



ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของ  
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

The Multi-Level Causal Factors Affecting the Operations in the Talent  
Management System of the Private Higher Education Institutions

ฤชุตา เทพยากุล

Ruechuta Tepyakul

วิทยานิพนธ์นี้สำหรับการศึกษิตามหลักสูตรปริญญา

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the

Degree of Doctor of Philosophy in Management

Prince of Songkla University

2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



**ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของ  
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน**

The Multi-Level Causal Factors Affecting the Operations in the Talent  
Management System of the Private Higher Education Institutions

**ฤชชุตตา เทพยากุล**

Ruechuta Tepyakul

วิทยานิพนธ์นี้สำหรับการศึกษิตามหลักสูตรปริญญา

**ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ**

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the

Degree of Doctor of Philosophy in Management

Prince of Songkla University

2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบัน  
อุดมศึกษาเอกชน  
ผู้เขียน นางสาวฤชชฎา เทพยากุล  
สาขาวิชา การจัดการ

---

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....  
(ดร.อิศรภรณ์ รินไธสง)

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วัน เดชพิชัย)

.....กรรมการ  
(ดร.อิศรภรณ์ รินไธสง)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์)

.....กรรมการ  
(ดร.วิชณพงษ์ โพธิพิรุฬห์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับบัณฑิตวิทยาลัย  
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มี  
ส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ .....

(ดร.อิศรภรณ์ รัตนไธสง)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ .....

(นางสาวฤชฎา เทพยากุล)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการขออนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ .....

(นางสาวฤชชดา เทพยากุล)

นักศึกษา

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของ  
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน  
**ผู้เขียน** นางสาวฤชชฎา เทพยากุล  
**สาขาวิชา** การจัดการ  
**ปีการศึกษา** 2558

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ใช้วิธีวิจัยเชิงผสมผสานในรูปแบบของแบบแผนรองรับภายใน โดยมีวิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นรอง สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างระดับองค์การ คือ ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรวม 70 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ส่วนกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล คือ บุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรวม 265 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือวิจัยที่ถูกพัฒนาขึ้นมีสองฉบับคือ แบบสอบถามปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์การและแบบสอบถามปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคล เป็นแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านเกณฑ์ดีเยี่ยมและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .984 สถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรวม 10 คน เครื่องมือวิจัยที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด จากนั้นใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหาในการเปรียบเทียบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อยู่ในกลุ่มต่ำและกลุ่มสูง และเปรียบเทียบข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า

โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 1.229$  ค่า TLI = .958 ค่า CFI = .962 ค่า RMSEA = .032 ค่า SRMR Value for Within = .054 ค่า SRMR Value for Between = .221) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับของปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคลส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งเท่ากับ .709 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับของปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งเท่ากับ .545 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .01 และพบว่า สมรรถนะของบุคลากรในระดับบุคคลมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .319 และภาพรวมของสมรรถนะของบุคลากรในระดับองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .736 และความพึงพอใจในงานในระดับบุคคลมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .571

การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อยู่ในกลุ่มสูงมีความแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อยู่ในกลุ่มต่ำ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลยังพบว่า สมรรถนะบุคลากรเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสอดคล้องกันทั้งการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณไม่พบตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง แต่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

**Thesis Title** The Multi-Level Causal Factors Affecting the Operations in the Talent Management System of the Private Higher Education Institutions  
**Author** Miss Ruechuta Tepayakul  
**Major Program** Management  
**Academic Year** 2015

### Abstract

This research aims to develop a multi-level structural equation model for the operations in the talent management system of private higher education institutions. A mixed methods research was used in embedded design with a quantitative research as a main method and a qualitative research as a sub method. For the quantitative research, the organizational-level samples were 70 human resource administrators by purposive sampling and the individual-level samples were 265 human resource staffs by stratified random sampling from private higher education institutions. There are two types of questionnaires that had been developed as a research tool. The validity of these tools was assessed at excellent level and also the reliability with .984 of Cornbrash's Alpha coefficient. The statistics for hypothesis testing are confirmatory factor analysis, structural equation modeling and multilevel structural equation model. For qualitative research, the samples were ten human resource administrators from private higher education institutions. An open-ended interview was used as a research tool. The content analysis was used to compare the operation in talent management system of private higher education institutions between a high-level group and a low-level group.

The result of a comparison between quantitative and qualitative research showed that the multi-level structural equation model for the operations in the talent management system of private higher education institutions that was developed were consistent to the empirical data ( $\chi^2 = 1.229$ , TLI = .958, CFI = .962, RMSEA = .032, SRMR Value for Within = .054, SRMR Value for Between = .221). The coefficient predicted the



causal factors of individual level that affected the operation in the talent management system was .709 with significant at .01. In the organization level the coefficient predicted the causal factors affected to the operation in the talent management system of 0.545 with significant at .01. The employee competency in the individual-level was a factor which influenced the operation in the talent management system with positive coefficient of .319 and significant at .01. The overall employee competency in organization-level had a direct effect to the operation in the talent management system with positive coefficient of 0.736 and significant at .01. A job satisfaction in individual-level had a direct effect to the operation in the talent management system with positive coefficient of .571 and significant at 0.01.

The operations in the talent management system of a high-level group private higher education institutions are different from a low-level group. The analytical results found that the individual-level causal factors affecting the operations in the talent management system is concordant with both quantitative and qualitative analysis. However, the result of quantitative did not have any effect from organizational-level causal factors to the operation in the talent management system, but the qualitative found that the leadership transformation was the most important factor which affected the operation in the talent management system.

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นอย่างยิ่ง ที่ให้ทุนการศึกษาต่อปริญญาเอก ภายใต้ทุนบัณฑิตศึกษาสงขลานครินทร์ ปีการศึกษา 2557 และทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ ปีการศึกษา 2557 หากไม่ได้รับทุนการศึกษาดังกล่าวนี้ ย่อมเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการศึกษาของผู้วิจัยเป็นแน่แท้

ขอขอบพระคุณอย่างสูงสุดต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.อิศรัฎฐ์ รินโธสง ที่ทุ่มเทพลัง สละเวลาเพื่อให้ความรู้ คำปรึกษาด้วยความเอาใจใส่ และช่วยเหลือทางออกของทุกปัญหาจนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบคุณอย่างสูงต่อผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา ที่ให้ความเมตตากรุณา คำแนะนำที่ดีและเป็นທີ່พึ่งพิงให้เสมอ ขอขอบคุณอย่างยิ่งต่อ ดร.เอกฤทธิ์ แก้วประพันธ์ และคณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ ทุกท่านที่พิจารณารับผู้วิจัยเข้าศึกษาต่อและพิจารณาทุนการศึกษาให้ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งต่อ รศ.ดร.วัน เดชพิชัย ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์ และ ดร.วิชณพงษ์ โพธิพิรุฬห์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกท่านของสถาบันการศึกษาเอกชนที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามให้ได้ข้อมูลที่มีคุณค่ายิ่งต่อการวิจัย รวมถึงคณาจารย์ทุกท่าน ณ Massey University ประเทศนิวซีแลนด์ ที่ให้ความรู้เพิ่มเติมที่มีประโยชน์ยิ่งต่อการวิจัย ขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างยิ่ง ไว้ ณ ที่นี้อีกครั้ง

ที่สุดของของชีวิต ขอกราบขอบพระคุณแม่สกุลตรัตน์ เทพยากุล คุณพ่อณรงค์ เทพยากุล ท่านทั้งสองให้ลูกทุกอย่างเท่าที่มารดาและบิดาจะให้แก่บุตรได้ ขอขอบพระคุณคุณป้า และคุณลุงสกุล Sadowski คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ รวมถึงญาติและมิตรสหายที่ไม่อาจเอ่ยนามได้ทุกท่านที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนผู้วิจัยไม่ว่าจะเป็นในลักษณะใดก็ตาม คุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ขออุทิศให้กับบุคคลทุกท่านดังกล่าวข้างต้น

ฤาษูตา เทพยากุล

## สารบัญ

	หน้า
ปกใน	(1)
หน้าอนุมติ	(2)
หนังสือรับรอง 1	(3)
หนังสือรับรอง 2	(4)
บทคัดย่อภาษาไทย	(5)
Abstract	(7)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญ	(10)
รายการตาราง	(12)
รายการภาพประกอบ	(15)
บทที่	
1    บทนำ	1
ปัญหา ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	8
วัตถุประสงค์การวิจัย	9
สมมติฐานการวิจัย	9
ประโยชน์ของการวิจัย	9
ขอบเขตการวิจัย	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	12
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	13
2    เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	24
แนวคิดด้านการบริหารบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	25
การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	35
ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	66
กรอบแนวคิดการวิจัย	135

## สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย	136
	การออกแบบการวิจัย	136
	ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	139
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	163
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	163
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1: ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน	166
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 2: ผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐาน	177
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 3: ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา	225
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	233
	สรุปผลการวิจัย	237
	อภิปรายผลการวิจัย	239
	ข้อเสนอแนะ	256
	บรรณานุกรม	261
	ภาคผนวก	280
	ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	281
	ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา	301
	ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ค่า CVI จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ	303
	ประวัติผู้เขียน	323

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1 สังเคราะห์องค์ประกอบของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	43
2 การจัดกลุ่มทฤษฎีความพึงพอใจของ Saif และคณะ	81
3 เปรียบเทียบสมรรถนะ ตัวบ่งชี้และจำนวนข้อในแบบวัดของบริษัท SHL กับ Allen และ York	94
4 ประเภท จำนวนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	139
5 ขนาดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำแนกตามจำนวนบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	140
6 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	143
7 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามระดับองค์กร	153
8 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามระดับบุคคล	153
9 ค่าสถิติและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์	162
10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวน ค่าความถี่ และความหมายของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กร ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคล และตัวแปรผล	167
11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	174
12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	178
13 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรผลกับข้อมูลเชิงประจักษ์	179
14 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	181
15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรโครงสร้างองค์กร	182
16 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรโครงสร้างองค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์	183
17 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรโครงสร้างองค์กร	185
18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้	185

### รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
19 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัด ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์	186
20 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ของตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้	188
21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	189
22 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัด ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับข้อมูลเชิงประจักษ์	189
23 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	191
24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน	192
25 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัด ตัวแปรความร่วมมือในการทำงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์	193
26 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน	195
27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร	196
28 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัด ตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์	197
29 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ของตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร	199
30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรความพึงพอใจในงาน	199
31 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัด ตัวแปรความพึงพอใจในงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์	200
32 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ของตัวแปรความพึงพอใจในงาน	202
33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร	202

### รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
34	203
ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรสมรรถนะของบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์	
35	205
ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร	
36	206
ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคล	
37	207
ขนาดอิทธิพลทางตรง ขนาดอิทธิพลทางอ้อม และขนาดอิทธิพลรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่มีต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	
38	209
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรระดับบุคคลในโมเดลโครงสร้างการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	
39	213
ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของตัวแปรการดำเนินในระบบบริหารคนเก่ง	
40	214
ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ	
41	215
ขนาดอิทธิพลของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	
42	218
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรระดับบุคคลในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	
43	221
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรระดับองค์กรในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	
44	225
เปรียบเทียบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกลุ่มสูงและต่ำ	
45	229
เปรียบเทียบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 โมเดลการระบุเอกลักษณ์คนเก่ง	46
2 โมเดลการสรรหาคนเก่ง	49
3 โมเดลการคัดเลือกคนเก่ง	51
4 โมเดลการพัฒนาคนเก่ง	54
5 โมเดลการธำรงรักษาคนเก่ง	57
6 โมเดลการบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง	60
7 โมเดลการการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	62
8 โมเดลการวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง	65
9 โมเดลองค์ประกอบของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	66
10 โมเดลการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร	74
11 แสดงความสัมพันธ์ของการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรต่อ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	78
12 โมเดลความพึงพอใจในงาน	83
13 แสดงความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานต่อ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	86
14 โมเดลสมรรถนะของบุคลากรตามกรอบเค้าโครงสมรรถนะสากล	92
15 แสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะของบุคลากรต่อ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	97
16 โมเดลโมเดลโครงสร้างองค์กร	104
17 แสดงความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์กรต่อ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	107
18 โมเดลวัฒนธรรมการเรียนรู้	113
19 แสดงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการเรียนรู้ต่อ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	116
20 โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	122



### รายการภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
21 แสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	125
22 โมเดลความร่วมมือในการทำงาน	130
23 แสดงความสัมพันธ์ของความร่วมมือในการทำงานต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	133
24 กรอบแนวคิดในการวิจัย	135
25 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	180
26 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรโครงสร้างองค์กร	184
27 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้	187
28 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	191
29 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน	194
30 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร	198
31 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรความพึงพอใจในงาน	201
32 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร	204
33 โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	232

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ปัญหา ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คนเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร โดยเฉพาะบุคลากรคนเก่งถือเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ายิ่ง หากองค์กรสามารถสร้างบุคลากรที่เก่งขึ้นมาให้ทำงานเพื่อองค์กรได้นั้นย่อมส่งผลให้องค์กรได้รับมูลค่าเพิ่มที่แท้จริง ดังนั้น การที่องค์กรมีการบริหารบุคลากรที่เก่งจนเสมือนเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่ายิ่งต่อองค์กรแล้วนั้น การบริหารคนเก่งที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้บุคลากรเหล่านี้สร้างสรรค์ประโยชน์มหาศาลให้กับองค์กร ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในโลกของการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน เพราะฉะนั้นการลงทุนในการบริหารคนเก่งจึงถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ายิ่งขององค์กร (Armstrong, 2009; Kwon, 2009; Noe et al., 2010) โดยมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบหน้าที่การบริหารคนเก่งและประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์กร เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยเฉพาะการบริหารบุคลากรในสาขาวิชาการถือเป็นเรื่องสำคัญมากต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา และถ้าเป็นบุคลากรคนเก่งยิ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าเพิ่ม เพราะยังทำงานยิ่งมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์มากขึ้น โดยคนเก่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่นับวันยิ่งทวีความรุนแรงและรวดเร็วมากขึ้น

การบริหารคนเก่งและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมมีความเหมือนกันตรงที่ทั้งสองรูปแบบมีหน้าที่หลักทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และให้ความสำคัญกับการจัดวางบุคลากรในบทบาทที่เหมาะสม แต่ความแตกต่างระหว่างการบริหารคนเก่งและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมนั้นมีหลายประเด็นด้วยกัน ประเด็นแรก การบริหารคนเก่งมีจุดเน้นที่การบริหารคนที่ดีเป็นคณเก่งเท่านั้น จึงถือว่า การบริหารคนเก่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม โดยไม่สามารถแทนที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมได้ทั้งหมด ประเด็นที่สอง การบริหารคนเก่งถือเป็นแนวความคิดหลักที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการบริหารคนที่มีผลปฏิบัติงานเด่นและศักยภาพสูงในองค์กร ผู้บริหารจึงผลักดันแนวความคิดลงมาสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกระดับ การบริหารคนเก่งจึงเป็นกรอบความ

เชื่อความคิดที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารในองค์กร ต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมที่บทบาทหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่โดยปกติของผู้จัดการฝ่ายบุคคล และผู้จัดการระดับต้น ไม่ได้ถูกผลักดันลงมาจากผู้บริหารระดับสูงอย่างเช่นแนวคิดการบริหารคนเก่ง ประเด็นที่สาม การบริหารคนเก่งได้แยกการบริหารบุคลากรที่เก่งออกจากการบริหารบุคลากรทั่วไป เนื่องจากกลุ่มบุคลากรที่เก่งเป็นกลุ่มที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร ขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมนั้นมีการบริหารคนทุกกลุ่มในลักษณะที่เหมือนกัน ไม่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรกลุ่มใดเป็นพิเศษ และประเด็นที่สี่ การบริหารคนเก่งเน้นการบริหารคนเก่งและการเชื่อมโยงองค์ประกอบการบริหารคนเก่งทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกันเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เดิมไม่ได้เน้นที่คนเก่ง กลับแยกส่วนงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ออกจากกัน เช่น แยกงานสรรหาคนออกจากการพัฒนาคนอย่างชัดเจน ไม่ได้บูรณาการการบริหารคนทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกัน (Chuai, 2008) เห็นได้ว่าการบริหารคนเก่งได้เข้ามาเป็นตัวประสานให้งานบริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์สูงสุดขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกันภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2549; พิเชิต เทพวรรณ, 2554) ดังนั้น การบริหารคนเก่งจึงเป็นเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์รูปแบบใหม่ที่มีแนวคิดและคุณลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ผลลัพธ์ท้ายสุดของการบริหารคนเก่งจึงเป็นวงจรการบริหารคนที่มีผลปฏิบัติงานเด่นและศักยภาพสูงในองค์กรที่สมบูรณ์

การศึกษา การวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง เริ่มได้รับความสนใจเป็นวงกว้างอย่างมากจากผลงานในปี ค.ศ.1997 ของ Michaels, Jones และ Axelrod ที่ร่วมกันเขียนหนังสือ The War for Talent (Michaels et al., 2001; Collings & Mellahi, 2009) ถือเป็นหนังสือที่จุดประกายสำคัญให้มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัยในประเด็นการบริหารคนเก่งตามมาอีกมากมาย และการบริหารคนเก่งกลายเป็นแนวคิดหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ผู้บริหารองค์กรหลายแห่งให้ความสำคัญ ล่าสุด The Boston Consulting Group และ The World Federation of People Management Association (2014) ได้เผยแพร่ผลศึกษาความคิดเห็นจากผู้บริหารทั้งจากภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ ภาคสาธารณะที่เป็นกลุ่มตัวอย่างกว่า 100 ประเทศทั่วโลกใน 6 ทวีป พบว่า การบริหารคนเก่งเป็นประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญที่สุดจากจำนวน 22 ประเด็นด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายปีติดต่อกัน

ทฤษฎีทุนมนุษย์มีความเชื่อมโยงสู่การบริหารคนเก่ง โดยที่องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการจัดการทุนมนุษย์ในบุคลากรคนเก่ง ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยต้องมีการดำเนินการในระบบบริหารคนเก่ง เช่น การระบุคุณสมบัติคนเก่ง การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การธำรงรักษาคนเก่ง เพราะคนเก่งเป็นบุคลากรสำคัญต่อการเจริญเติบโตและการพัฒนาองค์กร (Kearns, 2010) ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรทำให้เกิดการสูญเสียบุคลากรและกระทบต่อความมั่นคงขององค์กรได้ หลายองค์กรจึงใช้กระบวนการบริหารคนเก่งเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจเรียนรู้สิ่งใหม่ที่จะทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริมบุคลากรคนเก่งอย่างเต็มที่ จึงทำให้มีการบริหารโครงการและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งเกิดขึ้น (John, 2009) โดยวิธีทางที่ดีที่สุดในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรก็คือ การที่องค์กรมีการบริหารคนเก่งนั่นเอง เพราะจะส่งผลดีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร การผลักดันกลยุทธ์องค์กร และช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจกรรมทั้งหลายในองค์กร (Lockwood, 2006)

องค์กรระดับสากลหลายแห่งได้ประยุกต์ทฤษฎีทุนมนุษย์มาสู่การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอย่างต่อเนื่อง อาทิ Philips Electronics, Estee Lauder, KFC, Pizza Hut (Noe et al., 2010) เช่นเดียวกับสถาบันการศึกษาที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการบริหารบุคลากรคนเก่งขององค์กร (Bhatt & Behrstock, 2010) ตัวอย่างเช่น ประเทศไนจีเรียตระหนักถึงการขาดแคลนบุคลากรที่เก่งและมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีมาตรฐานอย่างสมบูรณ์แบบ (Olayemi, 2011) ประเทศมาเลเซียวิตกกังวลกับการที่อาจารย์ที่มีผลปฏิบัติงานเด่นและศักยภาพสูงต้องปรับเปลี่ยนการสอนตามความพึงพอใจของนักศึกษาจนกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ รวมถึงการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันบุคลากรคนเก่งระหว่างสถาบัน (D'antoni, 2006) เห็นได้ว่าต่างประเทศให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรคนเก่งทางการศึกษา เพราะต้องเผชิญกับการแข่งขันเรื่องบุคลากรทางวิชาการอย่างรุนแรง สถาบัน อุดมศึกษาจึงต้องลงทุนในการบริหารคนเก่ง โดยเฉพาะด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของตน เพราะคุณภาพการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรทางวิชาการ ส่วนในประเทศไทย ผู้บริหารก็ตระหนักถึงการบริหารคนเก่งในสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น ด้วยพบปัญหา เช่น ปัญหาการขาดบุคลากรที่เก่งและมีคุณภาพที่เหมาะสมในทุกสาขาวิชาและทุกระดับ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2553) รวมถึง ปัญหาจำนวนอาจารย์ที่

ยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการและยังไม่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ทั้งปริมาณและคุณภาพ ขาดประสบการณ์ ไม่มีเทคนิคการสอนและปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) ในโลกของการแข่งขันในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารยอมรับว่า การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งจึงเป็นพลังขับเคลื่อนพื้นฐานสำหรับความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น หากสถาบันอุดมศึกษาใดสามารถบริหารคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะนำมาสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

องค์กรยูเนสโกได้ศึกษาภาพรวมของการวิจัยในปัจจุบันพบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีบทบาทสำคัญอย่างมหาศาลต่อการศึกษาของโลกในทุกประเทศและทุกภูมิภาค (Altbach et al., 2009) ภาคเอกชนก็เห็นความสำคัญของการพัฒนาการอุดมศึกษามากขึ้น และมีศักยภาพสูงที่จะร่วมพัฒนาอุดมศึกษาของชาติด้วยกัน (คณะกรรมการจัดทำแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา, 2542) ดังนั้น การเจริญเติบโตของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในรอบหลายปีที่ผ่านมา รวมถึงนโยบายทางบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง (Levy, 2012) ประกอบกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีจุดเน้นสำคัญตรงที่การจัดการเรียนการสอนมีลักษณะเป็นธุรกิจศึกษา (Business Education) ที่เตรียมพร้อมนักศึกษาให้มีความรู้ เข้าใจพื้นฐานการคิดวิเคราะห์ มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีทักษะในการจัดการ เป็นการเตรียมพร้อมนักศึกษาเข้าสู่องค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ได้อย่างประสบความสำเร็จและพร้อมด้วยสมรรถนะที่เหมาะสม (Cavico & Mujtaba, 2009) อนึ่ง มีงานวิจัยที่มีนัยสำคัญรองรับว่า การเป็นธุรกิจศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะสร้างสรรคิให้เกิดเป็นโมเดลใหม่ทางการศึกษา ประการสำคัญอันหนึ่งคือ ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างสูงขึ้นเกี่ยวกับบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่เก่งของแต่ละสถาบัน ซึ่งนโยบายของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่งต้องให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่งเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถธำรงรักษาการเจริญเติบโตขององค์กรได้อย่างยั่งยืน จึงควรพยายามพัฒนาให้สถาบันของตนมีส่วนร่วมหรือเป็นศูนย์กลางของการบูรณาการเศรษฐกิจฐานความรู้แห่งภูมิภาคอาเซียน (Bokor, 2012) ที่มีการบริหารคนเก่งเป็นแนวคิดสำคัญในโลกของเศรษฐกิจฐานความรู้ (O'Callaghan, 2008; Yllner & Brunila, 2013)

ปี พ.ศ. 2558 ประเทศในภูมิภาคอาเซียน 10 ประเทศมารวมกันเป็นหนึ่งภายใต้ชื่อ ประชาคมอาเซียน (Asean Community: AC) อันเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องตระหนักถึงผลกระทบของการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนที่มีต่อการอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยจึงต้องปรับตัวและเตรียมพร้อมสำหรับ

สถานการณ์ที่ต้องเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การพัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะสากล การสนับสนุนทุน เพื่อพัฒนาอาจารย์เพิ่มขึ้น การส่งเสริมบทบาทการเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กร เป็นต้น ถือเป็น ตัวอย่างบางประการของยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานในระบบบริหาร คนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) แต่จากผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมด้าน อาจารย์และบุคลากรในการพัฒนามันขัตติของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยเพื่อรองรับ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (สุบิน ยุระวัช, 2554) ทั้งนี้ มีนักวิจัย นำเสนอมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานประการหนึ่ง ในมิติของการประกันคุณภาพ อุดมศึกษาชั้นสูงในอาเซียนว่า ให้มุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพของบุคลากรอุดมศึกษาและมีการ ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินต่าง ๆ ของอุดมศึกษา (Pijano, 2014) รวมถึง การสรรหาคนเก่งทั้งจากในและต่างประเทศ การพัฒนาคนเก่งรอบด้านรองรับทั้งปัจจุบันและ อนาคต การรักษาคนเก่งเพื่อช่วยลดวิกฤตการขาดแคลนคนเก่งขององค์กร รวมถึงการจัดทำแผน ความก้าวหน้าของบุคลากรที่เก่ง สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นบทบาทเชิงรุกของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อ เตรียมพร้อมการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (นพคุณ ชีวะธนรักษ์ และวิไล พึ่งผล, 2556)

ประเด็นปัญหาที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างยิ่งจากผู้บริหารของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีความเป็นธุรกิจศึกษา โดยเฉพาะในยุคการเข้าสู่การเป็นประชาคม อาเซียน ก็คือ ปัญหาบุคลากรลาออกซึ่งถือเป็นปัญหาใหญ่มากขององค์กรท่ามกลางบริบทของ การแข่งขันกันอย่างรุนแรง และโดยเฉพาะการธำรงรักษาบุคลากรคนเก่งที่มีทักษะ มีความ เชี่ยวชาญและมีสติปัญญาเยี่ยม อันถือเป็นกลุ่มบุคคลที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความต้องการ ยิ่งเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถธำรงอยู่ได้ด้วยคุณภาพที่ยาวนานอย่างยั่งยืน (Ng'ethe et al., 2012) มีงานวิจัยที่ปรากฏผลว่า ในทศวรรษที่ผ่านมา การดึงดูดให้อาจารย์ เพิ่มความผูกพันในอาชีพงานมีแนวโน้มลดลง ทำให้อัตราการลาออกของอาจารย์คนเก่งนั้นเพิ่มขึ้น จำนวนมาก (Johnson et al., 2005) อีกทั้งพบว่า อัตราการลาออกของอาจารย์สถานศึกษาเอกชน สูงขึ้น ทั้งลาออกเพื่อเปลี่ยนไปอยู่ที่ทำงานแห่งใหม่และลาออกจากอาชีพเดิม ซึ่งมีสาเหตุสำคัญมา จากการสนับสนุนของผู้บริหารที่ยังไม่ดีพอ และอัตราค่าตอบแทนที่น้อยเกินไป (McGrath & Princiotta, 2005) ดังนั้น การค้นหาวิถีทางที่ช่วยปิดช่องว่างของสาเหตุที่จะทำให้นักลากร ลาออกจากองค์กรได้ และการบริหารบุคลากรในฐานะเป็นสินทรัพย์นั้นย่อมช่วยสร้างสมดุลให้ องค์กรสามารถอยู่ได้ภายใต้โลกของการแข่งขัน (Ongori, 2007) ด้วยเหตุผลเหล่านี้ การศึกษาวิจัย

ปรากฏการณ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นการลาออกของบุคลากรทางการศึกษาจึงได้รับการให้ความสำคัญมากและต้องศึกษาวิจัยต่อไป (Boe et al., 2007) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็จำเป็นต้องทุ่มเทต้นทุนขององค์กรลงบนกระบวนการทางการบริหารคนเก่งเพื่อไม่ให้บุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรคนเก่งต้องลาออก เพราะการลาออกของบุคลากรที่เก่งทางการศึกษาทำให้องค์กรต้องเผชิญปัญหาต้นทุนสูงมาก เพื่อรองรับกระบวนการหาคนมาแทนที่คนเดิม และเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการขาดแคลนบุคลากร หรือเกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมาอีกจนก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อองค์กร

ปัญหาการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งนอกเหนือจากปัญหาการลาออกที่เป็นปัญหาวิกฤตแล้ว ยังมีปัญหาอื่นอีกที่สำคัญ อาทิ ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณสมบัติเป็นคนเก่งและมีความเหมาะสมก็เป็นปัญหาสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (Garvin & Datar, 2009) ปัญหาคนเก่งที่ยังมีความรู้มากก็ยังสามารถเลือกเส้นทางของตัวเองได้ รวมถึงเลือกองค์กรที่มั่นใจว่าตนจะได้แสดงออกถึงความเก่งได้เต็มที่ (บุญทัน ดอกโธสง, 2551) ปัญหาการสรรหาคนเก่งจากภายนอกเข้ามาทำงานในองค์กร และการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งจากภายนอกในอัตราสูง ทำให้บุคลากรภายในองค์กรขาดขวัญกำลังใจ ปัญหาความไม่แน่นอนว่าคนเก่งจะทำงานในองค์กรนานแค่ไหนหากมีองค์กรอื่นให้ข้อเสนอที่ดีกว่า (อภางค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548) ปัญหาการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร เพราะเป็นผู้ที่มีโอกาสเลือกทำงานที่เหมาะสมและทำซ้ำให้กับตัวเองมากกว่าบุคคลอื่นในองค์กร (พิชิต เทพวรรณ, 2554) สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาของการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่งที่ส่งผลกระทบทางลบต่อองค์กร ทำให้การศึกษาการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งจึงต้องทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยต่อไปเพื่อช่วยแก้ปัญหาการบริหารคนเก่งที่มีมากมาย โดยเฉพาะการศึกษาการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นแนวคิดสำคัญในโลกเศรษฐกิจฐานความรู้เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถรักษาการเจริญเติบโตขององค์กรได้อย่างยั่งยืนเป็นศูนย์กลางของการบูรณาการความรู้ ด้วยส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศชาติในยุคเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียน

แม้ว่าการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งจักมีความสำคัญยิ่ง แต่จากการทบทวนวรรณกรรมกลับเห็นได้ว่าองค์ความรู้ในระบบบริหารคนเก่งยังไม่เพียงพอ ทางด้าน Rao (2014) และ Lewis และ Heckman (2006) ย้ำถึงวรรณกรรมด้านระบบบริหารคนเก่งที่ยังขาดข้อสรุปที่มีความชัดเจน จึงเห็นว่าควรศึกษาการบริหารคนเก่ง เริ่มตั้งแต่การระบุความหมายขอบเขต และกระบวนการดำเนินงานระบบบริหารคนเก่งที่เกี่ยวข้องให้กระจ่างชัดขึ้น ในขณะที่

Brooke และคณะ (2012) นำเสนอกระบวนทัศน์ใหม่การบริหารคนเก่งว่า ควรศึกษามาตรวัดและสร้างโมเดลการบริหารคนเก่งขององค์กรเพื่อสนับสนุนการเจริญเติบโตขององค์กร เนื่องจากการที่องค์กรไม่ทราบวิธีการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่ง และการไม่มีโมเดลการบริหารคนเก่งถือเป็นช่องว่างที่สำคัญขององค์ความรู้ด้านการบริหารคนเก่ง และจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวชี้วัดการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งหรือโมเดลระบบบริหารคนเก่งยังไม่มี ความชัดเจน อีกทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งไม่มีมากนัก สอดคล้องกับที่ Collings และ Mellahi (2009) สรุปไว้ว่า การศึกษาวิจัยในระบบบริหารคนเก่งยังคงต้องพัฒนาต่อไป เพราะองค์ความรู้ของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งยังไม่ได้รับการสรุปที่ชัดเจน Zamcu (2014) ก็สะท้อนให้เห็น ปัญหาขององค์ความรู้ที่ยังไม่เพียงพอที่ว่า แม้ระบบบริหารคนเก่งได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญอย่างมหาศาลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ทว่าในทางวิชาการแล้ว สถาบันการศึกษาก็ยังจำเป็นต้องพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการในการดำเนินงานของระบบบริหารคนเก่งต่อไป

การศึกษากการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งซึ่งเป็นการศึกษาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งนับเป็นสังคมศาสตร์ประยุกต์นั้น มีกรอบการศึกษาพฤติกรรมในองค์กรแบ่งเป็นระดับ ได้แก่ พฤติกรรมมนุษย์ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร (อรุณรักรธรรม, 2548) โดยระดับดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อการทำงานที่ได้กำหนดไว้ (McShane & Gilnow, 2009) ผู้วิจัยจึงศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานระบบบริหารคนเก่งแบบพหุระดับ เนื่องจากการทบทวนงานวิจัยที่เป็นการศึกษาในลักษณะความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนั้น ข้อมูลที่รวบรวมได้มักเกี่ยวข้องกับตัวแปรหลายระดับ โดยตัวแปรที่อยู่ในระดับสูงกว่ามีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อตัวแปรที่อยู่ในระดับต่ำกว่า (อิสรา ตุงตระกูล, 2553; อาดุลย์ พรหมแสง, 2554; มนูญ เชื้อชาติ, 2554) และด้วยโครงสร้างธรรมชาติของข้อมูลทางสังคมมักเกี่ยวข้องกับข้อมูลหลายระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเพณีนิยมที่ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบระดับเดียวจึงไม่สามารถให้ผลสรุปที่ถูกต้อง (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550) การวิเคราะห์พหุระดับ (Multilevel Analysis) จึงเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลที่มีตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนายหลายตัว และตัวแปรอิสระสามารถจัดระดับได้อย่างน้อยสองระดับขึ้นไปตามธรรมชาติโครงสร้างของข้อมูล สถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็เป็นองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาดลันกันเป็นระดับจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ทางสถิติในงานวิจัยขึ้นนี้ตามแนวทางพหุระดับเพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องการ



ตรงกับโครงสร้างธรรมชาติข้อมูลขององค์กร ในที่นี้ก็คือ โครงสร้างฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากปัญหา ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับการที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถมีอิสระในการออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของตนเอง (สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา, 2550) ทำให้ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของการศึกษาการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมถึงการค้นหาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และพัฒนาโมเดลการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้วยความสามารถของการดำเนินงานในการบริหารคนเก่งขององค์กรช่วยให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มขึ้น แน่ใจว่าย่อมส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรมากขึ้นด้วย (Snell & Bohlander, 2010) อีกทั้ง การสร้างระบบการบริหารทุนมนุษย์ที่บูรณาการเข้ากับระบบบริหารคนเก่งจะช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี (Oracle, 2012) ประกอบกับการที่ยังไม่เคยมีการศึกษาการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในลักษณะนี้มาก่อน ผลการวิจัยครั้งนี้จึงมีคุณค่ายิ่งต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้วยประโยชน์ของการวิจัยนำไปสู่การลดปัญหาบุคลากรคนเก่งลาออกจากองค์กรได้ อันจะช่วยลดความเสี่ยงและความสูญเสียของสถาบันอุดมศึกษาได้มาก รวมถึงลดปัญหาการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอื่นอีก ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและในทางปฏิบัติ โดยศึกษาว่า โมเดลการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนงานวิจัยและวรรณกรรมมีความกลมกลืนกับข้อมูลที่เก็บจากแหล่งข้อมูลโดยตรงหรือไม่ เนื่องจากบุคลากรคนเก่งถือเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ายิ่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและเป็นกำลังสำคัญยิ่ง และความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งขององค์กรที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

### คำถามการวิจัย

จากปัญหา ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวถึงข้างต้น นำไปสู่คำถามการวิจัยว่า โมเดลการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีลักษณะเป็นอย่างไร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

## วัตถุประสงค์การวิจัย

ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง  
ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

## สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยมีสมมติฐานในการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของ  
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## ประโยชน์ของการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้ออกเป็น ประโยชน์ในทางวิชาการ และ  
ประโยชน์ในทางปฏิบัติ ได้แก่

### ประโยชน์ในทางวิชาการ

ผลการวิจัยเรื่องนี้มีประโยชน์ในทางวิชาการ ได้แก่

ได้โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของ  
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งนี้ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยย่อมช่วยเติมเต็มความรู้ทางวิชาการ  
ของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และมีความ  
เชื่อมโยงไปสู่การเติมเต็มองค์ความรู้เรื่องทุนมนุษย์ได้

## ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

ผลการวิจัยเรื่องนี้มีประโยชน์ในทางปฏิบัติ ได้แก่ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง การสรรหาคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การธำรงรักษาคนเก่ง การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการวางแผนความสำเร็จคนเก่ง เพื่อให้การดำเนินงานในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบความสำเร็จ ลดปัญหาที่เกิดขึ้นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อาทิ ปัญหาการลาออกของบุคลากรคนเก่ง ปัญหาการขาดแคลนคนเก่ง เป็นต้น และการที่ทราบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในระบบบริหารคนเก่ง และทราบรูปแบบของปัจจัยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ก็สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหารของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ อีกทั้ง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาก็สามารถนำผลจากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวมเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่การเป็นสมาชิกของประชาคมอาเซียนที่มีคุณภาพต่อไป นอกจากนี้องค์กรสถาบันทางการศึกษาแล้ว องค์กรทั่วไปยังสามารถประยุกต์องค์ความรู้ขององค์กรประกอบและตัวชี้วัดการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในระบบบริหารคนเก่งไปปรับใช้ได้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสมัยใหม่ เพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

## ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย อธิบายจำแนกตามประเด็นต่อไปนี้

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีขอบเขตการวิจัยที่มุ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยเน้นไปที่การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งในระดับองค์กรและปัจจัยเชิงสาเหตุในระดับบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

## ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ และบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย จำนวน 70 แห่ง โดยมีหน่วยการวิเคราะห์สองหน่วยระดับ ได้แก่

ผู้ให้ข้อมูลระดับบุคคล คือ บุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ ผู้ให้ข้อมูลระดับองค์กร คือ ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

## ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรเชิงสาเหตุ แบ่งเป็นสองระดับ ดังนี้

ระดับที่หนึ่ง ปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคล ประกอบด้วย

1. การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร (Employee Engagement)
2. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
3. สมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency)

ระดับที่สอง ปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)
2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture)
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
4. ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration)

ตัวแปรผล คือ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย

1. การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง (Talent Identification)
2. การสรรหาคคนเก่ง (Talent Recruitment)
3. การคัดเลือกคนเก่ง (Talent Selection)
4. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
5. การรักษารักษาคนเก่ง (Talent Retention)
6. การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง (Talent Compensation Management)
7. การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Management)

## 8. การวางแผนความสำเร็จคนเก่ง (Talent Succession Planning)

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะของคำที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับ หมายถึง ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อตัวแปรผล คือ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยตัวแปรเชิงสาเหตุแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคล และตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กร

2. คนเก่ง หมายถึง บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถอยู่ในระดับสูง มีความแตกต่างจากคนอื่นอย่างโดดเด่นในเรื่องผลการปฏิบัติงาน (Performance) ทั้งที่ผ่านมาในอดีตและที่ปรากฏจริงในปัจจุบัน และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) ที่ทำทลายขึ้นในอนาคต รวมถึงมีคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นประโยชน์ต่องานและตรงตามที่องค์กรคาดหวัง

3. การบริหารคนเก่ง หมายถึง กระบวนการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่บูรณาการกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ในบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จสูงสุดขององค์กร

4. ระบบบริหารคนเก่ง หมายถึง กระบวนการของการบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วยแปดองค์ประกอบ ได้แก่ การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง การสรรหาค้นคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การธำรงรักษาคนเก่ง การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการวางแผนความสำเร็จคนเก่ง อันเป็นระบบเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีจุดเน้นที่บุคลากรคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

5. การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง หมายถึง การดำเนินงานของบุคลากรฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการปฏิบัติงานตามระบบบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง การสรรหาค้นคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การธำรงรักษาคนเก่ง การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง

และการวางแผนความสำเร็จคนเก่ง เพื่อเชื่อมโยงทุกระบวนการของการบริหารคนเก่งไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร

6. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน หมายถึง สถานศึกษาของเอกชนในประเทศไทยที่ให้การศึกษาระดับปริญญาแก่บุคคล โดยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันเอกชน และวิทยาลัยเอกชน

## นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ดังต่อไปนี้

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของตัวแปรเชิงสาเหตุ ได้แก่

1. การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร (Employee Engagement) หมายถึง ความรู้สึกดีที่บุคลากรมีต่อลักษณะงานและการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่อยู่ในความรับผิดชอบ จนทำให้การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประสบความสำเร็จ โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ (Robinson et al., 2004; McShane & Gilnow, 2009; Smith & Markwick, 2009; Kreitner & Kinicki, 2010; Noe et al., 2010; Wellins et al., 2009)

1.1 การทำงานอย่างมีวิธีการที่ชัดเจน (Aligning Effort with Strategy) หมายถึง การที่บุคลากรมีความเข้าใจงานที่ต้องทำเป็นอย่างดี ได้รับการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลกระทบต่องานชัดเจน ได้รับทรัพยากรที่ทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิผล ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลการดำเนินงานในการประชุม และมีพันธะความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

1.2 การได้รับมอบอำนาจในการทำงาน (Empowerment) หมายถึง การที่บุคลากรได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจดำเนินงานที่สำคัญด้วยตนเอง และค้นพบว่าตัวเองเป็นคนสำคัญและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

1.3 การได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การที่บุคลากรร่วมมือกับทีมงานเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานจากกลุ่มงานอื่นที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่ม ช่วยทีมงานแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว และได้รับความไว้วางใจจากทีมงานในการดำเนินงาน

1.4 การได้รับโอกาสเจริญเติบโตและการพัฒนา (Growth and Development) หมายถึง การที่บุคลากรมีโอกาสเจริญก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ พยายามพัฒนาทักษะและค้นหาความรู้ใหม่จากงานที่ปฏิบัติ และได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานโดยใช้ทักษะได้เต็มที่

1.5 การได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (Support and Recognition) หมายถึง การที่ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคลากรได้รับความสนใจจากบุคคลอื่น ได้รับความชื่นชมจากการดำเนินงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ และบุคคลอื่นในองค์กรเข้าใจและยอมรับผลการดำเนินงานของบุคลากร

2. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ทศคนคติแง่บวกที่บุคลากรมีต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่อยู่ในความรับผิดชอบ จนนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ (มัญญู เชื้อชาติ, 2554; Seashore & Taber, 1975; McShane & Glinow, 2009; Noe et al., 2010; Kreitner & Kinicki, 2010; Islam et al., 2012; Sageer et al., 2012; Martins & Proença, 2012)

2.1 ความพึงพอใจในงานภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถดำเนินงานได้ตลอดเวลา ได้โดยลำพังคนเดียว ได้ดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในลักษณะที่แตกต่างจากการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เดิม โดยเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร ได้ดำเนินงานในสิ่งที่สอดคล้องกับจิตสำนึกของตนเอง ได้รับความชอบการดำเนินงานในงานที่มีความมั่นคง ในลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น มีโอกาสบอกเล่าสิ่งที่ดำเนินงานอยู่ให้ผู้อื่นทราบ โดยใช้ความสามารถของตัวเอง มีอิสระที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานด้วยตัวเอง ได้พัฒนาแนวทางการดำเนินงานของตัวเอง และรู้สึกประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่ทำอยู่

2.2 ความพึงพอใจในงานภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) หมายถึง การที่บุคลากรมีหัวหน้างานที่สามารถบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี มีหัวหน้างานที่มีสมรรถนะในการตัดสินใจ ประกอบกับบุคลากรได้รับทราบนโยบายการดำเนินงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าจากการดำเนินงานที่รับผิดชอบ ได้รับคำชื่นชมจากการดำเนินงานที่รับผิดชอบ อยู่ ได้รับเงื่อนไขสำหรับการดำเนินงานที่เหมาะสม และสามารถดำเนินงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี

3. สมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่ง อันนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร ได้แก่ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547; อัมรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2549; McShane & Gilnow, 2009; Bartram, 2012; Boyatzis, 2007; SHL, 2006; Allen & York, 2010)

3.1 การเป็นผู้นำและการเป็นผู้ตัดสินใจ (Leading and Deciding) หมายถึง การที่บุคลากรตัดสินใจและริเริ่มการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งด้วยตนเอง นำและควบคุมผู้อื่นเพื่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

3.2 การสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน (Supporting and Co-operating) หมายถึง การที่บุคลากรยึดมั่นหลักการและคุณค่าของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และสามารถดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งร่วมกับผู้อื่น

3.3 การมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองและการนำเสนองาน (Interacting and Presenting) หมายถึง การที่บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายอื่นและเครือข่ายการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง มีอิทธิพลโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง นำเสนอและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้

3.4 การวิเคราะห์และการตีความ (Analyzing and Interpreting) หมายถึง การที่บุคลากรเขียนและรายงานผลการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ถูกต้องชัดเจน ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็วต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และวิเคราะห์สิ่งที่เป็นบริบทของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

3.5 การสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด (Creating and Conceptualizing) หมายถึง การที่บุคลากรเรียนรู้และสร้างสรรค์งานที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต่อยอดการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และคิดเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

3.6 การจัดองค์กรและการบริหาร (Organizing and Executing) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถส่งมอบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่ทำแล้วเสร็จเข้าสู่กระบวนการที่เกี่ยวข้อง จัดเตรียมวิธีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งเพื่อให้เกิดความสำเร็จ และวางแผนและจัดระบบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง



3.7 การปรับเปลี่ยนและการรับมือ (Adapting and Coping) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถรับมือกับความกดดันที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มากกระทบต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

3.8 การเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน (Enterprising and Performing) หมายถึง การที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และมีวิธีคิดที่คำนึงถึงต้นทุนและผลกำไรเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

4. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) หมายถึง การที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นองค์กรที่รับผิดชอบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีการจัดโครงสร้างการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่นำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ (ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ และฉัตรพร เสมอใจ, 2547; อัมพร อัสวโรจนกุลชัย, 2553; ภัทราวดี มากมี, 2552; Jones, 2007; Williams, 2008; McShane & Glinow, 2009; Noe et al., 2010; Ghorbani et al., 2011)

4.1 ความเป็นระเบียบ (Formality) หมายถึง การที่องค์กรมีความพยายามในการสร้างมาตรฐานการดำเนินงาน โดยสร้างกฎและระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานอย่างดีเยี่ยม และจัดทำคำแนะนำกระบวนการดำเนินงานให้ชัดเจน

4.2 ความเข้มข้นในการดำเนินงาน (Concentration) หมายถึง การที่องค์กรมีสายการบังคับบัญชาที่สามารถตัดสินใจในดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำการตัดสินใจได้

4.3 ความสลับซับซ้อน (Complexity) หมายถึง การที่องค์กรมีปริมาณการกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแนวระนาบ ตามสายการบังคับบัญชา และสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของคณะ

5. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) หมายถึง การที่องค์กรมีค่านิยมระเบียบแบบแผน กระบวนการดำเนินการที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนสมรรถนะและผลลัพธ์ของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สูงยิ่งขึ้น โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัวแปร ได้แก่ (ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ และฉัตรพร เสมอใจ, 2547;

อำพร อัครโรจนกุลชัย, 2553; ภัทราวดี มากมี, 2552; พสุวดี พลพิชัย, 2554; Jones, 2007; Rosenberg, 2008; Noe et al., 2010; Oracle, 2013; Progress International, n.d.; Hsu, 2009)

5.1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) หมายถึง การที่ทีมงานมีการสนทนาและเรียนรู้ร่วมกันถึงความผิดพลาดของการดำเนินงาน และองค์กรมีการระบุทักษะที่ต้องการชัดเจนเพื่อการดำเนินงานในอนาคต

5.2 การสอบถามและการสนทนา (Inquiry and Dialogue) หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมถึงการตั้งคำถามไปยังผู้บริหาร และทีมงานปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพซึ่งกันละกัน

5.3 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) หมายถึง การที่ทีมงานให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานของทีมและวิธีการทำงานที่ดีเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และองค์กรมีการมอบรางวัลให้กับทีมงานเมื่อประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

5.4 การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การที่องค์กรใช้การสื่อสารสองทางสำหรับการดำเนินงาน และจัดการให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศของการดำเนินงานได้รวดเร็วและง่ายดาย

5.5 การฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก (Embedded System) หมายถึง การที่องค์กรให้ทางเลือกแก่ผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย และวางแนวทางให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารและทีมงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.6 การเชื่อมต่อเชิงระบบ (System Connection) หมายถึง การที่องค์กรช่วยสร้างความสมดุลให้กับการทำงานและชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจต่อการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความคิดเห็นของลูกค้ำด้วย

5.7 ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนโอกาสแห่งการเรียนรู้และการฝึกอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงาน และแบ่งปันข้อมูลที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ให้กับผู้ปฏิบัติงาน

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การที่ผู้บริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่รับผิดชอบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสามารถกำหนดทิศทาง เป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคนและพัฒนาองค์กร ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถถึงศักยภาพและสร้างผลการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีประสิทธิผล

โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ (อภิรดี ปราสาททรัพย์, 2550; พสุวดี พลวิชัย, 2554; Bass, 1999; Jandaghi et al., 2009; Hall et al., 2002; Menon, n.d.; Leithwood & Riehl, 2003)

6.1 การเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Setting Directions) หมายถึง การที่ผู้บริหารระบุเหตุผลของการนำนโยบายการดำเนินงานไปปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยให้ความช่วยเหลือต่อการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่เป็นสาระสำคัญของการดำเนินงาน และสร้างความคาดหวังให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับสูง

6.2 การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน (Developing People) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการนำนโยบายไปปฏิบัติ สนับสนุนความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และจัดเตรียมโมเดลการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร

6.3 การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร (Developing the Organization) หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง ด้วยการสร้างความร่วมมือสำหรับการดำเนินงาน สร้างสภาพการทำงานที่ดีเพื่อรองรับการมีส่วนร่วมสำหรับการตัดสินใจในกลยุทธ์การดำเนินงาน และช่วยพัฒนาองค์กรให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

7. ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งร่วมกัน โดยเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อมุ่งให้การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบความสำเร็จ และสามารถแก้ไขปัญหาของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ (น้ำทิพย์ อองอาจวาณิชย์, 2550; คำพร ัศวโรจจนกุลชัย, 2553; Roschelle & Teasley, 1995; Parkinson, 2006; Jones, 2007; Conerly et al., 2008; Callahan et al., 2008; Kreitner & Kinicki, 2010)

7.1 ความร่วมมือในการทำงานแบบทีม (Team Collaboration) หมายถึง การที่สมาชิกในทีมงานช่วยเหลือกันและกัน โดยแต่ละคนมีบทบาทเท่ากัน ได้รับการยอมรับในองค์กรว่าเป็นทีมที่มีคุณค่าและมีชื่อเสียง มีเป้าหมายการดำเนินงานชัดเจนโดยมีสัญญาใจร่วมกัน ร่วมกันร่วมสนทนาและเรียนรู้เพื่อความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด และสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

7.2 ความร่วมมือในการทำงานแบบสังคม (Community Collaboration) หมายถึง การที่มีบุคลากรอื่นอีกให้ความสนใจต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง นอกเหนือจากทีมงานที่รับผิดชอบโดยตรง โดยองค์กรสนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการปฏิบัติ ทั้งนี้ เป็นความร่วมมือที่ช่วยให้เกิดการเพิ่มความผูกพันในงานและสามารถดำเนินงานได้ดีขึ้น ช่วยสนับสนุนการคงอยู่ของชุมชนแห่งการปฏิบัติในองค์กร และผู้บริหารเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วม การดำเนินงานในรูปแบบชุมชนแห่งการปฏิบัติในองค์กร

7.3 ความร่วมมือในการทำงานแบบเครือข่าย (Network Collaboration) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรช่วยกันค้นหาและจัดเก็บข้อมูลและเรื่องราวที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ช่วยกันส่งต่อบอกเล่าข้อมูลที่เป็นประโยชน์ โดยมีพื้นฐานจากความสนใจร่วมกัน ทั้งนี้ องค์กรสนับสนุนการใช้เครือข่ายทางเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และผู้บริหารระดับสูงใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของตัวแปรผล ได้แก่

1. การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง (Talent Identification) หมายถึง กระบวนการค้นหา และกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่ถือเป็นคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในงานที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์กรทำได้โดยการใช้ต้นแบบคุณลักษณะ คนเก่ง จากบุคลากรเดิม และการสร้างต้นแบบคุณลักษณะคนเก่งขึ้นมาใหม่ โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ (พิชิต เทพวรรณ, 2555; Booyesen, 2007; Vaeyens et al., 2008; Horvathova & Mikusova, 2010)

1.1 การใช้ต้นแบบคุณลักษณะคนเก่งจากบุคลากรเดิม หมายถึง องค์กรมีการนำคุณลักษณะบุคลากรคนเก่งที่มีอยู่เดิมแล้วขององค์กรมาจัดทำเป็นแบบอย่างบุคลากรคนเก่งต้นแบบ

1.2 การสร้างต้นแบบคุณลักษณะคนเก่งขึ้นมาใหม่ หมายถึง องค์กรมีการสร้างต้นแบบคุณลักษณะบุคลากรคนเก่งขององค์กรขึ้นมาใหม่

2. การสรรหาคคนเก่ง (Talent Recruitment) หมายถึง กระบวนการขับเคลื่อนเชิงรุกเพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องการในตำแหน่งงานหลักที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการสรรหาคคนเก่งจากภายในองค์กร มีการจูงใจบุคลากรในองค์กรเพื่อช่วยสรรหาคคนเก่งจากภายนอก ทั้งนี้

การสรรหาคนเก่งควรดำเนินตามระเบียบแบบแผน โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ (พิชิต เทพวรรณ, 2554; U.S. Office of Personnel Management, 2005; Williams, 2008; Hewitt Associates & Human Capital Institute, 2008; Noe et al., 2010; Bhatt & Behrstock, 2010)

2.1 การสรรหาคนเก่งจากภายในองค์กร หมายถึง องค์กรมีการสรรหาบุคลากรคนเก่งจากภายในองค์กรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างอยู่

2.2 การจูงใจบุคลากรภายในเพื่อช่วยสรรหาคนเก่งจากภายนอก หมายถึง องค์กรมีการจูงใจให้บุคลากรภายในองค์กรช่วยสรรหาบุคลากรคนเก่งจากภายนอกเข้ามาสู่องค์กร

2.3 การสรรหาคนเก่งตามระเบียบแบบแผน หมายถึง องค์กรมีการสรรหาบุคลากรคนเก่งด้วยวิธีที่ได้รับการพิจารณาอย่างดีและเหมาะสม

3. การคัดเลือกคนเก่ง (Talent Selection) หมายถึง กระบวนการคัดเลือกผู้สมัครของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากรายชื่อที่รวบรวมไว้จากกระบวนการสรรหาคนเก่ง เพื่อระบุตัวผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเป็นกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) โดยการคัดเลือกคนเก่งต้องทำอย่างมีความเชื่อถือได้ มีความเที่ยงตรง นำไปใช้ได้กว้างขวาง มีประโยชน์ใช้ได้จริง และถูกต้องตามหลักกฎกติกา โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ (Williams, 2008; Mondy, 2010; Noe et al., 2010; Snell & Bohlander, 2011)

3.1 การคัดเลือกที่มีความเชื่อถือได้ หมายถึง องค์กรมีการคัดเลือกคนเก่งที่เชื่อถือได้

3.2 การคัดเลือกที่มีความเที่ยงตรง หมายถึง องค์กรมีการคัดเลือกคนเก่งที่มีความเที่ยงตรงและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ต้องการ

3.3 การคัดเลือกที่มีการนำไปใช้ได้กว้างขวาง หมายถึง องค์กรมีการคัดเลือกคนเก่งที่นำไปใช้ในบริบทที่เกี่ยวข้องได้

3.4 การคัดเลือกที่มีประโยชน์ใช้ได้จริง หมายถึง องค์กรมีการคัดเลือกคนเก่งที่นำไปใช้คัดเลือกคนเก่งได้จริงและเกิดประโยชน์กับองค์กร

3.5 การคัดเลือกที่มีถูกต้องตามกฎกติกา หมายถึง องค์กรมีการคัดเลือกคนเก่งที่ถูกต้องตามกฎกติกาที่สังคมยึดถือกันมา

4. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) หมายถึง ความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างบุคลากรและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในเรื่องความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่นที่จะช่วยให้งานปัจจุบันประสบความสำเร็จ และพร้อมต่องานที่ท้าทายที่จะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคต โดยบุคลากรต้องมีการพัฒนาตนเอง และผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถในการพัฒนาบุคลากร โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ (Rothwell & Kazanas, 2003; Chuai, 2008; Hewitt Associates & Human Capital Institute, 2008; Noe et al., 2010; Garavan et al., 2011; Beheshtifar et al., 2012)

4.1 การพัฒนาตัวเองของบุคลากร หมายถึง องค์กรมีบุคลากรที่ตระหนักถึงการพัฒนาตัวเอง มีแผนการพัฒนาตัวเอง และลงมือพัฒนาตัวเอง

4.2 ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง องค์กรมีผู้บังคับบัญชาที่มีทักษะและความสามารถในการพัฒนาบุคลากร

5. การธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Retention) หมายถึง ความพยายามของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการคงไว้ซึ่งแรงกระตุ้นที่เป็นตัวเงิน แรงกระตุ้นทางองค์กร และแรงกระตุ้นทางจิตวิทยา เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับบุคลากรจนเกิดความผูกพันในงาน ซึ่งสนับสนุนให้บุคลากรยังคงอยู่ทำงานในองค์กร โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ (Oliver, 1974; U.S. Office of Personnel Management, 2005; Howatt, 2007; Chuai, 2008; Holbeche, 2010)

5.1 แรงกระตุ้นที่เป็นตัวเงิน หมายถึง องค์กรมีการใช้แรงจูงใจที่ีค่าเป็นตัวเงินได้

5.2 แรงกระตุ้นทางองค์กร องค์กรมีการปรับเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่ทำให้คนเก่งมีอิสระในการกระทำและแสดงความคิดเห็น

5.3 แรงกระตุ้นทางจิตวิทยา องค์กรมีการใช้แรงจูงใจที่มีผลต่อจิตใจ แต่ไม่ใช่ ตัวเงิน โดยให้โอกาสเจริญเติบโตในการทำงาน

6. การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง (Talent Compensation Management) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนที่ดึงดูดใจให้บุคลากรคนเก่งที่สร้างคุณค่าให้กับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยคำนึงถึงตลาดแรงงาน ความแตกต่างจากบุคลากรทั่วไป ผลการปฏิบัติงาน พื้นฐานทางกฎหมาย และการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ (พิชิต

เทพวรรณ , 2554; Williams, 2008; Hewitt Associates & Human Capital Institute, 2008; Armstrong, 2009; Behrstock, 2010)

6.1 ค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับตลาดแรงงาน หมายถึง องค์การมีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่ง โดยคำนึงถึงอัตราในตลาดแรงงานที่เกี่ยวข้อง

6.2 ค่าตอบแทนที่แตกต่างจากบุคลากรทั่วไป หมายถึง องค์การมีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งดีกว่าที่จ่ายให้บุคลากรทั่วไป

6.3 ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์การมีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งตามผลการปฏิบัติงานที่เขาทำได้

6.4 ค่าตอบแทนตรงตามพื้นฐานทางกฎหมาย หมายถึง องค์การมีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งไม่น้อยกว่ากฎหมายกำหนด

6.5 ค่าตอบแทนที่แข่งขันกับองค์กรอื่นได้ หมายถึง องค์การมีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งที่ไม่ต่ำกว่าองค์กรอื่น

7. การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Management) หมายถึง การบูรณาการกิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายการทำงานให้บุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่คนเก่ง และการเสริมแรงทางบวกอันจะส่งผลให้การปฏิบัติกรของบุคลากรคนเก่งดีขึ้น โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548; สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2549; Chuai, 2008; Kreitner & Kinicki, 2010; Bhatt & Behrstock, 2010; Behrstock, 2010)

7.1 การกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน หมายถึง องค์การมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานของคนเก่งอย่างกระจ่างชัด

7.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับคนเก่ง หมายถึง องค์การมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่คนเก่ง

7.3 การให้การเสริมแรงทางบวก หมายถึง องค์การมีการเสริมแรงทางบวกแก่คนเก่งทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

8. การวางแผนความสำเร็จคนเก่ง (Talent Succession Planning) หมายถึง การดำเนินการในระยะยาวเกี่ยวกับการระบุตัวบุคลากรคนเก่งตัวผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญในอนาคต และการพัฒนานคนเก่งเพื่อเตรียมพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นของสถาบันอุดมศึกษา

เอกชน โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ (Pageup People, 2009; Armstrong, 2009; Snell & Bohlander, 2010; Noe et al., 2010)

8.1 การระบุตัวผู้สืบทอดตำแหน่งสำคัญในอนาคต หมายถึง องค์กรมีการระบุตัวบุคคลที่เป็นผู้รับสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญในอนาคต

8.2 การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับงานในอนาคต หมายถึง องค์กรมีการพัฒนาตัวบุคคลผู้ถูกระบุว่าเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับงานในอนาคต



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุพระระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกวรรณกรรมเข้าสู่การทบทวนที่คำนึงถึงเอกสารปฐมภูมิเป็นลำดับแรก แล้วจึงพิจารณาให้ความสำคัญกับเอกสารทุติยภูมิตามมา ต้องเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารคนเก่งในองค์กร ส่วนเกณฑ์การคัดสรรวรรณกรรมออกจากการทบทวน ต้องเป็นงานนั้นๆที่ไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารคนเก่งหรือกล่าวถึงการบริหารคนเก่งเพียงเล็กน้อยเท่านั้น หรือประเด็นการบริหารคนเก่งไม่ใช่สาระสำคัญของงานชิ้นนั้น เอกสารและงานวิจัยที่ทบทวนต้องถูกนำมาจากฐานข้อมูลทางวิชาการที่น่าเชื่อถือเป็นอันดับแรก เช่น ฐานข้อมูลของ DOAJ, ELSEVIER, ERIC, ScienceDirect และพิจารณานำวรรณกรรมจากแหล่งข้อมูลอื่นได้ แต่ต้องเป็นชิ้นงานที่เขียนโดยสำนักพิมพ์หรือผู้เขียนที่ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงในวงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และหรือการบริหารคนเก่ง จากนั้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ สรุปและสังเคราะห์ความรู้ที่ได้ ดึงเนื้อหาที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

1. แนวคิดด้านการบริหารบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย
  - 1.1 ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย
  - 1.2 มาตรฐานการอุดมศึกษาและมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา
  - 1.3 การบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามที่บัญญัติในพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง
  - 1.4 ประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการอุดมศึกษา และการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง
  - 2.1 ทฤษฎีทุนมนุษย์ และความเชื่อมโยงสู่การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง
  - 2.2 การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง
3. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย

3.1 แนวคิดปัจจัยพหุระดับ

3.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่ส่งผลต่อระบบบริหารคนเก่ง

3.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กรที่ส่งผลต่อระบบบริหารคนเก่ง

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดเรียงตามลำดับ ต่อไปนี้

## 1. แนวคิดด้านการบริหารบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

บุคลากรคนเก่งในสถาบันอุดมศึกษาเป็นหัวใจสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดของการอุดมศึกษา จึงเป็นเหตุผลที่ว่าการพัฒนาและการแก้ปัญหาการดำเนินงานในระบบบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาต้องทำให้ชัดเจน เพื่อลดปัญหามากมายที่อาจจะเกิดขึ้นได้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา เช่น การที่บุคลากรที่เก่งลาออก ขาดขวัญและกำลังใจ ไม่มีโอกาสได้รับความเจริญก้าวหน้าและไม่ได้พัฒนาตัวเอง เป็นต้น ผู้วิจัยขอแนะนำหลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อความเข้าใจต่อการจัดการศึกษาในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อันเป็นพื้นฐานของการทำความเข้าใจการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่อไป ทั้งนี้หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย

1.1 ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย

1.2 มาตรฐานการอุดมศึกษาและมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา

1.3 การบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามที่บัญญัติในพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง

1.4 ประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการอุดมศึกษา

ขอแนะนำเสนอรายละเอียด ดังนี้

## 1.1 ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2556) ได้นำเสนอยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 ที่มียุทธศาสตร์ “LEGS” เป็นเครื่องมือพัฒนาอุดมศึกษาไทยมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้ความสำคัญกับระบบการนำองค์กร การพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ การยกระดับคุณภาพบัณฑิต และการปฏิรูประบบการเงินอุดมศึกษา สรุปดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการศึกษามีคุณภาพ (L: Leader of Change Management for Quality Education)

เป็นการเปลี่ยนระบบการนำองค์กรให้ขับเคลื่อนอุดมศึกษาแบบองค์รวม ประเด็นที่ยุทธศาสตร์ครอบคลุมคือ คุณค่าของอุดมศึกษาที่เน้นคุณภาพมากกว่าเน้นปริมาณ วิสัยทัศน์ร่วมด้านอุดมศึกษา กระบวนทัศน์การบริหารอุดมศึกษาในลักษณะเชิงรุกมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของสังคม การสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาตามมาตรฐานสากลและเป็นศูนย์กลางทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 1 มีตัวบ่งชี้ทั้งในเรื่องร้อยละสถาบันอุดมศึกษาที่มีส่วนร่วมสร้างและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ และแผนที่ยุทธศาสตร์ของอุดมศึกษาไทย ร้อยละกรรมการสภาสถาบันที่ผ่านหลักสูตร Institute of Directors: IOD ร้อยละสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับการจัดลำดับในระดับสากล และระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ใช้บริการข้อมูลสารสนเทศอุดมศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ความเป็นมืออาชีพของนักการศึกษา (E: Educator Professional)

เป็นการพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์ ประเด็นที่ยุทธศาสตร์ครอบคลุมคือ จำนวนอาจารย์ที่เพียงพอ ความสามารถของอาจารย์ในการทำงานวิจัย/ งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะของอาจารย์ ประสพการณ์ของอาจารย์ในการถ่ายทอดความรู้ที่ทันต่อโลก จิตวิญญาณความเป็นครู คุณธรรมจริยธรรม การดำรงตนอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี การได้รับการยกย่องจากสังคมและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ รวมทั้งการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสพการณ์ทางวิชาการหรือวิชาชีพให้เข้าสู่การเป็นอาจารย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีตัวบ่งชี้ทั้งในเรื่อง ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของนักศึกษาต่อการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ ร้อยละหลักสูตรที่มีสัดส่วนของอาจารย์ประจำและอาจารย์สมทบต่อ

นักศึกษาเต็มเวลา ร้อยละอาจารย์ที่ได้รับการรับรองศักยภาพความเป็นอาจารย์มืออาชีพ และคะแนนเฉลี่ยจากงานวิจัย/ งานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์/ เผยแพร่ต่อจำนวนอาจารย์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 คุณภาพและความรับผิดชอบต่อสังคมของบัณฑิต (G: Graduated with Quality and Social Responsibility)

เป็นการยกระดับคุณภาพบัณฑิตอย่างก้าวกระโดด ประเด็นที่ยุทธศาสตร์ครอบคลุมคือ การยกระดับคุณภาพบัณฑิต โดยเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ของบัณฑิตให้มีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา การเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต จิตอาสา และความรับผิดชอบต่อสังคม การเป็นพลเมืองอย่างมีคุณค่าของโลก การดำรงเอกลักษณ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นไทยสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คุณภาพของบัณฑิตระหว่างการดำเนินงานและความดี ความรับผิดชอบต่อ สุขภาวะที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อตนเองและสังคม การปรับตัวเข้ากับสภาพที่เปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีตัวบ่งชี้ทั้งในเรื่อง ร้อยละผู้สำเร็จการศึกษาที่ผ่านการสอบใบประกอบวิชาชีพหรือใบรับรองคุณวุฒิเฉพาะสาขาแห่งชาติ ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ร้อยละของหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และร้อยละหลักสูตรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปฏิรูปทางการเงิน (S: Satang Utilization)

เป็นการปฏิรูปการบริหารการเงินอุดมศึกษาเพื่อขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีประเด็นที่ยุทธศาสตร์ครอบคลุมคือ การใช้ยุทธศาสตร์การเงินเป็นตัวขับเคลื่อนและกำกับเชิงนโยบาย การจัดสรรทุนการศึกษาเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา การระดมทุนจากทุกภาคส่วนและบูรณาการการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การกำกับ ติดตาม ประเมินผลระดับความสำเร็จของการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเข้มงวด ยุทธศาสตร์ที่ 4 มีตัวบ่งชี้ทั้งในเรื่อง ร้อยละของสถาบันอุดมศึกษาที่มีการวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยคุณภาพ ร้อยละของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดสรรงบประมาณภายในที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของอุดมศึกษา และร้อยละของสถาบันอุดมศึกษาที่บรรลุระดับความสำเร็จของการใช้งบประมาณตามพันธกิจและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา

กล่าวได้ว่า ยุทธศาสตร์ที่ 2 จากยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 ได้เน้นเรื่องการพัฒนาบุคลากรอุดมศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพคือ การพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์ ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม การพัฒนาบุคลากรถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของ

ระบบบริหารคนเก่ง ดังนั้น ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 มีความสอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ อีกทั้งการศึกษาเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งต่อความรุ่งเรืองของประเทศชาติในด้านต่าง ๆ เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ คุณธรรม คิดเป็น ทำเป็น แก้ไขปัญหาได้ รู้จักใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และสร้างความเจริญให้แก่ทั้งตนเอง ครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ดังนั้น การพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพให้เป็นอาจารย์ตามยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 ดังกล่าวจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการศึกษาของประเทศไทยและเป็นอีกหนึ่งประการสำคัญที่เป็นที่มาของการศึกษาวิจัยครั้งนี้

## 1.2 มาตรฐานการอุดมศึกษาและมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา

การจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาเพื่อใช้เป็นกลไกระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการการอุดมศึกษาและระดับหน่วยงาน อันนำไปสู่การกำหนดนโยบายของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาการอุดมศึกษาต่อไป ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2553) ครอบคลุม 3 ด้าน ดังนี้

### มาตรฐานที่ 1 มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต

โดยบัณฑิตระดับอุดมศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้ คุณธรรมจริยธรรม การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุขทั้งทางจิตใจและทางร่างกายความสำนึกและความรับผิดชอบต่อในฐานะพลเมืองและพลโลก มาตรฐานที่ 1 นี้มีตัวบ่งชี้ครอบคลุมเรื่องความรู้ความเชี่ยวชาญของบัณฑิต จิตสำนึกของบัณฑิตในการดำรงชีวิตและปฏิบัติหน้าที่ และการมีสุขภาพดีทั้งจิตใจกาย

### มาตรฐานที่ 2 มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา

โดยต้องมีการบริหารจัดการการอุดมศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและพันธกิจของการอุดมศึกษาอย่างมีดุลยภาพ แบ่งเป็น มาตรฐานด้านธรรมาภิบาลของการบริหารการอุดมศึกษา การบริหารจัดการการอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล การคำนึงถึงความเป็นอิสระทางวิชาการและความหลากหลาย มาตรฐานที่ 2 นี้มีตัวบ่งชี้ครอบคลุมเรื่องการบริหารจัดการ

บุคลากร การบริหารจัดการทรัพยากรการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และระบบการประกันคุณภาพ และมาตรฐานด้านพันธกิจของการบริหารการอุดมศึกษาทั้ง 4 ด้าน (การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) อย่างมีคุณภาพ โดยมีการประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของชุมชนและสังคมในการจัดการความรู้ มีตัวบ่งชี้ครอบคลุมเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน การวิจัยเพื่อสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ การให้บริการวิชาการ การอนุรักษ์ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

มาตรฐานที่ 3 มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้

เน้นการสร้าง แสวงหาและการจัดการความรู้ มาตรฐานที่ 3 นี้มีตัวบ่งชี้ครอบคลุมเรื่องการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้และการใช้ประโยชน์ความรู้ และการบริหารจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ

การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษานั้นยังต้องคำนึงถึงปรัชญา วัตถุประสงค์และพันธกิจตามกลุ่มสถาบันด้วย เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงมีการประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2553) ครอบคลุม 2 ด้าน ดังนี้

#### 1. มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา

ประกอบด้วยมาตรฐานย่อย 4 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านกายภาพ ครอบคลุมเรื่องอาคารเรียนและบริเวณอาคารเรียนที่จะต้องมีความมั่นคง ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ ห้องครบทุกประเภท พื้นที่ใช้สอยเพียงพอและเหมาะสม ห้องสมุดที่ได้มาตรฐาน ครุภัณฑ์และคอมพิวเตอร์เพียงพอ ตามมาด้วยมาตรฐานด้านวิชาการ ครอบคลุมเรื่องศักยภาพและความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาในการปฏิบัติการด้านวิชาการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา และแผนการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของประเทศและผู้ใช้บัณฑิต การบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ มาตรฐานด้านการเงิน ครอบคลุมเรื่องความพร้อมในงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษา ความมั่นคงของแผนการเงิน การจัดทำรายงานการเงิน การนำรายได้ไปลงทุนภายใต้การบริหารความเสี่ยง ระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการใช้เงิน และระบบการติดตามตรวจสอบผลประโยชน์ทับซ้อนของบุคลากร และมาตรฐานด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ครอบคลุมเรื่องระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยมไปสู่การปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก โดยมีสภาของแต่ละสถาบันเป็นผู้กำกับนโยบาย การดำเนินการตามแผน การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน การบริหารสวัสดิการ รวมทั้งกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ภายใต้หลักธรรมาภิบาล

## 2. มาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

ประกอบด้วยมาตรฐานย่อย 4 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านการผลิตบัณฑิต ครอบคลุมเรื่องการรับนักศึกษาที่มีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามแผนการรับนักศึกษาและสอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ การผลิตบัณฑิตตามคุณลักษณะหรือจุดเน้นของสถาบัน และการจัดให้มีข้อเสนอแนะที่ถูกต้องพร้อมเผยแพร่ต่อสาธารณะ ตามมาด้วยมาตรฐานด้านการวิจัย ครอบคลุมเรื่องการดำเนินการวิจัยอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพตามนโยบาย แผน งบประมาณ การบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำวิจัย ส่งเสริมและสร้างเครือข่ายการทำวิจัยเพื่อให้ได้ผลงานวิจัย ผลงานประดิษฐ์และงานสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ สนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับประเทศและความต้องการของสังคม รวมถึงประโยชน์แก่สาธารณชน มาตรฐานด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ครอบคลุมเรื่องการบริการทางวิชาการแก่กลุ่มเป้าหมายทั้งในวงกว้างและกลุ่มเป้าหมายที่เจาะจงทั้งในและต่างประเทศ โดยเป็นการให้บริการแบบให้เปล่าหรือเชิงพาณิชย์ และนำข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ต่อไป และมาตรฐานด้านการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ครอบคลุมเรื่องการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติของชาติ ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน ระบบและกลไกส่งเสริมและสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อให้ผู้เรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้ความรู้ ตระหนักในคุณค่า และมีสุนทรียะต่อศิลปวัฒนธรรม

ทั้งนี้ มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงมาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาที่มีสภาของแต่ละสถาบันทำหน้าที่กำกับนโยบาย การดำเนินการตามแผนการบริหารบุคคลและการบริหารสวัสดิการ และมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ด้านการวิจัย ที่เน้นส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำวิจัย โดยประเด็นเหล่านี้ล้วนสะท้อนถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมประเด็นเหล่านี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญ

ของระบบบริหารคนเก่ง ดังนั้น จึงสรุปได้ว่ามาตรฐานการอุดมศึกษาและมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษามีความสอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้

### 1.3 การบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามที่บัญญัติในพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง

การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาของการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยทั่วไปยึดหลักการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การบริหารการศึกษาของภาคเอกชนมีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตามและประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และให้อิสระในการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัวภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบันศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553, หมวด 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 9 และหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน มาตรา 43 ตามลำดับ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2556)

สภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยสภาของแต่ละสถาบันมีอำนาจในการออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง อัตราค่าตอบแทน อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอย่างอื่น วินัย หลักเกณฑ์การจ้างและการเลิกจ้างทั้งสำหรับผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้ช่วยอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ รวมถึงอำนาจในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของคณาจารย์ บุคลากร และอำนาจในการส่งเสริมการศึกษา การวิจัย การฝึกอบรมคณาจารย์ และบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน อำนาจดังกล่าวนี้ปรากฏในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550, หมวด 3 การดำเนินงาน มาตรา 34 วรรค 19 วรรค 20 และ วรรค 21 ตามลำดับ อีกทั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นทุนของสถาบันให้เป็นกองทุนพัฒนาบุคลากร ได้แก่ เงินและทรัพย์สินอื่นที่จัดสรรไว้เพื่อใช้ให้ทุนการศึกษาและการฝึกอบรมแก่คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งนี้ตามข้อกำหนดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในมาตรา 61 วรรค 5 (สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา, 2550)



เห็นได้ว่า รัฐบาลเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของชาติมากขึ้น เพราะการที่เอกชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษานั้นมีความสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะการศึกษาในระดับอาชีว วิทยาศาสตร์การให้เอกชนเข้ามาจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจะทำให้เกิดการกระจายโอกาสระดับการศึกษาพื้นฐานได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้ง ยังเอกชนจัดการศึกษาระดับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมากขึ้นเท่าใด ยิ่งทำให้รัฐบาลมีโอกาสประหยัดงบประมาณไปใช้บริหารงานแผ่นดินในด้านอื่นได้มากขึ้น ดังนั้น ทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 ได้ให้อำนาจสถาบันอุดมศึกษามีอิสระในการบริหารสถานศึกษาภายใต้การควบคุมคุณภาพของรัฐบาล โดยเฉพาะอำนาจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่งจึงสามารถกำหนดนโยบาย วางระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเอกลักษณ์ของตัวเองได้ รวมถึงระบบการบริหารคนเก่งซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้

#### 1.4 ประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการอุดมศึกษา และการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การอุดมศึกษาที่อยู่ในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ต้องมีบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดย Gupta (2005) ได้เสนอการเปลี่ยนแปลงพาราไดม์ใหม่ทางการศึกษาอย่างเป็นทางการว่า การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาต้องมีความเกี่ยวข้องของการพัฒนามนุษย์เป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2556) กล่าวถึงภาพอนาคตของสังคมโลกและสังคมไทยที่มีผลกระทบทำให้อุดมศึกษาไทยต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

1.4.1 มิติการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ประเทศไทยต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลก เนื่องจากทวีปเอเชียมีบทบาทสำคัญทางเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น แต่ด้วยเหตุที่แต่ละประเทศในกลุ่มอาเซียน 10 ประเทศมีความแตกต่างของระดับการพัฒนาประเทศ การเปลี่ยนแปลงนี้จึงส่งผลให้อุดมศึกษาไทยต้องให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนการสอนภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศในภูมิภาคอาเซียน การเรียนรู้อาเซียนศึกษา การสร้างบัณฑิตที่พร้อมต่อการปรับตัว การเสริมสร้างทักษะการทำงาน การให้ความสำคัญ

กับกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา การเร่งพัฒนาอาจารย์ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ และการได้รับการรับรองคุณภาพในระดับนานาชาติ

1.4.2 มิติการเปลี่ยนแปลงสังคมไทย ประเทศไทยต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ส่งผลต่อสังคมไทย ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาอุดมศึกษาไทยที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ อุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการศึกษา เพื่อส่งเสริมผู้สูงอายุให้มีผลิตภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ ช่วยพัฒนาคนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตอันเป็นการสร้างศักยภาพและเตรียมพร้อมสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ ตามมาด้วยการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้สังคมไทยกลายเป็นสังคมวัตถุนิยม อุดมศึกษาต้องส่งเสริมคนไทยให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ และให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม ธรรมชาติและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ควบคู่กับการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในตัวผู้เรียน อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพการศึกษาในการผลิตบัณฑิต อุดมศึกษาต้องปรับปรุงหลักสูตรให้ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ทดแทนการท่องจำ และมีทักษะการทำงานมากกว่ารู้เฉพาะเชิงทฤษฎี ตลอดจนผลิตและยกระดับวิชาชีพอาจารย์ให้สามารถส่งเสริมบุคลากรคนดีและคนเก่งมาเป็นอาจารย์ ปรับเปลี่ยนการผลิตบัณฑิตที่หลากหลาย มีทักษะสูงและสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศได้ และการเปลี่ยนแปลงด้านการเตรียมความพร้อมรับมือกับความมั่นคงของประเทศ อุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล การพัฒนาระบบและกลไกการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ การสร้างความเป็นธรรมและทั่วถึงในการเข้าถึงทรัพยากร ควบคู่ไปกับการปลูกจิตสำนึกค่านิยมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลแก่ประชาชนไทยทุกกลุ่ม

1.4.3 มิติการเปลี่ยนแปลงพลังงานและสิ่งแวดล้อม อุดมศึกษาควรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับภัยพิบัติ การพัฒนาองค์ความรู้และฐานข้อมูลเพื่อรองรับภัยพิบัติ และการวิจัยเพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้ความรู้และสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมและการประหยัดพลังงานให้กับประชาชนทุกระดับ

นอกจากมิติการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ มิติการเปลี่ยนแปลงสังคมไทย และมิติการเปลี่ยนแปลงพลังงานและสิ่งแวดล้อม อุดมศึกษายังมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เข้มข้นหลายประการ (จรัส สุวรรณเวลา, 2545) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในเรื่อง 1) กระบวนการหรือกลไกของความรู้ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ (ได้แก่ การวางแผนและการจัดการการวิจัย การสร้างสมรรถนะการวิจัย การประสานความร่วมมือเพื่อการวิจัย) การจัดการความรู้ (ได้แก่ การเข้าถึง

