

รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัท
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ธัชชพันธ์ ศิริเวช

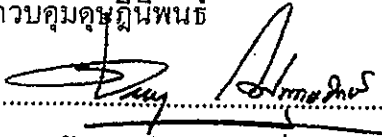
คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักตามสูตรปรัชญาคุณฉันทิพนธ์
สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤษภาคม 2558

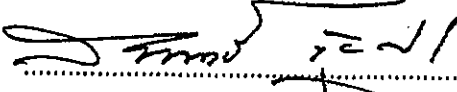
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุณฐิณีพนธ์ ได้พิจารณา
คุณฐิณีพนธ์ของ ธัชชพรรณ ศิริเวช ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


อาจารย์ผู้ควบคุมคุณฐิณีพนธ์

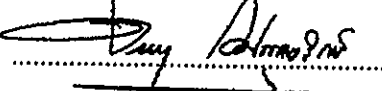

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ดร.ศรัณษา เลิศพุทธิรักษ์)

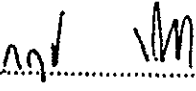
คณะกรรมการสอบปากเปล่า


..... ประธาน
(ศาสตราจารย์สมพงษ์ จ้อยศิริ)

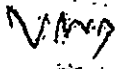

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระภาเลิศ)


..... กรรมการ
(ดร.ศรัณษา เลิศพุทธิรักษ์)


..... กรรมการ
(ดร.กฤษ จรินโท)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับคุณฐิณีพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช)

วันที่ 19 เดือน พ.ค. พ.ศ. 2559

53870143: สาขาวิชา: การพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์; ปร.ด. (การพัฒนาองค์การ และการจัดการสมรรถนะของมนุษย์)

คำสำคัญ: แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง/ ประเมินศักยภาพสูง/ ประเมินผลปฏิบัติงานสูง/ วัตถุประสงค์ดำเนินงานธุรกิจ

รัชชพรรณ ศิริเวช รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (TALENT MANAGEMENT ALIGNMENT AFFECT TO STOCK EXCHANGE OF BUSINESS PERFORMANCE OF PUBLIC COMPANY THAILAND)

คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์: ศรีณยา เลิศพุทธรักษ์, Ed.D. 494 หน้า ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนารูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบแนวทางบริหารและวิเคราะห์คุณลักษณะที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้การวิจัยแบบผสมวิธีโดยกำหนดประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจของกลุ่มบริษัท มีองค์ประกอบเชิงประจักษ์ จำนวน 58 องค์ประกอบ แบ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 9 ท่าน และสำรวจข้อมูล จำนวน 929 ตัวอย่าง นำผลที่ได้ไปวิจัยสนทนาเชิงกลุ่มผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์ จำนวน 9 บริษัท นำผลใช้วิเคราะห์ยืนยันสมการเชิงโครงสร้าง

ผลการวิจัยแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับมุมมองการบริหาร กระบวนการบริหาร ประเมินผลการบริหาร และกระจายความเสี่ยงในการบริหาร มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ รวมทั้งมีอิทธิพลแทรกซ้อนจากองค์ประกอบการประเมินศักยภาพสูงและองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในรูปแบบสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบ พิจารณาค่าความสอดคล้องดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.995 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.004 เป็นผลจากค่าสถิติไคสแควร์ต่อองศาอิสระมีค่าเท่ากับ .978 และค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.495 มากกว่าที่กำหนดไว้ระดับ 0.05 จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ ความสำคัญมากกว่าร้อยละ 66 กับรูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เนื่องจากขาดความชัดเจนต่อมุมมองการยอมรับความสำเร็จที่มีต่อกระบวนการบริหาร การผลักดันให้เกิดผลเชิงรูปธรรมในการประเมิน และกระจายความเสี่ยงรองรับการแข่งขัน ทั้งนี้กลุ่มผู้บริหารอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ให้ความสำคัญกับแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงโดยวิธีการจำแนกกลุ่มกำหนดกระบวนการบริหาร ได้แก่ กลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานดี กลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง กลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์ กลุ่มผู้มีศักยภาพสูง และประเมินระดับความสำคัญเป้าหมาย 5 ระดับ

สรุปผลการวิจัยองค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานองค์การ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการประเมินศักยภาพสูงและผลปฏิบัติงานสูงที่มีผลต่อการดำเนินงานธุรกิจ มีความจำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพมุ่งเน้นการขีดความสามารถ และจัดการพฤติกรรมบุคคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายการเพิ่มศักยภาพด้านเติบโตและผลตอบแทนการลงทุนของธุรกิจ และต้องกำหนดแนวทางให้สอดคล้องกับการแยกกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง

52870014: MAJOR: ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND HUMAN CAPABILITY
MANAGEMENT; Ph.D. (ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND
HUMAN CAPABILITY MANAGEMENT)

KEYWORDS: TALENT MANAGEMENT ALIGNMENT/ HIGH POTENTIAL/ HIGH PERFORMANCE/
BUSINESS PERFORMANCE

TOUCHPHAN SIRIWET: TALENT MANAGEMENT ALIGNMENT AFFECT TO STOCK
EXCHANGE OF BUSINESS PERFORMANCE OF PUBLIC COMPANY THAILAND. ADVISOR
COMMITTEE: SARUNYA LERTPUTTARAK. Ed.D. 494 P. 2015

This research was aligned to develop the management model for talent management alignment. The objective was to study the important component of the high-potential personnel in different characteristics and analyze the characteristics that effected on the performance of companies registered with the Stock Exchange of Thailand. Mixed method was used in this study. The population in this study was the executives from business companies. Fifty-eight empirical components were determined from the structural analysis and structural equation analysis of the in-depth interview of 9 executives, surveys from at least 900 executives and 929 completed questionnaires and focus group of 9 companies on real estate industry.

The result of this research demonstrated component for talent management alignment that management perspectives, process, performance and portfolio had both direct and indirect effects in the business performance. They also affected the high-potential evaluation component and performance evaluation component. Therefore, these were in accordance with the empirical information derived from structural equation modeling. The goodness of fit index (GFI) was 0.995 and the RMSEA was 0.004. The Chi-square statistics per degree of freedom was equal to .978 which was less than 2 and with the significant level of 0.495, which was more than 0.05. From the interview, most of the executives gave an importance to the management of high-potential personnel while some of them still lacked of definite perspective in Talent Management. The success of management resulted from the evaluation risk distribution in portfolio that the encourage personnel to be ready for further competition in the future. Therefor the executive of real estate industry has to separate for performer group high-performer group high-potential group and talent group that this is goal evaluation for 5 levels

In the conclusion, the component involved with the talent management alignment had a direct influence on the business performance and also an indirect influence on high-potential and high performance evaluation to the business performance. In order to increase business capability, it was necessary to develop both human resource and the organization by focusing on the creation of personnel who have skills suitable for the business key success. The evaluation could be seen from the growth and return of the business.

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ที่ให้ความสนใจในการทำวิจัย โดยเฉพาะท่านศาสตราจารย์สมพงษ์ จ้อยศิริ ได้กรุณาชี้แนะถึงการนำวิจัยที่ได้ค้นพบในสิ่งใหม่ไปใช้กับแนวทางปัจจุบันและอนาคต และท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช ได้แนะนำให้มีมุงเน้นความชัดเจนของวามสำคัญของงานวิจัย รวมทั้งสนับสนุนให้มีการนำผลงานวิจัยไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ซึ่งเป็นแนวทางที่ผู้วิจัยนำไปปรับปรุงงานวิจัยให้สอดคล้องกับข้อแนะนำ

การดำเนินงานวิจัยมีการจัดทำรายงานผลการวิจัยตามแนวทางของวิธีการวิจัยที่ได้รับการส่งเสริมจากท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ ท่านอาจารย์ ดร.กฤต จรินโท และท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ โดยอาจารย์ทุกท่านได้กรุณาอย่างมากในการให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางการทำวิจัยที่เหมาะสม ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารองค์กรธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่ได้สละเวลาและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเป็นอย่างมาก ซึ่งข้อมูลที่ได้รับเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผลการวิจัยสะท้อนถึงแนวทางการนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลที่สำคัญต่อการวิจัยแนวทางการนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติของการบริหารสำหรับกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงระดับต่าง ๆ และสุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำงานวิจัยครั้งนี้

รัชชพันธ์ ศิริเวช

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ค
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	7
กรอบแนวคิดการวิจัย	8
สมมติฐานการวิจัย.....	9
ขอบเขตการวิจัย	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
ความหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	20
แนวคิดของการวางแผนบริหารผู้มีศักยภาพสูง	23
การประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน	57
การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร	70
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	74
สรุปผลการทบทวนวรรณกรรม	82
3 วิธีดำเนินการวิจัย	87
ระเบียบวิธีการวิจัย	87
แหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	89
ประชากร.....	90
ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ	91
ระเบียบวิธีวิจัยคุณภาพ	107

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ระเบียบวิธีสนทนาเชิงกลุ่ม	109
การสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล	112
4 การวิเคราะห์ผลการวิจัย	114
ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงสำรวจ	117
ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ผลการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก	340
ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ผลการวิจัยสนทนาเชิงกลุ่ม	349
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	368
สรุปผลการวิจัย	369
อภิปรายผลการวิจัย	389
ข้อเสนอแนะการวิจัย	398
บรรณานุกรม	408
ภาคผนวก	419
ภาคผนวก ก	420
ภาคผนวก ข	454
ภาคผนวก ค	461
ภาคผนวก ง	474
ประวัติย่อของผู้วิจัย	493

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4-1	ผลกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามคุณลักษณะเกี่ยวกับสายงานบริหาร	119
4-2	ผลกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามคุณลักษณะเกี่ยวกับช่วงปีที่ดำเนินกิจการ	122
4-3	ผลกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามคุณลักษณะเกี่ยวกับจำนวนพนักงานขององค์กร	125
4-4	กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามคุณลักษณะเกี่ยวกับประมาณการเติบโตโดยอดขาย.....	128
4-5	ผลกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามคุณลักษณะด้านผลตอบแทนการลงทุน	130
4-6	การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบการสำรวจกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์	133
4-7	การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบการสำรวจกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์	135
4-8	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก).....	136
4-9	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแนวทางมุมมองการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)	139
4-10	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบแนวทางมุมมองการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก).....	141
4-11	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง).....	142
4-12	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแนวทางมุมมองการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง).....	144
4-13	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบแนวทางมุมมองการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)	146
4-14	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่).....	147
4-15	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแนวทางมุมมองการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)	149
4-16	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบแนวทางมุมมองการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่).....	151
4-17	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท).....	152

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-18	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแนวทางมุมมองการบริหาร (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท) 154
4-19	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบแนวทางมุมมองการบริหาร (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)..... 156
4-20	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)..... 157
4-21	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแนวทางกระบวนการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก) 159
4-22	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบแนวทางกระบวนการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก) 161
4-23	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)..... 162
4-24	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแนวทางกระบวนการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)..... 164
4-25	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบแนวทางกระบวนการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง) 166
4-26	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)..... 167
4-27	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแนวทางกระบวนการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่) 169
4-28	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบแนวทางกระบวนการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)..... 171
4-29	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)..... 172
4-30	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแนวทางกระบวนการบริหาร (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท) 174
4-31	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบแนวทางกระบวนการบริหาร (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)..... 176

สารบัญชิตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-32	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินผลการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก).. 177
4-33	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินผล การบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก) 178
4-34	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการประเมินผลการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)..... 179
4-35	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินผลการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง) 180
4-36	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินผล การบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)..... 181
4-37	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการประเมินผลการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง) 183
4-38	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินผลการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่) 184
4-39	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินผล การบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่) 185
4-40	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบแนวทางการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)..... 186
4-41	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินผลการบริหาร (รวมทุกกลุ่มขนาด บริษัท)..... 187
4-42	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินผล การบริหาร (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท) 188
4-43	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการประเมินผลการบริหาร (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)..... 190
4-44	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)..... 191
4-45	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานกระจายความเสี่ยง การบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก) 192
4-46	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบกระจายความเสี่ยงการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)..... 193

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-47	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของกระจายความเสี่ยงการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง) 194
4-48	วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)..... 195
4-49	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)..... 197
4-50	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)..... 198
4-51	วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่) 199
4-52	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบกระจายความเสี่ยงการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่) 200
4-53	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)..... 201
4-54	วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท) 202
4-55	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท) 204
4-56	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)..... 205
4-57	วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)..... 207
4-58	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบแนวทางบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)..... 210
4-59	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง) 211
4-60	วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง) 213

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-61	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบแนวทางบริหาร (กลุ่มบริษัท ขนาดกลาง) 215
4-62	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร (กลุ่มบริษัท ขนาดใหญ่)..... 216
4-63	วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (กลุ่มบริษัท ขนาดใหญ่)..... 218
4-64	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบแนวทางบริหาร (กลุ่มบริษัท ขนาดใหญ่)..... 221
4-65	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร (รวมทุกกลุ่ม ขนาดบริษัท) 222
4-66	วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (รวมทุก กลุ่มขนาดบริษัท) 224
4-67	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบแนวทางบริหาร (รวมทุก กลุ่มขนาดบริษัท) 226
4-68	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการกระจายความถี่ของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก) 227
4-69	วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก) 230
4-70	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการประเมินผลปฏิบัติงานสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก) 232
4-71	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของประเมินผลปฏิบัติงานการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง) 233
4-72	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินผล ปฏิบัติงานการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)..... 236
4-73	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการประเมินผลปฏิบัติงาน การบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)..... 238
4-74	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินผลปฏิบัติงานการบริหาร (กลุ่มบริษัท ขนาดใหญ่)..... 239

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-75	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินผลปฏิบัติงานการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่) 242
4-76	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการประเมินผลปฏิบัติงานการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่) 244
4-77	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินผลปฏิบัติงานการบริหาร (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท) 245
4-78	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการประเมินผลปฏิบัติงานการบริหาร (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท) 248
4-79	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการประเมินผลปฏิบัติงานการบริหาร (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท) 251
4-80	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก) 252
4-81	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวัดผลเติบโตของธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก) 253
4-82	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการวัดผลเติบโตของธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก) 254
4-83	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง) 255
4-84	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวัดผลเติบโตของธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง) 256
4-85	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการวัดผลเติบโตของธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่) 258
4-86	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่) 259
4-87	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวัดผลเติบโตของธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่) 260
4-88	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการวัดผลเติบโตของธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่) 261

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-89	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลเติบโตของธุรกิจจากการบริหาร (รวมทุกกลุ่ม ขนาดบริษัท) 262
4-90	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวัดผลเติบโต (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)..... 263
4-91	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการวัดผลเติบโตของธุรกิจ (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)..... 265
4-92	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก) 266
4-93	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวัดผลตอบแทน ธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)..... 267
4-94	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจ (กลุ่ม บริษัทขนาดเล็ก)..... 269
4-95	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง) 270
4-96	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวัดผลตอบแทน ธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง) 271
4-97	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจ (กลุ่ม บริษัทขนาดกลาง) 272
4-98	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)..... 273
4-99	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวัดผลตอบแทน ธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)..... 274
4-100	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจ (กลุ่ม บริษัทขนาดใหญ่)..... 276
4-101	วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)..... 277
4-102	วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวัดผลตอบแทน ธุรกิจ (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)..... 278

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-103	วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจ (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)..... 279
4-104	ผลสรุปวิเคราะห์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์.. 280
4-105	การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบการสำรวจกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 284
4-106	ค่าการกระจายตัวของข้อมูลองค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 286
4-107	ค่าความเหมาะสมเชิงโครงสร้างองค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 288
4-108	ค่าความเหมาะสมยืนยันองค์ประกอบเชิงโครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง 292
4-109	ค่าอิทธิพลเชิงโครงสร้างของรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 293
4-110	ค่าความเหมาะสมยืนยัน โมเดลสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบการประเมิน ศักยภาพสูง..... 300
4-111	ค่าอิทธิพลเชิงโครงสร้างของรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 301
4-112	ค่าความเหมาะสมยืนยัน โมเดลสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบการประเมินผล การปฏิบัติสูง..... 305
4-113	ค่าอิทธิพลเชิงโครงสร้างของรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 306
4-114	ค่าความเหมาะสมยืนยัน โมเดลสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบการวัดผลดำเนินงาน ธุรกิจ 310
4-115	ค่าอิทธิพลเชิงโครงสร้างของรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 311
4-116	วิเคราะห์รูปแบบสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบกลุ่มบริษัทจดทะเบียนใน ตลาดหลักทรัพย์ 314
4-117	วิเคราะห์โครงสร้างอิทธิพลรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง..... 322
4-118	อิทธิพลทางตรงขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)..... 325

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-119	326
อธิพิพลาทางตรงขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)	
4-120	327
อธิพิพลาทางตรงขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่).....	
4-121	329
อธิพิพลาทางตรงขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท).....	
4-122	330
อธิพิพลาทางอ้อมขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)	
4-123	331
อธิพิพลาทางอ้อมขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)	
4-124	333
อธิพิพลาทางอ้อมขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่).....	
4-125	334
อธิพิพลาทางอ้อมขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท).....	
4-126	335
การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง	
4-127	346
ผู้บริหารให้ความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง.....	
ภาคผนวก ก-1	421
การเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมของกลุ่มประเทศระหว่างปี พ.ศ. 2547-2553 (Beth an buvino, senior economist an standard & poor’s (*)).....	
ภาคผนวก ก-2	421
จำนวนพื้นที่ ประชากร ความหนาแน่นของประชากร และการขยายตัว ของจำนวน ประชากร ของประเทศสมาชิกอาเซียน ในปี พ.ศ. 2552	
ภาคผนวก ก-3	422
ข้อมูลบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.....	
ภาคผนวก ก-4	424
บริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2545-2555 (*)......	
ภาคผนวก ก-5	426
รายได้รวมบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในช่วง ปี พ.ศ. 2548-2555 (ล้านบาท).....	
ภาคผนวก ก-6	427
กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีทุนจดทะเบียน มากกว่า 10,000 ล้านบาท จำนวน 40 บริษัท.....	

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
ภาคผนวก ก-7	429
กลุ่มบริษัทขนาดกลางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีทุนจดทะเบียน ตั้งแต่ 5,000-10,000 ล้านบาท จำนวน 30 บริษัท.....	
ภาคผนวก ก-8	430
กลุ่มบริษัทขนาดเล็กของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีทุนจดทะเบียน น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท จำนวน 453 บริษัท	
ภาคผนวก ก-9	449
กลุ่มบริษัทจดทะเบียนขนาดใหญ่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่เลือก กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 อันดับแรก	
ภาคผนวก ก-10	451
กลุ่มบริษัทจดทะเบียนขนาดกลางในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่เลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 อันดับแรก	
ภาคผนวก ก-11	452
กลุ่มบริษัทจดทะเบียนขนาดเล็กในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่เลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 อันดับแรก	
ภาคผนวก ก-12	453
กลุ่มบริษัทจดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การเลือกสัมภาษณ์ เชิงลึก จำนวน 9 บริษัท (บริษัท 3 ระดับแรกของกลุ่ม).....	
ภาคผนวก ข-1	455
วิเคราะห์องค์ประกอบแนวทางการบริหารคนเก่ง.....	
ภาคผนวก ข-2	458
วิเคราะห์การวัดผลศักยภาพในการบริหารคนเก่ง	
ภาคผนวก ข-3	459
วิเคราะห์การวัดผลการปฏิบัติงานในการบริหารคนเก่ง	
ภาคผนวก ข-4	460
วิเคราะห์การประเมินวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ.....	
ภาคผนวก ง-1	475
ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยปริมาณ	
ภาคผนวก ง-2	476
วิเคราะห์ความเหมาะสมข้อคำถามในแบบสอบถามสัมภาษณ์การวิจัย	
ภาคผนวก ง-3	477
วิเคราะห์ความเหมาะสมข้อคำถามแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง	
ภาคผนวก ง-4	480
วิเคราะห์ความเหมาะสมข้อคำถามแบบประเมินศักยภาพการบริหาร	
ภาคผนวก ง-5	481
วิเคราะห์ความเหมาะสมข้อคำถามประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหาร	
ภาคผนวก ง-6	483
วิเคราะห์ความเหมาะสมข้อคำถามวัดผลการดำเนินงานธุรกิจในการบริหาร...	
ภาคผนวก ง-7	484
วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย	
ภาคผนวก ง-8	485
วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกข้อคำถามแบบสอบถามการวิจัย	
ภาคผนวก ง-9	491
วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1	กรอบแนวคิดการวิจัย..... 8
1-2	การอธิบายขอบเขตทางด้านเนื้อหาของการวิจัย..... 13
2-1	แนวคิดการทบทวนวรรณกรรมของการวิจัย..... 19
2-2	กลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้สัมฤทธิ์ผลลัพท์ทางธุรกิจ 26
2-3	การวิวัฒนาการบทบาทหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ 39
2-4	การเชื่อมโยงองค์ประกอบของกระบวนการทุนมนุษย์ 53
2-5	วิวัฒนาการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 58
2-6	ประเมินการจัดแบ่งประเภทบุคลากร A, B, C, D เพื่อการพัฒนา..... 61
2-7	ประเมินแบ่งกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพและผลปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง 62
2-8	การประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง..... 64
2-9	กลยุทธ์การขับเคลื่อนผลปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง 65
3-1	ขั้นตอนระเบียบการวิจัย..... 88
4-1	กระบวนการวิเคราะห์ผลการสำรวจผู้บริหารสายงานธุรกิจและทรัพยากรมนุษย์..... 115
4-2	กระบวนการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์..... 117
4-3	เปรียบเทียบโครงสร้างองค์ประกอบแนวทางบริหารกลุ่มบริษัท 290
4-4	เปรียบเทียบโครงสร้างองค์ประกอบการประเมินศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัท..... 298
4-5	เปรียบเทียบโครงสร้างองค์ประกอบการประเมินผลปฏิบัติงานสูงของกลุ่มบริษัท..... 303
4-6	เปรียบเทียบโครงสร้างองค์ประกอบการวัดผลดำเนินงานของกลุ่มบริษัท..... 308
4-7	รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงต่อผลดำเนินงานกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก..... 314
4-8	รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงต่อผลดำเนินงานกลุ่มบริษัทขนาดกลาง 316
4-9	รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงต่อผลดำเนินงานกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่..... 318
4-10	รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงต่อผลดำเนินงานรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท..... 320
5-1	แนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจ 383

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจสภาพแวดล้อมทางสังคมและเทคโนโลยีมีอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การธุรกิจมีการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น (Ulrich, 2010) และต้องเตรียมการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน (Sears, 2003) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในการเผชิญความท้าทายจากกระแสบริบทเศรษฐกิจแบบเปิด (Open economy) ทำให้องค์การรับรู้ถึงผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ที่เป็นได้ทั้งโอกาสและข้อจำกัดในศตวรรษที่ 21 (Ulrich, 2010) ทั้งนี้ภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศไทยในปี พ.ศ. 2552 มีสัดส่วนมูลค่าผลผลิตอุตสาหกรรมต่อ GDP ประมาณร้อยละ 39 คิดเป็นจำนวนเงินประมาณ 3.09 ล้านล้านบาท ขณะที่ในปี พ.ศ. 2555 ประเทศไทยมีสัดส่วนมูลค่าผลผลิตอุตสาหกรรมต่อ GDP ประมาณร้อยละ 42 คิดเป็นจำนวนเงินประมาณ 4.25 ล้านล้านบาท มีอัตราเติบโตร้อยละ 20 ขณะที่แนวโน้มการเติบโต GDP มีการปรับขึ้นลงตามสถานการณ์เศรษฐกิจของประเทศ (ตารางภาคผนวก ก-1) เป็นผลจากการพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรมและปรับสภาพทางด้านแรงงานของประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศไทยปี พ.ศ. 2555-2559 (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555)

สถานการณ์และการแข่งขันตลาดแรงงานผู้มีศักยภาพสูงของโลก (Global workforce in world competitive) ในสถานะของธุรกิจสมัยใหม่ที่มีมุมมองต่อบุคลากรถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญมากขององค์กร (Valued asset) จึงพุ่งเป้าประสงค์ไปที่ความสำคัญของตัวชี้วัดความสามารถของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่ความพยายามขององค์กรที่จะพัฒนาดึงดูดพรสวรรค์และความฉลาดของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ และเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจ องค์กรมีการประเมินจากตัวชี้วัดความสามารถที่มีความแตกต่างระหว่างการวัดความสามารถขององค์กร (Business capability) กับการวัดขีดความสามารถของบุคคล (Human capability) พิจารณาระดับความสำคัญ และการเข้าถึงความสามารถในการจัดการภาคแรงงาน (Workforce importance management) บนพื้นฐานความรู้ (Knowledge base) และทักษะประสบการณ์การทำงานที่เพิ่มสูงขึ้นมากกว่าร้อยละ 70 ของมูลค่าขององค์กร (Shameem, & Muruganathan, 2010) และมีความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์กับผู้นำองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการจัดวางแนวทางบริหาร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทักษะประสบการณ์ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจ (Business executives) และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource executives) ส่วนใหญ่มีความเข้าใจน้อยเกี่ยวกับวิธีการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้เกิด

ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สูงสุด และขาดมุมมองในวิธีที่ดีในการจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงของบริษัท (Alice, 2011) การเปลี่ยนแปลงตลาดแรงงานผู้มีศักยภาพสูงเริ่มในช่วงทศวรรษที่ 1980-1990 องค์กรจึงเริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจที่มีการนำเครื่องมือการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายให้สัมพันธ์กับการบริหารจัดการคน (People management) มักเกิดช่องว่างความสามารถของคนและองค์กร (Performance gap) และกำหนดความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับความสามารถขององค์กร (Caudron, 1999) นำไปสู่การพัฒนาบุคลากรเชิงทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional) รองรับการผลิตเปลี่ยนแปลงตามกลไกตลาดแรงงาน (Workforce market) ที่มีความเคลื่อนไหวเชิงพลวัตมากยิ่งขึ้น (Sears, 2003)

ช่วงทศวรรษ 1999 เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแรงงานเกิดแรงผลักดันทางด้านเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge base economy) และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี (Technology Shift) ทำให้การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human relation planning) เป็นการนำมาใช้ในบริหารแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรมากกว่าการบริหารแบบพันธมิตรธุรกิจ ทำให้องค์กรถูกท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงประชากรด้านแรงงาน และรูปแบบการบริหารทรัพยากร (Bennett & Bell, 2004) มีความพยายามค้นหาปัจจัยการพัฒนางานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางด้านธุรกิจ และค้นหาปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรต้องแสวงหาเครื่องมือพัฒนาขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรมากขึ้น (Cummings & Worley, 2005) โดยเฉพาะการพัฒนาผู้ที่มีความสามารถพิเศษ มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ มีความคิดโดดเด่นด้านประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดอีกทั้งสามารถพัฒนาศักยภาพตนเองให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น

ภายหลังปี ค.ศ. 2000 สภาพการจ้างงานเกิดการหมุนเวียนแรงงานสูง จึงได้นำแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ (Human capital) นำมาใช้เป็นเครื่องมือสร้างความได้เปรียบเชิงความรู้ และนวัตกรรมขององค์กรมากขึ้น (Cappelli, 2008 a) มีปรับใช้ในการพัฒนางานที่สร้างกลยุทธ์ความสำเร็จและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทำให้สงครามการแย่งชิงผู้มีศักยภาพสูงหรือกลไกในการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กรรุนแรงมากขึ้น รวมทั้งองค์กรมีการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงให้มีความสามารถมากขึ้นในการสร้างโอกาสการแข่งขันขององค์กร ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการพัฒนา และการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพิ่มมากขึ้นในตลาดแรงงาน (Ulrich, 2010) เห็นได้จากแนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจของกลุ่มเกิดใหม่ เช่น ประเทศจีนและประเทศอินเดีย มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจเพิ่มสูงขึ้นมากกว่ากลุ่มประเทศยุโรปและอเมริกา (ตารางภาคผนวก ก-1) เป็นผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นความสามารถมากขึ้น มีความต้องการบุคคลที่มีความคิดความสามารถแก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ มีความสามารถทางการบริหาร มีภาวะผู้นำที่สามารถฝ่าฟันอุปสรรคไปสู่ความสำเร็จได้ ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้มีศักยภาพสูงไม่ประสบความสำเร็จ

ด้านการบริหาร เนื่องจากขาดทักษะความรู้ความสามารถที่ส่งเสริมสนับสนุนศักยภาพด้านการบริหาร และมีภาวะผู้นำในองค์กร (Adler, 2010)

จากการสำรวจแนวโน้มธุรกิจในประเทศแถบยุโรป ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเชื่อการดึง และรักษาผู้มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กรเป็นความท้าทายในยุคโลกาภิวัตน์ ประมาณร้อยละ 66 และ มุ่งเน้นการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเป็นผู้นำในคนรุ่นถัดไปประมาณร้อยละ 53 (Kehide, 2012) ขณะที่ วิกฤตด้านแรงงานผู้ที่ขีดความสามารถสูง (Crisis workplace) เกิดขึ้นในองค์กรหลายประเทศ มีอัตราการ สูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถสูงระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 20 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมดและ ปกติองค์กรมีการสร้างกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงประมาณร้อยละ 8-10 ของอัตรากำลังคนที่มีอยู่ (Vaiman, Scullion and Collings, 2012) ทำให้เสี่ยงต่อการสูญเสียและเกิดความล้มเหลวที่มีต่อการลงทุนด้าน ทรัพยากรมนุษย์ (William, 2009) ขณะที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคนที่มีความสามารถสูง ในระดับบริหารและพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเตรียมตัวแทนสืบทอดการบริหารประมาณร้อยละ 74 (Blass & April, 2008) แต่ให้ความสำคัญระดับปฏิบัติการเพียงร้อยละ 10 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด (KPMG, 2012) ขณะที่ร้อยละ 54 ผู้บริหารมีความกังวลความเชื่อใจของผู้บริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อ กิจการในอนาคต (CIPD, 2007) และร้อยละ 74 องค์กรธุรกิจขาดแคลนผู้มีศักยภาพสูงระดับผู้ บริหาร ดังนั้นการมุ่งเน้นพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรให้มีศักยภาพและความสามารถพิเศษทั้งด้านความรู้และ ความสามารถอย่างต่อเนื่องเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Kehinde, 2012) ผู้บริหารต้อง มีความเข้าใจและคำนึงถึงความรู้ความสามารถแบบความพร้อมของบุคลากรหลายด้าน ในการพัฒนา ศักยภาพการทำงานที่ท้าทาย และมีปริมาณมากขึ้น (Goldsmith, 2006)

สถานะตลาดแรงงานผู้มีศักยภาพสูงในภูมิภาคเอเชียและเอเชีย

เนื่องจากภาวะแรงงานในภูมิภาคเอเชีย (Workforce in ASIA) ส่วนใหญ่ถูกท้าทาย ความสามารถขององค์กรในการแข่งขันแย่งชิงบุคคลที่มีความสามารถสูง (The war of talent) และ คาดการณ์ผลกระทบการเปลี่ยนแปลงช่วงอายุของแรงงานและการเตรียมจัดวางตำแหน่งบุคลากรที่ สำคัญขององค์กรต่อเนื่องกับแผนกลยุทธ์ (Adler, 2010) การวางแผนแรงงาน (Workforce planning) ขององค์กรเป็นการอธิบายถึงการเชื่อมโยงประสิทธิภาพการบริหารกับพลังขับเคลื่อนองค์กรและนำ แนวทางผลตอบแทนการลงทุน (ROI) มาใช้ในการประเมินผลการจ้างงาน และประเมินผลตอบแทน ทางการเงินทำให้ผลประโยชน์ขององค์กร มีเป้าหมายเคลื่อนย้ายแนวคิดเชื่อมโยงกับเป้าหมายรวม ขององค์กรเชิงทุนมนุษย์ รวมทั้งต้องการกระบวนการวางแผนที่มุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตาม แนวทางกระบวนการธุรกิจ (Business process) มากกว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Bersin, 2006) ทั้งนี้กลุ่มประเทศอาเซียนมีอัตราการขยายตัวประชากรประมาณร้อยละ 1.4 มีจำนวนประชากร ประมาณ 600 ล้านคน มีความหนาแน่นของประชากร 133 ต่อตารางกิโลเมตร ขณะที่ประเทศไทยมี อัตราการขยายตัวประชากรน้อยที่สุดเพียงร้อยละ 0.6 (World Economic Forum, 2011) (ตาราง

ภาคผนวก ก-2) ทำให้การจัดการความสามารถของแรงงานให้มีประสิทธิภาพนั้น เป็นความยากลำบาก สำหรับองค์กรธุรกิจในการสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมและ พฤติกรรมองค์กร (Ulrich, 2010) มีผลต่อการพัฒนาขยายตัวของเศรษฐกิจกลุ่มประเทศอาเซียน ขณะที่ ทรัพยากรที่มีศักยภาพสูงมีอยู่จำกัดในแต่ละประเทศ ทำให้ต้องเร่งพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงและเกิดการ เคลื่อนย้ายภาคแรงงานผู้มีศักยภาพสูงระหว่างกลุ่มประเทศอาเซียน (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555) ทั้งนี้ความสำคัญของตลาดแรงงานผู้มีศักยภาพสูงของภูมิภาคเอเชียที่มีต่อการบริหารผู้มีศักยภาพ สูงและผลการดำเนินงานหรือผลประกอบการขององค์กร เป็นเหตุผลของความต้องการผู้มีศักยภาพสูง (Talent on demand) ในตลาดแรงงานทั่วโลก และการเคลื่อนย้ายแรงงานผู้มีศักยภาพสูงในประเทศที่ มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง มีความสำคัญต่อวางแผนสภาพแรงงาน (Workforce planning) ของ ประเทศและองค์กรธุรกิจที่มีบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงและคืนั้น มีโอกาสจะบรรลุเป้าหมายและ วิสัยทัศน์ขององค์กรได้ (Rothwell, 2010) ผู้บริหารต้องมีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญที่จะเป็น ผู้นำด้านกลยุทธ์การบริหารผู้ที่มีความสามารถสูง (Talent leadership) นำมาใช้สร้างความสมดุลด้าน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านแรงงานมักจะมีปัญหาทำทลายความสามารถ ขององค์กร เริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และการรักษามักจะนำมาประยุกต์ใช้ในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูงสำหรับพัฒนาศักยภาพองค์กรเพื่อการแข่งขัน (Desmond, 2010) เป็นความทำ ทลายกระบวนการและพัฒนารูปแบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพองค์กรที่จะนำ ผู้มีศักยภาพและสร้างแรงจูงใจให้ทำงานที่มีความท้าทายความสามารถของตนเอง และมีความมุ่งมั่นต่อ ความสำเร็จของงาน (Cappelli, 2008 b) ขณะที่การพัฒนาแรงงานผู้มีศักยภาพสูงภาคอุตสาหกรรมของ ประเทศไทย จากสถานะแรงงานภาคอุตสาหกรรมที่เป็นไปในลักษณะการเพิ่มมูลค่า (Value added) กระบวนการผลิตมากกว่าการสร้างคุณค่า (Value creation) ในความสามารถการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) มักจะขาดการสังคมนองความรู้ (Learning curve) ที่ทำให้เกิดคุณค่าต่อการพัฒนาของ ทรัพยากรมนุษย์ (Human value) เพื่อให้สอดคล้องกับความท้าทายต่อความเสี่ยงด้าน โอกาสและ อุปสรรคที่จะเกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพภายในของบุคลากรให้มีความสามารถต่อยอด องค์กรความรู้ที่ได้มา (Endogenous efforts) และการการยกระดับห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value chain) ของ องค์กร (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2555) จำเป็นต้องมีการประสานความร่วมมือกัน (Synergy) ด้วยนวัตกรรมองค์ความรู้และเทคโนโลยี จำเป็นต้องปรับตัวในการแข่งขันจากการใช้แรงงานไร้ฝีมือ ค่าแรงต่ำให้เป็นการลงทุนเพื่อการพัฒนาคุณภาพแรงงานที่มีทักษะและความสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม คุณค่าขององค์กร (Ulrich, 2010) นอกจากนี้องค์กรจะต้องมุ่งเน้นการรักษาบุคลากรด้วยการสร้าง ความผูกพันทัศนคติที่ดีพึงพอใจต่องานสถานที่ทำงานเพื่อนร่วมงานและเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ อยู่กับองค์กรได้นานที่สุดจึงเป็นการลงทุนคนที่คุ้มค่านำมาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร เป็นการยกระดับความสามารถของประเทศในการแข่งขันระดับโลกต่อไป (Boudreau, Jesuthasan, &

Creelman, 2015)

ปัญหาแรงงานผู้มีศักยภาพสูงในประเทศไทย มีแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรส่วนใหญ่ในประเทศไทยประสบปัญหาวิธีการจัดการของผู้บริหารสายธุรกิจเกี่ยวกับการตระหนักถึงความสำคัญ (Perspective) ต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกัน (Non-alignment) เนื่องจากมุ่งเน้นผลปฏิบัติงานและผลสำเร็จของหน่วยงานที่แตกต่างกัน (Puvitayaphan, 2008) ทำให้ประสบปัญหาการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารผู้ที่มีขีดความสามารถทั้งในด้านการสื่อสารสร้างเข้าใจ ความไว้วางใจ และจูงใจให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข ขณะที่การบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีองค์ประกอบหลายอย่างที่ส่งผลักดันให้เกิดการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร มักจะประสบปัญหาการนำวิธีการปรับใช้เชิงบริหารให้เข้ากับองค์กร ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมวัฒนธรรมของการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะองค์กรที่มีการประเมินหลักเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ (ตารางภาคผนวก ก) มีการประเมินความสามารถขององค์กรสำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2556) ทั้งนี้การประเมินยังขาดการนำแนวคิดการบริหารผู้มีศักยภาพสูงใช้ในการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance) และการให้ความสำคัญกับแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่ส่งผลต่อการเติบโตและผลประกอบการ ขณะที่องค์กรธุรกิจในประเทศไทย (Piansoongnern & Anurit, 2010) มุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความพยายามที่จะนำแนวทางการมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรม และเป้าหมายขององค์กรแต่นโยบายการบริหารให้ความสำคัญกับผลตอบแทนและผลกำไรระยะสั้น และวิตกกังวลกับภาวะความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ ทำให้ขาดการวิเคราะห์วางแผนความสามารถในการแข่งขันระยะยาว (Vithessonthi & Thoumrungroje, 2011) รวมทั้งการวางกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถขององค์กรและบุคลากรในระดับต่ำ ทั้งนี้องค์กรธุรกิจในประเทศไทย มีการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประมาณน้อยกว่าร้อยละ 15 ของจำนวนบุคลากรและน้อยกว่าร้อยละ 20 ของการลงทุนทางธุรกิจ (Puvitayaphan, 2008) ขณะที่องค์กรส่วนใหญ่เชื่อว่าบุคลากรมีความสำคัญต่อการพัฒนาขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น (Enhance organization performance) มีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อขยายขีดความสามารถขององค์กร (Core competence enhance) เป็นการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human capital) ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน (Human performance) และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance) (Goldsmith, 2006) ขณะที่ประเทศสหรัฐอเมริกาและอีกหลายประเทศทั่วโลก ได้วางแนวทางกลยุทธ์การลงทุนพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวทางเกณฑ์คุณภาพและมาตรฐานการดำเนินงานองค์กร โดยนำแนวคิดคุณภาพและความเป็นเลิศของ MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality

Award) เป็นแนวทางพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพ ขณะที่ประเทศไทยได้นำหลักเกณฑ์มาปรับใช้กำหนดแนวทางคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) นำมาปรับใช้ในการจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการเพื่อเป็นแนวทางการยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2556)

บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีมูลค่าการลงทุนสินทรัพย์ประมาณ 20,000 ล้านบาท มีผลกำไรจากการดำเนินงานประมาณร้อยละ 13.42 มีอัตราการเติบโตตลาดทุนประมาณร้อยละ 21.86 และมียอดขายรวมประมาณ 4,000 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 5 ของมูลค่าสินทรัพย์ (ตารางภาคผนวก ก-3) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556) บริษัทส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มผู้นำตลาด (Market leader) มีการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ขณะที่บางบริษัทมีการลงทุนด้านธุรกิจสูงแต่ประสบปัญหาการลดลงของผลดำเนินงาน เนื่องจากสัดส่วนการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Pichetpongsa, 2004) และทุนมนุษย์ (Human capital) ที่ไม่สอดคล้องกับผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Puvitayaphan, 2008) ดังนั้นองค์กรธุรกิจในประเทศไทยจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารคนที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโตและมีผลการดำเนินงานที่ดีได้อย่างไร ขณะที่ผลกระทบด้านแรงงานของประเทศไทยเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) มีประเด็นสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รองรับการยกระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้มาตรฐานระดับนานาชาติ และพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีขีดความสามารถสูง (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2556) รวมทั้งการบริหารข้ามวัฒนธรรม (Cross cultural management) เป็นสิ่งสำคัญการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงภูมิศาสตร์แรงงานของภูมิภาค (Ulrich, 2010)

ความสำคัญของการวิจัยในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรธุรกิจไทย เป็นเรื่องที่ผู้วิจัยมุ่งสนใจถึงความสำคัญของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจไทย และการวางแนวทางการบรรลุเป้าหมายให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบบริหารผู้มีศักยภาพสูงภายใต้หลักเกณฑ์และบริบทของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์สำหรับผู้ที่มีขีดความสามารถสูงในการกำหนดวิธีการประเมินความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่มีต่อศักยภาพสูงและผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินกิจการของแต่ละองค์กรธุรกิจ สำหรับการวิเคราะห์เชิงความสามารถขององค์กร (Business capability) จากปัญหาการบริหารด้านกลยุทธ์เข้าถึงและคัดเลือกผู้มีขีดความสามารถสูงที่นำมาใช้ประโยชน์กับองค์กรในอนาคต ทำอย่างไรที่จะสามารถบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของศักยภาพ (Human potential) และประสิทธิผลสูงสุดด้านความสามารถ (Human performance) ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นประเด็นสำคัญของการวิจัยเป็นการค้นหารูปแบบองค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อผลการดำเนินงาน

ขององค์การกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เกี่ยวกับความแตกต่างพัฒนา
ทุนมนุษย์ภายใต้กรอบปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบและเป็นจุด
เปลี่ยนของบริหารทุนมนุษย์ การวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายที่จะนำรูปแบบองค์ประกอบการบริหารผู้มี
ศักยภาพสูงเป็นกลไกที่สำคัญและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ ไปใช้ในการพัฒนาความเป็นเลิศ
ที่มีผลสัมฤทธิ์สูงด้านการพัฒนาองค์การ (High performance organization) มีอิทธิพลต่อการ
เปลี่ยนแปลงการบริหารเชิงวัฒนธรรมองค์การที่จะเป็นส่วนสำคัญของผลการวิจัยครั้งนี้

คำถามในการวิจัย

องค์ประกอบสำคัญในการจัดวางรูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์การมี
ผลต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

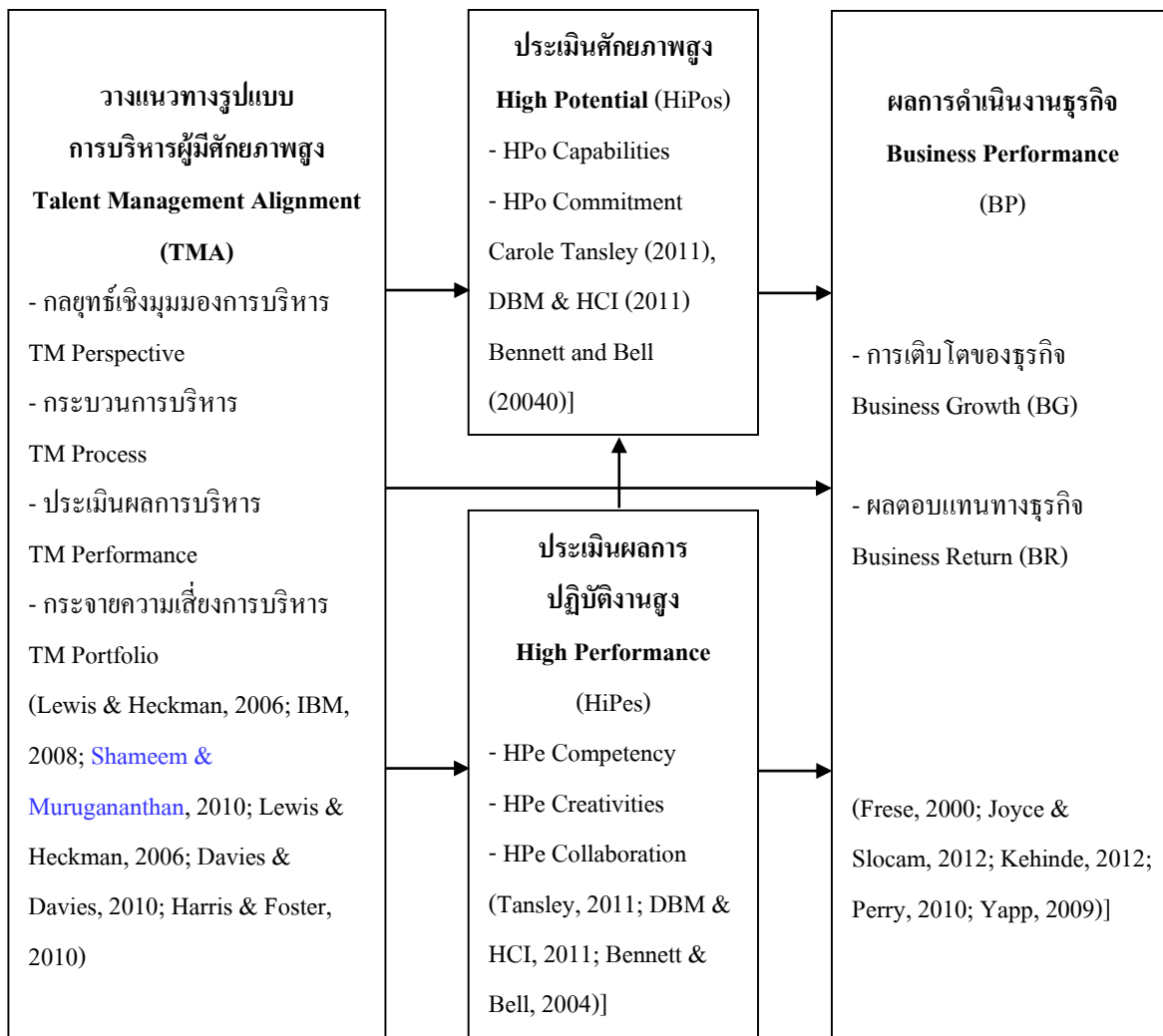
1. ศึกษาองค์ประกอบสำคัญการบริหารผู้มีศักยภาพสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาด
หลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน
2. วิเคราะห์คุณลักษณะแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานของ
บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน
3. นำเสนอโมเดลการจัดวางรูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพของ
บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบสำคัญการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพ และ
ประสิทธิผลของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน
2. ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานของ
บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน
3. ทำให้ทราบถึงการจัดวางรูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพของบริษัท
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน
4. ทำให้ทราบถึงแนวทางการนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้พัฒนารูปแบบการบริหารผู้มี
ศักยภาพสูงและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ มุ่งเน้นการพัฒนา
คุณภาพและความเป็นเลิศด้านการบริหารและสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย (Research conceptual framework)

การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากกรอบทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับการผู้มีศักยภาพสูงและบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทำการ สังเคราะห์องค์ประกอบที่มีการศึกษาในเชิงวิชาการ และเชิงปฏิบัติในสถาบัน (ตารางภาคผนวก ข-1) นำมาใช้กำหนดกรอบแนวคิดการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research conceptual) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research conceptual) กำหนด องค์ประกอบที่เป็นประเด็นสำคัญของการกำหนดรูปแบบเชิงโครงสร้าง ค้นหาอิทธิพลของน้ำหนัก องค์ประกอบที่มีนัยสำคัญต่อการประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและการวัดผลการดำเนินงาน ขององค์กรธุรกิจ ดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวางแผนทางการบริหารผู้มีความสามารถสูง (Talent management alignment) จากแนวคิดของ Harris and Foster (2010), Shameem and Muruganathan (2010), Davies and Davies (2010), Lewis and Heckman (2006), IBM (2008) และ Schweyer (2004) เป็นการวิเคราะห์แนวทางความสามารถการบริหารขององค์กรธุรกิจในการสร้างและพัฒนาผู้มีความสามารถสูงให้มีศักยภาพและผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ ดังนี้

1. วางแนวทางการสร้างมุมมองการบริหารผู้มีความสามารถสูง (Talent management perspective)
2. วางแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีความสามารถสูง (Talent management process)
3. วางแนวทางการประเมินผลการบริหารผู้มีความสามารถสูง (Talent management performance)
4. แนวทางการจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีความสามารถสูง (Talent management portfolio) การประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน (High potential and high performance) จากแนวคิดของ Tansley (2011) DBM & HCI (2011) และ Bennett and Bell (2004)
 1. การวัดศักยภาพของผู้มีความสามารถสูง เป็นการประเมินศักยภาพผู้มีความสามารถสูงเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้มีความสามารถสูง (Capability) และความมุ่งมั่น (Commitment)
 2. การวัดผลการปฏิบัติงานของผู้มีความสามารถสูง เป็นการประเมินความสามารถ (Competency) เชิงความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการสร้างให้ความร่วมมือ (Collaboration) การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance) จากแนวคิดของ Frese (2000), Kehinde (2012), Joyce and Slocam (2012), Timms (2010), Sibusiso (2007), และ Yapp (2009) เป็นการวัดความสามารถการดำเนินเชิงธุรกิจ
 1. การสร้างการเติบโตของธุรกิจ (Business growth)
 2. การสร้างผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ (Business return)

สมมติฐานการวิจัย

1. แนวทางการบริหารผู้มีความสามารถสูงมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ
2. แนวทางการบริหารผู้มีความสามารถสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงที่สุดต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ
3. แนวทางการบริหารผู้มีความสามารถสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินศักยภาพปฏิบัติงานสูงที่สุดต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ
4. แนวทางการบริหารผู้มีความสามารถสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินศักยภาพปฏิบัติงานสูงที่สุดต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้แนวคิดการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งมีความสัมพันธ์กับศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อผลการประกอบการด้านการเติบโตและผลตอบแทนขององค์กรธุรกิจ โดยกำหนดขอบเขตของการศึกษาวิจัยไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ศึกษาโมเดลการจัดวางรูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางการวิจัยและวิเคราะห์ห้วงครอบคลุมสำคัญของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นการศึกษากลุ่มประชากรที่เป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารสายงานธุรกิจของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 523 บริษัท แบ่งเป็น 8 กลุ่มธุรกิจ จำนวน และ 28 หมวดธุรกิจหรือประเภทอุตสาหกรรม (ตารางภาคผนวก ก-5)

2.1 ขอบเขตพื้นที่การวิจัย องค์กรธุรกิจที่มีการจัดแบ่งจากกลุ่มและประเภทธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากแนวคิดการจัดแบ่งขนาดธุรกิจตามการจัดแบ่งตามมูลค่าจดทะเบียนในการประเมินการให้รางวัลบริษัทจดทะเบียนยอดเยี่ยม (SET awards) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัทที่มีผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมและสม่ำเสมอช่วง 3 ปี ได้แก่ 1) กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่มีมูลค่าจดทะเบียนมากกว่า 10,000 ล้านบาทขึ้นไป 2) กลุ่มบริษัทขนาดกลาง มีมูลค่าจดทะเบียนตั้งแต่ 5,000-10,000 ล้านบาท 3) กลุ่มบริษัทขนาดเล็กมีมูลค่าจดทะเบียนต่ำกว่า 5,000 ล้านบาทรวมทั้งจัดกลุ่มบริษัทตามผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน SET High Dividend 30 Index (SETHD) มีผลตอบแทนรวม (Total return) ตามแนวคิดการเติบโตของบริษัทที่มีนโยบายจ่ายเงินปันผล เป็นการกำหนดบริษัทเป็นพื้นที่ของการสุ่มตัวอย่างการวิจัย จำนวน 30 บริษัทตามแนวคิดดัชนีกลุ่ม SETHD (ตารางภาคผนวก ค-1)

2.2 ขอบเขตกลุ่มตัวอย่างการวิจัย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีมูลค่าตลาดสูงสุดของแต่ละกลุ่มขนาดธุรกิจตามแนวคิดดัชนีกลุ่ม SETHD และการให้รางวัลบริษัทยอดเยี่ยมจำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ 30 บริษัท กลุ่มบริษัทขนาดกลาง 30 บริษัท และกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก 30 บริษัทรวมทั้งหมดจำนวน 90 บริษัท การวิเคราะห์ห้วงครอบคลุมเชิงโครงสร้างใช้แนวคิดกำหนดขนาดตัวอย่าง 10-20 ตัวอย่างต่อจำนวน 1 องค์กรประกอบ การวิจัยครั้งนี้กำหนดใช้ตัวอย่าง 10 ตัวอย่างต่อ 1 องค์กรประกอบในการวิจัย คิดเป็นจำนวน 900 ตัวอย่าง ทั้งนี้ผู้วิจัยนำแนวคิดสัดส่วนผู้บริหารต่อพนักงานประมาณร้อยละ 10 ขององค์กรในการกำหนดสัดส่วนขนาดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากจำนวนบริษัทกลุ่มตัวอย่างหรือคิดเป็นจำนวน

กลุ่มละ 3 บริษัทสำหรับผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกรวมจำนวนทั้งหมด 9 บริษัท และการสนทนาเชิงกลุ่มผู้บริหารอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ จำนวนทั้งหมด 9 ท่านในการวิจัยครั้งนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้กำหนดเวลาการดำเนินงานวิจัย เป็นออกแบบเครื่องมือการวิจัย การทดสอบเครื่องมือวิจัย การเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยเริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2557 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2558

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management alignment) หมายถึง การจัดวางกลยุทธ์กำหนดทิศทางบริหารผู้ที่มีขีดความสามารถสูงให้มีผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันและเป็นแนวทางเดียวกันกลยุทธ์ขององค์กร หรือการวางแนวทางการบริหาร (Business alignment) จะเป็นการจัดวางทิศทางกลยุทธ์การบริหารให้สอดคล้องกับแนวทางการตอบสนองเป้าหมายขององค์กร เริ่มจากกลยุทธ์กระบวนการค้นหา เข้าถึงและได้มีซึ่งผู้ที่ถูกระบุผู้มีศักยภาพสูงหรือผู้ที่มีความสามารถพิเศษหรือมากความสามารถสำหรับองค์กรรองรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์ได้แก่ การสร้างมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร (Talent management perspective) กระบวนการจัดการผู้มีศักยภาพสูงหรือผู้ที่มีความสามารถพิเศษ (Talent management process) การประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงหรือผู้ที่มีความสามารถพิเศษขององค์กร (Talent management performance) และการจัดการความเสี่ยงและความสำเร็จกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงหรือผู้ที่มีความสามารถพิเศษ (Talent management portfolio) เป็นการสร้างวัฒนธรรมของกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงให้เป็นต้นแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์ขององค์กรตามเป้าหมายขององค์กรได้

การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ และการวางแผนหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การนำมาใช้ประโยชน์ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการรักษาให้คงอยู่ (Retention) ของกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงหรือผู้ที่มีความสามารถพิเศษมีความสัมพันธ์กับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ผู้มีศักยภาพสูงหรือผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent people) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถพิเศษหรือมีขีดความสามารถสูงที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่นในการทำงาน และมีศักยภาพสูงที่ทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมาย สามารถสร้างการยอมรับ และสร้างความพอใจให้กับบุคคลอื่นในองค์กรและนอกองค์กร รวมทั้งมีความพร้อมในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างตามลักษณะธุรกิจ นโยบาย และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรในการวางแนวทางการดำเนิน

ธุรกิจ (Business alignment)

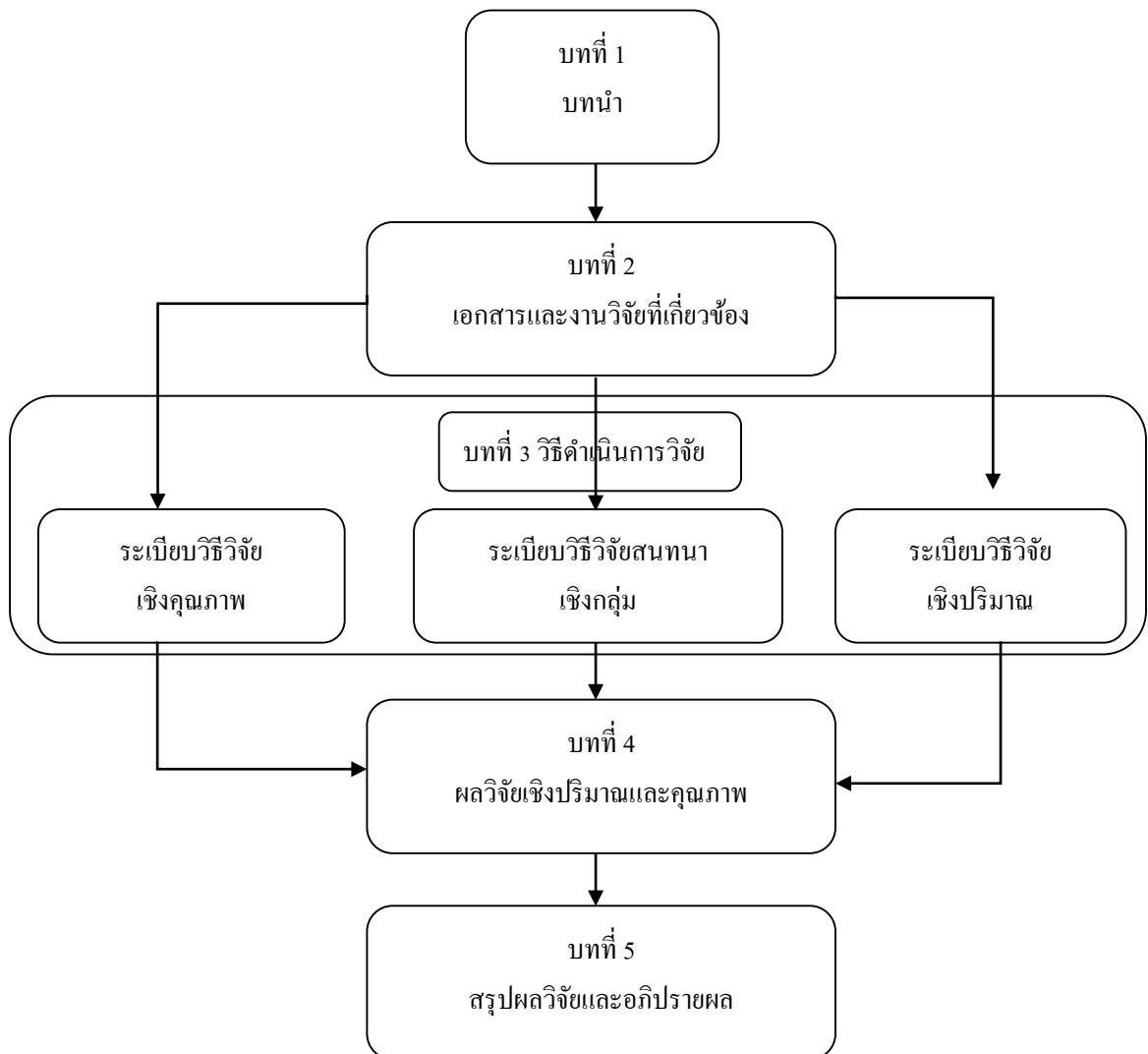
การประเมินผลปฏิบัติงานสูง(High performance) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูงที่มีความสามารถ (Competency) ทางด้านทักษะการทำงาน (Skill) ทักษะทางความคิด (Creative) และทักษะการบริหารมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Commitment) เริ่มจากระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา (Education) ความชำนาญ (Experts) และประสบการณ์ในการบริหาร (Experience) ที่เป็นสถานภาพ สถานการณ์ ประสบการณ์ที่ได้รับจากอดีตถึงปัจจุบัน ในการสร้างแนวความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovativeness) เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มเกี่ยวกับสินค้า การบริการและเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้งเป็นภูมิความรู้ ความชำนาญที่มีการแบ่งปันความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

การประเมินศักยภาพสูง (High potential) หมายถึงการวัดขีดความสามารถของบุคลากร (Capabilities) ที่มีบุคลิกภาพและความสามารถเชิงปฏิบัติการ การมีภาวะผู้นำ มุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมการสร้างเครือข่ายความรู้ (Collaboration) รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้เกิดผลเชิงรูปธรรมบนพื้นฐานแนวคิดและแนวทางที่สอดคล้องกัน เป็นการฝึกฝนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ (Business performance) หมายถึง ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดที่เกิดจากผลผลิตขององค์การ และสามารถสร้างการเติบโต และผลตอบแทนให้กับองค์การได้สูงสุด ที่มีคุณลักษณะขององค์การธุรกิจ (Business growth) ที่ได้จากการดำเนินกิจการ ได้แก่ การเติบโตของตลาดทุน การเติบโตของยอดขาย การเติบโตของหน่วยธุรกิจ การเติบโตของลูกค้า การเติบโตของพนักงาน และคุณลักษณะของผลกำไรของธุรกิจ (Business return) วัดจากอัตราผลตอบแทนรายได้ และผลกำไรให้ขององค์การ ได้แก่ ผลตอบแทนการลงทุน (Return of Investment: ROI) ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return of Asset: ROA) ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return of Equity: ROE) ผลตอบแทนของพนักงาน (ROEmp) และผลตอบแทนตลาดทุน (Prices per Earning: P/E)

ส่วนประกอบของรายงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดรูปแบบระเบียบวิธีวิจัยที่มีลักษณะผสม มุ่งเน้นการศึกษามุมมองเชิงองค์ประกอบที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเปรียบเทียบกับมุมมองเชิงองค์ประกอบที่ค้นพบจากการสำรวจข้อมูล เป็นประเมินระดับความสำคัญขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจการขององค์การธุรกิจในประเทศไทย และวางแนวทางการบริหารผู้มีความสามารถสูงให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในอนาคต



ภาพที่ 1-2 การอธิบายขอบเขตทางดานเนื้อหาของกรวิจัย

บทที่ 1 บทนำ ผู้วิจัยนำเสนอความเป็นมาที่ชี้ให้เห็นถึงเหตุผลของการวิจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ และการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อการแข่งขัน เป็นการเชื่อมโยงสถานการณ์ของการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าต่อองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยแสดงให้เห็นถึงปัญหาการวิจัยผลกระทบการขาดแคลนผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร และความสำคัญของการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในสถานะการแข่งขันขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยมุ่งเน้นการกำหนดคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาองค์กร

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับเรื่องที่วิจัย ในการกำหนดนิยามและแนวคิดทฤษฎีที่มุ่งเน้นความเชื่อมโยงของปัจจัยที่นักวิชาการ นักปฏิบัติ และ

องค์การที่ปรึกษามีการเสนอแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์การ โดยประเมินจากปัจจัยศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยด้านกระบวนการ และการสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสังเกตที่จะนำไปใช้ในการกำหนดกรอบการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ

บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัยผู้วิจัยกำหนดระเบียบการวิจัยแบบผสม เป็นการนำแนวคิดนักวิชาการและองค์การสถาบัน บทความวิจัย บทความวิชาการ เอกสารรายงานเกี่ยวกับผู้มีศักยภาพสูง และการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เพื่อกำหนดแนวทางการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการนำแนวคิดที่มีการทบทวนวรรณกรรมมากำหนดกรอบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นการสืบค้นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์การนั้น มีแนวทางการบริการผู้มีศักยภาพสูงสอดคล้องกับผลการดำเนินงานอย่างไรและมีองค์ประกอบสำคัญอะไรที่ใช้ในขององค์การ รวมทั้งประเด็นผลกระทบที่เกิดจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในองค์การ นำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้สรุปเปรียบเทียบผลการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการนำแนวคิดทฤษฎีที่มีการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ และพัฒนาเครื่องมือแบบสอบถามสำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลกับผู้บริหารสายงานธุรกิจขององค์การธุรกิจที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบและวิเคราะห์รูปแบบเชิงโครงสร้างของกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและการวัดผลผู้มีศักยภาพสูง เริ่มจากการนำองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยที่สังเกตได้ (Observed variable) จากผลการวิจัยที่ได้การสืบค้นวรรณกรรมในการสังเคราะห์และวิเคราะห์จำแนกกลุ่มขององค์ประกอบ จากการจัดแบ่งข้อมูลที่ได้เป็น 4 ชุด โดยชุดแรกเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงองค์รวมชุดที่สองถึงชุดที่สี่เป็นการแยกวิเคราะห์องค์ประกอบตามกลุ่มขนาดธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ การวิเคราะห์เป็นการยืนยันโครงสร้างขององค์ประกอบ (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เป็นการวัดความเหมาะสมของโครงสร้างองค์ประกอบ (Fit of model) นำไปใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) และวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) รวมทั้งการทดสอบสมมติฐานหาค่าสำคัญของอิทธิพลเชิงโครงสร้างที่ใช้ในการกำหนดรูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงของการวิจัยและวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบที่ได้จากการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการนำแนวคิดที่มีการทบทวนวรรณกรรมมากำหนดกรอบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นการสืบค้นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์การนั้น มีแนวทางการบริการผู้มีศักยภาพสูงสอดคล้องกับผลการดำเนินงานอย่างไรและมี

องค์ประกอบสำคัญอะไรที่ใช้ในขององค์กร รวมทั้งประเด็นผลกระทบที่เกิดจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในองค์กร นำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้สรุปเปรียบเทียบผลการวิจัย

การวิจัยสนทนาเชิงกลุ่ม เป็นการนำที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาใช้ในการกำหนดกรอบคำถามการสนทนากลุ่มผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจเฉพาะกลุ่มบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นการค้นแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กรนั้น ที่มีการประยุกต์ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานอย่างไรและมีการประยุกต์ใช้องค์ประกอบสำคัญอะไรในการจัดการกับกลุ่มบุคคลที่องค์กรมุ่งเน้นสร้างและพัฒนา โดยสรุปประเด็นแนวทางบริหารเชิงการปฏิบัติขององค์กรนำผลที่ได้วิจัยไปใช้สนับสนุนผลการวิจัย

บทที่ 4 การวิจัยเป็นการศึกษาแนวการบริหารผู้มีศักยภาพสูงใช้วิธีการวิจัยเชิงผสม นำผลที่ได้จากการวิจัยมาเปรียบเทียบขององค์ประกอบ และอิทธิพลเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบ ดังนี้

1. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวิเคราะห์ค้นหาปัจจัยกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทำการประมวลบทสัมภาษณ์ และสังเคราะห์ความสำคัญและจำแนกองค์ประกอบโดยใช้เครื่องมือทางสถิติ และสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ นำไปใช้เป็นแนวคิดที่เป็นปัจจัยเชิงสังเกตเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณ

2. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยกำหนดรูปแบบการวิเคราะห์ผลเชิงบรรยายและวิเคราะห์ผลเชิงสถิติ โดยการวิเคราะห์ผลเชิงบรรยายแบ่งการรายงานผลเป็น 4 ส่วนคือ 1) ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ 2) ข้อมูลองค์ประกอบกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง 3) ข้อมูลการวัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในกระบวนการ และ 4) ข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ส่วนการวิเคราะห์ผลเชิงสถิติเป็นการรายงานผลจากการนำองค์ประกอบของกระบวนการบริหารไปดำเนินการจัดกลุ่มกระบวนการ และทำการนิยามกลุ่ม โดยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) การวิเคราะห์โมเดลเชิงโครงสร้าง (SEM) การวิเคราะห์เส้นทางของอิทธิพล (Path analysis) และวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานค้นหานัยสำคัญขององค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่มองค์กร โดยทำการแยกผลการสร้างรูปแบบสมการเชิงโครงสร้างของการวิจัยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงภาพรวมกลุ่มองค์กรธุรกิจ 2) รูปแบบรูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ 3) รูปแบบรูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลาง และ 4) รูปแบบรูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก

3. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวิเคราะห์ค้นหาปัจจัยกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและองค์ประกอบ

สำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ทำการประมวลบทสัมภาษณ์ และสังเคราะห์ความสำคัญ และจำแนกองค์ประกอบโดยใช้เครื่องมือทางสถิติ และสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ นำไปใช้เป็นแนวคิดที่เป็นปัจจัยเชิงสังเกตเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณ

4. ผลการวิจัยสนทนาเชิงกลุ่ม ผู้วิจัยกำหนดรูปแบบสนทนาเชิงกลุ่มกับผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวิเคราะห์ค้นหาแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงและองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อแนวทางการบริหาร โดยทำการประมวลการสนทนา และสังเคราะห์ความสำคัญ ในการกำหนดแนวทาง และสรุปผลการวิจัยสนทนาเชิงกลุ่ม นำไปใช้เป็นแนวทางไปใช้ในการสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล ผู้วิจัยนำผลการวิจัยเชิงปริมาณนำมาอธิบายข้อสรุปของการวิเคราะห์สมมติฐานตามกรอบแนวคิดการวิจัย มุ่งเน้นประเด็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเชิงกระบวนการ และอิทธิพลระหว่างองค์ประกอบ เพื่อใช้ในการอภิปรายผลของตามกรอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่จะชี้ให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ประกอบที่ปรากฏขึ้นในแนวทางของกระบวนการบริหาร ผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสอดคล้องและขัดแย้งกับแนวคิดปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์กร นำเสนอแนวโน้มของปัจจัยที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ และเชิงวิชาการ เพื่อเสนอแนะประเด็นที่จะใช้ในการวิจัยครั้งต่อไปของผู้วิจัย

บทที่ 2

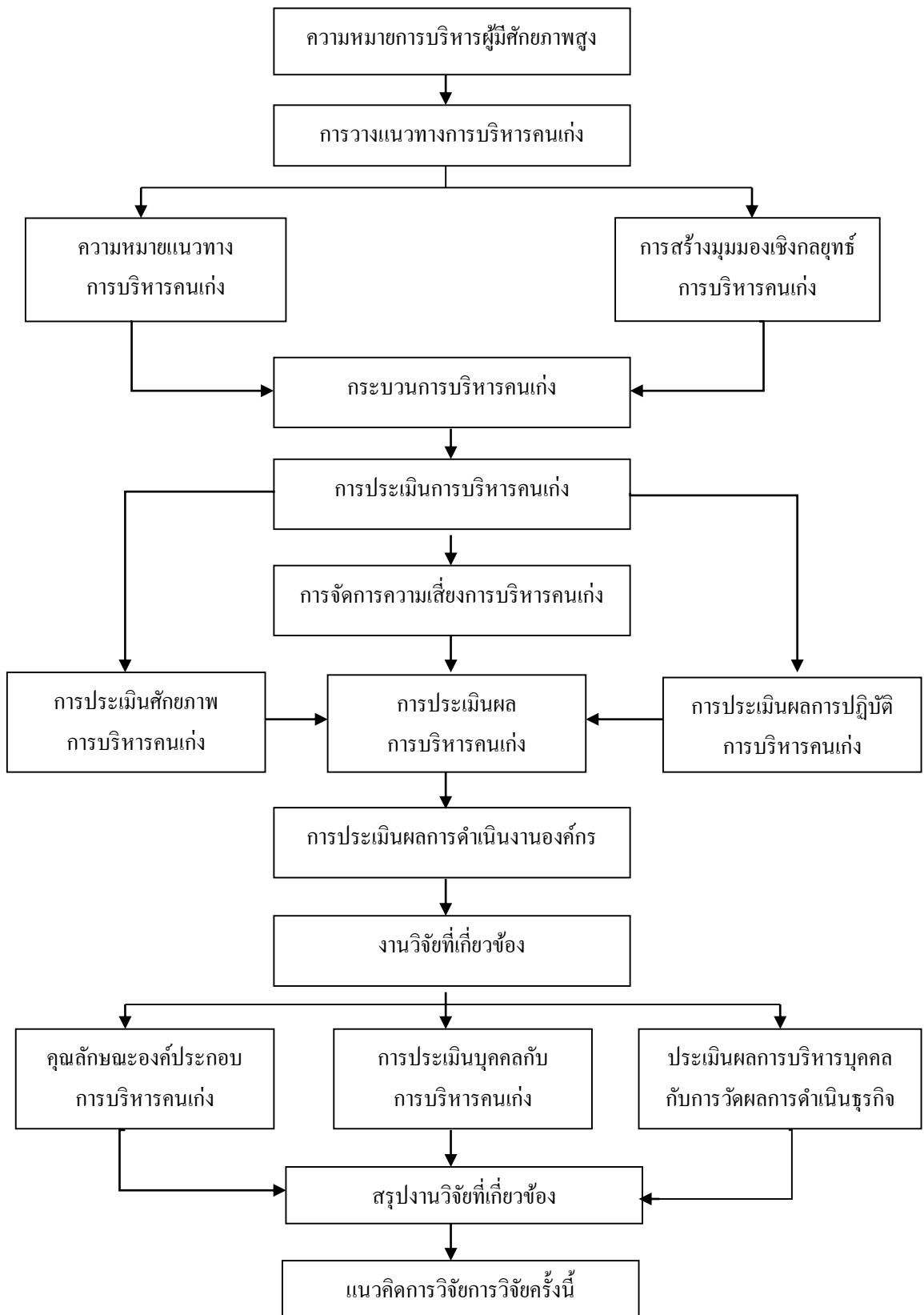
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์การธุรกิจปัจจุบันและอนาคตมีความต้องการบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ เป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินกิจการขององค์การ ทำให้มีการค้นหาและดึงดูดบุคคลเข้าสู่องค์การ และเกิดการแย่งชิงผู้มีศักยภาพสูง เนื่องจากผู้ที่มีความสามารถพิเศษถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์การ และเป็นยุทธศาสตร์สำคัญทางธุรกิจในการสร้างแรงขับเคลื่อนให้องค์การก้าวล้ำไปข้างหน้า ทั้งนี้องค์การในประเทศไทยควรตระหนักถึงความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมากขึ้น จะเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยนำแนวทางที่เหมาะสมมาปรับใช้กับองค์การภายใต้อิทธิพลของเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต (Dynamic of change)

การทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎี และหลักการสำคัญในการทำความเข้าใจในบริบทของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการพัฒนาองค์การ และการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ที่ส่งผลต่อจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการดึงศักยภาพออกมาใช้ประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การในรูปแบบการวางยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนองค์การในยุคการแข่งขันเสรี (Global competitive) การวิจัยจึงมุ่งเน้นการจัดวางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อผลการปฏิบัติขององค์การ เป็นองค์ประกอบของกระบวนการที่ได้จากการทบทวนการวิพากษ์ของนักวิชาการ นักปฏิบัติ องค์กรสถาบัน และผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารในองค์กรต่างประเทศและในประเทศไทย เพื่อประยุกต์การกำหนดรูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการใช้งานวิจัยสร้างฐานความรู้ความเข้าใจในการใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์การ ดังนี้

1. ความหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management definition)
2. แนวคิดของการวางแผนบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management alignment)
 - 2.1 ความหมายของการวางแผนบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Aligning talent management definition)
 - 2.2 การสร้างมุมมองเชิงกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management perspective)
 - 2.2.1 ความหมายผู้มีศักยภาพสูง (Talent definition conceptual)
 - 2.2.2 บริบทการพัฒนาองค์การที่มีต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Organization development for talent management)

- 2.2.3 บริบทการจัดการทุนมนุษย์กับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Human capital for talent management)
- 2.2.4 บริบทการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเชิงแนวคิด (Talent management approach)
- 2.2.5 บริบทกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management strategy)
- 2.2.6 แนวคิดเชิงมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management perspective approach)
- 2.3 กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management process)
 - 2.3.1 บริบทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Human resource management for talent management)
 - 2.3.2 แนวคิดกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management approach)
- 2.4 การประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management performance)
 - 2.4.1 แนวคิดการประเมินผลกระบวนการบริหาร (Management performance)
 - 2.4.2 แนวคิดการประเมินผลผู้มีศักยภาพสูง (Talent performance)
- 2.5 การจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management portfolio)
 - 2.5.1 แนวคิดการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human risk management)
 - 2.5.2 แนวคิดการจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent risk management)
- 3. การประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน (High potential and performance)
 - 3.1 แนวคิดการประเมินศักยภาพของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential)
 - 3.2 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance)
- 4. การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (Business performance)
 - 4.1 แนวคิดการวัดผลเชิงการเติบโตของธุรกิจ (Business growth)
 - 4.2 แนวคิดการวัดผลเชิงการตอบแทนของธุรกิจ (Business return)
- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Research regarding)



ภาพที่ 2-1 แนวคิดการทบทวนวรรณกรรมของการวิจัย

การพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการมีความต่อเนื่องกับความสำเร็จของสภาพแวดล้อม และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก เพื่อให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Hills, (2009) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงการบริหารเชิงนโยบายและการบริหารเชิงปฏิบัติ ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดติดแบบเดิม ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร เป็นการพัฒนาองค์กรเชิงการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ulrich, 2010) ทั้งนี้ความต้องการแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจะกำหนดจากสมมติฐานความล้มเหลวเกี่ยวกับผู้นำ ค่านิยมและวัฒนธรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และธรรมชาติของแรงงาน ทำให้องค์กรขาดการปรับตัวเพื่อรองรับผลกระทบกับการเปลี่ยนแปลง ต้องเข้าใจถึงความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพ (Potential) และผลการปฏิบัติ (Performance) ของบุคลากรในการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนรูปแบบที่หลากหลาย (William, 2009)

ความหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management definition)

ความหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับคามสนจากนักวิชาการและนักปฏิบัติ มีการกำหนดความสำคัญต่อทิศทางการจัดทำระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ ลักษณะธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรม มีการพิจารณาจากคุณลักษณะที่โดดเด่น (Josh, 2006) มักจะแตกต่างกันในแต่ละองค์กร เนื่องจากความสามารถพิเศษของบุคคล เป็นแรงขับเคลื่อนภายในให้สามารถทำงานได้ประสิทธิภาพสูง และมีศักยภาพที่จะพัฒนากลยุทธ์สร้างคุณค่ากับองค์กร (Day, 2007) มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

นิยามการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management definition) เป็นการอธิบายถึงการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงปฏิบัติที่มีวัตถุประสงค์การดึงดูดและการรักษาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งในสถานการณ์ องค์กรผลักดันผู้ที่มีขีดความสามารถกำหนดความสำเร็จให้กับองค์กร (Gebelein, 2006) ดังนั้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีความสำคัญเชิงสถาปัตยกรรมของกลุ่มกระบวนการที่มีการออกแบบให้แน่ใจจำนวนผู้ที่ถูกการยอมรับในงานขององค์กร (Tansley, Harris, Stewart, & Turner 2006) เป็นกลยุทธ์เชิงปฏิบัติขององค์กรที่มีการจัดการกับขีดความสามารถและการบริหารผู้มีศักยภาพสูงปัจจุบัน (Lievens, Sanchez, & De Corte, 2004)

การบริหารผู้มีศักยภาพสูง หมายถึง การบริหารที่กำหนดกระบวนการเพิ่มหรือสร้างโอกาสในความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยพิจารณาจากการคัดสรร การพัฒนา การปรับเปลี่ยน การรักษา และการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญ ทั้งนี้เป็นการลงทุนสร้างทักษะด้าน ความรู้ ประสบการณ์ และการวางแนวทางของผู้มีศักยภาพสูงให้กับองค์กร (Blass, 2007)

การบริหารผู้มีศักยภาพสูง หมายถึง กระบวนการดึงดูดทักษะและความสามารถของแรงงาน การพัฒนา และการรักษาตอบสนองวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และการมีส่วนร่วมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีภาระหน้าที่ต่อพนักงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่มีการแข่งขันระหว่างกิจการ และมีความสำคัญต่อการวางกลยุทธ์ เกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ (Human capital) (Meyer & Litheko, 2007)

การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) เป็นแนวคิดเชิงระบบของกระบวนการสรรหา การคัดเลือก การระบุ การพัฒนา และการรักษาบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงและมีศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกระบุถึงศักยภาพ และสามารถทำงานของผู้มีศักยภาพสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร นอกจากนี้ต้องมีความทุ่มเท และเสียสละ มีทัศนคติที่ดีพึงพอใจต่องานและสถานที่ทำงานอีกทั้งเพื่อนร่วมงาน ทำให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด เป็นการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human capital) นำมาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร (Boudreau, Jesuthasan & Creelman, 2015) ทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการพัฒนาปฏิวัติความสัมพันธ์ระหว่างระบบการจัดการการเรียนรู้ (Learning management) กับบริบทการเรียนรู้ (Learning context) ของบุคลากรในการสร้างกลยุทธ์ความสำเร็จให้กับองค์กร มีปัจจัยข้อกำหนดและความเสี่ยงในโลกโลกาภิวัตน์แบบเชิงพลวัต และปรับเปลี่ยนไปตามขนาดประชากรของโลก และภูมิภาค อีกทั้งองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นและความล่องตัวสูงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Letcher, 2009)

การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นกระบวนการหรือวิธีการที่จะนำไปใช้ในวางแผนการบริหาร สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร และเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งกระบวนการรักษาแรงงานที่มีคุณค่าให้กับองค์กร การบริหารทรัพยากรภายในที่มุ่งเน้นการทำความเข้าใจและตระหนักกิจกรรมที่สร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Newhall, 2012)

การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ และวางแผนมีความสอดคล้อง (Alignment) กับการหาแหล่งที่มา (Sourcing) การคัดเลือก (Selection) การนำมาไปใช้ประโยชน์ (Employment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อนำคำจำกัดความมาวิเคราะห์ด้านกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเชิงทรัพยากรมนุษย์ เป็นการชี้ให้เห็นขั้นตอนที่นักทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัตินั้นพิจารณาจากวุฒิการศึกษาและการสัมภาษณ์ให้ตรงกับคุณลักษณะงาน (Job description) ขณะที่ยังไม่ได้วางแผนพัฒนาบุคคล และวิเคราะห์เชื่อมโยงความคิดในการตัดสินใจที่จะทำให้บุคลากรอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด ควรวางแผนเชื่อมโยงความสามารถของบุคคลในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) มาประยุกต์ใช้เชิงปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ (Schweyer, 2004)

การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) เป็นการพัฒนาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างกระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Transition change) ความรู้ความชำนาญของบุคลากรผู้ที่มีความสามารถหลากหลาย กลายเป็นกระบวนการสร้างผู้มีศักยภาพสูงระดับองค์กรที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับกลยุทธ์ขององค์กร (Human resource strategies) เพื่อมุ่งมั่นผลการดำเนินงานที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Organization performance and success) ขององค์กร (Frank & Taylor, 2004) และเป็นกำหนดกระบวนการเชิงระบบและเชิงพลวัตที่จะครอบคลุมการพัฒนาและการรักษาผู้มีศักยภาพสูงที่มุ่งเน้นการเข้าถึงและดึงผู้มีศักยภาพสูง การกำหนดผู้มีศักยภาพสูง การพัฒนา การรักษา การสร้างความผูกพันให้เป็นผู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กรมากที่สุด (Devies & Davies, 2010)

การบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นกลยุทธ์และแนวคิดแบบองค์รวมของทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนธุรกิจ และกำหนดเส้นทางใหม่ในการเพิ่มประสิทธิภาพจากการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพของบุคคล (Performance and potential) โดยมีรูปแบบการจัดการผู้มีศักยภาพสูงเชื่อมโยงการเริ่มต้นที่แตกต่างหรือการสร้างกรอบกิจกรรม (Framework of activities) ที่มีองค์ประกอบของรูปแบบ (Ashto and Morton, 2005) ดังนี้

1. ลักษณะด้านพื้นฐานสังคม (Ethos) เป็นค่านิยม และพฤติกรรมที่ฝังลึกในตัวบุคคล ทำให้รู้ถึงการเชื่อมโยงพฤติกรรมของผู้มีศักยภาพสูง (Talent mindset) ที่สนับสนุนภาพคุณค่าทางจิตใจในการพัฒนาศักยภาพของทุกคน
2. ลักษณะด้านมุ่งเป้าหมาย (Focus) เป็นการรับรู้และเข้าใจความแตกต่างของงาน ทำให้แน่ใจถึงการกำหนดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และเวลา (The right people to the right job at the right time)
3. ลักษณะด้านวางตำแหน่ง (Positioning) เริ่มต้นจากตำแหน่งสูงขององค์กรหรือผู้บริหารสู่ระดับการจัดการ ที่ต้องกำหนดโครงสร้าง (Structure) เกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์เครื่องมือกระบวนการ และเทคนิคการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้แน่ใจว่าจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องกำหนดระบบ (System) เกี่ยวกับแผนระยะยาวให้สะดวกง่ายขึ้น และแนวคิดแบบองค์รวมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นวางแผนการหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของผู้ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งปัจจุบันด้วยภาวะเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมทางสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจะต้องคำนึงว่าการที่จะเลือกบุคลากรเข้ามาแต่ละบุคคลนั้นจะต้องหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และความพร้อมทุก ๆ ด้าน อีกทั้งยังต้องมีศักยภาพที่จะสามารถนำไปพัฒนาให้ดีขึ้นตลอดเวลา เพื่อการปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย

และปริมาณงานที่มากขึ้น (Cappelli, 2008 a)

การวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงนำมารวมเข้ากับการประเมินองค์การและประเมินผลบุคคล มุ่งเน้นตำแหน่งที่สำคัญต่อองค์การ (Key position) และเชื่อว่าความสำเร็จที่เป็นเลิศ คือ การว่าจ้างบุคคลใหม่ให้การสร้าง โอกาสที่จะได้ความรู้และทักษะใหม่เข้าสู่องค์การ ดังนั้นกระบวนการต่อต้านเนื่องการดึงความสนใจ และว่าจ้างผู้ที่มีความสามารถสูง (High performance) และศักยภาพสูง (High potential) เป็นการปรับปรุงความหลากหลาย และลดต้นทุนการสรรหา เป็นกลยุทธ์ที่นักทรัพยากรมนุษย์นำมาปรับใช้ในการจัดการแนวทางการพัฒนาองค์การ (Organization development) จากความต้องการทางด้านทักษะและความเหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต ทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นทางด้านกระบวนการบริหารและโอกาสความเป็นไปได้ในการพิจารณาผู้มีศักยภาพสูง (Blass, 2007; Likierman, 2007) ในแนวคิดการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบขององค์การอย่างมีแบบแผนเพื่อให้องค์การสามารถแก้ไขปัญหาและมีการพัฒนาการอย่างเหมาะสม จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์การ (Cannon, McGee, & Standford, 2010)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีการให้คำจำกัดความการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talented management) นำมาสรุปได้ในแนวคิดมุ่งเน้นรูปแบบการวางแผนเชิงกระบวนการจัดการผู้ที่มีศักยภาพหรือผู้ที่มีความสามารถพิเศษที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม และมุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์และวางแผนกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับแนวทางบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านการสร้างมุมมองสำคัญ การพัฒนากระบวนการ การประเมินแนวทางที่กำหนด และการลดความเสี่ยงในเชิงการบริหาร จะเป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการที่ส่งผลการดำเนินงานและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ และองค์ประกอบที่ใช้ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงทางด้านวัฒนธรรม (Culture factors) เกี่ยวกับสถานการณ์และนโยบายที่สำคัญของการจัดการผู้มีศักยภาพสูงขององค์การที่มีนวัตกรรมซึ่งทางผลการดำเนินงาน (Performance indicate) ที่มุ่งเน้นสมรรถนะ (Competency) และมุ่งเน้นพนักงานใช้ขีดความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง (Capability) เกิดเป็นมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันการทำงานที่ท้าทาย (Challenging enabling factors) ทั้งนี้กระบวนการที่ทำให้บุคลากรนำพาองค์การอยู่ได้ในสภาพของการแข่งขันที่รุนแรง ขณะที่การบริหารต้นทุนด้านทุนมนุษย์ (Human capital) และต้นทุนทางสังคม (Social capital) นั้น ผู้ที่เป็นผู้มีศักยภาพสูงจะสามารถสร้างโอกาสทางการแข่งขัน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ (Business value) มีลักษณะการบริหารเชิงการกระตุ้นและจูงใจ โดยใช้ปัจจัยสำคัญที่ไม่ใช่ตัวเงิน เนื่องจากผู้มีศักยภาพสูงต้องการได้รับการยกย่อง (Self-respect) และประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Self-actualization) ดังนั้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหาร (Management style) ต้องรู้จักการสร้างบรรยากาศให้เกิดการมี

ส่วนร่วม (Collaboration) ทำให้เกิดการอุทิศตน และมีความมุ่งมั่นกับองค์กร (Commitment) ทำให้เกิดความกล้าที่จะนำเสนอความคิดใหม่ ๆ (Creative) สนับสนุนให้กลุ่มบุคคลที่กล้าคิด และกล้านำเสนอ เป็นการแข่งขันที่จะดึงและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กร

แนวคิดของการวางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management alignment)

การบริหารยุคเสรีทางการแข่งขัน มีความพยายามที่จะพัฒนากระบวนการบริหารบุคคล โดยเฉพาะผู้ที่มีความสามารถพิเศษ จึงมีการกำหนดความหมายของการบริหารผู้มีศักยภาพสูงหมายถึงอะไร มีกระบวนการอย่างไรที่จะได้ประโยชน์จากการบริหาร ทั้งนี้อุตสาหกรรมทั่วโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงหลายสิบปีที่ผ่านมา และผลของการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งมั่นจะปรับโครงสร้างทางธุรกิจ และเศรษฐกิจเกิดใหม่ โดยใช้กิจกรรมทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี จนกลายเป็นความเข้มข้นของความก้าวหน้าของโลก และพุ่งเป้าไปที่การกำหนดกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talent cluster and pools) เป็นความพยายามที่จะค้นหาความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อการบริหารองค์กร และกำหนดเส้นทางการพัฒนาบุคคล เพื่อค้นหาและแทรกแซงขอบเขตการสร้างหรือกำหนดคุณสมบัติผู้มีศักยภาพสูง มุ่งเน้นการวิเคราะห์คุณสมบัติจากความหลากหลายการบริหารจัดการระดับโลก มีการกำหนดวิธีการค้นหาความแตกต่างทางการตลาดและการเตรียมความพร้อมสำหรับองค์กรอนาคต ทำให้เกิดปัญหาการแย่งชิงผู้มีศักยภาพสูงคล้ายกันจุดผกผันที่เป็นวิกฤตการณ์สำคัญเชิงกลยุทธ์ที่สิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้มีความสามารถสูงยากที่จะบรรลุเป้าหมายในช่วงเริ่มต้น เนื่องจากมีความซับซ้อนและใช้ระยะเวลานาน จึงเรียนรู้วิธีช่วยให้ผู้มีศักยภาพสูงพัฒนาความสามารถพิเศษทางอ้อม และวิธีการออกแบบสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ที่สนับสนุน และกำหนดรูปแบบทักษะความสามารถพิเศษให้มีความเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อน ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีมีความชัดเจนเป้าหมายและประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ขณะที่ต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคและความล้มเหลวไปพร้อมกัน (Goldsmith, 2006)

ความหมายวางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management alignment) แนวทางบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงเป็นบทบาทผู้นำยุคใหม่ที่องค์กรต้องการผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์ในการนำกลยุทธ์การบริหารไปใช้ในสร้างประโยชน์ให้มากที่สุดภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแรงงาน โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานให้มีภาวะผู้นำในทีมเพื่อสนับสนุนแผนกลยุทธ์องค์กร ซึ่งพบปัญหาผู้นำขาดความเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้การบริหาร จึงเป็นความพยายามที่จะสร้างทีมงาน (Team workforce) และทีมภาวะผู้นำ (Team leadership) ด้านการบริหารในการขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคต (Desmond, 2010)

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการพัฒนาปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับความหมายหลัก (Denotative) และความหมายโดยนัย (Connotative or implication) เชิงการวิเคราะห์มุมมองการบริหารที่มีความแตกต่างในแต่ละองค์กรที่โน้มน้ำหนักความหมายเป็นไปในเชิงการกำหนด

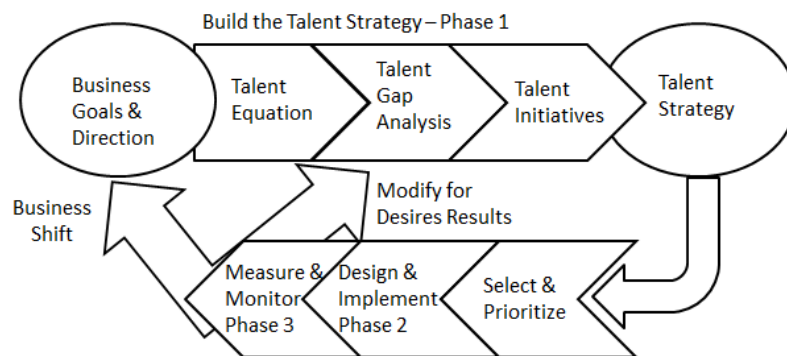
ทิศทางที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร การที่องค์กรแบ่งปันความสำคัญในความหมายของผู้มีศักยภาพสูง เป็นการแบ่งระดับอิทธิพลที่มีต่อการจัดการและการพัฒนาความรู้และทักษะในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Tansley, 2011)

การกำหนดเส้นทางของผู้มีศักยภาพสูง (Talent pipeline) นำไปสู่ทีมผู้นำหรือผู้บริหาร (Key players) ที่มีขีดสมรรถนะ (Capabilities) และขีดความสามารถ (Competencies) ในการจัดการทุกหน้าที่ในองค์กร มีศักยภาพการนำองค์กรและเป็นผู้นำทางธุรกิจในอนาคต ต้องอาศัยความฉลาดด้านทักษะและความสามารถพิเศษในการดำเนินธุรกิจ และการจัดการ โครงการและงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง เป็นการวางแผนกลยุทธ์การสร้างผู้มีศักยภาพสูงในการกำหนดแนวทางค้นหา สรรหา การกลั่นกรอง และคัดเลือก การนำไปใช้ การพัฒนาและรักษาบุคลากรที่เป็นผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรให้นำความสามารถ และศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่กำหนดตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร มุ่งเน้นวิธีการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่สอดคล้องกับความแตกต่างของบุคลากร ที่ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน (Ashto & Morton, 2005)

การนำแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมาปรับใช้ในเชิงปฏิบัติ เป็นการกำหนดปัจจัยการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในกระบวนการนำวิธีการบริหารมุ่งเน้นสร้างการยอมรับจากผู้บริหารสายธุรกิจที่จะคุณลักษณะและคุณสมบัติผู้มีศักยภาพสูงสนับสนุนความก้าวหน้าและความต่อเนื่องในการประเมินผลศักยภาพ ที่จะสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกของผู้มีศักยภาพสูง และสร้างความพึงพอใจในจากการให้รางวัล และเพิ่มศักยภาพการเติบโตและเหมาะสมที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งบริหารหรือเป็นผู้บริหารระดับสูง (Puvitayaphan, 2008) ทั้งต้องตระหนักถึงแนวทางบริหารที่มีความได้เปรียบเชิงตัวบุคคลเป็นสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพจากการดึงความผูกพันและความรับผิดชอบที่มีผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นตัวนำที่ทำให้เกิดการปรับปรุงผลลัพธ์และการความได้เปรียบการแข่งขัน เนื่องจากการที่องค์กรธุรกิจปราศจากแนวคิดเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ธุรกิจ (Business alignment of talent management) มักจะประสบความล้มเหลวในการสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจที่มีต่อการบริหาร ทำให้เกิดความสับสนต่อเป้าหมายและการเติบโตของธุรกิจที่มุ่งเน้นการสร้างผลกำไร (Profitability) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) การเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) และการสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลการปฏิบัติงาน เป็นกุญแจความสำเร็จของการบริหารธุรกิจที่มีต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Micheals, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) รวมถึงกลยุทธ์ที่จะสร้างความผูกพันและการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กรธุรกิจ เนื่องจากการขาดผู้ที่มีความสามารถสูงในงานที่สำคัญขององค์กรธุรกิจ เป็นผลต่อความตรงเครียด ความสับสนดำเนินงาน และความสามารถขององค์กรธุรกิจที่จะบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ความต้องการที่จะเติบโตขององค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีผลการดำเนินงานที่ดีเลิศอย่างต่อเนื่อง (Strong performance) และมีบุคลากรที่มีความสามารถสูงผลักดันการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของ

องค์การธุรกิจ (Smart worker) ไปในทิศทางที่คาดหวังให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย (Deiser, 2009)

ความหมายการวางแผนทางบริหารการมีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (Talent management strategy) องค์การส่วนมากต้องการสร้างกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในผลลัพธ์ (Build a talent strategy to achieve your desire business results) เป็นการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปพัฒนาองค์การในมิติต่าง ๆ ตอบสนองเป้าหมายขององค์การในอนาคต (Bereron, 2004) ซึ่งกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talent group) มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การในอนาคต จำเป็นต้องนำกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) ไปใช้ในกระบวนการสำคัญที่จำเป็นต้องสอดแทรกการเปลี่ยนแปลงองค์การและธุรกิจ ทั้งนี้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทุนมนุษย์ (McDonnell, 2011) มีกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนอาชีพกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent career path) การพัฒนาภาวะผู้นำผู้มีศักยภาพสูง (Talent leader) การสร้างความผูกพัน (Talent engagement) การสร้างความคล่องตัวของผู้มีศักยภาพสูง (Talent agility) และการพัฒนาความหลากหลายผู้มีศักยภาพสูง (Talent mobility) ขณะที่การวางแผนทางที่จะใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นเป้าหมาย (Business goals) และทิศทางขององค์การ (Business direction) ผลักดันกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การให้ไปในทิศทางที่กำหนดได้ ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 กลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้สัมฤทธิ์ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Bereron, 2004)

การวางแผนของกลยุทธ์ (Talent strategy methodology) เป็นการพัฒนาความต้องการด้านผลลัพธ์ของเป้าหมาย และการเปลี่ยนแปลงแบบองค์รวม โดยใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์ มากำหนดแนวทางกลยุทธ์ (Bereron, 2004) ดังนี้

1. กลยุทธ์เตรียมพร้อมการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent initiatives) บริบทมุมมองการกำหนด และการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูง เป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะและความแตกต่างที่ปรากฏของ

ผู้ที่มีความสามารถพิเศษ ที่มีการจัดการขีดความสามารถของรูปแบบการสร้างภาวะผู้นำ การเป็นพี่เลี้ยง และการพัฒนาสายอาชีพสนับสนุนแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง ทั้งนี้จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ ช่องว่าง (Gap analysis) ขีดความสามารถผู้มีศักยภาพสูง และนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติในการ คัดสรรผู้ที่จะเป็นผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร เป็นการวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ จะกำหนดวัฒนธรรมองค์กร และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีศักยภาพสูง สามารถสร้างความ เจริญเติบโตและความผูกพันที่มีต่อองค์กร และคำนึงถึงการลดผลกระทบจากการนิยามบุคลากรที่มี ความสามารถสูงหรือการกำหนดเป็นผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจ (Bereron, 2004)

2. กลยุทธ์การคัดเลือกและการจัดลำดับความสำคัญ เป็นการวางแนวทางการดึงดูดผู้ที่มี ความสามารถและจัดลำดับความสำคัญในการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกับองค์กร
3. กลยุทธ์การออกแบบและนำไปปฏิบัติ เป็นการวางแนวทางการปฏิบัติและการควบคุม ให้ผลที่ได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
4. กลยุทธ์การติดตามวัดผล เป็นการวางแนวทางกำหนดทิศทางการบริหารให้สามารถกำกับ และควบคุมทิศทางองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามกำหนด

ความหมายการวางแนวทางการบริหารเชิงวิธีการ (Tactical approach) ที่มุ่งเน้นการ บริหารผู้มีศักยภาพสูงเกี่ยวกับกระบวนการ (Process) ระบบ (System) และองค์ประกอบ (Components) ขณะที่แนวคิดกลยุทธ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Smith & Cantrell, 2011) การวิจัยส่วนใหญ่มุ่งที่จะ สร้างความชัดเจนของกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และการนิยามผู้มีศักยภาพสูง เป็นกุญแจ สำคัญ เป็นการชี้ให้เห็นผลกระทบต่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรธุรกิจ มีแผนกลยุทธ์การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างไร (Lewis & Heckman, 2006) เนื่องจากการสร้างและพัฒนาผู้มี ศักยภาพสูงในองค์กรธุรกิจจะมีผลกระทบต่อแนวทางบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมทั้งในเชิงบวก และลบ ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มการบริหารแบบผลักดันเชิงรุกกับกลุ่มการบริหารแบบ ระมัดระวังการขับเคลื่อนในองค์กรธุรกิจมากขึ้น (Sween, 2009) จากงานวิจัยที่พบว่าองค์กรธุรกิจ ร้อยละ 25 มีความเชื่อมั่นผู้บริหารระดับกลางน้อย และร้อยละ 20 เชื่อว่าแต่ละบุคคลมีแรงปรารถนาต่อ องค์กรแตกต่างกัน ทำให้อัตราความตั้งใจในการลาออกถึงร้อยละ 25 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด ส่งผลให้ผลผลิตลดลงและทำให้ต้นทุนสูงขึ้น (Ensley, Carland, Ensley, & Carland, 2011) ทำให้อ องค์กรธุรกิจมีความต้องการสร้างต้นแบบบุคลากรที่จะขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กร (Firm performance) มีส่วนร่วมกลยุทธ์การบริหาร (Collaboration) องค์กรมีการเพิ่มอัตราเร่งการเติบโตของ องค์กรอย่างไร (Harris & Foster, 2010) ในการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาสาย อาชีพให้เกินมาตรฐานขีดความสามารถทั้งบุคลากรและองค์กรธุรกิจที่มีทักษะและความสามารถสูง ไปทั่วทั้งองค์กรธุรกิจเป็นทุนทางปัญญา (Human intellectual)

ทำให้โปรแกรมพิเศษเป็นทางออกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารทุนมนุษย์ในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ (Shameem & Murugananthan, 2010)

การวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการกำหนดกรอบการบริหารที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และเชิงวิธีการให้เกิดผลต่อองค์กรธุรกิจในลักษณะ (Business shift) การใช้กลยุทธ์ตอบสนองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงภาวะตลาดแรงงานของบริษัททั้งภายในและภายนอกองค์กร มีพลวัตรเป็นไปตามสถานการณ์และการวิเคราะห์เชิงนโยบายตามแนวทางการปฏิบัติของมืออาชีพ มักจะถูกปรับแต่งตามคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ความเสี่ยงความต้องการด้านบุคลากร ทั้งนี้การเพิ่มอัตราเร่งการเติบโตขององค์กรทำอย่างไร (Smith & Cantrell, 2011) จึงเป็นการสร้างแผนจำลอง (Scenario) จากการบริหารเป็นการเรียนรู้ความสมดุลของความต้องการในตลาดแรงงาน และการพิจารณาถึงพลวัตรที่มีผลกระทบต่อองค์กร (Organization issues) เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารกลยุทธ์การจัดการ (Desmond, 2010)

1. วางแนวทางสร้างมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management perspective) การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นมุมมองที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญ การที่มีบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนด องค์กรกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างไร (Smith & Cantrell, 2011) เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่จะมีผู้มีศักยภาพสูงหรือผู้ที่มีขีดความสามารถสูงในแต่ละระดับงานเพียงร้อยละ 10 ที่สามารถสร้างผลงานที่ดีเลิศให้กับองค์กรและเป็นองค์กรคุณภาพ (Cappelli, 2008) สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ที่เกิดจากความรู้ความสามารถของทรัพยากรบุคคลที่องค์กรแห่งอื่น ไม่มีและยากที่จะลอกเลียนแบบได้ ทำให้เกิดสงครามแย่งชิงผู้มีศักยภาพสูง (The war of talent) ขณะที่หลายองค์กรต่างพยายามที่จะแย่งชิงเพื่อให้ได้ผู้มีศักยภาพสูงมาทำงานด้วย ดังนั้นองค์กรมีการจัดการพฤติกรรมผู้ที่ต้องการความสำเร็จขององค์กรอย่างไร (Fernando, 2008; IBM, 2008) เพื่อป้องกันปัญหาการสูญเสียผู้มีศักยภาพสูงไปจากองค์กร เป็นการทำความเข้าใจถึงความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่องานและองค์กรที่ทำงานอยู่ (Job & organization engagement) รวมทั้งดำเนินการเพื่อสร้างความผูกพันจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง (Lewis & Heckman, 2006)

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรส่วนใหญ่มีมุมมองที่แตกต่างกัน เนื่องจากวัฒนธรรมการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร ทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นมุมมองของผู้บริหารภายในแต่ละองค์กร มักจะมุ่งเน้นการบริหารเชิงคุณภาพของบุคลากรที่เป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตน และวางกลยุทธ์ทางด้านความสัมพันธ์เชิงลึก (Connection) ของความเป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นมืออาชีพ และเป็นผู้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การจัดการพฤติกรรมผู้ที่ต้องการความสำเร็จอย่างไร (Smith & Cantrell, 2011) ขณะที่การวิเคราะห์ถึงผลการปฏิบัติเชิงการบริหารมักจะขาดความยืดหยุ่น และขาดศักยภาพทุนทางปัญญาของผู้นำ และมุ่งเน้นการ

เพิ่มกำลังในการทำงานมากขึ้น (Workload) ส่งผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาด และลดระดับการเข้าถึงองค์กร (Desmond, 2010) แนวทางการสร้างกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร (Smith & Cantrell, 2011) ได้แก่

1.1 มุมมองเชิงกระบวนการ (Process perspective) เป็นกระบวนการที่มีจุดประสงค์จากความต้องการใช้ประโยชน์บุคคลภายในขององค์กร และความเชื่อเกี่ยวกับความสำเร็จในอนาคตบนพื้นฐานการมีบุคคลที่เหมาะสมกับการจัดการและดูแลรักษา (Management and nurturing) ขององค์กร เป็นแนวคิดของเกี่ยวกับกระบวนการสรรหา (Recruitment process) อย่างไรก็ตามในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มุ่งเน้นการคัดเลือก (Selection) การมอบหมายงาน (On-boarding) มีการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Development) อย่างไรก็ตามที่จะทำให้กระบวนการอบรมผู้มีศักยภาพสูง (Training process) สามารถใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูง (Development) และประเมินผลดีเยี่ยม (Performance) ในการให้รางวัล (Reward) สำหรับการรักษามือถือศักยภาพสูง (Talent retention) และสร้างความผูกพัน (Engagement) อย่างไรก็ตามในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ทั้งนี้เนื่องการธุรกิจต้องการคุณสมบัติและบทบาทของบุคคลก่ง เหตุผลที่ว่าทำไมองค์กรต้องการผู้มีศักยภาพสูง และผู้มีศักยภาพสูงมีบทบาทอย่างไรต่อองค์กร เหตุผลที่องค์กรนำการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมาปรับใช้ในองค์กร เพราะตระหนักถึงความสำคัญของ ศักยภาพและผลการปฏิบัติงานสูงที่สนับสนุนความสำเร็จในเป้าหมายและภารกิจขององค์กร เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วนใหญ่มีการกำหนดผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะคล้ายกัน เลือกประเมินเป็นช่วงระหว่าง 1-3 ปีซ้อนหลัง และตระหนักถึงการประเมินสมรรถนะ (Competencies) (Jones, 2007)

1.2 มุมมองการกำหนดผู้มีศักยภาพสูง (Talent definition) เป็นมุมมองการให้ความหมายผู้มีศักยภาพสูง (Talent definition) ของนักวิชาการและนักปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จากหลายองค์กร สถาบันได้ให้ความหมายการจัดการเกี่ยวกับผู้มีศักยภาพสูง (Talent people management) เป็นการรวมความสามารถของบุคคล (Abilities) ทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ความฉลาด (Intelligence) การตัดสินใจ (Judgment) ทักษะ คุณลักษณะ (Characteristic) และพลังขับเคลื่อนในตัวเอง (Drive) ที่สามารถจะเรียนรู้และเติบโตในธรรมชาติที่เต็มไปด้วยศักยภาพ (Potential) ความปรารถนา (Inspiration) และแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Performance) (Micheals et al., 2001) การบริหารจึงเป็นการสร้างและพัฒนาบุคคลให้มีจิตสำนึกของความปรารถนา (Inspiration) ต้องการประสบความสำเร็จ (Achievement) ในหน้าที่การงาน และแสดงให้เห็นถึงทักษะ (Skill) ความสามารถในการทำงาน (Capabilities) ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ (Sears, 2003) เป็นผู้ที่สร้างความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดเผยระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชา ต้องมีการทบทวนวิธีการเข้าถึงและดูแลบุคลากรกลุ่มดังกล่าว เช่น การบริหารที่ดีที่มีความโปร่งใส การบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน (Compensation) ให้เหมาะสมการมอบหมายงาน (Job assignments) และเหมาะสมกับความสามารถที่