ความรู้ การย่อยและปรุงความรู้) และการใช้ความรู้ (ได้แก่ สังคมความรู้เป็นฐาน ความรู้เป็นสมบัติ สาธารณะ ความรู้เป็นเครื่องมือในการศึกษา สาธารณะ ความรู้เป็นเครื่องมือในการสร้างพลัง)

2) คุณภาพอุดมศึกษา ประกอบด้วย คุณภาพเนื้อหาสาระความรู้ คุณภาพในการจัดการความรู้ ความตรงเป้า ปัญหา กระบวนการคุณภาพการศึกษา และคุณภาพเชิงคุณลักษณะที่จำเป็นและความเป็นเลิศ 3) การขยายตัวของอุดมศึกษา ประกอบด้วย อุดมศึกษาเพื่อมวลชน และอุดมศึกษาตลอดชีวิต 4) ธุรกิจและอุตสาหกรรมอุดมศึกษา ประกอบด้วย อุดมศึกษาเป็นสินค้าเสรี และการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา 5) การเงินเพื่ออุดมศึกษา ประกอบด้วย การลงทุนของรัฐ ความหลากหลายของแหล่งทุน และความเสมอภาคในโอกาสอุดมศึกษา และ 6) เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ประกอบด้วย ภาวะคุกคาม และโอกาส ดังนั้น อุดมศึกษาไทยจึงต้องพัฒนาอย่างก้าวกระโดด พร้อมด้วยคุณภาพเพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ประเทศไทยต้องเผชิญ อันส่งผลทางบวกต่อการพัฒนาประเทศ ดังที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์อุดมศึกษาปี 2559 ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 ที่กำหนดให้อุดมศึกษาเป็นแหล่งองค์ความรู้และพัฒนากำลังคนระดับสูงที่มีคุณภาพเพื่อการพัฒนาชาติอย่างยั่งยืน สร้างสังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 บนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีบทบาทสูงในสังคมประชาคมอาเซียนและมุ่งสู่คุณภาพอุดมศึกษาระดับนานาชาติ

ประเด็นการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่ได้ทบทวนวรรณกรรมมาเป็นบริบทที่ส่งผลต่อการวิจัยครั้งนี้ เช่น มิติการเปลี่ยนแปลงทุกประการทำให้ต้องมีการให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์ที่ถือเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา มิติการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ทำให้ต้องมีการพัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะสากล มิติการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยทำให้ต้องให้ความสำคัญกับการผลิตและยกระดับวิชาที่อาจารย์ให้สามารถส่งเสริมคนดีและคนเก่งมาเป็นอาจารย์ การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรเพื่อเพิ่มคุณภาพอุดมศึกษาให้สูงขึ้น เหล่านี้เป็นบริบทที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับระบบการบริหารคนเก่ง และนำไปสู่การค้นหาคำตอบที่มีอิทธิพลต่อระบบบริหารคนเก่ง โดยเฉพาะประเด็นของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเหตุผลหนึ่งที่น่าไปสู่การศึกษาปัจจัยระดับองค์กร ทั้งปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นบุคคลหลักที่สำคัญของความสำเร็จในองค์กร หรือการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร และต้องอาศัยโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อรับมือกับเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงจะขาดปัจจัยความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่ได้ อีกทั้ง ปัจจัยการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และสมรรถนะของ

บุคลากรที่เกี่ยวข้องก็เป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้วยเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศต่อไป

## 2. การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งถือเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญและส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรยิ่งขึ้น การดำเนินงานในการบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ถูกต้องย่อมช่วยให้บุคลากรขององค์กรมีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มขึ้น และส่งผลให้ความสำเร็จขององค์กรมีมากขึ้นด้วย

ผู้วิจัยขอนำเสนอหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยเพื่อความเข้าใจในระบบการบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย

2.1 ทฤษฎีทุนมนุษย์และความเชื่อมโยงสู่การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

2.2 การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ขอนำเสนอรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital) และความเชื่อมโยงสู่การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับคน หากคนได้รับการดูแลเสมือนเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่ายิ่งต่อองค์กรแล้วนั้น แน่แน่นอนว่าคนย่อมเป็นผู้ที่สร้างสรรค์ประโยชน์กับองค์กร ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะฉะนั้นการลงทุนในคนจึงถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ายิ่งขององค์กร (Armstrong, 2009; Kwon, 2009; Noe et al., 2010) นักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกาผู้ได้รับรางวัลโนเบลทางเศรษฐศาสตร์นามว่า Becker (1992) เป็นผู้อธิบายทฤษฎีทุนมนุษย์คนแรกสุด ได้กล่าวถึงทฤษฎีทุนมนุษย์สรุปได้ว่า ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1950 นักเศรษฐศาสตร์มีสมมติฐานเกี่ยวกับแรงงานเป็นผู้ถูกกระทำและไม่สามารถได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมได้ มีนักปราชญ์ที่วิเคราะห์ว่าการลงทุนในแรงงาน ด้วยการให้การศึกษาและฝึกอบรมแรงงานไม่ได้ถูกนำมาบูรณาการเข้ากับกระบวนการผลิต จึงมีผู้เริ่มวิเคราะห์สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนในทุนมนุษย์เพื่อรองรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ จนทำให้การวิเคราะห์

ทุนมนุษย์เริ่มถูกตั้งสมมติฐานว่า บุคคลสามารถตัดสินใจได้เองบนพื้นฐานการศึกษาของตนเอง การฝึกอบรม การดูแลสุขภาพ และเงื่อนไขที่นำไปสู่ความรู้ที่ส่งผลต่อผลประโยชน์และสิ่งตอบแทน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งได้มาจากรายได้ของการทำงานและอาชีพของตัวบุคคล และอยู่บนพื้นฐานของเวลาที่ใช้ไปอย่างคุ้มค่าด้วย แต่ในทศวรรษที่ 1950 และ 1960 นั้นมีผู้ต่อต้านแนวคิดทุนมนุษย์ โดยกลับมองว่ามนุษย์เหมือนเป็นเสมือนเครื่องจักร ด้วยเหตุนี้ เจตนารมณ์สำคัญของ Becker คือ การเขียนและเผยแพร่หนังสือทุนมนุษย์ เพื่อไม่ให้สถาบันการศึกษาได้สอนเรื่องทุนมนุษย์ในแง่แคบ และพยายามทำให้นักเศรษฐศาสตร์แต่ละคนยอมรับแนวคิดของทุนมนุษย์ ในฐานะที่เป็นเครื่องมืออันคุ้มค่าสำหรับการวิเคราะห์เศรษฐศาสตร์และปัญหาทางสังคมที่หลากหลาย การวิจัยในระยะแรกเกี่ยวกับทุนมนุษย์ของ Becker คือการคำนวณอัตราส่วนการสร้างประโยชน์ของแรงงานเมื่อเข้าสู่การทำงานของแรงงานชาย แรงงานหญิง แรงงานผิวสี และกลุ่มแรงงานที่เกี่ยวข้อง โดยที่แรงงานมีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์เชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่า คนที่มีการศึกษาสูงซึ่งมีความฉลาดทางปัญญาหรือไอคิวสูง และมีคะแนนทัศนคติสูงสามารถสร้างรายได้จากการทำงานได้มาก และส่งผลกระทบต่ออัตราการตายที่ลดลง ภาษีเงินได้ รายได้ และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาเชิงประจักษ์ของการวิจัยด้านทุนมนุษย์จากนักวิชาการท่านอื่นๆ อีกด้วย ผลจากการวิจัยสนับสนุนว่าการที่แรงงานได้รับการศึกษาและการฝึกอบรมนั้นสามารถสร้างให้เกิดผลประโยชน์ทางเศรษฐศาสตร์ และมีการอภิปรายเชิงนโยบายว่า แนวคิดทุนมนุษย์ได้ถูกสนับสนุนเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดศรัทธาใหม่ในทุนมนุษย์ขึ้นมา ทั้งจากหน่วยงานเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ แม้แต่การเลือกตั้งประธานาธิบดีในสหรัฐอเมริกา นั้น ยังให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ที่ช่วยแก้ปัญหาและส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ

การวิจัยจากนักวิชาการทั้งหลายนั้นได้เติมเต็มทฤษฎีทุนมนุษย์ ซึ่งแนวคิดเชิงทฤษฎีอันหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ก็คือ ความแตกต่างของการฝึกอบรมและความรู้ทั่วไปกับการฝึกอบรมและความรู้เฉพาะทาง ซึ่งความหมายก็คือ การฝึกอบรมและความรู้ทั่วไปนั้น สามารถหาและใช้ได้ในการดำเนินงานขององค์กรทั่วไป ส่วนการฝึกอบรมและความรู้เฉพาะทางนั้น องค์กรต้องสรรหาและจัดเตรียมมาเพิ่มเติม ตัวอย่างเช่น การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรคนเก่งต้องใช้องค์ความรู้เฉพาะทาง เนื่องจากกลุ่มบุคลากรคนเก่งที่มีทักษะที่สูงเฉพาะด้านและมีความแตกต่างจากบุคลากรทั่วไป อีกทั้งเป็นกลุ่มบุคคลที่ลาออกได้ง่าย จึงต้องดูแลกลุ่มคนเก่งแตกต่างไปจากวิธีการจัดการคนแบบการจัดการบุคคลในโครงสร้างดั้งเดิม และช่วยอธิบายว่าทำไมหลักการทางบัญชีขององค์กรจึงควรผนวกรวมหลักการบริหารทุนมนุษย์ เน้นที่กลุ่ม

บุคลากรคนเก่งด้วยเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ายิ่ง ทฤษฎีทุนมนุษย์ยังเชื่อมโยงมาสู่ว่า ทำไมบุคลากรคนเก่งจึงมีรายได้ที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไป

จึงสรุปได้ว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์ (The Human Capital Theory) ได้รับการนำเสนอขึ้นมาจากหนังสือทุนมนุษย์ของ Becker ซึ่งเป็นนักเศรษฐศาสตร์ที่เริ่มตระหนักว่า การเจริญเติบโตของทุนทางกายภาพไม่ได้สร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างมากมาให้กับองค์กร แต่ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่ายิ่งต่อความเจริญเติบโตขององค์กร โดยเฉพาะสินทรัพย์ที่เป็นบุคลากรคนเก่งในทฤษฎีทุนมนุษย์ ผู้คนประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุมีผล โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากต้นทุนที่ลงไปกิจกรรมทั้งหลาย และมีหลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุนทฤษฎีทุนมนุษย์นี้

การศึกษาทฤษฎีทุนมนุษย์ได้แตกต่างจากการศึกษาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ โดยการศึกษารูปแบบของทุนมนุษย์ได้ถูกนำมาอภิปรายถึงอย่างกว้างขวาง ซึ่งผู้สนับสนุนทฤษฎีทุนมนุษย์ได้เห็นตรงกันว่า สถาบันการศึกษาต้องถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเตรียมพร้อมคนสำหรับรองรับบทบาทในโลกใหม่ ไม่ใช่เพียงแค่ออกกลุ่มออกจากสถาบันแบบดั้งเดิม (Walters, 2004) ดังนั้นองค์กรในปัจจุบันต้องให้ความสนใจกับทฤษฎีทุนมนุษย์และนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ด้วยช่วยตัดสินใจในเรื่องผลกระทบของบุคลากรบนธุรกิจขององค์กร และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีแนวทางปฏิบัติที่คุ้มค่ากับเงินที่ลงทุนไปในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กร โดยเฉพาะช่วยให้มีข้อมูลที่เป็ประโยชน์ต่อการออกแบบการพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กร และช่วยเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิผลในอนาคต

ความหมายของทุนมนุษย์ที่นักวิชาการให้ไว้ค่อนข้างสอดคล้องกัน แต่มีจุดเน้นของแต่ละคนที่เพิ่มเติมเล็กน้อย เช่น Kreitner และ Kinicki (2010) กล่าวถึงทุนมนุษย์ว่าเป็นศักยภาพที่เพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ การกระทำ และแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละบุคคลอันเป็นประโยชน์ต่อการแข่งขันขององค์กร Snell และ Bohlander (2010) เน้นว่าทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้องค์กร แม้มูลค่าของสินทรัพย์ทางทุนมนุษย์จะไม่สามารถตีค่าได้ชัดเจนในงบประมาณโดยตรง แต่ความรู้ ทักษะ และความสามารถอันถือเป็นทุนมนุษย์ก็มีผลมหาศาลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร McShane และ Gilnow (2009) ให้คุณค่าทุนมนุษย์ว่าเป็นองค์ประกอบของทุนทางปัญญา อันมาจากความรู้ที่บุคลากรครอบครองและประกอบขึ้นเป็นทักษะ ประสบการณ์และการสร้างสรรค์ที่นำมาซึ่งประโยชน์ในการแข่งขันขององค์กร Noe และคณะ (2010) เน้นว่าทุนมนุษย์เป็นสมรรถนะทางการผลิตของแต่ละบุคคล ที่รวมเอาความรู้ ทักษะ

และประสบการณ์เข้าด้วยกัน อันนำไปสู่คุณค่าทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้น ดังนั้นสรุปได้ว่า ทุมนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ศักยภาพการปฏิบัติงานที่สะสมขึ้นอันถือเป็นคุณค่าทางปัญญาของบุคคลที่เพิ่มพูน จนเป็นสินทรัพย์ที่ประเมินค่าไม่ได้และสร้างประโยชน์อันยิ่งใหญ่ต่อองค์กร และการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องทั้งหลายขององค์กรที่ดำเนินการจัดการบนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ศักยภาพการปฏิบัติงานที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร และเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการหรือระบบบริหารคนเก่ง

มีนักวิชาการทั้งจากต่างประเทศและไทย ระบุองค์ประกอบทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกัน นักวิชาการชาวไทย ได้แก่ บุญทัน ดอกไธสง (2551) ได้สรุปทุนทางการจัดการทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับทฤษฎีทุนทางพุทธิปัญญา โดยทุนมนุษย์ ให้ความสำคัญกับการดึงดูดคนให้อยากมาร่วมงาน การรักษาคนดีที่มาร่วมงาน การพัฒนาคน การให้รางวัลคน เพื่อให้เขาสามารถสร้างทักษะ มุ่งใจ ใฝ่ทำงานด้วยขยันและกำลังใจ องค์ประกอบต่อมาคือ ทุนทางสังคม ให้ความสำคัญกับการออกแบบการพัฒนาองค์กร สนับสนุนกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แสวงหาความรู้ และทุนทางองค์กร ประกอบด้วย การบริหารความรู้ในองค์กร และนักวิชาการชาวต่างประเทศ ได้แก่ Armstrong (2009) ระบุว่าทุนมนุษย์ประกอบด้วย ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) อันเป็นแนวคิดทุนมนุษย์เชื่อมโยงกับแนวคิดทุนทางปัญญาที่ถูกระบุว่าเป็นคลังและคลื่นทางความรู้ที่หาได้ในองค์กร นับเป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถสัมผัสได้แน่ชัดแต่มีความสัมพันธ์กับทรัพยากรที่สามารถสัมผัสชัดเจน (เช่น เงินหรือสินทรัพย์ที่เป็นกายภาพ) รวมแล้วเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการตลาดและคุณค่าในภาพรวมของธุรกิจ องค์ประกอบต่อมาคือ ทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งแนวคิดทุนทางสังคมเป็นอีกองค์ประกอบของทุนทางปัญญา เนื่องจากประกอบขึ้นมาจากความรู้ที่ได้รับมาจากเครือข่ายความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทุนทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นวิถีทางที่ความรู้จะถูกพัฒนาขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และทุนทางองค์กร (Organizational Capital) อันเป็นความรู้ที่องค์กรเป็นผู้ครอบครอง โดยองค์กรได้จัดทำขึ้นเป็นคลังและจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลหรือคู่มือ สอดคล้องกับ Noe และคณะ (2010) ให้คุณค่าว่า ทุมนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ที่มีคุณค่ากว่าสินทรัพย์ทางการเงินและสินทรัพย์ทางกายภาพ โดยความรู้ที่อยู่ในตัวตน ความรู้ที่ได้การศึกษา ความรู้ว่าต้องทำอะไร ความรู้ที่สัมพันธ์กับสมรรถนะ สิ่งเหล่านี้ประกอบรวมกันเป็นทุนมนุษย์

ทั้งนี้ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการจัดการทุนมนุษย์ในบุคลากรคนเก่ง โดยนักวิชาการต่างกล่าวถึงการจัดการทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับการบริหารคนเก่ง โดย Armstrong

(2009) ได้กล่าวถึงว่า เป็นการได้มา การวิเคราะห์และรายงานผลข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการบุคคล ให้มีมูลค่าเพิ่ม กลยุทธ์ การลงทุนและการตัดสินใจในวิธีปฏิบัติงาน โดยอาศัยความร่วมมือกันและให้อำนาจแก่ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ถือเป็น การพิจารณามนุษย์ในแง่สินทรัพย์และเป็นประโยชน์ต่อการแข่งขัน การจัดการทุนมนุษย์ยังต้องพิจารณาในเรื่องการเพิ่มความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร การบำรุงรักษาบุคลากร การบริหารคนเก่ง การเรียนรู้ และโปรแกรมการพัฒนา จึงถือว่าการจัดการทุนมนุษย์เป็นสะพานเชื่อมระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และเชื่อมโยงไปสู่การบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึง Sigler และ Kashyap (2008) ก็กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์เป็นความพยายามขององค์กรเพื่อให้ได้มา เพิ่มจำนวน และบำรุงไว้อย่างยั่งยืนของบุคลากรคนเก่งในองค์กรตลอดเวลา โดยเฉพาะเป็นกิจกรรมและนโยบายของการบริหารคนเก่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อชีวิตและการปฏิบัติงานของบุคลากร

วรรณกรรมหลายชิ้นงานชี้ให้เห็นว่า มีความเชื่อมโยงระหว่างทุนมนุษย์กับระบบบริหารคนเก่ง อาทิ ทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ชัดเจนและไม่สามารถใช้วิธีการจัดการเดียวกับการจัดการองค์กรทั่วไป การสร้างทุนมนุษย์ในองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ให้กำลังแรงงานขององค์กรอย่างดีเยี่ยม โดยการบริหารบุคลากรที่เก่งจะให้ความสำคัญกับเรื่องการระบุเอกลักษณ์ การสรรหา การจ้างงานคนเก่งหรือคนที่มีแววที่องค์กรสามารถจะหาได้ (Snell & Bohlander, 2010) ปัญหาเรื่องการขาดแคลนทุนมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง ตรงตามที่ต้องการก็ก็เป็นปัญหาขององค์กรหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยเฉพาะการขาดแคลนผู้ที่มีทักษะสูงตามความต้องการขององค์กร (Noe et al., 2010) จนกระทั่งมีบทความวิจัยที่ระบุว่า การบริหารคนเก่งและการจัดการทุนมนุษย์ แท้จริงแล้วคือเรื่องเดียวกัน (Khatri et al., 2010) ตอกย้ำความเกี่ยวข้องของระหว่างทุนมนุษย์กับระบบบริหารคนเก่งการด้วยงานวิจัยที่เก็บข้อมูลจากองค์กร 253 แห่งระบุว่า การบูรณาการการจัดการแรงงานที่หลากหลายเข้าด้วยกันกับการบริหารคนเก่งมีความเชื่อมโยงกับวิธีการของการบริหารทุนมนุษย์ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในการบริหารจัดการทุนมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นมากต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง (Lombardi & Laurano, 2013) เห็นได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ และความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์มีจุดเน้นที่สำคัญในเรื่องของการบริหารคนเก่ง ทั้งนี้ ทฤษฎี หลักการ แนวคิดหรืองานวิจัยในประเด็นของทุนมนุษย์หรือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ จึงมีองค์ประกอบที่เชื่อมโยงไปสู่การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งทุกกระบวนการอย่างมีนัยสำคัญ และสร้างให้การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งมีความแกร่งขึ้น



สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่ผู้วิจัยนำเสนอในส่วนต่อไป

## 2.2 การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง (The Operations in the Talent Management System)

เห็นได้ว่าการบริหารคนเก่งเป็นจุดเน้นที่สำคัญยิ่งของการบริหารทุนมนุษย์ แต่เนื่องจากการศึกษาเรื่องการบริหารคนเก่งมีขอบเขตเนื้อหาที่กว้างขวาง งานวิจัยเล่มนี้จึงศึกษาเฉพาะการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ด้วยเป็นมิติทางกระบวนการที่ประกอบด้วยทุกกระบวนการที่มุ่งเน้นประสิทธิผลสูงสุดของระบบบริหารคนเก่ง ดังนั้น เพื่อความเข้าใจต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ผู้วิจัยขอนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องแยกประเด็นนำเสนอ ดังนี้

### 2.2.1 ความหมายของคนเก่ง (Talent/ Talented People) และความหมายของการบริหารคนเก่ง (Talent Management)

นักวิชาการจำนวนมากให้ความหมายของคนเก่งในมุมมองที่คล้ายคลึงกัน คือ คนเก่งเป็นคนที่มีความสามารถโดดเด่น ผลการปฏิบัติงานดีและศักยภาพสูงแตกต่างจากคนอื่นในองค์กร เมื่อพิจารณาความหมายของคนเก่งที่นักวิชาการให้ไว้ เช่น Lewis และ Hechman (2006) ให้คำจำกัดความที่สั้นแต่ได้ใจความชัดเจนว่า คนเก่งคือคนที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพสูงกว่าคนอื่น Chuai (2008) ให้ความหมายว่า เป็นคนที่มีความแตกต่างจากคนอื่นในองค์กรในเรื่องผลการปฏิบัติงานทั้งที่ปรากฏในปัจจุบันและที่ผ่านมาในอดีต โดยประเมินจากศักยภาพและความสามารถ อีกทั้งคนเก่งต้องสร้างประโยชน์ต่อการแข่งขันขององค์กรได้ โดยที่ Vaeyens และคณะ (2008) นำเสนอไว้อย่างน่าสนใจว่า คนเก่งได้ถูกพัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบ จนกลายเป็นบุคคลที่มีความสามารถหรือสมรรถนะที่สูงกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นในองค์กร Armstrong (2009) ให้ความหมายที่สอดคล้องเช่นเดียวกันว่า คนเก่งเป็นผู้ครอบครองพรสวรรค์พิเศษ ความสามารถ และทัศนคติที่สามารถนำพวกเขาไปสู่ประสิทธิผลการปฏิบัติงานได้ Beheshtifar และคณะ (2012) ก็ให้คำจำกัดความชัดเจนที่ว่า คนเก่งเป็นบุคลากรที่องค์กรระบุว่าบุคคลที่มีความชำนาญซึ่งจะรับบทบาทเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต และพิชิต เทพวรรณ (2554) กล่าวถึงคนเก่งหรือมนุษย์ที่มีความสามารถสูงว่า หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนมีผลการปฏิบัติงาน (Performance) และมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) อยู่ในระดับที่สูงหรือโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไข

ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

เมื่อมีบุคลากรคนเก่งในองค์กร การบริหารคนเก่งจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ในขณะที่ความหมายของการบริหารคนเก่ง ผู้ที่อยู่ในแวดวงการบริหารคนเก่งและการบริหารทรัพยากรมนุษย์นำเสนอไว้ทั้งในมุมมองที่มีลักษณะเดียวกันและแตกต่างกัน โดยความหมายการบริหารคนเก่งในมุมมองแรก ได้แก่

ความหมายของการบริหารคนเก่งในแง่ที่เป็นระบบเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยความหมายของ Lockwood (2006) และ Kehinde (2012) ที่ให้ความหมายว่า การบริหารคนเก่งหมายถึง การบูรณาการกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกออกแบบมาแล้วนำไปใช้ในการเพิ่มผลิตผลขององค์กร โดยการพัฒนากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูดคน การพัฒนาคน การธำรงรักษาคนและการใช้งานคนให้เป็นประโยชน์จากทักษะและความถนัดที่คนนั้นมีอยู่เพื่อที่จะได้บรรลุความสำเร็จของธุรกิจองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับความหมายที่ Noe และคณะ (2010) กล่าวถึงการบริหารคนเก่งว่า เป็นผลสำเร็จของการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบขององค์กร โดยการดึงดูดคนที่มีทักษะในการทำงานสูงให้เข้ามาทำงานในองค์กร ธำรงรักษา พัฒนาและจูงใจคนที่มีทักษะสูงซึ่งรวมทั้งคนเก่งที่เป็นลูกจ้างระดับปฏิบัติการและคนเก่งระดับจัดการ ความหมายเป็นไปในการทำงานของตัวเองของ Armstrong (2009) ก็กล่าวถึงว่า เป็นกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรคนเก่งเป็นบุคคลที่จำเป็นต้องบริหารเพื่อบรรลุถึงความสำเร็จขององค์กร อีกทั้ง Bhatt และ Behrstock (2010) ให้ความหมายการบริหารคนเก่งของบุคลากรทางการศึกษาเป็นนิยามศัพท์เฉพาะว่า เป็นส่วนประกอบของอาชีพงานที่ต่อเนื่องของบุคลากรทางการศึกษาซึ่งมีความสนใจที่เชื่อมโยงกับการทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดของบุคลากรทางการศึกษาทั้งหมด นักนโยบายควรจะพิจารณาการวิจัยและนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการปฏิรูปในประเด็นต่อไปนี้ ได้แก่ การเตรียมความพร้อม (ใบรับรองและใบอนุญาต) การสรรหาและการจ้าง การสังเกตและการเป็นที่ปรึกษา การพัฒนาทางอาชีพ ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจทางการเงินอื่น ๆ สภาพเงื่อนไขทางการทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการบริหารคนเก่งในแง่ที่เป็นกระบวนการ ประกอบด้วย Oracle (2012) ให้ความหมายการบริหารคนเก่งว่า เป็นชุดของของกระบวนการของการจัดการทุนมนุษย์ที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อจัดการสินทรัพย์ที่มีมูลค่าที่สูงที่สุดขององค์กร นั่นก็คือ คน Khatri และคณะ (2010) กล่าวถึงการบริหารคนเก่งว่า เป็นกระบวนการสรรหา จัดการ ประเมิน พัฒนาและธำรง

รักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญ บ่อยครั้งเรียกการบริหารคนเก่งว่า การจัดการทุนมนุษย์ เป็นสิ่งที่แน่ชัดว่าบุคคลเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญยิ่งในธุรกิจขององค์กร ใกล้เคียงกับความหมายของ Mondy (2010) ที่ว่าเป็นกระบวนการของการลงมือกระทำในเรื่องกำลังแรงงานที่องค์กรจำเป็นต้องมี ครอบคลุมการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงการดึงดูดให้คนที่มีความรู้สูงและพัฒนาพวกเขาจนสามารถทำประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร และ พิชิต เทพวรรณ (2554) พูดถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงในแง่กระบวนการว่า หมายถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กร โดยต้องมีการวางแผนและกำหนดว่าใครเป็นบุคคลที่มีความโดดเด่นในงาน มีผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง โดยเริ่มจากการสรรหา การคัดเลือก การระบุและการพัฒนา ตลอดจนการจ้างรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างโอกาสและศักยภาพในการแข่งขันให้องค์กรและทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด

สามารถสรุปความหมายว่า คนเก่ง (Talent / Talented People) หมายถึง บุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถอยู่ในระดับสูงกว่าบุคลากรคนอื่น มีความแตกต่างจากคนอื่นอย่างโดดเด่นในเรื่องผลการปฏิบัติงาน (Performance) ทั้งที่ผ่านมาในอดีตและที่ปรากฏจริงในปัจจุบัน และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) ที่ท้าทายขึ้นในอนาคต รวมถึงมีคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นประโยชน์ต่องานและตรงตามที่องค์กรคาดหวัง และการบริหารคนเก่ง (Talent Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่บูรณาการกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ในบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จสูงสุดขององค์กร

## 2.2.2 การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง (The Operations in the Talent Management System)

มิติทางด้านกระบวนการของระบบบริหารคนเก่งเชื่อมั่นว่า ความสำเร็จขององค์กรในอนาคตขึ้นอยู่กับการทำงานในระบบบริหารคนเก่งทุกองค์ประกอบอย่างถูกต้อง และยึดถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงานขององค์กร (Beheshtifar et al., 2012) ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนองค์ประกอบของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งจากวรรณกรรมต่าง ๆ และสามารถ

สังเคราะห์องค์ประกอบของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่นักวิชาการเห็นตรงกันได้ดัง  
แสดงในตาราง 1 ต่อไปนี้

ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ระบบบริหารคนเก่ง	พิชิต เทพวรรณ (2554, 2555)	Chuai (2008)	Kearns (2010)	Bhatt & Behrstock (2010)	ADP Research Institute (2011)	Snell และ Bohlander (2010)	Hajimirab et al., (2011)	Beheshtifar et al., (2012)	Kehinde (2012)	จำนวนนักวิชาการที่เห็นตรงกัน
การระบุเอกลักษณ์	✓		✓				✓			3
การดึงดูด		✓								1
การสรรหา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
การคัดเลือก		✓					✓		✓	3
การพัฒนาและ	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	7
การบำรุงรักษา	✓	✓	✓				✓	✓		5
การส่งต่อ		✓								1
การเรียนรู้ขององค์กร						✓				1
การบริหารค่าตอบแทน	✓			✓	✓	✓				4
การบริหารผลการปฏิบัติงาน		✓		✓	✓	✓				4
การวางแผน					✓	✓			✓	3
การเตรียมความพร้อม				✓						1
การแนะนำและเป็นที่ปรึกษา				✓						1
การบริหารเงื่อนไขการทำงาน				✓						1

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของกระบวนการหรือการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ 8 องค์ประกอบต่อไปนี้

1. การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง
2. การสรรหาคนเก่ง
3. การคัดเลือกคนเก่ง
4. การพัฒนาคนเก่ง
5. การธำรงรักษาคนเก่ง
6. การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง
7. การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง
8. การวางแผนความสำเร็จคนเก่ง

ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดระบบบริหารคนเก่งแต่ละองค์ประกอบ ครอบคลุมความหมาย แนวคิด และองค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

### 1. การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง (Talent Identification)

ขอเสนอความหมายและแนวคิด องค์ประกอบ และโมเดลของการระบุเอกลักษณ์คนเก่ง ดังต่อไปนี้

#### 1.1 ความหมายและแนวคิดของการระบุเอกลักษณ์คนเก่ง

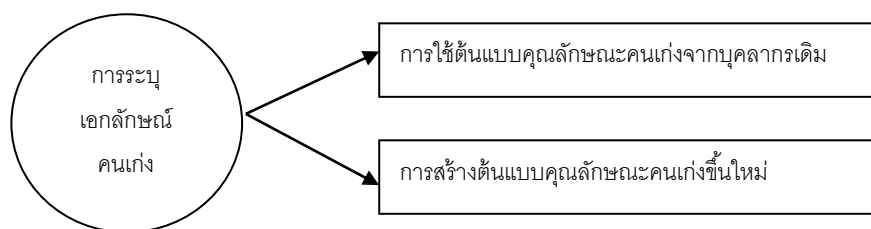
Booyesen (2007) ให้ความหมายการระบุเอกลักษณ์คนเก่งว่า หมายถึงกระบวนการและการปฏิบัติเกี่ยวกับการหาเอกลักษณ์ของคนเก่งรายบุคคล เพื่อผลักดันให้แต่ละบุคคลแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่และทำประโยชน์ให้กับองค์กรภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด เช่นเดียวกับ Vaeyens และคณะ (2008) บอกว่า เป็นกระบวนการจำแนกลักษณะพิเศษของบุคคลที่มีอยู่เหนือกว่าบุคคลอื่น (เช่น การจำแนกนักกีฬาที่เก่งเป็นพิเศษออกจากนักกีฬาทั่วไป) และพิชิต เทพวรรณ (2555) ให้ความหมายว่าเป็นการค้นหาตัวแบบคนเก่งขององค์กรว่ามีคุณสมบัติอะไรบ้างที่จำเป็นและเหมาะสมกับองค์กร

การระบุเอกลักษณ์คนเก่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานประการแรกที่สำคัญของระบบการบริหารคนเก่ง ที่จะช่วยค้นหาคุณสมบัติคนเก่งที่จำเป็นและเหมาะสมกับองค์กรเพื่อเป็น

ต้นแบบคนเก่งขององค์กร (Collings & Mellahi, 2009; Hajimirab et al., 2011) เป็นหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Kearns, 2010) เป็นองค์ประกอบที่ต้องดำเนินการก่อนที่องค์กรจะลงมือสรรหาบุคลากรที่เก่ง (Stan, 2012) การระบุเอกลักษณ์คนเก่งต้องทำในตำแหน่งงานที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Horvathova & Mikušová, 2010) เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง (Beheshtifar et al., 2012) การหาเอกลักษณ์หรือต้นแบบคนเก่งต้องตอบสนองการทำงานตามกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดังนั้น ต้นแบบคนเก่งจึงมีลักษณะปรับตัวอยู่เสมอ และคนเก่งต้องได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยน (พิชิต เทพวรรณ, 2555)

## 1.2 องค์ประกอบของการระบุเอกลักษณ์คนเก่ง

การระบุเอกลักษณ์คนเก่งมีองค์ประกอบสรุปได้ 2 ประการ ได้แก่ การใช้ต้นแบบคนเก่งจากบุคลากรที่องค์กรมีอยู่เดิม ถือเป็นทรัพยากรภายในองค์กร โดยองค์กรมีการประเมินและบ่งชี้คุณสมบัติและความสามารถของคนเก่งไว้แล้วว่า คุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นในงานหรือในตำแหน่งงานนั้นได้แก่อะไรบ้าง และการสร้างต้นแบบคนเก่งขึ้นใหม่ถือเป็นทรัพยากรภายนอกองค์กร ถ้าหากไม่มีคนเก่งภายในองค์กร ก็สามารถรับสมัครจากแหล่งงานภายนอกโดยอาจมาจากผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษา การวิจัยองค์กร คนเก่งจากองค์กรคู่แข่ง จากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต บริษัทสรรหา หรือพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเองที่มีศักยภาพให้เป็นคนเก่ง ขั้นตอนประกอบไปด้วย การกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งที่ต้องการ การประเมินและบ่งชี้ความสามารถที่เด่นชัดของคนเก่ง ประเมินและบ่งชี้ผลการทำงานที่ดีเลิศของคนเก่งออกมา แทรกคุณสมบัติที่จำเป็นของคนเก่ง ทบทวนต้นแบบคนเก่ง กำหนดเป็นต้นแบบคนเก่งขององค์กร และนำต้นแบบคนเก่งไปใช้งานจริงภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม เอกลักษณ์หรือต้นแบบคนเก่งต้องตอบสนองการทำงานตามกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ดังนั้น ต้นแบบคนเก่งจึงมีลักษณะปรับตัวอยู่เสมอ และที่สำคัญคนเก่งต้องได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยน (พิชิต เทพวรรณ, 2555; Horvathova & Mikušová, 2010) ทั้งนี้ องค์กรสามารถทบทวนต้นแบบคนเก่งที่นำมาสร้างเป็นโมเดลคนเก่งขององค์กรได้เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม (Vaeyens et al., 2008) ดังนั้น องค์ประกอบของการระบุเอกลักษณ์ของคนเก่งจึงประกอบด้วย 1) การใช้ต้นแบบคุณลักษณะคนเก่งจากบุคลากรเดิม และ 2) การสร้างต้นแบบคุณลักษณะคนเก่งขึ้นใหม่ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 โมเดลการระบุเอกลักษณ์คนเก่ง

การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง (Talent Identification) หมายถึง กระบวนการค้นหาและกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรคนเก่งขององค์กรในงานที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์กรสามารถระบุคุณลักษณะของคนเก่งได้จากการใช้ต้นแบบคุณลักษณะคนเก่งจากบุคลากรเดิม และหรือสร้างต้นแบบคุณลักษณะคนเก่งขึ้นใหม่

## 2. การสรรหาคนเก่ง (Talent Recruitment)

ขอนำเสนอความหมายและแนวคิด องค์ประกอบ และโมเดลของการสรรหาคนเก่ง ดังต่อไปนี้

### 2.1 ความหมายและแนวคิดของการสรรหาคนเก่ง

Noe และคณะ (2010) ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการของการค้นหาผู้สมัครงานที่มีศักยภาพในการทำงาน สอดคล้องกับ Williams (2008) ระบุว่า การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหากลุ่มผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ส่วน U.S. Office of Personnel Management (2005) ให้ความหมายการสรรหาคนเก่ง หมายถึง แผนขับเคลื่อนกำลังแรงงานเชิงรุกและกลยุทธ์ในการหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความหลากหลายเพื่อร่วมงานกับหน่วยงานต่าง ๆ

การสรรหาคนเก่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการบริหารคนเก่ง (Snell & Bohlander, 2010) เป็นหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Kearns, 2010) องค์กรต้องแน่ใจว่ามีกระบวนการที่ชัดเจนในการสรรหาคนเก่ง (Hajimirarab et al., 2011) หรือตั้งคำถามว่าจะวางแผนการสรรหาคนเก่งอย่างไร (Beheshtifar et al., 2012) มีผลการวิจัยการบริหาร

คนเก่งสรุปได้ว่า การสรรหาคนเก่งเป็นกระบวนการสำคัญหลักลำดับต้น ๆ ของการบริหารคนเก่ง เพื่อให้ได้คนเก่งที่เหมาะสมมาทำงานภายในองค์กรซึ่งเชื่อว่า ความสำเร็จในอนาคตขององค์กรอยู่บนพื้นฐานของการมีบุคลากรคนเก่ง (ADP Research Institute, 2011; Kehinde, 2012) การสรรหาคนเก่งจึงเป็นการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องทำอย่างรอบคอบ เพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีคนเก่งคนใดถูกองค์กรมองข้ามไป (Chuai, 2008) โดยใช้หลักการของระบบคุณธรรม (Merit System Principles) ในการสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการจากแหล่งที่มาต่าง ๆ ในทุกภาคส่วนของสังคม ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ ความสามารถ ทักษะและการแข่งขันในระบบเปิดที่รับประกันได้ว่าถูกกฎกติกาและทุกคนมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน (U.S. Office of Personnel Management, 2005) และเนื่องจากการบริหารคนเก่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก และต้องดำเนินการด้วยความเป็นมืออาชีพ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรชั้นนำระดับโลกไม่เพียงแต่มอบนโยบายการบริหารคนเก่งให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการแต่เพียงลำพังเท่านั้น แต่ทว่าผู้บริหารระดับสูงลงมาร่วมสรรหาบุคลากรคนเก่งเพื่อองค์กรของตนด้วย (Wellins et al., 2009)

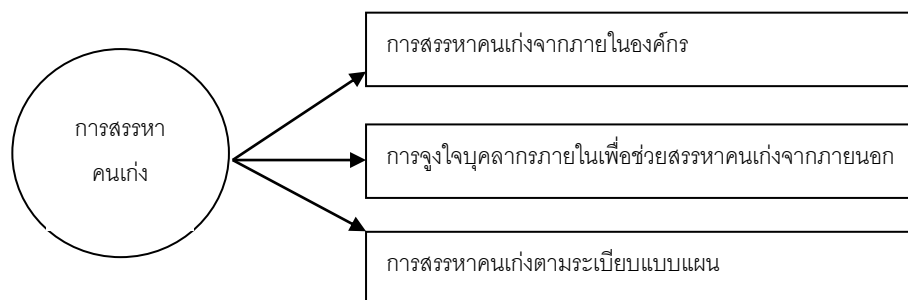
กระบวนการสรรหาบุคลากรต้องดำเนินการครอบคลุมการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสรรหาคนเก่งให้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วกัน เพื่อให้ได้จำนวนผู้สมัครเพียงพอต่อการคัดเลือกในตำแหน่งที่ต้องการภายในวันที่องค์กรกำหนด จำนวนผู้สมัครครบตามที่องค์กรต้องการ ประเภทของผู้สมัครมีระดับการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความสนใจ ค่านิยมและความหลากหลายของแรงงานตรงตามที่องค์กรต้องการ บุคลากรใหม่ที่สรรหาได้ตรงตามเป้าหมายของการปฏิบัติงานและองค์กรสามารถธำรงรักษาไว้ได้ ขั้นตอนต่อมาคือการพัฒนากลยุทธ์ในการสรรหา โดยควรตอบคำถามให้ได้ว่าเป็นบุคคลเป้าหมายเป็นบุคคลประเภทใด สรรหาได้ที่ไหน เริ่มสรรหาเมื่อไหร่ สรรหาพบได้อย่างไร การสรรหาจะสื่อสารข้อความอย่างไร ใช้เครื่องมือสรรหาประเภทใด การสรรหาอาจเกิดผลอะไรขึ้นได้บ้าง การสรรหาที่มีข้อเสนออะไรบ้าง จากนั้นจึงดำเนินการกิจกรรมการสรรหาตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และการประเมินผลลัพธ์ของการสรรหาว่าตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่

## 2.2 องค์ประกอบของการสรรหาคนเก่ง

กลยุทธ์การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงหรือการสรรหาคนเก่ง เริ่มจากการระบุว่า ตำแหน่งงานใดเป็นตำแหน่งงานหลักที่สำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กรที่มีลักษณะแตกต่างออกไปตามลักษณะองค์กร สำหรับการกำหนดกลุ่มเป้าหมายพร้อมคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการองค์กรสามารถศึกษาสมรรถนะ ได้แก่ คุณลักษณะ ทักษะ ความรู้



และความสามารถ แล้วสรุปเป็นสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงที่องค์กรต้องการ ตลอดจนวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร ซึ่งสามารถสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงทั้งจากแหล่งที่มาทั้งภายใน เช่น การโฆษณาตามสื่อ ระบบเครือข่ายในกลุ่ม เป็นต้น สำหรับแหล่งภายใน ได้แก่ พิจารณาบุคลากรที่มีศักยภาพที่จะโดดเด่นต่อไปในอนาคตจะช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจมากขึ้น อย่างไรก็ตาม หากการสรรหาเน้นจากแหล่งภายในมากเกินไปจะทำให้องค์กรไม่มีบุคคลที่จะมาคัดเลือกได้เพียงพอ อีกทั้งยังมีกรอบแนวคิดในการทำงานแบบเดียวกันหมดที่จะไม่ส่งเสริมการเกิดนวัตกรรมใหม่ แต่การสรรหาจากแหล่งภายนอกที่จะมีแนวคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ (พิชิต เทพวรรณ, 2554) ทั้งนี้ การสรรหาและการจ้างงานบริหารบุคลากรคนเก่งทางการศึกษานั้น นโยบายของภาครัฐมีบทบาทมาก ตัวอย่างนโยบายภาครัฐที่พบในประเทศสหรัฐอเมริกาฝั่งตะวันตกตอนกลาง ได้แก่ การสนับสนุนการสรรหาครูให้ได้ตามต้องการในพื้นที่ที่ขาดแคลน การเปิดใช้เครือข่ายรับสมัครออนไลน์เพื่อความสะดวกในการสมัครงาน การสร้างสรรควิธีทางให้ครูมีประกาศนียบัตรรับรอง การให้ทุนการศึกษา สิทธิในการอบรม เงินทุนให้กู้ยืมเรียนสำหรับสาขาที่ขาดแคลนบุคลากร การสนับสนุนการสรรหาและสร้างผู้สมัครที่เป็นกลุ่มคนเก่ง และการศึกษาพบว่า สภาพเงื่อนไขทางการทำงาน เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลมากต่อการสรรหาบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนและห้องเรียนที่มีความต้องการบุคลากรอย่างสูง มิติของสภาพเงื่อนไขทางการทำงาน ได้แก่ สมรรถนะ การสนับสนุนและทัศนคติต่อผู้นำ และเพื่อนร่วมงาน (Bhatt & Behrstock, 2010) ถือว่า สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องการสรรหาคนเก่งของสถาบัน Hewitt Associates และ Human Capital Institute (2008) ที่ศึกษาวิธีการได้มาซึ่งบุคลากรคนเก่งจากผู้บริหารกว่า 700 คนในองค์กรต่าง ๆ โดยกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 79 เห็นด้วยว่า องค์กรต้องมีนโยบายและกระบวนการสรรหาคนเก่งภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรเจริญเติบโต กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 70 เห็นด้วยว่า องค์กรต้องมีการจูงใจบุคลากรขององค์กรเพื่อแนะนำผู้สมัครที่เป็นคนเก่ง ส่วนกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 98 เห็นด้วยว่า องค์กรต้องมีกระบวนการสรรหาคนเก่ง โดยการสร้างความร่วมมือในการสรรหาที่ถูกต้องตามระเบียบแบบแผน สรุปได้ว่า องค์กรส่วนใหญ่มีองค์ประกอบพื้นฐานในการสรรหาคนเก่ง ได้แก่ 1) กลไกการสรรหาคนเก่งจากภายในองค์กร 2) การจูงใจบุคลากรภายในเพื่อช่วยสรรหาคนเก่งจากภายนอก และ 3) การสรรหาคนเก่งตามระเบียบแบบแผน ดังนั้น การสรรหาคนเก่งจึงสามารถสรุปเป็นโมเดล ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โมเดลการสรรหาคนเก่ง

สรุปว่า การสรรหาคนเก่ง (Talent Recruitment) หมายถึง กระบวนการขับเคลื่อนในเชิงรุกเพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการในตำแหน่งงานหลักที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในกลไกการสรรหาคนเก่งจากภายในองค์กร มีการจูงใจบุคลากรในองค์กรเพื่อช่วยสรรหาคนเก่งจากภายนอก ทั้งนี้ การสรรหาคนเก่งควรทำให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนขององค์กร

### 3. การคัดเลือกคนเก่ง (Talent Selection)

ขอนำเสนอความหมายและแนวคิด องค์ประกอบ และโมเดลของการคัดเลือกคนเก่ง ดังต่อไปนี้

#### 3.1 ความหมายและแนวคิดของการคัดเลือกคนเก่ง

Noe และคณะ (2010) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่องค์กรพยายามระบุตัวผู้สมัครที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นที่จะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับของ Snell และ Bohlander (2010) ที่ว่า เป็นกระบวนการเลือกตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่ว่าง ทั้งนี้แตกต่างจากความหมายของ Williams (2008) เล็กน้อยที่ว่าการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครงานเพื่อให้องค์กรตัดสินใจเสนองานให้ ทั้งนี้ Mondy (2010) ให้ความหมายเกี่ยวกับการคัดเลือกคนเก่งเป็นการเฉพาะว่า เป็นกระบวนการเลือกคนที่ดีที่สุดจากกลุ่มผู้สมัครสำหรับตำแหน่งที่องค์กร

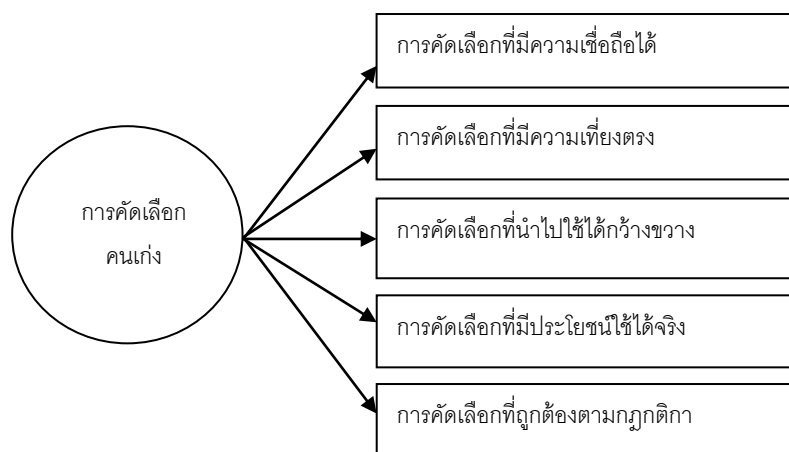
ให้ความสำคัญเป็นการเฉพาะ โดยต้องเป็นผู้ที่เหมาะสมกับงานและองค์กรที่สุดเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพและไม่ลาออกจากองค์กร

การคัดเลือกคนเก่งเป็นองค์ประกอบหลักอย่างหนึ่งที่การบริหารคนเก่งให้ความสนใจและต้องใช้เครื่องมือการคัดเลือกคนเก่งที่เหมาะสม (Kehinde, 2012) โดยเป็นกระบวนการที่ต้องทำความเข้าใจกับการสรรหาคนเก่งด้วยความรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีคนเก่งคนใดถูกมองข้ามไป (Chuai, 2008) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยรับประกันว่า คนเก่งในองค์กรจะไม่ขาดแคลนในบุคลากรทุกระดับตามที่องค์กรต้องการ (Wellins et al., 2009) โดยองค์กรสามารถออกไปคัดเลือกคนเก่งจากตลาดแรงงาน (Hajimirab et al., 2011) หรือเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องมาจากการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ โดยการคัดเลือกจากแหล่งภายนอกต้องทำให้สอดคล้องกับลักษณะตามที่องค์กรได้ระบุไว้ในกระบวนการระบุเอกลักษณ์คนเก่งซึ่งจะแตกต่างกันไปตามนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกสามารถประเมินได้จากสมรรถนะที่องค์กรต้องการใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากร ส่วนการคัดเลือกจากแหล่งภายในพิจารณาได้จากผลการประเมินการปฏิบัติงานตามกลุ่มของบุคลากรหรือผลการประเมินระดับสมรรถนะว่าอยู่ในระดับใด หรืออาจนำผลการประเมินทั้ง 2 อย่างมาใช้ควบคู่กัน โดยบุคลากรที่จัดได้ว่าอยู่ในกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงขององค์กร ผลประเมินส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับสูงกว่าผู้อื่น (พิชิต เทพวรรณ, 2554) เมื่อผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานพิจารณาคุณสมบัติของผู้ได้บังคับบัญชาตนเองและประเมินแล้วว่าใครที่มีคุณลักษณะเหมาะสมตรงตามที่องค์กรต้องการ ก็รวบรวมรายชื่อและส่งกลับมาที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการองค์กร เป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบายการบริหารคนเก่งอย่างจริงจัง จากนั้นจัดให้มีการทดสอบบุคลากรที่ถูกคัดเลือกเพื่อเป็นการยืนยันว่าเป็นคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างแท้จริง โดยประเด็นแรก ทดสอบภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การคิดและการตัดสินใจ อย่างเป็นระบบ การแก้ปัญหา และ ประเด็นที่สอง ทดสอบความรู้ด้านสายวิชาชีพหรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เมื่อทดสอบแล้วบุคลากรที่สามารถผ่านการทดสอบก็คือ กลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) ตัวจริง โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ Talent Pool ในสายบริหารจัดการและสายวิชาชีพหรือเทคนิคเฉพาะด้าน (ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์, 2548)

### 3.2 องค์ประกอบของการคัดเลือกคนเก่ง

การคัดเลือกคนเก่งเป็นเรื่องของการที่องค์กรตัดสินใจว่าใครจะได้รับคัดเลือกเข้ามาสู่องค์กร จึงเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างมีมาตรฐาน มาตรฐานของหลักในการคัดเลือก

บุคลากร ประกอบด้วย ความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ความสอดคล้องของมาตรวัดผลการปฏิบัติงาน หรือหมายถึง ระดับของมาตรวัดที่ไม่เกิดความผิดพลาดจากการสุ่ม สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ การประเมินค่าความเชื่อมั่นของการวัด (Estimating the Reliability of Measurement) และมาตรฐานของความเชื่อถือได้ (Standards for Reliability) องค์ประกอบต่อมาคือ ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับมิติของผลการปฏิบัติงานของการประเมินมาตรวัดผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ ความตรงตามเกณฑ์สัมพัทธ์ (Criterion – Related Validation) (Noe et al., 2010; Mondy, 2010; Snell & Bohlander, 2010) ตามมาด้วยองค์ประกอบด้านการนำไปใช้ได้กว้างขวาง (Generalizability) หมายถึง ระดับของความเที่ยงตรงของการยอมรับว่าหลักการคัดเลือกที่ใช้ในบริบทหนึ่งและสามารถนำไปใช้ในบริบทอื่นได้ รวมถึงองค์ประกอบด้านความมีประโยชน์ (Utility) หมายถึง ระดับของการเตรียมการข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการใช้ประโยชน์กับการคัดเลือกบุคลากรในองค์กรจริง และองค์ประกอบด้านความถูกต้องตามกฎหมาย (Legality) หมายถึง การทำตามให้สอดคล้องกับกฎหมายที่ยึดถือกันมา (Noe et al., 2010) สรุปองค์ประกอบของการคัดเลือกคนเก่งได้แก่ 1) การคัดเลือกที่มีความเชื่อถือได้ 2) การคัดเลือกที่มีความเที่ยงตรง 3) การคัดเลือกที่นำไปใช้ได้ทั่วไป 4) การคัดเลือกที่มีประโยชน์ และ 5) การคัดเลือกที่เป็นไปตามกฎหมาย แสดงเป็นโมเดลการคัดเลือกคนเก่ง ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โมเดลการคัดเลือกคนเก่ง

ดังนั้น การคัดเลือกคนเก่ง (Talent Selection) จึงหมายถึง กระบวนการคัดเลือกผู้สมัครจากรายชื่อที่รวบรวมไว้จากกระบวนการสรรหาคนเก่ง เพื่อระบุตัวผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเป็นกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool) ทั้งในสายบริหารจัดการและสายวิชาชีพเฉพาะด้านที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการคัดเลือกคนเก่งต้องทำอย่างมีความเชื่อถือได้ มีความเที่ยงตรง สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป ใช้เป็นเครื่องมือคัดเลือกคนเก่งได้จริง และถูกต้องตามกฎหมาย

#### 4. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)

ขอนำเสนอความหมายและแนวคิด องค์ประกอบ และโมเดลของการพัฒนาคนเก่ง ดังต่อไปนี้

##### 4.1 ความหมายและแนวคิดของการพัฒนาคนเก่ง

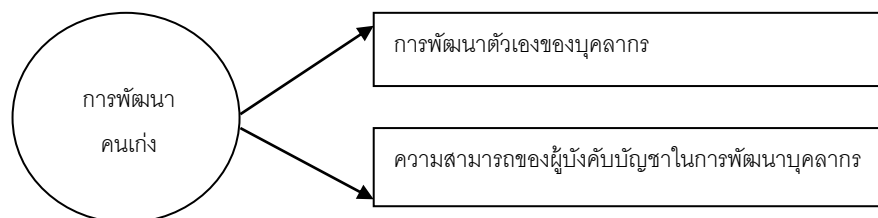
Garavan และคณะ (2012); Noe และคณะ (2010) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากรคนเก่ง หมายถึง การวางแผน การนำกลยุทธ์การพัฒนาบุคคลไปปฏิบัติเพื่อให้ได้กลุ่มคนเก่งที่สมบูรณ์ พร้อมด้วยความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่จะช่วยพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานที่ท้าทายทั้งในปัจจุบันและในอนาคต จนบรรลุเป้าหมายของงาน วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ และความต้องการของลูกค้า รวมถึงการพัฒนากิจกรรมทั้งหลายที่ช่วยจัดระเบียบกระบวนการบริหารบุคลากรคนเก่ง Rothwell และ Kazanas (2003) คือ กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กรจนส่งผลให้บุคลากรคนเก่งที่จ้างเข้ามาทำงานให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร โดยถือเป็นหน้าที่หลักในการบริหารคนเก่ง (ADP Research Institute, 2011; Beheshtifar et al., 2012) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารคนเก่งและมีความจำเป็นต่อการเจริญเติบโตและพัฒนาองค์กร (Kearns, 2010) อีกทั้งเป็นมิติการบริหารคนเก่งทางการแข่งขันอย่างหนึ่ง เพื่อมุ่งพัฒนาบุคคลที่มีศักยภาพสูงมากกว่าบุคคลอื่นทั่วไป (Kehinde, 2012) การพัฒนาคนเก่งต้องดำเนินการหลังจากที่ได้ระบุเอกลักษณ์คนเก่ง สรรหาและคัดเลือกคนเก่งแล้ว โดยองค์กรต้องสนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานให้สูงที่สุดให้กับ

บุคลากรของพวกเขา (Chuai, 2008) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรที่เก่งให้สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กรไปพร้อมกันได้ (Wellins et al., 2009) แบ่งเป็นการพัฒนาคนเก่งภายในองค์กรซึ่งมีกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การฝึกอบรม การจัดการผลการปฏิบัติงาน การสอนงาน การมอบหมายโครงการพิเศษให้ทำ การออกแบบงาน การพัฒนาเส้นทางอาชีพ เป็นต้น ส่วนการพัฒนาคนเก่งจากภายนอกองค์กร คือ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง โดยองค์กรต้องรุกเข้าสู่ตลาดแรงงานเพื่อเข้าถึงคนเก่ง ดึงดูดคนเก่ง คัดเลือกและจูงใจคนเก่งให้เข้าร่วมกับองค์กร (Hajimirab et al., 2011) จึงกล่าวได้ว่า รูปแบบการพัฒนามีหลายประเภท ขึ้นกับนโยบาย เป้าหมายขององค์กรและวิธีการที่เหมาะสมกับทรัพยากรมนุษย์แต่ละคน เช่น การหาความต้องการในการพัฒนาตนเอง การดำเนินการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ การเสริมประสบการณ์ในการทำงานระยะสั้น การหมุนเวียนผันเปลี่ยนตำแหน่งงาน การสอนงาน และการเป็นพี่เลี้ยงโดยหัวหน้างาน รูปแบบเหล่านี้สามารถผสมผสานความต้องการขององค์กรและตนเองได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้มีความสามารถสูงต้องมีความตั้งใจพัฒนาตนเอง ตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร รวมถึงมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับเพื่อติดตามการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (พิชิต เทพวรรณ, 2554) ที่สำคัญมีการนำเสนอผลการศึกษากการพัฒนาคนเก่งว่า องค์กรส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันให้การพัฒนาบุคลากรต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร และการพัฒนาตัวเองของบุคลากรจะง่ายขึ้นถ้าผู้บริหารมีความสามารถในการจัดการและสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนา (Hewitt Associates & Human Capital Institute, 2008) ซึ่งการพัฒนาความเป็นมืออาชีพให้กับบุคลากรถือเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งของการเจริญเติบโตของบุคลากรทางการศึกษา ตัวอย่างที่พบในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ พัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูเพื่อให้ได้ใบอนุญาต จัดทำมาตรฐานของรัฐและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ให้ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาชั้นสูงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดสรรทรัพยากรให้โรงเรียนที่มีความต้องการสูง (Bhatt & Behrstock, 2010) และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของบุคลากรทางการศึกษาต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง พัฒนาควบคู่กับการทำงาน โดยอาจมีรูปแบบการพัฒนาที่แตกต่างกันขึ้นกับบุคลากรทางการศึกษาแต่ละคน (Behrstock, 2010) ทั้งนี้ หลายองค์กรยังมีจุดอ่อนในการพัฒนาบุคลากรคนเก่ง แต่ทว่าก็มีความพยายามที่จะพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรคนเก่งให้ดีกว่าเดิมและสร้างเอกลักษณ์ของการพัฒนาคนเก่งที่ประสบความสำเร็จให้กับองค์กรของตน (Garavan et al., 2012)

## 4.2 องค์ประกอบของการพัฒนาคนเก่ง

กระบวนการการพัฒนาคนเก่งประกอบด้วย การเรียนรู้และการพัฒนา (Beheshtifar et al., 2012) สอดคล้องกับการพัฒนาคนเก่งมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องคือ การพัฒนาและการฝึกอบรมคนเก่ง คาดหวังว่าคนเก่งจะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและประยุกต์ใช้ทักษะได้ตามที่องค์กรต้องการ และการสอนงานและการเป็นที่ปรึกษา การพัฒนาคนเก่งไม่ใช่แค่การฝึกอบรม แต่รวมถึงการสอนงานและการเป็นที่ปรึกษาให้คนเก่งเป็นรายคน (Chuai, 2008) ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร โดยข้อคำถามที่ใช้วัดประเด็นการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบแรก คือ ความสามารถของผู้จัดการในการพัฒนาบุคลากร (Manager Capability to Develop Employees) โดยวัดว่า ผู้บังคับบัญชามีทักษะและความสามารถที่จะพัฒนาบุคลากรในงานที่ตนรับผิดชอบ และผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอแก่ลูกน้องเพื่อสนับสนุนและเป็นการกำลังใจในการพัฒนาบุคลากร องค์ประกอบที่สอง คือ การพัฒนาบุคลากร (Employee Development) เป็นการพัฒนาตัวเองของบุคลากร โดยวัดว่า บุคลากรรู้อย่างชัดเจนว่าควรมีทักษะอะไรที่เป็นประโยชน์ต่อการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากรมีแผนการพัฒนาตัวเองส่วนบุคคล บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการที่จะช่วยสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และผู้บริหารและบุคลากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาบุคลากร โดยองค์ประกอบแรกเป็นคำถามที่ให้ผู้บริหารประเมินตนเอง ส่วนประเด็นที่สองให้วัดความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย (Hewitt Associates & Human Capital Institute, 2008) ดังนั้น องค์ประกอบของการพัฒนาคนเก่งประกอบด้วย 1) การพัฒนาตัวเองของบุคลากร และ 2) ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาบุคลากร และสามารถสร้างเป็นโมเดลการพัฒนาคนเก่งได้ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โมเดลการพัฒนาคนเก่ง

สรุปว่า การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) หมายถึง ความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างบุคลากรและผู้บริหารในการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในเรื่องความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่นที่จะช่วยให้งานปัจจุบันประสบความสำเร็จและพร้อมต่องานที่ท้าทายที่จะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคต โดยต้องมีการพัฒนาบุคลากรด้วยตนเองและ ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถในการพัฒนาบุคลากร

## 5. การธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Retention)

ขอนำเสนอความหมายและแนวคิด องค์ประกอบ และโมเดลของการธำรงรักษาคนเก่ง ดังต่อไปนี้

### 5.1 ความหมายและแนวคิดของการธำรงรักษาคนเก่ง

U.S. Office of Personnel Management (2005) กล่าวถึงความหมายการธำรงรักษาคนเก่งว่า เป็นการที่ผู้บริหารสามารถสร้างประสิทธิผลของความสัมพันธ์อย่างยั่งยืนระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร Holbeche (2010) อธิบายว่าเป็นแบรนด์การจ้างงานขององค์กร โดยเฉพาะการจ้างงานบุคลากรที่มีศักยภาพสูงถูกผลักดันออกมาใช้ทั่วถึงอย่างเชื่อมโยงกันทั้งองค์กร ก็จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีส่วนร่วมกับการทำงานอย่างเต็มที่และเกิดความผูกพันกับองค์กร

การธำรงรักษาคนเก่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารคนเก่ง (Beheshtifar et al., 2012) และมีความจำเป็นต่อการเจริญเติบโตและพัฒนาองค์กรเช่นเดียวกับการระบุเอกลักษณ์ การสรรหา การพัฒนาคนเก่ง (Kearns, 2010) การธำรงรักษาคนเก่งเป็นปัญหาหลักที่สำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรทั่วโลก (Lockwood, 2006; PageUp People, 2012) โดยการธำรงรักษาคนเก่งและจูงใจให้ทำงานกับองค์กรได้นานนั้นเป็นการทำให้คนเก่งผูกพันกับองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานประการหนึ่งของระบบบริหารคนเก่ง (Hajimirab et al., 2011) โดยเฉพาะสำหรับทักษะที่องค์กรขาดแคลน (McShane & Glinow, 2009) ทั้งนี้ เหตุผลที่องค์กรต้องมีการธำรงรักษาคนเก่ง เนื่องจากการลาออกในอัตราสูงมีผลทำให้ความเชื่อมั่นของลูกค้าและตัวบุคลากรเองลดลง การหาคนใหม่มาแทนที่คนเก่งเดิมใช้ต้นทุนสูงมาก และต้องใช้ความพยายามและเวลาเป็นอย่างมากเพราะไม่ได้มีแค่องค์กรเดียวที่ต้องการคนเก่ง องค์กรเองก็ต้องเสียเวลากับการเพิ่มเวลาพิเศษเพื่อฝึกฝนคนใหม่ให้งานออกมาดี และหาก



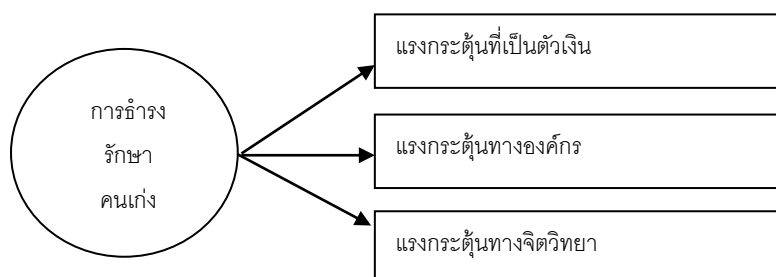
คนเก่งออกไปจากองค์กรเดิม พวกเขาจะนำสิ่งที่มีคุณค่าติดตัวออกไปด้วยเสมอ รวมถึงคนที่อาจจะลาออกตามไปอีกจึงย่อมกระทบต่ออนาคตที่มั่นคงขององค์กร (Singh & Dixit, 2011)

ภายใต้สภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงที่องค์กรต้องเผชิญ ทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์กรอย่างใกล้ชิด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความกระตือรือร้นอย่างยิ่งที่จะขับเคลื่อนกระบวนการธำรงรักษาบุคลากรที่เก่งให้ทำงานอยู่กับองค์กร มิฉะนั้นแล้วทรัพยากรที่ทุ่มเทไปกับกระบวนการระบุเอกลักษณ์คนเก่ง สรรหาคนเก่ง คัดเลือกคนเก่ง และพัฒนาคนเก่งก็จะเสียเปล่า หากไม่สามารถธำรงรักษาคนเก่งได้ (Stan, 2012) อย่างไรก็ตาม การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง องค์กรยังต้องมีการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ รักและผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน มีการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศการชื่นชมในผลงานที่สำเร็จ การให้ความเคารพและควมมีเหตุผลในการอยู่กับองค์กร การจัดให้มีโครงการที่สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกับเพื่อนร่วมงาน (พิชิต เทพวรรณ, 2554) หนึ่งใน การธำรงรักษาบุคลากรคนเก่งทางการศึกษานั้น ต้องมีการแนะนำและการเป็นที่ปรึกษาให้กับคนเก่ง เพราะเป็นตัวเริ่มต้นในการธำรงรักษาบุคลากรคนเก่งทางการศึกษาที่ผ่านการเตรียมความพร้อมมาแล้วมาสู่สถานศึกษาได้ และมีการศึกษาพบว่า สภาพเงื่อนไขทางการทำงาน เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลมากต่อการธำรงรักษาบุคลากรทางการศึกษา โดยนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสภาพเงื่อนไขทางการทำงาน ถูกจัดแบ่งเป็นบรรยากาศโรงเรียนและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ตารางสอน ทรัพยากรทางการศึกษา พฤติกรรมนักเรียน สมรรถนะ การสนับสนุนและทัศนคติต่อผู้นำและเพื่อนร่วมงาน (Bhatt & Behrstock, 2010)

## 5.2 องค์ประกอบของธำรงรักษาคนเก่ง

การธำรงรักษาคนเก่งเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์การจัดการคนเก่ง มีองค์ประกอบที่จำเป็นส่วนแรกได้แก่ แรงกระตุ้นที่เป็นตัวเงิน (Traditional Financial Incentives) เป็นแรงจูงใจที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น รางวัลที่ชนะการแข่งขัน เงินประชุม แรงจูงใจนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากมาตั้งแต่ดั้งเดิม รวมถึงแรงกระตุ้นทางองค์กร (Organizational Incentives) โดยต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้คนเก่งมีอิสระในการกระทำและการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาทักษะและให้อำนาจคนเก่งเพิ่มขึ้นในการทำงาน และแรงกระตุ้นทางจิตวิทยา (Psychological Incentives) ถึงแม้ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน แต่เป็นส่วนประกอบพื้นฐานของแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของคนเก่ง (Oliver, 1974; Chuai,

2008) สอดคล้องกับการนำเสนอผลงานวิจัยของบริษัทแห่งหนึ่งเกี่ยวกับองค์ประกอบสามประการที่ทำนายการดำรงรักษานุคลากร ประกอบด้วย บุคลากรรู้สึกเคารพองค์กรและรู้สึกว่าตนเองมีค่ารับรู้ได้ว่าพวกเขาจะได้รับค่าตอบแทนและโบนัสที่สูง และโอกาสที่จะเจริญเติบโตเมื่อทำงานในองค์กร (Howatt, 2007) ส่วนสถานที่ทำงานที่จะสามารถดำรงรักษานุคลากรไว้ได้ต้องมีคุณลักษณะ ประกอบด้วย จัดสิ่งจูงใจและพัฒนาทักษะบุคลากร ดึงดูดบุคลากรด้วยสภาพการทำงานที่ยืดหยุ่น จัดให้มีชุดค่าตอบแทนหลายแบบเพื่อเป็นข้อเสนอในการจ้างงานคนเก่ง และเครื่องมือที่จะช่วยดำรงรักษาคนเก่ง ประกอบด้วย สิ่งจูงใจและการให้ความสำคัญกับบุคลากร ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นได้ การสำรวจข้อมูลที่เชื่อมโยงกับระบบการบริหารคนเก่ง การออกแบบโครงสร้างกำลังแรงงานและองค์กรใหม่ การทำให้คุณภาพขององค์กรคุณภาพของการทำงานและชีวิตมีความสมดุลกัน (U.S. Office of Personnel Management, 2005) เมื่อก้าวถึงองค์ประกอบของการดำรงรักษาคนเก่งสามารถสรุปได้คือ 1) แรงกระตุ้นที่เป็นตัวเงิน 2) แรงกระตุ้นทางองค์กร และ 3) แรงกระตุ้นทางจิตวิทยา จึงสรุปเป็นโมเดลการดำรงรักษาคนเก่งได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 โมเดลการดำรงรักษาคนเก่ง

การดำรงรักษาคนเก่ง (Talent Retention) หมายถึง ความพยายามขององค์กรในการคงไว้ซึ่งแรงกระตุ้นที่เป็นตัวเงิน แรงกระตุ้นทางองค์กร และแรงกระตุ้นทางจิตวิทยา เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับบุคลากรจนเกิดความผูกพันกับองค์กร ซึ่งสนับสนุนให้บุคลากรยังคงอยู่ทำงานในองค์กร อันจะส่งผลต่อความมั่นคงและความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

## 6. การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง (Talent Compensation Management)

ขอนำเสนอความหมายและแนวคิด องค์ประกอบ และโมเดลของการบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง ดังต่อไปนี้

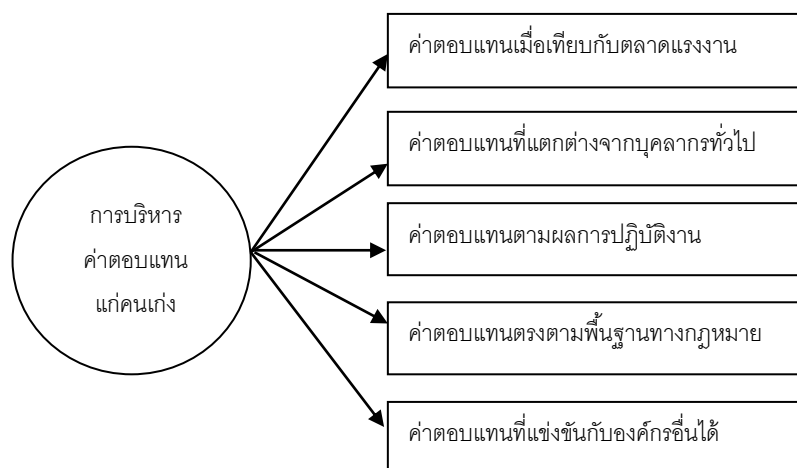
### 6.1 ความหมายและแนวคิดของการบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง

Williams (2008) อธิบายว่าค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลทั้งที่ที่องค์กรให้กับบุคลากรเพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนในการทำงาน ใกล้เคียงกับที่ Armstrong (2009) ได้กล่าวถึงการบริหารรางวัลตอบแทนครอบคลุมถึงการกำหนดกฎเกณฑ์ การนำนโยบายเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการจ่ายรางวัลตอบแทนให้กับบุคลากรอย่างโปร่งใส ยุติธรรม สม่่าเสมอไปปฏิบัติ เมื่อบุคคลนั้นได้ทำประโยชน์ให้กับองค์กร ขณะที่ พิซิต เทพวรรณ (2554) ระบุว่า เป็นการจ่ายค่าตอบแทนแบบใหม่ให้เห็นความแตกต่างระหว่างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานและความสามารถสูงกว่าทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป

การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นระบบของการบริหารคนเก่งประการหนึ่ง (Snell & Bohlander, 2010) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการบริหารค่าตอบแทนของคนเก่ง โดยถือเป็นหน้าที่หลักในการบริหารคนเก่ง (ADP Research Institute, 2011) เนื่องจากเหตุผลหลักที่สำคัญอันดับต้น ๆ ของการที่คนเก่งลาออกจากองค์กร นั่นคือ องค์กรใหม่เสนอให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าองค์กรเดิม (Stan, 2012) ดังนั้น ผลตอบแทนและรางวัลที่ให้กับทรัพยากรมนุษย์ที่เก่ง ต้องมีความยุติธรรมและมีการให้อัตราที่สามารถแข่งขันกับตลาดได้ โดยอาจให้ในรูปแบบค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) การขึ้นค่าจ้างและการให้เงินรางวัลที่เป็นโบนัสหรือการปรับขึ้นค่าจ้างในอัตราที่ใกล้เคียงกันทั้งองค์กร โดยการให้ค่าตอบแทนและรางวัลนี้ต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ เป้าหมายระยะยาว ระยะกลาง ระยะสั้น รวมทั้งพิจารณาให้สิทธิบุคลากรในการซื้อหุ้นและการทำงานที่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตด้วย เรียกว่า การที่บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน (พิซิต เทพวรรณ, 2554) หนึ่ง มีการศึกษาพบว่า ร้อยละ 82 ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานขององค์กรแก่บุคลากรยังไม่มี ความสม่ำเสมอ ดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่เชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลตามผลการปฏิบัติงานเข้าด้วยกันอย่างชัดเจน (Hewitt Associates & Human Capital Institute, 2008) ทั้งนี้ การบริหารค่าตอบแทนแก่บุคลากรคนเก่งทางการศึกษานั้นต้องสนับสนุนโมเดลค่าตอบแทนที่ดึงดูดใจ (Bhatt & Behrstock, 2010)

## 6.2 องค์ประกอบของการบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง

สิ่งพื้นฐานที่ต้องคำนึงถึงในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดคนเก่ง ได้แก่ ระดับการจ่าย คือ การพิจารณาว่าองค์กรจ่ายค่าตอบแทนที่ระดับต่ำกว่า สูงกว่าหรือเท่ากับระดับที่ตลาดแรงงานจ่าย ซึ่งองค์กรสามารถใช้การประเมินค่างานเพื่อวิเคราะห์โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน ตามมาด้วยองค์ประกอบด้านความเปลี่ยนแปลงของการจ่าย คือ ความเกี่ยวข้องของการจ่ายเมื่อเทียบผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลกับผลงานที่ทำให้องค์กร เชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจ ความพยายามและผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น อีกทั้งองค์ประกอบทางโครงสร้างการจ่าย คือ การที่บุคลากรในองค์กรได้รับการจ่ายในระดับที่แตกต่างกันมาก ด้วยโครงสร้างการจ่ายที่ลดหลั่นเป็นลำดับขั้น และมีความแตกต่างอย่างมากจากระดับล่างกับระดับที่สูงกว่า ที่เป็นเช่นนี้ก็เพื่อดึงดูดให้คนทำงานหนักขึ้น และองค์ประกอบสุดท้ายนั่นคือ ผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการจ้างงาน คือ สิ่งประกอบขึ้นเป็นการจ่ายค่าตอบแทนทางตรงให้กับบุคลากรพื้นฐานตามกฎหมาย ได้แก่ ประกันสังคม ค่าตอบแทน และการประกันการว่างงาน (Williams, 2008) สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า การให้รางวัลคนเก่งตามผลการปฏิบัติงาน โดยวัดจากการจัดเตรียมกลยุทธ์การจ่ายรางวัลโดยรวมครอบคลุมทั้ง ค่าตอบแทน ผลประโยชน์และโอกาสในการพัฒนา การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้ชัดเจนสำหรับผู้ที่มีการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพสูง การรับประกันการวัดผลการปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าตอบแทนและรับรองความสมดุลของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกับผลกระทบของการจ่ายรางวัล และการลงทุนทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสร้างความทันสมัยในการแข่งขันเรื่องระบบการให้รางวัล (Hewitt Associates & Human Capital Institute, 2008) สรุปได้ว่า บุคลากรทางการศึกษาควรจะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนและรางวัลมากมาย โดยองค์กรต้องคำนึงถึงอัตราเมื่อเทียบกับตลาดแรงงาน การแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ และการจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้จะทำให้เกิดประสิทธิผลการบริหารบุคลากรคนเก่งทางการศึกษา (Behrstock, 2010) จากวรรณกรรมที่ทบทวน สรุปได้ว่าองค์ประกอบของการบริหารค่าตอบแทนคนเก่งต้องประกอบด้วย 1) ค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับตลาดแรงงาน 2) ค่าตอบแทนที่แตกต่างจากบุคลากรทั่วไป 3) ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน 4) ค่าตอบแทนตรงตามพื้นฐานทางกฎหมาย และ 5) ค่าตอบแทนที่แข่งขันกับองค์กรอื่นได้ สามารถสรุปเป็นโมเดลการบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง ได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 โมเดลการบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง

กล่าวได้ว่า การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง (Talent Compensation Management) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนที่ดึงดูดใจให้บุคลากรคนเก่งสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร โดยคำนึงถึงระดับการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับตลาดแรงงาน มีโครงสร้างการจ่ายที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่างบุคลากรคนเก่งกับบุคลากรทั่วไป และใช้หลักการจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน

## 7. การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Management)

ขอนำเสนอความหมายและแนวคิด องค์ประกอบ และโมเดลของการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ดังต่อไปนี้

### 7.1 ความหมายและแนวคิดของการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง

อังกอร์ คิง คองคาสส์ (2548) แปลความหมาย Performance หมายถึง บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นมาโดยตลอด ซึ่งเป็นคุณสมบัติประการหนึ่งที่ใช้พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่เป็นบุคลากรคนเก่ง ส่วนสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) ให้คำจำกัดความคำว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลสำเร็จของผลงานตามจริงภายในขอบเขตความรับผิดชอบที่บุคลากรได้รับมอบหมาย ในขณะที่ Kreitner และ Kinicki (2010) ให้

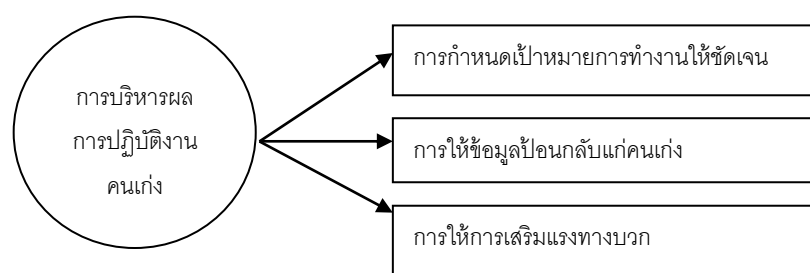
ความหมายการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบขององค์การที่ได้บูรณาการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการทำงานและการประเมินผลการทำงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับและการสอนงานให้ลูกน้อง และการให้รางวัลบุคลากรโดยคำนึงถึงพื้นฐานหลักการที่สำคัญ Bhatt และ Behrstock (2010) ให้ความหมายที่ชี้เฉพาะว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานในบุคลากรคนเก่งทางการศึกษานั้น หมายถึง การประเมินภาพรวมเกี่ยวกับประสิทธิผลของครูและผู้นำโรงเรียน และพฤติกรรมที่แสดงออกต่อการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่หลักในการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารคนเก่ง โดยเป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนให้การพัฒนาคนเก่งเป็นไปอย่างต่อเนื่อง (Chuai, 2008; ADP Research Institute, 2011) จึงถือเป็นระบบการบริหารคนเก่งประการหนึ่ง (Snell & Bohlander, 2010) การบริหารผลการปฏิบัติงานก็เพื่อสร้างสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้อยู่ในแนวเดียวกันและมีจุดสนใจอยู่ที่กลยุทธ์ความสำเร็จ (Wellins, et al., 2009) ทั้งนี้ มีผู้เสนอว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการบริหารค่าตอบแทน โดยให้ค่าตอบแทนแก่คนเก่งในแบบค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน หรือ Pay for Performance (พิชิต เทพวรรณ, 2554) ตัวอย่างนโยบายของรัฐในการบริหารผลการปฏิบัติงานในบุคลากรคนเก่งทางการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ องค์ประกอบของการประเมินบุคลากรทางการศึกษาตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จของนักเรียน ประกอบด้วย การสังเกตห้องเรียน การเขียนรายงาน การฝึกฝนครูรายบุคคล การยอมรับแผนพัฒนาทางอาชีพที่รัฐจัดไว้ให้ การจัดทำแนวทางการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ และการจัดทำการประเมินครูใหญ่ภายใต้มาตรฐานของการประเมินผู้นำโรงเรียน (Bhatt & Behrstock, 2010) ทั้งนี้ การบริหารผลการปฏิบัติงานของคนเก่งต้องคำนึงถึงความหลากหลายทางชีวภาพของบุคลากรแต่ละคนและความหลากหลายทางวัฒนธรรมประกอบด้วย จึงจะทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับตัวบุคคลที่สุด (Stan, 2012) ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะคอยกำกับให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่นอันจะนำมาซึ่งประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร

## 7.2 องค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง

การบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน อันเป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน และการทบทวนผลการปฏิบัติงาน อันเป็นกระบวนการสื่อสารผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไปยังผู้ถูกประเมิน (Chuai, 2008) โดยกระบวนการการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ต้องทำเป็นประจำอย่างต่อเนื่องประกอบด้วย

การกำหนดเป้าหมาย โดยการทำให้บุคลากรต้องมีความเข้าใจกระจ่างชัดเกี่ยวกับเป้าหมายองค์กร โดยเฉพาะเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และรู้ว่าต้องปฏิบัติอะไรบ้างเพื่อไปถึงเป้าหมายนั้น ทั้งนี้หมายรวมถึงเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายของทีมด้วย โดยเป้าหมาย แบ่งเป็นเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายทางการเรียนรู้ องค์ประกอบต่อมาก็คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับและการเป็นพี่เลี้ยง หมายถึง ข้อมูลที่มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทราบเป็นรายบุคคล โดยข้อมูลป้อนกลับมี 2 หน้าที่ คือ เป็นเครื่องมือตามหน้าที่และเป็นแรงจูงใจตามมาด้วยองค์ประกอบด้านการให้การเสริมแรงทางบวก หมายถึง ระบบการให้รางวัลแก่คนเก่ง โดยเกณฑ์ในการพิจารณารางวัลต้องคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ การกระทำและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง (เช่น ความร่วมมือในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์) และข้อควรคำนึงอื่นๆ (เช่น ธรรมชาติของงาน สายการบังคับบัญชา) นั่นคือ การที่สามารถดึงดูด จูงใจ พัฒนา สร้างความพึงพอใจและอำรรักษาให้คนเก่งอยู่กับองค์กรต่อไปได้ ซึ่ง 3 องค์ประกอบนี้รวมเรียกว่า วงจรการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Kreitner & Kinicki, 2010) ใกล้เคียงกับการนำเสนอผลการศึกษาของที่สรุปว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายส่วนบุคคล การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ และแรงจูงใจ ทั้งนี้ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนและภายในเวลาที่เหมาะสม (Behrstock, 2010) จากการทบทวนวรรณกรรมจึงขอสรุปองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่งควรประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน 2) การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่คนเก่ง และ 3) การให้การเสริมแรงทางบวก สามารถสรุปเป็นโมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่งได้จากวรรณกรรมที่ทบทวนมา ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 โมเดลการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง

ดังนั้น การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Management) หมายถึง การบูรณาการกิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายการทำงานให้บุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน เพื่อให้แน่ใจว่าสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่คนเก่ง โดยคำนึงผลสำเร็จของงาน และระบบการให้รางวัลคนเก่งเพื่อเป็นแรงจูงใจอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติกรของบุคลากรคนเก่ง

## 8. การวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง (Talent Succession Planning)

ขอนำเสนอความหมายและแนวคิด องค์กรประกอบ และโมเดลของการวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง ดังต่อไปนี้

### 8.1 ความหมายและแนวคิดของการวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง

Snell และ Bohlander (2010) กล่าวถึงการวางแผนความสำเร็จว่า หมายถึง กระบวนการหาเอกลักษณ์ การพัฒนาและการติดตามความสำเร็จที่สำคัญสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร และนำมาใช้ในการพัฒนาโปรแกรมประยุกต์พื้นฐานสำหรับระบบการบริหารคนเก่ง เช่น รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพงานและข้อมูลความสำเร็จ ตรงกับที่ Noe และคณะ (2010) ให้ความหมายว่าเป็นการหาเอกลักษณ์ การทำร่องรอยของการก้าวสู่ศักยภาพในระดับสูงของลูกจ้างที่มีความสามารถเพื่อเตรียมพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งการจัดการในระดับสูง โดยประโยชน์ของการวางแผนความสำเร็จช่วยในการทบทวนภาวะผู้นำของคนเก่งอย่างเป็นระบบ ช่วยรับประกันว่าองค์กรจะไม่ขาดแคลนผู้บริหารระดับสูง การวางแผนความสำเร็จเป็นระบบที่ช่วยช่วยดึงดูดคนเก่ง อนุรักษ์รักษาคนเก่งและพัฒนาคนเก่งให้บรรลุเป้าหมายในอาชีพงาน การริเริ่มจัดการคนเก่งในส่วนของการระบุตัวผู้ที่มีศักยภาพสูงรองรับความจำเป็นขององค์กรในอนาคต สอดคล้องกับความหมายของ PageUp People (2009) ที่บอกว่าหมายถึง การออกแบบการพัฒนาคนที่ถูกจัดเป็นกลุ่มคนหรือถูกวางตัวเป็นผู้นำคนต่อไปเพื่อให้ตรงกับความต้องการองค์กร

การสร้างอย่างต่อเนื่องในการบริหารคนเก่งมีจุดสนใจหลักอยู่บนการวางแผนความสำเร็จเพื่อสร้างกลุ่มคนเก่งและเพื่อรองรับการก้าวสู่ตำแหน่งบริหารในอนาคต (Chuai, 2008) การวางแผนความสำเร็จจึงเป็นองค์ประกอบของในการบริหารคนเก่ง (Snell & Bohlander, 2010) และมีแนวโน้มที่มีความโดดเด่นมากขึ้นในองค์กร (Kehinde, 2012) การวางแผนความสำเร็จของคนเก่งทำได้โดยอาศัยพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ผู้จัดการได้ทำร่องรอยไว้จาก



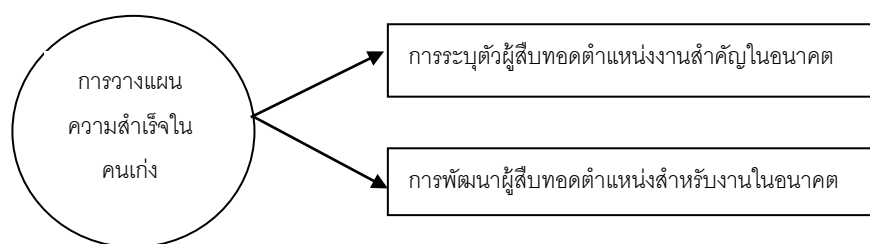
การทำนายคนเก่งที่ต้องการและที่มีอยู่จริง การตรวจประเมิน การทบทวนผลการปฏิบัติงานและ ศักยภาพบุคลากร (Armstrong, 2009)

มีผลการศึกษาศึกษาทัศนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายผลงานที่ยืนยันว่า การวางแผนความสำเร็จของคนเก่งมีความจำเป็นและความสำคัญมาก อาทิ ผลการศึกษาที่แสดงว่า การวางแผนความสำเร็จของคนเก่งเป็นหน้าที่หลักในการบริหารคนเก่ง (ADP Research Institute, 2011) หรือผลการศึกษาที่พบว่า หลายองค์กรได้สูญเสียผู้จัดการระดับสูงเมื่อถึง กำหนดการเกษียณอายุการทำงาน นับเป็นการลดจำนวนบุคลากรที่มีศักยภาพลง ผู้บังคับบัญชา ระดับกลางก็ยังไม่พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งด้วยขาดทักษะและประสบการณ์ จึงถือเป็น สิ่งจำเป็นที่องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนความสำเร็จล่วงหน้า ด้วยประโยชน์ของการวางแผน ความสำเร็จย่อมช่วยในการทบทวนภาวะผู้นำของคนเก่งอย่างเป็นระบบ และช่วยรับประกันว่า องค์กรจะไม่ขาดแคลนผู้บริหารระดับสูง (Noe et al., 2010) จึงกล่าวได้ว่า การวางแผน ความสำเร็จนับเป็นกระบวนการสำคัญที่เกื้อหนุนกระบวนการอื่น ๆ ของระบบการบริหารคนเก่ง เพื่อให้ทั้งบุคลากรคนเก่งบรรลุเป้าหมายในอาชีพงานและส่งผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มขององค์กร

## 8.2 องค์ประกอบของการวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง

องค์ประกอบด้านการวางแผนความสำเร็จถูกให้ความสำคัญเนื่องจาก ความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์มีจุดเน้นสำคัญในเรื่องการบริหารคนเก่ง โดยเฉพาะการให้ ความสำคัญกับการวางแผนความสำเร็จของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (High-Potential) และผล การปฏิบัติงานสูง (High-Performance) ซึ่งมีนักวิชาการนำเสนอองค์ประกอบการวางแผน ความสำเร็จของคนเก่งจากการศึกษาระบบบริหารคนเก่ง ดังนี้ Armstrong (2009) ระบุว่า คำถาม พื้นฐานสามประการของการวางแผนความสำเร็จในการบริหารคนเก่ง เช่น ผู้สืบทอดตำแหน่งมี ศักยภาพเพียงพอหรือไม่ ใครเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในระยะยาว ผู้สืบทอดตำแหน่งมีผลงานดี เพียงพอหรือไม่ และผู้สืบทอดตำแหน่งมีทักษะที่ถูกต้องและสมรรถนะพร้อมต่อเหตุการณ์ใน อนาคตหรือไม่ ส่วน PageUp People (2009) ระบุแนวคิดย่อยของการวางแผนความสำเร็จในคน เก่งต้องประกอบด้วย การระบุตัวผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมการบุคคลที่จะขึ้นเป็นผู้นำของ องค์กรในอนาคต โดยการระบุตัวผู้สืบทอดตำแหน่งนั้นควรใช้การถกอภิปรายกลุ่มมากกว่าใช้การ ตัดสินใจเพียงคนเดียว และการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อพัฒนาความรู้และทุนทางปัญญา เตรียมพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำงานในอนาคต โดยควรพัฒนาเป็นกลุ่มคนเก่งมากกว่าแยกพัฒนา

เดียว ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้ถือเป็นการเติมเต็มวงจรชีวิตบุคลากรที่สมบูรณ์ด้วย จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการวางแผนความสำเร็จในคนเก่งจึงประกอบด้วย 1) การระบุตัวคนเก่งเพื่อเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญในอนาคต และ 2) การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับงานในอนาคต สามารถสรุปเป็นโมเดลการวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง ได้ดังภาพประกอบ 8



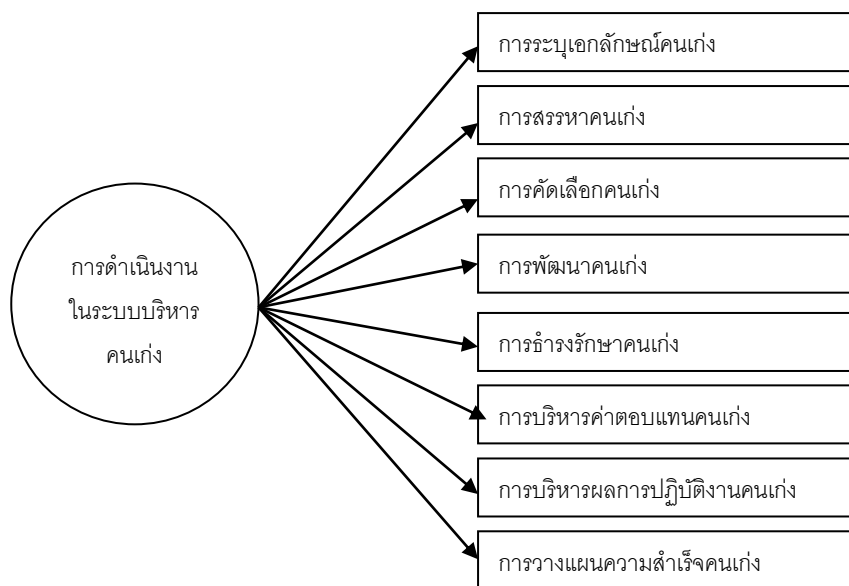
ภาพประกอบ 8 โมเดลการวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง

การวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง (Talent Succession Planning) จึงหมายถึง การดำเนินการในระยะยาวเกี่ยวกับการระบุตัวบุคลากรคนเก่งและการพัฒนาบุคลากรคนเก่ง สำหรับตำแหน่งสำคัญขององค์กรให้มีศักยภาพในระดับสูงขึ้น เพื่อเตรียมพร้อมขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้น

ตามที่ได้อธิบายรายละเอียดองค์ประกอบของระบบบริหารคนเก่งไปข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ระบบบริหารคนเก่ง (Talent Management System) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง 2) การสรรหาคนเก่ง 3) การคัดเลือกคนเก่ง 4) การพัฒนาคนเก่ง 5) การธำรงรักษาคนเก่ง 6) การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง 7) การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และ 8) การวางแผนความสำเร็จคนเก่ง ดังนั้น การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง จึงหมายถึง การปฏิบัติงานที่บูรณาการกระบวนการของการบริหารบุคลากรคนเก่ง เข้าด้วยกัน ประกอบด้วย การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง การสรรหาคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การธำรงรักษาคนเก่ง การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการวางแผนความสำเร็จคนเก่ง เพื่อเชื่อมโยงทุกกระบวนการของการบริหารคนเก่งไปสู่ กลยุทธ์สูงสุดขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยของ พีชิต เทพวรรณ (2555); Oliver (1974); U.S. Office of Personnel Management (2005); Howatt (2007); Hewitt Associates และ Human Capital Institute (2008); Williams (2008); Chuai (2008); Horvathova และ

Mikušová (2010); Bhatt และ Behrstock (2010); Noe และคณะ (2010); Behrstock (2010); Kreitner และ Kinicki (2010); Mondy (2010); Snell และ Bohlander (2011); Beheshtifar et al., (2012) ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอโมเดลองค์ประกอบของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ดังปรากฏในภาพประกอบ 9 ดังนี้



ภาพประกอบ 9 โมเดลองค์ประกอบของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

### 3. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ผู้วิจัยขอนำเสนอเนื้อหาเพื่อความเข้าใจในปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ดังต่อไปนี้

#### 3.1 ปัจจัยพหุระดับ

#### 3.2 ปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่ง

#### 3.3 ปัจจัยระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่ง

ขอนำเสนอรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

### 3.1 ปัจจัยพระดັบ

การศึกษากาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับการศึกษาพฤติกรรมองค์กร ด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อาศัยทฤษฎี แนวคิด เครื่องมือมากมายมาจากศาสตร์ทางพฤติกรรมองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนนั้นก็ประกอบขึ้นเป็นพฤติกรรมองค์กรซึ่งนับเป็นแนวคิดที่มีความเชื่อมโยงสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุดประสงค์ของการศึกษาพฤติกรรมองค์กรก็เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเคลื่อนไหวของแต่ละบุคคลและกลุ่มในองค์กร ดังนั้น บุคคล กลุ่มและองค์กรจะกลายมาเป็นพลังที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรมากขึ้น การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยระดับองค์กร ที่อาจจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมระดับบุคคลและระดับกลุ่ม และการศึกษาพฤติกรรมองค์กรส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ตัวอย่าง การวิเคราะห์ระดับบุคคล เช่น การเรียนรู้ การรับรู้ ความคิดสร้างสรรค์ แรงจูงใจ บุคลิกภาพ การลาออก ผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมความร่วมมือ พฤติกรรมที่ผิดปกติ จริยธรรม การรับรู้ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรระดับนี้เกี่ยวข้องกับจิตวิทยา วิศวกรรม แพทยศาสตร์ การวิเคราะห์ระดับกลุ่ม เช่น การเคลื่อนไหวของกลุ่ม ความขัดแย้งและความร่วมมือภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม ภาวะผู้นำของกลุ่ม พลัง บรรทัดฐาน การสื่อสารระหว่างบุคคล เครือข่าย และบทบาท การศึกษาพฤติกรรมองค์กรระดับนี้เกี่ยวข้องกับสังคมวิทยาและจิตวิทยาสังคม และการวิเคราะห์ระดับองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความร่วมมือภายในองค์กร ความขัดแย้งภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร เทคโนโลยีขององค์กร และอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอก การศึกษาพฤติกรรมองค์กรระดับนี้เกี่ยวข้องกับมานุษยวิทยาและรัฐศาสตร์ การศึกษาในแนวทางนี้สอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2548) ที่ให้กรอบการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรว่ามี 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก คือ ระดับบุคคล ตามหลักจิตวิทยามีตัวแปรหรือปัจจัยพฤติกรรมมนุษย์อยู่มากมาย นักพฤติกรรมศาสตร์ที่ศึกษาเรื่ององค์กรโดยทั่วไปยอมรับว่าเมื่อกกล่าวถึงการศึกษวิเคราะห์พฤติกรรมในระดับเอกบุคคล ย่อมประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การรับรู้ บุคลิกภาพ การจูงใจ และทัศนคติ สำหรับระดับที่สอง คือ ระดับกลุ่มมีความสำคัญมากสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากองค์กรเป็นแบบสังคมที่ประกอบด้วย กลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และระดับที่สาม คือ ระดับองค์กร เป็นจุดสำคัญต่อการศึกษาซึ่งจะอาศัยวิธีการศึกษาแบบระบบ พิจารณา

ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ของระบบองค์กรแบบเป็นทางการในเรื่องโครงสร้าง กระบวนการจัดการ และเทคโนโลยี

เห็นได้ว่าการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักเกี่ยวข้องกับโครงสร้างข้อมูลขององค์กรที่เป็นพหุระดับ การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายระดับ จากการทบทวนงานวิจัย พบว่า มีงานวิจัยคุณิพนธ์บางเรื่องที่ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะดังกล่าว ทั้งงานด้านภาวะผู้นำทางการบริหาร การบริหารการศึกษา และการบริหารงานองค์กรด้านการบริหารนวัตกรรม ตัวอย่างเช่น

คุณิพนธ์ของ อาดุลย์ พรหมแสง (2554) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบพหุระดับของสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน 14 จังหวัดภาคใต้ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลและสร้างรูปแบบความสัมพันธ์แบบพหุระดับของสมรรถนะของหัวหน้างาน สมรรถนะของผู้อำนวยการกลุ่มงาน สมรรถนะของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยหัวหน้างานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 912 คน ผู้อำนวยการกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 199 คน และผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา 30 คน เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบประเมินชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบด้วย แบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้างานและประเมินประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แบบประเมินสมรรถนะของผู้อำนวยการกลุ่มงานการศึกษา และแบบประเมินสมรรถนะของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ประเมินตนเอง ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้วยวิธีการวิเคราะห์พหุระดับของการวิเคราะห์ถดถอย (Multilevel Regression Analysis) ด้วยเทคนิค HLM (Hierarchical Linear Model) โดยใช้โปรแกรม HLM 6.04

ยังมีวิทยานิพนธ์ระดับคุณิพนธ์บัณฑิตด้านภาวะผู้นำทางการบริหารของ อิศรา ตุงตระกุล (2553) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงพหุระดับที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าสถานีนอนามัย และข้อเสนอเชิงนโยบายของการบริหารงานสถานีนอนามัยในจังหวัดนครราชสีมา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยระดับสถานีนอนามัยและระดับบุคลากรสาธารณสุขที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าสถานีนอนามัย และเพื่อพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายของการบริหารงานสถานีนอนามัยในจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือสาธารณสุขอำเภอ หัวหน้าสถานีนอนามัยและบุคลากรสาธารณสุข รวม 1,452 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือการวิจัยแบ่งเป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างและการสัมภาษณ์เจาะลึก และการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจำนวน

2 ฉบับ ใช้โปรแกรม HLM 6.04 ในการวิเคราะห์พหุระดับ เพื่อใช้อ้างอิงพารามิเตอร์โครงสร้างของโมเดลและความเป็นไปได้ที่จะอธิบายพฤติกรรมอย่างสุ่ม และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรในระดับเดียวกันและต่างระดับ ใช้หลักการวิเคราะห์พหุระดับ ได้แก่ ระดับ 1 คือ ระดับสถานีนอนามัย และระดับ 2 คือ ระดับบุคลากรสาธารณสุข การวิเคราะห์ประกอบด้วย การวิเคราะห์โมเดลว่าง การวิเคราะห์โมเดลอย่างง่าย การวิเคราะห์โมเดลไฮโปเทติกอล

นอกจากนั้น ยังมีดัชนีนิพนธ์ด้านการบริหารการศึกษา เช่น งานของ มนุญ ชี้อชาติ (2554) ที่ได้ศึกษาปัจจัยพหุระดับที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียง วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารวิชาการ ศึกษาตัวแปรระดับนักเรียน ตัวแปรระดับห้องเรียน และตัวแปรระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียง กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาแบ่งเป็นระดับนักเรียน จำนวน 960 คน ระดับห้องเรียน ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 480 คน และระดับโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 120 คน รวม 1,560 คน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียง ที่ได้มาจากการสุ่มหลายขั้นตอน เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่าจำนวน 4 ฉบับ ใช้โปรแกรม SPSS ในการหาค่าสถิติพื้นฐาน และโปรแกรม HLM 6.04 ในการวิเคราะห์พหุระดับ

การวิจัยดัชนีนิพนธ์ของ สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ (2548) ก็ศึกษาปัจจัยเชิงพหุระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงความสัมพันธ์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาปัจจัยในระดับนักเรียน ห้องเรียน และระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร และเพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์แบบพหุระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร ด้วยการวิเคราะห์พหุระดับของการวิเคราะห์เส้นทาง (Multilevel of Path Analysis) โดยมีการศึกษาตัวแปรเชิงสาเหตุ 3 ระดับที่คาดว่าจะปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 35 โรงเรียน ประกอบด้วย นักเรียน 2,177 คน ครูอาจารย์ 68 คน และผู้บริหารโรงเรียน 35 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 2,280 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายโดยใช้ตารางเลขสุ่ม สุ่มระดับโรงเรียนและระดับห้องเรียน สำหรับระดับ

นักเรียนกำหนดให้นักเรียนทุกคนในห้องเรียนนั้นเป็นกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือการวิจัยมีแบบสอบถามและแบบทดสอบจำนวน 3 ฉบับ ใช้โปรแกรม SPSS for Windows Version 11.0 และโปรแกรม PRELIS 2.30 LISREL 8.30 และ 8.72 วิเคราะห์พหุระดับ 3 ระดับ

และปริญญาโทศึกษานิพนธ์ที่บัณฑิตด้านการบริหารงานนวัตกรรมการของ ตรีทิพ บุญเยี่ยม (2554) ที่ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานเพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในบริษัทเอกชนของไทย วัตถุประสงค์เพื่อทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์พหุระดับระหว่างปัจจัยระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน สมาชิกในกลุ่มงานแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัท ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงานและสมาชิกในกลุ่มงานเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยต้องร่วมกันทำงานจนสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับบริษัทมาแล้วอย่างน้อย 1 ชิ้นงาน แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้ตอบแบบสอบถามในระดับพนักงานในกลุ่มงานจำนวน 177 คน จาก 45 กลุ่มงาน ใช้โปรแกรม Mplus version 6.1 เพื่อทดสอบแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย ซึ่งงานวิจัยนี้ใช้แบบจำลองพหุระดับที่มีตัวแปรระดับกลุ่มงานและระดับบุคคล และใช้เทคนิควิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพหุระดับ (Multilevel Structural Equation Model) เป็นการบูรณาการเทคนิคการวิเคราะห์พหุระดับและการวิเคราะห์เชิงสาเหตุ ทำให้การศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรทำนายและตัวแปรตามตามระดับชั้นของข้อมูลสามารถทำได้

จากวิทยานิพนธ์ทั้งหลายที่ยกมาเป็นตัวอย่างข้างต้น ล้วนเป็นการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างข้อมูลขององค์การที่เป็นพหุระดับ ซึ่งคำว่า พหุ (Multiple) นั้น หมายถึงมากกว่าหนึ่งอย่าง (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2552) ใช้การวิเคราะห์พหุระดับซึ่งเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทำนายหลายระดับที่มีต่อตัวแปรตาม ซึ่งตัวแปรทำนายมีโครงสร้างเป็นระดับลดหลั่น (Hierarchical) อย่างน้อย 2 ระดับ โดยตัวแปรทำนายและตัวแปรตามที่อยู่ระดับล่างต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และได้รับอิทธิพลร่วมกันจากตัวแปรทำนายที่อยู่ระดับบน (ศิริชัย กาญจนवासี, 2550) การวิเคราะห์พหุระดับ 2 ระดับนั้น จะวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็น ระดับที่ 1 คือ Within Group หรือ Micro อันเป็นการวิเคราะห์ตัวแปร Individual Level หรือ ตัวแปรระดับบุคคล และระดับที่ 2 คือ Between Group หรือ Macro จะเป็นการวิเคราะห์ตัวแปร Cluster Level หรือตัวแปรระดับกลุ่ม (สมถวิล วิจิตรวรรณ, 2555)

ด้วยเหตุที่การสืบค้นของผู้วิจัยพบว่า การดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของประเทศไทยนั้นก็มีโครงสร้างข้อมูลเป็นแบบพหุระดับ

เช่นเดียวกัน นั่นคือ มีการจัดองค์กรและการแบ่งส่วนการบริหารงานภายใต้ลักษณะการจัดตั้งเป็นลำดับชั้น (Hierarchy) หน่วยงานหรือการบริหารงานในระดับสูงย่อมต้องมีความรับผิดชอบหรือมีอิทธิพลต่อหน่วยงาน หรือการบริหารงานในระดับรองลงมาเป็นลำดับชั้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในองค์กร กล่าวได้ว่า งานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานส่วนกลางรวมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่ง (ไม่ได้อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบระดับคณะ/ สาขาวิชา) โดยมีผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ (แต่ละสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายที่แตกต่างกันออกไป เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์/ ผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี) ส่วนระดับปฏิบัติการก็คือ บุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายที่ดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่ง ด้วยเหตุนี้ การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงศึกษาในแนวทางการวิเคราะห์พหุระดับเช่นกัน โดยใช้หลักการศึกษาปัจจัยพหุระดับแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร และระดับบุคคล ตามลักษณะธรรมชาติของโครงสร้างข้อมูลงานด้านการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่อยู่ภายใต้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อธิบายไว้ข้างต้น ซึ่งการวิเคราะห์แบบพหุระดับ (Multilevel Analysis) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างระดับเป็นโมเดลที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างข้อมูลอย่างน้อย 2 ระดับ ที่เรียกว่าข้อมูลระดับเชิงลดหลั่น (Hierarchical Data) โดยที่ตัวแปรระดับองค์กร และตัวแปรระดับบุคคล เป็นตัวแปรคนละระดับกันและมีโครงสร้างระดับลดหลั่นกัน ตัวแปรระดับบุคคลจะถูกจัดกลุ่ม (Nested) อยู่ในกลุ่มที่ใหญ่กว่า คือ ตัวแปรระดับองค์กร ทั้งนี้ตัวแปรผลจะเป็นตัวแปรที่มาจากระดับล่างสุด ในที่นี้ก็คือ ตัวแปรระดับบุคคล

### 3.2 ปัจจัยระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่ง

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรระดับบุคคลที่ส่งผลทางบวกต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ ตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน และสมรรถนะของบุคลากร ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดของแต่ละตัวแปรดังต่อไปนี้



### 3.2.1 การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร (Employee Engagement)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรส่งผลทางบวกต่อการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่งของสถาบันการศึกษาเอกชน ดังนี้

#### 1) ความหมายและแนวคิดของการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร

ส่วนใหญ่ นักวิชาการให้ความหมายการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรในแง่ที่เป็นความรู้สึกและอารมณ์ในแง่บวกจากภายใน โดย Robinson และคณะ (2004) เสนอว่า หมายถึง ทศนคติแง่บวกที่บุคลากรมีเกี่ยวกับองค์กรและค่านิยมที่เกี่ยวข้อง โดยบุคลากรที่มีความผูกพันในงานจะทราบบริบททางธุรกิจขององค์กร และสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานจนเกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรเองก็ต้องพัฒนาและดูแลให้บุคลากรมีการเพิ่มความผูกพันในงาน ถือเป็นความสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ส่วน Kreitner และ Kinicki (2010) ให้ความหมายว่า เป็นความพึงพอใจและความกระตือรือร้นส่วนบุคคลสำหรับการทำงาน บุคลากรที่มีการเพิ่มความผูกพันในงานย่อมเพิ่มความพยายามในงานที่ทำและมีความทุ่มเทและภักดีต่องานในหน้าที่ สอดคล้องกับ McShane และ Gilnow (2007) ที่ให้ความหมายว่า หมายถึง อารมณ์และแรงจูงใจที่มีเหตุผลของบุคลากร ความต้องการแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ความเข้าใจชัดเจนในวิสัยทัศน์องค์กรและบทบาทเฉพาะของตนเอง รวมถึง ความเชื่อว่าจะได้รับทรัพยากรเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จ Noe และคณะ (2010) ก็ให้ความหมายทำนองเดียวกันว่า หมายถึง ระดับของการที่บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในงานที่ทำและทุ่มเทร่างกายแรงใจให้งานและองค์กรอย่างแรงกล้า ส่วน Smith และ Markwick (2009) ก็ให้ความหมายว่า หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดในจิตใจเป็นสถานะทางจิตวิทยาหรือทางอารมณ์ เป็นโครงสร้างที่นำมาสู่การปฏิบัติงานหรือทัศนคติ ซึ่งความหมายในแนวทางนี้พบได้มากมายจากการทบทวนวรรณกรรม

การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร (Employee Engagement) จึงหมายถึง ความรู้สึกดีที่บุคลากรมีต่อลักษณะงานและการดำเนินงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ จนทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

Andrew และ Sofian (2012) นำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory: SET) อันเป็นทฤษฎีที่ถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานอธิบายการวิจัยเกี่ยวกับการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ด้วยเป็นทฤษฎีที่อธิบายเหตุผลว่าทำไมบุคลากรจึงมีความผูกพันหรือไม่มีความผูกพันกับงานและองค์กร ดังนั้น การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรจึงเกี่ยวข้องกับอารมณ์และความสัมพันธ์ทางจิตวิทยาาระหว่างบุคลากรกับองค์กร ผลจากการวิเคราะห์เชิงทำนายพบว่า การเพิ่มความผูกพันในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล (ประกอบด้วย การสื่อสารของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการสนับสนุนผู้ร่วมงาน) และผลลัพธ์ของการทำงาน (ประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความตั้งใจจะลาออกจางาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร) ทั้งนี้ Dulagil (2012) อธิบายต่อว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรกับผลลัพธ์ขององค์กรนั้น มีข้อสมมติฐานและทฤษฎีที่ปรากฏแล้วว่ามีความสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุ โดยบุคลากรที่มีการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรจักเป็นผู้ที่มีความทุ่มเทอย่างเต็มที่ในงานที่ทำ มีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างสม่ำเสมอ มีความกระตือรือร้น และพยายามมองหาสิ่งที่ดีขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการทำงานให้สูงขึ้น ช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งการเพิ่มผลผลิต การให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้นและอัตราการลาออกของบุคลากรลดลง (Noe et al., 2012; Snell & Bohlander, 2010)

## 2) องค์ประกอบของการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร

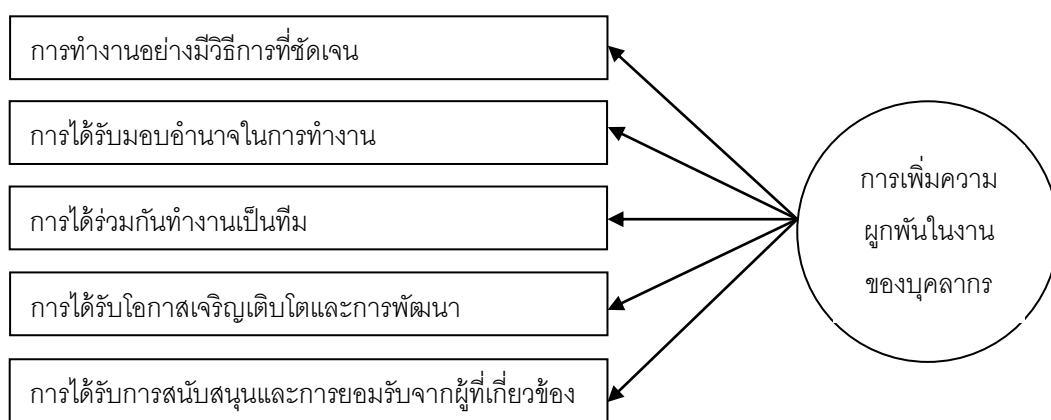
ขอเสนอองค์ประกอบของการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรที่มีนักวิชาการได้วิจัยและนำเสนอไว้ ได้แก่

อิสรา ตุงตระกูล (2553) นำเสนอองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิตว่าประกอบด้วย (1) ความเชื่อถือและยอมรับเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ ความเชื่อมั่น และการยอมรับผลงานของสถานีนอามัย (2) ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ได้แก่ ความศรัทธา ความสัมพันธ์ และความจงรักภักดีต่อสถานีนอามัย และ (3) ความทุ่มเทอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ได้แก่ การตอบแทนสถานีนอามัยและการตอบแทนเพื่อนร่วมงาน

Robinson และคณะ (2004) นำเสนอผลจากการศึกษาการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรจากตัวแทนองค์กรที่เป็นสมาชิกกับสถาบัน The Institute for Employment

Studies : IES ว่าคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Characteristics of Engaged Employee) ประกอบด้วย (1) แสวงหาโอกาสเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร (2) มองงานและองค์กรในแง่บวก (3) เชื่อมมั่นในองค์กร (4) ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น (5) เคารพและช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ (6) เป็นที่ไว้วางใจและทำงานมากกว่าที่องค์กรคาดหวัง (7) ค่านิยมส่วนตัวกับขององค์กรเป็นอันเดียวกัน (8) ระบุตัวเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ 9) พัฒนาตนเองให้ทันสมัยเสมอ

Wellins และคณะ (2009) นำเสนอองค์ประกอบของการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การทำงานอย่างมีวิธีการที่ชัดเจน (Aligning Effort with Strategy) คือ การที่บุคลากรเข้าใจงานและเป้าหมายอย่างชัดเจน ทราบถึงทิศทางในการทำงานและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ยึดมั่นในประสิทธิผลการทำงานและมีพันธะ ความรับผิดชอบ (2) การได้รับมอบอำนาจในการทำงาน (Empowerment) คือ การที่บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และรู้สึกว่าตัวเองมีประโยชน์ (3) การได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ การที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจนสามารถทำงานได้สำเร็จ แบ่งปันความคิดเห็นกัน และสามารถสร้างสรรค์ความคิดในทุกสถานการณ์ ทำงานภายใต้ความไว้วางใจกัน (4) การได้รับโอกาสเจริญเติบโตและการพัฒนา (Growth and Development) คือ การที่บุคลากรได้รับโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าและได้รับการพัฒนาระหว่างที่อยู่ในองค์กร ได้เรียนรู้วิถีทางใหม่และเพิ่มเติมทักษะใหม่ในการทำงาน (5) การได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (Support and Recognition) คือ การที่บุคลากรรู้สึกได้รับการสนับสนุนและการเป็นที่ยอมรับขององค์กรอันเนื่องมาจากการกระทำ ความคิดและผลงานที่ทำ สามารถแสดงเป็นโมเดลได้ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 โมเดลการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร (Wellins et al., 2009)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้โมเดลการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคคลากรของ Wellins และคณะ (2009) เนื่องจากการกำหนดองค์ประกอบของพวกเขาได้อย่างอิงผลการวิจัยจากงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง คำนี้ถึงความสำคัญของการบริหารคนเก่ง และพลังขับเคลื่อนจากการบริหารคนเก่ง โดยถือเป็นประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการวิจัยครั้งนี้

### 3) เครื่องมือวัดการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร

Smith และ Markwick (2009) นำเสนอมาตรวัดการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ดังนี้ (1) มาตรวัดการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรต้องถูกพิจารณาให้ดีกว่าก่อนนำมาใช้ในการสำรวจจริงและอาจมีการเปลี่ยนแปลงมาตรวัดได้ เนื่องมาจากการขาดความกระจ่างชัดในความหมายของการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร และความต้องการของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน (2) มาตรวัดการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยสถาบัน The Institute for Employment Studies: IES มีจุดเน้นอยู่บนตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ การปรับค่านิยมส่วนบุคคลและองค์กรเข้าด้วยกัน และขอบเขตที่องค์กรสามารถผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดี (3) มาตรวัดความผูกพันต่อองค์กรที่สถาบันอื่นสร้างขึ้นก็สามารถนำมาใช้ได้ (4) การสำรวจการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ต้องทำอย่างไร่งใสและให้ข้อมูลย้อนกลับต่อบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจและมีความไว้วางใจในการกระทำที่ตามมาจากผลลัพธ์ของการสำรวจ

Robinson และคณะ (2004) นำเสนอผลการศึกษาของสถาบัน The Institute for Employment Studies: IES ไว้ในรายงานการขับเคลื่อนของการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร (The Drivers of Employee Engagement) โดยได้สร้างเครื่องมือวัดความเข้าใจเกี่ยวกับการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร โดยกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรทางการให้บริการด้านสุขภาพแห่งชาติ (National Health Service: NHS) ของเครือสหราชอาณาจักร จำนวนกว่า 10,024 คน ทั้งองค์กรขนาดเล็กจนถึงองค์กรขนาดใหญ่ โดยใช้คำถามปลายเปิดจำนวน 7 ข้อ จนได้คุณลักษณะของบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรออกมา จากนั้นนำผลการสังเคราะห์จากขั้นแรกมาพัฒนาแบบสำรวจทัศนคติของบุคลากรเกี่ยวกับการเพิ่มความผูกพันในงาน โดยสรุปเป็นประโยคบอกเล่า 12 ประโยคเพื่อวัดการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร

อิสรา ตุงตระกุล (2553) สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสาธารณสุข จำนวน 1,452 คน เป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 6 ข้อ

ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยจากผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 ระดับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 ระดับความผูกพันต่อองค์กรมาก ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 ระดับความผูกพันต่อองค์กรปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 ระดับความผูกพันต่อองค์กรน้อย และค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 ระดับความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด

Wellins และคณะ (2009) ได้สร้างมาตรวัดการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ซึ่งสร้างมาตรวัดแต่ละข้อเป็นประโยคบอกเล่า โดยยึดองค์ประกอบหลักของการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร คือ ด้านการมุ่งมั่นทำงานโดยยึดมั่นคุณลักษณะ 5 ข้อ ด้านการสร้างเสริมพลังอำนาจ 2 ข้อ ด้านการทำงานเป็นทีม 4 ข้อ ด้านการเจริญเติบโตและการพัฒนา 3 ข้อ และด้านการสนับสนุนและการยอมรับ 3 ข้อ นอกจากนี้ยังสร้างมาตรวัดเพื่อวัดความพึงพอใจและความภักดี (Satisfaction and Loyalty) ซึ่งถือเป็นข้อเสริม เป็นประโยคบอกเล่าอีก 3 ข้อ รวมเป็น 20 ข้อ เป็นที่รู้จักกันในวงวิชาการว่า แบบสำรวจ E3

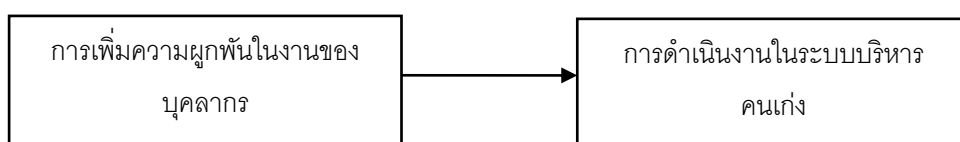
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรที่พัฒนามาจากแบบสำรวจของ Wellins และคณะ (2009) ด้วยเป็นแบบวัดที่มีจุดประสงค์ของการวัดในแต่ละข้อและมีการจัดกลุ่มการวัดในแต่ละข้อที่ชัดเจน ทั้งยังมีความเชื่อมโยงกับระบบบริหารคนเก่ง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการศึกษาวิจัยครั้งนี้

#### 4) ความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรกับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

บุคลากรคนเก่งเป็นกลุ่มคนที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับบุคลากร ทำให้องค์กรสมัยใหม่ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร โดย Harvard Business Review (2013) สรุปไว้ว่า การเพิ่มความผูกพันในงานกลายเป็นตัวหลักสำคัญขององค์กรธุรกิจชั้นนำ ท่ามกลางวงจรการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ผู้นำทราบดีว่ากำลังแรงงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงเป็นกำลังสำคัญต่อการเจริญเติบโตและการอยู่รอดขององค์กร และตระหนักว่าหากบุคลากรมีความผูกพันในงานสูง จะช่วยเพิ่มนวัตกรรม ผลผลิตและผลการปฏิบัติงานในระดับผู้ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ขณะเดียวกันก็มีความสัมพันธ์กับการช่วยลดต้นทุนการว่าจ้างและการบำรุงรักษาบุคลากรที่เก่ง และนำเสนอผลการศึกษาปรากฏชัดว่า กลุ่มตัวอย่างกว่าร้อยละ 70 เห็นด้วยว่าการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และส่งผลให้การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งมีทิศทางที่ดีขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Smith และ

Markwick (2009) ที่พบว่า บุคลากรที่ได้รับการเพิ่มความผูกพันในงานจะอยู่ในองค์กรได้นานและมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นสูงกว่าเพื่อนร่วมงานทั่วไป และจะแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นผู้สนับสนุนองค์กร เพราะว่าการเพิ่มความผูกพันในงานทำให้คนทุ่มเทอย่างเต็มที่ให้กับการทำงาน การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรจึงมีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงผลสำรวจเรื่องการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรจำนวน 50,000 คนจากหลายองค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า บุคลากรร้อยละ 13 ที่ไม่มีการเพิ่มความผูกพันในงานมีความพยายามในการทำงานน้อย ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่แย่งและมีแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร บุคลากรร้อยละ 76 มีการเพิ่มความผูกพันในงานระดับปานกลาง แต่ก็ยังมีผลการปฏิบัติการอยู่ในระดับที่องค์กรคาดหวัง มีเพียงบุคลากรร้อยละ 11 เท่านั้นที่มีการเพิ่มความผูกพันในงานระดับสูงช่วยสร้างผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และยังช่วยเหลือบุคลากรคนอื่นในการทำงานด้วย อีกทั้งยังเป็นคนที่คอยอาสารับทำงานที่เป็นความรับผิดชอบในรูปแบบใหม่ และยังคงแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิมด้วย (Noe et al., 2010) ยังมีการเสนอผลการวิจัยของบริษัท Gallup โดย Kreitner และ Kinicki (2010) ที่ได้วิจัยอภิมานจากบุคลากรจำนวน 198,514 คนจากธุรกิจ 7,930 แห่ง และค้นพบว่า การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า ผลกำไร ผลิตผล การลาออกและผลลัพท์ที่มั่นคง โดยประเมินว่า หากบุคลากรยังมีการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 12 และส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตจากการดำเนินงานขององค์กรร้อยละ 18 รวมถึงผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 12 และผลการวิจัยของบริษัท Ritz-Carlton ก็สนับสนุนว่า การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรมีนัยสำคัญทำให้อัตราการลาออกของบุคลากรลดลง และช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าด้วย งานของอิสรา ตุงตระกูล (2553) วิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรซึ่งเป็นตัวแปรอิสระระดับบุคลากรสาธารณสุขอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .50 โดยเป็นตัวแปรอิสระระดับบุคลากรสาธารณสุขที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระระดับสถานีนอนามัยทุกตัว คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ทรัพยากรทางการบริหาร วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ กระบวนการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าสถานีนอนามัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และสามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าสถานีนอนามัย ร่วมกับตัวแปรทัศนคติต่อการทำงาน บทบาทการทำงาน และความสามารถในการทำงาน ได้ร้อยละ 57.5 ทั้งนี้ Dulagil

(2012) สรุปไว้ในบทความวิจัยว่า การเพิ่มความผูกพันในงานเป็นแนวคิดที่ยังต้องอาศัยการวิจัยต่อไปในอนาคตและทำให้แนวคิดนี้กระจ่างขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มความผูกพันในงานและผลลัพธ์ขององค์กรได้รับการยอมรับและมีทฤษฎีที่ยืนยันมายาวนาน อย่างไรก็ตาม ยังคงต้องการหลักฐานเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการเพิ่มความผูกพันในงานและผลลัพธ์ขององค์กร ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรกับผลลัพธ์ของงานมีข้อสมมติฐานและทฤษฎีที่ปรากฏชัดเจนแล้วว่ามีสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุ โดยบุคลากรที่มีความผูกพันในงานย่อมมีความทุ่มเทอย่างเต็มที่ในงานที่ทำ มีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างสม่ำเสมอ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และพยายามพัฒนาตนเองและงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการทำงานให้สูงขึ้น ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งการเพิ่มผลผลิต การให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น รวมถึงอัตราการลาออกของบุคลากรลดลง (Noe et al., 2010; Snell & Bohlander, 2010) ผลวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร และด้วยการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งก็เป็นการดำเนินงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดความสัมพันธ์ของการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ว่า การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร ในที่นี้ก็คือ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ดังภาพประกอบ 11 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 11 แสดงความสัมพันธ์ของการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

การวิจัยครั้งนี้ จึงได้นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร (Employee Engagement) หมายถึง ความรู้สึกดีที่บุคลากรมีต่อลักษณะงานและการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่อยู่ในความรับผิดชอบ จนทำให้การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบความสำเร็จ โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่

1) การทำงานอย่างมีวิธีการที่ชัดเจน (Aligning Effort with Strategy) คือ การที่บุคลากรเข้าใจงานและเป้าหมายการทำงานของระบบบริหารคนเก่งชัดเจนอย่างชัดเจน ยึดมั่นในประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่ง

2) การได้รับมอบอำนาจในการทำงาน (Empowerment) คือ การที่บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร สามารถตัดสินใจในงานระบบบริหารคนเก่งได้ด้วยตนเอง และรู้สึกว่าตัวเองมีประโยชน์ในระบบบริหารคนเก่ง

3) การได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ การที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจนสามารถทำงานในระบบบริหารคนเก่งได้สำเร็จ

4) การได้รับโอกาสเจริญเติบโตและการพัฒนา (Growth and Development) คือ การที่บุคลากรมีโอกาสเจริญก้าวหน้าขณะที่ทำงานในระบบบริหารคนเก่ง และได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงานที่เกี่ยวข้อง

5) การได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (Support and Recognition) คือ การที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนและการเป็นที่ยอมรับขององค์กร อันเนื่องมาจากการกระทำ ความคิดและผลงานที่ทำในระบบบริหารคนเก่ง

### 3.2.2 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลทางบวกต่อการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่งของสถาบันการศึกษาเอกชน ดังนี้

#### 1) ความหมายและแนวคิดของความพึงพอใจในงาน

โดยส่วนใหญ่ความพึงพอใจถูกให้ความหมายในแง่ของทัศนคติที่เชื่อมโยงกับความรู้สึก อาทิ McShane และ Glinow (2007) ให้ความหมายว่าเป็นทัศนคติส่วนบุคคลเกี่ยวกับงานที่บุคคลทำ รวมถึงเนื้อหาสาระในงานที่เกี่ยวข้อง Noe และคณะ (2010) ก็ให้ความหมายว่าเป็นความรู้สึกแง่บวกที่เป็นผลมาจากการรับรู้ว่างานช่วยเติมเต็มแต่ละบุคคลให้สมบูรณ์และทำให้บุคคลรู้สึกว่างานที่ทำอยู่มีคุณค่า โดยความนี้สะท้อนมาจากมุมมองที่สำคัญ ได้แก่ (1) ความพึงพอใจในงานเป็นคุณค่า (2) ความพึงพอใจในงานเป็นมุมมองที่แตกต่างกันของบุคคล (3) ความพึงพอใจในงานเป็นการรับรู้ ส่วน Islam และคณะ (2012) ได้ทบทวนวรรณกรรมจนสรุปว่า ความพึงพอใจเป็นระดับของการที่บุคคลรู้สึกมีความสุขกับงานที่ทำอยู่ แต่ Kreitner และ Kinicki (2010) และ Sageer และคณะ (2012) ให้ความหมายในแง่ที่ความพึงพอใจในงานไม่ใช่แนวคิดเดี่ยวใน



ด้านบวกอย่างเดียว แต่เป็นอารมณ์ที่ตอบสนองอย่างหลากหลายในหลายด้านต่องานที่ทำ ทั้งความชื่นชอบและไม่ชอบต่องานที่ทำอยู่ ทั้งนี้ มีนักวิจัยชาวไทยได้ให้นิยามศัพท์เฉพาะในคุณลักษณะของ มนุษย์ เชื้อชาติ (2554) ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกในความรู้สึกของครูในทางที่ดี ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสุขกับรายได้ มีความพอใจกับโอกาสความก้าวหน้า ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั่วไปที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงานของครู

ความพึงพอใจเป็นทัศนคติซึ่ง McShane และ Gilnow (2007) กับ Cacioppo และคณะ (1994) ให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกันว่า หมายถึง ความเชื่อ การรับรู้ การประเมินค่าความรู้สึก และความตั้งใจแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล สิ่งของหรือเหตุการณ์ เรื่องราวต่าง ๆ โดยทัศนคติเป็นการตัดสินใจ ส่วนอารมณ์เป็นประสบการณ์ ทัศนคติเป็นสิ่งที่คงอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง โดยความความหมายนี้มีส่วนสอดคล้องกับ Kreitner และ Kinicki (2010) ที่ให้ความหมายทัศนคติในเชิงการประเมินค่าความรู้สึกเช่นกันว่า หมายถึง การเรียนรู้ถึงแนวโน้มความชอบหรือไม่ชอบเพื่อรองรับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น เมื่อคุณมีทัศนคติทางบวกต่องานที่ทำอยู่ คุณก็มักทำงานได้นานและไม่หวั่นเกรงต่องานยาก ดังนั้น ทัศนคติจึงส่งผลต่อพฤติกรรมโดยตรง โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เราแสดงออกต่อสิ่งของ บุคคล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยทั่วไปแล้วการให้คุณค่าต่อสิ่งต่าง ๆ และทัศนคติของคนเป็นสิ่งที่หลากหลาย เช่น ผู้จัดการที่เป็นคนชอบช่วยเหลือคนอื่น แต่จะมีทัศนคติในทางลบต่อเพื่อนร่วมงานที่ไม่มีจริยธรรม

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) จึงหมายถึง ทัศนคติแง่บวกที่บุคลากรมีต่อการดำเนินงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ จนนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร

ความพึงพอใจในงานมีผลต่อพฤติกรรมที่หลากหลายของพฤติกรรมระดับบุคลากร และมีทฤษฎีและแนวคิดมากมายที่พูดถึงความพึงพอใจในงาน ในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอการสรุปและสังเคราะห์ทฤษฎีความพึงพอใจในงานที่ได้รวบรวมทฤษฎีความพึงพอใจในงานที่มีหลากหลายทฤษฎีไว้ จากการศึกษาของ Saif และคณะ (2012) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเกี่ยวเนื่องกับทัศนคติที่นำมาสู่การบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง การทำความเข้าใจทฤษฎีก็เพื่อความคุ้มครองประกอบของความพึงพอใจในงานของบุคลากร โดยทฤษฎีความพึงพอใจในงานสามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นโมเดลได้ตามการนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้พวกเขาได้จัดกลุ่มทฤษฎีความพึงพอใจในงานจำแนกตามเกณฑ์ ประกอบด้วย เกณฑ์ความจำเป็นของมนุษย์ ผลการปฏิบัติงาน รางวัล และความพึงพอใจ สรุปได้ดังตาราง 2 ต่อไปนี้

ตาราง 2 การจัดกลุ่มทฤษฎีความพึงพอใจของ Saif และคณะ (2012)

เกณฑ์ที่ใช้	ทฤษฎี
ความจำเป็นของมนุษย์	ความต้องการทางกายภาพ ปัญญา และทางสังคม เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎี ERG ทฤษฎีมุ่งความสำเร็จ
ผลการปฏิบัติงาน	1) ทฤษฎีคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ทฤษฎี X และ Y ทฤษฎีความคาดหวัง 2) ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน เช่น ทฤษฎีลักษณะงานที่ปฏิบัติ 3) ทฤษฎีคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อม เช่น ทฤษฎีการจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์ 4) ทฤษฎีคุณลักษณะขององค์กรและคุณลักษณะของการจัดการ เช่น ทฤษฎีการเสริมแรง ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ทฤษฎีการควบคุม
รางวัล	รางวัลภายในและรางวัลภายนอก เช่น ทฤษฎีการจัดการทางวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีการเสริมแรง ทฤษฎีการรับรู้ความเป็นธรรม
ความพึงพอใจ	เป็นแนวคิดที่ว่าถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจก็ย่อมแสดงพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก แต่ถ้าบุคลากรไม่พึงพอใจก็จะไม่แสดงพฤติกรรมเดิมออกมา

การที่บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน Kreitner และ Kinicki (2010) ได้สรุปว่ามีสาเหตุมาจาก (1) ความต้องการสิ่งเติมเต็ม (Need Fulfillment) มาจากแนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจในงานมาจากการกำหนดการตัดสินใจ โดยความพึงพอใจในงานช่วยเติมเต็มความต้องการของบุคลากร มีงานวิจัยที่น่าเสนอว่า สิ่งที่จะช่วยเติมเต็มความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ ความมั่นคงของงาน และความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต เป็นที่ยอมรับว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน (2) ความแตกต่าง (Discrepancies) มาจากแนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจในงานมาจากผลลัพธ์ของความคาดหวัง โดยเมื่อบุคลากรเกิดความคาดหวังขึ้นและสิ่งที่ได้รับจริงไม่ตรงกับความคาดหวังก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากสิ่งที่ได้รับจริงได้เท่ากับหรือสูงกว่าที่บุคลากรคาดหวังก็ย่อมเกิดความพึงพอใจในงาน หลายองค์กรจึงสำรวจทัศนคติของบุคลากรเพื่อที่จะเข้าถึงความคาดหวังของบุคลากรให้ได้ (3) การบรรลุถึงคุณค่าในงาน (Value Attainment) มาจากแนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจในงานมาจากการรับรู้ โดยเมื่องานนั้นได้เติมเต็มจนทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความสำคัญก็จะเกิดความรู้สึกว่า

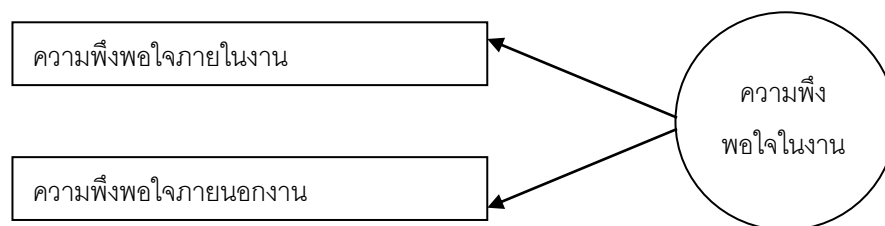
งานนั้นมีคุณค่า มีงานวิจัยที่รองรับว่า การที่บุคคลเห็นว่างานมีคุณค่าช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรสร้างโครงสร้างของสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้สัมพันธ์กับรางวัลและคุณค่าส่วนบุคคล (4) ความเสมอภาค (Equity) มาจากแนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจในงานมาจากหน้าที่ โดยถ้าบุคคลารู้สึกว่าผลลัพธ์ของงานได้รับความเป็นธรรมและสัมพันธ์กับปัจจัยนำเข้าก็ย่อมเกิดความพึงพอใจในงาน มีงานวิจัยว่า ถ้าบุคคลากรรับรู้ว่าคุณค่าของตัวเองได้รับความเป็นธรรมจากงานที่ทำก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน ดังนั้น ผู้จัดการจึงควรสื่อสารกับบุคคลากรให้รู้สึกว่าเขาได้รับการดูแลอย่างยุติธรรม และ (5) อารมณ์ นิสัยที่เกี่ยวข้อง (Dispositional/ Genetic Components) มาจากแนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจในงานมาจากองค์ประกอบทางพันธุกรรมได้ มีงานวิจัยที่นำเสนอว่า ความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคลมีความสัมพันธ์กับนิสัยส่วนบุคคลและยีนส์ของแต่ละคน ดังนั้น ผู้จัดการไม่ควรมัวติดกับเชื้อชาติ เพศ ศาสนา สี เชื้อชาติต้นกำเนิด และอายุ นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรทางการศึกษาของ Sodoma และ Else (2009) ศึกษาพบว่า ปี ค.ศ. 2005 ครูใหญ่มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับพอใจมาก (ค่าเฉลี่ย 1.95 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .74) สูงกว่า ปี ค.ศ.1999 ที่ครูใหญ่มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับค่อนข้างพอใจ (ค่าเฉลี่ย 2.04 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .80) เนื่องจากว่า ในระยะเวลาที่ผ่านมา 6 ปีนั้น นักเรียนที่อยู่ในความดูแลของครูใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น แสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของครูใหญ่ในการบริหารสถานศึกษา และการศึกษาเปรียบเทียบทั้ง 2 ปีชี้ให้เห็นว่า เพศของครูใหญ่ จำนวนปีที่อยู่ในตำแหน่งครูใหญ่ และประเภทของโรงเรียน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษายังยืนยันว่า ครูใหญ่มักใช้เวลาไปกับการจัดการโรงเรียนมากกว่าบริหารในลักษณะใช้ภาวะผู้นำ และครูใหญ่มีความพึงพอใจในปัจจัยสุขวิทยามากกว่าปัจจัยจูงใจ

## 2) องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน

การวิจัยองค์การต้องค้นหาและทำความเข้าใจองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน (Saif et al., 2012) ทั้งนี้ Williams (2008) นำเสนอโมเดลคุณลักษณะงาน (The Job Characteristics Model: JCM) ของ Hackman และ Oldham (1980) อ้างถึงใน Chuck Williams, 2008) โมเดลนี้มาจากการศึกษา 84 ครั้ง รวมกลุ่มตัวอย่าง 22,475 คน ซึ่งบุคคลากรจะเกิดความพึงพอใจมากขึ้นจากคุณลักษณะงานหลัก ประกอบด้วย (1) การระบุเอกลักษณ์งาน (Task Identity) ถ้ามีการระบุเอกลักษณ์งานอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการทำงานจนสิ้นสุดงานก็จะมีโอกาสร้อยละ 66 ที่บุคคลากรจะมีความพึงพอใจในงาน (2) การให้ความสำคัญต่องาน

(Task Significance) ถ้ามีการให้ความสำคัญต่องาน ก็จะมีโอกาสร้อยละ 69 ที่งานจะมีผลกระทบมากมายต่อความพึงพอใจในงาน (3) ทักษะที่หลากหลาย (Skill Variety) ถ้ามีการทำงานโดยใช้ทักษะที่หลากหลาย มีกิจกรรมที่แตกต่าง และได้มีโอกาสพิสูจน์ว่าตนเป็นคนเก่ง ก็จะมีโอกาสร้อยละ 70 ที่บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงาน (4) ความเป็นอิสระ (Autonomy) ถ้ามีการทำงานโดยมีความอิสระ สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ก็จะมีโอกาสร้อยละ 73 ที่บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงาน (5) ผลสะท้อนกลับ (Feedback) ถ้ามีการทำงานที่บุคลากรได้รับผลสะท้อนกลับ ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ก็จะมีโอกาสร้อยละ 70 ที่บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงาน

Seashore และ Taber (1975) ระบุองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน แบ่งเป็นความพึงพอใจในงานภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) และความพึงพอใจในงานภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) โดยโมเดลความพึงพอใจนี้จะเป็นสาเหตุให้เกิดผลลัพธ์ที่ต่อเนื่องตามมา สามารถแสดงเป็นโมเดลได้ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 โมเดลความพึงพอใจในงาน (Seashore & Taber, 1975)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้โมเดลความพึงพอใจในงานโมเดลความพึงพอใจในงานของ Seashore และ Taber (1975) เนื่องจากการกำหนดองค์ประกอบของพวกเขาได้ครอบคลุมความพึงพอใจในงานทั้ง 2 ด้าน คือ ความพึงพอใจภายในงาน และความพึงพอใจภายนอกงาน เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่เทียบเคียงได้กับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1987) ซึ่งความต้องการของมนุษย์จำแนกได้เป็นสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factors)

### 3) เครื่องมือวัดความพึงพอใจในงาน

มนูญ เชื้อชาติ (2554) สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติของครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก จำนวน 480 คน แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 12 ข้อ โดย (5) หมายถึง มากที่สุด (4) หมายถึง มาก (3) หมายถึง ปานกลาง (2) หมายถึง น้อย และ (1) หมายถึง น้อยที่สุด

Sodoma และ Else (2009) ศึกษาความพึงพอใจในงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนในมลรัฐไอโอวา มีการเปรียบเทียบผลการสำรวจในปี ค.ศ. 1999 เปรียบเทียบกับ ปี ค.ศ. 2005 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูใหญ่จากทั้งโรงเรียนระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาทั้งตอนต้นและตอนปลาย โดยสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดความพึงพอใจในงานซึ่งมาจากพื้นฐานทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1987) จำนวน 20 ข้อ ซึ่งแต่ละข้อมีตัวเลือกให้เลือกตอบ สเกลวัดตั้งแต่พึงพอใจมากไปจนถึงไม่พึงพอใจ ถ้าเลือกตอบ (1) หมายถึง พอใจมาก (2) หมายถึง ค่อนข้างพอใจ (3) หมายถึง พอใจปานกลาง (4) หมายถึง ไม่ค่อยพอใจ และ (5) หมายถึง ไม่พอใจเลย แบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha ที่ 0.89 และมีค่าความสอดคล้องภายใน ที่ 0.70

Martins และ Proença (2012) ได้วิจัยความพึงพอใจองค์กร โดยใช้คำถามเพื่อวัดความพึงพอใจในงาน โดยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามแบบสั้นของ The Minnesota Satisfaction Questionnaire: MSQ (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) อ้างถึงใน Martins & Proença, 2012) จำนวน 20 ข้อ เป็นแบบมาตราวัด 5 ระดับของ Likert โดย (1) หมายถึง ไม่มีความพึงพอใจอย่างยิ่งกับลักษณะงานที่ทำ (2) หมายถึง ไม่มีความพึงพอใจกับลักษณะงานที่ทำ (3) หมายถึง ไม่สามารถตัดสินใจได้ว่ามีความพึงพอใจหรือไม่มีความพึงพอใจกับลักษณะงานที่ทำ (4) หมายถึง มีความพึงพอใจกับลักษณะงานที่ทำ และ (5) หมายถึง มีความพึงพอใจอย่างยิ่งกับลักษณะงานที่ทำ โดยมาตรวัดนี้ได้รับความนิยมมากในการวิจัยความพึงพอใจในงาน ซึ่งแบบสอบถามของ MSQ แบบสั้นนี้ใช้เพื่อวัด 2 องค์ประกอบ คือความพึงพอใจในงานภายใน และความพึงพอใจในงานภายนอก โดยแบบสอบถามข้อ 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 และ 20 วัดองค์ประกอบที่เป็นความพึงพอใจในงานภายใน ส่วนแบบสอบถามข้อ 5, 6, 12, 13, 14 และ 19 วัดองค์ประกอบที่เป็นความพึงพอใจในงานภายนอก และแบบสอบถามข้อ 17 และ 18 วัดองค์ประกอบที่เป็นความพึงพอใจในงานทั่วไป

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดความพึงพอใจในงานที่พัฒนามาจากแบบสอบถามแบบสั้นของ the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) ด้วยเป็นแบบวัด

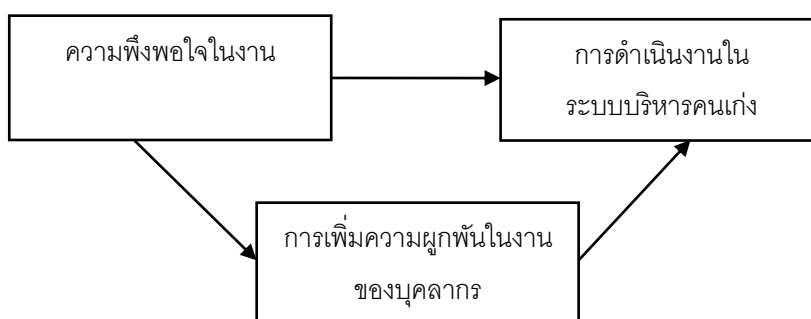
ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับที่ดีเยี่ยม และเป็นแบบวัดที่นักวิชาการทั้งหลายนิยมนำมาใช้ในงานวิจัยต่าง ๆ เป็นระยะเวลาานาน (Martins & Proença, 2012) และเป็นแบบวัดที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของ Seashore และ Taber (1975)

#### 4) สรุปความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่ง

ความพึงพอใจในงานเป็นหัวข้อวิจัยที่สำคัญในแวดวงจิตวิทยาองค์กรและจิตวิทยาอุตสาหกรรม เป็นเรื่องของการรับรู้ส่วนบุคคลและประเมินค่างานของตน และการรับรู้ที่มีอิทธิพลจากสถานการณ์แวดล้อม เช่น ความต้องการ คุณค่าและความคาดหวัง ความพึงพอใจในงานเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้ระหว่างสิ่งที่บุคคลต้องการจากงานกับสิ่งที่บุคคลได้รับ (Buitendach & Rothmann, 2009) ดังนั้น ถ้าผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องการความสำเร็จในการดำเนินงาน และสามารถประสบความสำเร็จจากการดำเนินงานจริง ถือได้ว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานขึ้นแล้ว สำหรับสรุปผลงานวิจัยของ Zaim และ Zaim (2008) มีว่า ความพึงพอใจในงานเป็นแนวคิดสำคัญของความสำเร็จในองค์กร และเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อความภักดีของบุคลากรในองค์กร โดยมีด้านการจัดการและด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นองค์ประกอบหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน อีกทั้งการวิจัยความพึงพอใจของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศโปรตุเกส โดย Taylor และคณะ (2011) ทำให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับอาชีพงาน เนื่องมาจากความพึงพอใจในงานทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีแรงบันดาลใจในการทำงานขึ้นมาใหม่และเกิดความกระตือรือร้นยิ่งขึ้นในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ แน่แน่นอนว่าความพึงพอใจในงานนี้ย่อมส่งผลสำคัญต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาตามภารกิจต่าง ๆ ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของสถาบันอุดมศึกษา เป็นไปในทำนองเดียวกับงานวิจัยของ Naseem และคณะ (2011) พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นสาเหตุของความสำเร็จขององค์กร ไม่เพียงแต่ทำให้ผลิตผลสูงขึ้นแต่ช่วยเพิ่มคุณภาพของงานด้วย จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องรับรู้ความรู้สึก ความคิด ความปรารถนาของบุคลากร เพราะสิ่งเหล่านี้ทำให้ความทุ่มเทในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักพบว่า มีความสัมพันธ์ที่แน่ชัดระหว่างระดับความพึงพอใจของบุคลากรกับค่าพารามิเตอร์ที่ทดสอบ โดยรายได้ต่อเดือนและเงื่อนไขการทำงานเป็นองค์ประกอบว่าบุคลากรจะอยู่ทำงานต่อไปหรือไม่ ทั้งนี้ องค์ประกอบด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ กับเงื่อนไขสำหรับการดำเนินงานในระบบ

บริหารคนเก่งที่เหมาะสมเป็นตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรความพึงพอใจในงานในการวิจัยนี้ด้วย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Javed และคณะ (2014) ที่ศึกษาความพึงพอใจในงานและผลกระทบที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการวิเคราะห์ถดถอยทำให้เห็นผลลัพธ์ว่า ความพึงพอใจในงานมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

นอกจากนี้การศึกษาของ Bano และคณะ (2011) พบตัวแปรความพึงพอใจในงานส่งผลต่อตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ซึ่งทั้งสองตัวแปรนี้มีทิศทางความสัมพันธ์ในทางบวกและมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสามารถในการผลิตหรือผลลัพธ์ในการทำงานของพนักงาน และส่งผลต่อการรักษามูลค่าของบุคลากรคนเก่ง ทั้งนี้ในงานการบริหารคนเก่งนั้น Kreitner และ Kinicki (2010) ได้เน้นย้ำบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารบุคลากรคนเก่งว่า เป็นหน่วยงานที่เป็นพลังขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับองค์กร และหากบุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กรและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง และความผูกพันในงานของบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะถูกขับเคลื่อนออกมาได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ผลวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและดำเนินงานขององค์กร และด้วยการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งก็เป็นการดำเนินงานหลักของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร ในที่นี้ก็คือ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการดำเนินงานผ่านตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ดังภาพประกอบ 13 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 13 แสดงความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

การวิจัยครั้งนี้ จึงได้นิยามความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ในแง่ नियามเชิงปฏิบัติการ หมายถึง ทศนคติแ่งบวทที่บุคคลกรมีต่อกรดำนงงานในระบบบริหารคนแ่งที่อยู่ ในควมรับผิชอบ จนนำไปสู่ควมสำเร็จของกรดำนงงานในระบบบริหารคนแ่งของ สทาบ์นอุดมศึกษาเอกชน โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ได้แก่

1) ควมพึงพอใจในงานภายใน (Intrinsic Job Satisfaction) หมายถึง ควมรู้สึทของบุคคลกรเกี่ยวกับธรรมชาติของงานในระบบบริหารคนแ่งที่พวกเขาทำ

2) ควมพึงพอใจในงานภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) หมายถึง ควมรู้สึทของบุคคลกรเกี่ยวกับสถานการณ์ภายนอกที่เข้ามาเกี่ยวข้องกั้งงานในระบบบริหารคนแ่ง

### 3.2.3 สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Competency)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลทงบวทต่อกรดำนงงานในระบบกรบริหารคนแ่งของสทาบ์นการศึกษาเอกชน ดังนี้

#### 1) ควมหมายและแนวคิดของสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน

ในวงกรธุรกิจ Bartram (2012) ชี้ชัดว่าสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรทที่ สนับสนุนให้เกิดกรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนในวงกรอื่น อาทิ McShane และ Gilnow (2007); อังรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2548) ให้ควมหมายสมรรถนะที่กว้างว่าแค่พฤติกรรท แต่เป็น ทักษะ ควมรู้ ควมสามารถ ควมถนัด แรงจูงใจ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคคลกรที่ นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิมจนกรปฏิบัติงานประสพควมสำเร็จ ทั้งนี้ ฦรงควิทย์ แสนทอง (2547) สรุปควมหมายสมรรถนะจากนักวิชาการหลายคนแ่งเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนทีสะท้อนให้เห็นถึงควมรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทศนคติ (Attitude) ควมเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait) ส่วนกลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของควมรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่ KSAs ซึ่ง สะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรทในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลทีสามารถวัดและ สังเกตเห็นได้ และหากแปล Competency โดยตรงก็สามรถเรียกขานได้ว่ ควมสามารถ ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ อันขึ้นอยู่กั้งควมต้องการของผู้เรียก สอดคล้องกั้งควมหมายตามที Boyatzis (2008) ให้ไว้ว่ เป็นควมชำนาญหรือควมสามารถส่วนบุคคลทีเป็นชุดของพฤติกรรท



ที่มีความสัมพันธ์กัน แต่พฤติกรรมที่เป็นสมรรถนะสามารถแตกต่างกันได้โดยขึ้นอยู่กับโครงสร้างงานที่เป็นพื้นฐาน

สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Competency) จึงหมายถึง ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน อันนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร

สมรรถนะมีทฤษฎีผลการปฏิบัติงาน (Theory of Performance) เป็นพื้นฐานรองรับแนวคิดของสมรรถนะ อันเป็นทฤษฎีที่ได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) โดยสมรรถนะที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมสามารถแตกต่างกันได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเวลา ทั้งนี้ทุกวันนี้หลายทุกองค์กรใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีพื้นฐานอยู่บนสมรรถนะ เนื่องจากเชื่อว่า ผลการปฏิบัติงานขั้นสูงสามารถเกิดขึ้นได้จากความสามารถของบุคลากร (Boyatzis, 2008) ซึ่งการระบุสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องและบทบาทในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะส่งผลในทางบวกต่อการพัฒนา การประเมินและการวิเคราะห์งานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ผลประโยชน์ของการที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานที่ถูกต้องนำไปสู่ การสร้างมาตรฐานในการทำงานบนพื้นฐานของทักษะส่วนบุคคล การกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไปสู่เพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน การระบุความต้องการเรียนรู้และพัฒนาที่เป็นที่จำเป็นอย่างแท้จริง และประสิทธิผลของการเรียนรู้ และพัฒนานำไปสู่การแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานที่เกิดขึ้น (Andrews, 2011)

สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดได้จากพรสวรรค์ที่ติดตัวมา ประสบการณ์การทำงาน และการศึกษาฝึกอบรม โดยประโยชน์สมรรถนะได้แก่ ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ช่วยเป็นกรอบการสร้างพฤติกรรมคนในองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน ทำให้เห็นภาพรวมขององค์กรชัดเจนขึ้น และเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งช่วยในการคัดเลือกบุคลากรได้ถูกต้องมากขึ้น ช่วยจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนา ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง ช่วยในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ให้ตรงตามสมรรถนะ ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรที่เก่ง และช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับระดับความสามารถ ทั้งนี้สมรรถนะแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ สมรรถนะในงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่ช่วยส่งเสริมให้คน

สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งได้สูงกว่ามาตรฐาน และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป มักเรียกว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (ณรงควิทย์ แสนทอง, 2547) แต่ถ้าเจาะจงลงไปที้องค์กระยะเริ่มต้นแล้วนั้น สมรรถนะแบ่งออกได้เป็น สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติ โดยเป็นภาคบังคับขององค์กรที่กำหนดให้พนักงานทุกคนต้องมี เพราะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กร และสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่บุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งงานนั้นได้ประสบความสำเร็จ หากตำแหน่งงานต่างกันหรือหน่วยงานต่างกัน สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบย่อมไม่เหมือนกัน (อํารงค์ดี คงคาสวัสดิ์, 2548)

## 2) องค์ประกอบของสมรรถนะของบุคลากร

ขอนำเสนอองค์ประกอบของสมรรถนะของบุคลากรที่มีนักวิชาการได้วิจัยและนำเสนอไว้ ได้แก่

Ramlall (2006) ได้วิจัยเพื่อค้นหาสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สรุปผลจากการวิจัยได้ว่า สมรรถนะที่สำคัญที่ช่วยเพิ่มความสำเร็จของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประกอบด้วย (1) การส่งต่องานทางบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ (Delivering Human Resource) (2) ความสามารถเชิงเทคนิค (Technical Competence) (3) นักจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) (4) ความเข้าใจในธุรกิจ (Understanding the Business) (5) การบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กร (Managing the Organizational Culture) (6) ทักษะในการพัฒนาองค์กร (Organizational Development Skills) (7) ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Contributions) (8) ความสามารถในการประเมิน (Metrics) และ (9) ความเข้าใจการตลาด (Marketing)

Boyatzis (2008) ได้ระบุว่าในศตวรรษที่ 21 กลุ่มของสมรรถนะประกอบด้วย (1) ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ อันถือเป็นจุดตั้งต้นของสมรรถนะ (2) ความรู้ เช่น ความรู้ที่ปรากฏออกมาชัดเจน ความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการ ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และปัญญา (3) ความหลากหลายของสมรรถนะทางปัญญา เช่น ความทรงจำ การให้เหตุผลที่นำไปสู่ข้อสรุป

(การอ้างเหตุผลแบบนิรนัย) ดังนั้น สมรรถนะจึงเป็นวิถีแห่งพฤติกรรมที่รวมถึงความฉลาดทางอารมณ์ ความฉลาดทางสังคม และความฉลาดทางปัญญา

Bartram (2012) ศึกษาและค้นหาคกรอบเค้าโครงสมรรถนะสากล (Universal Competency Framework: UCF) ภายใต้การศึกษาในนามบริษัท SHL ซึ่งเน้นศึกษาและสร้างเครื่องมือเพื่อวัดสมรรถนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในระบบการบริหารคนเก่งโดยเฉพาะ โดยนำเสนอกรอบเค้าโครงสมรรถนะสากลในประเด็นที่น่าสนใจ ประเด็นแรก คือความเป็นโครงสร้างและระเบียบวิธีเชิงประจักษ์ของการทำความเข้าใจพฤติกรรมในสถานที่ทำงาน โดยกรอบเค้าโครงสมรรถนะสากล UCF เป็นกรอบเค้าโครงสมรรถนะที่แท้จริง ด้วยเหตุผลว่า (1) เป็นชุดของความสัมพันธ์ที่ชัดเจน (2) เป็นการระบุถึงองค์ประกอบของโมเดล (3) เป็นการระบุว่าองค์ประกอบแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับตัวอื่น ๆ อย่างไร (4) เป็นการระบุว่ามีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรเชิงโครงสร้าง เช่น การปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ อย่างไรบ้าง (5) ใช้ประเมินกับหลักฐานและสิ่งที่ไม่ใช่หลักฐานบนพื้นฐานของการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ กรอบเค้าโครงสมรรถนะสากล ประกอบด้วยสมรรถนะสำคัญ 8 ประการ (Great Eight Competencies) ได้แก่

ประการที่ 1 การเป็นผู้นำและการตัดสินใจ (Leading and Deciding) หมายถึง ควบคุมและฝึกปฏิบัติการเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่ม สามารถให้แนวทางในการทำงานและมีความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 1.1 การตัดสินใจและการเริ่มต้นการกระทำ 1.2 การนำและการตรวจสอบ

ประการที่ 2 การสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน (Supporting and Co-Operating) หมายถึง สนับสนุนและแสดงความเคารพผู้อื่น แสดงความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ความสำคัญกับส่วนรวมเป็นอันดับแรก ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งงานเดี่ยวและงานของทีม ทั้งกับลูกค้าและกับพนักงานคนอื่น แสดงพฤติกรรมอย่างคงที่ด้วยค่านิยมส่วนบุคคลที่เป็นค่านิยมเดียวกับองค์กร ประกอบด้วย 2.1 การยึดมั่นกับหลักการและคุณค่า 2.2 การทำงานกับคนอื่น

ประการที่ 3 การมีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนอ (Interacting and Presenting) หมายถึง มีการสื่อสารและสร้างเครือข่ายทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ใฝ่หน้าคนได้สำเร็จและมีอิทธิพลต่อคนอื่น มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นอย่างมั่นใจและสบายใจ ประกอบด้วย 3.1 การสร้างความสัมพันธ์และการมีเครือข่าย 3.2 การใฝ่หน้าใจและความมีอิทธิพล 3.3 การนำเสนอและการสื่อสาร

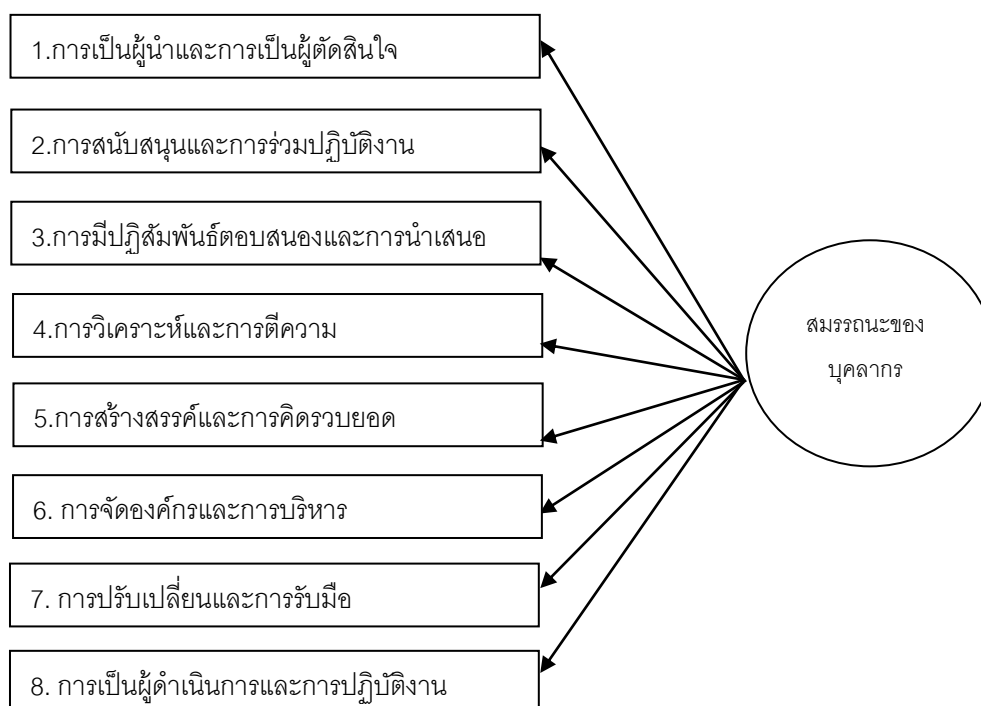
ประการที่ 4 การวิเคราะห์และการตีความ (Analyzing and Interpreting) หมายถึง คิดวิเคราะห์อย่างมีหลักฐาน เข้าถึงใจกลางสำคัญของปัญหา ประยุกต์สิ่งต่าง ๆ อย่างชำนาญ เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างรวดเร็ว สื่อสารด้วยการเขียนอย่างดี ประกอบด้วย 4.1 การเขียนและการรายงานผล 4.2 การประยุกต์ความชำนาญและเทคโนโลยี 4.3 การวิเคราะห์