ทำทนาย นอกจากนี้องค์การมีวัฒนธรรมการบริหารผู้มีศักยภาพสูงสามารถผลักดันความสำเร็จขององค์การอย่างไร (Fernando, 2008) ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานต้องเอื้อในการทำงานจะเป็นการสร้างโอกาสการเจริญเติบโตในหน้าที่หรือโอกาสการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้บุคคลอยู่กับองค์การ ส่งผลให้อัตราการลาออกลดลงและเป็นการเชื่อมโยงกับขั้นตอนการสรรหา คัดเลือก พัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้บุคลากรที่มีความสามารถพิเศษอยู่กับองค์การได้นานขึ้น (Frank & Taylor, 2004) ทั้งนี้บุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (Super keepers) และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ (Superior performance) และสามารถจูงใจให้ผู้อื่นแสดงผลงานที่ดีเลิศด้วยเช่นกัน เป็นผู้ที่มีความสามารถหลัก (Core competency) ตามที่องค์การต้องการ ทั้งนี้องค์การมีการวางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างไรตามขนาดธุรกิจ (Shameem & Muruganathan, 2010) รวมถึงเป็นบุคคลที่เป็นแม่แบบหรือตัวอย่าง (Role model) ของผู้ที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งกำหนดเป็นคุณลักษณะและประเภทบุคลากรที่องค์การต้องการและควรรักษาถึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ (Berger & Berger, 2004)

ความหมายการก่อกำเนิดของคำว่าผู้มีศักยภาพสูง มีมากกว่าพันปี และปรากฏในพจนานุกรมมีความหมายอย่างไร ซึ่งความหมายถูกเปลี่ยนไปตามกาลเวลา พฤติกรรมมนุษย์ตามถิ่นฐานที่อยู่ โดยเริ่มแรกความหมายผู้มีศักยภาพสูงอ้างอิงน้ำหนักความเชื่อทางศาสนาคริสต์ วิวัฒนาการได้กลายเป็นความเชื่อเกี่ยวกับการเงินที่เป็นมูลค่าทางคุณสมบัติของผู้มีศักยภาพสูง เป็นสินทรัพย์สำคัญที่ยอมรับภายใต้ความสามารถและความซื่อสัตย์ พัฒนาการถูกปรับเปลี่ยนเป็นทุนมนุษย์และเป็นบริบทสำคัญของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง หรือเป็นตัวแทนความหมายของผู้มีศักยภาพสูง ที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมที่โน้มเอียง (Inclination) ในช่วงทศวรรษที่ 13 และสัมพันธ์กับทรัพย์สิน ความมั่งคั่ง และสภาพจิตใจ (Mental) สมรรถนะ (Endowment) และความสามารถทางธรรมชาติ (Natural ability) ในช่วงทศวรรษที่ 15 ขณะที่ความสัมพันธ์ความสามารถทางธรรมชาติพิเศษ (Special natural ability) และทัศนคติ (Aptitude) และศักยภาพทางร่างกายและจิตใจ (Faculties) ที่จะเป็นพลังทางกายและจิตใจในการกระตุ้นความสามารถภายในของผู้มีศักยภาพสูงในช่วงทศวรรษที่ 17 รวมทั้งในช่วงทศวรรษที่ 19 องค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร (IBM, 2008) ในภาพรวมของผู้ที่มีขีดความสามารถสูง มุ่งน้ำหนักเกี่ยวกับความหมายด้านทุนมนุษย์ และความหมายใหม่ ๆ ที่มุ่งความสามารถพิเศษ และทัศนคติที่แสดงออกถึงความเข้าใจในการบรรลุเป้าหมาย (Accomplishments) ทางรายการและจิตใจ สร้างแรงจูงใจแสดงออกความสามารถพิเศษทางธรรมชาติ (Tansley, 2011) ทั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ความหมายและคำจำกัดความผู้มีศักยภาพสูง (Talent people) นำมาสรุปได้ ดังนี้

1.2.1 ผู้มีศักยภาพสูง (Talent people) เป็นบุคคลที่มากความสามารถ หรือความสามารถพิเศษ เป็นคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่แตกต่างจากผู้อื่น ประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ที่มีติดตัวและเกิดจากการพัฒนาความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัว

บุคคล ให้เป็นคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล (Personal attributes) ได้แก่ ความคิดความเชื่อเกี่ยวกับตนเอง (Self-conceptual) บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวบุคคล (Traits) พลังหรือแรงจูงใจที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล (Motives) ค่านิยมและคุณค่าที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Attitude and value) คุณลักษณะพิเศษดังกล่าวจะเป็นแรงผลักดันหรือทำนายผลลัพธ์หรือผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น (Output or outcome)

1.2.2 ผู้มีศักยภาพสูง (Talent people) เป็นบุคลากรที่มีความดีเยี่ยมทั้งเรื่องงานและเรื่องบุคคล จะต้องเป็นผู้มีศักยภาพสูง และพลเมืองที่ดี เป็นบุคคลที่ทำงานเกินมาตรฐานขององค์กร และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น มีความสามารถวางแผนบริหารจัดการงานได้ดี ทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ และมีศักยภาพการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ดีเช่นกัน

ผู้มีศักยภาพสูงมักมีความรู้และทักษะด้านจิตวิทยา เป็นการเพิ่มทฤษฎีธรรมชาติมีฐานความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาในการพัฒนาทักษะการใช้ความรู้เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถควบคุมการเพิ่มหรือลดระดับภาวะทางอารมณ์ให้เหมาะสมกับความสำเร็จในการแข่งขัน ซึ่งผู้มีศักยภาพสูงจะเป็นตัวแทนของความเชี่ยวชาญที่มากความสามารถ และได้รับความรู้และการพัฒนาทักษะที่เฉพาะเจาะจงกับความเชี่ยวชาญ มีการจัดการความรู้ที่สมดุลการใช้ทักษะและกลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งความสามารถพิเศษของเหล่านี้จะเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคคลสำคัญการกำหนดขอบเขต เป็นการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงผ่านการเรียนรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการใช้ความสามารถพิเศษและบุคลิกภาพในการสร้างความแตกต่างของผู้มีศักยภาพสูง และเชื่อว่าความสามารถที่มีอยู่จะปรับปรุงความเชี่ยวชาญ และพัฒนาขอบเขตของความเชื่อมั่นในตนเอง การตัดสินใจของตนเอง และการควบคุมตนเอง (Krauss, 2007)

1.3 มุมมองเชิงวัฒนธรรม (Cultural perspective) ภาววัฒนธรรมที่มีการยอมรับความสามารถในการจัดการความสามารถพิเศษ เป็นความเชื่อที่ผลต่อพฤติกรรมความสำเร็จ และเป็นตัวอย่างการพัฒนาขีดความสามารถการใช้แรงงานกับการมอบหมายที่ถูกจัดสรรและกำหนดโดยองค์กรที่เจริญเติบโต และอาศัยการพัฒนาความสามารถพิเศษเป็นกิจวัตรประจำเกี่ยวข้องกับพัฒนาองค์กร เป็นแนวคิดแนวทางการสร้างผู้ที่เหมาะสม (Identified) กับองค์กรในอนาคตอย่างไร (Cappelli, 2008 a; Lewis & Heckman, 2006) ภายใต้อิทธิพลของกระบวนการได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูง (Acquisition) สามารถสร้างผู้ที่เหมาะสมกับองค์กรในอนาคตอย่างไร (Harris & Foster, 2010) เพื่อการจัดการพฤติกรรมผู้ที่ต้องการความสำเร็จขององค์กร และการผลักดันความสำเร็จขององค์กร (Fernando, 2008; IBM, 2008) ทั้งนี้ความหมายของผู้มีศักยภาพสูง (Talent) แสดงถึงบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่น อาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจนโยบายวัฒนธรรมองค์กร ทำอย่างไรที่จะทำให้วัฒนธรรมการบริหารผู้มีศักยภาพสูงสามารถการผลักดันความสำเร็จขององค์กรได้ (Smith & Cantrell, 2011) และกลยุทธ์ขององค์กรต้องการกำหนดไปในทิศทางใดให้สอดคล้องกับการบริหาร

ทั้งนี้ลักษณะทั่วไปของผู้มีศักยภาพสูงถือเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง ได้แก่ ผู้ที่มีความสามารถ และมีคุณสมบัติส่วนตัวเองไปสู่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น สามารถแก้ปัญหาและวางแผนป้องกันปัญหาได้ดี มีความสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทั้งภายใน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงการประสานงานกับลูกค้าหรือคู่ค้าขององค์การธุรกิจ (Lacy, Amott, & Lowitt, 2009)

แนวทางการได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูง (Talent acquisition) เป็นกำหนดกลยุทธ์แบบองค์รวมแสวงหา บุคคลดีและผู้มีศักยภาพสูง มุ่งเน้นการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติผู้มีศักยภาพสูง (Identifying) ความสำคัญต่อบริบทการจัดการผู้มีศักยภาพสูง มีความเชื่อของกระบวนการได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูงสามารถสร้างผู้ที่เหมาะสมกับองค์กรในอนาคตอย่างไร (Harris & Foster, 2010) เนื่องจากการเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูงที่มีอยู่ในองค์กรและตลาดแรงงานได้ยากในการหาผู้ที่เหมาะสม เพราะขาดเครื่องมือวัดระดับความสามารถ ศักยภาพ ความมุ่งมั่นต่องาน และองค์กร ส่งผลต่อความล้มเหลวการคัดเลือก การพัฒนา และการรักษาผู้มีศักยภาพสูง (Yapp, 2009) ที่มีการจัดแบ่งระดับกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง เป็นการวางแผนทางการสร้างจุดแข็งสำหรับผู้มีศักยภาพสูงในแต่ละบริบทที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานและผลผลิตขององค์กร ทั้งนี้กลุ่มผู้มีศักยภาพสูงจะเป็นการรวบรวมพนักงานผู้มีศักยภาพสูงที่สามารถแสดงถึงความแตกต่างรูปแบบการทำงานที่เป็นสมาชิกทำงานในลักษณะโครงการที่มีการสรรหาจากภายในองค์กร ทำอย่างไรที่จะเชื่อว่ากระบวนการได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูงสามารถสรรหาผู้มีศักยภาพสูงตามที่ต้องการ (Smith & Cantrell, 2011) บางองค์กรใช้การแข่งขันเชิงปฏิบัติสำหรับกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง ทั้งบทบาทผู้มีศักยภาพสูงระดับบริหาร ระดับดาวเด่น ระดับภาวะผู้นำ และระดับดีเยี่ยมตามสายงาน (Tansley, 2011) ได้แก่

1.3.1 กลุ่มภาวะผู้นำผู้มีศักยภาพสูง (Leadership talent group) เป็นกลุ่มอนาคตขององค์กรธุรกิจที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญที่มีทักษะเฉพาะด้านภาวะผู้นำ

1.3.2 กลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Key talent group) เป็นกลุ่มหัวใจสำคัญของธุรกิจที่มีเป็นเป้าหมายการแข่งขันของตลาดแรงงาน มีประมาณร้อยละ 2-5 ของจำนวนพนักงานในองค์กร

1.3.3 กลุ่ม (Core talent group) เป็นกลุ่มหลักที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการธุรกิจและดำเนินการสำคัญในช่วงระยะ 6-12 เดือน และเป็นกลุ่มมุ่งสูงผู้นำในอนาคตที่มีทักษะเฉพาะตัวที่จะวางแผนสืบทอดตำแหน่งหน้าที่ การจ้างงานใหม่และระดับการเรียนรู้ (Learning curve) ในการเพิ่มผลผลิตของธุรกิจ

1.3.4 กลุ่ม (Peripheral talent group) เป็นกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงสัญญาจ้างหรือผู้ให้บริการที่จำเป็นและเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ไม่จำเป็นต่อกระบวนการหลักขององค์กรธุรกิจ

ดังนั้นคุณสมบัติที่เป็นลักษณะผู้มีศักยภาพสูง จึงมุ่งเน้นบุคลิกภาพและขีดความสามารถที่นิยมเปลี่ยนแปลงการขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร (Smith & Cantrell, 2011) ที่มีความสำคัญการสร้าง

ความเข้มแข็งเชิงปฏิบัติ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) และประสบความสำเร็จ (Achievement) ในผลลัพธ์ของงานขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการความเชื่อมั่น อารมณ์ ความรู้สึก ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนารอยต่อของการเปลี่ยนผ่าน (Transition) มีกระบวนการเปลี่ยนผ่านทิศทางขององค์กรอย่างไร (Fernando, 2008) ที่มีความเชื่อสัจธรรมต่อตนเอง ทั้งนี้พฤติกรรมจะเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้มีศักยภาพสูง เป็นผู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างในผลการดำเนินงานขององค์กร มีการเพิ่มศักยภาพพนักงานให้สูงขึ้นอย่างไร (Shameem & Muruganathan, 2010) ที่จะเป็นตัวกลางสนับสนุนให้เกิดศักยภาพในระดับสูง และเป็นพื้นฐานวัฒนธรรมในการสร้างภาวะผู้นำขององค์กร (Devies & Davies, 2010) โดยหลักเกณฑ์ที่ทำให้ความสำคัญกับการจำแนกกลุ่มพนักงานระหว่างผู้มีศักยภาพสูง (Talent employee) และกลุ่มพนักงานทั่วไป (Non-talent employee) ได้แก่ ผู้นำอนาคต (Future Leader) ผู้คิดค้นและสร้างสรรค์ (Creative employee) ผู้มีศักยภาพและผลการปฏิบัติงานสูง (High potential and performer) ซึ่งผู้ที่องค์กรมุ่งมั่นขับเคลื่อนการแข่งขันขององค์กรในอนาคต องค์กรสามารถเชื่อมั่นได้อย่างไรว่า ผู้มีศักยภาพสูงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรในยุคการแข่งขัน ขณะที่องค์กรมีแนวคิดการระบุนุเคราะห์ที่เป็นดีเยี่ยมและดีเยี่ยมมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้ ทั้งนี้องค์กรต้องทำอะไรเปลี่ยนผ่านทิศทาง (Smith & Cantrell, 2011) ที่จะสามารถได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพที่จะพัฒนาไปสู่ผู้สืบทอดตำแหน่งงานบริหารในองค์กร (Successors) เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างศักยภาพและจูงใจให้ผู้มีศักยภาพสูงทำงานที่ท้าทายความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของงาน (Newhall, 2012)

การได้มาของผู้มีศักยภาพสูง บุคคลดี ทำให้องค์กรต้องเผชิญสภาวะของการแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้น เป็นพัฒนากลยุทธ์การวัดผลเชิงปฏิบัติ และศักยภาพของผู้มีศักยภาพสูง ดังนี้

1.3.4.1 บุคลิกภาพ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ที่มีต่อตนเอง คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ (Frank & Taylor, 2004)

1.3.4.2 ภาวะผู้นำ ได้แก่ การมุ่งมั่นต่อพันธะสัญญา การสื่อสารแบบเปิดเผย และการบริการความขัดแย้ง (Fernando, 2008)

1.3.4.3 คุณลักษณะผู้มีศักยภาพสูง ได้แก่ ความสามารถด้านสมรรถนะ การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดี และวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Ashto & Morton, 2005)

1.3.4.4 การบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อการแข่งขัน ได้แก่ การเตรียมความพร้อม วางแผนออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วม วิธีการให้ความร่วมมือที่เหมาะสม (Rothwell, 2010)

องค์กรบางกลุ่มที่มุ่งเน้นการใช้ผู้มีศักยภาพสูงเป็นคุณค่าหลัก (Core value) ของสินทรัพย์องค์กร และเพิ่มการประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ เป็นการบริหารความแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ที่ตระหนักถึงค่านิยมและผลที่จะได้รับ (Values and benefits) จากกลุ่มบุคคล

(Talent pool) ที่นำไปใช้ในการวางแผนธุรกิจ (Business plan) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) การบริหารผู้มีศักยภาพสูงขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ การยอมรับของผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีการจัดแบ่งผู้มีศักยภาพสูงที่มีศักยภาพสูงและความสามารถสูง โดยใช้ตารางเปรียบเทียบระดับศักยภาพและความสามารถของบุคคล (Puvitayaphan, 2008)

1.4 มุมมองเชิงการแข่งขัน (Competitive perspective) ภาพกลยุทธ์การแข่งขันการจัดการความสามารถพิเศษ เป็นการเพิ่มอัตราเร่งการเจริญเติบโตและความเร็วในการสร้างศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้โดยการเพิ่มอัตราเร่งการเติบโตขององค์กร (Harris & Foster, 2010) และการเพิ่มศักยภาพพนักงานขององค์กรให้สูงขึ้น (Shameem & Muruganathan, 2010; IBM, 2008) ทั้งนี้ บุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสามารถแปลงเป็นผลการดำเนินงานขององค์กร พิจารณาความแตกต่างระหว่างความสามารถของผู้มีศักยภาพสูงกับบุคลากรทั่วไปขององค์กร (Best employee) เป็นผู้ที่ทำงานหนัก (Work hard) มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และช่วยเหลือผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น ซึ่งวัดอัตราผลตอบแทนการดำเนินงานเฉลี่ยอยู่ในระดับ 2 ใน 6 ส่วนของการจัดการผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นการรวมและเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและเป้าหมายขององค์กร (Bersin, 2006) องค์กรมีความเชื่อการบริหารในการสร้างบุคลากรที่เป็นผู้มีศักยภาพสูงสามารถที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้เร็วกว่าบุคลากรทั่วไปได้อย่างไร (Cappelli, 2008 a) ดังนั้นบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง (Best employee) เป็นผู้มีศักยภาพสูง (High potential) และผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (High performance) ที่มีความสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) สามารถคิดสร้างสรรค์และสร้างพลังให้องค์กรเติบโต (Business growth) และบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Business goal) ได้แก่ ผลกำไร (Profits) ยอดขาย (Sale targets) และส่วนแบ่งตลาด (Market share) เป็นต้น (Puvitayaphan, 2008) เป็นการกำหนดธรรมชาติที่เกิดขึ้นความสามารถทางความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่ประยุกต์ใช้ในเกิดประโยชน์การสร้างผลผลิต เป็นจุดแข็งทางกายภาพและศักยภาพที่จะเติบโต มีประเด็นสำคัญได้แก่ เป็นผู้ประสบความสำเร็จ (Achiever) เป็นผู้ที่ชอบทำกิจกรรม (Activator) เป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นสูง (Adaptability) เป็นผู้ที่ชอบวิเคราะห์ (Analytical) เป็นผู้ที่ชอบเตรียมการ (Arranger) เป็นผู้ที่มีความเชื่อของตนเอง (Belief) เป็นผู้ที่สามารถสั่งการได้ดี (Command) เป็นผู้ที่สามารถสื่อสารได้ดี (Communication) เป็นผู้ที่ชอบแข่งขัน (Competition) เป็นผู้ที่ชอบสมาคม (Connectedness) เป็นผู้ที่เข้ากับผู้อื่นได้และยอมรับผู้อื่น (Consistency) เป็นผู้ที่สามารถทำงานในบริบทต่าง ๆ ได้ (Context) เป็นผู้ที่มีความคิดรอบครอบ (Deliberative) เป็นผู้ที่ชอบพัฒนาตนเอง (Developer) เป็นผู้ที่มีวินัย (Discipline) เป็นผู้ที่สามารถเข้าใจผู้อื่นได้ดี (Empathy) เป็นผู้ที่มุ่งเป้าหมายสำคัญ (Focus) เป็นผู้ที่ชอบมองอนาคต (Futuristic) เป็นผู้ที่ชอบความปองดองหรือมีความสามัคคี (Harmony) เป็นผู้ที่มีความคิดพิเศษ (Ideation) เป็นผู้ที่ชอบมีส่วนร่วม (Participate) เป็นผู้ที่มีอิสระของตนเอง (Individualization) เป็นผู้ที่มี (Input) เป็นผู้ที่มีเขาวัวปัญญาดี (Intellection) เป็นผู้ที่ชอบเรียนรู้ (Learner)

เป็นผู้ที่มุ่งประโยชน์สูงสุด (Maximize) เป็นผู้ที่มีมุมมองเชิงบวก (Positivity) เป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดี (Relator) เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง (Responsibility) เป็นผู้ที่ชอบดูแลรักษาสุขภาพร่างกายของตนเอง (Restorative) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นหรือคำสัญญาของตนเอง (Self-assurance) เป็นผู้ที่มีนัยสำคัญต่องาน (Significance) และเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ของตนเอง (Strategic) (Caldwell, 2009)

ทั้งนี้ผู้มีศักยภาพสูงต้องได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ ที่มีพัฒนาเรียนรู้ และมีความรู้ให้เพียงพอต่อการสร้างทักษะที่เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์ โดยการสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคล และความเป็นมืออาชีพ เป็นการกระตุ้นให้เข้าใจถึงความสำคัญความเป็นอิสระ และการควบคุมตนเอง นอกเหนือจากการเน้นการเรียนรู้ของขอบเขตเชิงวิทยาศาสตร์ และความคิดสร้างสรรค์ เป็นสิ่งสำคัญและความพึงพอใจในความสำเร็จของผู้มีศักยภาพสูง จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับบุคคลที่มีความสามารถสูงที่ต้องการจะตอบสนองความซับซ้อนทางสังคมของศตวรรษที่ 21 (Bux & Tay, 2010)

1.5 มุมมองเชิงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR planning perspective) ภาพการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในการยอมรับกับการจัดการความสามารถกลุ่มบุคคลในปัจจุบันขององค์กรที่เหมาะสม เป็นสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการผลักดันองค์กรธุรกิจให้เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategy) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Lewis & Heckman, 2006) และการวางแผนความต้องการ (Attraction) ทรัพยากรมนุษย์ตามขนาดธุรกิจสามารถสร้างผู้ที่เหมาะสมกับองค์กรในอนาคตอย่างไร (Harris & Foster, 2010) เพื่อจัดการพฤติกรรมผู้ที่ต้องการความสำเร็จขององค์กร (Fernando, 2008)

1.6 มุมมองเชิงการเปลี่ยนแปลง (Change management perspective) ภาพความสามารถการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขับเคลื่อนองค์กรกับขนาดการเจริญเติบโต เป็นการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงและผลักดันระบบการบริหารความสามารถพิเศษในองค์กรในการเริ่มต้นใช้ยุทธวิธีเชิงกลยุทธ์ลดแรงต้านกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Resistance to the change process) ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change) การขับเคลื่อนองค์กร และกระบวนการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กร (Cappelli, 2008 b) และการผลักดันความสำเร็จขององค์กร (IBM, 2008) และการใช้กลยุทธ์การเข้าถึงบนพื้นฐานแนวคิดความแบบองค์รวม (Holistic fit) ด้านกำหนดคุณสมบัติด้านศักยภาพในการประเมินและคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Performance) ที่เกิดจากบทบาทการเรียนรู้และการพัฒนาในการประเมินผลและรักษา เป็นแนวทางการที่องค์กรพยายามในการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต (Cappelli, 2008 b) ซึ่งความไม่แน่นอนของความต้องการผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรแต่ละยุคสมัย เป็นเหตุผลที่นำไปสู่แนวคิดอิทธิพลการลงทุนการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร แสดงให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างกระบวนการต่าง ๆ ที่ไม่ได้มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการ และไม่ได้คำนึงถึงด้านพฤติกรรมที่เน้นบุคคลดี มีความซื่อสัตย์ และใฝ่รู้

เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง ทั้งนี้การระบุคุณสมบัติที่ดีจะมีผลต่อการคัดเลือก การพัฒนา และการรักษาเพื่อพัฒนาองค์การเชิงสร้างสรรค์ ในกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เกี่ยวข้องกับการกำหนดความสามารถ (Capability) สมรรถนะ (Competency) การสร้างความมุ่งมั่น (Commitment) ของผู้มีศักยภาพสูงที่นำเข้าสู่องค์การ (Fernando, 2008) เป็นแนวคิดที่ได้ศึกษา ธรรมชาติของกลยุทธ์การจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Strategic of talent management) เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Strategic of human resource management) และการบริหารกลยุทธ์ เชิงธุรกิจ มุ่งองค์ประกอบหลักของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Schweyer, 2004) จากวิเคราะห์ แนวความคิดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1.6.1 วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic visioning) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน รู้ว่าต้องทำอะไรต่อไปในอนาคต เป็นผู้คาดการณ์ถึงเหตุการณ์ และสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถวางแผนค้นหาวิธีการเชิงกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตที่กำหนดขึ้นประสบผลสำเร็จ

1.6.2 ความมุ่งมั่นนำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) พฤติกรรมไม่ชอบการหยุดนิ่ง อยู่กับที่ มีใจปรารถนา (Aspiration) ที่ต้องการจะพัฒนางาน พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง และพัฒนาผลงานทั้งของตนเอง หน่วยงาน และองค์การ และด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้พนักงานดาวเด่น ชอบและพร้อมที่จะนำเสนอการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลงานที่ดีขึ้น

1.6.3 อิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influence with others) มีทักษะการสื่อสาร การรู้จักพูด วางตัว มีความสามารถนำหลักจิตวิทยามาใช้เพื่อการจูงใจ การโน้มน้าวชักจูง และการเจรจาต่อรอง เพื่อให้อีกฝ่ายเห็นด้วยและปฏิบัติตาม โดยสามารถยกเหตุผล การอ้างอิงถึงเหตุการณ์ สถานที่ บุคคล และปัจจัยอื่น ๆ ในการทำให้อีกฝ่ายคล้อยตาม (Follow up)

1.6.4 ความคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) มีทักษะความคิดสร้างสรรค์ คิดแก้ไขปัญหา คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ คิดวิเคราะห์ โดยความคิดทั้งหมดที่นำเสนออาจจะถูกจัดวางระบบ ความคิดอย่างมีเหตุและผล มีหลักการ สามารถอธิบายได้ว่าอะไรทำให้เกิดสิ่งนี้ และมีกระบวนการ อย่างไร และผลที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไรต่อไป

1.6.5 ปฏิสัมพันธ์ที่ดี (Human relation) เป็นผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างๆ ที่อยู่ในระดับที่แตกต่างกันไป เป็นที่รัก เคารพ ศรัทธาจากผู้อื่น กลุ่มบุคคลจะรู้และเข้าใจถึงความ ต้องการและความคาดหวังจากบุคคลที่ติดต่อด้วย เป็นนักวิเคราะห์ที่ดีเยี่ยมที่สามารถแสดงพฤติกรรม ตอบกลับไปได้ตามความคาดหวังจากบุคคลเหล่านั้น

1.6.6 พัฒนาคอนเองเสมอ (Human development) เป็นผู้ที่มองโลกในมุมกว้าง เนื่องจากโลกก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา วิวัฒนาการและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้นพนักงานดาวเด่นเหล่านี้จะมีหัวใจที่ต้องการพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของ กระแสโลก เป็นผู้รักการเรียนรู้ แสวงหาวิธีการในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมถึงมีความปรารถนา

ที่ต้องการจะพัฒนาผู้อื่นให้มีความสามารถเช่นเดียวกัน

1.6.7 ความมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ (Results-oriented) เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและความต้องการที่ผลิตและส่งมอบผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความปรารถนาที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้ตามปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลาที่กำหนดขึ้น กลุ่มบุคคลเป็นผู้ชอบหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อผลิตผลงานให้สำเร็จได้ตามหรือเกินกว่ามาตรฐานงานที่กำหนดไว้

ความสามารถของบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ ถือเป็นส่วนสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ (Human capital management) เป็นบุคคลที่ถูกคาดหวังที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอนาคต (Successors) เป็นการรักษาประสิทธิภาพขององค์กร ลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ และนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Deloitte, 2005) ผู้ที่สร้างความแตกต่างในองค์กรปัจจุบัน ไปสู่องค์กรในอนาคต และสร้างความสมดุลของกลยุทธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับศักยภาพ (Performance and potential) โดยผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นพื้นฐานการวัดผลและการจัดการจากอดีตถึงปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงตัวขับเคลื่อนองค์กรอย่างไร (Cappelli, 2008 a) ในขณะที่ศักยภาพมุ่งเน้นการวัดผลและการจัดการอนาคต ดังนั้นผู้มีศักยภาพสูงที่มีการพัฒนาการเปิดเผยและความยืดหยุ่นของพฤติกรรมจากการมีส่วนร่วมการนำความท้าทายของกลุ่มสำหรับเป้าหมายขององค์กร (Frank & Taylor, 2004) เป็นออกแบบความคิดสร้างสรรค์การข้ามกลุ่มรูปแบบหรือคุณสมบัติที่จะกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยน (Share and swapping) ประกอบด้วยการสร้างความแน่ใจคุณภาพการเจรจาต่อรองด้วยผู้มีศักยภาพสูงในทุกระดับ (Quality of communication) การยอมรับแนวทางระหว่างการปฏิบัติงานสูงกับความคาดหวัง (High performance and expect) การสนับสนุนงานด้วยเทคโนโลยี และระดับงานที่เพิ่มขึ้น และการเริ่มต้นการเชื่อมโยงบริหารจัดการบุคคลที่ดีที่สุด (Integrate share value) (Ashto & Morton, 2005) ทั้งนี้ผู้บริหารมีความเชื่ออย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจะเป็นแนวทางการสร้างผู้ที่เหมาะสมกับองค์กรในอนาคตได้ (Lewis & Heckman, 2006) ขณะที่บุคคลที่มีความสามารถพิเศษมีความรู้ มีทักษะ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่น และมีลักษณะที่ แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจนโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรกำหนดทิศทางลักษณะของผู้มีศักยภาพสูงหรือมีศักยภาพสูง คือ มีความสามารถ และมีคุณสมบัติการนำตัวเองไปสู่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น สามารถแก้ปัญหาได้ดี วางแผนป้องกันปัญหาได้ เรียนรู้ได้รวดเร็ว และมีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทั้งภายใน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการประสานงานกับภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า และผู้ผลิต (Meyer & Litheko, 2007)

ผู้วิจัยวิเคราะห์คุณสมบัติของบุคคลที่มีความสามารถสูงจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่น และเป็นพลังผลักดันให้เกิดการยอมรับจากองค์กรถือเป็นกลุ่มบุคคลที่มากความสามารถ

และมีทักษะภาวะผู้นำ เป็นการทบทวนวรรณกรรมภายใต้บริบทของการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้สิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในการสร้างผู้มีศักยภาพสูงที่มีคุณค่า (Value creation) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

การค้นหาคำประกอบสำคัญของความสำเร็จของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และสามารถสร้างตัวแทนด้านการบริหารขององค์กรแต่ละส่วนงาน และกำหนดรูปแบบบรรทัดฐานการพัฒนาบุคคลขององค์กรในทิศทางเดียวกัน (Alignment) ให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร รวมถึงมาตรฐานของผู้บริหารที่จะเป็นผู้มีศักยภาพสูงหรือบุคคลที่มีความสามารถนำองค์กรไปสู่การแข่งขันแบบยั่งยืน จึงควรพิจารณาถึงความมุ่งมั่น ความผูกพันที่มีต่อองค์กร และความรับผิดชอบ เป็นเรื่องยากที่จะหาเครื่องมือวัดการระบุมุมุ่มีศักยภาพสูงที่ดี และมีศักยภาพจะนำองค์กร เนื่องจากความสัมพันธ์เขาวนั้ปัญญากับความฉลาดสามารถเรียนรู้องั้ความรู้ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาทักษะของตนเองนั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องเสริมแรงผลักดัน (Reinforce) คุณลักษณะและภาพลักษณ์ที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสม และมีอิทธิพลจากพฤติกรรมของบุคคล ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้ อิทธิพลจากพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ภาวะผู้นำ มีจิตใจรักที่จะพัฒนาองค์กร นำพาองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

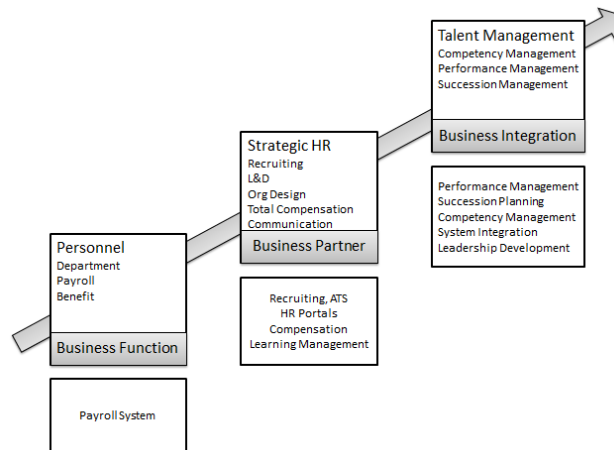
2. วางแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการกำหนดแนวทางการนำไปใช้ประโยชน์สูงสุด การพัฒนาศักยภาพ และความสามารถ การจูงใจและรักษาให้อยู่กับองค์กร กลยุทธ์การติดตามประเมินผลเป็นกำหนดความโปร่งใส ถูกต้อง และยุติธรรมในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติ ยึดหลักเกณฑ์ที่เป็นการยอมรับจากทั้งองค์กรและกำหนดรอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สร้างสรรค์ การให้รางวัลและการตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจของพนักงาน (Bereron, 2004)

ความท้าทายและโอกาสของภาวะผู้นำในเอเชีย ประเด็นของบุคคลที่ล้มเหลว และผู้ชนะในสงครามแย่งแย่งบุคคลเกในเอเชียันั้นเกิดจากเคลื่อนที่หรือพลวัตรเปลี่ยนแปลง (Dynamic change) ของปัจจัยความได้เปรียบการแข่งขัน (Shift in competitive advantage) ความสมดุขยของสารสนเทศ (Shift in information symmetry) มุ่งเน้นความเฉพาะเจาะจงของผลประโยชน์ขององค์กร และความเคลื่อนไหวของดีมานส์ และซัพพาย (Shift in supply and demand) มีสถาบันที่สนับสนุนผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ บริษัท McKinsey และ Hewitt ของประเทศสหรัฐอเมริกา รวมทั้งมีนักวิชาการที่สนใจศึกษานาทุยฎีการพัฒนาองค์กร เพื่อค้นคว้าหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการจัดการผู้มีศักยภาพสูงในบริบทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กร โดยแท้ที่จริงอาจไม่ได้เป็นตามที่ได้ศึกษาเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อบริบทองค์กร (Ntonga, 2007) จึงจำเป็นต้องร่วมดำเนินการกับสถาบันหรือผู้เชี่ยวชาญสาขาอาชีพต่าง ๆ

เพื่อให้เข้าถึงบริบทที่แท้จริงของการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Ulrich, 2010)

บริบทการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Human resource management for talent management) ในศตวรรษที่ 21 มีลักษณะพึ่งพาความรู้ของบุคลากรมากกว่าในอดีต การปฏิบัติงานทางด้านการให้บริการมีมากขึ้น ทำให้บุคคลต้องใช้สติปัญญาในการคิดค้นมากขึ้น การพัฒนาที่รวดเร็วของคอมพิวเตอร์ และการสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสารช่วยให้ข้อมูลต่าง ๆ ถูกแบ่งปัน และสื่อสารไปได้ทั่วโลก (Cappelli, 2008 b) ทำให้สภาพเศรษฐกิจต้องพึ่งพาข้อมูลสารสนเทศเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ สติปัญญา และความเฉลียวฉลาดของบุคลากร ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา (Lewis & Heckman, 2006) ทำให้เกิดจากความเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญอย่างยิ่งของงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resources management) และเป็นการเปลี่ยนการจัดการทั่วไปให้มีลักษณะเป็นการจัดการเชิงรุก (Proactive) เพื่อตอบสนองหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร และสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่แต่ละหน่วยงานตั้งไว้ (Rollins, 2003)

การปฏิวัติหน้าที่ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Evolution of the human resource function) นักทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าใจภาพรวมถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) มักจะมองกระบวนการที่ดีเพียงพอที่จะสามารถคัดเลือก สรรหา พัฒนา และรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดเป็นพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (The talented workers) ถือว่าเป็นสินทรัพย์มีค่าที่ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่แปรปรวนอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรขึ้นอยู่กับองค์กรจะมีกลยุทธ์การลงทุน และการจัดการอย่างเป็นระบบ และการสนับสนุนของผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อจำกัดด้านสภาพแวดล้อมการพัฒนาองค์กร เนื่องจากกำหนดแนวทางไม่ชัดเจน และไม่เพียงพอที่จะพัฒนาให้เกิดศักยภาพสูงได้ ปัญหาด้านกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เกิดจากรูปแบบที่ไม่เป็นทางการในการกำหนดวิธีพัฒนาบุคคล (Ready & Conger, 2007) ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูงได้อย่างแท้จริง ดังภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 การวิวัฒนาการบทบาทหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ (Bersin, 2006)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นภารกิจที่บังคับการสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการและการสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ (Harris & Foster, 2010) ที่มีความยากในการอธิบายถึงความคาดหวังเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และการมีภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการยอมรับและส่งมอบคำสัญญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลยุทธ์การสอบทานการรักษาและสร้างความผูกพันที่ทำให้บุคลากรในการเติบโตได้ในองค์กร (Maxwell, 2005)

ประเด็นสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการวิเคราะห์การเข้าถึงและระบุกลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการ วิเคราะห์การตัดสินใจออกจากองค์กรของบุคคล และวิเคราะห์การทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด (Jones, 2007) จึงเป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) สำหรับทางเลือกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ซึ่งทุกองค์การคาดหวังที่จะมีบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงที่เพียงพอไปด้วยความรู้ความสามารถและศักยภาพที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Rothwell, 2010) แต่ยังมีจำนวนผู้มีศักยภาพสูงที่องค์กรต้องการไม่มากนัก และเพียงพอกับปริมาณความต้องการขององค์กรเพื่อการแข่งขัน เนื่องจากเกิดการแย่งชิงตัวของบุคลากรที่เป็นบุคคลมากความสามารถ (Top performer) เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ (Talent people) ขององค์กรทั้งในธุรกิจประเภทเดียวกันและต่างประเภทกัน (David, 2003)

แนวคิดกระบวนการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent management process)

การทบทวนวรรณกรรมทั้งที่เป็นแหล่งวิชาการ และแหล่งผู้เชี่ยวชาญค้นพบการจัดการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีมากในหมู่ผู้เชี่ยวชาญสายอาชีพ เนื่องจากสถาบันที่มีผู้เชี่ยวชาญได้พยายามที่จะหาแนวทาง (Alignment) ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรในประเทศต่าง ๆ ทั้งนี้กระบวนการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) ต้องมีการพัฒนาในรูปแบบใหม่ที่มีความเหมาะสม (Talent fit) เนื่องจากความล้มเหลวขององค์กรที่มีต่อการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์มักจะขาดความ

ทำทนายการพัฒนาบุคลากรในองค์กร แต่หันไปค้นและคัดสรรจากภายนอก และมักจะไม่สามารถรักษาผู้มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กรได้ ทำให้เกิดการสูญเสียจากการลงทุนขององค์กร จากการศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า อัตราการลาออกลดลงจากการสร้างความไว้วางใจและการสื่อสารที่เปิดเผยระหว่างบุคลากร และผู้บังคับบัญชา การที่จะทำให้ผู้มีศักยภาพสูงอยู่กับองค์กรได้นานนั้น ต้องมีการทบทวนเกี่ยวกับวิธีการดูแลรักษา (Nurturing talent) บุคลากรขององค์กรในทุก ๆ ด้าน เช่น การบริหารที่ดีที่มีความโปร่งใส บริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน (Compensation) ที่เหมาะสมกับบุคลากร แต่ละบุคคลหรือไม่ การมอบหมายงาน (Job assignments) ตรงและเหมาะสมกับความสามารถและทำทนายในระดับพอดี นอกจากนี้สภาพแวดล้อมในการทำงานต้องเอื้อในการทำงานเช่นกัน โอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่หรือแม้แต่โอกาสในการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้บุคคลอยู่กับองค์กร (Sears, 2003)

การสนับสนุนผลลัพธ์ของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent outcome) ที่ทำให้บุคคลมีความสุขในการทำงาน และการใช้ความรู้ความสามารถอย่างหนักในการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ โดยสิ่งสำคัญในศตวรรษที่ 21 บุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อน และการมุ่งเน้นบริหารผู้มีศักยภาพสูงต้องเข้าใจถึงความเหมาะสมของการใช้ผู้มีศักยภาพสูงกับลักษณะงาน คุณค่าจะเพิ่มขึ้นตามการใช้ประโยชน์ หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และความเหมาะสมการสื่อสาร ปัจจัยสำคัญขึ้นอยู่กับ การกลั่นกรองผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาสู่องค์กร (Meyer & Litheko, 2007) และมีการศึกษาการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) นั้นเป็นกระบวนการวิเคราะห์วางแผนที่มีความสอดคล้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้ประสิทธิภาพสูงสุด (Schroevvers & Hendriks, 2004)

การจัดทำโครงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) จัดทำขึ้นพร้อมแบบประเมินบุคลากรและคู่มือประเมินผู้มีศักยภาพสูง (Talent people) เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการหมุนเวียนของบุคคล เริ่มจากการลาออก โอนย้ายหรือเกษียณทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ที่สั่งสม และนำเอาความรู้ความสามารถที่มีอยู่นั้นออกไปด้วย ทำให้หน่วยงานขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะดำเนินงานต่อไปได้ (Rothwell, 2010) การพิจารณาถึงแนวทางการนำกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) มาปฏิบัติและใช้ประโยชน์เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ ดังนี้

1. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง (Talent attraction) เป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความสนใจทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยการสร้างภาพลักษณ์และสภาพแวดล้อมองค์กรที่รับรู้ถึงความเติบโต ความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการทำงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การสร้างเครือข่ายทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานภายนอก รวมทั้งการบูรณาการเชิงวัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญต่อบริบทการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงด้านการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and

selection) การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาในองค์กร และดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรให้ปรากฏ โดยการสร้างความตระหนักและความเข้าใจถึงบทบาทของผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อการดำเนินงานภาพรวมขององค์กร และการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับผู้บริหารและฝ่ายต่าง ๆ ทั้งนี้ต้องวางกลยุทธ์เชิงลึกในสื่อสานด้านวัฒนธรรมองค์กร การสร้างขวัญและกำลังใจ และแรงจูงใจในการทำงานที่ดีให้กับองค์กร (Cappelli, 2008 a)

2. การสรรหาผู้มีศักยภาพสูง (Recruiting for talent) เป็นกุญแจสำคัญในการค้นหาช่องทางการได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูง (Attraction) รูปแบบในอดีตที่มีการโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ และในประกาศวิวัฒนาการไปสู่การใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้สะดวกและรวดเร็ว รวมทั้งเป็นการประเมินศักยภาพของผู้ที่สนใจ รวมทั้งเป็นการลดข้อจำกัดเรื่องระยะทาง เวลา สถานที่ และงบประมาณขององค์กร จึงเป็นการพัฒนาของตลาดแรงงาน (Workforce market) เชื่อมโยงกับแนวคิดตลาดสายอาชีพ (Career market) ในการคัดสรรผู้มีศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กร จากการกำหนดผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร (Talent identification) การระบุบุคลากรที่เป็นผู้มีศักยภาพสูงให้เป็นที่ยอมรับจากผู้บริหารสายธุรกิจ โดยการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติผู้มีศักยภาพสูง (Puvitayaphan, 2008)

แนวทางการสรรหาผู้มีศักยภาพสูง (Talent recruitment) การสรรหาถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งจนบางบริษัทเพื่อเพิ่มศักยภาพของการแข่งขัน ในการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงนั้น จำเป็นต้อง กำหนดคุณสมบัติของบุคคล กำหนดกลุ่มเป้าหมายหรือหาแหล่งเป้าหมายที่จะเข้าถึงได้ (Boudreau et al., 2015) การค้นหาแหล่งที่มาของผู้มีศักยภาพสูง (Sourcing of talent workers) การหาแหล่งที่มาของผู้มีศักยภาพสูง (Talent workers) ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าองค์กรสามารถใช้ตัวแทนที่ทำหน้าที่เป็นเครือข่ายและตัวกลางในการเสาะหาบุคลากรเข้ามาทำงานให้กับองค์กรให้เป็นประโยชน์ ทางเลือกจะหาแหล่งที่มาจากการสร้างเว็บไซต์ขององค์กรตนเอง เพื่อที่จะทำให้องค์กรของตนเองสามารถเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูงได้ง่าย เพราะการเคลื่อนไหวของบุคคลที่มีความรู้ความสามารถกระจายไปทั่วทุกมุมโลก ดังนั้นเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นสามารถเข้าถึงองค์กรได้ในเวลาที่รวดเร็ว จะช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์กับสื่อต่าง ๆ ได้ (Zhang, 2011) จำเป็นต้องกำหนดกรอบการประเมินคุณสมบัติ (Talent block or template) ประเมินจากผลการปฏิบัติงานระดับดีเด่น พิจารณาองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ คุณสมบัติเชิงบุคคล คุณสมบัติเชิงการบริหาร และคุณสมบัติเชิงความสามารถเป็นผู้นำที่องค์กร (Jones, 2007) เป็นการกำหนดกรอบมาตรฐานการประเมินคัดเลือกความสามารถของบุคลากร และการประเมินเพื่อพัฒนา เป็นการระบุการค้นหา (Identification of talent) ให้ครบทุกสายงาน ประเมิน และค้นหาจากการใช้แบบประเมินบุคลากรกลุ่ม บันที่คุณสมบัติคุณลักษณะที่ดีเด่น และคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ยังขาด เพื่อการพัฒนาผู้ได้รับเลือกต้องสมัครใจเข้าร่วมโครงการพัฒนากลุ่มวัยเริ่มทำงานที่มีอายุงานระหว่าง 5-10 ปี กลุ่มวัยชำนาญงานมีอายุงานระหว่าง 11-20 ปี และกลุ่มวัยทำงานอาวุโสมีอายุงานระหว่าง 21 ปีขึ้นไป ทั้งนี้การแยกกลุ่มการพัฒนาและ

ฝึกอบรม (Training development of talent) ตามคุณสมบัติในส่วนที่ขาดหรือเพิ่มศักยภาพ และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและคุณสมบัติอย่างต่อเนื่องทุกปี และค้นหากลุ่มใหม่ทุกปีเช่นกัน (Josh, 2006)

3. การคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร (Talent attraction) กำหนดหลักเกณฑ์การเลือกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตจากการใช้ KPIs ทั้งนี้แต่ละองค์กรต้องทำความเข้าใจและยอมรับการกำหนด KPIs สำหรับแต่ละตำแหน่ง ส่วนการประเมินผลศักยภาพต้องตระหนักถึงการประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำ (Leadership competencies) การบริหาร Managerial competencies) และสมรรถนะในหน้าที่งาน (Functional competencies) รวมทั้งการตระหนักถึงค่านิยมหลัก (Core values) ที่ใช้หลักเกณฑ์ความน่าเชื่อถือ (Credible) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) Caring และ Courageous โดยจัดระดับการแบ่งงาน (Grades of job) ประสบการณ์ทำงาน (Work of experiences) ศักยภาพการเติบโต (Growth potential) การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Mobility) และทักษะทางภาษา ดังนั้นการเลือกผู้มีศักยภาพสูงที่เหมาะสมจะเป็นการวางแผน โอกาสความก้าวหน้าที่จะสืบทอดตำแหน่งบริหารหรือเป็นผู้บริหารระดับสูง (Puvitayaphan, 2008)

การคัดเลือกสำหรับการระบุผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร (Screening and selection) เป็นการคัดเลือกเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ ที่ต้องมีการวิเคราะห์และตัดสินใจที่ถูกต้อง การจะชี้เฉพาะผู้ที่เป็ผู้มีศักยภาพสูงที่องค์กรต้องการ และต้องมีการวางกลยุทธ์การได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องและถูกต้องตามวัตถุประสงค์ จึงจะนำมาใช้ประกอบในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแรงจูงใจในการทำงานที่เต็มเปี่ยมอยู่ตลอดเวลา โดยองค์กรส่วนใหญ่ใช้วิธีการสัมภาษณ์หรือการทดสอบที่ไม่มีแบบแผนเหมาะสมกับงาน จึงนำมาซึ่งปัญหาของการคัดเลือก (Garavan, Carbery, & Rock, 2012) ขณะที่หลายองค์กรเริ่มหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อจะเข้ามารับตำแหน่ง เลื่อนตำแหน่งหรือแม้แต่ลดตำแหน่ง นำเทคโนโลยีช่วยในการคัดเลือกมองหาผู้มีศักยภาพสูงที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อจัดให้เข้ามาในกลุ่มของพนักงานที่องค์กรต้องการดูแลเป็นพิเศษ จัดแบ่งเป็นการคัดเลือก ได้แก่ แบบไม่เป็นทางการ มีการร่วมมือในการวางแผนระหว่างผู้บริหารสายงานกับทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับบุคคลที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ และเป็นที่ยอมรับกันเฉพาะผู้ที่ส่วนเกี่ยวข้อง ส่วนกรณีแบบเป็นทางการ มักเป็นในรูปแบบการจัดการทดสอบ คัดเลือก แจ้งให้พนักงานตามกฎเกณฑ์ที่พิจารณาจากผลประเมินบุคคลในงานและนอกงาน (Jackson, 2010)

การคัดเลือกเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากเพราะขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่ต้องมีการวิเคราะห์และตัดสินใจที่ถูกต้อง การที่จะคัดเลือกหรือชี้เฉพาะใครเป็น ผู้มีศักยภาพสูงที่องค์กรต้องการ ทั้งนี้การเป็นที่ยอมรับ (Recognition) และได้สิทธิประโยชน์ (Incentive) อื่น ๆ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจะได้รับการพัฒนาเป็นพิเศษและมีโอกาสพัฒนาเข้าสู่โครงการสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) มีโอกาสได้รับการมอบหมายงานที่มากกว่าเดิม มีโอกาสในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ มีโอกาส

ก้าวหน้าในวิชาชีพและมีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ได้รับการพัฒนางานในอาชีพมากกว่า ได้รับการตอบแทนในรูปค่าตอบแทน เช่น การมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรม ควบทั้งภายในและนอกประเทศ (Boudreau et al., 2015)

4. การแต่งตั้งและมอบหมาย (Talent on-boarding) เป็นการนำวิธีการกำหนดบทบาทหน้าที่ การปฏิบัติงานที่มอบหมายกับผู้มีศักยภาพสูงให้เหมาะสมกับความสามารถและลักษณะงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวทางการใช้ประโยชน์และการพัฒนาสายอาชีพให้เหมาะสมกับการพัฒนาขีดความสามารถ โดยนำระบบที่เล็งมาใช้ติดตามและฝึกสอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการดำเนินงาน (Schweyer, 2004)

5. การอบรมผู้มีศักยภาพสูง (Talent training) เป็นแรงขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กร และการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในอดีตต้องการพัฒนาในการสร้างทักษะ แรงจูงใจ และเพิ่มขีดความสามารถของแรงงาน แต่ในปัจจุบันมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ และการให้คำปรึกษาของผู้บริหาร เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์การเรียนรู้ของแรงงาน เข้าสู่การเรียนรู้ขององค์กร โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือลดข้อจำกัดการเรียนรู้ และพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เพื่อสร้างความสนใจให้เกิดความรู้และความเข้าใจใหม่เกิดกับการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และการสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ดังนั้นเทคโนโลยีการเรียนรู้ จึงเป็นการเชื่อมโยงความรู้ ทักษะ ความสามารถและศักยภาพของแรงงาน ไปสู่ผู้ที่มีความสามารถพิเศษหรือมากความสามารถ (Talent people) ขององค์กร

6. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent development) เป็นการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากที่ได้ระบุผู้ที่เป็นผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งองค์กรโดยทั่วไปมีรูปแบบการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเหมือนกับการพัฒนาบุคคลทั่วไปในองค์กร (Schweyer, 2004) เริ่มจากการสำรวจความต้องการอบรม (Training need survey) พิจารณาจากความต้องการของหน่วยงาน และความต้องการของบุคคล การสอนงานปฏิบัติงาน (On the job training) การอบรมภายนอก (Off the job training) หรือการอบรมนอกงาน เป็นการอบรมพิเศษ Special training หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา โดยกำหนดขีดความต้องการของบุคคลที่มาปฏิบัติในหน้าที่ของหน่วยงาน และกำหนดกระบวนการวัดผล ทั้งในรูปแบบข้อเขียนหรือปฏิบัติ (Ensley et al., 2010)

การพัฒนาจึงเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) เนื่องจากต้องใช้ความรู้ความสามารถ และวิจรรณญาณในการวิเคราะห์ การพัฒนาบุคคลที่ให้อดคล้องกับความต้องการขององค์กร และสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลที่มากความสามารถ (Talented workers) การคัดเลือกได้มาจากการวิเคราะห์ค้นหา และมองการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพการทำงานในปัจจุบัน (Schweyer, 2004) โดยในอนาคตมุ่งเน้นการมอบหมายงานต้องใช้ความรู้ความสามารถ และเจตคติที่ดีกับกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสามารถ ซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้อง

พิจารณาจากการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) ด้านทักษะ (Skill) หรือความรู้ (Knowledge) ที่ยังขาด รวมทั้งต้องเข้าใจถึงบุคลากรทุกคนมีความต่างทั้งภูมิหลัง ความรู้ ความสามารถ และความต้องการที่ต่างกัน ดังนั้นการวางแผนพัฒนาต้องให้ตรงตามคุณลักษณะ หรือความต้องการของบุคคลและองค์กรในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องค้นหากลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดที่จะใช้จัดการ (Rothwell, 2010) และการพัฒนาเป็นส่วนที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) ต้องใช้ความรู้ความสามารถและวิจารณญาณในการวิเคราะห์จะพัฒนาใคร พัฒนาอย่างไร และพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีศักยภาพสูงด้วย ซึ่งขั้นตอนการคัดเลือกกลุ่มบุคคลที่เป็นกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talented workers) ให้ได้มาซึ่งการวิเคราะห์บุคคลกลุ่มนี้ต้องมองถึงการพัฒนาตนเองและผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพอย่างไร และมีศักยภาพในการทำงานมากแค่ไหนในปัจจุบัน (Boudreau et al., 2015)

การพัฒนาคนกลุ่มเป้าหมายที่มีจัดแบ่งระดับการพัฒนากออกเป็น 3 ระดับคือ 1) ระดับต้น (Young talent) ระยะเวลาพัฒนา 7-9 ปี 2) ระดับกลาง (Senior talent) ระยะเวลาพัฒนา 3-4 ปี-3) ระดับสูง (Top talent) ระยะเวลาพัฒนา 1-2 ปี เป็นการผสมผสานการพัฒนาหลายหลาย ได้แก่ การพัฒนาจากประสบการณ์ การพัฒนาจากระบบพี่เลี้ยง การจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล (IDPs) และการประเมินแบบย้อนกลับ การพัฒนาผู้ที่มีความสามารถสูงหรือผู้มีศักยภาพสูง และเป็นการพัฒนาต่อเนื่อง จำเป็นต้องใช้แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือการเรียนรู้และทักษะด้วยตนเอง และต้องสร้างแรงจูงใจช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เครื่องมือที่ช่วยการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Harris & Foster, 2010) ได้แก่ 1) การฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก (Public training) 2) การฝึกอบรมตามหลักสูตรที่บริษัทจัดให้มีขึ้น (In house training) 3) การให้เรียนรู้ระบบงาน และเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training: OJT) 4) การสอนงาน (Coaching) 5) การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ (Job rotation) 6) การโอนย้ายงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ ๆ โดยอาจเป็นการโอนย้ายงานภายในหรือภายนอกหน่วยงาน (Job transfer) 7) การให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อลูกน้องมีปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงาน (Counseling) 8) การเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแลและชี้แนะทั้งเรื่องงานและที่ไม่ใช่เรื่องงาน (Mentoring) 9) การศึกษาหรือดูระบบการทำงานจากบริษัทอื่น (Field trip) 10) การมอบหมายงานที่มีท้าทาย หรือมีมูลค่างาน (Job values) ที่มากขึ้น (Job enrichment) 11) การมอบหมายงานที่เพิ่มปริมาณงานขึ้น (Job enlargement) 12) การประชุมกลุ่มทีมงานเพื่อเตรียมแผนงานชี้แจงปัญหาและหาข้อยุติ (Meeting or community of practice)

แนวคิดการพัฒนาการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management development) องค์กรธุรกิจของประเทศไทย มีการกำหนดคุณลักษณะผู้มีศักยภาพสูงคล้ายกันทางด้านทักษะ ความสามารถ และศักยภาพ โดยองค์กรส่วนใหญ่เชื่อว่าบุคลากรประเภทนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาขยายผลการดำเนินงานขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นบุคลากรจึงเป็นสินทรัพย์ที่มีการลงทุนที่จะค้นหา

และคัดสรรผู้ที่มีคุณค่าจะรักษาให้คงอยู่กับองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นความท้าทายการนำเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเข้าไปใช้ในการจัดการผู้ที่มีศักยภาพสูง (Puvitayaphan, 2008)

แนวทางการพัฒนาบุคลากรผู้ที่มีศักยภาพสูง (Talent development) เป็นการสนับสนุนความก้าวหน้าและความต่อเนื่องของผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรในระยะยาว โดยระบบการพัฒนาที่ใช้ส่วนใหญ่มีทั้งการอบรม (Training) และไม่ใช่การอบรม (Non-training) จากความคิดเห็นของผู้บริหารสายธุรกิจ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ของการอบรมแบบในห้องเรียนมากที่สุด (Classroom training) มักจะมีการจัดโปรแกรมรายละเอียดการอบรมที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร แต่ก็ช่วยให้เกิดการพัฒนางานที่สำคัญ และงานที่ท้าทายได้ ขณะที่บางองค์กรบางองค์กรมุ่งเน้นการมอบหมายงานแบบการช่วยจัดเตรียมการเรียนรู้ในประสบการณ์ทำงาน โดยเฉพาะการใช้รูปแบบการดำเนินโครงการเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ (Project base learning) และการใช้รูปแบบคุณภาพการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ (Plan-Do-Check-Act) ทั้งนี้ผู้ที่มีศักยภาพสูงจะถูกมอบหมายให้เป็นหัวหน้าโครงการที่มีการติดตามและประเมินผลโครงการ (Monitors and evaluate) และวัดผลความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ ทั้งนี้การมอบหมายงานที่ยาก เป็นความท้าทายของผู้มีศักยภาพสูงที่มีการจัดการระบบที่เลี้ยงและให้มีการลองปฏิบัติ

7. การนำผู้ที่มีศักยภาพสูงไปใช้ประโยชน์สูงสุด (Talent deployment) เป็นการนำบุคลากรไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งในปัจจุบันจะสังเกตเห็นได้ว่าบางองค์กรมอบหมายงานไม่ตรงกับความสามารถและคุณสมบัติและความสามารถของบุคลากร (Fernando, 2008) ดังนั้นความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีเป็นผู้มีศักยภาพสูง (Talent) จึงไม่ได้ถูกนำมาใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และก่อให้เกิดความตึงเครียดในการทำงาน อาจส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลาออกจากองค์กร จึงต้องหันกลับไปมองและทบทวนบุคลากรแต่ละบุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสูง (Top performer) ในงานแต่ละประเภทและความเด่นแต่ละด้าน (Boudreau et al., 2015) จะต้องสามารถคาดคะเนได้ว่าด้วยคุณสมบัติและขีดความสามารถที่โดดเด่นที่บุคลากรจะมีศักยภาพในการทำงานประเภทอื่น ๆ ได้อีกในอนาคต จึงเป็นบทบาทที่สำคัญในการนำเอาจุดเด่นของบุคลากรแต่ละบุคคลมาใช้ในการวางแผนพัฒนาให้เหมาะสมกับงานให้ได้ดีที่สุดในอนาคต (Manpower planning) (Krauss, 2007) ดังนั้นการนำผู้ที่มีศักยภาพสูงไปใช้ประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร (Deployment) เป็นการสร้างโอกาสความก้าวหน้าและการเติบโตในสายอาชีพ (Career path) การพัฒนารูปแบบการนำไปใช้ประโยชน์ (Available) การพัฒนาวิธีการใช้ประโยชน์ได้ตรงความต้องการของพนักงาน การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานปัจจุบัน การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานในอนาคต สามารถนำความสามารถของผู้มีศักยภาพสูงไปใช้ประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด (Rothwell, 2010)

8. การให้รางวัลและจ่ายผลตอบแทนผู้มีศักยภาพสูง (Talent reward) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสายธุรกิจมีมุมมองของพื้นฐานการให้รางวัล มักจะไม่เพียงพอสำหรับการสร้างความพึงพอใจในงานของผู้มีศักยภาพสูง ถึงแม้จะได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่าบุคลากรทั่วไปในองค์กร ซึ่งองค์กรไม่ได้มุ่งเน้นถึงนัยสำคัญของเหตุผลที่เกิดขึ้นในอดีต ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องมีบทบาทที่สำคัญในการนำเอาจุดเด่นของบุคลากรแต่ละบุคคลมาใช้ในการวางแผนเพื่อให้เหมาะกับงานให้ได้ดีที่สุดในอนาคต จะต้องมาพิจารณาค้นหาและวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) ของบุคคลกลุ่มนี้มีทักษะ (Skill) หรือความรู้ (Knowledge) ที่ยังขาดการพัฒนา แต่อย่างไรก็ตามนักทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักถึงบุคลากรนั้นมีความแตกต่างทั้งภูมิหลัง ความรู้ ความสามารถ และความต้องการ จึงต้องวางแผนพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับคุณลักษณะความต้องการขององค์กร เป็นการสร้างความเข้าใจภาพรวมของแนวความคิดการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) ที่องค์กรต้องพิจารณาถึงกระบวนการที่ดีเพียงพอที่จะสามารถบริหารบุคลากรให้เป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่มีคุณค่าสามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ และได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (The talented workers) และสามารถทำให้องค์กรอยู่รอดในสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่แปรปรวนอยู่ตลอดเวลา (Bersin, 2006)

9. การรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร (Retraining talent) การรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร จากการปรับตัวของเศรษฐกิจและสังคม มักจะส่งผลให้บุคลากรออกจากองค์กร ซึ่งมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากขาดแคลนผู้มีความสามารถหรือผู้มีศักยภาพสูง ที่จะนำพาองค์กรฝ่าฟันวิกฤต และมีผลต่อการลงทุนด้านบุคลากรขององค์กร ทั้งนี้ต้นทุนการได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูง มีความสำคัญต่อองค์กร เมื่อเทียบกับต้นทุนการรักษา ได้แก่ ต้นทุนด้านงบประมาณ ระยะเวลา และทรัพยากรอื่น ๆ ดังนั้นการรักษาผู้มีศักยภาพสูง จึงเป็นประเด็นทำให้องค์กรต้องกำหนดแนวทางและรูปแบบการดึงบุคลากรให้อยู่กับองค์กร การกำหนดปัจจัยความสำเร็จการบริหารผู้มีศักยภาพสูงของแต่ละองค์กร ที่นำวิธีการบริหารผู้มีศักยภาพสูงไปปรับใช้เชิงปฏิบัติเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กร มีปัจจัยที่เป็นกุญแจสำคัญการนำวิธีการบริหารผู้มีศักยภาพสูงไปปรับใช้เชิงปฏิบัติ (Puvitayaphan, 2008) เกี่ยวกับการดูแลปฏิบัติต่อกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Treating talent fairly) เป็นการสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจในผู้มีศักยภาพสูง และรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร เป็นการวางแผนที่จะทะนุบำรุงผู้มีศักยภาพสูงให้มีความผูกพันกับองค์กร โดยเฉพาะการลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรหรือการเมืองในองค์กร ที่จะส่งผลต่อความรู้สึกและความพึงพอใจของผู้มีศักยภาพสูงในองค์กร และเป็นความยากลำบากที่จะคาดการณ์และประเมินอนาคต ดังนั้นการปกป้องผู้มีศักยภาพสูงจากประเด็นที่จะพัฒนา นโยบายและกฎระเบียบ สำหรับการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูงให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้การดูแลรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร (Talent retention) เป็นปัญหาที่มักจะถูกละเลยเพื่อนำมาอภิปรายความสามารถในการจูงใจให้รักองค์กร และให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด จึงต้องมาวิเคราะห์อัตราการลาออกของบุคลากรขึ้นอยู่กับ

การสร้างควมไว้วางใจ และการสื่อสารที่เปิดเผยระหว่างบุคลากร และผู้บังคับบัญชา (Bux & Tay, 2010) ทำให้บุคลากรมีโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่หรือโอกาสในการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลอยู่กับองค์กร ดังนั้นการรักษาบุคคลที่มีความสามารถพิเศษหรือผู้มีศักยภาพสูง มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performance) และมีศักยภาพการทำงานสูง (High potential) นอกจากจะต้องพบทวนการดูแลบุคลากรทุก ๆ ด้าน เช่น การบริหารที่ดีที่มีความโปร่งใส การบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทนเหมาะสม มีลักษณะงานตรงกับความสามารถและท้าทายในระดับเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการทำงานและต้องสนับสนุนการทำงานเช่นกัน (Buytendijk, 2006) การสร้างผู้มีศักยภาพสูงเป็นการเตรียมความพร้อมผู้สานต่อพันธกิจในอนาคต เป็นสิ่งสำคัญที่ถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กร (Organizational asset) ที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาว กระบวนการรักษาจึงมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต สร้างความเชื่อและการยอมรับความสามารถขององค์กรนั้นอยู่ที่คุณค่าและศักยภาพของบุคลากร (Boudreau et al., 2015) ดังนั้นการรักษาผู้มีศักยภาพสูง เกิดจากการเป็นที่ยอมรับ (Recognition) และการได้สิทธิประโยชน์ (Incentive) อื่นจากการได้รับคัดเลือกพัฒนาเป็นพิเศษ และมีโอกาสพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ มีโอกาสได้รับการมอบหมายงานที่มากกว่าเดิม มีโอกาสในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และได้รับการพัฒนางานในอาชีพมากกว่า เช่น การมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมดูงานทั้งภายในและนอกประเทศ โดยได้รับการตอบแทนในรูปแบบค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นการบริหารและสนใจผู้มีศักยภาพสูง (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2001) จากการสำรวจผู้บริหาร 200 บุคคลในองค์กรชั้นนำ 20 แห่งในสหรัฐอเมริกา พบว่า สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ ภาพลักษณ์บริษัทที่ดี ลักษณะงานที่ดี ค่าตอบแทน และรูปแบบการดำเนินชีวิต ดังนั้นการรักษาผู้มีศักยภาพสูงไว้ต้องเปลี่ยนแนวความคิดการควบคุมความยืดหยุ่นเป็นการสร้างโอกาสในการใช้ศักยภาพให้เกิดผลกับองค์กรมากที่สุด (Holtshouse, 2009)

10. การสร้างความมุ่งมั่นและผูกพันกับองค์กร (Talent engaging) ความสำคัญต่อบริบทการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงเกี่ยวกับการรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์กร เป็นการกระตุ้นให้เกิดพลังความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จและความสุขในการทำงาน (Retention) การกำหนดมาตรฐานความก้าวหน้า (Accountability) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานหน้าที่ความรับผิดชอบเชิงการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับเป็นการประเมินให้ผลย้อนกลับ (Feedback) ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และใช้เครื่องมือประเมินผลที่หลากหลายได้มาตรฐาน โดยนำผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงินที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในการสร้างแรงจูงใจ (Motivate) (Pepe, 2007) ทั้งนี้การจูงใจผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร (Talent motivation) เป็นแนวความคิดการจัดการเชิงบริหารที่พยายามสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกของผู้มีศักยภาพสูง และใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสายอาชีพ การวางแผนการปรับตำแหน่งผู้มีศักยภาพสูงหรือการหมุนเวียนงานผู้มีศักยภาพสูง มีองค์กรที่ใช้

แนวทางการปรับเปลี่ยนลักษณะความรับผิดชอบงานของผู้มีศักยภาพสูงช่วง ระยะเวลา 4-5 ปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์การมีกิจกรรมพิเศษ ที่ทำให้เส้นทางการเติบโตของบุคคลในองค์การเป็นไปได้เร็วขึ้น เมื่อเทียบกับลำดับของบุคลากรทั่วไป โดยวิธีการสร้างใจผู้ที่มีศักยภาพสูง ได้แก่

10.1 การออกแบบเส้นทางอาชีพ เป็นการกำหนดเส้นทางที่เหมาะสมกับผู้ที่มีศักยภาพสูง ให้เข้ากับตำแหน่งงานประกอบด้วย เส้นทางอาชีพแบบเดิม (Traditional career path) เส้นทางอาชีพแบบเครือข่าย (Network career path) และเส้นทางอาชีพแบบผสม (Dual career path)

10.2 การออกแบบการสืบทอดตำแหน่ง เป็นการวางแผนกลยุทธ์ที่มากกว่าการทดแทนตำแหน่ง เป็นกลยุทธ์เชิงรุกและความพยายามที่ต่อเนื่องที่สร้างความมั่นใจของภาวะผู้นำ

10.3 การออกแบบการลดความเสี่ยงปฏิบัติงาน เป็นการวางแผนจัดการความเสี่ยงในการลงทุนกับผู้ที่มีศักยภาพสูง จากแนวคิดทุนมนุษย์กระบวนการบริหาร มุ่งเน้นการรักษาและสร้างความผูกพันให้ผู้ที่มีศักยภาพสูงสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและองค์การ

10.4 การออกแบบความสำคัญผลการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจผู้ที่มีศักยภาพสูงโดยใช้วิธีการเป็นที่เลี้ยงการทำงาน (Mentoring) การสร้างความภาคภูมิใจเตรียมการและความคิดสร้างสรรค์ (Creating and providing) และการจ่ายผลตอบแทนเพิ่ม (Paying compliments)

3. วางแนวทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ตระหนัก เป็นการผลักดัน และดึงเอาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรไปใช้ประโยชน์ในการแข่งขันขององค์กร มีการวิจัยวิธีการบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไรต่อองค์กรธุรกิจ (Cappelli, 2008 a) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตอย่างรุนแรง ทั้งนี้้องค์การที่สามารถสร้างประโยชน์จากบุคลากรเชิงนวัตกรรมได้ จะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Business alignment) (Bereron, 2004) โดยที่องค์กรธุรกิจส่วนหนึ่งมีการใช้โปรแกรมพิเศษในการจัดทำโครงการสำหรับบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารให้เข้ากับเป้าหมายองค์กร มีประเมินวิธีการวัดผลการบริการผู้มีศักยภาพสูงอย่างไรต่อองค์กรธุรกิจ (Fernando, 2008) ขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ขององค์กรธุรกิจยอมรับแนวคิดการนำรูปแบบโครงการมาปรับใช้ในองค์กรธุรกิจมากขึ้น เริ่มต้นจากการมุ่งผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น (Managers) สร้างการเชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงานให้มีความเข้มแข็ง และความสัมพันธ์ที่ดี มีการพัฒนาทักษะด้านการจัดการ การสร้างความผูกพันต่อการปฏิบัติงานและองค์กรธุรกิจให้เป็นต้นแบบพฤติกรรมการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานและวัดผลจากการลงทุน (Archer, 2007)

การเปลี่ยนแปลงสภาพของประชากร สภาพแวดล้อมทางสังคม และเศรษฐกิจ สะท้อนถึงลักษณะแนวคิดแบบองค์รวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้เป็นแบบสัญญาณักษณ์ทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม และพฤติกรรม ที่มีความเป็นอัตตลักษณ์ (Identities) นำไปสู่การพัฒนาแรงงานภาคอุตสาหกรรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ให้เป็นแบบสัญญาณักษณ์ของ

องค์การปลูกฝังไปกับบุคลากร (Employee brand) เป็นการสร้างค่านิยมในการสร้างความผูกพันต่อความเป็นชาตินิยมที่มีต่อผลบริหารผู้มีศักยภาพสูงเชิงปฏิบัติ (Talent management practices) ที่มีความสัมพันธ์กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาให้เข้ากับรูปแบบขององค์กร การเข้าถึงดึงดูดเข้าสู่องค์กร และการรักษาจิตใจให้มีบทบาทนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีความสำคัญในระดับต้นขององค์กร และมีแนวทางบริหาร” (Frank & Taylor, 2004)

บริบทประเมินการพัฒนาองค์กรที่มีต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Organization development for talent management) มีผลกระทบต่อแรงงานภาคอุตสาหกรรม เป็นผลมาจากมิติของการพัฒนาองค์กร ได้แก่ แนวทางการพัฒนา เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร และการสนับสนุนการมีอิทธิพลต่อสายอาชีพ เป็นประเมินการพัฒนาวิธีการบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไรต่อองค์กรธุรกิจ (Stevens, 2008) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ตามแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องกำหนดนโยบาย และหลักการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรที่จะไม่ทำให้เกิดปัญหาทางสังคมในองค์กร และกำหนดกลยุทธ์การจัดการผู้มีศักยภาพสูงในมิติของกรอบการจัดการให้สอดคล้องกับแผนอนาคตขององค์กร (Blass & April, 2008) ทำให้การพิจารณาระบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) มาปฏิบัติและใช้ประโยชน์ในองค์กรเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศของหลายองค์การ มีรูปแบบการกำหนดสมรรถนะ (Competency-based) และการประเมินผลเชิงปฏิบัติ (Performance appraisal) ที่นำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเพื่อจะเข้ามารับตำแหน่ง เลื่อนตำแหน่งหรือลดตำแหน่ง โดยมีการวัดความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ขณะที่หลายองค์กรนำแนวคิดทัศนคติ เจตคติ และความผูกพันมาใช้ในการวัดศักยภาพในการเลือกบุคคลที่เหมาะสมตามความต้องการขององค์กร เพื่อที่จะใช้บุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด มอบหมายงานตรงกับความสามารถและคุณสมบัติของบุคลากร ทั้งนี้ต้องสามารถคาดคะเนคุณสมบัติ และขีดความสามารถที่โดดเด่น เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพทำงานต้องเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม (Top performer) มีเชี่ยวชาญทั้งในสายงาน และนอกสายงาน (Yapp, 2009)

องค์กรเป็นแหล่งผลิตพนักงานที่มีความสามารถสูงถึงแม้จะใช้เงินลงทุนไปกับระบบการบริหารมากเท่าไร แต่มักประสบปัญหาการกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ ส่งผลต่อการเติบโตขององค์กร เนื่องจากบริษัทส่วนใหญ่ขาดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมากพอที่จะสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารสำคัญทางกลยุทธ์ จากการสำรวจผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 40 แห่งทั่วโลก พบว่าการระบุตัวบุคคล และพัฒนาผู้เข้ารับต่อไปให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนเพื่อให้สามารถเติบโตหรือขยายธุรกิจได้อย่างคล่องตัว (Business agility) ไม่ทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาบุคคลที่จะใช้ประโยชน์จากการลงทุน (Human capital) และเกิดความล้มเหลวจากการบริหารบุคคลที่มีความสามารถสูงในการสร้างประโยชน์จากการลงทุน และองค์กรไม่มีบุคลากรที่สามารถทำให้กลยุทธ์ขององค์กรขับเคลื่อนได้ ส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต (Ready,

Conger, Hill, & Stecker, 2010) ทั้งนี้ผู้นำองค์กรต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคลที่มีความสามารถสูงและรักษาไว้ซึ่งศักยภาพในการที่จะมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กรและสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแหล่งผลิตผู้ที่มีความสามารถสูง โดยเฉพาะการคิดค้นหาวิธีการเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูง (Talent acquisition) เป็นการสร้างโอกาสการพัฒนาองค์กรจากผู้ที่มีความสามารถตอบสนองความต้องการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันขององค์กร (Bersin, 2006) ความต้องการขยายประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจถือเป็นหัวใจของการบริหารกิจการที่มีความสำเร็จ โดยทั่วไปเกี่ยวกับเงินลงทุน บุคคล เครื่องจักร และการจัดการทรัพยากร ทั้งนี้ทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญมากที่สุด (Most important) และการสร้างคุณค่าตามกรอบการดำเนินงานของกิจการที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง ประเมินค่าตอบแทนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไรต่อองค์กรธุรกิจ (IBM, 2008) เป็นการจัดการแนวคิดการบริหาร ถือได้ว่าการขับเคลื่อนพื้นฐานของผู้มีศักยภาพสูงที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จกลายเป็นการเพิ่มความเป็นเจ้าของกิจการ และทีมผู้บริหารมากกว่าข้อจำกัดการลงทุน ดังนั้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแนวทางการจัดการภายในกรอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการวัดผลเชิงกระบวนการบริหารที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ (Harris & Foster, 2010) ที่มีการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ทางธุรกิจและเผชิญกับความท้าทายความต้องการผู้ที่เหมาะสมกับการดำเนินกลยุทธ์ (Strategy execute) มีการประเมินความก้าวหน้าการบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไรต่อองค์กรธุรกิจ (Harris & Foster, 2010) ดังนั้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจึงเกิดขึ้นจากภายใน (Off-shore) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโครงสร้างขององค์กร จึงมีการวัดผลกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีกระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ของธุรกิจและเผชิญกับความท้าทายการผลักดันกลยุทธ์ที่จะกำหนดลักษณะการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Gebelein, 2006)

4. การวางแผนทางจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มุ่งเน้นการดูแลรักษาบุคลากร (Nurturing) แต่ละระดับที่มีความสำคัญแตกต่างกัน และสามารถสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) แรงจูงใจ (Motivation) และพันธะสัญญา (Commitment) ทั้งนี้องค์การธุรกิจ ร้อยละ 75 มีการพัฒนาสายอาชีพ เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญกับการสร้างความผูกพัน และการรักษาบุคลากรในช่วง 5 ปีข้างหน้า (Bereron, 2004) เป็นการจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจอย่างไร (Harris & Foster, 2010) เนื่องจากกุญแจสำคัญความมุ่งมั่นถึงความผูกพันที่จะเกิดขึ้นในบุคลากรที่มีความสามารถสูง สามารถสัมผัสได้ และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performance) กับผู้ที่มีศักยภาพสูง (High potential) มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจและจุดวิกฤตการณ์การแข่งขันทางการตลาด (Tansley, 2011) ที่มีความสำคัญต่อบุคลากรที่องค์กรยอมรับถึงการเป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง และเป็นผู้มีศักยภาพสูงสำหรับองค์กร ทำให้เกิดความเสียหายอะไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Stevens, 2008) และทำอย่างไรจึงจะลดความเสี่ยงต่อความ

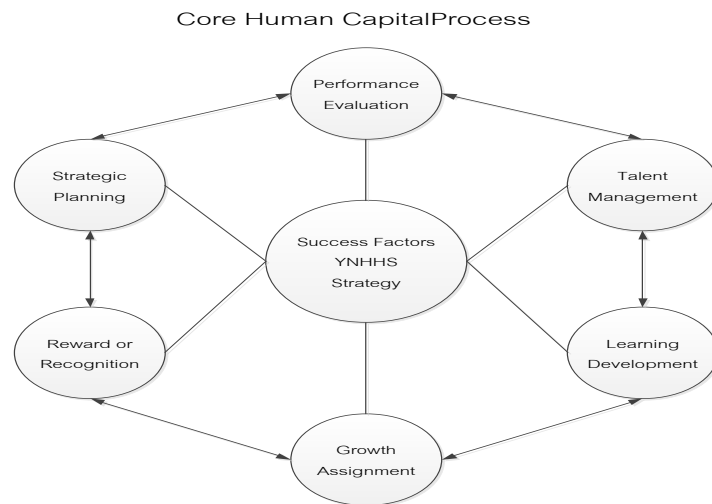
สูญเสียบุคลากร และความเสียหายการลงทุนที่เพิ่มขึ้น โดยพัฒนาการเรียนรู้เพิ่มการสนับสนุนองค์กร ธุรกิจในความจำเป็นต่อการรักษา สร้างความผูกพันต่อองค์กร สร้างความภาคภูมิใจ และการให้รางวัล กำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กร และมีการสื่อสารไปทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเชื่อมโยงกับการพัฒนาสายอาชีพมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร (Fernando, 2008) ให้เข้ากับมาตรฐานความสามารถขององค์กรธุรกิจ (Business capability) ทำให้เกิดทักษะความสามารถที่มีคุณภาพ (Barnhart & Walker, 2009) ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจึงมุ่งให้ความสำคัญต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงสร้างความผูกพันและรักษาไว้ให้คงอยู่กับองค์กรธุรกิจ เนื่องจากการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถสูงในตำแหน่งที่สำคัญ ย่อมส่งกระทบในวงกว้างของการดำเนินธุรกิจ ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ผลกระทบต่อการผลิตและการดำเนินงาน ผลกระทบโอกาสทางธุรกิจ และสร้างจุดอ่อนต่อการบริการลูกค้า รวมทั้งต้องสูญเสียในการสรรหา อบรม มอบหมายติดตาม และการสนับสนุนการทำงานที่ทดแทนบุคลากรที่สูญเสียไป (Blass, 2007)

บริบทการจัดการความเสี่ยงด้านทุนมนุษย์กับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Human capital risk) เป็นกระบวนการจัดการความรู้และทักษะเป็นรูปแบบของทุน (Capital) บุคคลทั่วไปต้องการความรู้ (Knowledge) และทักษะความชำนาญ (Skill) แต่ไม่ได้ตระหนักถึงทุนประกอบการธุรกิจ การเพิ่มขึ้นของผลผลิต มีสัดส่วนที่มากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยการผลิตต่าง ๆ เช่น ที่ดิน จำนวนแรงงาน และต้นทุนทางกายภาพ มีการนำมาพิจารณาและให้ความสำคัญถึงเรื่องการลงทุนในทุนมนุษย์ (Human capital) เกี่ยวกับปัจจัยต้นทุนการสร้างและพัฒนาบุคคล (Human value) ให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร เป็นการวัดทุนทางปัญญา (Intellectual capital) เพื่อให้เกิดความสามารถในการตัดสินใจด้านทุนมนุษย์ (Human capital) ที่มีการนำเสนอเรื่อง การลงทุนในทุนมนุษย์ (Investment in human capital) ประกอบไปด้วยทักษะ (Skill) ประสบการณ์ (Experience) และความรู้ (Knowledge) และการศึกษาเพิ่มเกี่ยวกับบุคลิกภาพ รูปลักษณ์ภายนอก ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของบุคคล (Meyer & Litheko, 2007)

ภาวะเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมทางสังคมและเทคโนโลยีในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นักทรัพยากรมนุษย์ (HR practitioner) ต้องคำนึงการได้มาซึ่งบุคลากรจำเป็น (People acquisition) ต้องค้นหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความพร้อมในทุก ๆ ด้าน อีกทั้งยังต้องมีศักยภาพที่จะสามารถนำไปพัฒนาให้ดีขึ้นตลอดเวลาเพื่อการปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย และปริมาณงานที่มากขึ้น ส่งผลต่อการขับเคลื่อนความหลากหลายในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรอย่างไร (Fernando, 2008) นอกจากนั้นบุคลากรจะต้องมีทัศนคติที่ดีพึงพอใจต่องาน สถานที่ทำงานที่ดี และเพื่อนร่วมงานที่ดี จึงจะทำให้บุคลากรอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด จึงเป็นการลงทุนบุคลากร (Human capital) ที่คุ้มค่าและนำมาซึ่งผลประโยชน์สูงสุด (Sween, 2009) จากแนวคิดของทุนมนุษย์จึงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างตัวพนักงานและองค์กร ขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจอย่างไร (Stevens, 2008) สร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างพนักงานและองค์กร ไม่ควรมีแต่การแลกเปลี่ยนระหว่างงาน และ

คำตอบแทนเท่านั้น แต่ควรเป็นการผสมเป้าหมายและความรับผิดชอบร่วมกันเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์การประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เอกลักษณ์และค่านิยมขององค์การ (Corporate identity and values) มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานมีความผูกพัน (Commitment) ส่วนที่ 2 การปฏิบัติการด้านบุคลากร (Human operations) จะช่วยให้พนักงานมีความเสียสละ (Dedication) ส่วนที่ 3 การพัฒนาบุคลากร (Human development) จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ (Motivation)

บริหารทุนมนุษย์จึงมีเป้าหมายเชื่อมโยงพนักงานและองค์การเข้าด้วยกัน เป็นการแยกแยะทุนมนุษย์องค์ประกอบสำคัญ 3 อย่าง คือ ความสามารถ (Ability) พฤติกรรม (Behavior) และความพยายาม (Effort) (Sween, 2009) ถือเป็นความสำคัญของกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีปัจจัยความสำเร็จและท้าทายต่อการนำไปปฏิบัติที่มีความสำคัญต่อการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์การธุรกิจ (Fernando, 2008) ในการช่วยเสริมสร้างศักยภาพที่เป็นอุปสรรคและจุดอ่อนของภาวะผู้นำ (Stevens, 2008) มี 6 องค์ประกอบหลักของกระบวนการทุนมนุษย์ที่มีต่อการสร้างความสามารถของภาวะผู้นำต้องเผชิญต่อแรงกดดันการวางแผนเติบโต (Aggressive growth) ที่เป็นพันธะกิจของการพัฒนาองค์การ (Organization development) รวมทั้งลดการต่อต้านผู้มีศักยภาพสูง จะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์นำพาองค์การสู่การเจริญเติบโตได้ในอนาคต (Meyer & Litheko, 2007) (ภาพที่ 2-4)



ภาพที่ 2-4 การเชื่อมโยงองค์ประกอบของกระบวนการทุนมนุษย์ (Pepe, 2007)

การพัฒนารูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การ (Organization performance) เพื่อวางแผนสร้างการเติบโตให้กับองค์การธุรกิจ (Company growth plans) ซึ่งได้พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง

เชิงระบบ เป็นการเชื่อมโยงองค์ประกอบกระบวนการทุนมนุษย์ (Human capital process) บนความสำเร็จพื้นฐานบทบาทภาวะผู้นำที่มีทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม (Pepe, 2007) ที่จะนำไปสู่แนวคิดการเชื่อมโยงกระบวนการทุนมนุษย์กับปัจจัยความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) เป็นกระบวนการวัดผลแบบ 2 มิติ คือการวัดผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และการวัดผลตามปัจจัยความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นการชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบของการวัดและวิธีการวัด
2. การเรียนรู้และพัฒนา กำหนดการเติบโต (Learning and development: Growth assignment) เป็นการกำหนดรายละเอียดการศึกษากรอบการจัดการองค์การ มุ่งเน้นการกำหนดแนวทางการเติบโต
3. การให้รางวัลและการให้ความสำคัญ (Reward and recognition) เป็นการเชื่อมโยงการจ่ายผลตอบแทนกับการประเมินผลปฏิบัติงาน ภายใต้การกำหนดระดับของปัจจัยความสำเร็จสำหรับการประเมินผลย้อนกลับเป็นการอธิบายถึงการมีความยุติธรรม
4. การกำหนดทีมกลยุทธ์ (Strategic staffing) เป็นการกำหนดหลักเกณฑ์การจ้างงานในการสรรหาและคัดเลือก ที่มีการสัมพันธ์พฤติกรรมเฉพาะที่ถูกกำหนดเป็นปัจจัยความสำเร็จไว้
5. การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) เป็นการกำหนดกิจกรรมการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการธุรกิจ (Business process) ในวงจรการปฏิบัติงานแต่ละปี หลังจากที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเก็บข้อมูลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำมาใช้ในกระบวนการจัดการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ที่ต้องมีการประเมินบุคคลก่อนเพื่อกำหนดบทบาทการเป็นผู้นำ และการสร้างโอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายใต้การสั่งสมจากประสบการณ์ ซึ่งมีการทบทวนศักยภาพ (Potential) การวางแผนพัฒนา (Development plans) และการสนับสนุนข้ามสายงาน (Cross-function)
6. การสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จ (Talent achievement) ความสำคัญต่อบริบทการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงเกี่ยวกับกำหนดรูปแบบกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talent pool) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงกลุ่ม (Norm of talent) เป็นการจัดกรข้ามวัฒนธรรม และพฤติกรรม ที่จะเป็นตัวแบบภาวะผู้นำการสร้างวัฒนธรรมของความสำเร็จ (Achievements) ทั้งนี้การกำหนดกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงที่มีคุณลักษณะคล้ายกันเชิงพฤติกรรม มีสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร (Lewis & Heckman, 2006) เป็นการสร้างตัวตนของพนักงาน (Employee brand) และประสานบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Smith & Cantrell, 2011) การกระตุ้นให้บุคลากรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ การสื่อสารยุทธศาสตร์องค์การแก่พนักงานทั่วทั้งองค์การ (David, 2003)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Human resource development) การพัฒนาความสามารถในการทำงานสูงสุด (High performance) เป็นการวัดความสามารถในการ

ทำงานที่ใช้ความรู้และทักษะ (Knowledge and skill) เพื่อให้เกิดสมรรถนะในการทำงาน (Human competencies) มุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กรอย่างไร (Stevens, 2008) ซึ่งการสร้างผู้มีศักยภาพสูงให้กับองค์กร เป็นการสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรระยะยาว และพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยทีมงานที่มีความสามารถ ทำให้ลดอัตราเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เนื่องจากมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ และลดการสูญเสียเวลาและโอกาสจากการที่บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจกับงานที่รับผิดชอบ (Rothwell, 2010)

อนาคตของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการเร่งให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนากลยุทธ์และกระบวนการทางธุรกิจให้เหมาะสมกับองค์กร มีการนำแนวคิดการจัดการผู้มีศักยภาพสูงและการจัดการเทคโนโลยีจากองค์กรใหญ่ ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Big company) มาปรับใช้ในการปฏิวัติองค์กรให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และเทคโนโลยี รวมเป็นอัตตลักษณ์ขององค์กร (Company brand) เป็นความท้าทายของการพัฒนาบุคลากรลักษณะการสร้างทีมหรือกลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเป็นทีม (Teamwork) จากแนวคิดแนวทางการสร้างกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talent pool) ให้เป็นกลุ่มผู้นำเชิงวัฒนธรรมขององค์กร เป็นความสำเร็จขององค์กรที่ให้ผลการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสร้างผลกำไร (Business profit) และการเติบโตให้กับองค์กรธุรกิจ (Business growth) จึงเป็นแนวคิดการสร้างค่านิยม (Values) ที่สะท้อนความรู้สึกรักของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อผู้มีศักยภาพสูงจากบทบาทการเป็นที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา (Big brother) ที่จะนำพาบุคลากรไปสู่กลุ่มผู้มีศักยภาพสูงหรือสังคมผู้มีศักยภาพสูงได้ โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และความต้องการของบุคลากรที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Goal setting) (Frank & Taylor, 2004)

การบริหารผู้ที่มีขีดความสามารถสูง เป็นแนวคิดใหม่แต่ยากที่จะวัดผลที่ปรากฏเชิงผลกระทบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นปัญหาจำเป็นต่อกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติต่อผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร มีการสำรวจข้อมูลพื้นฐานทางปฐมภูมิที่มีการวิเคราะห์ผลกระทบเชิงบวกสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จึงมีการจัดแบ่งกรอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Kehinde, 2012) ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรทุนมนุษย์ จึงเป็นการบริหารบุคลากรที่มีการพัฒนาทักษะและความสามารถเชิงลึก เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน ลดปัญหาการจัดการสายอาชีพของพนักงาน ลดการควบคุมการทำงาน และกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้เกิดการทำงานสามารถพัฒนาประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งการลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรจากการสนับสนุนผู้มีศักยภาพสูงก้าวสู่การเป็นผู้บริหาร

ผู้วิจัยนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมุ่งเน้นรูปแบบการจัดวางแนวทางบริหารที่มีผลต่อการดำเนินกิจการ และให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่องค์กรยอมรับถึงการเป็นบุคคลที่มี

ความสามารถสูง และเป็นผู้มีศักยภาพสูงสำหรับองค์กร จำเป็นต้องรักษาและสร้างความผูกพันต่อองค์กร ลดความเสี่ยงต่อความสูญเสียบุคลากรและความเสี่ยงในการการลงทุนที่เพิ่มขึ้น โดยการสร้างรูปแบบการพัฒนาเรียนรู้เชิงมูลค่าเพิ่มและการสนับสนุนขององค์กรธุรกิจ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและการให้รางวัลในการเชื่อมโยงกับการพัฒนาสาขาอาชีพให้เข้ากับมาตรฐานความสามารถขององค์กรธุรกิจ (Business capability) ทำให้เกิดทักษะและความสามารถที่มีคุณภาพสูงขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีการสื่อสารความสำเร็จของกลุ่มผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรให้เป็นภาพลักษณ์องค์กร (Employee branding) ตอบสนองความรับผิดชอบต่อสังคม มีแนวคิดการวางแผนทางบริหาร ผู้มีศักยภาพสูงมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. มุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management perspective) ลักษณะทั่วไปของผู้มีศักยภาพสูง หรือมีศักยภาพสูง คือ มีความสามารถและมีคุณสมบัติในการนำตัวเองไปสู่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น สามารถแก้ปัญหาได้ดี สามารถวางแผนป้องกันปัญหาได้ เรียนรู้ได้รวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ทั้งภายในและภายนอก เป็นความสามารถของบุคคลที่มีปัจจัยสำคัญและอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร จะถูกคาดหวังให้เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในอนาคตการจัดการกับบุคคลเหล่านี้ถือเป็นส่วนสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ (Human capital management) เป็นการรักษาประสิทธิภาพขององค์กร ลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sween, 2009) เป็นเหตุผลของการสร้างระบบการบริหารจัดการในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง จำเป็นมีความยืดหยุ่นสูง มีความคล่องตัวด้านกฎระเบียบ และมีงบประมาณในการดำเนินการ ขณะที่องค์กรในประเทศไทยที่มุ่งเน้นการสร้างผู้มีศักยภาพสูงที่มีอยู่ภายในองค์กรให้มีความเชี่ยวชาญในสายงานหลัก บางองค์กรมุ่งเน้นดึงศักยภาพมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร และพัฒนาจากการอบรมให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ เพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูง

2. กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management process) ธรรมชาติกลยุทธ์ของการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ มี 3 องค์ประกอบหลักที่เป็นแนวทางการจัดการ ได้แก่ การกำหนดคุณลักษณะผู้มีศักยภาพสูง การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง การสร้างความผูกพันในการจูงใจและการรักษาผู้มีศักยภาพสูง โดยการสรรหาจะต้องยึดหลักองค์ประกอบการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงภายนอกองค์กร หรือผู้มีศักยภาพสูงมีกาพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถจากสถาบันภายนอกองค์กร เป็นใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นแนวทางในการสร้างระบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร (Talent management system) (Schweyer, 2004).

3. การประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management performance) การพัฒนากระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากแนวคิดที่มุ่งเน้นการกำหนดคุณสมบัติ (Characteristic) ของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงให้ชัดเจนก่อนการระบุและกลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบ เนื่องจากการได้มาผู้ที่จะเข้าสู่องค์กรต้องพิจารณาถึงทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) ศักยภาพ (Potential) ที่มีต่องานและต่อองค์กร เกี่ยวพันกับการจัดการสมรรถนะ (Competency management) การจัดการประสิทธิภาพ (Performance management) การพัฒนาสายอาชีพ (Career path) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development) โดยยึดหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Mathis & Jackson, 2004) เป็นผลมาจากพฤติกรรมองค์กร และการพัฒนาองค์กร มีปัจจัยเชื่อมโยงเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความมุ่งมั่น (Commitment) และผูกพันกับองค์กร (Engagement) โดยนำทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจบนความต้องการของมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีในองค์กร เป็นแนวทางการสร้างระบบการประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management evaluation)

4. การจัดความเกี่ยวข้องการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management portfolio) เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร (Talent management culture) ลดความเกี่ยวข้องการสูญเสียผู้มีศักยภาพสูง และผลักดันการพัฒนาสายอาชีพให้มีการขับเคลื่อนความสามารถที่หลากหลาย และส่งเสริมกลยุทธ์การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร มีปัจจัยเชื่อมโยงเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความมุ่งมั่น (Commitment) และผูกพันกับองค์กร (Engagement) โดยนำทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจบนความต้องการของมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีในองค์กร เป็นแนวทางการสร้างระบบการประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management evaluation) (David, 2003; Ntonga, 2007)

การประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management performance)

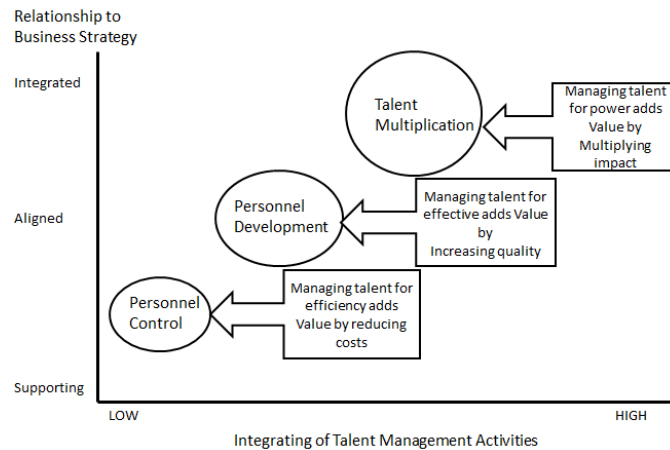
องค์ประกอบสำคัญทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร มีแนวคิดอย่างไรที่ใช้ในการวัดผลเชิงองค์ประกอบ (William, 2009) เนื่องจากการพัฒนาองค์กรกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงภายใต้ยุคการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันแบบการค้าเสรี จำเป็นต้องกำหนดแนวทางหรือทิศทางพัฒนาให้ชัดเจน และต้องอาศัยความสามารถของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายที่ถูกต้องหวังให้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอนาคต (Yapp, 2009)

การจัดการกับกลุ่มบุคลากรเหล่านี้ถือเป็นส่วนสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ (Human capital management) เป็นการรักษาประสิทธิภาพขององค์กร และลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Rowland, 2011) ผู้ที่เป็นผู้มี

ศักยภาพสูงขององค์กรจะถูกประเมินศักยภาพ และขีดความสามารถ มีการนำเสนอโมเดลการประเมินผู้มีศักยภาพสูงสำหรับอนาคต มุ่งเน้นแนวคิดการวัดศักยภาพที่เกิดจากผลของบทบาทการทำงานที่และการเรียนรู้เพิ่มศักยภาพของตนเอง (Future Potential: FP = Future Role Performance Potential: FRPPx Learning Potential: LP) เป็นรูปแบบการใช้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตให้เป็นที่ยอมรับภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างไปจากปัจจุบัน รวมทั้งมีศักยภาพการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่จะนำไปประยุกต์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fernando, 2008)

ความสำคัญของการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงต่อการจัดการอย่างเป็นระบบขององค์กร เป็นการสนับสนุนการลดข้อจำกัดด้านการพัฒนาองค์กร เนื่องจากการกำหนดแนวทางที่ไม่ชัดเจน และไม่เพียงพอที่จะพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพสูงได้ เป็นปัญหาเชิงกระบวนการสร้างผู้มีศักยภาพสูงในการกำหนดรูปแบบและวิธีการพัฒนารายบุคคล ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูงได้อย่างแท้จริง (Ready et al., 2010) การพัฒนาองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อมุ่งหวังการสร้างการเติบโต และผลกำไรให้ได้มากที่สุด จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีขีดความสามารถและศักยภาพในการสร้างแรงขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การแข่งขันแบบยั่งยืน (Sustain of competitive) ทั้งนี้การบริหารผู้มีศักยภาพสูง จึงมีการนำแนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการกำหนดแนวทางการวิเคราะห์ และจำแนกความคิดใหม่ที่จะเป็นมิติของการวิจัย ดังนี้

การประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีแนวโน้มที่จะปรับรูปร่างอนาคตขององค์กรและประเทศ เป็นการพัฒนาหรือปรับสภาพองค์กรตอบสนองจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial revolution) นำไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-base economics) และก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์เชิงนวัตกรรม (Innovation globalization) ที่มีการยกระดับมาตรฐานแรงงานสู่ความเป็นมืออาชีพ และความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย และมากความสามารถ (Talent) ส่งผลทำให้เกิดสงครามการแย่งชิงผู้มีศักยภาพสูงทั้งในระดับประเทศ และระดับองค์กร มีหลายประเทศที่ต้องการผู้มีศักยภาพสูงเข้าไปพัฒนาประเทศ ทำให้เกิดบรรษัทข้ามชาติที่มีการลงทุนในประเทศต่าง ๆ เพื่อใช้ทรัพยากรของประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงเป็นสงครามเชิงเศรษฐกิจรูปแบบหนึ่ง ที่ทำให้แต่ละประเทศกำหนดมาตรฐานปกป้องผลประโยชน์ของตน (Frank & Taylor, 2004)



ภาพที่ 2-5 วิวัฒนาการบริหารผู้มีความสามารถสูงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Cheese, 2008)

วิวัฒนาการบริหารผู้มีความสามารถสูงมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านพลังของผู้มีความสามารถสูง (The evolution of talent management form efficiency and effective to talent power) การบริหารบุคลากรเริ่มจากการควบคุม และพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีวิวัฒนาการจัดการผู้มีความสามารถสูงที่สร้างอำนาจความสามารถ และศักยภาพในการเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กร และการเพิ่มคุณค่าของบุคลากร ทั้งนี้ความสัมพันธ์กลยุทธ์ธุรกิจกับกิจกรรมการบริหารผู้มีความสามารถสูง มีความเชื่อมโยงประสิทธิผลของการลดต้นทุนและประสิทธิภาพเชิงคุณภาพในการสร้างคุณค่าที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อการกลยุทธ์องค์กร (Cheese, 2008)

การประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของผู้มีความสามารถสูง (Talent high-potential and high performance) องค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปรูปแบบเป็นการบริหารผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High performance organization) เพราะความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างองค์กรและพนักงาน ซึ่งในอดีตพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์กร เนื่องจากมีการจ้างงานระยะยาว แต่ความสัมพันธ์เหล่านั้นได้เปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบใหม่เกิดขึ้น และถือว่าบุคคลเป็นปัจจัยกลยุทธ์ทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้การที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงาน จะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ถ้าองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดีจะส่งผลทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถให้กับองค์กร (Davies & Davies, 2010)

แนวคิดการบริหารผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High performance organization) หมายถึง วิธีการใหม่ของหลักการทำงาน (Modern practices) การจัดการและการออกแบบองค์กรที่จะดึงเอาศักยภาพในตัวของบุคลากรเพื่อสร้างสมรรถนะและขีดความสามารถขององค์กร จะส่งผลต่อการดำเนินงานและผลกำไรให้องค์กรสูงขึ้น เป็นการเสริมสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องที่มีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้สร้างระบบบริหารจัดการที่

มีประสิทธิภาพควบคู่กับการขับเคลื่อนวัฒนธรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนที่มีผลการปฏิบัติผู้
องค์การความเป็นเลิศ (Stevens, 2008)

การบริหารผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (High performance organization) หมายถึง วิธีการสร้างผลกำไรอย่างต่อเนื่องจากการที่บริษัทมีสภาพแวดล้อมการทำงาน
อย่างดี พนักงานได้ทำงานที่ท้าทาย ได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นด้วยจากมูลค่าหุ้น และทำให้บริษัท
สามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถ และผู้จัดการทางการตลาดที่ดีเยี่ยม ๆ ส่งผลให้บริษัทประสบ
ความสำเร็จ ทำให้กระบวนการที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะได้บุคลากร
ในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสม ตรงกับตำแหน่งเพื่อสร้างความสำเร็จ และตอบสนองต่อพันธกิจ
วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Puvitayaphan, 2008)

การนำแนวคิดประเมินศักยภาพ และการวัดผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารบุคคลก่ง
มีปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรเพิ่มขึ้น และเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร จึงจำเป็นต้องแยก
ความแตกต่างของบุคลากรในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance)
มุ่งเน้นการสนับสนุนกลยุทธ์ที่จะสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง และเชื่อว่า
ผู้ที่มีความเป็นเลิศ สามารถประเมินความสำเร็จ และมีความมั่นใจในตนเองในความสำเร็จ สามารถผลักดัน
ความสำเร็จในระยะเวลายาว มักระมัดระวังการควบคุมตนเอง และแข็งแกร่ง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
ตามที่กำหนด มีคุณสมบัติมีความซื่อสัตย์ วิธีการสื่อสารที่ดีและเป็นที่ยอมรับ สร้างความศรัทธาและ
ความเชื่อ ตระหนักในความคิดของตนเองและมีความยืดหยุ่นสูง จึงมีการเชื่อมโยงศักยภาพผู้มีศักยภาพ
สูงกับผลการปฏิบัติงานผู้มีศักยภาพสูง ที่จะกลายเป็นคุณสมบัติสำคัญในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง
(Davies & Davies, 2010)

1. แนวคิดการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีศักยภาพสูง (High potential of talent management)
องค์กรขนาดใหญ่ส่วนมากมีการแสดงผู้มีศักยภาพสูงผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่มีความก้าวหน้าของบทบาท
ผู้อาวุโส และตำแหน่งเฉพาะของภาวะผู้นำ ที่มีพื้นฐานการบริหารและภาวะผู้นำ เป็นผู้มีหน้าที่และวินัย
การทำงานแตกต่างกันด้วยศักยภาพที่ก้าวหน้าบนพื้นฐานผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมที่ถูกสังเกต
ตามความต้องการขององค์กรธุรกิจ (Business needs) การกำหนดการใช้ประโยชน์ทางด้านศักยภาพ ที่
เป็นขีดความสามารถเฉพาะ มีความผูกพันและแรงบันดาลใจการยกระดับความสำเร็จในตำแหน่งที่มี
ความสำคัญต่อองค์กร (Tansley, 2011) ได้แก่

1.1 ความสามารถเฉพาะ (Ability) การเชื่อมโยงคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในการ
ใช้ประโยชน์ในการทำงาน มีคุณสมบัติทางด้านจิตใจ (Mental) ความสามารถทางด้านความคิด
(Cognitive ability) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ทักษะการเรียนรู้ (Learned skill)
ทักษะทางด้านหน้าที่และเทคนิค (Technical and functional skills) และทักษะการสร้างความสัมพันธ์
ในการสื่อสารเจรจาต่อรองระหว่างบุคคล (Interpersonal skills)

1.2 ความสร้างแรงบันดาลใจ (Aspiration) เป็นการขยายความปรารถนาและตระหนักการใช้แนวคิด (Recognition) ในองค์กร เกี่ยวกับการความก้าวหน้าและการสร้างอิทธิพล (Influence) การให้รางวัลทางการเงิน (Financial rewards) การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work-life balance) และความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction)

1.3 ความผูกพัน (Engagement) เป็นการสร้างพันธะสัญญาภาวะอารมณ์ (Emotional commitment) ในการสร้างคุณค่า ความสนุก และความเชื่อในองค์กร เป็นพันธะสัญญาเชิงเหตุผล (Rational commitment) เป็นการสร้างความเชื่อในผู้มีศักยภาพสูงและความสนใจของตนเองที่มีต่อองค์กร และความพยายามที่สุ่มรอบครอบ (Discretionary effort) เป็นความเต็มใจของผู้มีศักยภาพสูงที่มีเหนือหน้าที่ และความตั้งใจที่มั่นคง (Intention to stay) เป็นความปรารถนาของผู้มีศักยภาพสูงที่มุ่งมั่นและมีแรงจูงใจต่อองค์กร (Passion and motivation)

2. แนวคิดการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีศักยภาพสูง (High performance of talent management) เป็นการสรรหาความสัมพันธ์เชิงพฤติกรรมของบทบาทความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Successful performance) ที่เกี่ยวกับความสามารถ ที่จะเป็นส่วนหนึ่งภาพที่แสดงถึงผู้มีศักยภาพสูง เป็นความสำเร็จเชื่อมโยงกับคุณลักษณะ เช่น ระดับความเชี่ยวชาญสูง (High levels of expertise) พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership behaviors) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการสร้างทัศนคติความเชื่อ (Attitude to belief) ซึ่งระดับความต้องการในธรรมชาติของผู้มีศักยภาพสูงขึ้นอยู่กับธรรมชาติการทำงานขององค์กรที่มีศักยภาพสูงจะแสดงความสามารถออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานสูงและสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำในการสร้างงานระดับความเชี่ยวชาญและชำนาญการ (Expertise and specialist) เป็นการเริ่มต้นความคิดสร้างสรรค์และมุ่งมั่นในระดับสูง (Tansley, 2011)

การสร้างจุดแข็งของผู้มีศักยภาพสูง (Talent strengths) เป็นพื้นฐานภาพความเข้มแข็งของผู้มีศักยภาพสูงที่ปรากฏขึ้นนิยามผู้มีศักยภาพสูง (Definition of talent) เป็นรูปแบบปรัชญาเชิงบวก (Positive psychology) เชื่อมพฤติกรรมความสำเร็จที่มีต่องานและการพัฒนาการเติบโตรับทงของผู้มีศักยภาพสูง จากรูปแบบที่กำหนดการประเมินแบบ 9-Box หรือ 2 มิติระหว่างมิติการประเมินศักยภาพในแนวตั้งที่มีการใช้วิธีการเชิงคุณภาพ และมิติการประเมินผลการปฏิบัติในแนวนอน มีการใช้วิธีการเชิงปริมาณ เป็นการเชื่อมโยงเชิงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะ และความสามารถของบุคลากร ในการกำหนดประเภทจำแนกความแตกต่างในการบริหารทุนมนุษย์ โดยการประเมินความแตกต่างกลุ่มบุคคล (ภาพที่ 2-6) เป็นการวัดถึงศักยภาพ และผลการปฏิบัติ ที่มีต่องานและองค์กร (Devies & Davies, 2010) ได้แก่

1. กลุ่มผู้นำในอนาคตหรือกลุ่ม A (Future leader outstanding) เป็นกลุ่มที่มีการลงทุนสูงในการสร้างการยอมรับ ความปรารถนา และแรงจูงใจ

2. กลุ่มสามารถเติบโตและถ่ายโอนทักษะ หรือ กลุ่ม B (Capable of growth and transferable skills) เป็นกลุ่มที่มีการพัฒนาและคาดหวังที่จะให้มีศักยภาพและผลการปฏิบัติพร้อมที่จะก้าวสู่กลุ่มผู้นำ

3. กลุ่มปรับปรุงประสิทธิภาพความเป็นมืออาชีพ หรือ กลุ่ม C (Solid performer and expert talent trusted professional) เป็นกลุ่มแกนกลางขององค์กรที่จะรักษาสภาพการทำงาน โดยไม่เปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติดีขึ้น

4. กลุ่มผู้มีความเสี่ยงในการจัดการหรือ กลุ่ม D (High risk performance manage or out) เป็นกลุ่มที่ต้องกำหนดภารกิจในการที่จะนำออกจากโครงสร้างองค์กร เนื่องจากทำให้เกิดข้อผิดพลาดและเป็นความเสี่ยงต่อองค์กร

The 9-Box Grid

Leadership Potential	Exceed		Capable of Growth	Future Leader Outstanding
	Meet		Solid Performer	Transferable Skills
	Not meet	High Risk Performance manage or out		Expert Talent Trust Professional
		Not meet	Meet	Exceed
		Performance Expectation		

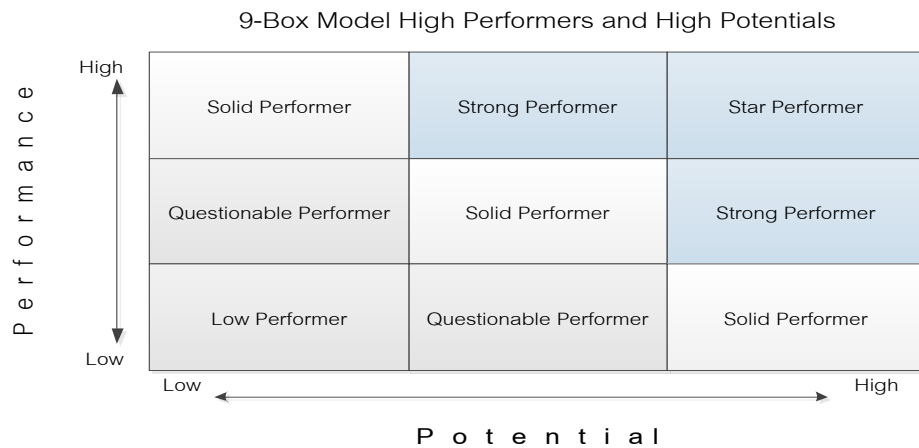
Source : Identification Potential and Performance management by McKinsey Hay Group (2008)

ภาพที่ 2-6 ประเมินการจัดแบ่งประเภทบุคลากร A, B, C, D เพื่อการพัฒนา (Davies & Davies, 2010)

การศึกษาความเสี่ยงการพัฒนาเส้นทางของผู้มีศักยภาพสูงสำหรับการกระตุ้นให้เกิดศักยภาพสูงสุด เป็นการเชื่อมโยงความสามารถกับผลปฏิบัติงาน และการเชื่อมโยงศักยภาพกับความสามารถที่เพิ่มขึ้นที่จะเพิ่มความสามารถ ซึ่งต้องเข้าใจถึงระดับผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่มีความสำคัญที่จะช่วยให้กลยุทธ์ขององค์กรในการลงทุนผู้มีศักยภาพสูงสามารถบรรลุผลทำให้โอกาสพัฒนาตนเองของบุคคลที่ต้องการ โดยใช้แนวคิดของ 9- Box สำหรับการใช้ประโยชน์ในวิธีการที่กำหนดกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถ เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรที่สร้างผลการดำเนินงานให้กับองค์กรสูงสุด (DBM & HCI, 2011)

การประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มุ่งเน้นผู้ที่มีขีดความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติ มีองค์ประกอบของการกระตุ้นเสริมแรงให้เกิดความมุ่งมั่นและความพยายามที่จะปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย จากภาพที่ 2-7 องค์กรส่วนใหญ่มักกำหนดมาตรฐานโดยดัชนีชี้วัด (KPI) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มักจะขาดการประเมินศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการ

กำหนดระดับความสำคัญในการประเมิน ทำให้วิธีการประเมินเกิดประสิทธิผล แต่ขาดประสิทธิภาพ เป็นผลให้การวางกลยุทธ์การพัฒนาไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย ซึ่งจากการศึกษาได้จัดแบ่งการวัดระดับ ศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน ดังนี้



Source: Adapted from APQC 2001, Succession Management

ภาพที่ 2-7 ประเมินแบ่งกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพและผลการปฏิบัติงานผู้มีศักยภาพสูง

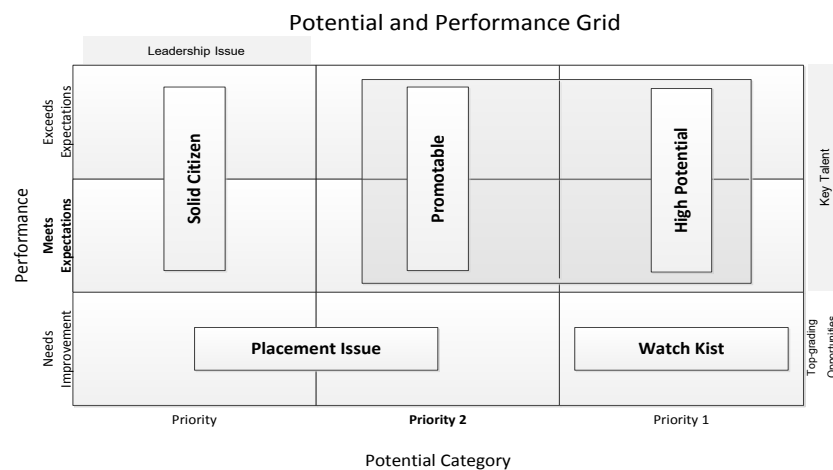
กลุ่มบุคลากรที่มีการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานในแต่ละระดับที่มีผลต่อการพัฒนา และการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Blackman & Kennedy, 2009) การเชื่อมโยงความสามารถของบุคคลกับความสามารถทางธุรกิจ มุ่งเน้นศักยภาพของบุคลากร และเพิ่มแรงปรารถนา (Aspiration) และความมุ่งมั่น (Commitment) ในการลงทุนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และโอกาสการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง ต้องเข้าใจถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและศักยภาพให้มีคุณภาพสูง (High performance and high potential) หลายองค์กรธุรกิจได้นำแนวทางการประเมินแบบ 9'boxes มาใช้ในการประเมิน การสรรหาและพัฒนาสำหรับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) เป็นการช่วยกำหนดทิศทาง การบริหาร และการลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร มีการจัดแบ่งดังนี้

1. ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน และขาดศักยภาพ (Low performance and potential) เป็นผู้มีศักยภาพและผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับมาตรฐาน
2. ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน และมีศักยภาพเพียงพอ (Question performance and potential) เป็นผู้มีศักยภาพและผลการปฏิบัติงานระดับมาตรฐาน
3. ผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน และมีศักยภาพเพียงพอ (Solid performer) เป็นผู้มีศักยภาพและผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด

4. ผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน และมีศักยภาพเพียงพอ (Strong performer) เป็นผู้ที่มีความสามารถและผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม

5. ผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมและมีศักยภาพสูง (Star performer) เป็นผู้ที่มีความสามารถและผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ

การประเมินศักยภาพของบุคลากรที่เหมาะสมกับปัจจุบัน และตรงกับความต้องการมุ่งเน้นศักยภาพการตอบสนองต่อความรับผิดชอบที่มีต่อระดับที่สูงกว่า และระดับที่เหนือขึ้นไป จากภาพที่ 2-8 การประเมินเพื่อที่จะสร้างศักยภาพในสถานะใหม่จากการวัดระดับความสามารถและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดวิธีการประเมินจำแนกกลุ่มบุคลากรตามลำดับความสำคัญของความแตกต่าง และนำไปวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสูง และเป็นกลุ่มที่มีความสามารถพิเศษเตรียมความพร้อมที่จะเป็นผู้นำในอนาคต (Bhantnagar, 2008)



Source: Jyoutsna Bhantnagar (2008) and Jay A. Conger and Robert M. Fulmer (2003)

ภาพที่ 2-8 การประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง (Bhantnagar, 2008; Ready & Conger, 2007)

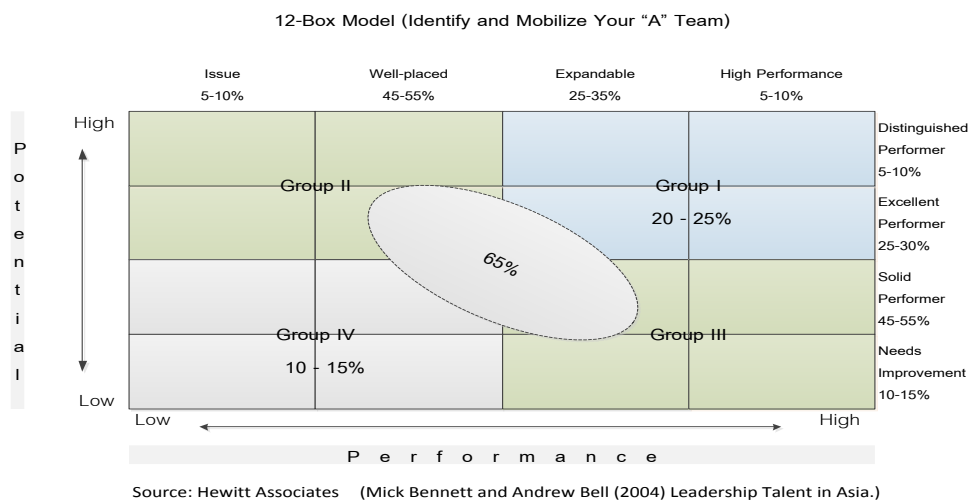
การศึกษากลุ่มบุคคลที่จะกำหนดเป็นกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร เป็นผู้ที่ผลลัพท์เกินความคาดหวัง และสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งสำคัญ หรือหมุนเวียนการทำงานที่ทำทายมากขึ้น ขณะที่บุคลากรกลุ่มอื่นต้องมีการติดตามพัฒนาศักยภาพและผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ได้จัดแบ่งการวัดระดับศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน (Bhantnagar, 2008) ดังนี้

1. High potential เป็นผู้ที่มีความสามารถและผลการปฏิบัติงานดีกว่าที่คาดหวัง
2. Promotable เป็นผู้ที่มีความสามารถและผลการปฏิบัติที่สามารถปรับเปลี่ยนหน้าที่งาน
3. Solid citizen เป็นผู้ที่มีความสามารถและผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน

4. Watch list เป็นผู้มีศักยภาพและผลการปฏิบัติควบคุมและติดตาม

5. Placement issue เป็นผู้มีศักยภาพและผลการปฏิบัติที่ต้องการปรับปรุง

การมุ่งเป้าหมายการสร้างผู้มีศักยภาพสูง (Talent alignment) เป็นแนวทางที่องค์กรส่วนใหญ่คาดหวังที่จะนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดคุณลักษณะและวิธีการประเมินให้เป็นที่ยอมรับของภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้การสร้างตราสัญลักษณ์ผู้มีศักยภาพสูงให้กับบุคลากร (Employee brand) จะเป็นการสร้างตราสัญลักษณ์ความเป็นเลิศให้กับองค์กร (Corporate brand) ทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี (Alice, 2011) ทั้งนี้สถาบันที่ปรึกษาระหว่างประเทศ ทำการศึกษาผู้นำผู้มีศักยภาพสูงในภาคพื้นเอเชีย (Leadership Talent in Asia) เป็นรูปแบบการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดความสามารถและสมรรถนะ (จากภาพที่ 2-9) เป็นการจำแนกความแตกต่างของบุคลากรในองค์กร (Bennett & Bell, 2004)



ภาพที่ 2-9 กลยุทธ์การขับเคลื่อนผลปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง (Bennett & Bell, 2004)

การประเมินศักยภาพ และผลการปฏิบัติของผู้มีศักยภาพสูง มีนักวิชาการ นักปฏิบัติ และสถาบันต่าง ๆ ได้นำเสนอความคิดที่มุ่งเน้นการคล่องตัวในขีดความสามารถ (Talent agility) และการใช้ประโยชน์ในเชิงพลวัต (Talent mobility) เป็นการนำความสามารถพิเศษของบุคคลไปใช้ประโยชน์ต่อองค์กร และการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน (Business capability) ซึ่งได้มีความคิดเห็นการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

การประเมินขีดความสามารถหรือสมรรถนะ (Capabilities) มีบริษัทที่ปรึกษา และนักวิชาการ ได้นิยามขีดสมรรถนะ (Capabilities) หมายถึง ความชำนาญในชุดของกิจกรรม หรืองานรูปแบบใด โดยความสามารถประกอบด้วยส่วนย่อย ๆ อีก 3 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) ป่งบอกถึงขอบเขตสติปัญญาหรือภารกิจที่กระทำเกี่ยวกับความรู้ในข้อเท็จจริงที่จำเป็นสำหรับงานที่ต้องใช้ ความรู้ที่มีลักษณะกว้างขวางกว่าทักษะ

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะเป็นความแข็งแกร่งทางกายภาพ ความปราดเปรียวคล่องแคล่วกับการเรียนรู้ เป็นความดีเยี่ยมเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีความคล่องแคล่ว รู้จักขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

3. ความสามารถเฉพาะตัวหรือพรสวรรค์ (Talent) เป็นคุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิด และการฝึกฝนตนเองจนคล่องแคล่วเชี่ยวชาญสำหรับงานที่บรรลุปเป้าหมายอย่างเห็นได้ชัด การประเมินความสามารถ (Competency) การประเมินความมุ่งมั่น ทุ่มเทและผูกพัน (Commitment) การประเมินความคิดสร้างสรรค์ (Creativities) การประเมินการมีส่วนร่วมสนับสนุน (Collaboration) และการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Connection)

การวัดความสำเร็จจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร (Talent achievement) ความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จนั้นเป็นสิ่งที่บุคคลทั่วไปต้องการ โดยลักษณะผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงได้แก่ ความพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาด่าง ๆ มีความกล้า และมีกำหนดเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ต้องการการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และได้รับคำชมเชยเกี่ยวกับความก้าวหน้า มีปัจจัยความสำเร็จจากการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารเป็นผู้สื่อสาร และประกาศนโยบายให้รับรู้เข้าใจ และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารทุกส่วนงานต้องเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของบริษัทและไม่นำไปเป็นเงื่อนไขการเลื่อนตำแหน่ง มีกระบวนการที่โปร่งใส ยุติธรรม มีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษา มีการจัดงบประมาณ และการลงทุนด้านพัฒนาบุคลากรระยะยาว โดยองค์กรเตรียมความพร้อมการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Frank & Taylor, 2008) ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักต่อคุณค่าของผู้มีศักยภาพสูง (Talent mindset) ให้เกิดขึ้นกับบุคคลในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย สนับสนุนให้ดำเนินการประสบความสำเร็จ

2. การสื่อสารภายในองค์กร (Talent communication) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อสื่อความคาดหวังที่มีต่อผู้มีศักยภาพสูง และเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบ จะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากทุกระดับในองค์กร

3. การสร้างเครือข่ายผู้มีศักยภาพสูง (Talent network) เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรแบบยั่งยืน

การที่ผู้บริหารองค์กรที่แสวงหาผู้นำผู้มีศักยภาพสูง เพื่อรองรับกับความท้าทายที่สร้างสรรค์จะต้องจัดการเป็นพี่เลี้ยงนำไปสู่การปฏิบัติของกลุ่มบุคคล และให้คำปรึกษาวางแผนในองค์กร ทำให้องค์กรได้ประโยชน์ทดแทน และความเชื่อมั่นของความสำเร็จในอนาคต แต่ไม่มีใครกล้ารับผิดชอบ

สำหรับการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้ผู้มีศักยภาพสูง โดยแท้จริงจะต้องได้รับการพิจารณาจัดการดูแล สำหรับอนาคต ผู้นำจะเป็นพี่เลี้ยงไม่ได้เป็นโค้ช เป็นผู้ช่วยผู้นำทำงานได้ดี โดยให้ใช้ทักษะการบริหารจัดการที่ดีกว่าโค้ชให้กับผู้มีศักยภาพสูง (Frank & Taylor, 2008) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับต่าง ๆ จะค้นพบวิธีการและกระตุ้นกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบของการบริหารภาพรวมทั้งหมด ซึ่งกระบวนการคิด (Mindset) ของผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำองค์กรที่จะแสดงถึงความสำคัญมากของปัจจัย และผลักดันความคิดที่จะช่วยให้ผู้บริหารสายทรัพยากรมนุษย์ตระหนักถึงนัยสำคัญของการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อองค์กร และสร้างการมีส่วนร่วมและร่วมมือกัน (Collaboration) โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่จะแสดงความคิดเห็นและสนับสนุนกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ทั้งนี้ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นถึงการมีส่วนร่วมของการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนสายธุรกิจ (Business line) เป็นองค์ประกอบในการจัดการ สามารถเข้าใจถึงความสำคัญ และมีบทบาทที่จะกำหนดแนวคิดและกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง โดยส่วนใหญ่ใช้เวลาประมาณ 3 เดือนเพื่อทำความเข้าใจและยอมรับร่วมกันในการวางแผนบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นระบบที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีบทบาทรูปแบบการบริหารโครงการ (Puvitayaphan, 2008) ได้กล่าวถึงดังนี้

1. บทบาท Project champion เป็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Top executives) ที่มีต่อการกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วมของระดับจัดการ การประชุมร่วมแสดงความคิดเห็น และการจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง

2. บทบาท Project managers เป็นบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง (Line managers) ที่มีบทบาทโดยตรงต่อการจัดการความสำเร็จ มีความยุติธรรมและชอบธรรม (Impartial and just) การประชุมร่วมแสดงความคิดเห็น และการดูแลสร้างแรงจูงใจในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

3. บทบาท Project facilitators เป็นบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource executives) ที่มีต่อการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางในการจัดเตรียมอุปกรณ์ สถานที่ และเครื่องมือการสร้างความสำเร็จในการมีส่วนร่วมกับการบริหาร และเชื่อมโยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของการประเมินศักยภาพ และผลการปฏิบัติงานบุคลากรไปใช้เป็นแนวทางการประเมินผลการวิจัยที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร และค้นหาวิธีการนำแนวคิดไปใช้ในองค์กรธุรกิจ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ที่มีใช้ระบบการประเมิน (Performance management) ขององค์กร แต่ยังคงขาดการนำไปใช้ในการวางแผนกำลังบุคคลขององค์กร (Manpower planning) ซึ่งข้อเท็จจริงบางอย่างซ่อนเร้นในกระบวนการและวิธีการขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารแต่ละองค์กรมีความเข้าใจถึงบริบทการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารผลงานแตกต่างกัน จะเป็นกลไกสำคัญในการ

บริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร เป็นส่วนสำคัญความสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากกาใฝ่หาผู้ที่มีความ
ศักยภาพในการเรียนรู้และฝึกฝนบ่มเพาะความสามารถที่จะหล่อหลอมกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาไปสู่
คุณลักษณะที่ใช้ประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ดังนี้

การประเมินศักยภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential of talent management)
พัฒนาจากแนวคิดของ Tansley (2011); Ensley et al. (2011); Bennett and Bell (2004) ดังนี้

1. จิตความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem solving capability) เป็นการประเมินความ
กล้าตัดสินใจ ความสามารถในการคิดและวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาจากการ
ทำงาน ทั้งนี้ทำอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการใช้จิตความสามารถแก้ปัญหาค
การทำงานที่ดีเยี่ยมได้
2. จิตความสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader change capability) เป็นการประเมิน
ความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นในการคิดเชิงบวก และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ทั้งนี้ทำอย่างไรที่จะทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการเพิ่มจิตความสามารถของผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงที่ดีเยี่ยมได้
3. จิตความสามารถให้คำปรึกษา (Advisory capability) เป็นการประเมินความสามารถ
ในการสร้างพันธมิตร ความรับผิดชอบต่อสังคม ความซื่อสัตย์ และความมีจริยธรรม ทั้งนี้ทำอย่างไรที่
จะทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการพัฒนาจิตความสามารถในการให้คำปรึกษาที่ดีเยี่ยมได้
4. จิตความสามารถสื่อสารเจรจาต่อรอง (Communication capability) เป็นการประเมิน
การพัฒนาทักษะการสื่อสารในการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ทำอย่างไรจึงทำให้การ
บริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการใช้จิตความสามารถสื่อสารเจรจาต่อรองที่ดีเยี่ยมได้
5. จิตความสามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technology capability) เป็นการประเมิน
ความสามารถในการเรียนรู้และการสร้างประสบการณ์ และความสนใจในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม
และการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้ทำอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการใช้
จิตความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ดีเยี่ยมได้
6. ความมุ่งมั่นสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (Excellence commitment) เป็น
การประเมินความรู้และทักษะชำนาญการในการทำงาน ทั้งนี้ทำอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารผู้มี
ศักยภาพสูงเป็นการใช้ความสามารถมุ่งมั่นสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงที่ดีเยี่ยมได้
7. ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง (Success commitment) เป็น
การประเมินความตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ตามความต้องการขององค์กร ทั้งนี้ทำ
อย่างไรจึงจะทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการใช้ความสามารถมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการ
ทำงานของผู้มีศักยภาพสูงที่ดีเยี่ยมได้

8. ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง (Goal commitment) เป็นการประเมินความพยายามต่อเป้าหมายการทำงานขององค์กร ทั้งนี้ทำอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการใช้ความสามารถมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานของผู้มีศักยภาพสูงที่ดีเยี่ยมได้

9. ความมุ่งมั่นต่อผลลัพธ์ในการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง (Outcome commitment) เป็นการประเมินปรารถนาในการทำงานที่จะตอบสนองต่อผลลัพธ์ที่มีต่อองค์กร ทั้งนี้ทำอย่างไรจึงจะทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการใช้ความสามารถมุ่งมั่นต่อผลลัพธ์ในการทำงานของผู้มีศักยภาพสูงที่ดีเยี่ยมได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance of talent management) พัฒนาจากแนวคิดของ Tansley (2011); Ensley et al. (2011); DBM & HCI (2011) ดังนี้

1. การมีสมรรถนะด้านหน้าที่ปฏิบัติงาน (Function competency) เป็นการประเมินทักษะการทำงานที่ตอบสนองต่อหน้าที่ปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้การประเมินผลอย่างไรที่ทำให้การบริหารสมรรถนะหน้าที่ในการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูงที่ดีเยี่ยมได้

2. การมีสมรรถนะด้านบริหารงานของผู้มีศักยภาพสูง (Managerial competency) เป็นการประเมินทักษะการทำงานที่ตอบสนองต่อการบริหารองค์กร ทั้งนี้การประเมินผลอย่างไรที่ทำให้การบริหารสมรรถนะการบริหารงานของผู้มีศักยภาพสูงที่ดีเยี่ยมได้

3. การมีความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมในการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง (Innovation creativity) เป็นการประเมินความคิดเชิงสร้างสรรค์การทำงานที่ตอบสนองต่อนวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้การประเมินผลอย่างไรที่ทำให้การบริหารความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานของผู้มีศักยภาพสูงที่ดีเยี่ยมได้

4. การมีความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบในการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง (System creativity) เป็นการประเมินความคิดเชิงระบบการทำงานที่ตอบสนองกระบวนการธุรกิจขององค์กร ทั้งนี้การประเมินผลอย่างไรที่ทำให้การบริหารความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบงานของผู้มีศักยภาพสูงที่ดีเยี่ยมได้

5. การมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน (Expertise creativity) เป็นการประเมินกระบวนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญการขององค์กร ทั้งนี้การประเมินผลอย่างไรที่ทำให้การบริหารความเชี่ยวชาญเชิงความคิดสร้างสรรค์การทำงานของผู้มีศักยภาพสูงที่ดีเยี่ยมได้

6. การมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการได้ประสบผลสำเร็จ (Project success collaboration) เป็นการประเมินการมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จและความผูกพันต่อโครงการ ทั้งนี้การประเมินผลอย่างไรที่ทำให้การบริหารส่วนร่วมการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จที่ดีเยี่ยมได้

7. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรธุรกิจ (Organization change collaboration) เป็นการประเมินการมีส่วนร่วมการปรับสภาพแวดล้อม ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ

บริหาร องค์กร ทั้งนี้การประเมินผลอย่างไรที่ทำให้การบริหารส่วนร่วมทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรธุรกิจที่ดีเยี่ยมได้

8. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ (Business accountability collaboration) การประเมินการมีส่วนร่วมที่มีความมานะพยายามทำงานหนัก ความกระตือรือร้น และไม่หยุดนิ่งต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การประเมินผลอย่างไรที่ทำให้การบริหารส่วนร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินธุรกิจที่ดีเยี่ยมได้

9. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมของผู้มีศักยภาพสูง (Social response commitment) เป็นการประเมินทัศนคติต่อความรับผิดชอบต่อการทำงานตอบสนององค์กรและสังคม ทั้งนี้การประเมินผลอย่างไรที่ทำให้การบริหารแบบการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินธุรกิจที่ดีเยี่ยมได้

การบริหารผลการดำเนินงานขององค์กร (Business performance management)

การดำเนินงานขององค์กรมีการวัดผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร ความหมายผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance) ได้มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันต่าง ๆ วิชาภักดิ์ถึงการให้ความหมายของผลการปฏิบัติ (Performance) ทั้งในแง่ขององค์กร และบุคคลที่มีปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญที่ต้องเป็นองค์การมีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และสามารถขับเคลื่อนให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้ เป็นการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ภาย เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรรักษาระดับของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้อย่างยั่งยืน และส่งผลให้เกิดการสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน

การประเมินขีดความสามารถขององค์กร (Organization capability) เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จขององค์กร และความแตกต่างของผลกระทบเชิงบวกระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในเชิงปฏิบัติ จากผลการวิจัยในประเทศ สวิสเซอร์แลนด์ที่ได้นำวิธีการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพ ผู้จัดการ และผู้ควบคุมงาน ซึ่งให้เห็นว่ามีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในสถานะผู้มีศักยภาพสูง และมีความอิสระจากกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูง ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่รับรู้และเข้าใจถึงวิถีทางการจำแนกผู้มีศักยภาพสูง การเข้าถึงบุคคลที่จะนำมาคัดเลือก การสื่อสาร (Communication) จะเข้าถึงความรู้สึกของบุคคล และเชื่อว่าเป็นบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มีอิทธิพลต่อความคาดหวัง และพฤติกรรมในอนาคตของตนเองและองค์กร ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้การจำแนกผู้มีศักยภาพสูงจากกลุ่มพนักงานทั่วไป มีปัจจัยในการประเมินทางด้านความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) การหมุนเวียนในงาน (Turnover intention) ความผูกพันในงาน (Work engagement) และมีความเชื่อมั่นสูง (Self-confidence) เป็นกลุ่ม

วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กร (Newhall, 2012)

การสร้างองค์การสมรรถนะสูงและถือเป็นความมุ่งมั่นตั้งใจจริงที่ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลายาวนานต่อเนื่องผ่าน 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) นวัตกรรม (Innovation) การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) ภาวะผู้นำ (Leadership) และความเป็นเลิศจับไว้ในกำเนินการ (Operational agility and excellence) ทั้งนี้ องค์การที่ปรึกษาด้านการจัดการส่วนใหญ่ได้ชี้ให้เห็นถึงองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High performance organization) ได้นั้นต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ ได้แก่ การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative) และมีความมุ่งมั่น (Passionate) (Linder and Brooks, 2004) ขณะที่คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (Business high performance) ประกอบด้วย (Jupp & Younger, 2004)

1. การเป็นองค์การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
 2. การเป็นองค์การมีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม และพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)
 3. การเป็นองค์การมุ่งเน้นสิ่งที่มีความสามารถหรือโดดเด่น และดำเนินการจัดหาผู้ที่จะมาทำกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)
 4. การเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)
 5. การเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)
 6. การเป็นองค์การที่มีผู้นำมุ่งมั่นและกล้าหาญ (Headed by courageous leaders)
- ขณะที่แนวคิดการระบุงค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High performance organization) ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ (Frank & Taylor, 2004)
1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them)
 2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ (Shared values)
 3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)

4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms)

5. การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Business agility)

การวัดผลความสามารถของกิจการที่มีต่อผลประโยชน์ทางการเงิน เป็นกุญแจสำคัญสำหรับการเชื่อมโยงอุตสาหกรรม เป็นความรู้แบบแฝงภายในกิจกรรมองค์กร ที่มุ่งเน้นถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เป็นการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร (Firm size) ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) และผลตอบแทนของสินทรัพย์รวมในช่วง 2-5 ปี (Yapp, 2009) ที่ทำให้เกิดการเติบโตของยอดขาย และการเติบโตของสินทรัพย์ เป็นผลมาจากการประเมินผลตอบแทนและคุณค่าของบุคลากร (Joyce & Slocam, 2012)

คุณลักษณะของธุรกิจกับการประเมินผล (Business characteristics) องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High performance organization) หรือแนวทางแห่งความเป็นเลิศ (Excellence organization) ที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy-focused organization) ขณะที่ผู้บริหารองค์กรส่วนมากมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความต่อเนื่อง ความสม่ำเสมอ และความมุ่งมั่นตลอดเวลา โดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหาร (Tools of management) ต้องการประยุกต์ใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์และความจำเป็นขององค์กรที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และรายละเอียดคุณลักษณะสำคัญที่องค์กรจะต้องมีความสามารถ (Business capabilities) และความเป็นเลิศ (Business excellence) (Linder and Brooks, 2004) ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making)
2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and process design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)

ทั้งนี้องค์กรธุรกิจหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงบนรากฐานและแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ถือเป็นการจัดวางเป้าหมาย (Alignment) ความสำเร็จเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรมเพิ่มผลผลิตอยู่บนเส้นทางพัฒนาระบบตามมาตรฐานสากล (Jackson, 2010) เน้นการมุ่งสู่วิสัยทัศน์เป็นผู้นำ มีการนำปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถเชิงธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจ ประเภท

ธุรกิจ กลุ่มธุรกิจ ขนาดธุรกิจ ช่วงอายุกิจการ และจำนวนพนักงาน

ผลการดำเนินงาน (Firm performance) เป็นองค์ประกอบสำคัญตามรูปแบบของทฤษฎี ที่มีการทบทวน และรวบรวมเกี่ยวกับการการวิเคราะห์ได้จากการครอบคลุมกิจการ รวมทั้งผลประกอบการ ผลตอบแทนพนักงานและอัตราผลตอบแทนเกินปกติ ที่มีต่อการวัดผลกระทบในคุณลักษณะ ความแตกต่าง ด้านการจัดการ และตำแหน่งงานในองค์การที่มีความไม่ถูกต้องและมีความคลุมเครือในการวัดผล ได้แก่

1. การวัดผลเชิงการเติบโตขององค์กร (Business growth) เป็นการวัดผลเชิงการปฏิบัติการขององค์กรให้เกิดจากประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ที่มีการวัดผลทางด้าน การเติบโตของยอดขาย การเพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์ และการเพิ่มขึ้นของหน่วยธุรกิจ รวมทั้งการวัดผลกำไรที่ได้จากการดำเนินงานและพัฒนาองค์กร เป็นการวัดความสำเร็จของผู้ประกอบการ ดังนี้ (Kehinde, 2012) ดังนี้

1.1 วัดจากรายได้ที่มาจาก การดำเนินธุรกิจที่ผู้ประกอบการเป็นผู้กำหนดความสำเร็จ มักใช้ความเห็นด้านการเงินเป็นตัวสะท้อนธุรกิจ และความพึงพอใจจากการดำเนินธุรกิจขึ้นอยู่กับการให้น้ำหนักความสำคัญต่อการวัดทางการตลาดอย่างไร (Sibusiso, 2007) ที่มีต่อขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี (Frese, 2000)

1.2 วัดจากระดับความสำเร็จทางเศรษฐกิจ พิจารณาจากข้อมูลด้านการเงิน จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ผลกำไร (Frese, 2000) และยอดขายช่วง 1-2 ปี (Joyce & Slocam, 2012)

1.3 วัดจากผู้เกี่ยวข้องธุรกิจด้านการรับรู้ความสำเร็จที่มีต่อธุรกิจ จากการเพิ่มขึ้นของหน่วยธุรกิจ (Sibusiso, 2007) และกิจกรรมการดำเนินธุรกิจ (Kehinde, 2012)

1.4 วัดจากการสังเกตของผู้สัมภาษณ์ เพื่อประเมินความสำเร็จของผู้ประกอบการเกี่ยวกับพนักงาน (Perry, 2010) และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (Puvitayaphan, 2008)

2. การวัดผลเชิงการตอบแทนการลงทุน (Business return) เป็นแนวทางการนำผลที่ได้จากการลงทุนมาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ทั้งนี้ผลที่ได้จากการวัดรูปแบบการแสดงผลเชิงน้ำหนักของการตัดสินใจที่มีต่อการลงทุน (Yapp, 2009) ได้แก่ ผลตอบแทนสินทรัพย์ (Return of Assets: ROA) Frese (2000); Sibusiso (2007) ผลตอบแทนการลงทุน (Return of Investment: ROI) (Kehinde, 2012) ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return of Equity: ROE) (Joyce & Slocam, 2012) ผลตอบแทนราคาต่อหุ้น (Earning per share) (Sibusiso, 2007) (Kehinde, 2012) และผลตอบแทนพนักงาน (Return of employee) (Puvitayaphan, 2008)

การวัดผลจึงเป็นประเมินผลตอบแทนทางการเงินที่แตกต่างในแต่ละโครงการและนโยบายการลงทุน (Yapp, 2009) ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making capabilities) และผลการดำเนินงานด้านบริหารจัดการ (Managerial performance) มากกว่าการตอบสนองภายนอกตลาด

ขององค์กร ที่มีการควบคุมจากขนาดองค์กร (Firm size) อุตสาหกรรม (Firm industry) อายุของกิจการ (Firm age) และผลประโยชน์ของกิจการ (Firm profitability) (Frese, 2000)

ผู้วิจัยมุ่งสนใจการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจเชิงความสำคัญของการกำหนดองค์ประกอบการวัดผล เป็นการวางแนวทางการวัดผลกระทบจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในมุมมองของผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ดังนี้

1. การวัดผลการเติบโตขององค์กรธุรกิจ (Business growth) การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Business measurement) จากการพัฒนาองค์กรที่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มขึ้นได้อย่างต่อเนื่องในการพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ให้เกิดเงินวัดกรรมมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับการเติบโตขององค์กร (Business growth) และการสร้างผลกำไรขององค์กร (Business profitability) จากการสร้างนวัตกรรมองค์กร (Timms, 2010)

2. การวัดผลตอบแทนขององค์กรธุรกิจ (Business return) เป็นการวัดผลการดำเนินกิจการความสำคัญด้านการเงินและตลาดทุน จากการวางกลยุทธ์ด้านการบริหารและการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างมูลค่าของทุนมนุษย์ (Human value) เกี่ยวกับผลตอบแทนสินทรัพย์ (Return of assets: ROA) และผลตอบแทนการลงทุน (Return of Investment: ROI) ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return of Equity: ROE) ผลตอบแทนมูลค่าตลาด (Market prices per earning) และผลตอบแทนต่อจำนวนพนักงาน (Yapp, 2009)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Dissertation of research)

การนำผลวิจัยที่ได้มีการศึกษามาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์และผลกระทบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงแต่ละคุณลักษณะขององค์กรเป็นการนำแนวคิดการบริหารจัดการทุนมนุษย์มาใช้ในการพัฒนาองค์กรที่มีความเหมือนและความแตกต่างกันตามคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร และสะท้อนถึงศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นเหตุผลให้แต่ละองค์กรกำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับความสามารถในการแข่งขัน และวัฒนธรรมขององค์กร

1. คุณลักษณะขององค์กรที่มีการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง การบริหารผู้มีศักยภาพสูงกับการคุณลักษณะองค์กร เป็นการวิเคราะห์ค้นหาประเด็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่เกิดจากความแตกต่างทางด้านคุณลักษณะองค์กร เช่น ขนาดการลงทุน จำนวนพนักงาน และมูลค่าตลาด เป็นต้น ทั้งนี้้องค์กรธุรกิจมีการนำแนวคิดการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร และสร้างวัฒนธรรมที่มีภาพลักษณ์ (Corporate brand) ขององค์กรให้ผูกติดกับภาพลักษณ์ของบุคลากร (Employee brand) ทำให้เกิดการคุณค่าเชิงเศรษฐกิจ และ

คุณประโยชน์ทางด้านทรัพยากรที่มีต่อองค์กร

Likierman (2007) การวิจัยการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับการเชื่อมโยงกลยุทธ์และการออกแบบคุณลักษณะบุคลากรเชิงระบบที่จะเพิ่มผลิตผลทางด้านตลาดแรงงานที่มีการพัฒนากระบวนการเข้าถึง (Attracting) การพัฒนา (Developing) การรักษา (Retaining) และการนำไปใช้ประโยชน์ (Utilization) ที่มีการวิจัยเชิงสำรวจ ร้อยละ 53 มีการจัดทำข้อกำหนดการเริ่มต้นของการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีผู้บริหารระดับสูงพิจารณาพบว่า ร้อยละ 76 และเป็นการเพิ่มความเป็นมืออาชีพทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 85 เป็นงานโดยตรงในการใช้กลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูง และมีความเชื่อในผู้มีศักยภาพสูง จะเป็นผลกระทบที่มีต่อหัวใจหลักการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และคุณค่าที่ปรากฏเชิงลึกในตัวบุคคล

Puvitayaphan (2008) การวิจัยศึกษาสาเหตุการนำแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมาปรับใช้ในเชิงปฏิบัติ เป็นการกำหนดปัจจัยความสำเร็จของการบริหาร โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ พบว่าการกำหนดบุคคลที่เป็นผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรน้อยกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนบุคลากรในแต่ละองค์กร เนื่องจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ (Business type) การยอมรับของผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีการจัดแบ่งผู้มีศักยภาพสูงที่มีศักยภาพสูงและความสามารถสูงเปรียบเทียบแต่ละระดับของบุคคล

Cappelli (2008 a) การวิจัยการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในศตวรรษที่ 21 เป็นการกำหนดกระบวนการพัฒนารูปแบบผู้มีศักยภาพสูงจากแนวคิดการบริหารภายใต้สภาวะความไม่แน่นอน โดยใช้วิธีการประเมินย้อนกลับแบบหมุนเวียน 360 องศา มุ่งปัญหาการกำหนดประสิทธิภาพในการทำงานของผู้มีศักยภาพสูงนำไปสู่เส้นทาง การจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent pipelines) ในองค์กรที่มีเป้าหมายของการพัฒนาความต้องการผู้มีศักยภาพสูงในองค์กร (Talent on demand) การวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้วิธีการสรรหาจากภายนอก ซึ่งสัมพันธ์กับเวลาในการวางแผนบริหาร สิ่งที่ทำทนายผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าบนเส้นทางของผู้มีศักยภาพสูงจากการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีหลักเกณฑ์ ดังนี้ ความเสี่ยงจากการสร้างผู้มีศักยภาพสูงหรือซื้อตัวผู้มีศักยภาพสูง การปรับความไม่แน่นอนความต้องการผู้มีศักยภาพสูง การปรับปรุงการคืนทุนจากการพัฒนาบุคลากร การสร้างความสมดุลการลงทุนกับพนักงาน และพนักงานผู้มีศักยภาพสูง โดยสรุปปัญหาจากการบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพสูงนั้นต้องการพัฒนาทักษะและความสามารถเชิงลึก เพื่อประสิทธิภาพการทำงานและลดปัญหาการจัดการสายอาชีพของพนักงาน ทำให้ลดการควบคุมการทำงาน และกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้เกิดการทำงานที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรจากการสนับสนุนผู้มีศักยภาพสูงก้าวสู่การเป็นผู้บริหารขององค์กร

Sween (2009) การวิจัยกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงกับการใช้ประโยชน์จากภาวะผูกพันของพนักงาน กรณีการศึกษาภาคสนามการสร้างความสัมพันธ์ด้านทุนมนุษย์ระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจด้านการจัดการ ซึ่งภารกิจและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากรเป็นการสร้างมูลค่าสินทรัพย์มากที่สุด การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป็นการกำหนดกลยุทธ์ และความผูกพันของบุคลากร ซึ่งส่วนงานทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการจัดการทุนมนุษย์ ต้องเป็นหุ้นส่วนในการมีส่วนร่วมและบทบาทการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมของการพัฒนาองค์กร เป็นแนวทางการจัดการผู้มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ การศึกษาสำรวจการจัดการผู้มีศักยภาพสูงและการสร้างความผูกพันของบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร เป็นการนิยามและสืบค้นกลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อความผูกพันของบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงในสำนักงานบริการกับบริษัทเคลือบและเคมีของสหรัฐอเมริกาใช้วิธีการศึกษาแบบผสมในการแทรกแซงและเปรียบเทียบผลของธุรกิจในสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับการสำรวจและการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง พบว่าองค์ประกอบสำคัญของการจัดการผู้มีศักยภาพสูงเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงาน และการเปิดเผยการสื่อสารของผู้บริหารและองค์ประกอบของการสร้างความผูกพันจากการเป็นที่ปรึกษา การพัฒนาบุคลากร ความเชื่อมั่นในความโปร่งใสการได้รับความสำคัญในการทำงานที่ท้าทาย และมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment) ทั้งนี้การจัดการผู้มีศักยภาพสูงเพิ่มระดับนัยสำคัญกับความผูกพันของบุคลากร ทำให้เกิดการสร้างและผสมเกี่ยวกับการขับเคลื่อนสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร แสดงให้เห็นถึงการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นกลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรและการพัฒนาองค์กร (HR and OD) เป็นรูปแบบฝังรากในกลยุทธ์ขององค์กร

Lalli (2009) การวิจัยการกำหนดเป้าหมายการวางแผนสายอาชีพในองค์กรข้ามชาติของอเมริกา เป็นการศึกษาการผลักดันการวางแผนสายอาชีพในองค์กรบริษัทข้ามชาติสัญชาติอเมริกัน มีบริษัทจำนวนมากเท่าไรที่มีการวางแผนสายอาชีพ และมีวัตถุประสงค์อะไร เนื่องจากความแตกต่างทางด้านประชากร องค์กรจึงต้องรู้และเข้าใจถึงความสัมพันธ์การวางแผนสายอาชีพกับการรักษาบุคลากร โดยมุ่งเน้นถึงการรักษาพนักงานที่เป็นวิกฤตต่อผลผลิต ผลกำไรและการเติบโตขององค์กรที่ลดลง ซึ่งบริษัท จำนวน 262 บริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำรวจเชิงปริมาณวิเคราะห์เนื้อหาและวิเคราะห์ทางสถิติ ซึ่งไม่ได้จำกัดขนาดองค์กร จำนวนบุคลากรและอุตสาหกรรม ผลกำไรขององค์กร และจำนวนปีที่ดำเนินกิจการ โดยพบว่าบริษัท ร้อยละ 76 มีการวางแผนสายอาชีพที่มีผลกระทบต่อบวกต่อการรักษาบุคลากรของบริษัท ซึ่งสัมพันธ์กับความรู้ของภาวะผู้นำที่กำหนดวัตถุประสงค์การวางแผนอาชีพที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการรักษาบุคลากร ทั้งนี้บุคลากรในองค์กรต้องเรียนรู้ถึงการวางแผนสายอาชีพของตนเอง ดังนั้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการวางแผนสายอาชีพจะเป็นดัชนีวัดความเข้มแข็งของผู้นำในการปฏิบัติที่ตนเองคาดหวังพัฒนาบุคลากรและมุ่งมั่นต่อองค์กร ทั้งนี้ความสัมพันธ์

ของการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน เป็นชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์และผลกระทบการประเมินบุคคล มุ่งประเด็นผู้ที่มีมากความสามารถและมีภาวะผู้นำระดับต่าง ๆ ขององค์กรที่เกิดจากการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม นำไปใช้ในการพัฒนาสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

Jackson (2010) การวิจัยการรับรู้ของการวางแผนกลยุทธ์ การจัดตำแหน่งขององค์กรและผู้มีศักยภาพสูง กรณีศึกษาความหลากหลายของธุรกิจขนาดเล็กในเพนซิลวาเนีย การเปลี่ยนแปลงประชากร สังคมเศรษฐกิจและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วได้กลายเป็นความสำคัญที่ผู้บริหารธุรกิจทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กต้องตระหนักถึงวิธีการสร้างความเชื่อมั่นการอยู่บนพื้นฐานทุนมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลความได้เปรียบด้านการตลาด และการแข่งขัน และผู้นำธุรกิจขนาดเล็กจำเป็นต้องมีความชัดเจนเข้าใจที่เป็นจริงด้านการจัดการทุนมนุษย์และนโยบายการปฏิบัติที่ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาที่อย่างแท้จริง ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรถือว่า ทุนมนุษย์เป็นศูนย์กลางมุ่งเน้นไปที่การจัดตำแหน่งกลยุทธ์ผู้มีศักยภาพสูงกับการวางแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้คือการสำรวจอธิบายและให้ความหมายปรากฏการณ์ของการวางแผนกลยุทธ์ การจัดตำแหน่งขององค์กรและความสามารถในการรับรู้ โดยเลือกธุรกิจขนาดเล็ก กับเกณฑ์การจ้างบุคคลลงานระหว่าง 100 และ 499 ในพื้นที่ภาคใต้ และภาคกลางของเพนซิลวาเนียในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นวิธีการดำเนินการร่วมกับผู้บริหารระดับสูงกับการเรียนรู้วิธีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดตำแหน่งขององค์กร และความสามารถ โดยให้ความสำคัญกับการสัมภาษณ์ในระดับผู้อำนวยการหรือผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถูกนำมาใช้งานมากที่สุดเกี่ยวกับการฝึกอบรม การวางแผนอาชีพสายอาชีพสำคัญในระดับผู้จัดการและพนักงานอื่น ๆ ที่มีศักยภาพสูงในแต่ละ บริษัท การวิจัยครั้งนี้พบว่าองค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดตำแหน่งขององค์กร และการจัดการความสามารถเป็นแบบบูรณาการที่มีความแตกต่างกัน และดำเนินการเรียกร้องการเปลี่ยนแปลงแนวคิดใหม่และวิธีการใหม่สำหรับวิธีการดำเนินงานของธุรกิจขนาดเล็ก ในการออกแบบเกี่ยวกับการดำเนินการและการบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพด้านทุนมนุษย์ มุ่งเน้นความสำคัญที่จะส่งเสริมเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และการดำเนินงานเช่นเดียวกับความสำเร็จต่อเนื่องของธุรกิจขนาดเล็ก ทั้งนี้ผู้บริหารธุรกิจขนาดเล็กได้รับประโยชน์จากการตรวจสอบความต่อเนื่องในการประเมินและปรับปรุงระบบการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรธุรกิจส่งผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ วางแนวทางองค์กร และการจัดการความสามารถอย่างเป็นระบบในเชิงลึก

Gillis (2011) การวิจัยเชิงประจักษ์ที่เป็นผลจากช่องว่างเชิงปฏิบัติการและเชิงวิทยาศาสตร์ ทำให้เข้าใจถึงบทบาทของสมรรถนะที่ใช้เป็นเครื่องมือการจัดการผู้มีศักยภาพสูงในยุคโลกาภิวัตน์ที่มียุคสำคัญระยะสั้นในการกำหนดวิธีการเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูง (Talent acquisition) เป็นพื้นฐานพฤติกรรมความสัมพันธ์และการว่างจ้างบนความท้าทายที่สำคัญต่อมุมมองของพนักงาน ร้อยละ 36.44

ขณะที่การกำหนดนิยามการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการพัฒนา (Talent development) มีความสำคัญ ร้อยละ 19.02 และการรักษาผู้มีศักยภาพสูง (Talent retention) มีความสำคัญ ร้อยละ 16.99

2. ประเมินผลการบุคลากรกับการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง การบริหารผู้มีศักยภาพสูง มุ่งเน้นการแนวทางการประเมินผลที่มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงวิธีการปฏิบัติ เนื่องจากการประเมินผลงานจะส่งผลต่อทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล จึงต้องวางกลยุทธ์ให้เกิดความโปร่งใสและมีความยุติธรรมในการดำเนินการประเมินผล อีกทั้งผู้ประเมินจะต้องมีความเป็นกลางในการชี้ผลที่ได้ในการปฏิบัติ

Pichetpongsa (2004) การวิจัยความมุ่งมั่นในการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคลจากสถานการณประเทศไทย เป็นการทดสอบการวัดระดับพื้นฐานความเป็นอยู่ที่ทางด้านรายได้ทางการเงิน ความสามารถและหน้าที่การงานของบุคคลที่เกิดจากการมีส่วนร่วมกับตลาดแรงงาน มุ่งเน้นเหตุการณ์ที่เกิดจากความเครียดในการทำงานที่จะนำไปสู่ความสำคัญของคุณภาพความเป็นอยู่ตามธรรมเนียมปฏิบัติ ประกอบด้วย รายได้ส่วนบุคคล (Personal income) การสำเร็จศึกษา (Education attainment) และความมุ่งมั่นในการทำงาน (Work intensity) จากการสำรวจระดับบุคคลที่มีพื้นฐานครอบครัวบุคคล จนที่ทำงานในเมืองหลวงของประเทศไทย หรือกรุงเทพมหานคร ในปี ค.ศ. 2002 เป็นการพัฒนาดัชนีชี้วัดความสุข (Well-being) ที่แสดงถึงนัยสำคัญของความแตกต่างความสุขระหว่างบุคคลทำงานที่เป็นเพศชายและเพศหญิง การทำงานของเพศหญิงมีการตอบสนองที่สมดุลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต ได้แก่ การเงิน การศึกษา และเวลา ซึ่งดัชนีชี้วัดความสุขตรงกันข้ามกับความเครียดในการทำงาน จะนำไปใช้ในการพยากรณ์บุคคลได้ดี การแก้ปัญหารายได้ของบุคคลไม่สามารถอธิบายนัยสำคัญแง่มุมความสุขของบุคคลเกี่ยวข้องกับการยอมรับในหน้าที่การงาน ที่เป็นตัวชี้วัดในดัชนีความสุขที่มีส่วนประกอบของนโยบายเศรษฐกิจ การพัฒนากลยุทธ์ และการเพิ่มค่าจ้างขั้นต่ำ ซึ่งการพัฒนาเฉพาะแรงงานส่งออกกราคาถูกไม่ได้เป็นการยกระดับความสุขของบุคคลโดยเฉพาะผู้ใช้แรงงาน ผลที่ได้เป็นเหตุผลในการปรับวิธีการวัดความสุขของบุคคลแบบเดิม ไม่ใช่อธิบายตามเวลาเป็นการวัดแนวโน้มที่ทำให้เกิดการยอมรับความสำคัญของข้อมูล และให้เห็นภาพทั้งหมด

Goldsmith (2006) การวิจัยเกี่ยวกับผู้นำของโลกในอนาคตบนความสามารถยุคใหม่ เป็นผู้มีชื่อเสียงด้านการช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยทำการวิจัยการพัฒนาองค์การให้มีความสำคัญกับบุคลิกลักษณะของผู้นำ เป็นการศึกษาผู้นำองค์การในหลายประเทศ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้นำองค์การ ถึงการกำหนดศักยภาพของผู้บริหารองค์การ พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้นำองค์การ ได้แก่ ความคิดเชิงรอบด้านและทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม การสร้างพันธมิตร การแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้นำ และการแสดงความเข้าใจถึงเทคโนโลยี ดังนั้นการพัฒนาองค์การในอนาคต เป็นการสร้างศักยภาพผู้นำองค์การในทุกระดับให้มีความสำคัญด้านการพัฒนาทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ ต้องให้การสนับสนุนการสร้าง

ฐานความรู้ร่วมกัน และเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดให้เสริมสร้างความสามารถใหม่ ๆ และมีประสิทธิภาพสูงในการทำงาน โดยใช้ระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงในการพัฒนาผู้นำยุคใหม่ ทำให้มีอิสระในการบริหารจัดการมากขึ้น แสดงความสามารถออกมาได้อย่างเต็มที่

Riccio (2010) การวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความสามารถพิเศษในระดับอุดมศึกษา: การระบุและการพัฒนาที่เกิดขึ้นใหม่ภายใต้ผู้นำการบริหารวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัย งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการบริหารจัดการความสามารถกำหนดเขตการศึกษาวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยขนาดเล็กถึงกลาง ที่ได้รับกลยุทธ์การพัฒนาพนักงาน มุ่งเป้าหมายการเจริญเติบโตผู้นำในอนาคตจากภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุความต่อเนื่องและการสนับสนุนจัดลำดับความสำคัญของสถาบัน โดยพุ่งเป้าไปที่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มุ่งมั่นความเป็นผู้นำ และความสามารถของผู้บริหารในการจัดลำดับความสำคัญลักษณะโปรแกรมและการประเมินผลที่ถูกรวบรวมการสนับสนุนเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนผู้ให้คำปรึกษาและอำนวยความสะดวกในโปรแกรมที่แข็งแกร่ง และเชื่อมต่อระหว่างการจัดการความสามารถ แผนกลยุทธ์แบบองค์รวม และวิธีการพัฒนาที่มีความสามารถทุกระดับขององค์กร นอกจากนี้การฝึกฝนเป็นโอกาสสำหรับการเจริญเติบโตในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความชัดเจนภายในองค์กร และการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการความสามารถมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ 3 วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยรวมตัวกันขององค์กรและสมรรถนะการเป็นผู้นำเพื่อให้พุ่งเป้ากระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานที่สองสถาบัน โดยดำเนินการในรูปแบบการวางแผนการสืบทอดของสถาบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของทรัพยากรมนุษย์ เป็นการสร้างโอกาสการเรียนรู้สำหรับบุคคลและทีมงาน ทั้งนี้การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หน่วยงานและผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาที่สูงขึ้นโดยทั่วไปเป็นการค้นหาการเริ่มต้นหรือขยายความสามารถการจัดการวิธีการของตัวเอง อย่างไรก็ตามแม้จะมีความคืบหน้า และมีการยอมรับกันในหลายสถาบัน จากการใช้วิธีการสังเกตมากกว่าการเรียนรู้ในแง่ของเวลา และทรัพยากรที่ลงทุนนั้นสามารถแปลจัดการไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้

Costabile (2011) การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการผลักดันบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นความกดดันการแข่งขันเพิ่มระดับความต้องการประสิทธิภาพของผู้นำและวัฒนธรรมที่หลากหลายขององค์กรในการอธิบายการเกิดขึ้นในการมีส่วนร่วมแบ่งปันประสบการณ์ความเป็นผู้นำด้านพฤติกรรมพื้นฐานที่ซ่อนเร้นให้แสดงออกจากการกระทำที่เปลี่ยนแปลง ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์กับความสำเร็จขององค์กรและการแข่งขันระดับชาติ ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์เชิงกลุ่ม และการเฝ้าสังเกตการณ์ พบว่า ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำอ้างอิงประสบการณ์ และคุณสมบัติในเชิงบวกที่ทำให้เกิดวิธีการพัฒนาตนเองใหม่ ๆ ในความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

Palmer (2012) การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตนเองและพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีวัตถุประสงค์สนับสนุนทฤษฎีความรู้ด้านภาวะผู้นำของตนเอง เป็นการออกแบบการสืบค้นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำตนเองที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำสำหรับองค์กรที่จะประยุกต์ใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงนัยสัมพันธ์ เนื่องจากความแตกต่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำไม่ได้เกิดจากภาวะผู้นำในตนเอง การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านความสามารถในการมีอิทธิพลต่อทั้งบุคคลและกระบวนการ จึงเป็นทักษะสำคัญที่จำเป็นต่อบุคคลและองค์กร เนื่องจากความเป็นผู้นำเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาช่วยให้องค์กรบรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจ และเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จ แสดงให้เห็นการประสบความสำเร็จต้องมีทักษะและคุณภาพของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และโดดเด่นจากการอำนวยความสะดวก ความรับผิดชอบ การสร้างทีมงาน และการเจรจาต่อรอง มุ่งเน้นวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ และกล้าเผชิญกับความเสี่ยงในระยะสั้นและระยะยาว จากการใช้วิธีการสื่อสารที่ดี และมีคุณสมบัติที่สร้างความน่าเชื่อถือ

ผลของการศึกษานับสนับสนุนของพฤติกรรมที่อำนวยความสะดวกในกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้วยตนเองภายในกับการจัดการทีมงาน แสดงให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นในประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำที่มุ่งความกระตือรือร้น และความพึงพอใจ มักส่งผลกระทบต่อ การลดลงในเชิงลบต่อการฝึกอบรมการใช้งานด้านอื่น ๆ ได้แก่ การประเมินผลงานขององค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ เป้าหมายการจัดการการตั้งค่าหรือเป้าหมายประสิทธิภาพของทีมงานประสิทธิภาพการพัฒนาอย่างยั่งยืนและความต่อเนื่องทีม ดังนั้นกระบวนการบริหารตนเองจะมีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ และกลยุทธ์การปฏิบัติของแต่ละบุคคลเพื่อตระหนักในตนเองและแรงจูงใจภายในในการพัฒนารูปแบบเชิงบวกเกี่ยวกับพฤติกรรมนบนความเป็นผู้นำและเกี่ยวข้องกับอิทธิพลบุคคลสร้างแรงจูงใจกับทีมให้ปฏิบัติตนในการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้การให้คำปรึกษาเป็นเชิงรุกของความเป็นผู้นำ ทำให้เกิดการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง การวัดที่เกี่ยวข้องของพฤติกรรมผู้นำ เป็นการอธิบายถึงกลุ่มบุคคลที่จะได้รับสิ่งพิเศษในองค์กรจากพฤติกรรมของผู้นำเพื่อบรรลุงานที่หลากหลาย และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่สะท้อนผลความเป็นจริงและผลที่เป็นอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง และกลายเป็นวัฒนธรรมของผลตอบแทน โดยเฉพาความท้าทายโอกาสและความท้าทายความสำเร็จในการหารูปแบบและแนวทางเพื่ออธิบายถึงการพัฒนาตนเองที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และการเรียนรู้ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ พิจารณาถึงรูปแบบการสื่อสาร ประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ การโน้มน้าวให้ปฏิบัติตาม การยอมรับความแตกต่างกันและพฤติกรรมที่กำหนดพื้นฐานสนับสนุนความเป็นผู้นำ เช่น การควบคุมตนเอง (Self-control) การจัดการตนเอง (Self-management) การสร้างภูมิปัญญา และแรงจูงใจภายใน เป็นการค้นพบตัวเองและพึงพอใจในตนเองถึงวิธีที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และกระบวนการบรรลุเป้าหมาย เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นผู้นำทีม การเพิ่มขีดความสามารถ และกระบวนการจัดการ

เสริมสร้างศักยภาพ ทั้งนี้ผลกระทบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบของลักษณะธุรกิจที่มีความแตกต่างทางกายภาพ และการดำเนินกิจการ เป็นส่วนสำคัญของวิเคราะห์ศักยภาพ และความเป็นเลิศขององค์กรที่มีต่อกลยุทธ์การบริหาร การนำแนวทางการประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมาพัฒนาองค์กร มุ่งเน้นการเติบโตขององค์กร และการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนพัฒนาบุคลากร ที่จะนำไปใช้ในการจำแนกศักยภาพและผลการดำเนินงานขององค์กร

3. การประเมินผลการบริหารบุคลากรกับการวัดผลการดำเนินธุรกิจ

การประเมินผลการบริหารที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นการกำหนดการวัดผลที่สะท้อนภาพรวมของการบริหารที่มีการวางแผนให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้องค์กรให้ความสำคัญกับดัชนีการวัดผลเชิงตัวเลข ขณะที่ยังไม่ชัดเจนในการวัดผลเชิงน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบการวัดผลที่จะใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจในการบริหารประกอบกับตัวเลข ทำให้การตัดสินใจในทางบริหารมีความไม่ชัดเจนที่จะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา

Church (2012) การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการกับการเจริญเติบโตขององค์กร (Organization growth) เป็นค้นหาความสัมพันธ์เชิงพลวัตการเปลี่ยนแปลงระหว่างภาวะผู้นำและการเติบโตขององค์กรที่เกิดจากภาวะอุตสาหกรรม การผลิต การศึกษาและรัฐบาล ทำให้เกิดผลกระทบต่อความพึงพอใจ ความพยายามในการทำงาน (Work effort) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) มุ่งเน้นศึกษาผู้บริหารในอเมริกาเหนือจากการใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร (Leadership Style) เปรียบเทียบกับสถิติการเติบโตของบุคคล เป็นการออกแบบการวิจัยที่ใช้ HLM (Hierarchical Linear Modeling) พบว่า การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งเป็นรูปแบบของผู้นำที่มุ่งถึงการสรรหา การทดแทน การพัฒนาภาวะผู้นำ และการมีส่วนร่วมของภาวะผู้นำ (Participatory Leadership) เป็นผลกระทบการเปลี่ยนแปลงศักยภาพรูปแบบภาวะผู้นำร้อยละ 15

Zhang (2011) การวิจัยเกี่ยวกับองค์กรในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ที่ไม่ใช่ตลาดทุน, การกลยุทธ์ควมรวม และผลดำเนินงานเศรษฐกิจใหม่ในประเทศจีน เป็นความต้องการเกี่ยวกับกลยุทธ์การนำไปใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ของธุรกิจที่ไม่ใช่ตลาดทุนหรือเป็นเศรษฐกิจเกิดใหม่กำหนดทุนทางการเงิน และทุนทางสังคมที่เพิ่มระดับความสัมพันธ์ของกิจการ เป็นการขยายการเข้าถึงและการลดความไม่แน่นอน มุ่งเน้นหน้าที่ในมิติการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเศรษฐกิจเกิดใหม่กับกลยุทธ์การควบกิจการและผลประกอบการของธุรกิจ ซึ่งภาพของการสร้างมูลค่ากับการปฏิบัติในหน้าที่ในกิจกรรมของธุรกิจ ขณะที่สัญลักษณ์ของธุรกิจที่ไม่ใช่ตลาดทุนช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงคุณสมบัติและลดความไม่แน่นอนของตลาด เป็นการเสริมประสิทธิภาพการนำไปใช้ประโยชน์ด้านกิจกรรมให้ตรงกับเป้าหมาย การมุ่งเน้นเป้าหมายคุณลักษณะที่เกี่ยวกับคุณสมบัติ สถานะของผู้ประกอบการ ความสัมพันธ์ของผลิตภัณฑ์ ความเป็นเอกลักษณ์ของตัวแทนด้านกลยุทธ์ตลาดในเศรษฐกิจเกิดใหม่

การศึกษากับองค์การธุรกิจ 615 บริษัทระหว่างปี พ.ศ. 2003-2006 ในประเทศจีน แสดงให้เห็นสัญญาณลักษณะและความยิ่งใหญ่ของ 1) ทูนาทางการเมือง (Political capital) ที่เชื่อมโยงเป้าหมายของความเป็นผู้ประกอบการและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน (Firm performance) 2) ทูนาทางสังคม (Social capital) สัมพันธ์เชิงบวกกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้เป็นเป้าหมายขององค์การและสัมพันธ์เชิงบวกกับกลยุทธ์ผู้นำความเป็นเลิศขององค์การ 3) ทูนาต่อต้าน (Reputation capital) มีผลกระทบกับความมีชื่อเสียงขององค์การและผลประกอบการขององค์การ ซึ่งมักไม่ได้อยู่ในรายการของเป้าหมาย ดังนั้นการวิจัยจะช่วยให้สนับสนุนแนวคิดที่ไม่เกี่ยวกับตลาดทุนได้ดีขึ้น และเป็นการแสดงถึงความแตกต่างของหน้าที่และมิติในการนำพื้นฐานสัญญาณทางทฤษฎี เป็นการอธิบายการเข้าถึงการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับเศรษฐกิจเกิดใหม่บริบทที่ไม่เกี่ยวกับตลาดทุน (Nonmarket capital) ในการควบกิจการ และกลยุทธ์กระจายความเสี่ยงจากการควบกิจการ (Corporate acquisition strategy)

สรุปผลการทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำแนวคิดของนักวิชาการ นักปฏิบัติ และองค์การสถาบันที่ได้มีการศึกษาและสำรวจเกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในแต่ละประเทศ มีลักษณะที่แตกต่างกันบนพื้นฐานแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และทุนมนุษย์ในการกำหนดแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์การที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง การประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ เพื่อศึกษาอิทธิพลของการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและก่อให้เกิดความล้มเหลวของการพัฒนาองค์การ เนื่องจากขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารและการมีส่วนร่วมเชิงมุมมองที่ให้ความสำคัญในการจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการระบุผู้มีศักยภาพสูงและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงให้มีประสิทธิภาพ สามารถได้ผู้มีศักยภาพสูงที่แท้จริง มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพเต็มที่ โดยมุ่งเน้นการสื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจในเหตุผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและนำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงการบริหาร ที่มุ่งเน้นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีมุมมองต่อผลลัพธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์การในอนาคตมากกว่าผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นหลัก รวมทั้งทบทวนกระบวนการบริหารอย่างต่อเนื่องที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ผู้วิจัยมุ่งสนใจพัฒนากรอบแนวคิดการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจสำหรับการวิจัย เกี่ยวกับการวิจัยค้นหาองค์ประกอบสำคัญการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์การธุรกิจ เกี่ยวกับความคิดเห็นอย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและท่านให้ความสำคัญผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร (William, 2009) มีความจำกัดความผู้มีศักยภาพสูงและนิยามการบริหารผู้มี

ศักยภาพสูงหรือไม่อย่างไร (Riccio, 2010) และองค์ประกอบสำคัญการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอะไรบ้าง และมีผลต่อองค์กรอย่างไร (Lewis & Heckman, 2006) ขณะที่การประเมินผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเกี่ยวกับวิเคราะห์คุณลักษณะการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานขององค์กรธุรกิจอย่างไร (Shameem & Muruganathan, 2010) มีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร (Yapp, 2009) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไร (Ntonga, 2007) ทั้งนี้การจัดทำรูปแบบการจัดวางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ เกี่ยวกับการวางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงหรือไม่ อย่างไร (Harris & Foster, 2010) มีกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ (Davies & Davies, 2010) มีอุปสรรคต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและมีแนวทางแก้ไขอย่างไร (Schweyer, 2004) การจัดทำข้อเสนอแนะอะไรที่จะทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นที่ยอมรับขององค์กร (Puvitayaphan, 2008)

ผู้วิจัยกำหนดกรอบการวิเคราะห์รูปแบบเชิงโครงสร้างจากการสำรวจข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความสำคัญเชิงรูปแบบ (ตารางภาคผนวก ข-1, ข-2) ดังนี้

1. คุณลักษณะของธุรกิจ (Business characteristics) จากแนวคิดของ Linder and Brooks (2004) และ Kehinde (2012) เป็นการวิเคราะห์ความสามารถเชิงธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจ ประเภทธุรกิจ ขนาดธุรกิจ ช่วงอายุกิจการ และจำนวนพนักงาน

2. การวางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management alignment) จากแนวคิดของ Smith and Cantrell (2011); Harris and Foster (2010); Shameem and Muruganathan (2010); Davies and Davies (2010); Lewis and Heckman (2006); IBM (2008); Cappelli (2008 a); Bereron (2004); Schweyer (2004); Frank and Taylor (2004) เป็นการวิเคราะห์แนวทางความสามารถการบริหารขององค์กรธุรกิจในการสร้างและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงให้มีศักยภาพและผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ (ตารางภาคผนวก ข 1, ข-2) ดังนี้

2.1 วางแนวทางการสร้างมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management perspective) เป็นแนวคิดแนวทางการสร้างผู้ที่เหมาะสม (Identified) กับองค์กรในอนาคตอย่างไร (Cappelli, 2008 b; Lewis & Heckman, 2006) ภายใต้อุปสรรคของกระบวนการได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูง (Acquisition) สามารถสร้างผู้ที่เหมาะสมกับองค์กรในอนาคตอย่างไร (Harris & Foster, 2010) เพื่อการจัดการพฤติกรรมผู้ที่ต้องการความสำเร็จขององค์กร และการผลักดันความสำเร็จขององค์กร (Fernando, 2008; IBM, 2008) โดยเป็นการเพิ่มอัตราเร่งการเติบโตขององค์กร (Harris & Foster, 2010) และการเพิ่มศักยภาพพนักงานขององค์กรให้สูงขึ้น (Shameem & Muruganathan, 2010; IBM, 2008) จำเป็นต้องอาศัยเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategy) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Lewis & Heckman, 2006) และการวางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ตามขนาดธุรกิจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

(Change) การขับเคลื่อนองค์กร และการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กร (Cappelli, 2008 a; Fernando, 2008)

2.2 วางแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management process) เป็นแนวคิดการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงให้มาสนใจกับองค์กร (Attraction process) เป็นแนวคิดของเกี่ยวกับกระบวนการสรรหา (Recruitment process) อย่างไร (Schweyer, 2004; IBM, 2008) ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มุ่งเน้นการคัดเลือก (Selection) อย่างไร (Bereron, 2004; Frank & Taylor, 2004) ที่จะการมอบหมายงาน (On-boarding process) เหมาะสมอย่างไร (Schweyer, 2004; Shameem & Muruganathan, 2010; IBM, 2008) มีการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Development process) อย่างไร (Bereron, 2004; Lewis & Heckman, 2006) ทำให้กระบวนการอบรมผู้มีศักยภาพสูง (Training process) สามารถใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูง (Deployment process) อย่างไร (IBM, 2008; Lewis & Heckman, 2006) จะประเมินผลดีเยี่ยมในการให้รางวัล (Reward) อย่างไร (Cappelli, 2008 a; Frank & Taylor, 2004) สำหรับการรักษามือมีศักยภาพสูง (Talent retention) อย่างไร (Schweyer, 2004) และสร้างความผูกพัน (Engagement) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Cappelli, 2008 b)

2.3 วางแนวทางการประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management performance) เป็นแนวคิดการให้ความสำคัญกับวิธีการวัดผลการบริหารดีเยี่ยม (Appraisal management) อย่างไร (Smith & Cantrell, 2011; Cappelli, 2008 a) ประเมินค่าตอบแทนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกับองค์กรธุรกิจ (Assessment management) อย่างไร (Harris & Foster, 2010) ในการประเมินความก้าวหน้าการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Advance management) อย่างไร (Bereron, 2004; IBM, 2008) และการประเมินความสำเร็จการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Achieved management) อย่างไร (Harris & Foster, 2010; Schweyer, 2004) รวมทั้งประเมินความก้าวหน้าของพัฒนาการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Allocate management) อย่างไรที่สอดคล้องกับแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Smith & Cantrell, 2011; IBM, 2008)

2.4 แนวทางการจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management portfolio) เป็นแนวคิดการจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร (Risk management) อย่างไร (Smith & Cantrell, 2011; Harris & Foster, 2010) ที่จะนำมาใช้ในการจัดการเส้นทางสายอาชีพผู้มีศักยภาพสูง (Career management) อย่างไร (Smith & Cantrell, 2011; Fernando, 2008) และการขับเคลื่อนความหลากหลายผู้มีศักยภาพสูง (Mobility Management) อย่างไร (Smith & Cantrell, 2011; Fernando, 2008) รวมทั้งการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor management) อย่างไร (Smith & Cantrell, 2011; Fernando, 2008) และการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จ (Achievement management) ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร (Smith & Cantrell, 2011; Lewis & Heckman, 2006)

3. การประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน (High potential and high performance) จากแนวคิดของ Tansley (2011); DBM & HCI (2011); Ensley et al. (2011); Bennett and Bell (2004) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมิน และจัดแบ่งประเภทของผู้มีศักยภาพสูงในองค์กร (ตารางสังเคราะห์ตารางภาคผนวก ข. 1-3) ได้แก่

3.1 การประเมินศักยภาพการบริหารของผู้มีศักยภาพสูง Tansley (2011), Ensley et al. (2011); Bennett and Bell (2004)

3.1.1 การประเมินศักยภาพของผู้มีศักยภาพสูงเกี่ยวกับขีดความสามารถของผู้มีศักยภาพสูง (Capability) อย่างไร (Tansley, 2011; Bennett & Bell, 2004) ในการใช้ขีดความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงาน (Problem solving) การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader change) การให้คำปรึกษา (Advisory) การสื่อสารเจรจาต่อรอง (Communication) และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (New technology)

3.1.2 การประเมินศักยภาพของผู้มีศักยภาพสูงเกี่ยวกับความมุ่งมั่น (Commitment) อย่างไร (Tansley, 2011; Ensley et al., 2011) ที่มีต่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (Excellence) การสร้างความสำเร็จในการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง (Success) มุ่งเป้าหมายในการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง (Goal) ที่สนับสนุนบนความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์การปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง (Outcome)

3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง Tansley (2011); Ensley et al. (2011); DBM & HCI (2011)

3.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะ (Competency) อย่างไร (DBM & HCI, 2011) ในด้านสมรรถนะหน้าที่ของผู้มีศักยภาพสูง (Function competency) และการบริหารงานของผู้มีศักยภาพสูง (Managerial competency)

3.2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) (Tansley, 2011; Ensley et al., 2011) เกี่ยวกับนวัตกรรมในการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง (Innovation) เชิงระบบของผู้มีศักยภาพสูง (System) ที่มีต่อความเชี่ยวชาญการทำงาน (Expertise) ของผู้มีศักยภาพสูง

3.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วม (Collaboration) อย่างไร (DBM & HCI, 2011; Ensley et al., 2011) ในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จ (Success project) การเปลี่ยนแปลงองค์กรธุรกิจ (Organization change) การมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินงานธุรกิจ (Business accountability) การมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลลัพธ์การดำเนินกิจการ (Business outcome) การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมของผู้มีศักยภาพสูง (Social response collaboration)

4. การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance) จากแนวคิดของ Frese (2000); Kehinde (2012); Sibusiso (2007); Joyce and Slocam (2012); Timms (2010); Yapp

(2009); Puvitayaphan (2008) เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถการดำเนินงานเชิงธุรกิจ เป็นการใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ผลของอิทธิพลของรูปแบบตามขนาดขององค์กรธุรกิจที่มีความสำคัญ (ตารางตั้งเคราะห์ตารางภาคผนวก ข-4) ดังนี้

4.1 การสร้างการเติบโตของธุรกิจ (Business growth) ได้แก่ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง ขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี (Sale growth) ได้อย่างไร (Joyce & Slocam, 2012) และ ผลักดันมูลค่าตลาดทุนเติบโตขึ้น (Market growth) ได้อย่างไร (Sibusiso, 2007; Frese, 2000) ที่พัฒนา หน่วยธุรกิจเพิ่มขึ้น (Business unit growth) ได้อย่างไร (Sibusiso, 2007; Kehinde, 2012) และสร้างผลกำไรสุทธิเติบโตขึ้นในแต่ละปี (Net profit growth) อย่างไร (Frese, 2000; Yapp, 2009) รวมทั้งการวางแผนการเติบโตของจำนวนพนักงาน (Employee growth) อย่างไร (Timms, 2010; Puvitayaphan, 2008)

4.2 การสร้างผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ (Business return) มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากการวัดผลตอบแทนการลงทุน (Return of investment) อย่างไร (Sibusiso, 2007; Frese, 2000) ในการกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return of equity) อย่างไร (Yapp, 2009; Kehinde, 2012) และการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ (Return of asset) อย่างไร (Yapp, 2009; Joyce & Slocam, 2012) รวมทั้งการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน (Market price per earning) อย่างไร (Sibusiso, 2007) ที่มีต่อการวัดผลตอบแทนจำนวนพนักงาน (Return of employee) อย่างไร (Puvitayaphan, 2008)

บทที่ 3

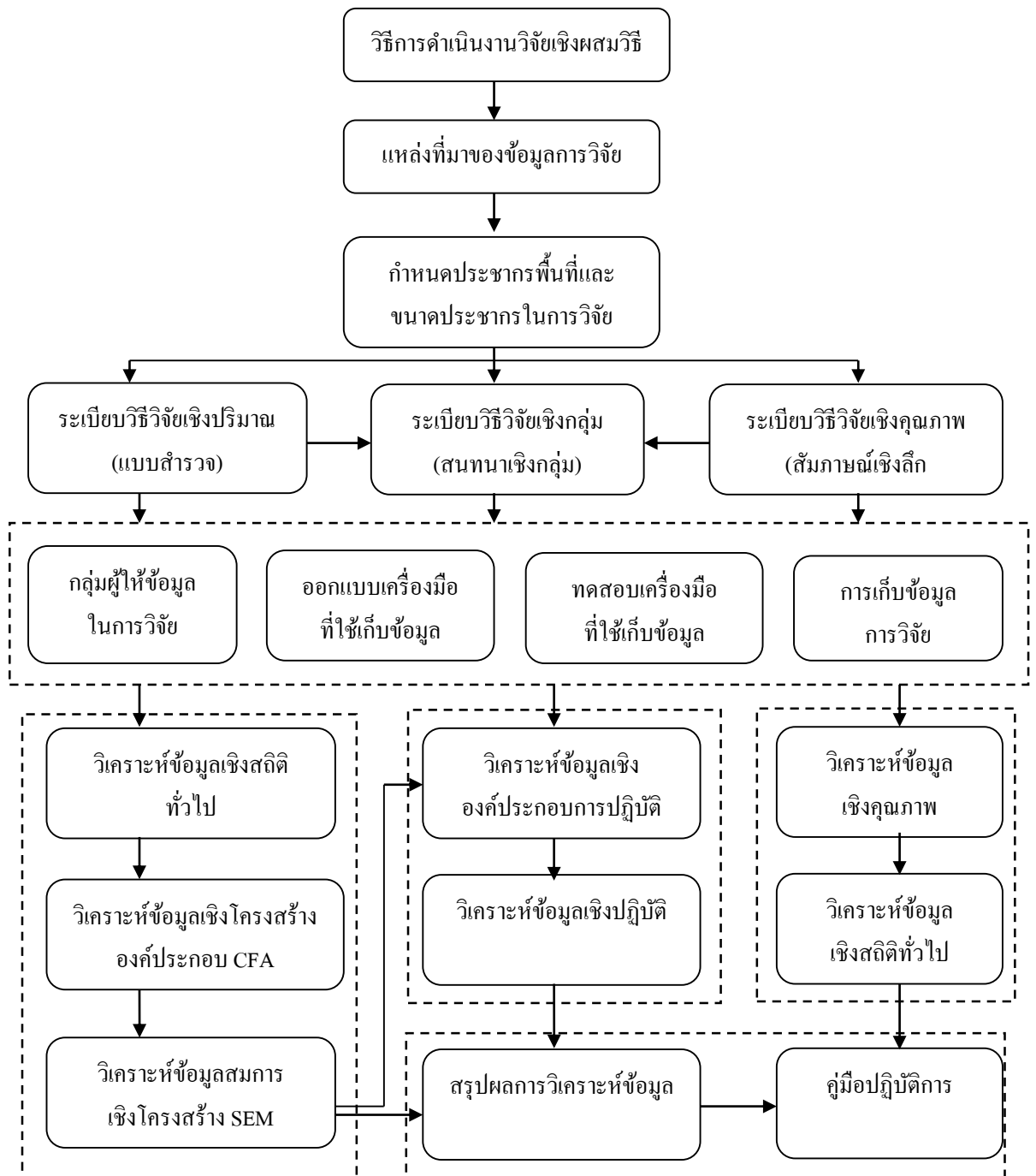
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีผลต่อผลการปฏิบัติของบริษัทยังคงเป็นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีผลต่อการเติบโตและการขยายตัวของธุรกิจทำให้ผู้บริหารหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบและมีหน้าที่การบริหารจัดการเพิ่มขึ้น จำเป็นต้องวางแนวทางการพัฒนารูปแบบวัฒนธรรมการบริหารองค์กรให้มีความสามารถตอบสนองต่อการแข่งขันมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร การวิจัยครั้งนี้ได้ออกแบบการวิจัยและวิธีการวิจัย (Research design and method) ใช้วิธีการวิจัยเชิงผสม (Mixed research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed method research) เกี่ยวกับการวิจัยทางสังคมและพฤติกรรมแบบผสมวิธีการ (Tashakkori & Teddlie, 2003) เป็นการกำหนดวิธีปฏิบัติการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างการวิจัยคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณให้เป็นการศึกษาภาพรวมหนึ่งเดียว (Single cohesive study) ที่มีจุดประสงค์ความเข้าใจปัญหาการวิจัยเชิงองค์รวมขององค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาวิธีออกแบบการวิจัยเชิงผสมสำหรับจัดทำบทความวิจัย (The journal of mixed methods research) เพิ่มจำนวนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากขึ้นและเป็นกุญแจสำคัญการพัฒนาเชิงวิชาการ (Theoretical) รวมทั้งการนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการวิจัยเชิงกลุ่ม (Focus group) สำหรับค้นหาแนวทางเชิงปฏิบัติ (Practical) และการจัดทำคู่มือปฏิบัติการแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

การนำแนวคิดการวิจัยผสมวิธีมาใช้จะมุ่งเน้นการปรัชญาพื้นฐานวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการเพิ่มเติมและสนับสนุนเหตุผลการวิจัยเชิงผสมมีลักษณะการวิจัยแบบเรียงลำดับการวิจัยเชิงปริมาณเชื่อมต่อการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการยืนยันการค้นหาค้นหาองค์ประกอบของผลการวิจัยลักษณะของการเปรียบเทียบการเชื่อมโยงการวิจัย และค้นหาความแตกต่างประเด็นการวิจัย (Lieber, 2009) โดยการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้านองค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและนำผลที่ได้ไปใช้ศึกษาในเชิงปริมาณเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยนำข้อมูลไปวัดเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่มีส่วนสำคัญการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เพื่อค้นหารูปแบบการวางแผนที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อการแข่งขันภายใต้หลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศดังภาพที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนระเบียบการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินงานวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. แหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
2. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Survey)

- 3.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ
- 3.3 การออกแบบเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ
- 3.4 การทดสอบแบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
4. ระเบียบวิธีวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)
 - 4.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก
 - 4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก
 - 4.3 การออกแบบเครื่องมือในการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก
 - 4.4 การทดสอบและประเมินแบบการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก
 - 4.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก
 - 4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก
5. ระเบียบวิธีวิจัยสนทนาเชิงกลุ่ม (Focus group)
 - 5.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยสนทนาเชิงกลุ่ม
 - 5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสนทนาเชิงกลุ่ม
 - 5.3 การออกแบบเครื่องมือในการสนทนาเชิงกลุ่ม
 - 5.4 การทดสอบแบบสนทนาเชิงกลุ่ม
 - 5.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลสนทนาเชิงกลุ่ม
 - 5.6 การวิเคราะห์ข้อมูลสนทนาเชิงกลุ่ม
6. การสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล
 - 6.1 สรุปผลการวิจัย
 - 6.2 อภิปรายผลการวิจัย
 - 6.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยและข้อจำกัดในการวิจัย
 - 6.4 การพัฒนาคู่มือแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

แหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การนำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม (Secondary data) ในการกำหนดกรอบแนวคิด และเครื่องมือในการศึกษาที่แท้จริงจากการสอบถามผู้บริหาร (Primary data) ในการตอบปัญหาการวิจัย (Research problem) อภิปราย และเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องที่วิจัย ดังนี้

1. การวิจัยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นการออกแบบเครื่องมือค้นหาข้อเท็จจริงจากการใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการวิจัยเชิงคุณภาพ และการใช้แบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญสายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงสถาบัน และผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงธุรกิจภาคอุตสาหกรรม
2. การวิจัยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างประเทศที่ให้บริการสืบค้นข้อมูลแบบออนไลน์ที่เป็นบทความวิจัย บทความวิชาการวารสารทางวิชาการ รวมทั้งเอกสารตำรา วิชาการ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประชากร

พื้นที่และขนาดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยกับองค์กรที่ใช้ในการศึกษาองค์การธุรกิจที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มุ่งศึกษากลุ่มผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางที่มีส่วนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจ พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัยเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 523 บริษัท มีการแบ่งเป็น 8 กลุ่มธุรกิจ และแบ่งเป็น 28 หมวดธุรกิจหรือประเภทอุตสาหกรรม (ตารางภาคผนวก ก-5) นำแนวคิดการจัดกลุ่มตามขนาดธุรกิจบนพื้นฐานดัชนีกลุ่มบริษัท SETHD ที่ได้จัดกลุ่มตามผลตอบแทนปันผลจากการลงทุน SET High Dividend 30 index (SETHD) และแนวคิดผลตอบแทนรวม (Total return) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556) เป็นกรอบแนวคิดการจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ 30 บริษัท กลุ่มบริษัทขนาดกลาง 30 บริษัท และกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก 30 บริษัท รวมทั้งหมด จำนวน 90 บริษัท (ตารางภาคผนวก ก-1)

ขนาดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย องค์กรที่ใช้ในการศึกษาเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากแนวคิดการจัดแบ่งตามขนาดธุรกิจและการจัดแบ่งตามมูลค่าจดทะเบียนในการประเมินการให้รางวัลบริษัทจดทะเบียนยอดเยี่ยม (SET awards) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัทที่มีผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมและสม่ำเสมอช่วง 3 ปี ได้แก่ 1) กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ที่มีมูลค่าจดทะเบียนมากกว่า 10,000 ล้านบาทขึ้นไป 2) กลุ่มบริษัทขนาดกลางที่มีมูลค่าจดทะเบียนตั้งแต่ 5,000-10,000 ล้านบาท 3) กลุ่มบริษัทขนาดเล็กที่มีมูลค่าจดทะเบียนต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท (ตารางภาคผนวก ก-1) ทั้งนี้การวิจัยเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงโครงสร้างใช้แนวคิดการกำหนดขนาดตัวอย่าง 10-20 ตัวอย่างต่อจำนวน 1 องค์กรประกอบ มีการใช้ตัวอย่าง 10 ตัวอย่างต่อ 1 องค์กรประกอบ ผู้วิจัยกำหนดบริษัทที่ทำการสำรวจ จำนวน 90 บริษัท คิดเป็นขนาดตัวอย่างการวิจัยจำนวน 900 ตัวอย่าง และผู้วิจัยกำหนดสัดส่วนการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ร้อยละ 10

ของสัดส่วนจำนวนบริษัทและจำนวนกลุ่มบริษัท โดยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 3 บริษัทจากจำนวนกลุ่ม 30 บริษัทที่แยกตามขนาดบริษัทหรือผู้ให้ข้อมูล จำนวน 9 บริษัทของจำนวนรวมทุกกลุ่ม 90 บริษัท ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกกำหนดบริษัทละ 1 ท่าน คิดเป็นจำนวน 3 ท่านของจำนวน 3 กลุ่มขนาดธุรกิจ รวมทั้งหมด 9 ท่านหรือคิดเป็นบริษัทจำนวน 9 ท่านจากจำนวนบริษัท 90 บริษัท และทำการคัดเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมสำหรับการวิจัยเชิงกลุ่มในการนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพไปใช้ในการออกแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยใช้วิธีการสนทนาเชิงกลุ่มกับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เฉพาะกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ที่มีผลการดำเนินงานเติบโตจำนวน 8-12 บริษัท มุ่งประเด็นแนวทางการบริหารผู้ในศักยภาพสูงที่จะใช้เป็นกลุ่มพัฒนารูปแบบในเชิงปฏิบัติการและการจัดทำคู่มือเชิงปฏิบัติในการวิจัยครั้งนี้ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่างและการคัดเลือกในการวิจัย ผู้วิจัยทำการคัดเลือกบริษัทที่มีการเปิดเผยข้อมูลและการลงทุนอย่างต่อเนื่องในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยบริษัทที่มีความสำคัญของบริษัทในแต่ละกลุ่มธุรกิจตามการจัดแบ่งประเภทอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตารางภาคผนวก ข-2) จำนวนทั้งหมด 523 บริษัทเป็นกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการตอบแบบสอบถามจำนวน 90 บริษัท (ตารางภาคผนวก ค-1) การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดการกำหนดตัวอย่างสำหรับสมการเชิงโครงสร้างปัจจัยเชิงประจักษ์หรือตัวแปรอิสระจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทจำนวน 10-20 ตัวอย่างต่อ 1 องค์ประกอบ (Westland, 2010) และกำหนดองค์ประกอบการวิจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมจำนวน 50 องค์ประกอบ รวมกลุ่มตัวอย่างประมาณ 750-1,000 ตัวอย่าง เป็นกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสายธุรกิจหรือผู้เกี่ยวข้องกับการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานหรือรับผิดชอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและใช้วิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) ในการเลือกผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนบริษัทละ 10 ตัวอย่างรวมเป็นจำนวนทั้งหมด 900 ตัวอย่าง (ตารางภาคผนวก ค-1)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทางทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวคิดการสร้างแบบสอบถามตามรายละเอียด โดยการสร้างเครื่องมือครอบคลุมกรอบแนวคิดในการวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์สำหรับการวิจัยที่กำหนดไว้นำเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระและความเหมาะสมของ ความหมายภาษาที่ใช้และแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา มีการออกแบบเครื่องมือในการวิจัยที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ถูกสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ นำมาสร้างเป็นคำถามในการออกแบบ

สอบถาม

การออกแบบเครื่องมือในการวิจัย เป็นการจัดทำแบบสอบถามสำหรับการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามทั่วไปเกี่ยวกับข้อมูลคุณลักษณะขององค์กร จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ ขนาดธุรกิจ จำนวนพนักงาน มูลค่าการลงทุน หน่วยธุรกิจอายุกิจการ ยอดขาดต่อปี กำไรต่อปี (Sheehan, 2012) เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended response question) แบบเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ (Dichotomous) จำนวน 1 ข้อ แต่ละข้อคำถามมีระดับการวัด ดังนี้

1. สายงานบริหาร ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)
2. ประเภทกลุ่มธุรกิจ ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)
3. อายุกิจการ ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)
4. การเติบโตยอดขาย ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)
5. ผลตอบแทนการลงทุน ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามระดับความสำคัญของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง โดยคำถามที่ใช้พัฒนาจากงานวิจัยของ ดังนี้

การวางแผนทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management alignment) โดยคำถามที่ใช้พัฒนาได้จากบทความวิจัยที่มีแนวคิดประเมินผลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance) ในการวิเคราะห์แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ตารางภาคผนวก ข-2) ดังนี้

1. การวางแผนทางการสร้างมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management perspective) พัฒนาจากแนวคิดของ Harris and Foster (2010); Shameem and Murugananthan (2010), Davies and Davies (2010); Lewis and Heckman (2006); IBM (2008); Fernando, (2008) และ Cappelli (2008 a) ดังนี้

- 1.1 การวางแผนทางการสร้างผู้ที่เหมาะสม (Identified) กับองค์กรในอนาคตอย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Cappelli (2008 a) และ Lewis and Heckman (2006)

- 1.2 การกำหนดความเชื่อต่อกระบวนการได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูง (Acquisition) สร้างผู้ที่เหมาะสมกับองค์กรอย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Harris and Foster (2010)

- 1.3 การจัดการพฤติกรรมผู้ที่ต้องการความสำเร็จ (Successor) ขององค์กรอย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Lewis and Heckman (2006)

- 1.4 การผลักดันวัฒนธรรมความสำเร็จขององค์กรอย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Fernando (2008) และ IBM (2008)

- 1.5 การเพิ่มอัตราเร่งการเติบโตขององค์กรอย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Harris and Foster (2010)

1.6 การเพิ่มศักยภาพพนักงานขององค์กรให้สูงขึ้นอย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Shameem and Murugananthan (2010) และ IBM (2008)

1.7 การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Lewis and Heckman (2006)

1.8 การกำหนดความต้องการ (Attraction) ทรัพยากรมนุษย์ตามขนาดธุรกิจอย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Shameem and Murugananthan (2010) และ IBM (2008)

1.9 การวางแผนเปลี่ยนแปลงการขับเคลื่อนองค์กร (Change driven) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Davies and Davies (2010)

1.10 การจัดกระบวนการเปลี่ยนผ่านทิศทางขององค์กร (Transition change) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Cappelli (2008 b) และ Fernando (2008)

2. การวางแผนทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management process) พัฒนาจากแนวคิดของ Schweyer (2004); Frank and Taylor (2004); Bereron (2004); Lewis and Heckman (2006); IBM (2008) Cappelli (2008 b) และ Shameem and Murugananthan (2010) ดังนี้

2.1 การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงให้มาสนใจกับองค์กรอย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Attraction) ตามแนวคิดของ Schweyer (2004); Frank and Taylor (2004)

2.2 กระบวนการสรรหา (Recruitment process) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Schweyer (2004); IBM (2008)

2.3 การบริหารผู้มีศักยภาพสูงมุ่งเน้นการคัดเลือก (Selection) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Bereron (2004) และ Frank and Taylor (2004)

2.4 การมอบหมายงาน (On-boarding) ให้เหมาะสมอย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Schweyer (2004); Shameem and Murugananthan (2010)

2.5 กระบวนการอบรมผู้มีศักยภาพสูง (Training process) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Schweyer (2004); Frank and Taylor (2004)

2.6 การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Development) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ IBM (2008); Lewis and Heckman (2006)

2.7 การใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูง (Deployment) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Bereron (2004); Lewis and Heckman (2006)

2.8 การให้รางวัล (Reward) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Cappelli (2008 a); Frank and Taylor (2004)

2.9 การรักษาผู้มีศักยภาพสูง (Talent retention) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Schweyer (2004)

2.10 การสร้างความผูกพัน (Engagement) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Cappelli (2008 b)

3. วางแนวทางการประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management performance) พัฒนาจากแนวคิดของ Smith and Cantrell (2011); Harris and Foster (2010); IBM (2008); Cappelli (2008 a); Bereron (2004); Schweyer (2004) ดังนี้

3.1 การประเมินประเมินการวินิจฉัยวิธีการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Assessment management) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Smith and Cantrell (2011); Cappelli (2008 a)

3.2 การประเมินวิธีการวัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Appraisal management) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Fernando (2008); Harris and Foster (2010)

3.3 การประเมินค่าตอบแทนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกับองค์การธุรกิจ (Compensation management) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Harris and Foster (2010)

3.4 การประเมินความก้าวหน้าการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Advance management) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Bereron (2004); IBM (2008)

3.5 การประเมินการพัฒนาวิธีการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Development management) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Smith and Cantrell (2011); IBM (2008)

4. แนวทางการจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management portfolio) พัฒนาจากแนวคิดของ Smith and Cantrell (2011); Harris and Foster (2010); Fernando (2008); Lewis and Heckman (2006) ดังนี้

4.1 การจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์การ (Risk management) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Smith and Cantrell (2011); Harris and Foster (2010)

4.2 การจัดการเส้นทางอาชีพผู้มีศักยภาพสูง (Career management) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Smith and Cantrell (2011); Fernando (2008)

4.3 การขับเคลื่อนความหลากหลายผู้มีศักยภาพสูง (Mobility management) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Smith and Cantrell (2011); Harris and Foster (2010)

4.4 การจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง (Talent successor management) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Smith and Cantrell (2011); Fernando (2008)

4.5 การสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จ (Talent achievement management) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Smith and Cantrell (2011); Lewis and Heckman (2006)

การวิจัยได้จัดทำแบบสอบถามที่กำหนดใช้ Likert scale ในการวัดระดับความสำคัญของ ข้อมูลที่กำหนดเป็นแบบอันตรภาค (Interval scale) แบ่งเป็น 6 ระดับ ดังนี้ (Vagias, 2006)

- 1 หมายถึง ความสำคัญต่อแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับน้อย
 - 2 หมายถึง ความสำคัญต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับน้อยถึงปานกลาง
 - 3 หมายถึง ความสำคัญต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับปานกลาง
 - 4 หมายถึง ความสำคัญต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับปานกลางถึงมาก
 - 5 หมายถึง ความสำคัญต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก
 - 6 หมายถึง ความสำคัญต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมากที่สุด
- เกณฑ์การหาค่าเฉลี่ยแต่ละระดับ ใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของลำดับชั้นได้ดังนี้

$$\text{Interval (I)} = \frac{\text{Range (R)}}{\text{Class (C)}} = \frac{\text{Max} - \text{Min}}{\text{Class (C)}}$$

$$I = \frac{6 - 1}{6} = .83$$

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยการวัดระดับความสำคัญ โดยหาค่าจากสูตรค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง
5.17-6.00	หมายถึง ความสำคัญระดับมากที่สุด
4.33-5.16	หมายถึง ความสำคัญระดับมาก
3.50-4.33	หมายถึง ความสำคัญระดับปานกลางค่อนข้างมาก
2.67-3.50	หมายถึง ความสำคัญปานกลางค่อนข้างน้อย
1.84-2.67	หมายถึง ความสำคัญผลระดับน้อย
1.00-1.83	หมายถึง ความสำคัญระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการประเมินศักยภาพสูง (High Potential) โดยคำถามที่ใช้ได้มีการพัฒนาจากบทความวิจัยที่แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินศักยภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ดังนี้

1. การประเมินศักยภาพผู้มีศักยภาพสูงเกี่ยวกับขีดความสามารถของผู้มีศักยภาพสูง (Capability) พัฒนาจากตามแนวคิดของ Tansley (2011); Bennett and Bell (2004)

1.1 การใช้ขีดความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงาน (Problem solving) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Tansley (2011); Bennett and Bell (2004)

1.2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader change) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Tansley (2011); Bennett and Bell (2004)

1.3 การให้คำปรึกษา (Advisory) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Tansley (2011); Bennett and Bell (2004)

1.4 การสื่อสารเจรจาต่อรอง (Communication) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Tansley (2011); Bennett and Bell (2004)

1.5 การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (New technology) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Tansley (2011); Bennett and Bell (2004)

2. การประเมินศักยภาพผู้มีศักยภาพสูงเกี่ยวกับความมุ่งมั่นของผู้มีศักยภาพสูง (Commitment) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงพัฒนาจากแนวคิดของ Tansley (2011); Ensley et al. (2011) ดังนี้

2.1 การมุ่งมั่นต่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (Excellence commitment) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Tansley (2011)

2.2 การมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง (Success commitment) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Ensley et al. (2011)

2.3 การมุ่งมั่นเป้าหมายการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง (Goal commitment) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง Tansley (2011); Ensley et al. (2011)

2.4 การมุ่งมั่นผลลัพธ์การปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง (Outcome commitment) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง Ensley et al. (2011)

การวิจัยได้จัดทำแบบสอบถามที่กำหนดใช้ Likert scale ในการวัดระดับความสำคัญของข้อมูลที่กำหนดเป็นแบบอันตรภาค (Interval scale) แบ่งเป็น 6 ระดับ ดังนี้ (Vagias, 2006)

1 หมายถึง ความสำคัญต่อการประเมินศักยภาพสูงระดับน้อย

2 หมายถึง ความสำคัญต่อการประเมินศักยภาพสูงระดับน้อยถึงปานกลาง

3 หมายถึง ความสำคัญต่อการประเมินศักยภาพสูงระดับปานกลาง

4 หมายถึง ความสำคัญต่อการประเมินศักยภาพสูงระดับปานกลางถึงมาก

5 หมายถึง ความสำคัญต่อการประเมินศักยภาพสูงระดับมาก

6 หมายถึง ความสำคัญต่อการประเมินศักยภาพสูงระดับมากที่สุด

เกณฑ์การหาค่าเฉลี่ยแต่ละระดับใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของลำดับชั้นได้ดังนี้

$$\text{Interval (I)} = \frac{\text{Range (R)}}{\text{Class (C)}} = \frac{\text{Max} - \text{Min}}{\text{Class (C)}}$$

$$I = \frac{6 - 1}{6} = .83$$

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยการวัดระดับความสำคัญ โดยหาค่าจากสูตรค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญการประเมินศักยภาพสูง
5.17-6.00	หมายถึง ความสำคัญระดับมากที่สุด
4.33-5.16	หมายถึง ความสำคัญระดับมาก
3.50-4.33	หมายถึง ความสำคัญระดับปานกลางค่อนข้างมาก
2.67-3.50	หมายถึง ความสำคัญปานกลางค่อนข้างน้อย
1.84-2.67	หมายถึง ความสำคัญผลระดับน้อย
1.00-1.83	หมายถึง ความสำคัญระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผลปฏิบัติงานสูง (High performance) คำถามที่ใช้เป็นการพัฒนาจากบทความวิจัยที่แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินศักยภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง เป็นการประเมินความสามารถ (Competency) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการพัฒนาจากแนวคิดของ Tansley (2011); DBM & HCI (2011)

1.1 สมรรถนะด้านหน้าที่ของผู้มีศักยภาพสูง (Function competency) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ DBM & HCI (2011)

1.2 สมรรถนะการบริหารงานของผู้มีศักยภาพสูง (Managerial competency) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ DBM & HCI (2011)

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง เป็นการประเมินเชิงความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการพัฒนาจากแนวคิดของ Tansley (2011); Ensley et al. (2011)

2.1 การประเมินนวัตกรรมการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง (Innovation) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Tansley (2011)

2.2 การประเมินระบบของผู้มีศักยภาพสูง (System) ใดในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Ensley et al. (2011)

2.3 การประเมินความเชี่ยวชาญการทำงาน (Expertise) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Ensley et al. (2011)

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง เป็นการประเมินการมีส่วนร่วม (Collaboration) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการพัฒนาจากแนวคิดของ DBM & HCI (2011); Ensley et al. (2011)

3.1 การมีส่วนร่วมทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จ (Success project) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ DBM & HCI (2011)

3.2 การเปลี่ยนแปลงองค์การธุรกิจ (Organization change) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ DBM & HCI (2011)

3.3 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินธุรกิจ (Business accountability) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ DBM & HCI (2011)

3.4 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์การดำเนินกิจการ (Business outcome) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Ensley et al. (2011)

3.5 การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมของผู้มีศักยภาพสูง (Social response) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Ensley et al. (2011)

การวิจัยได้จัดทำแบบสอบถามที่กำหนดใช้ Likert scale ในการวัดระดับความสำคัญของข้อมูลที่กำหนดเป็นแบบอันตรภาค (Interval scale) แบ่งเป็น 6 ระดับ ดังนี้ (Vagias, 2006)

- 1 หมายถึง ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงระดับน้อย
 - 2 หมายถึง ความสำคัญต่อการประเมินผลปฏิบัติงานสูงระดับน้อยถึงปานกลาง
 - 3 หมายถึง ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงระดับปานกลาง
 - 4 หมายถึง ความสำคัญต่อการประเมินผลปฏิบัติงานสูงระดับปานกลางถึงมาก
 - 5 หมายถึง ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงระดับมาก
 - 6 หมายถึง ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงระดับมากที่สุด
- เกณฑ์การหาค่าเฉลี่ยแต่ละระดับใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของลำดับชั้นได้ดังนี้

$$\text{Interval (I)} = \frac{\text{Range (R)}}{\text{Class (C)}} = \frac{\text{Max} - \text{Min}}{\text{Class (C)}}$$

$$I = \frac{6 - 1}{6} = .83$$

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยการวัดระดับความสำคัญ โดยหาค่าจากสูตร

ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5.17-6.00	หมายถึง ความสำคัญระดับมากที่สุด
4.33-5.16	หมายถึง ความสำคัญระดับมาก
3.50-4.33	หมายถึง ความสำคัญระดับปานกลางค่อนข้างมาก
2.67-3.50	หมายถึง ความสำคัญปานกลางค่อนข้างน้อย
1.83-2.67	หมายถึง ความสำคัญผลระดับน้อย
1.00-1.83	หมายถึง ความสำคัญระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับผลดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ (Business performance) โดยคำถามที่ใช้พัฒนาจากบทความวิจัยที่มีแนวคิดประเมินผลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance) เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถการดำเนินงานเชิงธุรกิจ เป็นการใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ผลของอิทธิพลของรูปแบบตามขนาดขององค์กรธุรกิจที่มีความสำคัญ (ตารางสังเคราะห์ตารางภาคผนวก ข-4) ดังนี้

1. การสร้างการเติบโตของธุรกิจ (Business growth) พัฒนาจากแนวคิดของ Joyce and Slocam (2012); Kehinde (2012); Timms (2010); Puvitayaphan (2008); Yapp (2009); Sibusiso (2007); Frese (2000) ดังนี้

1.1 การบริหารผู้มีศักยภาพสูงขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี (Sale growth) ได้อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Joyce and Slocam (2012)

1.2 การผลักดันมูลค่าตลาดทุนเติบโตขึ้น (Market growth) ได้อย่างไร ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Sibusiso (2007); Frese (2000)

1.3 การพัฒนาหน่วยธุรกิจเพิ่มขึ้น (Business unit growth) ได้อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Sibusiso (2007); Kehinde (2012)

1.4 การสร้างผลกำไรสุทธิเติบโตขึ้นในแต่ละปี (Net profit growth) ได้อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Frese (2000) และ Yapp (2009)

1.5 การวางแผนการเติบโตของจำนวนพนักงาน (Employee growth) ได้อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Timms (2010) และ Puvitayaphan (2008)

2. การสร้างผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ (Business return) ประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากพัฒนาจากแนวคิดของ Kehinde (2012); Joyce and Slocam (2012); Yapp (2009), Puvitayaphan (2008); Sibusiso (2007); Frese (2000)

2.1 การวัดผลตอบแทนการลงทุน (Return of investment) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Sibusiso (2007); Frese (2000)

2.2 การกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return of Equity) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Yapp (2009); Kehind (2012)

2.3 การวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ (Return of asset) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Yapp (2009); Joyce and Slocam (2012)

2.4 การวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดหุ้น (Market price per earning) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Sibusiso (2007); Kehinde (2012)

2.5 การวัดผลตอบแทนจำนวนพนักงาน (Return of Employee) อย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงตามแนวคิดของ Puvitayaphan (2008)

การวิจัยได้จัดทำแบบสอบถามที่กำหนดใช้ Likert scale ในการวัดระดับความสำคัญของข้อมูลที่กำหนดเป็นแบบอันตรภาค (Interval scale) แบ่งเป็น 6 ระดับ ดังนี้ (Vagias, 2006)

- 1 หมายถึง ความสำคัญต่อผลดำเนินงานขององค์กรธุรกิจระดับน้อย
 - 2 หมายถึง ความสำคัญต่อผลดำเนินงานขององค์กรธุรกิจระดับน้อยถึงปานกลาง
 - 3 หมายถึง ความสำคัญต่อผลดำเนินงานขององค์กรธุรกิจระดับปานกลาง
 - 4 หมายถึง ความสำคัญต่อผลดำเนินงานขององค์กรธุรกิจระดับปานกลางถึงมาก
 - 5 หมายถึง ความสำคัญต่อผลดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ระดับมาก
 - 6 หมายถึง ความสำคัญต่อผลดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ระดับมากที่สุด
- เกณฑ์การหาค่าเฉลี่ยแต่ละระดับใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของลำดับชั้นได้ดังนี้

$$\text{Interval (I)} = \frac{\text{Range (R)}}{\text{Class (C)}} = \frac{\text{Max} - \text{Min}}{\text{Class (C)}}$$

$$I = \frac{6 - 1}{6} = .83$$

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยการวัดระดับความสำคัญ โดยหาค่าจากสูตรค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญผลดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ
5.17-6.00	หมายถึง ความสำคัญระดับมากที่สุด
4.33-5.16	หมายถึง ความสำคัญระดับมาก
3.50-4.33	หมายถึง ความสำคัญระดับปานกลางค่อนข้างมาก
2.66-3.50	หมายถึง ความสำคัญปานกลางค่อนข้างน้อย
1.84 -2.67	หมายถึง ความสำคัญผลระดับน้อย

1.00-1.83

หมายถึง ความสำคัญระดับน้อยที่สุด

การทดสอบเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการทดสอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและทดสอบความน่าเชื่อถือของการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามหลักจรรยาบรรณ และจริยธรรม โดยไม่เปิดเผยข้อมูลผลกระทบต่อองค์กรและผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดำเนินการตามกรอบแนวคิดของการทบทวนวรรณกรรม และดำเนินการปรึกษากับผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องดังกล่าว

1. เพื่อให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาไปตรวจสอบความถูกต้องของการตีความและความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยอ้างอิงข้อคำถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่มีนักวิชาการ ผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญใช้ในการศึกษาวิจัย และใช้วิธีการตรวจสอบกับผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในประเทศไทย จำนวน 5 ท่านเพื่อให้ดูลยพินิจตรวจสอบความตรงด้านโครงสร้างและเนื้อหาสามารถนำไปใช้ในการสอบถามข้อมูลได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรายการสอบถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่เกี่ยวข้องและทำการหาค่าตรวจสอบความเที่ยงตรง (Item Objective Congruence: IOC) เพื่อให้มีความสมบูรณ์เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบและสามารถวัดได้ตรงกับเรื่องที่ศึกษาและนำไปปรับปรุงให้มีความเหมาะสม มีความถูกต้องก่อนที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง โดยข้อคำถามที่มีค่าตรวจสอบความเที่ยงตรงมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 จะถูกคัดเลือกพิจารณาข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และปรับปรุงให้อยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือที่จะนำไปใช้ในงานวิจัยได้ (Leekitwattana & Phimdee, 2007) วิเคราะห์ความเหมาะสมข้อคำถามแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีค่า IOC เท่ากับ 0.95 หรือ $((0.94+0.94+0.88+0.96+1+0.95+1+1+0.95+0.96+0.96)/11)$ พิจารณาค่ามากกว่า 0.5 สามารถใช้เป็นคำถามในแบบสอบถามงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยข้อคำถามมีความเที่ยงตรงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย (ตารางภาคผนวก ง-3, ง-4, ง-5, ง-6)

2. ทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) การใช้แบบสอบถาม โดยการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ให้ได้ค่าสัมประสิทธิ์ตามวิธีของ Cronbach's alpha วัดค่าที่ได้มากกว่า 0.70 ถือว่าเครื่องมือที่ออกแบบมีความเชื่อมั่นอยู่ในขอบเขตที่ยอมรับและเชื่อถือได้ โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อนทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง (Try-out) เพื่อตรวจสอบความชัดเจนและคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เป็นการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจริง 40 ชุด เพื่อหาข้อบกพร่องและนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยเฉพาะแบบสอบถามประเภทคะแนนแบบลำดับ (Rating scale) หรือแบบทดสอบลิเคิร์ต (Likert's scale) และปรับปรุงแบบสอบถามจากการทดสอบเพื่อนำไปกำหนดใช้เก็บข้อมูลและนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปใช้ในวิเคราะห์ข้อมูล (Haladyna, 1999)

ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามงานวิจัย มีระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.903 มีค่ามากกว่าเกณฑ์ที่ระดับ 0.70 สามารถนำแบบสอบถามไปใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจได้ (ตารางภาคผนวก ง-7)

3. การวิเคราะห์อำนาจจำแนก (Discrimination) ใช้การตรวจสอบด้วยค่า t-test สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent) อำนาจจำแนกของรายการสอบถามใดมีค่า t-test ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไปถือเป็นค่าจำแนกที่ผ่านเกณฑ์และยอมรับได้ นำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายชื่อที่ใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient) และคัดเอาชื่อที่มีค่าอำนาจจำแนก 0.20 ขึ้นไปนำมาใช้ในแบบสอบถาม (Rivera, 2007)

ผลการทดสอบค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามงานวิจัย มีระดับความเชื่อมั่นเท่ากับมากกว่า 0.80 ทุกรายชื่อ มีค่าอำนาจจำแนกที่ระดับมากกว่า 0.20 สามารถนำแบบสอบถามไปใช้ในการวิจัยเชิงสำรวจได้ (ตารางภาคผนวก ง-8)

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดแบ่งข้อมูล การวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการจัดเก็บข้อมูลภาคสนามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 900 ตัวอย่าง และกำหนดกลุ่มการจัดเก็บข้อมูลเป็น 3 กลุ่ม ๆ ละ 300 ตัวอย่าง ตามกลุ่มขนาดธุรกิจ โดยประสานหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละบริษัทในการเก็บข้อมูลวิจัยโดยกำหนดวิธีการจัดเก็บข้อมูลแบบสอบถาม 4 แบบ คือ

1. การจัดเก็บข้อมูลแบบใช้โปรแกรมสอบถามออนไลน์เป็นวิธีการเก็บข้อมูลในรูปแบบที่กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างการตอบแบบสอบถามด้วยตนเองผ่านระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลถูกต้อง รวดเร็วมากขึ้นลดข้อผิดพลาดการลงรายการ และไม่ต้องคัดแยกความสมบูรณ์ของคำตอบจากแบบสอบถามที่ได้รับคืน สามารถทำการลงรหัสโดยอัตโนมัติสำหรับการประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติต่อไป

2. การจัดเก็บข้อมูลแบบใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นวิธีการเก็บ โดยการส่งผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เมลล์ ทำการส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างผ่านหน้าเว็บเมลล์

3. การจัดเก็บข้อมูลถามตอบทางโทรศัพท์เป็นวิธีการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์

4. การจัดเก็บข้อมูลแบบใช้สอบถามโดยตรง เป็นวิธีการใช้แบบสอบถามดำเนินการถามกลุ่มตัวอย่าง และผู้วิจัยลงคำตอบในแบบสอบถาม

การตรวจสอบข้อมูลแบบสอบถามเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้อาจการจัดเก็บ และดำเนินการตรวจเลือกแบบสอบถาม (Data collection) ของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการแบ่งประชากรเป็นกลุ่มขนาดธุรกิจ รวมทั้งออกแบบ วิธีการลงรหัสสำหรับประมวลผลวิเคราะห์ข้อมูล

การลงรหัสข้อมูลแบบสอบถามดำเนินการนำแบบลงรหัสข้อมูล (Coding) และการนิยามรหัสข้อมูล (Definition) มาทำการบันทึกข้อมูลเข้าระบบ และกำหนดเป็น โครงสร้างองค์ประกอบในการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากลักษณะข้อมูลที่เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close ended) ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามต้องทำการลงรหัสตามคู่มือที่ได้จัดเตรียมไว้ นำข้อมูลมาทำการบันทึกเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์และประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิเคราะห์ค่าทางสถิติที่ใช้วัดผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ การกำหนดข้อมูลวิเคราะห์ผลเป็นการจัดแบ่งข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบเชิงสมการของข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถาม และข้อมูลแบ่งกลุ่มแบบสอบถามตามขนาดธุรกิจ เป็นวิเคราะห์ลักษณะโครงสร้างองค์ประกอบของกลุ่มข้อมูลที่ใช้ในการประมวลผลวิเคราะห์ แบ่งข้อมูลเป็น 4 แบบ คือ

1. ข้อมูลวิเคราะห์แบบองค์รวม เป็นการใช้อ้างอิงแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 900 ตัวอย่าง สำหรับวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง
2. ข้อมูลวิเคราะห์แบบกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ เป็นการใช้อ้างอิงแบบสอบถามเฉพาะกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่จำนวน 300 ตัวอย่างสำหรับวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง
3. ข้อมูลวิเคราะห์แบบกลุ่มธุรกิจขนาดกลาง เป็นการใช้อ้างอิงแบบสอบถามเฉพาะกลุ่มบริษัทขนาดกลางจำนวน 300 ตัวอย่างสำหรับวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง
4. ข้อมูลวิเคราะห์แบบกลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก เป็นการใช้อ้างอิงแบบสอบถามเฉพาะกลุ่มบริษัทขนาดเล็กจำนวน 300 ตัวอย่าง สำหรับวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างรูปแบบขององค์ประกอบตัวแปรเชิงประจักษ์เชิงยืนยัน และทดสอบสมมติฐานอิทธิพลเชิงความสัมพันธ์ และผลกระทบขององค์ประกอบในสมการเชิงโครงสร้าง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการนำข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างและลงรหัส นำไปดำเนินการประมวลผลข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สำหรับคำนวณค่าทางสถิติเชิงปริมาณในการศึกษา ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปหาระดับความสำคัญของปัจจัยเชิงสังเกต (Observer variable) โดย ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เป็นวิธีวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวัดผลเชิงวิทยาศาสตร์ที่มีการจัดลำดับ การจำแนก การแยกแยะ และการจัดกลุ่ม จากการใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่ออธิบายถึงคุณลักษณะของข้อมูลที่เป็นตัวแปรเชิงสังเกต และหาระดับความสำคัญของตัวแปรเชิงสังเกตในการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม และการสังเคราะห์เอกสารเชิงพรรณนาหรือการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการวิเคราะห์ และสรุปผล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นคำถามปิด (Closed or fixed questions) ที่มีการจำแนกจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง และการวิเคราะห์ผลแบบสอบถามส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 5 เป็นเกณฑ์การให้คะแนนแบบมาตราส่วน (Rating scale) สำหรับประเมินค่าตัวแบบของ Likert scale แบ่งเป็น 6 ระดับ (Likert, 1970) และค่าคะแนนเรียงจากน้อยไปหามาก แสดงผลเป็นจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความแปรปรวน และทำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลุ่มโดยจัดระดับความสำคัญ การแสดงความคิดเห็น มีความหมายเท่ากับมีความสำคัญของผู้ตอบพิจารณาจากค่าสถิติค่าพิสัย ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{6 - 1}{6} = .83$$

แปลความหมายของคะแนนจากค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญต่อการบริหาร	
ระดับ 6 ความสำคัญมากที่สุด	มีคะแนนตั้งแต่ 5.17-6.00
ระดับ 5 ความสำคัญมาก	มีคะแนนตั้งแต่ 4.33-5.16
ระดับ 4 ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมาก	มีคะแนนตั้งแต่ 3.50-4.33
ระดับ 3 ความสำคัญปานกลางค่อนข้างน้อย	มีคะแนนตั้งแต่ 2.67-3.50
ระดับ 2 ความสำคัญน้อย	มีคะแนนตั้งแต่ 1.84-2.67
ระดับ 1 ความสำคัญน้อยที่สุด	มีคะแนนตั้งแต่ 1.00-1.83

2. การวิเคราะห์อิทธิพลขององค์ประกอบ เป็นการนำแนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อค้นหาแนวทางหรือเส้นทาง (Path analysis) และวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง (Structure analysis) ขององค์ประกอบสำหรับวัดค่าผลกระทบ และแนวโน้มที่เกิดขึ้นระหว่างองค์ประกอบในการวิจัย เป็นประมาณค่าที่ได้จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาใช้ในอธิบายผลการศึกษาและภาพรวมของประชากร เป็นวิธีการทางสถิติที่ทำการทดสอบความแตกต่าง ความสัมพันธ์ และสัมประสิทธิ์ความถดถอย จากการประมวลผลค่าทางสถิติ (Analysis statistics) และใช้วิธีการทางสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ ทดสอบแนวโน้มอิทธิพล และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์บนความถดถอย โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) และวิเคราะห์รูปแบบเชิงโครงสร้าง (SEM) ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis: CFA) เป็นการตรวจสอบหรือยืนยันการค้นพบองค์ประกอบของตัวแปรหรือตัวแปรแฝงนี้หน้าขององค์ประกอบ และกำหนดการวัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่เป็นตัวแปรภายใน (Endogenous variable) และตัวแปรภายนอก (Exogenous variable) โดยทำการทดสอบสมมติฐานระหว่างตัวแปรเชิงประจักษ์ (Observed variable) และปัจจัยแฝง (Latent variable) สำหรับโมเดลองค์ประกอบเชิง

ยืนยันความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยแฝงที่สร้างขึ้น เป็นการวัดความเหมาะสมของข้อมูลที่ใช้ทดสอบต้องมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์กันสูงและเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพล ซึ่งต้องมีการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล ความเที่ยงตรง และความปกติของข้อมูลหรือการแจกแจงแบบปกติ (Normality) พิจารณาค่าการกระจายมาตรฐาน (Skewness) และค่าความสูงของการกระจาย (Kurtosis) อยู่ช่วงระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 รวมทั้งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Reliability)

2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงพหุ วิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression) เข้าด้วยกัน โดยทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหรือตัวแบบองค์ประกอบ และการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสังเกตหรือเชิงประจักษ์ (Observed variable) และตัวแปรแฝง (Latent variable) เพื่อหาเส้นทางของอิทธิพลของตัวแปรแฝง โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสกัดด้วยวิธีองค์ประกอบสำคัญ (Principal Component Method: PC) อาศัยหลักความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่ใช้เป็นข้อมูลองค์ประกอบหลักตัวแปร ที่มีการผสมเชิงเส้นของตัวแปรและหาวิธีการผสมตัวแปรที่ใช้อธิบายการผันแปรมากที่สุด ทั้งนี้ความสัมพันธ์กับการผสมองค์ประกอบหลักสามารถอธิบายการผันแปรของทุกตัวแปรได้ การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรม AMOS สำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบอิทธิพลของตัวแปร (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, pp. 706-707, 733) มีเหตุผลในการใช้ ดังนี้

2.2.1 ความสามารถในการใช้งานที่ง่ายและสะดวก เพราะมีฟังก์ชันการจำลองภาพวาดโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์การกำหนดลูกศรทิศทางความสัมพันธ์ง่าย อีกทั้งนักวิจัยไม่ต้องทำความเข้าใจในการใช้สัญลักษณ์ในการอธิบายความหมาย ทำให้ผลลัพธ์การประมวลผล (Output) ถูกจัดไว้เป็นระเบียบมีการแบ่งแยกหัวข้อกันอย่างชัดเจน การแสดงผลสามารถอภิปรายและสรุปทั้งรูปภาพแบบกราฟิกเป็นระบบโครงสร้าง (Tanaka & Huba, 1989) ทั้งนี้อนุญาตให้มีการปรับโมเดลสมมติฐานผ่านการแลกเปลี่ยนค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ระหว่างตัวแปรภายใน (Exogenous manifest variables) กับตัวแปรภายนอก (Endogenous latent variables) และตัวแปรภายนอกอนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนค่าความคลาดเคลื่อนในลักษณะที่ทำให้ค่าไคสแควต่ำลง และทำให้โมเดลสมมติฐานมีโอกาสสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้ค่าไคสแควร์มีค่าสูงอาจเกิดจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากของตัวแปรสังเกตที่มีการแจกแจงที่มีความเบ้สูง (Leptokurtic) ทำให้การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล (Invariance) หรือการวิเคราะห์ Multi-group ทำได้ยากมากขึ้น

2.2.2 การเขียนสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นในส่วนการวิเคราะห์ผล มีข้อจำกัดในการคำนวณค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (Variance Extracted: VE หรือ ρ_c) และค่าเฉลี่ย

ของความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE หรือ ρ_v) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) หรือการวิเคราะห์วิถีทางของอิทธิพล (Path analysis) ต้องคำนึงถึงสมมติฐานจะเป็นพื้นฐานการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง และคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรสังเกตได้ต้องไม่น้อยกว่า 10-20 ต่อ 1 ตัวแปรเชิงประจักษ์ในการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ต้องมีการใช้เครื่องมือทำนายความสัมพันธ์ และการตรวจสอบทางเลือกการวิเคราะห์การกำหนดแผนผังโมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรพร้อมทั้งระบุเส้นทางระหว่างตัวแปรบนพื้นฐานทางทฤษฎี ทั้งนี้ผู้วิจัยอาจจะสร้างโมเดลทางเลือก (Alternative models or competing models) มากกว่า 1 โมเดล เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าหาดัชนีทางสถิติที่ดีที่สุดสำหรับการประเมินความสอดคล้องของโมเดล (Evaluation the data-model fit) โดยมีค่าสถิติสำคัญ ได้แก่ ค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value or Significant: Sig.) ที่มีค่าน้อยกว่า 0.05 ใช้ในการตรวจสอบโมเดลเชิงประจักษ์กับโมเดลทางทฤษฎีมีความสอดคล้องพอเหมาะกันเชิงสถิติ ดังนี้ (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008)

1) ค่า Chi-Square/ Degree of Freedom (χ^2/df) ควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 (Byrne, 1989, p. 55)

2) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05

3) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสมบูรณ์ที่นิยมใช้ ได้แก่ GFI (Good of Fit Index) ควรมีค่าเข้าใกล้ 1 มากที่สุด ควรมีค่าน้อยกว่า .95

4) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ได้แก่ค่า CFI (Comparative Fit Index) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าที่เข้าใกล้ 1 แสดงถึงความพอเหมาะพอดีของโมเดลและควรมีค่าน้อยกว่า .95

5) ดัชนีวัดความสอดคล้องในรูปความคลาดเคลื่อนได้แก่ค่า RMR (Root Mean Square Residual) ที่ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05

3. การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัย เป็นการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประมวลค่าทางสถิติมาใช้ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อค้นหาการถ่วงน้ำหนักระดับความสำคัญของปัจจัย เป็นการนำค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Standardized regression weights) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) ค่า t-value ค่า CR และค่า Square multiple correlation (R^2) ที่ได้จากการวิเคราะห์จัดทำเป็นสมการมาตรฐานวัดการนำเสนอผลการวิเคราะห์การพิสูจน์สมมติฐานการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์จัดทำเป็นสมการโมเดลเชิงโครงสร้าง ทั้งนี้ผู้วิจัยอาจจะมีการปรับค่าพารามิเตอร์ในโมเดลสมมติฐานใหม่ และทดสอบผลการปรับโมเดลนั้นโดยพิจารณาค่าดัชนีคัดแปลงโมเดล (Modification Indices: MI) และค่าดัชนี MI จะชี้ให้เห็นถึงการเพิ่มหรือตัดพารามิเตอร์ออกจากโมเดลเพื่อให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดแปลงโมเดล (Model modification) สามารถปรับค่า MI ของตัวแปรสังเกตแต่ละตัว และปรับข้ามมิติระหว่างเป็นตัว

แปรภายใน (Endogenous variable) และตัวแปรภายนอก (Exogenous variable) ได้ ดังนั้นทดสอบสมมติฐานการวิจัยการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อการประเมินผู้มีศักยภาพสูงและประเมินองค์กร และพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีอิทธิพลจากตัวแปรแทรกซ้อนภายใต้ลักษณะความแตกต่างแต่ละด้าน ที่มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (p-value or Significant: Sig.) น้อยกว่า 0.05 ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (Hooper et al., 2008) ทำให้ทราบถึงระดับความสำคัญที่มีต่อการใช้กลยุทธ์ทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและแนวโน้มการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนำผลการวิจัยที่ได้มาสรุปแนวทางการจัดวางรูปแบบขององค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่เหมาะสมกับขนาดขององค์กร และนำผลการวิเคราะห์ประเด็นนัยสำคัญ (Significant) มีอิทธิพลต่อเชื่อมโยงกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกับการประเมินผลร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร

ระเบียบวิธีวิจัยคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างและการคัดเลือกในการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยทำการคัดเลือกบริษัทที่มีการเปิดเผยข้อมูล และการลงทุนอย่างต่อเนื่องในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นการวิจัยค้นหาข้อมูลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ทำการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) กับบริษัทที่มีความสำคัญของบริษัทในแต่ละกลุ่มธุรกิจตามการจัดแบ่งประเภทอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตารางภาคผนวก ก-5) สำหรับใช้เป็นหลักเกณฑ์การเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้วิธีการกึ่งโครงสร้าง (Semi structure) ในการเข้าไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการเลือกผู้ให้ข้อมูล (Key informant) หรือเรียกว่า “ผู้ร่วมวิจัย” เป็นผู้ที่เป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระดับสูงและระดับกลางที่รับผิดชอบการวางรากฐานวัฒนธรรมการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจโดยกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลที่เพียงพอสำหรับนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการวิจัยจากจำนวนผู้ให้ข้อมูลตามกลุ่มขนาดการลงทุน และเป็นบริษัทที่รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติกลุ่มละ 3 บริษัทรวมเป็นจำนวน 9 บริษัท (ตารางภาคผนวก ก-1) เป็นกำหนดการสัมภาษณ์บริษัทละ 1 ท่าน รวมเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 9 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก จากการศึกษาแนวคิดทางทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการสร้างแบบคำถามครอบคลุมกรอบแนวคิดการวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์สำหรับการวิจัยที่กำหนดโดยนำเครื่องมือเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหาและความเหมาะสมของความหมายภาษาที่ใช้คำถามและแก้ไขตามคำแนะนำของที่ปรึกษางานวิจัย โดยการวิจัยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) อย่างไม่เป็นทางการ (Informal interview)

การออกแบบเครื่องมือในการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการกำหนดกรอบประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด ทั้งหมด 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มคำถามคุณลักษณะทั่วไปขององค์กร ได้แก่ บริษัทของท่านมีความเป็นมาอย่างไร มีกิจการอะไรบ้าง มีจำนวนบุคลากรที่มีการบริหารผู้มีศักยภาพสูงหรือไม่อย่างไร
2. กลุ่มคำถามเกี่ยวกับผู้มีศักยภาพสูงและการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ได้แก่ บริษัทของท่าน กำหนดยุทธศาสตร์บริหารคนหรือไม่ อย่างไร มีนิยามการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และนิยามผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร การบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีความสำคัญอะไรต่อกลยุทธ์องค์กร และเกิดปัญหาอุปสรรคอะไรในการบริหาร
3. กลุ่มคำถามการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ บริษัทของท่านกำหนดวิธีการประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร และมีอะไรเป็นองค์ประกอบสำคัญการประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง
4. กลุ่มคำถามเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานของบริษัท ได้แก่ บริษัทของท่านมีแนวโน้มผลการดำเนินงานรอบ 5 ปีอย่างไร และมีอะไรเป็นองค์ประกอบสำคัญการวัดผลการดำเนินงานของบริษัท

การทดสอบเครื่องมือในการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการนำข้อคำถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมไปดำเนินการทดสอบสัมภาษณ์ผู้บริหารสายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจจำนวน 3 ท่านเพื่อวิเคราะห์ประเด็นการปรับปรุงคำถามการสัมภาษณ์ และนำแบบสัมภาษณ์ไปประเมินคุณภาพโดยนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันการศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 5 ท่านเพื่อประเมินการปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ครั้งสุดท้ายก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัย (ตารางภาคผนวก ง-2)

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก การเก็บข้อมูลภาคสนามกับบริษัทที่ได้จากการกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Informal interview) จากการสุ่มแบบสัดส่วน

1. จัดทำหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้บริหารสายทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นทางการของแต่ละบริษัทที่เลือกในการสัมภาษณ์เชิงลึก (ตารางภาคผนวก ค-1)
2. จัดทำตารางเวลานัดเข้าสัมภาษณ์ และเตรียมความพร้อมในการสัมภาษณ์
3. นัดหมายกำหนดการวันเวลาเพื่อยืนยันการเข้าสัมภาษณ์
4. ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหารสายทรัพยากรมนุษย์แต่ละท่านใช้เวลาประมาณ 45 นาที ก่อนการสัมภาษณ์ดำเนินการขออนุญาตบันทึกข้อมูลภาคสนาม (Field note) และบันทึกเสียงโดยไม่นำข้อมูลความลับไปเปิดเผย
5. สรุปการรวบรวมข้อมูลที่ได้มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารสายทรัพยากรมนุษย์ และข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการเปิดเผยในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการดำเนินงานหลักจากการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลจากเครื่องบันทึกเสียงมาดำเนินการถอดข้อความและทำการจัดระเบียบข้อมูลด้วยการจัดกลุ่มข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ทำการสรุปข้อมูล และแปลความหมายข้อค้นพบจากนั้นทำการตรวจสอบเปรียบเทียบข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ กลุ่มขนาดกลาง และกลุ่มขนาดเล็กที่สัมภาษณ์นั้น รวมทั้งตรวจสอบข้อมูลมีความถูกต้องและสอดคล้องกันหรือไม่ และทำการสรุปผลวิเคราะห์ห้บทสัมภาษณ์ ทั้งนี้การวิเคราะห์ความสำคัญจำแนกองค์ประกอบเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) ข้อมูลการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดการจำแนกองค์ประกอบของตัวแปรเชิงประจักษ์ (Typological analysis) ในการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละขององค์ประกอบ และนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบเชิงพรรณนาและอภิปรายข้อค้นพบปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นของการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรธุรกิจไทยที่ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบตัวแปรเชิงประจักษ์และผลกระทบการบริหารที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการนำเสนอเชิงบรรยายในรูปแบบวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากผลการสัมภาษณ์ และสรุปผลการวิจัย การอธิบายถึงข้อมูลเชิงบรรยายเป็นการวิเคราะห์จำแนกองค์ประกอบของข้อมูลที่มีความสำคัญของผู้ให้ข้อมูล และความเกี่ยวเนื่องที่เกิดขึ้นระหว่างองค์ประกอบที่ผู้ให้ข้อมูลเสนอมุมมอง (Perspective) นำมาใช้สังเคราะห์ และวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ โดยใช้โปรแกรมสถิติวิเคราะห์ลักษณะองค์ประกอบเชิงกลุ่ม และวัดระดับความสำคัญที่ใช้ในการตรวจสอบความถูกต้องของผู้ให้ข้อมูล และสรุปผลการวิจัยเป็นการใช้วิธีการทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ จำนวน ร้อยละขององค์ประกอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ เป็นต้น

ระเบียบวิธีสนทนาเชิงกลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยสนทนาเชิงกลุ่ม การสนทนาเชิงกลุ่มผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารสายงานธุรกิจของกลุ่มบริษัทธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นแนวทางการกำหนดวิธีการนำผลที่ได้จากการวิจัยมาขึ้นย่นการนำไป ใช้ประโยชน์กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม จากการแสดงความคิดเห็นเชิงประสพการณ์หรือการปฏิบัติที่องค์กรในการสนทนาเชิงกลุ่มมีการใช้ในการบริหาร รวมทั้งเป็นการค้นหาแนวทางที่สอดคล้องกับวิธีการบริหารยุคใหม่ดังนั้นจึงกำหนดวิธีการสัมภาษณ์เชิงกลุ่ม มีการคัดเลือกรายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงกลุ่ม โดยทำการกำหนดรายชื่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 1 ท่านต่อบริษัท และติดต่อเรียนเชิญเข้าร่วมสัมมนาเชิงกลุ่ม โดยใช้ผู้ประสานงานในการเข้าถึงผ่านทางสื่อหนังสือพิมพ์และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกำหนดบริษัทที่คัดเลือกดำเนินการสนทนากลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ได้แก่ 1) บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) 2) บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) 3) บริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด

(มหาชน) 4) บริษัท แอล. พี. เอน. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) 5) บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน) 6) บริษัท พศกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) 7) บริษัท แสตนลิริ จำกัด (มหาชน) 8) บริษัท สุภาลัย จำกัด (มหาชน) 9) บริษัท พร็อพเพอร์ตี้เพอร์เฟค จำกัด(มหาชน)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสนทนาเชิงกลุ่ม การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการดำเนินงานวิจัยสนทนาเชิงกลุ่ม เป็นการใช้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเชิงสำรวจและการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเป็นแนวทางการสร้างแบบสนทนาให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดการวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์สำหรับการวิจัยที่กำหนด

การออกแบบเครื่องมือในการวิจัยสนทนาเชิงกลุ่ม การนำข้อคำถามที่ได้จากการผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในการทบทวนวรรณกรรมไปดำเนินการทดสอบแบบสนทนาเชิงกลุ่ม โดยวัตถุประสงค์ในการค้นหาแนวทางที่กลุ่มบริษัทมีการใช้รูปแบบการบริหารในแนวทางปฏิบัติขององค์กร มีประเด็นคำถามดังนี้

1. องค์ประกอบมุมมองแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective of talent management alignment) ความแตกต่างมุมมองการบริหารส่งผลแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นกุญแจสำคัญในการสนับสนุนกระบวนทัศน์ (Paradigm) การสร้างความเข้าใจการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มุ่งการจัดการบทบาทศักยภาพและออกแบบความสามารถให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์ของธุรกิจ และผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ มีประเด็นคำถาม ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติแยกกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performer) ผู้มีผลสัมฤทธิ์ (High potential) และผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ทำอย่างไร เพื่อกำหนดความแตกต่างและเกณฑ์การจัดแบ่งกลุ่ม และประเด็นคำถามผู้บริหารมีแนวทางการค้นหาและเข้าถึงในแต่ละกลุ่มทำอย่างไร เพื่อกำหนดแนวทางการค้นหาและวิธีการค้นหาอย่างไร

2. องค์ประกอบกระบวนการแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process to talent management alignment) ประเด็นการยืนยันความแตกต่างของกระบวนการส่งผลแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร สำหรับนำผู้ที่มีศักยภาพสูงมาใช้ประโยชน์จากกำหนดภาระผูกพันของพนักงานในการสร้างความสมดุลการพัฒนาความเติบโตขององค์กร แบ่งเป็น 1) ประเด็นคำถาม ผู้บริหารมีเกณฑ์การคัดกรองกลุ่มบุคลากรแต่ละกลุ่มทำอย่างไร เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดกรอง 2) ประเด็นคำถาม ผู้บริหารมีการใช้ระบบการสรรหาคัดเลือกมีอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อค้นหาความเหมือนและความแตกต่างของระบบ 3) ประเด็นคำถาม ผู้บริหารมีการนำรูปแบบการพัฒนาแต่ละกลุ่มมีอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อค้นหาวิธีการที่นำมาใช้พัฒนาบุคลากรได้ประสบความสำเร็จ 4) ประเด็นคำถาม ผู้บริหารมีการกำหนดสัดส่วนการใช้วิธีการพัฒนาแต่ละกลุ่มอย่างไร และแตกต่างกันอย่างไร เพื่อค้นหาหน้าหนักของการใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรได้ประสบความสำเร็จ 5) ประเด็นคำถาม ผู้บริหารมีการใช้ระบบการสร้างแรงจูงใจอย่างไรในแต่ละกลุ่ม เพื่อค้นหาวิธีการจูงใจในการพัฒนาบุคลากร 6) ประเด็นคำถาม ผู้บริหารมีแนวทางการให้รางวัลอย่างไรในแต่ละกลุ่ม เพื่อค้นหา

วิธีการให้รางวัลจิตใจในการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

3. องค์ประกอบการประเมินวัดผลแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance to talent management alignment) ความแตกต่างการประเมินส่งผลแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง การปรับวิธีการประเมินวัดผลบุคคลแบบเดิม ไม่ใช่อธิบายการวัดแนวโน้มที่ทำให้เกิดการยอมรับความสำคัญ การพัฒนาดัชนีชี้วัดที่แสดงถึงนัยสำคัญของความแตกต่างที่มีการตอบสนองความสมดุลเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร แบ่งเป็น 1) ประเด็นคำถาม ผู้บริหารใช้วิธีการอะไร ประเมินแต่ละกลุ่มอย่างไร เพื่อค้นหาวิธีการประเมินความแตกต่างการบริหาร 2) ประเด็นคำถาม ผู้บริหารลำดับความสำคัญของวิธีการประเมินอย่างไร เพื่อค้นหาแนวทางที่จะใช้ในการจัดทำระบบ ประเมิน

4. องค์ประกอบกระจายความเสี่ยงแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio to talent management alignment) ความแตกต่างการประเมินส่งผลแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร มีประเด็นคำถาม ผู้บริหารมีการลงทุนกลุ่มแต่ละกลุ่มแตกต่างกันอย่างไร เพื่อค้นหาอัตราการลงทุนต่อบุคคลในแต่ละระดับที่แตกต่างกัน

การทดสอบเครื่องมือในการวิจัยสนทนาเชิงกลุ่ม การนำแบบสนทนาเชิงกลุ่มที่ได้จากการออกแบบข้อคำถามในการวิเคราะห์ร่วมกับอาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาในการวิจัย จำนวน 3 ท่าน โดยได้ทำการปรับปรุงประเด็นข้อคำถามการสนทนาให้สอดคล้องกับการวางแผนแนวทางการบริหารในรูปแบบการปฏิบัติ และนำแบบสนทนาเชิงกลุ่มไปประเมินคุณภาพโดยนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันการศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวน 5 ท่านเพื่อประเมินการปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ครั้งสุดท้ายก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัย (ตารางภาคผนวก ง-9)

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย การกำหนดวิธีการจัดงานสนทนาเชิงกลุ่ม ทำการกำหนดวันที่และเวลาที่มีการประชุม รวมทั้งกำหนดสถานที่ทำการประชุม โดยทำหนังสือเชิญประชุมและกำหนดหัวข้อในการประชุม ทั้งนี้การดำเนินงานสนทนาเชิงกลุ่มทำการจัดประชุมแบบโต๊ะกลม และใช้วิธีการซักถามประเด็นสำคัญของแนวทางการบริหาร โดยใช้วิธีการสุ่มผู้ให้ข้อมูล ทำการจัดบันทึกและอัดเสียงการสนทนา รวมทั้งบันทึกภาพ กรณีที่ผู้ให้ข้อมูลอนุญาตให้มีการบันทึกเสียงและบันทึกภาพได้ ทั้งนี้การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสนทนาเชิงกลุ่ม ทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลในการสนทนาเชิงกลุ่ม มุ่งประเด็นที่มีการวิพากษ์ถึงแนวทางการบริหารที่มีการปรับใช้ของกลุ่มบริษัทที่มีความสำเร็จและความล้มเหลวอย่างไร รวมทั้งการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับรูปแบบที่นำเสนอในการวิจัยครั้งนี้ถึงการนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เป็นการนำผลที่ได้จากการสนทนาเชิงกลุ่มของผู้บริหารที่มีการวิพากษ์ประเด็นของแนวทางที่จะใช้ในการบริหารกลุ่มบุคคลที่มีการจัดแบ่งประเภท และการลงทุนกับ

กลุ่มบุคคลในการสร้างและพัฒนาให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร มุ่งเน้นการวิเคราะห์แนวทางเชิงกระบวนการที่มีการประยุกต์ใช้ในความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้บริหารกลุ่มบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่สามารถนำไปประยุกต์กับรูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจขององค์กรธุรกิจไทย

การสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

การสรุปผลการวิจัย เป็นการนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ และผลการวิจัยเชิงปริมาณสรุปประเด็นของกรอบแนวคิดการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย และสมมติฐานการวิจัย จากสมการเชิงโครงสร้างของรูปแบบที่ได้จากการวิจัย คือ

1. สรุปผลองค์ประกอบสำคัญแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเปรียบเทียบกับกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ บริษัทขนาดกลาง และบริษัทขนาดเล็ก ประเด็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการบริหารตามยืนยันโครงสร้างสรุปประเด็นน้ำหนักขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงาน

2. สรุปผลรูปแบบแนวทางการบริหารกลุ่มบริษัท เพื่อยืนยันโครงสร้างสรุปประเด็นน้ำหนักขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหาร

3. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ

4. สรุปผลแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่มีต่อรูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

การอภิปรายผลการวิจัย เป็นการนำผลที่ได้จากการสรุปการวิจัยเชิงคุณภาพ และผลการวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ประเด็นความแตกต่างของผลการวิจัย และความแตกต่างของรูปแบบที่ได้จากการวิจัย มุ่งประเด็นที่นักวิจัยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านที่ส่งผลและมีอิทธิพลในทิศทางแนวเดียวกันและทิศทางแตกต่างกันแบบมีนัยสำคัญ ประเด็นเกี่ยวกับ

1. ความสำคัญการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อวัดผลการดำเนินงานองค์กรธุรกิจ

2. องค์ประกอบสำคัญการบริหารที่มีอิทธิพลต่อวัดผลการดำเนินงานองค์กรธุรกิจ

3. รูปแบบสมการเชิงโครงสร้างการบริหารที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานองค์กรธุรกิจ

ข้อเสนอแนะในการวิจัย เป็นการข้อเสนอการวิจัยครั้งนี้และเสนอแนะการศึกษาต่อเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ที่เป็นการวิเคราะห์มุมมองเชิงขององค์กร ขยายการวิจัยมุมมองบุคคลที่มีคุณลักษณะสำคัญทางด้านศักยภาพและผลการปฏิบัติงานในเชิงจิตวิทยาองค์กร และเชิงเศรษฐศาสตร์ทางด้านการวิเคราะห์คุณค่าที่มีต่อองค์กร เป็นข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติที่ได้จากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป รวมทั้งเป็นการนำเสนออุปสรรคในการดำเนินการวิจัย และข้อจำกัดที่ทำให้

งานวิจัยได้ผลที่ไม่สอดคล้องกับแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย มุ่งประเด็นการใช้ผลการวิจัยในเชิงปฏิบัติและการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย

การพัฒนาคู่มือแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการนำผลสรุปที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการจัดทำโครงสร้างคู่มือแนวทางการบริหาร และแนวทางการปฏิบัติของผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ มุ่งเน้นการประเมินขั้นตอนแนวทางการบริหารระดับความพร้อมและการพัฒนาแนวทางการบริหารที่จะเกิดผลในเชิงปฏิบัติ รวมทั้งทำให้ผู้ทราบถึงแนวทางการจัดการกลุ่มบุคคลที่เข้าสู่การบริหารในรูปแบบของการเป็นผู้มีศักยภาพสูงที่มีเป็นกุญแจสำคัญขององค์กร

บทที่ 4

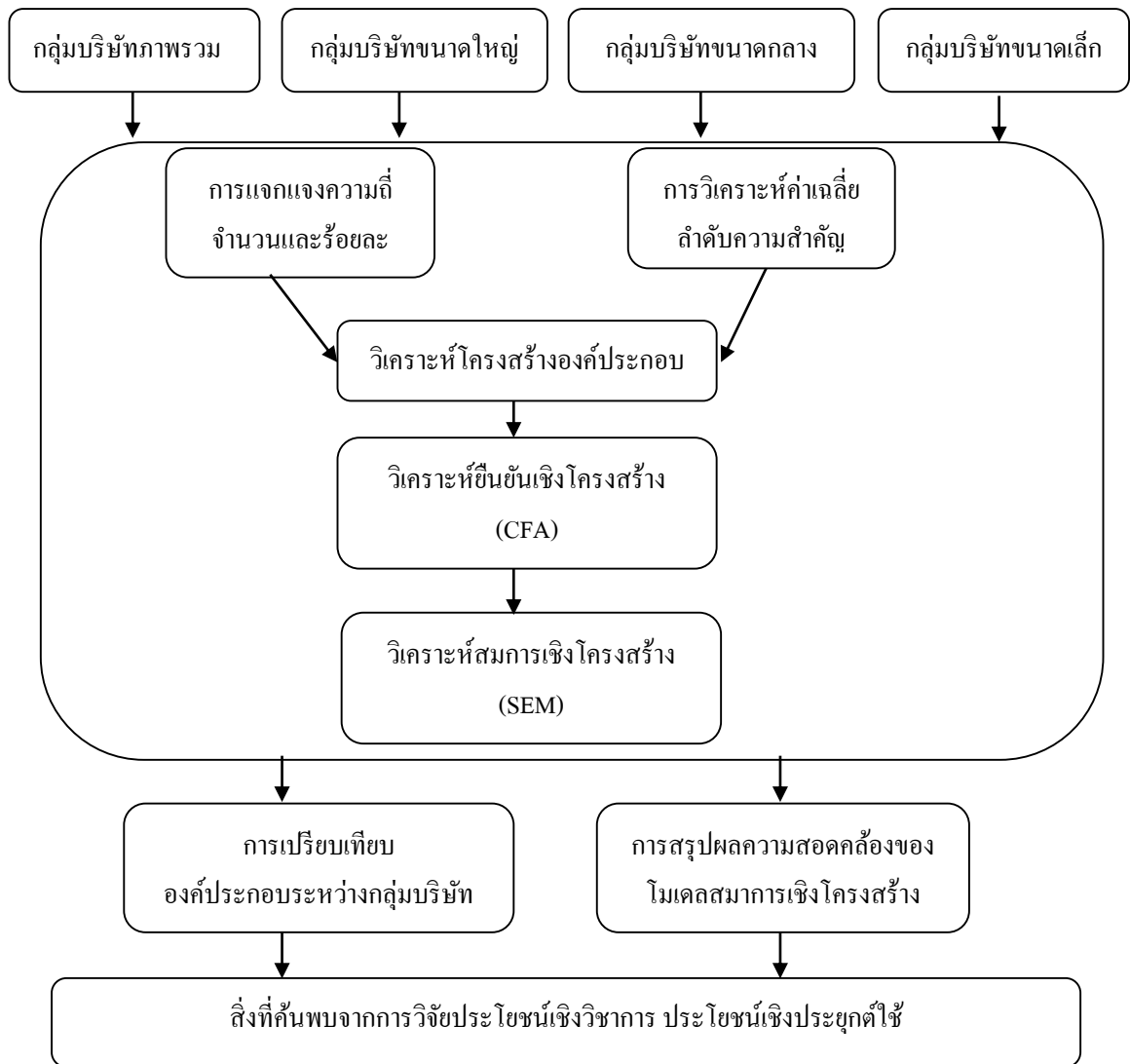
การวิเคราะห์ผลการวิจัย

การวิจัยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลเพื่อทำการสอบถามผู้บริหารสายงานธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และมีผู้บริหารตอบสำรวจเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารที่มีศักยภาพ และหรือผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีต่อองค์กรธุรกิจจากการแจกแบบสอบถามระบบออนไลน์ การตอบแบบสอบถามด้วยตนเองทั้งนี้ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารของบริษัทประสานงานกับผู้บริหารสายงานธุรกิจต่าง ๆ ในการกรอข้อมูลลงแบบสอบถามตามความเป็นจริงในการให้ความสำคัญแต่ละองค์ประกอบที่จะเป็นแนวทางบริหารเชิงผลสัมฤทธิ์ด้านผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ อีกทั้งได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารสายทรัพยากรมนุษย์แยกตามกลุ่มขนาดบริษัท โดยมีการจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญต่อการบริหารที่มีศักยภาพสูง และมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการที่จะนำมาประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารมุ่งเน้นความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร และบุคลากร จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงกระบวนการที่สะท้อนถึงเส้นทางการบริหารจัดการของกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติให้สูงกว่า และมีคุณค่าต่อองค์กรธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบกระบวนการบริหารที่จะนำไปใช้กำหนดแนวทางบริหารให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ต่อการที่จะแทรกแซงการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับเส้นทางการดำเนินธุรกิจ (Business alignment) เป็นประเด็นที่มีความซับซ้อนเชิงการบริหารสำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศ เนื่องจากมุมมองที่มีต่อการบริหารที่มีศักยภาพสูง มีความซับซ้อนและซ้อนทับกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงมาตรฐาน ทำให้การดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มความสามารถนั้นยังไม่ชัดเจน และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรในแต่ละองค์กรธุรกิจปัจจุบัน

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงสำรวจ เป็นการวิเคราะห์ผลด้วยการจัดทำข้อมูลพื้นฐานทางสถิติทางด้านการรวบรวมค่าความถี่ ค่าร้อยละของข้อคำถามที่สำรวจสำหรับการประเมินเชิงกลุ่มหรือช่วงของประเด็นคำถาม และทำการแปลงความหมายจากค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับการประเมินลำดับความสำคัญขององค์ประกอบเชิงกระบวนการบริหารที่นำไปใช้ยืนยันองค์ประกอบเชิงโครงสร้างที่เหมาะสมในการนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างสำหรับการพัฒนาโมเดลที่เป็นรูปแบบการพัฒนาแนวทางบริหารที่มีศักยภาพสูงหรือผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในการดำเนินงาน ทั้งนี้ผลที่ได้จากการวิจัยจะนำไปใช้อภิปรายผลเชิงความสอดคล้องหรือการ

สนับสนุนจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งด้านความสำคัญ แนวโน้มการนำไปใช้ และน้ำหนักที่นำไปใช้ รวมทั้งประเมินข้อขัดแย้งจากข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางที่เหมาะสมอื่นนอกจากการนำเสนอในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 4-1 กระบวนการวิเคราะห์ผลการสำรวจผู้บริหารสายงานธุรกิจและทรัพยากรมนุษย์

จากภาพที่ 4-1 วิเคราะห์องค์ประกอบบริหารผู้มีศักยภาพสูงสำหรับการพัฒนาโครงสร้างแนวทางบริหารที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ โดยวิเคราะห์ผลตามแนวทางวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์องค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง จากวัตถุประสงค์การวิจัย องค์ประกอบสำคัญการบริหารของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มขนาดบริษัท

1.2 ผลการศึกษารายละเอียดองค์ประกอบความสำคัญแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มขนาดบริษัท

2. วิเคราะห์คุณลักษณะยื่นยันเชิงโครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง จากวัตถุประสงค์การวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์คุณลักษณะแนวทางบริหารที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน

2.1 ผลการวิเคราะห์ผลการสำรวจข้อมูลลักษณะกิจการของกลุ่มขนาดบริษัท

2.2 ผลการวิเคราะห์ผลการสำรวจข้อมูลแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

2.3 ผลการวิเคราะห์ยื่นยันองค์ประกอบเชิงโครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

2.4 ผลการวิเคราะห์รูปแบบองค์ประกอบเชิงโครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

3. วิเคราะห์โมเดลรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง จากวัตถุประสงค์การวิจัยนำเสนอโมเดลการจัดวางแนวทางรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน

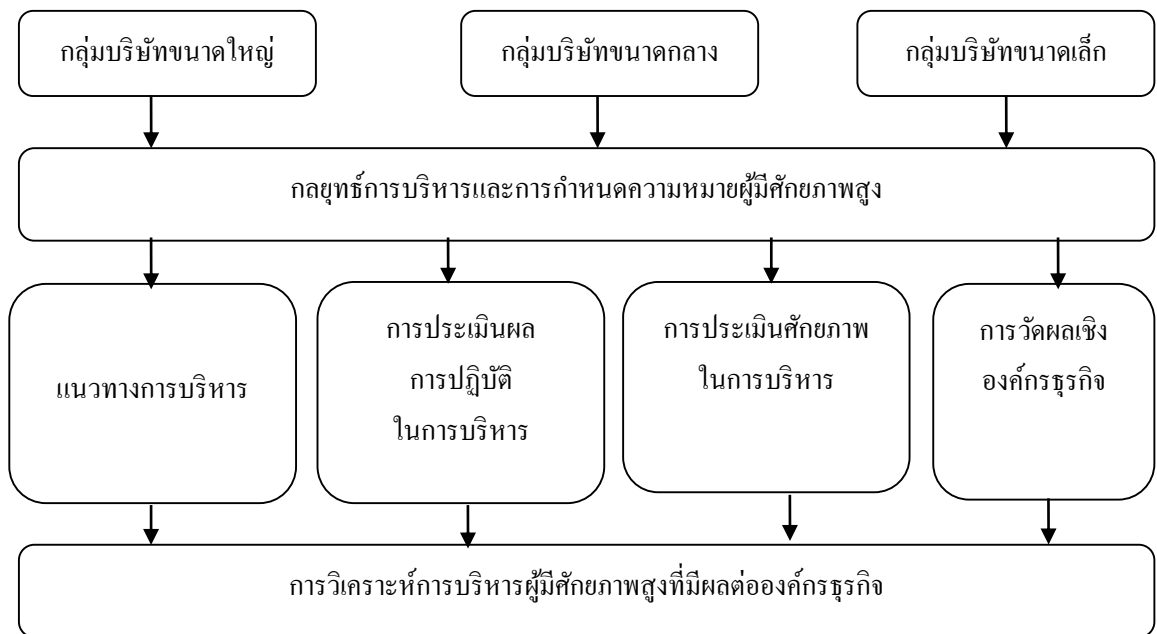
3.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบแนวทางบริหาร

3.2 ผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงสำรวจและการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก

3.3 ผลการวิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานการวิจัย

3.4 ผลการวิเคราะห์ข้อค้นพบจากการวิจัย

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นแนวทางวิเคราะห์งานวิจัยเชิงสำรวจที่มีวัตถุประสงค์การศึกษารายละเอียดองค์ประกอบสำคัญการบริหารของบริษัท เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญเชิงเนื้อหา (Content analysis) และนำผลการสำรวจที่ได้จากสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่มีต่อการให้ความสำคัญองค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการนำข้อมูลที่ได้มารวมเป็นข้อมูลวิเคราะห์จำแนกแยกแยะความสำคัญ และจัดทำค่าความถี่และร้อยละสำหรับการองค์ประกอบที่มีผลการวิเคราะห์ข้อความที่เหมือนกัน และสอดคล้องกันของกลุ่มขนาดบริษัท ดังนี้



ภาพที่ 4-2 กระบวนการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์

จากภาพที่ 4-2 วิเคราะห์การพัฒนารูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงสนับสนุนวัตถุประสงค์การวิจัยเกี่ยวกับประกอบสำคัญการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารแยกกลุ่มขนาดบริษัท เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญแนวทางบริหาร ประเมินผลปฏิบัติในการบริหาร ประเมินศักยภาพในการบริหาร และการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ดังนี้

1. วิเคราะห์แนวทางการวางกลยุทธ์การบริหารและความหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูง
2. วิเคราะห์เปรียบเทียบขององค์ประกอบสำคัญของแนวทางบริหารกลุ่มขนาดบริษัท
3. การวิเคราะห์อิทธิพลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อองค์กรธุรกิจ
4. วิเคราะห์น้ำหนักการให้ความสำคัญขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงสำรวจ

การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นกระบวนการสำคัญต่อการบริหารองค์กร และทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เป็นการประเมินความสำคัญที่ได้จากการสำรวจผู้บริหารสายงานธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารโดยตรง และเป็นการยืนยันถึงระดับความสำคัญต่อการบริหารที่เป็นหัวใจสำคัญขององค์ประกอบการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรธุรกิจ

วิเคราะห์องค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

วิเคราะห์ผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบสำคัญการบริหารผู้มีศักยภาพสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน ดังนี้

1. วิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อการวิจัยและการวัดผลทางการศึกษา จากการจำแนกกลุ่มศึกษาตามขนาดการลงทุนและมูลค่าตลาดขององค์กร จัดแบ่งเป็นองค์กรธุรกิจเป็น 3 กลุ่มบริษัท ได้แก่ กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดกลาง และกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ รวมทั้งการศึกษาภาพรวมทุกขนาดองค์กร ทั้งนี้การจำแนกจากการเรียงลำดับกลุ่มบริษัทที่ต้องการสำรวจ และทำการคัดเลือก 30 อันดับแรกของกลุ่มภายใต้แนวคิดของการจัดกลุ่มบริษัทที่มีการจ่ายปันผลอย่างต่อเนื่อง 3 ปี หรือ SETHD 30 คิดเป็นจำนวนบริษัท 3 กลุ่มขนาดบริษัทที่ใช้ในการวิจัย 90 บริษัท นำเป็นหลักเกณฑ์คัดเลือกบริษัทสำหรับจัดเก็บข้อมูลในการสำรวจกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามที่มีองค์ประกอบเชิงประจักษ์จำนวน 58 องค์ประกอบ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยรูปแบบสมการเชิงโครงสร้างจำนวน 900 ตัวอย่างแบ่งเป็นกลุ่มละ 300 ตัวอย่างในการวิเคราะห์ลักษณะขององค์การธุรกิจที่มีการเติบโตและกำหนดผลตอบแทนการลงทุนมีความแตกต่างทิศทางขนาดบุคลากรจากสายงานธุรกิจ

1.1 การวิเคราะห์คุณลักษณะองค์กรธุรกิจในการสำรวจสายงานบริหาร เป็นการกำหนดโครงสร้างการจัดการขององค์กรบริษัทที่มีส่วนใหญ่มุ่งเน้นหน่วยงานรองรับกิจกรรมขององค์กร มุ่งเน้นลักษณะสายงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและความสามารถพิเศษในกลุ่มบุคคลที่เป็นแรงขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร ซึ่งความเชี่ยวชาญระดับสูงมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรธุรกิจด้านสายงานการผลิต สายงานการตลาด สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ สายงานกฎหมาย (CIPD, 2007) และกลุ่มบุคลากรที่มีความชำนาญการระดับสูง มุ่งเน้นการพัฒนามาตรฐานและพัฒนาคุณภาพธุรกิจ สายงานการเงินและบัญชี สายงานกฎหมาย สายงานทรัพยากรมนุษย์ และสายงานโลจิสติกส์ (CIPD, 2011) เป็นการสังเคราะห์จากแนวทางพัฒนาองค์กรและวางแผนทรัพยากรธุรกิจในประเทศไทยที่มีการใช้องค์ประกอบการบริหารที่สำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งเป็นการกำหนดผู้ที่มีศักยภาพสูงแต่ละสายงานเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารมุ่งเน้นบุคลากรเป็นกลไกพัฒนาสร้างนวัตกรรมเชิงกระบวนการให้เกิดประสิทธิผลได้สูงสุด

ตารางที่ 4-1 ผลกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามคุณลักษณะเกี่ยวกับสายงานบริหาร

ประเภทสายงานบริหาร	กลุ่มตัวอย่างบริษัทจดทะเบียน			รวมจำนวน กลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
	ในตลาดหลักทรัพย์				
	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาดกลาง	บริษัท ขนาดใหญ่		
1. ทรัพยากรมนุษย์	24 (07.79)	37 (11.86)	44 (14.24)	105	11.30
2. การเงินและบัญชี	37 (12.01)	49 (15.71)	52 (16.83)	138	14.85
3. การผลิต	49 (15.91)	57 (18.21)	62 (20.06)	168	18.08
4. การตลาด	66 (21.43)	52 (16.67)	62 (20.06)	180	19.38
5. เทคโนโลยีสารสนเทศ	51 (16.56)	51 (16.35)	48 (15.53)	150	16.15
6. กฎหมาย	41 (13.31)	34 (10.90)	22 (7.12)	97	10.44
7. โลจิสติกส์	40 (12.99)	32 (10.26)	19 (6.15)	91	9.80
8. อื่น ๆ	-	-	-	-	-
รวมทั้งหมด	308	312	309	929	100

จากตารางที่ 4-1 การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถาม จำนวน 929 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มสายงานการตลาด คิดเป็นร้อยละ 19.38 (จำนวน 180 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นกลุ่มผู้บริหารสายงานการผลิต คิดเป็นร้อยละ 18.08 (จำนวน 168 ตัวอย่าง) ขณะที่งานสนับสนุนธุรกิจเป็นกลุ่มผู้บริหารสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ คิดเป็นร้อยละ 16.15 (จำนวน 150 ตัวอย่าง) กลุ่มผู้บริหารสายงานการเงินและบัญชี คิดเป็นร้อยละ 14.85 (จำนวน 138 ตัวอย่าง) กลุ่มผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 11.30 (จำนวน 105 ตัวอย่าง) กลุ่มผู้บริหารสายงานกฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 10.44 (จำนวน 97 ตัวอย่าง) และกลุ่มผู้บริหารสายงานโลจิสติกส์ คิดเป็นร้อยละ 9.80 (จำนวน 91 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์การธุรกิจโดยรวมที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญระดับสูง มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มการตลาด กลุ่มการผลิต กลุ่มเทคโนโลยี และกลุ่มกฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 64.05 และกลุ่มบุคลากรที่มีความชำนาญการระดับสูง มุ่งเน้นการพัฒนามาตรฐานและพัฒนาคุณภาพธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มการเงินและบัญชี กลุ่มโลจิสติกส์ และกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 35.95 เป็นทิศทางการกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงสำหรับวางแผนการบริหาร ทั้งนี้วิเคราะห์แยกกลุ่มที่จำแนกตามขนาดธุรกิจ ดังนี้

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถาม จำนวน 309 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มสายงานการตลาด คิดเป็นร้อยละ 20.06 (จำนวน 62 ตัวอย่าง) และกลุ่มผู้บริหารสายงานการผลิต คิดเป็นร้อยละ 20.06 (จำนวน 62 ตัวอย่าง) ขณะที่งานสนับสนุนธุรกิจเป็นกลุ่มผู้บริหารสายงานการเงินและบัญชี คิดเป็นร้อยละ 16.83 (จำนวน 52 ตัวอย่าง) กลุ่มผู้บริหารสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ คิดเป็นร้อยละ 15.13 (จำนวน 48 ตัวอย่าง) กลุ่มผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 14.24 (จำนวน 44 ตัวอย่าง) กลุ่มผู้บริหารสายงานกฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 7.12 (จำนวน 22 ตัวอย่าง) และกลุ่มผู้บริหารสายงานโลจิสติกส์ คิดเป็นร้อยละ 6.16 (จำนวน 19 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีความรู้และจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญระดับสูง มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มสายงานการตลาด กลุ่มสายงานการผลิต กลุ่มสายงานเทคโนโลยี และกลุ่มสายงานกฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 62.78 (จำนวน 194 ตัวอย่าง) และกลุ่มบุคลากรที่มีความชำนาญการระดับสูง มุ่งเน้นการพัฒนามาตรฐานและพัฒนาคุณภาพธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มสายงานการเงินและบัญชี กลุ่มสายงานโลจิสติกส์ และกลุ่มสายงานทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 37.22 (จำนวน 115 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางที่กำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีความรู้สูงขององค์กรสำหรับวางแผนการบริหาร

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลาง การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถาม จำนวน 312 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้บริหารสายงานการผลิต คิดเป็นร้อยละ 16.67 (จำนวน 52 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นกลุ่มสายงานการตลาด คิดเป็นร้อยละ 18.27 (จำนวน 57 ตัวอย่าง) ขณะที่งานสนับสนุนธุรกิจเป็นกลุ่มผู้บริหารสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ คิดเป็นร้อยละ 16.35 (จำนวน 51 ตัวอย่าง) กลุ่มผู้บริหารสายงานการเงินและบัญชี คิดเป็นร้อยละ 15.71 (จำนวน 49 ตัวอย่าง) กลุ่มผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 11.86 (จำนวน 37 ตัวอย่าง) กลุ่มผู้บริหารสายงานกฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 10.90 (จำนวน 34 ตัวอย่าง) และกลุ่มผู้บริหารสายงานโลจิสติกส์ คิดเป็นร้อยละ 10.26 (จำนวน 32 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลางที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีความรู้และจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญระดับสูง มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มสายงานการตลาด กลุ่มสายงานการผลิต กลุ่มสายงานเทคโนโลยี และกลุ่มสายงานกฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 62.18 (จำนวน 194 ตัวอย่าง) และกลุ่มบุคลากรที่มีความชำนาญการระดับสูง มุ่งเน้นการพัฒนามาตรฐานและพัฒนาคุณภาพธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มสายงานการเงินและบัญชี กลุ่มสายงานโลจิสติกส์ และกลุ่มสายงานทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 37.82 (จำนวน 118 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางที่กำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีความรู้สูงขององค์กรสำหรับวางแผนการบริหาร

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถาม จำนวน 308 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มสายงานการตลาด คิดเป็นร้อยละ 21.43 (จำนวน 66 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นกลุ่มผู้บริหารสายงานการผลิต คิดเป็นร้อยละ 15.91 (จำนวน 49 ตัวอย่าง) ขณะที่งานสนับสนุนธุรกิจเป็นกลุ่มผู้บริหารสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ คิดเป็นร้อยละ 16.56 (จำนวน 51 ตัวอย่าง) กลุ่มผู้บริหารสายงานการเงินและบัญชี คิดเป็นร้อยละ 12.01 (จำนวน 37 ตัวอย่าง) กลุ่มผู้บริหารสายงานกฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 13.31 (จำนวน 41 ตัวอย่าง) กลุ่มผู้บริหารสายงานโลจิสติกส์ คิดเป็นร้อยละ 12.99 (จำนวน 40 ตัวอย่าง) และกลุ่มผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 7.79 (จำนวน 24 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญระดับสูง มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มการตลาด กลุ่มสายงานการผลิต กลุ่มสายงานเทคโนโลยี และกลุ่มสายงานกฎหมาย คิดเป็นร้อยละ 67.21 (จำนวน 207 ตัวอย่าง) และกลุ่มบุคลากรที่มีความชำนาญการระดับสูง มุ่งเน้นการพัฒนามาตรฐานและพัฒนาคุณภาพธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มสายงานการเงินและบัญชี กลุ่มสายงานโลจิสติกส์ และกลุ่มสายงานทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 32.79 (จำนวน 101 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางที่กำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรสำหรับวางแผนการบริหาร

การวิเคราะห์คุณลักษณะองค์กรธุรกิจของกลุ่มบริษัท องค์กรธุรกิจ ร้อยละ 65 มีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นกลุ่มศักยภาพพัฒนาองค์กรธุรกิจ ขณะที่องค์กรธุรกิจ ร้อยละ 35 มีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นกลุ่มพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านมาตรฐานและคุณภาพ โดยองค์กรขนาดเล็กมุ่งเน้นกลุ่มศักยภาพการพัฒนาองค์กรธุรกิจมากกว่าองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ แต่องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดกลางมุ่งเน้นกลุ่มพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านมาตรฐานและคุณภาพมากกว่าองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก ทั้งนี้ผู้บริหารสายงานธุรกิจให้ความสนใจต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และผู้บริหารสายทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการผลักดันการบริการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรธุรกิจ

1.2 การวิเคราะห์คุณลักษณะองค์กรธุรกิจในการสำรวจช่วงปีที่ดำเนินกิจการ เป็นการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่เปิดจนถึงปัจจุบันที่ส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาการดำเนินงานที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพและการเติบโตขององค์กรที่ใช้กลุ่มบุคคลเป็นแรงขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร เป็นการพัฒนาการเติบโตขององค์กรธุรกิจช่วงตั้งแต่ 1-15 ปี (CIPD, 2007) ขณะที่การพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการสร้างผลตอบแทนจากดำเนินธุรกิจช่วงตั้งแต่ 16-30 ปี (CIPD, 2007) และการสร้างผลตอบแทนขยายการเติบโตธุรกิจช่วงตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป (CIPD, 2007) เป็นการสังเคราะห์จากแนวทางการพัฒนาองค์กรและการวางแผนทรัพยากรธุรกิจขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่มีการใช้องค์ประกอบการบริหารช่วงอายุกิจการที่มีความสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน อีก

ทั้งเป็นการกำหนดปริมาณการใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในแต่ละช่วงเวลาที่ให้นำเข้าสู่กลุ่มบุคคลมาเป็นเป้าหมายการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารมุ่งเน้นบุคลากรที่เป็นกลไกสำหรับการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมเชิงกระบวนการให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 4-2 ผลกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามคุณลักษณะเกี่ยวกับช่วงปีที่ดำเนินงาน

ช่วงปีที่ดำเนินงาน	กลุ่มตัวอย่างบริษัทจดทะเบียน			รวมจำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง	ร้อยละ
	ในตลาดหลักทรัพย์				
	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาด กลาง	บริษัท ขนาดใหญ่		
1. ดำเนินกิจการช่วง 1-5 ปี	-	-	-	-	-
2. ดำเนินกิจการช่วง 6-10 ปี	-	-	-	-	-
3. ดำเนินกิจการช่วง 11-15 ปี	82 (26.62)	93 (29.81)	83 (26.86)	258	27.77
4. ดำเนินกิจการช่วง 16-20 ปี	69 (22.40)	67 (21.47)	66 (21.36)	202	21.74
5. ดำเนินกิจการช่วง 21-25 ปี	39 (12.66)	31 (9.94)	50 (16.18)	120	12.92
6. ดำเนินกิจการช่วง 26-30 ปี	37 (12.02)	43 (13.78)	41 (13.27)	121	13.03
7. ดำเนินกิจการช่วง 31-35 ปี	42 (13.64)	38 (12.18)	35 (11.33)	115	12.38
8. ดำเนินกิจการมากกว่า 35 ปี	39 (12.66)	40 (12.82)	34 (11.00)	113	12.16
รวมทั้งหมด	308	312	309	929	100

จากตารางที่ 4-2 การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถาม จำนวน 929 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริษัทที่มีช่วงดำเนินงานตั้งแต่ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.77 (จำนวน 258 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นกลุ่มบริษัทที่มีช่วงดำเนินงานตั้งแต่ 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.74 (จำนวน 202 ตัวอย่าง) ขณะที่กลุ่มบริษัทที่มีช่วงดำเนินงานตั้งแต่ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.03 (จำนวน 121 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีช่วงดำเนินงานตั้งแต่ 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.92 (จำนวน 120 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีช่วงดำเนินงานตั้งแต่ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.38 (จำนวน 115 ตัวอย่าง) และกลุ่มบริษัทที่มีช่วงดำเนินงานตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.16 (จำนวน 113 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญ

กับการบริหารผู้มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ ช่วงของการมุ่งเน้นพัฒนาความเติบโตขององค์กรธุรกิจตั้งแต่ 1-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.77 (จำนวน 258 ตัวอย่าง) ขณะที่ช่วงการมุ่งเน้นพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพสร้างผลตอบแทนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่ 16-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.69 (จำนวน 443 ตัวอย่าง) และช่วงการมุ่งเน้นการสร้างผลตอบขยายการเติบโตธุรกิจช่วงตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 24.54 (จำนวน 228 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางการกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรสำหรับวางแผนบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ ทั้งนี้วิเคราะห์แยกกลุ่มที่จำแนกตามขนาดธุรกิจ ดังนี้

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถามจำนวน 309 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 1-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.86 (จำนวน 83 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.36 (จำนวน 66 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.18 (จำนวน 50 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.27 (จำนวน 41 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.33 (จำนวน 35 ตัวอย่าง) และกลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 11.00 (จำนวน 34 ตัวอย่าง) จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ ช่วงของการมุ่งเน้นพัฒนาความเติบโตขององค์กรธุรกิจตั้งแต่ 1-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.86 (จำนวน 83 ตัวอย่าง) ขณะที่ช่วงการมุ่งเน้นพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพสร้างผลตอบแทนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่ 16-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.81 (จำนวน 157 ตัวอย่าง) และช่วงการมุ่งเน้นการสร้างผลตอบขยายการเติบโตธุรกิจช่วงตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 22.33 (จำนวน 69 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางการกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรสำหรับวางแผนบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลาง การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถามจำนวน 309 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 1-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.81 (จำนวน 93 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.47 (จำนวน 67 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.94 (จำนวน 31 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.78 (จำนวน 43 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.18 (จำนวน 38 ตัวอย่าง) และกลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.82 (จำนวน 40 ตัวอย่าง) จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลางที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ ช่วงของการมุ่งเน้นพัฒนาความเติบโตขององค์กรธุรกิจตั้งแต่ 1-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.81 (จำนวน 93 ตัวอย่าง) ขณะที่ช่วงการมุ่งเน้น

พัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพสร้างผลตอบแทนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่ 16-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.19 (จำนวน 141 ตัวอย่าง) และช่วงการมุ่งเน้นการสร้างผลตอบขยายการเติบโตธุรกิจช่วงตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 25.00 (จำนวน 78 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางการกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีความรู้สูงขององค์กรสำหรับวางแผนบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถามจำนวน 309 ตัวอย่างโดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 1-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.62 (จำนวน 82 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.40 (จำนวน 69 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.02 (จำนวน 39 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.01 (จำนวน 37 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.64 (จำนวน 42 ตัวอย่าง) และกลุ่มบริษัทที่มีช่วงอายุดำเนินกิจการตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.66 (จำนวน 39 ตัวอย่าง) จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีความรู้สูงและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ ช่วงของการมุ่งเน้นพัฒนาความเติบโตขององค์กรธุรกิจตั้งแต่ 1-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.62 (จำนวน 82 ตัวอย่าง) ขณะที่ช่วงการมุ่งเน้นพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพสร้างผลตอบแทนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่ 16-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.08 (จำนวน 145 ตัวอย่าง) และช่วงการมุ่งเน้นการสร้างผลตอบขยายการเติบโตธุรกิจช่วงตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 26.30 (จำนวน 81 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางการกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีความรู้สูงขององค์กรสำหรับวางแผนบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ

การวิเคราะห์คุณลักษณะองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับช่วงอายุกิจการของกลุ่มบริษัทขององค์กรธุรกิจร้อยละ 52 มีแนวโน้มที่จะมุ่งพัฒนาการเติบโตขององค์กรธุรกิจและมุ่งสร้างผลตอบแทนขยายการเติบโตธุรกิจ ขณะที่องค์กรธุรกิจร้อยละ 47 มีแนวโน้มขององค์กรมุ่งพัฒนาองค์กรประสิทธิภาพและคุณภาพสร้างผลตอบแทน โดยผู้บริหารสายงานธุรกิจมุ่งความสำคัญต่อการบริหารผู้มีความรู้สูงและสนับสนุนเกื้อกูลให้เกิดการขับเคลื่อนแนวทางบริหารผู้มีความรู้สูงในองค์กรธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพเชิงการแข่งขันได้

1.3 จำนวนพนักงานขององค์กร เป็นการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่เปิดจนถึงปัจจุบันที่ส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาการดำเนินงานที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพและการเติบโตขององค์กรที่ใช้กลุ่มบุคคลเป็นแรงขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร มุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตขององค์กรธุรกิจช่วงตั้งแต่ 1-1,000 คน (CIPD, 2007) ขณะที่การพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการสร้างผลตอบแทนจากดำเนินธุรกิจช่วงตั้งแต่ 1,001-2,000 คน (CIPD, 2007) และการสร้างผลตอบแทนขยายการเติบโตธุรกิจช่วงมากกว่า 2,000 ปีขึ้นไป (CIPD, 2007) เป็นการสังเคราะห์จากแนวทางการพัฒนาองค์กรและการวางแผนทรัพยากรธุรกิจขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่มีการใช้โครงสร้างประกอบการบริหารช่วงจำนวน

พนักงานที่เป็นกำลังสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งเป็นการกำหนดปริมาณการใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในแต่ละช่วงที่จะนำเข้าสู่กลุ่มบุคคลมาเป็นเป้าหมายการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารมุ่งเน้นบุคลากรที่เป็นกลไกสำหรับการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมเชิงกระบวนการให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 4-3 ผลกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามคุณลักษณะด้านจำนวนพนักงานขององค์กร

จำนวนพนักงานของ องค์กร	กลุ่มตัวอย่างบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์			รวมจำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง	ร้อยละ
	บริษัท	บริษัท	บริษัท		
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่		
1. น้อยกว่า 250 คน	-	-	-	-	-
2. ตั้งแต่ 251-500 คน	-	-	-	-	-
3. ตั้งแต่ 501-1,000 คน	102 (33.12)	119 (38.14)	93 (30.10)	314	33.80
4. ตั้งแต่ 1,000-1,500 คน	55 (17.86)	57 (18.27)	57 (18.45)	169	18.19
5. ตั้งแต่ 1,501-2,000 คน	90 (29.22)	85 (27.25)	77 (24.92)	252	27.14
6. ตั้งแต่ 2,001-3,000 คน	39 (12.66)	42 (13.46)	57 (18.45)	138	14.85
7. ตั้งแต่ 3,001-4,000 คน	13 (4.22)	8 (2.56)	20 (6.47)	41	4.41
8. มากกว่า 4,000 คน	9 (2.92)	1 (0.32)	5 (1.62)	15	1.61
รวมทั้งหมด	308	312	309	929	100

จากตารางที่ 4-3 การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถาม จำนวน 929 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 501-1,000 คน คิดเป็นร้อยละ 33.80 (จำนวน 314 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นกลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงานช่วงตั้งแต่ 1,501-2,000 คน คิดเป็นร้อยละ 27.14 (จำนวน 252 ตัวอย่าง) และกลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงานช่วงตั้งแต่ 1,001-1,500 คน คิดเป็นร้อยละ 18.19 (จำนวน 169 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงานช่วงตั้งแต่ 2,001-3,000 คน คิดเป็นร้อยละ 14.85 (จำนวน 138 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงานช่วงตั้งแต่ 3,001-4,000 คน คิดเป็นร้อยละ 4.41 (จำนวน 41 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงานช่วงมากกว่า 4,000 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.61 (จำนวน 15 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้ที่มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตขององค์กรธุรกิจช่วงตั้งแต่ 1-1,000 คน คิดเป็น

ร้อยละ 33.80 (จำนวน 314 ตัวอย่าง) ขณะที่ช่วงการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินธุรกิจ ช่วงตั้งแต่ 1,001-2,000 คน คิดเป็นร้อยละ 45.32 (จำนวน 421 ตัวอย่าง) และช่วงขยายการเติบโตธุรกิจ ช่วงมากกว่า 2,000 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 20.88 (จำนวน 194 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีความรู้สูงขององค์กรสำหรับวางแผนบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ ทั้งนี้วิเคราะห์แยกกลุ่มที่จำแนกตามขนาดธุรกิจ ดังนี้

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถาม จำนวน 309 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 501-1,000 คน คิดเป็นร้อยละ 30.10 (จำนวน 93 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นกลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ช่วงตั้งแต่ 1,501-2,000 คน คิดเป็นร้อยละ 24.92 (จำนวน 77 ตัวอย่าง) และกลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ช่วงตั้งแต่ 1,001-1,500 คน คิดเป็นร้อยละ 18.45 (จำนวน 57 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ช่วงตั้งแต่ 2,001-3,000 คน คิดเป็นร้อยละ 18.45 (จำนวน 57 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ช่วงตั้งแต่ 3,001-4,000 คน คิดเป็นร้อยละ 6.47 (จำนวน 20 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ช่วงมากกว่า 4,000 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.62 (จำนวน 5 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้ กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีความรู้สูงและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตขององค์กรธุรกิจช่วงตั้งแต่ 1-1,000 คน คิดเป็นร้อยละ 30.10 (จำนวน 93 ตัวอย่าง) ขณะที่ช่วงการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินธุรกิจช่วงตั้งแต่ 1,001-2,000 คน คิดเป็นร้อยละ 43.37 (จำนวน 134 ตัวอย่าง) และช่วงขยายการเติบโตธุรกิจช่วงมากกว่า 2,000 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 26.54 (จำนวน 82 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีความรู้สูงสำหรับแนวทางบริหารองค์กรธุรกิจ

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลาง การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถาม จำนวน 309 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 501-1,000 คน คิดเป็นร้อยละ 38.14 (จำนวน 119 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นกลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ช่วงตั้งแต่ 1,501-2,000 คน คิดเป็นร้อยละ 27.25 (จำนวน 85 ตัวอย่าง) และกลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ช่วงตั้งแต่ 1,001-1,500 คน คิดเป็นร้อยละ 18.27 (จำนวน 57 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ช่วงตั้งแต่ 2,001-3,000 คน คิดเป็นร้อยละ 13.46 (จำนวน 42 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ช่วงตั้งแต่ 3,001-4,000 คน คิดเป็นร้อยละ 2.56 (จำนวน 8 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน ช่วงมากกว่า 4,000 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.32 (จำนวน 1 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีความรู้สูงและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตขององค์กรธุรกิจช่วงตั้งแต่

1-1,000 คน คิดเป็นร้อยละ 38.14 (จำนวน 119 ตัวอย่าง) ขณะที่ช่วงการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินงานธุรกิจช่วงตั้งแต่ 1,001-2,000 คน คิดเป็นร้อยละ 45.51 (จำนวน 142 ตัวอย่าง) และช่วงขยายการเติบโตธุรกิจช่วงมากกว่า 2,000 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.35 (จำนวน 51 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงของแนวทางบริหารองค์กรธุรกิจ

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถามจำนวน 309 ตัวอย่างโดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 501-1,000 คน ร้อยละ 33.12 (จำนวน 102 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นกลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงานช่วงตั้งแต่ 1,501-2,000 คน คิดเป็นร้อยละ 29.22 (จำนวน 90 ตัวอย่าง) และกลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงานช่วงตั้งแต่ 1,001-1,500 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86 (จำนวน 55 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงานช่วงตั้งแต่ 2,001-3,000 คน คิดเป็นร้อยละ 12.66 (จำนวน 39 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงานช่วงตั้งแต่ น้อยกว่า 3,001-4,000 คน คิดเป็นร้อยละ 4.22 (จำนวน 9 ตัวอย่าง) กลุ่มบริษัทที่มีจำนวนพนักงานช่วงมากกว่า 4,000 คนขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 2.92 (จำนวน 9 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตขององค์กรธุรกิจช่วงตั้งแต่ 1-1,000 คน คิดเป็นร้อยละ 33.12 (จำนวน 102 ตัวอย่าง) ขณะที่ช่วงการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินงานธุรกิจช่วงตั้งแต่ 1,001-2,000 คน คิดเป็นร้อยละ 47.08 (จำนวน 145 ตัวอย่าง) และช่วงขยายการเติบโตธุรกิจช่วงมากกว่า 2,000 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 19.81 (จำนวน 61 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงของแนวทางบริหารองค์กรธุรกิจ

การวิเคราะห์คุณลักษณะองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับช่วงอายุกิจการของกลุ่มบริษัทขององค์กรธุรกิจ ร้อยละ 54.68 มีแนวโน้มที่จะมุ่งพัฒนาการเติบโตขององค์กรธุรกิจและมุ่งสร้างผลตอบแทนขยายการเติบโตธุรกิจ ขณะที่องค์กรธุรกิจ ร้อยละ 45.32 มีแนวโน้มขององค์กรมุ่งพัฒนาองค์กรประสิทธิภาพและคุณภาพสร้างผลตอบแทน โดยองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่มีแนวโน้มน้อยกว่าองค์กรธุรกิจขนาดกลาง และเล็ก ทั้งนี้ผู้บริหารสายงานธุรกิจให้ความสนใจต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและเป็นส่วนที่สนับสนุนเกื้อกูลให้เกิดการขับเคลื่อนแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพเชิงการแข่งขันได้

1.4 ประเมินการเติบโตโดยอ้อม เป็นการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่เปิดจนถึงปัจจุบันที่ส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาการดำเนินงานที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพและการเติบโตขององค์กรที่ใช้กลุ่มบุคคลเป็นแรงขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร มุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตธุรกิจจากยอดขายร้อยละ 1-10 ขณะที่ช่วงการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินงานธุรกิจจากยอดขายร้อยละ 11-20 และช่วงการขยายการเติบโตธุรกิจจากยอดขาย ร้อยละ 21 ปีขึ้นไป (CIPD, 2007) เป็นการสังเคราะห์จากแนวทางการพัฒนาองค์กรและการวางแผนทรัพยากรธุรกิจขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่มีการใช้

องค์ประกอบการบริหารช่วงอายุกิจการที่มีความสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งเป็นการกำหนดปริมาณการใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงในแต่ละช่วงเวลาที่จะนำเข้าสู่กลุ่มบุคคลมาเป็นเป้าหมายการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารมุ่งเน้นบุคลากรที่เป็นกลไกสำหรับการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมเชิงกระบวนการให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 4-4 กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามคุณลักษณะเกี่ยวกับประมาณการเติบโตโดยอดขาย

ประมาณการเติบโต โดยอดขาย	กลุ่มตัวอย่างบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์			รวมจำนวน	
	บริษัท			กลุ่ม ตัวอย่าง	ร้อยละ
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่		
1. น้อยกว่าร้อยละ 1-5	-	-	-	-	-
2. ตั้งแต่ร้อยละ 6-10	114 (37.01)	102 (32.69)	88 (28.48)	304	32.72
3. ตั้งแต่ร้อยละ 11-15	113 (36.69)	126 (40.38)	146 (47.25)	385	41.44
4. ตั้งแต่ร้อยละ 16-20	53 (17.21)	65 (20.83)	61 (19.74)	179	19.27
5. ตั้งแต่ร้อยละ 21-25	28 (9.09)	19 (6.09)	14 (4.53)	61	6.57
6. มากกว่าร้อยละ 25	-	-	-	-	-
รวมทั้งรวม	308	312	309	929	100

จากตารางที่ 4-4 การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถาม จำนวน 929 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นการเติบโตโดยอดขายร้อยละ 11-15 คิดเป็นร้อยละ 41.44 (จำนวน 385 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นการเติบโตโดยอดขายร้อยละ 6-10 คิดเป็นร้อยละ 32.72 (จำนวน 304 ตัวอย่าง) การเติบโตโดยอดขาย ร้อยละ 16-20 คิดเป็นร้อยละ 19.27 (จำนวน 179 ตัวอย่าง) การเติบโตโดยอดขายร้อยละ 21-25 คิดเป็นร้อยละ 6.57 (จำนวน 61 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตธุรกิจจากยอดขายร้อยละ 1-10 คิดเป็นร้อยละ 32.72 (จำนวน 304 ตัวอย่าง) ขณะที่การพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินธุรกิจจากยอดขายร้อยละ 11-20 คิดเป็นร้อยละ 60.71 (จำนวน 564 ตัวอย่าง) และช่วงการขยายการเติบโตธุรกิจจาก

ยอดขาย ร้อยละ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 6.57 (จำนวน 61 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางการกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรสำหรับวางแผนทางบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ ทั้งนี้การวิเคราะห์แยกกลุ่มที่มีการจำแนกตามขนาดธุรกิจ ดังนี้

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถามจำนวน 309 ตัวอย่างโดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นการเติบโตโดยยอดขายร้อยละ 11-15 คิดเป็นร้อยละ 47.25 (จำนวน 146 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นการเติบโตโดยยอดขายร้อยละ 6-10 คิดเป็นร้อยละ 32.69 (จำนวน 88 ตัวอย่าง) การเติบโตโดยยอดขายร้อยละ 16-20 คิดเป็นร้อยละ 19.74 (จำนวน 61 ตัวอย่าง) การเติบโตโดยยอดขาย ร้อยละ 21-25 คิดเป็นร้อยละ 4.53 (จำนวน 14 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตธุรกิจจากยอดขาย ร้อยละ 1-10 คิดเป็นร้อยละ 28.48 (จำนวน 88 ตัวอย่าง) ขณะที่การพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินธุรกิจจากยอดขาย ร้อยละ 11-20 คิดเป็นร้อยละ 66.99 (จำนวน 207 ตัวอย่าง) และช่วงการขยายการเติบโตธุรกิจจากยอดขาย ร้อยละ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 4.53 (จำนวน 14 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางการกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรสำหรับวางแผนทางบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลาง การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถามจำนวน 312 ตัวอย่างโดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นการเติบโตโดยยอดขาย ร้อยละ 11-15 คิดเป็นร้อยละ 40.38 (จำนวน 126 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นการเติบโตโดยยอดขายร้อยละ 6-10 คิดเป็นร้อยละ 32.69 (จำนวน 102 ตัวอย่าง) การเติบโตโดยยอดขายร้อยละ 16-20 คิดเป็นร้อยละ 20.83 (จำนวน 65 ตัวอย่าง) การเติบโตโดยยอดขาย ร้อยละ 21-25 คิดเป็นร้อยละ 6.09 (จำนวน 19 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลางที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตธุรกิจจากยอดขาย ร้อยละ 1-10 คิดเป็นร้อยละ 32.69 (จำนวน 102 ตัวอย่าง) ขณะที่การพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินธุรกิจจากยอดขาย ร้อยละ 11-20 คิดเป็นร้อยละ 61.22 (จำนวน 191 ตัวอย่าง) และช่วงการขยายการเติบโตธุรกิจจากยอดขาย ร้อยละ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 6.09 (จำนวน 19 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางการกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรสำหรับวางแผนทางบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถามจำนวน 309 ตัวอย่างโดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่ เป็นการเติบโตโดยยอดขายร้อยละ 6-10 คิดเป็นร้อยละ 37.01 (จำนวน 114 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นการเติบโตโดยยอดขายร้อยละ 11-15 คิดเป็นร้อยละ 36.69 (จำนวน 113 ตัวอย่าง) การเติบโตโดยยอดขาย ร้อยละ 16-20 คิดเป็นร้อยละ 17.21 (จำนวน 53 ตัวอย่าง) การเติบโตโดยยอดขาย ร้อยละ 21-25 คิดเป็นร้อยละ 9.09 (จำนวน 28 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดเล็กที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากร

ที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตธุรกิจจากยอดขาย ร้อยละ 1-10 คิดเป็นร้อยละ 53.90 (จำนวน 166 ตัวอย่าง) ขณะที่การพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินงานธุรกิจจากยอดขาย ร้อยละ 11-20 คิดเป็นร้อยละ 37.01 (จำนวน 114 ตัวอย่าง) และช่วงการขยายการเติบโตธุรกิจจากยอดขาย ร้อยละ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 9.09 (จำนวน 28 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางที่กำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีความสามารถสูงขององค์กรสำหรับวางแผนบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ

การวิเคราะห์คุณลักษณะองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับช่วงอายุกิจการของกลุ่มบริษัท องค์กรธุรกิจ ร้อยละ 60.71 มีแนวโน้มที่จะมุ่งพัฒนาการเติบโตขององค์กรธุรกิจและมุ่งสร้างผลตอบแทนขยายการเติบโตธุรกิจจากยอดขาย ขณะที่องค์กรธุรกิจ ร้อยละ 39.29 มีแนวโน้มขององค์กรมุ่งพัฒนาองค์กร ประสิทธิภาพและคุณภาพสร้างผลตอบแทนการดำเนินงานธุรกิจจากยอดขาย โดยองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ มีแนวโน้มพัฒนาการเติบโต การพัฒนาองค์กรประสิทธิภาพและคุณภาพสร้างผลตอบแทน และการสร้างผลตอบแทนขยายการเติบโตธุรกิจน้อยกว่าองค์กรธุรกิจขนาดกลางและเล็ก ทั้งนี้ผู้บริหารสายงานธุรกิจให้ความสนใจต่อการบริหารผู้มีความสามารถสูงและเป็นส่วนที่สนับสนุนเกื้อกูลให้เกิดการขับเคลื่อน แนวทางบริหารผู้มีความสามารถสูงในองค์กรธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพเชิงการแข่งขันได้

1.5 ประเมินการผลตอบแทนการลงทุน เป็นการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่เปิดจนถึงปัจจุบัน ที่ส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาการดำเนินงานที่มีการพัฒนาประสิทธิภาพและการเติบโตขององค์กรที่ใช้ กลุ่มบุคคลเป็นแรงขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กร มุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 1-10 ช่วงการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 11-20 และช่วงการขยายผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 21 ปีขึ้นไป (CIPD, 2007) เป็นการสังเคราะห์จากแนวทางการพัฒนาองค์กรและการวางแผนทรัพยากรธุรกิจขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยที่มีการใช้ องค์กรประกอบการบริหารช่วงอายุกิจการที่มีความสำคัญต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งเป็นการกำหนดปริมาณการใช้บุคลากรที่มีความสามารถสูงในแต่ละช่วงเวลาที่ให้นำเข้าสู่กลุ่มบุคคลมาเป็นเป้าหมายการสร้างพลังขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารมุ่งเน้นบุคลากรที่เป็นกลไกสำหรับการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมเชิงกระบวนการให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 4-5 ผลกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามคุณลักษณะด้านผลตอบแทนการลงทุน

ประมาณผลตอบแทน การลงทุน	กลุ่มตัวอย่างบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์			รวมจำนวน	
	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาดกลาง	บริษัท ขนาดใหญ่	กลุ่ม ตัวอย่าง	ร้อยละ
1. น้อยกว่าร้อยละ 1-5	-	-	-	-	-

2. ตั้งแต่ร้อยละ 6-10	10 (3.25)	-	7 (2.27)	17	1.83
3. ตั้งแต่ร้อยละ 11-15	65 (21.10)	44 (14.10)	51 (16.50)	160	17.22
4. ตั้งแต่ร้อยละ 16-20	118 (38.32)	109 (34.94)	100 (32.36)	327	35.21
5. ตั้งแต่ร้อยละ 21-25	80 (25.97)	103 (33.01)	108 (34.95)	291	31.32
6. มากกว่าร้อยละ 25	35 (11.36)	56 (17.95)	43 (13.92)	134	14.42
รวมทั้งหมด	308	312	309	929	100

จากตารางที่ 4-5 การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถาม จำนวน 929 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่ประมาณการผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 16-20 คิดเป็นร้อยละ 35.21 (จำนวน 327 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นประมาณการผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 21-25 คิดเป็นร้อยละ 31.32 (จำนวน 291 ตัวอย่าง) ประมาณการผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 11-15 คิดเป็นร้อยละ 17.22 (จำนวน 160 ตัวอย่าง) ประมาณการผลตอบแทนการลงทุนมากกว่า ร้อยละ 25 คิดเป็นร้อยละ 14.42 (จำนวน 134 ตัวอย่าง) และประมาณการผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 6-10 คิดเป็นร้อยละ 1.83 (จำนวน 17 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งเน้นมุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 1-10 คิดเป็นร้อยละ 1.83 (จำนวน 17 ตัวอย่าง) ขณะที่ช่วงการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพผลตอบแทนการลงทุนร้อยละ 11-20 คิดเป็นร้อยละ 52.42 (จำนวน 487 ตัวอย่าง) และช่วงการขยายผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 45.75 (จำนวน 425 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางที่กำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรสำหรับวางแผนบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ ทั้งนี้การวิเคราะห์แยกกลุ่มที่มีการจำแนกตามขนาดธุรกิจ ดังนี้

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถาม จำนวน 309 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่เป็นประมาณผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 21-25 คิดเป็นร้อยละ 34.95 (จำนวน 108 ตัวอย่าง) รองลงมาประมาณผลตอบแทนการลงทุนร้อยละ 16-20 คิดเป็นร้อยละ 32.36 (จำนวน 100 ตัวอย่าง) ประมาณผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 11-15 คิดเป็นร้อยละ 16.50 (จำนวน 51 ตัวอย่าง) ประมาณผลตอบแทนการลงทุนมากกว่า ร้อยละ 25 คิดเป็นร้อยละ 13.92 (จำนวน 43 ตัวอย่าง) และประมาณผลตอบแทนการลงทุนร้อยละ 6-10 คิดเป็นร้อยละ 2.27 (จำนวน 7 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งเน้นมุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 1-10 คิดเป็นร้อยละ 2.27 (จำนวน 7 ตัวอย่าง) ขณะที่

ช่วงการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพผลตอบแทนการลงทุนร้อยละ 11-20 คิดเป็นร้อยละ 48.87 (จำนวน 151 ตัวอย่าง) และช่วงการขยายผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 48.87 (จำนวน 151 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางการกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงขององค์การสำหรับวางแผนบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลาง การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถาม จำนวน 312 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่ประมาณผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 16-20 คิดเป็นร้อยละ 34.94 (จำนวน 109 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นประมาณผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 21-25 คิดเป็นร้อยละ 33.01 (จำนวน 103 ตัวอย่าง) ประมาณผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 11-15 คิดเป็นร้อยละ 14.01 (จำนวน 44 ตัวอย่าง) ประมาณผลตอบแทนการลงทุนมากกว่า ร้อยละ 25 คิดเป็นร้อยละ 17.95 (จำนวน 56 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 1-10 คิดเป็นร้อยละ 0 (จำนวน 0 ตัวอย่าง) ขณะที่ช่วงการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 11-20 คิดเป็นร้อยละ 49.04 (จำนวน 153 ตัวอย่าง) และช่วงการขยายผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 50.96 (จำนวน 159 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางการกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงขององค์การสำหรับวางแผนบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ

กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก การสำรวจกลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจจากแบบสอบถาม จำนวน 308 ตัวอย่าง โดยภาพรวมของการสำรวจส่วนใหญ่ ประมาณผลตอบแทนการลงทุนร้อยละ 16-20 คิดเป็นร้อยละ 38.32 (จำนวน 118 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นประมาณผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 21-25 คิดเป็นร้อยละ 25.97 (จำนวน 80 ตัวอย่าง) ประมาณผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 11-15 คิดเป็นร้อยละ 21.10 (จำนวน 65 ตัวอย่าง) ประมาณผลตอบแทนการลงทุนมากกว่า ร้อยละ 25 คิดเป็นร้อยละ 11.36 (จำนวน 35 ตัวอย่าง) และประมาณผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 6-10 คิดเป็นร้อยละ 3.25 (จำนวน 10 ตัวอย่าง) ตามลำดับ จากผลที่ได้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการสำรวจความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพและจัดการกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มุ่งเน้นมุ่งเน้นช่วงการพัฒนาการเติบโตผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 1-10 คิดเป็นร้อยละ 3.25 (จำนวน 10 ตัวอย่าง) ขณะที่ช่วงการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 11-20 คิดเป็นร้อยละ 59.42 (จำนวน 183 ตัวอย่าง) และช่วงการขยายผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 37.34 (จำนวน 115 ตัวอย่าง) เป็นทิศทางการกำหนดสัดส่วนกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงขององค์การสำหรับวางแผนบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ

การวิเคราะห์คุณลักษณะองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับช่วงอายุกิจการของกลุ่มบริษัท องค์กรธุรกิจ ร้อยละ 52.42 มีแนวโน้มที่จะมุ่งพัฒนาการเติบโตผลตอบแทนการลงทุน และมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพ

และคุณภาพการผลตอบแทนการลงทุน ขณะที่องค์กรธุรกิจ ร้อยละ 47.28 มีแนวโน้มขององค์กรมุ่งสร้างขยายผลตอบแทนการลงทุน โดยองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่น้อยกว่าองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก แต่องค์กรขนาดเล็กมีแนวโน้มมุ่งสร้างขยายผลตอบแทนการลงทุนน้อยกว่าองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ ทั้งนี้ผู้บริหารสายงานธุรกิจให้ความสนใจต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและเป็นส่วนที่สนับสนุนเกื้อกูลให้เกิดการขับเคลื่อนแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพเชิงการแข่งขันได้

1.6 ผลสรุปการวิเคราะห์สำรวจคุณลักษณะธุรกิจกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เป็นการนำผลที่ได้จากการจำแนกกลุ่มตัวอย่างที่มีการสำรวจ และวิเคราะห์ภาพรวมของการสำรวจ ประเด็นความแตกต่างของกลุ่มองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับคุณลักษณะที่มีต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-6 การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบการสำรวจกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

คุณลักษณะสำคัญของกลุ่มบริษัท	ร้อยละสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์			
	กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก	กลุ่มบริษัทขนาดกลาง	กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่	รวมทุกขนาดกลุ่มบริษัท
ประเภทสายงานบริหารการตลาด	21.43	16.67	20.06	19.38
ช่วงปีที่ดำเนินกิจการ 11-15 ปี	26.62	29.81	26.86	27.77
จำนวนพนักงานตั้งแต่ 501-1,000 คน	33.12	38.14	30.10	33.80
ประมาณการเติบโตยอดขาย ร้อยละ 11-15	36.69	40.38	47.25	41.44
ประมาณผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 16-20	38.31	34.94	32.36	35.20
จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จัดเก็บในการสำรวจ	33.15	33.58	33.26	100.00

จากตารางที่ 4-6 ผลการสำรวจกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ร้อยละ 33.15 กลุ่มบริษัทขนาดกลาง ร้อยละ 33.58 กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ร้อยละ 33.26 ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

คุณลักษณะประเภทสายงานบริหารการตลาด โดยรวม คิดเป็นร้อยละ 19.38 เป็นกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 21.43 กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 20.06 กลุ่มบริษัทขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 16.67 ตามลำดับ ดังนั้นกลุ่มบริษัทขนาดกลางมีแนวโน้มมุ่งสายงานบริหารการตลาดน้อยกว่ากลุ่มบริษัทขนาดเล็กและกลุ่มขนาดใหญ่

คุณลักษณะช่วงปีที่ดำเนินกิจการ 11-15 ปี โดยรวม คิดเป็นร้อยละ 27.77 เป็นกลุ่มบริษัทขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 29.81 กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 26.86 กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 26.62 ตามลำดับ ดังนั้นกลุ่มบริษัทขนาดกลางมีแนวโน้มช่วงอายุกิจการ 11-15 ปีมากกว่ากลุ่มบริษัทขนาดเล็กและกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

คุณลักษณะจำนวนพนักงานตั้งแต่ 501-1,000 โดยรวม คิดเป็นร้อยละ 33.80 คน เป็นกลุ่มบริษัทขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 38.14 กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 33.12 กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 30.10 ตามลำดับ ดังนั้นกลุ่มบริษัทขนาดกลางมีแนวโน้มจำนวนพนักงานตั้งแต่ 501-1,000 คนมากกว่ากลุ่มบริษัทขนาดเล็กและกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

คุณลักษณะประมาณการเติบโตโดยยอดขาย ร้อยละ 11-15 โดยรวม คิดเป็นร้อยละ 41.55 เป็นกลุ่มบริษัทขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 40.38 กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 47.25 กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 36.69 ตามลำดับ ดังนั้นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่มุ่งประมาณการเติบโตโดยยอดขาย ร้อยละ 11-15 มากกว่ากลุ่มบริษัทขนาดเล็กและกลุ่มบริษัทขนาดกลาง

คุณลักษณะประมาณผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 16-20 โดยรวม คิดเป็นร้อยละ 35.20 เป็นกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 38.31 กลุ่มบริษัทขนาดกลางคิดเป็น ร้อยละ 34.94 กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 32.36 ตามลำดับ ดังนั้นกลุ่มบริษัทขนาดเล็กมีแนวโน้มที่จะมุ่งวัดผลตอบแทนการลงทุนมากกว่ากลุ่มบริษัทขนาดกลางและกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

2. การวิเคราะห์ผลการสำรวจข้อมูลแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการสำรวจการให้ความสำคัญของผู้บริหารสายงานธุรกิจที่มีการจัดแบ่งกลุ่มตามขนาดธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และรวมทุกกลุ่มบริษัท ที่มีความแตกต่างกันตามขนาดการลงทุนและมูลค่าตลาด โดยจัดกลุ่มการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4-7 การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบการสำรวจกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

ประเด็นการวิเคราะห์	รายการวิเคราะห์	กลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์			
		หลักทรัพย์			ภาพรวม
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	

การวางแผนทาง	ระดับความสำคัญร้อยละสูงสุด	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
มุมมองการ	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
บริหาร	มาตรฐาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ความเชื่อมั่นและความแตกต่าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
กระบวนการ	ระดับความสำคัญร้อยละสูงสุด	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
บริหาร	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	มาตรฐาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ความเชื่อมั่นและความแตกต่าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ประเมินผลการ	ระดับความสำคัญร้อยละสูงสุด	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
บริหาร	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	มาตรฐาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ความเชื่อมั่นและความแตกต่าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	รายการวิเคราะห์	กลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์			
		หลักทรัพย์			ภาพรวม
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
กระจายความเสี่ยงการบริหาร	ระดับความสำคัญร้อยละสูงสุด	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ความเชื่อมั่นและความแตกต่าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การประเมินศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญองค์ประกอบ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ความเชื่อมั่นและความแตกต่าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การประเมินผลการปฏิบัติสูง	ระดับความสำคัญร้อยละสูงสุด	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ความเชื่อมั่นและความแตกต่าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การวัดผลการเติบโตองค์กรธุรกิจ	ระดับความสำคัญร้อยละสูงสุด	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ความเชื่อมั่นและความแตกต่าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การวัดผลการตอบแทนองค์กรธุรกิจ	ระดับความสำคัญร้อยละสูงสุด	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ความเชื่อมั่นและความแตกต่าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

จากตารางที่ 4-7 เป็นวิธีการวิเคราะห์ผลการสำรวจข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงทางด้านระดับความสำคัญองค์ประกอบ เป็นร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความเชื่อมั่นและความแตกต่าง มุ่งเน้นการวิเคราะห์ผลสรุปองค์ประกอบการบริหารที่

ความสำคัญแยกตามกลุ่มขนาดธุรกิจ และประเด็นของลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่มีต่อ
แนวทางบริหาร ดังนี้

2.1 วิเคราะห์การวางแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management perspective alignment) เป็นการวิเคราะห์มุมมองของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นความสำคัญที่ผู้บริหารสายธุรกิจมีมุมมององค์ประกอบการบริหารให้ความสำคัญระดับใด และมีการลำดับความสำคัญขององค์ประกอบอย่างไร ทั้งนี้การวิเคราะห์มุ่งเน้นแนวโน้มคุณลักษณะขององค์ประกอบที่สะท้อนความสำคัญของแนวทางบริหารและน้ำหนักความสำคัญของผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีความแตกต่างของกลุ่มบริษัท และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงโครงสร้างของแนวทางบริหาร

2.1.1 วิเคราะห์มุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก

1) การวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการวางแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก จำนวน 308 ตัวอย่างจากแนวทางมุมมองการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-8 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง
(กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การในอนาคต	-	-	43 (13.96)	82 (26.62)	129 (41.88)	54 (17.53)
2. กระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์การต้องการ	-	-	26 (8.44)	101 (32.79)	148 (48.05)	33 (10.71)
3. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์การ	-	-	6 (1.95)	115 (37.34)	155 (50.32)	32 (10.39)

4. การสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มี ศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของ องค์กร	-	-	35	124	124	25
			(11.36)	(40.26)	(40.26)	(8.12)
5. จุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือ การเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์กร	-	-	36	116	135	21
			(11.96)	(37.66)	(43.83)	(6.82)

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับ	ระดับความสำคัญแนวทางการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
6. เป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือ การเพิ่มศักยภาพขององค์กร	-	-	23	118	152	15
			(7.47)	(38.31)	(49.35)	(4.87)
7. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกล ยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	-	26	123	144	15
			(8.44)	(39.94)	(46.75)	(4.87)
8. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการ วางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ	-	-	38	150	102	18
			(12.34)	(48.70)	(33.12)	(5.84)
9. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการ ขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนา	-	-	58	113	127	10
			(18.83)	(36.69)	(41.23)	(3.25)
10. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กร	-	-	63	96	132	17
			(20.45)	(31.17)	(42.88)	(5.52)
รวมระดับความสำคัญแนวทางการบริหาร	-	-	10	108	151	39
			(3.25)	(35.06)	(49.03)	(12.66)

จากตารางที่ 4-8 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กในภาพรวม
ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวทางมุมมองการบริหารระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 49.03 (จำนวน 151
ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 35.06 (จำนวน 108 ตัวอย่าง) และให้
ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.66 (จำนวน 39 ตัวอย่าง) เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบแนวทาง

มุมมองของผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 50.32 (จำนวน 108 ตัวอย่าง) รองลงมาเป็นความสำคัญของเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มศักยภาพขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 49.53 (จำนวน 152 ตัวอย่าง) และกระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์กรต้องการ คิดเป็นร้อยละ 48.05 (จำนวน 148 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญมากที่สุดต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 17.53 (จำนวน 54 ตัวอย่าง) ทั้งนี้องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการสนับสนุนแนวทางมุมมองการบริหารในทัศนะของการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 46.75 (จำนวน 144 ตัวอย่าง) ที่มีจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 43.83 (จำนวน 135 ตัวอย่าง) ทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 42.88 (จำนวน 132 ตัวอย่าง) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 41.23 (จำนวน 127 ตัวอย่าง) ในการสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 40.26 (จำนวน 124 ตัวอย่าง) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 33.12 (จำนวน 102 ตัวอย่าง) โดยประเด็นแนวโน้มมุมมองการบริหารเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จขององค์กรที่ต้องใช้การวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจมีความสำคัญที่ยังไม่ชัดเจนอยู่ในระดับความสำคัญค่อนข้างมากไปสู่มาก

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก จำนวน 308 ตัวอย่างจากแนวทางมุมมองการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-9 วิเคราะห์ระดับความสำคัญค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมุมมองการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร				แปลผล ระดับ
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	

1. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้าง บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กร ในอนาคต	4.63	.930	.797	-.249	มาก
2. กระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการ กำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์กรต้องการ	4.61	.789	.808	-.228	มาก
3. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการ พฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อ ความสำเร็จขององค์กร	4.69	.679	.822	.096	มาก

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร				แปลผล ระดับ
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ	ความเข้ม	
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ เชื่อมั่น		
4. การสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มี ศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของ องค์การ	4.45	.800	.815	-.032	มาก
5. จุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการ เพิ่มอัตราการเติบโตขององค์การ	4.46	.788	.807	-.162	มาก
6. เป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการ เพิ่มศักยภาพขององค์การ	4.52	.706	.829	-.282	มาก
7. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.48	.719	.825	-.222	มาก
8. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผน กำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ	4.32	.765	.819	.166	ปาน กลาง
9. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อน องค์การให้เกิดการพัฒนา	4.29	.806	.808	-.196	ปาน กลาง
10. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์การ	4.33	.863	.803	-.183	มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญมุมมองการบริหาร	4.71	.724	.829	-.015	มาก

จากตารางที่ 4-9 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กในภาพรวม ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากต่อแนวทางมุมมองการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.71 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .724) ที่ระดับความเชื่อมั่น .829 (ร้อยละ 82.90) มุ่งเน้นความสำคัญต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.69 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .679) ที่ระดับความเชื่อมั่น .822 (ร้อยละ 82.20) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การในอนาคต ค่าเฉลี่ย 4.63 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .930) ที่ระดับความเชื่อมั่น .797 (ร้อยละ 79.70) มีองค์ประกอบสำคัญสนับสนุนทางด้านการสรรหาผู้บริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์การ ค่าเฉลี่ย 4.61 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .789) ที่ระดับความเชื่อมั่น .808 (ร้อยละ 80.80) เป็นการกำหนดเป้าหมายการ

บริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มศักยภาพขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.52 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .706) ที่ระดับความเชื่อมั่น .829 (ร้อยละ 82.90) และกำหนดแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ค่าเฉลี่ย 4.48 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .719) ที่ระดับความเชื่อมั่น .825 (ร้อยละ 82.50) รวมทั้งจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.46 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .788) ที่ระดับความเชื่อมั่น .807 (ร้อยละ 80.70) และการสร้าง วัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรค่าเฉลี่ย 4.65 (ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน = .800) ที่ระดับความเชื่อมั่น .815 (ร้อยละ 81.50) ทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.33 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .863) ที่ระดับ ความเชื่อมั่น .803 (ร้อยละ 80.30) รองรับความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับการบริหารผู้มี ศักยภาพสูงเป็นการวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ ค่าเฉลี่ย 4.32 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .765) ที่ระดับความเชื่อมั่น .819 (ร้อยละ 81.90) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อน องค์กรให้เกิดการพัฒนา ค่าเฉลี่ย 4.29 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .806) ที่ระดับความเชื่อมั่น .808 (ร้อยละ 80.80)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนทางมุมมอง การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการ วิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-10 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบมุมมองการบริหาร (กลุ่ม บริษัทขนาดเล็ก)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.829		.825		10		
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		749.928	307	2.443		
	Between items	51.657	9	5.740	13.754	.000
Within people	Residual	1153.043	2763	.417		
	Total	1204.700	2772	.435		
Total		1954.628	3079	.635		

Grand Mean = 4.48

จากตารางที่ 4-10 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .829 หรือร้อยละ 82.90 มีพื้นฐานที่ค่ามาตรฐานเท่ากับ .825 ใน 10 องค์ประกอบมุมมองการบริหาร และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 13.754 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อการนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบ

2.1.2 วิเคราะห์มุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดกลาง

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการวางแผนทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลาง จำนวน 312 ตัวอย่างจากแนวทางมุมมองการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-11 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลางค่อนข้าง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้าง บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับ องค์การในอนาคต	-	-	21 (6.73)	90 (28.85)	139 (44.55)	62 (19.87)
2. กระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการ กำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์การต้องการ	-	-	21 (6.73)	96 (30.77)	151 (48.40)	44 (14.10)
3. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการ พฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อ ความสำเร็จขององค์การ	-	-	10 (3.21)	109 (34.94)	141 (45.19)	52 (16.67)
4. การสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มี ศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของ องค์การ	-	-	48 (15.38)	103 (33.01)	135 (43.27)	26 (8.33)
5. จุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือ การเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์การ	-	-	31 (9.94)	106 (33.97)	143 (45.83)	32 (10.26)

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ	ระดับความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร					
	องค์ประกอบ		ปานกลางค่อนข้าง		มาก	
	น้อยที่สุด	น้อย	น้อย	มาก		มากที่สุด
6. เป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มศักยภาพขององค์กร	-	-	29 (9.29)	104 (33.33)	146 (46.79)	33 (10.58)
7. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	-	21 (6.73)	122 (39.01)	149 (47.76)	20 (6.41)
8. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ	-	-	33 (10.58)	152 (48.72)	110 (35.26)	17 (5.45)
9. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนา	-	-	54 (17.31)	97 (31.09)	144 (46.15)	17 (5.45)
10. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กร	-	-	50 (16.03)	100 (32.05)	132 (42.31)	30 (9.62)
รวมระดับความสำคัญมุมมองการบริหาร	-	-	5 (1.60)	105 (33.65)	157 (50.32)	45 (14.42)