ประการที่ 5 การสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด (Creating and Conceptualizing) หมายถึง เปิดความคิดใหม่และค้นหาประสบการณ์ใหม่ ค้นหาโอกาสแห่งการเรียนรู้ จัดการสถานการณ์และปัญหาโดยใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ คิดให้กว้างและคิดอย่างมีกลยุทธ์ สนับสนุนและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบด้วย 5.1 การเรียนรู้และการวิจัย 5.2 การสร้างสรรค์และนวัตกรรม 5.3 การคิดระบบงานและกลยุทธ์

ประการที่ 6 การจัดองค์กรและการบริหาร (Organizing and Executing) หมายถึง วางแผนล่วงหน้าและทำงานอย่างเป็นระบบและในวิถีทางที่เตรียมไว้แล้ว ทำงานตามคำแนะนำและระเบียบปฏิบัติ ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าและการส่งต่อคุณภาพ การบริการหรือมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย 6.1 การส่งมอบและเข้าถึงความคาดหวัง 6.2 การติดตามวิธีการปฏิบัติงานและระเบียบวิธีการทำงาน 6.3 การวางแผนและการจัดองค์กร

ประการที่ 7 การปรับเปลี่ยนและการรับมือ (Adapting and Coping) หมายถึง ปรับเปลี่ยนและตอบสนองได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลง จัดการกับแรงกดดันอย่างมีประสิทธิภาพและรับมือกับความล้มเหลวที่อาจตามมา ประกอบด้วย 7.1 การรับมือกับความกดดัน 7.2 การดัดแปลงและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ประการที่ 8 การเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน (Enterprising and Performing) หมายถึง ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และการบรรลุต่อวัตถุประสงค์ของงาน ทำงานและใช้ความพยายามอย่างดีที่สุด เมื่องานนั้นส่งผลอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ขององค์กร มีความเข้าใจธุรกิจ การค้าและการเงิน ค้นหาโอกาสพัฒนาตัวเองและสร้างความก้าวหน้าให้อาชีพงาน ประกอบด้วย 8.1 การบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 8.2 การเป็นผู้ประกอบการและความคิดเชิงพาณิชย์ สามารถแสดงเป็นโมเดลได้ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 โมเดลสมรรถนะของบุคลากรตามกรอบเค้าโครงสมรรถนะสากล  
(Bartram, 2012)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้โมเดลสมรรถนะของบุคลากรตามกรอบเค้าโครงสมรรถนะสากลของ Bartram (2012) เนื่องจากมีการกำหนดสมรรถนะหลัก 8 ด้าน และสมรรถนะย่อยรวม 20 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะหลักอย่างชัดเจน เป็นกรอบเค้าโครงที่นำเสนอสมรรถนะครอบคลุมหลายมิติ และเป็นกรอบเค้าโครงสมรรถนะที่มีความเป็นเหตุเป็นผล สม่่าเสมอ และอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติได้จริง สร้างเป็นกรอบขึ้นจากระเบียบวิธีการวิจัยเชิงประจักษ์

### 3) เครื่องมือวัดสมรรถนะของบุคลากร

Eicker และคณะ (2008) แบ่งมาตรวัดสมรรถนะบุคลากรไว้ในงานวิจัยเรื่องสมรรถนะของบุคลากรสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงธุรกิจ โดยแบ่งมาตรวัดออกเป็น 5 ระดับ เรียงตั้งแต่อ่อนที่สุดไปจนถึงแกร่งที่สุด เป็นมาตรวัดแบบจัดเรียงลำดับ ได้แก่ ระดับ 1 พอเพียง (Sufficient) หมายถึง บุคคลมีสมรรถนะอยู่ในระดับเข้าถึงมาตรฐาน โดยเป็นสมรรถนะที่เป็นที่ต้องการพื้นฐานในระดับที่ต่ำที่สุด ระดับ 2 เป็นที่น่าพอใจ (Satisfactory) หมายถึง บุคคลมี

สมรรถนะอยู่ในระดับมาตรฐาน โดยเป็นสมรรถนะที่เป็นที่ต้องการพื้นฐาน ระดับ 3 ดี (Good) หมายถึง บุคคลมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐาน เป็นสมรรถนะที่โดดเด่นเป็นพิเศษ และเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่บุคคลแสดงออกเป็นระยะเวลายาวนานขึ้น ระดับ 4 ดีมาก (Very Good) หมายถึง บุคคลมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย เป็นสมรรถนะเฉพาะด้าน และระดับ 5 ดีเยี่ยม (Excellent) หมายถึง บุคคลมีสมรรถนะเฉพาะด้านที่โดดเด่นเป็นพิเศษสูงกว่าที่ระบุไว้ในคุณสมบัติเฉพาะของพนักงาน

อาดุลย์ พรหมแสง (2554) สร้างเครื่องมือที่ใช้ประเมินสมรรถนะของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน 14 จังหวัดภาคใต้ ประชากร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน 14 จังหวัดภาคใต้ จำนวน 30 เขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงาน จำนวน 199 กลุ่ม และหัวหน้างานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1,074 คน รวมจำนวนประชากร 1,303 คน เครื่องมือเป็นแบบประเมินสมรรถนะแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เกณฑ์การพิจารณามีความหมายดังนี้ น้อยมาก (1) หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 0–20% ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม น้อย (2) หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 21–40% ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม ปานกลาง (3) หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 41–60% ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม มาก (4) หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 61–80% ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม มากที่สุด (5) หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 81–100% ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม โดยเครื่องมือมี 3 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่ 1 เป็นแบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้างานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน 14 จังหวัดภาคใต้ โดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินตนเอง ข้อคำถามประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 9 ข้อ การบริการที่ดี 8 ข้อ การพัฒนาตนเอง 9 ข้อ การทำงานเป็นทีม 8 ข้อ และสมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 7 ข้อ การสื่อสารและการจูงใจ 8 ข้อ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 6 ข้อ การมีวิสัยทัศน์ 7 ข้อ รวม 62 ข้อ ส่วนฉบับที่ 2 เป็นแบบประเมินสมรรถนะของผู้บริหารกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน 14 จังหวัดภาคใต้ โดยผู้อำนวยการกลุ่มงานเป็นผู้ประเมินตนเอง ข้อคำถามประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 8 ข้อ การบริการที่ดี 6 ข้อ การสั่งสมความเชี่ยวชาญ 7 ข้อ ความยึดมั่นในความถูกต้อง 13 ข้อ การทำงานเป็นทีม 8 ข้อ และสมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ 8 ข้อ การมองภาพองค์รวม 6 ข้อ การดำเนินงานเชิงรุก 6 ข้อ รวม 62 ข้อ และฉบับที่ 3 เป็นแบบประเมินสมรรถนะของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน

14 จังหวัดภาคใต้ โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ประเมินตนเอง ข้อคำถามประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 8 ข้อ การบริการที่ดี 6 ข้อ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ 7 ข้อ ความยึดมั่นในความถูกต้อง 13 ข้อ การทำงานเป็นทีม 8 ข้อ และสมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ 8 ข้อ การมองภาพองค์รวม 6 ข้อ การดำเนินงานเชิงรุก 6 ข้อ รวม 62 ข้อ

บริษัท SHL (2006); Allen และ York (2010) ได้สร้างข้อคำถามเพื่อวัดสมรรถนะของบุคลากรตามกรอบเค้าโครงสมรรถนะสากล (Universal Competency Framework: UCF) โดยเกณฑ์การแปลความหมายคือ ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงออกถึงสมรรถนะเหล่านี้ในระดับใดของ บริษัท SHL (2006) ใช้เกณฑ์ ดังนี้ (1) เป็นสิ่งหลักที่ต้องพัฒนา (2) ยังต้องพัฒนาบ้าง (3) มีความสามารถเพียงพอ (4) มีพลัง และ (5) มีพลังอย่างโดดเด่น ส่วนเกณฑ์การแปลความหมายของ Allen และ York (2010) เกณฑ์ได้แก่ (1) เหมือนจะไม่มีพลัง (2) มีพลังน้อย (3) มีพลังปานกลาง (4) นับว่ามีพลัง และ (5) มีพลังมาก ผู้วิจัยสามารถสรุปจำนวนข้อแยกตามสมรรถนะและตัวบ่งชี้ได้ดังตาราง 3 ต่อไปนี้

ตาราง 3 เปรียบเทียบสมรรถนะ ตัวบ่งชี้และจำนวนข้อในแบบวัดของบริษัท SHL (2006) กับ Allen และ York (2010)

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	จำนวนข้อใน แบบวัดของ บริษัท SHL	จำนวนข้อใน แบบวัดของ Allen และ York
1.การเป็นผู้นำ และการตัดสินใจ	1.1 การตัดสินใจและการเริ่มต้นการกระทำ	5	4
	1.2 การนำและการตรวจสอบ	7	4
2.การสนับสนุน และการร่วม	2.1 การยึดมั่นกับหลักการและคุณค่า	6	2
	2.2 การทำงานกับคนอื่น	7	5
ปฏิบัติงาน พหุวิชาชีพ	2.3 การเป็นผู้ประกอบการและความคิดเชิง พหุวิชาชีพ	5	3

ตาราง 3 (ต่อ)

สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	จำนวนข้อใน แบบวัดของ บริษัท SHL	จำนวนข้อใน แบบวัดของ Allen และ York
3.การมีปฏิริยา ตอบสนองและ การนำเสนองาน	3.1 การสร้างความสัมพันธ์และการมี เครือข่าย	6	4
	3.2 การโน้มน้าวใจและควมมีอิทธิพล	6	5
	3.3 การนำเสนอและการสื่อสาร	6	4
4.การวิเคราะห์ และการตีความ	4.1 การเขียนและการรายงานผล	4	4
	4.2 การประยุกต์ความชำนาญและ เทคโนโลยี	5	3
	4.3 การวิเคราะห์	6	3
5. การสร้างสรรค์ และการคิดรวบยอด	5.1 การเรียนรู้และการวิจัย	5	4
	5.2 การสร้างสรรค์และนวัตกรรม	4	4
	5.3 การคิดระบบงานและกลยุทธ์	6	4
6. การจัดองค์กร และการบริหาร	6.1 การส่งมอบและเข้าถึงความคาดหวัง	6	4
	6.2 การติดตามวิธีการปฏิบัติงานและ ระเบียบวิธีการทำงาน	6	3
	6.3 การวางแผนและการจัดองค์กร	6	4
7.การปรับเปลี่ยน และการรับมือ	7.1 การรับมือกับความกดดัน	5	4
	7.2 การดัดแปลงและตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลง	6	4
8.การเป็นผู้ ดำเนินการและ ปฏิบัติงาน	8.1 การบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์	6	4

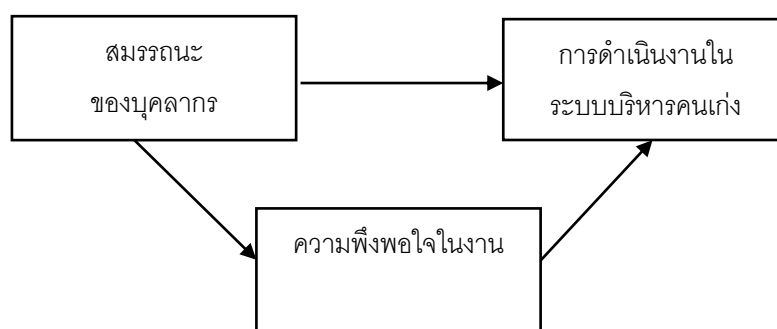


การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดสมรรถนะของบุคลากร โดยประยุกต์ข้อคำถาม และข้อคำถามจาก บริษัท SHL (2006); Allen และ York (2010) เพราะเป็นแบบวัดที่สร้างขึ้นตาม กรอบเค้าโครงสมรรถนะสากลที่เสนอโดย Bartram (2012) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่ ผู้วิจัยเลือกใช้ในการวิจัยครั้งนี้

#### 4) สรุปความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของบุคลากรกับการดำเนินงานใน ระบบการบริหารคนเก่ง

จากการทบทวนวรรณกรรมมีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะของบุคลากรในฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่ง เพราะสมรรถนะของบุคลากรเป็นการผสมผสานอย่างลงตัวของทักษะ ความรู้ คุณลักษณะที่ พึงประสงค์ และแรงจูงใจที่เป็นองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม สมรรถนะของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจในบุคลากรคนอื่น มีความเข้าใจ ทีมงานในองค์กร มีความเข้าใจภาพรวมขององค์กรทั้งหมด สมรรถนะของบุคลากรในฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลดีต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง เพราะช่วยให้เกิดการกระจาย งานไปสู่ผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม การดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบสามารถพิสูจน์ได้ สามารถปรับเปลี่ยนได้โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และเกิดความคล่องแคล่วในการดำเนินงาน นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรยุคใหม่ (Andrews, 2011) ทีมดำเนินงานระบบบริหารคนเก่งถูกจัด อยู่ในองค์ประกอบหนึ่งของโมเดลสมรรถนะตามโมเดลของ Cosentino และ Tefft (2015) ที่ให้ไว้ ว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างกรอบความสำเร็จให้สัมพันธ์มายังระบบบริหารคนเก่ง ตัวอย่างเช่น กรอบความสำเร็จของผู้นำระดับต้น เพื่อใช้ในการสรรหา การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และการพัฒนา อีกทั้งมีงานวิจัยที่บ่งชี้ผลได้ว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างสมรรถนะ ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กับหน้าที่ความรับผิดชอบทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งการบริหารคนเก่งเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่ง ด้วยการบริหารคนเก่งเป็น ศูนย์กลางความสำเร็จของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานช่วย สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการดำเนินงานในองค์กรอย่างยั่งยืน ผลจากการวิจัยทำให้ เห็นว่า ยิ่งผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะสูงก็ยิ่งส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จของกลยุทธ์การดำเนินงาน ที่วางไว้ (Ramlall, 2006) ทำนองเดียวกับ อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ที่ระบุถึงสมรรถนะใน หน้าที่รับผิดชอบว่า เป็นคุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่บุคลากรที่ทำงานใน ตำแหน่งต่าง ๆ ต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งงานนั้นได้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ Francis (2015) วิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ในงานวิจัย พบว่า ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากรยังส่งผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะหากผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานด้วยสมรรถนะเต็มทีก็จะส่งผลให้เกิดความเอาใจใส่งานที่รับผิดชอบและทำให้ความพึงพอใจเพิ่มขึ้นอีกด้วย รวมถึงช่วยลดผลลัพธ์ในทางลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ดังนั้น องค์กรและสถาบันที่เกี่ยวข้องจึงควรสรรหาองค์ความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นแทนที่จะปล่อยให้บุคลากรใช้ความสามารถแบบดั้งเดิมที่มีอยู่ในการดำเนินงาน มิฉะนั้นหากปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานมีการดำเนินงานแบบเป็นไปตามรูปแบบหรือกิจวัตรแบบเดิมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานลดความพึงพอใจในงานลงได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Çetin และคณะ (2012) ที่พบว่า สมรรถนะของผู้บังคับบัญชาและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถ้าผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะสูงย่อมส่งผลต่อจิตใจและความคิดของบุคลากรในทางที่ดี ผลวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากรมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและการดำเนินงานขององค์กร และด้วยการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งก็เป็นการดำเนินงานหลักของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดความสัมพันธ์ของสมรรถนะของบุคลากรต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ว่า สมรรถนะของบุคลากรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อการดำเนินงานของบุคลากร ในที่นี้ก็คือ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการดำเนินงานผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน ดังภาพประกอบ 15 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 15 แสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะของบุคลากรต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

การวิจัยครั้งนี้ จึงได้นิยามสมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) ในแง่ नियามเชิงปฏิบัติการ หมายถึง ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่ง อันนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร ได้แก่

1) การเป็นผู้นำและการเป็นผู้ตัดสินใจ (Leading and Deciding) หมายถึง บุคลากรตัดสินใจและเริ่มต้นการทำงาน การนำและการตรวจสอบงานที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารคนเก่งได้

2) การสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน (Supporting and Co-operating) หมายถึง บุคลากรยึดมั่นหลักการและคุณค่าของระบบบริหารคนเก่ง และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3) การมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองและการนำเสนองาน (Interacting and Presenting) หมายถึง บุคลากรมีความสัมพันธ์และเครือข่ายการทำงานในระบบบริหารคนเก่ง มีอิทธิพลโน้มน้าวใจผู้อื่น นำเสนอและสื่อสารเกี่ยวกับระบบบริหารคนเก่งได้

4) การวิเคราะห์และการตีความ (Analyzing and Interpreting) หมายถึง บุคลากรสามารถเขียนและรายงานผลการทำงานในระบบบริหารคนเก่ง ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงาน และการวิเคราะห์ระบบบริหารคนเก่งได้

5) การสร้างสรรค์และการมีความคิดรวบยอด (Creating and Conceptualizing) หมายถึง บุคลากรสามารถเรียนรู้และวิจัย สร้างสรรค์นวัตกรรม และคิดระบบบริหารคนเก่งเชิงกลยุทธ์ได้

6) การจัดองค์กรและการบริหาร (Organizing and Executing) หมายถึง บุคลากรสามารถส่งมอบงานที่ทำ จัดเตรียมวิธีการปฏิบัติงาน และวางแผนและจัดระบบบริหารคนเก่งได้

7) การปรับเปลี่ยนและการรับมือ (Adapting and Coping) หมายถึง บุคลากรสามารถรับมือกับความกดดันในงานที่ทำ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มากระทบต่อระบบบริหารคนเก่งได้

8) การเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน (Enterprising and Performing) หมายถึง บุคลากรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายของระบบบริหารคนเก่ง และการมีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ

### 3.3 ปัจจัยระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่ง

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรที่ส่งผลทางบวกต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความร่วมมือในการทำงาน ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดของแต่ละตัวแปรดังต่อไปนี้

#### 3.3.1 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า โครงสร้างองค์กรส่งผลทางบวกต่อการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่งของสถาบันการศึกษาเอกชน ดังนี้

##### 1) ความหมายและแนวคิดของโครงสร้างองค์กร

Jones (2007); ณี ฐัฐพันธ์ เชจรรันท์ และฉัตรภาพร เสมอใจ (2547) ให้ความหมายโครงสร้างองค์กรคล้ายคลึงกันมากกว่า หมายถึง ระบบอย่างเป็นทางการของงานในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างกฎระเบียบ งานและอำนาจที่ควบคุมความร่วมมือในการทำงานของคน ทั้งการกระทำและการใช้ทรัพยากรเพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร Noe และคณะ (2010); Williams (2008) ให้ความหมายที่สอดคล้องกันกว่า หมายถึง โครงร่างความสัมพันธ์อย่างมั่นคงและเครือข่ายที่เป็นทางการของความสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งในแนวดิ่งและแนวราบของงาน แผนงานและอำนาจหน้าที่ที่ตั้งขึ้นมาเป็นองค์กร McShane และ Glinow (2009) ก็ให้ความหมายในทิศทางเดียวกันว่า หมายถึง การแบ่งส่วนของผู้ทำงานตามรูปแบบของความร่วมมือ การไหลของงาน และอำนาจอย่างเป็นทางการที่มีต่อกิจกรรมที่มีผลทางตรงต่อองค์กร สำหรับนักวิจัยชาวไทย ภัทราวดี มากมี (2552) ให้นิยามศัพท์ไว้ว่า หมายถึง การจัดแบ่งฝ่ายงานที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย โดยให้มีความคล่องตัวในการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร มีการบรรยายบทบาทและลักษณะงานอย่างชัดเจน และ อัมพร อัครโรจนกุลชัย (2553) ให้นิยามศัพท์เฉพาะไว้เช่นกันว่า หมายถึง การที่โรงเรียนได้กำหนดขอบเขตและขั้นตอนของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร แบ่งงานออกเป็นกลุ่มหรือฝ่าย และแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน มีการประสานงานแต่ละกลุ่ม

หรือฝ่ายงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จัดบุคลากรให้ทำงานตามความถนัดหรือความสามารถ ความชอบหรือความสมัครใจ แต่ละฝ่ายต่าง ๆ ทำงานประสานสัมพันธ์กันดี มีระเบียบปฏิบัติในการทำงานอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ครุมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) จึงหมายถึง การที่องค์กรมีการจัดระบบการทำงานที่มีผู้รับผิดชอบตามความสามารถ ภายใต้กฎ ระเบียบ อำนาจ บทบาทหน้าที่ที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ รวมถึงมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรภายใต้ทรัพยากรทางการบริหารที่มี เพื่อมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

มิติของโครงสร้างองค์กรที่ต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ มิติแรก คือ การรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง หมายถึง ระดับของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเป็นผู้ที่อยู่ตำแหน่งสูงสุดของแผนภูมิองค์กรส่งการลงมายังผู้ที่อยู่ระดับต่ำกว่า มิติที่สอง คือ การแบ่งแผนกงาน หมายถึง ระดับของหน่วยในการทำงานที่ถูกแบ่งกลุ่มบนพื้นฐานของความคล้ายคลึงกันในหน้าที่และสายงาน (Noe et al., 2010) ส่วนหลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรควรประกอบด้วย การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) หมายถึง การแบ่งแผนกงานออกเป็นส่วนย่อย เพื่อมอบหมายให้คนทำงานที่มีหน้าที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน เพราะงานแต่ละงานประกอบด้วยงานส่วนย่อยที่จำเป็นเพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการสมบูรณ์ และความร่วมมือในการทำกิจกรรม (Coordinating Work Activities) เมื่อเกิดการแบ่งงานกันทำ ความร่วมมือกันทำงานจะทำให้แต่ละแผนกมีการติดต่อกันอย่างใกล้ชิด ความร่วมมือกันทำงานจะเกิดขึ้นได้ยากขึ้น หากเป็นงานที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน ทุกองค์กรมีความร่วมมือกันเป็นกลไกต่อเนื่องเหมือนการทำงานของเครื่องจักร การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ สายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ และความเป็นมาตรฐาน รูปแบบความร่วมมือเหล่านี้ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างคนทำงาน (McShane & Glinow, 2009) ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญที่ควรกล่าวถึงในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร ได้แก่ การควบคุมความร่วมมือและการควบคุมแรงจูงใจ รูปร่างของพฤติกรรมและรูปร่างของ องค์กร การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ การเจริญเติบโตขององค์กรและการทำให้มีความแตกต่างกัน และการจัดการและการเปลี่ยนแปลงกระบวนการออกแบบองค์กร (Jones, 2007)

สำหรับประเภทของโครงสร้างองค์กรนั้น สามารถแบ่งประเภทโครงสร้างองค์กรตามรูปแบบ โดยประเภทแรก คือ โครงสร้างองค์กรแบบประเพณีนิยม (Traditional Organization Structure) จะมีกฎ ข้อบังคับ และระเบียบอย่างเป็นทางการและชัดเจน โดยแบ่งงานเป็นแผนก

งานตามความชำนาญซึ่งเหมาะกับงานที่มีปริมาณมากและมีขั้นตอนซ้ำกัน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ช่วยลดภาระตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่ข้อเสียคือ มีลำดับชั้นและวิธีการปฏิบัติที่เข้มงวดทำให้มีการติดต่อสื่อสารและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงล่าช้า ประกอบด้วย องค์การแบบราชการ (Bureaucracy) องค์การแบบสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา (Line and Staff Structure) ส่วนประเภทที่สอง คือ โครงสร้างองค์การที่ไม่เป็นแบบประเพณีนิยม (Nontraditional Organization Structure) เป็นโครงสร้างที่ไม่มีกฎ ข้อบังคับและระเบียบในการทำงานที่แน่นอน โดยสมาชิกจะมีความยืดหยุ่นและอิสระ สามารถตัดสินใจให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วในงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ แต่ข้อเสียคือ ทำให้บุคลากรสับสนและขัดแย้งในบทบาทของตนเอง ส่งผลถึงการประสานงานและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ประกอบด้วย องค์การแบบทีมงาน (Team Organization) องค์การแบบโครงการเฉพาะกิจ (Project Task Force) องค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) และประเภทที่สาม คือ โครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ (Modern Organization Structure) พัฒนาขึ้นตามกระแสการพลวัตของสภาพแวดล้อมและอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวต่อการแข่งขัน ประกอบด้วย องค์การแนวราบ (Horizontal Organization) องค์การแบบโมดูล่า (Modular Organization) องค์การเสมือน (Virtual Organization) (ณัฐสุพันธ์ เขจรนันท์ และ จัตุราพร เสมอใจ, 2547) อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีการบริหารคนเก่งประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องลดความเป็นโครงสร้างองค์การแบบประเพณีนิยมลง (Wellins et al., 2009) เพราะการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางจะเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์ความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงานเพิ่มเติมของการบริหารคนเก่ง หากยังมีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางขององค์กรมากเท่าไร การสร้างสรรค์ความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงานของระบบบริหารคนเก่งก็ยิ่งลดลง เนื่องจากบุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะบุคลากรรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา (Ghorbani et al., 2011)

## 2) องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร

ขอนำเสนอองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กรที่มีนักวิชาการได้วิจัยและนำเสนอไว้ ได้แก่

McShane และ Glinow (2009) นำเสนอองค์ประกอบพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรประกอบด้วย องค์ประกอบแรก คือ ช่วงของการควบคุมงาน (Span of Control) หมายถึง

จำนวนคนที่รายงานตรงต่อสายการบังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น ถ้ามีคนจำนวนน้อยรายงานตรงต่อบุคคลที่เป็นสายการบังคับบัญชาโดยตรงถือว่าสายการบังคับบัญชาแคบ ถ้ามีคนหลายคนรายงานตรงต่อบุคคลที่เป็นสายการบังคับบัญชาถือว่าสายการบังคับบัญชากว้าง ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อช่วงของการควบคุมที่ดีที่สุด ได้แก่ ทีมที่สามารถดูแลตัวเองได้ และบุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานในงานประจำทุกวัน องค์ประกอบต่อมา คือ การรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง (Centralization) หมายถึง ผู้มีอำนาจการตัดสินใจที่เป็นทางการ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่การตัดสินใจมีผลต่อกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง องค์กรจำนวนมากเริ่มต้นโครงสร้างองค์กรโดยการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง และผู้ก่อตั้งกิจการตัดสินใจตามวิสัยทัศน์ของตนเอง แต่องค์กรที่กำลังเจริญเติบโต การตัดสินใจเป็นสิ่งที่ซับซ้อนมากขึ้น ถ้าหากผู้บริหารที่มีตำแหน่งรองลงมาไม่สามารถตัดสินใจได้ก็จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น องค์กรที่มีขนาดใหญ่จึงมีแนวโน้มที่จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ ตามมาด้วยองค์ประกอบความเป็นระเบียบแบบแผน (Formalization) หมายถึง ระดับของพฤติกรรมที่ถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานในองค์กร ตลอดจนกฎ ระเบียบปฏิบัติ การฝึกอบรมที่เป็นทางการ กลไกการเชื่อมความสัมพันธ์กัน กล่าวได้ว่า องค์กรมีความเป็นระเบียบแบบแผนขึ้น เนื่องจากองค์กรมีมาตรฐานที่สูงขึ้น ยิ่งองค์กรมีอายุมากขึ้นและขนาดใหญ่ขึ้นมีแนวโน้มที่จะมีความเป็นระเบียบแบบแผนมากขึ้นด้วย ถึงแม้ระเบียบแบบแผนทำให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดความร่วมมือกันมากขึ้น แต่ก็สร้างปัญหาขึ้นด้วยเช่นกัน เพราะกฎและวิธีปฏิบัติงานช่วยลดความยืดหยุ่นขององค์กรลง ระดับความเป็นระเบียบแบบแผนขั้นสูงมีแนวโน้มที่จะทำให้การเรียนรู้ขององค์กรและความคิดสร้างสรรค์ลดน้อยลง กฎบางอย่างกลายมาเป็นสิ่งที่สร้างความปั่นป่วนต่อการทำงาน ประสิทธิภาพองค์กรจะลดลงถ้าต้องทำตามทุกคำสั่ง ระเบียบแบบแผนยังเป็นที่มาของความไม่พึงพอใจในงานและความเครียดในการทำงานด้วย และองค์ประกอบการจัดแบ่งแผนกงาน (Departmentalization) หมายถึง ระบบการตรวจงานตามตำแหน่งและหน่วยงานภายในองค์กร เป็นโครงร่างของการทำงานเป็นทีมที่เป็นทางการและการตัดสินใจและการแบ่งปันทรัพยากร ดังนั้น การจัดแบ่งแผนกงานทำให้เกิดการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน การจัดแบ่งแผนกงานถือเป็นการระบุชี้ชัดว่ากิจกรรมทั้งหลายของลูกจ้างถูกจัดกลุ่มเข้าด้วยกันอย่างไร นับเป็นกลยุทธ์ขั้นพื้นฐานสำหรับความร่วมมือในองค์กร และมีอิทธิพลต่อวิถีทางการทำงานที่ตามมา การจัดแบ่งแผนกงานเกี่ยวข้องกับวิถีการคิด เช่น การบริการลูกค้า การพัฒนาสินค้า หรือการสนับสนุนทักษะเฉพาะ และขึ้นอยู่กับประมาณและมาตรฐานวัดผลปฏิบัติงานที่ใช้กับบุคลากรแต่ละแผนกงานด้วย

Kreitner และ Kinicki (2010) ระบุองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย (1) ความร่วมมือในการทำงานอย่างอุทิศตน ซึ่งเป็นความสำเร็จในการทำงานตามนโยบาย กฎและระเบียบบังคับที่กำหนดขึ้น (2) เป้าหมายการทำงานโดยทั่วไป (3) การแบ่งงานกันทำ เกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายที่ตั้งขึ้นร่วมกันได้ดำเนินการโดยตัวบุคคลแยกจากงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และ (4) สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งมักถูกเรียกว่า สายโซ่แห่งการบังคับบัญชา เป็นกลไกการควบคุมที่ใช้เพื่อให้แน่ใจว่า มีการวางตัวบุคคลากรที่ถูกต้องให้ทำงานที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม โดยผู้บังคับบัญชามักจะดำรงรักษาการบูรณาการสายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ โดยยึดมั่นกับเอกภาพของหลักการคำสั่ง

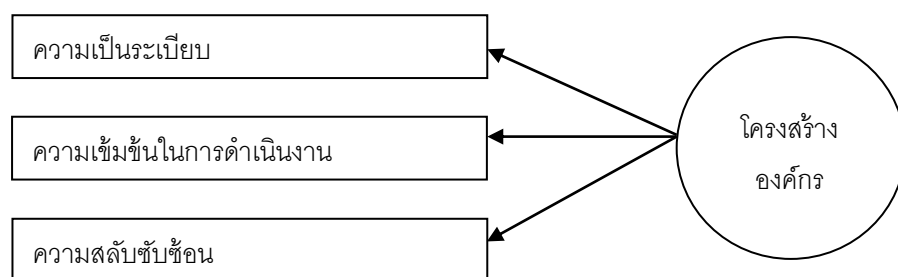
Bridgespan Group (2009) ย้ำว่า การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิผลนั้น ต้องพิจารณาการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เอื้อกับการบริหารบุคลากรคนเก่งด้วย ทั้งนี้ โครงสร้างองค์กรมีองค์ประกอบหลัก 2 ประการ คือ องค์ประกอบที่ 1 การรวมเข้าด้วยกัน (Grouping) ได้แก่ (1) การรวมบุคลากร งาน หน้าที่หรือกิจกรรมที่สามารถรวมเข้าด้วยกันได้ (2) การทำให้การไหลของข้อมูลภายในกลุ่มดีที่สุดในองค์ประกอบที่ 2 การเชื่อมโยง (Linking) ได้แก่ (1) การทำให้เกิดกลไกของการบูรณาการที่นำไปสู่ความร่วมมือและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารข้ามกลุ่ม (2) การทำให้ผู้นำมีความสามารถที่จะให้คำแนะนำและการควบคุมข้ามองค์กร โดยองค์ประกอบทั้ง 2 ประการนี้ นำไปสู่โครงสร้างองค์กรที่มีความสมดุลกัน

Johari และคณะ (2011) ศึกษาวิจัยความตรงเชิงโครงสร้างของมาตรฐานโครงสร้างองค์กรของประเทศมาเลเซีย โดยแบ่งตามองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร ดังนี้ (1) การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง ระดับของความเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในองค์กร (2) สายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) ระดับของความไว้วางใจที่มีในตัวผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจกับสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับงานที่รับผิดชอบ (3) การรวบรวมงานเข้าด้วยกัน (Job Codification) หมายถึง ขอบเขตของคำบรรยายลักษณะงานและมาตรฐานการทำงานที่ถูกกำหนดไว้เป็นการเฉพาะ (4) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Rule Observation) หมายถึง ระดับของความสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาต้องเผชิญในการตรวจสอบมาตรฐานของงานที่ถูกรวบรวมเข้าด้วยกัน

Ghorbani และคณะ (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมิติทางด้านโครงสร้างองค์กรและการจัดการความรู้ในองค์กรทางการศึกษา และได้นำเสนอว่าโครงสร้างองค์กรแบบเดิมเป็นอุปสรรคขัดขวางระบบบริหารคนเก่ง จึงได้นำเสนอคุณลักษณะพิเศษของมิติโครงสร้างองค์กรรูปแบบใหม่ ที่สามารถวัดและเปรียบเทียบได้ง่าย เป็นโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้



ในองค์กรทางการศึกษา การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งขององค์กรทางการศึกษา โครงสร้างองค์กรรูปแบบใหม่ ประกอบด้วย (1) ความเป็นระเบียบ หมายถึง การที่หน่วยงานมีความพยายามสร้างมาตรฐานการดำเนินงาน นำไปสู่การสร้างกฎ ระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานอย่างดีเยี่ยม และการจัดทำคำแนะนำกระบวนการดำเนินงานให้ชัดเจน (2) ความเข้มข้นในการดำเนินงาน หมายถึง การที่หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่สามารถตัดสินใจในการดำเนินงานได้ มีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจเองได้ (3) ความสลับซับซ้อน หมายถึง การที่หน่วยงานมีปริมาณการกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานออกไปตามฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในระดับเดียวกัน ตามสายการบังคับบัญชา และตามสภาพการทำงานของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรทางการศึกษา สามารถแสดงเป็นโมเดลได้ดังภาพประกอบ 16 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 16 โมเดลโครงสร้างองค์กร (Ghorbani et al., 2011)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้โมเดลโครงสร้างองค์กรของ Ghorbani และคณะ (2011) เนื่องจากตัวบ่งชี้ของโครงสร้างองค์กรรูปแบบใหม่สามารถวัดและเปรียบเทียบได้ง่าย เชื่อมต่อการจัดการความรู้ การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งขององค์กรทางการศึกษา

### 3) เครื่องมือวัดโครงสร้างองค์กร

อำพร อัครโรจนกุลชัย (2553) ศึกษาโครงสร้างองค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู และได้สร้างเครื่องมือวัดโครงสร้างองค์กรเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ปรากฏในการปฏิบัติงานหรือในโรงเรียน เป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 10 ข้อ โดยใช้คำว่าจริงมากที่สุด จริงมาก จริงปานกลาง จริงน้อย และจริงที่สุด การให้

คะแนนส่วนใหญ่จะให้คะแนนจากมากที่สุดเท่ากับ 5 ถึงน้อยที่สุดเท่ากับ 1 ยกเว้นในบางข้อจะให้คะแนนจากมากที่สุดเท่ากับ 1 ถึงน้อยที่สุดเท่ากับ 5

ภัทราวดี มากมี (2552) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการวัดประสิทธิผลองค์กร สำหรับคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์: การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์เชิงสาเหตุทุกระดับ โดยมีโครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยตัวหนึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรเป็นตัวแปรสังเกตได้ตัวหนึ่งของตัวแปรแฝงลักษณะขององค์กร เครื่องมือที่ใช้วัดเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คำถามเกี่ยวกับตัวแปรโครงสร้างองค์กรรวมจำนวน 19 ข้อ ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาตอบคือ ตัวแปรดังกล่าวนี้ตรงกับลักษณะการปฏิบัติงานของท่านหรือหน่วยงานของท่าน โดย (5) ตรงมากที่สุด (4) หมายถึง ตรงมาก (3) ตรงปานกลาง (2) ตรงน้อย และ (1) ตรงน้อยที่สุด

Johari และคณะ (2011) ศึกษาวิจัยความตรงเชิงโครงสร้างของมาตรโครงสร้างองค์กรของประเทศมาเลเซีย คำถามเป็นมาตรวัด 7 ระดับแบบ Likert คือ (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (2) ไม่เห็นด้วย (3) ค่อนข้างจะไม่เห็นด้วย (4) เฉยๆ (5) ค่อนข้างจะเห็นด้วย (6) เห็นด้วย (7) เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยแบ่งด้านคำถามตามองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร ดังนี้ ด้านการตัดสินใจ 4 ข้อ ด้านสายการบังคับบัญชา 5 ข้อ ด้านการรวมรวมงานเข้าด้วยกัน 5 ข้อ และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ 2 ข้อ รวม 16 ข้อ ส่วนค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวมทุกด้าน มีค่า .765 เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นรายด้านนั้น ด้านการตัดสินใจ มีค่า .886 ด้านสายการบังคับบัญชา มีค่า .857 ด้านการรวมรวมงานเข้าด้วยกัน มีค่า .841 และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีค่า .698

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดโครงสร้างองค์กรที่พัฒนามาจากแบบสำรวจของ Ghorbani และคณะ (2011) ด้วยมีการจัดโครงสร้างองค์กรรูปแบบใหม่ที่สามารถวัดและเปรียบเทียบได้ง่าย เพื่อต่อการจัดการความรู้ การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งขององค์กรทางการศึกษา และบริบทของงานมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการบริหารบุคลากรคนเก่ง

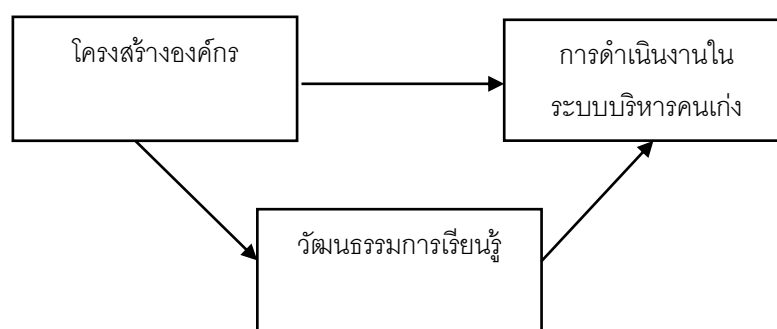
#### 4) สรุปความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ผลการวิจัยที่สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร อาทิ งานวิจัยของ อำพร อัครโรจนกุลชัย (2553) ที่ศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรโครงสร้างองค์กร .05 ได้รับ

อิทธิพลทางตรงในทางบวกจากตัวแปรโครงสร้างองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .03 ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรโครงสร้างองค์กรผ่านทางสุขภาพจิตครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .02 ตัวแปรโครงสร้างองค์กรจึงเป็นองค์ประกอบปัจจัยประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีความแปรปรวนที่อธิบายปัจจัยประสิทธิผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 29 มีความสอดคล้องกันดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพสุวดี พลพิชัย (2554) ศึกษาพบว่า ตัวแปรโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แตกต่างเล็กน้อยกับงานวิจัยของภัทราวดี มากมี (2552) ที่ผลการวิจัยปรากฏว่า โครงสร้างองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ของลักษณะองค์กรมีอิทธิพลทางตรงอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิผลคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ .032 และตัวบ่งชี้ทุกตัวมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง อธิบายได้ว่า บุคลากรในกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐยอมรับว่าโครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง และทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่มีประสิทธิผลได้ดีปานกลาง จักเห็นได้ว่า งานวิจัยของนักวิชาการภายในประเทศล้วนสอดคล้องตรงกันว่า โครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยตรงต่อการปฏิบัติงานขององค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยและวรรณกรรมจากต่างประเทศ อาทิ Schermerhorn (2010) ค้นพบว่า โครงสร้างองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีม โดยทีมก็เหมือนกับปัจเจกบุคคลที่ต้องยึดผลการปฏิบัติงานเป็นที่ตั้ง ประสิทธิผลการทำงานเป็นทีม หมายถึง ทีมมีผลการปฏิบัติงานระดับสูง (ทีมที่เก่ง) ความพึงพอใจของสมาชิก และการเจริญเติบโตของทีม Noe และคณะ (2010) ค้นพบว่า โครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ บริษัทให้คำปรึกษาด้านการจัดการทั่วโลกที่ชื่อ Accenture (2012) เน้นย้ำว่าในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร โดยเฉพาะเมื่อมีการบริหารคนเก่ง หากมีการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ถูกต้อง หรือออกแบบปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เหมาะสมขึ้น ย่อมเป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญที่สนับสนุนผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความประสบความสำเร็จสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นฝ่ายหลักในการดำเนินงานของระบบบริหารคนเก่งมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กรและผลการปฏิบัติงานดังวัตถุประสงค์องค์กรที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับวรรณกรรมของ Bridgespan Group (2009) ที่นำเสนอว่า โครงสร้างองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารคนเก่ง ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของโครงสร้างองค์กร คือ การที่องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานของระบบบริหารคนเก่งทั้งระดับบุคคลและระดับ

องค์กร วัตถุประสงค์อีกประการคือ มาตรฐานผลการปฏิบัติงานและรางวัลซึ่งเป็นแรงกระตุ้น สอดคล้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

โครงสร้างองค์กรยังมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างสรรค์การเรียนรู้ รวมถึงการ ผสมผสาน การรวมกลุ่มและการบูรณาการความรู้ที่ส่งต่อไปยังสมาชิกในองค์กร และยังมีผลต่อ การสร้างสมรรถนะของคนด้วย (María & Martínez, 2011) ผลวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ตัวแปร โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร และด้วยการดำเนินงาน ในระบบบริหารคนเก่งก็เป็นการดำเนินงานหลักของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึง กำหนดความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์กรต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ว่า โครงสร้างองค์กรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ในที่นี้ก็คือ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการดำเนินงานผ่านตัวแปร วัฒนธรรมการเรียนรู้ ดังภาพประกอบ 17 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 17 แสดงความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์กรต่อ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

การวิจัยครั้งนี้ จึงได้นิยามโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) ในแง่ นิยามเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการจัดระบบการทำงานที่มี ผู้รับผิดชอบตามความสามารถ มีการกระจายอำนาจใจ มีการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ภายใต้กฎ ระเบียบ สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ที่กำหนดขึ้น อย่างชัดเจน ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ภายใต้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีเพื่อมุ่งสู่ การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง โดยวัดจาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ความเป็นระเบียบ (Formality) หมายถึง การที่องค์กรมีความพยายามในการสร้างมาตรฐานการดำเนินงาน โดยสร้างกฎและระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานอย่างดีเยี่ยม และจัดทำคำแนะนำกระบวนการดำเนินงานให้ชัดเจน

2) ความเข้มข้นในการดำเนินงาน (Concentration) หมายถึง การที่องค์กรมีสายการบังคับบัญชาที่สามารถตัดสินใจในดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำการตัดสินใจได้

3) ความสลับซับซ้อน (Complexity) หมายถึง การที่องค์กรมีปริมาณการกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแนวระนาบ ตามสายการบังคับบัญชา และสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของคณะ

### 3.4.2 วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ส่งผลทางบวกต่อการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่งของสถาบันการศึกษาเอกชน ดังนี้

#### 1) ความหมายและแนวคิดของวัฒนธรรมการเรียนรู้

นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรในแง่ที่เป็นค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้ คุณค่าที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมกัน และเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลยิ่งต่อปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร และบรรทัดฐานพฤติกรรมของสมาชิกในการทำงานและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Jones, 2007; Noe et al., 2010; ฌ็องซูพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรพร เสมอใจ, 2547; อัมพร อัครโรจนกุลชัย, 2553; พสุวดี พลพิชัย, 2554; ภัทราวดี มากมี, 2552)

เมื่อตลาดกำลังแรงงานยุคใหม่เต็มไปด้วยบุคลากรที่เจริญเติบโตในโลกของการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม บุคลากรจึงมีความต้องการเรียนรู้และคาดหวังว่าผู้บริหารองค์กรจะให้คุณค่าในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมากขึ้น การที่องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการบริหารคนเก่ง องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่มีผลกระทบขั้นสูงกับระบบบริหารคนเก่ง บริษัท Oracle (2013) และ บริษัท Progress International (n.d.) ให้ความหมายวัฒนธรรมการเรียนรู้ คล้ายคลึงกัน คือ เป็นชุดของทัศนคติ คุณค่า ระเบียบแบบแผน กระบวนการ และการดำเนินการที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในตัวบุคคลและองค์กรโดยภาพรวม เพื่อเพิ่มความรู้ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน เสริมด้วยความหมายของ Rosenberg (2008) ที่ให้ไว้ว่า คือการ

ที่องค์กรรู้ตัวเองดีว่าจะเรียนรู้ได้อย่างไร โดยที่บุคลากรในองค์กรมีการแบ่งปันความรู้กันอย่างอิสระ และมีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงพื้นฐานการได้มาซึ่งความรู้

วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) จึงหมายถึง ค่านิยม คุณค่า ระเบียบแบบแผน กระบวนการดำเนินการ ที่สนับสนุนให้ตัวบุคลากรภายในองค์กรมีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่สูงยิ่งขึ้น

วัฒนธรรมองค์กรถูกทำให้เป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาโดยบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร โดยอาศัยจริยธรรมขององค์กร สิทธิที่พนักงานได้รับจากการจ้างงาน และประเภทโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมองค์กร เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตขององค์กร และทำให้องค์กรแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรยังมีอิทธิพลต่อบุคลากรในการตอบสนองและการตีความสภาพแวดล้อมองค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ แบ่งเป็นวัฒนธรรมหลัก (Core Culture) โดยเป็นต้นแบบวัฒนธรรมที่สังเกตได้ โดยมีส่วนประกอบที่สำคัญคือ คุณค่า หมายถึง ความเชื่อที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลและมีผลต่อการแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ คุณค่าเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับองค์กรที่เข้มแข็ง มักถูกกำหนดลงในรูปของวิสัยทัศน์ ปรัชญา ภารกิจและจุดประสงค์ของบริษัท และวัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable Culture) เป็นผลจากวัฒนธรรมหลักซึ่งบุคคลทั่วไปสามารถสังเกตได้จากสิ่งที่ได้เห็น ได้ยินและสัมผัสได้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร (ณัฐสุพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรภาพร เสมอใจ, 2547)

วัฒนธรรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนานาประเทศ ด้วยเหตุผลสำคัญ ได้แก่ ประการแรก วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั่วโลก ด้วยสามารถส่งผลอันยิ่งใหญ่ต่อแนวความคิดทุนมนุษย์ เมื่อสมาชิกของชุมชนพยายามเพิ่มคุณค่าทุนมนุษย์ และประการที่สอง วัฒนธรรมมีความสำคัญมากต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีผลต่อการตัดสินใจต่อประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติพบว่า วัฒนธรรมที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันได้ เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาเชื่อว่า ส่งผลอย่างใกล้ชิดกับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ส่วนประเทศญี่ปุ่นเชื่อว่า ควรให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นกลุ่มใหญ่ มากกว่าการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและสิ่งจูงใจ (Noe et al., 2010) ทั้งนี้ แนวคิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่งซึ่งบูรณาการเข้ากับการเรียนรู้ขององค์กร เนื่องจากยุคเศรษฐกิจแบบฐานความรู้ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและกระแสโลกาภิวัตน์มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมที่เติมไปด้วยการแข่งขัน ทุนมนุษย์และทุนความรู้จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการสร้างความได้เปรียบ

ในการแข่งขันให้กับองค์กร ดังนั้น การเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาทหลักในการช่วยสนับสนุนบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hsu, 2009)

## 2) องค์ประกอบของวัฒนธรรมการเรียนรู้

ขอนำเสนอองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีนักวิชาการได้วิจัยและนำเสนอไว้ ได้แก่

พสุวดี พลพิชัย (2554) นำเสนอไว้ในวิทยานิพนธ์ว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรมี 8 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง บุคลากรมีการรับรู้ถึงการปกครองกฎระเบียบข้อบังคับ การบริหารงาน การควบคุมงาน การนิเทศ ข้อจำกัดของงาน ปริมาณงาน และรายละเอียดข้อมูลข่าวสารที่ส่งผลให้บุคลากรมีความสนใจในการยอมรับในตำแหน่งหรือสภาพของบุคลากรตามลักษณะโครงสร้างองค์กร (2) ด้านความรับผิดชอบในงานของบุคคล หมายถึง บุคลากรมีการรับรู้หน้าที่ มีอิสระ มีความรับผิดชอบในงาน มีความเข้าใจในงาน มีส่วนร่วมในงาน และมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (3) ด้านความอบอุ่น หมายถึง บุคลากรมีความรู้สึกเป็นดี เป็นมิตรและช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงานระหว่างกัน (4) ด้านการให้รางวัล หมายถึง บุคลากรมีความรู้สึกได้ว่าการได้รับรางวัลเป็นผลจากการปฏิบัติงานที่ดี และได้รับการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมจากนโยบายขององค์กร (5) ด้านความขัดแย้ง หมายถึง บุคลากรมีความรับรู้ถึงการเผชิญหน้าในการแก้ปัญหา การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน การรับรู้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน จึงต้องอดทนเพื่อร่วมมือกันในการแก้ปัญหา (6) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรมีความรู้สึกถึงการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีความเข้าใจตรงกันและมีความชัดเจน (7) ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีค่านิยมและสามารถมีการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เกิดความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และ (8) ด้านความเสี่ยง หมายถึง บุคลากรมีความรู้สึกถึงความเสี่ยงหรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หรือรู้สึกว่างานที่ทำมีความท้าทายหรือมีความเสี่ยงมากขึ้น

Jayashree และ Elangovan (2013) ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรบนประสิทธิผลขององค์กร และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหมดกับประสิทธิผลขององค์กรผ่านสมมติฐานและโมเดลสมการโครงสร้างจนค้นพบโมเดลที่มีความเหมาะสม ได้ตัวแปรทางวัฒนธรรมองค์กร 6 ตัวที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับประสิทธิผล

องค์การ (Know about the Organizational Effectiveness) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) คุณค่าและความเชื่อ (Values and Beliefs) ทศนคติในการทำงาน (Attitude towards Work) ความเกี่ยวข้องกับการทำงาน (Work Involvement) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship)

บริษัท Oracle (2013) นำเสนอโมเดลวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูง (วัฒนธรรมในแง่บวกที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์กรที่แตกต่างจากเดิมในทางที่ดีขึ้นได้ หรือเรียกว่า High-Impact) วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ขั้นสูงต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ (1) ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จขององค์กร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากร (2) ทำให้เชื่อว่าการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมผู้นำ ใช้โปรแกรมการพัฒนาผู้นำเพื่อสนับสนุนผู้นำและการจัดการเพื่อก่อให้เกิดความเป็นเจ้าของวัฒนธรรมการเรียนรู้ (3) ทำให้เกิดการเป็นผู้รับสารที่ดี มีการฝึกฝนการเป็นผู้รับสารที่ดีเพื่อพัฒนาคุณค่าของการเรียนรู้ เกิดความคุ้มค่าและทำให้การเรียนรู้เป็นที่น่าสนใจ (4) ทำให้เกิดความประทับใจแรกในการเรียนรู้ สนับสนุนให้เกิดความรับผิดชอบส่วนตัวสำหรับการเรียนรู้ และเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบบริหารคนเก่งอย่างต่อเนื่อง (5) ทำให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน ผังการเรียนรู้ให้ลึกเข้าไปในตัวบุคลากร เพื่อให้มีประสบการณ์สูงสุด เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรเมื่อเจอปัญหาจริงในการทำงาน (6) ทำให้การแบ่งปันความรู้ในองค์กรเป็นอุปนิสัยหลัก เกิดเป็นสถาบันแห่งความรู้โดยใช้สิ่งกระตุ้น และสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ (7) ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนา ออกแบบกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้เกิดการสมดุลระหว่างการให้คำปรึกษาและการพัฒนา ส่งผลให้ประสิทธิผลปฏิบัติงานสูงขึ้นและเกิดผลดีถ้ามีการทบทวนผลการปฏิบัติงานประจำปีเพราะมีการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง

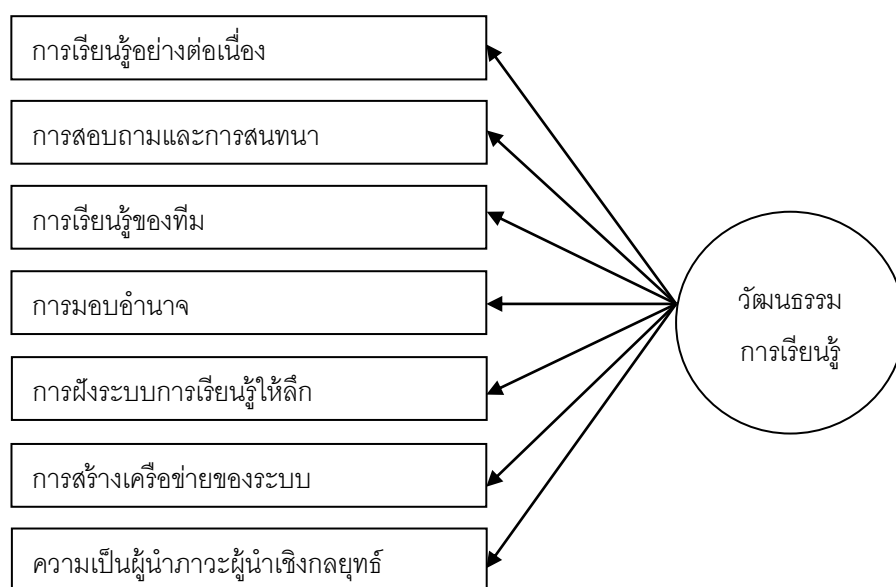
บริษัท Progress International (n.d.) นำเสนอองค์ประกอบของวัฒนธรรมการเรียนรู้จากการทำการวิจัย โดยผสมองค์ประกอบเข้ากับวินัยแห่งการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) โดยการสร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์กร องค์ประกอบที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) โดยการเรียนรู้ตัวบุคคลภายในองค์กรที่เป็นแบบแผนการตัดสินใจและพฤติกรรม องค์ประกอบที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) โดยการสร้างความรู้สึกของกลุ่มก้อนของความผูกพันองค์กรเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์ในอนาคตร่วมกัน องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) โดยการเปลี่ยนแปลงบทสนทนาและทักษะที่เป็นความคิดเพื่อพัฒนาความเฉลียวฉลาด



และความสามารถของสมาชิก โดยดูต้นแบบจากความสามารถของบุคลากรคนเก่ง องค์ประกอบที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) โดยการพัฒนาความสามารถในการมองภาพใหญ่ ภายในองค์กรและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในบริบทที่มีผลกระทบต่อระบบ องค์ประกอบที่ 6 การดึงดูดใจบุคลากร (Motivate Your Staff) โดยการดึงดูดใจบุคลากรด้วยวิธีทางที่หลากหลาย บุคลากรรับรู้ได้ถึงรางวัลที่จะได้รับ และมาตรวจวัดความสำเร็จจะนำไปสู่การเลื่อนขั้นตำแหน่ง ในขณะเดียวกัน การฝึกอบรมก็เป็นปัจจัยดึงดูดใจที่เข้มแข็ง เพราะช่วยพัฒนาการเจริญเติบโตของ บุคลากรและได้มาซึ่งทักษะใหม่ อันจะนำมาสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล องค์ประกอบที่ 7 การสร้างความได้เปรียบในวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Advantages of a Learning Culture) โดยความสำเร็จจากวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ช่วยสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า รายได้และผลกำไรที่ เพิ่มขึ้น องค์ประกอบที่ 8 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) โดยการฝึกอบรมและการเรียนรู้ตลอดชีวิตช่วยสร้างความสำเร็จในทุก ระดับของการผลิต การแข่งขัน และการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 9 การบรรลุถึงวัฒนธรรมการ เรียนรู้ (Achieve a Learning Culture) โดยการสร้างทีมที่เต็มไปด้วยประสบการณ์ ทีมที่ดีต้อง ทำงานร่วมกันและสร้างผลลัพธ์ที่ดีแตกต่างไปจากเดิม องค์ประกอบที่ 10 การมององค์กรใน แนวทางใหม่ (See Your Organization in a New Way) โดยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะ ยกระดับองค์กร เพื่อพิจารณาปัญหาใหม่และตัดสินใจบนองค์กรในภาพรวม องค์ประกอบที่ 11 การสร้างความผูกพันในระยะยาว (Commit for the Long Term) โดยการสร้างความผูกพันของ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้โมเดลวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยเริ่มจากองค์ประกอบ 5 ข้อ แรก

Hsu (2009) ศึกษาวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคลากรด้านการวิจัยและการพัฒนา ของประเทศไต้หวัน ในการทำดัชนีนิพนธ์ ค้นพบว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรเป็นประเภท ของวัฒนธรรมที่มีการบูรณาการกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสรุปองค์ประกอบของวัฒนธรรม การเรียนรู้ขององค์กรแบ่งเป็น 7 มิติได้แก่ มิติที่ 1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) มิติที่ 2 การสอบถามและการสนทนา (Inquiry and Dialogue) มิติที่ 3 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) มิติที่ 4 การมอบอำนาจ (Empowerment) มิติที่ 5 การฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก (Embedded System) มิติที่ 6 การสร้างเครือข่ายของระบบ (System Connection) และมิติที่ 7 ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) โดยที่คุณลักษณะพิเศษขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ที่ใช้ในการศึกษามีจุดสนใจอยู่บนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องทั้งระดับของคน กลุ่มและองค์กร ทั้งนี้ คุณลักษณะพิเศษขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ (1) การสร้างสรรค์ การได้มา และการเปลี่ยน

สภาพข้อมูลและความรู้ (2) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ คุณค่าและเป้าหมาย (3) การเพิ่มขึ้นของความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (4) การมอบอำนาจให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยตนเอง (5) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม (6) การบูรณาการการทำงานและการเรียนรู้ และ (7) การเพิ่มขึ้นของผลผลิตและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน สามารถแสดงเป็นโมเดลได้ดังภาพประกอบ 18 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 18 โมเดลวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Hsu, 2009)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้โมเดลวัฒนธรรมการเรียนรู้ของ Hsu (2009) เนื่องจากการกำหนดองค์ประกอบมีการบูรณาการเข้ากับและเชื่อมโยงไปยังองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งวัฒนธรรมการเรียนรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ด้วยองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นคุณลักษณะขององค์กร ส่วนวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรเน้นจุดสนใจที่กระบวนการของการพัฒนาความรู้ในองค์กร

### 3) เครื่องมือวัดวัฒนธรรมการเรียนรู้

Paige และคณะ (2002) สร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือวัดกลยุทธ์การเรียนรู้ทางวัฒนธรรม จุดประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อใช้วัดว่า กลุ่มตัวอย่างใช้กลยุทธ์ใดเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยแบบสอบถามมี 60 ข้อ โดยข้อ 1-7 เพื่อวัดกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันจากวัฒนธรรมเดิมของตัวเอง ข้อ 8-13 เพื่อวัดกลยุทธ์ที่จะใช้เพื่อปรับแต่งวัฒนธรรมแบบใหม่และต่อสู้กับการชะงักทางวัฒนธรรม ข้อ 14-18 เพื่อวัดกลยุทธ์สำหรับการจัดการกับเวลาที่แตกต่างกันในวัฒนธรรมแบบใหม่ ข้อ 19-22 เพื่อวัดกลยุทธ์สำหรับตัดสินใจในวัฒนธรรมอื่น ข้อ 23-27 เพื่อวัดกลยุทธ์สำหรับการติดต่อสื่อสารกับคนที่มาจากวัฒนธรรมอื่น ข้อ 28-33 เพื่อวัดกลยุทธ์ที่ใช้กับรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน ข้อ 34-41 เพื่อวัดกลยุทธ์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารแบบอวัจนภาษาในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ข้อ 42-45 เพื่อวัดกลยุทธ์ที่ใช้ติดต่อสื่อสารกับครอบครัวเจ้าภาพ ข้อ 46-53 เพื่อวัดกลยุทธ์ที่ใช้กับครอบครัวที่ไปใช้เวลาอยู่ด้วย และข้อ 54-60 เพื่อวัดกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อบุคคลกลับคืนสู่ภูมิลำเนา โดยทุกข้อเป็นแบบมาตรวัดให้เลือกตอบ 4 ระดับ ได้แก่ (4) ฉันใช้กลยุทธ์แบบนี้และฉันชอบมัน (3) ฉันลองใช้กลยุทธ์นี้และจะใช้มันอีกครั้ง (2) ฉันไม่เคยใช้กลยุทธ์นี้แต่ฉันสนใจที่จะใช้มัน และ (1) กลยุทธ์นี้ไม่เหมาะสมกับฉัน

อำพร อัครโรจนกุลชัย (2553) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู และได้สร้างเครื่องมือวัดโครงสร้างองค์กรเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่ปรากฏในการปฏิบัติงานหรือในโรงเรียน เป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 10 ข้อ โดยใช้คำว่าจริงมากที่สุด จริงมาก จริงปานกลาง จริงน้อย และจริงที่สุด การให้คะแนนส่วนใหญ่จะให้คะแนนจากมากที่สุดเท่ากับ 5 ถึงน้อยที่สุดเท่ากับ 1 ยกเว้นในบางข้อจะให้คะแนนจากมากที่สุดเท่ากับ 1 ถึงน้อยที่สุดเท่ากับ 5

ภัทรารัตน์ มากมี (2552) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการวัดประสิทธิผลองค์กรสำหรับคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงสาเหตุพหุระดับ โดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรสังเกตได้ตัวหนึ่งของตัวแปรแฝงลักษณะสภาพแวดล้อมภายใน เครื่องมือที่ใช้วัดเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ คำถามเกี่ยวกับตัวแปรโครงสร้างองค์กรรวมจำนวน 9 ข้อ ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาตอบคือ ตัวแปรดังกล่าวนี้ตรงกับลักษณะการปฏิบัติงานของท่านหรือหน่วยงานของท่าน โดย (5) ตรงมากที่สุด (4) ตรงมาก (3) ตรงปานกลาง (2) ตรงน้อย และ (1) ตรงน้อยที่สุด

Hsu (2009) สร้างแบบสำรวจวัดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรครอบคลุม 7 มิติ ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอบถามและการสนทนา การเรียนรู้ของทีม การมอบอำนาจ การฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก การสร้างเครือข่ายของระบบ และความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ รวม 21 ข้อ เป็นแบบมาตรวัดของ Likert 5 ระดับ โดย (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (2) ไม่เห็นด้วย (3) เป็นกลาง (4) เห็นด้วย จนถึง (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง

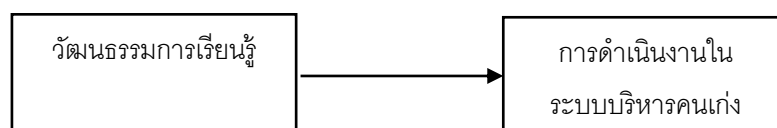
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่พัฒนามาจากแบบสำรวจของ Hsu (2009) เนื่องจากมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .95 และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) องค์ประกอบของวัฒนธรรมการเรียนรู้ทั้ง 7 มิติ มีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง .80–.84 อีกทั้ง องค์ประกอบของวัฒนธรรมการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการวัดการเพิ่มความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเครื่องมือวัดในงานวิจัยถูกสร้างขึ้นมาโดยมีการคำนึงถึงบริบทของการดำเนินงานของระบบบริหารคนเก่ง

#### 4) สรุปความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการเรียนรู้กับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร Jayashree และ Elangovan (2013) นำเสนอว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้กลายเป็นสิ่งที่เสมือนเป็นภาคบังคับขององค์กร หากองค์กรต้องการเข้าแข่งขันในตลาดของการบริหารคนเก่ง และได้ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรบนประสิทธิผลขององค์กร นำเสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลขององค์กร และข้อค้นพบที่สำคัญยิ่งคือการพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญอย่างเข้มข้นต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งก็ต้องมาจากองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรหลายประการ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Stan (2012) ที่ได้ทบทวนวรรณกรรมมาจนพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการบริหารคนเก่งในหลายทาง เช่น ทำให้บุคลากรต้องการเรียนรู้และสามารถเรียนรู้ได้ ทำให้เกิดความตระหนักในตัวเองและการมีพันธะความรับผิดชอบในตัวเองที่จะพัฒนาตนเอง เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ทำให้ภาวะผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรคการพัฒนาศักยภาพที่เป็นไปได้ของแต่ละบุคคล รวมถึงขององค์กรและชุมชน ทำให้การเรียนรู้ต้องเชื่อมโยงกับการกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน ทำให้กิจกรรมการเรียนรู้ช่วยสนับสนุนนวัตกรรม การพัฒนาวัฒนธรรมและการแบ่งปันความรู้ ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้บนงานที่ทำและมีผู้นำองค์กรเป็นคนผลักดัน สอดคล้องกับงานของ Rosenberg (2008) ที่สรุปได้ว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดีช่วยบูรณาการกลยุทธ์ของการดำเนินงานของระบบบริหารคนเก่งให้เข้ากัน

ได้อย่างดี เพราะวัฒนธรรมการเรียนรู้จะไม่ถูกแยกออกจากแรงกระตุ้นในการทำงาน รางวัล การจ่ายค่าตอบแทน สภาพเงื่อนไขของการทำงาน เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ การสนับสนุนจากองค์กร และที่สำคัญคือวัฒนธรรมการเรียนรู้จะไม่ถูกแยกออกจากการทำงานในระบอบบริหารคนเก่ง อนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรถูกจัดการและควบคุมผ่านกระบวนการออกแบบโครงสร้างองค์กร (Jones, 2007) เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนานาประเทศ เพราะวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั่วโลก วัฒนธรรมมีความสำคัญมากต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีผลต่อการตัดสินใจต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Noe et al., 2010)

งานวิจัยและวรรณกรรมข้างต้นเป็นไปในทำนองเดียวกับผลงานวิจัยของนักวิจัยไทยที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรเช่นเดียวกัน เช่น พสุวดี พลพิชัย (2554) ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .30 อัมพร อัครวโรจนกุลชัย (2553) ศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูได้รับอิทธิพลรวมจากตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียน .02 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนผ่านทางสุขภาพจิตครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .02 ตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนจึงเป็นองค์ประกอบปัจจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนมีความแปรปรวนที่อธิบายปัจจัยประสิทธิภาพได้ร้อยละ 30 มีความสอดคล้องกันดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร และด้วยการดำเนินงานในระบอบบริหารคนเก่งก็เป็นการดำเนินงานหลักของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการเรียนรู้ต่อการดำเนินงานในระบอบบริหารคนเก่งได้ว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ในที่นี้ก็คือ การดำเนินงานในระบอบบริหารคนเก่ง ดังภาพประกอบ 19 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 19 แสดงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมการเรียนรู้ต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

การวิจัยครั้งนี้ จึงได้นิยามวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) ในแก่นิยามเชิงปฏิบัติการ หมายถึง ค่านิยม ระเบียบแบบแผน กระบวนการดำเนินการที่สนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและผลลัพธ์ของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่สูงยิ่งขึ้น โดยวัดจาก 7 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) คือ การที่องค์กรกระตุ้นให้บุคลากรมีการเรียนรู้จากความผิดพลาด และรู้ว่าต้องการทักษะอะไรสำหรับงานในอนาคต
- 2) การสอบถามและการสนทนา (Inquiry and Dialogue) คือ การที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้จักตั้งคำถามและสนทนากับเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดข้อสงสัย
- 3) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือ การที่องค์กรคอยดูแลให้บุคลากรมีความสนใจกับงานของกลุ่มและงานที่กลุ่มกำลังทำ
- 4) การมอบอำนาจ (Empowerment) คือ การที่องค์กรจัดการสื่อสารสองทางให้บุคลากรเพื่อให้การทำงานง่ายขึ้น และสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้รวดเร็วและง่ายดาย
- 5) การฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก (Embedded System) คือ การที่องค์กรให้บุคลากรได้รับทางเลือกในการเรียนรู้จากงานที่ได้รับมอบหมาย
- 6) การสร้างเครือข่ายของระบบ (System Connection) คือ การที่องค์กรช่วยสร้างความสมดุลให้กับการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร และนำข้อคิดเห็นจากลูกค้าเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจ
- 7) ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือ การที่องค์กรมีผู้นำที่สนับสนุนโอกาสแห่งการเรียนรู้และการฝึกอบรมให้บุคลากร แบ่งปันข้อมูลที่ทันสมัยให้บุคลากร

### 3.4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลทางบวกต่อการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่งของสถาบันการศึกษาเอกชน ดังนี้

#### 1) ความหมายและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในระยะเริ่มแรก นักวิชาการสนใจศึกษาคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ แต่ต่อมามีความสนใจศึกษาพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ก่อนที่นักวิชาการบางกลุ่มจะเชื่อว่าสถานการณ์จะเป็นสิ่งที่กำหนดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงแบ่งการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบประเพณีนิยม ภาวะผู้นำแบบสถานการณ์ และภาวะผู้นำแบบใหม่

โดยที่ ฌ็อง-ฌัก อับแตง (1989); McShane และ Glinow (2009) ให้ความหมายว่าคล้ายคลึงกันว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลใช้อำนาจ จูงใจ และสามารถทำให้บุคคลอื่นทำประโยชน์เพื่อให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ มุ่งสู่ประสิทธิผลและความสำเร็จขององค์กรที่เป็นสมาชิกร่วมกัน ส่วนคำจำกัดความเฉพาะที่ปรากฏในงานดุษฎีนิพนธ์ อาทิ อิศรา ตุงตระกูล (2553) ที่ให้นิยามว่า หมายถึง ความสามารถในการนำของหัวหน้าสถานีนามัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้อิทธิพลในการจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มนุญ เชื้อชาติ (2554) ให้นิยามศัพท์เฉพาะคำว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำ หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำและบริหารบุคคลให้ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยสามารถเปลี่ยนผู้ตามให้เกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา จูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเพื่อหน่วยงานหรือหมู่คณะ เปลี่ยนแปลงระดับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น และให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถในการนำความรู้ วิธีการ ตลอดจนเทคนิคใหม่ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษามาใช้ในการบริหารการเรียนการสอน เช่น การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การวางแผนและการนำไปปฏิบัติ การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการของโรงเรียน

สำหรับความหมายคำว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ความหมายของ Bass (1999) ถูกนำไปอ้างถึงในงานต่าง ๆ บ่อยครั้ง เขากล่าวว่า หมายถึง การกระตุ้นของผู้นำต่อผู้ตามให้มีความเอาใจใส่ในสิ่งที่รับผิดชอบโดยตรง โดยใช้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทั้งนี้เพิ่มเติมความหมายให้เข้ากับองค์ฤษฎีใหม่โดย Jandaghi และคณะ (2009) ให้ความหมายว่า คือผู้นำที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อสร้างประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นผู้นำทางองค์กรให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ สอดคล้องกับความหมายของ Hall และคณะ (2002) ให้ไว้ว่า เป็นบทบาทที่มีพลังสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้วยการตัดสินใจของผู้นำที่มีประสิทธิผลส่งผลต่อความสำเร็จที่ระดับของ องค์กร เป็นไปในทิศทางเดียวกับของ และ Menon (n.d.) หมายถึง ผู้นำที่สามารถดึงดูดใจผู้ตามให้มีจุดสนใจอยู่บนเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนมีความผูกพันต่อองค์กรเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ด้านนักวิชาการไทยที่ได้ให้นิยามศัพท์เฉพาะทางการวิจัยสำหรับคำว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงไว้ อาทิ พสุวดี พลวิชัย (2554) ให้นิยามว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำองค์กรกระตุ้นให้

ผู้ร่วมงานตระหนักถึงในภารกิจ วิสัยทัศน์ที่มั่งคั่งและองค์กร โดยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งผู้นำจะชักนำผู้ร่วมงานให้มองให้ไกลจนนำไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น ส่วน อภินิหาร ปราสาททรัพย์ (2550) ใช้คำว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปและให้นิยามว่าหมายถึง ลักษณะรูปแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม จูงใจให้ผู้ตามสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่เคยคิดว่าทำได้ จนผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ ของเป้าหมายหรือผลงาน กระตุ้นให้ผู้ตามถ่ายโอนความสนใจส่วนตัวไปสู่องค์กรหรือทีม ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การมีบาร์มี และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงหมายถึง การที่ผู้นำองค์กรมีพลัง สามารถกระตุ้น ดึงดูดใจบุคลากรในองค์กร ให้สามารถดึงศักยภาพและสร้างผล การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จนบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและร่วมกันปฏิบัติงานจน บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

งานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปรากฏขึ้นครั้งแรก โดย Burns (2010, อ้างถึงใน Lai, 2011) จากนั้น Burns ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแง่ ของความมีคุณสมบัติพิเศษและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้ตาม โดยพลังของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจากความสามารถของผู้นำที่สามารถกระตุ้นและเป็น แรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเพื่อสร้างสรรค์งานที่ดีเยี่ยมขึ้น ซึ่งมีแนวคิดที่ตรงข้ามกับภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งอธิบายภาวะผู้นำในลักษณะความสัมพันธ์กับผู้ตาม แบบการแลกเปลี่ยนในรูปแบบให้และรับ (Give & Take) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เฉพาะเจาะจง ทั้งความฉลาดทางอารมณ์ การบูรณาการ การขับเคลื่อน แรงจูงใจของผู้นำ ความมั่นใจในตนเอง ความฉลาดทางสติปัญญา และความรู้ทางธุรกิจ (McShane & Glinow, 2009)

Rooke และ Torbert (2005) ได้ทบทวนวรรณกรรมและค้นพบว่า ผู้นำมีความ แตกต่างกันเนื่องจาก “ตรรกะที่นำมาซึ่งการกระทำ (Action Logic)” ซึ่งมาจากภายในแต่ละ บุคคล โดยอธิบายได้ว่าผู้นำตีความและแสดงออกต่อสิ่งที่อยู่รอบตัวอย่างไรบ้าง โดยพวกเขาได้ สร้างข้อคำถามขึ้นมา 36 ข้อเพื่อสำรวจผู้ตอบ เป็นระยะเวลาหลายสิบปีที่ได้วิจัยและสำรวจ ผู้บริหารกว่าพันคน อายุระหว่าง 25-55 ปี จากทั้งองค์กรเอกชน ภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหาผล กำไร จนค้นพบตรรกะที่นำมาซึ่งการกระทำแบ่งออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่ 1 ประเภท ตรรกะ “นักสร้างโอกาส (Opportunist)” คุณลักษณะพิเศษ คือ ชนเมื่อมีโอกาส ปรับปรุงตัวเอง



ได้ รู้จักปรับเปลี่ยน ทำสิ่งต่าง ๆ ได้เหมาะสม โดยจุดแข็งคือ เหมาะสำหรับสถานการณ์วิกฤติ และใช้โอกาสในการซื้อขายได้ดี ประเภทที่ 2 ประเภทตลกกระ “นักการทูต (Diplomat)” คุณลักษณะพิเศษ คือ หลีกเลียงความขัดแย้ง ต้องการข้อผูกมัด ยึดมั่นในบรรทัดฐาน เลี่ยงการทำสิ่งที่เสี่ยง โดยจุดแข็งคือ เป็นผู้สนับสนุนที่ดี เป็นคนกลางในองค์กร ช่วยนำคนอื่นมารวมตัวกัน ประเภทที่ 3 ประเภทตลกกระ “นักชำนาญการ (Expert)” คุณลักษณะพิเศษ คือ ยึดมั่นในกฎและความชำนาญ ค้นหาและใช้เหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจุดแข็งคือ สร้างประโยชน์ได้ด้วยตนเอง ประเภทที่ 4 ประเภทตลกกระ “นักสร้างความสำเร็จ (Achiever)” คุณลักษณะพิเศษ คือ ใช้กลยุทธ์เพื่อนำทีมไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการอย่างมีลูกเล่น คำนึงถึงความต้องการของตลาด โดยจุดแข็งคือ เป็นนักบริหารจัดการที่ดี มุ่งการปฏิบัติและเป้าหมาย ประเภทที่ 5 ประเภทตลกกระ “นักยึดถือตัวบุคคล (Individualist)” คุณลักษณะพิเศษ คือ ผสมผสานเหตุผลทั้งของตัวบุคคลและองค์กรได้ดี สร้างรูปแบบที่แปลกใหม่เพื่อแก้ปัญหาช่องว่างระหว่างกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน โดยจุดแข็งคือ เสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี ประเภทที่ 6 ประเภทตลกกระ “นักกลยุทธ์ (Strategist)” คุณลักษณะพิเศษ คือ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งกับตัวบุคคลและองค์กร มีการตรวจสอบ มีความระมัดระวัง ไวต่อความเสียหายที่จะมากระทบองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยจุดแข็งคือ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และประเภทที่ 7 ประเภทตลกกระ “นักเล่นแร่แปรธาตุ (Alchemist)” คุณลักษณะพิเศษ คือ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม บูรณาการวัตถุดิบ จิตวิญญาณและสภาพสังคมเข้าด้วยกัน โดยจุดแข็งคือ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ดีในสังคม

## 2) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

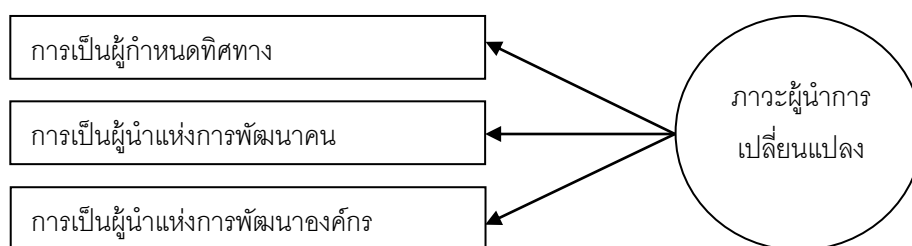
ขอเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนักวิชาการได้วิจัยและนำเสนอไว้ ได้แก่

Bass (1999) อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบที่ชัดเจน ช่วยขยายความหมายต่อโดย Lievens และคณะ (1997) ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma Leadership: C) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงบทบาทเป็นแบบอย่างขององค์กร สร้างความรู้สึกให้คนในองค์กรเกิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธา ไม่เกรงกลัวต่ออุปสรรค อาจเรียกได้ว่าเป็น ผู้นำในอุดมคติ (Idealized Influence) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration: I) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจและมอบหมายอำนาจให้กับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและ

โน้มน้าวใจให้ไปสู่เป้าหมายหรือพันธกิจที่ท้าทายได้ (3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความเคารพต่อผู้ตามด้วยการทำการติดต่อสื่อสารไปยังผู้ตามเป็นส่วนตัว ด้วยการให้ความใส่ใจในความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของผู้ตาม ผู้นำให้การดูแลและเห็นคุณค่าของผู้ตามแต่ละคน และ (4) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่พิจารณาไตร่ตรองปัญหาที่เกิดขึ้นในแนวทางใหม่ สามารถให้ความคิดใหม่ได้ชัดเจน และสนับสนุนผู้ตามให้คิดใคร่ครวญการปฏิบัติงานโดยใช้ความสามารถทางปัญญา โดยองค์ประกอบ 4 ประการข้างต้นนี้ มีนักวิชาการนำไปใช้ในงานวิจัยอย่างกว้างขวางเป็นระยะเวลาหลายสิบปี ตัวอย่างงานของต่างประเทศเช่น งานวิจัยของ Lievens และคณะ (1997) งานวิจัยของไทย เช่น งานของพสุดี พลพิชัย (2554) ; อภิรดี ปราสาททรัพย์ (2550)

สมคิด สกฤตสถาปัตย์ (2552) นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลไว้ในงานดุษฎีนิพนธ์ว่ามี 6 องค์ประกอบสำคัญซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 80.25 เรียงตามลำดับความสำคัญขององค์ประกอบ ได้แก่ (1) การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ อธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 16.34 ประกอบด้วย ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ การมีพันธะผูกพัน (2) การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน อธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 15.39 ประกอบด้วย การตระหนักรู้ตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม การบริหารจัดการความสัมพันธ์ (3) การสร้างแรงบันดาลใจ อธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 14.52 ประกอบด้วย การจุดประกายวิสัยทัศน์ การจูงใจ การสร้างพันธะ ความผูกพันต่อเป้าประสงค์/เป้าหมาย การมองโลกในแง่ดี ความศรัทธาอย่างแรงกล้า การคาดหวังผลการปฏิบัติงานสูง (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 13.58 ประกอบด้วย การสนับสนุนรายบุคคล การพัฒนาเชิงก่อ การกำหนดเป้าหมายเส้นทางอาชีพ การสอนแนะการเป็นพี่เลี้ยง (5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา อธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 10.30 ประกอบด้วย การแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงกลยุทธ์ และ (6) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ร้อยละ 10.12 ประกอบด้วย การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นต้นแบบพฤติกรรม