จากตารางที่ 4-11 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวทางมุมมองการบริหารระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 50.32 (จำนวน 157 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 33.65 (จำนวน 105 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.42 (จำนวน 45 ตัวอย่าง) เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบแนวทางมุมมองของผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากที่สุดต่อกระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์กรต้องการ คิดเป็นร้อยละ 50.32 (จำนวน 108 ตัวอย่าง) รองลงมา เป็นความสำคัญการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 47.76 (จำนวน 149 ตัวอย่าง) และเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มศักยภาพขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 46.79 (จำนวน 146 ตัวอย่าง) ที่มีจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 45.83 (จำนวน 143 ตัวอย่าง) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 46.15 (จำนวน 144 ตัวอย่าง) เป็นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 45.19 (จำนวน 141 ตัวอย่าง) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้าง

บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 44.55 (จำนวน 139 ตัวอย่าง) ทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ คิดเป็นร้อยละ 43.27 (จำนวน 135 ตัวอย่าง) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์การ คิดเป็นร้อยละ 42.31 (จำนวน 132 ตัวอย่าง) โดยประเด็นแนวโน้มมุมมองการบริหารเกี่ยวกับการวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจมีความสำคัญในระดับความสำคัญค่อนข้างมากไปสู่่มาก คิดเป็นร้อยละ 48.72 (จำนวน 152 ตัวอย่าง)

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลาง จำนวน 312 ตัวอย่างจากแนวทางมุมมองการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-12 วิเคราะห์ระดับความสำคัญค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมุมมองการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเชื่อ มั่น	ความเบ้	แปลผล ระดับ
1. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การในอนาคต	4.78	.842	.826	-.240	มาก
2. กระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์การต้องการ	4.70	.793	.835	-.224	มาก
3. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์การ	4.75	.765	.834	.018	มาก
4. การสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ	4.45	.851	.835	-.176	มาก

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ	ความเบ้	แปลผล ระดับ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความเชื่อมั่น		
5. จุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือ การเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์การ	4.56	.807	.832	-.191	มาก
6. เป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือ การเพิ่มศักยภาพขององค์การ	4.59	.801	.842	-.209	มาก
7. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.54	.716	.848	-.162	มาก
8. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการ วางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ	4.36	.743	.840	.126	ปาน กลาง
9. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการ ขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการพัฒนา	4.40	.835	.836	-.289	มาก
10. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์การ	4.46	.874	.829	-.153	มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญมุมมองการบริหาร	4.77	.704	.850	.068	มาก

จากตารางที่ 4-12 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากต่อแนวทางมุมมองการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.77 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .704) ที่ระดับความเชื่อมั่น .850 (ร้อยละ 85.00) มุ่งเน้นความสำคัญต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การในอนาคต ค่าเฉลี่ย 4.78 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .842) ที่ระดับความเชื่อมั่น .826 (ร้อยละ 82.60) และ การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.75 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .765) ที่ระดับความเชื่อมั่น .834 (ร้อยละ 83.40)

สนับสนุนกระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์การต้องการ ค่าเฉลี่ย 4.70 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .793) ที่ระดับความเชื่อมั่น .835 (ร้อยละ 83.50) ในการกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มศักยภาพขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.59 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .801) ที่ระดับความเชื่อมั่น .842 (ร้อยละ 84.20) และจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.56 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .807) ที่

ระดับความเชื่อมั่น .832 (ร้อยละ 83.20) โดยมุ่งการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าเฉลี่ย 4.54 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .716) ที่ระดับความเชื่อมั่น .848 (ร้อยละ 84.80) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.46 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .874) ที่ระดับความเชื่อมั่น .829 (ร้อยละ 82.90) เพื่อการสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.45 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .851) ที่ระดับความเชื่อมั่น .835 (ร้อยละ 83.50) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนา ค่าเฉลี่ย 4.40 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .835) ที่ระดับความเชื่อมั่น .836 (ร้อยละ 83.60) ทั้งนี้ผู้บริหารสายธุรกิจให้ความสำคัญระดับปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ ค่าเฉลี่ย 4.36 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .743) ที่ระดับความเชื่อมั่น .840 (ร้อยละ 84.20)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่น่าไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-13 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบมุมมองการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items			
.850	.849		10			
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		855.445	311	2.751		
Within people	between items	61.281	9	6.809	16.499	.000
	Residual	1155.119	2799	.413		
	Total	1216.400	2808	.433		
Total		2071.845	3119	.664		

Grand Mean = 4.56

จากตารางที่ 4-13 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .850 หรือร้อยละ 85.00 มีพื้นฐานที่ค่ามาตรฐานเท่ากับ .849 ใน 10 องค์ประกอบมุมมองการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.56 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 16.499 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อที่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบ

2.1.3 วิเคราะห์มุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการวางแผนแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 309 ตัวอย่างจากแนวทางมุมมองการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-14 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลางค่อนข้าง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้าง บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การ ในอนาคต	-	-	16 (5.18)	92 (29.77)	137 (44.34)	64 (20.71)
2. กระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการ กำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์การต้องการ	-	-	21 (6.80)	102 (33.01)	145 (46.93)	41 (13.27)
3. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการ พฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อ ความสำเร็จขององค์การ	-	-	10 (3.24)	111 (35.92)	147 (47.57)	41 (13.27)
4. การสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มี ศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของ องค์การ	-	-	31 (10.03)	114 (36.89)	143 (46.28)	21 (6.80)
5. จุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการ เพิ่มอัตราการเติบโตขององค์การ	-	-	29 (9.39)	124 (40.13)	137 (44.34)	19 (6.15)
6. เป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการ เพิ่มศักยภาพขององค์การ	-	-	41 (13.27)	109 (35.28)	136 (44.01)	23 (7.44)

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลางค่อนข้าง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
7. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	-	34 (11.00)	118 (38.19)	127 (41.10)	30 (9.71)
8. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผน กำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ	-	-	37 (11.97)	125 (40.45)	120 (38.83)	27 (8.74)
9. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อน องค์การให้เกิดการพัฒนา	-	-	46 (14.89)	103 (33.33)	137 (44.34)	23 (7.44)
10. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์การ	-	-	34 (11.00)	114 (36.89)	144 (46.60)	17 (5.50)
รวมระดับความสำคัญมุมมองการบริหาร	-	-	7 (2.27)	97 (31.39)	174 (56.31)	31 (10.03)

จากตารางที่ 4-14 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวทางมุมมองการบริหารระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 56.31 (จำนวน 174 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 31.39 (จำนวน 97 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.03 (จำนวน 31 ตัวอย่าง) เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบแนวทางมุมมองของผู้บริหารให้ความสำคัญระดับมากต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์การ คิดเป็นร้อยละ 47.57 (จำนวน 147 ตัวอย่าง) ที่มุ่งเน้นกระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์การต้องการ คิดเป็นร้อยละ 46.93 (จำนวน 145 ตัวอย่าง) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์การ คิดเป็นร้อยละ 46.60 (จำนวน 144 ตัวอย่าง) ในการสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ คิดเป็นร้อยละ 46.28 (จำนวน 143 ตัวอย่าง) เป็นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 44.34 (จำนวน 137 ตัวอย่าง) มุ่งเน้นจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์การ คิดเป็นร้อยละ 44.34 (จำนวน 137 ตัวอย่าง) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 44.34 (จำนวน 137 ตัวอย่าง) โดยกำหนด เป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มศักยภาพขององค์การ คิดเป็นร้อยละ 44.01 (จำนวน 136 ตัวอย่าง) และการ

บริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 41.10 (จำนวน 127 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ประเด็นแนวโน้มการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ มีระดับความสำคัญค่อนข้างมากไปสู่มาก คิดเป็นร้อยละ 40.45 (จำนวน 125 ตัวอย่าง)

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 309 ตัวอย่างจากแนวทางมุมมองการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-15 วิเคราะห์ระดับความสำคัญค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมุมมองการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความซื่อ มั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
1. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้าง บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับ องค์การในอนาคต	4.81	.822	.811	-.190	มาก
2. กระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการ กำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์การ ต้องการ	4.67	.791	.817	-.164	มาก
3. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการ พฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อ ความสำเร็จขององค์การ	4.71	.734	.812	.021	มาก
4. การสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มี ศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของ องค์การ	4.50	.767	.805	-.212	มาก
5. จุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือ การเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์การ	4.47	.749	.806	-.138	มาก
6. เป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการ เพิ่มศักยภาพขององค์การ	4.46	.815	.806	-.184	มาก

ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเชื่อ มั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
7. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.50	.816	.806	-.056	มาก
8. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผน กำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ	4.44	.814	.799	.002	มาก
9. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการ ขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการพัฒนา	4.44	.834	.797	-.208	มาก
10. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์การ	4.47	.762	.810	-.261	มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญมุมมองการบริหาร	4.74	.662	.823	-.130	มาก

จากตารางที่ 4-15 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากต่อแนวทางมุมมองการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.74 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .662) ที่ระดับความเชื่อมั่น .823 (ร้อยละ 82.30) มุ่งเน้นความสำคัญต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การในอนาคต ค่าเฉลี่ย 4.81 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .822) ที่ระดับความเชื่อมั่น .811 (ร้อยละ 81.10) สำหรับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.71 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .734) ที่ระดับความเชื่อมั่น .812 (ร้อยละ 81.20) ที่จะเป็นกระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์การต้องการ ค่าเฉลี่ย 4.67 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .791) ที่ระดับความเชื่อมั่น .817 (ร้อยละ 81.70) รองรับการสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.50 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .767) ที่ระดับความเชื่อมั่น .805 (ร้อยละ 80.50) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าเฉลี่ย 4.50 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .816) ที่ระดับความเชื่อมั่น .806 (ร้อยละ 80.60) จากการกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.47 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .749) ที่ระดับความเชื่อมั่น .806 (ร้อยละ 80.60) ทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.47 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .762) ที่ระดับ

ความเชื่อมั่น .810 (ร้อยละ 81.00) และวางเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มศักยภาพขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.46 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .815) ที่ระดับความเชื่อมั่น .806 (ร้อยละ 80.60) เป็นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจค่าเฉลี่ย 4.44 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .814) ที่ระดับความเชื่อมั่น .799 (ร้อยละ 79.90) การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนา ค่าเฉลี่ย 4.44 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .834) ที่ระดับความเชื่อมั่น .797 (ร้อยละ 79.70)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-16 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.823		.822		10		
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig
Between people		743.066	308	2.413		
Within people	Between items	47.684	9	5.298	12.391	.000
	Residual	1185.316	2772	.428		
	Total	1233.000	2781	.443		
Total		1976.066	3089	.640		

Grand Mean = 4.55

จากตารางที่ 4-16 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .823 หรือร้อยละ 82.30 มีพื้นฐานที่ค่ามาตรฐานเท่ากับ .822 ใน 10 องค์ประกอบการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.55 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F)

12.391 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อที่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบ

2.1.4 วิเคราะห์มุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการวางแผนทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 929 ตัวอย่างจากแนวทางมุมมองการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-17 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้าง บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การ ในอนาคต	-	-	80 (8.61)	264 (28.42)	405 (43.60)	180 (19.38)
2. กระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการ กำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์การต้องการ	-	-	68 (7.32)	299 (32.19)	444 (47.79)	118 (12.70)
3. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการ พฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อ ความสำเร็จขององค์การ	-	-	26 (2.80)	335 (36.06)	443 (47.69)	125 (13.46)
4. การสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มี ศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของ องค์การ	-	-	114 (12.27)	341 (36.71)	402 (43.27)	72 (7.75)
5. จุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการ เพิ่มอัตราการเติบโตขององค์การ	-	-	96 (10.01)	346 (37.24)	415 (44.67)	72 (7.75)
6. เป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการ เพิ่มศักยภาพขององค์การ	-	-	93 (10.01)	331 (35.63)	434 (46.72)	71 (7.64)
7. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-	-	81 (8.72)	363 (39.07)	420 (45.21)	65 (7.00)

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
8. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผน กำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ	-	-	108 (11.63)	427 (45.96)	332 (35.74)	62 (6.67)
9. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อน องค์การให้เกิดการพัฒนา	-	-	158 (17.01)	313 (33.69)	408 (43.92)	50 (5.38)
10. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์การ	-	-	146 (1.51)	311 (35.20)	408 (43.92)	64 (6.89)
รวมระดับความสำคัญมุมมองการบริหาร	-	-	14 (1.51)	327 (35.20)	485 (52.21)	103 (11.09)

จากตารางที่ 4-17 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวทางมุมมองการบริหารระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 52.21 (จำนวน 485 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 35.20 (จำนวน 327 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.09 (จำนวน 103 ตัวอย่าง) เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบกระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์การต้องการ คิดเป็นร้อยละ 47.79 (จำนวน 444 ตัวอย่าง) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์การ คิดเป็นร้อยละ 47.69 (จำนวน 443 ตัวอย่าง) โดยกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มศักยภาพขององค์การ คิดเป็นร้อยละ 46.72 (จำนวน 434 ตัวอย่าง) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 45.21 (จำนวน 420 ตัวอย่าง) ที่มีกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์การ คิดเป็นร้อยละ 44.67 (จำนวน 415 ตัวอย่าง) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 43.92 (จำนวน 408 ตัวอย่าง) โดยการบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์การ คิดเป็นร้อยละ 43.92 (จำนวน 408 ตัวอย่าง) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 43.60 (จำนวน 405 ตัวอย่าง) เป็นการสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็น

สิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 43.27 (จำนวน 402 ตัวอย่าง) ตามลำดับดังนี้
ผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญค่อนข้างมากกับการบริหารวางแผนกำลัง
บุคลากรตามขนาดธุรกิจ คิดเป็นร้อยละ 45.96 (จำนวน 427 ตัวอย่าง)

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อ
แนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญ
ขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 929
ตัวอย่างจากแนวทางมุมมองการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-18 วิเคราะห์ระดับความสำคัญค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมุมมองการบริหาร
(รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเชื่อ มั่น	ความ เบ้	แปล ผล ระดับ
1. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้าง บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับ องค์กรในอนาคต	4.74	.868	.813	-.257	มาก
2. กระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการ กำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์กร ต้องการ	4.66	.791	.821	-.204	มาก
3. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการ พฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อ ความสำเร็จขององค์กร	4.72	.727	.824	.049	มาก
4. การสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มี ศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของ องค์กร	4.47	.806	.819	-.146	มาก
5. จุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือ การเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์กร	4.50	.783	.816	-.157	มาก
6. เป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการ เพิ่มศักยภาพขององค์กร	4.52	.777	.827	-.219	มาก

7. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.50	.752	.828	-.139	มาก
-----------------------------------------------------------------------	------	------	------	-------	-----

ตารางที่ 4-18 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางมุมมองการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเชื่อ มั่น	ความ เบ้	แปล ผล ระดับ
8. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผน กำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ	4.37	.775	.821	.103	มาก
9. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการ ขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการพัฒนา	4.38	.827	.815	-.223	มาก
10. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์การ	4.42	.835	.815	-.202	มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญมุมมองการบริหาร	4.72	.670	.835	.080	มาก

จากตารางที่ 4-18 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากต่อแนวทางมุมมองการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.72 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .670) ที่ระดับความเชื่อมั่น .835 (ร้อยละ 85.00) โดยมุ่งเน้นความสำคัญต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การในอนาคต ค่าเฉลี่ย 4.74 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .868) ที่ระดับความเชื่อมั่น .813 (ร้อยละ 81.30) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.72 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .727) ที่ระดับความเชื่อมั่น .824 (ร้อยละ 82.40) โดยมุ่งเน้นกระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์การต้องการ ค่าเฉลี่ย 4.66 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .791) ที่ระดับความเชื่อมั่น .821 (ร้อยละ 82.10) ที่มีเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มศักยภาพขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.52 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .777) ที่ระดับความเชื่อมั่น .827 (ร้อยละ 82.70) และการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าเฉลี่ย 4.50 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .752) ที่ระดับความเชื่อมั่น .828 (ร้อยละ 82.80) ที่มีจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.50 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .783) ที่ระดับความเชื่อมั่น .816 (ร้อยละ 81.60) ในการสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.47 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .806) ที่ระดับความเชื่อมั่น .819 (ร้อยละ 81.90) สำหรับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์การ ค่าเฉลี่ย 4.42 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .835) ที่ระดับความเชื่อมั่น .815 (ร้อยละ 81.50) และการ

บริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนา ค่าเฉลี่ย 4.38 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .827) ที่ระดับความเชื่อมั่น .815 (ร้อยละ 81.50) รวมทั้งการบริหารเป็นการวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ ค่าเฉลี่ย 4.37 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .775) ที่ระดับความเชื่อมั่น .821 (ร้อยละ 82.10) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่ใช้วัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-19 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบมุมมองการบริหาร (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.835		.834		10		
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		2359.455	928	2.543		
Within people	Between items	149.176	9	16.575	39.498	.000
	Residual	3504.924	8352	.420		
	Total	3654.100	8361	.437		
Total		6013.555	9289	.647		

Grand Mean = 4.53

จากตารางที่ 4-19 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .835 หรือร้อยละ 83.50 มีพื้นฐานที่ค่ามาตรฐานเท่ากับ .834 ใน 10 องค์ประกอบมุมมองการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.53 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F)

39.498 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อที่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบ

2.2 วิเคราะห์วางแผนทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management performance alignment) การวิเคราะห์กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นความสำคัญที่ผู้บริหารสายธุรกิจที่ให้ความสำคัญในองค์ประกอบการบริหาร และนำมาลำดับเป็นกระบวนการบริหารอย่างไร ทั้งนี้การวิเคราะห์มุ่งเน้นแนวโน้มระดับคุณลักษณะขององค์ประกอบที่สะท้อนความสำคัญของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง และนำหน้าให้ความสำคัญของผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และนำข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงโครงสร้างแนวทางบริหาร

2.2.1 วิเคราะห์กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากแนวทางกระบวนการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-20 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ	ระดับความสำคัญแนวทางกระบวนการบริหาร				
	องค์ประกอบ		ปานกลางค่อนข้าง		
	น้อยที่สุด	น้อย	น้อย	มาก	มากที่สุด
1. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ	12	136	142	18	
	(4.22)	(44.16)	(46.10)	(5.84)	
2. การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร	13	111	147	37	
	(4.22)	(36.04)	(47.73)	(12.01)	
3. การคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กร	14	119	136	39	
	(4.55)	(38.94)	(44.16)	(12.66)	
4. การมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน	33	113	145	39	
	(10.71)	(38.64)	(47.08)	(12.66)	
5. การอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน	13	131	142	22	
	(4.22)	(42.53)	(46.10)	(7.14)	
6. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน	20	112	132	44	
	(6.49)	(36.36)	(42.86)	(14.29)	

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ	ระดับความสำคัญแนวทางกระบวนการบริหาร					
	องค์ประกอบ		ปานกลางค่อนข้าง			มาก ที่สุด
	น้อย ที่สุด	น้อย	น้อย	มาก	มาก	
7. การใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม			42	122	128	16
			(13.64)	(39.61)	(41.56)	(5.19)
8. การให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน			25	137	127	19
			(8.12)	(44.48)	(41.23)	(6.17)
9. การรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร			20	126	137	25
			(6.49)	(40.91)	(44.48)	(8.12)
10. การสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี			23	125	134	26
			(7.47)	(40.58)	(43.51)	(8.44)
รวมระดับความสำคัญกระบวนการบริหาร			4	55	222	27
			(1.30)	(17.86)	(72.08)	(8.77)

จากตารางที่ 4-20 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 72.08 (จำนวน 222 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 17.86 (จำนวน 55 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 17.86 (จำนวน 27 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบกับการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 47.73 (จำนวน 147 ตัวอย่าง) เพื่อการมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 47.08 (จำนวน 145 ตัวอย่าง) โดยการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ คิดเป็นร้อยละ 46.10 (จำนวน 142 ตัวอย่าง) และมุ่งเน้นการอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 46.10 (จำนวน 142 ตัวอย่าง) ทำให้เกิดการรักษามุมุมิศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 44.48 (จำนวน 137 ตัวอย่าง) จากการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 44.16 (จำนวน 136 ตัวอย่าง) เป็นการสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี คิดเป็นร้อยละ 43.51 (จำนวน 134 ตัวอย่าง) จากการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 42.86 (จำนวน 132 ตัวอย่าง) รองรับการใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม คิดเป็นร้อยละ 41.56 (จำนวน 128 ตัวอย่าง) ทั้งนี้กลุ่มผู้บริหารบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญกับการให้รางวัลเพื่อสร้าง

แรงจูงใจในการทำงานของผู้มีศักยภาพสูงค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 44.48 (จำนวน 137 ตัวอย่าง)

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากแนวทางกระบวนการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-21 วิเคราะห์ระดับความสำคัญค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางกระบวนการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเชื่อ มั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
1. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ	4.54	.667	.696	.056	มาก
2. การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร	4.68	.739	.718	-.035	มาก
3. การคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กร	4.65	.757	.719	.049	มาก
4. การมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน	4.47	.759	.697	-.272	มาก
5. การอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน	4.56	.689	.711	.047	มาก
6. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน	4.65	.803	.692	-.040	มาก
7. การใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม	4.38	.784	.702	-.138	มาก
8. การให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.45	.732	.699	.008	มาก

ตารางที่ 4-21 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางกระบวนการบริหาร				
	ส่วน ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเชื่อ มั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
9. การรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความ เสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร	4.54	.736	.714	-.023	มาก
10. การสร้างความผูกพันของผู้มี ศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้าง วัฒนธรรมการทำงานที่ดี	4.53	.754	.732	-.031	มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญกระบวนการ บริหาร	4.88	.552	.730	-.571	มาก

จากตารางที่ 4-21 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กรวม
ส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อการระบวนการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.88 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
= .552) ที่ระดับความเชื่อมั่น .730 (ร้อยละ 73.00) มุ่งเน้นการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่ง
บุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.68 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .739) ที่ระดับความเชื่อมั่น
.718 (ร้อยละ 71.80) และการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กร ค่าเฉลี่ย
4.65 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .757) ที่ระดับความเชื่อมั่น .719 (ร้อยละ 71.90) และการพัฒนาผู้มี
ศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.65 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
= .803) ที่ระดับความเชื่อมั่น .692 (ร้อยละ 69.20) โดยเป็นการอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้
และการเรียนรู้ในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.56 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .689) ที่ระดับความเชื่อมั่น .711
(ร้อยละ 71.10) รองรับการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ ค่าเฉลี่ย
4.54 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .667) ที่ระดับความเชื่อมั่น .696 (ร้อยละ 69.60) และการรักษาผู้มี
ศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร ค่าเฉลี่ย 4.54 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .736)
ที่ระดับความเชื่อมั่น .714 (ร้อยละ 71.40) ทำให้เกิดการสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กร
คือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ค่าเฉลี่ย 4.53 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .754) ที่ระดับความเชื่อมั่น
.732 (ร้อยละ 73.20) และ การมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน
ค่าเฉลี่ย 4.47 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .759) ที่ระดับความเชื่อมั่น .697 (ร้อยละ 69.70) เป็นการ
การให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.45 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

= .732) ที่ระดับความเชื่อมั่น .699 (ร้อยละ 69.90) และ การใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม ค่าเฉลี่ย 4.38 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .784) ที่ระดับความเชื่อมั่น .702 (ร้อยละ 70.20)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-22 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบกระบวนการการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.730		.730		10		
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		493.645	307	1.608		
Within people	Between items	24.256	9	2.695	6.197	.000
	Residual	1201.644	2763	.435		
Total		1225.900	2772	.442		
Total		1719.545	3079	.558		

Grand Mean = 4.55

จากตารางที่ 4-22 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นกระบวนการการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .730 หรือร้อยละ 73.00 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .730 ที่มี 10 องค์ประกอบมุมมองการบริหาร และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 6.197 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 พบว่าข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างองค์ประกอบ

2.2.2 วิเคราะห์กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดกลาง

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 312 ตัวอย่างจากแนวทางกระบวนการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-23 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญแนวทางกระบวนการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลางค่อนข้าง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ	-	-	20 (6.41)	138 (44.23)	133 (42.63)	21 (6.73)
2. การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร	-	-	14 (4.49)	90 (28.85)	155 (49.68)	53 (16.99)
3. การคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กร	-	-	6 (1.92)	98 (31.41)	168 (53.85)	40 (12.82)
4. การมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน	-	-	13 (4.17)	103 (33.01)	151 (48.40)	45 (14.42)
5. การอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน	-	-	16 (5.13)	123 (39.42)	154 (49.36)	19 (6.09)
6. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน	-	-	17 (5.45)	129 (41.35)	126 (40.38)	40 (12.82)
7. การใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม	-	-	49 (15.71)	115 (36.86)	125 (40.06)	23 (7.37)
8. การให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	-	-	40 (12.82)	120 (38.46)	131 (41.99)	21 (6.73)
9. การรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร	-	-	27 (8.65)	145 (46.47)	128 (41.03)	12 (3.85)

ตารางที่ 4-23 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญแนวทางกระบวนการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลางค่อนข้าง		มาก	มาก ที่สุด
			น้อย	มาก		
10. การสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพ สูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการ ทำงานที่ดี	-	-	49 (15.71)	115 (36.86)	133 (42.63)	15 (4.81)
รวมระดับความสำคัญกระบวนการ บริหาร	-	-	3 (0.96)	98 (31.41)	185 (59.29)	26 (8.33)

จากตารางที่ 4-23 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 59.29 (จำนวน 185 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 31.41 (จำนวน 98 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.33 (จำนวน 26 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบกับการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 53.85 (จำนวน 168 ตัวอย่าง) และการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร คิดเป็นร้อยละ 49.68 (จำนวน 155 ตัวอย่าง) และการอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 49.36 (จำนวน 154 ตัวอย่าง) รองรับการมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 48.40 (จำนวน 151 ตัวอย่าง) ที่จะเป็นการสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี คิดเป็นร้อยละ 42.63 (จำนวน 133 ตัวอย่าง) และการจูงใจจากการให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 41.99 (จำนวน 131 ตัวอย่าง) เป็น การใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม คิดเป็นร้อยละ 40.06 (จำนวน 125 ตัวอย่าง) ทั้งนี้กลุ่มผู้บริหารบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับ การรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 46.47 (จำนวน 145 ตัวอย่าง) จากการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ คิดเป็นร้อยละ 44.23 (จำนวน 138 ตัวอย่าง) รองรับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 41.35 (จำนวน 129 ตัวอย่าง) จึงเป็นกระบวนการเริ่มมีความสำคัญมากขึ้น ในปัจจุบันเป็นการเข้าถึงที่จะดึงดูดเพื่อการรักษาและพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรธุรกิจ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 312 ตัวอย่างจากแนวทางกระบวนการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-24 วิเคราะห์ระดับความสำคัญค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางกระบวนการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความซื่อ มั่น	ความเบ้	แปลผล ระดับ
1. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ	4.50	.717	.767	.038	มาก
2. การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์การ	4.79	.772	.784	-.213	มาก
3. การคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กร	4.78	.686	.773	-.040	มาก
4. การมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน	4.73	.755	.785	-.095	มาก
5. การอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน	4.56	.687	.783	-.143	มาก
6. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน	4.61	.779	.774	.177	มาก
7. การใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม	4.39	.838	.761	-.081	มาก
8. การให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.43	.799	.772	-.119	มาก
9. การรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความเสียหายจากการสูญเสียบุคลากร	4.40	.701	.773	-.064	มาก

ตารางที่ 4-24 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางกระบวนการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเชื่อ มั่น	ความเบ้	แปลผล ระดับ
10. การสร้างความผูกพันของผู้มี ศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรม การทำงานที่ดี	4.37	.803	.764	-.193	มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญกระบวนการ บริหาร	4.75	.612	.792	-.053	มาก

จากตารางที่ 4-24 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อการกระบวนการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.75 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .612) ที่ระดับความเชื่อมั่น .792 (ร้อยละ 79.20) มุ่งเน้น การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.79 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .772) ที่ระดับความเชื่อมั่น .784 (ร้อยละ 78.40) และการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.78 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .686) ที่ระดับความเชื่อมั่น .773 (ร้อยละ 77.30) ที่มีการมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.73 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .755) ที่ระดับความเชื่อมั่น .785 (ร้อยละ 78.50) และการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.61 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .779) ที่ระดับความเชื่อมั่น .774 (ร้อยละ 77.40) โดยการอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.56 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .687) ที่ระดับความเชื่อมั่น .783 (ร้อยละ 78.30) จากการศึกษาที่มีการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ ค่าเฉลี่ย 4.50 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .717) ที่ระดับความเชื่อมั่น .767 (ร้อยละ 76.70) และการให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.43 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .799) ที่ระดับความเชื่อมั่น .772 (ร้อยละ 77.20) เพื่อการรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร ค่าเฉลี่ย 4.40 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .701) ที่ระดับความเชื่อมั่น .773 (ร้อยละ 77.30) รองรับการใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม ค่าเฉลี่ย 4.39 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .838) ที่ระดับความเชื่อมั่น .761 (ร้อยละ 76.10) การสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ค่าเฉลี่ย 4.37 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .803) ที่ระดับความเชื่อมั่น .764 (ร้อยละ 76.40) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนทางกระบวนการบริหารผู้มีความรู้สูง (Process alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีความรู้สูง

ตารางที่ 4-25 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบกระบวนการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

Reliability statistics					
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.792	.791		10		
ANOVA					
	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig
Between people	617.128	311	1.984		
Within people					
Between items	76.400	9	8.489	20.535	.000
Residual	1157.100	2799	.413		
Total	1233.500	2808	.439		
Total	1850.628	3119	.593		

Grand Mean = 4.55

จากตารางที่ 4-25 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นกระบวนการบริหารผู้มีความรู้สูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .792 หรือร้อยละ 79.20 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .791 ที่มี 10 องค์ประกอบกระบวนการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.55 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 20.535 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 พบว่าข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.2.3 วิเคราะห์กระบวนการบริหารผู้มีความรู้สูงกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบแนวทางการบริหารผู้มีความรู้สูง (Process alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่

ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 309 ตัวอย่างจากแนวทางกระบวนการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-26 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญแนวทางกระบวนการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลางค่อนข้าง		มาก	มาก ที่สุด
			น้อย	มาก		
1. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ	-	-	20 (6.47)	99 (32.04)	141 (45.63)	49 (15.86)
2. การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์การ	-	-	5 (1.62)	105 (33.98)	158 (51.13)	41 (13.27)
3. การคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์การ	-	-	9 (2.91)	100 (32.36)	154 (49.84)	46 (14.89)
4. การมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน	-	-	18 (5.83)	102 (33.01)	149 (48.22)	40 (12.94)
5. การอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน	-	-	15 (4.85)	131 (42.39)	149 (48.22)	14 (4.53)
6. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน	-	-	13 (4.21)	127 (41.10)	143 (46.28)	26 (8.41)
7. การใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม	-	-	44 (14.24)	115 (37.22)	131 (42.39)	19 (6.15)
8. การให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	-	-	43 (13.92)	131 (42.39)	118 (38.19)	17 (5.50)
9. การรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร	-	-	39 (14.24)	123 (39.81)	123 (39.81)	24 (7.77)
10. การสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี	-	-	37 (11.97)	117 (37.86)	132 (42.72)	23 (7.44)
รวมระดับความสำคัญกระบวนการบริหาร	-	-	7 (2.27)	86 (27.83)	181 (58.58)	35 (11.33)

จากตารางที่ 4-26 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 58.58 (จำนวน 181 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 27.83 (จำนวน 86 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.33 (จำนวน 35 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบกับการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์การ คิดเป็นร้อยละ 51.13 (จำนวน 158 ตัวอย่าง) และการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์การ คิดเป็นร้อยละ 49.84 (จำนวน 154 ตัวอย่าง) มุ่งเน้นการมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 48.22 (จำนวน 149 ตัวอย่าง) การอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 48.22 (จำนวน 149 ตัวอย่าง) และการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 46.28 (จำนวน 143 ตัวอย่าง) โดยนำการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ คิดเป็นร้อยละ 45.63 (จำนวน 141 ตัวอย่าง) และการสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี คิดเป็นร้อยละ 42.72 (จำนวน 132 ตัวอย่าง) เพื่อการใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม คิดเป็นร้อยละ 42.39 (จำนวน 131 ตัวอย่าง) และการรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 39.81 (จำนวน 123 ตัวอย่าง) ทั้งนี้กลุ่มผู้บริหารบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับการให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 42.39 (จำนวน 131 ตัวอย่าง)

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 309 ตัวอย่างจากแนวทางกระบวนการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-27 วิเคราะห์ระดับความสำคัญค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการบริหาร
(กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางกระบวนการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเชื่อ มั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
1. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ	4.71	.809	.806	-.161	มาก
2. การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร	4.76	.694	.821	.066	มาก
3. การคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กร	4.77	.732	.817	-.055	มาก
4. การมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน	4.68	.771	.816	-.158	มาก
5. การอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน	4.52	.662	.824	-.123	มาก
6. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน	4.59	.704	.819	.045	มาก
7. การใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม	4.40	.807	.804	-.154	มาก
8. การให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.35	.787	.810	-.028	มาก
9. การรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร	4.43	.809	.816	-.040	มาก
10. การสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี	4.46	.799	.807	-.125	มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญกระบวนการบริหาร	4.71	.708	.830	-.475	มาก

จากตารางที่ 4-27 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อการกระบวนการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.71 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .708) ที่ระดับความเชื่อมั่น .830 (ร้อยละ 83.00) มุ่งเน้นการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.77 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .732) ที่ระดับความเชื่อมั่น .817 (ร้อยละ 81.70) และการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.76 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .694) ที่ระดับความเชื่อมั่น .821 (ร้อยละ 82.10) รองรับการมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.68 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .771) ที่ระดับความเชื่อมั่น .816 (ร้อยละ 81.60) และการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.59 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .704) ที่ระดับความเชื่อมั่น .819 (ร้อยละ 81.90) และการอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.52 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .662) ที่ระดับความเชื่อมั่น .824 (ร้อยละ 82.40) เป็นการสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ค่าเฉลี่ย 4.46 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .799) ที่ระดับความเชื่อมั่น .807 (ร้อยละ 80.70) และการรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร ค่าเฉลี่ย 4.43 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .809) ที่ระดับความเชื่อมั่น .816 (ร้อยละ 81.60) สำหรับการใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม ค่าเฉลี่ย 4.40 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .807) ที่ระดับความเชื่อมั่น .804 (ร้อยละ 80.40) และการให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.35 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .787) ที่ระดับความเชื่อมั่น .810 (ร้อยละ 81.00)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-28 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบกระบวนการบริหาร
(กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.830		.828		10		
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig
Between people		700.999	308	2.276		
Within people	Between items	67.165	9	7.463	19.256	.000
	Residual	1074.335	2772	.388		
	Total	1141.500	2781	.410		
Total		1842.499	3089	.596		

Grand Mean = 4.57

จากตารางที่ 4-28 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .830 หรือร้อยละ 83.00 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .828 ที่มี 10 องค์ประกอบกระบวนการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.57 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 19.256 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 พบว่าข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.2.4 วิเคราะห์กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงรวมทุกกลุ่มบริษัท

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 929 ตัวอย่างจากแนวทางกระบวนการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-29 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญแนวทางกระบวนการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลางค่อนข้าง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อมาได้มา ซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ	-	-	52 (5.60)	373 (40.15)	416 (44.78)	88 (9.47)
2. การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร	-	-	32 (3.44)	306 (32.94)	460 (49.52)	131 (14.10)
3. การคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับ ขีดความสามารถขององค์กร	-	-	29 (1.18)	317 (29.92)	458 (59.20)	125 (9.69)
4. การมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูง เพื่อความเหมาะสมในการทำงาน	-	-	64 (4.74)	318 (41.44)	445 (47.90)	55 (5.92)
5. การอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่ม ความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน	-	-	44 (4.74)	385 (41.44)	445 (47.90)	55 (5.92)
6. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่ม ทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน	-	-	50 (5.38)	368 (39.61)	401 (43.16)	110 (11.84)
7. การใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ กระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม	-	-	135 (14.53)	352 (37.89)	384 (41.33)	58 (6.24)
8. การให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน	-	-	108 (11.63)	388 (41.77)	376 (40.47)	57 (6.14)
9. การรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความ เสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร	-	-	86 (9.26)	394 (42.41)	388 (41.77)	61 (6.57)
10. การสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพ สูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการ ทำงานที่ดี	-	-	109 (11.73)	357 (38.43)	399 (42.95)	64 (6.89)
รวมระดับความสำคัญกระบวนการ บริหาร	-	-	11 (1.18)	278 (29.92)	550 (59.20)	90 (9.69)

จากตารางที่ 4-29 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 59.20 (จำนวน 550 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 29.92 (จำนวน 278 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 9.69 (จำนวน 90 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบกับการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์การ คิดเป็นร้อยละ 49.52 (จำนวน 460 ตัวอย่าง) และการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์การ คิดเป็นร้อยละ 59.20 (จำนวน 458 ตัวอย่าง) โดยการมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 47.90 (จำนวน 445 ตัวอย่าง) เพื่อการอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 47.90 (จำนวน 445 ตัวอย่าง) จากการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ คิดเป็นร้อยละ 44.78 (จำนวน 416 ตัวอย่าง) เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 43.16 (จำนวน 401 ตัวอย่าง) และการสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี คิดเป็นร้อยละ 42.95 (จำนวน 399 ตัวอย่าง) ในการใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม คิดเป็นร้อยละ 41.33 (จำนวน 384 ตัวอย่าง) ตามลำดับ ทั้งนี้กลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับการรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 42.41 (จำนวน 394 ตัวอย่าง) และการให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 41.77 (จำนวน 388 ตัวอย่าง)

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 929 ตัวอย่างจากแนวทางกระบวนการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-30 วิเคราะห์ระดับความสำคัญค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานกระบวนการบริหาร
(รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางกระบวนการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเชื่อมั่น	ความเบ้	แปลผล ระดับ
1. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ ได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ	4.58	.738	.760	.008	มาก
2. การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับ องค์การ	4.74	.737	.778	-.072	มาก
3. การคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ รองรับขีดความสามารถขององค์การ	4.73	.727	.773	-.027	มาก
4. การมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูง เพื่อความเหมาะสมในการทำงาน	4.63	.769	.772	-.170	มาก
5. การอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่ม ความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน	4.55	.679	.777	-.068	มาก
6. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่ม ทักษะและขีดความสามารถในการ ทำงาน	4.61	.763	.768	.047	มาก
7. การใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ กระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม	4.39	.809	.759	-.121	มาก
8. การให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.41	.773	.764	-.059	มาก
9. การรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความ เสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร	4.46	.752	.771	-.042	มาก
10. การสร้างความผูกพันของผู้มี ศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้าง วัฒนธรรมการทำงานที่ดี	4.45	.788	.769	-.133	มาก

ร่วมน้ำหนักความสำคัญกระบวนการ บริหาร	4.77	.626	.787	-.079	มาก
-----------------------------------------	------	------	------	-------	-----

จากตารางที่ 4-30 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อการกระบวนการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.77 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .626) ที่ระดับความเชื่อมั่น .787 (ร้อยละ 79.20) โดยมุ่งเน้นการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร ค่าเฉลี่ย 4.74 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .737) ที่ระดับความเชื่อมั่น .778 (ร้อยละ 77.80) และการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กร ค่าเฉลี่ย 4.73 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .727) ที่ระดับความเชื่อมั่น .773 (ร้อยละ 77.30) โดยการมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.63 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .769) ที่ระดับความเชื่อมั่น .772 (ร้อยละ 77.20) และการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.61 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .763) ที่ระดับความเชื่อมั่น .768 (ร้อยละ 76.80) จากการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ ค่าเฉลี่ย 4.58 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .738) ที่ระดับความเชื่อมั่น .760 (ร้อยละ 76.00) และการอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.55 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .679) ที่ระดับความเชื่อมั่น .777 (ร้อยละ 77.70) เพื่อการรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร ค่าเฉลี่ย 4.46 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .752) ที่ระดับความเชื่อมั่น .771 (ร้อยละ 77.10) และการสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ค่าเฉลี่ย 4.45 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .788) ที่ระดับความเชื่อมั่น .769 (ร้อยละ 76.90) มุ่งเน้นการให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.41 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .773) ที่ระดับความเชื่อมั่น .764 (ร้อยละ 76.40) และการใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม ค่าเฉลี่ย 4.39 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .809) ที่ระดับความเชื่อมั่น .759 (ร้อยละ 75.90) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-31 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบกระบวนการการบริหาร
(รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

Reliability statistics					
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items		N of items	
.787		.787		10	

ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		1812.493	928	1.953		
Within people	Between items	133.536	9	14.837	35.739	.000
	Residual	3467.364	8352	.415		
	Total	3600.900	8361	.431		
Total		5413.393	9289	.583		

Grand Mean = 4.56

จากตารางที่ 4-31 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .787 หรือร้อยละ 78.70 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .787 ที่มี 10 องค์ประกอบกระบวนการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.56 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 35.739 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 พบว่า ข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.3 วิเคราะห์แนวทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management performance alignment) เป็นการวิเคราะห์ประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงของผู้บริหารสายธุรกิจที่ให้ความสำคัญในองค์ประกอบการบริหาร และนำมาลำดับการประเมินการบริหารอย่างไร ทั้งนี้การวิเคราะห์มุ่งเน้นแนวโน้มระดับคุณลักษณะขององค์ประกอบที่สะท้อนความสำคัญของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง และน้ำหนักความสำคัญของผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดเล็กและนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงโครงสร้างของแนวทางบริหาร

2.3.1 วิเคราะห์ประเมินผลงานบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบแนวทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากแนวทางประเมินผลการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-32 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญแนวทางประเมินผลการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. การประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการ บริหาร ผู้มีศักยภาพสูง	-	-	25 (8.12)	119 (38.64)	144 (46.75)	20 (6.49)
2. การประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	6 (1.95)	98 (31.82)	179 (58.12)	25 (8.12)
3. การวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	14 (4.55)	140 (45.45)	130 (42.21)	24 (7.79)
4. การวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	63 (20.45)	136 (44.16)	97 (31.49)	12 (3.90)
5. การวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	58 (18.83)	164 (53.25)	78 (25.32)	8 (2.60)
รวมระดับความสำคัญประเมินผลการบริหาร	-	-	29 (9.42)	125 (40.58)	129 (41.88)	25 (8.12)

จากตารางที่ 4-32 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก

คิดเป็นร้อยละ 41.88 (จำนวน 129 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 40.55 (จำนวน 125 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.12 (จำนวน 25 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบการประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 58.12 (จำนวน 179 ตัวอย่าง) และการประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 46.75 (จำนวน 144 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมากทางด้านการวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 53.25 (จำนวน 164 ตัวอย่าง) การวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.45 (จำนวน 140 ตัวอย่าง) และการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 44.16 (จำนวน 136 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากแนวทางประเมินผลการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-33 วิเคราะห์ระดับความสำคัญค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินผลการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางประเมินผลการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความช้ มั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
1. การประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผล การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.52	.737	.615	-.179	มาก
2. การประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.72	.634	.678	-.157	มาก
3. การวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.53	.705	.641	.165	มาก
4. การวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.19	.801	.580	.106	ปานกลาง ค่อนข้างมาก
5. การวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหร ผู้มีศักยภาพสูง	4.12	.730	.637	.219	ปานกลาง ค่อนข้างมาก

รวมน้ำหนักความสำคัญประเมินผลการ บริหาร	4.48	.724	.683	-.015	มาก
-------------------------------------------	------	------	------	-------	-----

จากตารางที่ 4-33 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.48 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .724) ที่ระดับความเชื่อมั่น .683 (ร้อยละ 68.30) ทางด้านการประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.72 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .634) ที่ระดับความเชื่อมั่น .678 (ร้อยละ 67.80) ด้านการวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.53 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .705) ที่ระดับความเชื่อมั่น .641 (ร้อยละ 64.10) และการประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.52 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .737) ที่ระดับความเชื่อมั่น .615 (ร้อยละ 61.50) ทั้งนี้ให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงค่าเฉลี่ย 4.19 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .801) ที่ระดับความเชื่อมั่น .637 (ร้อยละ 63.70) และการวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงค่าเฉลี่ย 4.12 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .730) ที่ระดับความเชื่อมั่น .637 (ร้อยละ 63.70)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-34 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการประเมินผลการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

Reliability statistics					
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of Items		
.683	.678		5		
ANOVA					
	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people	354.426	307	1.154		
Within people					
Between items	80.019	4	20.005	54.642	.000
Residual	449.581	1228	.366		

Reliability statistics

Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of Items
Total	529.600	1232	.430
Total	884.026	1539	.574

Grand Mean = 4.42

จากตารางที่ 4-34 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .683 หรือร้อยละ 68.30 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .678 ที่มี 5 องค์ประกอบมุมมองการบริหาร และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 54.642 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างองค์ประกอบ

2.3.2 วิเคราะห์ประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดกลาง

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบแนวทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 312 ตัวอย่างจากแนวทางประเมินผลการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-35 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญแนวทางประเมินผลการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. การประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	32 (10.26)	123 (39.42)	144 (46.15)	13 (4.17)
2. การประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการบริหาร ผู้มีศักยภาพสูง	-	-	4 (1.28)	90 (28.85)	174 (55.77)	44 (14.10)
3. การวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้ มีศักยภาพสูง	-	-	7 (2.24)	119 (38.14)	154 (49.36)	32 (10.26)

4. การวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	1 (0.32)	45 (14.42)	124 (39.74)	116 (37.18)	26 (8.33)
5. การวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	46 (14.74)	147 (47.12)	104 (33.33)	15 (4.81)
รวมระดับความสำคัญประเมินผลการบริหาร	-	-	6 (1.92)	98 (31.41)	160 (51.28)	48 (15.38)

จากตารางที่ 4-35 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 51.28 (จำนวน 160 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 31.41 (จำนวน 98 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 15.38 (จำนวน 48 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบการประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 55.77 (จำนวน 174 ตัวอย่าง) และการประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 46.15 (จำนวน 144 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก ทางด้านการวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 47.12 (จำนวน 147 ตัวอย่าง) และการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 39.74 (จำนวน 124 ตัวอย่าง) และการวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 38.14 (จำนวน 119 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากแนวทางประเมินผลการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-36 วิเคราะห์ระดับความสำคัญค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินผลการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางประเมินผลการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ

1. การประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผล การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.44	.733	.692	-.268	มาก
2. การประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.83	.673	.684	-.268	มาก
3. การวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.68	.686	.687	.097	มาก

ตารางที่ 4-36 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางประเมินผลการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
4. การวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.39	.845	.669	-.030	มาก
5. การวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหาร ผู้มีศักยภาพสูง	4.28	.772	.680	.101	ปานกลาง ค่อนข้างมาก
รวมน้ำหนักความสำคัญประเมินผลการ บริหาร	4.80	.712	.729	-.014	มาก

จากตารางที่ 4-36 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.80 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .712) ที่ระดับความเชื่อมั่น .729 (ร้อยละ 72.90) ทางด้านการประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.83 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .673) ที่ระดับความเชื่อมั่น .684 (ร้อยละ 68.40) ด้านการวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.68 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .686) ที่ระดับความเชื่อมั่น .687 (ร้อยละ 68.70) และการประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.44 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .733) ที่ระดับความเชื่อมั่น .692 (ร้อยละ 69.20) และการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.39 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .845) ที่ระดับความเชื่อมั่น .669 (ร้อยละ 66.90) ทั้งนี้ ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากในการวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงค่าเฉลี่ย 4.28 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .772) ที่ระดับความเชื่อมั่น .680 (ร้อยละ 68.00)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-37 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการประเมินผลการบริหาร
(กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items			
.729	.730		5			
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		413.169	311	1.329		
Within people	Between items	61.996	4	15.499	43.037	.000
	Residual	448.004	1244	.360		
	Total	510.000	1248	.409		
Total		923.169	1559	.592		

Grand Mean = 4.52

จากตารางที่ 4-37 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .729 หรือร้อยละ 72.90 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .730 ที่มี 5 องค์ประกอบ ประเมินผลการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.52 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 43.037 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.3.3 วิเคราะห์ประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบแนวทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 309 ตัวอย่างจากแนวทางประเมินผลการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-38 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินผลการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญแนวทางประเมินผลการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			ค่อนข้าง			
			น้อย	มาก		
1. การประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	16 (5.18)	109 (35.28)	154 (49.84)	30 (9.71)
2. การประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	9 (2.91)	107 (34.63)	162 (52.43)	31 (10.03)
3. การวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	12 (3.88)	132 (42.72)	141 (45.63)	24 (7.77)
4. การวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	37 (11.97)	124 (40.13)	122 (39.48)	26 (8.41)
5. การวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	46 (14.89)	143 (46.28)	105 (33.98)	15 (4.85)
รวมระดับความสำคัญประเมินผลการ บริหาร	-	-	9 (2.91)	78 (25.24)	185 (59.87)	37 (11.97)

จากตารางที่ 4-38 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 59.87 (จำนวน 185 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 25.24 (จำนวน 78 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.97 (จำนวน 37 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 52.43 (จำนวน 162 ตัวอย่าง) และการประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 49.84 (จำนวน 154 ตัวอย่าง) รวมทั้งการประเมินผลด้วยวิธีการวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.63 (จำนวน 141 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ผู้บริหารสายธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากกับการประเมินผลด้วยวิธีการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 40.13 (จำนวน 124 ตัวอย่าง) และการประเมินผลด้วยวิธีการวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ

46.28 (จำนวน 143 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance component PnaLysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 309 ตัวอย่างจากแนวทางประเมินผลการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-39 วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประเมินผลการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางประเมินผลการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
1. การประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผล การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.64	.728	.647	-.143	2) มาก
2. การประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.70	.687	.624	-.067	1) มาก
3. การวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.57	.692	.595	.091	3) มาก
4. การวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.44	.810	.591	-.018	4) มาก
5. การวัดพัฒนาเพื่อประเมินการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.29	.776	.565	.080	5) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
รวมน้ำหนักความสำคัญประเมินผลการ บริหาร	4.80	.673	.658	-.329	มาก

จากตารางที่ 4-39 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.80 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .673) ที่ระดับความเชื่อมั่น .658 (ร้อยละ 65.80) ทางด้านการประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.70 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .687) ที่ระดับความ

เชื่อมั่น .624 (ร้อยละ 62.40) และการประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.64 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .728) ที่ระดับความเชื่อมั่น .647 (ร้อยละ 64.70) และการประเมินผลด้วยวิธีการการวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.57 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .692) ที่ระดับความเชื่อมั่น .595 (ร้อยละ 59.50) รวมทั้งการประเมินผลด้วยวิธีการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.44 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .810) ที่ระดับความเชื่อมั่น .591 (ร้อยละ 59.10) ทั้งนี้ผู้บริหารสายธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากกับการประเมินผลด้วยวิธีการวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.29 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .776) ที่ระดับความเชื่อมั่น .565 (ร้อยละ 56.50)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-40 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบประเมินผลการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

Reliability Statistics					
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.658	.657		5		

ANOVA					
	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people	356.225	308	1.157		
Within people					
Between items	33.258	4	8.315	21.011	.000
Residual	487.542	1232	.396		
Total	520.800	1236	.421		
Total	877.025	1544	.568		

Grand Mean = 4.53

จากตารางที่ 4-40 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .685 หรือร้อยละ 68.50 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .730 ที่มี 5 องค์ประกอบ ประเมินผลการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.53 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 21.011 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.3.4 วิเคราะห์ประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงรวมกลุ่มบริษัท

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบแนวทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 929 ตัวอย่างจากแนวทางประเมินผลการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-41 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญแนวทางประเมินผลการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. การประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผล การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	73 (7.86)	351 (37.78)	442 (47.58)	63 (6.78)
2. การประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	19 (2.05)	295 (31.75)	515 (55.44)	100 (10.76)
3. การวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	33 (3.55)	391 (42.09)	425 (45.75)	80 (8.61)
4. การวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	1 (0.11)	145 (15.61)	384 (41.33)	335 (36.06)	64 (6.89)
5. การวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	150 (16.15)	454 (48.87)	287 (30.89)	38 (4.09)
รวมระดับความสำคัญประเมินผลการ บริหาร	-	-	22 (2.37)	289 (31.11)	530 (54.14)	115 (12.38)

จากตารางที่ 4-41 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับแนวทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 54.14 (จำนวน 530 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 31.11 (จำนวน 289 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.38 (จำนวน 115 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 55.44 (จำนวน 515 ตัวอย่าง) และการประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 47.58 (จำนวน 442 ตัวอย่าง) รวมทั้งการวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.75 (จำนวน 425 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากในการวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 48.87 (จำนวน 454 ตัวอย่าง) และการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 41.33 (จำนวน 384 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากแนวทางประเมินผลการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-42 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางประเมินผลการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ	ความ	แปลผล
		เบี่ยงเบน	ความ		
มาตรฐาน	เชื่อมั่น	ระดับ	เบ้	ระดับ	
1. การประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.53	.736	.656	-.195	3) มาก
2. การประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.75	.667	.664	-.080	1) มาก
3. การวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.59	.696	.643	.112	2) มาก
4. การวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.34	.829	.614	.023	4) ปานกลาง ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 4-42 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญแนวทางประเมินผลการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
5. การวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	4.23	.763	.628	.142	5) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
รวมน้ำหนักความสำคัญประเมินผลการ บริหาร	4.76	.689	.692	-.091	มาก

จากตารางที่ 4-42 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.76 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .689) ที่ระดับความเชื่อมั่น .692 (ร้อยละ 72.90) ทางด้านการประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.75 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .667) ที่ระดับความเชื่อมั่น .664 (ร้อยละ 66.40) และการวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.59 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .696) ที่ระดับความเชื่อมั่น .643 (ร้อยละ 64.30) รวมทั้งการประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.53 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .736) ที่ระดับความเชื่อมั่น .656 (ร้อยละ 65.60) ทั้งนี้ให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากในการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.34 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .829) ที่ระดับความเชื่อมั่น .614 (ร้อยละ 61.40) และการวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.23 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .763) ที่ระดับความเชื่อมั่น .628 (ร้อยละ 62.80)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแนวทางประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-43 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบประเมินผลการบริหาร
(รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items			N of items	
.692		.690			5	
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig
Between people		1136.301	928	1.224		
Within people	Between items	158.206	4	39.551	104.704	.000
	Residual	1402.194	3712	.378		
	Total	1560.400	3716	.420		
Total		2696.701	4644	.581		

Grand Mean = 4.49

จากตารางที่ 4-43 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .692 หรือร้อยละ 69.20 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .690 ที่มี 5 องค์ประกอบ ประเมินผลการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.49 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 104.704 และ นัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการ วิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.4 วิเคราะห์การวางแนวทางการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management portfolio alignment) เป็นการวิเคราะห์แนวทางกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นความสำคัญที่ผู้บริหารสายธุรกิจที่ให้ความสำคัญในองค์ประกอบการบริหาร และนำมาลำดับ การบริหารความเสี่ยงอย่างไร ทั้งนี้การวิเคราะห์มุ่งเน้นแนวโน้มระดับคุณลักษณะขององค์ประกอบที่ สะท้อนความสำคัญของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง และน้ำหนักความสำคัญของผู้บริหารบริษัท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่เป็นกลุ่มบริษัทที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันและนำข้อมูลไปใช้ในการ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงโครงสร้างของแนวทางบริหาร

2.4.1 วิเคราะห์กระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบแนวทางกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบ

การบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากการกระจายความเสี่ยงการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-44 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการกระจายความเสี่ยงการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. การจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	35 (11.36)	109 (35.39)	139 (45.13)	25 (8.12)
2. การจัดการเส้นทางสายอาชีพในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	11 (3.57)	129 (41.88)	156 (50.65)	12 (3.90)
3. การขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ให้มีความหลากหลาย	-	-	47 (15.26)	127 (41.23)	128 (41.56)	6 (1.95)
4. การจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	53 (17.21)	145 (47.08)	98 (31.82)	12 (3.90)
5. การสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	29 (9.42)	154 (50.00)	115 (37.34)	10 (3.25)
รวมระดับความสำคัญการกระจายความเสี่ยง การบริหาร	-	-	29 (5.19)	113 (36.69)	154 (50.00)	10 (8.12)

จากตารางที่ 4-44 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 50.00 (จำนวน 154 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญมาก คิดเป็นร้อยละ 36.69 (จำนวน 113 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.12 (จำนวน 10 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 50.00 (จำนวน 154 ตัวอย่าง) และการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 47.08 (จำนวน 145 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญมากทางด้านการจัดการเส้นทางสาย

อาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 50.65 (จำนวน 156 ตัวอย่าง) การจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.13 (จำนวน 139 ตัวอย่าง) และการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย คิดเป็นร้อยละ 41.56 (จำนวน 128 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากการกระจายความเสี่ยงการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-45 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการกระจายความเสี่ยงการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
1. การจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.50	.801	.518	-.191	2) มาก
2. การจัดการเส้นทางสายอาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.55	.631	.621	-.145	1) มาก
3. การขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย	4.30	.746	.630	-.271	4) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
4. การจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.22	.773	.607	.101	5) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
5. การสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.34	.693	.636	.011	3) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญกระจายความเสี่ยงการบริหาร	4.61	.711	.658	-.149	มาก

จากตารางที่ 4-45 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.61 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .711) ที่ระดับความเชื่อมั่น .658 (ร้อยละ 65.80) ทางด้านการจัดการเส้นทาง

สาขาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.55 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .631) ที่ระดับความเชื่อมั่น .621 (ร้อยละ 62.10) ด้านการจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.50 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .801) ที่ระดับความเชื่อมั่น .518 (ร้อยละ 51.80) และด้านการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงค่าเฉลี่ย 4.34 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .693) ที่ระดับความเชื่อมั่น .636 (ร้อยละ 63.60) ทั้งนี้ให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมาก ด้านการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย ค่าเฉลี่ย 4.30 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .746) ที่ระดับความเชื่อมั่น .630 (ร้อยละ 63.00) และการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.22 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .773) ที่ระดับความเชื่อมั่น .607 (ร้อยละ 60.70) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนทางกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio Alignment Reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-46 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.658		.655		5		
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		346.594	307	1.129		
Within people	Between items	22.944	4	5.736	14.840	.000
	Residual	474.656	1228	.387		
Total		497.600	1232	.404		
Total		844.194	1539	.549		

Grand Mean = 4.38

จากตารางที่ 4-46 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง จากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .658 หรือร้อยละ 65.80 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .655 ที่มี

5 องค์ประกอบมุมมองการบริหาร และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 13.754 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างองค์ประกอบ

2.4.2 วิเคราะห์กระจายความเล็งการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดกลาง

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบแนวทางกระจายความเล็งการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 312 ตัวอย่างจากการกระจายความเล็งการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-47 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการกระจายความเล็งการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการกระจายความเล็งการบริหาร					
	น้อย		ปานกลาง		มาก	
	น้อยที่สุด	น้อย	ค่อนข้าง		มากที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. การจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	44 (14.10)	117 (37.50)	140 (44.87)	11 (3.53)
2. การจัดการเส้นทางอาชีพในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	11 (3.53)	120 (38.46)	157 (50.32)	24 (7.69)
3. การขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ให้มีความหลากหลาย	-	-	34 (10.90)	123 (39.42)	143 (45.83)	12 (3.85)
4. การจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	43 (13.78)	145 (46.47)	107 (34.29)	17 (5.45)
5. การสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	29 (9.29)	127 (40.71)	137 (43.91)	19 (6.09)
รวมระดับความสำคัญการกระจายความเล็ง การบริหาร	-	-	11 (3.53)	101 (32.37)	174 (55.77)	26 (8.33)

จากตารางที่ 4-47 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 55.77 (จำนวน 154 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 32.37 (จำนวน 101 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.33 (จำนวน 26 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการเส้นทางสายอาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 50.32 (จำนวน 157 ตัวอย่าง) ในการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย คิดเป็นร้อยละ 45.83 (จำนวน 143 ตัวอย่าง) จากการจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 44.87 (จำนวน 140 ตัวอย่าง) เพื่อการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 43.91 (จำนวน 137 ตัวอย่าง) ขณะที่ผู้บริหารสายธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญค่อนข้างมากกับการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 46.47 (จำนวน 145 ตัวอย่าง)

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio component Pnalysis) เป็นการหาค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 312 ตัวอย่างจากการกระจายความเสี่ยงการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-48 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการกระจายความเสี่ยงการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
1. การจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.38	.768	.541	-.293	4) มาก
2. การจัดการเส้นทางสายอาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.62	.679	.646	-.046	1) มาก
3. การขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย	4.43	.736	.664	-.280	3) มาก

ตารางที่ 4-48 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการกระจายความเสี่ยงการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
4. การจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.31	.776	.621	.096	5) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
5. การสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จใน การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.47	.747	.620	-.122	2) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญกระจายความ เสี่ยงการบริหาร	4.68	.672	.672	-.236	มาก

จากตารางที่ 4-48 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.68 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .672) ที่ระดับความเชื่อมั่น .672 (ร้อยละ 67.20) ทางด้านการจัดการเส้นทางสายอาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.62 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .679) ที่ระดับความเชื่อมั่น .646 (ร้อยละ 64.60) และการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.47 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .747) ที่ระดับความเชื่อมั่น .620 (ร้อยละ 62.00) เป็นการการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย ค่าเฉลี่ย 4.43 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .736) ที่ระดับความเชื่อมั่น .664 (ร้อยละ 66.40) บนพื้นฐานการจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.38 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .768) ที่ระดับความเชื่อมั่น .541 (ร้อยละ 54.10) รองรับการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.31 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .776) ที่ระดับความเชื่อมั่น .621 (ร้อยละ 62.10) ที่มีระดับความสำคัญค่อนข้างมาก

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนทางกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-49 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบกระจายความเสี่ยงการบริหาร
ผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.672		.670		5		
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		370.292	311	1.191		
Within people	Between items	16.746	4	4.187	10.724	.000
	Residual	485.654	1244	.390		
	Total	502.400	1248	.403		
Total		872.692	1559	.560		

Grand Mean = 4.44

จากตารางที่ 4-49 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง จากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .672 หรือร้อยละ 67.20 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .670 ที่มี 5 องค์ประกอบการกระจายความเสี่ยงการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.44 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 10.724 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.4.3 วิเคราะห์กระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบแนวทางกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio alignment Level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 309 ตัวอย่างจากการกระจายความเสี่ยงการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-50 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง
(กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการกระจายความเสี่ยงการ บริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			ค่อนข้าง			
			น้อย	มาก		
1. การจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	32 (10.36)	103 (33.33)	144 (46.60)	30 (9.71)
2. การจัดการเส้นทางสายอาชีพในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	16 (5.18)	117 (37.86)	153 (49.51)	23 (7.44)
3. การขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ให้มีความหลากหลาย	-	-	29 (9.39)	135 (43.69)	132 (42.72)	13 (4.21)
4. การจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	39 (12.62)	133 (43.04)	118 (38.19)	19 (6.15)
5. การสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	30 (9.71)	139 (44.98)	114 (36.89)	26 (8.41)
รวมระดับความสำคัญการกระจายความเสี่ยง การบริหาร	-	-	17 (5.50)	82 (26.54)	181 (58.58)	29 (9.39)

จากตารางที่ 4-50 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 58.58 (จำนวน 181 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 26.54 (จำนวน 82 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 9.39 (จำนวน 29 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการเส้นทางสายอาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 49.51 (จำนวน 153 ตัวอย่าง) และการจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 46.60 (จำนวน 144 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ผู้บริหารสายธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญค่อนข้างมากเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 44.98 (จำนวน

139 ตัวอย่าง) และการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย คิดเป็นร้อยละ 43.69 (จำนวน 135 ตัวอย่าง) รวมทั้งการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 43.04 (จำนวน 133 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio component analysis) เป็นการหาค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 309 ตัวอย่างจากการกระจายความเสี่ยงการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-51 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการกระจายความเสี่ยงการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
1. การจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	4.56	.806	.651	-.223	2) มาก
2. การจัดการเส้นทางสายอาชีพในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.59	.704	.663	-.134	1) มาก
3. การขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพ สูงให้มีความหลากหลาย	4.42	.719	.663	-.130	4) มาก
4. การจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.38	.783	.644	.010	5) มาก
5. การสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.44	.782	.661	.118	3) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญกระจายความ เสี่ยงการบริหาร	4.71	.708	.705	-.475	มาก

จากตารางที่ 4-51 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.71 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .708) ที่ระดับความเชื่อมั่น .705 (ร้อยละ 70.50) ทางด้านการจัดการเส้นทาง

สาขาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.59 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .704) ที่ระดับความเชื่อมั่น .663 (ร้อยละ 66.30) และการจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.56 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .806) ที่ระดับความเชื่อมั่น .651 (ร้อยละ 65.10) เป็นการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.44 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .782) ที่ระดับความเชื่อมั่น .661 (ร้อยละ 66.10) และการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย ค่าเฉลี่ย 4.42 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .719) ที่ระดับความเชื่อมั่น .663 (ร้อยละ 66.30) และการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.38 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .783) ที่ระดับความเชื่อมั่น .644 (ร้อยละ 64.40) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนทางกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-52 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบกระจายความเสี่ยงการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

Reliability statistics					
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.705	.705		5		

ANOVA					
	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig
Between people	407.834	308	1.324		
Within people					
Between items	10.567	4	2.642	6.766	.000
Residual	481.033	1232	.390		
Total	491.600	1236	.398		
Total	899.434	1544	.583		

Grand Mean = 4.48

จากตารางที่ 4-52 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง จากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .705 หรือร้อยละ 70.50 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .705 ที่มี 5 องค์ประกอบการกระจายความเสี่ยงการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.48 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 6.766 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.4.4 วิเคราะห์กระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูงรวมกลุ่มบริษัท

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบแนวทางกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio alignment level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 929 ตัวอย่างจากการกระจายความเสี่ยงการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-53 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการกระจายความเสี่ยงการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. การจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	111 (11.95)	329 (35.41)	423 (45.53)	66 (7.10)
2. การจัดการเส้นทางสายอาชีพในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	38 (4.09)	366 (39.40)	466 (50.16)	59 (6.35)
3. การขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ให้มีความหลากหลาย	-	-	110 (11.84)	385 (41.44)	403 (43.38)	31 (3.34)
4. การจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	135 (14.53)	423 (45.53)	323 (34.77)	48 (5.17)
5. การสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	-	-	88 (9.47)	420 (45.21)	366 (39.40)	55 (5.92)

รวมระดับความสำคัญการกระจายความเสี่ยง	35	304	513	77
การบริหาร	(3.77)	(32.72)	(55.22)	(8.29)

จากตารางที่ 4-53 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 55.22 (จำนวน 513 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 32.72 (จำนวน 304 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.29 (จำนวน 77 ตัวอย่าง) เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบการจัดการเส้นทางสายอาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 50.16 (จำนวน 466 ตัวอย่าง) และการจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.53 (จำนวน 423 ตัวอย่าง) รวมทั้งการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย คิดเป็นร้อยละ 43.38 (จำนวน 403 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ผู้บริหารสายธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญค่อนข้างมากกับการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.53 (จำนวน 423 ตัวอย่าง) และการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.21 (จำนวน 420 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อแนวทางกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจจำนวน 929 ตัวอย่างจากการกระจายความเสี่ยงการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-54 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการกระจายความเสี่ยงการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
1. การจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	4.48	.795	.580	-.218	2) มาก
2. การจัดการเส้นทางสายอาชีพในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.59	.672	.644	-.098	1) มาก

3. การขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ให้มีความหลากหลาย	4.38	.735	.652	-.233	4) มาก
4. การจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.31	.779	.624	.066	5) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
5. การสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.42	.743	.639	.023	3) มาก

ตารางที่ 4-54 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการกระจายความเสี่ยงการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
รายนี้นักความสำคัญกระจายความเสี่ยง การบริหาร	4.68	.677	.680	-.236	มาก

จากตารางที่ 4-54 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวม ส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.68 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .677) ที่ระดับความเชื่อมั่น .680 (ร้อยละ 67.20) ทางด้านการจัดการเส้นทางสายอาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.59 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .672) ที่ระดับความเชื่อมั่น .644 (ร้อยละ 64.60) และการจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.48 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .795) ที่ระดับความเชื่อมั่น .580 (ร้อยละ 58.00) เป็นการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.42 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .743) ที่ระดับความเชื่อมั่น .639 (ร้อยละ 63.90) และการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย ค่าเฉลี่ย 4.38 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .735) ที่ระดับความเชื่อมั่น .652 (ร้อยละ 65.20) ทั้งนี้ผู้บริหารสายธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญค่อนข้างมากกับการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.31 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .779) ที่ระดับความเชื่อมั่น .624 (ร้อยละ 64.60) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวางแผนทางกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio alignment reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-55 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบกระจายความเสี่ยงการบริหาร
ผู้มีศักยภาพสูง (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

Reliability statistics					
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items	N of Items			
.680	.678	5			
ANOVA					
	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people	1131.557	928	1.219		
Within people					
Between items	41.786	4	10.447	26.746	.000
Residual	1449.814	3712	.391		
Total	1491.600	3716	.401		
Total	2623.157	4644	.565		

Grand Mean = 4.43

จากตารางที่ 4-55 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง จากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .680 หรือร้อยละ 68.00 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .678 ที่มี 5 องค์ประกอบการกระจายความเสี่ยงการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.43 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 26.746 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.5 วิเคราะห์ประเมินศักยภาพสูงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential of talent management) เป็นการวิเคราะห์แนวทางการประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นความสำคัญที่ผู้บริหารสายธุรกิจให้ความสำคัญในองค์ประกอบการบริหาร และนำมาลำดับการประเมินอย่างไร ทั้งนี้การวิเคราะห์มุ่งเน้นแนวโน้มระดับคุณลักษณะขององค์ประกอบที่สะท้อนความสำคัญของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง และนำนักความสำคัญของผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดเล็กและนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ห้ององค์ประกอบเชิงโครงสร้างของแนวทางบริหาร

2.5.1 วิเคราะห์ประเมินศักยภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการประเมินศักยภาพสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากการประเมินศักยภาพสูงบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-56 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร					
	น้อย		ปานกลาง		มาก	
	น้อยที่สุด	น้อย	ค่อนข้างน้อย	ค่อนข้างมาก		
การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (High potential: Capability)						
1. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการ แก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	12 (3.90)	89 (28.90)	181 (58.77)	26 (8.44)
2. มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	26 (8.44)	103 (33.44)	140 (45.45)	39 (12.66)
3. มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถการให้ คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	32 (10.39)	107 (34.74)	152 (49.35)	17 (5.52)
4. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสาร เจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	44 (14.29)	146 (47.40)	112 (36.36)	6 (1.95)
5. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	18 (5.84)	139 (45.13)	132 (42.86)	19 (6.17)
รวมระดับความสำคัญการประเมินศักยภาพ ด้านการใช้ความสามารถ	-	-	21 (6.82)	59 (19.16)	198 (64.29)	30 (9.74)

ตารางที่ 4-56 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการประเมินศักยภาพสูงการ บริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			ค่อนข้าง			
			น้อย	มาก		
การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment)						
1. มุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	8 (2.60)	141 (45.78)	135 (43.83)	24 (7.79)
2. มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	11 (3.57)	134 (43.51)	154 (50.00)	9 (2.92)
3. มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยม ของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	17 (5.52)	138 (44.81)	140 (45.45)	13 (4.22)
4. มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้ มีศักยภาพสูง	-	-	24 (7.79)	122 (39.61)	150 (48.70)	12 (3.90)
รวมระดับความสำคัญประเมินศักยภาพด้าน ความมุ่งมั่น	-	-	3 (0.97)	59 (19.16)	226 (73.38)	20 (6.49)

จากตารางที่ 4-56 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กรวม
ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก
คิดเป็นร้อยละ 64.29 (จำนวน 198 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 19.16
(จำนวน 59 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 9.74 (จำนวน 30 ตัวอย่าง)
ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบการมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการ
แก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 58.77 (จำนวน 181 ตัวอย่าง) ด้านมุ่งเน้นการ
พัฒนาความสามารถให้คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 49.35 (จำนวน 152 ตัวอย่าง)
ด้านมุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.45
(จำนวน 140 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ให้ความสำคัญค่อนข้างมากเกี่ยวกับมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสาร
เจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 47.40 (จำนวน 146 ตัวอย่าง) และมุ่งเน้นการใช้
ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.13 (จำนวน 139 ตัวอย่าง)

ขณะที่ผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดเล็กรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่นผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 73.38 (จำนวน 226 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 19.16 (จำนวน 59 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.49 (จำนวน 20 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบการมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 50.00 (จำนวน 154 ตัวอย่าง) มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 48.70 (จำนวน 150 ตัวอย่าง) มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.45 (จำนวน 140 ตัวอย่าง) และมุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 43.83 (จำนวน 135 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อประเมินศักยภาพสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-57 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร				
	ส่วน		ระดับ	ความ	แปลผล
	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ เชื่อมั่น	เบ้	ระดับ
การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (High potential: Capability)					
1. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการ แก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง	4.72	.671	.771	-.376	1) มาก
2. มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง	4.62	.812	.769	-.165	2) มาก
3. มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถการให้ คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง	4.50	.755	.772	-.343	3) มาก

ตารางที่ 4-57 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินศักยภาพสูงการ บริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
4. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสาร เจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง	4.26	.720	.780	-.118	5) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
5. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง	4.49	.701	.773	.052	4) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมิน ศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ	4.76	.714	.798	-.764	มาก
การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment)					
1. มุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของ ผู้มีศักยภาพสูง	4.57	.674	.781	.263	1) มาก
2. มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.52	.617	.787	-.171	2) มาก
3. มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.48	.668	.793	-.072	4) มาก
4. มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยม ของผู้มีศักยภาพสูง	4.49	.697	.779	-.303	3) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมิน ศักยภาพด้านความมุ่งมั่น	4.85	.524	.798	-.569	มาก

จากตารางที่ 4-57 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กรวม
ส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อการประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถผู้มีศักยภาพสูง
ค่าเฉลี่ย 4.76 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .714) ที่ระดับความเชื่อมั่น .798 (ร้อยละ 79.80) ทางด้าน
มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.72 (ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน = .671) ที่ระดับความเชื่อมั่น .771 (ร้อยละ 77.10) ด้านมุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูงค่าเฉลี่ย 4.62 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .812) ที่ระดับความเชื่อมั่น .769 (ร้อยละ .769) และมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถให้คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.50 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .755) ที่ระดับความเชื่อมั่น .772 (ร้อยละ 77.20) มุ่งเน้นการใช้ความสามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.49 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .701) ที่ระดับความเชื่อมั่น .773 (ร้อยละ 77.30) ทั้งนี้ให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากด้านมุ่งเน้นการใช้ความสามารถสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูงค่าเฉลี่ย 4.26 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .720) ที่ระดับความเชื่อมั่น .780 (ร้อยละ 78.00) ตามลำดับ

ขณะที่ผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดเล็กรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อการประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่นผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.85 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .524) ที่ระดับความเชื่อมั่น .798 (ร้อยละ 79.80) ทางด้านมุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.57 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .674) ที่ระดับความเชื่อมั่น .781 (ร้อยละ .781) ด้านมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.52 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .617) ที่ระดับความเชื่อมั่น .787 (ร้อยละ 78.70) และมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.48 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .668) ที่ระดับความเชื่อมั่น .793 (ร้อยละ 79.30) มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.49 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .697) ที่ระดับความเชื่อมั่น .779 (ร้อยละ 77.90) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการประเมินศักยภาพสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-58 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบแนวทางบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items			
.798	.797		9			
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		523.280	307	1.704		
Within people	Between items	37.948	8	4.744	13.788	.000
	Residual	844.941	2456	.344		
	Total	882.889	2464	.358		
Total		1406.169	2771	.507		

Grand Mean = 4.52

จากตารางที่ 4-58 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .798 หรือร้อยละ 79.80 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .797 ที่มี 9 องค์ประกอบ มุมมองการบริหาร และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 13.788 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง องค์ประกอบ

2.5.2 วิเคราะห์ประเมินศักยภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดกลาง

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบประเมินศักยภาพสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 312 ตัวอย่างจากการประเมินศักยภาพสูงบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-59 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร (กลุ่มบริษัท
ขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			ค่อนข้าง			
			น้อย	มาก		
การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (High potential: Capability)						
1. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการ แก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	5	121	175	12
			(1.60)	(38.78)	(55.77)	(3.85)
2. มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	18	123	139	32
			(5.77)	(39.42)	(44.55)	(10.26)
3. มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถการให้ คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	32	127	138	15
			(10.26)	(40.71)	(44.23)	(4.81)
4. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสาร เจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	30	130	142	10
			(9.62)	(41.67)	(45.51)	(3.21)
5. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	22	120	143	27
			(7.05)	(38.46)	(45.83)	(8.65)
รวมระดับความสำคัญการประเมินศักยภาพ ด้านการใช้ความสามารถ	-	-	5	72	197	38
			(1.60)	(23.08)	(63.14)	(12.18)
การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment)						
1. มุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	10	131	149	22
			(3.21)	(41.99)	(47.76)	(7.05)
2. มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	18	139	143	12
			(5.77)	(44.55)	(45.83)	(3.85)
3. มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยม ของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	16	132	150	14
			(5.13)	(42.31)	(48.08)	(4.49)

ตารางที่ 4-59 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ	ระดับความสำคัญการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร					
	องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	น้อย ที่สุด	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	ค่อนข้าง		
				น้อย		มาก
การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment)						
4. มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้ มีศักยภาพสูง	-	-	29 (9.29)	115 (36.86)	143 (45.83)	25 (8.01)
รวมระดับความสำคัญประเมินศักยภาพด้าน ความมุ่งมั่น	-	-	15 (4.81)	79 (25.32)	185 (59.29)	33 (10.58)

จากตารางที่ 4-59 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 63.14 (จำนวน 197 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 23.08 (จำนวน 72 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.18 (จำนวน 38 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 55.77 (จำนวน 175 ตัวอย่าง) ด้านมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.83 (จำนวน 143 ตัวอย่าง) ด้านมุ่งเน้นการใช้ความสามารถสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.51 (จำนวน 142 ตัวอย่าง) ด้านมุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 44.55 (จำนวน 139 ตัวอย่าง) และด้านมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถให้คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 44.23 (จำนวน 138 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

ขณะที่ผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่นผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 73.38 (จำนวน 226 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 19.16 (จำนวน 59 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.49 (จำนวน 20 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบความ มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 48.08 (จำนวน 150 ตัวอย่าง) ความมุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 47.76 (จำนวน 149 ตัวอย่าง)

ความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.83 (จำนวน 143 ตัวอย่าง) และความ มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.83 (จำนวน 143 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อ ประเมินศักยภาพสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญ ขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 312 ตัวอย่างจากการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-60 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (กลุ่มบริษัท ขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินศักยภาพสูงการ บริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปล ผล ระดับ
การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (High potential: Capability)					
1. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการ แก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง	4.62	.588	.791	-.136	1) มาก
2. มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง	4.59	.715	.779	.001	2) มาก
3. มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถการให้ คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง	4.44	.741	.784	-.184	4) มาก
4. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสาร เจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง	4.42	.709	.776	-.271	5) มาก
5. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง	4.56	.750	.777	.094	3) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมิน ศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ	4.85	.630	.802	-.267	มาก

ตารางที่ 4-60 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินศักยภาพสูงการ บริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ	ความ เบ้	แปล ผล ระดับ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ เชื่อมั่น		
การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment)					
1. มุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของ ผู้มีศักยภาพสูง	4.59	.670	.783	.068	1) มาก
2. มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.48	.666	.789	-.115	4) มาก
3. มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.52	.666	.791	-.137	3) มาก
4. มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยม ของผู้มีศักยภาพสูง	4.53	.773	.766	-.170	2) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมิน ศักยภาพด้านความมุ่งมั่น	4.75	.702	.802	-.460	มาก

จากตารางที่ 4-60 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อการประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.85 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .630) ที่ระดับความเชื่อมั่น .802 (ร้อยละ 80.20) โดยมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.62 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .588) ที่ระดับความเชื่อมั่น .791 (ร้อยละ 79.10) มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.59 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .715) ที่ระดับความเชื่อมั่น .779 (ร้อยละ 77.90) มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.56 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .750) ที่ระดับความเชื่อมั่น .777 (ร้อยละ 77.70) มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถให้คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.44 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .741) ที่ระดับความเชื่อมั่น .784 (ร้อยละ 78.40) มุ่งเน้นการใช้ความสามารถสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.42 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .709) ที่ระดับความเชื่อมั่น .776 (ร้อยละ 77.60) ตามลำดับ

ขณะที่ผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อการประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่นของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.75 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .702) ที่ระดับความเชื่อมั่น .802 (ร้อยละ 80.20) ทางด้านมุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.59 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .670) ที่ระดับความเชื่อมั่น .783 (ร้อยละ 78.30) ด้านมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.53 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .773) ที่ระดับความเชื่อมั่น .766 (ร้อยละ 76.60) ด้านมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.52 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .666) ที่ระดับความเชื่อมั่น .791 (ร้อยละ 79.10) ด้านมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.48 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .666) ที่ระดับความเชื่อมั่น .789 (ร้อยละ 78.90) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการประเมินศักยภาพสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High Potential Reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-61 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบแนวทางบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

Reliability Statistics					
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.802	.800		9		
ANOVA					
	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people	535.775	311	1.723		
Within people					
Between items	12.179	8	1.522	4.456	.000
Residual	850.043	2488	.342		
Total	862.222	2496	.345		
Total	1397.997	2807	.498		

Grand Mean = 4.53

จากตารางที่ 4-61 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .802 หรือร้อยละ 80.20 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .800 ที่มี 9 องค์ประกอบการประเมินศักยภาพสูงของการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.53 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 4.456 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.5.3 วิเคราะห์ประเมินศักยภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการประเมินศักยภาพสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 309 ตัวอย่างจากการประเมินศักยภาพสูงบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-62 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร					
	บริหาร					
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก	
			ค่อนข้างน้อย	ค่อนข้างมาก		
				มากที่สุด		
การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (High potential: Capability)						
1. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	6 (1.94)	83 (26.86)	177 (57.28)	43 (13.92)
2. มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	22 (7.12)	102 (33.01)	150 (48.54)	35 (11.33)
3. มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถการให้คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	27 (8.74)	118 (38.19)	146 (47.25)	18 (5.83)
4. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	34 (11.00)	112 (36.25)	144 (46.60)	19 (6.15)
5. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	23 (7.44)	117 (37.86)	141 (45.63)	28 (9.06)

ตารางที่ 4-62 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการประเมินศักยภาพสูงการ บริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			ค่อนข้าง			
			น้อย	มาก		
รวมระดับความสำคัญการประเมินศักยภาพ ด้านการใช้ความสามารถ	-	-	12 (3.88)	57 (18.45)	188 (60.84)	52 (16.83)
การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment)						
1. มุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	10 (3.24)	116 (37.54)	148 (47.90)	35 (11.33)
2. มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	16 (5.18)	120 (38.83)	156 (50.49)	17 (5.50)
3. มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยม ของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	16 (5.18)	116 (37.54)	152 (49.19)	25 (8.09)
4. มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของ ผู้มีศักยภาพสูง	-	-	30 (9.71)	112 (36.25)	142 (45.95)	25 (8.09)
รวมระดับความสำคัญประเมินศักยภาพด้าน ความมุ่งมั่น	-	-	17 (5.50)	71 (22.98)	172 (55.66)	49 (15.86)

จากตารางที่ 4-62 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่จากการวิเคราะห์ภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 60.84 (จำนวน 188 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 18.45 (จำนวน 57 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.83 (จำนวน 52 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 57.28 (จำนวน 177 ตัวอย่าง) และมุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 48.54 (จำนวน 150 ตัวอย่าง) เกี่ยวกับการมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถให้คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 47.25 (จำนวน 146 ตัวอย่าง) และ มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มี

ศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 46.60 (จำนวน 144 ตัวอย่าง) รวมทั้งมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.63 (จำนวน 141 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

ขณะที่ผู้บริหารสายธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่จากการวิเคราะห์ภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่นของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 55.66 (จำนวน 172 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 22.98 (จำนวน 71 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 15.86 (จำนวน 49 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 50.49 (จำนวน 156 ตัวอย่าง) และความมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 49.19 (จำนวน 152 ตัวอย่าง) เป็นความมุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 47.90 (จำนวน 148 ตัวอย่าง) และมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.95 (จำนวน 142 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อประเมินศักยภาพสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 309 ตัวอย่างจากการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-63 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (High potential: Capability)					
1. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการ แก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง	4.83	.677	.803	-.160	1) มาก
2. มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง	4.64	.775	.799	-.205	2) มาก
3. มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถให้ คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง	4.50	.737	.794	-.226	3) มาก

ตารางที่ 4-63 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินศักยภาพสูงการ บริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ	ความ เบ้	แปล ผล ระดับ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ เชื่อมั่น		
4. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสาร เจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง	4.48	.771	.791	-.250	4) มาก
5. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง	4.56	.760	.798	-.103	5) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมิน ศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ	4.90	.707	.818	-.528	มาก
การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment)					
1. มุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้ มีศักยภาพสูง	4.67	.716	.806	.042	1) มาก
2. มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.56	.679	.806	-.199	3) มาก
3. มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.60	.712	.797	-.119	2) มาก
4. มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยม ของผู้มีศักยภาพสูง	4.52	.779	.804	-.185	4) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมิน ศักยภาพด้านความมุ่งมั่น	4.81	.759	.818	-.443	มาก

จากตารางที่ 4-63 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่จากการ
วิเคราะห์ภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อการประเมินศักยภาพด้านการใช้
ความสามารถผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.90 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .707) ที่ระดับความเชื่อมั่น .818
(ร้อยละ 81.80) โดยมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย
4.83 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .677) ที่ระดับความเชื่อมั่น .803 (ร้อยละ 80.30) และมุ่งเน้นการเพิ่ม

ความสามารถของผู้ในการเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.64 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .775) ที่ระดับความเชื่อมั่น .799 (ร้อยละ 79.90) โดยมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.56 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .760) ที่ระดับความเชื่อมั่น .798 (ร้อยละ 79.80) และมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถให้คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.50 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .737) ที่ระดับความเชื่อมั่น .794 (ร้อยละ 79.40) รวมทั้งมุ่งเน้นการใช้ความสามารถสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.48 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .771) ที่ระดับความเชื่อมั่น .791 (ร้อยละ 79.10) ตามลำดับ ขณะที่ผู้บริหารสายธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่จากการวิเคราะห์ภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อการประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่นของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.81 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .759) ที่ระดับความเชื่อมั่น .818 (ร้อยละ 81.80) จากความมุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.67 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .716) ที่ระดับความเชื่อมั่น .806 (ร้อยละ 80.60) และ มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.60 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .712) ที่ระดับความเชื่อมั่น .797 (ร้อยละ 79.70) โดยมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.56 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .679) ที่ระดับความเชื่อมั่น .806 (ร้อยละ 80.60) และ มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.52 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .779) ที่ระดับความเชื่อมั่น .804 (ร้อยละ 80.40) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการประเมินศักยภาพสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-64 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบแนวทางบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

Reliability Statistics						
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items			
.818	.818		9			
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		609.855	308	1.980		
Within people	Between items	28.874	8	3.609	10.015	.000
	Residual	888.015	2464	.360		
	Total	916.889	2472	.371		
Total		1526.744	2780	.549		

Grand Mean = 4.60

จากตารางที่ 4-64 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .818 หรือร้อยละ 81.80 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .818 ที่มี 9 องค์ประกอบ การประเมินศักยภาพสูงของการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.60 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 10.015 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.5.4 วิเคราะห์ประเมินศักยภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มรวมกลุ่มบริษัท

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการประเมินศักยภาพสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 929 ตัวอย่างจากการประเมินศักยภาพสูงบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-65 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก	มากที่สุด
			น้อย	มาก		
การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (High potential: Capability)						
1. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา การทำงานของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	23 (2.48)	293 (31.54)	532 (57.27)	81 (8.72)
2. มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	66 (7.10)	328 (35.31)	429 (46.18)	106 (11.41)
3. มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถการให้ คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	91 (9.80)	352 (37.89)	432 (46.93)	50 (5.38)
4. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสารเจรจา ต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	108 (11.63)	388 (41.77)	398 (42.84)	35 (3.77)
5. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	63 (6.78)	376 (40.47)	416 (44.78)	74 (7.94)
รวมระดับความสำคัญการประเมินศักยภาพด้าน การใช้ความสามารถ	-	-	27 (2.91)	203 (21.85)	576 (62.00)	123 (13.24)
การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment)						
1. มุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	28 (3.01)	388 (41.77)	432 (46.50)	81 (8.72)
2. มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยม ของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	45 (4.84)	393 (42.30)	453 (48.76)	38 (4.09)
3. มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของ ผู้มีศักยภาพสูง	-	-	49 (5.27)	386 (41.55)	442 (47.58)	52 (5.60)
4. มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	83 (8.93)	349 (37.57)	435 (46.82)	62 (6.67)
รวมระดับความสำคัญประเมินศักยภาพด้าน ความมุ่งมั่น	-	-	41 (4.41)	257 (27.66)	523 (56.30)	108 (11.63)

จากตารางที่ 4-65 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 62.00 (จำนวน 576 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 21.85 (จำนวน 203 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 13.24 (จำนวน 123 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 57.27 (จำนวน 532 ตัวอย่าง) โดยมุ่งเน้นการเพิ่มความความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 46.18 (จำนวน 429 ตัวอย่าง) และมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถให้คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 46.93 (จำนวน 432 ตัวอย่าง) เป็นการมุ่งเน้นการใช้ความสามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 42.84 (จำนวน 398 ตัวอย่าง) และมุ่งเน้นการใช้ความสามารถสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 44.78 (จำนวน 416 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

ขณะที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่นผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 56.30 (จำนวน 523 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 27.66 (จำนวน 257 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.63 (จำนวน 108 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 48.76 (จำนวน 453 ตัวอย่าง) ความมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 47.58 (จำนวน 442 ตัวอย่าง) และความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 46.82 (จำนวน 435 ตัวอย่าง) รวมทั้งความมุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 46.50 (จำนวน 432 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อประเมินศักยภาพสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 929 ตัวอย่างจากการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-6 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินศักยภาพสูงการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (High potential: Capability)					
1. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการ แก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง	4.72	.652	.789	-.185	1) มาก
2. มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง	4.62	.779	.784	-.125	2) มาก
3. มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถการให้ คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง	4.48	.744	.784	-.250	4) มาก
4. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสาร เจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง	4.39	.739	.783	-.195	5) มาก
5. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง	4.54	.738	.784	-.047	3) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมินศักยภาพ ด้านการใช้ความสามารถ	4.85	.668	.807	-.411	มาก
การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment)					
1. มุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	4.61	.688	.791	.130	1) มาก
2. มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยม ของผู้มีศักยภาพสูง	4.52	.655	.795	-.158	3) มาก
3. มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยม ของ ผู้มีศักยภาพสูง	4.53	.683	.794	-.096	2) มาก
4. มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้ มีศักยภาพสูง	4.51	.750	.785	-.203	4) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมินศักยภาพ ด้านความมุ่งมั่น	4.75	.712	.807	-.331	มาก

จากตารางที่ 4-66 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อการประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.85 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .668) ที่ระดับความเชื่อมั่น .807 (ร้อยละ 80.70) โดยมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.72 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .652) ที่ระดับความเชื่อมั่น .789 (ร้อยละ 78.90) มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.62 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .779) ที่ระดับความเชื่อมั่น .784 (ร้อยละ 78.40) มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.54 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .738) ที่ระดับความเชื่อมั่น .784 (ร้อยละ 78.40) มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถการให้คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.48 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .744) ที่ระดับความเชื่อมั่น .784 (ร้อยละ 78.40) มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.39 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .739) ที่ระดับความเชื่อมั่น .783 (ร้อยละ 78.30) ตามลำดับ

ขณะที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อการประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่นผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.75 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .712) ที่ระดับความเชื่อมั่น .807 (ร้อยละ 80.70) ทางด้านมุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.61 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .688) ที่ระดับความเชื่อมั่น .791 (ร้อยละ 79.10) ด้านมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.53 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .683) ที่ระดับความเชื่อมั่น .794 (ร้อยละ 79.40) ด้านมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.52 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .655) ที่ระดับความเชื่อมั่น .795 (ร้อยละ 79.50) และด้านมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.51 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .750) ที่ระดับความเชื่อมั่น .785 (ร้อยละ 78.50) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการประเมินศักยภาพสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-67 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบแนวทางบริหาร (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items			
.807	.806		9			
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		1679.636	928	1.810		
Within people	Between items	66.807	8	8.351	23.889	.000
	Residual	2595.193	7424	.350		
	Total	2662.000	7432	.358		
Total		4341.636	8360	.519		

Grand Mean = 4.55

จากตารางที่ 4-67 การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .807 หรือร้อยละ 80.70 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .806 ที่มี 9 องค์ประกอบ การประเมินศักยภาพสูงของการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.55 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 23.889 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.6 วิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance of talent management) เป็นการวิเคราะห์แนวทางการประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นความสำคัญที่ผู้บริหารสายธุรกิจที่ให้ความสำคัญในองค์ประกอบการบริหาร และนำมาลำดับการประเมินผลการปฏิบัติอย่างไร ทั้งนี้การวิเคราะห์มุ่งเน้นแนวโน้มระดับคุณลักษณะขององค์ประกอบที่สะท้อนความสำคัญของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง และนำหนักความสำคัญของผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่เป็นกลุ่มบริษัทที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันตามขนาดและนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงโครงสร้างของแนวทางบริหาร

2.6.1 วิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงการบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-68 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance to competency)						
1. ประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การ ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	4 (1.30)	103 (33.44)	176 (57.14)	25 (8.12)
2. ประเมินผลด้านสมรรถนะการ บริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	10 (3.25)	109 (35.39)	152 (49.35)	37 (12.01)
รวมระดับความสำคัญการประเมินผลการ ปฏิบัติด้านสมรรถนะ	-	-	7 (2.27)	34 (11.04)	219 (71.10)	48 (15.58)
การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (High performance to creativity)						
1. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิง นวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	3 (0.97)	121 (39.29)	172 (55.84)	12 (3.90)
2. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิง ระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	2 (0.65)	127 (41.23)	169 (54.87)	10 (3.25)
3. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิง ความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ ของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	37 (12.01)	138 (44.81)	123 (39.94)	10 (3.25)

ตารางที่ 4-68 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญประเมินผลการปฏิบัติงานการ บริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			ค่อนข้าง			
			น้อย	มาก		
รวมระดับความสำคัญการประเมินผลการ ปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์	-	-	4	63	223	18
			(1.30)	(20.54)	(72.40)	(5.84)
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance to collaboration)						
1. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำ โครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยม ของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	5	130	157	16
			(1.62)	(42.21)	(50.97)	(5.19)
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance to collaboration)						
2. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	27	119	143	19
			(8.77)	(38.64)	(63.64)	(8.12)
3. ประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อ ผลการดำเนินงานอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	45	152	105	6
			(14.61)	(49.35)	(34.09)	(1.95)
4. ประเมินผลการมีส่วนร่วมความ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	-	1	43	140	113	11
		(0.32)	(13.96)	(45.45)	(36.69)	(3.57)
รวมระดับความสำคัญการประเมินผลการ ปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม	-	-	6	81	196	25
			(1.95)	(26.30)	(63.64)	(8.12)

จากตารางที่ 4-68 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กรวม
ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็น
ร้อยละ 71.10 (จำนวน 219 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 15.58 (จำนวน
48 ตัวอย่าง) และความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 11.04 (จำนวน 34 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อ

พิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบการประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 57.14 (จำนวน 176 ตัวอย่าง) และด้านประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 49.35 (จำนวน 152 ตัวอย่าง)

ขณะที่ผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดเล็กรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 72.40 (จำนวน 223 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 20.54 (จำนวน 63 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.84 (จำนวน 18 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 55.84 (จำนวน 172 ตัวอย่าง) และด้านประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 54.87 (จำนวน 169 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ให้ความสำคัญค่อนข้างมากด้านการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 44.81 (จำนวน 138 ตัวอย่าง)

รวมทั้งผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดเล็กรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 63.64 (จำนวน 196 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 26.30 (จำนวน 48 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.12 (จำนวน 25 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 50.97 (จำนวน 157 ตัวอย่าง) และด้านประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 63.64 (จำนวน 143 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ให้ความสำคัญค่อนข้างมากด้านการประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินธุรกิจอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 49.35 (จำนวน 152 ตัวอย่าง) และประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.45 (จำนวน 140 ตัวอย่าง)

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงการบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-69 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ	ความเบ้	แปลผล ระดับ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ เชื่อมั่น		
การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance to competency)					
1. ประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การ ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.72	.625	.746	-.037	1) มาก
2. ประเมินผลด้านสมรรถนะการ บริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.70	.719	.735	-.015	2) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมินผล การปฏิบัติด้านสมรรถนะ	5.00	.589	.748	-.642	มาก
การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (High Performance to Creativity)					
1. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	4.63	.577	.720	-.045	1) มาก
2. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.61	.563	.730	.010	2) มาก
3. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยม ได้ของผู้มีศักยภาพสูง	4.34	.730	.714	-.130	3) ปาน กลาง ค่อนข้างมา ก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมินผล การปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์	4.82	.535	.748	-.644	มาก
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance to collaboration)					

1. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำ โครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.60	.615	.729	.089	1) มาก
------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------	------	------	--------

ตารางที่ 4-69 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความเบ้	แปลผล ระดับ
2. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยม ของผู้มีศักยภาพสูง	4.50	.742	.721	-.193	2) มาก
3. ประเมินผลการมีส่วนร่วม รับผิดชอบต่อผลการดำเนินธุรกิจ อย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.23	.716	.728	-.055	4) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
4. ประเมินผลการมีส่วนร่วมความ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของ ผู้มีศักยภาพสูง	4.29	.761	.704	-.100	3) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการ ประเมินผลการปฏิบัติด้านกรมี ส่วนร่วม	4.77	.612	.748	-.351	มาก

จากตารางที่ 4-69 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากกับการประเมินผลการปฏิบัติด้านด้านสมรรถนะ ค่าเฉลี่ย 5.00 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .589) ที่ระดับความเชื่อมั่น .748 (ร้อยละ 74.80) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ย 4.82 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .535) ที่ระดับความเชื่อมั่น .748 (ร้อยละ 74.80) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม ค่าเฉลี่ย 4.77 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .612) ที่ระดับความเชื่อมั่น .748 (ร้อยละ 74.80) เกี่ยวกับการประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.72 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .625) ที่ระดับความเชื่อมั่น .746 (ร้อยละ 74.60) และประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.70 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .719) ที่ระดับความเชื่อมั่น .735 (ร้อยละ 73.50) โดยเป็นการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.63 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .577) ที่ระดับความเชื่อมั่น .720 (ร้อยละ 72.00) และประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.61 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .563) ที่ระดับความเชื่อมั่น .720 (ร้อยละ 72.00) รวมทั้งประเมินผลการมีส่วนร่วม

ในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.60 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .615) ที่ระดับความเชื่อมั่น .729 (ร้อยละ 72.90) และประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.50 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .742) ที่ระดับความเชื่อมั่น .721 (ร้อยละ 72.10) และ

ขณะที่กลุ่มผู้บริหารบริษัทขนาดเล็กให้น้ำหนักความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับและประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดียอดเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.34 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .730) ที่ระดับความเชื่อมั่น .714 (ร้อยละ 71.40) และประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.29 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .612) ที่ระดับความเชื่อมั่น .761 (ร้อยละ 76.10) และประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินธุรกิจอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.23 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .716) ที่ระดับความเชื่อมั่น .712 (ร้อยละ 72.80)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-70 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items			N of items	
.748		.748			9	
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		418.701	307	1.364		
Within people	Between items	80.979	8	10.122	29.498	.000
	Residual	842.799	2456	.343		
Total		923.778	2464	.375		
Total		1342.479	2771	.484		

Grand Mean = 4.51

จากตารางที่ 4-70 การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างด้านความเชื่อมั่นของการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .748 หรือร้อยละ 74.80 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .825 ที่มี 9 องค์ประกอบการบริหาร และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 29.498 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.6.2 วิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดกลาง

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 312 ตัวอย่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงการบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-71 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของประเมินผลการปฏิบัติการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหาร					
	น้อย		ปานกลาง		มาก	
	น้อยที่สุด	น้อย	น้อย	มาก	มากที่สุด	
การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance to competency)						
1. ประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	2	75	206	29
			(0.64)	(24.04)	(66.03)	(9.29)
2. ประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	10	115	145	42
			(3.21)	(36.86)	(46.47)	(13.46)
รวมระดับความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ	-	-	11	12	225	64
			(3.53)	(3.85)	(72.12)	(7.69)

ตารางที่ 4-71 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญประเมินผลการปฏิบัติงานการ บริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			ค่อนข้าง			
			น้อย	มาก		
การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (High performance to creativity)						
1. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิง นวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพ สูง	-	-	3 (0.96)	117 (37.50)	178 (57.05)	14 (4.49)
2. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิง ระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	6 (1.92)	129 (41.35)	162 (51.92)	15 (4.81)
3. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิง ความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	40 (12.82)	127 (40.71)	132 (42.31)	13 (4.17)
รวมระดับความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติ ด้านความคิดสร้างสรรค์	-	-	4 (1.29)	49 (15.71)	235 (75.32)	24 (7.69)
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance to collaboration)						
1. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการ ให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพ สูง	-	-	7 (2.24)	136 (43.59)	149 (47.76)	20 (6.41)
2. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง องค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	28 (8.97)	128 (41.03)	142 (45.51)	14 (4.49)
3. ประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผล การดำเนินธุรกิจอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	42 (13.46)	142 (45.51)	120 (38.46)	8 (2.56)
4. ประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อ สังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	50 (16.03)	120 (38.46)	122 (39.10)	20 (6.41)
รวมระดับความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติ ด้านการมีส่วนร่วม	-	-	17 (5.45)	114 (36.54)	158 (50.64)	23 (7.37)

จากตารางที่ 4-71 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 72.12 (จำนวน 225 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.69 (จำนวน 64 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 3.85 (จำนวน 12 ตัวอย่าง) ตามลำดับเมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบการประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 66.03 (จำนวน 206 ตัวอย่าง) และด้านประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 46.47 (จำนวน 145 ตัวอย่าง)

ขณะที่ผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความคิดสร้างสรรค์ผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 75.32 (จำนวน 235 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 15.71 (จำนวน 49 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.69 (จำนวน 24 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 57.05 (จำนวน 178 ตัวอย่าง) และด้านประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 51.92 (จำนวน 162 ตัวอย่าง) และด้านการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 42.31 (จำนวน 132 ตัวอย่าง) ตามลำดับ รวมทั้งผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 50.64 (จำนวน 158 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 36.54 (จำนวน 114 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.37 (จำนวน 23 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 47.76 (จำนวน 149 ตัวอย่าง) และด้านประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.51 (จำนวน 142 ตัวอย่าง) ด้านประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 39.10 (จำนวน 122 ตัวอย่าง) และด้านการประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินธุรกิจอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 38.46 (จำนวน 120 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 312 ตัวอย่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงการบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-72 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความเชื่อมั่น	ความเบ้	แปลผลระดับ
การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance to competency)					
1. ประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.84	.578	.765	-.179	1) มาก
2. ประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.70	.738	.770	.053	2) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ	5.09	.702	.782	-.981	มาก
การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (High performance to creativity)					
1. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.65	.581	.761	-.062	1) มาก
2. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.60	.614	.765	.006	2) มาก
3. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูง	4.38	.759	.746	-.180	3) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์	4.89	.524	.782	-.662	มาก
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance to collaboration)					

1. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำ โครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของ ผู้มีศักยภาพสูง	4.58	.646	.768	.154	1) มาก
2. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	4.46	.720	.751	-.206	2) มาก

ตารางที่ 4-72 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
	ส่วน ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
3. ประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ต่อผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	4.30	.730	.762	-.136	4) ปาน กลาง ค่อนข้าง มาก
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance to collaboration)					
4. ประเมินผลการมีส่วนร่วมความ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	4.36	.825	.756	-.061	3) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมินผล การปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม	4.59	.705	.782	-.191	มาก

จากตารางที่ 4-72 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากทางการประเมินผลการปฏิบัติด้านด้านสมรรถนะ ค่าเฉลี่ย 5.09 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .702) ที่ระดับความเชื่อมั่น .782 (ร้อยละ 78.20) เกี่ยวกับการประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.84 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .578) ที่ระดับความเชื่อมั่น .765 (ร้อยละ 76.50) และประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.70 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .738) ที่ระดับความเชื่อมั่น .770 (ร้อยละ 77.70) ตามลำดับ

ส่วนทางการประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ย 4.89 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .524) ที่ระดับความเชื่อมั่น .782 (ร้อยละ 78.20) เกี่ยวกับการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.65 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .581) ที่ระดับความเชื่อมั่น .761 (ร้อยละ 76.10) และประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.60 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .614) ที่ระดับความเชื่อมั่น .765 (ร้อยละ 76.50) และประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงาน

ที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูงตามลำดับ ค่าเฉลี่ย 4.38 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .759) ที่ระดับความเชื่อมั่น .746 (ร้อยละ 74.60) ตามลำดับ

รวมทั้งทางด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วม ค่าเฉลี่ย 4.59 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .705) ที่ระดับความเชื่อมั่น .782 (ร้อยละ 78.20) เกี่ยวกับการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.58 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .646) ที่ระดับความเชื่อมั่น .768 (ร้อยละ 76.80) และประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.46 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .720) ที่ระดับความเชื่อมั่น .751 (ร้อยละ 75.10) และประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.36 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .825) ที่ระดับความเชื่อมั่น .756 (ร้อยละ 75.60) ตามลำดับ ขณะที่กลุ่มผู้บริหารบริษัทขนาดกลางให้น้ำหนักความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับการประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลดำเนินธุรกิจอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.30 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .730) ที่ระดับความเชื่อมั่น .762 (ร้อยละ 76.20)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-73 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

Reliability statistics					
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.782	.783		9		
ANOVA					
	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people	488.927	311	1.572		
Within people					
Between items	80.019	8	10.002	29.126	.000
Residual	854.425	2488	.343		
Total	934.444	2496	.374		

Reliability statistics

Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items
Total	1423.372	2807	.507

Grand Mean = 4.54

จากตารางที่ 4-73 การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างด้านความเชื่อมั่นของการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .782 หรือร้อยละ 78.20 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .783 ที่มี 9 องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.54 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 29.126 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.6.3 วิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 309 ตัวอย่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงการบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-74 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของประเมินผลการปฏิบัติการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหาร					
	น้อย		ปานกลาง		มาก	
	น้อยที่สุด	น้อย	น้อย	มาก	มากที่สุด	
การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance to competency)						
1. ประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	5 (1.62)	78 (25.24)	187 (60.52)	39 (12.62)
2. ประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	12 (3.88)	103 (33.33)	138 (44.66)	56 (18.12)

รวมระดับความสำคัญการประเมินผลการ			15	31	182	81
ปฏิบัติด้านสมรรถนะ	-	-	(4.85)	(10.03)	(58.90)	(26.21)