Leithwood และ Riehl (2003) นำเสนอว่าความหมายของภาวะผู้นำทางการศึกษาส่วนใหญ่ประกอบด้วย 2 แนวคิด ได้แก่ การเป็นผู้ควบคุมทิศทางและการเป็นผู้ที่มีอิทธิพล ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การเป็นผู้นำแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Setting Directions) เป็นมิติของการปฏิบัติงานของผู้นำที่มุ่งสู่การพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและเป็นแรงบันดาลใจให้กับคนอื่นเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ในอนาคต ด้วยการทำสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ ระบุและสร้างเป้าหมายได้ชัดเจน ควบคุมสาระสำคัญขององค์กร สร้างความคาดหวังให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ให้กำลังใจด้วยการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ควบคุมผลการปฏิบัติงานขององค์กร และเป็นผู้สื่อสารที่ดี องค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน (Developing People) เป็นมิติเกี่ยวกับการพัฒนา โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ด้วยการทำสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ ส่งเสริมให้เกิดการใช้ปัญญา จัดเตรียมการสนับสนุนบุคลากรแต่ละคน และจัดเตรียมโมเดลที่เหมาะสมกับองค์กร และองค์ประกอบที่ 3 การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร (Developing the Organization) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องทำให้องค์กรเสมือนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนผลการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืนสำหรับบุคลากรหลักทุกคน ด้วยการทำสิ่งต่อไปนี้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สร้างกระบวนการทำงานที่ร่วมมือกัน และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำนี้นิยมนำไปใช้เป็นหลักในการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ดังแสดงในโมเดลตามภาพประกอบ 20



ภาพประกอบ 20 โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leithwood & Riehl, 2003)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Leithwood และ Riehl (2003) โดยแต่ละองค์ประกอบได้คำนึงถึงแก่นสำคัญพื้นฐานของการเป็นผู้นำแห่งความสำเร็จและคุณค่าต่อการดำเนินงานในบริบทที่เกี่ยวข้อง อนึ่ง การกำหนด

องค์ประกอบในแนวคิดนี้มักนำไปใช้กับงานวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (Rutledge II, 2010)

### 3) เครื่องมือวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พสุวดี พลพิชัย (2554) สร้างแบบสอบถามเพื่อเป็นแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการถามความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำ รวม 27 ข้อ แบ่งเป็น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 7 ข้อ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 7 ข้อ ด้านกระตุ้นทางปัญญา 7 ข้อ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 6 ข้อ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 6 ระดับ ตั้งแต่ (6) จริงที่สุด (5) จริง (4) ค่อนข้างจริง (3) ค่อนข้างไม่จริง (2) ไม่จริง และ (1) ไม่จริงที่สุด

อภิรดี ปราสาททรัพย์ (2550) สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดผู้นำแบบปฏิรูป 4 ด้าน จำนวน 48 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนค่า 5 ระดับ โดย (5) บ่อยมาก หมายถึง หัวหน้าที่ท่านแสดงพฤติกรรมในเรื่องนั้นเป็นประจำสม่ำเสมอ, (4) บ่อย หมายถึง หัวหน้าที่ท่านแสดงพฤติกรรมในเรื่องนั้นบ่อยครั้ง (3) บางครั้ง หมายถึง หัวหน้าที่ท่านแสดงพฤติกรรมในเรื่องนั้น บางครั้ง (2), นานๆ ครั้ง หมายถึง หมายถึง หัวหน้าที่ท่านแสดงพฤติกรรมในเรื่องนั้นนาน ๆ ครั้ง และ (1) ไม่เคย หมายถึง หัวหน้าที่ท่านไม่เคยแสดงพฤติกรรมในเรื่องนั้นเลย

สมคิด สกุลสถาปัตย์ (2552) สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลตามผู้ตอบแบบสอบถามได้ประสบในสถานศึกษา จำนวน 130 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ (5) มีการปฏิบัติมากที่สุด (4) มีการปฏิบัติมาก (3) มีการปฏิบัติปานกลาง (2) มีการปฏิบัติน้อย และ (1) มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

Leithwood และ Riehl (2006) สร้างแบบสำรวจเพื่อวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้นำในสถานศึกษา เป็นมาตราส่วน 5 ระดับแบบ Likert โดย (1) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (2) ไม่เห็นด้วย (3) ไม่สามารถตัดสินใจได้ (4) เห็นด้วย และ (5) เห็นด้วยอย่างยิ่ง แบบสอบถามจำแนกเป็นด้านการเป็นผู้กำหนดทิศทาง 3 ข้อ ด้านการเป็นผู้นำแห่งการพัฒนา 3 ข้อ ด้านการเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร 3 ข้อ รวม 9 ข้อ ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่นำเสนอไว้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนามาจากแบบสำรวจของ Leithwood และ Riehl (2006) เนื่องจากเป็นแบบวัดที่มีค่าความเชื่อมั่นของ Cronbach's alpha เท่ากับ .81 ด้วยเป็นแบบวัดที่มีผู้นำไปใช้อ้างอิงในการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำ

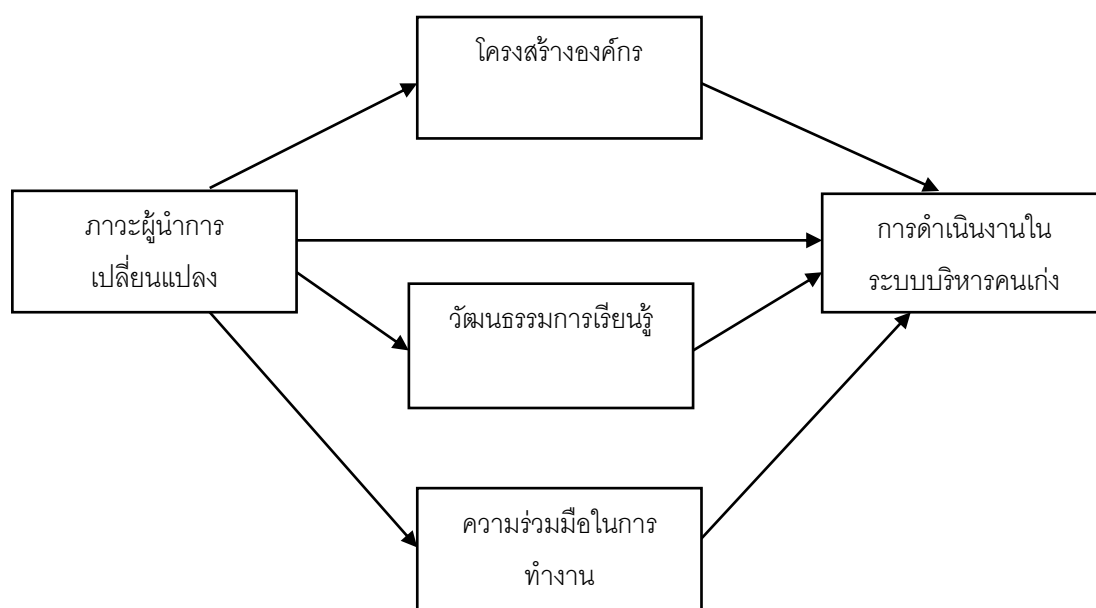
การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาจำนวนมาก รวมถึงในงานดุชะฎีนิพนธ์ของต่างประเทศ (Rutledge II, 2010)

#### 4) สรุปความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบบางงานวิจัยหลายชิ้นปรากฏว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานต่าง ๆ อาทิ สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ (2548) ศึกษาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร (คุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบของนักเรียน) สุพัตรา จันทร์รอด (2552) ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนบน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา เป็นตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables) ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน และส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยส่งผ่านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และความรับผิดชอบซึ่งเป็นตัวแปรภายใน (Endogenous Variables) อิศรา ตุงตระกูล (2553) ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำซึ่งเป็นตัวแปรระดับสถานีอนามัยมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าสถานีอนามัย พบว่า ภาวะผู้นำสามารถอธิบายค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าสถานีอนามัยได้ มนูญ เชื้อชาติ (2554) ศึกษาปัจจัยพฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความเป็นผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพฤติกรรมสอนของครู ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

หากเจาะจงลงไปในตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยตรง จากผลการศึกษาของ Givens (2008) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับพฤติกรรมองค์กร โดยเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรอื่น ๆ ทั้งอิทธิพลต่อตัวแปรในระดับองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร พฤติกรรมองค์กร ประสิทธิภาพองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และวิสัยทัศน์องค์กร หรือตัวแปรระดับบุคคล เช่น การมอบอำนาจ ความผูกพันต่อองค์กร ความสามารถในตัวเอง ความ

พึงพอใจในงาน ความไว้วางใจ และแรงจูงใจ ซึ่งบางตัวแปรเป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยให้ความสนใจในการศึกษาระบบบริหารคนเก่งครั้งนี้ สอดคล้องกับผลงาน Leithwood และ Riehl (2003) ที่มีว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อโดยตรงและโดยอ้อมต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหลักในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นเพียงบทบาทหน้าที่เฉพาะตน แต่จะช่วยส่งผ่านกระบวนการทำงานในหน้าที่ไปยังบุคลากรทางการศึกษาคนอื่นด้วย และการทบทวนวรรณกรรมของ Ross และ Gray (2006) ก็พบว่า ในงานวิจัยหลายชิ้นนั้น ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร จนถึงตัวแปรการให้คุณค่าองค์กร รวมถึง งานวิจัยของ Bass และ Avolio (1993) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ผลวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร และด้วยการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งก็เป็นการดำเนินงานหลักของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ในที่นี้ก็คือ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการดำเนินงานผ่านตัวแปรโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ และความร่วมมือในการทำงานดังภาพประกอบ 21 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 21 แสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

การวิจัยครั้งนี้ จึงได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในแง่ नियามเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถ กระตุ้น ดึงดูดใจบุคลากรในองค์กรให้สามารถตั้งศักยภาพและสร้างผลการปฏิบัติงานบนระบบ การบริหารคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ จนบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยวัดจาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Setting Directions) คือ ผู้บริหารสามารถควบคุม การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ด้วยการระบุและสร้างเป้าหมายได้ชัดเจน ควบคุม สาระสำคัญขององค์กร สร้างความคาดหวังให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ให้กำลังใจด้วยการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ควบคุมผลการปฏิบัติงานขององค์กร และเป็นผู้สื่อสารที่ดี

2) การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน (Developing People) คือ ผู้บริหารสามารถ ส่งเสริมการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งให้เกิดการใช้ปัญญา จัดเตรียมการสนับสนุนบุคลากร แต่ละคน และจัดเตรียมโมเดลที่เหมาะสมกับองค์กร

3) การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร (Developing the Organization) คือ ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สร้างกระบวนการ ทำงานที่ร่วมมือกัน และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อันส่งผลต่อความสำเร็จ ของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

### 3.4.4 ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ความร่วมมือในการทำงาน ส่งผลทางบวกต่อการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่งของสถาบันการศึกษาเอกชน ดังนี้

#### 1) ความหมายและแนวคิดของความร่วมมือในการทำงาน

เมื่อก้าวถึงปัจจัยด้านความร่วมมือในการทำงาน งานที่มีการอ้างถึงจำนวนมาก คืองานของ Roschelle และ Teasley (1995) ที่กล่าวว่า ความร่วมมือในการทำงานคือการทำงาน ร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการเตรียมตัวเข้าสู่สิ่งแวดล้อมที่มีคุณค่ายิ่ง สำหรับการเรียนรู้ทางการศึกษา Conerly และคณะ (2008) ให้คุณค่าของระบบความร่วมมือใน การทำงานว่าไม่ใช่เป็นเพียงปัจจัยที่ไม่มีน้ำหนัก แต่หมายถึงระบบพื้นฐานที่เป็นหลักการสำคัญ เพื่อทำหน้าที่นำ จัดการและทำงาน โดยเป็นหลักการที่มีนัยสำคัญทางลำดับขั้นการบังคับบัญชา อำนาจและอำนาจหน้าที่ ถูกแทนที่ด้วยหลักแห่งความร่วมมือในการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งประกอบ

รวมถึง การรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและการจัดวางแนวทางการทำงานให้เป็นระเบียบ Parkinson (2006) กลับให้คำจำกัดความในแง่ของผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และเป็นความสัมพันธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นชัดเจนของคนในองค์กรตั้งแต่สองคนหรือมากกว่านั้นเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์นี้ประกอบด้วย พันธะความผูกพันที่รวมถึงความสัมพันธ์กับคนอื่นและเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีทั้งการร่วมกันพัฒนาโครงสร้างงานและแบ่งปันความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และพันธะความรับผิดชอบเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ และแบ่งปันทรัพยากรและความสำเร็จร่วมกัน ส่วนความหมายกว้างกว่าเพียงแค่การรวมตัวของกลุ่มคนที่มาทำงานร่วมกันเป็นทีม คือความหมายของ Callahan และคณะ (2008) ว่าเป็นกระบวนการที่รวบรวมบุคคลที่มองของปัญหาในมุมมองที่แตกต่างกันเข้าด้วยกัน เพื่อสำรวจปัญหาเชิงสร้างสรรค์และค้นหาวิธีทางแก้ไขปัญหานอกเหนือไปจากการมองในมุมของตนเองเท่านั้น ความร่วมมือในการทำงานได้ส่งผ่านแนวความคิดใหม่และแนวทางแก้ปัญหาใหม่จากการมีปฏิสัมพันธ์ของคนที่แตกต่างกัน ทั้งประสบการณ์และความรู้ที่ช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ ส่วนนักวิชาการไทย นันทิพย์ อองอาจวานิชย์ (2550) ให้นิยามศัพท์เฉพาะของความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานไว้ว่า เป็นสภาพบรรยากาศทางวิชาการของเพื่อนร่วมงาน คอยช่วยเหลือกระตุ้นการผลิตผลงานทางวิชาการ และแนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

Kreitner และ Kinicki (2010) ทำวิจัยเกี่ยวกับความร่วมมือในการทำงานและสรุปได้ว่า ความร่วมมือในการทำงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรมีความพยายามจากการทำงานแยกเป็นส่วนตัวสู่การบูรณาการการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบมากขึ้นเพื่อให้วัตถุประสงค์ของกลุ่มงานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ อัมพร อัครวิโรจนกุลชัย (2553) ให้นิยามศัพท์เฉพาะของความร่วมมือของครูว่าหมายถึง ลักษณะการที่ครูทำงานร่วมกันทำงานกับเพื่อนร่วมงานอย่างสมัครใจ ใ่วางใจยอมรับความคิดเห็นกันและกัน ฟังพากันเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานรับผิดชอบงานหรือกิจกรรมที่เพื่อร่วมงานจัดการ สนับสนุนกันและกันทำให้งานประสบความสำเร็จ ได้รับสิทธิเสมอภาคที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลโดยตรงต่อภาระหน้าที่ของตนเอง นอกจากนี้ ยังมีคำที่เกี่ยวข้องคือคำว่า การประสานงาน ที่ Jones (2007) ระบุว่าหมายถึง ความสามารถของคนในองค์กรที่ร่วมมือกันทำงานในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องบนทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้องค์กรสูงสุด

ความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) จึงหมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร เป็นระบบการทำงานที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน ทั้งนี้มุ่งให้งานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และสามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างสร้างสรรค์



ทฤษฎีเกี่ยวกับความร่วมมือในการทำงานถูกพัฒนามาจากงานวิจัยตั้งแต่ปี ค.ศ. 1989 ซึ่งได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการวิจัยจากความร่วมมือในการทำงานหลากหลาย สถานการณ์ ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องทั้งในระดับบุคคล หัวหน้างานและองค์กร (Vangen & Huxham, 2010) ในการศึกษาแนวคิดของความร่วมมือในการทำงานที่ผ่านมา ในด้านกระบวนการทัศนของ ผลลัพธ์ นักวิชาการทั้งหลายมักให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของความร่วมมือในการทำงาน มากกว่า ค้นหากระบวนการความร่วมมือ ด้วยการนิยามเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลมากกว่า ผลการทำงานด้วยกลุ่มความร่วมมือ ส่วนกระบวนการทัศนด้านเงื่อนไข ก็เป็นงานวิจัยที่มุ่งตรวจสอบ ตัวแปรสื่อกลางที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลความร่วมมือ ส่วนกระบวนการทัศนด้านปฏิสัมพันธ์ งานวิจัยก็ มุ่งตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือกับผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน และกระบวนการทัศน ด้านการคำนวณทางคอมพิวเตอร์ งานวิจัยก็เพื่อตรวจสอบว่าคอมพิวเตอร์ช่วยเป็นสื่อกลางสร้าง ความร่วมมือได้หรือไม่ (Lai, 2011) ในทางปฏิบัติแล้วทีมที่มีประสิทธิผลย่อมตระหนักว่าการ ทำงานเป็นทีมของสมาชิกไม่ใช่งานส่วนตัวของใครคนใดคนหนึ่ง ความร่วมมือในการทำงานเป็นสิ่งที่ รับประกันว่าสมาชิกที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับฝ่ายงานของตน ซึ่งระดับของการแบ่งงาน กันทำขึ้นอยู่กับความร่วมมือในการทำงาน (McShane & Gilnow, 2007) สมาชิกจากทีมที่ประสบ ความสำเร็จมีความต้องการและมีความสามารถที่จะทำงานเป็นทีมมากกว่าทำงานเพียงลำพัง รวมถึงมีความสามารถในการแบ่งปัน และความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือการยืดหยุ่น ทรัพยากรเพื่อความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม (Kreitner & Kinicki, 2010) จึงควรต้องมีการฝึกฝนการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะฝึกฝนการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์และการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของผลการปฏิบัติงานของทีม (Noe et al., 2010) แต่โมเดลความร่วมมือในการทำงานแบบเก่ามีแนวโน้มจุดสนใจในบนทีมงาน ความเป็นทางการ และความร่วมมือแบบมีโครงสร้างเท่านั้น

## 2) องค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงาน

ขอนำเสนอองค์ประกอบของความร่วมมือของบุคลากรที่มีนักวิชาการได้วิจัยและ นำเสนอไว้ ได้แก่

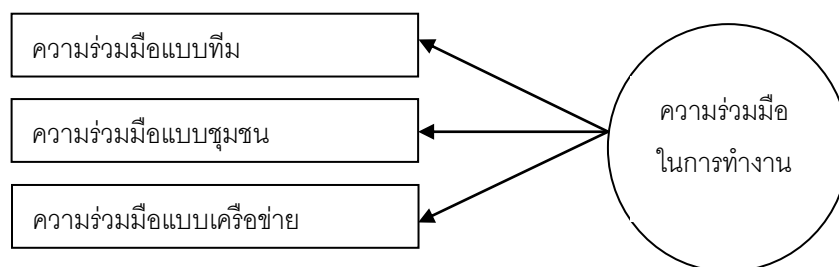
Conerly และคณะ (2008) รวบรวมงานวิจัยที่มีประเด็นเกี่ยวข้องกับความร่วมมือ ในการทำงานและสรุปได้ว่า ระบบความร่วมมือในการทำงานถูกนำไปเป็นวิถีทางการทำงานจริงใน ปัจจุบัน โดยที่บุคลากรหรือทีมเรียนรู้การทำงานร่วมกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ วางไว้ บุคคลหรือทีมจะได้รับการฝึกอบรมความร่วมมือในการทำงานในสถานการณ์จริงด้วย ความ

ร่วมมือในการทำงานถือเป็นพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรและนำไปสู่การเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์กร โดยมีองค์ประกอบสำคัญของความร่วมมือในการทำงาน 5 ประการด้วยกัน ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ระบุปัญหาให้ชัดเจน (Identify the Problem) เริ่มจากการ กำหนดให้ชัดเจนว่าอะไรคือปัญหาที่องค์กรต้องแก้ไข องค์ประกอบที่ 2 ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม (Involve All Relevant Stakeholders) ต้องวางคนที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสม เนื่องจากตัวทำลายความร่วมมือที่รวดเร็วที่สุดคือการไม่ดึงให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ องค์ประกอบที่ 3 สร้างทีมงานแห่งความร่วมมือ (Form the Collaborative Team) เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากสำหรับความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม ทีมงานแห่งความร่วมมือเป็นตัวรับประกันความสำเร็จว่าการทำงานจะบรรลุถึงเป้าหมาย โดยทีมงานนี้ต้องไม่มีความซับซ้อน ไม่แตกแยก ไม่เช่นนั้นจะเกิดปัญหาในการทำงาน องค์ประกอบที่ 4 จัดทำแผนความร่วมมือ (Create a Collaborative Plan) โดยแผนการทำงานนี้ต้องสร้างให้เกิดความเป็นเจ้าของขององค์กรอย่างเป็นทางการและวางระเบียบของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นตัวรับประกันว่าพวกเขาจะเกิดความผูกพันอย่างเต็มที่ต่อโครงการและไม่เกิดความยุ่งเหยิงในการนำไปปฏิบัติ และองค์ประกอบที่ 5 ออกแบบและส่งเสริมการประชุมความร่วมมือ (Design and Facilitate Collaborative Meetings) บุคลากรล้วนไม่ชอบเข้าร่วมประชุมในการประชุมต่อไปนี้ได้แก่ การประชุมที่ใช้เวลานาน ไม่เกิดประโยชน์ต่องาน ไม่มีจุดเน้นในการทำงาน ประเด็นซ้ำซาก และไม่เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การประชุมที่ส่งเสริมความร่วมมือต้องทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดความสัมพันธ์อันดี เกิดพันธะแห่งความรับผิดชอบ และเกิดความรู้สึกที่ดีตั้งแต่เข้าประชุมครั้งแรก

Beyerlein et al., (2003) ร่วมกันนำเสนอหลักการสำคัญของความร่วมมือในการทำงาน 10 ประการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรในปัจจุบันนี้ได้แก่ (1) ให้จุดสนใจอยู่บนผลลัพธ์ทางธุรกิจ ความสำคัญคือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในบริบทที่เกี่ยวข้องและจงใจให้เกิดการทำงานร่วมกัน (2) จัดระบบสนับสนุนให้เกิดการส่งเสริมความเป็นเจ้าของขององค์กร ความสำคัญคือ เพื่อให้ความร่วมมือเป็นของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะการตัดสินใจที่สำคัญและมีเวลาเป็นตัวกำหนด (3) จัดทำกฎที่เข้มงวดให้ชัดเจนและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง ความสำคัญคือ องค์กรมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงเร็วมาก การตัดสินใจจึงต้องทำในบริบทที่มั่นคง (4) ใช้ประโยชน์จากความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันจากบุคคลอื่น ความสำคัญคือ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (5) จัดกระบวนการตัดสินใจที่ซับซ้อนให้อยู่ในระยะเวลาที่กำหนด ความสำคัญคือ ระบบความร่วมมือจะช่วยให้การตัดสินใจที่ซับซ้อนสำเร็จได้เร็วขึ้น ด้วยคุณภาพและความรวดเร็วของทีมงาน (6) สร้างมาตรฐานที่สูงขึ้นสำหรับการสนทนาและการแบ่งปันข้อมูล ความสำคัญคือ

เพื่อช่วยสร้างความสามารถในการจัดการธุรกิจที่มีคุณลักษณะที่ซับซ้อนขึ้น (7) สนับสนุนพันธะ ความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความสำคัญคือ เมื่อต้องการการตัดสินใจที่ถูกต้องหรือแนวทางปฏิบัติที่ไม่เคยทำมาก่อน การตัดสินใจที่อยู่บนพันธะความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญมาก (8) วางระเบียบอำนาจหน้าที่ ข้อมูล และการตัดสินใจ ความสำคัญคือ ช่วยจัดระเบียบการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและอำนาจที่จะช่วยพิจารณาข้อมูลที่เป็น (9) รักษาความร่วมมือในการทำงานให้เป็นกระบวนการที่เป็นวินัย ความสำคัญคือ ช่วยสร้างความรวดเร็วในการทำงานและการตัดสินใจที่ดีขึ้น และ (10) ออกแบบและสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ความสำคัญคือ การเป็นองค์กรที่ยืดหยุ่นจะทำให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด

Callahan และคณะ (2008) ได้เปิดมุมมองของความร่วมมือใหม่ โดยอธิบายความร่วมมือในการทำงานที่ต้องประกอบด้วย ความร่วมมือแบบทีม (Team Collaboration) เป็นรูปแบบที่สมาชิกในทีมรู้จักกันเป็นอย่างดี มีภาระงานที่ชัดเจน มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน มีเวลาทำงานและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยทีมมีผู้นำที่ชัดเจน สมาชิกในทีมก็ได้รับความเสมอภาคกัน อีกทั้งต้องมีความร่วมมือแบบสังคม (Community Collaboration) เป็นความร่วมมือที่มีจุดสนใจในการเรียนรู้มากกว่าภาระงานที่ทำ ผู้คนสามารถแบ่งปันและสร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อให้โครงการที่ทำอยู่ประสบความสำเร็จ สมาชิกในกลุ่มสามารถเข้าไปในชุมชน เช่น บนเครือข่ายชุมชนบนอินเทอร์เน็ตเพื่อตั้งคำถาม ขอคำแนะนำหรือช่วยกันแก้ปัญหา ความร่วมมือแบบนี้ บุคคลมีภาระงานชัดเจนแต่เวลาของความร่วมมือกันมีไม่จำกัด ส่วนใครที่มีความรู้และประสบการณ์ในเชิงปฏิบัติมากก็จะมีอำนาจมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และประการสุดท้ายคือ ความร่วมมือแบบเครือข่าย (Network Collaboration) เป็นความร่วมมือที่เริ่มจากการปฏิบัติและความสนใจส่วนบุคคล และเพิ่มสถานะขึ้นเป็นเครือข่าย สมาชิกและเวลาของความร่วมมือมีไม่จำกัด และไม่มีภาระหน้าที่ในเครือข่ายที่แน่ชัด สมาชิกอาจไม่รู้จักซึ่งกันและกัน อำนาจในกลุ่มก็กระจายกันออกไป ดังแสดงเป็นโมเดลตามภาพประกอบ 22 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 22 โมเดลความร่วมมือในการทำงาน (Callahan et al., 2008)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้โมเดลความร่วมมือในการทำงานของ Callahan และคณะ (2008) เนื่องจากพวกเขาได้อธิบายความสำคัญของความร่วมมือในการทำงานทั้ง 3 รูปแบบอย่างชัดเจนว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในการร่วมมือทำงาน รวมถึงมีการอธิบายคุณลักษณะตัวบ่งชี้ย่อยในแต่ละรูปแบบความร่วมมืออย่างละเอียด สามารถนำมาประยุกต์กับการสร้างข้อคำถามเพื่อวัดความร่วมมือในการทำงานได้ดี

### 3) เครื่องมือวัดความร่วมมือในการทำงาน

อัมพร อัสวโรจนกุลชัย (2553) ศึกษาปัจจัยความร่วมมือของครูกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากความร่วมมือของครูผ่านทาง การแสวงหาสารสนเทศและสุขภาพจิตครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .04 และ .03 ตัวแปรความร่วมมือของครูถือเป็นองค์ประกอบปัจจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีนที่มีความสำคัญที่สุดในงานวิจัยชิ้นนี้ มีความแปรปรวนที่อธิบายปัจจัยประสิทธิภาพได้ร้อยละ 82 มีความสอดคล้องกันดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

น้ำทิพย์ องอาจวานิชย์ (2550) ศึกษาความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานที่มีผลต่อความต้องการจำเป็นในการผลิตผลงานทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ และได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานเพื่อวัดตัวแปรความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นตัวแปรหนึ่งที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการจำเป็นในการผลิตผลงานทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 6 ข้อ เป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายคือ ท่านคิดว่าข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริงหรือลักษณะของท่านในระดับมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด นั่นคือ มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และ น้อยที่สุด (1)

Callahan และคณะ (2008) ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดวัฒนธรรมความร่วมมือในการทำงานว่า องค์กรที่ทำงานอยู่มีความร่วมมือในการทำงานอย่างไรบ้าง โดยเป็นคำถามปลายปิดแบบให้เลือกรู้ถูกหรือผิด (True/ False) เท่านั้น แบ่งเป็นคำถามความร่วมมือแบบทีม แบบชุมชน และแบบเครือข่าย แบบละ 5 ข้อ หากตอบว่าถูกให้คะแนน 1 คะแนน เมื่อทำครบทุกข้อให้รวมคะแนนที่ได้ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อวัดความร่วมมือในการทำงาน ดังนี้ ได้ 15 คะแนน แสดงว่า ความร่วมมือในการทำงานยอดเยี่ยมที่สุด (Nirvana) องค์กรนี้เหมาะกับคุณอย่างยิ่ง หากคุณชอบทำงานกับทีมงาน ชุมชนและเครือข่ายที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

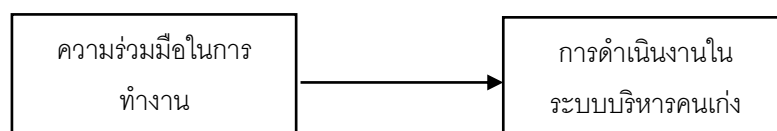
ได้ 11-14 คะแนน แสดงว่า ความร่วมมือในการทำงานที่ดีทีเดียว (Damn Good) องค์กรนี้มีโอกาส ส่วนใหญ่สามารถร่วมกันจัดการปัญหาที่ซับซ้อนและได้รับผลสำเร็จเกินคาดหมาย หากได้ 5-10 คะแนน แสดงว่า ความร่วมมือในการทำงานปานกลาง (So-So) องค์กรนี้มีหลายสิ่งที่ผ่านมาผ่านไป ได้ด้วยดี และมีสัญญาณของการทำงานที่ดีที่นี้ แต่ถ้าได้ 1-4 คะแนน แสดงว่า ความร่วมมือในการทำงานค่อนข้างแย่ (Dismal) องค์กรนี้มักจะมีวิธีที่เข้ามาอาจตัวว่าเป็นผู้ทำให้งานในแต่ละวันผ่านไปไม่ได้ ทั้งที่ส่วนใหญ่แล้ว งานหนักทั้งหลายทุกคนช่วยกันทำ และได้ 0 คะแนน แสดงว่า ความร่วมมือในการทำงานแย่มาก (Hell) องค์กรนี้คุณไม่ควรอยู่ต่อไป หากคุณแสวงหาความร่วมมือในการทำงาน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดความร่วมมือในการทำงานที่พัฒนามาจากแบบสำรวจของ Callahan และคณะ (2008) ซึ่งเป็นแบบวัดที่สร้างขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรได้ประเมินความร่วมมือในการทำงานจริงในองค์กรของตน อธิบายเกณฑ์การแปลความหมายในแต่ละช่วงคะแนนที่ได้จากการทำแบบวัดได้ชัดเจนดี

#### 4) สรุปความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือในการทำงานกับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

การที่องค์กรมีความร่วมมือในการทำงานย่อมนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Jones, 2007) ทีมงานที่มีประสิทธิผลเกิดจากการทำงานเป็นทีมของสมาชิก ความร่วมมือในการทำงานเป็นสิ่งที่รับประกันว่า สมาชิกแต่ละคนในทีมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับฝ่ายงานของตนในการดำเนินงาน (McShane & Gilnow, 2007) ที่สำคัญมีผลการสำรวจความคิดเห็นผู้นำทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรต่างๆ จำนวน 98 คน จาก 46 องค์กรสรุปได้ว่าการที่องค์กรไม่มีความร่วมมือในการทำงานถือเป็นอุปสรรคประการหนึ่งที่ขัดขวางความสำเร็จของการบริหารคนเก่งที่ดี (Guthridge et al., 2008) นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยแบบวิเคราะห์อภิธานจากการศึกษางานวิจัยถึง 122 ชิ้นงาน สรุปได้ว่า การที่บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงานส่งผลต่อความสำเร็จในงานสูงกว่าการที่บุคลากรแข่งขันกัน และความร่วมมือในการทำงานส่งผลต่อความสำเร็จสูงกว่าทำงานเพียงลำพัง (Kreitner & Kinicki, 2010) ผลการวิจัยของน้ำทิพย์ องอาจวานิชย์ (2550) มีว่า ตัวแปรความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยความถี่ของการจำเป็นในการผลิตผลงานทางวิชาการของอาจารย์ด้านผลงานทางวิชาการ และด้านตำรา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรความร่วมมือในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร และด้วยการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งก็เป็นการดำเนินงานหลักของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนด

ความสัมพันธ์ของความร่วมมือในการทำงานต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ว่า ความร่วมมือในการทำงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ในที่นี้ก็คือ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ดังภาพประกอบ 23 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 23 แสดงความสัมพันธ์ของความร่วมมือในการทำงานต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

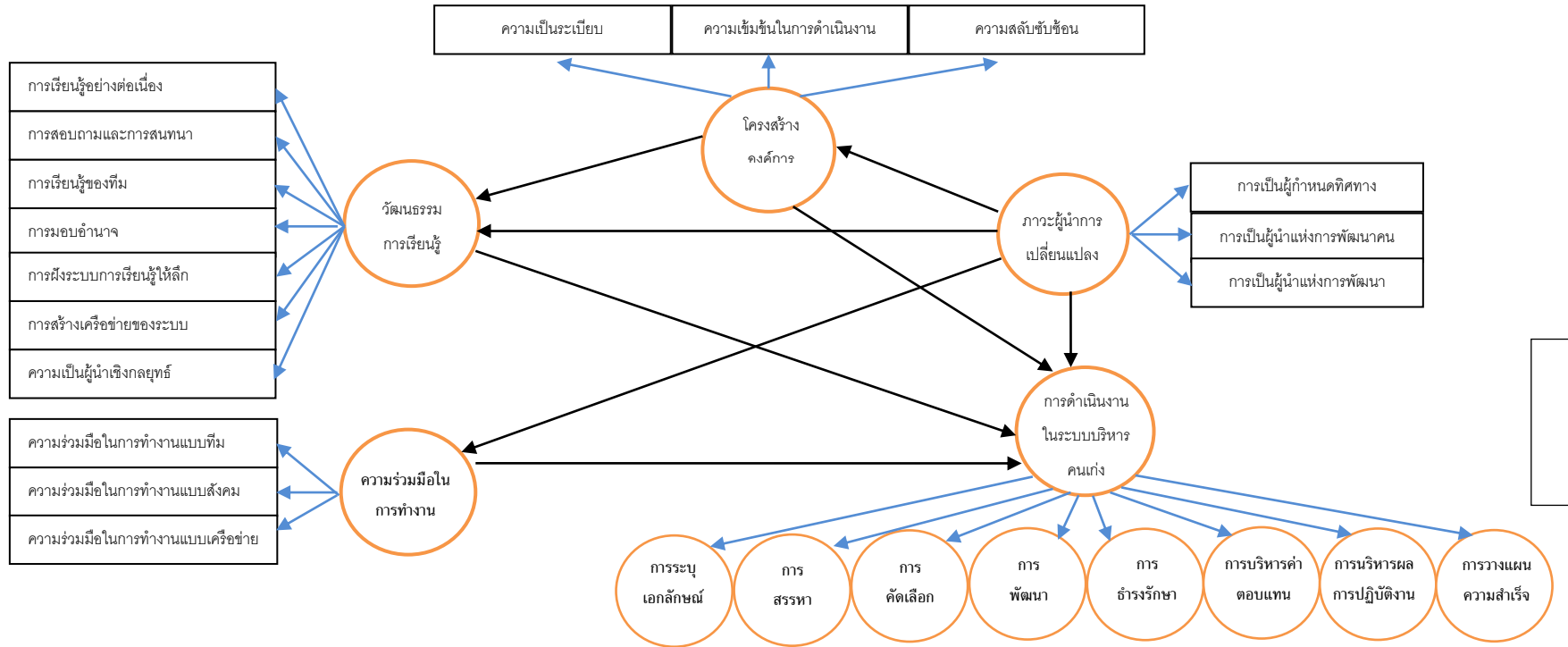
การวิจัยครั้งนี้ จึงได้นิยามความร่วมมือในการทำงาน (Collaboration) ในแง่ นิยามเชิงปฏิบัติการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งร่วมกันของคนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นระบบการทำงานที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน ทั้งนี้มุ่งให้งานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และสามารถแก้ไขปัญหาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้อย่างสร้างสรรค์ โดยวัดจาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ความร่วมมือในการทำงานแบบทีม (Team Collaboration) คือ การที่สมาชิกในทีมงานพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีกรอบของเวลาและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน
- 2) ความร่วมมือในการทำงานแบบสังคม (Community Collaboration) คือ การที่สมาชิกแบ่งปันสิ่งต่างๆ ภายใต้ขอบเขตของงานหรือสิ่งที่สนใจร่วมกัน โดยมีจุดสนใจที่การเรียนรู้ร่วมกัน
- 3) ความร่วมมือในการทำงานแบบเครือข่าย(Network Collaboration) คือ การที่สมาชิกมีความพึ่งพากันโดยเริ่มจากการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและความสนใจส่วนตัว จนเพิ่มขึ้นมาเป็นเครือข่ายความร่วมมือเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลหรือประโยชน์ที่มากกว่านั้น

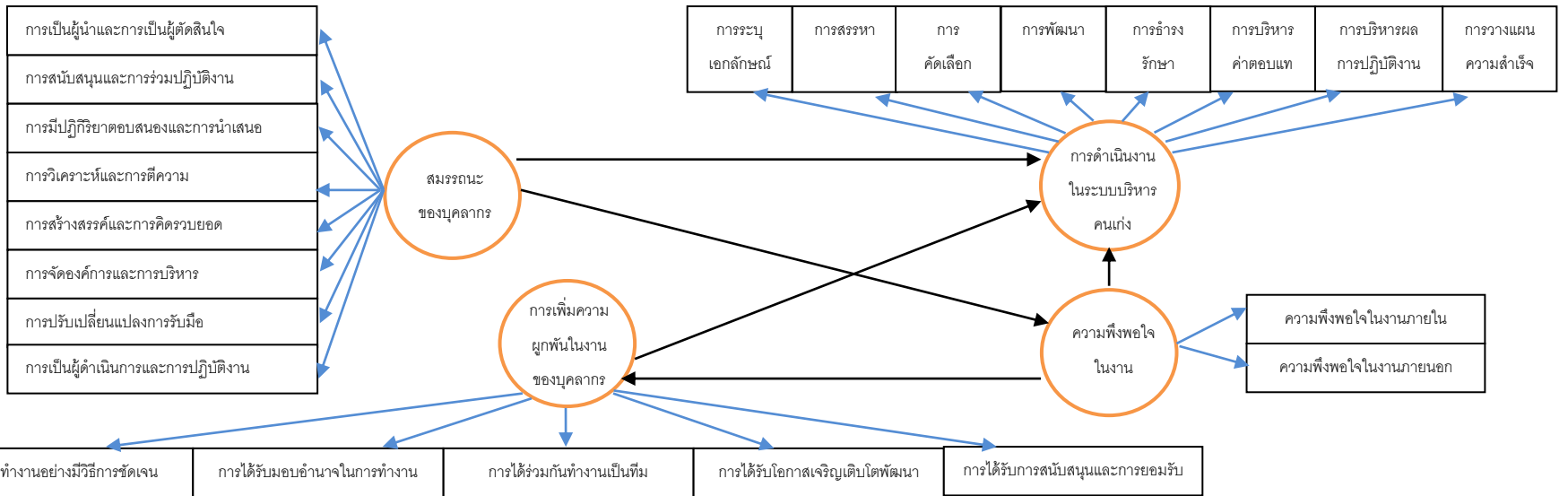
จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการชาวไทย ประกอบด้วยงานของ อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548); สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์ (2548); นันทิพย์ องอาจวานิชย์ (2550); ภัทรารดี มากมี (2552); สุพัตรา จันทรรอด (2552); อิศรา ตุงตระกูล (2553); อำพร อิศวโรจนกุลชัย (2553); พสุวดี พลพิชัย (2554); มนุญ เชื้อชาติ (2554) และ

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการชาวต่างชาติ ประกอบด้วยงานของ Seashore และ Taber (1975); Bass และ Avolio (1993); Leithwood และ Riehl (2003); Ross และ Gray (2006); Ramlall (2006); SHL (2006); Jones (2007); McShane และ Gilnow (2007); Guthridge และคณะ (2008); Givens (2008); Zaim และ Zaim (2008); Rosenberg (2008); Callahan และคณะ (2008); Hsu (2009); Wellins และคณะ (2009); Smith และ Markwick (2009); Buitendach และ Rothmann (2009); Bridgespan Group (2009); Kreitner และ Kinicki (2010); Schermerhorn (2010); Noe และคณะ (2010); Rutledge II (2010); Allen และ York (2010); Snell และ Bohlander (2010); Bano และคณะ (2011); Taylor และคณะ (2011); Andrews (2011); Naseem และคณะ (2011); María และ Martínez (2011); Ghorbani และคณะ (2011); Stan (2012); Accenture (2012); Martins และ Proença (2012); Bartram (2012); Dulagil (2012); Çetin และคณะ (2012) Jayashree และ Elangovan (2013); Harvard Business Review (2013); Javed และคณะ (2014); Francis (2015); Cosentino และ Tefft (2015) ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคล ได้แก่ การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน และสมรรถนะของบุคลากร และปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความร่วมมือในการทำงาน ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมเอกชน ประกอบด้วย การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง การสรรหาคคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การธำรงรักษาคคนเก่ง การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการวางแผนความสำเร็จคนเก่ง จากแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยของ พิเชิต เทพวรรณ (2554, 2555); Oliver (1974); U.S. Office of Personnel Management (2005); Howatt (2007); Vaeyens และคณะ (2008); Williams (2008); Hewitt Associates และ Human Capital Institute (2008); Chuai (2008); Armstrong (2009); PageUp People (2009); Horvathova และ Mikušová (2010); Bhatt และ Behrstock (2010); Noe และคณะ (2010); Mondy (2010); Behrstock (2010); Kreitner และ Kinicki (2010); Snell และ Bohlander (2010); Beheshtifar และคณะ (2012) ผู้วิจัยจึงสามารถกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ ดังนี้

ภาพประกอบ 24 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ระดับองค์การ



ระดับบุคคล



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างพระระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีสมมติฐานการวิจัยที่ว่า โมเดลสมการโครงสร้างพระระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่

1. การออกแบบการวิจัย
2. ขั้นตอนดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย
  - 2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  - 2.2 เครื่องมือวิจัยและการสร้างเครื่องมือวิจัย
  - 2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
  - 2.4 วิธีการเก็บข้อมูล
  - 2.5 การจัดกระทำข้อมูล
  - 2.6 วิธีวิเคราะห์และสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยขออธิบายรายละเอียดการดำเนินงานวิจัยแต่ละขั้นตอน ดังนี้

#### 1. การออกแบบการวิจัย

การออกแบบการวิจัย (Research Design) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักวิจัยเลือกวิธีวิจัยและควบคุมความแปรปรวนของการวิจัยได้ถูกต้อง สามารถกำหนดแผนการวิจัยได้ล่วงหน้า กำหนดวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง วิธีเก็บข้อมูล แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล การแปลผลและอภิปรายผล รวมถึงเลือกใช้งบประมาณได้อย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งสามารถคาดการณ์และวางแผนการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้กับการวิจัย (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2547)

ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) เป็นการผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เข้าด้วยกัน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลแบบตัวเลข

โดยใช้เครื่องมือวิจัยเก็บข้อมูล รวมถึงข้อมูลที่เป็นข้อมูลแบบตัวอักษร ดังนั้น ข้อมูลที่ได้ ตอนท้ายสุดจะถูกแสดงออกมาทั้งข้อมูลในเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจต่อปัญหาการวิจัยที่ตั้งไว้ตอนต้นอย่างดีที่สุด (Creswell & Plano, 2007) วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานนี้เกิดมาจากการถกเถียงกันระหว่างแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งในวิธีการวิจัยเชิงผสมผสานนี้สามารถดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณพร้อมกันในช่วงเวลาเดียวกัน หรือจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการใดก่อนหลังก็ย่อมได้ โดยปัจจุบันนี้ วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางมากขึ้นในการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์ ศาสตร์ทางจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ สังคมศาสตร์ สารสนเทศศาสตร์ รัฐศาสตร์ รวมถึง มนุษยศาสตร์ กล่าวได้ว่าวิธีการวิจัยเชิงผสมผสานช่วยยุติสงครามแห่งกระบวนทัศน์การวิจัยระหว่างแนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณที่เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลานาน (Terrell, 2012) วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานนับเป็นรูปแบบการวิจัยรูปแบบหนึ่งของระเบียบวิธีวิจัยภายใต้กระบวนทัศน์แบบปฏิบัตินิยม (Pragmatism) ที่มีการวิจัยเชิงผสมผสานเสมือนเป็นประตูลู่แนวคิดการวิจัยที่หลากหลาย ผสมผสานมุมมองและฐานคติที่แตกต่างกันได้เป็นอย่างดี เปรียบเทียบเคียงกับผสมผสานความแตกต่างกันของการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณที่มีความแตกต่างกัน (Creswell, 2003)

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานในรูปแบบของแบบแผนรองรับภายใน (Embedded Design) เป็นการออกแบบการวิจัยโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แต่มีการให้ความสำคัญกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเป็นวิธีการหลัก และอีกหนึ่งเป็นวิธีการรอง เรียกได้ว่า น้ำหนักความสำคัญไม่เท่ากัน ซึ่งระยะเวลาในการวิจัยสามารถดำเนินการในระยะเวลาเดียวกันหรือต่อเนื่องกันก็ได้ ทั้งนี้ในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและการวิจัยเชิงปริมาณเป็นรอง ซึ่งในรูปแบบการวิจัยทางสังคมศาสตร์นั้นคือการวิจัยเชิงปริมาณเป็นวิธีค้นหาความรู้ความจริง ข้อเท็จจริงจากการอาศัยข้อมูลที่เป็นตัวเลขเชิงปริมาณเพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยันความถูกต้องของข้อสรุปและสิ่งที่ผู้วิจัยค้นพบ มีเครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งแบบสอบถามในระดับองค์กรและระดับบุคคล การวิจัยเชิงปริมาณในงานวิจัยนี้มุ่งอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มุ่งอธิบายตัวแปรที่ศึกษา เน้นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงจากสถานการณ์การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว และใช้การศึกษาแบบพหุระดับ

เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากนั้นเมื่อได้ผลการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณแล้วจึงดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพจะถูกนำมาวิเคราะห์และตีความเชิงเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงปริมาณในขั้นตอนการวิจัยก่อนหน้านี้ โดยมีสัญลักษณ์ว่า QUAN + (qual) สัญลักษณ์นี้หมายความว่า การวิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก ส่วนวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นรอง (Creswell & Plano, 2007; รัตนะ บัวสนธ์, 2554; นิทรา กิจธีระวุฒิมวงษ์, 2555)

เมื่อผู้วิจัยทราบประเด็นปัญหาของการวิจัยจากการศึกษาปัญหา ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา ขั้นตอนมาทำการค้นหาช่องว่างทางการวิจัย (Research Gaps) เพื่อให้งานวิจัยนี้มีประโยชน์ทั้งในทางทฤษฎีและในทางปฏิบัติมากที่สุด จากนั้นผู้วิจัยเริ่มกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย แล้วจึงออกแบบการวิจัยโดยอิงจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดทางการวิจัย ตั้งสมมติฐานการวิจัย กำหนดขอบเขตการวิจัย นิยามตัวแปรที่ปรากฏในงานวิจัย ทั้งนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยและนิยามเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้อธิบายสิ่งเหล่านี้ไปแล้วในบทที่ 1 ปัญหา ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ศึกษา ตามมาด้วยการทบทวนวรรณกรรม โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอการทบทวนวรรณกรรม ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องไว้ในบทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับในบทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัยนี้ ผู้วิจัยดำเนินการออกแบบขั้นตอนดำเนินการวิจัย ครอบคลุมทั้งการออกแบบประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือวิจัยและการสร้างเครื่องมือวิจัย การตรวจสอบทันท่วงทีของเครื่องมือวิจัย วิธีการเก็บข้อมูล การจัดกระทำข้อมูล วิธีวิเคราะห์และสถิติที่ใช้ จากนั้นจึงนำไปสู่บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยคำนึงผลวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นหลัก และเกี่ยวเนื่องไปยังการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะจากการวิจัย ซึ่งเขียนไว้ในบทที่ 5 ทั้งนี้การออกแบบการวิจัยข้างต้นต้องเป็นไปในแนวทางของการวิจัยเชิงปริมาณ ตามที่ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชานีประศาสน์ (2547) พูดถึงการออกแบบการวิจัยว่า การดำเนินงานวิจัยต้องคำนึงถึงประเภทของการวิจัย เพราะจะช่วยเป็นแนวทางในการทำวิจัยได้อย่างเหมาะสม ในการออกแบบการวิจัยเพื่อให้สามารถตอบคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้ให้ได้นั้น เบื้องต้นผู้วิจัยได้สอบถามไปยังสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยแต่ละแห่งว่า ได้มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งหรือไม่ เพื่อให้ได้มาซึ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่มีความตรงกับประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการคำตอบ ได้ข้อสรุปว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่งมีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง บางแห่งได้ดำเนินการมาก แต่บางแห่งอาจดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งไปได้ไม่

ทุกองค์ประกอบ อย่างไรก็ตามก็ยังสามารถนำสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยมาเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยได้ ดังจะอธิบายไว้ในหัวข้อประชากรและกลุ่มตัวอย่างต่อไป

## 2. ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน ในรูปแบบของแบบแผนรองรับภายใน โดยมีการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นรอง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยขออธิบายรายละเอียดของประชากรและการกำหนดกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

#### 2.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์และบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย จำนวน 70 แห่ง อ้างอิงตามข้อมูลจากฐานข้อมูลจำนวนสถาบันอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ณ เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2557 ดังแสดงในตาราง 4 ต่อไปนี้

ตาราง 4 ประเภท จำนวนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ประเภทสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวน (แห่ง)
มหาวิทยาลัยเอกชน	41
สถาบันเอกชน	10
วิทยาลัยเอกชน	19
รวม	70

จากตาราง 4 ข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาประเภทสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและจำนวนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยทั้ง 70 แห่ง เนื่องจากเป็นประชากรของการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีหน่วยการวิเคราะห์สองหน่วยระดับ ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลระดับบุคคล คือ บุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และผู้ให้ข้อมูลระดับองค์กร คือ ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แต่การศึกษาดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ต้องจัดกลุ่มขนาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อให้สามารถนำไปกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัย ผู้วิจัยจึงต้องพิจารณาจำนวนบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 70 แห่งเพิ่มเติม เพื่อนำไปจัดกลุ่มประเภทสถาบันอุดมศึกษาเอกชนออกเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก จำแนกตามจำนวนบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังแสดงในตาราง 5 ต่อไปนี้

ตาราง 5 ขนาดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำแนกตามจำนวนบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ขนาดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน	จำนวนบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่	801 คนขึ้นไป
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง	401-800 คน
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก	ไม่เกิน 400 คน

### 2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพของตัวประมาณค่าว่า หากได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร การประมาณค่าก็就会有ความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชานีประศาสน์, 2547) โดยการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ด้วยสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel Structural Equation Model) การกำหนดกลุ่มตัวอย่างจึงทำเป็นสองระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล คือ บุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และระดับองค์กร คือ ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน ในรูปแบบของแบบแผนรองรับภายใน โดยมีการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นรอง ดังนั้น ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณที่เป็นหลักนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยทั้ง 70 แห่ง เป็นกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล และผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยทั้ง 70 แห่ง เป็นกลุ่มตัวอย่างระดับองค์กร เพื่อรองรับการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้เป็นแบบพหุระดับ ดังนั้นวิธีที่เหมาะสมกับการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่มีลักษณะเป็นลำดับชั้นลดหลั่นจึงต้องแบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลและกลุ่มตัวอย่างระดับองค์กร สำหรับการสุ่มกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล ผู้วิจัยโทรศัพท์ไปสอบถามข้อมูลด้วยตนเองกับทางบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จนได้ข้อมูลว่า จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แต่ละแห่งนั้นมีจำนวนบุคลากรไม่เท่ากันคือมีตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป ผู้วิจัยจึงใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยแบ่งประชากรออกเป็นชั้น ๆ ลักษณะของประชากรที่อยู่ในชั้นเดียวกันจะมีความคล้ายคลึงกัน ดังนั้น หากกลุ่มตัวอย่างชั้นใดมีจำนวนประชากรมาก ก็จะสุ่มมาเป็นกลุ่มตัวอย่างมากด้วย แต่หากกลุ่มตัวอย่างชั้นใดมีจำนวนประชากรน้อย ก็จะสุ่มมาเป็นกลุ่มตัวอย่างน้อย ในที่นี้แบ่งชั้นโดยคำนึงถึงขนาดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จำแนกตามจำนวนบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สามารถแบ่งสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก โดยต้องมีการนำข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ได้รับมาจัดกลุ่มจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับข้อมูลประเภทสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำแนกตามจำนวนบุคลากร เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลและเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความตรงกับประเด็นคำถามการวิจัย ด้วยเหตุที่การเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นเป็นการจัดให้กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ภายในชั้นภูมิเดียวกันมีลักษณะที่สนใจศึกษาใกล้เคียงกัน (กัลยา วานิชย์ บัญชา, 2554)

สำหรับการสุ่มกลุ่มตัวอย่างระดับองค์กร ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะพิเศษตรงตามเรื่องที่ผู้วิจัยศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างนั้นมีจำนวนจำกัด (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2547)

ได้แก่ ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงานระบบบริหารคนเก่งโดยตรง เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่มีความตรง (Validity) คือเป็นผู้ที่รับผิดชอบดูแลงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งจริง

สรุปว่าการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างสองระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 กลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล คือ บุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมทั้งหมด 265 คน จำแนกเป็น

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ 7 แห่ง แห่งละ 7 คน รวม 49 คน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลาง 11 แห่ง แห่งละ 5 คน รวม 60 คน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดเล็ก 52 แห่ง แห่งละ 3 คน รวม 156 คน

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลของการวิจัยครั้งนี้จึงมีขนาดที่พอเพียงตามที่ บุรทิน ขำภีรัฐ (2552) เสนอเกณฑ์ไว้ว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล ขั้นต่ำที่สุดควรใช้อย่างน้อย 200 ตัวอย่าง

ระดับที่ 2 กลุ่มตัวอย่างระดับองค์กร คือ ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แห่งละ 1 คน รวมทั้งหมด 70 คน ทั้งนี้ จำนวนกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ถือว่ามีความเหมาะสม ด้วยเหตุผลที่ว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างระดับองค์กรมีมากกว่า 50 กลุ่ม เป็นไปตามที่ Mass และ Hox (2005) เสนอไว้ว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์พหุระดับนั้นต้องไม่น้อยกว่า 50 กลุ่ม เพื่อไม่ให้เกิดการประมาณค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างระดับที่สองหรือระดับองค์กรเกิดความลำเอียง ซึ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างระดับที่สูงกว่ามีความสำคัญมาก และจำนวนของกลุ่มมีความสำคัญมากกว่าจำนวนของบุคคลในแต่ละกลุ่ม ดังนั้น สามารถสรุปจำนวนกลุ่มตัวอย่างดังแสดงในตาราง 6 ต่อไปนี้

ตาราง 6 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดสถาบัน	จำนวน	กลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล	
			(คน/1 แห่ง)	รวมทุกแห่ง
อุดมศึกษาเอกชน	สถาบัน	ระดับ		
จำแนกตามจำนวน	อุดมศึกษา	องค์กร		(คน)
บุคลากร	เอกชน	(1 คน/ 1 แห่ง)		
สถาบันอุดมศึกษา	7	7	7	49
เอกชนขนาดใหญ่				
สถาบันอุดมศึกษา	11	11	5	60
เอกชนขนาดกลาง				
สถาบันอุดมศึกษา	52	52	3	156
เอกชนขนาดเล็ก				
รวม	70	70	-	265

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งมีน้ำหนักการวิจัยเป็นรองในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการหลังจากที่ได้วิเคราะห์เชิงปริมาณเสร็จสิ้นนั้น กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 10 คน จากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 10 แห่ง (ผู้บริหาร 1 คนต่อ 1 สถาบันอุดมศึกษา) จำแนกเป็นผู้บริหารจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มสูงจำนวน 5 แห่ง และผู้บริหารจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มต่ำจำนวน 5 แห่งเช่นเดียวกัน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน

## 2.2 เครื่องมือวิจัยและการสร้างเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการเสนอเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและรายละเอียดการสร้างเครื่องมือ ดังต่อไปนี้



### 2.2.1 ศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการตามคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนไปสร้างเครื่องมือการวิจัยต่อไป โดยเกณฑ์การคัดเลือกวรรณกรรมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเข้าสู่การทบทวนวรรณกรรม ได้คำนึงถึงงานปฐมภูมิก่อนแล้วจึงให้ความสำคัญกับงานทุติยภูมิตามมา แต่ต้องเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารคนเก่งในองค์กร ส่วนงานที่ไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารคนเก่งหรือเป็นงานที่กล่าวถึงการบริหารคนเก่งเพียงเล็กน้อยเท่านั้น จะนำออกจากการทบทวนวรรณกรรม โดยพิจารณาเอกสารและงานวิจัยจากฐานข้อมูลทางวิชาการเป็นอันดับแรก เช่น ฐานข้อมูลของ DOAJ, ELSEVIER, ERIC, ScienceDirect จากนั้นจึงพิจารณาเอกสารและงานวิจัยจากแหล่งข้อมูลอื่นได้ แต่ต้องเป็นชิ้นงานที่เขียนโดยสำนักพิมพ์หรือผู้เขียนที่มีชื่อเสียงหรือได้รับการยอมรับในด้านการบริหารคนเก่งและการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 2.2.2 สร้างเครื่องมือวิจัย

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณอันเป็นวิธีหลักในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวิจัยขึ้นมาจากรวบรวมที่ทบทวน จนได้แบบสอบถามขึ้นมาจำนวน 2 ชุด ได้แก่ แบบสอบถามระดับองค์กร 1 ชุด และแบบสอบถามระดับบุคคล 1 ชุด เพื่อเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้ อนึ่ง แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นมากสำหรับการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ในการวิจัยเชิงปริมาณ ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพอันเป็นวิธีวิจัยรองนั้น เครื่องมือวิจัยที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ โดยที่ข้อคำถามเป็นลักษณะปลายเปิด (Open-Ended Form) ครอบคลุมตัวแปรเชิงสาเหตุและตัวแปรตามที่ปรากฏในการวิจัยครั้งนี้

### 2.2.3 ตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถามในแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ ทั้งปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของข้อคำถาม สำนวนภาษาที่ใช้ จนสามารถสร้างแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือวิจัยได้ ดังนี้

### แบบสอบถามชุดที่ 1: แบบสอบถามระดับองค์กร

แบบสอบถามระดับองค์กรมีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ข้อคำถามในแบบสอบถามชุดนี้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ครอบคลุมตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรโครงสร้างองค์กร ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน โดยเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถามระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 4 ตอน เพื่อให้สอดคล้องกับตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร จำแนกรายละเอียดของแบบสอบถาม ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัดปัจจัยโครงสร้างองค์กร เป็นการวัดความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่พัฒนามาจากเครื่องมือของ Ghorbani และคณะ (2011) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบของปัจจัยโครงสร้างองค์กรแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

(1) ด้านความเป็นระเบียบ

(2) ด้านความเข้มข้นในการดำเนินงาน

(3) ด้านความสลับซับซ้อน

ดังตัวอย่างแบบสอบถามวัดปัจจัยโครงสร้างองค์กรที่ปรากฏในภาคผนวก ก แบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นการวัดความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่พัฒนามาจากเครื่องมือของ Hsu (2009) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบของวัฒนธรรมการเรียนรู้แบ่งเป็น 7 ด้าน ได้แก่

(1) ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

(2) ด้านการสอบถามและการสนทนา

(3) ด้านการเรียนรู้ของทีม

(4) ด้านการมอบอำนาจ

(5) ด้านการฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก

(6) ด้านการสร้างเครือข่ายของระบบ

(7) ด้านความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

ดังตัวอย่างแบบสอบถามวัดปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ปรากฏในภาคผนวก ก แบบสอบถาม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการวัดความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่พัฒนามาจากเครื่องมือของ Leithwood และ Riehl (2006) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

(1) ด้านการเป็นผู้กำหนดทิศทาง

(2) ด้านการเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน

(3) ด้านการเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร

ดังตัวอย่างแบบสอบถามวัดปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏในภาคผนวก ก แบบสอบถาม

ตอนที่ 4 แบบสอบถามวัดปัจจัยความร่วมมือในการทำงาน เป็นการวัดความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่พัฒนามาจากเครื่องมือของ Callahan และคณะ (2008) ประกอบด้วยองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงานแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

(1) ด้านความร่วมมือแบบทีม

(2) ด้านความร่วมมือแบบชุมชน

(3) ด้านความร่วมมือแบบเครือข่าย

ดังตัวอย่างแบบสอบถามวัดปัจจัยความร่วมมือในการทำงานที่ปรากฏในภาคผนวก ก แบบสอบถาม

## แบบสอบถามชุดที่ 2: แบบสอบถามระดับบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ข้อคำถามในแบบสอบถามชุดนี้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ครอบคลุมตัวแปรแฝง จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน และตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร ส่วนตัวแปรผล คือ ตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ครอบคลุมตัวแปรแฝง จำนวน 8 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรการระบุ

เอกลักษณ์คนเก่ง ตัวแปรการสรรหาคนเก่ง ตัวแปรการคัดเลือกคนเก่ง ตัวแปรการพัฒนาคนเก่ง ตัวแปรการบำรุงรักษาคนเก่ง ตัวแปรการบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง ตัวแปรการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และตัวแปรการวางแผนความสำเร็จคนเก่ง โดยเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถามระดับบุคคล แบ่งออกเป็น 4 ตอน เพื่อให้สอดคล้องกับตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร จำแนกรายละเอียดของแบบสอบถาม ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัดปัจจัยการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร เป็นการวัดความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่พัฒนามาจากเครื่องมือของ Wellins และคณะ (2009) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบของการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านการทำงานอย่างมีวิธีการที่ชัดเจน
- (2) ด้านการได้รับมอบอำนาจในการทำงาน
- (3) ด้านการได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม
- (4) ด้านการได้รับโอกาสเจริญเติบโตและการพัฒนา
- (5) ด้านการได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

ดังตัวอย่างแบบสอบถามวัดปัจจัยการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรที่ปรากฏในภาคผนวก ก แบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการวัดความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่พัฒนามาจากเครื่องมือของ Martins และ Proença (2012) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงานแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านความพึงพอใจในงานภายใน
- (2) ด้านความพึงพอใจในงานภายนอก

ดังตัวอย่างแบบสอบถามวัดปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานที่ปรากฏในภาคผนวก ก แบบสอบถาม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเพื่อวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร เป็นการวัดความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่พัฒนามาจากเครื่องมือของบริษัท SHL (2006); Allen และ York (2010) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบของสมรรถนะของบุคลากรแบ่งเป็น 8 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านการเป็นผู้นำและการตัดสินใจ
- (2) ด้านการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน
- (3) ด้านการมีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนองาน
- (4) ด้านการวิเคราะห์และการตีความ
- (5) ด้านการสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด
- (6) ด้านการจัดองค์กรและการบริหาร
- (7) ด้านการปรับเปลี่ยนและการรับมือ
- (8) ด้านการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน

ดังตัวอย่างแบบสอบถามวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากรที่ปรากฏในภาคผนวก ก แบบสอบถาม

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเพื่อวัดการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งแบ่งเป็น 8 ด้าน ได้แก่

- (1) การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง
- (2) การสรรหาคคนเก่ง
- (3) การคัดเลือกคนเก่ง
- (4) การพัฒนาคนเก่ง
- (5) การบำรุงรักษาคนเก่ง
- (6) การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง
- (7) การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง
- (8) การวางแผนความสำเร็จคนเก่ง

ดังตัวอย่างแบบสอบถามวัดการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่ปรากฏในภาคผนวก ก แบบสอบถาม

## 2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือการวิจัยให้ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเบื้องต้น จากนั้นจึงได้ตรวจสอบท่านภาพของเครื่องมือวิจัย ดังนี้

### 2.3.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เป็นการตรวจสอบว่าข้อคำถามในแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นสามารถวัดได้ตรงและครอบคลุมเนื้อหาหรือสาระสำคัญตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการได้หรือไม่ ผู้วิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามทั้งสองชุดโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน (รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ในภาคผนวก ข) ประกอบด้วย

2.3.1.1 การตรวจสอบดัชนีความเที่ยงตรงรายข้อ (Item Content Validity Index: I-CVI) หาได้จากจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ประเมินข้อคำถามนั้นในระดับความค่อนข้างสอดคล้อง (ช่องระดับความคิดเห็น 3) หรือระดับความสอดคล้องมาก (ช่องระดับความคิดเห็น 4) เท่านั้น หากด้วยจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ทั้งนี้ จะไม่นำข้อที่ผู้เชี่ยวชาญประเมินว่าไม่สอดคล้อง (ช่องระดับความคิดเห็น 1) กับข้อที่ผู้เชี่ยวชาญประเมินว่าสอดคล้องบางส่วน (ช่องระดับความคิดเห็น 2) มาพิจารณาบรรจุไว้ในแบบสอบถาม

2.3.1.2 การตรวจสอบดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ (Content Validity for Scale: S-CVI) จำแนกเป็น การหาความเที่ยงตรงรายด้านหรือการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ โดยวิธี S-CVI/UA (Universal Agreement) เป็นการหาสัดส่วนข้อคำถามที่ได้รับการประเมินในระดับความค่อนข้างสอดคล้อง (ช่องระดับความคิดเห็น 3) หรือระดับความสอดคล้องมาก (ช่องระดับความคิดเห็น 4) หากด้วยข้อคำถามทั้งหมด หรือบอกเป็นร้อยละได้เมื่อนำไปคูณด้วย 100 และการหาค่าเฉลี่ยของดัชนีวัดความสอดคล้องของเครื่องมือวัดด้วยวิธี S-CVI/Ave (Average) โดยใช้วิธีนับจำนวนคำถามที่ได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญทุกคนในระดับสอดคล้อง จากนั้นจึงหารด้วยข้อคำถามทั้งหมดที่ผู้เชี่ยวชาญได้ประเมิน (อิศรัฎฐ์ รินโธสง, 2557)

แบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คนตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผลรวมของค่า I-CVI รายข้อไม่ควรต่ำกว่า .8 ขึ้นไป จึงจะถือว่าอยู่ในระดับดี (Good) ถ้ามีค่า 1.0 ถือว่าอยู่ในระดับดีเยี่ยม (Excellent) และผลรวมของค่า S-CVI ไม่ควรต่ำกว่า .90 ถ้าเป็นไปตามเกณฑ์นี้แสดงว่า เครื่องมือการวิจัยนั้นมีความเที่ยงตรงเชิง

โครงสร้างที่ดี คำถามแต่ละข้อดี และผู้เชี่ยวชาญที่เลือกมามีความเชี่ยวชาญในการประเมินข้อ  
คำถามตามประเด็นในเครื่องมืออยู่ในระดับที่ดีพอกัน (Polit & Beck, 2006) ผู้วิจัยนำส่ง  
แบบสอบถามให้กับผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และเมื่อผู้วิจัยได้รับ  
แบบสอบถามกลับคืนจึงนำมาคำนวณค่า I-CVI และ S-CVI

ผลการคำนวณการหาดัชนีความเที่ยงตรงรายข้อหรือค่า I-CVI สรุปได้ ดังนี้

#### **แบบสอบถามชุดที่ 1 แบบสอบถามระดับองค์กร**

แสดงผลการคำนวณการหาดัชนีความเที่ยงตรงรายข้อของแบบสอบถามระดับ  
องค์กร จำแนกเป็น 4 ตอนเพื่อให้สอดคล้องกับแบบสอบถาม สรุปได้ว่า

ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัดปัจจัยโครงสร้างองค์กร จำนวน 9 ข้อ มีค่า I-CVI  
เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ สรุปได้ว่า ดัชนีความเที่ยงตรงรายข้อของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ใน  
ขั้นตอนต่อไปได้ทุกข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ จำนวน 14 ข้อ มีค่า  
I-CVI เท่ากับ 1.00 จำนวน 12 ข้อ และมีค่า I-CVI จำนวน 2 ข้อ (ข้อ 4 และข้อ 12) เท่ากับ .8 สรุป  
ได้ว่า ดัชนีความเที่ยงตรงรายข้อของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ทุกข้อ  
ทั้งนี้ ข้อที่ค่า I-CVI เท่ากับ .8 ได้พิจารณาปรับภาษาก่อนนำไปใช้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 9 ข้อ มีค่า  
I-CVI เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ สรุปได้ว่า ดัชนีความเที่ยงตรงรายข้อของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถ  
นำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ทุกข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามวัดปัจจัยความร่วมมือในการทำงาน จำนวน 15 ข้อ มีค่า  
I-CVI เท่ากับ 1.00 จำนวน 14 ข้อ และมีค่า I-CVI จำนวน 1 ข้อ (ข้อ 8) เท่ากับ .8 สรุปได้ว่า ดัชนี  
ความเที่ยงตรงรายข้อของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ทุกข้อ ทั้งนี้ ข้อที่ค่า  
I-CVI เท่ากับ .8 ได้พิจารณาปรับภาษาก่อนนำไปใช้

#### **แบบสอบถามชุดที่ 2 แบบสอบถามระดับบุคคล**

แสดงผลการคำนวณการหาดัชนีความเที่ยงตรงรายข้อแบบสอบถามระดับบุคคล  
จำแนกเป็น 4 ตอนเพื่อให้สอดคล้องกับแบบสอบถาม สรุปได้ว่า

ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัดปัจจัยการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรจำนวน  
17 ข้อ มีค่า I-CVI เท่ากับ 1.00 สรุปได้ว่า ดัชนีความเที่ยงตรงรายข้อของทุกข้อผ่านเกณฑ์  
สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ทุกข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากรจำนวน 20 ข้อ มีค่า I-CVI เท่ากับ 1.00 จำนวน 17 ข้อ และมีค่า I-CVI จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 4, 17 และข้อ 18) เท่ากับ .8 สรุปได้ว่า ดัชนีความเที่ยงตรงรายข้อของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ทุกข้อ ทั้งนี้ ข้อที่ค่า I-CVI เท่ากับ .8 ได้พิจารณาปรับภาษาก่อนนำไปใช้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากรจำนวน 20 ข้อ มีค่า I-CVI เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ จำนวน 17 ข้อ และมีค่า I-CVI จำนวน 3 ข้อ (ข้อ 2, 4 และข้อ 10) เท่ากับ .8 สรุปได้ว่า ดัชนีความเที่ยงตรงรายข้อของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ทุกข้อ ทั้งนี้ ข้อที่ค่า I-CVI เท่ากับ .8 ได้พิจารณาปรับภาษาก่อนนำไปใช้

ตอนที่ 4 แบบสอบถามวัดการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง จำนวน 25 ข้อ มีค่า I-CVI เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ สรุปได้ว่า ดัชนีความเที่ยงตรงรายข้อของทุกข้อผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ทุกข้อ

ผลการคำนวณค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับหรือ ค่า S-CVI สรุปได้ ดังนี้

(1) แบบสอบถามชุดที่ 1 แบบสอบถามระดับองค์กร

การคำนวณค่า S-CVI/UA คำนวณได้จาก

$$9+12+9+14/47$$

$$= 44/47$$

$$= .94$$

แสดงว่า แบบสอบถามระดับองค์กรมีจำนวนข้อคำถามร้อยละ 94 ที่ผ่านการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา

ส่วนการคำนวณค่า S-CVI/Ave คำนวณได้จาก

$$232/235$$

$$= .99$$

สรุปว่า แบบสอบถามระดับองค์กรมีค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้

(2) แบบสอบถามชุดที่ 2 แบบสอบถามระดับบุคคล

มีค่า S-CVI/UA คำนวณได้จาก

$$17+17+17+25/82$$

$$= 76/82$$

$$= .93$$



แสดงว่า แบบสอบถามระดับบุคคลมีจำนวนข้อคำถามร้อยละ 93 ที่ผ่านการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา

ส่วนการคำนวณค่า S-CVI/Ave คำนวณได้จาก

406/410

= .99

สรุปว่า แบบสอบถามระดับบุคคลมีค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านเกณฑ์สามารถนำไปใช้ในขั้นต้นต่อไปได้

ดังนั้น แบบสอบถามปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ทั้งแบบสอบถามระดับองค์กรและแบบสอบถามระดับบุคคลผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา สามารถนำไปสู่กระบวนการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของคุณภาพเครื่องมือวิจัยต่อไปได้

### 2.3.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งสองชุด โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาค่า I-CVI และ S-CVI ของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาซึ่งถูกพัฒนาโดย Cronbach (Cronbach's Coefficient of Alpha:  $\alpha$ ) เป็นวิธีที่นักวิจัยใช้ประเมินความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด โดยเฉพาะเครื่องมือวัดทางจิตวิทยาและทางการศึกษา และได้รับการยอมรับจากนักวิจัยในวงกว้างเป็นจำนวนมากว่ามีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของความแตกต่างในการตัดสินใจของแต่ละบุคคล (Cronbach & Shavelson, 2004) ซึ่งเป็นค่าที่แสดงออกมาเป็นตัวเลขตั้งแต่ 0 ขึ้นไป ถึง 1 (Tavakol & Dennick, 2011) ผู้วิจัยควรคัดเลือกข้อคำถามที่ค่าเกินกว่า .7 ขึ้นไป ถึงจะเป็นค่า Alpha ที่ยอมรับได้ (Cortina, 1993) เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ โดยระดับบุคคล เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของคณะ จำนวน 30 คน และ ระดับองค์กร คือ ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของคณะจำนวน 30 คน ด้วยการเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเองและความช่วยเหลือของผู้ช่วยวิจัย ได้ค่าความเชื่อมั่นดังตาราง 7 และตาราง 8

ตาราง 7 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามระดับองค์กร

ตัวแปรระดับองค์กร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
โครงสร้างองค์กร	.931
วัฒนธรรมการเรียนรู้	.954
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.953
ความร่วมมือในการทำงาน	.966
รวม	.984

จากตาราง 7 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามระดับองค์กร จากการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมทั้งฉบับเท่ากับ .984 เมื่อจำแนกเป็นรายตัวแปรพบว่า มีค่าตั้งแต่ .931 ถึง .966 ซึ่งถ้าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่ามากกว่า .90 ขึ้นไป ถือว่าเป็นค่าที่อยู่ในระดับดีเยี่ยม (Kline, 2011) โดยแบบสอบถามวัดปัจจัยความร่วมมือในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามระดับบุคคล

ตัวแปรระดับบุคคล	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร	.922
ความพึงพอใจในงานของบุคลากร	.945
สมรรถนะของบุคลากร	.970
การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	.976
รวม	.984

จากตาราง 8 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามระดับบุคคล จากการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมทั้งฉบับเท่ากับ .984 เมื่อจำแนกเป็นรายตัวแปรพบว่า มีค่าตั้งแต่ .922 ถึง .976 ซึ่งถ้าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่ามากกว่า .90 ขึ้นไป ถือว่าเป็นค่าที่อยู่ในระดับดีเยี่ยม (Kline, 2011) โดยแบบสอบถามวัดการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยสมรรถนะของบุคลากร ปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากร และปัจจัยการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ตามลำดับ

จึงถือว่าแบบสอบถามปัจจัยเชิงสาเหตุพระระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ทั้งแบบสอบถามระดับองค์กรและแบบสอบถามระดับบุคคลมีคุณภาพสูงมากในระดับดีเยี่ยมสำหรับนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

## 2.4 วิธีการเก็บข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณนั้น ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงาน จัดส่งแบบสอบถาม การติดตามการเก็บข้อมูล โดยมีรายละเอียดของการเก็บข้อมูล ดังนี้

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทางหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อส่งไปยังผู้บริหารที่รับผิดชอบงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่ง โดยแนบหนังสือขอความอนุเคราะห์ พร้อมแบบสอบถามทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคลไปในซองเดียวกัน การเก็บข้อมูลใช้วิธีจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 70 แห่งผ่านตามระบบงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เมื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใดตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว ขอความอนุเคราะห์ให้ส่งกลับมายังผู้วิจัยในซองที่แนบไปด้วยตั้งแต่ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปให้

ผู้วิจัยตรวจสอบจำนวนตอบกลับและการส่งคืนกลับแบบสอบถาม เมื่อระยะเวลาผ่านไป 2 เดือน จากนั้นผู้วิจัยจึงติดตามทางโทรศัพท์ไปยังสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ยังไม่ได้ส่งแบบสอบถามกลับมาให้ ควบคู่กับการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์รอบที่สองไปยังฝ่ายที่รับผิดชอบทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนดังกล่าว เมื่อผ่านไปอีก 1 เดือน ผู้วิจัยจึงติดตามทางโทรศัพท์ไปยังสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ยังไม่ได้ส่งแบบสอบถามกลับมาให้รอบสุดท้าย และรอการส่งคืนแบบสอบถามอีกประมาณ 1 เดือน รวมระยะเวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 4 เดือน ทั้งนี้ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาบางแห่ง ได้มอบหมายให้ผู้ช่วยวิจัยเป็นผู้ไปส่งและรับแบบสอบถามคืนตามที่ได้นัดหมายไว้

สรุปอัตราการตอบกลับแบบสอบถามของระดับองค์กรที่ได้รับการตอบกลับและส่งคืนจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรวม 58 แห่ง ถือว่า อัตราการตอบกลับแบบสอบถามคำนวณได้จาก  $58 \times 100 / 70$  เท่ากับร้อยละ 83 ทั้งนี้แบบสอบถามระดับองค์กรทั้ง 58 แห่งถือว่ามียุทธศาสตร์จำนวน 58 กลุ่ม สอดคล้องกับที่ Mass และ Hox (2005) ให้เกณฑ์ไว้ว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์พระระดับนั้นต้องไม่น้อยกว่า 50 กลุ่ม เพื่อไม่ให้เกิดการประมาณค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างระดับที่สองเกิดความลำเอียง และอัตราการตอบกลับ

แบบสอบถามของระดับบุคคลได้รับการตอบกลับและส่งคืนจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนรวม 220 คน ถือว่า อัตราการตอบกลับแบบสอบถามคำนวณได้จาก  $220 \times 100 / 265$  เท่ากับร้อยละ 83 โดยอัตราการได้รับแบบสอบถามกลับคืนร้อยละ 70 ขึ้นไปถือว่าเป็นอัตราการตอบกลับที่ได้มาตรฐาน (Sivo et al., 2006) ดังนั้นแบบสอบถามปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งมีอัตราการตอบแบบสอบถามผ่านเกณฑ์มาตรฐานทั้งระดับองค์กรและระดับบุคคล ทำยสุดของการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยส่งหนังสือขอขอบคุณไปยังสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามให้ครบทุกแห่ง เมื่อได้แบบสอบถามครบตามจำนวนที่ต้องการแล้ว จึงดำเนินการตามขั้นตอนของการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการหลังจากที่ได้วิเคราะห์ผลเชิงปริมาณเสร็จสิ้น โดยได้โทรศัพท์ไปสอบถามผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 10 คน จำแนกเป็นผู้บริหารจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มสูงจำนวน 5 แห่ง และผู้บริหารจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มต่ำจำนวน 5 แห่งเช่นเดียวกัน

## 2.5 การจัดการทำข้อมูล

เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมาครบตามจำนวนที่ต้องการ ผู้วิจัยดำเนินการจัดการทำกับข้อมูลที่รวบรวมมา ดังนี้

### 2.5.1 ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

จากการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามระดับองค์กรและแบบสอบถามระดับบุคคลในแต่ละชุด พบว่า แบบสอบถามทุกฉบับที่ได้รับการตอบกลับอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ มีครบทุกหน้า ผู้ตอบแบบสอบถามตอบครบทุกข้อครบถ้วนสมบูรณ์ จึงนำแบบสอบถามแต่ละฉบับเข้าสู่การจัดการข้อมูลก่อนการนำมาวิเคราะห์ต่อไป

### 2.5.2 จัดการข้อมูลก่อนการนำมาวิเคราะห์ (Data Screening)

การจัดการข้อมูลก่อนการนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดการข้อมูลให้มีความถูกต้องสมบูรณ์และสอดคล้องพร้อมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยนำข้อมูลออกก่อนกรณีที่เป็นข้อมูลที่อยู่นอกพิสัยของค่าข้อมูล หรือเปลี่ยนสภาพข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ เนื่องจากข้อมูลที่เก็บมาอาจไม่ถูกต้อง (Inaccurate) ไม่สมบูรณ์ (Incomplete) และ