ตารางที่ 4-74 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญประเมินผลการปฏิบัติงานการ บริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			ค่อนข้าง			
			น้อย	มาก		
การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (High performance to creativity)						
1. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิง นวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพ สูง	-	-	-	105 (33.98)	189 (61.17)	15 (4.85)
2. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิง ระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	1 (0.32)	104 (33.66)	175 (56.63)	29 (9.39)
3. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิง ความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของ ผู้มีศักยภาพสูง	-	-	21 (6.80)	109 (35.28)	153 (49.51)	26 (8.41)
รวมระดับความสำคัญการประเมินผลการ ปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์	-	-	-	40 (12.94)	221 (71.52)	48 (15.53)
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance to collaboration)						
1. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำ โครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของ ผู้มีศักยภาพสูง	-	-	10 (3.24)	114 (36.89)	167 (54.05)	18 (5.83)
2. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	26 (8.41)	143 (46.28)	130 (42.07)	10 (3.24)
3. ประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อ ผลการดำเนินงานอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	26 (8.41)	133 (43.04)	129 (41.75)	21 (6.80)
4. ประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบ ต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	36 (11.65)	125 (40.45)	125 (40.45)	23 (7.44)

รวมระดับความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม	-	-	21	104	155	29
			(6.80)	(33.66)	(50.16)	(9.39)

จากตารางที่ 4-74 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 58.90 (จำนวน 182 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.21 (จำนวน 81 ตัวอย่าง) และความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 10.03 (จำนวน 31 ตัวอย่าง) ตามลำดับเมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 60.52 (จำนวน 187 ตัวอย่าง) และประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 44.66 (จำนวน 138 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

ขณะที่ผู้บริหารสายธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 71.52 (จำนวน 221 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 15.53 (จำนวน 48 ตัวอย่าง) และความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 12.94 (จำนวน 40 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 61.17 (จำนวน 189 ตัวอย่าง) และประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 56.63 (จำนวน 175 ตัวอย่าง) รวมทั้งประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 49.51 (จำนวน 153 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

รวมทั้งผู้บริหารสายธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 50.16 (จำนวน 155 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 33.66 (จำนวน 104 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 9.39 (จำนวน 29 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบประเมินผลการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งของผู้มีศักยภาพสูง ร้อยละ 54.05 (จำนวน 167 ตัวอย่าง) และการประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างดียิ่งของผู้มีศักยภาพสูง ร้อยละ 40.45 (จำนวน 125 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ผู้บริหารสายธุรกิจขนาดกลางให้ความสำคัญค่อนข้างมาก การประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดียิ่งของผู้มีศักยภาพสูง ร้อยละ 40.45 (จำนวน 125 ตัวอย่าง) และ ประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินธุรกิจอย่างดียิ่งของผู้มีศักยภาพสูง ร้อยละ 43.04 (จำนวน 133 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance analysis) เป็นการวัดค่า

ความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 309 ตัวอย่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงการบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้ ตารางที่ 4-75 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (กลุ่มบริษัท ขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปล ผล ระดับ
การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance to competency)					
1. ประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การ ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.84	.648	.796	-.196	1) มาก
2. ประเมินผลด้านสมรรถนะการ บริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.77	.787	.800	-.052	2) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมินผลการ ปฏิบัติด้านสมรรถนะ	5.06	.744	.812	-.818	มาก
การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (High performance to creativity)					
1. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	4.71	.552	.789	-.008	2) มาก
2. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.75	.618	.797	.136	1) มาก
3. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ ของผู้มีศักยภาพสูง	4.60	.740	.798	-.211	3) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมินผลการ ปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์	5.02	.533	.812	.025	4) มาก
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance to collaboration)					

1. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำ โครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยม ของผู้มีศักยภาพสูง	4.62	.646	.796	-.182	1) มาก
------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------	------	-------	--------

ตารางที่ 4-75 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงาน				แปลผล ระดับ
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความเบ้	
2. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	4.40	.689	.792	-.120	4) มาก
3. ประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผล การดำเนินธุรกิจอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพ สูง	4.47	.745	.793	-.013	2) มาก
4. ประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบ ต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.44	.794	.783	-.046	3) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมินผลการ ปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม	4.62	.748	.812	-.234	มาก

จากตารางที่ 4-75 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ในภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากทางด้านการประเมินผลการปฏิบัติด้านด้านสมรรถนะ ค่าเฉลี่ย 5.06 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .744) ที่ระดับความเชื่อมั่น .812 (ร้อยละ 81.20) เกี่ยวกับการประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.84 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .648) ที่ระดับความเชื่อมั่น .796 (ร้อยละ 79.60) และประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.77 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .787) ที่ระดับความเชื่อมั่น .800 (ร้อยละ 80.00) ตามลำดับ

ส่วนทางด้านการประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ย 5.02 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .533) ที่ระดับความเชื่อมั่น .812 (ร้อยละ 81.20) เกี่ยวกับการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.75 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .618) ที่ระดับความเชื่อมั่น .797 (ร้อยละ 79.70) และการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.71 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .552) ที่ระดับความเชื่อมั่น .789 (ร้อยละ 78.90) และประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดี

เยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูงตามลำดับ ค่าเฉลี่ย 4.60 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .740) ที่ระดับความเชื่อมั่น .798 (ร้อยละ 79.80) ตามลำดับ

รวมทั้งทางด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วม ค่าเฉลี่ย 4.62 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .748) ที่ระดับความเชื่อมั่น .812 (ร้อยละ 81.20) เกี่ยวกับการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.62 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .646) ที่ระดับความเชื่อมั่น .796 (ร้อยละ 79.60) และประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.40 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .689) ที่ระดับความเชื่อมั่น .792 (ร้อยละ 79.20) และการประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.47 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .745) ที่ระดับความเชื่อมั่น .793 (ร้อยละ 79.30) และประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.44 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .794) ที่ระดับความเชื่อมั่น .783 (ร้อยละ 78.30) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-76 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.812		.815		9		
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		539.933	308	1.753		
Within people	Between items	62.926	8	7.866	23.928	.000
	Residual	809.963	2464	.329		
Total		872.889	2472	.353		

Reliability statistics

Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items
Total	1412.822	2780	.508

Grand Mean = 4.62

จากตารางที่ 4-76 การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างด้านความเชื่อมั่นของการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .812 หรือร้อยละ 81.20 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .815 ที่มี 9 องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.62 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 23.928 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.6.4 วิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารผู้มีศักยภาพสูงรวมกลุ่มบริษัท

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 929 ตัวอย่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงการบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-77 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละของประเมินผลการปฏิบัติการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			ค่อนข้าง น้อย	มาก		
การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance to competency)						
1. ประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การ ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	11 (1.18)	256 (27.56)	569 (61.25)	93 (10.01)
2. ประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงาน ที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	32 (3.44)	327 (35.20)	435 (46.82)	135 (14.53)
รวมระดับความสำคัญการประเมินผลการ ปฏิบัติด้านสมรรถนะ	-	-	33 (3.55)	77 (8.29)	626 (67.38)	193 (20.78)

การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (High performance to creativity)

1. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิง						
นวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มี	-	-	6	345	531	47
ศักยภาพสูง			(0.65)	(37.14)	(57.16)	(5.06)

ตารางที่ 4-77 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญประเมินผลการปฏิบัติงานการ บริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			ค่อนข้าง			
			น้อย	มาก		
2. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิง ระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	9 (0.97)	360 (38.75)	506 (54.47)	54 (5.81)
3. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิง ความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ ของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	98 (10.55)	374 (40.26)	408 (43.92)	49 (5.27)
รวมระดับความสำคัญการประเมินผลการ ปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์	-	-	4 (0.43)	148 (15.93)	688 (74.06)	89 (9.58)
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance to collaboration)						
1. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำ โครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยม ของผู้มีศักยภาพสูง	-	-	22 (2.37)	380 (40.90)	473 (50.91)	54 (5.81)
2. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	81 (8.72)	390 (41.98)	415 (44.67)	43 (4.63)
3. ประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อ ผลการดำเนินธุรกิจอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	-	-	113 (12.16)	427 (45.96)	354 (38.11)	35 (3.77)
4. ประเมินผลการมีส่วนร่วมความ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	-	1 (0.11)	129 (13.89)	385 (41.44)	360 (38.75)	54 (5.81)
รวมระดับความสำคัญการประเมินผลการ ปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม	-	-	53 (5.71)	356 (38.32)	448 (48.22)	72 (7.75)

จากตารางที่ 4-77 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 67.38 (จำนวน 626 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 20.78 (จำนวน 193 ตัวอย่าง) และความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 8.29 (จำนวน 77 ตัวอย่าง) ตามลำดับเมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบการประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 61.25 (จำนวน 596 ตัวอย่าง) และด้านประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 46.82 (จำนวน 435 ตัวอย่าง)

ขณะที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 74.06 (จำนวน 688 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 15.93 (จำนวน 148 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 9.58 (จำนวน 89 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 57.16 (จำนวน 531 ตัวอย่าง) และด้านประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 54.47 (จำนวน 506 ตัวอย่าง) และด้านการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 43.92 (จำนวน 408 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

รวมทั้งผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 48.22 (จำนวน 448 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 38.32 (จำนวน 356 ตัวอย่าง) และความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.75 (จำนวน 72 ตัวอย่าง) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 50.91 (จำนวน 473 ตัวอย่าง) และด้านประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 44.67 (จำนวน 415 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมผู้มีศักยภาพสูงระดับปานกลางค่อนข้างมากด้านประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 45.96 (จำนวน 427 ตัวอย่าง) และด้านการประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินธุรกิจอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 41.44 (จำนวน 385 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจจำนวน 929 ตัวอย่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงการบริหาร 9 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-78 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความเชื่อมั่น	ความเบ้	แปลผลระดับ
การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance to competency)					
1. ประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.80	.620	.772	-.140	1) มาก
2. ประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.72	.748	.772	.002	2) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมินผล การปฏิบัติด้านสมรรถนะ	5.05	.655	.785	-.813	มาก
การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (High performance to creativity)					
1. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.67	.580	.761	.008	1) มาก
2. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	4.65	.603	.767	.069	2) มาก
3. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยม ได้ของผู้มีศักยภาพสูง	4.44	.751	.757	-.167	3) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมินผล การปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์	4.92	.517	.785	-.289	มาก

ตารางที่ 4-78 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ	ความ	แปลผล
		เบี่ยงเบน	ความ		
มาตรฐาน	เชื่อมั่น				
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance to collaboration)					
1. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำ โครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยม ของผู้มีศักยภาพสูง	4.60	.635	.768	.018	1) มาก
2. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	4.45	.718	.762	-.164	2) มาก
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance to collaboration)					
3. ประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ต่อผลการดำเนินธุรกิจอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	4.33	.736	.764	-.051	4) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
4. ประเมินผลการมีส่วนร่วมความ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง	4.36	.795	.752	-.060	3) มาก
รวมน้ำหนักความสำคัญการประเมินผล การปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม	4.58	.716	.785	-.116	มาก

จากตารางที่ 4-78 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากทางด้านการประเมินผลการปฏิบัติด้านด้านสมรรถนะ ค่าเฉลี่ย 5.05 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .655) ที่ระดับความเชื่อมั่น .785 (ร้อยละ 78.50) เกี่ยวกับการประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.80 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .620) ที่ระดับความเชื่อมั่น .772 (ร้อยละ 77.20) และประเมินผลสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.72 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .748) ที่ระดับความเชื่อมั่น .772 (ร้อยละ 77.20) ตามลำดับ

ส่วนทางการประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ย 4.92 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .517) ที่ระดับความเชื่อมั่น .785 (ร้อยละ 78.50) เกี่ยวกับการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.67 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .580) ที่ระดับความเชื่อมั่น .761 (ร้อยละ 76.10) และประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.65 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .603) ที่ระดับความเชื่อมั่น .767 (ร้อยละ 76.70) และประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูงตามลำดับ ค่าเฉลี่ย 4.44 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .751) ที่ระดับความเชื่อมั่น .757 (ร้อยละ 75.70) ตามลำดับ

รวมทั้งทางการประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม ค่าเฉลี่ย 4.58 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .716) ที่ระดับความเชื่อมั่น .785 (ร้อยละ 78.50) เกี่ยวกับการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.60 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .635) ที่ระดับความเชื่อมั่น .768 (ร้อยละ 76.80) และประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.45 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .718) ที่ระดับความเชื่อมั่น .762 (ร้อยละ 76.20) และประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.36 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .795) ที่ระดับความเชื่อมั่น .752 (ร้อยละ 75.20) ตามลำดับ ขณะที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทให้น้ำหนักความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับการประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินธุรกิจอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ค่าเฉลี่ย 4.33 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .736) ที่ระดับความเชื่อมั่น .764 (ร้อยละ 76.40)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-79 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.785		.786		9		
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		1465.774	928	1.579		
Within people	Between items	206.506	8	25.813	75.908	.000
	Residual	2524.605	7424	.340		
	Total	2731.111	7432	.367		
Total		4196.885	8360	.502		

Grand Mean = 4.56

จากตารางที่ 4-79 การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างด้านความเชื่อมั่นของการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .785 หรือร้อยละ 78.50 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .786 ที่มี 9 องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.56 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 75.908 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.7 วิเคราะห์การวัดผลการเติบโตขององค์กรธุรกิจ (Business growth of talent management) เป็นการวิเคราะห์วัดผลการเติบโตกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นความสำคัญที่ผู้บริหารสายธุรกิจที่ให้ความสำคัญในองค์ประกอบการบริหาร และนำมาลำดับเป็นกระบวนการวัดผลอย่างไร ทั้งนี้การวิเคราะห์มุ่งเน้นแนวโน้มระดับคุณลักษณะขององค์ประกอบที่สะท้อนความสำคัญของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง และนำหน้าความสำคัญของผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันตามขนาดและนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงโครงสร้างของแนวทางบริหาร

2.7.1 วิเคราะห์วัดผลการเติบโตของธุรกิจต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการวัดผลการเติบโตของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business growth level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากการวัดผลการเติบโตของการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-80 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลการเติบโตธุรกิจของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการวัดผลการเติบโตจากการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก	มาก ที่สุด
			น้อย	ข้าง มาก		
1. มุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ การขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	-	-	5 (1.62)	106 (34.42)	162 (52.60)	35 (11.36)
2. กำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพ สูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้ เติบโตขึ้นแต่ละปี	-	-	25 (8.12)	109 (35.39)	158 (51.30)	16 (5.19)
3. วางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ การพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	-	1 (0.32)	41 (13.31)	160 (51.95)	98 (31.82)	8 (2.60)
4. วางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ ทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละ ปี	-	6 (1.95)	57 (18.51)	148 (48.05)	94 (30.52)	3 (0.97)
5. วางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ การเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี	-	18 (5.84)	85 (27.60)	111 (36.04)	94 (30.52)	-
รวมระดับความสำคัญวัดผลการเติบโตจาก การบริหาร	-	-	24 (7.79)	108 (35.06)	165 (53.57)	11 (3.57)

จากตารางที่ 4-80 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดเล็กรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญการวัดผลการเติบโตจากการบริหารระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 53.57 (จำนวน 165 ตัวอย่าง) ทางด้านการมุ่งเน้นการบริหารที่มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 52.60 (จำนวน 162 ตัวอย่าง) และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารที่มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 51.30 (จำนวน 158 ตัวอย่าง) ทั้งนี้กลุ่มผู้บริหารบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญการวัดผลตอบแทนระดับปานกลางค่อนข้างมากจากการด้านวางแผนการบริหารที่มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 51.95 (จำนวน 160 ตัวอย่าง) และวางแผนทางบริหารที่มีศักยภาพสูงเพื่อทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 48.05 (จำนวน 148 ตัวอย่าง) และวางแผนทางบริหารที่มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 36.04 (จำนวน 111 ตัวอย่าง)

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการวัดผลการเติบโตธุรกิจของการบริหารที่มีศักยภาพสูง (Business growth analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจจำนวน 308 ตัวอย่างจากการวัดผลการเติบโตของบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-81 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารที่มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการวัดผลการเติบโตจากการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปดผล ระดับ
1. มุ่งเน้นการบริหารที่มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	4.74	.675	.599	.051	1) มาก
2. กำหนดกลยุทธ์การบริหารที่มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นแต่ละปี	4.54	.719	.560	-.364	2) มาก
3. วางแผนการบริหารที่มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	4.23	.719	.624	-.004	3) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
4. วางแนวทางบริหารที่มีศักยภาพสูงเพื่อทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	4.10	.774	.580	-.303	4) ปานกลาง ค่อนข้างมาก

5. วางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี	3.91	.900	.559	-.312	5) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
รวมน้ำหนักความสำคัญวัดผลการเติบโตจากการบริหาร	4.52	.691	.639	-.492	มาก

จากตารางที่ 4-81 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดเล็กภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากกับการวัดผลการเติบโตของการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.52 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .691) ที่ระดับความเชื่อมั่น .639 (ร้อยละ 63.90) เกี่ยวกับการมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.74 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .675) ที่ระดับความเชื่อมั่น .599 (ร้อยละ 59.90) และกำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.54 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .719) ที่ระดับความเชื่อมั่น .560 (ร้อยละ 56.00) ขณะที่กลุ่มผู้บริหารบริษัทขนาดเล็กให้น้ำหนักความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.23 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .719) ที่ระดับความเชื่อมั่น .624 (ร้อยละ 66.24) และวางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.10 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .774) ที่ระดับความเชื่อมั่น .580 (ร้อยละ 58.00) และ วางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 3.19 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .900) ที่ระดับความเชื่อมั่น .559 (ร้อยละ 55.90)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวัดผลการเติบโตของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business growth reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-82 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวัดผลเติบโตการบริหาร (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

Reliability statistics					
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.639	.639		5		
ANOVA					
	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people	363.784	307	1.185		
Within people					
Between items	135.932	4	33.983	79.387	.000

Reliability statistics

Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items
Residual	525.668	1228	.428
Total	661.600	1232	.537
Total	1025.384	1539	.666

Grand Mean = 4.30

จากตารางที่ 4-82 การวิเคราะห์ห้กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของการวัดผลเติบโตการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .639 หรือร้อยละ 63.90 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .639 ที่มี 5 องค์ประกอบมุมมองการบริหาร และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 79.387 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างองค์ประกอบ

2.7.2 วิเคราะห์วัดผลการเติบโตธุรกิจต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดกลาง

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business Growth Level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 312 ตัวอย่างจากการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-83 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการวัดผลการเติบโตจากการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก	มาก ที่สุด
			ค่อนข้าง			
			น้อย	ข้าง มาก		
1. มุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ ขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	-	-	2 (0.64)	108 (34.62)	168 (53.85)	34 (10.90)
2. กำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ การผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นแต่ละปี	-	-	15 (4.81)	127 (40.71)	158 (50.64)	12 (3.85)
3. วางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ พัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	-	1 (0.32)	41 (13.31)	139 (44.55)	120 (38.46)	11 (3.53)

4. วางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทำ ให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	-	13 (4.17)	47 (15.06)	138 (44.23)	97 (31.09)	17 (5.45)
5. วางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ เพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี	-	9 (2.88)	50 (16.03)	134 (42.95)	106 (33.97)	13 (4.17)
รวมระดับความสำคัญวัดผลการเติบโตจากการ บริหาร	-	-	18 (5.77)	97 (31.09)	171 (54.81)	26 (8.33)

จากตารางที่ 4-83 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหารระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 54.81 (จำนวน 171 ตัวอย่าง) ทางด้านการมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 53.85 (จำนวน 168 ตัวอย่าง) และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตเพิ่มขึ้นแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 50.64 (จำนวน 158 ตัวอย่าง) ทั้งนี้กลุ่มผู้บริหารบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญการวัดผลตอบแทนระดับปานกลางค่อนข้างมากจากการดำเนินวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 44.55 (จำนวน 139 ตัวอย่าง) และวางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทำผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 44.23 (จำนวน 138 ตัวอย่าง) และวางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 42.95 (จำนวน 134 ตัวอย่าง)

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business growth analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 312 ตัวอย่างจากการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-84 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างร้อยละสูงสุดต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ	วิเคราะห์ความสำคัญการวัดผลการเติบโตจากการบริหาร				
	องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ	ความ แปรผล
			เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ เชื่อมั่น	
1. มุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ ขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตเพิ่มขึ้นใน แต่ละปี	4.75	.648	.768	.152	1) มาก

2. กำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูง เพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้น แต่ละปี	4.54	.615	.776	-.237	2) มาก
3. วางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ พัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	4.32	.756	.769	-.150	3) ปานกลาง ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 4-84 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการวัดผลการเติบโตจากการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
		เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความ เชื่อมั่น		
4. วางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทำ ให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	4.19	.902	.709	-.207	5) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
5. วางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ เพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี	4.21	.862	.710	-.287	4) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
รวมน้ำหนักความสำคัญวัดผลการเติบโตจาก การบริหาร	4.65	.713	.789	-.362	มาก

จากตารางที่ 4-84 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากกับการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.65 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .731) ที่ระดับความเชื่อมั่น .789 (ร้อยละ 78.90) เกี่ยวกับการมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.75 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .648) ที่ระดับความเชื่อมั่น .768 (ร้อยละ 76.80) และกำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.54 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .615) ที่ระดับความเชื่อมั่น .776 (ร้อยละ 77.60) ขณะที่กลุ่มผู้บริหารบริษัทขนาดกลางให้น้ำหนักความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.32 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .756) ที่ระดับความเชื่อมั่น .769 (ร้อยละ 76.90) และวางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.21 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .862) ที่ระดับความเชื่อมั่น .710 (ร้อยละ 71.00) และวางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.19 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .902) ที่ระดับความเชื่อมั่น .709 (ร้อยละ 70.90) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวัดผลการเติบโตของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business growth reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-85 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวัดผลเติบโตของธุรกิจ
(กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items			N of items	
.789		.786			5	
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig
Between people		501.197	311	1.612		
Within people	Between items	72.209	4	18.052	53.141	.000
	Residual	422.591	1244	.340		
	Total	494.800	1248	.396		
Total		995.997	1559	.639		

Grand Mean = 4.40

จากตารางที่ 4-85 การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของการวัดผลเติบโตการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .789 หรือร้อยละ 78.90 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .786 ที่มี 5 องค์ประกอบการวัดผลเติบโตของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.40 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 53.141 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.7.3 วิเคราะห์วัดผลการเติบโตธุรกิจต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business growth level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 309 ตัวอย่างจากการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-86 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการวัดผลการเติบโตจากการ บริหาร					
	ปานกลาง					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ค่อนข้าง		มาก	
			น้อย	ข้าง		
มาก						
1. มุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ ขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	-	-	8 (2.59)	98 (31.72)	177 (57.28)	26 (8.41)
2. กำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูง เพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้น แต่ละปี	-	-	17 (5.50)	119 (38.51)	154 (49.84)	19 (6.15)
3. วางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ พัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	-	-	36 (11.65)	133 (43.04)	130 (42.07)	10 (3.24)
4. วางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ ทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	-	-	53 (17.15)	132 (42.72)	115 (37.22)	9 (2.91)
5. วางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ เพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี	-	-	63 (20.39)	143 (46.28)	99 (32.04)	4 (1.29)
รวมระดับความสำคัญวัดผลการเติบโตจาก การบริหาร	-	-	25 (8.09)	79 (25.57)	193 (62.46)	12 (3.88)

จากตารางที่ 4-86 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหารระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 62.46 (จำนวน 19 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 25.57 (จำนวน 79 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.88 (จำนวน 12 ตัวอย่าง) เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดองค์ประกอบ มุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 57.28 (จำนวน 177 ตัวอย่าง) และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 49.84 (จำนวน 154 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ผู้บริหารสายธุรกิจกลุ่ม

บริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญการวัดผลตอบแทนระดับปานกลางค่อนข้างมาก5. วางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 46.28 (จำนวน 143 ตัวอย่าง) และวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 43.04 (จำนวน 133 ตัวอย่าง) รวมทั้งวางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 42.72 (จำนวน 132 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business growth analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจจำนวน 309 ตัวอย่างจากการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-87 วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวัดผลเติบโตธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการวัดผลการเติบโตจากการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
1. มุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการจับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	4.72	.652	.689	-.200	1) มาก
2. กำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นแต่ละปี	4.57	.693	.699	-.181	2) มาก
3. วางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	4.37	.730	.741	-.193	3) มาก
4. วางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	4.26	.771	.678	-.098	4) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
5. วางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี	4.14	.747	.712	-.049	5) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
รวมน้ำหนักความสำคัญวัดผลการเติบโตจากการบริหาร	4.62	.748	.749	-.831	มาก

จากตารางที่ 4-87 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากกับการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.62 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .748) ที่ระดับความเชื่อมั่น .749 (ร้อยละ 78.90) เกี่ยวกับการมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.72 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .652) ที่ระดับความเชื่อมั่น .689 (ร้อยละ 68.90) และกำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.57 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .693) ที่ระดับความเชื่อมั่น .699 (ร้อยละ 69.90) รวมทั้งวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.37 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .730) ที่ระดับความเชื่อมั่น .741 (ร้อยละ 74.10) ทั้งนี้ผู้บริหารสายธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.26 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .771) ที่ระดับความเชื่อมั่น .678 (ร้อยละ 67.80) และวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.14 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .747) ที่ระดับความเชื่อมั่น .712 (ร้อยละ 71.20) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวัดผลการเติบโตของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business growth reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-88 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการวัดผลเติบโตของธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.749		.751		5		
ANOVA						
		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		397.834	308	1.292		
Within people	Between items	66.041	4	16.510	50.857	.000
	Residual	399.959	1232	.325		
	Total	466.000	1236	.377		
Total		863.834	1544	.559		

Grand Mean = 4.41

จากตารางที่ 4-88 การวิเคราะห์ห้กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของการวัดผลเติบโตการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .749 หรือร้อยละ 74.90 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .751 ที่มี 5 องค์ประกอบการวัดผลเติบโตของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.41 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 50.857 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างองค์ประกอบ

2.7.4 วิเคราะห์วัดผลการเติบโตธุรกิจต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงรวมกลุ่มบริษัท

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business growth level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 929 ตัวอย่างจากการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-89 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลเติบโตของธุรกิจจากการบริหาร (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการวัดผลการเติบโตจากการบริหาร					
	น้อย		ปานกลาง		มาก	
	น้อย ที่สุด	น้อย	ค่อนข้าง		มาก	มาก ที่สุด
			น้อย	ข้าง		
1. มุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ ขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	-	-	15 (1.61)	312 (33.58)	507 (54.57)	95 (10.23)
2. กำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ การผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นแต่ละปี	-	-	57 (6.14)	355 (38.21)	470 (50.59)	47 (5.06)
3. วางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ พัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	-	2 (0.22)	118 (12.70)	432 (46.50)	348 (37.46)	29 (3.12)
4. วางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทำ ให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	-	19 (2.05)	157 (16.90)	418 (44.99)	306 (32.94)	29 (3.12)
5. วางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ เพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี	-	27 (2.91)	198 (21.31)	388 (41.77)	299 (32.19)	17 (1.83)
รวมระดับความสำคัญวัดผลการเติบโตจากการ บริหาร	-	-	59 (6.35)	298 (32.08)	526 (56.62)	46 (4.95)

จากตารางที่ 4-89 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหารระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 56.62 (จำนวน 526 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 32.08 (จำนวน 298 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.95 (จำนวน 46 ตัวอย่าง) เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดองค์ประกอบเป็นการมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 54.57 (จำนวน 507 ตัวอย่าง) และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 50.59 (จำนวน 470 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญการวัดผลตอบแทนระดับปานกลางค่อนข้างมากจากการวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 46.50 (จำนวน 432 ตัวอย่าง) และการวางแผนทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 44.99 (จำนวน 418 ตัวอย่าง) รวมทั้งการวางแผนทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี คิดเป็นร้อยละ 41.77 (จำนวน 388 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business growth nalysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจจำนวน 929 ตัวอย่างจากการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-90 วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวัดผลเติบโต (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ	วิเคราะห์ความสำคัญการวัดผลการเติบโตจากการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน	ระดับ	ความ	แปลผล
		เบี่ยงเบน	ความ		
องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	มาตรฐาน	เชื่อมั่น		ระดับ	
1. มุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	4.73	.658	.695	.002	1) มาก
2. กำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นแต่ละปี	4.55	.687	.693	-.265	2) มาก

ตารางที่ 4-90 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการวัดผลการเติบโตจากการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
3. วางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	4.31	.736	.715	-.114	3) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
4. วางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	4.18	.820	.657	-.230	4) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
5. วางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี	4.09	.847	.668	-.273	5) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
รวมน้ำหนักความสำคัญวัดผลการเติบโตจากการบริหาร	4.60	.682	.733	-.503	มาก

จากตารางที่ 4-90 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากกับการวัดผลการเติบโตของธุรกิจจากการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.60 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .682) ที่ระดับความเชื่อมั่น .733 (ร้อยละ 78.90) เกี่ยวกับการมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.73 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .658) ที่ระดับความเชื่อมั่น .695 (ร้อยละ 69.50) และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.55 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .687) ที่ระดับความเชื่อมั่น .693 (ร้อยละ 69.30) ทั้งนี้กลุ่มผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทให้น้ำหนักความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับ 3. วางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.31 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .736) ที่ระดับความเชื่อมั่น .715 (ร้อยละ 71.50) และการวางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.18 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .820) ที่ระดับความเชื่อมั่น .657 (ร้อยละ 65.70) รวมทั้งการวางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.09 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .847) ที่ระดับความเชื่อมั่น .668 (ร้อยละ 66.80) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวัดผลการเติบโตของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business growth reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-91 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการวัดผลเติบโตของธุรกิจ (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

Reliability statistics					
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.733	.733		5		
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between people	1273.476	928	1.372		
Within people					
Between items	262.869	4	65.717	179.431	.000
Residual	1359.531	3712	.366		
Total	1622.400	3716	.437		
Total	2895.876	4644	.624		

Grand Mean = 4.37

จากตารางที่ 4-91 การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของการวัดผลเติบโตการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .733 หรือร้อยละ 73.30 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .733 ที่มี 5 องค์ประกอบการวัดผลเติบโตของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.37 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 179.431 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบ

2.8 วิเคราะห์การวัดผลตอบแทนขององค์การธุรกิจ (Business growth of talent management) เป็นการวิเคราะห์วัดผลตอบแทนธุรกิจกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นความสำคัญที่ผู้บริหารสายธุรกิจที่ให้ความสำคัญในองค์ประกอบการวัดผลตอบแทน และนำมาลำดับความสำคัญใน

การวิเคราะห์ที่มุ่งเน้นแนวโน้มระดับคุณลักษณะขององค์ประกอบที่สะท้อนความสำคัญของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง และน้ำหนักความสำคัญของผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่มีคุณลักษณะกลุ่มบริษัทแตกต่างกันและนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงโครงสร้างของแนวทางบริหาร

2.8.1 วิเคราะห์วัดผลตอบแทนธุรกิจต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business return level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากการวัดผลตอบแทนในแนวทางบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-92 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน	-	-	28 (9.09)	106 (34.42)	153 (49.68)	21 (6.82)
2. กำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	-	-	35 (11.36)	110 (35.71)	145 (47.08)	18 (5.84)
3. กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์	-	4 (1.30)	55 (17.86)	150 (48.70)	98 (31.82)	1 (0.32)
4. มุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน	-	18 (5.84)	80 (25.97)	167 (54.22)	36 (11.69)	7 (2.27)
5. มุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน	-	46 (14.94)	114 (37.01)	102 (33.12)	45 (14.61)	1 (0.32)

รวมระดับความสำคัญการวัดผลตอบแทน	45	151	105	7
จากการบริหาร	(14.61)	(49.69)	(34.09)	(2.27)

จากตารางที่ 4-92 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญการวัดผลตอบแทนธุรกิจระดับปานกลางค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 49.69 (จำนวน 151 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญมากคิดเป็นร้อยละ 34.09 (จำนวน 108 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.27 (จำนวน 7 ตัวอย่าง) เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดองค์ประกอบ การวัดผลตอบแทนผู้บริหารให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับมุ่งประสิทธิผลการบริหาร ผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน คิดเป็นร้อยละ 54.22 (จำนวน 167 ตัวอย่าง) และเป็นการกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ คิดเป็นร้อยละ 48.70 (จำนวน 150 ตัวอย่าง) รวมทั้งมุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 33.12 (จำนวน 102 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญ การวัดผลตอบแทนระดับมากจากการมุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทน การลงทุน คิดเป็นร้อยละ 49.68 (จำนวน 153 ตัวอย่าง) และกำหนดเป้าหมายบริหารผู้มีศักยภาพสูงวัด ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น คิดเป็นร้อยละ 47.08 (จำนวน 145 ตัวอย่าง)

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการ วัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business return component analysis) เป็นการวัด ค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 308 ตัวอย่างจากแนวทางมุมมองการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-93 วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวัดผลตอบแทน ธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ	วิเคราะห์ความสำคัญการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการ				
	บริหาร				
	ส่วน	ระดับ	ความ	แปลผล	
องค์ประกอบ	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบน	ความ	แปลผล	
การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ค่าเฉลี่ย	มาตรฐาน	เชื่อมั่น	ระดับ	
1. มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน	4.54	.754	.581	-305	1) มาก
2. กำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	4.47	.772	.578	-277	2) มาก

3. กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มี ศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทน สินทรัพย์	4.12	.741	.605	-.341	3) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
-----------------------------------------------------------------------------	------	------	------	-------	---------------------------

ตารางที่ 4-93 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ	วิเคราะห์ความสำคัญการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหาร				
	องค์ประกอบ	ส่วน	ระดับ	ความ	แปลผล
การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบน	ความ	เบ้	ระดับ
		มาตรฐาน	เชื่อมั่น		
4. มุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน	3.79	.811	.567	.005	4) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
5. มุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน	3.48	.929	.620	.097	5) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
รวมน้ำหนักความสำคัญวัดผลตอบแทนจากการบริหาร	4.24	.722	.643	-.033	ปานกลาง ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 4-93 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากต่อการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.24 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .722) ที่ระดับความเชื่อมั่น .643 (ร้อยละ 64.30) มุ่งเน้นการกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ ค่าเฉลี่ย 4.24 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .722) ที่ระดับความเชื่อมั่น .643 (ร้อยละ 64.30) มุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน ค่าเฉลี่ย 3.79 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .811) ที่ระดับความเชื่อมั่น .567 (ร้อยละ 56.70) และ มุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.48 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .929) ที่ระดับความเชื่อมั่น .620 (ร้อยละ 62.00) ขณะที่กลุ่มผู้บริหารสายธุรกิจให้น้ำหนักความสำคัญมากเกี่ยวกับมุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน ค่าเฉลี่ย 4.54 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .754) ที่ระดับความเชื่อมั่น .581 (ร้อยละ 58.10) และกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น ค่าเฉลี่ย 4.47 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .772) ที่ระดับความเชื่อมั่น .578 (ร้อยละ 57.80)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business return reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-94 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจ
(กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

Reliability statistics					
Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items	N of items			
.643	.648	5			
ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people	408.854	307	1.332		
Within people					
Between items	250.279	4	62.570	131.631	.000
Residual	583.721	1228	.475		
Total	834.000	1232	.677		
Total	1242.854	1539	.808		

Grand Mean = 4.08

จากตารางที่ 4-94 การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .643 หรือร้อยละ 64.30 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .648 ใน 5 องค์ประกอบการวัดผลตอบแทนจากการบริหาร และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 131.631 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบ

2.8.2 วิเคราะห์วัดผลตอบแทนธุรกิจต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดกลาง

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business return level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 312 ตัวอย่างจากการวัดผลตอบแทนในแนวทางบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-95 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง
(กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการวัดผลตอบแทนจากการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพ สูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน	-	-	3 (0.96)	93 (29.81)	185 (59.29)	31 (9.94)
2. กำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพ สูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	-	-	30 (9.62)	113 (36.22)	152 (48.72)	17 (5.45)
3. กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มี ศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทน สินทรัพย์	-	2 (0.64)	46 (14.74)	146 (46.79)	110 (35.26)	8 (2.56)
4. มุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพ สูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน	-	17 (5.45)	58 (18.59)	164 (52.56)	67 (21.47)	6 (1.92)
5. มุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการ วัดผลตอบแทนต่อพนักงาน	-	47 (15.06)	102 (32.69)	119 (38.14)	38 (12.18)	6 (1.92)
รวมระดับความสำคัญการวัดผลตอบแทน จากการบริหาร	-	-	40 (12.82)	124 (39.74)	134 (42.96)	14 (4.49)

จากตารางที่ 4-95 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวม
ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญการวัดผลตอบแทนธุรกิจระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 42.96 (จำนวน 134
ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 39.74 (จำนวน 124 ตัวอย่าง) และ
ให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.49 (จำนวน 14 ตัวอย่าง) เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียด
องค์ประกอบการวัดผลตอบแทนผู้บริหารให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับมุ่งประสิทธิผล
การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน คิดเป็นร้อยละ 52.56 (จำนวน 164
ตัวอย่าง) และเป็นการกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์
คิดเป็นร้อยละ 46.79 (จำนวน 146 ตัวอย่าง) รวมทั้งมุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัด
ผลตอบแทนต่อพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 38.14 (จำนวน 119 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาด

กลางให้ความสำคัญการวัดผลตอบแทนระดับมากจากการมุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ในการวัดผลตอบแทนการลงทุน คิดเป็นร้อยละ 59.29 (จำนวน 185 ตัวอย่าง) และกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น คิดเป็นร้อยละ 48.72 (จำนวน 152 ตัวอย่าง)

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business return component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 312 ตัวอย่างจากแนวทางมุมมองการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-96 วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวัดผลตอบแทนธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการ บริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความ เชื่อมั่น	ความ เบ้	แปลผล ระดับ
1. มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ในการวัดผลตอบแทนการลงทุน	4.78	.624	.707	-.047	1) มาก
2. กำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพ สูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	4.50	.744	.667	-.307	2) มาก
3. กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพ สูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์	4.24	.755	.663	-.167	3) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
4. มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน	3.96	.834	.676	-.289	4) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
5. มุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการ วัดผลตอบแทนต่อพนักงาน	3.53	.955	.677	.142	5) ปานกลาง ค่อนข้างมาก
รวมน้ำหนักความสำคัญวัดผลตอบแทนจาก การบริหาร	4.39	.765	.725	-.191	ปานกลาง ค่อนข้างมาก

จากตารางที่ 4-96 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากต่อการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.39 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .765) ที่ระดับความเชื่อมั่น .725 (ร้อยละ 72.50) เกี่ยวกับการ

มุ่งเน้นการกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ ค่าเฉลี่ย 4.24 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .755) ที่ระดับความเชื่อมั่น .663 (ร้อยละ 66.30) และมุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาด ค่าเฉลี่ย 3.96 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .834) ที่ระดับความเชื่อมั่น .676 (ร้อยละ 67.60) และ มุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.53 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .955) ที่ระดับความเชื่อมั่น .677 (ร้อยละ 67.70) ตามลำดับ ขณะที่กลุ่มผู้บริหารสายธุรกิจให้น้ำหนักความสำคัญมากเกี่ยวกับการมุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน ค่าเฉลี่ย 4.78 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .624) ที่ระดับความเชื่อมั่น .707 (ร้อยละ 70.70) ในการกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น ค่าเฉลี่ย 4.50 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .744) ที่ระดับความเชื่อมั่น .667 (ร้อยละ 66.70)

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business return reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-97 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

Reliability statistics					
Cronbach's alpha based on					
Cronbach's alpha	standardized items	N of items			
.725	.729	5			
ANOVA					
	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people	462.584	311	1.487		
Within people					
Between items	291.779	4	72.945	178.551	.000
Residual	508.221	1244	.409		
Total	800.000	1248	.641		
Total	1262.584	1559	.810		

Reliability statistics

Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items	N of items
------------------	----------------------------------------------	------------

Grand Mean = 4.20

จากตารางที่ 4-97 การวิเคราะห์ห้กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .725 หรือร้อยละ 72.50 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .729 ใน 5 องค์ประกอบการวัดผลตอบแทนจากการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.20 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 178.551 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบ

2.8.3 วิเคราะห์วัดผลตอบแทนธุรกิจต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business return level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 309 ตัวอย่างจากการวัดผลตอบแทนในแนวทางบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-98 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการวัดผลตอบแทนจากการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน	-	-	9 (2.91)	108 (34.95)	167 (54.05)	25 (8.09)
2. กำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	-	-	31 (10.03)	103 (33.33)	150 (48.54)	25 (8.09)
3. กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์	-	-	59 (19.90)	133 (43.04)	103 (33.33)	14 (4.53)

4. มุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน	-	-	59	144	99	7
			(19.09)	(46.60)	(32.04)	(2.27)
5. มุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน	-	8	79	138	79	5
		(2.59)	(25.57)	(44.66)	(25.57)	(1.62)
รวมระดับความสำคัญการวัดผลตอบแทนจากการบริหาร	-	-	38	94	158	19
			(12.30)	(30.42)	(51.13)	(6.15)

จากตารางที่ 4-98 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญการวัดผลตอบแทนธุรกิจระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 51.13 (จำนวน 158 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 30.42 (จำนวน 94 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.15 (จำนวน 19 ตัวอย่าง) เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดองค์ประกอบการวัดผลตอบแทนผู้บริหารให้ความสำคัญมากเกี่ยวกับมุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน คิดเป็นร้อยละ 54.05 (จำนวน 167 ตัวอย่าง) และกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น คิดเป็นร้อยละ 48.54 (จำนวน 150 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญการวัดผลตอบแทนระดับปานกลางค่อนข้างมากเกี่ยวกับการมุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน คิดเป็นร้อยละ 46.60 (จำนวน 144 ตัวอย่าง) และมุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 44.66 (จำนวน 138 ตัวอย่าง) รวมทั้งการกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ คิดเป็นร้อยละ 43.04 (จำนวน 133 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business return component analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 309 ตัวอย่างจากแนวทางมุมมองการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-99 วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวัดผลตอบแทนธุรกิจ (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ	วิเคราะห์ความสำคัญการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหาร					
	องค์ประกอบ		ส่วน	ระดับ	ความ	แปลผล
การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ค่าเฉลี่ย	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	เบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความเชื่อมั่น	ความเบ้	แปลผลระดับ

1. มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ในการวัดผลตอบแทนการลงทุน	4.67	.664	.739	-.121	1) มาก
2. กำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพ สูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	4.55	.782	.720	-.279	2) มาก
3. กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพ สูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์	4.23	.808	.732	.071	3) ปานกลาง ค่อนข้างมาก

ตารางที่ 4-99 (ต่อ)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ	วิเคราะห์ความสำคัญการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหาร				
	องค์ประกอบ				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความเชื่อมั่น	ความเบ้	แปลผลระดับ
มุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	4.17	.757	.719	.013	4) ปานกลาง
ในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน					ค่อนข้างมาก
มุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน	3.98	.825	.717	-.068	5) ปานกลาง
					ค่อนข้างมาก
รวมน้ำหนักความสำคัญวัดผลตอบแทนจากการบริหาร	4.51	.787	.768	-.418	มาก

จากตารางที่ 4-99 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากต่อการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.51 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .787) ที่ระดับความเชื่อมั่น .768 (ร้อยละ 76.80) เกี่ยวกับการมุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน ค่าเฉลี่ย 3.96 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .834) ที่ระดับความเชื่อมั่น .676 (ร้อยละ 67.60) และกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น ค่าเฉลี่ย 4.67 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .664) ที่ระดับความเชื่อมั่น .739 (ร้อยละ 73.90) ทั้งนี้ผู้บริหารสายธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญมากเกี่ยวกับ 3. กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ ค่าเฉลี่ย 4.23 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .808) ที่ระดับความเชื่อมั่น .732 (ร้อยละ 73.20) และมุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน ค่าเฉลี่ย 4.17 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .757) ที่ระดับความเชื่อมั่น .719 (ร้อยละ 71.90) รวมทั้งมุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.98 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .825) ที่ระดับความเชื่อมั่น .717 (ร้อยละ 71.70) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business Return Reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-100 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจ
(กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items			N of items	
.768		.769			5	
ANOVA						
		Sum of				
		Squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		473.124	308	1.536		
Within people	Between Items	98.897	4	24.724	69.369	.000
	Residual	439.103	1232	.356		
	Total	538.000	1236	.435		
Total		1011.124	1544	.655		

Grand Mean = 4.32

จากตารางที่ 4-100 การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีค่า Cronbach's alpha เท่ากับ .768 หรือร้อยละ 76.80 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .769 ใน 5 องค์ประกอบการวัดผลตอบแทนจากการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.32 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 69.369 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบ

2.8.4 วิเคราะห์วัดผลตอบแทนธุรกิจต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงรวมกลุ่มบริษัท

1) วิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business return level) เป็นการจำแนกระดับความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 929 ตัวอย่างจากการวัดผลตอบแทนในแนวทางบริหาร 5 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-101 วิเคราะห์ค่าจำนวนและร้อยละการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง
(รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญการวัดผลตอบแทนจากการบริหาร					
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปานกลาง		มาก ที่สุด	
			น้อย	มาก		
1. มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน	-	-	40 (4.31)	307 (33.05)	505 (54.36)	77 (8.29)
2. กำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	-	-	96 (10.33)	326 (35.09)	447 (48.12)	60 (6.46)
3. กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์	-	6 (0.65)	160 (17.22)	429 (46.18)	311 (33.48)	23 (2.48)
4. มุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดหุ้น	-	35 (3.77)	197 (21.21)	475 (51.13)	202 (21.74)	20 (2.51)
5. มุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน	-	101 (10.87)	295 (31.75)	359 (38.64)	162 (17.44)	12 (1.29)
รวมระดับความสำคัญการวัดผลตอบแทนจากการบริหาร	-	-	123 (13.24)	369 (39.72)	397 (42.73)	40 (4.31)

จากตารางที่ 4-101 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้ความสำคัญการวัดผลตอบแทนธุรกิจระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 42.73 (จำนวน 397 ตัวอย่าง) โดยให้ความสำคัญปานกลางค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 39.72 (จำนวน 369 ตัวอย่าง) และให้ความสำคัญมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.31 (จำนวน 40 ตัวอย่าง) เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดองค์ประกอบการมุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน คิดเป็นร้อยละ 54.36 (จำนวน 505 ตัวอย่าง) และการกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น คิดเป็นร้อยละ 48.12 (จำนวน 447 ตัวอย่าง) รวมทั้งการกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ คิดเป็นร้อยละ 33.48 (จำนวน 311 ตัวอย่าง) ทั้งนี้ผู้บริหารกลุ่มบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญการวัดผลตอบแทนระดับค่อนข้างมากกับการมุ่ง

ประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดหุ้น คิดเป็นร้อยละ 51.13 (จำนวน 475 ตัวอย่าง) และมุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 38.64 (จำนวน 359 ตัวอย่าง) ตามลำดับ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business Return Component Analysis) เป็นการวัดค่าความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจ จำนวน 929 ตัวอย่างจากแนวทางมุมมองการบริหาร 10 องค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 4-102 วิเคราะห์ระดับความสำคัญต่อค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการวัดผลตอบแทนธุรกิจ (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับ องค์ประกอบ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์ความสำคัญการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหาร				
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ	ความเบ้	แปลผลระดับ
			ความเชื่อมั่น		
1. มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน	4.67	.689	.686	-.246	1) มาก
2. กำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	4.51	.766	.663	-.283	2) มาก
3. กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์	4.20	.770	.671	-.116	3) ปานกลางค่อนข้างมาก
4. มุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดหุ้น	3.97	.816	.656	-.129	4) ปานกลางค่อนข้างมาก
5. มุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน	3.67	.931	.675	-.002	5) ปานกลางค่อนข้างมาก
รวมน้ำหนักความสำคัญวัดผลตอบแทนจากการบริหาร	4.38	.766	.718	-.193	มาก

จากตารางที่ 4-102 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทในภาพรวมส่วนใหญ่ให้น้ำหนักความสำคัญปานกลางค่อนข้างมากต่อการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหาร ค่าเฉลี่ย 4.38 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .766) ที่ระดับความเชื่อมั่น .718 (ร้อยละ 72.50)

เกี่ยวกับการมุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน ค่าเฉลี่ย 4.67 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .689) ที่ระดับความเชื่อมั่น .686 (ร้อยละ 68.60) และการกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น ค่าเฉลี่ย 4.51 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .766) ที่ระดับความเชื่อมั่น .663 (ร้อยละ 66.30) ทั้งนี้ผู้บริหารสายงานธุรกิจรวมกลุ่มขนาดบริษัทให้น้ำหนักความสำคัญมากเกี่ยวกับการกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ ค่าเฉลี่ย 4.20 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .770) ที่ระดับความเชื่อมั่น .671 (ร้อยละ 67.10) และมุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดหุ้น ค่าเฉลี่ย 3.97 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .816) ที่ระดับความเชื่อมั่น .656 (ร้อยละ 65.60) รวมทั้งมุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.67 (ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = .931) ที่ระดับความเชื่อมั่น .675 (ร้อยละ 67.50) ตามลำดับ

3) วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างขององค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business Return Reliability) เป็นคุณลักษณะข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์จำแนก และหาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์ประกอบที่มีใช้เป็นการวัดผลเชิงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ตารางที่ 4-103 วิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความแตกต่างองค์ประกอบการวัดผลตอบแทนธุรกิจ (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

Reliability statistics						
Cronbach's alpha		Cronbach's alpha based on standardized items		N of items		
.718		.720		5		
ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean square	F	Sig.
Between people		1389.178	928	1.497		
Within people	Between Items	603.045	4	150.761	356.687	.000
	Residual	1568.955	3712	.423		
	Total	2172.000	3716	.584		
Total		3561.178	4644	.767		

Reliability statistics

Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items	N of items
------------------	----------------------------------------------	------------

Grand Mean = 4.20

จากตารางที่ 4-103 วิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของการวัดผลตอบแทนธุรกิจจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ .718 หรือร้อยละ 71.80 มีพื้นฐานค่ามาตรฐานเท่ากับ .720 ใน 5 องค์ประกอบการวัดผลตอบแทนจากการบริหาร มีค่าเฉลี่ยหลักที่ 4.20 และวิเคราะห์ความแตกต่างมีค่าเท่ากับ (F) 356.687 และนัยสำคัญ (Sig.) .000 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งข้อมูลมีความอิสระต่อกันและสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบ

2.9 ผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป การวางแผนทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่ได้จากการสำรวจผู้บริหารสายงานธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ให้มีความสำคัญต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ดังนี้

ตารางที่ 4-104 ผลสรุปวิเคราะห์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	กลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์			
	ค่าเฉลี่ย (ร้อยละ)			ภาพรวม
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
การวางแผนทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management alignment)				
1. วางแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management perspective alignment)	4.71 (49.03)	4.77 (50.32)	4.74 (56.31)	4.72 (52.21)
2. วางแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management process alignment)	4.88 (72.08)	4.75 (59.29)	4.71 (58.58)	4.77 (59.20)
3. วางแนวทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management performance alignment)	4.48 (41.88)	4.80 (51.28)	4.80 (59.87)	4.76 (54.14)
4. วางแนวทางกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง (Talent management portfolio alignment)	4.61 (50.00)	4.68 (55.77)	4.71 (58.58)	4.68 (55.22)
ประเมินศักยภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential of talent management)				

การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ	4.76	4.85	4.90	4.85
(High potential: Capability)	(64.29)	(63.14)	(60.84)	(62.00)
การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น	4.85	4.75	4.81	4.75
(High potential: Commitment)	(73.38)	(59.29)	(55.66)	(56.30)

ตารางที่ 4-104 (ต่อ)

การบริหารผู้มีศักยภาพสูง	กลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์			
	ค่าเฉลี่ย (ร้อยละ)			ภาพรวม
	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	
ประเมินผลการปฏิบัติการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance of talent management)				
การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance to competency)	5.00 (71.10)	5.09 (72.12)	5.06 (58.90)	5.05 (67.38)
การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (High performance to creativity)	4.82 (72.40)	4.89 (75.32)	5.02 (71.52)	4.92 (74.06)
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance to collaboration)	4.77 (63.64)	4.59 (50.64)	4.62 (50.16)	4.58 (48.22)
การวัดผลการดำเนินงานธุรกิจ (Business performance of talent management)				
การวัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ (Business growth)	4.52 (53.57)	4.65 (54.81)	4.62 (62.46)	4.60 (56.62)
การวัดผลตอบแทนขององค์การธุรกิจ (Business return)	4.24 (49.69)	4.39 (42.96)	4.51 (51.13)	4.38 (42.73)

จากตารางที่ 4-104 ผลสรุปการวิเคราะห์องค์ประกอบการวางแผนทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management alignment) ดังนี้

1. การวางแผนทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective Alignment) ภาพรวมผู้บริหารทุกกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.72 (ร้อยละ 52.21) โดยมีค่าเฉลี่ยแนวทางใกล้เคียงกันแต่จะแตกต่างที่ร้อยละในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ย 4.71 (ร้อยละ 49.03) กลุ่มบริษัทขนาดกลาง ค่าเฉลี่ย 4.77 (ร้อยละ 50.32) และกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ย 4.74 (ร้อยละ 56.31)
2. การวางแผนทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process Alignment) ภาพรวมผู้บริหารทุกกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.77 (ร้อยละ 59.20) โดยมีค่าเฉลี่ยแนวทางใกล้เคียงกันแต่จะแตกต่างที่ร้อยละในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ย 4.88 (ร้อยละ 72.08) กลุ่มบริษัทขนาดกลาง ค่าเฉลี่ย 4.75 (ร้อยละ 59.29) และกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ย 4.71 (ร้อยละ 58.58)

3. การวางแผนทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance Alignment) ภาพรวมผู้บริหารทุกกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.76 (ร้อยละ 54.14) โดยมีค่าเฉลี่ยแนวทางใกล้เคียงกันแต่จะแตกต่างที่ร้อยละในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ย 4.48 (ร้อยละ 41.88) กลุ่มบริษัทขนาดกลาง ค่าเฉลี่ย 4.80 (ร้อยละ 51.28) และกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ย 4.80 (ร้อยละ 59.87)

4. การวางแผนทางกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio Alignment) ภาพรวมผู้บริหารทุกกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.68 (ร้อยละ 55.22) โดยมีค่าเฉลี่ยแนวทางใกล้เคียงกันแต่จะแตกต่างที่ร้อยละในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ย 4.61 (ร้อยละ 50.00) กลุ่มบริษัทขนาดกลาง ค่าเฉลี่ย 4.68 (ร้อยละ 55.77) และกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ย 4.71 (ร้อยละ 58.58)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการประเมินศักยภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential of talent management) ดังนี้

1. ประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (High potential: Capability) ภาพรวมผู้บริหารทุกกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.85 (ร้อยละ 62.00) โดยมีค่าเฉลี่ยแนวทางใกล้เคียงกันแต่จะแตกต่างที่ร้อยละในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ย 4.76 (ร้อยละ 64.29) กลุ่มบริษัทขนาดกลาง ค่าเฉลี่ย 4.85 (ร้อยละ 63.14) และกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ย 4.90 (ร้อยละ 60.84)

2. การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment) ภาพรวมผู้บริหารทุกกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.75 (ร้อยละ 56.30) โดยมีค่าเฉลี่ยแนวทางใกล้เคียงกันแต่จะแตกต่างที่ร้อยละในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ย 4.85 (ร้อยละ 73.38) กลุ่มบริษัทขนาดกลาง ค่าเฉลี่ย 4.75 (ร้อยละ 59.29) และกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ย 4.81 (ร้อยละ 55.66)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance of talent management) ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance to competency) ภาพรวมผู้บริหารทุกกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญระดับมาก ค่าเฉลี่ย 5.05 (ร้อยละ 67.38) โดยมีค่าเฉลี่ยแนวทางใกล้เคียงกันแต่จะแตกต่างที่ร้อยละในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ย 5.00 (ร้อยละ 71.10) กลุ่มบริษัทขนาดกลาง ค่าเฉลี่ย 5.09 (ร้อยละ 72.12) และกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ย 5.06 (ร้อยละ 58.90)

2. การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (High performance to creativity) ภาพรวมผู้บริหารทุกกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.92 (ร้อยละ 74.06) โดยมีค่าเฉลี่ยแนวทางใกล้เคียงกันแต่จะแตกต่างที่ร้อยละในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ย 4.82 (ร้อยละ 72.40) กลุ่มบริษัทขนาดกลาง ค่าเฉลี่ย 4.89 (ร้อยละ 75.32) และกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ย 5.02 (ร้อยละ 71.52)

3. การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance to collaboration) ภาพรวมผู้บริหารทุกกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.58 (ร้อยละ 48.22) โดยมีค่าเฉลี่ยแนวทางใกล้เคียงกันแต่จะแตกต่างที่ร้อยละในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ย 4.77 (ร้อยละ 63.64) กลุ่มบริษัทขนาดกลาง ค่าเฉลี่ย 4.59 (ร้อยละ 50.64) และกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ย 4.62 (ร้อยละ 50.16)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการวัดผลการดำเนินงานธุรกิจ (Business performance of talent management)

1. การวัดผลการเติบโตขององค์กรธุรกิจ (Business growth) ภาพรวมผู้บริหารทุกกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.60 (ร้อยละ 56.62) โดยมีค่าเฉลี่ยแนวทางใกล้เคียงกันแต่จะแตกต่างที่ร้อยละในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ย 4.52 (ร้อยละ 53.57) กลุ่มบริษัทขนาดกลาง ค่าเฉลี่ย 4.65 (ร้อยละ 54.81) และกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ย 4.62 (ร้อยละ 62.46)

2. การวัดผลตอบแทนขององค์กรธุรกิจ (Business return) ภาพรวมผู้บริหารทุกกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.38 (ร้อยละ 42.73) โดยมีค่าเฉลี่ยแนวทางใกล้เคียงกันแต่จะแตกต่างที่ร้อยละในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ค่าเฉลี่ย 4.24 (ร้อยละ 49.69) กลุ่มบริษัทขนาดกลาง ค่าเฉลี่ย 4.39 (ร้อยละ 42.96) และกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ค่าเฉลี่ย 4.51 (ร้อยละ 51.13)

วิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบเชิงโครงสร้างแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

วิเคราะห์ผลตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลผู้บริหารสายงานธุรกิจเกี่ยวกับองค์ประกอบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ทั้งนี้ การวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบที่ส่งผลต่อน้าหนักอิทธิพล และทิศทางของอิทธิพล ดังนี้

ตารางที่ 4-105 การวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบการสำรวจกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

ประเด็นการ วิเคราะห์	รายการวิเคราะห์	กลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์			
		ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	ภาพรวม
การวาง แนวทาง	วิเคราะห์คุณลักษณะข้อมูลสมการเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	วิเคราะห์ความเหมาะสมของ องค์ประกอบเชิงโครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
มุมมองการ บริหาร	วิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	วิเคราะห์คุณลักษณะข้อมูลสมการเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
กระบวนการ บริหาร	วิเคราะห์คุณลักษณะข้อมูลสมการเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	วิเคราะห์ความเหมาะสมของ องค์ประกอบเชิงโครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	วิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	วิเคราะห์คุณลักษณะข้อมูลสมการเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ประเมินผล การบริหาร	วิเคราะห์คุณลักษณะข้อมูลสมการเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	วิเคราะห์ความเหมาะสมของ องค์ประกอบเชิงโครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	วิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	วิเคราะห์คุณลักษณะข้อมูลสมการเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
กระจาย ความเสี่ยง การบริหาร	วิเคราะห์คุณลักษณะข้อมูลสมการเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	วิเคราะห์ความเหมาะสมของ องค์ประกอบเชิงโครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	วิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	วิเคราะห์คุณลักษณะข้อมูลสมการเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ตารางที่ 4-105 (ต่อ)

ประเด็น การ วิเคราะห์	รายการวิเคราะห์	กลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์			
		ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	ภาพรวม
การ ประเมิน ศักยภาพ สูง	วิเคราะห์คุณลักษณะข้อมูลสมการเชิง โครงสร้าง วิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบ เชิงโครงสร้าง วิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การ ประเมิน ผลการ ปฏิบัติสูง	วิเคราะห์คุณลักษณะข้อมูลสมการเชิง โครงสร้าง วิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบ เชิงโครงสร้าง วิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การวัดผล การเติบโต องค์การ ธุรกิจ	วิเคราะห์คุณลักษณะข้อมูลสมการเชิง โครงสร้าง วิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบ เชิงโครงสร้าง วิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
การวัดผล การ ตอบแทน องค์กร ธุรกิจ	วิเคราะห์คุณลักษณะข้อมูลสมการเชิง โครงสร้าง วิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบ เชิงโครงสร้าง วิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบเชิง โครงสร้าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. วิเคราะห์คุณลักษณะข้อมูลสมการเชิงโครงสร้าง เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ และประมวลผลการจับกลุ่มของข้อมูลที่มีการกระจายรูปแบบปกติสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์การกระจายข้อมูลขององค์ประกอบเชิงโครงสร้าง เป็นการวางกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสำรวจ และกำหนดขั้นตอนการนำข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีการกระจายข้อมูลเข้าสู่แบบปกติหรือมีการกระจายข้อมูลช่วง -3.00 ถึง +3.00 จึงเป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมในการใช้ประมวลผลวิเคราะห์ยืนยันเชิงโครงสร้าง และการกำหนดสมการเชิงโครงสร้างสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ 4-106 ค่าการกระจายตัวของข้อมูลองค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง กลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

โครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ค่าการกระจายตัวขององค์ประกอบของ โครงสร้าง: Skewness			
	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาด กลาง	บริษัท ขนาด ใหญ่	รวมกลุ่ม บริษัท
การวางแผนทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management: Perspective alignment)	-0.032	-0.286	-0.158	-0.259
การวางแผนทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management: Process alignment)	.012	-0.254	-0.125	-0.143
การวางแผนทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management: Performance alignment)	.100	-0.083	-0.002	-0.149
การวางแผนทางจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง (Talent management: Portfolio alignment)	-0.020	-0.461	-0.263	.198
การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (High potential: Capability)	-0.085	-0.124	-0.454	-0.113
การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment)	-0.101	.070	-0.298	-0.096

การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance: Competency)	.082	-.027	-.204	-.047
---------------------------------------------------------------------	------	-------	-------	-------

ตารางที่ 4-106 (ต่อ)

โครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ค่าการกระจายตัวของประกอบของ โครงสร้าง: Skewness			
	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาด กลาง	บริษัท ขนาด ใหญ่	รวมกลุ่ม บริษัท
การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (High performance: Creativity)	.125	-.092	-.086	-.127
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance: Collaboration)	.043	.018	-.070	-.092
การวัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ (Business growth)	-.328	-.079	-.441	-.320
การวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Business return)	.018	.092	-.368	-.003

จากตารางที่ 4-106 วิเคราะห์การกระจายตัวของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจของแต่ละกลุ่มขนาดบริษัทที่ส่วนใหญ่มีค่าอยู่ในช่วงที่กำหนด ขณะที่การกระจายข้อมูลที่เกิดขึ้นจากช่วงที่กำหนด เช่น การวางแผนทางจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดกลางมีค่าเท่ากับ -.461 และการประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถกลุ่มบริษัทขนาดกลางมีค่าเท่ากับ -.454 มีผลต่อการวัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็กมีค่าเท่ากับ -.328 และขนาดใหญ่เท่ากับ -.441, และรวมทุกขนาดบริษัทมีค่าเท่ากับ -.320 ขณะที่การวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่มีค่าเท่ากับ -.368 จะส่งผลให้การยืนยันเชิงโครงสร้างมีการตัดองค์ประกอบเชิงสังเกตุย่อยบางส่วนออกจากองค์ประกอบรวม ทำให้โครงสร้างองค์ประกอบสามารถยืนยันและนำไปวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างของรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

1.2 วิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบเชิงโครงสร้างแนวทางบริหาร การกระจายตัวของข้อมูลแต่ละกลุ่มอยู่ในช่วงกำหนดที่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์โครงสร้างเชิงยืนยัน โดยลักษณะข้อมูลมีการกระจายจับกลุ่มเป็นช่วงที่มีความแปรปรวนใกล้เคียงกันส่งผลให้เกิดการองค์ประกอบมีความสำคัญเชิงอิทธิพลลดลงพิจารณาจากค่าพยากรณ์หรือค่าคาดคะเน (R^2) ที่มีค่าประมาณการน้อยที่สุดของกลุ่มตัวแปรเชิงประจักษ์ที่ส่งผลต่อองค์ประกอบแฝงทำให้โครงสร้างไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถยืนยันการใช้โครงสร้างในการวิเคราะห์สมการได้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาค่า KMO ของกลุ่มองค์ประกอบที่ต้องมีนัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 และมีค่าน้ำหนักมากกว่า ร้อยละ 50 ขึ้นไป

แสดงให้เห็นว่าค่าพยากรณ์ขององค์ประกอบเชิงประจักษ์ที่มีค่าต่ำกว่า .50 ส่งผลต่อโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมในการวิเคราะห์สมการ และเส้นทางองค์ประกอบที่มีต่อผลที่ได้รับ ดังนี้

ตารางที่ 4-107 ค่าความเหมาะสมเชิงโครงสร้างองค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง
กลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

โครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ค่าความเหมาะสมองค์ประกอบของโครงสร้าง : KMO Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy			
	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาด กลาง	บริษัท ขนาด ใหญ่	รวมกลุ่ม บริษัท
การวางแนวทางมุมมองการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง (Talent management: Perspective alignment)	.884	.912	.889	.911
การวางแนวทางกระบวนการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง (Talent management: Process alignment)	.821	.866	.889	.886
การวางแนวทางประเมินการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง (Talent management: Performance alignment)	.755	.793	.732	.775
การวางแนวทางจัดการความเสี่ยงการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management: Portfolio alignment)	.717	.722	.735	.750
การประเมินศักยภาพด้านการใช้ ความสามารถ (High potential: Capability)	.779	.765	.772	.785
การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment)	.669	.705	.687	.699
การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance: Competency)	.500	.500	.500	.500

ตารางที่ 4-107 (ต่อ)

โครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ค่าความเหมาะสมองค์ประกอบของโครงสร้าง : KMO Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy			
	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาด กลาง	บริษัท ขนาด ใหญ่	รวมกลุ่ม บริษัท
การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิด สร้างสรรค์ (High performance: Creativity)	.584	.599	.605	.608
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมี ส่วนร่วม (High performance: Collaboration)	.671	.672	.722	.694
การวัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ (Business growth)	.716	.815	.780	.788
การวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Business return)	.756	.791	.801	.792

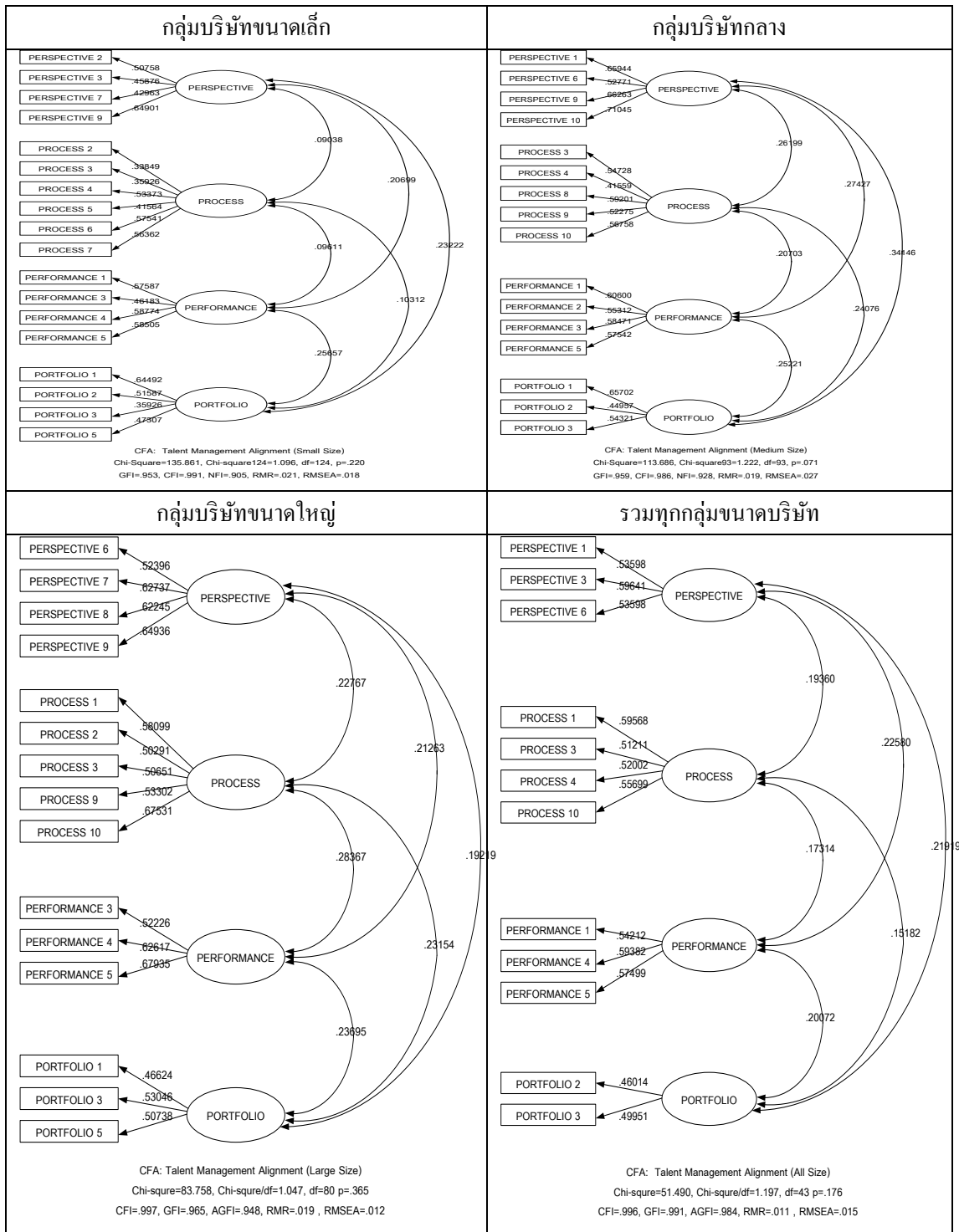
จากตารางที่ 4-107 การวิเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบส่วนใหญ่มีค่า KMO มากกว่า ร้อยละ 80 ได้แก่ การวางแผนทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และการวางแผนทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ขณะที่ค่า KMO มากกว่า ร้อยละ 70 ได้แก่ การวางแผนทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง การวางแผนทางจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ การวัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ และการวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ รวมทั้ง ขณะที่ค่า KMO มากกว่า ร้อยละ 60 ได้แก่ การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น และการประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม ทั้งนี้มีเพียงการประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ ที่มีค่าร้อยละ 50

2. วิเคราะห์ขั้นขององค์ประกอบเชิงโครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีผลต่อค่าความเหมาะสมที่นำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง และวิเคราะห์เปรียบเทียบกลุ่มขนาดบริษัท ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ขั้นขององค์ประกอบเชิงโครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management Alignment: CFA) เป็นการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์ประกอบของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงแยกตามกลุ่มข้อมูลกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ กลุ่มบริษัทขนาดกลาง และ

กลุ่มบริษัทขนาดเล็กที่สะท้อนภาพรวมกลุ่มบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ถึงแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการวางกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ โดยทำการประมวลผลข้อมูลแต่ละกลุ่มที่เป็นส่วนองค์ประกอบสำคัญของแนวทางบริหาร เปรียบเทียบลักษณะโครงสร้างองค์ประกอบมีความเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกับภาพรวมของกลุ่มบริษัท โดยการวิเคราะห์แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีนัยสำคัญขององค์ประกอบของกลุ่มบริษัทมีจัดโครงสร้างองค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงแตกต่างกันบนพื้นฐานความเหมาะสมของรูปแบบที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างอิทธิพลของแต่ละกลุ่มขนาดบริษัท ทั้งนี้การให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบเชิงสังคมนั้นมีความแตกต่างในบริบทการบริหารทางด้านวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการดำเนินธุรกิจของกลุ่มตัวอย่าง ทำให้องค์ประกอบที่ได้ในการวิเคราะห์มีความแตกต่างเชิงนัยสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ ดังนี้

โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันความเหมาะสมของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัท



ภาพที่ 4-3 เปรียบเทียบโครงสร้างองค์ประกอบแนวทางบริหารกลุ่มบริษัท

จากภาพที่ 4-3 แสดงถึงโครงสร้างองค์ประกอบของแต่ละกลุ่มบริษัทที่มีความแตกต่างกันในอิทธิพลเชิงกลุ่มขององค์ประกอบที่มีต่อกัน เนื่องจากการกระจายตัวและค่าความเหมาะสมของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมีความแปรปรวนแตกต่างกัน ส่งผลให้มีการตัดองค์ประกอบบางส่วนออกจากโครงสร้าง เพื่อให้การยืนยันองค์ประกอบเชิงโครงสร้างเป็นตามข้อกำหนดของการนำไปใช้วิเคราะห์รูปแบบสมการเชิงโครงสร้างและสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 4-108 ความเหมาะสมยืนยันองค์ประกอบเชิงโครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

องค์ประกอบ กระบวนการเชิง โครงการ	ค่าความ เหมาะสม โมเดล	ยืนยันโมเดลเชิงโครงสร้าง				ค่าชี้วัดความ เหมาะสมของ โมเดลสมการเชิง โครงสร้าง
		บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาด กลาง	บริษัท ขนาดใหญ่	รวม กลุ่ม บริษัท	
แนวทางบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	Chi-square	135.861	113.686	83.758	51.490	Chi-Square/df < 2.00
(Talent management alignment)	Chi-square/df	1.096	1.222	1.047	1.197	P > .05
	df	124	93	80	43	CGI > .950
	P	.220	.071	.365	.176	GFI > .950
	CGI	.991	.986	.997	.996	NFI > .900
	GFI	.953	.959	.965	.991	RMR= .05
	NFI	.905	.928	.941	.978	RMSEA= .05
	RMR	.021	.019	.019	.011	
	RMSEA	.018	.027	.012	.015	

จากตารางที่ 4-108 การวิเคราะห์ยืนยันโมเดลสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง พิจารณาจากคุณลักษณะความเหมาะสมและสามารถยืนยันโมเดลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management alignment) มีความเหมาะสมและสอดคล้องที่นัยสำคัญมากกว่า 0.05 ทุกกลุ่มบริษัท ($p = .220$, $p = .071$, $p = .365$, $p = .176$ ตามลำดับ) ทั้งนี้คุณลักษณะโมเดลมีค่าสัดส่วน Chi-square/df น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2.00 (1.096, 1.222, 1.047, 1.197 ตามลำดับ) และมีค่าความเหมาะสม GFI มากกว่า 0.95 (.953, .959, .965, .991 ตามลำดับ) ทั้งนี้กลุ่มธุรกิจขนาดมีค่ามากกว่ากลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลางและเล็กตามลำดับ ขณะที่ค่า CGI มากกว่าค่า GFI ทุกกลุ่มธุรกิจ

ตารางที่ 4-109 ค่าอิทธิพลเชิงโครงสร้างของรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัท
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

องค์ประกอบแนวทางบริหาร	อิทธิพลที่มีผลต่อรูปแบบเชิงโครงสร้าง			
	Standard regression (R ²)			
	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาด กลาง	บริษัท ขนาด ใหญ่	รวมทุก กลุ่ม บริษัท
การวางแนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management: Perspective alignment)				
1. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรในอนาคต		.65944***		.60163***
2. กระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์กรต้องการ	.50758***			
3. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์กร	.45876***			.59641***
4. การสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร				
5. จุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์กร				
6. เป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มศักยภาพขององค์กร			.52396***	.53598***
7. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.42963***		.62737***	
8. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ	.64901***	.52771***	.62245***	
9. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนา		.66263***	.64936***	
10. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กร		.71045***		
การวางแนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management: Process alignment)				
1. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ			.58099***	.59568***
2. การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร	.33849***		.50291***	

ตารางที่ 4-109 (ต่อ)

องค์ประกอบแนวทางบริหาร	อิทธิพลที่มีผลต่อรูปแบบเชิงโครงสร้าง			
	Standard regression (R ²)			
	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาด กลาง	บริษัท ขนาด ใหญ่	รวมทุก กลุ่ม บริษัท
การวางแผนทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management: Process alignment)				
3. การคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถ ขององค์กร	.35926***	.54728***	.50651***	.51211***
4. การมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความ เหมาะสมในการทำงาน	.53373***	.41559***		.52002***
5. การอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ ในการทำงาน	.41564***			
6. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีด ความสามารถในการทำงาน	.57541***			
7. การใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการ สร้างผลงานที่ดีเยี่ยม	.56362***			
8. การให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการ ทำงาน		.59201***		
9. การรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการ สูญเสียบุคลากร		.52275***	.53302***	
10. การสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี		.56758***	.67531***	.55699***
การวางแผนทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management: Performance alignment)				
1. การประเมินด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	.57587***	.60600***		.54212***
2. การประเมินด้วยวิธีการวัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง		.55312***		
3. การวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพ สูง	.46183***	.58471***	.52226***	
4. การวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	.58774***		.62617***	.59382***
5. การวัดการพัฒนาผลงานเพื่อประเมินการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง	.58505***	.57542***	.67935***	.57499***

ตารางที่ 4-109 (ต่อ)

องค์ประกอบแนวทางบริหาร	อิทธิพลที่มีผลต่อรูปแบบเชิงโครงสร้าง			
	Standard regression (R ²)			
	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาด กลาง	บริษัท ขนาด ใหญ่	รวมทุก กลุ่ม บริษัท
การวางแผนการจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management: Portfolio alignment)				
1. การจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	.64492***	.65702***	.46624***	
2. การจัดการเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	.51587***	.44957***		.46014***
3. การขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย	.58676***	.54321***	.53046***	.49951***
4. การจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง				
5. การสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	.47307***		.50738***	

จากตารางที่ 4-109 การวิเคราะห์อิทธิพลที่มีผลต่อรูปแบบเชิงโครงสร้างของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ให้ความสำคัญกับแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีกลยุทธ์รองรับการจัดทำรูปแบบโครงสร้างที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารและประสิทธิผลการดำเนินงาน

1. การวางแผนมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management: Perspective alignment) ที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจให้ความสำคัญ ดังนี้

กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์กรต้องการ (ร้อยละ 50.76) รองรับการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์กร (ร้อยละ 45.88) จัดเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ร้อยละ 42.96) และเป็นการวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ (ร้อยละ 64.90)

กลุ่มบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรในอนาคต (ร้อยละ 65.94) เนื่องจากการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ (ร้อยละ 52.77) ที่มีการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนาและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กร (ร้อยละ 66.26) และมีการบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กร (ร้อยละ 71.05)

กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญการกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มศักยภาพขององค์กร (ร้อยละ 52.39) โดยจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ร้อยละ 62.74) และเป็นการวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนา (ร้อยละ 62.25) และมีการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการพัฒนา (ร้อยละ 64.94)

ภาพรวมกลุ่มบริษัทให้ความสำคัญกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรในอนาคต (ร้อยละ 60.16) สอดคล้องกับแนวทางบริหารของกลุ่มบริษัทขนาดกลาง โดยเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์กร (ร้อยละ 59.64) สอดคล้องกับแนวทางบริหารของกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก และการกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มศักยภาพขององค์กร (ร้อยละ 53.60) สอดคล้องกับแนวทางบริหารของกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

2. การวางแผนทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management: Process Alignment) ที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจให้ความสำคัญ ดังนี้

กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงานที่สามารถ (ร้อยละ 57.54) เพื่อการใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม (ร้อยละ 56.36) และสามารถที่จะมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน (ร้อยละ 53.37) โดยมุ่งเน้นการอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน (ร้อยละ 41.56) ที่เป็นการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงองรับขีดความสามารถขององค์กร (ร้อยละ 35.93) เป็นแนวทางการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร (ร้อยละ 33.85)

กลุ่มบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญกับและการให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (ร้อยละ 59.20) เพื่อการสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี (ร้อยละ 56.76) มุ่งเน้นการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กร (ร้อยละ 54.72) และการรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร (ร้อยละ 52.27) โดยใช้แนวทางการมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน (ร้อยละ 41.56)

กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี (ร้อยละ 67.53) จากการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ (ร้อยละ 58.10) มุ่งเน้นการรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร (ร้อยละ 53.30) กำหนดแนวทางการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กร (ร้อยละ 50.65) และการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์กร

(ร้อยละ 50.29)

ภาพรวมกลุ่มบริษัทให้ความสำคัญกับการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ (ร้อยละ 59.57) เพื่อการสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี (ร้อยละ 55.70) สอดคล้องกับแนวทางของบริษัทขนาดใหญ่ โดยใช้นโยบายการมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน (ร้อยละ 52.00) และแนวทางการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กร (ร้อยละ 51.21) สอดคล้องกับกลุ่มบริษัทขนาดกลางและบริษัทขนาดเล็ก

3. การวางแผนทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management: Performance Alignment) ที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจให้ความสำคัญ ดังนี้

กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 58.77) สำหรับการวัดการพัฒนาผลงานเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 58.51) และการประเมินด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 57.59) รวมทั้งกำหนดการวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 46.18)

กลุ่มบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญกับการประเมินด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 60.60) สำหรับการวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 58.47) และการวัดการพัฒนาผลงานเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 57.54) รวมทั้งการประเมินด้วยวิธีการวัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 55.31)

กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการวัดการพัฒนาผลงานเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 67.94) สำหรับการวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 52.23) และการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 62.62)

ภาพรวมกลุ่มบริษัทให้ความสำคัญกับการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 59.38) จากการวัดการพัฒนาผลงานเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 57.50) สอดคล้องกับกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่และขนาดเล็ก และการประเมินด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 54.212) สอดคล้องกับกลุ่มบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก

4. การวางแผนทางจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management: Portfolio Alignment) ที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจให้ความสำคัญ ดังนี้

กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 64.49) และการจัดการเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 51.59) รวมทั้งการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย (ร้อยละ 58.68) และการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 47.31)

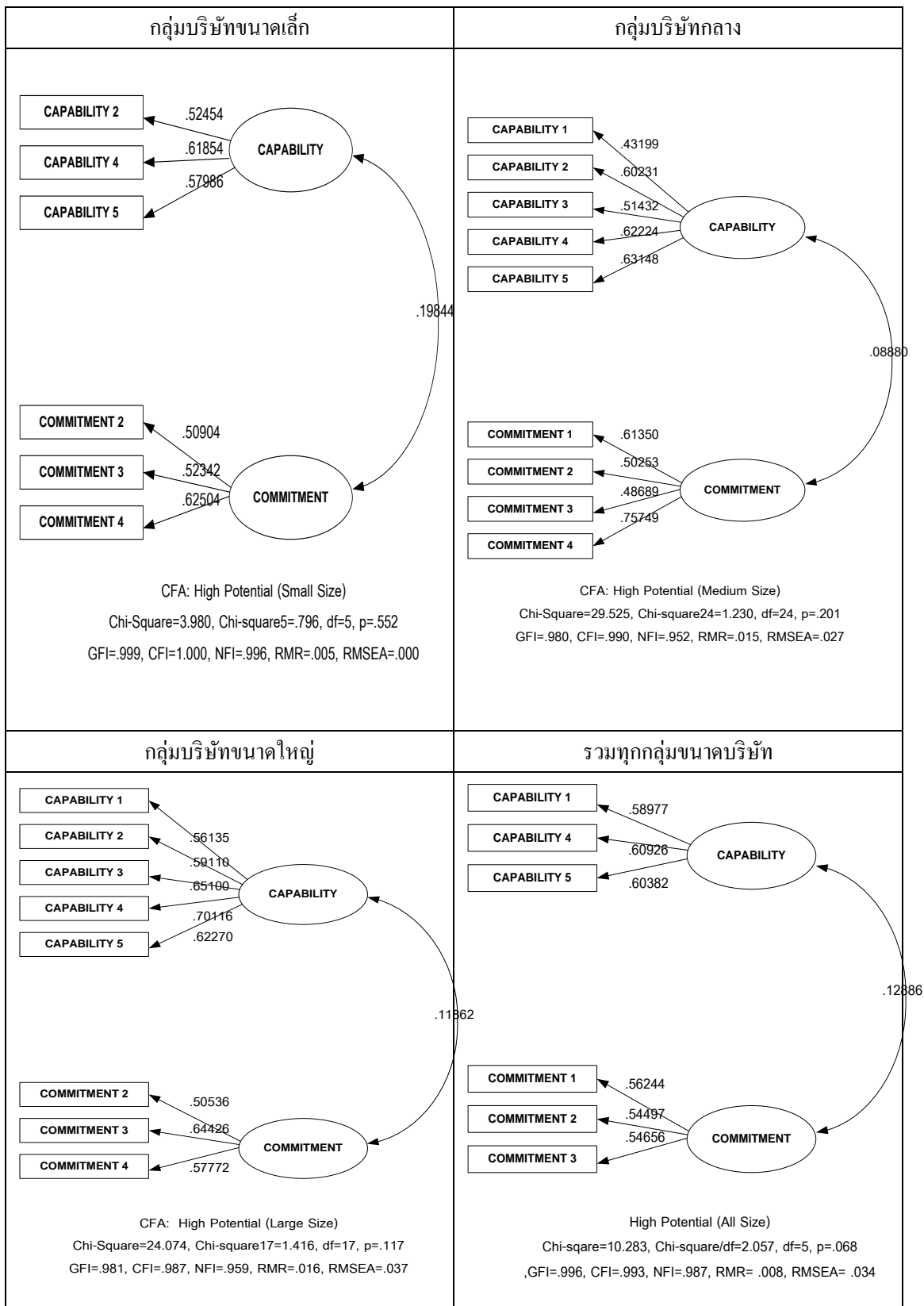
กลุ่มบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 65.70) และการจัดการเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 44.957) และการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย (ร้อยละ 54.32)

กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 46.62) และการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย (ร้อยละ 53.05) รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 50.74)

ภาพรวมกลุ่มบริษัทให้ความสำคัญกับการจัดการเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 46.01) และการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย (ร้อยละ 49.95)

2.3 วิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบเชิงโครงสร้างการประเมินศักยภาพสูง เป็นการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงสร้างส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการประเมินศักยภาพสูงในแนวทางการแยกตามกลุ่มข้อมูลกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ กลุ่มบริษัทขนาดกลาง และกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ที่สะท้อนภาพรวมกลุ่มบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ถึงแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับองค์ประกอบการประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ โดยทำการประมวลผลข้อมูลแต่ละกลุ่มที่เป็นส่วนองค์ประกอบสำคัญของการประเมินศักยภาพสูงเปรียบเทียบกับลักษณะโครงสร้างองค์ประกอบมีความเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกับภาพรวมของกลุ่มบริษัท โดยการวิเคราะห์แนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีนัยสำคัญขององค์ประกอบของกลุ่มบริษัทที่มีจัดโครงสร้างองค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงแตกต่างกันบนพื้นฐานความเหมาะสมของรูปแบบที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างอิทธิพลของแต่ละกลุ่มขนาดบริษัท ทั้งนี้การให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบเชิงสังเกตมีความแตกต่างในบริบทการบริหารทางด้านวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบการดำเนินธุรกิจของกลุ่มตัวอย่าง ทำให้องค์ประกอบที่ได้ในการวิเคราะห์มีความแตกต่างเชิงนัยสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ ดังนี้

โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันความเหมาะสมของการประเมินศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัท



ภาพที่ 4-4 เปรียบเทียบโครงสร้างองค์ประกอบประเมิณศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัท

จากภาพที่ 4-4 แสดงถึง โครงสร้างองค์ประกอบของแต่ละกลุ่มบริษัทมีความแตกต่างกันใน อิทธิพลเชิงกลุ่มขององค์ประกอบที่มีต่อกัน เนื่องจากการกระจายตัวและค่าความเหมาะสมของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมีความแปรปรวนแตกต่างกัน ส่งผลให้มีการตัดองค์ประกอบบางส่วนออกจาก โครงสร้าง เพื่อให้การยืนยันองค์ประกอบเชิง โครงสร้างเป็นตามข้อกำหนดของการนำไปใช้ วิเคราะห์รูปแบบสมการเชิงโครงสร้างและสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 4-110 ค่าความเหมาะสมยืนยัน โมเดลสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบการประเมินศักยภาพ สูง

องค์ประกอบ กระบวนการเชิง โครงการ	ค่าความ เหมาะสม โมเดล	ยืนยันโมเดลเชิงโครงสร้าง				ค่าชี้วัดความ เหมาะสมของ โมเดลสมการเชิง โครงสร้าง
		บริษัท ขนาด เล็ก	บริษัท ขนาด กลาง	บริษัท ขนาด ใหญ่	รวม กลุ่ม บริษัท	
ประเมินศักยภาพ สูง (High potential)	Chi-square	4.270	29.525	24.074	10.283	Chi-square/df < 2.00
	Chi-square/df	.854	1.230	1.416	2.00	P > .05
	df	5	24	17	5	CGI > .950
	P	.511	.201	.117	.068	GFI > .950
	CGI	1.000	.990	.987	.993	NFI > .900
	GFI	.995	.980	.981	.996	RMR= .05
	NFI	.984	.952	.959	.987	RMSEA= .05
	RMR	.009	.015	.016	.008	
	RMSEA	.000	.027	.037	.034	

จากตารางที่ 4-110 การวิเคราะห์ยืนยัน โมเดลสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบของ แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง พิจารณาจากคุณลักษณะความเหมาะสมและสามารถยืนยัน โมเดลที่จะ นำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบแนวทางการประเมินศักยภาพสูงในการ บริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential) มีความเหมาะสมและสอดคล้องที่นัยสำคัญมากกว่า 0.05 ทุกกลุ่มบริษัท ($p = .511$, $p = .201$, $p = .117$, $p = .068$) ทั้งนี้คุณลักษณะ โมเดลมีค่าสัดส่วน Chi-square/ df น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2.00 (.854, 1.230, 1.416, 2.00 ตามลำดับ) และมีค่าความเหมาะสม GFI

มากกว่า 0.95 (.995, .980, .981, .996 ตามลำดับ) ซึ่งกลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดมิต้มากกว่ากลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลางและเล็กตามลำดับ ขณะที่ค่า CGI มากกว่าค่า GFI ทุกกลุ่มธุรกิจ

ตารางที่ 4-111 ค่าอิทธิพลเชิงโครงสร้างของรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

องค์ประกอบแนวทางบริหาร	อิทธิพลที่มีผลต่อรูปแบบเชิงโครงสร้าง			
	Standard Regression (R ²)			
	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาดกลาง	บริษัท ขนาดใหญ่	รวมทุก กลุ่ม บริษัท
การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (High potential: Capability)				
1. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง		.43199***	.56135***	.58977***
2. มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง	.52454***	.60231***	.59110***	
3. มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถให้คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง		.51432***	.65100***	
4. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง	.61854***	.62224***	.70116***	.60926***
5. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง	.57986***	.63148***	.62270***	.60382***
การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment)				
1. มุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง		.61350***		.56244***
2. มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	.50904***	.50253***	.50536***	.54497***
3. มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	.52342***	.48689***	.64426***	.54656***
4. มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	.62504***	.75749***	.57772***	

จากตารางที่ 4-111 การวิเคราะห์หัตถิทธิพลที่มีผลต่อรูปแบบเชิงโครงสร้างของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่ให้ความสำคัญกับแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีกระบวนการรองรับการจัดทำรูปแบบโครงสร้างที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพด้านการบริหารและประสิทธิผลด้านการดำเนินงาน

1. การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (High Potential: Capability) ที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจให้ความสำคัญ ดังนี้

กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 52.45) และมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 61.85) รวมทั้งมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 57.99)

กลุ่มบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 43.20) และมุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 60.23) รวมทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถให้คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 51.32) และมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 62.22) อีกทั้งมุ่งเน้นใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 63.15)

กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 56.14) และมุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 59.11) รวมทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถให้คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 65.10) และมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 70.12) อีกทั้งมุ่งเน้นความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 62.27)

ภาพรวมกลุ่มบริษัทให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 58.98) และมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 60.93) รวมทั้งมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 60.38)

2. การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment) ที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจให้ความสำคัญ ดังนี้

กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 50.90) และความมุ่งมั่นเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 52.34) รวมทั้งความมุ่งมั่นผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 62.50)

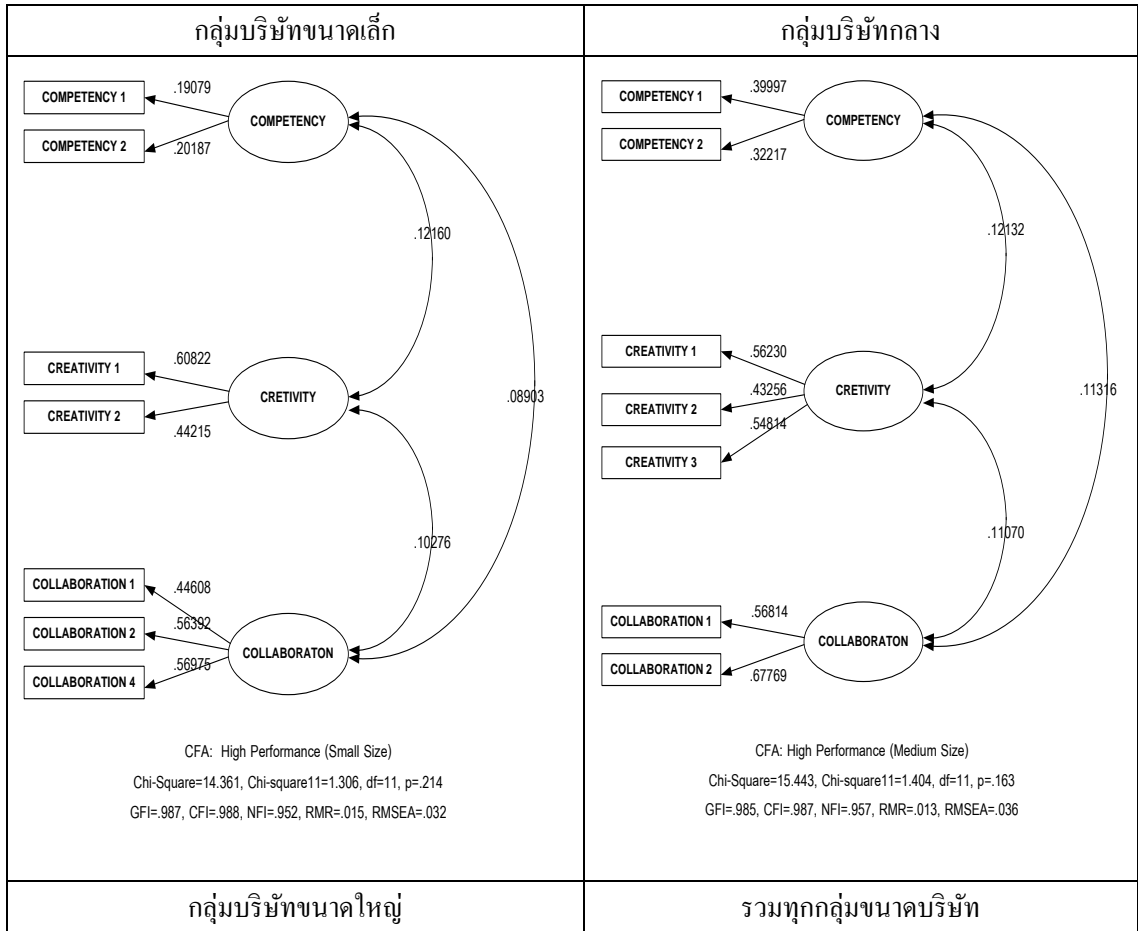
กลุ่มบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญกับความมุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 61.35) และความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 50.25) รวมทั้งความ มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 48.69) และความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 75.75)

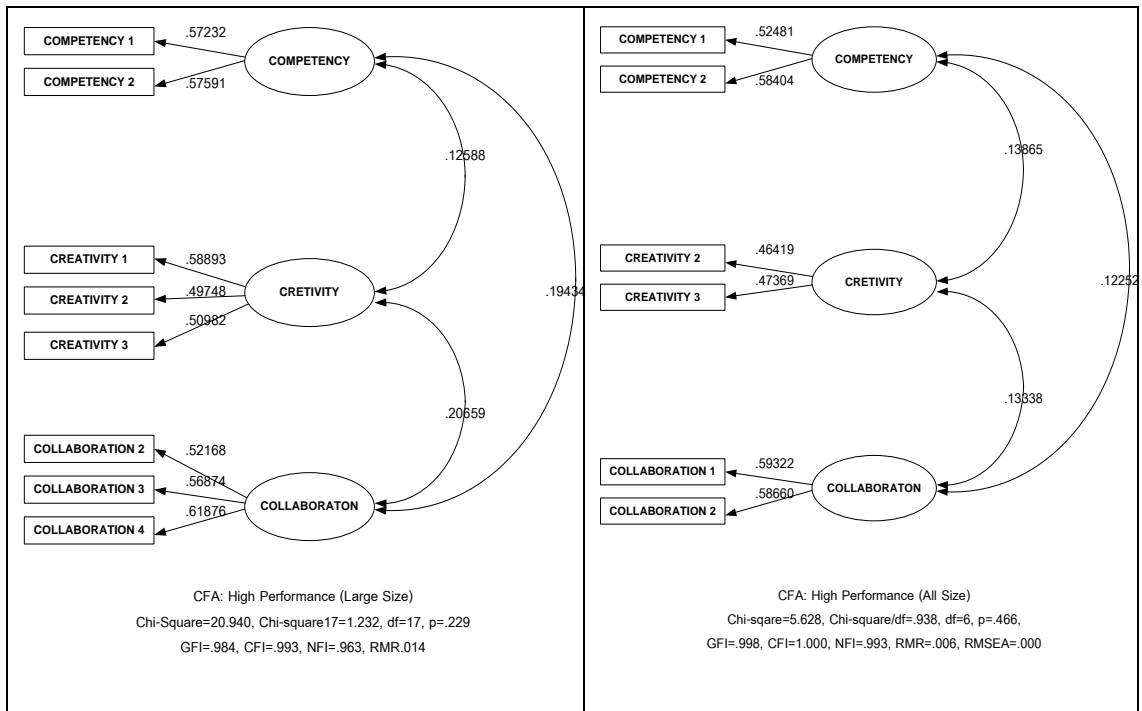
กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 50.54) และความมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 64.43) รวมทั้งความมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 57.77)

ภาพรวมกลุ่มบริษัทให้ความสำคัญกับความมุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 56.24) และความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 54.50) รวมทั้งความมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 54.66)

2.3 วิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบเชิงโครงสร้างการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง เป็นการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงสร้างส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง ในแนวทางบริหารแยกตามกลุ่มข้อมูลกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ กลุ่มบริษัทขนาดกลาง และกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ที่สะท้อนภาพรวมกลุ่มบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ถึงแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานสูงผู้มีศักยภาพสูงมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ โดยทำการประมวลผลข้อมูลแต่ละกลุ่มที่เป็นส่วนองค์ประกอบสำคัญของการประเมินศักยภาพสูงเปรียบเทียบ ลักษณะโครงสร้างองค์ประกอบมีความเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกับภาพรวมของกลุ่มบริษัท โดยการวิเคราะห์แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีนัยสำคัญขององค์ประกอบของกลุ่มบริษัทมีจัดโครงสร้างองค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงแตกต่างกันบนพื้นฐานความเหมาะสมของรูปแบบที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างอิทธิพลของแต่ละกลุ่มขนาดบริษัท ทั้งนี้การให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบเชิงสังเกตมีความแตกต่างในบริบทการบริหารทางด้านวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการดำเนินธุรกิจของกลุ่มตัวอย่าง ทำให้องค์ประกอบที่ได้ในการวิเคราะห์มีความแตกต่างเชิงนัยสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ ดังนี้

โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันความเหมาะสมของการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกลุ่มบริษัท





ภาพที่ 4-5 เปรียบเทียบโครงสร้างองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงของกลุ่มบริษัท

จากภาพที่ 4-5 แสดงถึงโครงสร้างองค์ประกอบของแต่ละกลุ่มบริษัทมีความแตกต่างกันในอิทธิพลเชิงกลุ่มขององค์ประกอบที่มีต่อกัน เนื่องจากการกระจายตัวและค่าความเหมาะสมของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมีความแปรปรวนแตกต่างกัน ส่งผลให้มีการตัดองค์ประกอบบางส่วนออกจากโครงสร้าง เพื่อให้การยืนยันองค์ประกอบเชิงโครงสร้างเป็นตามข้อกำหนดของการนำไปใช้วิเคราะห์รูปแบบสมการเชิงโครงสร้างและสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 4-112 ค่าความเหมาะสมยืนยันโมเดลสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติสูง

องค์ประกอบ กระบวนการ เชิงโครงการ	ค่าความ เหมาะสม โมเดล	ยืนยันโมเดลเชิงโครงสร้าง				ค่าชี้วัดความ เหมาะสมของ โมเดลสมการเชิง โครงสร้าง
		บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาด กลาง	บริษัท ขนาดใหญ่	รวม กลุ่ม บริษัท	
ประเมินผลการ ปฏิบัติสูง (High performance)	Chi-square Chi-square/df.	14.361 1.306	15.443 1.404	20.940 1.232	5.628 .938	Chi-square/df < 2.00 P > .05

df.	11	11	17	6	CGI > .950
P	.214	.163	.229	.466	GFI > .950
CGI	.988	.987	.993	1.000	NFI > .900
GFI	.987	.985	.984	.998	RMR= .05
NFI	.952	.957	.963	.993	RMSEA= .05
RMR	.015	.013	.014	.006	

จากตารางที่ 4-112 การวิเคราะห์ยืนยัน โมเดลสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบของ แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง พิจารณาจากคุณลักษณะความเหมาะสมและสามารถยืนยัน โมเดลที่จะ นำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติใน การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance) มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันที่นัยสำคัญมากกว่า 0.05 ทุกกลุ่มบริษัท ($p = .075, p = .175, p = .098, p = .301$) ทั้งนี้คุณลักษณะ โมเดลมีค่าสัดส่วน Chi-square/df น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2.00 (1.306, 1.404, 1.232, .938 ตามลำดับ) และมีค่าความเหมาะสม GFI มากกว่า 0.95 (.988, .987, .993, 1.000 ตามลำดับ) ซึ่งกลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดมีค่ามากกว่ากลุ่ม องค์กรธุรกิจขนาดกลางและเล็กตามลำดับ ขณะที่ค่า CGI มากกว่าค่า GFI ทุกกลุ่มธุรกิจ ตารางที่ 4-113 ค่าอิทธิพลเชิงโครงสร้างของรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

องค์ประกอบแนวทางบริหาร	อิทธิพลที่มีผลต่อรูปแบบเชิงโครงสร้าง			
	Standard regression (R^2)			
	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาด กลาง	บริษัท ขนาด ใหญ่	รวมทุก กลุ่ม บริษัท
การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance: Competency)				
1. ประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงาน ที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	.19079***	.39997***	.57232***	.52481***
2. ประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	.20187***	.32217***	.57591***	.58404***
การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (High performance: Creativity)				
1. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิง นวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	.44215***	.56230***	.58893***	

2. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบ ที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	.60822***	.43256***	.49748***	.46419***
3. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความ เชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพ สูง		.54814***	.50982***	.47369***

การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance: Collaboration)

1. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	.44608***	.56711***		.59322***
2. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง องค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	.56392***	.64769***	.52168***	.58660***
3. ประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการ ดำเนินธุรกิจอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง			.56874***	
4. ประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อ สังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	.56975***		.61876***	

จากตารางที่ 4-113 การวิเคราะห์หัตถิพลที่มีผลต่อรูปแบบเชิงโครงสร้างของกลุ่มบริษัท
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่ให้ความสำคัญกับแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีกระบวนการ
รองรับการจัดทำรูปแบบโครงสร้างที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพด้านการบริหารและประสิทธิผลด้านการ
ดำเนินงาน

1. การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance: Competency) ที่ผู้บริหาร
สายงานธุรกิจให้ความสำคัญ ดังนี้

กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับการประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่
ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 19.08) และการประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยม
ของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 20.19)

กลุ่มบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญกับการประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงาน
ที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 39.99) 2) และการประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดี
เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 32.22)

กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงาน
ที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 57.23) และการ ประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยม
ของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 57.59)

ภาพรวมกลุ่มบริษัทให้ความสำคัญกับการประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 52.48) และการประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 58.40)

2. การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (High performance: Creativity) ที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจให้ความสำคัญ ดังนี้

กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 44.22) และการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 60.82)

กลุ่มบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญกับการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 56.23) และการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 43.26) รวมทั้งการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 54.81)

กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 58.89) และการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 49.75) รวมทั้งการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 50.98)

ภาพรวมกลุ่มบริษัทให้ความสำคัญกับการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 46.42) รวมทั้งการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 47.37)

3. การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance: Collaboration) ที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจให้ความสำคัญ ดังนี้

กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบความสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 44.61) และการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 56.39) รวมทั้งการประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 56.98)

กลุ่มบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญกับการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบความสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 56.71) และการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 64.77)

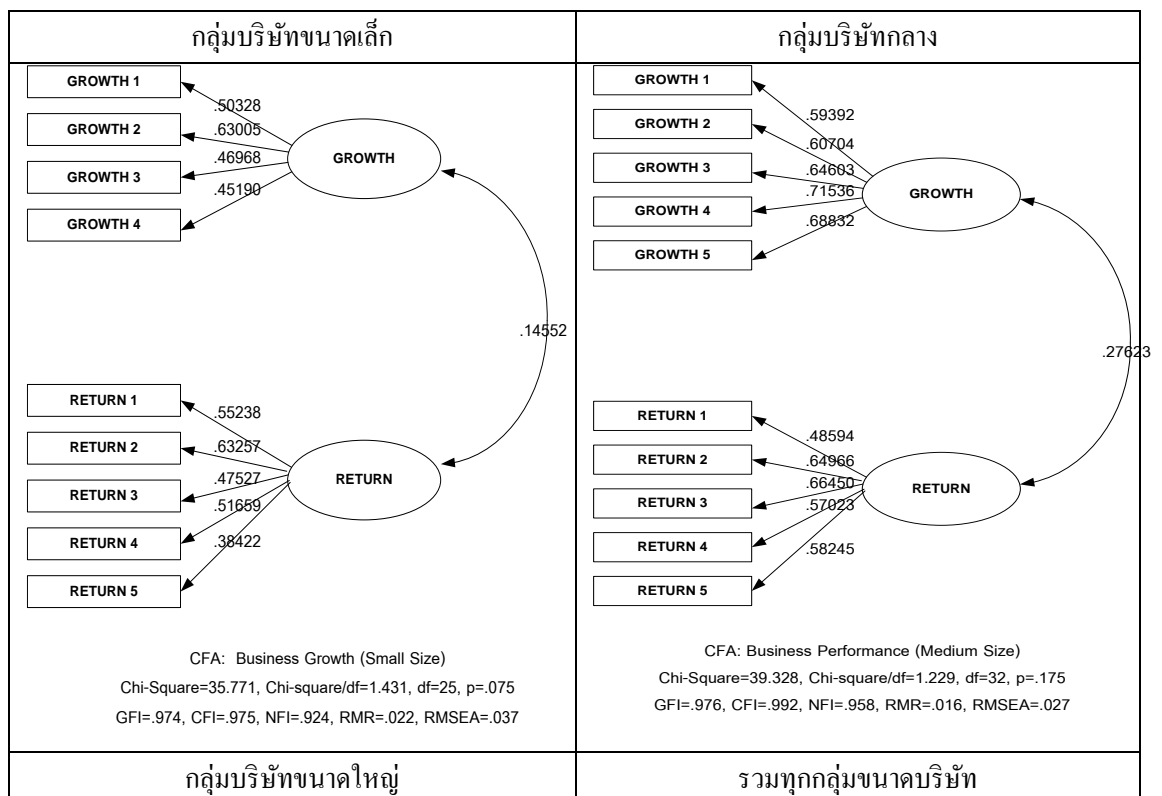
กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 52.17) และการประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อ