ไม่สอดคล้อง (Inconsistency) ถือได้ว่าเป็นข้อมูลที่ผิดพลาด (Errors) ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ส่งผลให้การสรุปและอภิปรายผลการวิจัยไม่ถูกต้องจนทำให้มีโอกาสบิดเบือนจากความเป็นจริง เมื่อนำผลการวิจัยไปใช้อาจก่อให้เกิดผลเสียหายได้ ดังนั้นก่อนวิเคราะห์ข้อมูลจึงต้องมีการตรวจสอบ (Screening) และทำสะอาดข้อมูล (Cleaning Data) ก่อนเสมอ (อิศรภรณ์ วรินทร์, 2556) ด้วยการตรวจสอบการแจกแจงปกติ (Normality) ของตัวแปร โดยพิจารณาหาค่าความเบ้ (Skewness: Sk) และค่าความโด่ง (Kurtosis: Ku) ตรวจสอบค่าข้อมูลสูญหาย (Missing data) คือ ข้อมูลที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้ทำการตอบในข้อนั้น และดำเนินการจัดการกับข้อมูลโดยใช้วิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้ข้อมูลพร้อมที่จะเข้าสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลสูญหายหรือข้อมูลที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้ตอบพบนั้นพบว่า แบบสอบถามทุกชุดไม่มีข้อมูลสูญหาย จากนั้นจึงตรวจสอบการแจกแจงปกติ ด้วยการหาค่าความเบ้และความโด่ง ผลปรากฏว่า ทั้งค่าความเบ้และความโด่งอยู่ระหว่าง +1 และ -1 ตามกฎหัวแม่มือ จึงถือว่าข้อมูลผ่านการตรวจสอบและทำความสะอาดข้อมูลแล้ว พร้อมต่อการนำเข้าสู่การวิเคราะห์ต่อไปได้

### 2.5.3 กำหนดค่าคะแนนของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดค่าคะแนนสำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในที่นี้ ได้แก่ แบบสอบถาม 2 ฉบับ มีการกำหนดค่าคะแนนตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยได้กำหนดค่าคะแนนไว้ ดังนี้

เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับมากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับมาก	กำหนดให้ 4 คะแนน
เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับน้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
เห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับน้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

### 2.5.4 วิเคราะห์ทางสถิติ

เมื่อทำการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จัดการข้อมูลก่อนการนำมาวิเคราะห์ กำหนดค่าคะแนนของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายผลคะแนนเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลเข้าสู่การวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

## 2.6 วิธีวิเคราะห์และสถิติที่ใช้

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน ในรูปแบบของแบบแผนรองรับภายใน โดยมีการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นรอง โดยที่การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณแบ่งเป็นการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และการวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐาน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ดังแสดงในรายละเอียดต่อไปนี้

### ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยสถิติพื้นฐานนั้นเพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจง และการกระจายของตัวแปร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานสำหรับตัวแปรต่อเนื่อง (Continuous Variables) ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ (1) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean:  $\bar{X}$ ) เป็นค่ากลางของข้อมูลแต่ละชุด ถือเป็นสถิติตัวหนึ่งที่ใช้วัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางของข้อมูล (Central Tendency) (2) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) เป็นค่าที่แสดงถึงการที่ข้อมูลแต่ละตัวได้เบี่ยงเบนไปจากค่าเฉลี่ย ถือเป็นสถิติตัวหนึ่งที่ใช้วัดการกระจายของข้อมูล (Dispersion) (3) ค่าความเบ้ (Skewness: Sk) เป็นค่าที่แสดงให้เห็นว่าลักษณะของข้อมูลมีการแจกแจงความถี่สมมาตรหรือแจกแจงความถี่แบบไม่สมมาตรและ (4) ค่าความโด่ง (Kurtosis: Ku) เป็นค่าที่แสดงให้เห็นความสมมาตรในลักษณะของโด่งมาก โด่งปานกลาง ค่อนข้างแบนหรือโด่งน้อย (สุวิมล ติรกันันท์, 2549) ทั้งนี้ แบ่งการวิเคราะห์ออกได้เป็น ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

### ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐาน

จากคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า โมเดลการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ นำไปสู่การตั้งสมมติฐานที่ว่า โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการทดสอบทางสถิติเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าว มีดังนี้

## 1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างชุดของตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุ

### 1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ดำเนินการได้โดย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Goodness-of-Fit) การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ (Construct Reliability: CR) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE)

### 1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุ

แบ่งเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กร และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคล ดังนี้

1.2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กร ดำเนินการได้โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้

1.2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคล ดำเนินการได้โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงในโมเดลนั้น สามารถถูกอธิบายด้วยตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในลักษณะใด โดยถ้าค่าเป็นบวก แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก ส่วนถ้าค่าเป็นลบ แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม แต่ถ้าค่าเป็นศูนย์ แสดงว่า ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน (Hair et al., 2010)

การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการพิจารณาค่า  $\chi^2/df$  ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker-Lewis Index (TLI) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) (เกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงในตาราง 9) อนึ่ง การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัด (Measurement Model) ซึ่งเป็นโมเดลสำหรับระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ ประกอบด้วย โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable) หรือโมเดลการวัดตัวแปรตาม และโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable) หรือโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุ

การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) เป็นการตรวจสอบว่า ตัวชี้วัดที่วัดในเรื่องเดียวกันควรจะมีค่าความแปรปรวนร่วมที่อธิบายโดยองค์ประกอบเดียวกันสูงด้วย ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้

การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อันเป็นการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบ โดยเกณฑ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานควรมีค่ามากกว่า .50 ยิ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่า .70 ขึ้นไป ถือได้ว่าเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูงมาก (Hair et al., 2010)

การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ (Construct Reliability or Composite Reliability: CR) เป็นการตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง โดยค่า CR ควรมีค่าตั้งแต่ .6 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ และค่าตั้งแต่ .7 ขึ้นไปถือว่าเป็นค่า



ความเชื่อมั่นที่ดี และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE) เป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ โดยค่า AVE ควรมีค่าตั้งแต่ .5 ขึ้นไป (Hair et al., 2010)

## 2. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปรที่นำเอาหลายเทคนิคมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน จึงสามารถหาสาเหตุและหาความสัมพันธ์ได้ ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคล ดำเนินการได้โดยมีการพิจารณาค่าดัชนีความของโมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคล พิจารณาขนาดอิทธิพลทางตรง ขนาดอิทธิพลทางอ้อม และขนาดอิทธิพลรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่มีต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลในโมเดลโครงสร้างการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

## 3. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel Structural Equation Model: Multilevel SEM)

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับทำให้สามารถตรวจสอบความคงที่ (Stability) ข้ามระดับกลุ่ม (Cross Organization) ของโมเดลการวัดที่พัฒนาขึ้น ทั้งนี้ การนำโมเดลระดับบุคคลและโมเดลระดับองค์กรมาวิเคราะห์ร่วมกัน การวิเคราะห์พหุระดับจะมีการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรระดับบุคคล (Individual Level) อันเป็นการวิเคราะห์ภายในกลุ่ม (Within Group) และการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรระดับกลุ่ม (Cluster Level) อันเป็นการวิเคราะห์ระหว่างกลุ่ม (Between Group) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ต่อไปนี้

### 3.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยใช้โมเดลโครงสร้างความแปรปรวนร่วม (Conventional Confirmatory Factor Analysis of the Total Covariance Structure)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยใช้โมเดลโครงสร้างความแปรปรวนร่วมนี้ ทำให้สามารถตรวจสอบลักษณะเฉพาะของโมเดลการวัดทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มไปพร้อมกันได้ เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์หุระดับ ด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass Correlation Coefficient: ICC) ว่านอกจากมีความผันแปรภายในกลุ่มแล้วยังมีความผันแปรระหว่างกลุ่มหรือไม่ เกณฑ์การพิจารณาค่า ICC ทุกตัวควรมีค่ามากกว่า .05 จึงจะเหมาะสมกับการนำไปวิเคราะห์หุระดับได้ ทั้งนี้โดยทั่วไปแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์ค่า ICC ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง .05จนถึง .25 (Snijders, 2012)

### 3.2 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างหุระดับ และเลือกใช้การประมาณค่าด้วยวิธี Maximum Likelihood with Robust Standard Errors and Chi-Square (MLR)

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างหุระดับ และเลือกใช้การประมาณค่าด้วยวิธี Maximum Likelihood with Robust Standard Errors and Chi-Square (MLR) ด้วยมีความคงทนต่อการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีกรณีจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์หุระดับบุคคลแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน และกรณีมีปัญหาการแจกแจงที่ไม่เป็นโค้งปกติ ทั้งนี้ถ้าโมเดลที่ได้ไม่มีความตรง ผู้วิจัยจะปรับโมเดลแล้ววิเคราะห์ใหม่ โดยพิจารณาจากดัชนีปรับรูปแบบ (Modification Indices) และพื้นฐานแนวคิด ทฤษฎีจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจนกว่าจะได้โมเดลที่มีความตรง โดยการพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (อพันตรี พูลพุทธา, สุนทร จันทศิลา และสุนทรพจน์ ดำรงค์พานิช , 2556) ทั้งนี้ การพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมเอกชนว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่นั้น พิจารณาจากค่าสถิติและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( Hair et al., 2010) ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 ค่าสถิติและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	เกณฑ์
$\chi^2/df$	<5
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Tucker-Lewis Index: TLI)	$\geq .90$
ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	$\geq .90$
ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	$\leq .08$
ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR)	$\leq .08$

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพอันเป็นวิธีวิจัยรองนั้น ดำเนินการหลังการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ทั้งวิเคราะห์สถิติพื้นฐานและวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐานเรียบร้อยแล้ว โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพนั้น ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยการวิเคราะห์สรุปประเด็นเนื้อหาเปรียบเทียบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งระหว่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มสูง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มต่ำ และเปรียบเทียบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างทุกระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน ในรูปแบบของแบบแผนรองรับภายในที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงปริมาณเป็นวิธีการหลัก และการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นวิธีการรอง การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐาน และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาจำแนกได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตอนที่ 2 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และตอนที่ 3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างทุกระดับ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน โดยแบ่งเป็นสัญลักษณ์ทางสถิติและสัญลักษณ์ของตัวแปร ดังนี้

สัญลักษณ์ทางสถิติ

$\bar{X}$                     แทน ค่าเฉลี่ย

S.D.                    แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

SK                      แทน ค่าความเบ้

KU                      แทน ค่าความโด่ง

$\chi^2$                     แทน ค่าสถิติไค-สแควร์

df	แทน ค่าองศาอิสระ
$\chi^2/df$	แทน ค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยค่าองศาอิสระ
TLI	แทน ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis
CFI	แทน ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ
RMSEA	แทน ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน
SRMR	แทน ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน
CR	แทน ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ (Composite Reliability)
AVE	แทน ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracte: AVE)
$\beta$	แทน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ในรูปคะแนนมาตรฐาน
SE	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
Z	แทน ค่าที่ได้การแจกแจงปกติมาตรฐาน
Residual	แทน ค่าประมาณของการคลาดเคลื่อน
$R^2$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
ICC	แทน ค่าวิเคราะห์สหสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass Correlation) สัมพันธภาพของตัวแปร
tms	แทน การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง
talent1	แทน การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง
talent2	แทน การสรรหาคคนเก่ง
talent3	แทน การคัดเลือกคนเก่ง
talent4	แทน การพัฒนาคนเก่ง
talent5	แทน การธำรงรักษาคนเก่ง
talent6	แทน การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง
talent7	แทน การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง
talent8	แทน การวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง
chart	แทน โครงสร้างองค์กร

chart1	แทน ความเป็นระเบียบ
chart2	แทน ความเข้มข้นในการดำเนินงาน
chart3	แทน ความสลับซับซ้อน
learn	แทน วัฒนธรรมการเรียนรู้
learn1	แทน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
learn2	แทน การสอบถามและการสนทนา
learn3	แทน การเรียนรู้ของทีม
learn4	แทน การเสริมพลังอำนาจ
learn5	แทน การฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก
learn6	แทน การเชื่อมต่อเชิงระบบ
learn7	แทน ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์
lead	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
lead1	แทน การเป็นผู้กำหนดทิศทาง
lead2	แทน การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน
lead3	แทน การเป็นผู้นำแห่งพัฒนาองค์กร
colla	แทน ความร่วมมือในการทำงาน
colla1	แทน ความร่วมมือในการทำงานแบบทีม
colla2	แทน ความร่วมมือในการทำงานแบบสังคม
colla3	แทน ความร่วมมือในการทำงานแบบองค์กร
engage	แทน การเพิ่มความผูกพันในองค์กร
engage1	แทน การทำงานอย่างมีวิธีการชัดเจน
engage2	แทน การได้รับการมอบอำนาจในการทำงาน
engage3	แทน การได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม
engage4	แทน การได้รับโอกาสเจริญเติบโตและการพัฒนา
engage5	แทน การได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
satis	แทน ความพึงพอใจในงาน
satis1	แทน ความพึงพอใจในงานภายใน
satis2	แทน ความพึงพอใจในงานภายนอก
com	แทน สมรรถนะของบุคลากร

com1	แทน การเป็นผู้นำและการเป็นผู้ตัดสินใจ
com2	แทน การสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน
com3	แทน การมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองและการนำเสนองาน
com4	แทน การวิเคราะห์และการตีความ
com5	แทน การสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด
com6	แทน การจัดองค์กรและการบริหาร
com7	แทน การปรับเปลี่ยนและการรับมือ
com8	แทน การเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน
com_b	แทน สมรรถนะของบุคลากรในระดับองค์กร

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์สถิติประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐาน และส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอผลการวิเคราะห์ทางสถิติในงานวิจัยในแต่ละส่วน ดังต่อไปนี้

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1: ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานปรากฏดังต่อไปนี้

#### 1. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และความหมายของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กร ได้แก่ ตัวแปรโครงสร้างองค์กร ตัวแปรวัฒนธรรม การเรียนรู้ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรความร่วมมือในการทำงานและตัวแปรระดับบุคคล ได้แก่ ตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ตัวแปรความพึงพอใจในงาน และตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร และตัวแปรผล คือ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ปรากฏผลดังตาราง 10 ดังนี้

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และความหมายของตัวแปร  
เชิงสาเหตุระดับองค์กร ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคล และตัวแปรผล

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	ความหมาย
<b>ระดับองค์กร</b>					
<i>โครงสร้างองค์กร</i>	4.0141	.45152	.099	-.423	มาก
1.ความเป็นระเบียบ	4.1424	.48091	-.042	.066	มาก
2.ความเข้มข้นในการ	3.9803	.61531	.131	-.905	มาก
<b>ดำเนินงาน</b>					
3.ความสลับซับซ้อน	3.9197	.56726	.057	-.474	มาก
<b>วัฒนธรรมการเรียนรู้</b>					
1.การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.0136	.64800	-.292	-.790	มาก
2.การสอบถามและการสนทนา	3.9977	.58618	-.369	.801	มาก
3.การเรียนรู้ของทีม	3.8273	.59271	.116	.354	มาก
4.การเสริมพลังอำนาจ	3.9818	.65490	-.338	-.208	มาก
5.การฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก	3.9227	.60510	.347	-.595	มาก
6.การเชื่อมต่อเชิงระบบ	3.8432	.61317	-.056	.284	มาก
7.ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์	4.0841	.59370	-.165	-.627	มาก
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>					
1.การเป็นผู้กำหนดทิศทาง	3.9939	.59761	-.155	-.450	มาก
2.การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนา	4.0682	.54049	-.102	-.230	มาก
<b>คน</b>					
3.การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนา	4.0091	.57508	-.312	.310	มาก
<b>องค์กร</b>					
<i>ความร่วมมือในการทำงาน</i>	3.9415	.47692	-.613	.908	มาก
1.ความร่วมมือในการทำงาน	3.9527	.55025	-.753	1.312	มาก
<b>แบบทีม</b>					
2.ความร่วมมือในการทำงาน	3.8564	.52177	-.564	1.073	มาก
<b>แบบสังคม</b>					



ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	ความหมาย
3.ความร่วมมือในการทำงาน	4.0155	.52511	-.041	-.299	มาก
แบบองค์กร					
ระดับบุคคล					
<i>การเพิ่มความผูกพันในงานของ</i>	3.9955	.50774	.110	-.599	มาก
บุคลากร					
1.การทำงานอย่างมีวิธีการที่	4.0227	.50930	.125	-.401	มาก
ชัดเจน					
2.การได้รับการมอบอำนาจใน	4.0000	.65863	.012	-.897	มาก
การทำงาน					
3.การได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม	4.0398	.58311	.043	-.695	มาก
4.การได้รับโอกาสในการ	4.0015	.58607	.100	-.583	มาก
เจริญเติบโตและพัฒนา					
5.การได้รับการสนับสนุนและ	3.9136	.62269	.018	-.455	มาก
ยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง					
<i>ความพึงพอใจในงาน</i>	3.8873	.48390	.197	-.171	มาก
1.ความพึงพอใจในงานภายใน	3.8928	.48568	.205	-.150	มาก
2.ความพึงพอใจในงานภายนอก	3.8818	.56038	.080	-.333	มาก
สมรรถนะของบุคลากร					
1.การเป็นผู้นำและการเป็นผู้	3.6909	.62293	.401	-.438	มาก
ตัดสินใจ					
2.การสนับสนุนและการร่วม	3.8682	.64347	.088	-.529	มาก
ปฏิบัติงาน					
3.การมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนอง	3.7758	.59443	.267	-.242	มาก
และการนำเสนองาน					
4.การวิเคราะห์และการตีความ	3.6333	.56796	.213	-.452	มาก
5.การคิดสร้างสรรค์และการคิด	3.6530	.56024	.228	-.174	มาก
รวบยอด					

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	SK	KU	ความหมาย
6.การจัดองค์กรและการบริหาร	3.6758	.61184	.196	-.274	มาก
7.การปรับเปลี่ยนและการ รับมือ	3.7409	.58999	.221	-.670	มาก
8.การเป็นผู้ดำเนินการและการ ปฏิบัติงาน	3.7409	.58416	.235	-.611	มาก
<i>การดำเนินงานในระบบบริการ</i>	3.6822	.55227	.526	-.450	มาก
<i>คนเก่ง</i>					
1.การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง	3.7068	.63512	.344	-.560	มาก
2.การสรรหาคคนเก่ง	3.7636	.64161	.441	-.742	มาก
3.การคัดเลือกคนเก่ง	3.7555	.62110	.406	-.680	มาก
4.การพัฒนาคนเก่ง	3.8091	.61926	.279	-.662	มาก
5.การธำรงรักษาคนเก่ง	3.5727	.65613	.602	-.408	มาก
6.การบริหารค่าตอบแทนคน เก่ง	3.6007	.64199	.624	-.288	มาก
7.การบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.6424	.68277	.398	-.510	มาก
<i>คนเก่ง</i>					
8.การวางแผนความสำเร็จใน คนเก่ง	3.6068	.69977	.299	-.310	มาก
<i>คนเก่ง</i>					

ตาราง 10 เป็นการวิเคราะห์ผลของแบบสอบถามมีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และแปลผลของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กร ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคล และตัวแปรผล ดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรพบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.8273 ถึง 4.1424 เกณฑ์การแปลความหมายผลคะแนนจากแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ตัวแปรความเป็นระเบียบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของ

ตัวแปรโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.1424 เมื่อพิจารณารายตัวแปรแฝงพบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0237 รองลงมา คือ ตัวแปรโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ และความร่วมมือในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0141 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9529 และค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9415 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลพบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.6333 ถึง 4.0398 เกณฑ์การแปลความหมายผลคะแนนจากแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ตัวแปรการได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.0398 เมื่อพิจารณาราย ตัวแปรแฝงพบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9955 รองลงมา คือ ตัวแปรความพึงพอใจในงานของบุคลากร และสมรรถนะของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8873 และค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7223 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ในส่วนของตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งซึ่งเป็นตัวแปรผลพบว่า ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.6822 เกณฑ์การแปลความหมายผลคะแนนจากแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการพัฒนาคนเก่ง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8091

ผลการวิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า เมื่อพิจารณากการกระจายของข้อมูลรอบ ๆ ค่าเฉลี่ยเห็นได้ว่า มีทั้งค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเข้าใกล้ 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ศึกษาใกล้เคียงกับโค้งปกติหรือมีการกระจายตัวมาก และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเฉลี่ยที่มีค่าน้อยหรือมีการกระจายน้อยแสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ศึกษาบางตัวแปรใกล้เคียงกันได้แก่

ผลการวิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .4.8091 ถึง .65490 ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุด คือ ตัวแปรการเสริมพลังอำนาจ มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .65490 ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ เมื่อพิจารณารายตัวแปรแฝงพบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุด คือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .50740 รองลงมา

คือ ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ ความร่วมมือในการทำงาน และโครงสร้างองค์กร มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .48323 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .47692 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .45152 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .48568 ถึง .65863 ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุด คือ ตัวแปรการได้รับการมอบอำนาจในการทำงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .65863 เมื่อพิจารณารายตัวแปรแฝงพบว่าตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุด คือ ตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .50774 รองลงมา คือ ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร และความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .49896 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .48390 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งซึ่งเป็นตัวแปรผลมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .55227 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงที่สุด คือ ตัวแปรการวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .69977

ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปร โดยพิจารณาค่าความเบ้ อธิบายได้ต่อไปนี้

ค่าความเบ้ของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -.753 ถึง .347 กล่าวได้ว่า มีข้อมูลที่มีค่าเป็นลบ คือมีการแจกแจงแบบเบ้ซ้าย แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ ตัวแปรความเป็นระเบียบ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอบถามและการสนทนา การเสริมพลังอำนาจ การเชื่อมต่อเชิงระบบ ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้กำหนดทิศทาง การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร ความร่วมมือในการทำงานแบบทีม ความร่วมมือในการทำงานแบบสังคม ความร่วมมือในการทำงานแบบองค์กร ทั้งยังมีข้อมูลที่มีค่าเป็นบวก คือมีการแจกแจงแบบเบ้ขวา แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ ตัวแปรความเข้มข้นในการดำเนินงาน การเรียนรู้ของทีม และการฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก และมีข้อมูลที่มีค่าเป็นศูนย์ คือมีการแจกแจงแบบสมมาตร แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับที่อยู่ในระดับเดียวกับค่าเฉลี่ย คือ ตัวแปรความสลับซับซ้อน

ค่าความเบ้ของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเบ้ อยู่ระหว่าง .012 ถึง .401 กล่าวได้ว่า มีข้อมูลที่มีค่าเป็นบวก คือมีการแจกแจงแบบเบ้ขวา แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ ตัวแปรการทำงานอย่างมีวิธีการ ชัดเจน การได้รับโอกาสในการเจริญเติบโตและการพัฒนา ความพึงพอใจในงานภายใน การเป็น ผู้นำและการเป็นผู้ตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองและการนำเสนองาน การวิเคราะห์และ การตีความ การคิดสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด การจัดองค์กรและการบริหาร การปรับเปลี่ยน และการรับมือ และการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน และมีข้อมูลที่มีค่าเป็นศูนย์ คือมีการ แจกแจงแบบสมมาตร แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับที่อยู่ในระดับเดียวกับค่าเฉลี่ย คือ ตัวแปรการได้รับการมอบอำนาจในการทำงาน การได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม การได้รับการ สนับสนุนและยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ความพึงพอใจในงานภายนอก และการสนับสนุนและการ ร่วมปฏิบัติงาน

ค่าความเบ้ของตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง .279 ถึง .624 กล่าวได้ว่า มีข้อมูลที่มีค่าเป็นบวก คือมีการแจกแจงแบบเบ้ ขวา แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับที่น้อยกว่าค่าเฉลี่ย ได้แก่ ตัวแปรการระบุ เอกลักษณ์คนเก่ง การสรรหาคคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การบำรุงรักษาคนเก่ง การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการวางแผนความสำเร็จ คนเก่ง

ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปร โดยพิจารณาค่าความโด่ง อธิบายได้ต่อไปนี้

ค่าความโด่งของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าความ โด่งอยู่ระหว่าง -.905 ถึง 1.312 กล่าวได้ว่า มีข้อมูลที่มีค่าเป็นลบ คือมีการแจกแจงแบบแบนหรือ ป้านหรือโด่งน้อย แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับที่ใกล้เคียงกัน ได้แก่ ตัวแปรความ เข้มขันในการดำเนินงาน ความสลับซับซ้อน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเสริมพลังอำนาจ การฝัง ระบบการเรียนรู้ให้ลึก ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้กำหนดทิศทาง การเป็นผู้นำแห่ง การพัฒนาคน และความร่วมมือในการทำงานแบบองค์กร ทั้งยังมีข้อมูลที่มีค่าเป็นบวก คือมีการ แจกแจงแบบโด่งหรือสูงมาก แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับที่แตกต่างกันมาก ได้แก่ ตัวแปรความเป็นระเบียบ การสอบถามและการสนทนา การเรียนรู้ของทีม การเชื่อมต่อเชิง ระบบ การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร ความร่วมมือในการทำงานแบบทีม และความร่วมมือใน

การทำงานแบบสังคม และมีข้อมูลที่มีค่าเป็นศูนย์ คือมีการแจกแจงแบบปกติ แสดงว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นในระดับที่อยู่ในระดับเดียวกัน คือ ตัวแปรความเป็นระเบียบ

ค่าความโค้งของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าความ โค้งอยู่ระหว่าง  $-0.897$  ถึง  $-0.150$  กล่าวได้ว่า มีข้อมูลที่มีค่าเป็นลบ คือมีการแจกแจงแบบแบนหรือ ป้านหรือโค้งน้อย แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับที่ใกล้เคียงกัน ได้แก่ ตัวแปรการทำงานอย่างมีวิธีการชัดเจน การได้รับการมอบอำนาจในการทำงาน การได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม การได้รับโอกาสในการเจริญเติบโตและการพัฒนา การได้รับการสนับสนุนและยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ความพึงพอใจในงานภายใน ความพึงพอใจในงานภายนอก การเป็นผู้นำและการเป็นผู้ ตัดสินใจ การสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน การมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองและการนำเสนองาน การวิเคราะห์และการตีความ การคิดสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด การจัดองค์กรและการบริหาร การปรับเปลี่ยนและการรับมือ และการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน

ค่าความโค้งของตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ซึ่งมีตัวแปรสังเกต ได้มีค่าความโค้งอยู่ระหว่าง  $-0.742$  ถึง  $-0.288$  กล่าวได้ว่า มีข้อมูลที่มีค่าเป็นลบ คือมีการแจกแจงแบบ แบนหรือป้านหรือโค้งน้อย แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับที่ใกล้เคียงกัน ได้แก่ ตัวแปรการระบุเอกลักษณ์คนเก่ง การสรรหาคคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การรักษารักษาคนเก่ง การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และ การวางแผนความสำเร็จคนเก่ง

## 2. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินงานในระบบ บริหารคนเก่ง

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ปรากฏผลดังตาราง 11 ดังนี้

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<i>การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง</i>	3.7068	.63512	มาก
1.มีการนำคุณลักษณะของบุคลากรคนเก่งเดิมมาเป็นแบบอย่างบุคลากรคนเก่งต้นแบบขององค์กร	3.74	.683	มาก
2.มีการสร้างต้นแบบคุณลักษณะคนเก่งขององค์กรขึ้นใหม่	3.67	.670	มาก
<i>การสรรหาคคนเก่ง</i>	3.7636	.64161	มาก
3.มีการสรรหาบุคลากรคนเก่งจากภายในองค์กรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่าง	3.78	.714	มาก
4.มีการจูงใจบุคลากรภายในเพื่อช่วยสรรหาคคนเก่งจากภายนอกเข้าสู่องค์กร	3.72	.709	มาก
5.มีการสรรหาคคนเก่งด้วยวิธีที่เป็นธรรมชาติ	3.79	.705	มาก
<i>การคัดเลือกคนเก่ง</i>	3.7555	.62110	มาก
6.มีวิธีการคัดเลือกคนเก่งที่เชื่อถือได้	3.74	.670	มาก
7.มีวิธีการคัดเลือกคนเก่งที่มีความเที่ยงตรงและเกี่ยวข้องกับกรปฏิบัติ งานที่ต้องการ	3.75	.678	มาก
8.มีวิธีการคัดเลือกคนเก่งที่นำไปใช้กับการคัดเลือกบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องได้	3.77	.685	มาก
9.มีวิธีการคัดเลือกคนเก่งได้จริงและเกิดประโยชน์กับองค์กร	3.76	.677	มาก
10.มีวิธีการคัดเลือกที่ถูกต้องตามกฎกติกาที่สังคมยึดถือกันมา	3.75	.700	มาก
<i>การพัฒนาคนเก่ง</i>	3.8091	.61926	มาก
11.บุคลากรตระหนักถึงการพัฒนาตัวเอง มีแผนพัฒนาตัวเอง และลงมือพัฒนาตัวเอง	3.81	.662	มาก
12.ผู้บังคับบัญชามีทักษะและความสามารถในการพัฒนาบุคลากร	3.81	.676	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
การบำรุงรักษาคนเก่ง	3.5727	.65613	มาก
13. มีแรงจูงใจที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้	3.53	.698	มาก
14. มีแรงจูงใจโดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ที่ทำให้คนเก่งมีอิสระในการกระทำและแสดงความ ความคิดเห็น	3.58	.714	มาก
15. มีแรงจูงใจที่มีผลต่อจิตใจ แต่ไม่ใช่ตัวเงิน โดย ให้โอกาสเจริญเติบโตในการทำงาน	3.61	.703	มาก
การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง	3.6007	.64199	มาก
16. มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งโดยคำนึงถึง อัตราในตลาดแรงงานที่เกี่ยวข้อง	3.60	.705	มาก
17. มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งดีกว่าที่จ่ายให้ บุคลากรทั่วไป	3.55	.704	มาก
18. มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งตามผลการ ปฏิบัติงานที่ทำได้	3.59	.719	มาก
19. มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งไม่น้อยกว่าที่ กฎหมายกำหนด	3.69	.731	มาก
20. มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งที่ไม่ต่ำกว่า องค์กรอื่น	3.57	.721	มาก
การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	3.6424	.68277	มาก
21. มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานของคนเก่ง อย่างกระจ่างชัด	3.67	.748	มาก
22. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานแก่คนเก่ง	3.60	.711	มาก
23. มีการเสริมแรงทางบวกแก่คนเก่งทั้งเชิง คุณภาพและปริมาณ	3.65	.721	มาก



ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
การวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง	3.6068	.69977	มาก
24. มีการระบุตัวบุคคลเพื่อเป็นผู้รับมอบตำแหน่ง งานสำคัญในอนาคต	3.61	.723	มาก
25. มีการพัฒนาบุคคลผู้ถูกระบุว่าเป็นผู้สืบทอด ตำแหน่งสำหรับงานในอนาคต	3.60	.711	มาก
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.6822	.55227	มาก

ตาราง 11 เป็นการวิเคราะห์ผลของแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งมีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) พบว่า ตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.6822 เกณฑ์การแปลความหมายผลคะแนนจากแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .55227 เห็นได้ว่า ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเข้าใกล้ 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ศึกษาใกล้เคียงกับโค้งปกติหรือมีการกระจายตัวมาก

ตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่เป็นตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.53 ถึง 3.81 เกณฑ์การแปลความหมายผลคะแนนจากแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรตระหนักถึงการพัฒนาตัวเอง มีแผนพัฒนาตัวเอง และลงมือพัฒนาตัวเอง และผู้บังคับบัญชามีทักษะและความสามารถในการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ เท่ากับ 3.81 ทั้งนี้ ตัวแปรการพัฒนาคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 3.8091 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .61926 ถือได้ว่า การพัฒนาคนเก่งเป็นองค์ประกอบที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เป็นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานมากกว่าองค์ประกอบอื่น รองลงมา ได้แก่ การสรรหาคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง การวางแผนความสำเร็จคนเก่ง การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง และการธำรงรักษาคนเก่ง ตามลำดับ ทั้งนี้ เกณฑ์การแปลความหมายผลคะแนนจากแบบสอบถามอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยที่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง

.61926 ถึง .69977 เห็นได้ว่า มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเข้าใกล้ 1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ศึกษาใกล้เคียงกับโค้งปกติหรือมีการกระจายตัวมาก

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 2: ผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐาน ปรากฏดังต่อไปนี้

### 1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างชุดของตัวแปรแฝงหรือเรียกว่า องค์ประกอบ และตัวแปรสังเกตได้หรือเรียกว่า ตัวบ่งชี้ เป็นชุดตัวแปรที่อยู่ในกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างก่อนนำไปใช้ในการวิเคราะห์พหุระดับขึ้นไป ประกอบด้วย

#### 1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ซึ่งเป็นโมเดลการวัด ดำเนินการได้โดย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย

#### การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

การพิจารณาสหสัมพันธ์ของตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ปรากฏผลในตาราง 12

ตาราง 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ตัวแปร	talent1	talent2	talent3	talent4	talent5	talent6	talent7	talent8
talent1	1.00							
talent2	.66	1.00						
talent3	.65	.78	1.00					
talent4	.61	.66	.72	1.00				
talent5	.57	.68	.69	.68	1.00			
talent6	.57	.69	.69	.64	.80	1.00		
talent7	.63	.71	.70	.67	.75	.80	1.00	
talent8	.60	.65	.65	.66	.68	.69	.80	1.00

ตาราง 12 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งทุกตัวมีค่าเป็นบวก คือ มีค่าตั้งแต่ .57 ถึง .80 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

#### การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลการวัดตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง เป็นโมเดลที่มีลักษณะเป็นโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายในหรือโมเดลการวัดตัวแปรตาม โดยสามารถแสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรผลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตาราง 13

ตาราง 13 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรผล กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนีความ สอดคล้อง	เกณฑ์วัดความ สอดคล้อง	ค่าสถิติจากการ วิเคราะห์	การวิเคราะห์ผลผ่าน เกณฑ์
$\chi^2/df$	<5	2.389	ผ่าน
TLI	$\geq .90$	.974	ผ่าน
CFI	$\geq .90$	.984	ผ่าน
RMSEA	$\leq .08$	.079	ผ่าน
SRMR	$\leq .08$	.022	ผ่าน

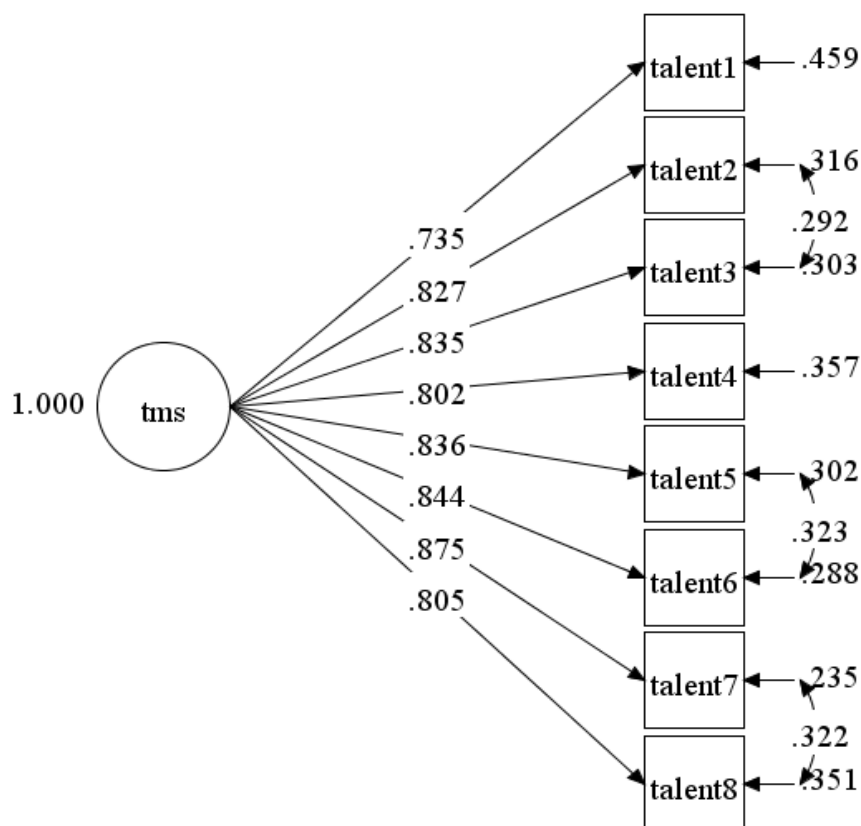
ตาราง 13 จากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรผลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 40.613 หารด้วยค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 17 ได้ค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 2.389 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .974 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .984 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .079 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ .022 ถือได้ว่า ค่าสถิติทุกค่าผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง

ในขั้นตอนต่อมาเป็นการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อันเป็นการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบ ดังภาพประกอบ 25



ภาพประกอบ 25 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ภาพประกอบ 25 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งซึ่งเป็นโมเดลตัวแปรแฝงนั้น ตัวแปรสังเกตได้มีความสามารถในการใช้วัดตัวแปรแฝง เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีตั้งแต่ .735 ถึง .875 โดยเกณฑ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานควรมีค่ามากกว่า .50 ยิ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่า .70 ขึ้นไป ถือได้ว่าเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูงมาก (Hair et al., 2010)

ขั้นตอนต่อมา เป็นการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ปรากฏผลในตาราง 14

ตาราง 14 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ตัวแปร	CR	AVE
การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	.94	.67

ตาราง 14 พบว่า การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ (CR) ของตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง มีค่าเท่ากับ .94 ซึ่งเป็นค่าที่สูงมาก สรุปได้ว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี เนื่องจากค่า CR ตั้งแต่ .70 ขึ้นไปถือว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี (Hair et al., 2010) สำหรับการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ของตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง มีค่าเท่ากับ .67 สรุปได้ว่าเป็นค่าที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน เนื่องจากค่า AVE ควรมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (Hair et al., 2010)

## 1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุในงานวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความร่วมมือในการทำงาน ส่วนตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคล ได้แก่ การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และสมรรถนะของบุคลากร ดังนี้

### 1.2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กร

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กร ซึ่งเป็นโมเดลการวัด ดำเนินการได้โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้องประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย เช่นเดียวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งซึ่งเป็นตัวแปรตาม ผู้วิจัยขอเสนอการ

วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรเป็นรายตัวแปร ดังนี้

### 1) ตัวแปรโครงสร้างองค์กร

#### การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรโครงสร้างองค์กร

การพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรโครงสร้างองค์กร ปรากฏผลในตาราง 15

ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรโครงสร้างองค์กร

ตัวแปร	chart1	chart2	chart3
chart1	1.00		
chart2	.47	1.00	
chart3	.28	.68	1.00

ตาราง 15 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรโครงสร้างองค์กรทุกตัวมีค่าเป็นบวก คือ มีค่าตั้งแต่ .28 ถึง .68 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

#### การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดโครงสร้างองค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลการวัดตัวแปรโครงสร้างองค์กร เป็นโมเดลที่มีลักษณะเป็นโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกหรือโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุ โดยสามารถแสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตาราง 16

ตาราง 16 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรโครงสร้างองค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์วัดความสอดคล้อง	ค่าสถิติจากการวิเคราะห์	การวิเคราะห์ผลผ่านเกณฑ์
$\chi^2/df$	<5	1.304	ผ่าน
TLI	$\geq .90$	.995	ผ่าน
CFI	$\geq .90$	.998	ผ่าน
RMSEA	$\leq .08$	.037	ผ่าน
SRMR	$\leq .08$	.016	ผ่าน

ตาราง 16 จากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรโครงสร้างองค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรโครงสร้างองค์กรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

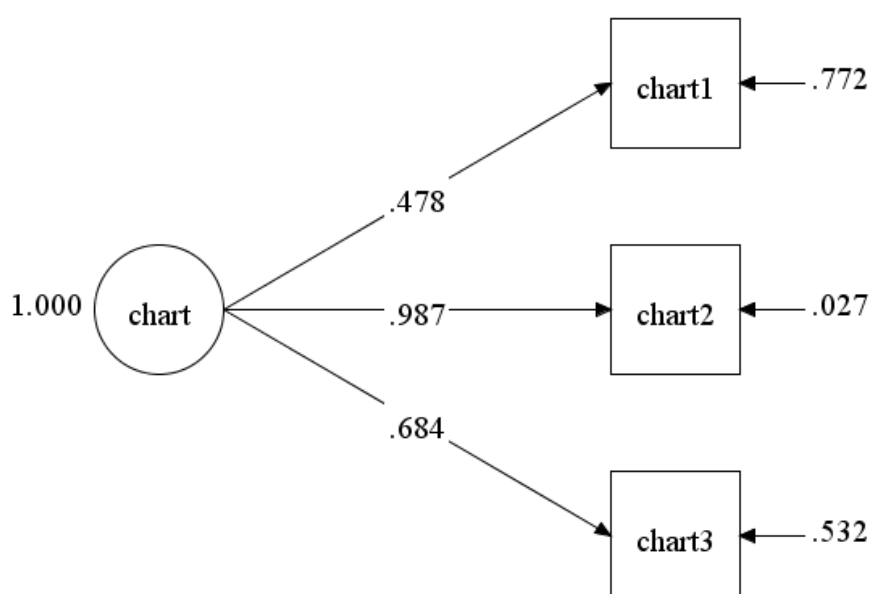
โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 1.304หารด้วยค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 ได้ค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.304 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .995 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .998 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .037 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ .016 ถือได้ว่าถือได้ว่า ค่าสถิติทุกค่าผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวแปรโครงสร้างองค์กรที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรตัวแปรหนึ่งนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



### การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง

ในขั้นตอนต่อมาเป็นการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อันเป็นการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบ ดังภาพประกอบ 26



ภาพประกอบ 26 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรโครงสร้างองค์กร

ภาพประกอบ 26 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดตัวแปรโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นโมเดลตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรนั้น ตัวแปรสังเกตได้มีความสามารถในการใช้วัดตัวแปรแฝง เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีตั้งแต่ .478 ถึง .987 โดยเกณฑ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานควรมีค่ามากกว่า .50 ยิ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่า .70 ขึ้นไป ถือได้ว่าเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูงมาก (Hair et al., 2010)

ขั้นตอนต่อมา เป็นการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ปรากฏผลในตาราง 17

ตาราง 17 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรโครงสร้างองค์การ

ตัวแปร	CR	AVE
โครงสร้างองค์การ	.78	.56

ตาราง 17 พบว่า การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ (CR) ของตัวแปรโครงสร้างองค์การ มีค่าเท่ากับ .78 ซึ่งเป็นค่าที่สูงมาก สรุปได้ว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี เนื่องจากค่า CR ตั้งแต่ .70 ขึ้นไปถือว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี (Hair et al., 2010) สำหรับการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ของตัวแปรโครงสร้างองค์การ มีค่าเท่ากับ .56 สรุปได้ว่าเป็นค่าที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน เนื่องจากค่า AVE ควรมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (Hair et al., 2010)

## 2) ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้

### การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้

การพิจารณาสหสัมพันธ์ของตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ ปรากฏผลในตาราง 18

ตาราง 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้

ตัวแปร	learn1	learn 2	learn3	learn4	learn5	learn6	learn7
learn1	1.00						
learn2	.65	1.00					
learn3	.75	.67	1.00				
learn4	.77	.63	.68	1.00			
learn5	.40	.56	.36	.44	1.00		
learn6	.45	.69	.41	.52	.74	1.00	
learn7	.62	.46	.48	.63	.38	.38	1.00

ตาราง 18 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ทุกตัวมีค่าเป็นบวก คือ มีค่าตั้งแต่ .36 ถึง .77 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

### การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดวัฒนธรรมการเรียนรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นโมเดลที่มีลักษณะเป็นโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกหรือโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุ โดยสามารถแสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตาราง 19

ตาราง 19 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์วัดความสอดคล้อง	ค่าสถิติจากการวิเคราะห์	การวิเคราะห์ผลผ่านเกณฑ์
$\chi^2/df$	<5	1.841	ผ่าน
TLI	$\geq .90$	.982	ผ่าน
CFI	$\geq .90$	.992	ผ่าน
RMSEA	$\leq .08$	.062	ผ่าน
SRMR	$\leq .08$	.022	ผ่าน

ตาราง 19 จากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

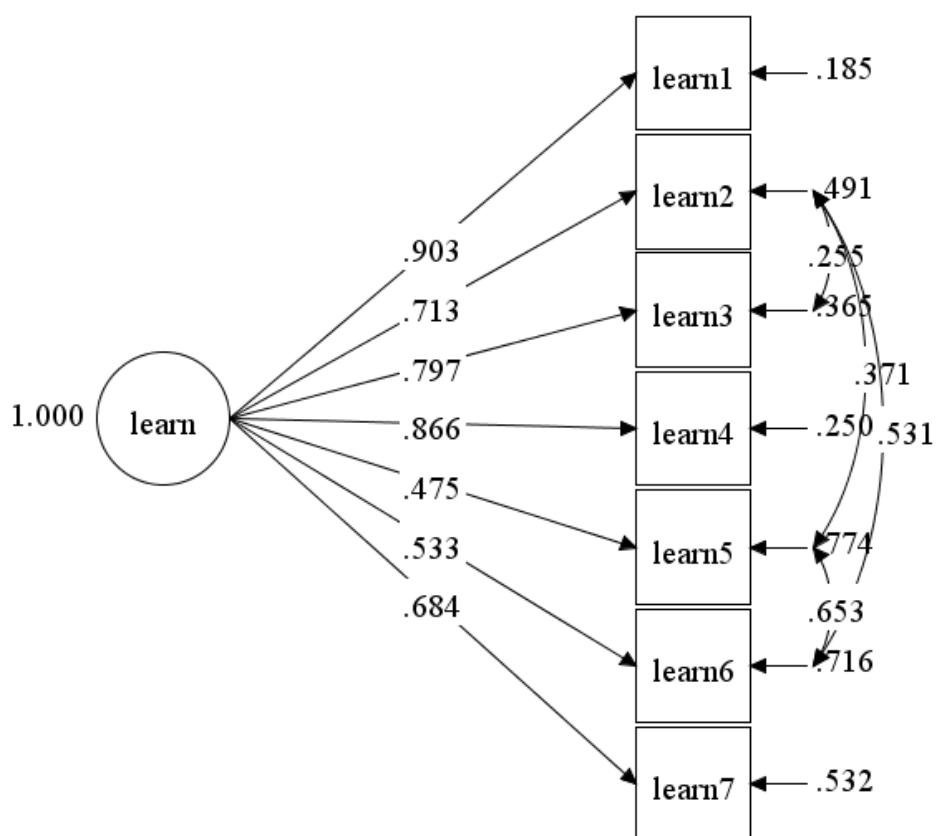
โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 18.413หารด้วยค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 10 ได้ค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.841 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .982 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .992 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่า

ความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .062 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ .022 ถือได้ว่าค่าสถิติทุกค่าผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์การตัวแปรหนึ่งนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง

ในขั้นตอนต่อมาเป็นการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อันเป็นการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบ ดังภาพประกอบ 27



ภาพประกอบ 27 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้

ภาพประกอบ 27 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นโมเดลตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์การนั้น ตัวแปรสังเกตได้มีความสามารถในการใช้วัดตัวแปรแฝง เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีตั้งแต่ .475 ถึง .903 โดยเกณฑ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานควรมีค่ามากกว่า .50 ยิ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่า .70 ขึ้นไป ถือได้ว่าเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูงมาก (Hair et al., 2010)

ขั้นตอนต่อมา เป็นการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ปรากฏผลในตาราง 20

ตาราง 20 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้

ตัวแปร	CR	AVE
วัฒนธรรมการเรียนรู้	.88	.53

ตาราง 20 พบว่า การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ (CR) ของตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ .88 ซึ่งเป็นค่าที่สูงมาก สรุปได้ว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี เนื่องจากค่า CR ตั้งแต่ .70 ขึ้นไปถือได้ว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี (Hair et al., 2010) สำหรับการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ของตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ .53 สรุปได้ว่าเป็นค่าที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน เนื่องจากค่า AVE ควรมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (Hair et al., 2010)

### 3) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การพิจารณาสหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรากฏผลใน

ตาราง 21

ตาราง 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	lead1	lead2	lead3
lead1	1.00		
lead2	.73	1.00	
lead3	.66	.67	1.00

ตาราง 21 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกตัวมีค่าเป็นบวก คือ มีค่าตั้งแต่ .66 ถึง .73 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

#### การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นโมเดลที่มีลักษณะเป็นโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกหรือโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุ โดยสามารถแสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตาราง 22

ตาราง 22 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์วัดความสอดคล้อง	ค่าสถิติจากการวิเคราะห์	การวิเคราะห์ผลผ่านเกณฑ์
$\chi^2/df$	<5	.00	ผ่าน
TLI	≥ .90	1.00	ผ่าน
CFI	≥ .90	1.00	ผ่าน
RMSEA	≤ .08	.00	ผ่าน
SRMR	≤ .08	.00	ผ่าน

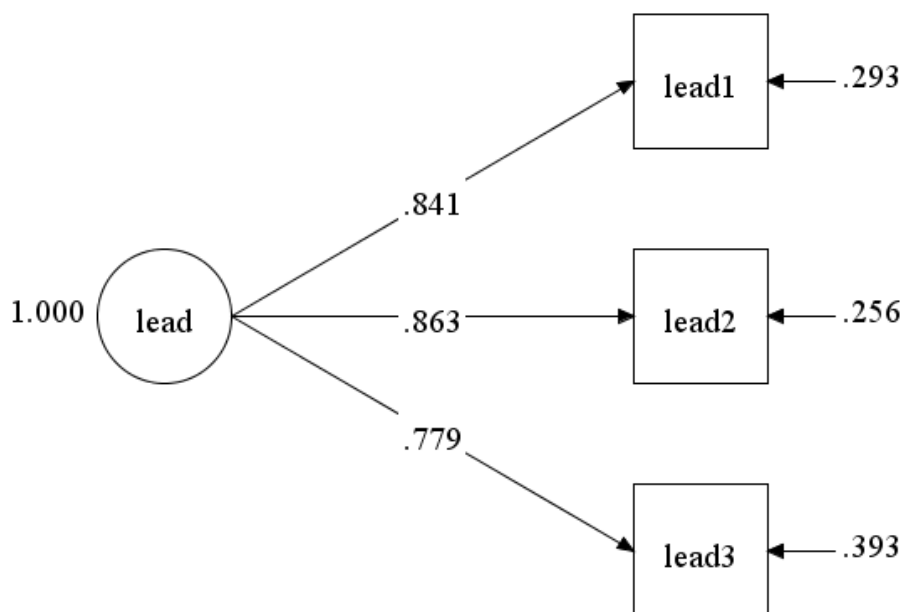
ตาราง 22 จากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการ วัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ .00 หารด้วยค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 0 ได้ค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ .00 ค่าดัชนีวัดระดับความ สอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความ สอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่า ความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .00 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ มาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ .00 ถือได้ว่าค่าสถิติทุกค่าผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าดัชนีความ สอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรตัวแปรหนึ่งนั้นมีความสอดคล้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### **การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง**

ในขั้นตอนต่อมาเป็นการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความ แปรปรวนที่สกัดได้

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อันเป็นการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบ ดังภาพประกอบ 28



ภาพประกอบ 28 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง

ภาพประกอบ 28 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นโมเดลตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์การนั้น ตัวแปรสังเกตได้มีความสามารถในการใช้วัดตัวแปรแฝง เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีตั้งแต่ .779 ถึง .863 โดยเกณฑ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานควรมีค่ามากกว่า .50 ยิ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่า .70 ขึ้นไป ถือได้ว่าเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูงมาก (Hair et al., 2010)

ขั้นตอนต่อมา เป็นการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ปรากฏผลในตาราง 23

ตาราง 23 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	CR	AVE
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.87	.69



ตาราง 23 พบว่า การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ (CR) ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ .87 ซึ่งเป็นค่าที่สูงมาก สรุปได้ว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี เนื่องจากค่า CR ตั้งแต่ .70 ขึ้นไปถือว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี (Hair et al., 2010) สำหรับการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ .69 สรุปได้ว่าเป็นค่าที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน เนื่องจากค่า AVE ควรมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (Hair et al., 2010)

#### 4) ตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน

##### การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน

การพิจารณาสหสัมพันธ์ของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน ปรากฏผลใน

ตาราง 24

ตาราง 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน

ตัวแปร	colla1	colla2	colla3
colla1	1.00		
colla2	.74	1.00	
colla3	.71	.66	1.00

ตาราง 24 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรความร่วมมือในการทำงานทุกตัวมีค่าเป็นบวก คือ มีค่าตั้งแต่ .66 ถึง .74 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

##### การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดความร่วมมือในการทำงาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลการวัดตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน เป็นโมเดลที่มีลักษณะเป็นโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกหรือการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุ โดยสามารถแสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตาราง 25

ตาราง 25 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปร  
ความร่วมมือในการทำงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนีความ สอดคล้อง	เกณฑ์วัดความ สอดคล้อง	ค่าสถิติจากการ วิเคราะห์	การวิเคราะห์ผลผ่าน เกณฑ์
$\chi^2/df$	< 5	.00	ผ่าน
TLI	$\geq .90$	1.00	ผ่าน
CFI	$\geq .90$	1.00	ผ่าน
RMSEA	$\leq .08$	.00	ผ่าน
SRMR	$\leq .08$	.00	ผ่าน

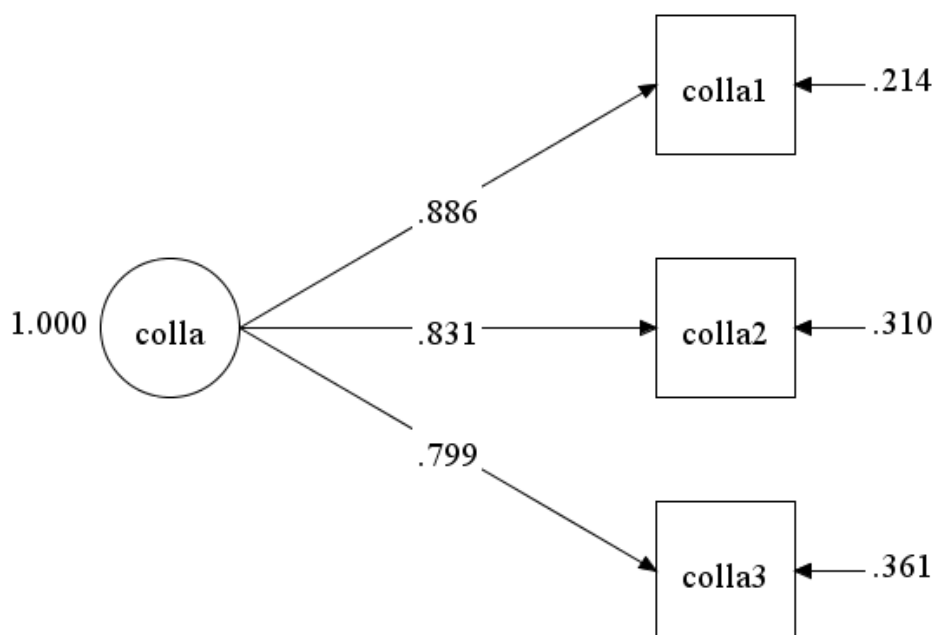
ตาราง 25 จากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรความร่วมมือในการทำงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรความร่วมมือในการทำงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ .00หารด้วยค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 0 ได้ค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ .00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .00 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ .00 ถือได้ว่าค่าสถิติทุกค่าผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวแปรความร่วมมือในการทำงานที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรตัวแปรหนึ่งนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง

ในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อันเป็นการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบ ดังภาพประกอบ 29



ภาพประกอบ 29 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน

ภาพประกอบ 29 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งเป็นโมเดลตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์ภะนั้น ตัวแปรสังเกตได้มีความสามารถในการใช้วัดตัวแปรแฝง เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีตั้งแต่ .799 ถึง .886 โดยเกณฑ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานควรมีค่ามากกว่า .50 ยิ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่า .70 ขึ้นไป ถือได้ว่าเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูงมาก (Hair et al., 2010)

ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ปรากฏผลในตาราง 26

ตาราง 26 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน

ตัวแปร	CR	AVE
ความร่วมมือในการทำงาน	.88	.70

ตาราง 26 พบว่า การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ (CR) ของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน มีค่าเท่ากับ .88 ซึ่งเป็นค่าที่สูงมาก สรุปได้ว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี เนื่องจากค่า CR ตั้งแต่ .70 ขึ้นไปถือว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี (Hair et al., 2010) สำหรับการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ของตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน มีค่าเท่ากับ .70 สรุปได้ว่าเป็นค่าที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน เนื่องจากค่า AVE ควรมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (Hair et al., 2010)

### 1.2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคล

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคล ซึ่งเป็นโมเดลการวัด ดำเนินการได้โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้องประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย เช่นเดียวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งซึ่งเป็นตัวแปรผล และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กร

#### 1) ตัวแปรความการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร

การพิจารณาสหสัมพันธ์ของตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร

ปรากฏผลในตาราง 27

ตาราง 27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร

ตัวแปร	engage1	engage2	engage3	engage4	engage5
engage1	1.00				
engage2	.67	1.00			
engage3	.73	.68	1.00		
engage4	.68	.64	.71	1.00	
engage5	.59	.65	.70	.66	1.00

ตาราง 27 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรทุกตัวมีค่าเป็นบวก คือ มีค่าตั้งแต่ .59 ถึง .73 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

#### **การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์**

โมเดลการวัดตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรเป็นโมเดลที่มีลักษณะเป็นโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกหรือโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุ โดยสามารถแสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตาราง 28

ตาราง 28 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปร การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนีความ สอดคล้อง	เกณฑ์วัดความ สอดคล้อง	ค่าสถิติจากการ วิเคราะห์	การวิเคราะห์ผลผ่าน เกณฑ์
$\chi^2/df$	< 5	.197	ผ่าน
TLI	$\geq .90$	.986	ผ่าน
CFI	$\geq .90$	.993	ผ่าน
RMSEA	$\leq .08$	.066	ผ่าน
SRMR	$\leq .08$	.016	ผ่าน

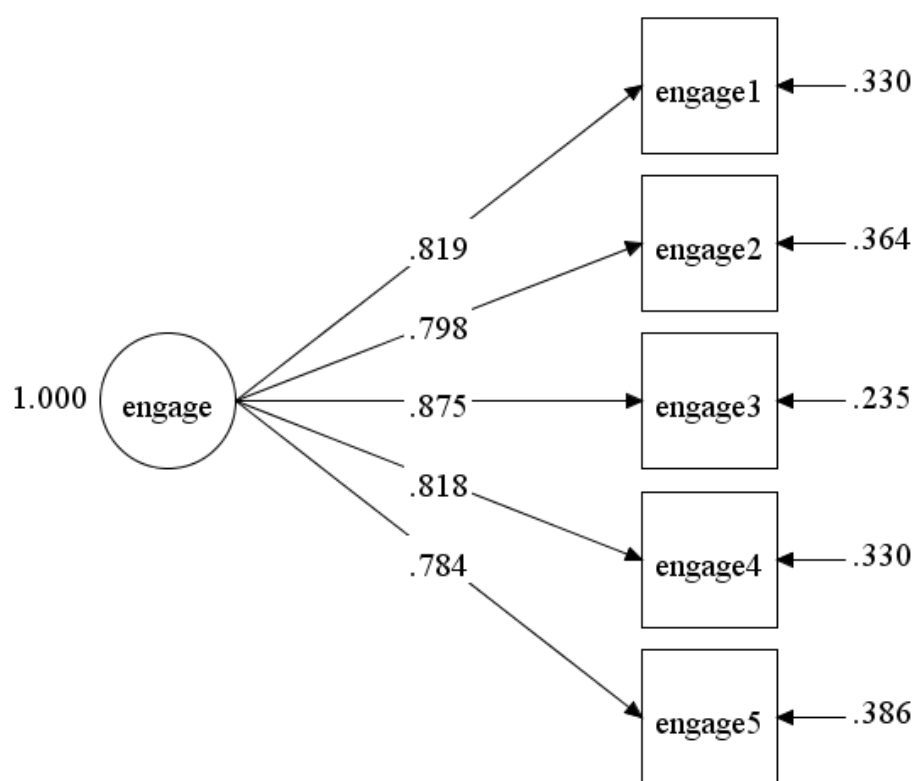
ตาราง 28 จากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ .9838 หารด้วยค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 5 ได้ค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ .197 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .986 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .993 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .066 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ .016 ถือได้ว่าค่าสถิติทุกค่าผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลตัวแปรหนึ่งนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง

ในขั้นตอนต่อมาเป็นการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อันเป็นการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบ ดังภาพประกอบ 30



ภาพประกอบ 30 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร

ภาพประกอบ 30 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ซึ่งเป็นโมเดลตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลนั้น ตัวแปรสังเกตได้มีความสามารถในการใช้วัดตัวแปรแฝง เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีตั้งแต่ .784 ถึง .875 โดยเกณฑ์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานควรมีค่ามากกว่า .50 ยิ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่า .70 ขึ้นไป ถือได้ว่าเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูงมาก (Hair et al., 2010)

ขั้นตอนต่อมา เป็นการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ปรากฏผลในตาราง 29

ตาราง 29 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร

ตัวแปร	CR	AVE
การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร	.91	.67

ตาราง 29 พบว่า การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ (CR) ของตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร มีค่าเท่ากับ .91 ซึ่งเป็นค่าที่สูงมาก สรุปได้ว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี เนื่องจากค่า CR ตั้งแต่ .70 ขึ้นไปถือว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี (Hair et al., 2010) สำหรับการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ของตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร มีค่าเท่ากับ .67 สรุปได้ว่าเป็นค่าที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน เนื่องจากค่า AVE ควรมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (Hair et al., 2010)

## 2) ตัวแปรความพึงพอใจในงาน

### การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรความพึงพอใจในงาน

การพิจารณาสหสัมพันธ์ของตัวแปรความพึงพอใจในงาน ปรากฏผลในตาราง 30

ตาราง 30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรความพึงพอใจในงาน

ตัวแปร	satis1	satis2
satis1	1.00	
satis2	.71	1.00

ตาราง 30 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรความพึงพอใจในงานทุกตัวมีค่าเป็นบวก คือ มีค่าตั้งแต่ .71 ถึง 1.00 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก



### การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดความพึงพอใจในงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลการวัดตัวแปรความพึงพอใจในงานเป็นโมเดลที่มีลักษณะเป็นโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกหรือโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุ โดยสามารถแสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตาราง 31

ตาราง 31 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรความพึงพอใจในงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์วัดความสอดคล้อง	ค่าสถิติจากการวิเคราะห์	การวิเคราะห์ผลผ่านเกณฑ์
$\chi^2/df$	< 5	.00	ผ่าน
TLI	$\geq .90$	1.00	ผ่าน
CFI	$\geq .90$	1.00	ผ่าน
RMSEA	$\leq .08$	.00	ผ่าน
SRMR	$\leq .08$	.00	ผ่าน

ตาราง 31 จากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรความพึงพอใจในงานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรความพึงพอใจในงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

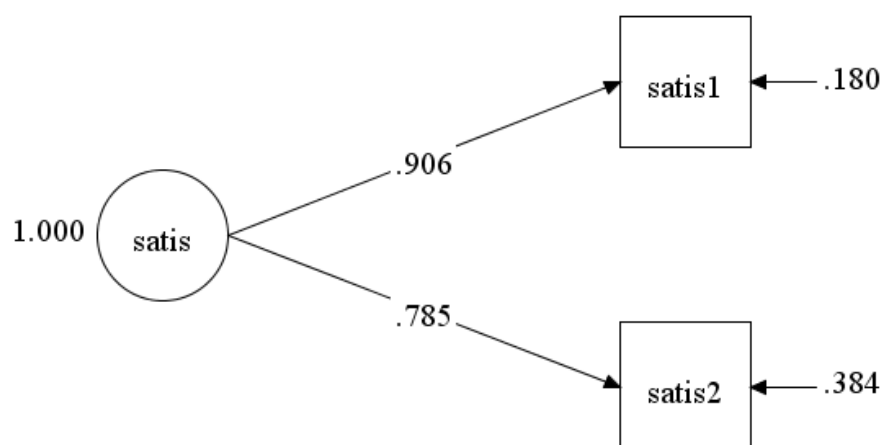
โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ .00หารด้วยค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 0 ได้ค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ .00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .00 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ

มาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ .00 ถือได้ว่าค่าสถิติทุกค่าผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวแปรความพึงพอใจในงานที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลตัวแปรหนึ่งนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง

ในขั้นตอนต่อมาเป็นการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อันเป็นการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบ ดังภาพประกอบ 31



ภาพประกอบ 31 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรความพึงพอใจในงาน

ภาพประกอบ 31 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดตัวแปรความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นโมเดลตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลนั้น ตัวแปรสังเกตได้มีความสามารถในการใช้วัดตัวแปรแฝง เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีตั้งแต่ .785 ถึง .906 โดยเกณฑ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานควรมีค่ามากกว่า .50 ยิ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่า .70 ขึ้นไป ถือได้ว่าเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูงมาก (Hair et al., 2010)

ขั้นตอนต่อมา เป็นการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ปรากฏผลในตาราง 32

ตาราง 32 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรความพึงพอใจในงาน

ตัวแปร	CR	AVE
การเพิ่มความพึงพอใจในงาน	.84	.72

ตาราง 32 พบว่า การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ (CR) ของตัวแปรความพึงพอใจในงาน มีค่าเท่ากับ .84 ซึ่งเป็นค่าที่สูงมาก สรุปได้ว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี เนื่องจากค่า CR ตั้งแต่ .70 ขึ้นไปถือว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี (Hair et al., 2010) สำหรับการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ของตัวแปรความพึงพอใจในงาน มีค่าเท่ากับ .72 สรุปได้ว่าเป็นค่าที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน เนื่องจากค่า AVE ควรมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (Hair et al., 2010)

### 3) ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร

#### การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร

การพิจารณาสหสัมพันธ์ของตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร ปรากฏผลในตาราง 33

ตาราง 33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร

ตัวแปร	com1	com2	com3	com4	com5	com6	com7	com8
com1	1.00							
com2	.72	1.00						
com3	.74	.74	1.00					
com4	.67	.62	.74	1.00				
com5	.66	.61	.73	.80	1.00			
com6	.62	.53	.67	.79	.72	1.00		
com7	.57	.53	.64	.64	.60	.63	1.00	
com8	.60	.50	.64	.67	.64	.65	.77	1.00

ตาราง 33 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสมรรถนะของบุคลากรทุกตัวมีค่าเป็นบวก คือ มีค่าตั้งแต่ .53 ถึง .80 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก

### การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดสมรรถนะของบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โมเดลการวัดตัวแปรสมรรถนะของบุคลากรเป็นโมเดลที่มีลักษณะเป็นโมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายนอกหรือโมเดลการวัดตัวแปรเชิงสาเหตุ โดยสามารถแสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตาราง 34

ตาราง 34 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรสมรรถนะของบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์วัดความสอดคล้อง	ค่าสถิติจากการวิเคราะห์	การวิเคราะห์ผลผ่านเกณฑ์
$\chi^2/df$	<5	2.019	ผ่าน
TLI	$\geq .90$	.980	ผ่าน
CFI	$\geq .90$	.988	ผ่าน
RMSEA	$\leq .08$	.068	ผ่าน
SRMR	$\leq .08$	.025	ผ่าน

ตาราง 34 จากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรสมรรถนะของบุคลากรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรสมรรถนะของบุคลากรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

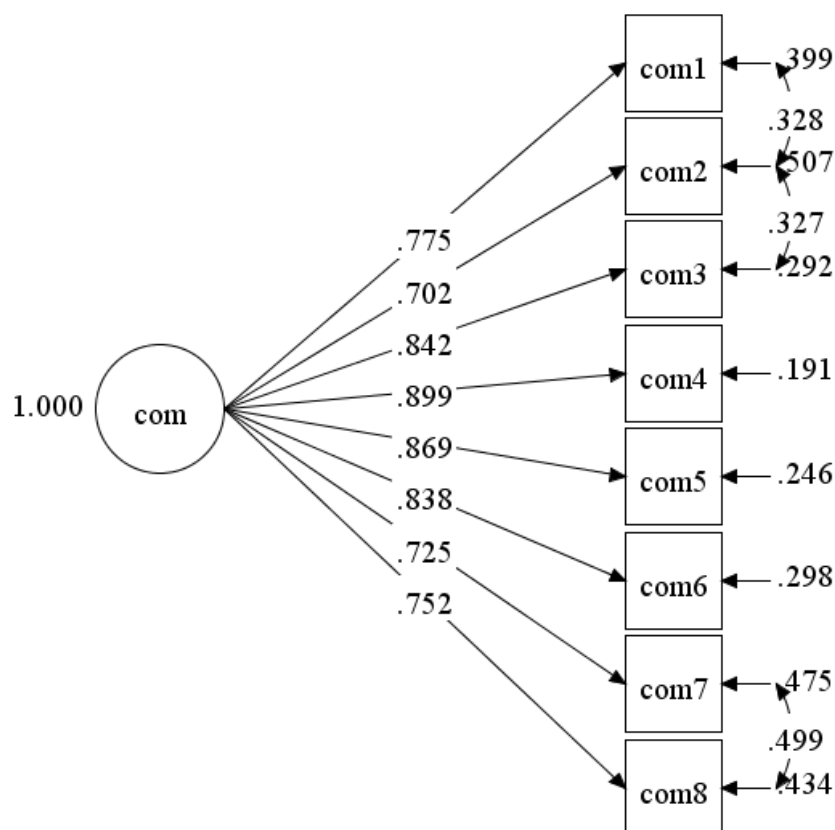
โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 34.325หารด้วยค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 17 ได้ค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 2.019 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .980 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .988 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่า

ความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .068 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ .025 ถือได้ว่าค่าสถิติทุกค่าผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลการวัดตัวแปรสมรรถนะของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลตัวแปรหนึ่งนั้นมีความสอดคล้องสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง

ในขั้นตอนต่อมาเป็นการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ การตรวจสอบความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อันเป็นการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบ ดังภาพประกอบ 32



ภาพประกอบ 32 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร

ภาพประกอบ 32 แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดตัวแปรสมรรถนะของบุคลากรซึ่งเป็นโมเดลตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลนั้น ตัวแปรสังเกตได้มีความสามารถในการใช้วัดตัวแปรแฝง เพราะค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีตั้งแต่ .702 ถึง .899 โดยเกณฑ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานควรมีค่ามากกว่า .50 ยิ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่า .70 ขึ้นไป ถือได้ว่าเป็นค่าที่อยู่ในระดับสูงมาก (Hair et al., 2010)

ขั้นตอนต่อมา เป็นการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ปรากฏผลในตาราง 35

ตาราง 35 ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร

ตัวแปร	CR	AVE
สมรรถนะของบุคลากร	.94	.64

ตาราง 35 พบว่า การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ (CR) ของตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร มีค่าเท่ากับ .94 ซึ่งเป็นค่าที่สูงมาก สรุปได้ว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี เนื่องจากค่า CR ตั้งแต่ .70 ขึ้นไปถือได้ว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ดี (Hair et al., 2010) สำหรับการตรวจสอบค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ของตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร มีค่าเท่ากับ .64 สรุปได้ว่าเป็นค่าที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน เนื่องจากค่า AVE ควรมีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป (Hair et al., 2010)

## 2. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ต่อไปนี้

## 2.1 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคล

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคล ซึ่งเป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกที่เป็นตัวแปรเชิงสาเหตุ ได้แก่ ตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร สมรรถนะของบุคลากร กับตัวแปรแฝงภายในที่เป็นตัวแปรผล ได้แก่ ตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ดำเนินการได้โดยมีการพิจารณาค่าดัชนีความของโมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคล พิจารณาขนาดอิทธิพลทางตรง ขนาดอิทธิพลทางอ้อม และขนาดอิทธิพลรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่มีต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลในโมเดลโครงสร้างการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคล

สามารถตรวจสอบค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์กับค่าดัชนีความสอดคล้อง และพิจารณาเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดล โครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปรากฏผลในตาราง 36

ตาราง 36 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคล

ค่าดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์วัดความสอดคล้อง	ค่าสถิติจากการวิเคราะห์	การวิเคราะห์ผลผ่านเกณฑ์
$\chi^2/df$	<5	1.988	ผ่าน
TLI	$\geq .90$	.944	ผ่าน
CFI	$\geq .90$	.951	ผ่าน
RMSEA	$\leq .08$	.067	ผ่าน
SRMR	$\leq .08$	.044	ผ่าน

ตาราง 36 จากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคล เมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 443.412หารด้วยค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 223 ได้ค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.988 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .944 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .951 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .067 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ .044 ถือได้ว่าค่าสถิติทุกค่าผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 37 ขนาดอิทธิพลทางตรง ขนาดอิทธิพลทางอ้อม และขนาดอิทธิพลรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่มีต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ตัวแปร	DE	IE	TE
การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร	-	-	-
ความพึงพอใจในงานของบุคลากร	.515**	-	.515**
สมรรถนะของบุคลากร	.378**	.389**	.767**
$R^2$ ของโมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง เท่ากับ .702**			

\*\*p<.01

ตาราง 37 การตรวจสอบขนาดอิทธิพลทางตรง ขนาดอิทธิพลทางอ้อม และขนาดอิทธิพลรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่มีต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง พบว่า ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .378 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีอิทธิพล



ทางอ้อมเชิงบวกต่อตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน ขนาดอิทธิพลเท่ากับ .389 มีอิทธิพลรวมเท่ากับ .767 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตัวแปรความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .515 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การที่สมรรถนะของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง แสดงว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีสมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วย การเป็นผู้นำและการตัดสินใจ มีการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน มีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนองาน มีการวิเคราะห์และการตีความ การสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด มีการจัดองค์กรและการบริหาร มีการปรับเปลี่ยนและการรับมือ และมีการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงานสูง ส่งผลให้มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสูงขึ้นด้วย และการที่สมรรถนะของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งผ่านตัวแปรความพึงพอใจในงาน แสดงว่า การที่ผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเป็นผู้นำและการตัดสินใจ มีการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน มีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนองาน มีการวิเคราะห์และการตีความ มีการสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด มีการจัดองค์กรและการบริหาร มีการปรับเปลี่ยนและการรับมือ และมีการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงานสูง โดยมีความพึงพอใจในงานภายใน และความพึงพอใจในงานภายนอก ย่อมส่งผลให้มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสูงขึ้นด้วย

การที่ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง แสดงว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วยความพึงพอใจในงานภายใน และความพึงพอใจในงานภายนอก ส่งผลให้มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสูงขึ้นด้วย

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของโมเดลสมการโครงสร้างของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง มีค่าเท่ากับ .702 หมายความว่า ตัวแปรระดับบุคคลในโมเดลสมการโครงสร้างสามารถอธิบายความแปรปรวนของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ถึงร้อยละ 70.2 หรือ ตัวแปรแฝงสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ร้อยละ 70.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 38 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรระดับบุคคลในโมเดล  
โครงสร้างการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ตัวแปร	$\beta$	SE	Z	Residual	R <sup>2</sup>
<i>การเพิ่มความผูกพันในงานของ</i>					
<i>บุคลากร</i>					
1.การทำงานอย่างมีวิธีการที่ชัดเจน	.824**	.025	33.434	.321	.679
2.การได้รับการมอบอำนาจในการ	.814**	.026	31.659	.337	.663
<i>ทำงาน</i>					
3.การได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม	.860**	.021	41.091	.260	.740
4.การได้รับโอกาสในการ	.814**	.026	31.630	.337	.663
<i>เจริญเติบโตและพัฒนา</i>					
5.การได้รับการสนับสนุนและ	.783**	.029	27.022	.387	.613
<i>ยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง</i>					
<i>ความพึงพอใจในงาน</i>					
1.ความพึงพอใจในงานภายใน	.898**	.018	51.318	.193	.807
2.ความพึงพอใจในงานภายนอก	.806**	.023	35.604	.350	.650
<i>สมรรถนะของบุคลากร</i>					
1.การเป็นผู้นำและการเป็นผู้	.801**	.027	30.085	.359	.641
<i>ตัดสินใจ</i>					
2.การสนับสนุนและการร่วม	.754**	.032	23.801	.432	.568
<i>ปฏิบัติงาน</i>					
3.การมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองและ	.869**	.019	45.218	.245	.755
<i>การนำเสนองาน</i>					
4.การวิเคราะห์และการตีความ	.877**	.018	47.621	.231	.769
5.การสร้างสรรค์และการคิดรวบ	.855**	.021	41.572	.268	.732
<i>ยอด</i>					
6.การจัดองค์กรและการบริหาร	.821**	.025	33.438	.326	.674
7.การปรับเปลี่ยนและการรับมือ	.732**	.033	21.897	.464	.536

ตาราง 38 ต่อ

ตัวแปร	$\beta$	SE	Z	Residua I	R <sup>2</sup>
8.การเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน	.753**	.031	23.977	.433	.567
<i>การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง</i>					
1.การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง	.755**	.031	24.106	.431	.569
2.การสรรหาคนเก่ง	.853**	.021	40.581	.273	.727
3.การคัดเลือกคนเก่ง	.857**	.021	41.646	.265	.735
4.การพัฒนาคนเก่ง	.811**	.026	31.751	.343	.657
5.การบำรุงรักษาคนเก่ง	.822**	.025	33.529	.325	.675
6.การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง	.820**	.025	32.917	.328	.672
7.การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	.850**	.022	39.305	.277	.723
8.การวางแผนความสำเร็จคนเก่ง	.788**	.028	28.042	.378	.622

\*\*p&lt;.01

ตาราง 38 การพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลในโมเดลโครงสร้างการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง พบว่า

ตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร พบว่า สามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้งห้า ได้แก่ การทำงานอย่างมีวิธีการที่ชัดเจน การได้รับการมอบอำนาจในการทำงาน การได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม การได้รับโอกาสในการเจริญเติบโตและพัฒนา และการได้รับการสนับสนุนและยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .783 จนถึง .860 โดยการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรวัดได้จากองค์ประกอบการได้ร่วมกันทำงานเป็นทีมได้มากที่สุด ( $\beta=.860$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว อยู่ระหว่าง .613 จนถึง .740 (ร้อยละ 61.3 จนถึง ร้อยละ 74.0) โดยการได้ร่วมกันทำงานเป็นทีมอธิบายการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรได้ดีที่สุด

( $R^2=.740$ ) แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้ของการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรทุกตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้สูง

ตัวแปรความพึงพอใจในงานของบุคลากรสามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้งสอง ได้แก่ ความพึงพอใจในงานภายใน และความพึงพอใจในงานภายนอก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .806 จนถึง .898 โดยความพึงพอใจในงานของบุคลากรวัดได้จากองค์ประกอบความพึงพอใจในงานภายในได้มากที่สุด ( $\beta=.898$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว อยู่ระหว่าง .650 จนถึง .807 (ร้อยละ 65.0 จนถึง ร้อยละ 80.7) โดยความพึงพอใจในงานภายในอธิบายความพึงพอใจในงานของบุคลากรได้ดีที่สุด ( $R^2=.807$ ) แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้ของความพึงพอใจในงานของบุคลากรทุกตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้สูง

ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากรสามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้งแปด ได้แก่ การเป็นผู้นำและการเป็นผู้ตัดสินใจ การสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน การมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนอง และการนำเสนอ การวิเคราะห์และการตีความ การสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด การจัดองค์กรและการบริหาร การปรับเปลี่ยนและการรับมือ และการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .732 จนถึง .877 โดยสมรรถนะของบุคลากรวัดได้จากองค์ประกอบวิเคราะห์และการตีความที่สุด ( $\beta=.877$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวอยู่ระหว่าง .536 จนถึง .769 (ร้อยละ 53.6 จนถึง ร้อยละ 76.9) โดยการวิเคราะห์และการตีความอธิบายสมรรถนะของบุคลากรได้ดีที่สุด ( $R^2=.769$ ) แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้ของสมรรถนะของบุคลากรทุกตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้สูง

ตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งระดับบุคคล พบว่า การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้งแปด ได้แก่ การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง การสรรหาค้นคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจรรงรักษาคนเก่ง การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการวางแผนความสำเร็จคนเก่ง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .755 จนถึง .857 โดยการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งวัดได้จากองค์ประกอบคัดเลือกคนเก่งได้มากที่สุด ( $\beta=.857$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายหรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว อยู่ระหว่าง .569 จนถึง .735 (ร้อยละ 56.9 จนถึง ร้อยละ 73.5) โดยการคัดเลือกคนเก่งอธิบายการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ดีที่สุด ( $R^2=.735$ ) แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้ของ

การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งทุกตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้สูง

### 3. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel Structural Equation Model : Multilevel SEM)

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุสองระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคล และระดับที่ 2 ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กร ซึ่งตัวแปรทั้งสองระดับนี้มีโครงสร้างลดหลั่นกัน เป็นไปตามสมมติฐานในการทดสอบคือ เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมตามโมเดลสมมติฐานเท่ากับ เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมตามที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมทั้งการศึกษปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคลและปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กรที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง โดยมีสมมติฐานการวิจัยว่า ตัวแปรปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน สมรรถนะของบุคลากร และตัวแปรปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และความร่วมมือในการทำงาน สามารถทำนายการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 3.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass Correlation: ICC)

ในขั้นแรกตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและตรวจสอบข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์พหุระดับ โดยการประมาณค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass Correlation Coefficient: ICC) ระหว่างตัวแปรทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อตรวจสอบว่า ร้อยละของการผันแปรทั้งหมดในตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งนอกจากมีความผันแปรภายในกลุ่มแล้ว ยังมีความผันแปรระหว่างกลุ่มด้วยหรือไม่ ปรากฏผลในตาราง 39

ตาราง 39 ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ตัวแปร	ICC
การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง	.140
การสรรหาคนเก่ง	.050
การคัดเลือกคนเก่ง	.100
การพัฒนาคนเก่ง	.124
การธำรงรักษาคนเก่ง	.116
การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง	.128
การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	.115
การวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง	.181