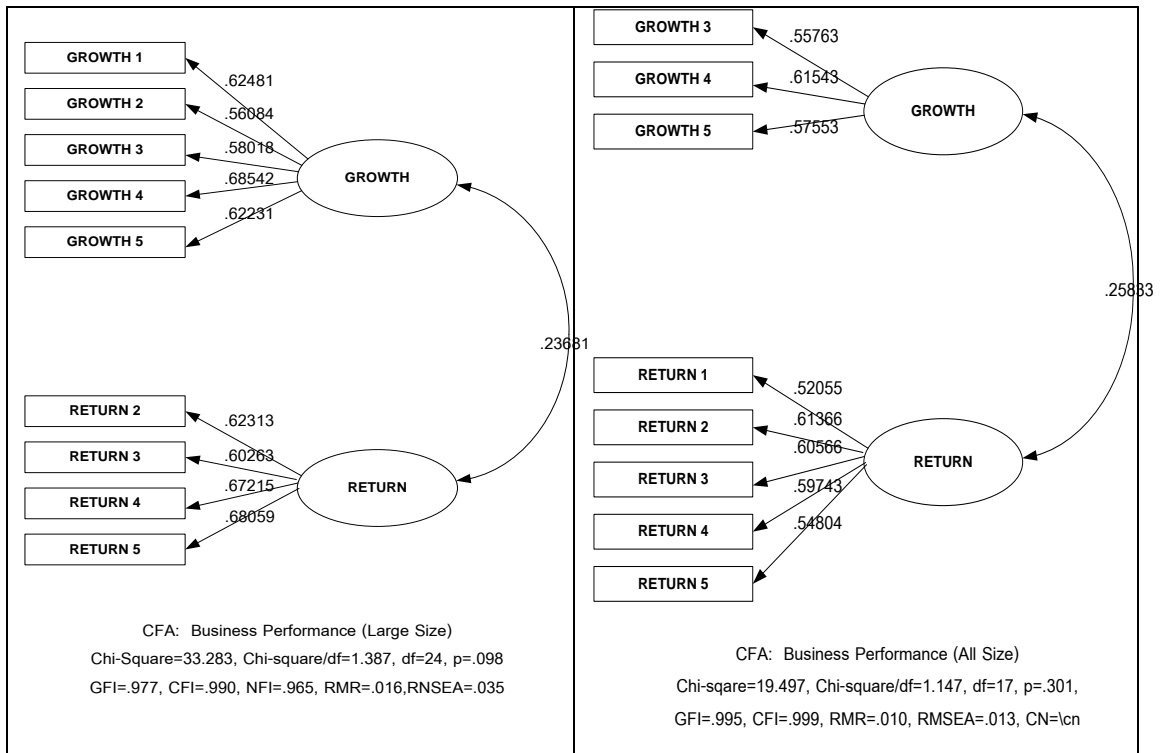
ต่อผลการดำเนินงานธุรกิจอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 56.87) รวมทั้งการประเมินผลการมีส่วนร่วม
 ร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 61.88)

ภาพรวมกลุ่มบริษัทให้ความสำคัญกับการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้
 ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 59.32) และการประเมินผลการมีส่วนร่วมใน
 การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง (ร้อยละ 58.66)

2.4 วิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบเชิงโครงสร้างวัดผลการดำเนินงานองค์การธุรกิจ เป็น
 การวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงสร้างส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานระใน
 แนวทางบริหารแยกตามกลุ่มข้อมูลกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ กลุ่มบริษัทขนาดกลาง และกลุ่มบริษัทขนาด
 เล็กที่สะท้อนภาพรวมกลุ่มบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ถึงแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับ
 องค์ประกอบการวัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ โดยทำการประมวลผล
 ข้อมูลแต่ละกลุ่มที่เป็นส่วนองค์ประกอบสำคัญของการประเมินศักยภาพสูงเปรียบเทียบลักษณะ
 โครงสร้างองค์ประกอบมีความเกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกับภาพรวมของกลุ่มบริษัท ดังนี้

โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันความเหมาะสมการวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ
 กลุ่มบริษัท





ภาพที่ 4-6 เปรียบเทียบโครงสร้างองค์ประกอบการวัดผลดำเนินงานของกลุ่มบริษัท

จากภาพที่ 4-6 แสดงถึงโครงสร้างองค์ประกอบของแต่ละกลุ่มบริษัทมีความแตกต่างกันในอิทธิพลเชิงกลุ่มขององค์ประกอบที่มีต่อกัน เนื่องจากการกระจายตัวและค่าความเหมาะสมของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมีความแปรปรวนแตกต่างกัน ส่งผลให้มีการตัดองค์ประกอบบางส่วนออกจากโครงสร้าง เพื่อให้การยืนยันองค์ประกอบเชิงโครงสร้างเป็นตามข้อกำหนดของการนำไปใช้วิเคราะห์รูปแบบสมการเชิงโครงสร้างและสมมติฐานการวิจัยการวิเคราะห์แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีนัยสำคัญขององค์ประกอบของกลุ่มบริษัทที่จัดโครงสร้างองค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงแตกต่างกันบนพื้นฐานความเหมาะสมของรูปแบบที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างอิทธิพลของแต่ละกลุ่มขนาดบริษัท ทั้งนี้การให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบเชิงสังเกตมีความแตกต่างในบริบทการบริหารทางด้านวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบการดำเนินธุรกิจของกลุ่มตัวอย่าง ทำให้องค์ประกอบที่ได้ในการวิเคราะห์มีความแตกต่างเชิงนัยสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ ดังนี้

ตารางที่ 4-114 ค่าความเหมาะสมยืนยันโมเดลสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบการวัดผลดำเนินงานธุรกิจ

องค์ประกอบ กระบวนการเชิง โครงการ	ค่าความ เหมาะสม โมเดล	บริษัท ขนาด เล็ก	บริษัท ขนาด กลาง	บริษัท ขนาด ใหญ่	รวม กลุ่ม บริษัท	ค่าชี้วัดความ เหมาะสมของ โมเดลสมการเชิง โครงสร้าง
วัดผลการ ดำเนินงานองค์การ	Chi-square	35.771	39.328	33.283	19.947	Chi-square/df < 2.00
ธุรกิจ (Business Performance)	Chi-square/df df P CGI GFI NFI RMR RMSEA	1.431 25 .075 .975 .974 .924 .022 .037	1.229 32 .175 .992 .976 .958 .016 .027	1.387 24 .098 .990 .977 .965 .016 .035	1.147 17 .301 .995 .999 .989 .010 .013	P > .05 CGI > .950 GFI > .950 NFI > .900 RMR= .05 RMSEA= .05

จากตารางที่ 4-114 การวิเคราะห์ยืนยัน โมเดลสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบของ
แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง พิจารณาจากคุณลักษณะความเหมาะสมและสามารถยืนยัน โมเดลที่จะ
นำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบแนวทางการวัดผลการดำเนินงานใน
การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Business performance) มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันที่นัยสำคัญ
มากกว่า 0.05 ทุกกลุ่มบริษัท ($p = .075$, $p = .175$, $p = .098$, $p = .301$) ทั้งนี้คุณลักษณะโมเดลมีค่า
สัดส่วน Chi-square/df น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2.00 (1.431, 1.229, 1.387, 1.147 ตามลำดับ) และมีค่าความ
เหมาะสม GFI มากกว่า 0.95 (.974, .976, .977, .999 ตามลำดับ) ซึ่งกลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่มีค่า
มากกว่ากลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลางและเล็กตามลำดับ ขณะที่ค่า CGI มากกว่าค่า GFI ทุกกลุ่มธุรกิจ

ตารางที่ 4-115 ค่าอิทธิพลเชิงโครงสร้างของรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัท
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

องค์ประกอบแนวทางการบริหาร	อิทธิพลที่มีผลต่อรูปแบบเชิงโครงสร้าง Standard Regression (R^2)
---------------------------	-----------------------------------------------------------------------

	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาดกลาง	บริษัท ขนาดใหญ่	รวมทุก กลุ่ม บริษัท
การวัดผลการเติบโตขององค์กรธุรกิจ (Business growth)				
1. มุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อน ยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	.50328***	.59392***	.62481***	
2. กำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ ผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	.63005***	.60704***	.56084***	
3. วางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนา หน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	.46968***	.64603***	.58018***	.55763***
4. วางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทำให้ผลกำไร สุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	.45190***	.71536***	.68542***	.61543***
5. วางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้น ของจำนวนพนักงานในแต่ละปี		.68832***	.62231***	.57553***
การวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Business return)				
1. มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัด ผลตอบแทนการลงทุน	.55238***	.48594***		.52055***
2. กำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการ วัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	.63257***	.64966***	.62313***	.61366***
3. กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการ วัดผลตอบแทนสินทรัพย์	.47527***	.66450***	.60263***	.60566***

ตารางที่ 4-115 (ต่อ)

องค์ประกอบแนวทางบริหาร	อิทธิพลที่มีผลต่อรูปแบบเชิงโครงสร้าง			
	Standard regression (R ²)			
	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาดกลาง	บริษัท ขนาดใหญ่	รวมทุก กลุ่ม บริษัท
การวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Business return)				
4. มุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัด ผลตอบแทนมูลค่า ตลาดทุน	.51659***	.57023***	.67125***	.59743***
5. มุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัด ผลตอบแทนต่อพนักงาน	.38422***	.58245***	.68059***	.54804***

จากตารางที่ 4-115 การวิเคราะห์อิทธิพลที่มีผลต่อรูปแบบเชิงโครงสร้างของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่ให้ความสำคัญกับแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีกระบวนการรองรับการจัดทำรูปแบบโครงสร้างที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพด้านการบริหารและประสิทธิผลด้านการดำเนินงาน

1. การวัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ (Business Growth) ที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจให้ความสำคัญ ดังนี้

กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับกำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี (ร้อยละ 63.005) โดยมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี (ร้อยละ 50.328) จากการวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี (ร้อยละ 46.968) และการวางแผนแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี (ร้อยละ 45.190)

กลุ่มบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญกับการวางแผนแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี (ร้อยละ 71.536) และการวางแผนแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี (ร้อยละ 68.832) โดยการวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี (ร้อยละ 64.603) และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี (ร้อยละ 60.704) และมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี (ร้อยละ 59.392)

กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผนแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี (ร้อยละ 68.542) โดยมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการ

ขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี (ร้อยละ 62.481) จากการวางแผนทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง เพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี (ร้อยละ 62.231) และวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี (ร้อยละ 58.018) เป็นการกำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี (ร้อยละ 56.084)

ภาพรวมกลุ่มบริษัทให้ความสำคัญกับการวางแผนทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี (ร้อยละ 61.543) โดยการวางแผนทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี (ร้อยละ 57.553) และการวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี (ร้อยละ 55.763)

2. การวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Business Return) ที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจให้ความสำคัญ ดังนี้

กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ร้อยละ 63.257) จากการมุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน (ร้อยละ 55.238) และมุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่า ตลาดทุน (ร้อยละ 51.659) โดยการกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ (ร้อยละ 47.527) ที่มุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน (ร้อยละ 38.422)

กลุ่มบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญกับกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ (ร้อยละ 66.450) จากการกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ร้อยละ 64.966) โดยมุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน (ร้อยละ 58.245) และมุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่า ตลาดทุน (ร้อยละ 57.023) รวมทั้งมุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงวัดผลตอบแทนการลงทุน (ร้อยละ 48.594)

กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับการมุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน (ร้อยละ 68.059) จากการมุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่า ตลาดทุน (ร้อยละ 67.125) โดยการกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ร้อยละ 62.313) และกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ (ร้อยละ 60.263)

ภาพรวมกลุ่มบริษัทให้ความสำคัญกับกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ร้อยละ 61.366) จากการกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ (ร้อยละ 60.566) ที่ต้องการมุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่า ตลาดทุน (ร้อยละ 59.743) และมุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัด

ผลตอบแทนต่อพนักงาน (ร้อยละ 54.804) รวมทั้งมุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน (ร้อยละ 52.055)

วิเคราะห์รูปแบบองค์ประกอบเชิงโครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

วิเคราะห์ผลตอบวัดอุปสรรคข้อที่ 3 นำเสนอโมเดลการจัดวางรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน เป็นการวิเคราะห์ความเหมาะสมของสมการเชิงโครงสร้าง องค์ประกอบสำหรับใช้ในการวิเคราะห์น้ำหนักของอิทธิพลที่มีต่อการวัดผลของรูปแบบที่นำไปใช้ในการวางแนวทางกลยุทธ์การตัดสินใจในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

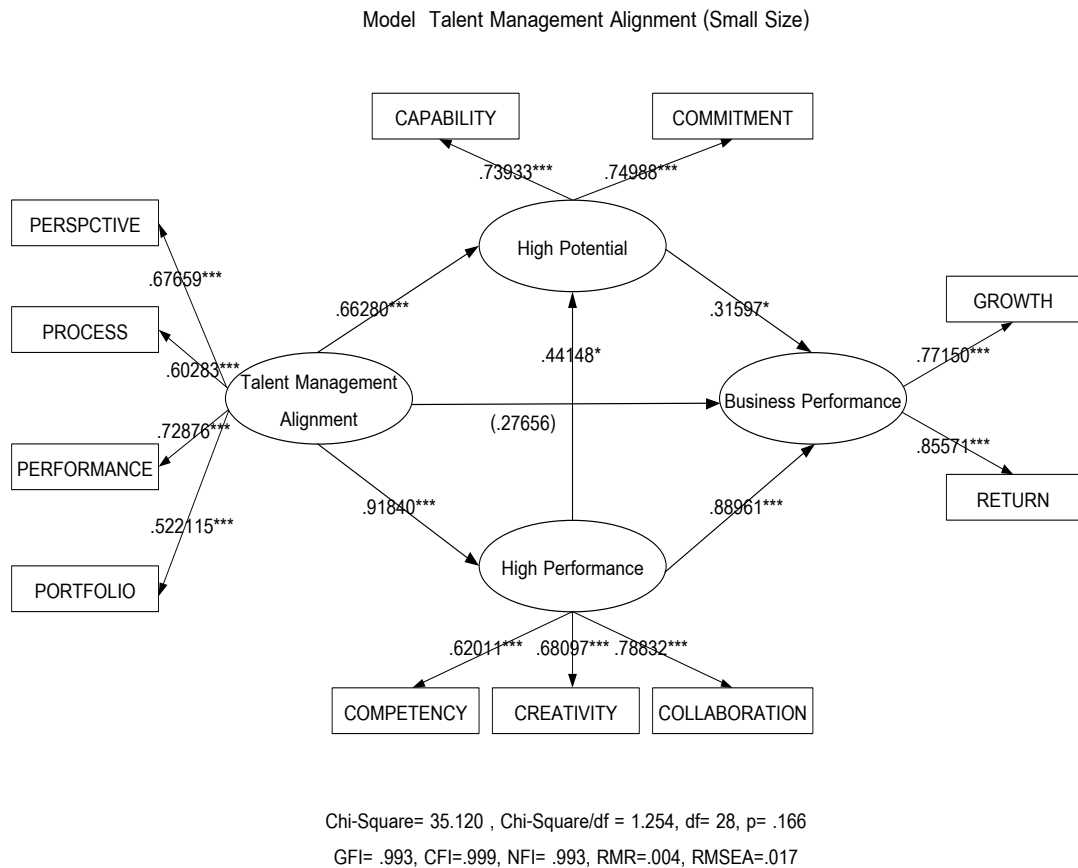
ตารางที่ 4-116 วิเคราะห์รูปแบบสมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

ประเด็นการวิเคราะห์	รายการวิเคราะห์	กลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์			
		หลักทรัพย์			
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ภาพรวม
รูปแบบการวางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
มีศักยภาพสูง	วิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	วิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยและข้อค้นพบการวิจัย	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. วิเคราะห์รูปแบบเชิงโครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

1.1 วิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบเชิงอิทธิพลของกระบวนการที่มีความสำคัญต่อแนวทางบริหาร พบว่า ค่า GFI เท่ากับ 0.993 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า CFI เท่ากับ .999 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า NFI 337 เท่ากับ 0.993 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) โดยมีค่า p-value เท่ากับ .166 (มากกว่า 0.05) ที่ค่า Chi-square/df เท่ากับ 1.254 (มากกว่า 2.0) ทำให้โมเดลสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาด

หลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก มีน้ำหนักและทิศทางสำคัญ ดังภาพที่ 4-7



ภาพที่ 4-7 รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงต่อผลดำเนินงานกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก

จากภาพที่ 4-7 รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้ความสำคัญของผู้บริหารสายงานธุรกิจที่มีต่อวางแผนทางเชิงมุมมองการบริหารที่มีต่อแนวทางบริหาร ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 67.66 (R² = .67659) จากการวางแผนทางเชิงกระบวนการที่มีต่อแนวทางบริหารที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 60.28 (R² = .60283) และการวางแผนทางบริหารเชิงการประเมินผลการปฏิบัติ ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 72.88 (R² = .72876) ทั้งนี้การกระจายความเสี่ยงการบริหาร ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 52.21 (R² = .52215) ต่อการวางแผนทางบริหาร

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 91.84 (R² = .91840) เป็นผลมาจากการประเมินวัดผลเกี่ยวกับสมรรถนะ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 62.01 (R² = .62011) และประเมินวัดผลเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 68.10 (R² = .68097) รวมทั้งประเมินวัดผลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมที่น้ำหนัก

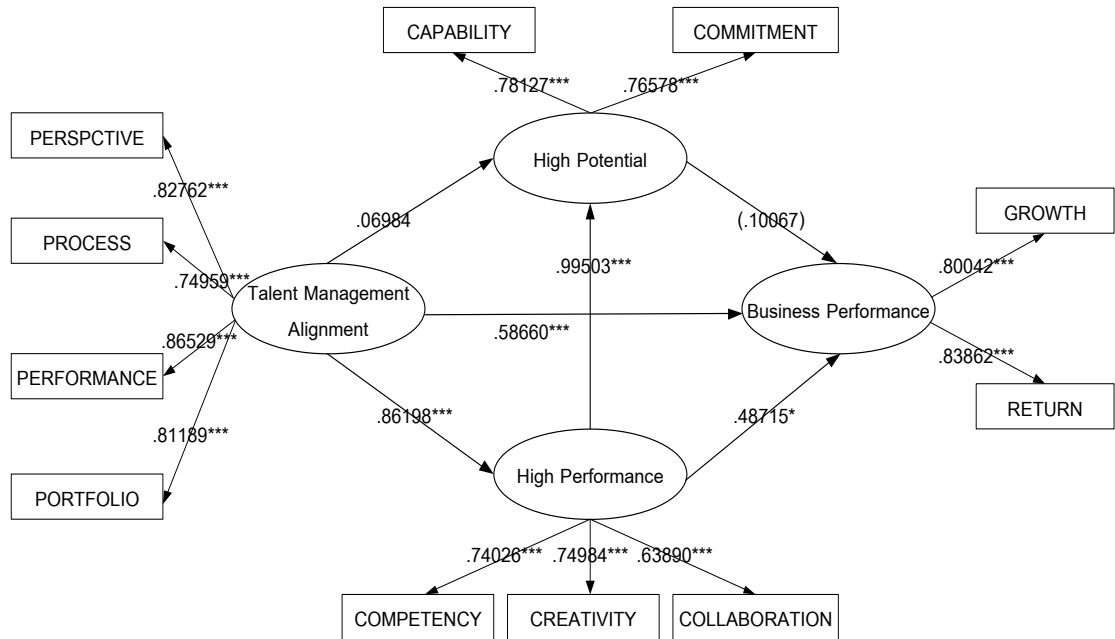
ความสำคัญ ร้อยละ 78.83 ($R^2 = .78832$) ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 44.15 ($R^2 = .4414$)

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 66.28 ($R^2 = .66280$) เป็นผลการประเมินวัดผลเกี่ยวกับขีดความสามารถ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 73.93 ($R^2 = .73933$) และประเมินวัดผลเกี่ยวกับความมุ่งมั่นที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 74.99 ($R^2 = .74988$)

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงาน ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 27.66 ($R^2 = .27656$) ในทิศทางตรงกันข้ามที่ให้ความสำคัญเชิงผกผัน และการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงาน ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 88.96 ($R^2 = .88961$) รวมทั้งและการประเมินศักยภาพสูงส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงาน ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 31.58 ($R^2 = .31597$) เป็นผลให้การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่ผู้บริหารสายงานธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อแนวทางการวัดผลการเติบโตขององค์กรธุรกิจที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 77.15 ($R^2 = .77150$) และการวัดผลตอบแทนที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 85.57 ($R^2 = .85571$)

1.2 วิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดกลาง จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างองค์ประกอบเชิงอิทธิพลของกระบวนการที่มีความสำคัญต่อแนวทางบริหาร พบว่า ค่า GFI เท่ากับ 0.971 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า CFI เท่ากับ .993 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า NFI 339 เท่ากับ 0.976 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) โดยมีค่า p-Value เท่ากับ .053 (มากกว่า 0.05) ที่ค่า Chi-square/df เท่ากับ 1.39634 (มากกว่า 2.0) ทำให้โมเดลสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวางแผนทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลาง มีน้ำหนักและทิศทางสำคัญ ดังภาพที่ 4-8

Model Talent Management Alignment (Medium Size)



Chi-Square= 53.06079 , Chi-Square/df = 1.39634, df= 38, p= .053
 GFI= .971, CFI=.993, NFI= .976, RMR=.006, RMSEA=.036

ภาพที่ 4-8 รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงต่อผลดำเนินงานกลุ่มบริษัทขนาดกลาง

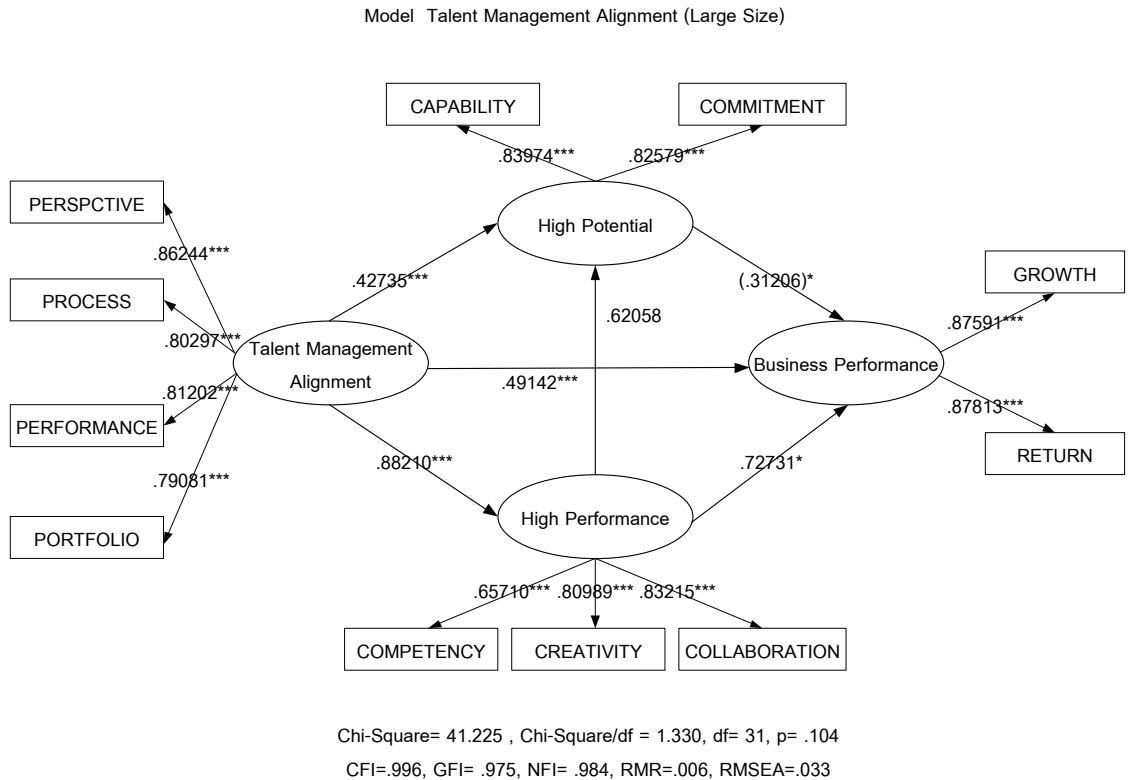
จากภาพที่ 4-8 รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้ความสำคัญของผู้บริหารสายงานธุรกิจที่มีต่อวางแผนทางเชิงมุมมองการบริหารที่มีต่อแนวทางบริหาร ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 82.76 ($R^2 = .82762$) จากการวางแผนทางเชิงกระบวนการที่มีต่อแนวทางบริหารที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 74.96 ($R^2 = .74959$) และการประเมินผลการปฏิบัติ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 86.53 ($R^2 = .86529$) ทั้งนี้การกระจายความเสี่ยงการบริหารมีน้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 81.19 ($R^2 = .81189$) ต่อการวางแผนทางบริหาร

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 86.20 ($R^2 = .86198$) เป็นผลมาจากการประเมินวัดผลเกี่ยวกับสมรรถนะ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 74.03 ($R^2 = .74026$) และประเมินวัดผลเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 74.98 ($R^2 = .74984$) รวมทั้งประเมินวัดผลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 63.890 ($R^2 = .63890$) ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 99.50 ($R^2 = .99503$) รวมทั้งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ไม่ส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 06.98 ($R^2 = .06084$) เป็นผลมาจากการประเมินวัดผลเกี่ยวกับขีดความสามารถ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 78.13 ($R^2 = .78127$) และประเมินวัดผลเกี่ยวกับความมุ่งมั่น ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 76.58 ($R^2 = .76578$)

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงาน ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 58.66 ($R^2 = .58660$) และการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงาน ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 48.72 ($R^2 = .48715$) รวมทั้งและการประเมินศักยภาพสูงไม่ส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงาน ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 10.07 ($R^2 = .10067$) ในทิศทางตรงกันข้ามที่ส่งผลให้ผูกพันต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ เป็นผลให้ผู้บริหารสายงานธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อแนวทางการวัดผลการเติบโตขององค์กรธุรกิจที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 80.04 ($R^2 = .80042$) และการวัดผลตอบแทนที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 83.86 ($R^2 = .83862$)

1.3 วิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างองค์ประกอบเชิงอิทธิพลของกระบวนการที่มีความสำคัญต่อแนวทางบริหาร พบว่า ค่า GFI เท่ากับ 0.975 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า CFI เท่ากับ .996 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า NFI 341 เท่ากับ 0.984 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) โดยมีค่า p-value เท่ากับ .104 (มากกว่า 0.05) ที่ค่า Chi-square/df เท่ากับ 1.330 (มากกว่า 2.0) ทำให้โมเดลสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวางแผนทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจกลุ่มบริษัทใหญ่ มีน้ำหนักและทิศทางสำคัญ ดังภาพที่ 4-9



ภาพที่ 4-9 รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงต่อผลดำเนินงานกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

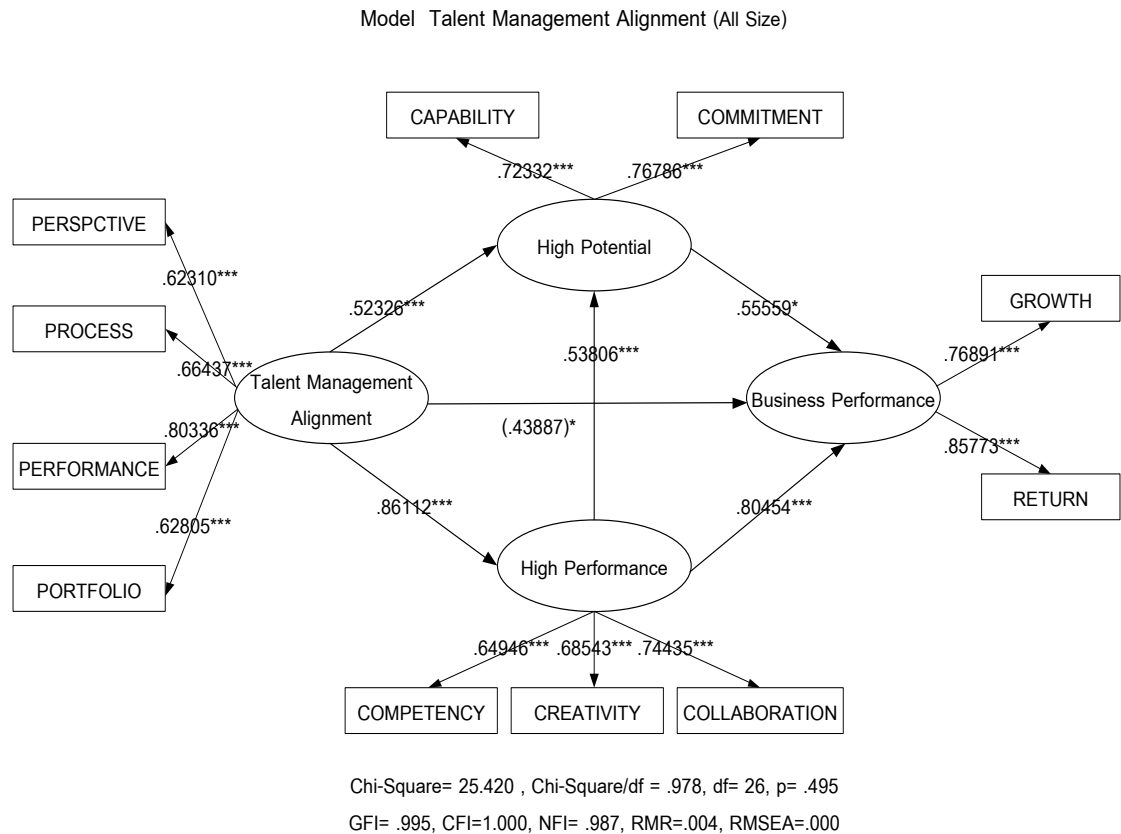
จากภาพที่ 4-9 รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้ความสำคัญของผู้บริหารสายงานธุรกิจที่มีต่อการวางแผนทางเชิงมุมมองบริหารที่มีต่อแนวทางบริหารที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 86.24 ($R^2 = .86244$) จากการวางแผนทางเชิงกระบวนการที่มีต่อแนวทางบริหารที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 80.30 ($R^2 = .80297$) และการวางแผนทางบริหารเชิงการประเมินผลการปฏิบัติ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 81.20 ($R^2 = .81202$) ทั้งนี้การกระจายความเสี่ยงการบริหาร ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 79.08 ($R^2 = .79081$) ต่อการวางแผนทางบริหาร

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 88.21 ($R^2 = .88210$) เป็นผลมาจากการประเมินวัดผลเกี่ยวกับสมรรถนะ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 65.71 ($R^2 = .65710$) และประเมินวัดผลเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 80.99 ($R^2 = .80989$) รวมทั้งประเมินวัดผลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 83.22 ($R^2 = .83215$) ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานสูงไม่ส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 62.06 ($R^2 = .62058$) รวมทั้งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง ส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 42.74 ($R^2 = .42725$) เป็นผลมาจากการ

ประเมินวัดผลเกี่ยวกับขีดความสามารถ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 83.97 ($R^2 = .83974$) และ ประเมินวัดผลเกี่ยวกับความมุ่งมั่น ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 82.58 ($R^2 = .82579$)

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงาน ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 49.14 ($R^2 = .49142$) และการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงาน ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 72.73 ($R^2 = .72731$) รวมทั้งและการประเมินศักยภาพสูงส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงาน ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 31.21 ($R^2 = .31206$) ในทิศทางตรงกันข้ามที่ส่งผลให้ผกผันต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ เป็นผลให้ผู้บริหารสายงานธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อแนวทางการวัดผลการเติบโตขององค์กรธุรกิจที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 87.59 ($R^2 = .87591$) และวัดผลตอบแทนที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 87.813 ($R^2 = .87813$)

1.3 วิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงรวมทุกขนาดกลุ่มบริษัท จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างองค์ประกอบเชิงอิทธิพลของกระบวนการที่มีความสำคัญต่อแนวทางบริหาร พบว่า ค่า GFI เท่ากับ 0.995 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า CFI เท่ากับ 1.000 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า NFI 343 เท่ากับ 0.995 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) โดยมีค่า p-value เท่ากับ .495 (มากกว่า 0.05) ที่ค่า Chi-square/df เท่ากับ .978 (มากกว่า 2.0) ทำให้โมเดลสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวางแผนทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจทุกขนาดกลุ่มบริษัท มีน้ำหนักและทิศทางสำคัญ ดังภาพที่ 4-10



ภาพที่ 4-10 รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงต่อผลดำเนินงานรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท

จากภาพที่ 4-10 รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้ความสำคัญของผู้บริหารสายงานธุรกิจที่มีต่อวางแผนทางเชิงมุมมองการบริหารที่มีต่อแนวทางบริหาร ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 62.31 ($R^2 = .62310$) จากการวางแผนทางเชิงกระบวนการที่มีต่อแนวทางบริหารที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 66.44 ($R^2 = .66437$) และการวางแผนทางบริหารเชิงการประเมินผลการปฏิบัติ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 80.34 ($R^2 = .80336$) ทั้งนี้การกระจายความเสี่ยงการบริหาร ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 62.81 ($R^2 = .62805$) ต่อการวางแผนทางบริหาร

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 86.11 ($R^2 = .86112$) เป็นผลมาจากการประเมินวัดผลเกี่ยวกับสมรรถนะ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 64.95 ($R^2 = .64946$) และประเมินวัดผลเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 68.54 ($R^2 = .68543$) รวมทั้งประเมินวัดผลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 75.44 ($R^2 = .75435$) ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 53.81 ($R^2 = .53806$) รวมทั้งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูงที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 52.33 ($R^2 = .52326$) เป็นผลมาจากการประเมินวัดผลเกี่ยวกับขีดความสามารถ ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 72.33 ($R^2 = .72332$) และประเมินวัดผลเกี่ยวกับความมุ่งมั่น ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 76.79 ($R^2 = .76786$)

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงาน ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 43.89 ($R^2 = .43887$) ในทิศทางตรงกันข้ามที่ส่งผลให้ผกผันต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ และการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงาน ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 80.45 ($R^2 = .80454$) รวมทั้งและการประเมินศักยภาพสูงส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงาน ที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 55.56 ($R^2 = .55559$) เป็นผลให้ผู้บริหารสายงานธุรกิจส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อแนวทางการวัดผลการเติบโตขององค์กรธุรกิจที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 76.89 ($R^2 = .76891$) และวัดผลตอบแทนที่น้ำหนักความสำคัญ ร้อยละ 85.77 ($R^2 = .85773$)

จากการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารแยกตามขนาดกลุ่มบริษัท ทำให้ประจักษ์ถึงแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีความแตกต่างกันต่อน้ำหนักของอิทธิพลที่มีต่อการส่งผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ พอสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 4-117 วิเคราะห์โครงสร้างอิทธิพลรูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

รูปแบบการบริหาร	องค์ประกอบการบริหาร	บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์			
		บริษัทขนาดเล็ก	บริษัทขนาดกลาง	บริษัทขนาดใหญ่	รวมทุกกลุ่มบริษัท
การวางแผนทาง บริหารผู้มี ศักยภาพสูง	การประเมินผลการปฏิบัติงาน สูง	.91840***	.86198***	.88210***	.86112***
	การประเมินศักยภาพสูง	.66280***	.06984	.42735***	.52326***
	การวัดผลการดำเนินงาน องค์กรธุรกิจ	(.27656)	.58660***	.49142***	(.43887)*
การประเมินผล การปฏิบัติงานสูง	การประเมินศักยภาพสูง	.44148*	.99503***	.62058	.53806***
	การวัดผลการดำเนินงาน องค์กรธุรกิจ	.88961***	.48715*	.72731*	.80454***
การประเมิน ศักยภาพสูง	การวัดผลการดำเนินงาน องค์กรธุรกิจ	.31597*	(.10067)	(.31206)*	.55559*

หมายเหตุ: * ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 และ *** ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01

จากตารางที่ 4-117 การวิเคราะห์รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง ทั้งกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท (.91840***, .86198***, .88210***, .86112***) และการประเมินศักยภาพสูงทั้งกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่และรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท (.66280***, .42735**, .52326***) และการวัดผลการดำเนินงานองค์การธุรกิจทั้งกลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท แต่มีทิศทางตรงกันข้าม (.58660***, .49142***, 43887*) ขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินศักยภาพสูงทั้งกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดกลางและรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท (.44148*, .99503***, .53806***) และการวัดผลการดำเนินงานองค์การธุรกิจทั้งกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท (.88961***, .48715*, .72731*, .80454***) รวมทั้งการประเมินศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อและวัดผลการดำเนินงานองค์การธุรกิจทั้งกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่แต่มีทิศทางตรงกันข้าม และรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท (.31597*, .31206*, .55559*)

กลุ่มบริษัทขนาดเล็กที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีรูปแบบแนวทางบริหารที่มุ่งเน้นการวางแนวทางที่สอดคล้องกับการประเมินผลศักยภาพการปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานในการกำกับแนวทางวัดผลการดำเนินงาน โดยที่เป้าหมายการบริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในเชิงการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (ร้อยละ 91.84) มากกว่าการประเมินศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 66.28) ทั้งนี้การประเมินผลปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง (ร้อยละ 44.15) ทำให้การประเมินผลปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการวัดผลดำเนินงานขององค์การ (ร้อยละ 88.96) และการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ (ร้อยละ 31.59) ขณะที่แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงไม่มีผลโดยตรงและมีทิศทางตรงกันข้ามกับการวัดผลดำเนินงานขององค์การ (ร้อยละ 27.66)

กลุ่มบริษัทขนาดกลางที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีรูปแบบแนวทางบริหารที่มุ่งเน้นการวางแนวทางที่สอดคล้องกับการประเมินผลศักยภาพการปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานในการกำกับแนวทางวัดผลการดำเนินงาน โดยเป้าหมายการบริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในเชิงการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (ร้อยละ 86.20) และมีอิทธิพลต่อการวัดผลดำเนินงานขององค์การ (ร้อยละ 58.66) ทั้งนี้การประเมินผลปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง (ร้อยละ 99.50) แต่การบริหารมุ่งประเมินผลปฏิบัติงานสูงที่มีผลต่อการวัดผลการดำเนินงาน (ร้อยละ 48.72) ทำให้แนวทางบริหารไม่ส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง (ร้อยละ 6.98) และการวัดผลการดำเนินงานในทิศทางตรงกันข้าม (ร้อยละ 10.07)

กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีรูปแบบแนวทางบริหารที่มุ่งเน้นการวางแนวทางที่สอดคล้องกับการประเมินผลศักยภาพการปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานในการกำกับ

แนวทางวัดผลการดำเนินงาน โดยเป้าหมายการบริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในเชิงการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (ร้อยละ 88.21) มากกว่าการประเมินศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 42.73) และแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลโดยตรงกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 49.14) ทั้งนี้การประเมินผลปฏิบัติงานสูงไม่ส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง (ร้อยละ 62.05) แต่การประเมินผลปฏิบัติงานสูงส่งผลโดยตรงต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 72.73) ขณะที่การประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานสูงส่งผลตรงกันข้ามกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 31.20)

กลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีรูปแบบแนวทางบริหารที่มุ่งเน้นการวางแนวทางที่สอดคล้องกับการประเมินผลศักยภาพการปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานในการกำกับแนวทางวัดผลการดำเนินงาน โดยเป้าหมายการบริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในเชิงการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (ร้อยละ 86.11) มากกว่าการประเมินศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 52.33) ขณะที่แนวทางบริหารส่งผลโดยตรงต่อการวัดผลการดำเนินงานในทิศทางตรงกันข้าม (ร้อยละ 43.88) ทั้งนี้การประเมินผลปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง (ร้อยละ 53.81) ทำให้การประเมินผลปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 80.45) และการประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 55.56)

2. วิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีความแปรปรวนร่วมในสมการเชิงโครงสร้างสำหรับการพัฒนารูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

2.1 วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลที่มีผลโดยตรงต่อองค์ประกอบร่วมสมการเชิงโครงสร้างรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

2.2.1 วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก เป็นการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลที่มีต่อองค์ประกอบในโครงสร้างที่มีนัยสำคัญต่ออิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบร่วมในสมการเชิงโครงสร้าง ดังนี้

ตารางที่ 4-118 อิทธิพลทางตรงขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

ผลกระทบทางตรง (Direct effects)	TMA	HPE	HPO	BP
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High performance)	.86112	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High potential)	.52326	.53806	-	-
วัดผลการดำเนินงานองค์การ (Business performance)	.43887	.80454	.55559	-
แนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective)	.62310	-	-	-
แนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process)	.66437	-	-	-
แนวทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance)	.80336	-	-	-
แนวทางจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio)	.62805	-	-	-
ประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (Capability)	-	-	.76786	-
ประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (Commitment)	-	-	.72332	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (Competency)	-	.64946	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	-	.68543	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (Collaboration)	-	.75435	-	-
วัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ (Growth)	-	-	-	.85773
วัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Return)	-	-	-	.76891

จากตารางที่ 4-118 ผู้บริหารสายงานธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในการวางแผนทางบริหาร ร้อยละ 86.11 และมีผลทางตรงต่อการประเมินศักยภาพสูงในการแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ร้อยละ 52.33 ขณะที่อิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ร้อยละ 43.89 เป็นผลจากอิทธิพลของการวางแผนมุมมองการบริหาร ร้อยละ 62.31 การวางแผนทางกระบวนการ ร้อยละ 66.44 การวางแผนทางประเมินผลงาน ร้อยละ 80.34 และการวางแผนทางกระจายความเสี่ยงการบริหาร ร้อยละ 62.81 โดยที่อิทธิพลที่เกิดจากการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง ร้อยละ 53.81 และมีอิทธิพลต่อการวัดผลการบริหารองค์การธุรกิจ ร้อยละ 80.45 เป็นผลมาจากการประเมินผลสมรรถนะการปฏิบัติงาน ร้อยละ 64.94 การประเมินการใช้แนวคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 68.54 และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 75.43 รวมทั้งอิทธิพลการประเมินศักยภาพสูงในการบริหารส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงาน ร้อยละ 55.56 เป็นผลจากการประเมินขีดความสามารถในการบริหาร ร้อยละ 76.78 และความมุ่งมั่นที่มีต่อการบริหาร ร้อยละ 72.33 ส่งผลให้มีความสำคัญต่อการวัดการเติบโตของธุรกิจในการบริหาร ร้อยละ 85.73 และการให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนการบริหาร ร้อยละ 76.89

2.2.2 วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดกลาง เป็นการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลที่มีต่อองค์ประกอบในโครงสร้างที่มีนัยสำคัญต่ออิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบร่วมในสมการเชิงโครงสร้าง ดังนี้

ตารางที่ 4-119 อิทธิพลทางตรงขององค์ประกอบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

ผลกระทบทางตรง (Direct effects)	TMA	HPE	HPO	BP
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High performance)	.86198	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High potential)	.06984	.99503	-	-
วัดผลการดำเนินงานองค์การ (Business performance)	.58660	.48715	.10067	-
แนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective)	.82762	-	-	-
แนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process)	.74959	-	-	-
แนวทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance)	.86529	-	-	-
แนวทางจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio)	.81189	-	-	-
ประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (Capability)	-	-	.76578	-
ประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (Commitment)	-	-	.78127	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (Competency)	-	.74026	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	-	.74984	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (Collaboration)	-	.63890	-	-
วัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ (Growth)	-	-	-	.83862

วัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Return)	-	-	-	.80042
--------------------------------	---	---	---	--------

จากตารางที่ 4-119 ผู้บริหารสายงานธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์กลุ่มบริษัทขนาดกลางให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในการวางแผนทางบริหาร ร้อยละ 86.20 มีผลทางตรงต่อการประเมินศักยภาพสูงในการวางแผนบริหารผู้มีศักยภาพสูง ร้อยละ 06.98 ขณะที่อิทธิพลทางตรงกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ร้อยละ 58.66 เป็นผลจากอิทธิพลของการวางแผนมุมมองการบริหาร ร้อยละ 82.76 การวางแผนทางกระบวนการ ร้อยละ 74.96 การวางแผนทางประเมินผลงาน ร้อยละ 86.52 และการวางแผนทางกระจายความเสี่ยงการบริหาร ร้อยละ 81.19 โดยที่อิทธิพลที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง ร้อยละ 99.50 และมีอิทธิพลต่อการวัดผลการบริหารองค์การธุรกิจ ร้อยละ 48.72 เป็นผลมาจากการประเมินผลสมรรถนะการปฏิบัติงาน ร้อยละ 74.03 การประเมินการใช้แนวคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 80.99 และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 74.98 รวมทั้งอิทธิพลการประเมินศักยภาพสูงในการบริหารมีอิทธิพลในทางตรงกันข้ามกับการวัดผลการดำเนินงาน ร้อยละ 10.07 เป็นผลจากการประเมินขีดความสามารถในการบริหาร ร้อยละ 76.58 และความมุ่งมั่นที่มีต่อการบริหาร ร้อยละ 78.13 ส่งผลทำให้ความสำคัญต่อการวัดการเติบโตของธุรกิจในการบริหาร ร้อยละ 83.86 และการให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนการบริหาร ร้อยละ 80.04

2.2.3 วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่เป็นการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลที่มีต่อองค์ประกอบในโครงสร้างที่มีนัยสำคัญต่ออิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบร่วมในสมการเชิงโครงสร้าง ดังนี้

ตารางที่ 4-120 อิทธิพลทางตรงขององค์ประกอบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

ผลกระทบทางตรง (Direct effects)	TMA	HPE	HPO	BP
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High performance)	.88210	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High potential)	.42735	.62058	-	-
วัดผลการดำเนินงานองค์การ (Business performance)	.49142	.72731	-	-
แนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective)	.86244	-	-	-
แนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process)	.80297	-	-	-
แนวทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance)	.81202	-	-	-

ตารางที่ 4-120 (ต่อ)

ผลกระทบทางตรง (Direct effects)	TMA	HPE	HPO	BP
แนวทางจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio)	.79081	-	-	-
ประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (Capability)	-	-	-	-
ประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (Commitment)	-	-	.82579	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (Competency)	-	.65710	.83974	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	-	.80989	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (Collaboration)	-	.83215	-	-
วัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ (Growth)	-	-	-	.87591
วัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Return)	-	-	-	.87813

จากตารางที่ 4-120 ผู้บริหารสายงานธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในการวางแผนทางบริหาร ร้อยละ 88.21 มีผลทางตรงต่อการประเมินศักยภาพสูงในการวางแผนบริหารผู้มีศักยภาพสูง ร้อยละ 42.74 ขณะที่อิทธิพลทางตรงกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ร้อยละ 49.14 เป็นผลจากอิทธิพลของการวางแผนมุมมองการบริหาร ร้อยละ 86.24 การวางแผนทางกระบวนการ ร้อยละ 80.30 การวางแผนทางประเมิผลงาน ร้อยละ 81.20 และการวางแผนทางกระจายความเสี่ยงการบริหาร ร้อยละ 79.08 โดยที่อิทธิพลที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง ร้อยละ 62.06 และมีอิทธิพลต่อการวัดผลการบริหารองค์การธุรกิจ ร้อยละ 72.73 เป็นผลมาจากการประเมินผลสมรรถนะการปฏิบัติงาน ร้อยละ 65.71 การประเมินการใช้แนวคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 80.99 และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 83.22 รวมทั้งอิทธิพลการประเมินศักยภาพสูงในการบริหารมีอิทธิพลในทางตรงกันข้ามกับการวัดผลการดำเนินงาน ร้อยละ 31.21 เป็นผลจากการประเมินขีดความสามารถในการบริหาร ร้อยละ 83.97 และความมุ่งมั่นที่มีต่อการบริหาร ร้อยละ 82.57 ส่งผลทำให้ความสำคัญต่อการวัดการเติบโตของธุรกิจในการบริหาร ร้อยละ 87.59 และการให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนการบริหาร ร้อยละ 87.81

2.2.4 วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ เป็นการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลที่มีต่อองค์ประกอบในโครงสร้างที่มีนัยสำคัญต่ออิทธิพลทางตรงต่อ องค์ประกอบเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบร่วมในสมการเชิงโครงสร้าง ดังนี้

ตารางที่ 4-121 อิทธิพลทางตรงขององค์ประกอบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

ผลกระทบทางตรง (Direct effects)	TMA	HPE	HPO	BP
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High performance)	.86112	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High potential)	.52326	.53806	-	-
วัดผลการดำเนินงานองค์การ (Business performance)	.43887	.80454	.55559	-
แนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective)	.62310	-	-	-
แนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process)	.66437	-	-	-
แนวทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance)	.80336	-	-	-
แนวทางจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio)	.62805	-	.76786	-
ประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (Capability)	-	-	.72332	-
ประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (Commitment)	-	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (Competency)	-	.64946	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	-	.68543	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (Collaboration)	-	.75435	-	-
วัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ (Growth)	-	-	-	.85773
วัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Return)	-	-	-	.76891

จากตารางที่ 4-121 ผู้บริหารสายงานธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ร่วมทุกกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในการวางแผนการบริหาร ร้อยละ 86.11 มีผลทางตรงต่อการประเมินศักยภาพสูงในการแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ร้อยละ 52.33 ขณะที่อิทธิพลทางตรงกันข้ามกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ร้อยละ 43.89 เป็นผลจากอิทธิพลของการวางแผนมุมมองการบริหาร ร้อยละ 62.31

การวางแผนทางกระบวนการ ร้อยละ 66.44 การวางแผนทางประเมินผลงาน ร้อยละ 80.34 และการวางแผนทางกระจายความเสี่ยงการบริหาร ร้อยละ 62.81 โดยที่อิทธิพลที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อการประเมินศักยภาพสูง ร้อยละ 53.81 และมีอิทธิพลต่อการวัดผลการบริหารองค์การธุรกิจ ร้อยละ 80.45 เป็นผลมาจากการประเมินผลสมรรถนะการปฏิบัติงาน ร้อยละ 64.95 การประเมินการใช้แนวคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 68.54 และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 75.44 รวมทั้งอิทธิพลการประเมินศักยภาพสูงในการบริหารมีอิทธิพลในทางตรงกับการวัดผลการดำเนินงาน ร้อยละ 55.56 เป็นผลจากการประเมินขีดความสามารถในการบริหาร ร้อยละ 76.77 และความมุ่งมั่นที่มีต่อการบริหาร ร้อยละ 72.33 ส่งผลทำให้ความสำคัญต่อการวัดการเติบโตของธุรกิจในการบริหาร ร้อยละ 85.77 และการให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนการบริหาร ร้อยละ 76.89

2.2 วิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลที่มีผลทางอ้อมต่อองค์ประกอบร่วมสมการเชิงโครงสร้างรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

2.2.1 วิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก เป็นการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลที่มีต่อองค์ประกอบในโครงสร้างที่มีนัยสำคัญต่ออิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบร่วมในสมการเชิงโครงสร้าง ดังนี้

ตารางที่ 4-122 อิทธิพลทางอ้อมขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก)

ผลกระทบทางอ้อม (Indirect effects)	TMA	HPE	HPO	BP
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High performance)	-	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High potential)	.40545	-	-	-
วัดผลการดำเนินงานองค์การ (Business performance)	.15455	.13949	-	-
แนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective)	-	-	-	-
แนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process)	-	-	-	-
แนวทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance)	-	-	-	-
แนวทางจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio)	-	-	-	-
ประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (Capability)	.78979	.33105	-	-
ประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (Commitment)	.80106	.32640	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (Competency)	.56950	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	.62540	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านความร่วมมือ (Collaboration)	.72399	-	-	-

วัดผลการเติบโตขององค์กรธุรกิจ (Growth)	.75131	.88062	.27038	-
วัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Return)	.67698	.79350	.24363	-

จากตารางที่ 4-122 ผู้บริหารสายงานธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการประเมินศักยภาพสูงในการแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ร้อยละ 40.55 ขณะที่อิทธิพลทางอ้อมต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ร้อยละ .11546 ส่งผลอิทธิพลทางอ้อมต่อการประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ ร้อยละ 78.98 การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น ร้อยละ 80.11 การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ ร้อยละ 56.95 การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ ร้อยละ 62.54 การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม ร้อยละ 72.40 การวัดผลการเติบโตขององค์กรธุรกิจ ร้อยละ 75.13 และการวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ ร้อยละ 67.70 ขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ ร้อยละ 33.10 การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น ร้อยละ 32.64 การวัดผลการเติบโตขององค์กรธุรกิจ ร้อยละ 88.06 และการวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ ร้อยละ 79.35 รวมทั้งการประเมินศักยภาพสูงส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการวัดผลการเติบโตขององค์กรธุรกิจ ร้อยละ 27.04 การวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ ร้อยละ 27.36

2.2.2 วิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดกลาง เป็นการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลที่มีต่อองค์ประกอบในโครงสร้างที่มีนัยสำคัญต่ออิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบร่วมในสมการเชิงโครงสร้าง ดังนี้

ตารางที่ 4-123 อิทธิพลทางอ้อมขององค์ประกอบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (กลุ่มบริษัทขนาดกลาง)

ผลกระทบทางอ้อม (Indirect effects)	TMA	HPE	HPO	BP
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High performance)	-	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High potential)	.85770	-	-	-
วัดผลการดำเนินงานองค์กร (Business performance)	.32654	-.10017	-	-
แนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective)	-	-	-	-
แนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process)	-	-	-	-
แนวทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance)	-	-	-	-
แนวทางจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio)	-	-	-	-

ประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (Capability)	.72466	.77739	-	-
ประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (Commitment)	.71029	.76198	-	-

ตารางที่ 4-123 (ต่อ)

ผลกระทบทางอ้อม (Indirect effects)	TMA	HPE	HPO	BP
ประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (Competency)	.63809	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	.64634	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (Collaboration)	.55072	-	-	-
วัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ (Growth)	.76578	.30975	-.08442	-
วัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Return)	.73090	.32453	-.08058	-

จากตารางที่ 4-123 ผู้บริหารสายงานธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการประเมินศักยภาพสูงในทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง ร้อยละ 85.77 ขณะที่อิทธิพลทางอ้อมต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ร้อยละ 32.65 ส่งผลอิทธิพลทางอ้อมต่อการประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ ร้อยละ 72.46 การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น ร้อยละ 71.03 การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ ร้อยละ 63.81 การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ ร้อยละ 64.63 การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม ร้อยละ 55.07 การวัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ ร้อยละ 76.58 และการวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ ร้อยละ 73.09 ขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่ง อิทธิพลทางอ้อมต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ ร้อยละ 10.02 ในทิศทางตรงกันข้าม การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ ร้อยละ 77.74 การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น ร้อยละ 76.20 การวัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ ร้อยละ 30.98 และการวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ ร้อยละ 32.45 รวมทั้งประเมินศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการวัดผลเติบโตของธุรกิจ ร้อยละ 8.44 วัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ ร้อยละ 8.06 ในทิศทางตรงกันข้าม

2.2.3 วิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ เป็นการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลที่มีต่อองค์ประกอบในโครงสร้างที่มีนัยสำคัญต่ออิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบร่วมในสมการเชิงโครงสร้าง ดังนี้

ตารางที่ 4-124 อิทธิพลทางอ้อมขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัท
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่)

ผลกระทบทางอ้อม (Indirect effects)	TMA	HPE	HPO	BP
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High performance)	-	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High potential)	.54741	-	-	-
วัดผลการดำเนินงานองค์การ (Business performance)	.33737	-.19366	-	-
แนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective)	-	-	-	-
แนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process)	-	-	-	-
แนวทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance)	-	-	-	-
แนวทางจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio)	-	-	-	-
ประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (Capability)	.81855	.52113	-	-
ประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (Commitment)	.80494	.51246	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (Competency)	.57962	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	.71440	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (Collaboration)	.73403	-	-	-
วัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ (Growth)	.72595	.46743	-.27333	-
วัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Return)	.72779	.46861	-.27403	-

จากตารางที่ 4-124 ผู้บริหารสายงานธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการประเมินศักยภาพสูงในการแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง ร้อยละ 54.741 ขณะที่อิทธิพลทางอ้อมต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ร้อยละ 33.74 ส่งผลอิทธิพลทางอ้อมต่อการประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ ร้อยละ 81.86 การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น ร้อยละ 80.49 การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ ร้อยละ 57.96 การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ ร้อยละ 71.44 การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม ร้อยละ 73.40 การวัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ ร้อยละ 72.59 และการวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ ร้อยละ 72.78 ขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลอิทธิพลทางอ้อมต่อการวัดผลการดำเนินงานองค์การ ร้อยละ 19.37 ในทิศทางตรงกันข้าม การ

ประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ ร้อยละ 52.11 การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น ร้อยละ 51.25 การวัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ ร้อยละ 46.74 และการวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ ร้อยละ 46.86 รวมทั้งประเมินศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการวัดผลเติบโตของธุรกิจ ร้อยละ 27.33 วัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจร้อยละ 27.40 ในทิศทางตรงกันข้าม

2.2.4 วิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงรวมกลุ่มขนาดบริษัท เป็นการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลที่มีต่อองค์ประกอบในโครงสร้างที่มีนัยสำคัญต่ออิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบร่วมในสมการเชิงโครงสร้าง ดังนี้

ตารางที่ 4-125 อิทธิพลทางอ้อมขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงกลุ่มบริษัท
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (รวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท)

ผลกระทบทางอ้อม (Indirect effects)	TMA	HPE	HPO	BP
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High performance)	-	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (High potential)	.46333	-	-	-
วัดผลการดำเนินงานองค์การ (Business performance)	.24095	.29894	-	-
แนวทางมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective)	-	-	-	-
แนวทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process)	-	-	-	-
แนวทางประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance)	-	-	-	-
แนวทางจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio)	-	-	-	-
ประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (Capability)	.71363	.41315	-	-
ประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (Commitment)	.75756	.38919	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (Competency)	.55926	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	.59023	-	-	-
ประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (Collaboration)	.64959	-	-	-
วัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ (Growth)	.61673	.94649	.42720	-
วัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Return)	.68797	.84848	.47654	-

จากตารางที่ 4-125 ผู้บริหารสายงานธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์กลุ่มบริษัทขนาดเล็กให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการประเมินศักยภาพสูงในทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง ร้อยละ 46.33 ขณะที่ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ร้อยละ .12495 ส่งผลอิทธิพลทางอ้อมต่อการประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ ร้อยละ 71.36 การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น ร้อยละ 75.76 การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ ร้อยละ 55.92 การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ ร้อยละ 59.02 การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม ร้อยละ 64.95 การวัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ ร้อยละ 61.67 และการวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ ร้อยละ 68.80 ขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ ร้อยละ 29.89 การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ ร้อยละ 41.32 การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น ร้อยละ 38.92 การวัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ ร้อยละ 94.64 และการวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ ร้อยละ 84.85 รวมทั้งการประเมินศักยภาพสูงส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการวัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ ร้อยละ 42.72 การวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ ร้อยละ 47.65

3. วิเคราะห์สมมติฐานการวิจัย การวิเคราะห์สมมติฐานแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ

ตารางที่ 4-126 การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

สมมติฐานการวิจัย	กลุ่ม	กลุ่ม	กลุ่ม	รวมทุก	วิเคราะห์ ผล
	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาดเล็ก	บริษัท ขนาดเล็ก	กลุ่ม บริษัท	
1. แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ (TMA -> BP)	(.27656)	.58660***	.49142***	(.43887)*	ยอมรับ สมมติฐาน
2. แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ (TMA -> HPE ->BP)					
2.1 แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (TMA -> HPE)	.91840***	.86198***	.88210***	.86112***	ยอมรับ สมมติฐาน

2.2 ประเมินประเมินผลการ ปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลต่อผล การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ (HPE -> BP)	.88961***	.48715*	.72731*	.80454***	ยอมรับ สมมติฐาน
------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------	---------	---------	-----------	--------------------

ตารางที่ 4-126 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	กลุ่ม บริษัท ขนาดเล็ก	กลุ่ม บริษัท ขนาดเล็ก	กลุ่ม บริษัท ขนาดเล็ก	รวมทุก กลุ่ม บริษัท	วิเคราะห์ ผล สมมติฐาน
3. แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินศักยภาพปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ (TMA -> HPO->BP)					
3.1 แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพ สูงมีอิทธิพลต่อการประเมิน ศักยภาพปฏิบัติงานสูง (TMA - > HPO)	.66280***	.06984	.42735***	.52326***	ยอมรับ สมมติฐาน
3.2 ประเมินศักยภาพปฏิบัติงาน สูงมีอิทธิพลต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ (HPO -> BP)	.31597*	(.10067)	-.31206*	.55559*	ยอมรับ สมมติฐาน
4. แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินผลปฏิบัติงานสูงและประเมินศักยภาพ ปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ (TMA -> HPE -> HPO -> BP)					
4.1 แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพ สูงมีอิทธิพลต่อการประเมินผล การปฏิบัติงานสูง (TMA -> HPE)	.91840***	.86198***	.88210***	.86112***	ยอมรับ สมมติฐาน
4.2 การประเมินผลการ ปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลต่อการ	.44148*	.99503***	.62058	.53806***	ยอมรับ สมมติฐาน

ประเมินศักยภาพปฏิบัติงานสูง

(HPE -> HPO)

4.3 ประเมินศักยภาพปฏิบัติงาน สูงมีอิทธิพลต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ	.31597*	(.10067)	(.31206)*	.55559*	ยอมรับ สมมติฐาน
----------------------------------------------------------------------------------	---------	----------	-----------	---------	--------------------

(HPO -> BP)

หมายเหตุ: * ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 และ *** ระดับนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01

จากตารางที่ 4-126 การวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลขององค์ประกอบที่มีผลต่อโครงสร้างองค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง ดังนี้

1. สมมติฐานการวิจัยแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ (Talent management alignment affect to business performance) เป็นการวิเคราะห์จากสมการเชิงโครงการของกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัท จากผลการวิเคราะห์ พบว่า กลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ มีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลน้อยกว่า .01 (.58660*** และ .49142***) ขณะที่กลุ่มบริษัทขนาดเล็กมีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลมากกว่า 0.05 (.27656) โดยในภาพรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัทค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลน้อยกว่า 0.05 (.43887*) ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ยอมรับสมมติฐานในกลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมกลุ่มขนาดบริษัท ผลการทดสอบสมมติฐาน แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ที่ระดับค่านัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 (p-value < .05) ในกลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมกลุ่มขนาดบริษัท

2. สมมติฐานการวิจัยแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์จากสมการเชิงโครงการของกลุ่มบริษัท มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการประเมินผลปฏิบัติงานสูงของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ (Talent management alignment affect to high performance) จากสมการเชิงโครงสร้างกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมทุกกลุ่มบริษัท พบว่ามีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลน้อยกว่า .01 (.91840***, .86198***, .88210*** และ .86112***) ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ยอมรับสมมติฐานในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมกลุ่มขนาดบริษัท

2.2 แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการประเมินผลปฏิบัติงานสูงของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ (High performance affect to business performance) จากสมการเชิงโครงสร้างกลุ่มบริษัท

ขนาดเล็ก และภาพรวมทุกกลุ่มบริษัท พบว่า มีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลน้อยกว่า .01 (.88961*** และ .80454***) โดยในกลุ่มบริษัทขนาดกลาง และกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ มีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลน้อยกว่า 0.05 (.48715* และ .72731*) ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ยอมรับสมมติฐานในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมกลุ่มขนาดบริษัท ผลแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ที่ระดับค่านัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 (p-value < .05) ยอมรับสมมติฐานในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมกลุ่มขนาดบริษัท

3. สมมติฐานการวิจัยแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินศักยภาพปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ

3.1 แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการประเมินผลปฏิบัติงานสูงของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ (Talent management alignment affect to high potential) จากสมการเชิงโครงสร้างกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมทุกกลุ่มบริษัท พบว่า มีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลน้อยกว่า .01 (.66280***, .42735*** และ .52326***) ขณะที่กลุ่มบริษัทขนาดกลาง มีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลมากกว่า 0.05 (.06984) ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ยอมรับสมมติฐานในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมทุกกลุ่มบริษัท

3.2 แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการประเมินผลปฏิบัติงานสูงของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ (High potential affect to business performance) จากสมการเชิงโครงสร้างกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมทุกกลุ่มบริษัท พบว่า มีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลน้อยกว่า .05 (.31597*, .31206* และ .55559*) ขณะที่กลุ่มบริษัทขนาดกลาง มีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลมากกว่า 0.05 (.10067) ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ยอมรับสมมติฐานในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมทุกกลุ่มบริษัท ผลการทดสอบสมมติฐาน แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินศักยภาพปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ที่ระดับค่านัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 (p-value < .05) ยอมรับสมมติฐานในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมกลุ่มขนาดบริษัท

4. สมมติฐานการวิจัยแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินผลปฏิบัติงานสูงและศักยภาพปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ

4.1 แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการประเมินผลปฏิบัติงานสูงของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ (Talent management alignment affect to high performance) จากสมการเชิงโครงสร้างกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมทุกกลุ่มบริษัท พบว่า มีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลน้อยกว่า .01 (.91840***, .86198***, .88210*** และ .86112***)

ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ยอมรับสมมติฐานในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมกลุ่มขนาดบริษัท

4.2 แนวทางบริหารผู้มีความสามารถสูงส่งผลต่อการประเมินผลปฏิบัติงานสูงของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ (High performance affect to high potential) จากสมการเชิงโครงสร้างกลุ่มบริษัทขนาดกลาง และภาพรวมทุกกลุ่มบริษัท พบว่า มีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลน้อยกว่า .01 (.99503*** และ .53806***) ขณะที่กลุ่มบริษัทขนาดเล็กมีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลมากกว่า 0.05 (.44148*) โดยในกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่มีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลน้อยกว่า 0.05 (.62058) ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ยอมรับสมมติฐานในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดกลาง และภาพรวมกลุ่มขนาดบริษัท

4.3 แนวทางบริหารผู้มีความสามารถสูงส่งผลต่อการประเมินผลปฏิบัติงานสูงของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ (High potential affect to business performance) จากสมการเชิงโครงสร้างกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมทุกกลุ่มบริษัท พบว่า มีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลน้อยกว่า .05 (.31597*, .31206* และ .55559*) ขณะที่กลุ่มบริษัทขนาดกลาง มีค่านัยสำคัญทางสถิติของอิทธิพลมากกว่า 0.05 (.10067) ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ยอมรับสมมติฐานในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมทุกกลุ่มบริษัท ผลการทดสอบสมมติฐาน แนวทางบริหารผู้มีความสามารถสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินผลปฏิบัติงานสูงและศักยภาพปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ที่ระดับค่านัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 (p-value < .05) ยอมรับสมมติฐานในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมทุกกลุ่มบริษัท

4. วิเคราะห์ข้อค้นพบการวิจัย แนวทางบริหารผู้มีความสามารถสูงมีลักษณะที่แตกต่างกันตามคุณลักษณะธุรกิจจากผลการวิเคราะห์ค้นพบรูปแบบการบริหารมุ่งความสำคัญของการสร้างมุมมองการบริหารให้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารที่มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการประเมินผลการบริหารผู้มีความสามารถสูงและสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยมสูงกว่ามาตรฐานกำหนดได้จากการกระจายความเล็งการบริหารผู้มีความสามารถสูงในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารองค์กร สิ่งที่ได้จากการวิจัย ดังนี้

4.1 แนวทางบริหารผู้มีความสามารถสูงเป็นกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์เชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Strategic of human capital and human development) ประเด็นที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีความสามารถสูงคือการเพิ่มศักยภาพขององค์กร โดยมีจุดประสงค์การเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์กร มุ่งเน้นการดึงดูดผู้มีความสามารถสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการจากกระบวนการสรรหาผู้มีความสามารถสูงคือการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่องค์กรต้องการ มุ่งเน้นการสรรหาผู้มีความสามารถสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากร เพื่อเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์กร และคัดเลือกผู้มีความสามารถสูงเพื่อ

รองรับขีดความสามารถขององค์กร โดยมอบหมายงานกับผู้มีความรู้สูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน และการใช้ประโยชน์จากผู้มีความรู้สูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมในกลุ่มแต่ละบริษัท โดยมีการประเมินผลด้วยวิธีการวัดผลการบริหารผู้มีความรู้สูง และการจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีความรู้สูง ที่มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงาน และมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยผู้มีความรู้สูงต้องมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีความรู้สูง และมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีความรู้สูง กำหนดใช้แนวทางประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีความรู้สูง และประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีความรู้สูง รองรับประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีความรู้สูง เป็นการมุ่งเน้นการบริหารผู้มีความรู้สูงเพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี และกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีความรู้สูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น

4.2 แนวทางบริหารผู้มีความรู้สูงเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรเพื่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ (Alignment for learning organization and knowledge management) ประเด็นที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารผู้มีความรู้สูงเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กรในกลุ่มแต่ละบริษัท เป็นการประเมินผลด้วยวิธีการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีความรู้สูง และการวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีความรู้สูง รองรับการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีความรู้สูงให้มีความหลากหลาย ที่มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และมุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีความรู้สูง จากการประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีความรู้สูง และประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีความรู้สูง ที่มีการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างดีเยี่ยมของผู้มีความรู้สูง ซึ่งจะใช้กำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีความรู้สูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นแต่ละปี และวางแผนการบริหารผู้มีความรู้สูงเพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี โดยมุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีความรู้สูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน และกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีความรู้สูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์

4.3 แนวทางบริหารผู้มีความรู้สูงเป็นการกำหนดเส้นทางพัฒนาอาชีพในการดูแลรักษา (Engagement to career path) ประเด็นที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารผู้มีความรู้สูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรในอนาคต และการสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มีความรู้สูงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการสร้างความผูกพันของผู้มีความรู้สูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และการรักษาผู้มีความรู้สูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร รวมทั้งการให้รางวัลผู้มีความรู้สูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานในกลุ่มแต่

ละบริษัท เป็นการประเมินผลด้วยวิธีการวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง สำหรับการจัดการเส้นทางสายอาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ที่มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสารเจรจาต่อรอง จากการวางแผนทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี และมุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน

4.4 แนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นรากฐานของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession plan pipeline) ประเด็นที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ และเป็นการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการพัฒนา จากการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงาน และการอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงานในกลุ่มแต่ละบริษัทจากการประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และการวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เพื่อการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง โดยใช้แนวทางประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูง และประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง สำหรับวางแผนทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี และมุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ผลการวิจัยสัมภาษณ์เชิงลึก

การกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวข้องกับบุคลากรในด้านการจัดการ การพัฒนา และการรักษา มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารของสายงานธุรกิจ โดยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยมุ่งค้นหาคำตอบสำคัญที่ผู้ให้บริหารแสดงความคิดเห็นที่มีการนำแนวคิดการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาใช้ในองค์กรธุรกิจสอดแทรกการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญที่ผู้บริหารมีต่อผู้มีศักยภาพสูงของแต่ละองค์การ เป็นการกำหนดประเด็นข้อคำถามภายใต้กรอบการวิจัยที่ได้จัดทำแบบจัดเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การถอดประเด็นสำคัญเพื่อวิเคราะห์แยกแยะความถี่ ร้อยละ และนำมาใช้วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบและยืนยันแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบเชิงกระบวนการ มีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

วิเคราะห์แนวทางกลยุทธ์การบริหารและความหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูง การวิจัยได้จัดเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์จากผู้บริหารองค์การธุรกิจสายงานทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เพื่อจัดทำแบบรายงานผลการสัมภาษณ์ตามข้อคำถามที่ได้จัดทำเป็นแบบการสัมภาษณ์งานวิจัยเชิงลึก มีผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการนิยามความหมายผู้มีศักยภาพสูง เป็นการแสดงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การบริหารบุคลากรของกลุ่มบริษัทมีแนวโน้มเข้าถึงความพิเศษของกลุ่มบุคคลหรือวัฒนธรรมเชิงกลุ่มที่สร้างเป็นคุณค่าขององค์กรที่เป็นแนวทางบริหาร

กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่จากจำนวนผู้สัมภาษณ์ 7 ใน 9 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 77 มีวิสัยทัศน์การสร้างนิยามเกี่ยวกับผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดผลได้เชิงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหาร ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่เป็นเทคนิคเฉพาะการจัดการเป็นมุมมองที่มีลักษณะเชิงคุณค่าและสร้างแรงบันดาลใจให้มีเชื่อมโยงรูปแบบบริหารที่มีการใช้ความพยายาม และความมุ่งมั่นสร้างความสำเร็จของบุคคล

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มธุรกิจพลังงานให้ความสำคัญกับการนิยามผู้มีศักยภาพสูง มุ่งเน้นขีดความสามารถของผู้นำ เป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ สิ่งที่สำคัญที่สุดและทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้เต็มกำลัง และใช้ขีดความสามารถที่เขามีอยู่อย่างดีที่สุด เพื่อประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ เป็นมุมมองการบริหารเชิงความหมายในการเข้าถึงและได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูง เป็นการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร ความสำเร็จที่มีต่อเป้าหมาย ประเมินผลด้านสมรรถนะวัดผลการดำเนินงานเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นกระบวนการบริหารมุ่งสรรหาองรับการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมด้านการแต่งตั้งและมอบหมายงาน โดยใช้การวัดผลการปฏิบัติงานในการให้ผลตอบแทน และนำแนวทางพัฒนาอบรมให้มีศักยภาพสูงขึ้นเพื่อการดูแลรักษา สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสร้างความผูกพันต่อองค์กร และใช้วิธีการประเมินการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงานจากการใช้สมรรถนะในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้นและมีความรับผิดชอบที่มีต่องานและสังคม ทั้งนี้มีการจัดการความเสี่ยงการบริหารวัฒนธรรมเชิงกลุ่มและบริหารด้านความขัดแย้งในองค์กร

ขณะที่ผู้บริหารกลุ่มธุรกิจธนาคาร เสนอนิยามผู้มีศักยภาพสูงเป็นผู้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดผลในเชิงคุณภาพมากกว่าการทำตามหน้าที่หรือมีความรับผิดชอบ มุ่งเน้นกรอบคุณธรรม มุ่งกรอบคน มุ่งกรอบงาน และมุ่งกรอบประสานประโยชน์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดให้กับองค์กรรองรับปัญหาแรงงานคุณภาพสูงมีแนวโน้มรุนแรงยิ่งขึ้นในอนาคต ทำให้บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรจึงทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น มีมุมมองการบริหารเชิงความหมายเกี่ยวกับประเมินผลด้านสมรรถนะ และการบริหารคุณภาพในการวัดผลดำเนินงาน และผลตอบแทนการลงทุน กำหนดกรอบด้านการสรรและแต่งตั้งมอบหมายงาน โดยมุ่งพัฒนาอบรมให้มีศักยภาพ

สูงขึ้น และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ และใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้มีประสิทธิผลและการพัฒนาตนเองมีความรับผิดชอบที่มีต่องานและสังคมภายใต้บริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทนเพื่อรักษาให้คงอยู่กับองค์กร

กลุ่มบริษัทขนาดกลาง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่จากจำนวนผู้สัมภาษณ์ 6 ใน 9 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 66 กล่าวถึงวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นผู้นำภูมิภาคอาเซียนในทุกกลุ่มธุรกิจนั้น อาจจะต้องเลือกบุคลากรที่มีขีดความสามารถ โดยเฉพาะผู้ที่มีศักยภาพสูงจะต้องมีการซื้อตัวหรือจ้างให้พนักงานอยู่กับองค์กรนั้นย่อมส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการบริหาร แต่หากมีการวางระบบบริหารจัดการไว้อย่างดี สามารถผลิตแรงงานคุณภาพรุ่นใหม่ที่น่าสนใจ และให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ธุรกิจขององค์กรขึ้นมาทดแทนกันอย่างต่อเนื่อง จึงจะสามารถลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ทั้งนี้ภารกิจด้านการจัดการบุคลากรจึงหมายถึงการเฟ้นหาบุคคลที่เหมาะสมที่สุดมาขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ต้องมีความรู้ ความชำนาญ และมีความคล่องตัวสูงสามารถเคลื่อนย้ายไปทำงานในทุกประเทศที่ดำเนินธุรกิจอยู่ ทั้งนี้ความสำคัญของผู้มีศักยภาพสูงจึงเป็นภารกิจนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค มีมุมมองการบริหาร การได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาและกำหนดแผนในการบริหารกำหนดกลยุทธ์ความสำเร็จ จากการประเมินผลขีดความสามารถในการวัดผลการดำเนินงานและผลตอบแทนการลงทุน โดยมุ่งเน้นกระบวนการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกับการวัดผลการปฏิบัติงาน และสร้างวัฒนธรรมผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และใช้วิธีการประเมินการใช้ขีดความสามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ และการใช้สมรรถนะในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายของงาน และการใช้ความสามารถในเชิงบริหารมากขึ้น และกระจายความเสี่ยง การบริหารผลการปฏิบัติงานและบริหารความขัดแย้งในองค์กร

ขณะที่ผู้บริหารกลุ่มธุรกิจสื่อสารมอมองการให้ความหมายการได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูงการพัฒนาในรูปแบบการบริหารความสำเร็จ และวัดผลการดำเนินงานเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งกระบวนการสรรหาเพื่อการแต่งตั้งมอบหมายงานและพัฒนาอบรมให้มีศักยภาพสูงขึ้น มุ่งวัฒนธรรมผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในการปฏิบัติงาน และใช้วิธีการประเมินการใช้ขีดความสามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ และการใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้มีประสิทธิผล และกระจายความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมเชิงกลุ่ม และการบริหารด้านการรักษาให้อยู่กับองค์กร

กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่จากจำนวนผู้สัมภาษณ์ 8 ใน 9 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 88 มีวิสัยทัศน์กำหนดนิยามการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กร ทำงานแบบมีส่วนร่วม ทำงานแบบ ทุ่มเท เสียสละ ทำงานแบบทีมงาน การบริหารโดยใช้คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร การสร้างความรักความสามัคคี การมีส่วนร่วม การปรับเปลี่ยนในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การยกย่อง แก่บุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มธุรกิจสื่อสารมีมุมมองต่อความหมายผู้มีศักยภาพสูงจากการได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูงด้านผลด้านสมรรถนะในการวัดผลการดำเนินงานเชิงประสิทธิภาพ โดยมุ่งกระบวนการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมในการวัดผลการปฏิบัติงาน และใช้วิธีประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น และกระจายความเสี่ยงผลการปฏิบัติงาน

ขณะที่ผู้บริหารกลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภคมีมุมมองการได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูงการเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารขีดความสามารถในการวัดผลการดำเนินงานเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นกระบวนการสรรหาเพื่อการสร้างวัฒนธรรมผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและการดูแลรักษาให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง และใช้วิธีประเมินประสิทธิภาพการใช้ความคิดสร้างนวัตกรรมและการใช้ความสามารถในเชิงบริหารมากขึ้น และกระจายความเสี่ยงด้านการรักษาให้อยู่กับองค์กร

รวมทั้งผู้บริหารกลุ่มธุรกิจพลังงานมีมุมมองความหมายผู้มีศักยภาพสูงเกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูงในการบริหารขีดความสามารถและสมรรถนะ โดยมุ่งเน้นกระบวนการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม ด้านการแต่งตั้งและมอบหมายงานในการวัดผลการปฏิบัติงาน และใช้วิธีประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ และการใช้ความสามารถในเชิงบริหารมากขึ้น และจัดการความเสี่ยงในการวัดผลการปฏิบัติงานและบริหารความขัดแย้งในองค์กร

วิเคราะห์เปรียบเทียบขององค์ประกอบสำคัญของแนวทางบริหารกลุ่มขนาดบริษัท การวางแนวทางบริหารความแตกต่างการพัฒนาวิธีการบริหารยุคใหม่ ผู้บริหารมีการศึกษาวิเคราะห์แนวทางการใช้องค์ประกอบ และการออกแบบการใช้องค์ประกอบอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งแต่ละองค์การให้ความสำคัญกับองค์ประกอบแตกต่างกันไปตามแนวคิดการบริหารเชิงวัฒนธรรมองค์กร สามารถวิเคราะห์ความแตกต่างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง เกี่ยวกับมุมมองการบริหารเชิงกระบวนการ และวิธีการประเมินในประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยง จึงต้องมีกลยุทธ์เชิงวัฒนธรรมรองรับการดำเนินงาน เนื่องจากองค์กรต้องมีการลงทุนเกี่ยวกับบุคลากรกลุ่มพิเศษในการวางรากฐานการพัฒนาองค์กร จึงให้ความสำคัญต่อการบริหาร โดยเฉพาะองค์กรที่มีการแข่งขันสร้างความเติบโตให้กับธุรกิจ โดยที่กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ มีความแตกต่างจากกลุ่มอื่นทางด้านมุมมองการพัฒนารูปแบบการบริหาร และการกำหนดแผนในการบริหารในการประเมินผลขีดความสามารถ สำหรับการสร้างวัฒนธรรมผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงด้าน โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ขีดความสามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จจากความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายของงาน และการใช้ความสามารถในเชิงบริหารมากขึ้นบริหารเพื่อวัดผลการลงทุน และการปฏิบัติงาน ขณะที่กลุ่มบริษัทขนาดกลางมีความแตกต่างทางด้าน การเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูงกำหนดกลยุทธ์ที่มีต่อเป้าหมายที่มุ่งประเมินผลคุณภาพจากการดูแลรักษา และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร และพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น รวมทั้งมีความรับผิดชอบที่มีต่องานและสังคมในการบริหารผลตอบแทนขององค์กร อีกทั้งกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก มีความแตกต่างเกี่ยวกับการได้มาซึ่ง

ผู้มีศักยภาพสูงในการกำหนดแผนการบริหารกลยุทธ์ความสำเร็จ จากการประเมินผลคุณภาพ และผลตอบแทนการลงทุน เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่ให้ผลตอบแทนจากการพัฒนาศักยภาพสูงขึ้น และมีแรงจูงใจในการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงานจากการใช้ขีดความสามารถได้ประสบผลสำเร็จและมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายความรับผิดชอบที่มีต่องานและสังคม ทำให้มีผลต่อการบริหารด้านการลงทุน การบริหารวัฒนธรรม และการบริหารด้านผลตอบแทน

การวิเคราะห์อิทธิพลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อองค์กรธุรกิจ

กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ มุ่งเน้นการพัฒนา กำหนดรูปแบบให้ตรงกับทิศทางเป้าหมายขององค์กรในอนาคตข้างหน้า และสร้างแบบแผนจำลองสถานการณ์ในระดับต่าง ๆ ให้มีเหมาะสมกับการพัฒนาสายอาชีพ (Career path) เพื่อให้การออกแบบกระบวนการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงให้เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องสร้างเครื่องมือช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคลและในระดับองค์กร และแนวทางขจัดปัญหาองค์ความรู้ที่ติดอยู่กับตัวบุคคล ซึ่งมักจะไม่ได้ถูกแบ่งปันหรือถ่ายทอดให้เกิดการเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมเชิงฐานความรู้ขององค์กรธุรกิจ เป็นความสามารถกลุ่มคุณลักษณะ (Attribute) ที่มีการทำงานกับกลุ่มคนที่แตกต่างและหลากหลาย (Diversity at work) จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรธุรกิจต้องพัฒนาความสามารถ เนื่องจากจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาการเตรียมความพร้อมขององค์กรธุรกิจ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพทางด้านการแข่งขันทางธุรกิจ (Business capability)

กลุ่มบริษัทขนาดกลาง มุ่งเน้นประเมินความสามารถ (Competency) ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจขององค์กร ทั้งทางด้านความรู้และความเข้าใจในทิศทาง และกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรเชื่อมโยงหน้าที่หลัก (Core function) สนับสนุนการดำเนินธุรกิจภายใต้การแข่งขัน โดยให้ความสำคัญกับต้นทุน และทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้มากที่สุด ให้ความสำคัญในองค์กรธุรกิจการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นแรงงานฐานความรู้ เป็นจุดในการสร้างโอกาสที่จะทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในองค์กร และการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้มีความพร้อมกับการแข่งขันที่รุนแรงและท้าทาย จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาความเป็นมืออาชีพรองรับศักยภาพของธุรกิจ (Business capability)

กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก มุ่งคุณสมบัติบุคลากรที่แสดงให้เห็นถึงทัศนคติต้องการเพิ่มพูนความรู้ นำไปสู่งานที่ท้าทายที่มุ่งเน้นคุณภาพและพัฒนาให้เกิดการสร้างการเติบโตให้กับองค์กร การวางแนวทางพัฒนาพนักงานให้มาช่วยผลักดันองค์กรไปข้างหน้าบนเส้นทางอาชีพ และช่วยกำหนดเป้าหมายอนาคตที่เป็นวัฒนธรรมที่เป็นการบริหารงานให้ความสำคัญต่อเชิงกลุ่ม และกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของงานจะต้องเป็นคนที่พัฒนาตนเองให้เก่ง และพัฒนาบุคคลอื่นให้มีศักยภาพสอดคล้องการทำงานรูปแบบเดียวกันกับการบริหารเชิงเป้าหมาย และผลตอบแทนการลงทุนในการพัฒนากลุ่มผู้มีศักยภาพสูง จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องพัฒนาความเชี่ยวชาญรองรับการพัฒนาศักยภาพขององค์กรธุรกิจ (Business capability)

วิเคราะห์น้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

การวิเคราะห์ข้อสำคัญที่เป็นประเด็นเกี่ยวกับการบริหาร (Content analysis) เป็นการนำบทสัมภาษณ์ที่ได้จากแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการนำข้อมูลที่ได้มารวมเป็นข้อมูลเดียวกัน ทำการตรวจจับข้อความที่เหมือนกัน และสอดคล้องกันจากการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ทำการวิเคราะห์จับกลุ่มข้อมูลสำหรับจำแนกแยกแยะค่าความถี่และร้อยละ เป็นการค้นหาองค์ประกอบสำคัญเชิงกระบวนการ มีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4-127 ผู้บริหารให้ความสำคัญขององค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

องค์ประกอบการบริหาร	กลุ่มบริษัท ขนาดใหญ่	กลุ่มบริษัท ขนาด กลาง	กลุ่ม บริษัท ขนาดเล็ก	สรุป ภาพรวม กลุ่มบริษัท
มุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	10	10	8	13
มุมมองเชิงความหมายผู้มีศักยภาพสูง	✓	✓	✓	✓
มุมมองการเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูง	✓		✓	✓
มุมมองการได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูง	✓	✓		✓
มุมมองการพัฒนารูปแบบการบริหาร		✓	✓	✓
มุมมองการกำหนดแผนในการบริหาร		✓		✓
มุมมองกำหนดกลยุทธ์การบริหาร	✓	✓		✓
ความสำเร็จ				
มุมมองกำหนดกลยุทธ์ที่มีต่อเป้าหมาย	✓		✓	✓
มุมมองประเมินผลการบริหารด้านขีด		✓	✓	✓
ความสามารถ				
มุมมองประเมินผลด้านสมรรถนะ	✓	✓	✓	✓
มุมมองประเมินผลการบริหารด้านคุณภาพ	✓			✓

มุมมองวัดผลการดำเนินงานเชิง	✓	✓	✓	✓
ประสิทธิภาพ				
มุมมองวัดผลการดำเนินงานเชิงประสิทธิผล	✓	✓	✓	✓
มุมมองวัดผลการดำเนินงานเชิงผลตอบแทน	✓	✓		✓
การลงทุน				
กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	9	8	6	11
กระบวนการบริหารด้านการสรรหา	✓	✓	✓	✓
กระบวนการบริหารด้านการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓
กระบวนการบริหารด้านการแต่งตั้งและมอบหมายงาน	✓	✓	✓	✓
กระบวนการบริหารด้านการวัดผลการปฏิบัติงาน	✓	✓		✓

ตารางที่ 4-127 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหาร	กลุ่มบริษัท ขนาดใหญ่	กลุ่ม บริษัท ขนาด กลาง	กลุ่ม บริษัท ขนาดเล็ก	สรุป ภาพรวม กลุ่มบริษัท
กระบวนการบริหารด้านการสร้างวัฒนธรรม ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง		✓	✓	✓
กระบวนการบริหารด้านการให้ผลตอบแทน	✓	✓		✓
กระบวนการบริหารด้านการดูแลรักษา	✓		✓	✓
กระบวนการบริหารด้านพัฒนาอบรมให้มี ศักยภาพสูงขึ้น	✓	✓		✓
กระบวนการบริหารด้านวัดผลการ ปฏิบัติงาน		✓	✓	✓
กระบวนการบริหารด้านการสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน	✓			✓
กระบวนการบริหารด้านการสร้างความ ผูกพันต่อองค์กร	✓			✓
ประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	6	6	5	9
ประเมินด้านการแก้ปัญหาจากกร ปฏิบัติงาน	✓	✓		✓
ประเมินการใช้ขีดความสามารถดำเนินให้ ประสบผลสำเร็จ		✓		✓
ประเมินการใช้สมรรถนะในการปฏิบัติให้มี ประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓
ประเมินการใช้ความคิดสร้างนวัตกรรมให้มี ประสิทธิผล	✓	✓	✓	✓
ประเมินความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายของงาน		✓		✓
ประเมินการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร	✓		✓	✓
ประเมินการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ สูงขึ้น	✓		✓	✓

ประเมินการใช้ความสามารถในเชิงบริหาร
มากขึ้น

✓

✓

✓

ตารางที่ 4-127 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหาร	กลุ่มบริษัท ขนาดใหญ่	กลุ่ม บริษัท ขนาด กลาง	กลุ่ม บริษัท ขนาดเล็ก	สรุป ภาพรวม กลุ่มบริษัท
ประเมินการมีความรับผิดชอบที่มีต่องาน และสังคม	✓			✓
กระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพ สูง	4	5	3	6
กระจายความเสี่ยงการบริหารด้านการลงทุน		✓		✓
กระจายความเสี่ยงการบริหารด้าน วัฒนธรรมเชิงกลุ่ม	✓	✓		✓
กระจายความเสี่ยงการบริหารด้าน ผลตอบแทน	✓			✓
กระจายความเสี่ยงการบริหารด้านผลการ ปฏิบัติงาน		✓	✓	✓
กระจายความเสี่ยงการบริหารด้านการรักษา ให้อยู่กับองค์กร	✓	✓	✓	✓
กระจายความเสี่ยงการบริหารด้านความ ขัดแย้งในองค์กร	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 4-128 จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ได้ให้ความคิดเห็นและความสำคัญต่อ
แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง พบว่า องค์ประกอบภาพรวมมีทั้งหมด 39 องค์ประกอบกลุ่มบริษัท
ขนาดใหญ่มีองค์ประกอบจำนวน 29 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 74.36 กลุ่มบริษัทขนาดกลางมี
องค์ประกอบ จำนวน 29 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 74.36 และกลุ่มบริษัทขนาดเล็กมีองค์ประกอบ
จำนวน 22 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 56.41 มีรายละเอียดแยกองค์ประกอบดังนี้

1. มุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีองค์ประกอบเชิงประจักษ์ จำนวน 13 องค์ประกอบ
คิดเป็นร้อยละ 33.33 จากองค์ประกอบทั้งหมด ได้แก่ 1) มุมมองเชิงความหมายผู้มีศักยภาพสูง

2) มุมมองการเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูง 3) มุมมองการได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูง 4) มุมมองการพัฒนารูปแบบการบริหาร 5) มุมมองการกำหนดแผนในการบริหาร 6) มุมมองการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร ความสำเร็จ 7) มุมมองการกำหนดกลยุทธ์ที่มีต่อเป้าหมาย 8) มุมมองการประเมินผลการบริหารด้าน ผลิตความสามารถ 9) มุมมองการประเมินผลด้านสมรรถนะ 10) มุมมองการประเมินผลการบริหารด้าน คุณภาพ 11) มุมมองการวัดผลการดำเนินงานเชิงประสิทธิภาพ 12) มุมมองการวัดผลดำเนินงานเชิง ประสิทธิภาพ 13) มุมมองการวัดผลดำเนินงานเชิงผลตอบแทนการลงทุน ทั้งนี้องค์ประกอบที่มีความ เหมือนกันของกลุ่มขนาดบริษัทมุมมองเชิงความหมายผู้มีศักยภาพสูงเกี่ยวกับประเมินผลด้าน สมรรถนะที่มีต่อการวัดผลดำเนินงานเชิงประสิทธิภาพและเชิงประสิทธิภาพ

2. กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีองค์ประกอบเชิงประจักษ์ จำนวน 11 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 28.22 จากองค์ประกอบทั้งหมด ได้แก่ 1) กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงด้านการ สรรหา 2) กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงด้านการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม 3) กระบวนการบริหารผู้ มีศักยภาพสูงด้านการแต่งตั้งและมอบหมายงาน 4) กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงด้านการวัดผล การปฏิบัติงาน 5) กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการสร้างวัฒนธรรมผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง 6) กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงด้านการให้ผลตอบแทน 7) กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ด้านการดูแลรักษา 8) กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงด้านพัฒนาอบรมให้มีศักยภาพสูงขึ้น 9) กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงด้านวัดผลการปฏิบัติงาน 10) กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 11) กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการสร้างความ ผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้องค์ประกอบที่มีความเหมือนกันของกลุ่มขนาดบริษัทกระบวนการบริหารด้าน การสรรหาและคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมรองรับการแต่งตั้งและมอบหมายงาน

3. ประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีองค์ประกอบเชิงประจักษ์ จำนวน 9 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 23.07 จากองค์ประกอบทั้งหมด ได้แก่ 1) ประเมินด้านการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงาน 2) ประเมินการใช้ขีดความสามารถดำเนินให้ประสบความสำเร็จ 3) ประเมินการใช้สมรรถนะในการ ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ 4) ประเมินการใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เชิงรูปธรรม 5) ประเมินความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายของงาน 6) ประเมินการมีส่วนร่วมในการพัฒนา องค์กร 7) ประเมินการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น 8) ประเมินการใช้ความสามารถในเชิงบริหาร มากขึ้น 9) ประเมินการความรับผิดชอบที่มีต่องานและสังคม ทั้งนี้องค์ประกอบที่มีความเหมือนกันของ กลุ่มขนาดบริษัทประเมินการใช้สมรรถนะในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพในการใช้ความคิด สร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

4. กระจายความเสี่ยงการบริหาร มีองค์ประกอบเชิงประจักษ์ จำนวน 6 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 15.38 จากองค์ประกอบทั้งหมด ได้แก่ 1) กระจายความเสี่ยงการบริหารด้านการลงทุน 2) กระจายความเสี่ยงการบริหารด้านวัฒนธรรมเชิงกลุ่ม 3) กระจายความเสี่ยงการบริหารด้าน

ผลตอบแทน 4) กระจายความเสี่ยงการบริหารด้านผลการปฏิบัติงาน 5) กระจายความเสี่ยงการบริหารด้านการรักษาให้อยู่กับองค์กร 6) กระจายความเสี่ยงการบริหารด้านความขัดแย้งในองค์กร ทั้งนี้ องค์กรประกอบที่มีความเหมือนกันของกลุ่มขนาดบริษัทกระจายความเสี่ยงการบริหารด้านการรักษาให้อยู่กับองค์กร และกระจายความเสี่ยงการบริหารด้านความขัดแย้งในองค์กร

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ผลการวิจัยสนทนาเชิงกลุ่ม

การบริหารที่มีศักยภาพสูงเริ่มต้นจากรูปแบบธุรกิจที่มีการกำหนดคุณลักษณะของผู้ที่จะสร้างมูลค่าธุรกิจและชีวิตผลทางธุรกิจจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการใช้ขีดความสามารถในเชิงนวัตกรรม จึงมีการวางแผนทางการลงทุนเป็นกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับการเติบโตของธุรกิจให้สอดคล้องกับการเติบโตของบุคคลในการดำเนินงานที่ใช้เป็นกระจกสะท้อนเป้าหมายธุรกิจ และเชื่อมโยงกับธุรกิจภาพนอก รวมทั้งสะท้อนนโยบายการทำงานและขั้นตอนการดำเนินงานจัดหาและออกแบบการมีส่วนร่วมการพัฒนาที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่มีการจัดการผลการปฏิบัติงานและความ เป็นผู้นำในบทบาทหน้าที่ของผู้มีศักยภาพสูงที่มีดัชนีต้นทุนภาวะผู้นำ (Leadership capital index) ที่ใช้เป็นผลลัพธ์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจ

แนวทางการบริหารมีผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกจัดวางบุคลากรเป็นกลยุทธ์ขององค์กรและเป็นการกำหนดขีดความสามารถขององค์กร จึงจำเป็นต้องสร้างความชัดเจน และความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงรองรับสถานการณ์และความเสี่ยงขององค์กรที่ต้องเผชิญ การกำหนดแนวทาง (Alignment) เป็นหลักเกณฑ์การขับเคลื่อนกลยุทธ์ (Drive strategy) เชื่อมโยงยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร จึงเป็นแนวทางกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างและพัฒนาบุคลากรที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการบริหารที่ทำให้เกิดแรงผลักดันทางธุรกิจและตอบ โจทย์ การพัฒนาบุคลากร โดยแนวทางปฏิบัติจะสร้างมุมมองที่จะลดการกำกับควบคุม (Governance) วิธีการทำงาน และมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ได้จากสมรรถนะการทำงานมากกว่าขั้นตอนการทำงาน และระเบียบปฏิบัติที่มีความซับซ้อน โดยกำหนดการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหาเชิงระบบอย่างเป็นรูปธรรมจากการ กำหนดรูปแบบการบริหารเชิงแนวทางที่ได้จากผลการวิจัย เป็นข้อคิดเห็นของผู้บริหารสายธุรกิจและสายงานทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรประกอบที่มีนัยสำคัญต่อการบริหารที่มีศักยภาพสูงที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในสภาพแวดล้อมการดำเนินงานปัจจุบัน และวางแนวทางสำหรับที่ควรจะเป็นในอนาคตรองรับการบริบทการเชื่อมบุคคลที่มีขีดความสามารถในเชิงวัฒนธรรม กระบวนการ และทีมงานในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียและการสร้างความยั่งยืนขององค์กร จำเป็นที่จะต้องแสวงหาความสามารถจากพนักงานที่มีอยู่และดึงเอาศักยภาพสำหรับความต้องการใหม่โดยเข้าถึงการใช้ประโยชน์จากผู้มีศักยภาพสูง

การวิจัยสนทนาเชิงกลุ่มครั้งนี้มีการนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสายงานธุรกิจและสายงานทรัพยากรมนุษย์กับกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยค้นพบรูปแบบการบริหารที่มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ทางด้านการสร้างมุมมองการบริหาร การกำหนดกระบวนการบริหาร การประเมินผลการบริหาร และการกระจายความเสี่ยงการบริหารที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานสูงและศักยภาพสูง ในการผลักดันผลการดำเนินงานของธุรกิจ รวมทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์กับกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ให้ความสำคัญกับมุมมองของ ความหมายผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูงและได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูงที่เหมาะสมสำหรับการวัดผลการดำเนินงานเชิงประสิทธิภาพและเชิงประสิทธิผลจากการพัฒนารูปแบบการบริหาร กระบวนการและรูปแบบการประเมินผลการบริหารเชิงสมรรถนะสูงและขีดความสามารถสูงทางด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การใช้ความคิดสร้างสรรค์และมีความรับผิดชอบต่องานและสังคมในเชิงการพัฒนาตนเองและการบริหารมากขึ้น ทั้งนี้การวิจัยสนทนาเชิงกลุ่มมุ่งเน้นการนำรูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงไปจัดทำแนวทางการบริหารของมุมมองการบริหาร แนวทางการกระจายความเสี่ยงการบริหาร แนวทางการจัดการกระบวนการ แนวทางการประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีการพัฒนาจัดทำแบบปฏิบัติของการวิจัย มีดังนี้

รูปแบบบริหารที่ได้จากการวิจัยที่นำมาใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงของ องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่มีระดับนัยสำคัญด้านมุมมองการบริหารมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการบริหาร ร้อยละ 21.26 และมีระดับนัยสำคัญของมุมมองการบริหารมีอิทธิพลต่อการกระจายความเสี่ยงการบริหาร ร้อยละ 19.22 (การบริหารความเสี่ยงมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการบริหาร ร้อยละ 23.69 และ อิทธิพลต่อกระบวนการบริหาร ร้อยละ 23.15) รวมทั้งมีระดับนัยสำคัญของมุมมองการบริหารมี อิทธิพลต่อกระบวนการบริหาร ร้อยละ 22.77 (กระบวนการบริหารมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการ บริหาร ร้อยละ 28.36) จากผลการวิจัยกำหนดรูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงสำหรับใช้เป็นกรอบ การสนทนาเชิงกลุ่มกับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่ง ประเทศไทยที่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่มีผลการเติบโตอย่างต่อเนื่องในการดำเนินงานและมีผลตอบแทน การลงทุนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างการกำหนดแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพ ได้แก่ 1) บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) 2) บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) 3) บริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) 4) บริษัท แอล. พี. เอน. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) 5) บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน) 6) บริษัท พุกยา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) 7) บริษัท แสตนลิว จำกัด (มหาชน) 8) บริษัท สุภาลัย จำกัด (มหาชน) และ 9) บริษัท พร็อพเพอร์ตี้เพอร์เฟก จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนาเชิงกลุ่มจึงเป็นลักษณะของแนวทางการปฏิบัติของการ บริหารผู้มีศักยภาพสูงทางด้านต่าง มีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเชิงมุมมองคุณสมบัติและคุณลักษณะ เป็นการศึกษามุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อการกำหนดเกณฑ์จำแนกคุณสมบัติกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performer) ผู้มีผลสัมฤทธิ์ (High potential) และผู้มีศักยภาพสูง (Talent) การสร้างมุมมองการได้มาซึ่งผู้ที่เหมาะสมกับองค์กรและกำหนดคุณลักษณะให้เหมาะสมงานที่มอบหมายกับผู้มีศักยภาพสูง

1. องค์กรกำหนดคุณสมบัติกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performer) ผู้มีผลสัมฤทธิ์ (High potential) ผู้มีศักยภาพสูง (Talent) อย่างไรและมีเกณฑ์อย่างไร การกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มผู้มีศักยภาพ จึงเป็นการนิยามมุมมองของผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มบุคคลในการขับเคลื่อนทิศทางที่ได้มีการกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร มักจะถือเป็นภาวะกิจสำคัญของการวางกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ในเชิงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะ ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่นผูกพันการทำงาน ความร่วมมือในส่วนที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง รวมทั้งการเพิ่มศักยภาพการทำงานและภาวะผู้นำที่จะเป็นจุดสำคัญของการวางแนวทางการบริหาร

ความสำคัญของการกำหนดคุณสมบัติบุคคลและกลุ่มบุคคลที่องค์กรคาดหวังในการบริหาร มีผลต่อการดำเนินงานอย่างมาก ผู้บริหารบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) กล่าวถึงความสำคัญกับมุมมองการจัดแบ่งกลุ่มคุณสมบัติบุคลากร โดยเฉพาะผู้มีศักยภาพในการเข้าถึงผู้บริโภค ในการสร้างความรู้ความเข้าใจการเลือกโครงการ และการสร้างความเชื่อมั่นต่อการให้บริการ ซึ่งกลุ่มบุคคลดังกล่าวจะสามารถสร้างภาวะอารมณ์และกระตุ้นให้เกิดความต้องการผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจึงให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลที่จะทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่มีการทำงานแบบทีม เช่น การนำสถาปนิกผู้ออกแบบบ้านและตกแต่งภายในไปใช้นำเสนอทางเลือกความต้องการของผู้บริโภคร่วมกับทีมงานตลาด เป็นต้น องค์กรมีแนวทางการจัดแบ่งกลุ่มผู้มีศักยภาพในการทำงานออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติเฉพาะตัวหรือกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Performer) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นความสามารถในการทำงานตามกำหนดถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับองค์กร และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานแบบทีมหรือกลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (High Potential) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นความสามารถการทำงานแบบทีมที่มีผลงานตามเป้าหมายที่มีเกณฑ์สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดสำหรับองค์กร ทั้งนี้การกำหนดกลุ่มบุคลากรส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมการรวมกลุ่มแบบทีมที่มีศักยภาพในการบริหารงานองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ผู้บริหารบริษัท พร็อพเพอร์ตี้เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) ได้เสนอแนวทางให้ความสำคัญกับกำหนดมุมมองการจัดแบ่งคุณสมบัติกลุ่มบุคลากร มีผลต่อสภาพการจ้างงานและการใช้ประโยชน์จากการแบ่งกลุ่มบุคคล ควรที่จะมีการกำหนดคุณสมบัติตามความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายของธุรกิจที่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรเชิงอุตสาหกรรมที่มีต่อผู้บริโภค ผู้แข่งขัน เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์และวัฒนธรรมการทำงาน มุ่งเน้นกระบวนการที่ได้มาซึ่งประสิทธิภาพของธุรกิจ จึงมีการจัดแบ่งกลุ่มบุคคลออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้มีการปฏิบัติงานตามแผนงาน (Performer) กลุ่มที่มีการปฏิบัติงานมากกว่า

แผนงาน (High performer) และกลุ่มผู้มีการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง (Talent) มีเกณฑ์การจัดแบ่ง โดยการใช้แผนงานเป็นตัวกำหนดความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย เป็นความสำเร็จในการบริหาร กลุ่มบุคคลที่เป็นกำลังสำคัญขององค์กร

ทั้งนี้มีการเสริมประเด็นการจัดแบ่งกลุ่มบุคคลแบบทีมที่มีความสำคัญต่อองค์กรของผู้บริหาร บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน) ให้มีความสำคัญกับมุมมองการจัดกลุ่มบุคลากรมีความจำเป็นอย่างมาก สำหรับการบริหารในปัจจุบันที่มีผลต่อการจัดแบ่งประเภทการทำงาน เช่น การจ้างงานประจำ การจ้างงานชั่วคราว และการจ้างงานตามสัญญาจ้าง เป็นต้น เนื่องจากความซับซ้อนและความยากในการ ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในการสร้างทักษะการทำงานร่วมกันของหลายอย่างผสมผสาน เข้าด้วยกันในคุณสมบัติบุคคล และมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลุ่มบุคคลที่มีความจำเป็นต่อการสร้างภาวะ ผู้นำหรือผู้มีศักยภาพในการนำทีมไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้ และยังเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถพิเศษใน การนำพาทีมไปสู่เป้าหมายที่ไม่ได้คาดหวังไว้ในการวางแผนงาน (Talent) มีความจำเป็นสำหรับ อนาคตขององค์กรธุรกิจที่มีการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและสร้างความเติบโตแบบยั่งยืนได้ จากการที่ องค์กรธุรกิจประสบปัญหาการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจ จึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มี ความสามารถพิเศษในการคิดสร้างสรรค์และนำสิ่งที่คิดไปพัฒนาสร้างประโยชน์ได้อย่างแท้จริงจาก กรณีดังกล่าวมีการสนับสนุนแนวทางการบริหารกลุ่มแบบทีมและบริหารกลุ่มแบบแผนจากผู้บริหาร บริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับมุมมองการจัดแบ่งกลุ่ม บุคลากรมีความจำเป็นอย่างมากในการเริ่มต้นที่จะจัดการกับบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร และมีผลต่อ กระบวนการบริหารกลุ่มบุคคล ซึ่งปัจจุบันมีการกำหนดกลุ่มบุคลากรมุ่งเน้นการดึงตัวหรือแย่งชิง บุคลากรภายในกลุ่มอุตสาหกรรมมากกว่าการสร้างบุคลากรขององค์กร จึงมีแนวคิดการสร้างและ พัฒนาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม (High performer) สำหรับการผลักดันการบริหารเชิง ยุทธศาสตร์มากกว่าการบริหารเชิงแผนงาน จากที่มีการกำหนดกลุ่มบุคคลที่มีผลการได้มาตรฐานตาม แผนงานหรือกลุ่มบุคคลที่มีการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานหรือแผนงาน เป็นการเสริมแนวคิดของกลุ่ม บริษัทที่มุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์จัดแบ่งกลุ่มบุคคลในการวางแผนงานบริหารให้สามารถยืดหยุ่นและ คล่องตัวสำหรับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับมุมมองของการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้มีศักยภาพสูงมี ผลต่อการจัดแบ่งกลุ่มการบริหารที่มีแนวทางการปฏิบัติงานแบบทีมที่มีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจกลุ่ม อสังหาริมทรัพย์ที่มีกิจกรรมหลายอย่างเกี่ยวเนื่องในการดำเนินงานและเป็นการถ่ายโอนความรู้ ความสามารถระหว่างการปฏิบัติงานนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ความรู้และทักษะที่ มีอยู่กับบุคคลจะถูกถ่ายโอนไปสู่อีกบุคคลในการปฏิบัติงานที่มีความสำเร็จร่วมกัน จึงมีการกำหนด แนวทางการบริหารเชิงมุมมอง เป็นการเข้าถึงกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talent acquisition) ที่มีต่อ กระบวนการจัดหาสรรหา การคัดเลือก การว่าจ้างตามประเภทของงาน (Work types) เช่น การจ้างงาน