ตาราง 39 พิจารณาค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งทั้ง 8 ตัวแปร (talent 1 – talent8) พบว่า มีค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นตั้งแต่ .050 ถึง .181 โดยตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นสูงที่สุดคือ การวางแผนความสำเร็จคนเก่ง โดยค่า ICC เท่ากับ .181 ส่วนตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นน้อยที่สุดคือ การสรรหาคนเก่ง โดยค่า ICC เท่ากับ .050 ทั้งนี้ตัวแปรทุกตัวที่มีค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นมากกว่า .050 จึงจะเหมาะสมกับการนำไปวิเคราะห์พหุระดับได้ (Snijders, 2012) แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ภายในโครงสร้างมีความแปรปรวนทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรที่สามารถนำไปวิเคราะห์พหุระดับต่อไป

### 3.2 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และเลือกใช้การประมาณค่าด้วยวิธี Maximum Likelihood with Robust Standard Errors and Chi-Square (MLR) ด้วยมีความคงทนต่อการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ด้วยการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ระดับบุคคลแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน และได้ทำการปรับโมเดลโดยพิจารณาจากดัชนีปรับโมเดลและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานหลักในการปรับโมเดล ผลจากการวิเคราะห์และปรับโมเดลนี้ทำให้ได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลจำแนกตามตัวแปรทำนายในแต่ละระดับ ดังนี้

### 3.2.1 ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับกับข้อมูลเชิงประจักษ์

พิจารณาเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปรากฏผลในตาราง 40

ตาราง 40 ค่าดัชนีความสอดคล้องและเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ

ค่าดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์วัดความสอดคล้อง	ค่าสถิติจากการวิเคราะห์	การวิเคราะห์ผลผ่านเกณฑ์
$\chi^2/df$	<5	1.229	ผ่าน
TLI	$\geq .90$	.958	ผ่าน
CFI	$\geq .90$	.962	ผ่าน
RMSEA	$\leq .08$	.032	ผ่าน
SRMR Value for Within	$\leq .08$	.054	ผ่าน
SRMR Value for Between		.221	

ตาราง 40 จากการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับเมื่อเทียบกับเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 1035.938 หารด้วยค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 843 ได้ค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.229 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .958 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .962 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .032 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐานความแปรปรวนภายในกลุ่ม (SRMR Value for Within) เท่ากับ .054 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐานความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (SRMR Value for

Between) เท่ากับ .221 ถือได้ว่าค่าสถิติทุกค่าผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 3.2.2 อิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ

ปรากฏผลในตาราง 41

ตาราง 41 ขนาดอิทธิพลของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ตัวแปร เชิง สาเหตุ	satis	engage	chart	learn	lead	colla	talent	talent _b	com_ b
com	.455**		-	-	-	-	.319**	-	-
satis	-	.373**	-	-	-	-	.571**	-	-
engage	-	-	-	-	-	-	-	-	-
chart	-	-	-	.297*	-	-	-	-	-
learn	-	-	-	-	-	-	-	-	-
lead	-	-	.702**	.661**	-	.963**	-	-	.049
colla	-	-	-	-	-	-	-	-	-
com_b	-	-	-	-	-	-	-	.736**	-

$R^2$  ของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับของตัวแปรระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง เท่ากับ .709\*\*

$R^2$  ของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับของตัวแปรระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง เท่ากับ .545\*

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$



ตาราง 41 เป็นการแสดงค่าขนาดอิทธิพลทางตรงของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ พบว่า ในระดับบุคคล สมรรถนะของบุคลากร (com) มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง (talent) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .319 แสดงว่า เมื่อผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเป็นผู้นำและการตัดสินใจ มีการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน มีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนองาน มีการวิเคราะห์และการตีความ มีการสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด มีการจัดองค์กรและการบริหาร มีการปรับเปลี่ยนและการรับมือ และมีการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงานสูง ส่งผลให้มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสูงขึ้นด้วย และสมรรถนะของบุคลากร (com) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง (talent) ผ่านความพึงพอใจในงาน (satis) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .455 แสดงว่า การที่ผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเป็นผู้นำและการตัดสินใจ มีการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน มีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนองาน มีการวิเคราะห์และการตีความ การสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด มีการจัดองค์กรและการบริหาร มีการปรับเปลี่ยนและการรับมือ และมีการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงานสูง โดยมีความพึงพอใจในงานภายใน และความพึงพอใจในงานภายนอกย่อมส่งผลให้มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสูงขึ้นด้วย

ความพึงพอใจในงาน (satis) มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง (talent) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .571 แสดงว่า เมื่อผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความพึงพอใจในงานภายใน และความพึงพอใจในงานภายนอก ส่งผลให้มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสูงขึ้นด้วย และความพึงพอใจในงาน (satis) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร (engage) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .373 กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร แสดงว่า การที่ผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความพึงพอใจในงานภายใน และความพึงพอใจในงานภายนอก ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีการทำงานอย่างมีวิธีการที่ชัดเจน ได้รับมอบอำนาจในการทำงาน ได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม ได้รับโอกาสเจริญเติบโตและการพัฒนา และได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับในระดับองค์กร สมรรถนะของบุคลากรในระดับองค์กร (com\_b) มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง (talent) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .736 กล่าวคือ เมื่อยกตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร (com) ขึ้นไปเป็นสมรรถนะของบุคลากรในระดับองค์กร (com\_b) เพื่อเป็นภาพรวมของสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรแล้วนั้น พบว่า ในมุมมองของผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเห็นตรงกันว่า สมรรถนะของบุคลากรในองค์กรมีความจำเป็นยิ่งและเป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในภาพรวม แสดงว่า การที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเป็นผู้นำและการตัดสินใจ มีการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน มีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนองาน มีการวิเคราะห์และการตีความ มีการสร้างสรรค์และการมีความคิดรวบยอด มีการจัดองค์กรและการบริหาร มีการปรับเปลี่ยนและการรับมือ และมีการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงานสูง ส่งผลให้มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสูงขึ้นด้วย

โครงสร้างองค์กร (chart) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ (learn) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .297 แสดงว่า การที่งานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งดูแลงานในระบบบริหารคนเก่งมีความเป็นระเบียบ ความเข้มข้นในการดำเนินงาน และความสลับซับซ้อนในการดำเนินงานย่อมส่งผลให้องค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสอบถามและการสนทนา มีการเรียนรู้ของทีม มีการมอบอำนาจ มีการฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก มีการสร้างเครือข่ายของระบบ และมีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้นด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (lead) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรทุกตัว ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (chart) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (learn) และความร่วมมือในการทำงาน (colla) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .702, .661 และ .963 ตามลำดับ แสดงว่า การที่ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นผู้กำหนดทิศทาง เป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน และเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร ย่อมส่งผลให้องค์กรมีความเป็นระเบียบ มีความเข้มข้นในการดำเนินงาน และมีความสลับซับซ้อนในการดำเนินงานสูงขึ้น รวมถึงการที่ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นผู้กำหนดทิศทาง เป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน และเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กรย่อมส่งผลให้องค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอบถามและการสนทนา การเรียนรู้ของทีม การมอบอำนาจ การฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก การสร้างเครือข่ายของระบบ และมีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ อีกทั้งการที่ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงาน

ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นผู้กำหนดทิศทาง เป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน และเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กรย่อมส่งผลให้องค์กรมีความร่วมมือแบบทีม มีความร่วมมือแบบชุมชน และมีความร่วมมือแบบเครือข่ายมากขึ้นด้วย

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของโมเดลสมการโครงสร้างพระระดับของตัวแปรระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง มีค่าเท่ากับ .709 หมายความว่า ตัวแปรระดับบุคคลในโมเดลสมการโครงสร้างพระระดับสามารถอธิบายความแปรปรวนของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ถึงร้อยละ 70.9 หรือ ตัวแปรแฝงสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ร้อยละ 70.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของโมเดลสมการโครงสร้างพระระดับของตัวแปรระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง มีค่าเท่ากับ .545 หมายความว่า ตัวแปรระดับบุคคลในโมเดลสมการโครงสร้างพระระดับสามารถอธิบายความแปรปรวนของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ถึงร้อยละ 54.5 หรือ ตัวแปรแฝงสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ร้อยละ 54.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### 3.2.3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลในโมเดลสมการโครงสร้างพระระดับ

ในส่วนของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลในโมเดลสมการโครงสร้างพระระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ปรากฏผลในตาราง 42

ตาราง 42 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรระดับบุคคลในโมเดลสมการโครงสร้างพระระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ตัวแปร	$\beta$	SE	Z	Residual	R <sup>2</sup>
<i>การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร</i>					
1.การทำงานอย่างมีวิธีการที่ชัดเจน	.826**	.026	31.836	.317	.683
2.การได้รับการมอบอำนาจในการ	.809**	.027	29.567	.245	.655
<i>ทำงาน</i>					
3.การได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม	.867**	.023	37.236	.249	.751
4.การได้รับโอกาสในการ	.812**	.028	29.524	.341	.659
<i>เจริญเติบโตและพัฒนา</i>					

ตาราง 42 ต่อ

ตัวแปร	$\beta$	SE	Z	Residual	R <sup>2</sup>
5.การได้รับการสนับสนุนและ ยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	.798**	.029	27.811	.363	.637
ความพึงพอใจในงานของบุคลากร					
1.ความพึงพอใจในงานภายใน	.899**	.017	51.617	.191	.809
2.ความพึงพอใจในงานภายนอก	.805**	.023	35.421	.352	.648
สมรรถนะของบุคลากร					
1.การเป็นผู้นำและการเป็นผู้ตัดสินใจ	.811**	.026	30.765	.342	.658
2.การสนับสนุนและการร่วม	.777**	.030	25.647	.397	.603
ปฏิบัติงาน					
3.การมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองและ การนำเสนองาน	.874**	.020	44.645	.237	.763
4.การวิเคราะห์และการตีความ	.874**	.021	42.579	.236	.764
5.การสร้างสรรค์และการคิดรวบ	.856**	.022	38.942	.267	.733
ยอด					
6.การจัดองค์กรและการบริหาร	.818**	.027	29.935	.332	.668
7.การปรับเปลี่ยนและการรับมือ	.731**	.035	21.011	.465	.535
8.การเป็นผู้ดำเนินการและการ	.743**	.034	22.073	.448	.552
ปฏิบัติงาน					
การดำเนินงานในระบบบริหาร					
คนเก่ง					
1.การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง	.759**	.033	22.748	.424	.576
2.การสรรหาคคนเก่ง	.851**	.022	38.090	.275	.725
3.การคัดเลือกคนเก่ง	.846**	.023	36.017	.285	.715
4.การพัฒนาคนเก่ง	.799**	.027	29.105	.361	.639
5.การบำรุงรักษาคนเก่ง	.819**	.026	31.201	.330	.670
6.การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง	.816**	.026	31.256	.334	.666

ตาราง 42 ต่อ

ตัวแปร	$\beta$	SE	Z	Residual	R <sup>2</sup>
7.การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	.865**	.022	40.151	.252	.748
8.การวางแผนความสำเร็จคนเก่ง	.817**	.028	29.261	.332	.668

\*\*p&lt;.01

ตาราง 42 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร พบว่า สามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้งห้า ได้แก่ การทำงานอย่างมีวิธีการที่ชัดเจน การได้รับการมอบอำนาจในการทำงาน การได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม การได้รับโอกาสในการเจริญเติบโตและพัฒนา และการได้รับการสนับสนุนและยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .798 จนถึง .867 โดยการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรวัดได้จากองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมได้มากที่สุด ( $\beta=.867$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว อยู่ระหว่าง .637 จนถึง .751 (ร้อยละ 63.7 จนถึง ร้อยละ 75.1) โดยการได้ร่วมกันทำงานเป็นทีมอธิบายการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรได้ดีที่สุด ( $R^2=.751$ ) แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้ของการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรทุกตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้สูง

ตัวแปรความพึงพอใจในงานของบุคลากร พบว่า สามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้งสอง ได้แก่ ความพึงพอใจในงานภายใน และความพึงพอใจในงานภายนอก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .805 จนถึง .899 โดยความพึงพอใจในงานของบุคลากรวัดได้จากองค์ประกอบความพึงพอใจในงานภายในได้มากที่สุด ( $\beta=.899$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว อยู่ระหว่าง .648 จนถึง .809 (ร้อยละ 64.8 จนถึง ร้อยละ 80.9) โดยความพึงพอใจในงานภายในอธิบายความพึงพอใจในงานของบุคลากรได้ดีที่สุด ( $R^2=.809$ ) แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้ของความพึงพอใจในงานของบุคลากรทุกตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้สูง

ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร พบว่า สามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้งแปด ได้แก่ การเป็นผู้นำและการเป็นผู้ตัดสินใจ การสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน การมีปฏิสัมพันธ์ ตอบสนองและการนำเสนองาน การวิเคราะห์และการตีความ การสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด การจัดองค์กรและการบริหาร การปรับเปลี่ยนและการรับมือ และการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .731 จนถึง .874 โดยสมรรถนะของบุคลากรวัดได้

จากองค์ประกอบการมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองและการนำเสนอ และองค์ประกอบการวิเคราะห์ และการตีความได้มากที่สุด ( $\beta=.874$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว อยู่ระหว่าง .576 จนถึง .748 (ร้อยละ 57.6 จนถึง ร้อยละ 74.8) โดยการวิเคราะห์และการตีความอธิบายสมรรถนะของบุคลากรได้ดีที่สุด ( $R^2=.748$ ) แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้ของสมรรถนะของบุคลากรทุกตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้สูง

ตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งระดับบุคคล พบว่า สามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้งแปด ได้แก่ การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง การสรรหาคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจูงใจรักษาคนเก่ง การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการวางแผนความสำเร็จคนเก่ง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .759 จนถึง .865 โดยการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งวัดได้จากองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่งได้มากที่สุด ( $\beta=.866$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว อยู่ระหว่าง .571 จนถึง .750 (ร้อยละ 57.1 จนถึง ร้อยละ 75.0) โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่งอธิบายการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ดีที่สุด ( $R^2=.750$ ) แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้ของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งทุกตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้สูง

### 3.2.4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ

ในส่วนของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งปรากฏผลในตาราง 43

ตาราง 43 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรระดับองค์กรในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ตัวแปร	$\beta$	SE	Z	Residual	$R^2$
<i>โครงสร้างองค์กร</i>					
1.ความเป็นระเบียบ	.525**	.106	4.944	.725	.275
2.ความเข้มข้นในการดำเนินงาน	.898**	.062	14.572	.193	.807
3.ความสลับซับซ้อน	.748**	.072	10.319	.441	.559

ตาราง 43 ต่อ

ตัวแปร	$\beta$	SE	Z	Residual	R <sup>2</sup>
<i>วัฒนธรรมการเรียนรู้</i>					
1.การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	.846**	.044	19.115	.285	.715
2.การสอบถามและการสนทนา	.867**	.039	22.036	.249	.751
3.การเรียนรู้ของทีม	.798**	.054	14.812	.363	.637
4.การเสริมพลังอำนาจ	.819**	.049	16.579	.330	.670
5.การฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก	.668**	.078	8.545	.553	.447
6.การเชื่อมต่อเชิงระบบ	.764**	.061	12.576	.417	.583
7.ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์	.676**	.076	8.855	.543	.457
<i>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</i>					
1.การเป็นผู้กำหนดทิศทาง	.765**	.066	11.383	.433	.567
2.การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน	.713**	.074	9.585	.492	.508
3.การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนา	.868**	.041	20.942	.247	.753
<i>องค์กร</i>					
<i>ความร่วมมือในการทำงาน</i>					
1.ความร่วมมือในการทำงานแบบทีม	.905**	.033	27.268	.181	.819
2.ความร่วมมือในการทำงานแบบ	.863**	.041	21.010	.256	.744
<i>สังคม</i>					
3.ความร่วมมือในการทำงานแบบ	.744**	.065	11.514	.446	.554
<i>เครือข่าย</i>					
<i>การดำเนินงานในระบบบริหาร</i>					
<i>คนเก่ง</i>					
1.การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง	.601**	.238	2.531	.455	.362
2.การสรรหาคนเก่ง	.966**	.995	0.970	.455	.932
3.การคัดเลือกคนเก่ง	.949**	.495	1.919	.455	.901
4.การพัฒนาคนเก่ง	.975**	.253	3.851	.455	.950
5.การบำรุงรักษาคนเก่ง	.984**	.302	3.263	.455	.968
6.การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง	.998**	.346	2.886	.455	.996

ตาราง 43 ต่อ

ตัวแปร	$\beta$	SE	Z	Residual	R <sup>2</sup>
7.การบริหารผลการปฏิบัติงานคน เก่ง	1.00**	.493	2.027	.455	.999
8.การวางแผนความสำเร็จคนเก่ง	.985**	.097	10.180	.455	.969

\*\*p&lt;.01

ตาราง 43 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรโครงสร้างองค์กร พบว่า สามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้งสาม ได้แก่ ความเป็นระเบียบ ความเข้มข้นในการดำเนินงาน และความสลับซับซ้อน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .525 จนถึง .898 โดยโครงสร้างองค์กรวัดได้จากองค์ประกอบความเข้มข้นในการดำเนินงานมากที่สุด ( $\beta=.898$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว อยู่ระหว่าง .275 จนถึง .807 (ร้อยละ 27.5 จนถึง ร้อยละ 80.7) โดยความเข้มข้นในการดำเนินงานอธิบายโครงสร้างองค์กร ได้ดีที่สุด ( $R^2=.807$ ) แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้ของโครงสร้างองค์กรทุกตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้สูง

ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ พบว่า สามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้งเจ็ด ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอบถามและการสนทนา การเรียนรู้ของทีม การเสริมพลังอำนาจ การฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก การเชื่อมต่อเชิงระบบ และความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .676 จนถึง .867 โดยวัฒนธรรมการเรียนรู้วัดได้จากองค์ประกอบความการสอบถามและการสนทนามากที่สุด ( $\beta=.867$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว อยู่ระหว่าง .447 จนถึง .751 (ร้อยละ 44.7 จนถึง ร้อยละ 75.1) โดยการสอบถามและการสนทนาอธิบายวัฒนธรรมการเรียนรู้ได้ดีที่สุด ( $R^2=.751$ ) แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้ของวัฒนธรรมการเรียนรู้ทุกตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้สูง

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า สามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้งสาม ได้แก่ การเป็นผู้กำหนดทิศทาง การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน และการเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .713 จนถึง .868 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัดได้จากองค์ประกอบการเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กรมากที่สุด ( $\beta=.868$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว อยู่ระหว่าง .508 จนถึง



.753 (ร้อยละ 50.8 จนถึง ร้อยละ 75.3) โดยการเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคณะกรอภิยาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุด ( $R^2=.753$ ) แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้สูง

ตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน พบว่า สามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้งสาม ได้แก่ ความร่วมมือในการทำงานแบบทีม ความร่วมมือในการทำงานแบบสังคม และความร่วมมือในการทำงานแบบเครือข่าย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .744 จนถึง .905 โดยความร่วมมือในการทำงาน วัดได้จากองค์ประกอบความร่วมมือในการทำงานแบบทีมมากที่สุด ( $\beta=.905$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว อยู่ระหว่าง .554 จนถึง .819 (ร้อยละ 55.4 จนถึง ร้อยละ 81.9) โดยความร่วมมือในการทำงานแบบทีมอธิบายความร่วมมือในการทำงาน ได้ดีที่สุด ( $R^2=.819$ ) แสดงว่า ในภาพรวมตัวแปรสังเกตได้ของความร่วมมือในการทำงานทุกตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้สูง

ตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งระดับองค์กร พบว่า การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสามารถวัดได้จากองค์ประกอบทั้งแปด ได้แก่ การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง การสรรหาคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การธำรงรักษาคนเก่ง การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการวางแผนความสำเร็จคนเก่ง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .601 จนถึง 1.000 โดยการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งวัดได้จากองค์ประกอบการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่งได้มากที่สุด ( $\beta=1.000$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว อยู่ระหว่าง .362 จนถึง .999 (ร้อยละ 36.2 จนถึง ร้อยละ 99.9) โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่งอธิบายการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ดีที่สุด ( $R^2=.999$ ) แสดงว่า ในภาพรวมค่าเฉลี่ยตัวแปรสังเกตได้ของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งทุกตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้สูง และในภาพรวมการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งระดับองค์กรสูงกว่าระดับบุคคล

ผลการทดสอบค่าความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 33 (ปรากฏในหน้า 232)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 3: ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพอันเป็นวิธีวิจัยรองนั้นดำเนินการหลังการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ตามที่ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และ ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติทดสอบสมมติฐานไปแล้วข้างต้น โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งถือเป็นวิธีการวิจัยรองในงานวิจัยนี้ นั้น ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยการวิเคราะห์สรุปประเด็นเนื้อหาเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มสูง จำนวน 5 คน จาก 5 สถาบัน และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มต่ำ จำนวน 5 คน จาก 5 สถาบัน แสดงในตาราง 44

ตาราง 44 เปรียบเทียบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกลุ่มสูงและต่ำ

tms	การดำเนินงานในกลุ่มสูง	การดำเนินงานในกลุ่มต่ำ
ลักษณะของการวางแผนการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งเป็นไปในลักษณะของการสั่งการและนโยบายลงมาจากผู้บริหาร (Top-Down)	การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งเป็นไปในลักษณะของการสั่งการและนโยบายลงมาจากผู้บริหาร (Top-Down)
องค์ประกอบของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง (8 องค์ประกอบ)	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งครบทุกองค์ประกอบ หรือเกือบครบทุกองค์ประกอบ และให้ความสำคัญกับการดำเนินงานร่วมกับคณะ/ภาควิชา/ สาขาวิชา	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งไม่ครบทุกองค์ประกอบ และมองว่าเป็นหน้าที่ของคณะ/ ภาควิชา/ สาขาวิชาเป็นผู้รับผิดชอบหลักไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ตาราง 44 ต่อ

tms	การดำเนินงานในกลุ่มสูง	การดำเนินงานในกลุ่มต่ำ
การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง	การระบุคุณลักษณะบุคลากร คนเก่งขององค์กรไว้คร่าว ๆ ทั้งนี้ บางสถาบันระบุ คุณสมบัติโดยคำนึงถึงอาจารย์ ที่เก่งที่มีชื่อเสียงในแวดวง วิชาการ	การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง
การสรรหาคคนเก่ง	การสรรหาคคนเก่งด้วยการ จูงใจให้บุคลากรภายใน ช่วยกันสรรหา หรือแนะนำหรือ ชักชวนให้บุคลากรที่เก่งจาก ภายนอกเข้ามาสมัครงานกับ สถาบัน	การสรรหาคคนเก่งด้วยการ ประกาศรับสมัครงานด้วยวิธี ทั่วไป
การคัดเลือกคนเก่ง	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ คัดเลือกคนเก่งร่วมกับคณะ/ ภาควิชา/ สาขาวิชา	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ คัดเลือกคนเก่งร่วมกับคณะ/ ภาควิชา/ สาขาวิชา
การพัฒนาคนเก่ง	การพัฒนาคนเก่งทำอย่าง เข้มข้นและมีวิธีการที่ หลากหลาย เช่น ให้ ทุนการศึกษา ฝึกอบรมทั้ง ภายในและภายนอก การสอน งาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น	การพัฒนาคนเก่งเน้นที่การให้ ทุนการศึกษา และการ ฝึกอบรมภายในสถาบัน

ตาราง 44 ต่อ

tms	การดำเนินงานในกลุ่มสูง	การดำเนินงานในกลุ่มต่ำ
การจ้างรักษาคนแก่	การจ้างรักษาคนแก่มีทั้งค่าตอบแทน การสนับสนุนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการทำงานอย่างพอเพียงต่อความต้องการ รวมถึงการให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา	ประสบปัญหา เพราะบุคลากรที่ลาออกส่วนใหญ่มีปัญหาในการทำงานกับคณะหรือหน่วยงานที่สังกัดโดยตรง เช่น ปัญหากับผู้บังคับบัญชา/ เพื่อนร่วมงาน โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถแก้ไขได้
การบริหารค่าตอบแทนคนแก่	การบริหารค่าตอบแทนคนแก่ในรูปแบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่น้อยกว่าสถาบันอื่น และตลาดแรงงาน	ประสบปัญหา เพราะค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่ได้ให้มากกว่าสถาบันอื่น จึงดึงดูดใจบุคลากรที่เก่ง
การบริหารผลการปฏิบัติงานคนแก่	การบริหารผลการปฏิบัติงานคนแก่ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	ไม่มีการดำเนินการ
การวางแผนความสำเร็จคนแก่	การวางแผนความสำเร็จคนแก่ด้วยการเปิดโอกาสให้เลื่อนตำแหน่ง	ไม่มีการดำเนินการ

ตารางที่ 44 แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานในระบบบริหารคนแก่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อยู่ในกลุ่มสูงมีความแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อยู่ในกลุ่มต่ำ โดยที่กลุ่มสูงนั้นพบว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนแก่ครบทุกองค์ประกอบหรือเกือบครบทุกองค์ประกอบ และให้ความสำคัญกับการดำเนินงานร่วมกับคณะ/ ภาควิชา/ สาขาวิชา แต่กลุ่มต่ำพบว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนแก่ไม่ครบทุกองค์ประกอบ และมองว่าเป็นหน้าที่ของคณะ/ ภาควิชา/ สาขาวิชาเป็นผู้รับผิดชอบหลักไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบแรก ด้านการระบุเอกลักษณ์คนเก่ง สถาบันอุดมศึกษาที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มสูง มีการระบุคุณลักษณะบุคลากรคนเก่งขององค์กรไว้คร่าว ๆ ทั้งนี้ บางสถาบันระบุคุณสมบัติโดยคำนึงถึงอาจารย์ที่เก่งที่มีชื่อเสียงในแวดวงวิชาการ แต่กลุ่มต่ำ ไม่มีการดำเนินงานในองค์ประกอบนี้

องค์ประกอบที่สอง ด้านการสรรหาคนเก่ง สถาบันอุดมศึกษาที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มสูง มีการสรรหาด้วยการจูงใจให้บุคลากรภายในช่วยกันสรรหาหรือแนะนำหรือชักชวนให้บุคลากรที่เก่งจากภายนอกเข้ามาสมัครงานกับสถาบัน แต่กลุ่มต่ำ ใช้การประกาศรับสมัครงานทั่วไป

องค์ประกอบที่สี่ ด้านการพัฒนาคนเก่ง สถาบันอุดมศึกษาที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มสูง มีการพัฒนาอย่างเข้มข้นและมีวิธีการที่หลากหลาย แต่กลุ่มต่ำ เน้นที่การให้ทุนการศึกษาและการฝึกอบรมภายในสถาบัน

องค์ประกอบที่ห้า ด้านการธำรงรักษาคนเก่ง สถาบันอุดมศึกษาที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มสูง มีการธำรงรักษาทั้งค่าตอบแทนและการสนับสนุนที่ไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา แต่กลุ่มต่ำประสบปัญหา เพราะบุคลากรที่ลาออกส่วนใหญ่มีปัญหาในการทำงานกับคณะหรือหน่วยงานที่สังกัดโดยตรง เช่น ปัญหากับผู้บังคับบัญชา/ เพื่อนร่วมงาน โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถแก้ไขได้

องค์ประกอบที่หก ด้านการบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง สถาบันอุดมศึกษาที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มสูง มีการบริหารค่าตอบแทนทั้งในรูปแบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่น้อยกว่าสถาบันอื่น แต่กลุ่มต่ำประสบปัญหา เพราะค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่ได้ให้มากกว่าสถาบันอื่น

องค์ประกอบที่เจ็ด ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง สถาบันอุดมศึกษาที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มสูง มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แต่กลุ่มต่ำไม่มีการดำเนินงานในองค์ประกอบนี้

องค์ประกอบที่แปด ด้านการวางแผนความสำเร็จคนเก่ง สถาบันอุดมศึกษาที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มสูง มีการเปิดโอกาสให้เลื่อนตำแหน่ง แต่กลุ่มต่ำไม่มีการดำเนินงานในองค์ประกอบนี้

สำหรับการดำเนินงานคล้ายคลึงกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำคือ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งเป็นไปใน

ลักษณะของการสั่งการและนโยบายลงมาจากผู้บริหาร (Top-Down) และองค์ประกอบที่สาม การคัดเลือกคนเก่ง โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์คัดเลือกคนเก่งร่วมกับคณะ/ ภาควิชา/ สาขาวิชา

ตาราง 45 เปรียบเทียบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ปัจจัยเชิงสาเหตุ	ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ
ปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคล	สมรรถนะของบุคลากร และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสมรรถนะของบุคลากรในระดับองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ เมื่อยกสมรรถนะของบุคลากรขึ้นไปเป็นสมรรถนะของบุคลากรระดับองค์กรในภาพรวม พบว่า สมรรถนะของบุคลากรในองค์กรมีความจำเป็นยิ่งต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในภาพรวม นอกจากนี้ สมรรถนะของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งผ่านความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร	ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด คือ สมรรถนะบุคลากร โดยเห็นพ้องตรงกันว่า สมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง รองลงมาคือ ความพึงพอใจในงาน เพราะเป็นทัศนคติแง่บวกที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน และส่งผลให้เกิด ความผูกพันในงานตามมา

ตาราง 45 ต่อ

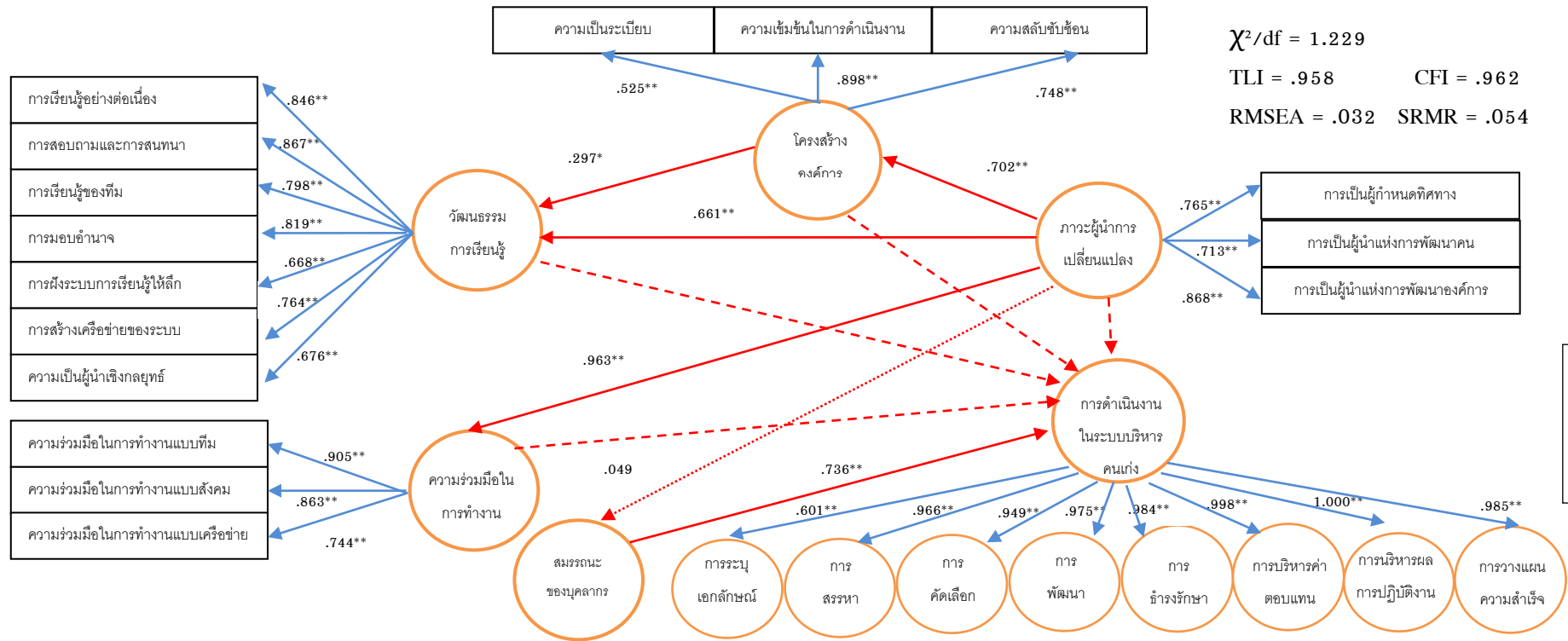
ปัจจัยเชิงสาเหตุ	ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ
ปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กร	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่ส่งอิทธิพลไปยังตัวแปรโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ และความร่วมมือในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่ได้ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เพราะเป็นผู้ควบคุมทิศทางและเป็นผู้ควบคุมนโยบายหลักในการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง เพื่อตอบสนองตามเป้าหมายที่วางไว้ รองลงมาได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ และความร่วมมือในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเท่า ๆ กัน โดยที่โครงสร้างองค์กร ต้องมีโครงสร้างการกระจายความรับผิดชอบไปยังฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและเหมาะสมตามกระบวนการของระบบบริหารคนเก่ง ส่วนวัฒนธรรมการเรียนรู้ เน้นที่การเรียนรู้วิธีการดำเนินในระบบบริหารคนเก่งที่ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และความร่วมมือในการทำงาน คือ ต้องฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องร่วมมือกับคณะ/ ภาควิชา และหน่วยงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย

ตาราง 45 แสดงให้เห็นว่า การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เมื่อเปรียบเทียบจากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคลมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญที่สุด คือ เห็นว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด คือ สมรรถนะบุคลากร ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และส่งผลต่อตัวแปรอื่นด้วย ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน และตัวแปรความพึงพอใจในงานส่งผลต่อตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร

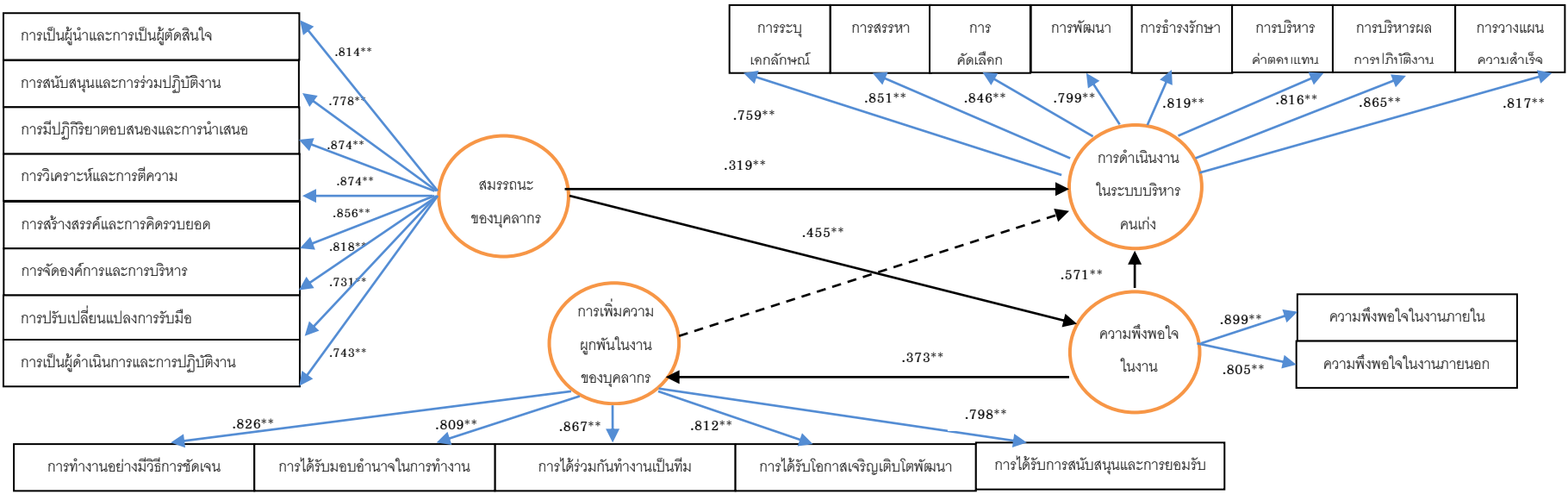
สำหรับปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กรมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องตรงที่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณไม่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ และความร่วมมือในการทำงานส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง แต่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เพราะเป็นผู้ควบคุมทิศทางและเป็นผู้ควบคุมนโยบายหลักในการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง เพื่อตอบสนองตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ และความร่วมมือในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง รองลงมาเท่า ๆ กัน



ภาพประกอบ 33 โมเดลสมการโครงสร้างระดับองค์การด้านการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง



ระดับองค์การ



ระดับบุคคล

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างทุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ภายใต้สมมติฐานที่ว่า โมเดลสมการโครงสร้างทุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ว่า โมเดลสมการโครงสร้างทุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

รูปแบบการวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่เป็นการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Research) เป็นการผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เข้าด้วยกัน ในรูปแบบของแบบแผนรองรับภายใน (Embedded Design) ที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงปริมาณเป็นวิธีการหลัก และการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นวิธีการรอง

ขอบเขตด้านตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรเชิงสาเหตุแบ่งเป็น ตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กร ประกอบด้วย 1) ตัวแปรโครงสร้างองค์กร จำแนกได้ 3 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ความเป็นระเบียบ ความเข้มข้นในการดำเนินงาน และความสลับซับซ้อน 2) ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ จำแนกได้ 7 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอบถามและการสนทนา การเรียนรู้ของทีม การมอบอำนาจ การฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก การสร้างเครือข่ายของระบบ และความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ 3) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกได้ 3 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ การเป็นผู้กำหนดทิศทาง การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน และการเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร และ 4) ตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน จำแนกได้ 3 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ความร่วมมือแบบทีม ความร่วมมือแบบชุมชน และความร่วมมือแบบเครือข่าย สำหรับตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคล ประกอบด้วย 1) ตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคคลากร จำแนกได้ 5 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ การทำงานอย่างมีวิธีการที่ชัดเจน การได้รับมอบอำนาจในการทำงาน การได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม การได้รับโอกาสเจริญเติบโตและการพัฒนา และการได้รับการสนับสนุนและ

การยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง 2) ตัวแปรความพึงพอใจในงาน จำแนกได้ 2 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานภายใน และความพึงพอใจในงานภายนอก 3) ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร จำแนกได้ 8 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำและการตัดสินใจ ด้านการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน ด้านการมีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนองาน ด้านการวิเคราะห์และการตีความ ด้านการสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด ด้านการจัดองค์กรและการบริหาร ด้านการปรับเปลี่ยนและการรับมือ และด้านการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน ส่วนตัวแปรผล ได้แก่ ตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง จำแนกได้ 8 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ การระบุนอกลักษณะคนเก่ง การสรรหาคคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การบำรุงรักษาคนเก่ง การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการวางแผนความสำเร็จคนเก่ง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยจำนวน 70 แห่ง สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคล คือ บุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ รวม 265 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น และกลุ่มตัวอย่างระดับองค์กร คือ ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน รวม 70 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

เครื่องมือวิจัยสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม 2 ฉบับ ประกอบด้วย แบบสอบถามชุดที่ 1 ระดับองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตอบข้อความคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ครอบคลุมตัวแปรโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความร่วมมือในการทำงาน ส่วนแบบสอบถามชุดที่ 2 ระดับบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตอบข้อความคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ครอบคลุมตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ความพึงพอใจในการทำงาน และสมรรถนะของบุคลากร และตัวแปรผล คือ ตัวแปรการดำเนินงาน การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ครอบคลุมตัวแปรการระบุนอกลักษณะคนเก่ง การสรรหาคคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การบำรุงรักษาคนเก่ง การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการวางแผนความสำเร็จคนเก่ง ในส่วนของกาวิจัยเชิงคุณภาพอันเป็นวิธีวิจัยรองนั้น เครื่องมือวิจัยที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์

โดยที่ข้อคำถามเป็นลักษณะปลายเปิด (Open-Ended Form) ครอบคลุมตัวแปรเชิงสาเหตุและตัวแปรตามที่ปรากฏในการวิจัยครั้งนี้

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ขั้นแรก ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ประกอบด้วย ตรวจสอบค่า 1) ดัชนีความเที่ยงตรงรายข้อ (I-CVI) 2) ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ จำแนกเป็น การหาความเที่ยงตรงรายด้านหรือการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาทั้งฉบับ โดยวิธี S-CVI/UA (Universal Agreement) และการหาค่าเฉลี่ยของดัชนีวัดความสอดคล้องของเครื่องมือวัด โดยวิธี S-CVI/Ave (Average) สรุปได้ว่าแบบสอบถามชุดที่ 1 ระดับองค์กร ประกอบด้วย แบบสอบถามวัดปัจจัยโครงสร้างองค์กร 9 ข้อ มีค่า I-CVI เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ แบบสอบถามวัดปัจจัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ 14 ข้อ มีค่า I-CVI เท่ากับ 1.00 รวม 12 ข้อ และมีค่า I-CVI เท่ากับ .8 รวม 2 ข้อ เท่ากับ .8 แบบสอบถามวัดปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ข้อ มีค่า I-CVI เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ และแบบสอบถามวัดปัจจัยความร่วมมือในการทำงาน จำนวน 15 ข้อ มีค่า I-CVI เท่ากับ 1.00 รวม 14 ข้อ และมีค่า I-CVI กับ .8 รวม 1 ข้อ ส่วนแบบสอบถามชุดที่ 2 ระดับบุคคล ประกอบด้วย แบบสอบถามวัดปัจจัยการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร 17 ข้อ มีค่า I-CVI เท่ากับ 1.00 แบบสอบถามวัดปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากรจำนวน 20 ข้อ มีค่า I-CVI เท่ากับ 1.00 รวม 17 ข้อ และมีค่า I-CVI เท่ากับ .8 รวม 3 ข้อ แบบสอบถามวัดปัจจัยสมรรถนะของบุคลากรจำนวน 20 ข้อ มีค่า I-CVI เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ 17 ข้อ และมีค่า I-CVI เท่ากับ .8 รวม 3 ข้อ และแบบสอบถามวัดการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง 25 ข้อ มีค่า I-CVI เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ สรุปได้ว่า ข้อที่มีค่า I-CVI เท่ากับ 1.00 ถือว่า ดัชนีความเที่ยงตรงรายข้อของทุกข้อผ่านเกณฑ์ จึงสามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ทุกข้อ ทั้งนี้ ข้อที่มีค่า I-CVI เท่ากับ .8 ได้พิจารณาปรับภาษาก่อนนำไปใช้ สำหรับค่า S-CVI สรุปได้ ดังนี้แบบสอบถามชุดที่ 1 ระดับองค์กร มีค่า S-CVI/UA เท่ากับ .94 แสดงว่ามีจำนวนข้อคำถามร้อยละ 94 ที่ผ่านการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา ส่วนค่า S-CVI/Ave เท่ากับ .99 สรุปได้ว่า ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ และแบบสอบถามชุดที่ 2 ระดับบุคคล มีค่า S-CVI/UA เท่ากับ .93 แสดงว่า มีจำนวนข้อคำถามร้อยละ 93 ที่ผ่านการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา ส่วนการคำนวณค่า S-CVI/Ave เท่ากับ .99 สรุปได้ว่า ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านเกณฑ์ สามารถนำไปใช้ในขั้นตอนต่อไปได้ ขึ้นต่อมา ตรวจสอบความเชื่อถือได้ ด้วยการนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มทดลองตอบด้วยตนเอง สรุปว่า ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามระดับองค์กร จากการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมทั้งฉบับเท่ากับ .984 และแบบสอบถามระดับบุคคล ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟารวมทั้งฉบับเท่ากับ .984

จึงถือว่าแบบสอบถาม ทั้งสองระดับมีคุณภาพสูงมากในระดับดีเยี่ยมสำหรับนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

การเก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 70 แห่งผ่านตามระบบงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สำหรับบางสถาบันอุดมศึกษามอบหมายให้ผู้ช่วยวิจัยช่วยส่งและรับแบบสอบถามกลับคืน อัตราการตอบกลับระดับองค์กร ร้อยละ 83 อัตราการตอบกลับแบบสอบถามระดับบุคคล ร้อยละ 83 เช่นเดียวกันเมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนแล้ว ดำเนินการจัดกระทำข้อมูล ด้วยการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนนำมาวิเคราะห์ สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการหลังจากที่ได้วิเคราะห์ผลเชิงปริมาณเสร็จสิ้น โดยได้โทรศัพท์ไปสอบถามผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 10 คน จำแนกเป็นผู้บริหารจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มสูงจำนวน 5 แห่ง และผู้บริหารจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มต่ำจำนวน 5 แห่งเช่นเดียวกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็นสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และสถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ นำเสนอโดยใช้การพรรณนา ตาราง ภาพประกอบ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ด้วยการวิเคราะห์สรุปประเด็นเนื้อหาเปรียบเทียบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งระหว่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มสูง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอยู่ในกลุ่มต่ำ และเปรียบเทียบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

## สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยนำเสนอเฉพาะประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้คือ เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างทุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเท่านั้น ดังนี้

สรุปผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณซึ่งเป็นวิธีการวิจัยหลักในวิทยานิพนธ์นี้ได้ว่าการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างทุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 1035.938 ทหารด้วยค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 843 ได้ค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.229 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .958 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .962 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .032 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐานความแปรปรวนภายในกลุ่ม (SRMR Value for Within) เท่ากับ .054 ถือได้ว่าค่าสถิติทุกค่าผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่าโมเดลสมการโครงสร้างทุระดับที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของโมเดลสมการโครงสร้างทุระดับของตัวแปรระดับบุคคลที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งมีค่าเท่ากับ .709 หมายความว่า ตัวแปรระดับบุคคลในโมเดลสมการโครงสร้างทุระดับสามารถอธิบายความแปรปรวนของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ถึงร้อยละ 70.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของโมเดลสมการโครงสร้างทุระดับของตัวแปรระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งมีค่าเท่ากับ 0.545 หมายความว่า ตัวแปรระดับบุคคลในโมเดลสมการโครงสร้างทุระดับสามารถอธิบายความแปรปรวนของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ถึงร้อยละ 54.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมรรถนะของบุคลากรในระดับบุคคลมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .319 และสมรรถนะของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งผ่านความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .455 และภาพรวมสมรรถนะของบุคลากรในระดับองค์กรมี

อิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .736

ความพึงพอใจในงานในระดับบุคคลมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .571 และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .373

การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความร่วมมือในการทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ส่วนสรุปผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพซึ่งเป็นวิธีการวิจัยรองในวิทยานิพนธ์นี้ได้ว่าการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อยู่ในกลุ่มสูงมีความแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อยู่ในกลุ่มต่ำ โดยที่กลุ่มสูงนั้นพบว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งครบทุกองค์ประกอบหรือเกือบครบทุกองค์ประกอบ และให้ความสำคัญกับการดำเนินงานร่วมกับคณะ แต่กลุ่มต่ำพบว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งไม่ครบทุกองค์ประกอบ และมองว่าเป็นหน้าที่ของคณะ/ภาควิชา/สาขาวิชาเป็นผู้รับผิดชอบหลักไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคลมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกันคือเห็นว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด คือ สมรรถนะบุคลากร ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง สำหรับปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์การมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องตรงที่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณไม่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ และความร่วมมือในการทำงานส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง แต่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เพราะเป็นผู้ควบคุมทิศทางและเป็นผู้ควบคุมนโยบายหลักในการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง เพื่อตอบสนองตามเป้าหมายที่วางไว้

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนข้างต้น นำไปสู่การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ว่า เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ดังต่อไปนี้

### 1. อภิปรายผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบแสดงให้เห็นว่า เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 1035.938 หารด้วยค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 843 ได้ค่าสถิติไค-สแควร์หารด้วยค่าองศาอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 1.229 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis (TLI) เท่ากับ .958 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ .962 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ .032 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐานความแปรปรวนภายในกลุ่ม (SRMR Value for Within) เท่ากับ .054 เป็นไปตามเกณฑ์วัดระดับความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของ Hair et al., (2010) ที่ระบุว่า  $\chi^2/df$  ควรมีค่าน้อยกว่า 5 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Tucker-Lewis Index: TLI) ควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ .90 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) ควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ .90 ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ .08 และค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) ควรมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ .08 จึงยอมรับว่า โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



## 2. อภิปรายผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุในโมเดลสมการโครงสร้างพระด้าการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.1 สมรรถนะของบุคลากรในระดับบุคคลมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .319 สมรรถนะของบุคลากรในระดับองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .736

ผลการตรวจสอบแสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเป็นผู้นำและการตัดสินใจ มีการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน มีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนองาน มีการวิเคราะห์และการตีความ มีการสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด มีการจัดองค์กรและการบริหาร มีการปรับเปลี่ยนและการรับมือ และมีการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงานสูง ส่งผลให้มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสูงขึ้นด้วย การที่ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากรในโมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคลมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และในมุมมองของผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเห็นตรงกันว่า สมรรถนะของบุคลากรในองค์กรมีความจำป็นยิ่งและเป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในภาพรวม แสดงว่า การที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเป็นผู้นำและการตัดสินใจ มีการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน มีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนองาน มีการวิเคราะห์และการตีความ มีการสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด มีการจัดองค์กรและการบริหาร มีการปรับเปลี่ยนและการรับมือ และมีการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงานสูง ส่งผลให้มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสูงขึ้นด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับผลวิจัยของ Andrews (2011) ที่ว่า สมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการดำเนินงานในระบบการบริหารคนเก่ง เนื่องจากสมรรถนะของบุคลากรถือเป็นการผนวกรวมกันของทักษะ ความรู้ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และแรงจูงใจในการทำงานที่สามารถส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานขั้นดีเลิศได้ ดังนั้น สมรรถนะของบุคลากรในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารคนเก่งจึงเป็นกุญแจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรที่สามารถสร้างความแตกต่างและสร้างศักยภาพทางการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจได้ เช่นเดียวกับงานวิจัย Ramlall (2006) ที่บ่งชี้ผลได้ว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีออาชีพกับหน้าที่ความรับผิดชอบทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อนึ่ง การบริหารคนเก่งเป็นหน้าที่หลักและเป็น

ศูนย์กลางความสำเร็จของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ โดยมีสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งขององค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ยิ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีสมรรถนะสูงก็ยิ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุความสำเร็จของกลยุทธ์การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่วางไว้

สมรรถนะของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งผ่านความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .455 แสดงว่า การที่ผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีการเป็นผู้นำและการตัดสินใจ มีการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน มีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนองาน มีการวิเคราะห์และการตีความ มีการสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด มีการจัดองค์กรและการบริหาร มีการปรับเปลี่ยนและการรับมือ และมีการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงานสูง โดยมีความพึงพอใจในงานภายใน และความพึงพอใจในงานภายนอก ย่อมส่งผลให้มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสูงขึ้นด้วย เป็นไปตามผลงานวิจัยของ Francis (2015) ที่ปรากฏผลว่า หากผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานในความรับผิดชอบด้วยสมรรถนะการปฏิบัติงานเต็มที่ก็จะส่งผลให้เกิดความเอาใจใส่ในงานที่รับผิดชอบอยู่และเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำเพิ่มขึ้น ผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นได้จากการดำเนินงานก็ลดลง ดังนั้น การที่องค์กรและสถาบันที่เกี่ยวข้องของสรรหาองค์ความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้น ไม่ปล่อยให้การดำเนินงานเป็นไปตามรูปแบบดั้งเดิม จะทำให้การดำเนินงานในหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานให้สูงขึ้นได้ ตรงกับงานวิจัยของ Cetin และคณะ (2012) ที่พบว่า ถ้าผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงย่อมส่งผลต่อจิตใจและความคิดของบุคลากรในทางที่ดีขึ้น ดังนั้น สมรรถนะของผู้บังคับบัญชาและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเป็นความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน อันนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร โดยประโยชน์สมรรถนะจะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ช่วยเป็นกรอบการสร้างพฤติกรรมคนองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรเดียวกันทำให้เห็นภาพรวมขององค์กรชัดเจน และเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งช่วยในการคัดเลือกบุคลากรได้ถูกต้องมากขึ้น ช่วยจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนา ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง ช่วยในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ให้ตรงตามสมรรถนะ ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำหรับบุคลากรที่เก่ง และช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับระดับความสามารถ ทั้งนี้ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ตามที่ ฌองคิวิตย์ แส่นทอง (2547) เสนอไว้ต้องมีทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่เป็นบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job Competency) ที่เป็นบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่ช่วยส่งเสริมให้คนสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งได้สูงกว่ามาตรฐาน และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) ที่เป็นบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป มักเรียกว่า ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล เป็นไปในทำนองเดียวกันกับสมรรถนะที่ อังรงค์ศักดิ์ (2548) เสนอไว้ต้องมีทั้งสมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) และสมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) เช่นเดียวกัน

สมรรถนะของบุคลากรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งวัดได้จากองค์ประกอบทั้งแปดด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำและการเป็นผู้ตัดสินใจ ด้านการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองและการนำเสนองาน ด้านการวิเคราะห์และการตีความ ด้านการสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด ด้านการจัดองค์กรและการบริหาร ด้านการปรับเปลี่ยนและการรับมือ และด้านการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .731 จนถึง .874 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว อยู่ระหว่าง .576 จนถึง .748 สอดคล้องกับโมเดลสมรรถนะของบุคลากรตามกรอบเค้าโครงสมรรถนะสากลของ Bartram (2012) ทั้งนี้เมื่อผู้ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเป็นผู้นำและการตัดสินใจ มีการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน มีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนองาน มีการวิเคราะห์และการตีความ มีการสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด มีการจัดองค์กรและการบริหาร มีการปรับเปลี่ยนและการรับมือ และมีการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงานสูง ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบความสำเร็จมากขึ้น เนื่องจากสมรรถนะการเป็นผู้นำและการตัดสินใจอันประกอบด้วย การตัดสินใจและการเริ่มต้นการกระทำ และการนำเสนอและการตรวจสอบ ถือเป็นกระบวนการควบคุมและฝึกปฏิบัติการเป็นผู้นำ ทำให้มีความคิดริเริ่ม สามารถให้แนวทางในการทำงานและทำให้ความรับผิดชอบต่อสูงขึ้น ประการถัดมาสมรรถนะการสนับสนุนและแสดงความเคารพผู้อื่น อันประกอบด้วย การยึดมั่นกับหลักการและ

คุณค่า และการทำงานกับคนอื่น ถือเป็น การสนับสนุนและแสดงความเคารพผู้อื่น เป็นการแสดงความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ความสำคัญกับส่วนรวมจนเกิดการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ค่านิยมส่วนบุคคลและค่านิยมองค์กรก็มีความสอดคล้องกัน ประการต่อมา สมรรถนะการมีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนองาน ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์และการมีเครือข่าย การโน้มน้าวใจและความมีอิทธิพล และการนำเสนอและการสื่อสาร ถือเป็น การสื่อสารและสร้างเครือข่ายทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ โน้มน้าวคนได้สำเร็จ ทำให้มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ตามมาด้วยสมรรถนะ การวิเคราะห์และการตีความ ประกอบด้วย การเขียนและการรายงานผล การประยุกต์ความชำนาญและเทคโนโลยี และการวิเคราะห์ ถือเป็น การคิดวิเคราะห์อย่างมีหลักฐาน เข้าถึงใจกลางสำคัญของปัญหา สามารถประยุกต์สิ่งต่าง ๆ อย่างชำนาญ เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างรวดเร็ว จนสื่อสารออกมาได้ดี ถัดมาคือสมรรถนะการสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด ประกอบด้วย การเรียนรู้และการวิจัย การสร้างสรรค์และนวัตกรรม และการคิดระบบงานและกลยุทธ์ ถือเป็น การเปิดความคิดใหม่และค้นหาประสพการณ์ใหม่ ค้นหาโอกาสแห่งการเรียนรู้ จัดการสถานการณ์และปัญหาโดยใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ คิดให้กว้างและคิดอย่างมีกลยุทธ์ เหล่านี้ช่วยสนับสนุนและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ตามมาด้วยสมรรถนะการจัดองค์กรและการบริหาร ประกอบด้วย การส่งมอบและเข้าถึงความคาดหวัง การติดตามวิธีการปฏิบัติงานและระเบียบวิธีการทำงาน และการวางแผนและการจัดองค์กร ถือเป็น การวางแผนล่วงหน้าและทำงานอย่างเป็นระบบ โดยทำงานตามคำแนะนำและระเบียบปฏิบัติ ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าและมีการส่งต่อคุณภาพการบริการหรือมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ได้ดี อีกทั้งสมรรถนะการปรับเปลี่ยนและการรับมือ ประกอบด้วย การรับมือกับความกดดัน และการดัดแปลงและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ถือเป็น การปรับเปลี่ยนและตอบสนองได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลง จัดการกับแรงกดดันอย่างมีประสิทธิภาพและรับมือกับความล้มเหลวที่อาจตามมาได้ และท้ายสุดสมรรถนะการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และการเป็นผู้ประกอบการและความคิดเชิงพาณิชย์ ถือเป็น การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และการบรรลุต่อวัตถุประสงค์ของงาน มีการทำงานและใช้ความพยายามอย่างดีที่สุด มีความเข้าใจในการดำเนินงานขององค์กร ช่วยค้นหาโอกาสพัฒนาตัวเอง และสร้างความก้าวหน้าให้อาชีพงาน ดังนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีสมรรถนะในการดำเนินงานตามองค์ประกอบข้างต้น ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบความสำเร็จมากขึ้นแน่นอน และในมุมมองของผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเห็น

ตรงกันว่า สมรรถนะของบุคลากรในองค์กรมีความจำเป็นยิ่งและเป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในภาพรวม แสดงว่า การที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเป็นผู้นำและการตัดสินใจ มีการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน มีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนองาน มีการวิเคราะห์และการตีความ มีการสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด มีการจัดองค์กรและการบริหาร มีการปรับเปลี่ยนและการรับมือ และมีการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงานสูง ส่งผลให้มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสูงขึ้นด้วยเช่นกัน

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (The Human Capital Theory) ที่ Becker (1992) ได้เสนอขึ้น และองค์ความรู้ในทุนมนุษย์ได้ถูกพัฒนาต่อมาจากนักวิจัยจำนวนมาก และทุนมนุษย์ก็คือ บุคลากรที่มีสมรรถนะสูง อาทิ McShane และ Gilnow (2009) สรุปไว้ว่า ทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบของทุนทางปัญญา อันมาจากความรู้ที่บุคลากรครอบครองและประกอบขึ้นเป็นทักษะ ประสบการณ์และการสร้างสรรค์ที่นำมาซึ่งประโยชน์ในการแข่งขันขององค์กร Noe และคณะ (2010) เน้นว่าทุนมนุษย์เป็นสมรรถนะทางการผลิตของแต่ละบุคคล ที่รวมเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เข้าด้วยกันนำไปสู่คุณค่าทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้น เป็นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้และมีคุณค่ามากกว่าสินทรัพย์ทางการเงินและสินทรัพย์ทางกายภาพ โดยความรู้ที่อยู่ในตัวตน ความรู้ที่ได้การศึกษา ความรู้ว่าต้องทำอะไรต่าง ๆ อย่างไร ความรู้ที่สัมพันธ์กับสมรรถนะของแต่ละบุคคล สิ่งเหล่านี้ประกอบรวมกันเป็นทุนมนุษย์ ดังนั้น ทุนมนุษย์จึงเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ศักยภาพการปฏิบัติงานที่สะสมขึ้นอันถือเป็นคุณค่าทางปัญญาของบุคคลที่เพิ่มพูน จนเป็นสินทรัพย์ที่ประเมินค่าไม่ได้และสร้างประโยชน์อันยิ่งใหญ่ต่อองค์กร เห็นได้ว่า ทุนมนุษย์เป็นสมรรถนะของบุคคลที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร นำมาใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการหรือการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งให้ประสบความสำเร็จ

จึงยอมรับว่า สมรรถนะของบุคลากรส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

2.2 ความพึงพอใจในงานในระดับบุคคลมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .571

ผลการตรวจสอบแสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความพึงพอใจในงานภายใน และความพึงพอใจในงานภายนอก ส่งผลให้มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสูงขึ้นด้วย การที่ตัวแปรความพึงพอใจในงานในโมเดลสมการโครงสร้างของตัวแปรระดับบุคคลมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Taylor และคณะ (2011) ที่ว่า ความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางการศึกษา ทั้งที่เป็นความพึงพอใจในงานภายในและความพึงพอใจในงานภายนอกครอบคลุมไปถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน การประสบความสำเร็จ การได้เลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงาน ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ ค่านิยมและคุณธรรม การได้รับบริการทางสังคม สถานะทางสังคม และสภาพเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ล้วนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับอาชีพงานที่รับผิดชอบในหน้าที่ ซึ่งในที่นี้ก็คืองานการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งนั่นเอง โดยความพึงพอใจในงานของผู้ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษากลายเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะความพึงพอใจในงานที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีจะเป็นตัวช่วยในการดำเนินงานให้ก้าวผ่านอุปสรรคทั้งหลายที่เกิดขึ้นในยุคของการเปลี่ยนแปลงได้ ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้นและช่วยดึงดูดใจให้บุคลากรทำงานต่อไป ความพึงพอใจในงานจึงเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของสถาบันอุดมศึกษา และเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดึงดูดใจบุคลากรคนเก่งให้ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป ถือเป็นภารกิจรักษามูลค่าคนเก่งนั่นเอง เป็นไปในทำนองเดียวกับผลการวิจัยของ Islam และคณะ (2012) ที่ให้ไว้ว่า การที่บุคลากรมีความพึงพอใจในงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิมและขวัญกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องของการรับรู้ในแต่ละสถานการณ์ และเกี่ยวเนื่องกับสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนเมื่อได้ทุ่มเทความพยายามลงไปในการทำงานด้วย

ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกเท่ากับ .373 แสดงว่า การที่ผู้ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความพึงพอใจในงานภายใน และความพึงพอใจในงานภายนอก โดยมีการทำงานอย่างมีวิธีการที่ชัดเจน ได้รับมอบอำนาจในการทำงาน ได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม ได้รับโอกาสเจริญเติบโตและการพัฒนา และได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ย่อมส่งผลให้มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งสูงขึ้นด้วย กล่าวคือ ตัวแปรความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร แสดงว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้เป็นไปตามการศึกษาของ Bano และคณะ

(2011) ที่ว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร และนำไปสู่ประสิทธิผลของการปฏิบัติงานบนระบบบริหารคนเก่ง ด้วยความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในงาน เกิดความรับผิดชอบและเกิดภาคภูมิใจในการทำงาน จนทำให้อัตราการลาออกของผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานของระบบบริหารคนเก่งลดลง รวมถึงวรรณกรรมของ Kreitner และ Kinicki (2010) ที่เน้นย้ำบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารบุคลากรคนเก่งอันเป็นพลังขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับองค์กร ดังนั้นหากบุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กรและการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่เกี่ยวข้อง

ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติแง่บวกที่บุคลากรมีต่อการดำเนินงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ จนนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร ตามผลการศึกษาของ Saif และคณะ (2012) ที่ว่า ความพึงพอใจในงานเกี่ยวเนื่องกับทัศนคติที่นำมาสู่การบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องจนนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร อนึ่ง การที่บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน Kreitner และ Kinicki (2010) เสนอแนะโดยอ้างอิงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้อย่างน่าสนใจว่า เพราะบุคลากรได้รับสิ่งเติมเต็ม (Need Fulfillment) โดยความพึงพอใจในงานช่วยเติมเต็มความต้องการของบุคลากร ดังงานวิจัยที่นำเสนอว่า สิ่งที่จะช่วยเติมเต็มความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ ความมั่นคงของงาน และความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต เป็นที่ยอมรับว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานยังมาจากความแตกต่าง หากสิ่งที่ได้รับจริงได้เท่ากับหรือสูงกว่าที่บุคลากรคาดหวังก็ย่อมเกิดความพึงพอใจในงาน หลายองค์กรจึงสำรวจทัศนคติของบุคลากรเพื่อที่จะเข้าถึงความคาดหวังของบุคลากรให้ได้ ความพึงพอใจในงานยังมาจากการบรรลุถึงคุณค่าในงาน โดยเมื่องานนั้นได้เติมเต็มจนทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความสำคัญก็จะเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า มีงานวิจัยที่รองรับว่า การที่บุคคลเห็นว่ามีคุณค่าช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรสร้างโครงสร้างของสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้สัมพันธ์กับรางวัลและคุณค่าส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานยังมาจากความความเสมอภาค โดยถ้าบุคลากรรู้สึกว่าผลลัพธ์ของงานได้รับความเป็นธรรมและสัมพันธ์กับปัจจัยนำเข้าก็ย่อมเกิดความพึงพอใจในงาน มีงานวิจัยว่า ถ้าบุคลากรรับรู้ว่าตัวเองได้รับความเป็นธรรมจากงานที่ทำก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน ดังนั้น ผู้จัดการจึงควรสื่อสารกับบุคลากรให้รู้สึกว่าเขาได้รับการดูแลอย่างยุติธรรม และความพึงพอใจในงานยังมาจากอารมณ์นิสัยที่เกี่ยวข้อง มีงานวิจัยที่ยืนยันว่า ความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคลมีความสัมพันธ์กับนิสัยส่วนบุคคลและนิสัยของแต่ละคน

ความพึงพอใจในงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง วัดได้จากองค์ประกอบทั้งสองด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในงานภายใน และด้านความพึงพอใจในงานภายนอก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .805 จนถึง .899 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว อยู่ระหว่าง .648 จนถึง .809 สอดคล้องกับโมเดลความพึงพอใจในงานของ Seashore และ Taber (1975) ที่องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานทั้งความพึงพอใจภายในงาน และความพึงพอใจภายนอกงานมีผลทางจิตวิทยาอย่างใหญ่หลวงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์การปฏิบัติงานแบบธรรมดาหรือในสถานการณ์ที่พิเศษ ความพึงพอใจในงานก็ส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งนี้ องค์ประกอบความพึงพอใจในงานที่จำแนกเป็นความพึงพอใจในงานภายในและความพึงพอใจในงานภายนอก เป็นองค์ประกอบที่เทียบเคียงได้กับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1987) ทฤษฎีสองปัจจัยเป็นทฤษฎีที่มีนักวิชาการได้ให้การยอมรับและอ้างอิงผลงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งได้จำแนกความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการที่เป็นปัจจัยจูงใจ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในงานเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนอง ในทางตรงกันข้าม ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความไม่พึงพอใจในงานเมื่อปัจจัยจูงใจไม่ได้รับการตอบสนอง และความต้องการที่เป็นปัจจัยธำรงรักษา โดยที่ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกเฉย ๆ เมื่อปัจจัยธำรงรักษาได้รับการตอบสนอง ในทางตรงกันข้าม ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความไม่พึงพอใจในงานเมื่อปัจจัยธำรงรักษาไม่ได้รับการตอบสนอง ดังนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความพึงพอใจในงานจากการดำเนินงานตามองค์ประกอบข้างต้นก็จะส่งผลให้การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบความสำเร็จมากขึ้นแน่นอน

จึงยอมรับว่า ความพึงพอใจในงานของบุคลากรส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

2.3 การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ ความร่วมมือในการทำงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้



การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง อาจเป็นเพราะว่า ความผูกพันในงานของบุคลากรขึ้นอยู่กับปริมาณค่าตอบแทนที่ได้รับด้วย อีกทั้งมีวรรณกรรมยืนยันว่า ความผูกพันในงานของบุคลากรได้รับอิทธิพลมาจากความพึงพอใจในงาน (Bano et al., 2011) กล่าวได้ว่า ถ้าความพึงพอใจในงานสูงก็จะส่งผลให้ความผูกพันในงานของบุคลากรสูงขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้ การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรเป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความสัมพันธ์ทางจิตวิทยาระหว่างบุคลากรกับองค์กร (Andrew & Sofian, 2012) ดังนั้น ถ้าบุคลากรสร้างและได้รับความสัมพันธ์ที่ดีจากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งก็จะสร้างความผูกพันในงานของบุคลากรให้เกิดขึ้นได้ อนึ่ง การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรยังสัมพันธ์กับผลลัพธ์ขององค์กรด้วย ตามข้อสมมติฐานและทฤษฎีที่ปรากฏแล้วว่า การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรกับผลลัพธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุ (Dulagil, 2012) การเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง อาจเป็นปัญหาที่เกิดจากการรับรู้ของบุคลากรได้แก่ ปัญหาการรับรู้ของธรรมชาติในการดำเนินงานว่ายังไม่มีความสำเร็จและความหลากหลายเพียงพอ ปัญหาการรับรู้ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของงานที่ไม่ชัดเจนเพียงพอ ปัญหาการรับรู้ที่ตนไม่ได้รับโอกาสพัฒนาและเจริญเติบโตในงานที่เท่าเทียมกันเมื่อเทียบกับคนอื่น ปัญหาเรื่องรางวัลเพราะไม่ได้ตระหนักถึงคุณค่าของรางวัลตอบแทนที่ได้รับจากงานที่ทำ ปัญหาการรับรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัญหาการไม่เข้าใจในเป้าหมายขององค์กร ปัญหาที่เกิดจากการไม่ได้รับรู้ว่าผู้นำสามารถมีภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้เป็นไปตามแนวคิดของ Smith และ Markwick (2009) ที่ระบุว่า พลังขับเคลื่อนการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร ได้แก่ (1) ธรรมชาติของงาน (2) ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของงาน (3) โอกาสในการพัฒนา (4) รางวัล (5) ความสัมพันธ์ที่ดี (6) การสื่อสารที่มีคุณภาพ และ (7) ภาวะผู้นำที่เป็นแรงบันดาลใจ

โครงสร้างองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง อาจเป็นเพราะว่า งานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานส่วนกลางรวมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่ง โดยมีผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สั่งการลงมายังระดับปฏิบัติการคือ บุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่ง ทั้งนี้ ไม่ได้เป็นความรับผิดชอบของระดับคณะหรือสาขาวิชาโดยตรงแต่เพียงอย่างเดียว ถือได้ว่า

ลักษณะธรรมชาติของโครงสร้างข้อมูลงานด้านการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่อยู่ภายใต้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อธิบายไว้ข้างต้น เป็นโครงสร้างองค์กรแบบประเพณีนิยม ซึ่งมีกฎระเบียบข้อบังคับอย่างชัดเจนและเป็นทางการ เป็นโครงสร้างองค์กรแบบราชการ หรือ Bureaucracy ด้วยเหตุที่โครงสร้างองค์กรในลักษณะดังกล่าวนี้เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ตามที่ Wellins และคณะ (2009) บอกว่า องค์กรที่มีการบริหารคนเก่งประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องลดความเป็นโครงสร้างองค์กรแบบประเพณีนิยมลง สอดคล้องกับของ Ghorbani และคณะ (2011) ที่ว่า การรวมอำนาจไว้ที่หน่วยงานส่วนกลางเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานเพิ่มเติมของการบริหารคนเก่ง หากยังมีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางขององค์กรมากเกินไป การสร้างสรรคความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงานของระบบบริหารคนเก่งก็ยิ่งลดลง เนื่องจากส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะบุคลากรรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานในหน้าที่ เช่นเดียวกับ Progress International. (n.d.) ที่ระบุว่า องค์กรแบบดั้งเดิมที่มีการจัดแบ่งงานออกเป็นแผนงานที่เป็นฝ่ายงานนั้น บ่อยครั้งประสบปัญหาไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์องค์กรและทำให้คนร่วมกันทำงานได้เป็นอย่างดี

วัฒนธรรมการเรียนรู้ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง อาจเป็นเพราะว่าวรรณกรรมที่ทบทวนมาเป็นบริบทของการดำเนินงานในองค์กรต่างประเทศ แต่วิทยานิพนธ์นี้เก็บข้อมูลสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ข้อมูลเชิงประจักษ์จึงไม่สอดคล้องกับโมเดลที่พัฒนาขึ้น ตามที่ Noe และคณะ (2010) ระบุว่า วัฒนธรรมมีความสำคัญมากต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีผลต่อการตัดสินใจต่อประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ด้วยในทางปฏิบัติพบว่า วัฒนธรรมที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันได้ เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาเชื่อว่า ส่งผลอย่างใกล้ชิดกับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล ส่วนประเทศญี่ปุ่นเชื่อว่า ควรให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นกลุ่มใหญ่มากกว่าการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและสิ่งจูงใจ จากวรรณกรรมนี้ พอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งแตกต่างกันได้ อุปสรรคอีกอย่างหนึ่งคือโครงสร้างองค์กร ตามที่ Rosenberg (2008) ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้จะประสบผลสำเร็จได้ดี องค์กรนั้นต้องมีการแบ่งปันความรู้ในโครงสร้างองค์กรแบบแนวระนาบ แต่เนื่องจากโครงสร้างองค์กรของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งเป็นไปในลักษณะแนวตั้งจึงมีการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นอุปสรรคต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพได้ งานของ

Progress International. (n.d.) ซึ่งให้เห็นถึงอุปสรรคของวัฒนธรรมการเรียนรู้มากมาย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาแบ่งปันข้อมูลที่เป็นอคติให้ผู้ปฏิบัติงาน คนในองค์กรทำงานโดยยึดถือฐานคติที่ตนเองยึดถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด คนในองค์กรได้รับการปฏิบัติเสมือนเป็นสิ่งของหรือทรัพยากรทั่วไป ผู้ปฏิบัติงานถูกจ้างหรือเลื่อนตำแหน่งอย่างมีอคติ ผู้บังคับบัญชามองหาโอกาสการเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมเพิ่มเติม การสนทนาร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานมักเป็นการกล่าวโทษผู้อื่นหรือหาแพะรับบาป และผู้บังคับบัญชาคิดถึงตัวกำไรมากกว่าคำนึงถึงประโยชน์แท้จริงจากวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร

ความร่วมมือในการทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง อาจเป็นเพราะว่าผู้นำองค์กรไม่สามารถปลูกฝังความร่วมมือในการทำงานให้ติดแน่นอยู่ในความเชื่อ ทักษะและฐานคติของทีมงานได้ ด้วยตามงานวิจัยของ Callahan และคณะ (2008) ได้ให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้นำในการปลูกฝังความร่วมมือในการทำงานให้ฝังแน่นอยู่ในความเชื่อ ทักษะและฐานคติของทีมงาน และนอกจากองค์กรจะมีความร่วมมือแบบทีม ความร่วมมือแบบชุมชนและความร่วมมือแบบเครือข่าย ยังขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้นำใส่ใจกับกลยุทธ์ความร่วมมือในการทำงานและมีมิติด้านพฤติกรรมของทีมงาน ชุมชนและเครือข่ายความร่วมมือ รวมถึงความสามารถในการรับมือของผู้นำเมื่อเกิดวิกฤติที่ไปทำลายความร่วมมือในการทำงาน ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร ความสามารถในการแสดงออกในฐานะผู้นำแห่งความร่วมมือ และความสามารถในการบริหารคนเก่งของผู้นำ อุปสรรคของความร่วมมือในการทำงานยังเกิดจากสาเหตุอื่นได้อีก เช่น Beyerlein และคณะ (2003) ระบุสาเหตุว่า เกิดจากระยะเวลาในการสร้างกระบวนการความร่วมมือในการทำงาน โดยการสร้างความร่วมมือในการทำงานอาจต้องอาศัยกระบวนการสร้างให้เกิดขึ้นในระยะยาว ซึ่งมีแค่ไม่กี่องค์กรเท่านั้นที่สามารถสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ส่วน Conerly และคณะ (2008) ระบุสาเหตุว่า อุปสรรคของความร่วมมือในการทำงานเกิดจากระบบงาน โดยมีการยึดติดกับระบบการทำงานแบบดั้งเดิมจัดเป็นอุปสรรคต่อความร่วมมือในการทำงาน นอกจากนี้ กลยุทธ์ความร่วมมือในการทำงานยังต้องอาศัยกรอบความคิดใหม่ (New Mindset) ที่เป็นระบบงานที่เชื่อมต่อระหว่างคนกับข้อมูล คนสั่งการและคนนำนโยบายไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรับผิดชอบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งขาดทักษะในการ

สื่อสารที่มีประสิทธิผล ตามที่ Shadraconis (2013) ระบุไว้ในงานวิจัยว่า ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าถ้าปราศจากทักษะการสื่อสารแล้ว ผู้นำจะไม่สามารถสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จให้เกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ การกระทำบางอย่างของผู้นำอาจเป็นสัญญาณให้เกิดผลในทางลบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เหมือนกัน เช่น ค่าตอบแทนที่ผู้บริหารได้รับในอัตราที่สูงมากกว่าที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ ทั้งนี้แม้ว่า Leithwood และ Riehl (2003) นำเสนอองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่นำไปสู่การเป็นผู้นำแห่งความสำเร็จว่า ประกอบด้วย การเป็นผู้กำหนดทิศทาง การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน และการเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร แต่ทว่าองค์ประกอบของการเป็นผู้กำหนดทิศทางนั้น ผู้นำอาจประสบปัญหาในเรื่องการระบุและสร้างเป้าหมายได้ชัดเจน การควบคุมสาระสำคัญขององค์กร การสร้างความคาดหวังให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การให้กำลังใจด้วยการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การควบคุมผลการปฏิบัติงานขององค์กร และการเป็นผู้สื่อสารที่ดี ในขณะที่เดียวกันองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน ผู้นำอาจประสบปัญหาในเรื่องการส่งเสริมให้เกิดการใช้ปัญญา การจัดเตรียมการสนับสนุนบุคลากรแต่ละคน และการจัดเตรียมโมเดลที่เหมาะสมกับองค์กร และองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร ผู้นำอาจประสบปัญหาในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การสร้างกระบวนการทำงานที่ร่วมมือกัน และการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อีกทั้งผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยังต้องมีองค์ประกอบอีก 4 ประการที่สำคัญ (Bass, 1999; Lievens et al., (1997) ประกอบด้วย (1) การเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อันเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงบทบาทเป็นแบบอย่างขององค์กร ทำให้คนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (2) การเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ อันเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจและมอบหมายอำนาจให้กับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและโน้มน้าวใจให้ไปสู้เป้าหมายที่ทำทนายได้ (3) การเป็นผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อันเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีความเคารพต่อผู้ตามด้วยการติดต่อสื่อสารไปยังผู้ตามเป็นส่วนตัว ใส่ใจในความรู้ความสามารถ ความชำนาญของผู้ตาม ดูแลและเห็นคุณค่าของผู้ตาม และ (4) การเป็นผู้นำที่กระตุ้นทางปัญญา อันเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่พิจารณาไตร่ตรองปัญหาที่เกิดขึ้นในแนวทางใหม่ ให้ความคิดใหม่ได้ชัดเจน และสนับสนุนผู้ตามให้คิดใคร่ครวญการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่า การที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วยหลายองค์ประกอบนี้เอง ถือเป็นจุดอ่อนประการหนึ่งของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงตามที่ Hall และคณะ (2002) ก็ได้กล่าวถึงจุดอ่อนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำที่จะมีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

นั้นต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหลายองค์ประกอบเกินไปและผู้นำอาจใช้คุณลักษณะนิสัยและอำนาจส่วนบุคคลไปในทางที่ผิดได้

3. การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อยู่ในกลุ่มสูงมีความแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อยู่ในกลุ่มต่ำ โดยที่กลุ่มสูงนั้นพบว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งครบทุกองค์ประกอบหรือเกือบครบทุกองค์ประกอบ และให้ความสำคัญกับการดำเนินงานร่วมกับคณะ โดยมีการระบุคุณลักษณะบุคลากรคนเก่งไว้ มีการสรรหาคนเก่งโดยจงใจให้บุคลากรภายในช่วยกันสรรหาจากภายนอกเข้ามา มีการคัดเลือกคนเก่งร่วมกับคณะ มีการพัฒนาคนเก่งคนเก่งอย่างเข้มข้นและหลากหลาย มีการรักษาค่าตอบแทนคนเก่งโดยใช้ทั้งค่าตอบแทนและการสนับสนุนที่ไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการให้คำปรึกษา มีการบริหารค่าตอบแทนคนเก่งทั้งในรูปแบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่น้อยกว่าสถาบันอื่น มีการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่งโดยกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และมีการวางแผนความสำเร็จคนเก่งโดยเปิดโอกาสให้เลื่อนตำแหน่ง แต่กลุ่มต่ำพบว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งไม่ครบทุกองค์ประกอบ และมองว่าเป็นหน้าที่ของคณะเป็นผู้รับผิดชอบหลักไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเพราะฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่คลาดเคลื่อนอย่างยิ่ง เพราะที่จริงแล้วหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามที่ Mondy (2010) ระบุไว้ ประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบหลายประการ ได้แก่ หน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงานเพื่อรับประกันว่า องค์กรจะมีจำนวนคนที่พอเพียงและมีทักษะที่ตรงกับงานที่องค์กรต้องการ หน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรที่สัมพันธ์กับการวางแผนอาชีพงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลงานด้วย หน้าที่ในการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งครอบคลุมทั้งค่าตอบแทนที่ตีค่าออกเป็นตัวเงินได้ทางตรงและทางอ้อม และค่าตอบแทนในเชิงจิตวิทยาและกายภาพที่ไม่ใช่ตัวเงิน หน้าที่ในการดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร หน้าที่ในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ หน้าที่ในการศึกษาวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ และหน้าที่ในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร แต่การวิเคราะห์ข้อมูลกลับพบว่า กลุ่มต่ำไม่มีการระบุเอกลักษณ์คนเก่ง การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่งและการวางแผนความสำเร็จคนเก่ง สำหรับการสรรหาคนเก่งเพียงแค่ประกาศรับสมัครงานทั่วไป การพัฒนาคนเก่งเน้นที่การให้ทุนการศึกษาและการฝึกอบรมภายในสถาบัน การรักษาค่าตอบแทนประสบปัญหาเพราะบุคลากรที่ลาออกส่วนใหญ่มีปัญหาในการทำงานกับคณะหรือหน่วยงานที่สังกัดโดยตรง การบริหารค่าตอบแทนคนเก่งไม่ได้ให้มากกว่าสถาบันอื่น มีแค่การคัดเลือกคนเก่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการร่วมกับคณะ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรใน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อยู่ในกลุ่มสูงมีสมรรถนะของบุคลากรตรงกับองค์ประกอบที่ Bartram (2012) นำเสนอว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีคุณสมบัติของ (1) การเป็นผู้นำและการตัดสินใจใน ประกอบด้วย การเป็นผู้ตัดสินใจและเริ่มต้น การกระทำ การเป็นผู้นำและผู้ตรวจสอบ จึงสามารถควบคุมและฝึกปฏิบัติการเป็นผู้นำ ทำให้มีความคิดริเริ่ม สามารถให้แนวทางในการทำงานและมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ประการต่อมา (2) การสนับสนุนและแสดงความเคารพผู้อื่น ประกอบด้วย การเป็นผู้ยึดมั่นกับหลักการและคุณค่า และการทำงานกับคนอื่น จึงสามารถสนับสนุนและแสดงความเคารพผู้อื่นที่ถือเป็นการแสดงความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ความสำคัญกับส่วนรวมจนเกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ค่านิยมส่วนบุคคลและค่านิยมองค์กรก็สอดคล้องกัน (3) การมีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนองาน ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์และการมีเครือข่าย การโน้มน้าวใจและความมีอิทธิพล และการนำเสนอและการสื่อสาร จึงสามารถสื่อสารและสร้างเครือข่ายทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ โน้มน้าวคนได้สำเร็จ ทำให้มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น (4) การวิเคราะห์และการตีความ ประกอบด้วย การเขียนและการรายงานผล การประยุกต์ความชำนาญและเทคโนโลยี และการวิเคราะห์ จึงสามารถคิดวิเคราะห์อย่างมีหลักฐาน เข้าถึงใจกลางสำคัญของปัญหา สามารถประยุกต์สิ่งต่าง ๆ อย่างชำนาญ เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างรวดเร็ว จนสื่อสารออกมาได้อย่างดี (5) การสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด ประกอบด้วย การเรียนรู้และการวิจัย การสร้างสรรค์และนวัตกรรม และการคิดระบบงานและกลยุทธ์ จึงสามารถเปิดความคิดใหม่และค้นหาประสบการณ์ใหม่ ค้นหาโอกาสแห่งการเรียนรู้ จัดการสถานการณ์และปัญหาโดยใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ คิดให้กว้างและคิดอย่างมีกลยุทธ์ เหล่านี้ช่วยสนับสนุนและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร (6) การจัดองค์กรและการบริหาร ประกอบด้วย การส่งมอบและเข้าถึงความคาดหวัง การติดตามวิธีการปฏิบัติงานและระเบียบวิธีการทำงาน และการวางแผนและการจัดองค์กร จึงสามารถวางแผนล่วงหน้าและทำงานอย่างเป็นระบบ โดยทำงานตามคำแนะนำและระเบียบปฏิบัติ ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าและมีการส่งต่อคุณภาพการบริการหรือมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ได้ดี (7) การปรับเปลี่ยนและการรับมือ ประกอบด้วย การรับมือกับความกดดัน และการตัดแปลงและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง จึงสามารถปรับเปลี่ยนและตอบสนองได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลง จัดการกับแรงกดดันอย่างมีประสิทธิภาพและรับมือกับความล้มเหลวที่อาจตามมาได้ และ (8) การเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และการเป็นผู้ประกอบการและความคิดเชิงพาณิชย์ จึงสามารถให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และการบรรลุต่อวัตถุประสงค์ของงาน มีการทำงานและใช้ความพยายาม

อย่างดีที่สุด มีความเข้าใจในการดำเนินงานขององค์กร ช่วยค้นหาโอกาสพัฒนาตัวเองและสร้างความก้าวหน้าให้อาชีพงาน ดังนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีสมรรถนะในการดำเนินงานตามองค์ประกอบข้างต้น ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบความสำเร็จมากขึ้นแน่นอน ซึ่งการระบุมสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องและกำหนดบทบาทในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะส่งผลในทางบวกต่อการพัฒนางาน การประเมินและการวิเคราะห์งานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ผลประโยชน์ของการที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีสมรรถนะที่ถูกต้องนำไปสู่การสร้างมาตรฐานในการทำงานบนพื้นฐานของทักษะส่วนบุคคล การกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไปสู่เพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน การต้องการเรียนรู้และพัฒนา และประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนานำไปสู่การแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานที่เกิดขึ้น (Andrews, 2011) อีกทั้ง บุคลากรของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของอยู่ในกลุ่มสูง เป็นไปตามทฤษฎีผลการปฏิบัติงานอันเป็นพื้นฐานรองรับแนวคิดของสมรรถนะ อันเป็นทฤษฎีที่เป็นแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อของบุคลากรที่มีความเชื่อในผลการปฏิบัติงานขั้นสูงว่าสามารถเกิดขึ้นได้จากความสามารถของบุคลากร (Boyatzis, 2007)

ปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสอดคล้องกันคือ ปรากฏว่า สมรรถนะบุคลากรเป็นตัวแปรที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งและเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเป็นผู้นำและการตัดสินใจ มีการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน มีปฏิริยาตอบสนองและการนำเสนอ มีการวิเคราะห์และการตีความ มีการสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด มีการจัดองค์กรและการบริหาร มีการปรับเปลี่ยนและการรับมือ และมีการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงานสูง ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของบุคลากรประสบความสำเร็จมากขึ้น Bartram (2012) ยิ่งผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะสูงก็ยิ่งส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จของกลยุทธ์การดำเนินงานที่วางไว้ (Ramlall, 2006)

ส่วนปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กรจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพไม่สอดคล้องกันคือ ปรากฏว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณไม่พบอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง แต่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพปรากฏว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานใน

ระบบบริหารคนเก่งและเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุด เป็นเพราะการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณกับข้อมูลเชิงคุณภาพมีกลุ่มตัวอย่างเป็นคนละแหล่ง โดยที่การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณนั้น บุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นผู้ให้ข้อมูลในระดับบุคคล ส่วนผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นผู้ให้ข้อมูลในระดับองค์กร จึงเป็นไปได้ว่า แม้ว่าผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบของ Leithwood และ Riehl (2003) ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การเป็นผู้กำหนดทิศทาง คือ ผู้นำมุ่งสู่การพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและเป็นแรงบันดาลใจให้กับคนอื่นเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ในอนาคต องค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน คือ ผู้นำมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และองค์ประกอบที่ 3 การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร คือ ผู้นำที่ทำให้องค์กรเสมือนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนผลการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืนสำหรับบุคลากรหลักทุกคนแล้วนั้น แต่ผู้บริหารมีปัญหาในการสื่อสาร คือไม่สามารถสื่อสารลงมายังบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการรับรู้ในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการได้ในเรื่องต่อไปนี้ได้แก่ การระบุและสร้างเป้าหมายได้ชัดเจน การควบคุมสาระสำคัญขององค์กร การสร้างความคาดหวังให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การให้กำลังใจด้วยการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การควบคุมผลการปฏิบัติงานขององค์กร และการเป็นผู้สื่อสารที่ดี การส่งเสริมการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งให้เกิดการใช้ปัญญา การจัดเตรียมการสนับสนุนบุคลากรแต่ละคน และการจัดเตรียมโมเดลที่เหมาะสมกับองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การสร้างกระบวนการทำงานที่ร่วมมือกัน และการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งแล้วนั้น ซึ่งทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการสื่อสารความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปยังผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ตามงานวิจัยของ Shadraconis (2013) ที่ระบุว่า ผู้นำมีหน้าที่สื่อสารสิ่งต่าง ๆ ไปยังผู้ตาม การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารที่ดีช่วยสร้างความสำเร็จได้ และการสื่อสารของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีสามารถทำให้ปัญหาที่ใหญ่กลายเป็นเรื่องเล็กน้อยได้ ดังนั้น ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าถ้าปราศจากทักษะการสื่อสารแล้ว ผู้นำจะไม่สามารถสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จให้เกิดขึ้นในองค์กร Bass (1999) ระบุว่า การสื่อสารของผู้นำเป็นพฤติกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญตามองค์ประกอบของการดำรงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องมีความเคารพต่อผู้ตามด้วยการทำการติดต่อสื่อสารไปยังผู้ตาม ด้วยการให้ความใส่ใจในความรู้ ความสามารถ



ความชำนาญของผู้ตาม ผู้นำให้การดูแลและเห็นคุณค่าของผู้ตามแต่ละคน ทั้งนี้ การสื่อสารของผู้ตามเปลี่ยนแปลงยังต้องเป็นไปในรูปแบบของการสื่อสารสองทาง ได้แก่ การที่ผู้บริหารมีการสื่อสารลงมาสู่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานสื่อสารกลับขึ้นไปสู่ผู้บริหาร (Lai, 2011) แสดงว่าผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องปรับปรุงทักษะการสื่อสารอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารวิเคราะห์ตัวเองว่าการเป็นผู้กำหนดทิศทาง การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนา และการเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กรของผู้บริหารส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง แต่กลับไม่สามารถสื่อสารข้อมูลและสาระที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานลงมาให้ผู้ปฏิบัติงานในระบบรับรู้ได้โดยตรงได้ เป็นไปตามที่ Shadraconis (2013) ให้ไว้ว่า หากการสื่อสารและการกระทำของผู้บริหารไม่เหมาะสมจะมีผลต่อการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานทำให้ตีความไปในทางลบต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ อนึ่งนโยบายการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นไปในลักษณะแบบการสั่งการจากบนลงล่าง ตามลักษณะของโครงสร้างองค์กรของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนั้น การที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถรับรู้สิ่งที่ผู้บริหารองค์กรสื่อสารลงมาได้จึงเป็นปัญหาสำคัญของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สะท้อนให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ไม่พบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยระดับองค์กรที่มีต่อการดำเนินงานของระดับปฏิบัติ

## ข้อเสนอแนะ

หลังจากศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับ ผู้วิจัยจึงขอให้ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

## 1.1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ทั้งแปดองค์ประกอบ

การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งทั้งแปดองค์ประกอบมีดังนี้ องค์ประกอบแรก คือ ระบุเอกลักษณ์บุคลากรคนเก่ง โดยนำคุณลักษณะของบุคลากรคนเก่งเดิมมาเป็นต้นแบบขององค์กร และสร้างต้นแบบคุณลักษณะคนเก่งขององค์กรขึ้นใหม่ องค์ประกอบที่สอง คือ สรรหาบุคลากรคนเก่ง โดยสรรหาบุคลากรคนเก่งจากภายในองค์กรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่าง ภูมิใจบุคลากรภายในเพื่อช่วยสรรหาคนเก่งจากภายนอกเข้าสู่องค์กร และสรรหาด้วยวิธีที่เป็นธรรมชาติขององค์ประกอบที่สาม คือ คัดเลือกบุคลากรคนเก่ง โดยมีวิธีการคัดเลือกคนเก่งที่เชื่อถือได้ เทียบตรง และเกี่ยวข้องกับภารกิจปฏิบัติงานที่ต้องการ นำไปใช้กับการคัดเลือกบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องได้ วิธีคัดเลือกใช้ได้จริงและเกิดประโยชน์กับองค์กร และถูกต้องตามกฎหมายที่สังคมยึดถือกันมา องค์ประกอบที่สี่ คือ พัฒนาบุคลากรคนเก่ง โดยตระหนักถึงการพัฒนาตัวเอง มีแผนพัฒนาตัวเอง และลงมือพัฒนาตัวเอง และมีทักษะและความสามารถในการพัฒนาบุคลากร องค์ประกอบที่ห้า คือ อนุรักษ์บุคลากรคนเก่ง โดยมีแรงจูงใจที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ ผลักดันให้เกิดอิสระในการกระทำและแสดงความคิดเห็น และผลักดันให้เกิดแรงจูงใจที่มีผลต่อจิตใจ ให้โอกาสบุคลากรเจริญเติบโตในการทำงาน องค์ประกอบที่หก คือ บริหารค่าตอบแทนบุคลากรคนเก่ง โดยจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งโดยคำนึงถึงอัตราในตลาดแรงงานที่เกี่ยวข้อง สูงกว่าที่จ่ายให้บุคลากรทั่วไป จ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งตามผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ ไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนด และไม่ต่ำกว่าองค์กรอื่น องค์ประกอบที่เจ็ด คือ บริหารผลการปฏิบัติงานบุคลากรคนเก่ง โดยกำหนดเป้าหมายการทำงานของคนเก่งอย่างกระจ่างชัด ให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่คนเก่ง และเสริมแรงทางบวกแก่คนเก่งทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ และองค์ประกอบสุดท้าย คือ วางแผนความสำเร็จให้บุคลากรคนเก่ง โดยระบุตัวบุคคลเพื่อเป็นผู้รับผิดชอบตำแหน่งงานสำคัญในอนาคต และพัฒนาบุคคลผู้ถูกระบุว่าเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับงานในอนาคต

## 1.2 ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรับผิดชอบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีสมรรถนะในการดำเนินงาน

สมรรถนะในการดำเนินงานประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบแรก คือ เป็นผู้นำและการเป็นผู้ตัดสินใจ โดยริเริ่มการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งด้วยตนเอง และ

ชักนำและให้คำแนะนำผู้อื่นเพื่อการดำเนินงาน องค์ประกอบที่สอง คือ สนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน โดยยึดมั่นหลักการและคุณค่าของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และสามารถดำเนินงานร่วมกับผู้อื่น องค์ประกอบที่สาม คือ มีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองและการนำเสนองาน โดยมีความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายอื่นและมีเครือข่ายการดำเนินงาน มีอิทธิพลโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และนำเสนอและสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ องค์ประกอบที่สี่ คือ วิเคราะห์และตีความ โดยเขียนและรายงานผลได้ถูกต้องชัดเจน ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็วต่อการดำเนินงาน และวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง องค์ประกอบที่ห้า คือ สร้างสรรค์และคิดรวบยอด โดยเรียนรู้และสร้างสรรค์งานที่เป็นประโยชน์ สร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต่อยอดการดำเนินงาน และคิดเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน องค์ประกอบที่หก คือ จัดองค์กรและการบริหาร โดยส่งมอบการดำเนินงานที่ทำแล้วเสร็จเข้าสู่กระบวนการอื่นเพื่อดำเนินการต่อไป จัดเตรียมวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ และวางแผนและจัดระบบการดำเนินงาน องค์ประกอบที่เจ็ด คือ ปรับเปลี่ยนและรับมือ โดยรับมือกับความกดดันที่เกิดขึ้น และปฏิบัติงานได้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบสุดท้าย คือ เป็นผู้ดำเนินการและปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน และมีวิธีคิดที่คำนึงถึงต้นทุนและผลกำไรเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

### 1.3 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรับผิดชอบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีพลังที่สามารถกระตุ้น ดึงดูดใจบุคลากรในองค์กรให้สามารถดึงศักยภาพและสร้างผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จนบุคลากรระดับปฏิบัติการมีความผูกพันต่อองค์กรและร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีสามองค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การเป็นผู้กำหนดทิศทาง เป็นผู้นำที่มุ่งสู่การพัฒนาเป้าหมายขององค์กรและเป็นแรงบันดาลใจให้กับคนอื่นเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ในอนาคต ด้วยการทำสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ ระบุและสร้างเป้าหมายได้ชัดเจน ควบคุมสาระสำคัญขององค์กร สร้างความคาดหวังให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ให้กำลังใจด้วยการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ควบคุมผลการปฏิบัติงานขององค์กร และเป็นผู้สื่อสารที่ดี องค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ด้วยการทำสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ ส่งเสริมให้เกิดการใช้ปัญญา จัดเตรียมการสนับสนุนบุคลากรแต่ละคน และจัดเตรียมโมเดลที่เหมาะสมกับองค์กร และ

องค์ประกอบที่ 3 การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องทำให้องค์กรเสมือนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนผลการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืนสำหรับบุคลากรหลักทุกคน ด้วยการทำสิ่งต่อไปนี้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สร้างกระบวนการทำงานที่ร่วมมือกัน และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อนึ่ง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถสื่อสารการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงลงไปสู่การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานในระบบบริหารคนเก่งให้ได้ จึงต้องฝึกฝนทักษะการสื่อสารของผู้นำที่มีประสิทธิผล

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กรเพิ่มเติม โดยใช้แนวทางการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Approach) ซึ่งเป็นการผสมผสานการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเข้าด้วยกัน (Creswell & Plano, 2007) โดยรูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานนี้ ควรใช้การวิจัยแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ (Exploratory Sequential Design) ซึ่งแบ่งการวิจัยออกเป็นสองขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนแรก ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักเพื่อค้นหาปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กรเพิ่มเติมนอกเหนือจากตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากการวิจัยในเชิงปริมาณครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และความร่วมมือในการทำงาน ไม่ได้เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุโดยตรงต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง สำหรับขั้นตอนที่สอง ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อตรวจสอบดูว่าโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ทั้งนี้จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติม พบว่า ตัวแปรนโยบายของผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวแปรระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรพิจารณาตัวแปรนโยบายของผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุตัวหนึ่งด้วย

การดำเนินการตามข้อเสนอแนะข้างต้นจะได้ประโยชน์ในเชิงวิชาการคือ ได้โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และประโยชน์ในทางปฏิบัติ คือ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารคนเก่งขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบความสำเร็จ ลดปัญหาที่เกิดขึ้นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยเฉพาะปัญหาการลาออกของบุคลากรคนเก่ง อีกทั้ง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาก็สามารถนำผลจากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในยุคเข้าสู่การเป็นสมาชิกของประชาคมอาเซียนต่อไป นอกจากนี้องค์กรทั่วไปยังสามารถประยุกต์องค์ความรู้ขององค์ประกอบและตัวชี้วัดการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง และปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งไปปรับใช้ได้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสมัยใหม่เพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). *หลักสถิติ*. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- คณะกรรมการจัดทำแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. แหล่งที่มา [http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa\\_knowledge/edu/edreformudom.pdf](http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa_knowledge/edu/edreformudom.pdf)
- จรัส สุวรรณเวลา. (2545). *อุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธุ์ เขจรันท์ และฉัตรพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ Management*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณรงควิทย์ แสนทอง. (2547). *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอกซ์ อาร์ เซ็นเตอร์.
- ตรีทิพย์ บุญเยี่ยม. (2554). *ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานเพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในบริษัทเอกชนของไทย*. (ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ). แหล่งที่มา [ฐานข้อมูลโครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย \(ThaiLis\)](#).
- อัมรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2548). *Talent Management ภาคปฏิบัติ...เขาทำกันอย่างไร. For Quality, 12*. 38-41.
- นพคุณ ชีวะธนรักษ์ และวิไล พึ่งผล. (2556). *ภารกิจและวิกฤติที่ทรัพยากรมนุษย์ต้องพบทวนก่อนถึงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี 2558*. *วารสารนักบริหาร, 33(4)*, 64-71.
- น้ำทิพย์ องอาจวานิชย์. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการจำเป็นในการผลิตผลงานวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ: การวิเคราะห์ทุกระดับ*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย). แหล่งที่มา [ฐานข้อมูลโครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย \(ThaiLis\)](#).
- นิทรา กิจธีระวุฒิมงษ์. (2555). *วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานสำหรับงานสาธารณสุข*. *วารสารสาธารณสุขมหาวิทยาลัยบูรพา, 7(2)*, 130-152.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2551). *การจัดการทุนมนุษย์ Human Capital Management*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.

- บุรทิน ขำภีรัฐ. (2552). เอกสารประกอบการบรรยายนิสิตปริญญาเอกและปริญญาโท การวิเคราะห์  
พหุระดับด้วยโปรแกรม Mplus. ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. แหล่งที่มา [http://student.sut.ac.th/buratin/stat/  
Multilevel2009.pdf](http://student.sut.ac.th/buratin/stat/Multilevel2009.pdf)
- พสุวดี พลพิชัย. (2554). ปัจจัยเชิงเหตุและผลของความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ใน  
องค์การภาครัฐ: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การส่วนกลางและองค์การส่วนภูมิภาค.  
(วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
สงขลานครินทร์). แหล่งข้อมูล ฐานข้อมูล PSU Knowledge Bank.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความ  
ได้เปรียบทางการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พิชิต เทพวรรณ. (2555). A-Z เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่. กรุงเทพฯ:  
ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ภัทราวดี มากมี. (2552). การพัฒนารูปแบบการวัดประสิทธิผลองค์การสำหรับคณะครุศาสตร์/  
ศึกษาศาสตร์: การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์เชิงสาเหตุพหุระดับ. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์  
ดุขฎิบัณฑิต ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย). แหล่งที่มา  
ฐานข้อมูลโครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLis).
- ภาวดี อนันต์นาวี. (2553). หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี.
- มณูญ เชื้อชาติ. (2554). ปัจจัยพหุระดับที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก. (ดุขฎิบัณฑิตการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา). แหล่งที่มา ฐานข้อมูลโครงการเครือข่าย  
ห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLis).
- รัตนะ บัวสนธ์. (2554). วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานทางการศึกษา. วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์  
วิจัย, 2(2), 7-20.
- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์. (2547). ระเบียบวิธีการวิจัย (Research  
Methodology). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). การวิเคราะห์พหุระดับ Multi-Level Analysis. พิมพ์ครั้งที่ 4.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- สมคิด สกุลสถาปัตย์. (2552). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน. (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุชนิพนธ์ิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร). แหล่งที่มา [ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ออนไลน์ สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร](#).
- สมถวิล วิจิตรวรรณ. (2555). บทที่ 5 การวิเคราะห์พหุระดับด้วยโปรแกรม MPLUS ใน เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรการใช้โปรแกรม MPLUS เพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. นนทบุรี: สำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2549). การจัดการพนักงานที่เป็นดาวเด่นขององค์กร. *KHON Magazine วารสารการบริหารสำหรับนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ*, 27(4), 10-18.
- สำนักงานคณะกรรมการการกฤษฎีกา. (2556). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553. แหล่งที่มา <http://web.krisdika.go.th/data/law/law2/%a198/%a198-20-9999-update.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย ในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ: บางกอกบล็อก. แหล่งที่มา <http://www.tu.ac.th/org/ofrector/rangsit/rangsit/files/file01.pdf>
- \_\_\_\_\_. (2556). แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2557). ฐานข้อมูลจำนวนบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. แหล่งที่มา <http://www.info.mua.go.th/information/>
- \_\_\_\_\_. (2557). ฐานข้อมูลจำนวนสถาบันอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. แหล่งที่มา <http://www.mua.go.th/university.html>
- สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา. (2550.) พระราชบัญญัติ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120.
- สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. (2553). มาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

- สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2552). *สถิติวิเคราะห์ สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุปิน ยุระรัช. (2554). *ความพร้อมในการพัฒนาบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. แหล่งที่มา <http://re-ed.onecapps.org/ReEDFile/sym1521.pdf>
- สุพัตรา จันทร์รอด. (2552). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนบน*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย). แหล่งที่มา [ฐานข้อมูลโครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย \(ThaiLis\)](#).
- สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์. (2548). *ปัจจัยเชิงพระระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร*. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 17(2), 47-60.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2549). *การใช้สถิติในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อพันธ์ พูลพุกธา, สุนทร จันทศิลา และสุนทรพจน์ ดำรงพานิช. (มกราคม-เมษายน 2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อจิตวิทยาาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ในจังหวัดสุรินทร์: การประยุกต์ใช้โมเดลสมการโครงสร้างพระระดับ*. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(1), 147-158.
- อภิรดี ปราสาททรัพย์. (2550). *การพัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้างพระระดับประสิทธิผลที่มงาน*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย). แหล่งที่มา [ฐานข้อมูลโครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย \(ThaiLis\)](#).
- อรุณ รักธรรม. (2548). *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 1-7 Human behavior in organization*. พิมพ์ครั้งที่ 23. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2556). *เอกสารประกอบการบรรยาย โครงการอบรมวิจัยเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดการข้อมูลก่อนการนำมาวิเคราะห์ (Data Screening)*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- \_\_\_\_\_. (2557). เอกสารประกอบการบรรยาย การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยดัชนีวัดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity index: CVI). คณะวิทยาการจัดการ. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อิสรา ตุงตระกูล. (2553). ปัจจัยเชิงพระระดับที่อิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของหัวหน้าสถานีนามัย และข้อเสนอเชิงนโยบายของการบริหารงานสถานีนามัยในจังหวัดนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา). แหล่งที่มา โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLis).
- อาดุลย์ พรหมแสง. (2554). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบพระระดับของสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน 14 จังหวัดภาคใต้. (ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ). แหล่งที่มา โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย (ThaiLis).
- อำพร อัครโรจนกุลชัย. (2553). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน. (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร). แหล่งที่มา ฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ออนไลน์ สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ภาษาอังกฤษ

- Accenture. (2012). *Talent & organization*. Retrieved from <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Talent-and-Organization.pdf>
- ADP Research Institute. (2011). *Talent management 2011: Perceptions and realities*. Retrieved from [http://www.ihrimpublications.com/white\\_papers/ADP\\_Talent\\_Managemet\\_Study\\_Sept\\_2011.pdf](http://www.ihrimpublications.com/white_papers/ADP_Talent_Managemet_Study_Sept_2011.pdf)
- Allen & York. Sustainable Recruitment. (2010). *Universal competency report*. Retrieved from [http://www.allen-york.com/files/img5/Universal\\_Competency\\_Report\\_Template.pdf](http://www.allen-york.com/files/img5/Universal_Competency_Report_Template.pdf)
- Andrews, A. (2011). *Why competency-based talent management?* Retrieved from <http://www.lexonis.com/resources/why%20competency%20based%20tm.pdf>

- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.03.222
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (11<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Altbach, P.G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. Paris: Unesco.
- Bano, S., Khan, M. A., Rehman, Q. H. U., & Humayoun, A. A. (2011). Schematizing talent management, a core business issue. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(1), 4-16.
- Bartram, D. (2012). *The SHL universal competency framework*. Retrieved from <http://www.shl.com/assets/resources/White-Paper-SHL-Universal-Competency-Framework.pdf>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Becker, G. S. (1992). *The economic way of looking at life*. Retrieved from [http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/1992/becker-lecture.pdf](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1992/becker-lecture.pdf)
- Beheshtifar, M., Nasab, H. Y., & Moghadam, M. N. (2012). Effective talent management: A vital strategy to organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 227-234.
- Behrstock, E. (2010). Talent management in the private and education sector: A literature Review. *Learning Point Associates*, 1-14. (ED509967).
- Beyerlein, M. M., Freedman, S., McGee, C., & Moran, L. (2003). The ten principles of collaborative organizations. *Journal of Organizational Excellence*, 22(2), 51-63.

- Bhatt, M. P., & Behrstock, E. (2010). *Managing educator talent: Promising Practices and Lessons from Midwestern States*. Learning Point Associates, 1-24. (ED509951).
- Boe, E. E., Cook, L. H., & Sunderland, R. J. (2007). *Trends in the turnover of teachers from 1991 to 2004: Attrition, teaching area transfer, and school migration*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania. Retrieved from <http://www.gse.upenn.edu/cresp/pdfs/dar2-mss2.pdf>
- Booyesen, C. (2007). *Designing a protocol and comparative norms for the identification and selection of talent among elite age-group rugby players in South Africa*. (Doctor dissertation, University of Pretoria, South Africa). Retrieved from <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-10292008-174722/unrestricted/00front.pdf>
- Bokor, J. (2012). *University of the future: A thousand year old industry on the cusp of profound change*. Australia: Ernst and Young.
- Boston Consulting Group & World Federation of People Management Association. (2014). *Creating people advantages 2014-2015*. Retrieved from <http://www.andrh.fr/content/download/56782/.../CPA2014.pdf>
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. doi: 10.1108/02621710810840730
- Bridgespan Group (2009). *Designing an effective organization structure*. Retrieved from [http://www.bridgespan.org/getmedia/b1139597-adfe-4dd7-bbb2-ac8c67883020/effective-organizations\\_-structural-design.pdf.aspx](http://www.bridgespan.org/getmedia/b1139597-adfe-4dd7-bbb2-ac8c67883020/effective-organizations_-structural-design.pdf.aspx)
- Brooke, B., Pyron, D. A., Matthews, P., & Leisy, B. (2012). Paradigm shift, building a new talent management model to boost growth. *Ernst & Young*, Retrieved from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Building\\_a\\_new\\_talent\\_management\\_model/\\$FILE/Talent%20-%20Building%20a%20new%20talent%20management%20model.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Building_a_new_talent_management_model/$FILE/Talent%20-%20Building%20a%20new%20talent%20management%20model.pdf)
- Buitendach, J. H., & Rothmann, S. (2009). The validation of the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire in selected organisations in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-8.

- Burns, J.M. (2010). *Leadership*. New York City, NY: Harper Perennial., quoted in Lai, A. (2011). *Transformational-transactional leadership theory*. Retrieved from [http://digitalcommons.olin.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=ahs\\_capstone\\_2011](http://digitalcommons.olin.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=ahs_capstone_2011)
- Cacioppo, J. T., Petty, R. E. & Crites, S. L. Jr. (1994). *Attitude change*. Retrieved from <http://psychology.uchicago.edu/people/faculty/cacioppo/jtcreprints/cpc94.pdf>
- Callahan, S., Schenk, M., & White, N. (2008). *Building a collaborative workplace*. Retrieved from [http://www.anecdote.com/papers/AnecdoteCollaborativeWorkplace\\_v1s.pdf](http://www.anecdote.com/papers/AnecdoteCollaborativeWorkplace_v1s.pdf)
- Cavico, F. J., & Mujtaba, B. G. (2009). The state of business schools, business education, and business ethics. *Journal of Academic and Business Ethics*, 2(1), 1-18.
- Çetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee's job satisfaction: The case of Turkish banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235.
- Chuai, X. (2008). *Is talent management just old wine in new bottles?: The case of multinational corporations in Beijing*. (Doctor dissertation, University of Teesside, United Kingdom). Retrieved from <http://tees.openrepository.com/tees/bitstream/10149/112660/10/112660.pdf>
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Conerly, R., Kelley, T., & Mitchell, J. (2008). *The collaborative organization*. Retrieved from <http://blog.tennantconsulting.com/files/the-collaborative-organization.pdf>
- Cortina, Jose M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage publications.

- Cronbach, L. J., & Shavelson, R. J. (2004). My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurement, 64*(3), 391-418.
- Cosentino, S., & Tefft, M. (2015). Competency management at its most competent. *Development Dimensions International, Inc.*, Retrieved from [http://www.ddiworld.com/DDI/media/white-papers/competencymanagementatitsmostcompetent\\_wp\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/DDI/media/white-papers/competencymanagementatitsmostcompetent_wp_ddi.pdf)
- D'antoni, S. (Ed.). (2006). *The virtual university: Models and messages, lessons from case studies*. Paris: Unesco.
- Dulagil, A. (2012). *The relationship of employee engagement and wellbeing to organisational and student outcomes*. Retrieved from <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=sbshdr>
- Eicker, S., Kochbeck, J., & Schuler, P. M. (2008). *Employee competencies for business process management*. In *Business Information Systems*, 251-262. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Francis, J. D. (2015). *The effects of competency on job satisfaction for professional counselors when providing court testimony*. (Doctor dissertation, Walden University, USA.). Retrieved from <http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1579&context=dissertations>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development, 36*(1), 5-24.
- Garvin, D. A., & Datar, S. M. (2009). *Business education in the 21st century*. Retrieved from <http://www.hbs.edu/centennial/businesssummit/business-society/business-education-in-the-21st-century.pdf>
- Ghorbani, M., Tavassoli, J., & Nikookar, M. (2011). Relationship between organizational structure dimensions and knowledge management (KM) in educational organization. *World Applied Sciences Journal, 12*(11), 2032-2040.

- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Gupta, A. (2005). *Center for studies in higher education*. Retrieved from [http://www.escri-net.org/usr\\_doc/gupta\\_article.pdf](http://www.escri-net.org/usr_doc/gupta_article.pdf)
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 1, 49-59.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. MA: Addison-Wesley, quoted in William, Chuck. (2008). *Effective management*. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. (7<sup>st</sup> ed.). New Jersey: Pearson.
- Hajimirarab, S. M., Nobar, M. N., & Ghalambor, M. A. (2011). Identifying and improving the talent management indicators. *Business and Management Review*, 1(4), 1-8.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). *Transformational leadership: The transformation of managers and associates*. University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, EDIS. Retrieved from <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HR/HR02000.pdf>
- Harvard business review. (2013). *The impact of employee engagement on performance*. Retrieved from [https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr\\_achievers\\_report\\_sep13.pdf](https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf)
- Herzberg, Frederick. (1987). *One More Time: How do you motivate employees?* Retrieved from [http://myfy.foundationyear.com/\\_upload/subjects/3/howtomotivate.pdf](http://myfy.foundationyear.com/_upload/subjects/3/howtomotivate.pdf)
- Hewitt Associates & Human Capital Institute. (2008). *The state of talent management: Today's challenges, tomorrow's opportunities*. Retrieved from [http://www.hci.org/files/portal-upload/hci/hciLibraryPaper\\_79300.pdf](http://www.hci.org/files/portal-upload/hci/hciLibraryPaper_79300.pdf)
- Holbeche, L. (2010). *HR leadership*. Oxford: Elsevier.
- Horvathova, P., & Mikusova, M. (2010). Acquisition of talents retrieved from organization's internal sources. *Proceedings of International Conference on Business and Economics Research*. Kuala Lumpur, Malaysia: IACSIT Press.



- Howatt, W. A. (2007). Employee retention: A discussion model. *Howatt HR Consulting Inc*, Retrieved from <http://web.iaincirebon.ac.id/ebook/Indrya/Retention/Employee%20Retention%20A%20Discussion%20Model.pdf>
- Hsu, H.-Y. (2009). *Organizational learning culture's influence on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention among r&d professionals in Taiwan during an economic downturn*. (Doctoral thesis, University of Minnesota, USA). Retrieved from [http://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/53624/Hsu\\_umn\\_0130E\\_10474.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/53624/Hsu_umn_0130E_10474.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Islam, J.N., Mohajan, H. K., & Datta, R. (2012). A study on job satisfaction and morale of commercial banks in Bangladesh. *International Journal of Economics and Research*, 3(4), 152-172.
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 120-140.
- Jayashree, M. J., & Elangovan, A. (2013). Impact of organizational culture on organizational effectiveness—empirical study with difference to sail, SALEM. *SMART Journal of Business Management Studies*, 9(2), 62-71.
- Jandaghi, G., Matin, H. Z., & Farjami, A. (2009). Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. *Journal of International Social Research*, 2(6), 356-372.
- Johari, J., Yahya, K. K., & Omar, Abdullah. (2011). The construct validity of organizational structure scale: Evidence retrieved from Malaysia. *World Journal of Management*, 2(2), 131-152.
- John, S. (2009). *Strategic learning and leading change*. Burlington, MA: Elsevier.
- Johnson, H. M., Berg, J. H., Donaldson, M. L. (2005). *Who stays in teaching and why: A review of the literature on teacher retention*. Project on the Next Generation of Teachers, Harvard Graduate School of Education.
- Jones, Gareth R. (2007). *Organizational theory, design, and change*. (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Pearson International Edition.

- Kearns, Paul. (2010). *HR Strategy*. (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Elsevier.
- Kehinde, J. S. (2012). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S. (2010). Talent management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39-46.
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. (3<sup>rd</sup> ed.). New York, NY: Guilford publications.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior*. (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kwon, D. B. (2009). Human capital and its measurement. *Proceedings of the 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life*. Busan, Korea: OECD. Retrieved from <http://www.oecd.org/site/progresskorea/44109779.pdf>
- Lai, A. (2011). Transformational-transactional leadership theory. *2011 AHS Capstone Projects, Paper 17*, 1-33. Retrieved from [http://digitalcommons.olin.edu/ahs\\_capstone\\_2011/17](http://digitalcommons.olin.edu/ahs_capstone_2011/17)
- Lai, E. R. (2011). *Collaboration: A literature review*. Retrieved from <http://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/Collaboration-Review.pdf>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 201-227.
- Leithwood, K. A., & Riehl, Carolyn. (2003). *What we know about successful school leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Levy, D. C. (2012). How important is private higher education in Europe? A regional analysis in global context. *European Journal of Education*, 47(2), 178-197.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154. doi:10.1016/j.hrmmr.2006.03.001
- Lievens, F., Geit, P. V., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.

- Lockwood, N. R. (2006). *Talent management: Driver for organizational success*. HR magazine, 51(6), 1-11.
- Lombardi, M., & Laurano, M. (2013). *Human capital management trends 2013*. Retrieved from <http://www.aberdeen.com/assets/report-preview/8101-RA-human-capital-management.pdf>
- McGrath, D. J. & Princiotta, D. (2005). Private school teacher turnover and teacher perceptions of school organizational characteristics. Issue Brief. NCES 2005-061. *National Center for Education Statistics*. 1-3.
- McShane, S. L., & Gilnow, M. A. Von. (2007). *Organizational behavior [essentials]*. New York: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Organizational behavior [essentials]*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- María, M-L, I., & Martínez-G, J. A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566. doi 10.1108/01437721111158198
- Martins, H., & Proença, T. (2012). Minnesota satisfaction questionnaire–psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEP Journal–Economics & Management: Working Paper*, 471, 1-20.
- Mass, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*, 1(3), 86–92. doi: 10.1027/1614-1881.1.3.86
- Menon, M. E. (n.d.). *Leadership theory and educational outcomes: The case of distributed and transformational leadership*. Retrieved from <http://www.icsei.net/icsei2011/Full%20Papers/0125.pdf>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Mondy, W. R. (2010). *Human resource management*. (11<sup>st</sup> ed.). New Jersey: Pearson.
- Naseem, A., Sheikh, S. E., & Malik, K. P. (2011). Impact of employee satisfaction on success of organization: relation between customer experience and employee satisfaction. *International journal of multidisciplinary sciences and engineering*, 2(5), 41-46.

- Ng'ethe, J. M., Iravo, M. E., & Namusonge, G. S. (2012). Determinants of academic staff retention in public universities in Kenya: Empirical review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(13), 205-212.
- Noe, R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Human resource management*. (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Callaghan, A. (2008). *Talent management review*. Retrieved from [http://www.fasset.org.za/downloads/events/talent\\_man\\_sdf\\_long\\_article\\_website.pdf](http://www.fasset.org.za/downloads/events/talent_man_sdf_long_article_website.pdf)
- Olayemi, A.-O. (2011). Towards effective management of private university education in Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies (JETERAPS)*, 2(6), 526-530.
- Oliver, R. L. (1974). Expectancy theory predictions of salesmen's performance. *Journal of Marketing Research*, 6, 243-253.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, June 2007, 49-54.
- Oracle. (2012). *The future of talent management, four stages of evolution*. Retrieved from <http://www.oracle.com/us/media1/future-talent-mgmt-4-stages-1679534.pdf>
- Oracle. (2013). *Seven steps to building a high-impact learning culture*. Retrieved from <http://www.oracle.com/us/c-central/chro-solutions/june-2013-chro-deck4-1961622.pdf>
- PageUp people. (2009). *Succession planning & management in tough economic times*. Retrieved from <http://dcb9maxnxelio.cloudfront.net/wp-content/uploads/2012/06/Succession-Planning-and-Management.pdf>
- PageUp people. (2012). *Talent management raising the bar*. Retrieved from <http://dcb9maxnxelio.cloudfront.net/wp-content/uploads/2012/06/Talent-Management-Raising-the-Bar.pdf>
- Paige, R.M., Rong, J., Zheng, W., & Kappler, B. (2002). *Culture learning strategies inventory*. Retrieved from [http://www.carla.umn.edu/maxsa/documents/CultureLearningSurvey\\_MAXSA\\_IG.pdf](http://www.carla.umn.edu/maxsa/documents/CultureLearningSurvey_MAXSA_IG.pdf)

- Parkinson, C. (2006). *Building successful collaborations: A guide to collaboration among non-profit agencies and between non-profit agencies and businesses*. Retrieved from [http://www.cfc-fcc.ca/link\\_docs/collaborationReport.pdf](http://www.cfc-fcc.ca/link_docs/collaborationReport.pdf)
- Pijano, C. V. (2014). *Asean quality assurance framework for higher education (AQAFHE)* [Presentation]. Retrieved from [http://www.chea.org/pdf/2014\\_Presentations/ASEAN%20Quality%20Assurance%20Final-CIQG.pdf](http://www.chea.org/pdf/2014_Presentations/ASEAN%20Quality%20Assurance%20Final-CIQG.pdf)
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in nursing & health, 29*(5), 489-497.
- Progress International. (n.d.). *Developing a true organisation learning culture*. Retrieved from [http://www.sefip.gov.uk/pdf/marketplace/Developing\\_a\\_true\\_organisational\\_learning\\_culture.pdf](http://www.sefip.gov.uk/pdf/marketplace/Developing_a_true_organisational_learning_culture.pdf)
- Ramlall, S. J. (2006). Identifying and understanding HR competencies and their relationship to organizational practices. *Applied H.R.M. Research, 11*(1), 27-38.
- Rao, V. G. (2014). A Study on predictor variables of organizational Climate in Educational Institutes. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica, 10*(6): 33-47.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Retrieved from <http://www.employment-studies.co.uk/network/members/library/408.pdf>
- Rooke, D., & Torbert, W. (2005). *Seven transformations of leadership*. *Harvard Business Review, 83*(4), 66-76.
- Roschelle, J., & Teasley, S. D. (1995). The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In C.E. O'Malley (Ed), *Computer-Supported Collaborative Learning*, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Rosenberg, M. (2008). Building a learning culture. *Elearning, 21-23*.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 179-199.  
doi: 10.1080/09243450600565795

- Rothwell, W. J., & Kazanas, H.C. (2003). *The strategic development of talent*. Amherst, MA: HRD Press, Inc.
- Rutledge II, R. D. (2010). *The effect of transformational leadership on academic optimism within elementary schools*. (Doctoral thesis, University of Alabama, USA). Retrieved from [http://acumen.lib.ua.edu/content/u0015/0000001/0000470/u0015\\_0000001\\_0000470.pdf](http://acumen.lib.ua.edu/content/u0015/0000001/0000470/u0015_0000001_0000470.pdf)
- Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012.) Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 5(1), 32-39.
- Saif, S. K., Nawaz, A., Jan, F. A., & Khan, M. I. (2012). Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/stitudinal demensions. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 1382-1396.
- Schermerhorn, JR, J. R. (2010). *Introduction to management*. (10<sup>th</sup> ed.). Asia: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavioral Scientist*, 18(3), 333-368.
- Shadraconis, S. (2013). Organizational leadership in times of uncertainty: Is transformational leadership the answer?. *LUX: A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*, 2(1), Article 28, 1-15.
- SHL (2006). *Universal competency framework*. Retrieved from <http://www.leadersbydesign.com.au/pdf/executivecoaching/UCF%20360%20Sample%20Report.pdf>
- Sigler, D., & Kashyap, M. U. (2008). *Human capital management: A new approach for districts*. *Voices in Urban Education*, 20(1), 5-12.
- Singh, S., & Dixit, P. K. (2011). Employee retention: The art of keeping the people who keep you in business. *VSRD International Journal of Business & Management Research*, 1(7), 441-448.

- Sivo, S. A., Saunders, C., Chang, Q., & Jiang, J. J. (2006). How low should you go? Low response rates and the validity of inference in IS questionnaire research. *Journal of the Association for Information Systems*, 7(6), 351-414.
- Smith, G. R., & Markwick, C. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking*. Retrieved from <http://www.mas.org.uk/uploads/articles/Staff%20engagement-current-thinking.pdf>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2010). *Principles of human resource management*. China: South-Western, Cengage Learning.
- Snijders, T.A.B. (2012). *Multilevel analysis*. Retrieved from [http://www.stats.ox.ac.uk/~snijders/MLB\\_new\\_S.pdf](http://www.stats.ox.ac.uk/~snijders/MLB_new_S.pdf)
- Sodoma, B., & Else, D. (2009). Job satisfaction of Iowa public school principals. *The rural educator*, 31(1), 10-18. (EJ876129).
- Stan, L. (2012). *Talent management and the cultural influences on human resource management processes: A Comparison on HRM practices between companies Retrieved from Sweden and Romania*. (Master Thesis, University of Gothenburg, Sweden). Retrieved from [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/29619/1/gupea\\_2077\\_29619\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/29619/1/gupea_2077_29619_1.pdf)
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. doi: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd
- Taylor, M. L. M., Soares, V. M., Ferreira, J. B., & Gouveia, O. M. R. (2011). What factors of satisfaction and motivation are affecting the development of the academic career in Portuguese higher education institutions? *RAP Rio De Janeiro*, 45(1), 33-44.
- Terrell, S. R. (2012). Mixed-methods research methodologies. *The Qualitative Report*, 17(1), 254-280.
- Walters, D. (2004). The relationship between postsecondary education and skill: Comparing credentialism with human capital theory. *The Canadian Journal of Higher Education*, 34(2), 97-124. (EJ720719)

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center., quoted in Martins, H. & Proença, T. (2012). Minnesota satisfaction questionnaire—psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers. *FEP Journal—Economics & Management: Working Paper*, 471, 1-20.
- Wellins, R. S., Smith, A. B., & Erker, S. (2009). Nine best practices for effective talent management. *Development dimensions international*, 1-14.
- William, C. (2008). *Effective management*. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- U.S. Office of personnel management. (2005). *Section V talent management system*. Retrieved from <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/reference-materials/practitioner%E2%80%99s-guide/talentmanagement.pdf>
- Vaeyens, R., Lenoir, M., Williams, A. M., & Philippaerts, R. M. (2008). Talent identification and development programmes in sport, current models and future directions. *Sports Med*, 38(9), 703-714.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2010). Introducing the theory of Collaborative Advantage. In Osborne, S., (Ed.) 2010. *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge. 163-184.
- Yllner, E. B., & Brunila, A. (2013). *Talent management—retaining and managing technical specialists in a technical career*. (Master thesis, KTH Industrial Engineering and Management, Sweden). Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:625219/FULLTEXT01.pdf>
- Zaim, H., & Zaim, S. (2008). Measuring employee satisfaction in small and medium sized enterprises. *In Conference on Management and Enterprise*, Fatih University, Turkey. 14-22
- Zamcu, E. G. (2014). Trends and challenges in the modern HRM—talent management. *SEA-Practical Application of Science*, 2(4): 173-180.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของ**  
**สถาบันอุดมศึกษาเอกชน**  
**ระดับบุคคล : สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร**

**คำชี้แจง**

1) แบบสอบถามนี้สำหรับการศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างทุกระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยแบบสอบถามมี 11 หน้า รวม 4 ตอน

2) ข้อมูลที่ได้จากท่านผู้ตอบแบบสอบถามจักมีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในเชิงวิชาการ และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

3) คำตอบของท่านเก็บเป็นความลับและไม่มีผลในทางลบต่อท่านและครอบครัว

4) หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามครบทุกข้อ

5) หากท่านมีข้อสงสัยประการใด โปรดสอบถามผู้วิจัยได้โดยตรงทางหมายเลขโทรศัพท์ 083-534-7919 หรือ Email: jane8461@gmail.com

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

(นางสาวฤชฎา เทพยากุล)

นักศึกษาปริญญาเอกหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

---

## ตอนที่ 1 แบบสอบถามการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ในระบบบริหารคนเก่ง

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาว่าลักษณะงานและการปฏิบัติงานของท่านตรงกับข้อความที่อธิบายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การทำงานอย่างมีวิธีการที่ชัดเจน</b>						
1	ท่านมีความเข้าใจในงานที่ต้องทำเป็นอย่างดี					
2	ท่านได้รับการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลกระทบต่อ งานอย่างชัดเจน					
3	ท่านได้รับทรัพยากรที่ทำให้การดำเนินงานเกิด ประสิทธิผล					
4	ท่านให้ความสำคัญกับประสิทธิผลการดำเนินงาน ในการประชุมแต่ละครั้ง					
5	ท่านพร้อมที่จะร่วมรับผิดชอบต่อผลการ ดำเนินงาน					
<b>การได้รับมอบอำนาจในการทำงาน</b>						
6	ท่านได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจดำเนินงานที่ สำคัญด้วยตนเอง					
7	ท่านค้นพบว่าตัวเองเป็นคนสำคัญและมีประโยชน์ ต่อการดำเนินงาน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม</b>						
8	ท่านร่วมมือกับทีมงานเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ					
9	ท่านได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานจากกลุ่มงานอื่นที่ท่านไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่ม					
10	ท่านช่วยทีมงานแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว					
11	ท่านได้รับความไว้วางใจจากทีมงานในการดำเนินงาน					
<b>การได้รับโอกาสเจริญเติบโตและการพัฒนา</b>						
12	ท่านมีโอกาสเจริญก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ					
13	ท่านพยายามพัฒนาทักษะและค้นหาความรู้ใหม่จากงานที่ปฏิบัติ					
14	ท่านได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานโดยใช้ทักษะได้เต็มที่					
<b>การได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง</b>						
15	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของท่านได้รับความสนใจจากบุคคลอื่น					
16	ท่านได้รับความชื่นชมจากการดำเนินงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ					
17	บุคคลอื่นในองค์กรเข้าใจและยอมรับผลการดำเนินงานของท่าน					

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของท่านตรงกับข้อความที่อธิบายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ความพึงพอใจในงานภายใน</b>						
1	ท่านสามารถดำเนินงานได้ตลอดเวลาที่ต้องการ					
2	ท่านสามารถดำเนินงานได้โดยล้าพัง					
3	ท่านได้ดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในลักษณะที่แตกต่างจากการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เดิม					
4	ท่านเป็นบุคคลสำคัญขององค์กรในการดำเนินงาน					
5	ท่านได้ดำเนินงานในสิ่งที่สอดคล้องกับจิตสำนึกของท่าน					
6	ท่านได้รับผิดชอบการดำเนินงานในงานที่มีความมั่นคง					
7	ท่านได้ดำเนินงานในลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8	ท่านได้บอกเล่าสิ่งที่ท่านดำเนินงานอยู่ให้ผู้อื่นรับทราบ					
9	ท่านได้ดำเนินงานโดยใช้ความสามารถของท่านเอง					
10	ท่านมีอิสระที่จะตัดสินใจในการดำเนินงาน					
11	ท่านได้พัฒนาแนวทางการดำเนินงานของตนเอง					
12	ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่ทำอยู่					
<b>ความพึงพอใจในงานภายนอก</b>						
13	ท่านมีหัวหน้างานที่สามารถบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี					
14	ท่านมีหัวหน้างานที่มีสมรรถนะในการตัดสินใจ					
15	ท่านได้รับทราบนโยบายการดำเนินงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
16	ท่านได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ					
17	ท่านมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าจากการดำเนินงานที่รับผิดชอบ					
18	ท่านได้รับคำชื่นชมจากการดำเนินงานที่รับผิดชอบอยู่					
19	ท่านได้รับเงื่อนไขสำหรับการดำเนินงานที่เหมาะสม					
20	ท่านกับเพื่อนร่วมงานสามารถดำเนินงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาว่าท่านมีสมรรถนะการปฏิบัติงานตรงกับข้อความที่อธิบายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับสมรรถนะของท่านเพียงช่องเดียว โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านมีสมรรถนะในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านมีสมรรถนะในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ท่านมีสมรรถนะในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านมีสมรรถนะในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ท่านมีสมรรถนะในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การเป็นผู้นำและการเป็นผู้ตัดสินใจ</b>						
1	ท่านตัดสินใจและริเริ่มการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งด้วยตนเอง					
2	ท่านชักนำและให้คำแนะนำผู้อื่นเพื่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง					
<b>การสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน</b>						
3	ท่านยึดมั่นหลักการและคุณค่าของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง					
4	ท่านสามารถดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งร่วมกับผู้อื่น					
<b>การมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองและการนำเสนองาน</b>						
5	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายอื่นและมีเครือข่ายการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง					
6	ท่านมีอิทธิพลโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง					



ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	ท่านนำเสนอและสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง					
<b>ด้านการวิเคราะห์และการตีความ</b>						
8	ท่านเขียนและรายงานผลการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ถูกต้องชัดเจน					
9	ท่านประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็วต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง					
10	ท่านวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้อย่างถูกต้อง					
<b>การสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด</b>						
11	ท่านเรียนรู้และสร้างสรรค์งานที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง					
12	ท่านสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต่อยอดการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง					
13	ท่านคิดเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง					
<b>การจัดองค์กรและการบริหาร</b>						
14	ท่านส่งมอบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่ทำแล้วเสร็จเข้าสู่กระบวนการอื่นเพื่อดำเนินการต่อไป					
15	ท่านจัดเตรียมวิธีการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งเพื่อให้เกิดความสำเร็จ					
16	ท่านวางแผนและจัดระบบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	<b>การปรับเปลี่ยนและการรับมือ</b>					
17	ท่านรับมือกับความกดดันที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง					
18	ท่านปฏิบัติงานได้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง					
<b>การเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน</b>						
19	ท่านปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง					
20	ท่านมีวิสัยทัศน์ที่คำนึงถึงต้นทุนและผลกำไรเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง					

#### ตอนที่ 4 แบบสอบถามการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่าท่านได้ดำเนินงานตรงกับข้อความที่อธิบายไว้ในระดับใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของท่านเพียงช่องเดียว โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
<b>การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง</b>						
1	มีการนำคุณลักษณะของบุคลากรคนเก่งเดิมมาเป็นแบบอย่างบุคลากรคนเก่งต้นแบบขององค์กร					
2	มีการสร้างต้นแบบคุณลักษณะคนเก่งขององค์กรขึ้นใหม่					
<b>การสรรหาคคนเก่ง</b>						
3	มีการสรรหามบุคลากรคนเก่งจากภายในองค์กรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่าง					
4	มีการจูงใจบุคลากรภายในเพื่อช่วยสรรหาคคนเก่งจากภายนอกเข้าสู่องค์กร					
5	มีการสรรหาคคนเก่งด้วยวิธีที่เป็นธรรม					
<b>การคัดเลือกคนเก่ง</b>						
6	มีวิธีการคัดเลือกคนเก่งที่เชื่อถือได้					
7	มีวิธีการคัดเลือกคนเก่งที่มีความเที่ยงตรงและเกี่ยวข้องกับงานที่ต้องการ					
8	มีวิธีการคัดเลือกคนเก่งที่นำไปใช้กับการคัดเลือกบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องได้					
9	มีวิธีการคัดเลือกคนเก่งได้จริงและเกิดประโยชน์กับองค์กร					
10	มีวิธีการคัดเลือกที่ถูกต้องตามกฎหมายที่สังคมยึดถือกันมา					
<b>การพัฒนาคนเก่ง</b>						
11	บุคลากรตระหนักถึงการพัฒนาตัวเอง มีแผนพัฒนาตัวเอง และลงมือพัฒนาตัวเอง					
12	ผู้บังคับบัญชามีทักษะและความสามารถในการพัฒนาบุคลากร					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
<b>การธำรงรักษาคนเก่ง</b>						
13	มีแรงจูงใจที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้					
14	มีแรงจูงใจโดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่ทำให้คนเก่งมีอิสระในการกระทำและแสดงความคิดเห็น					
15	มีแรงจูงใจที่มีผลต่อจิตใจ แต่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยให้โอกาสเจริญเติบโตในการทำงาน					
<b>การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง</b>						
16	มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งโดยคำนึงถึงอัตราในตลาดแรงงานที่เกี่ยวข้อง					
17	มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งดีกว่าที่จ่ายให้บุคลากรทั่วไป					
18	มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งตามผลการปฏิบัติงานที่ทำได้					
19	มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนด					
20	มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งที่ไม่ต่ำกว่าองค์กรอื่น					
<b>การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง</b>						
21	มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานของคนเก่งอย่างกระจ่างชัด					
22	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่คนเก่ง					
23	มีการเสริมแรงทางบวกแก่คนเก่งทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
การวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง						
24	มีการระบุตัวบุคคลเพื่อเป็นผู้รับมอบตำแหน่งงานสำคัญในอนาคต					
25	มีการพัฒนาบุคคลผู้ถูกระบุว่าเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับงานในอนาคต					

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของ**  
**สถาบันอุดมศึกษาเอกชน**  
**ระดับองค์กร : สำหรับผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร**

**คำชี้แจง**

- 1) แบบสอบถามนี้สำหรับการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างทุกระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยแบบสอบถามมี 8 หน้า รวม 4 ตอน
- 2) ข้อมูลที่ได้จากท่านผู้ตอบแบบสอบถามจักมีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในเชิงวิชาการ และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- 3) คำตอบของท่านเก็บเป็นความลับและไม่มีผลในทางลบต่อท่านและครอบครัว
- 4) หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามครบทุกข้อ
- 5) หากท่านมีข้อสงสัยประการใด โปรดสอบถามผู้วิจัยได้โดยตรงทางหมายเลขโทรศัพท์ 083-534-7919 หรือ Email: jane8461@gmail.com

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

(นางสาวฤชชดา เทพยากุล)

นักศึกษาปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามโครงสร้างองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวว่า โครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในสถานอุดมศึกษาของท่านตรงกับข้อความที่อธิบายไว้ในระดับใด โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ความเป็นระเบียบ</b>						
1	หน่วยงานมีความพยายามในการสร้างมาตรฐานการดำเนินงาน					
2	หน่วยงานมีการสร้างกฎและระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานอย่างดีเยี่ยม					
3	หน่วยงานจัดทำคำแนะนำกระบวนการดำเนินงานให้ชัดเจน					
<b>ความเข้มข้นในการดำเนินงาน</b>						
4	หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่สามารถตัดสินใจในการดำเนินงาน					
5	หน่วยงานมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
6	ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำการตัดสินใจได้					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ความสลับซับซ้อน</b>						
7	หน่วยงานมีปริมาณการกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานออกไปตามฝ่ายต่าง ๆ ในระดับเดียวกัน					
8	หน่วยงานมีปริมาณการกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามสายการบังคับบัญชา					
9	หน่วยงานมีปริมาณการกระจายความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของคณะ					

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวว่า นวัตกรรมของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของท่านตรงกับข้อความที่อธิบายไว้ในระดับใด โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ น้อยที่สุด



ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b>						
1	ทีมงานมีการสนทนาและเรียนรู้ร่วมกันถึงความผิดพลาดของการดำเนินงาน					
2	หน่วยงานระบุทักษะที่ต้องการชัดเจนเพื่อการดำเนินงานในอนาคต					
<b>การสอบถามและการสนทนา</b>						
3	หน่วยงานสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมถึงการตั้งคำถามไปยังผู้บริหาร					
4	ทีมงานปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพซึ่งกันละกัน					
<b>การเรียนรู้ของทีม</b>						
5	ทีมงานให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานของทีม และวิธีการทำงานที่ดีเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
6	หน่วยงานมอบรางวัลให้กับทีมงานเมื่อประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน					
<b>การเสริมพลังอำนาจ</b>						
7	หน่วยงานใช้การสื่อสารสองทางสำหรับการดำเนินงาน					
8	หน่วยงานจัดการให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศของการดำเนินงานได้รวดเร็วและง่ายดาย					
<b>การฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก</b>						
9	หน่วยงานให้ทางเลือกแก่ผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย					
10	หน่วยงานวางแนวทางให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารและทีมงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การเชื่อมต่อเชิงระบบ</b>						
11	หน่วยงานช่วยสร้างความสมดุลให้กับการทำงานและชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน					
12	หน่วยงานสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจต่อการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้รับบริการด้วย					
<b>ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>						
13	ผู้บริหารสนับสนุนโอกาสแห่งการเรียนรู้และการฝึกอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงาน					
14	ผู้บริหารแบ่งปันข้อมูลที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ให้กับผู้ปฏิบัติงาน					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวว่า ตัวท่านมีพฤติกรรมตรงกับข้อความที่อธิบายไว้ในระดับใด โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านมีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านมีการปฏิบัติในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ท่านมีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านมีการปฏิบัติในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ท่านมีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การเป็นผู้กำหนดทิศทาง</b>						
1	ท่านระบุเหตุผลของการนำนโยบายการดำเนินงานไปปฏิบัติอย่างชัดเจน					
2	ท่านให้ความช่วยเหลือต่อการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่เป็นสาระสำคัญของการดำเนินงาน					
3	ท่านสร้างความคาดหวังให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับสูง					
<b>การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน</b>						
4	ท่านให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการนำนโยบายไปปฏิบัติ					
5	ท่านสนับสนุนความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน					
6	ท่านจัดเตรียมรูปแบบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร					
<b>การเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร</b>						
7	ท่านสามารถสร้างวัฒนธรรมหน่วยงานให้เข้มแข็งด้วยการสร้าง ความร่วมมือสำหรับการดำเนินงาน					
8	ท่านสร้างสภาพการทำงานที่ดีเพื่อรองรับการมีส่วนร่วมสำหรับการตัดสินใจในกลยุทธ์การดำเนินงาน					
9	ท่านช่วยพัฒนาให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ					

#### ตอนที่ 4 แบบสอบถามความร่วมมือในการทำงานที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหาร คนเก่ง

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวว่า ความร่วมมือในการทำงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของท่านตรงกับข้อความที่อธิบายไว้ในระดับใด โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ความร่วมมือในการทำงานแบบทีม</b>						
1	สมาชิกในทีมช่วยเหลือกันและกัน โดยแต่ละคนแสดงบทบาทที่เหมาะสม					
2	ทีมงานได้รับการยอมรับในองค์กรว่าเป็นทีมที่มีคุณค่า					
3	ทีมงานมีเป้าหมายการดำเนินงานชัดเจนโดยมีสัญญาใจร่วมกัน					
4	ทีมงานร่วมสนทนาและเรียนรู้เพื่อให้เกิดความร่วมมือบนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด					
5	ทีมงานสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ความร่วมมือในการทำงานแบบสังคม</b>						
6	หน่วยงานมีบุคลากรจากฝ่ายอื่นที่ให้ความ สนใจต่อการดำเนินงาน นอกจากทีมงานที่ รับผิดชอบโดยตรง					
7	หน่วยงานสนับสนุนการเป็นชุมชนแห่งการปฏิบัติ					
8	ความร่วมมือในการทำงานแบบสังคมช่วยให้เกิด การเพิ่มความผูกพัน ในงานและสามารถ ดำเนินงานได้ดีขึ้น					
9	ความร่วมมือในการทำงานแบบสังคมช่วย สนับสนุนการคงอยู่ของชุมชนแห่งการปฏิบัติใน องค์กร					
10	ผู้บริหารเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมการ ดำเนินงานในรูปแบบชุมชนแห่งการปฏิบัติใน องค์กร					
<b>ความร่วมมือในการทำงานแบบองค์กร</b>						
11	บุคลากรช่วยกันค้นหาและจัดเก็บข้อมูลและ เรื่องราวที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน					
12	บุคลากรช่วยกันส่งต่อบอกเล่าข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินงาน					
13	ความร่วมมือในการทำงานแบบเครือข่ายใน องค์กรมีพื้นฐานจากความสนใจร่วมกัน					
14	หน่วยงานสนับสนุนการใช้เครือข่ายทางเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อการ ดำเนินงาน					
15	ผู้บริหารระดับสูงใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ต่อ การดำเนินงาน					

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

### ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1

ชื่อ-สกุล ผศ.ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา  
สังกัด คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2

ชื่อ-สกุล รศ.พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์  
สังกัด คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3

ชื่อ-สกุล ดร.นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว  
สังกัด คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

### ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4

ชื่อ-สกุล ดร.ธีรพร ทองชะไคค  
สังกัด คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

### ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5

ชื่อ-สกุล ดร.นวิทย์ เอ็มเอก  
สังกัด สำนักงานโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา วิทยาเขตสตูล

ภาคผนวก ค  
ผลการวิเคราะห์ค่า CVI จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา  
โดยผู้เชี่ยวชาญ



**ผลการวิเคราะห์ค่า CVI จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา  
โดยผู้เชี่ยวชาญ**

**คำอธิบาย** เครื่องหมาย ✓ หมายถึง สอดคล้อง  
เครื่องหมาย ✗ หมายถึง ไม่สอดคล้อง

**แบบสอบถามระดับบุคคล**

**ตัวแปรการเพิ่มความผูกพันในงานของบุคลากร**

ข้อ	ข้อความ						ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
		ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
<b>ด้านการทำงานอย่างมีวิธีการชัดเจน</b>								
1	ท่านมีความเข้าใจในงานที่ต้องทำเป็นอย่างดี	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
2	ท่านได้รับการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลกระทบต่องานอย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
3	ท่านได้รับทรัพยากรที่ทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิผล	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
4	ท่านให้ความสำคัญกับประสิทธิผล การดำเนินงานในการประชุมแต่ละครั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
5	ท่านพร้อมที่จะร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
<b>ด้านการได้รับการมอบอำนาจในการทำงาน</b>								
6	ท่านได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจดำเนินงานที่สำคัญด้วยตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
7	ท่านค้นพบว่าตัวเองเป็นคนสำคัญและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการได้ร่วมกันทำงานเป็นทีม</b>								
8	ท่านร่วมมือกับทีมงานเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
9	ท่านได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานจากกลุ่มงานอื่นที่ท่านไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่ม	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
10	ท่านช่วยทีมงานแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
11	ท่านได้รับความไว้วางใจจากทีมงานในการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการได้รับโอกาสเจริญเติบโตและการพัฒนา</b>								
12	ท่านมีโอกาสเจริญก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
13	ท่านพยายามพัฒนาทักษะและค้นหาความรู้ใหม่จากงานที่ปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
14	ท่านได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานโดยใช้ทักษะได้เต็มที่	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
<b>ด้านการได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง</b>								
15	ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของท่านได้รับความสนใจจากบุคคลอื่น	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
16	ท่านได้รับความชื่นชมจากการดำเนินงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
17	บุคคลอื่นในองค์กรเข้าใจและยอมรับผลการดำเนินงานของท่าน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

### ตัวแปรความพึงพอใจในงาน

ข้อ	ข้อความ	ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
<b>ด้านความพึงพอใจในงานภายใน</b>								
1	ท่านสามารถดำเนินงานได้ตลอดเวลาที่ต้องการ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
2	ท่านสามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
3	ท่านได้ดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งในลักษณะที่แตกต่างจากการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เดิม	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
4	ท่านเป็นบุคคลสำคัญขององค์กรในการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✗	✓	0.80	นำไปใช้
5	ท่านได้ดำเนินงานในสิ่งที่สอดคล้องกับจิตสำนึกของท่าน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
6	ท่านได้รับผิดชอบการดำเนินงานในหน้าที่ที่มีความมั่นคง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
7	ท่านได้ดำเนินงานในลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
8	ท่านได้บอกเล่าสิ่งที่ท่านดำเนินงานอยู่ให้ผู้อื่นรับทราบ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
9	ท่านได้ดำเนินงานโดยใช้ความสามารถของท่านเอง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
10	ท่านมีอิสระที่จะตัดสินใจในการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
11	ท่านได้พัฒนาแนวทางการดำเนินงานของตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
12	ท่านรู้สึกประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่ทำอยู่	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านความพึงพอใจในงานภายนอก</b>								
13	ท่านมีหัวหน้างานที่สามารถบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
14	ท่านมีหัวหน้างานที่มีสมรรถนะในการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
15	ท่านได้รับทราบนโยบายการดำเนินงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
16	ท่านได้รับคำตอบที่ตรงเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
17	ท่านมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าจากการดำเนินงานที่รับผิดชอบ	✓	✓	✓	✗	✓	0.80	ปรับภาษา
18	ท่านได้รับคำชื่นชมจากการดำเนินงานที่รับผิดชอบอยู่	✓	✓	✓	✗	✓	0.80	ปรับภาษา
19	ท่านได้รับเงื่อนไขสำหรับการดำเนินงานที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
20	ท่านกับเพื่อนร่วมงานสามารถดำเนินงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

### ตัวแปรสมรรถนะของบุคลากร

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
<b>ด้านการเป็นผู้นำและการตัดสินใจ</b>								
1	ท่านตัดสินใจและริเริ่มการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งด้วยตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
2	ท่านชักนำและให้คำแนะนำผู้อื่น เพื่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓	✗	✓	0.80	ปรับภาษา
<b>ด้านการสนับสนุนและการร่วมปฏิบัติงาน</b>								
3	ท่านยึดมั่นหลักการและคุณค่าของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
4	ท่านสามารถดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งร่วมกับผู้อื่น	✓	✓	✓	✗	✓	0.80	ปรับภาษา
<b>ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองและการนำเสนองาน</b>								
5	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายอื่น และมีเครือข่ายการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
6	ท่านมีอิทธิพลใ้มนำใจผู้อื่นเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
7	ท่านนำเสนอและสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการวิเคราะห์และการตีความ</b>								
8	ท่านเขียนและรายงานผลการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ถูกต้องชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
9	ท่านประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อ ความสะดวกรวดเร็วต่อการ ดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
10	ท่านวิเคราะห์กระบวนการ ดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งได้ อย่างถูกต้อง	✓	✓	✓	✗	✓	0.80	ปรับภาษา
<b>ด้านการสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด</b>								
11	ท่านเรียนรู้และสร้างสรรค์งานที่เป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินงานใน ระบบบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
12	ท่านสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ต่อยอด การดำเนินงานในระบบบริหารคน เก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
13	ท่านคิดเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการ ดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการจัดองค์กรและการบริหาร</b>								
14	ท่านส่งมอบการดำเนินงานในระบบ บริหารคนเก่งที่ทำแล้วเสร็จเข้าสู่ กระบวนการอื่นเพื่อดำเนินการ ต่อไป	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
15	ท่านจัดเตรียมวิธีการดำเนินงานใน ระบบบริหารคนเก่งเพื่อให้เกิด ความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
16	ท่านวางแผนและจัดระบบการ ดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุปผลประเมิน
<b>ด้านการปรับเปลี่ยนและการรับมือ</b>								
17	ท่านรับมือกับความกดดันที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
18	ท่านปฏิบัติงานได้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน</b>								
19	ท่านปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
20	ท่านมีวิธีคิดที่คำนึงถึงต้นทุนและผลกำไรเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

### ตัวแปรการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุปผลประเมิน
<b>ด้านการระบุเอกลักษณ์คนเก่ง</b>								
1	มีการนำคุณลักษณะของบุคลากรคนเก่งเดิมมาเป็นแบบอย่างบุคลากรคนเก่งต้นแบบขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้



ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
2	มีการสร้างต้นแบบคุณลักษณะคนเก่งขององค์กรขึ้นใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการสรรหาคงคนเก่ง</b>								
3	มีการสรรหาคณะกรคนเก่งจากภายในองค์กรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่าง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
4	มีการจูงใจบุคลากรภายในเพื่อช่วยสรรหาคงคนเก่งจากภายนอกเข้าสู่องค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
5	มีการสรรหาคงคนเก่งด้วยวิธีที่เป็นธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการคัดเลือกคนเก่ง</b>								
6	มีวิธีการคัดเลือกคนเก่งที่เชื่อถือได้	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
7	มีวิธีการคัดเลือกคนเก่งที่มีความเที่ยงตรงและเกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงานที่ต้องการ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
8	มีวิธีการคัดเลือกคนเก่งที่นำไปใช้กับการคัดเลือกบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องได้	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
9	มีวิธีการคัดเลือกคนเก่งได้จริงและเกิดประโยชน์กับองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
10	มีวิธีการคัดเลือกที่ถูกต้องตามกฎหมายกติกาสังคมยึดถือกันมา	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
<b>ด้านการพัฒนาคนเก่ง</b>								
11	บุคลากรตระหนักถึงการพัฒนาตัวเอง มีแผนพัฒนาตัวเอง และลงมือพัฒนาตัวเอง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
12	ผู้บังคับบัญชามีทักษะและความสามารถในการพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการธำรงรักษาคนเก่ง</b>								
13	มีแรงจูงใจที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
14	มีแรงจูงใจโดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่ทำให้คนเก่งมีอิสระในการกระทำและแสดงความคิดเห็น	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
15	มีแรงจูงใจที่มีผลต่อจิตใจ แต่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยให้โอกาสเจริญเติบโตในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง</b>								
16	มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งโดยคำนึงถึงอัตราในตลาดแรงงานที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
17	มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งดีกว่าที่จ่ายให้บุคลากรทั่วไป	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
18	มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งตามผลการปฏิบัติงานที่ทำได้	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
19	มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนด	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
20	มีการจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งที่ไม่ต่ำกว่าองค์กรอื่น	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง</b>								
21	มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานของคนเก่งอย่างกระจ่างชัด	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
22	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่คนเก่ง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
23	มีการเสริมแรงทางบวกแก่คนเก่งทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง</b>								
24	มีการระบุตัวบุคคลเพื่อเป็นผู้รับมอบตำแหน่งงานสำคัญในอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
25	มีการพัฒนาบุคคลผู้ถูกระบุว่าเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับงานในอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

## แบบสอบถามระดับองค์กร

## ตัวแปรโครงสร้างองค์กร

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุปผลประเมิน
<b>ด้านความเป็นระเบียบ</b>								
1	หน่วยงานมีความพยายามในการสร้างมาตรฐานการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
2	หน่วยงานมีการสร้างกฎและระเบียบปฏิบัติในการดำเนินงานอย่างดีเยี่ยม	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
3	หน่วยงานจัดทำคำแนะนำกระบวนการดำเนินงานให้ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านความเข้มข้นในการดำเนินงาน</b>								
4	หน่วยงานมีสายการบังคับบัญชาที่สามารถตัดสินใจในดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
5	หน่วยงานมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
6	ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำการตัดสินใจได้	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านความสลับซับซ้อน</b>								
7	หน่วยงานมีปริมาณการกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานออกไปตามฝ่ายต่าง ๆ ในระดับเดียวกัน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุปผลประเมิน
8	หน่วยงานมีปริมาณการกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามสายการบังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
9	หน่วยงานมีปริมาณการกระจายความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของคณะ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

### ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุปผลประเมิน
<b>ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b>								
1	ทีมงานมีการสนทนาและเรียนรู้ร่วมกันถึงความผิดพลาดของการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
2	หน่วยงานระบุทักษะที่ต้องการชัดเจนเพื่อการดำเนินงานในอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการสอบถามและการสนทนา</b>								
3	หน่วยงานสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมถึงการตั้งคำถามไปยังผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
4	ทีมงานปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	✗	✓	0.8	ปรับภาษา
<b>ด้านการเรียนรู้ของทีม</b>								
5	ทีมงานให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานของทีมและวิธีการทำงานที่ดีเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
6	หน่วยงานมอบรางวัลให้กับทีมงานเมื่อประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการเสริมพลังอำนาจ</b>								
7	หน่วยงานใช้การสื่อสารสองทางสำหรับการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
8	หน่วยงานจัดการให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศของการดำเนินงานได้รวดเร็วและง่ายดาย	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการฝังระบบการเรียนรู้ให้ลึก</b>								
9	หน่วยงานให้ทางเลือกแก่ผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
10	หน่วยงานวางแนวทางให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารและทีมงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
<b>ด้านการเชื่อมต่อเชิงระบบ</b>								
11	หน่วยงานช่วยสร้างความสมดุลให้กับการทำงานและชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
12	หน่วยงานสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจต่อการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้รับบริการด้วย	✓	✓	✓	✗	✓	0.8	ปรับภาษา
<b>ด้านความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>								
13	ผู้บริหารสนับสนุนโอกาสแห่งการเรียนรู้และการฝึกอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
14	ผู้บริหารแบ่งปันข้อมูลที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ให้กับผู้ปฏิบัติงานคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้รับบริการด้วย	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

## ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุปผลประเมิน
<b>ด้านการเป็นผู้กำหนดทิศทาง</b>								
1	ผู้บริหารระบุเหตุผลของการนำนโยบายการดำเนินงานไปปฏิบัติอย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
2	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือต่อการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่เป็นสาระสำคัญของการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
3	ผู้บริหารสร้างความคาดหวังให้เกิดผลการดำเนินงานในระดับสูง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาคน</b>								
4	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการนำนโยบายไปปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
5	ผู้บริหารสนับสนุนความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
6	ผู้บริหารจัดเตรียมรูปแบบการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านการเป็นผู้นำแห่งการพัฒนาองค์กร</b>								
7	ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมหน่วยงานให้เข้มแข็ง ด้วยการสร้างความร่วมมือสำหรับการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้



ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
8	ผู้บริหารได้สร้างสภาพการทำงานที่ดีเพื่อรองรับการมีส่วนร่วมสำหรับการตัดสินใจในกลยุทธ์การดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
9	ผู้บริหารช่วยพัฒนาให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

#### ตัวแปรความร่วมมือในการทำงาน

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
<b>ด้านความร่วมมือในการทำงานแบบทีม</b>								
1	สมาชิกในทีมช่วยเหลือกันและกันโดยแต่ละคนแสดงบทบาทที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
2	ทีมงานได้รับการยอมรับในองค์กรว่าเป็นทีมที่มีคุณค่า	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
3	ทีมงานมีเป้าหมายการดำเนินงานชัดเจนโดยมีสัญญาใจร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
4	ทีมงานร่วมสนทนาและเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความร่วมมือบนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
5	ทีมงานสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
<b>ด้านความร่วมมือในการทำงานแบบสังคม</b>								
6	หน่วยงานมีบุคลากรจากฝ่ายอื่นอื่น อีกที่ให้ความสนใจต่อการดำเนินงาน นอกจากทีมงานที่รับผิดชอบโดยตรง	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
7	หน่วยงานสนับสนุนการเป็นชุมชน แห่งการปฏิบัติ	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
8	ความร่วมมือในการทำงานแบบ สังคมช่วยให้เกิดการเพิ่มความผูกพันในงานและสามารถดำเนินงานได้ดีขึ้น	✓	✓	✓	✗	✓	0.80	ปรับภาษา
9	ความร่วมมือในการทำงานแบบ สังคมช่วยสนับสนุนการคงอยู่ของ ชุมชนแห่งการปฏิบัติในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
10	ผู้บริหารเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วม การดำเนินงานในรูปแบบชุมชน แห่งการปฏิบัติในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

ข้อ	ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ค่า I-CVI	สรุป ผลประเมิน
<b>ด้านความร่วมมือในการทำงานแบบเครือข่าย</b>								
11	บุคลากรช่วยกันค้นหาและจัดเก็บ ข้อมูลและเรื่องราวที่เป็นประโยชน์ ต่อการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
12	บุคลากรช่วยกันส่งต่อบอกเล่า ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการ ดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
13	ความร่วมมือในการทำงานแบบ เครือข่ายในองค์กรมีพื้นฐานจาก ความสนใจร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
14	หน่วยงานสนับสนุนการใช้เครือข่าย ทางเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดความ ร่วมมือที่เป็นประโยชน์ต่อการ ดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้
15	ผู้บริหารระดับสูงใช้เทคโนโลยีเพื่อ ประโยชน์ต่อการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	1.00	นำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล ฤกษ์ฤดา เทพยากุล

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5610530005

## วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2550
รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2546

## ทุนการศึกษา (ที่ได้รับในระหว่างการศึกษา)

ทุนบัณฑิตศึกษาสงขลานครินทร์ ประจำปีการศึกษา 2557

ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ ประจำปีการศึกษา 2557

## ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน (ถ้ามี)

อาจารย์สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน (ถ้ามี)

ฤกษ์ฤดา เทพยากุล และอิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2557). ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อระบบการบริหาร

คนเก่งในมหาวิทยาลัยเอกชน: การทบทวนวรรณกรรม. *เอกสารการประชุมมหาดใหญ่วิชาการ ระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 5*, มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่, สงขลา.

ฤกษ์ฤดา เทพยากุล และอิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2557). ตัวแปรระดับองค์การที่สัมพันธ์กับการดำเนินงาน

ในระบบบริหารคนเก่ง: การทบทวนวรรณกรรม. *เอกสารการประชุมวิชาการเสนอผลการวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 33*, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.

ฤกษ์ฤดา เทพยากุล และอิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2559). ความหมายและองค์ประกอบของการบริหารคนเก่ง

ในองค์กร. *วารสารวิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้*, 9(2), (หนังสือรับรองการตีพิมพ์)

Tepayakul, R. & Rinthaisong, I. (2016). Status of Talent Management on Human Resource

Management. *Proceedings of the 7th Academic Meeting National and International Conference*, Suan Sunandha Rajabhat University, Bangkok.

Tepayakul, R. & Rinthaisong, I. (2016). Finding Components of Talent Management

System. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 16(3), (Accepted for publication)