แบบกำหนดระยะเวลา (Temporary) ประเภทการจ้างการประจำ (Permanent) ประเภทการจ้างการตามสัญญา (Contract) ประเภทการจ้างแบบเต็มเวลา (Full-time) ประเภทการจ้างแบบ (Part-time) ประเภทการจ้างแบบฝึกงาน (Intern) และประเภทการจ้างงานอื่น ๆ ที่กำหนดมุมมองการพิจารณาตามทักษะพิเศษ (Special skills) ประสบการณ์ทำงาน (Experience) และความรู้ความสามารถ (Knowledge and competency) ในการผลักดันความสำเร็จและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) เป็นคุณลักษณะของผู้มีขีดความสามารถ (Capability) ที่มุ่งเน้นคุณสมบัติทางได้ศักยภาพ (Potential) นำไปใช้ในการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาและการรักษาผู้ที่ทรงคุณค่า (Human value) สำหรับองค์กร ได้แก่ กิจกรรมการวางแผนแรงงาน (Workforce planning) กิจกรรมการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and selection) กิจกรรมอบรมและพัฒนา (Training and development) และกิจกรรมการประเมินผลงาน (Performance management) เป็นต้น ดังนั้นการสร้างมุมมองของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง จึงเป็นการพยากรณ์สภาพแรงงานที่มีกระบวนการกำหนดอุปสงค์และอุปทานของจำนวนแรงงานที่มีทักษะพิเศษในประเภทการจ้างงาน ดังนั้นการจัดแบ่งกลุ่มตามมุมมองของผู้บริหารมีดังนี้

1.1 กลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Performer group) เป็นกลุ่มพนักงานที่มีมุมมองคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เป็นพื้นฐานขององค์กรที่มีการวัดผลตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานตามเกณฑ์การวัดผลมาตรฐานการทำงานจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และมีค่านิยมหรือวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกัน

1.2 กลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performer group) เป็นมุมมองคุณลักษณะและคุณสมบัติที่สูงกว่าพื้นฐานขององค์กรที่มีการกำหนดการวัดผลตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์การวัดผลตามเป้าหมายตามมาตรฐานการทำงานและวัดผลแผนงานจากหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีคุณสมบัติทางด้านการบริหารอย่างเป็นระบบ

1.3 กลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์ (High potential group) เป็นมุมมองคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เป็นมีการกำหนดความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานที่มีการวัดผลตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถต่อผลสัมฤทธิ์ความสำเร็จเกินเป้าหมายของการวัดผลมาตรฐานการทำงานและวัดผลแผนงานจากหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีภาวะผู้นำองค์กรสูง

1.4 กลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talent group) เป็นมุมมองคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เป็นมีการกำหนดศักยภาพบนความสามารถพิเศษที่มีความเป็นเลิศต่อเป้าหมายความสำเร็จ เป็นผู้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการสร้างองค์ความรู้ของการเพิ่มขีดความสามารถและเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา รวมทั้งมีบุคลิกภาพเฉพาะตัวที่มีพฤติกรรมที่โดดเด่นและยึดถือทัศนคติของตนเองเชิงบวก และมีศักยภาพผู้นำในอนาคต มีการวัดผลตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานที่ท้าทายศักยภาพและความสามารถต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีเป้าหมายความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและวัดผลเชิงแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีขีดความสามารถทั้งทางด้านบริหารและภาวะผู้นำองค์กรสูง

2. องค์การมีแนวทางการค้นหาและเข้าถึงกลุ่มบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไร เป็นการวางแนวทางได้มาซึ่งผู้ที่เหมาะสมกับองค์กรในแต่ละกลุ่มบุคคลที่มีการบริหารเชิงกระบวนการค้นหาเพื่อ การเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติแตกต่างกันส่งผลต่อแนวทางการเชิงวิธีการปฏิบัติ แตกต่างกัน มุ่งเน้นการ ได้มาซึ่งผู้ที่เหมาะสมกับองค์การสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีแนวทางการค้นหาของผู้บริหารบริษัท แอล. พี. เอน. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) กล่าวถึง มุมมองต่อการค้นหาที่มีการจัดทำแผนงานอย่างชัดเจนแยกกลุ่มบุคคล เริ่มจากกำหนดแผนงานจัดหา แหล่งที่มีการสะสมกลุ่มบุคคลและกำหนดจำนวนแต่ละกลุ่มบุคคลที่มีคุณลักษณะที่องค์การต้องการ โดยทำการวิเคราะห์และออกแบบวิธีการเข้าถึง เช่น การจัดทำประกาศในแหล่งที่มีกลุ่มบุคคลการจัดส่ง ทีมงานเจรจา และการจัดทำโซเซียลมีเดียสำหรับค้นหาของกลุ่มบุคคล เป็นต้น การกำหนดวิธีการมี ความแตกต่างของกลุ่มบุคคลที่มีการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติแตกต่างกันมีผลต่อการ เปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช้วิธีการปกติในการค้นหาเข้าถึง เป็นความท้าทายอย่างมากที่มีการจัดเตรียม ทรัพยากรให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติที่นำมาใช้ในการดำเนินงานทางด้านการบริหารเพิ่มความ ต้องการกลุ่มผู้มีความสามารถและมีศักยภาพสูง โดยกำหนดแนวทางการเข้าถึงจากการประกาศทางสื่อ ต่าง ๆ และการเปิดโอกาสให้มีการใช้ความสามารถในสถานที่ที่กำหนดสำหรับผู้ที่สนใจ มีวิธีการจาก การสัมภาษณ์ทัศนคติ ความมุ่งมั่น ความตั้งใจและความปรารถนาในการทำงานของกลุ่มบุคคล

นอกจากนั้นผู้บริหารบริษัท แลนด์เอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) กล่าวถึงแหล่งค้นหา กลุ่ม บุคคลที่ต้องการมีมุมมองต่อกลุ่มพื้นที่ที่มีแรงงานคุณภาพ (Workforce value) ปัจจุบันมีแหล่งสถานบัน การศึกษาในประเทศเป็นหลัก อันที่จริงตลาดแรงงานเริ่มเปิดกว้างมีการเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามชาติ ซึ่ง การใช้แรงงานประเภทนี้เป็นการเปิด โอกาสให้เชื่อมโยงธุรกิจไปสู่ประเทศผู้ใช้แรงงาน และมีประเด็น สำคัญอยู่ที่การเข้าถึงแรงงานประเภทนั้น เช่น กลุ่มผู้มีมาตรฐานการทำงานมักจะเป็นผู้ที่เริ่มต้นทำงาน และมีประสบการณ์ ทำงานช่วงระยะเวลา 1-3 ปี แหล่งค้นหาเป็นสถาบันการศึกษาและตลาดจัดหางาน ในประเทศ ขณะที่กลุ่มผู้มาตรฐานสูงเป็นผู้ที่ผ่านการพัฒนาวิธีการทำงานและความเข้าใจในทระบบ การทำงานช่วงระยะเวลา 3-5 ปี แหล่งค้นหาเป็นสถาบันวิชาชีพและสถาบันการศึกษาชั้นสูงทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ความแตกต่างของคุณลักษณะมีความจำเป็นต่อการกำหนดแหล่งค้นหา และการเข้าถึงอย่างมาก ส่งผลต่อการลงทุนทางด้านการวางแผนการค้นหาและกระบวนการค้นหาใน การเข้าถึงแต่ละกลุ่มบุคคลที่องค์การต้องการ โดยกำหนดแนวทางการเข้าถึงจากการใช้โซเซียลมีเดีย กระจายข้อมูลความต้องการกลุ่มบุคคลขององค์การ และกำหนดช่องทางการเข้าถึงองค์การในรูปแบบ ของออนไลน์ มีวิธีการได้มาซึ่งกลุ่มบุคคลจากการทดสอบกรณีศึกษาและการแก้ปัญหาวิกฤตของการ ทำงานในการประเมินแนวคิดของกลุ่มบุคคลที่มีต่องานและการแก้ปัญหาต่าง ๆ

ขณะที่ผู้บริหารบริษัท แสตนลิริ จำกัด (มหาชน) กล่าวเสริมแนวทางการกำหนดแหล่งค้นหา มี มุมมองต่อบุคคลเฉพาะกลุ่มที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาธุรกิจ เช่น กลุ่มวิชาชีพชั้นสูง กลุ่มผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์เป้าหมายขององค์กรที่มีแหล่งค้นหาเฉพาะและกำหนดวิธีการเข้าถึงพิเศษ โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์ที่มีการค้นหาจากสถาบันการศึกษาพิเศษ เช่น สถาบันพัฒนาผู้นำและผู้ประกอบการ กลุ่มสมาชิกสมาคมและสภาวิชาชีพ มุ่งเน้นการสร้างกลุ่มผู้มีผลงานที่สะท้อนความเป็นมืออาชีพและมีความเชี่ยวชาญพิเศษหลายด้าน มีแนวทางการเข้าถึงจากการส่งทีมงานไปประเมินและคัดกรองกลุ่มบุคคลเข้าสู่กระบวนการขององค์กรในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพและผู้ประกอบการ ทั้งนี้ได้รับการสนับสนุนแนวทางจากผู้บริหารบริษัท พกฤษา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน) กล่าวถึงแนวทางการบริหารทางด้านการค้นหาและการเข้าถึงแบบพิเศษ โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูงในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ มีการค้นหาจากสถาบันที่เป็นแหล่งสะสมกลุ่มบุคคลโดยเฉพาะ เช่น กลุ่มบุคคลที่มีการยอมรับและมีความเชื่อถือในการแนะนำบุคคล เช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้ทรงคุณวุฒิ มุ่งเน้นการสร้างศักยภาพและขีดความสามารถในการพัฒนาความเจริญเติบโตทั้งส่วนขององค์กรและบุคคล มีแนวทางการเข้าถึงจากการผู้บริหารนำเสนอความสนใจและสัมภาษณ์แบบเฉพาะเพื่อนำสู่กระบวนการเชิงโปรแกรมเสริมสร้างขีดความสามารถและศักยภาพในการดำเนินงาน

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับมุมมองการค้นหาและเข้าถึงกลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงแต่ละกลุ่มที่มีผลต่อการได้มาซึ่งผู้ที่เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงมีการกำหนดแนวทางบริหารเริ่มจากการจัดทำแผนงานการค้นหาเข้าถึงแยกกลุ่มบุคคล และกำหนดจำนวนบุคลากรแต่ละกลุ่มในการพิจารณาถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติที่กำหนดมีแนวทางบริหาร ดังนี้

2.1 กำหนดแหล่งการค้นหาแยกกลุ่ม เป็นการกำหนดพื้นที่และกลุ่มบุคคลที่เป็นแหล่งสะสมความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น 1) กลุ่มมาตรฐานการปฏิบัติงาน กำหนดแหล่งค้นหาจากแหล่งการศึกษา 2) กลุ่มผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมกำหนดแหล่งค้นหาจากตลาดแรงงาน 3) กลุ่มผลที่มีผลสัมฤทธิ์การทำงานกำหนดแหล่งค้นหาจากกลุ่มสมาคมและสมาพันธ์วิชาชีพ 4) กลุ่มผลมีศักยภาพสูงกำหนดแหล่งค้นหาจากกลุ่มอ้างอิงจากผู้บริหารและผู้แนะนำ

2.2 กำหนดแนวทางการเข้าถึงแยกกลุ่ม เป็นจัดทำกลยุทธ์ในการเข้าถึงแหล่งที่สะสมกลุ่มบุคคลที่มีความเฉพาะหรือจุดมุ่งหมายของการรวมกลุ่มบุคคล เช่น สถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ สถาบันพัฒนาบุคลากร สภาวิชาชีพ และสมาคม เป็นแหล่งสำคัญที่มีกลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการ นอกจากกลุ่มผู้บริหารจัดหาและจัดเตรียมแรงงานที่มีการให้บริการ ทั้งนี้แนวทางการเข้าถึงมุ่งเน้นการเข้าถึงเฉพาะบุคคลมากกว่าการเข้าถึงแบบทั่วไป จึงมีความพิเศษที่มีการลงทุนและใช้เวลาในการค้นหาเข้าได้อย่างเหมาะสม เช่น การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ การเชิญนำเสนอผลงาน และการจัดสัมมนาเชิงประสบการณ์ เป็นต้น

2.3 กำหนดวิธีการได้มาซึ่งผู้ที่เหมาะสมแยกกลุ่ม มีการวางแนวทางของวิธีการคัดกรองกลุ่มบุคคลแต่ละกลุ่มสำหรับนำเข้าสู่กระบวนการในการสรรหาคัดเลือกที่มีรูปแบบแตกต่างกันในแต่ละองค์กร โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงจะมีการนำเข้าสู่โครงการเชิง

โปรแกรมเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพและความเป็นผู้ประกอบการ มุ่งเน้นการวัดผลงานรูปแบบ
โครงการที่มีการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนและการวัดผลการเติบโตจากการดำเนินงาน

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเชิงการกระจายความเสี่ยง เป็นการวางแนวทางการกระจาย
ความเสี่ยงการลงทุนจากการได้มาซึ่งกลุ่มผู้เหมาะสมกับองค์กร การกระจายความเสี่ยงต่อการลงทุน
พัฒนาและรักษากลุ่มผู้ถือการผลัดกันการทำงานให้มีระดับของการพัฒนาเติบโตในสายอาชีพ ทั้งนี้
ความเสี่ยงที่เกิดจากสร้างมุมมองของการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติในการค้นหาเพื่อการเข้าถึง
ที่จะนำไปสู่กระบวนการบริหารจากการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการจูงใจรักษากลุ่มบุคคล มีการ
วางแนวทางกระจายความเสี่ยงให้เหมาะสมกับการลงทุนกลุ่มบุคคลแต่ละกลุ่ม ทั้งนี้ องค์กรมีการ
ลงทุนบุคลากรแต่ละกลุ่มแตกต่างกันอย่างไร มุ่งเน้นแนวทางการลดความเสี่ยงจากการนำกลุ่มบุคคลที่
มีการค้นหาจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กรมีแนวทางให้สอดคล้องกันหรือเป็นรูปแบบ
มาตรฐานเดียวกันที่มีประสิทธิภาพของการกำหนดบุคคลแต่ละกลุ่ม และประสิทธิผลกระบวนการ โดย
ประเมินแนวทางลดความเสี่ยงการบริหารกลุ่มบุคคลประเภทต่างๆ

การวางแนวทางการลงทุนของผู้บริหารบริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อกลุ่มผู้มี
ศักยภาพสูง เป็นการกำหนดแยกกลุ่มบุคคลจากการลงทุนมีมูลค่าที่แตกต่างตามลักษณะของการ
ค้นหากลุ่มบุคคล ลักษณะการเข้าถึงกลุ่มบุคคล ลักษณะการคัดกรองเพื่อการสรรหาคัดเลือกกลุ่มบุคคล
ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ลักษณะการพัฒนาบุคคล และลักษณะการจูงใจในเพื่อรักษากลุ่ม
บุคคล แต่ลักษณะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความซับซ้อน ความยากในวิธีการดำเนินงาน และการใช้
ทรัพยากรในแต่ละลักษณะแตกต่างกันส่งผลให้การลงทุนแตกต่างกัน เช่น การลงทุนกลุ่มผู้มีปฏิบัติงาน
มาตรฐานและกลุ่มผู้มีผลปฏิบัติงานสูงมีความซับซ้อนและความยากในวิธีการน้อยกว่ากลุ่มผู้มี
ผลสัมฤทธิ์สูงและผู้มีศักยภาพสูง ขณะที่กลุ่มผลสัมฤทธิ์สูงมีความซับซ้อนและความยากในวิธีการ
น้อยกว่ากลุ่มผู้มีศักยภาพสูง แนวทางดังกล่าวผู้บริหารบริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)
สนับสนุนแนวทางการลงทุน และเสริมแนวทางทางด้านการกำหนดวิธีการลงทุนแยกกลุ่ม โดยจัดทำ
เป็นแผนที่ยุทธศาสตร์การลงทุนกลุ่มบุคคลตามลำดับขั้นสำหรับกลุ่มบุคลากรที่เติบโตจากภายใน
องค์กร และการลงทุนกระตุ้นแรงจูงใจจากบุคคลภายนอกองค์กรให้สามารถรับรู้ถึงการเติบโตในการ
ทำงานกับองค์กรและความสำคัญของการสืบทอดตำแหน่งตามขีดความสามารถของแต่ละบุคคลใน
กลุ่มให้เป็นทิศทางเดียวกันทุกกลุ่ม โดยมุมมองการลงทุนจัดทำเป็นขั้นบันไดเชื่อมโยงแต่ละกลุ่มเข้า
ด้วยกัน และจัดทำเป็นแผนที่การลงทุนในรูปแบบเดียวกัน ทั้งนี้บุคคลในกลุ่มสามารถกระโดดข้ามขั้น
ได้ตามศักยภาพที่มีการบ่มเพาะของบุคคลในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่อยู่สูงกว่าและต่ำกว่า
ระดับที่บุคคลต้องการจะเป็นของบุคคล ทั้งนี้แนวทางดังกล่าวผู้บริหารบริษัท พร็อพเพอร์ตี้เพอร์เฟค
จำกัด (มหาชน) มีข้อเสนอแนะที่แตกต่างการเชื่อมโยงการลงทุนให้แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็น
กลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญขององค์กร เป็นการลงทุนเชื่อมโยงกลุ่มผู้มีการปฏิบัติงานมาตรฐานกับกลุ่ม

บุคคลที่มีการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานสามารถมองเห็นแนวทางพัฒนาสายอาชีพพื้นฐานขององค์กร และส่วนที่เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความจำเป็นขององค์กร เป็นการลงทุนเชื่อมโยงกลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์การทำงานกับกลุ่มผู้มีความสามารถสูงสามารถมองเห็นแนวทางการพัฒนาสืบทอดตำแหน่งงานที่เป็นหัวใจสำคัญขององค์กร

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติผู้มีความสามารถสูงมีผลต่อการกระจายความเสี่ยงการลงทุนบริหารกลุ่มผู้มีความสามารถสูง

1. การวางแผนการลงทุนแยกกลุ่มผู้มีความสามารถสูง เป็นการกระจายความเสี่ยงการลงทุนบริหารกลุ่มผู้มีความสามารถสูงแต่ละกลุ่มแยกตามลักษณะความซับซ้อนและความยากของวิธีการค้นหา การคัดกรอง การสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการสร้างแรงจูงใจในการรักษา ทั้งนี้การลงทุนมีการเพิ่มระดับตามความสำคัญของการจัดแบ่งกลุ่มผู้มีความสามารถสูง และมีการเพิ่มการวัดผลตามระดับเป้าหมายขององค์กร

2. การกำหนดวิธีลงทุนแยกกลุ่มผู้มีความสามารถสูง เป็นการกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์การลงทุนกับกลุ่มบุคลากรที่มีการเชื่อมโยงระดับการลงทุนแบบขั้นบันไดที่มีการจัดแบ่งเป็น 2 ช่วง ได้แก่ ช่วงระยะการลงทุนกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญ เป็นกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐานและมีผลการปฏิบัติงานสูง มุ่งเน้นการผลักดันและขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร และช่วงระยะกลุ่มบุคคลที่มีความจำเป็น เป็นกลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์การทำงานและกลุ่มผู้มีความสามารถสูงในการทำงาน มุ่งเน้นการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร

แนวทางบริหารผู้มีความสามารถสูงเชิงกระบวนการ เป็นการศึกษาระบวนการบริหารผู้มีความสามารถสูงที่มีการจำแนกกลุ่มในการจัดการเริ่มจากการคัดกรองกลุ่มบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อการรักษากลุ่มบุคคลให้ดำรงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน และสามารถสร้างผลการดำเนินงานจากกระบวนการบริหาร ดังนี้

1. องค์กรมีเกณฑ์การคัดกรองบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไร เป็นการกำหนดเกณฑ์ในการคัดกรองผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกแยกกลุ่มบุคคลตอบสนองระดับกลุ่มบุคคลที่มีการจัดแบ่งรองรับการพัฒนา (Group development) การกระจายความเสี่ยงการบริหาร (Diversity) และ การจูงใจในการสร้างผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม เป็นการสร้างความชัดเจนทางด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่มบุคลากรภายในองค์กร มีการเสนอแนวทางการคัดกรองของผู้บริหารบริษัท แลนด์เอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ที่มีการขยายกิจการอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดอุปสรรคทางด้าน การคัดกรองบุคลากรที่จะเข้าสู่กระบวนการบริหารที่มีการสืบค้นกลุ่มผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ขององค์กรจากการสนับสนุนให้มีส่วนงานพิเศษสำหรับการคัดกรองผู้ที่จะทำการสรรหาและคัดเลือกเข้ามาทำงานกับองค์กร เป็นการกำหนดวิธีการคัดกรองจากภายในองค์กรสู่ภายนอกกรณีที่มีความสำเร็จที่จะต้องเข้าถึงกลุ่มบุคคล

ดังกล่าว โดยวางแผนทางการคัดกรองจากการวิเคราะห์คุณลักษณะบุคคลทางกายภาพด้านรูปร่าง หน้าตา และสังคมของกลุ่มบุคคล ประกอบกับการวิเคราะห์คุณสมบัติด้านความรู้และทักษะด้าน ประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งความสามารถทางการใช้ภาษาและการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้การดำเนินธุรกิจมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีมากขึ้นและจำเป็นต้องใช้ภาษาในการสื่อสารร่วมกับการ ใช้เทคโนโลยี ซึ่งได้รับการสนับสนุนแนวทางดังกล่าวจากผู้บริหารบริษัท แอล. พี. เอน. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับการคัดกรองกลุ่มผู้ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงาน และมีคุณสมบัติสอดคล้อง กับการปฏิบัติงาน โดยเสนอแนะเพิ่มเติมแนวทางการคัดกรองคุณลักษณะให้พิจารณาถึงทัศนคติที่ต่อ องค์กรและรูปแบบการทำงานกับองค์กร รวมทั้งความปรารถนาของกลุ่มบุคคลที่มีต่อการทำงาน ประเด็นดังกล่าวผู้บริหารบริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญอย่างมากและมองเห็น ถึงการคัดกรองถือเป็นการลงทุนที่สำคัญต่อการลดความเสี่ยงในการนำกลุ่มบุคคลเข้ามาทำงานและการ พัฒนาในอนาคต เนื่องจากเนวติคของกลุ่มบุคคลที่เข้ามาทำงานต้องการหาประสบการณ์ระยะเวลา หนึ่ง และออกไปจากองค์กรเพื่อต้องการค่าตอบแทนที่สูงขึ้น โดยการอ้างอิงประสบการณ์ในอดีต ประเด็นนี้ผู้บริหารบริษัท แอสสิริ จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการคัดกรองผู้ที่สร้าง ประสบการณ์ในอนาคตมากกว่าการมองประสบการณ์ในอดีตของกลุ่มบุคคล จึงวางแผนทางการคัดกรอง ผู้ที่เหมาะสมกับอนาคตจากการวิเคราะห์มุมมองที่เป็นแรงปรารถนาในการเข้ามาทำงานกับองค์กร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และให้มีการนำเสนอแนวทางของตนเองที่จะเป็นกลุ่มบุคคลเหมาะสมแตกต่าง จากที่องค์กรกำหนด

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดเกณฑ์การคัดกรองกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงแต่ละกลุ่มเข้าสู่ กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่และการสร้างแรงจูงใจเพื่อ การรักษาให้ดำรงอยู่กับองค์กรถือเป็นการบริหารที่คุ้มค่ากับการลงทุน มีแนวทางดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์คุณลักษณะบุคคลทางกายภาพด้านรูปร่าง หน้าตา และสังคมของกลุ่ม บุคคล เป็นการคัดกรองจากข้อมูลคุณลักษณะที่มีการนำเสนอของกลุ่มบุคคล
- 1.2 การวิเคราะห์คุณสมบัติด้านความรู้และทักษะด้านประสิทธิภาพการทำงาน เป็นการคัด กรองเปรียบเทียบข้อมูลของกลุ่มบุคคลที่ได้มีการกำหนดไว้มีความสอดคล้องกับหน้าที่งาน
- 1.3 การวิเคราะห์พิจารณาทัศนคติที่ต่อองค์กรและรูปแบบการทำงานกับองค์กร เป็น การคัดกรองมุมมองของกลุ่มบุคคลที่มีต่อการทำงานและความรับผิดชอบกับองค์กรจากการสัมภาษณ์ เฉพาะบุคคลที่ต้องการคัดกรอง
- 1.4 การวิเคราะห์มุมมองที่เป็นแรงปรารถนาในการเข้ามาทำงานกับองค์กร เป็นการคัด กรองแรงปรารถนาของกลุ่มบุคคลที่มีต่ออนาคตกับองค์กรจากการสัมภาษณ์เฉพาะบุคคลที่ต้องการ คัดกรอง

2. องค์กรมีการใช้ระบบการสรรหาคัดเลือกมีอะไรบ้างและทำอย่างไร การวางแผนทางการสรรหาและการคัดเลือกที่มีการจัดทำระบบที่มีความแตกต่างแยกแต่ละกลุ่มบุคคลที่มีการจำแนกตามคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้ที่มีศักยภาพสูง มีการบริหารเชิงกระบวนการให้ความสำคัญต่อการสรรหาในวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

แนวทางการสรรหาคัดเลือกของผู้บริหารบริษัท บริษัท พุกยา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวถึงการสรรหาที่มีความสำคัญต่อบริษัทอย่างมาก และมีการจัดทำรายชื่อผู้ที่คัดกรองเข้าสู่กระบวนการสรรหาแยกบุคคลแต่ละกลุ่มสำหรับการคัดสรรผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานธุรกิจ อีกทั้งเมื่อบุคคลเข้าสู่องค์กรจะถูกกระตุ้นภาวะอารมณ์ของการทำงานให้มีความมุ่งมั่นและอดทนต่อสภาพความยากลำบากในการทำงาน จึงเป็นการสรรหาตามคุณลักษณะของกลุ่มบุคคลที่กำหนด และจัดทำคู่มือกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเฉพาะกลุ่มตามคุณสมบัติที่กำหนดในการปฏิบัติงานของระบบการสรรหาจึงเป็นการดึงดูดผู้ที่เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพแต่ละกลุ่มความสามารถสร้างผลงานที่ดีที่สุดไปสู่วิธีการปฏิบัติสูงกว่าเป้าหมาย ขณะที่ผู้บริหารบริษัท สุภาลัย จำกัด (มหาชน) มีแนวทางที่สอดคล้องการบริหารกลุ่มผู้มีความรู้สูง มุ่งเน้นการสรรหาจากกลุ่มที่ถูกแนะนำจากผู้ที่น่าเชื่อถือที่อยู่ในวงการอสังหาริมทรัพย์จะสามารถที่จะทำให้ลดต้นทุนการพัฒนาและฝึกอบรมที่ได้จากประสบการณ์ทำงาน รวมทั้งการคัดเลือกกลุ่มบุคคลสำหรับจัดหาที่เลี้ยงในการทำงานที่เป็นผู้ที่มีใจรักในการทำงาน และสามารถสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน ทั้งนี้ผู้บริหารบริษัท พร็อพเพอร์ตี้เพอร์เฟก จำกัด (มหาชน) มีข้อเสนอแนะที่แตกต่างในการสรรหากลุ่มบุคคล เป็นการคัดสรรผู้ที่เหมาะสมกับองค์กรมากกว่าการคัดสรรให้เหมาะสมกับงาน เนื่องจากกลุ่มบุคคลที่อยู่กับองค์กรได้นานจะเป็นกลุ่มที่มีแนวคิดสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และสามารถพัฒนาทักษะการทำงานได้อย่างรวดเร็วบนพื้นฐานความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการทำงาน จึงมุ่งเน้นการกำหนดวิธีการทดสอบทางกายภาพในการคัดเลือกและจัดประเมินผลขีดความสามารถของกลุ่มบุคคลในการคัดเลือกคุณสมบัติ

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับระบบการสรรหากลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างตามคุณลักษณะที่กำหนด และคัดเลือกคุณสมบัติแตกต่างตามหน้าที่ที่มอบหมายในการปฏิบัติงาน มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

2.1 จัดทำรายชื่อผู้ที่เข้าสู่กระบวนการสรรหาตามคุณลักษณะกลุ่มบุคคล เป็นการนำรายชื่อเฉพาะกลุ่มการวิเคราะห์เปรียบเทียบลำดับความสำคัญของคุณสมบัติต่อการสรรหาบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกัน

2.2 จัดทำแบบคู่มือกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มบุคคล เป็นการจัดทำวิธีการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับกลุ่มที่มีความแตกต่างตามลักษณะงานที่มอบหมาย

2.3 กำหนดวิธีการทดสอบคุณสมบัติของกลุ่มบุคคลสำหรับประเมินทักษะการทำงานที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคคลในแต่ละกลุ่ม เป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะทางกายภาพที่สอดคล้องกับคุณสมบัติภายในของบุคคลที่สะท้อนถึงขีดความสามารถที่มีต่อการปฏิบัติงาน

2.4 จัดทำการวัดผลขีดความสามารถของกลุ่มบุคคลที่มีต่อการมอบหมายงาน เป็นการกำหนดวิธีการวัดผลคัดเลือกบุคคล และทำการประเมินคัดเลือกกลุ่มบุคคลผู้มีศักยภาพสูงในการมอบหมายหน้าที่การปฏิบัติงานถือเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการแต่งตั้งและผูกมัดหน้าที่ความรับผิดชอบงานสำหรับผู้เริ่มต้นปฏิบัติงาน มีรูปแบบการจัดการเฉพาะในการติดตามการทำงาน การสอนงาน การให้ประโยชน์การทำงาน และพฤติกรรมทางสังคมการทำงานขององค์การ

3. องค์การนำรูปแบบการพัฒนานุเคราะห์แต่ละกลุ่มมีอะไรบ้างและทำอย่างไร การกำหนดแนวทางการพัฒนานุเคราะห์ของกลุ่มบุคคลที่มีแบ่งแยกศักยภาพสูง จากการวิเคราะห์ช่องว่างทักษะความสามารถของบุคคลภายในกลุ่ม และศักยภาพการทำงานระหว่างกลุ่ม สำหรับการวางแผนการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับค่านิยมการทำงานร่วมกันของกลุ่ม ดังนี้

การพัฒนาเชิงกลุ่มเป็นแนวทางของผู้บริหารบริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ที่มีการกำหนดรูปแบบของการนำกลุ่มบุคคลแต่ละประเภทเข้าสู่กระบวนการพัฒนาแยกเป็นการพัฒนาเชิงพื้นฐานที่ใช้ทักษะการทำงานร่วมกัน และการพัฒนาวิธีการมีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคลโดยสร้างค่านิยมของเชิงเป้าหมายที่มีการกำหนดแผนปฏิบัติงานรายบุคคลและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแผนปฏิบัติงานรายกลุ่ม มุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์การจัดทำแผนงานและการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ เป็นการพัฒนานุเคราะห์ในรูปแบบ โปรแกรมแบบจำลองสถานการณ์ (Scenario Plan) เสริมทักษะการทำงานและการใช้ศักยภาพในการดำเนินงาน และใช้วิธีการพัฒนาอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case study) เสริมการพัฒนานุเคราะห์ โดยมีการกำหนดเป็นช่วงระยะเวลา 3 เดือนทั้งหมด 4 ช่วงระยะเวลา รวมระยะเวลาโครงการทั้งหมด 1 ปี จะมีการเปิดโครงการเชิงโปรแกรมปีละครั้ง ๆ ละ 1 รุ่น จะมีการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่จะพัฒนาในหลักสูตรต่างๆ ที่มีการจัดทำโครงการขึ้นมา ซึ่งการพัฒนารูปแบบดังกล่าวผู้บริหารบริษัท แอล. พี. เอน. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) มีความสนใจอย่างมากและให้ความสำคัญกับการพัฒนานุเคราะห์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ และต้องการเสริมช่องว่างของบุคคลในกลุ่ม และสนับสนุนการจัดทำโครงการรูปแบบการสร้างทักษะพิเศษเฉพาะกลุ่มบุคคล ทั้งนี้ได้กล่าวเสริมการทำโครงการแบบให้ในประสบผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้นควรใช้รูปแบบการพัฒนาการให้คำปรึกษา (Coaching) เพิ่มเติมในการดำเนินโครงการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใหม่ ๆ จะทำให้นุเคราะห์มีศักยภาพทางด้านภาวะผู้นำ และการสร้างบารมีการเป็นผู้นำความรู้และทักษะให้กับผู้อื่นในกลุ่ม ขณะที่ผู้บริหารบริษัท สุภาลัย จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นรูปแบบการพัฒนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เฉพาะด้านสำหรับเสริมทักษะกลุ่มบุคคลที่จำเป็นต้องเสริมความสามารถในการ

ปฏิบัติงาน และนำรูปแบบการสนทนาเชิงปฏิบัติการ (Practical seminar) สำหรับการแปลงความรู้และวิทยาการที่จะประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานสำหรับการสร้างความรู้หรือการเรียนรู้ ตระหนักและเข้าใจถึงการนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวทางของผู้บริหารบริษัท แอสสิริ จำกัด (มหาชน) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเชิงปฏิบัติ (On the job training) มากกว่าการฝึกอบรมให้ความรู้ในห้องเรียนหรือชั้นเรียน มองถึงการให้ประโยชน์กับกลุ่มบุคคลที่จะมีการพัฒนาศักยภาพในการใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน เช่น การใช้ศักยภาพในการจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหาเฉพาะหา และการใช้ขีดความสามารถในการดำเนินแผนงานได้สำเร็จ ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะต้องนำรูปแบบการพัฒนาผู้สนับสนุนการทำงานหรือพี่เลี้ยง (Mentoring) ในการทำงาน เป็นการกำกับและแนะนำแนวทางการทำงานที่เหมาะสมและถูกต้องมากกว่าการลองผิดลองถูกในการหาประสบการณ์ สามารถพัฒนารายบุคคลได้ตามเป้าหมายและสอดคล้องกับขีดความสามารถขององค์กร

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนากลุ่มบุคคลผู้มีศักยภาพสูงแต่ละกลุ่ม มุ่งเน้นการพัฒนาช่องว่างทางทักษะและความสามารถในการสร้างเสริมศักยภาพในเกิดผลสัมฤทธิ์ในเชิงปฏิบัติมากกว่าการรับรู้หรือการเรียนรู้ โดยส่วนใหญ่บุคลากรจะมีการพัฒนาตนเองจากการหาความรู้เพิ่มเติม แลทดลองปฏิบัติตามแนวทางของแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มที่มีความไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาขององค์กรต่าง ๆ จึงมีการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาและการออกแบบวิธีการพัฒนาสำหรับการสร้างรูปแบบที่เหมาะสมกับกลุ่มบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มที่มีคุณสมบัติพิเศษ เป็นการเลือกรูปแบบการพัฒนาเชิงผสมผสานของวิธีการหลากหลายในสอดคล้องกันเป็นรูปแบบเดียวกันสำหรับการพัฒนากลุ่มบุคคลเฉพาะ ดังนี้

3.1 การพัฒนารูปแบบโปรแกรมโครงการ (Program development) เป็นการวางแนวทาบจัดทำแผนพัฒนาเชิงกลุ่มบุคคลที่มีการกำหนดที่มาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ ขอบเขตการพัฒนา ประโยชน์ที่จะได้รับ ระยะเวลาการพัฒนา และการประเมินวัดผลการ รวมทั้งการกำหนดงบประมาณและผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุนพัฒนา เช่น โครงการพัฒนากลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง ที่มีการคัดสรรบุคลากรภายในองค์กร และภายนอกองค์กรให้มีความสามารถในการสร้างผลการปฏิบัติระดับสูงแต่ละด้าน ส่งผลต่อกำไรของธุรกิจและการเติบโตขององค์กรธุรกิจ เป็นต้น

3.2 การพัฒนารูปแบบการให้คำปรึกษา (Consulting) เป็นการวางแนวทางสร้างผู้ให้คำปรึกษาในการทำงาน การแก้ปัญหา การสร้างแนวคิดใหม่ และวางแผนดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีความจำเป็นต่อการฝึกฝนในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และพัฒนาทักษะการให้คำปรึกษาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของการทำงาน

3.3 การพัฒนารูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงการทำงาน (Mentoring) เป็นการวางแนวทางเป็นผู้สนับสนุนในการทำงานและการเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน การเพิ่มทักษะความชำนาญการ และการ

สร้างทัศนคติในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ๆ โดยกำกับวิธีการทำงานและความคุมแนวทางการทำงานให้เหมาะสมกับดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ

3.4 การพัฒนารูปแบบการฝึกทักษะเชิงปฏิบัติการ (On the job training) เป็นการวางแผนการสอนวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน การวิเคราะห์ผลของงาน และรายงานปัญหาจากการทำงาน เป็นการพัฒนาทักษะใหม่ของกลุ่มบุคคลที่มีการทำงานไม่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน และการสร้างทัศนคติในการพัฒนาตนเองที่อาศัยแรงจูงใจในการทำงานกระตุ้นผลงานของตนเอง

3.5 การพัฒนารูปแบบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Practical seminar) เป็นการวางแผนทางสร้างความรู้กับกลุ่มที่จำเป็นต้องเสริมสร้างแนวคิดใหม่ ๆ โดยมีการหนดรูปแบบการให้ความรู้จากการรับรู้ การสร้างตระหนักและความเข้าใจ และประยุกต์ใช้จากการทดลองปฏิบัติ จึงมีความสำคัญต่อแผนการพัฒนารายบุคคล

4. องค์กรกำหนดสัดส่วนการใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไร การกำหนดแนวทางการจัดสัดส่วนการใช้วิธีการพัฒนาสำหรับกลุ่มบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายผู้มีศักยภาพสูง มีการจัดสรรรูปแบบการพัฒนาให้สอดคล้องกับกลุ่มบุคคลที่มีการวางแผนทางสร้างเสริมขีดความสามารถทางด้านความรู้ ทักษะ และศักยภาพในการทำงานแต่ละระดับที่จะปรับฐานคุณสมบัติและคุณลักษณะของแต่ละกลุ่มบุคคล โดยแนวทางของบริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นรูปแบบการพัฒนาเชิงโครงการสำหรับกลุ่มบุคคลที่มีผลสัมฤทธิ์ของงาน และกลุ่มบุคคลผู้มีศักยภาพสูง ร้อยละ 50 ส่วนกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง ร้อยละ 30 และกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานดีตามมาตรฐาน ร้อยละ 20- เนื่องจากเป็นโครงการที่มีการลงทุนสูง และมีการวัดผลตอบแทนจากการดำเนินโครงการ ทำให้การวางแผนการพัฒนาจึงมีการใช้เวลาการพัฒนาและออกแบบจากผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะการทำงาน หลักสูตรในการพัฒนาเชิงกลุ่มบุคคลและวัดผลเชิงรายบุคคล รวมทั้งการกำหนดสัดส่วนการพัฒนา รูปแบบการให้คำปรึกษา การเป็นที่ปรึกษาและการฝึกสอนเชิงปฏิบัติการมีการนำมาใช้ประกอบร้อยละตามสัดส่วนที่กำหนดในการเสริมโครงการ ขณะที่การพัฒนารายบุคคลจากแนวทางของผู้บริหารบริษัท สุภาลัย จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดสัดส่วนการแบ่งวิธีการพัฒนาตามรูปแบบการให้คำปรึกษาของกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง ร้อยละ 60 กำหนดสัดส่วนการพัฒนาเชิงปฏิบัติการ ร้อยละ 40 รวมทั้งการพัฒนาเชิงปฏิบัติการในแนวทางของบริษัท แอล. พี. เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นกำหนดสัดส่วนของกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน ร้อยละ 60 และมุ่งเน้นการใช้วิธีการรูปแบบให้คำปรึกษา การเป็นที่ปรึกษาและการฝึกสอนเชิงปฏิบัติการ ร้อยละ 40 โดยกำหนดสัดส่วนกับกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง ร้อยละ -30 และมุ่งเน้นการใช้วิธีการรูปแบบให้คำปรึกษา การเป็นที่ปรึกษาและการฝึกสอนเชิงปฏิบัติการร้อยละ 70

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับกำหนดสัดส่วนในการพัฒนากลุ่มบุคคลมีความสำคัญต่อการวางแผนพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการผลัดดัน

วิทยาการและนวัตกรรมการทำงานใหม่ให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในสภาวะของการเปลี่ยนแปลงและลดผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์กรดังนี้

4.1 กำหนดสัดส่วนวิธีการพัฒนารูปแบบโครงการในกลุ่มผู้มีสัมฤทธิ์ของงานและกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง เนื่องจากมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพการทำงานด้านบริหารและภาวะผู้นำ

4.2 การกำหนดสัดส่วนวิธีการพัฒนาให้คำปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยงและการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติมีการนำมาใช้กับกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐานและกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง เนื่องจากเป็นแนวทางการพัฒนาเสริมสร้างความสามารถรายบุคคลในการสอนงาน การหมุนเวียนงาน การขยายขอบเขตงาน

4.3 การกำหนดสัดส่วนวิธีการพัฒนาเชิงปฏิบัติการและการสนทนาเชิงปฏิบัติการมีการนำสอดคล้องร่วมกับการพัฒนากลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์ของงานและกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงมากกว่ากลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐานและกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง

5. องค์กรมีการใช้ระบบการสร้างแรงจูงใจบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไร

การวางแผนการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ในการพัฒนาและการรักษาบุคลากร จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการทั้งที่เป็นแบบส่วนรวม และส่วนบุคคลให้เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญของตัวบุคคลในการสร้างกำลังใจในการทำงานที่มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อการงานที่มีคุณภาพ สามารถสร้างผลตอบแทนให้กับองค์กรและให้กับตนเองได้อย่างดี จึงมีความสำคัญต่อการจัดทำระบบสร้างแรงจูงใจ มีแนวทางของผู้บริหารบริษัท หรือพเพอร์ดีเพอร์เฟกต์ จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการสร้างระบบแรงจูงใจภายในตัวบุคคลควบคู่ไปกับการสร้างแรงจูงใจจากการให้รางวัล มีการสร้างความเข้าใจต่อผลงานที่องค์กรต้องการ และผลตอบแทนที่จะได้รับตามผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งการให้ผลตอบแทนมาตรฐานที่เพิ่มขึ้นตามระดับของคุณสมบัติกลุ่มบุคคล เช่น กลุ่มผู้มีผลงานมาตรฐานจะได้ผลตอบแทนน้อยกว่ากลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง เป็นต้น ทั้งนี้การมอบหมายงานสำคัญและท้าทายความสามารถเป็นการสร้างแรงจูงใจที่มีความยั่งยืนต่อผลของงาน โดยเฉพาะกลุ่มผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานและกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง ได้รับการสนับสนุนแนวทางจากผู้บริหารบริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการสร้างระบบแรงจูงใจภายในตัวบุคคลมากกว่าสร้างแรงจูงใจจากการให้รางวัล มีการกำหนดแนวทางการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร สามารถทำให้กลุ่มบุคคลมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้นและภาคภูมิใจในการทำงาน เนื่องจากการได้รับความไว้วางใจในการทำงาน ขณะที่ ผู้บริหารบริษัท หรือพเพอร์ดีเพอร์เฟกต์ จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการสร้างระบบสืบทอดตำแหน่งงานในการสร้างแรงจูงใจกับกลุ่มบุคคลแต่ละกลุ่ม และสร้างความท้าทายในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และจะมีการเสนอรางวัลสำคัญทั้งตำแหน่งหน้าที่และผลตอบแทนรูปแบบต่าง ๆ สำหรับผู้ที่สามารถบรรลุเป้าหมายและเกินกว่าเป้าหมายของแต่ละระดับขององค์กรได้

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการใช้ระบบสร้างแรงจูงใจกลุ่มบุคคลที่จะเป็นกลุ่มผู้มีความรู้สูงขององค์กร มีการวางแผนทั้งระบบแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินในการผลักดันความรู้สึกมุ่งมั่นต่อการทำงานและความรับผิดชอบในการทำงาน มีความสำคัญอย่างมากต่อการดำรงอยู่และการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เป็นวางแผนที่จะให้บุคคลเกิดการสร้างภาวะอารมณ์ที่มีกำลังใจในการทำงาน มุ่งการกระทำต่อเป้าหมายและผลที่จะได้รับในการทำงาน รวมทั้งจัดหรือลดความขัดแย้งทางความคิดระหว่างผลของงานและผลประโยชน์ที่ต้องการ จะเป็นการสร้างความเป็นมืออาชีพที่มีต่อพันธะสัญญาในการทำงาน ดังนี้

5.1 การสร้างแรงจูงใจในการมอบหมายบทบาทการทำงานสำคัญ เป็นแนวทางที่จะเพิ่มระดับความสามารถและศักยภาพในการทำงานสำหรับกลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์และกลุ่มผู้มีความรู้สูง

5.2 การสร้างแรงจูงใจในการให้รางวัลจากผลงานสำคัญ เป็นแนวทางที่จะเพิ่มระดับผลการทำงานสำหรับกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน และนำไปใช้ร่วมกับแนวทางสร้างแรงจูงใจรูปแบบการมอบหมายงาน

5.3 การสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานสำคัญ เป็นแนวทางที่จะเพิ่มระดับความศักยภาพในการทำงานสำหรับกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูงและผู้มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน และนำไปใช้ร่วมกับแนวทางสร้างแรงจูงใจรูปแบบการมอบหมายงานและการสร้างความผูกพัน

5.4 การสร้างแรงจูงใจในการสืบทอดตำแหน่งงาน สำคัญ เป็นแนวทางที่จะเพิ่มระดับความสามารถและศักยภาพในการทำงานสำหรับกลุ่มผู้มีความรู้สูง และนำไปใช้ร่วมกับแนวทางสร้างแรงจูงใจรูปแบบการมอบหมายงาน

6. องค์กรมีแนวทางในการให้รางวัลบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไร การกำหนดแนวทางกำหนดวิธีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานกับกลุ่มบุคคลแยกแต่ละกลุ่มแตกต่างกันและมีการกำหนดวิธีการให้รางวัลในการทำงานให้กับกลุ่มบุคคลต่าง ๆ จากแนวทางของผู้บริหารบริษัท เช่น ทริลพัฒนา จำกัด (มหาชน) มีการให้รางวัลกับกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐานในรูปแบบโบนัส ขณะที่การให้รางวัลโบนัสพิเศษสำหรับกลุ่มบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมหรือสูงกว่าปกติ และมีการสนับสนุนแนวทางจากผู้บริหารบริษัท แลนด์เอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ที่ให้รางวัลเพิ่มเติมจากปกติเกี่ยวกับการให้ทุนนิรมลิตีสำหรับการแปลงเป็นหุ้นสามัญในระยะเวลีกำหนดขณะที่ผู้บริหารบริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน) มีแนวทางให้รางวัลสำหรับกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีผลสัมฤทธิ์การทำงานในการปรับเลื่อนตำแหน่งงานหรือสืบทอดตำแหน่งงาน เป็นการกระตุ้นการทำงานที่เกิดจากความภาคภูมิใจในการทำงานและมีผลตอบแทนสำหรับการดำรงตำแหน่งงานสำคัญขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารบริษัท พร็อพเพอร์ตี้เพอร์เฟค จำกัด (มหาชน) มีแนวทางเฉพาะกลุ่มผู้มีความรู้สูงในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพในการให้ทุนศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นการสนับสนุนการโอกาสเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการให้รางวัลกับบุคคลที่มีแยกกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงระดับต่าง ๆ มีการวางแผนทางการให้รางวัลสำหรับกลุ่มบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานและมีขีดความสามารถทำให้องค์การเติบโตและได้รับผลประโยชน์การบริหารกลุ่มบุคคล มีการแนวทางให้รางวัลกับบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

6.1 การให้รางวัลกับกลุ่มบุคคลที่เป็นโบนัสพิเศษ เป็นการกำหนดผลตอบแทนเป็นโบนัสพิเศษจากการประเมินและวัดผลการปฏิบัติงานแยกแต่ละกลุ่ม มีการกำหนดเกณฑ์การให้ผลตอบแทนและจัดทำเป็นงบประมาณพิเศษในสัดส่วนแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

6.2 การให้รางวัลกับกลุ่มบุคคลที่เป็นการถือหุ้น เป็นการกำหนดผลตอบแทนเป็นหุ้นจากการประเมินและวัดผลการปฏิบัติงานแยกแต่ละกลุ่ม มีการกำหนดเกณฑ์การให้หุ้นบุริมสิทธิสำหรับการแปลงเป็นหุ้นสามัญในช่วงระยะเวลาที่กำหนดแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

6.3 การให้รางวัลกับกลุ่มบุคคลที่เป็นตำแหน่งงาน เป็นการปรับเลื่อนตำแหน่งงานและสืบทอดตำแหน่งงานสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมและผู้มีสัมฤทธิ์การทำงาน โดยมีการทดสอบการทำงานในตำแหน่งที่มอบหมายระยะเวลา 3-6 เดือน

6.4 การให้รางวัลกับกลุ่มบุคคลในการให้ทุนพัฒนาศึกษาต่อ เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มผู้มีศักยภาพในการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพในการดำเนินงานขององค์การ

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเชิงประเมินผล เป็นการกำหนดแนวทางการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานของระบบการประเมินที่องค์กรส่วนใหญ่มีการนำมาประยุกต์ใช้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับรองรับการประเมินผลเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถ การให้ผลตอบแทน และการวางแผนการใช้ประโยชน์ทางการบริหาร

1. องค์กรใช้วิธีการอะไรประเมินบุคลากรแต่ละกลุ่มทำอย่างไร การประเมินผลการบริหารด้านการวัดผลบุคคลที่มีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานที่ใช้ความสามารถร่วมกันในการดำเนินงานของธุรกิจที่มีการวัดผลเชิงผสมผสานที่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จของบุคคลแต่ละระดับได้ที่มีความแตกต่างจากการใช้ความสามารถในการทำงานและใช้ศักยภาพในการบรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการวัดผลที่ต้องการและเชื่อถือได้จากผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปได้ปัจจุบัน การพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปได้ และการเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปได้ แนวทางของผู้บริหารบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผู้มีศักยภาพสูงมีมิติทางการประเมินเชิงกลุ่มและมิติการประเมินรายบุคคลในแนวทางประเมินการมอบหมายงานแบบสากล (International assignments) ที่ใช้เป็นเครื่องมือการพัฒนาพื้นฐานการสร้างโอกาสของการเติบโตและใช้เป็นข้อกำหนดกลุ่มผู้ถูกประเมินที่จำเป็นต่อองค์กรที่มีวัฒนธรรมการใช้ความสามารถและการเข้าใจในการทำงานของบุคคลที่จะเป็นการสร้างประสบการณ์ที่พยากรณ์ความยืดหยุ่นการปรับตัวต่อการเชื่อมโยงกับความสำเร็จ และมีแนวทางการความสัมพันธ์ของทักษะที่กำหนดการวัดผลเป็นระดับของ

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติ จำเป็นต้องมีระบบการประเมินที่มีความโปร่งใสและมีความยุติธรรม เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติรายบุคคลมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งได้รับการสนับสนุนจาก ผู้บริหารบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) ให้มีความสำคัญต่อการกำหนดรอบการประเมินที่มีการใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศาด้านความสำเร็จของงาน และความมุ่งมั่นในการทำงานในการข้ามสายงานบริหารข้ามลำดับชั้นบริหารและวัดผลตอบแทนจากการดำเนินงานขององค์กร ขณะที่ผู้บริหารบริษัท สุภาลัย จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการประเมินทางด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality measurement) ที่มีการใช้วิธีการประเมินแบบด้านบุคลิกภาพและสมรรถนะรายบุคคล และวิธีการประเมินแบบ 180 องศาด้านความพึงพอใจ และการมีส่วนร่วมสำหรับกลุ่มบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐานและกลุ่มบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ทั้งนี้ผู้บริหารบริษัท พกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการประเมินทางด้านคุณลักษณะบุคคล (Characteristic measurement) ที่มีการใช้วิธีการประเมินแบบด้านศักยภาพและสมรรถนะรายบุคคล และวิธีการประเมินแบบ 180 องศาความพึงพอใจ และการมีส่วนร่วมสำหรับกลุ่มบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐานและกลุ่มบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูง

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับวิธีการประเมินกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อทักษะ ความเชี่ยวชาญ และคุณภาพการทำงานที่มีการเอกลักษณ์การประยุกต์การทำงานในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ ทำให้มุ่งเป้าการประเมินการให้รางวัล การปรับเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาส่วนบุคคล ประเมินสมรรถนะบทบาททางเทคนิคและศักยภาพการทำงาน มีดังนี้

1.1 กำหนดกลุ่มผู้ถูกประเมิน เป็นการวางแผนประเมินผลสำเร็จของเป้าหมายการปฏิบัติงานตามน้ำหนักความสำคัญของงานที่มีต่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพทางด้านเวลา และประสิทธิผลทางด้านเป้าหมาย และผลกระทบจากการทำงาน เช่น ความถูกต้องของงาน ความความพึงพอใจของงาน ความครบถ้วนของงาน การนำไปใช้ประโยชน์ ความผิดพลาดของงาน การแก้ไขงาน และความพึงพอใจของงาน

1.2 กำหนดรอบการประเมิน เป็นการกำหนดรอบการประเมินสำหรับกลุ่มบุคคล มีการกำหนดระยะเวลาประเมินผลการปฏิบัติ 4 รอบระยะเวลา 1 ปีหรือช่วงระยะเวลา 3 เดือน โดยประเมินสลับกลุ่มบุคคลเรียงลำดับในแต่ละเดือน รวมทั้งสะสมผลการประเมินเปรียบเทียบกับในช่วงระยะเวลา 3 ปี

1.3 กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป็นการจัดทำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) ระดับคะแนน ร้อยละ 0-60 มีความสำคัญประสิทธิภาพการทำงาน
- 2) ระดับคะแนน ร้อยละ 61-70 มีความสำคัญประสิทธิภาพการทำงาน
- 3) ระดับคะแนน ร้อยละ 71-80 มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 4) ระดับคะแนน ร้อยละ 81-90 มีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 5) ระดับคะแนน ร้อยละ 91-100 มีความสำคัญต่อผลตอบแทนการดำเนินงาน

1.4 กำหนดขั้นตอนการประเมิน เป็นการกำหนดกระบวนการประเมินและวิธีการประเมินผลสำเร็จของงานตามแผนการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเปรียบเทียบกับแนวทางการบริหาร โดยกลั่นกรองผลการประเมินความสำเร็จของงานอยู่ในเกณฑ์ระดับใดในแต่ละรอบประเมินจากการใช้ระบบประเมินผลที่ได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้

1.5 กำหนดวิธีการประเมิน เป็นการประเมินบุคคลกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐานและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากวิธีการประเมินแบบรายบุคคลด้านบุคลิกภาพและสมรรถนะ และวิธีการประเมินแบบ 180 องศาด้านความพึงพอใจ และการมีส่วนร่วม ขณะที่กลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์ของงานและผู้มีศักยภาพสูงจากวิธีการประเมินแบบรายบุคคลด้านบุคลิกภาพและสมรรถนะและวิธีการประเมินแบบ 360 องศาด้านความสำเร็จของงาน และความมุ่งมั่นการทำงานในการข้ามสายงานบริหารข้ามลำดับชั้นบริหารและวัดผลตอบแทนจากการดำเนินงานขององค์กร

2. องค์กรลำดับความสำคัญของวิธีการประเมินอย่างไร การกำหนดแนวทางการใช้วิธีการประเมินมีผลจากกระบวนการบริหารที่มีความเสี่ยงต่อความขัดแย้งและความไม่เหมาะสมกับความสำคัญของการกำหนดใช้วิธีการสำหรับประเมินผลงานของกลุ่มต่าง ๆ จึงการให้นำน้ำหนักความสำคัญต่อการทุนมนุษย์ทางด้านความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ (Knowledge capital) ในการวัดผลที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 30 จึงมุ่งเน้นการวัดประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และผลสัมฤทธิ์ของงาน มีแนวทางของผู้บริหารบริษัท แอสสิริ จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับลำดับการประเมินที่มีต่อเป้าหมายระดับสูง กลาง ต่ำ และกำหนดคะแนนกำกับน้ำหนักความสำคัญ รวมทั้งผู้บริหารบริษัท แอสสิริ จำกัด (มหาชน) สนับสนุนแนวทางการประเมินสำหรับใช้ประเมินผลกลุ่มบุคคลแต่ละกลุ่ม มุ่งเน้นการให้นำหนักรายละเอียดการประเมินตามความสำคัญของงาน เช่น ปริมาณและคุณภาพงานทางด้านความทันต่อเวลา ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ความผิดพลาด และความพึงพอใจ เป็นต้น

ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดลำดับความสำคัญของวิธีการประเมินกลุ่มบุคคลที่จะเข้าไปสู่การเป็นผู้มีศักยภาพสูง โดยกำหนดระดับความสำคัญต่อเป้าหมายในการวัดผลการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลที่ถูกกำหนดในการประเมินผล ได้แก่ ระดับ 1 มีความสำคัญต่ำกว่าเป้าหมายมาก ระดับ 2 มีความสำคัญต่ำกว่าเป้าหมาย ระดับ 3 มีความสำคัญตรงกับเป้าหมาย ระดับ 4 มีความสำคัญสูงกว่าเป้าหมาย และระดับ 5 มีความสำคัญสูงกว่าเป้าหมายมาก

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การบริหารบุคลากรขององค์การธุรกิจในประเทศไทย มีการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์การที่มีมุมมองต่อการบริหารแตกต่างกันตามขนาดธุรกิจ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ มุ่งเน้นความสำคัญกับแนวทางบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ทำให้ขาดทิศทางชัดเจนต่อการบริหารในการใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มักประสบปัญหาทางด้านบริหารที่เป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีบทบาทอย่างมากที่นำวางแผนทางการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์การ จากความพยายามสร้างและพัฒนารูปแบบทางกระบวนการบริหารเป็นเครื่องมือปรับใช้ในการพัฒนาองค์การด้านการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ (Knowledge quality management) มุ่งที่จะสร้างความเจริญเติบโตภายใต้ความสามารถขององค์การในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงให้ยืดหยุ่นได้ในสถานะวิกฤติ เป็นผลมาจากความสามารถของบุคลากรในองค์การที่มีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร หากองค์การต้องสูญเสียบุคลากรดังกล่าวจะก่อให้เกิดการสูญเสียความรู้และความเชี่ยวชาญที่บุคลากรนั้นมีความสามารถและมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน และจะส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งปัจจุบันและอนาคต ทำให้องค์การต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงในการสร้างประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้กลุ่มบุคลากรดังกล่าวมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ต้องมีการดึงดูดและรักษากลุ่มคนดังกล่าวให้อยู่กับองค์การ เป็นบทบาทสำคัญที่เข้ามาผลักดันกลยุทธ์การบริหารจัดการให้เพิ่มขีดความสามารถขององค์การในปัจจุบัน

ผู้วิจัยมีจุดประสงค์ค้นหาองค์ประกอบสำคัญเชิงรูปแบบของแนวทางบริหาร (Alignment component) สำหรับผู้มีศักยภาพสูงที่นำไปใช้ในการผลักดันกิจกรรมขององค์การให้เกิดแนวทางที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การที่เป็นเลิศ (Best performance) และแนวทางสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง อีกทั้งการนำผลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางกลยุทธ์การบริหารกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจทั่วไปที่จะมีการค้นหาในการวางแผนการสร้างและแนวทางการพัฒนานำไปสู่การเป็นผู้มีศักยภาพสูงขององค์การที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรและบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์การในคงอยู่ และเป็นการลงทุนที่สอดคล้องกับการบริหารองค์การธุรกิจ ทั้งนี้การดำเนินงานวิจัยสรุปผลได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการบริหารที่นำไปจัดวางแนวทางให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารรองรับการจัดการผู้มีศักยภาพสูงขององค์การธุรกิจ เป็นการดำเนินงานวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณแบบคู่ขนาน โดยกำหนดเครื่องมือค้นหาองค์ประกอบของแนวทางบริหารของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และดำเนินการค้นหาองค์ประกอบเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่สอดคล้องกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจจากผู้บริหารสายงานธุรกิจและผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดังนี้

องค์ประกอบสำคัญของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

สรุปผลการวิเคราะห์ตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบสำคัญการบริหารผู้มีศักยภาพสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน เพื่อเป็นแนวทางบริหารให้เหมาะสมกับคุณลักษณะองค์กร โดยคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก ร้อยละ 33.15 กลุ่มบริษัทขนาดกลาง ร้อยละ 33.53 กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ร้อยละ 33.26 ตามลำดับ ประเภทสายงานบริหารการตลาด โดยรวมคิดเป็นร้อยละ 19.38 เป็นกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 21.43 กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 20.06 กลุ่มบริษัทขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 16.67 ตามลำดับ ทั้งนี้กลุ่มบริษัทขนาดกลางมีแนวโน้มมุ่งสายงานบริหารการตลาดน้อยกว่ากลุ่มบริษัทขนาดเล็กและกลุ่มขนาดใหญ่ ซึ่งกลุ่มบริษัทมีช่วงปีที่ดำเนินกิจการ 11-15 ปี โดยรวมคิดเป็นร้อยละ 27.77 เป็น กลุ่มบริษัทขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 29.81 กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 26.86 กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 26.62 ตามลำดับ ดังนั้นกลุ่มบริษัทขนาดกลางมีแนวโน้มช่วงอายุกิจการ 1-15 ปี มากกว่ากลุ่มบริษัทขนาดเล็กและกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ทั้งนี้มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 501-1,000 โดยรวมคิดเป็นร้อยละ 33.80 คน เป็นกลุ่มบริษัทขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 38.14 กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 33.12 กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 30.10 ตามลำดับ ดังนั้นกลุ่มบริษัทขนาดกลางมีแนวโน้มจำนวนพนักงานตั้งแต่ 501-1,000 คน มากกว่ากลุ่มบริษัทขนาดเล็กและกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ การวัดผลการดำเนินงานจากประมาณการเติบโตยอดขาย ร้อยละ 11-15 โดยรวมคิดเป็นร้อยละ 41.55 เป็นกลุ่มบริษัทขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 40.38 กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 47.25 กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 36.69 ตามลำดับ ดังนั้นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่มุ่งประมาณการเติบโตยอดขาย ร้อยละ 11-15 มากกว่ากลุ่มบริษัทขนาดเล็กและกลุ่มบริษัทขนาดกลาง และประมาณผลตอบแทนการลงทุน ร้อยละ 16-20 โดยรวมคิดเป็นร้อยละ 35.20 เป็นกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 38.31 กลุ่มบริษัทขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.94 กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 32.36 ตามลำดับ กลุ่มบริษัทขนาดเล็กมีแนวโน้มวัดผลตอบแทนการลงทุนมากกว่ากลุ่มบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีผลการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบมุมมองแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective of talent management alignment) ที่แตกต่างกันส่งผลให้ภาพรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัทเกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีองค์ประกอบสำคัญจากผลการสำรวจคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรในอนาคตระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.74 (ร้อยละ 43.60) เป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์กรระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.72 (ร้อยละ 47.69) และเป้าหมายของการเพิ่มศักยภาพขององค์กรระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.50 (ร้อยละ 46.72) ทั้งนี้สอดคล้องตามแนวทางของกลุ่มขนาดบริษัทเล็กมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์กรระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.72 (ร้อยละ 50.32) โดยที่แนวทางสอดคล้องกับกลุ่มบริษัทขนาดกลางมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรในอนาคตสำหรับเป้าหมายการเพิ่มศักยภาพขององค์กรระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.59 (ร้อยละ 33.33) รวมทั้งสอดคล้องกับกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่มุ่งเน้นเป้าหมายการเพิ่มศักยภาพขององค์กรระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.46 (ร้อยละ 44.01) สนับสนุนจากการให้ความสำคัญขององค์ประกอบมุมมองการบริหารจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมีความสำคัญต่อความหมายผู้มีศักยภาพสูง การเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูง การได้มาซึ่งผู้มีศักยภาพสูง การพัฒนารูปแบบการบริหาร การกำหนดแผนในการบริหาร การกำหนดกลยุทธ์การบริหาร ความสำเร็จ การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลการบริหารด้านขีดความสามารถ และด้านสมรรถนะ การประเมินผลการบริหารด้านคุณภาพ การวัดผลการดำเนินงานเชิงประสิทธิภาพและเชิงประสิทธิผล และการดำเนินงานเชิงผลตอบแทนการลงทุน โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมีความสำคัญ คิดเป็นสัดส่วนภาพรวม ร้อยละ 31.58

2. องค์ประกอบกระบวนการแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process to talent management alignment) ที่แตกต่างกันส่งผลให้ภาพรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัทเกี่ยวกับการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.58 (ร้อยละ 44.78) ต้องการรองรับการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กรระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.73 (ร้อยละ 49.52) และการมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงานระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.63 (ร้อยละ 47.90) และสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.45 (ร้อยละ 42.95) ทั้งนี้สอดคล้องตามแนวทางของกลุ่มขนาดบริษัทเล็กเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กรระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.65 (ร้อยละ 44.16) และการมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงานระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.47 (ร้อยละ 47.08) โดยที่แนวทางสอดคล้องกับกลุ่มบริษัทขนาดกลางเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กรระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.78 (ร้อยละ 53.85) และการมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงานระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.73 (ร้อยละ 48.40) และสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.37 (ร้อยละ

42.63) รวมทั้งแนวทางสอดคล้องกับกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่เกี่ยวกับการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.71 (ร้อยละ 45.63) รองรับการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์กรระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.77 (ร้อยละ 49.84) เพื่อการสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.46 (ร้อยละ 42.75) สนับสนุนจากการให้ความสำคัญขององค์กรประกอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีองค์ประกอบเชิงประจักษ์ด้านกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม ด้านการแต่งตั้งและมอบหมายงาน ด้านการวัดผลการปฏิบัติงาน การสร้างวัฒนธรรมผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ด้านการให้ผลตอบแทน ด้านการดูแลรักษา ด้านพัฒนาอบรมให้มีศักยภาพสูงขึ้น ด้านวัดผลการปฏิบัติงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยผลวิเคราะห์มีความสำคัญ คิดเป็นสัดส่วนภาพรวม ร้อยละ 28.94

3. องค์ประกอบการประเมินวัดผลแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance to talent management alignment) ที่แตกต่างกันส่งผลให้ภาพรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัทเกี่ยวกับการประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.53 (ร้อยละ 47.58) เป็นการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.34 (ร้อยละ 41.33) และการวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.23 (ร้อยละ 48.87) ทั้งนี้สอดคล้องตามแนวทางของกลุ่มขนาดบริษัทเล็กเกี่ยวกับการประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.52 (ร้อยละ 46.75) เป็นการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.19 (ร้อยละ 44.16) และการวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.12 (ร้อยละ 53.25) ขณะที่แนวทางสอดคล้องกับกลุ่มบริษัทขนาดกลางเกี่ยวกับการประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.44 (ร้อยละ 46.15) และการวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.28 (ร้อยละ 47.12) รวมทั้งแนวทางสอดคล้องกับกลุ่มขนาดใหญ่เกี่ยวกับการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.44 (ร้อยละ 39.48) การวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.29 (ร้อยละ 33.98) สนับสนุนจากการให้ความสำคัญขององค์กรประกอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีองค์ประกอบเชิงประจักษ์ด้านการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงาน การใช้ขีดความสามารถดำเนินให้ประสบความสำเร็จ การใช้สมรรถนะในการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ การใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงานให้มีประสิทธิผลเชิงรูปธรรม ความมุ่งมั่นที่มีต่อเป้าหมายของงาน การมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น การใช้ความสามารถในเชิงบริหารมากขึ้น และความรับผิดชอบที่มีต่องานและสังคม โดยผลวิเคราะห์มีความสำคัญ คิดเป็นสัดส่วนภาพรวม ร้อยละ 23.68

4. องค์ประกอบกระจายความเสี่ยงแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio to talent management alignment) ที่แตกต่างกันส่งผลให้ภาพรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัทเกี่ยวกับการจัดการเส้นทางสายอาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.48 (ร้อยละ 45.53) และการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลายระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.38 (ร้อยละ 43.38) ทั้งนี้สอดคล้องตามแนวทางของกลุ่มขนาดบริษัทเล็กเกี่ยวกับการจัดการเส้นทางสายอาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.55 (ร้อยละ 50.65) และการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลายระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.30 (ร้อยละ 41.56) โดยที่แนวทางสอดคล้องกับกลุ่มขนาดกลางเกี่ยวกับการจัดการเส้นทางสายอาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.62 (ร้อยละ 50.32) และการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลายระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.43 (ร้อยละ 45.83) รวมทั้งแนวทางสอดคล้องกับกลุ่มขนาดใหญ่เกี่ยวกับการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลายระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.42 (ร้อยละ 43.69) สันนิษฐานจากการให้ความสำคัญขององค์ประกอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับกระจายความเสี่ยงการบริหาร มีองค์ประกอบเชิงประจักษ์ด้านการลงทุน ด้านวัฒนธรรมเชิงกลุ่ม ด้านผลตอบแทน ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านการรักษาให้อยู่กับองค์กร ด้านความขัดแย้งในองค์กร โดยผลวิเคราะห์มีความสำคัญคิดเป็นสัดส่วนภาพรวม ร้อยละ 15.78

5. องค์ประกอบการประเมินศักยภาพสูงด้านขีดความสามารถ (Capability to high potential) ที่แตกต่างกันส่งผลให้ภาพรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัทเกี่ยวกับมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.72 (ร้อยละ 57.27) และมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.39 (ร้อยละ 42.84) และมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.54 (ร้อยละ 44.78) ทั้งนี้สอดคล้องตามแนวทางของกลุ่มขนาดบริษัทเล็กมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.26 (ร้อยละ 47.40) และมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.49 (ร้อยละ 45.13) ขณะที่แนวทางสอดคล้องกับกลุ่มขนาดกลางเกี่ยวกับมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.62 (ร้อยละ 55.77) และมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.26 (ร้อยละ 47.40) และมุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.49 (ร้อยละ 45.13) รวมทั้งแนวทางสอดคล้องกับกลุ่มขนาดใหญ่เกี่ยวกับมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.62 (ร้อยละ 55.77) และมุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มีศักยภาพสูง และมุ่งเน้นความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.56 (ร้อยละ 47.63)

6. องค์ประกอบการประเมินศักยภาพสูงด้านความมุ่งมั่น (Commitment to high potential) ที่แตกต่างกันส่งผลให้ภาพรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัทเกี่ยวกับมุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.61 (ร้อยละ 46.50) และมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.52 (ร้อยละ 48.76) และมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.53 (ร้อยละ 47.58) ทั้งนี้สอดคล้องตามแนวทางของกลุ่มขนาดบริษัทเล็กเกี่ยวกับมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.52 (ร้อยละ 50.00) และมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.48 (ร้อยละ 45.45) ขณะที่แนวทางสอดคล้องกับกลุ่มขนาดกลางเกี่ยวกับมุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.59 (ร้อยละ 47.76) และมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.48 (ร้อยละ 45.83) และมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.52 (ร้อยละ 48.08) รวมทั้งแนวทางสอดคล้องกับกลุ่มขนาดใหญ่เกี่ยวกับมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.56 (ร้อยละ 50.49) และมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.60 (ร้อยละ 49.19)

7. องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะ (Competency to high performance) ที่แตกต่างกันส่งผลให้ภาพรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัทเกี่ยวกับประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.80 (ร้อยละ 61.25) และประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.72 (ร้อยละ 46.82) ทั้งนี้สอดคล้องตามแนวทางของกลุ่มขนาดบริษัทเล็กเกี่ยวกับประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.72 (ร้อยละ 57.14) และประเมินผลสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.70 (ร้อยละ 49.35) ขณะที่แนวทางสอดคล้องกับกลุ่มขนาดกลางเกี่ยวกับประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.84 (ร้อยละ 66.03) และประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.70 (ร้อยละ 46.47) รวมทั้งแนวทางสอดคล้องกับกลุ่มขนาดใหญ่เกี่ยวกับประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง ระดับมาก 4.77 (ร้อยละ 44.66) และประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.84 (ร้อยละ 60.52)

8. องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity to high performance) ที่แตกต่างกันส่งผลให้ภาพรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัทเกี่ยวกับประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.65 (ร้อยละ 54.47) และประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.44 (ร้อยละ 43.92) ทั้งนี้สอดคล้องตามแนวทางของกลุ่มขนาดบริษัทเล็กเกี่ยวกับประเมินผล การใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.61 (ร้อยละ 54.87) ขณะที่แนวทางสอดคล้องกับขนาดกลางเกี่ยวกับประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.60 (ร้อยละ 51.92) และประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.38 (ร้อยละ 42.31) รวมทั้งแนวทางสอดคล้องกับกลุ่มขนาดใหญ่เกี่ยวกับประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.75 (ร้อยละ 56.63) และประเมินผล การใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.60 (ร้อยละ 49.51)

9. องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วม (Collaboration to high performance) ที่แตกต่างกันส่งผลให้ภาพรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัทเกี่ยวกับประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.60 (ร้อยละ 50.91) และประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.45 (ร้อยละ 44.67) ทั้งนี้สอดคล้องตามแนวทางของกลุ่มขนาดบริษัทเล็กเกี่ยวกับ ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับ มาก ค่าเฉลี่ย 4.60 (ร้อยละ 50.97) และประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่าง ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.50 (ร้อยละ 63.64) ขณะที่แนวทางสอดคล้องกับกลุ่ม ขนาดกลางเกี่ยวกับประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของ ผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.58 (ร้อยละ 47.76) และประเมินผลการมีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.46 (ร้อยละ 45.51) รวมทั้ง แนวทางสอดคล้องกับกลุ่มขนาดใหญ่เกี่ยวกับประเมินผลการมีส่วนร่วมการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่าง ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.40 (ร้อยละ 46.28)

10. องค์ประกอบการวัดผลการดำเนินงานด้านการเติบโตของธุรกิจ (Growth for business performance) ที่แตกต่างกันส่งผลให้ภาพรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัทเกี่ยวกับวางแผนการบริหารผู้มี ศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปีระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.31 (ร้อยละ 46.50) และวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปีระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.18 (ร้อยละ 44.99) และวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวน พนักงานในแต่ละปีระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.09 (ร้อยละ 41.77) ทั้งนี้สอดคล้องตามแนวทางของกลุ่มขนาด บริษัทเล็กเกี่ยวกับวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.23 (ร้อยละ 51.95) และวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อทำให้ผลกำไรสุทธิ เติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปีระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.10 (ร้อยละ 48.05) และแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

เพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปีระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.91 (ร้อยละ 36.04) ขณะที่แนวทาง สอดคล้องกับกลุ่มขนาดกลางเกี่ยวกับวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อพัฒนาหน่วยธุรกิจให้ เติบโตขึ้นในแต่ละปีระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.32 (ร้อยละ 44.55) และวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เพื่อทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปีระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.19 (ร้อยละ 44.23) และแนวทาง บริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปีระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.21 (ร้อยละ 42.95) รวมทั้งแนวทางสอดคล้องกับกลุ่มขนาดใหญ่เกี่ยวกับวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนา หน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี ค่าเฉลี่ย 4.37 (ร้อยละ 43.04) และวางแผนการบริหารผู้มี ศักยภาพสูงเพื่อทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปีระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.26 (ร้อยละ 42.72) และแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปีระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.21 (ร้อยละ 42.95) ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติบุคลากรที่ แสดงให้เห็นถึงทัศนคติต้องการเพิ่มพูนความรู้นำไปสู่งานที่ท้าทายที่มุ่งเน้นคุณภาพและพัฒนาให้เกิด การสร้างการเติบโตให้กับองค์กร และกำหนดเป้าหมายอนาคตให้เป็นวัฒนธรรมต่อการบริหารงานเชิง กลุ่ม และกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของงานที่ต้องพัฒนาตนเอง และพัฒนาบุคคลอื่นให้มีศักยภาพ สอดคล้องการทำงานรูปแบบเดียวกัน

11. องค์กรประกอบการวัดผลการดำเนินงานด้านผลตอบแทนธุรกิจ (Return for business performance) ที่แตกต่างกันส่งผลให้ภาพรวมทุกกลุ่มขนาดบริษัทเกี่ยวกับมุ่งประสิทธิภาพการบริหาร ผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน ค่าเฉลี่ย 4.67 (ร้อยละ 54.05) กำหนดเป้าหมายการ บริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น ค่าเฉลี่ย 4.51 (ร้อยละ 48.12) กำหนดจุดประสงค์ การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ ค่าเฉลี่ย 4.20 (ร้อยละ 33.48) มุ่งประสิทธิผล การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดหุ้น ค่าเฉลี่ย 3.97 (ร้อยละ 51.13) และมุ่ง แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.67 (ร้อยละ 38.64) ทั้งนี้ สอดคล้องตามแนวทางของกลุ่มขนาดบริษัทเล็กเกี่ยวกับมุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงใน การวัดผลตอบแทนการลงทุน ค่าเฉลี่ย 4.54 (ร้อยละ 49.68) กำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น ค่าเฉลี่ย 4.47 (ร้อยละ 47.08) กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มี ศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ค่าเฉลี่ย 4.12 (ร้อยละ 48.07) มุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มี ศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดหุ้น ค่าเฉลี่ย 3.79 (ร้อยละ 54.22) และมุ่งแนวทางบริหาร ผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.48 (ร้อยละ 33.12) ขณะที่แนวทาง สอดคล้องกับกลุ่มขนาดกลางเกี่ยวกับมุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทน การลงทุน ค่าเฉลี่ย 4.78 (ร้อยละ 59.29) กำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทน ผู้ถือหุ้น กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ ค่าเฉลี่ย 4.24 (ร้อยละ 46.79) มุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดหุ้น

ค่าเฉลี่ย 3.96 (ร้อยละ 52.56) และมุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.53 (ร้อยละ 38.14) รวมทั้งแนวทางสอดคล้องกับกลุ่มขนาดใหญ่เกี่ยวกับมุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน ค่าเฉลี่ย 4.67 (ร้อยละ 54.05) กำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์ ค่าเฉลี่ย 4.23 (ร้อยละ 43.04) มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดหุ้น ค่าเฉลี่ย 4.17 (ร้อยละ 46.60) และมุ่งแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน ค่าเฉลี่ย 3.98 (ร้อยละ 44.66) ทั้งนี้ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งเน้นบริหารเชิงเป้าหมายของผลตอบแทนการลงทุนในการพัฒนากลุ่มผู้มีศักยภาพสูง

โครงสร้างองค์ประกอบเชิงยืนยันแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง

สรุปผลการวิเคราะห์ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน เป็นผลระดับความสำคัญคุณลักษณะยืนยันเชิงโครงสร้างองค์ประกอบแนวทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ (CFA) และผลการวิเคราะห์คุณลักษณะที่มีต่อระดับค่าเฉลี่ยและแนวโน้มทิศทางทำให้ความสำคัญของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีคุณลักษณะแตกต่างกัน ดังนี้

1. คุณลักษณะองค์ประกอบมีความสำคัญต่อการยืนยัน โครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง จากวิเคราะห์ระดับความสำคัญมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Perspective alignment) ระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย 4.72 (ร้อยละ 52.21) กระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process alignment) ระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย 4.77 (ร้อยละ 59.20) การประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Performance alignment) ระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย 4.76 (ร้อยละ 54.14) และกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio alignment) ระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย 4.68 (ร้อยละ 55.22) คุณลักษณะความสอดคล้องต่อสมการเชิงโครงสร้างแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงวัดผลจากดัชนีความสอดคล้องของสมการเชิงโครงสร้างและดัชนีความกลมกลืนเชิงโครงสร้าง พิจารณาจากคุณลักษณะความเหมาะสมและสามารถยืนยันโมเดลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างองค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีความเหมาะสมและสอดคล้องที่นัยสำคัญมากกว่า 0.05 ทุกกลุ่มบริษัท ($p = .220$, $p = .071$, $p = .365$, $p = .176$ ตามลำดับ) ทั้งนี้คุณลักษณะโมเดลมีค่าสัดส่วน Chi-square/df น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2.00 (1.096, 1.222, 1.047, 1.197 ตามลำดับ) และมีค่าความเหมาะสม GFI มากกว่า 0.95 (.953, .959, .965, .991 ตามลำดับ) ทั้งนี้กลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่มีค่ามากกว่ากลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลางและเล็กตามลำดับ ขณะที่ค่า CGI มากกว่าค่า GFI ทุกกลุ่มธุรกิจ

2. คุณลักษณะองค์ประกอบมีความสำคัญต่อการยืนยันเชิงโครงสร้างประเมินศักยภาพสูง จากวิเคราะห์ระดับความสำคัญการประเมินการใช้ขีดความสามารถ (Capability potential) ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 4.85 (ร้อยละ 62.00) การประเมินความมุ่งมั่น (Commitment potential) ระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 4.75 (ร้อยละ 56.30) คุณลักษณะความสอดคล้องต่อสมการเชิงโครงสร้างประเมินศักยภาพสูงวัดผลจากดัชนีความสอดคล้องของสมการเชิงโครงสร้าง และดัชนีความกลมกลืนเชิงโครงสร้าง พิจารณาจากคุณลักษณะความเหมาะสมและสามารถยืนยัน โมเดลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบแนวทางการประเมินศักยภาพสูงในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential) มีความเหมาะสมและสอดคล้องที่นัยสำคัญมากกว่า 0.05 ทุกกลุ่มบริษัท ($p = .511, p = .201, p = .117, p = .068$) ทั้งนี้คุณลักษณะ โมเดลมีค่าสัดส่วน Chi-square/df น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2.00 (.854, 1.230, 1.416, 2.00 ตามลำดับ) และมีค่าความเหมาะสม GFI มากกว่า 0.95 (.995, .980, .981, .996 ตามลำดับ) ซึ่งกลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่มีค่ามากกว่ากลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลางและเล็กตามลำดับ ขณะที่ค่า CGI มากกว่าค่า GFI ทุกกลุ่มธุรกิจ

3. คุณลักษณะองค์ประกอบมีความสำคัญต่อยืนยันโครงสร้างประเมินผลการปฏิบัติงานสูง จากวิเคราะห์ระดับความสำคัญการประเมินผลปฏิบัติงานด้านสมรรถนะ (Competency performance) ระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 5.05 (ร้อยละ 67.38) ประเมินผลปฏิบัติงานด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Performance) ระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 4.92 (ร้อยละ 74.06) การประเมินผลปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วม (Collaboration performance) ระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 4.58 (ร้อยละ 48.22) คุณลักษณะความสอดคล้องต่อสมการเชิงโครงสร้างประเมินผลการปฏิบัติงานสูงวัดผลจากดัชนีความสอดคล้องของสมการเชิงโครงสร้าง และดัชนีความกลมกลืนเชิงโครงสร้าง พิจารณาจากคุณลักษณะความเหมาะสมและสามารถยืนยัน โมเดลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance) มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันที่นัยสำคัญมากกว่า 0.05 ทุกกลุ่มบริษัท ($p = .075, p = .175, p = .098, p = .301$) ทั้งนี้คุณลักษณะ โมเดลมีค่าสัดส่วน Chi-square/df น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2.00 (1.306, 1.404, 1.232, .938 ตามลำดับ) และมีค่าความเหมาะสม GFI มากกว่า 0.95 (.988, .987, .993, 1.000 ตามลำดับ) ซึ่งกลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่มีค่ามากกว่ากลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลางและเล็กตามลำดับ ขณะที่ค่า CGI มากกว่าค่า GFI ทุกกลุ่มธุรกิจ

4. คุณลักษณะองค์ประกอบมีความสำคัญต่อยืนยันโครงสร้างการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร จากวิเคราะห์ระดับความสำคัญการวัดผลเติบโตขององค์กรธุรกิจ (Business growth) ระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 4.60 (ร้อยละ 56.62) การวัดผลตอบแทนขององค์กรธุรกิจ (Business Growth) ระดับมากที่ค่าเฉลี่ย 4.38 (ร้อยละ 42.73) คุณลักษณะความสอดคล้องต่อสมการเชิงโครงสร้างวัดผลการดำเนินงานจากดัชนีความสอดคล้องของสมการเชิงโครงสร้าง และดัชนีความกลมกลืนเชิงโครงสร้าง พิจารณาจากคุณลักษณะความเหมาะสมและสามารถยืนยัน โมเดลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบแนวทางการวัดผลการดำเนินงานในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

(Business Performance) มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันที่นัยสำคัญมากกว่า 0.05 ทุกกลุ่มบริษัท ($p = .075, p = .175, p = .098, p = .301$) ทั้งนี้คุณลักษณะโมเดลมีค่าสัดส่วน Chi-Square/df น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2.00 (1.431, 1.229, 1.387, 1.147 ตามลำดับ) และมีค่าความเหมาะสม GFI มากกว่า 0.95 (.974, .976, .977, .999 ตามลำดับ) ซึ่งกลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่มีค่ามากกว่ากลุ่มองค์กรธุรกิจขนาดกลางและเล็กตามลำดับ ขณะที่ค่า CGI มากกว่าค่า GFI ทุกกลุ่มธุรกิจ

พัฒนารูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจที่แตกต่างกัน

สรุปผลการวิเคราะห์ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 นำเสนอโมเดลการจัดวางรูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน จากผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบเชิงอิทธิพลของกระบวนการที่มีความสำคัญต่อแนวทางการบริหาร พบว่า ค่า GFI เท่ากับ 0.995 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า CFI เท่ากับ 1.000 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า NFI เท่ากับ 0.995 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) โดยมีค่า p-value เท่ากับ .495 (มากกว่า 0.05) ที่ค่า Chi-square/df เท่ากับ .978 (มากกว่า 2.0) ทำให้โมเดลสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจทุกขนาดกลุ่มบริษัท มีน้ำหนักและทิศทางสำคัญโดยรูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงภาพรวมกลุ่มขนาดบริษัทให้ความสำคัญที่มีต่อมุมมองการบริหาร ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 62.31 ($R^2 = .62310$) จากการวางแนวทางเชิงกระบวนการที่มีต่อแนวทางการบริหารที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 66.44 ($R^2 = .66437$) และการวางแนวทางการบริหารเชิงการประเมินผลการปฏิบัติ ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 80.34 ($R^2 = .80336$) ทั้งนี้การกระจายความเสี่ยงการบริหาร ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 62.81 ($R^2 = .62805$) ต่อแนวทางการวิเคราะห์ความแตกต่างตามกลุ่มขนาดบริษัท ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์โมเดลกลุ่มขนาดบริษัทที่มีความแตกต่างกัน เป็นการวิเคราะห์การจัดรูปแบบแนวทางการบริหารที่มีต่อผลดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

1.1 รูปแบบการจัดวางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก จากการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างองค์ประกอบเชิงอิทธิพลของกระบวนการที่มีความสำคัญต่อแนวทางการบริหาร พบว่า ค่า GFI เท่ากับ 0.993 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า CFI เท่ากับ .999 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า NFI เท่ากับ 0.993 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) โดยมีค่า p-value เท่ากับ .166 (มากกว่า 0.05) ที่ค่า Chi-square/df เท่ากับ 1.254 (มากกว่า 2.0) ทำให้โมเดลสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก มีน้ำหนักและทิศทางสำคัญต่อรูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้ความสำคัญของผู้บริหารสายงานธุรกิจที่มีต่อวางแนวทางเชิงมุมมองการบริหารที่มีต่อแนวทาง

บริหาร ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 67.66 ($R^2 = .67659$) จากการวางแผนทางเชิงกระบวนการที่มีต่อ
 แนวทางบริหารที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 60.28 ($R^2 = .60283$) และการวางแผนทางบริหารเชิงการ
 ประเมินผลการปฏิบัติ ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 72.88 ($R^2 = .72876$) ทั้งนี้การกระจายความเสี่ยงการ
 บริหาร ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 52.21 ($R^2 = .52215$) ต่อการวางแผนทางบริหาร

1.2 รูปแบบการจัดวางแผนบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร
 บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกลุ่มบริษัทขนาดกลาง จากการวิเคราะห์สมการ
 โครงสร้างองค์ประกอบเชิงอิทธิพลของกระบวนการที่มีความสำคัญต่อแนวทางบริหาร พบว่า ค่า GFI
 เท่ากับ 0.971 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า CFI เท่ากับ .993 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า NFI เท่ากับ 0.976
 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) โดยมีค่า p-value เท่ากับ .053 (มากกว่า 0.05) ที่ค่า Chi-square/df เท่ากับ 1.39634
 (มากกว่า 2.0) ทำให้โมเดลสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวางแผนทาง
 บริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีผลต่อการ
 ดำเนินงานขององค์กรธุรกิจกลุ่มบริษัทขนาดกลาง มีน้ำหนักและทิศทางสำคัญต่อรูปแบบแนวทาง
 บริหารผู้มีศักยภาพสูงให้ความสำคัญของผู้บริหารสายงานธุรกิจที่มีต่อวางแผนทางเชิงมุมมองการ
 บริหารที่มีต่อแนวทางบริหาร ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 82.76 ($R^2 = .82762$) จากการวางแผนทางเชิง
 กระบวนการที่มีต่อแนวทางบริหารที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 74.96 ($R^2 = .74959$) และการวางแผนทาง
 บริหารเชิงการประเมินผลการปฏิบัติ ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 86.53 ($R^2 = .86529$) ทั้งนี้การ
 กระจายความเสี่ยงการบริหาร ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 81.19 ($R^2 = .81189$) ต่อการวางแผนทาง
 บริหาร

1.3 รูปแบบการจัดวางแผนบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร
 บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยขนาดใหญ่ จากการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง
 องค์ประกอบเชิงอิทธิพลของกระบวนการที่มีความสำคัญต่อแนวทางบริหาร พบว่า ค่า GFI เท่ากับ
 0.975 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า CFI เท่ากับ .996 (มากกว่า 0.95 ขึ้นไป) ค่า NFI เท่ากับ 0.984 (มากกว่า
 0.95 ขึ้นไป) โดยมีค่า p-value เท่ากับ .104 (มากกว่า 0.05) ที่ค่า Chi-square/df เท่ากับ 1.330 (มากกว่า
 2.0) ทำให้โมเดลสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวางแผนทางบริหารผู้มี
 ศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีผลต่อการดำเนินงานของ
 องค์กรธุรกิจกลุ่มบริษัทใหญ่ มีน้ำหนักและทิศทางสำคัญต่อรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้
 ให้ความสำคัญของผู้บริหารสายงานธุรกิจที่มีต่อวางแผนทางเชิงมุมมองการบริหารที่มีต่อแนวทางบริหาร
 ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 86.24 ($R^2 = .86244$) จากการวางแผนทางเชิงกระบวนการที่มีต่อแนวทาง
 บริหารที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 80.30 ($R^2 = .80297$) และการวางแผนทางบริหารเชิงการประเมินผล
 การปฏิบัติ ที่น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 81.20 ($R^2 = .81202$) ทั้งนี้การกระจายความเสี่ยงการบริหาร ที่
 น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 79.08 ($R^2 = .79081$) ต่อการวางแผนทางบริหาร

2. ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานการวิจัยแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีผลต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่แตกต่างกัน ผลวิจัยการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยนำแนวคิดวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในการสร้างมุมมองของกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่จะเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นการประสิทธิภาพของกลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาผู้ที่จะเป็นผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร เชื่อมโยงความมุ่งมั่นการปฏิบัติที่เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำมีอาชีพด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลการดำเนินงานขององค์กร (Organization performance) สรุปผลอิทธิพลขององค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ดังนี้

2.1 แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ผลการทดสอบสมมติฐาน แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ที่ระดับค่านัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 ($p\text{-value} < .05$) ในกลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมกลุ่มขนาดบริษัท

2.2 แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ผลการทดสอบสมมติฐาน แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ที่ระดับค่านัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 ($p\text{-value} < .05$) ยอมรับสมมติฐานในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดกลาง กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมกลุ่มขนาดบริษัท

2.3 แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินศักยภาพปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ผลการทดสอบสมมติฐาน แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินศักยภาพปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ที่ระดับค่านัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 ($p\text{-value} < .05$) ยอมรับสมมติฐานในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมกลุ่มขนาดบริษัท

2.4 แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินศักยภาพปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ผลการทดสอบสมมติฐาน แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินผลปฏิบัติงานสูงและศักยภาพปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ที่ระดับค่านัยสำคัญน้อยกว่า 0.05 ($p\text{-value} < .05$) ยอมรับสมมติฐานในกลุ่มบริษัทขนาดเล็ก กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ และภาพรวมทุกกลุ่มบริษัท

3. ผลการวิเคราะห์แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลขององค์ประกอบของแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อผลดำเนินงานขององค์กร และมีอิทธิพลแทรกซ้อนของการประเมินศักยภาพสูง และการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง

ดังนี้

3.1 กลุ่มบริษัทขนาดเล็กที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีรูปแบบแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นการวางแนวทางที่สอดคล้องกับการประเมินผลศักยภาพการปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานในการกำกับแนวทางวัดผลการดำเนินงาน โดยแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินศักยภาพสูง ร้อยละ 52.33 และผลการปฏิบัติงานสูง (High performance) ร้อยละ 86.11 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการประเมินศักยภาพสูง ร้อยละ 53.81 ส่งผลที่ได้ต่อแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการวัดผลดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 27.66) ขณะที่แนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (ร้อยละ 91.84) มากกว่าอิทธิพลต่อการประเมินศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 66.28) ทั้งนี้การประเมินผลปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินศักยภาพสูง (ร้อยละ 44.15) และการประเมินผลปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อการวัดผลดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 88.96) และการประเมินศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 31.59) สรุปได้ว่ากลุ่มบริษัทขนาดเล็กแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงไม่มีอิทธิพลต่อการวัดผลดำเนินงานขององค์กร ขณะที่แนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงหรือมีอิทธิพลผ่านการประเมินศักยภาพสูงที่ส่งผลต่อการวัดผลดำเนินงานขององค์กร ขณะที่รูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลทางตรงต่อการประเมินศักยภาพสูงและการวัดผลดำเนินงานขององค์กร แต่รูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงไม่มีอิทธิพลต่อการวัดผลดำเนินงานขององค์กร

3.2 กลุ่มบริษัทขนาดกลางที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีรูปแบบแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นการวางแนวทางที่สอดคล้องกับการประเมินผลศักยภาพการปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานในการกำกับแนวทางวัดผลการดำเนินงาน โดยแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานสูง ร้อยละ 86.19 ผลการดำเนินงานองค์กร ร้อยละ 58.66 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการประเมินศักยภาพสูง ร้อยละ 99.50 ผลการดำเนินงานองค์กร ร้อยละ 48.72 ส่งผลที่ได้ต่อแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลทางตรงต่อการวัดผลดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 58.66) ขณะที่แนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (ร้อยละ 86.20) แต่แนวทางการบริหารไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินศักยภาพสูง (ร้อยละ 6.98) ทั้งนี้การประเมินผลปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินศักยภาพสูง (ร้อยละ 99.50) และการประเมินผลปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อการวัดผลการดำเนินงาน (ร้อยละ 48.72) แต่ทำให้การประเมินศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงข้ามต่อการวัดผลดำเนินงาน (ร้อยละ 10.07) สรุปได้ว่ากลุ่มบริษัทขนาดกลางมีรูปแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร แต่แนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงไม่มีอิทธิพลผ่านการประเมินศักยภาพสูง ทำให้แนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงผ่านการประเมินศักยภาพสูงและ

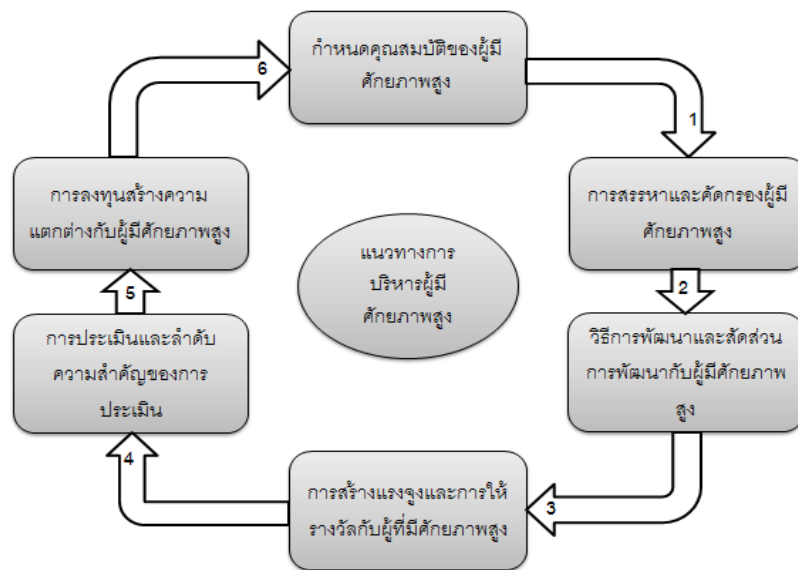
ประเมินผลการปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลทางตรงข้ามต่อการวัดผลดำเนินงานขององค์กร

กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีรูปแบบแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นการวางแนวทางที่สอดคล้องกับการประเมินผลศักยภาพการปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานในการกำกับแนวทางวัดผลการดำเนินงาน โดยแนวทางการบริหารที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานสูง ร้อยละ 86.11 และมีต่อประเมินศักยภาพสูง ร้อยละ 52.32 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการประเมินศักยภาพสูง ร้อยละ 53.80 ผลการดำเนินงานขององค์กร ร้อยละ 80.45 ส่งผลที่ได้รับต่อแนวทางการบริหารที่มีศักยภาพสูงส่งผลโดยตรงกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 49.14) ซึ่งแนวทางการบริหารที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (ร้อยละ 88.21) มากกว่าอิทธิพลต่อการประเมินศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 42.73) ทั้งนี้การประเมินผลปฏิบัติงานสูงไม่ส่งผลโดยตรงต่อการประเมินศักยภาพสูง (ร้อยละ 62.05) แต่การประเมินผลปฏิบัติงานสูงส่งผลโดยตรงต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 72.73) และการประเมินศักยภาพสูงส่งผลตรงกันข้ามกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 31.20) สรุปผลกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่มีแนวทางการบริหารที่มีศักยภาพสูงส่งผลโดยตรงต่อการวัดผลดำเนินงานขององค์กรและแนวทางการบริหารที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงที่ส่งผลทางตรงต่อการวัดผลดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งแนวทางการบริหารที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลผ่านการประเมินศักยภาพสูงที่ส่งผลทางตรงกันข้ามต่อการวัดผลดำเนินงานขององค์กร

กลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีรูปแบบแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นการวางแนวทางที่สอดคล้องกับการประเมินผลศักยภาพการปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานในการกำกับแนวทางวัดผลการดำเนินงาน โดยแนวทางการบริหารที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานสูง ร้อยละ 40.54 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ร้อยละ 13.94 ส่งผลที่ได้ต่อแนวทางการบริหารที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงข้ามต่อการวัดผลดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 43.89) ขณะที่แนวทางการบริหารที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูง (ร้อยละ 86.11) มากกว่าอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 52.33) ทั้งนี้การประเมินผลปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อการประเมินศักยภาพสูง (ร้อยละ 53.81) และการประเมินผลปฏิบัติงานสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อการวัดผลดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 80.45) และประเมินศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการวัดผลดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 55.56) สรุปผลแนวทางการบริหารที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลต่อทางตรงการวัดผลดำเนินงานขององค์กร และแนวทางการบริหารที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลผ่านการประเมินศักยภาพสูงส่งผลต่อทางตรงการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร และแนวทางการบริหารที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงและการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงส่งผลทางตรงต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร แต่แนวทางการบริหารที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลทางตรงข้ามต่อการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

แนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจ

สรุปผลการวิเคราะห์ต่อบัณฑิตุประสงค์ข้อที่ 3 การจัดทำแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่ได้จากการสนทนาเชิงกลุ่มของผู้บริหารสายทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนารูปแบบการบริหารจากการกำหนดคุณสมบัติเป็นการสร้างความเข้าใจในการสังมทกษะและประสพการณที่บงบอกถึงคุณค่าที่มีความจำเป็นต่อการตัดสินใจของธุรกิจ โดยหลีกเลี่ยงการสุมในการว่าจ้างหรือการสุมในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งกับบุคคลที่จะเป็นการประเมินพื้นฐานองค์การด้านความใส่ใจในการวัดผลปฏิบัติงานภายใต้แนวทางบริหารที่มีข้อจำกัดของคุณค่าของกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทแอบแฝงทางด้านความเชี่ยวชาญ ความสามารถและคุณลักษณะที่ช่วยผลักดันธุรกิจไปสู่ความสำเร็จทางด้านการจัดการสภาพแรงงานที่มีความพร้อมรองรับการขับเคลื่อนเป้าหมายที่มีเพียงร้อยละ 10 ของจำนวนบุคลากร ทั้งนี้้องค์การยังขาดแคลนผู้นำที่มีศักยภาพสูงและแรงงานผู้ที่มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขึ้นอยู่กับการประเมินวิธีการเชิงรูปแบบการปฏิบัติ (Solution Evaluation) สำหรับผู้ที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้มีศักยภาพสูงที่จะมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การเปรียบเทียบผลงาน และการให้ผลตอบแทนดังนี้



ภาพที่ 5-1 แนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจ

จากภาพที่ 5-1 การพัฒนาแนวทางการบริหารจากการนำรูปแบบการบริหารไปใช้ในการสนทนาเชิงกลุ่มกับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในรูปแบบองค์ประกอบด้านมุมมองการบริหาร ด้านกระบวนการบริหาร ด้านประเมินผลการบริหาร และด้านกระจายความเสี่ยงการบริหาร มุ่งเน้นแนวทางบริหารนำสู่การปฏิบัติที่ประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจใน

การวิเคราะห์ผลจากการสนทนาของผู้บริหารกลุ่มบริษัทอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีแนวทางกำหนดวิธีการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ดังนี้

1. การกำหนดคุณสมบัติผู้มีศักยภาพสูง เป็นการออกแบบกลุ่มบุคคลที่มีการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติบุคคล (Design talent) ในการออกแบบต้นแบบกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงสำหรับการจัดแบ่งระดับความสำคัญของมุมมองที่มีต่อแรงผลักดันเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ กำหนดแหล่งการค้นหาแยกกลุ่ม กำหนดแนวทางการเข้าถึงแยกกลุ่ม และกำหนดวิธีการได้มาซึ่งผู้ที่เหมาะสมแยกกลุ่ม มีการจัดแบ่งกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง ดังนี้

1.1 กลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Performer) เป็นมุมมองการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติของกลุ่มพนักงานที่เป็นพื้นฐานขององค์กรในการกำหนดมาตรฐานการทำงานตามตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานเชิงเกณฑ์การวัดผลปฏิบัติงานจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก โดยเป็นคุณลักษณะการวางแผนงานเชิงกระบวนการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การรักษา การให้ผลตอบแทนตามมาตรฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกระจายความเสี่ยงการบริหารจากการหมุนเวียนการทำงานและการเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน ทั้งนี้การประเมินแบบบุคคลลักษณะและสมรรถนะในการประเมินผลการบริหารกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐานสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานแบบ 180 องศาตามลำดับชั้นการบริหาร

1.2 กลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performer) เป็นมุมมองการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติที่สูงกว่าพื้นฐานขององค์กรที่มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานตามตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานการวัดผลปฏิบัติงานจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะ โดยเป็นคุณลักษณะการวางแผนงานเชิงกระบวนการคัดเลือก การพัฒนา และการให้ผลตอบแทนแบบเฉพาะด้าน โดยกระจายความเสี่ยงการบริหารจากการมอบหมายงานเฉพาะและให้คำปรึกษาการทำงาน ทั้งนี้การประเมินแบบบุคคลลักษณะและสมรรถนะในการประเมินผลบริหารกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาข้ามสายงานบริหารและข้ามลำดับชั้นการบริหาร

1.3 กลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์ (High potential) เป็นมุมมองการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เป็นมีการกำหนดศักยภาพพิเศษสำหรับการวัดผลตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถต่อผลสัมฤทธิ์ความสำเร็จ โดยเป็นคุณลักษณะการวางแผนงานเชิงกระบวนการคัดเลือก การพัฒนา การรักษา การให้ผลตอบแทนสูงกว่ามาตรฐาน โดยกระจายความเสี่ยงการบริหารจากการหมุนเวียนการทำงานและการเป็นที่ปรึกษาทำงาน ทั้งนี้การประเมินแบบบุคคลลักษณะและสมรรถนะในการประเมินผลการบริหารกลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์แบบเฉพาะสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาจากผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

1.4 กลุ่มผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เป็นมุมมองการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เป็นการกำหนดศักยภาพบนความสามารถพิเศษสำหรับการวัดผลตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศต่อเป้าหมาย เป็นผู้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการสร้างองค์ความรู้ในการเพิ่มขีดความสามารถ และมีเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหา รวมทั้งมีบุคลิกภาพเฉพาะตัวที่มีพฤติกรรมที่โดดเด่นและยึดถือทัศนคติของตนเองเชิงบวก และมีศักยภาพผู้นำในอนาคต โดยเป็นคุณลักษณะของการวางแนวทางเชิงกระบวนการดึงดูด คัดเลือก การพัฒนา การรักษา การให้ผลตอบแทนเฉพาะพิเศษ โดยกระจายความเสี่ยงการบริหารจากการมอบหมายงาน โครงการพิเศษและการเป็นที่ปรึกษาโครงการพิเศษ ทั้งนี้การประเมินแบบบุคลิกลักษณะและสมรรถนะในการประเมินผลบริหารกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานแบบเฉพาะพิเศษสำหรับวัดผลตอบแทนการดำเนินงานขององค์กร

การคัดกรองกลุ่มบุคคลสำหรับแต่ละกลุ่มในการวิเคราะห์คุณลักษณะทางกายภาพด้านรูปร่าง หน้าตา และสังคมของกลุ่มบุคคลในการคัดกรองจากข้อมูลคุณลักษณะที่มีการนำเสนอของกลุ่มบุคคล และการวิเคราะห์คุณสมบัติด้านความรู้และทักษะด้านประสบการณ์ทำงานในการคัดกรองเปรียบเทียบข้อมูลของกลุ่มบุคคลที่ได้มีการกำหนดไว้มีความสอดคล้องกับหน้าที่งาน และการวิเคราะห์พิจารณาทัศนคติที่ต่อองค์กรและรูปแบบการทำงานกับองค์กรในการคัดกรองมุมมองของกลุ่มบุคคลที่มีต่อการทำงานและความรับผิดชอบกับองค์กรจากการสัมภาษณ์เฉพาะบุคคลที่ต้องการคัดกรอง และการวิเคราะห์มุมมองที่เป็นแรงปรารถนาในการเข้ามาทำงานกับองค์กรในการคัดกรองแรงปรารถนาของกลุ่มบุคคลที่มีต่ออนาคตกับองค์กรจากการสัมภาษณ์เฉพาะบุคคลที่ต้องการคัดกรอง

2. การสรรหาและคัดกรองผู้มีศักยภาพสูง เป็นการค้นหาและเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูง (Discover talent) ในค้นหาต้นแบบสำหรับวางแนวทางคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลของแต่ละกลุ่มในการกำหนดวิธีการเข้าถึงการได้มาซึ่งบุคคล ทั้งนี้บุคคลที่มีการค้นหาจะถูกคัดกรองสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสมกับคุณค่างาน และเป็นการวางเส้นทางการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานและมีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรธุรกิจจากการกำหนดแนวทางการเข้าถึงและการคัดกรองกลุ่มต่างๆ ที่อยู่ในการวางแนวทางกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง มีการจัดกระบวนการบริหารมี ได้แก่ 1) การจัดทำรายชื่อกลุ่มประเมินคุณสมบัติผู้มีศักยภาพสูง 2) การจัดทำแบบคู่มือในการประเมินผู้มีศักยภาพสูงและเกณฑ์การประเมินคัดเลือก 3) แบบคู่มือประเมินคุณสมบัติของผู้มีศักยภาพสูง 4) แบบคู่มือการวัดขีดความสามารถของผู้มีศักยภาพสูง และ 5) แบบคู่มือประเมินคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงในการมอบหมายหน้าที่ ในการสรรหาเชิงกระบวนการบริหาร ได้แก่ 1) การค้นหาตลาดแรงงานคุณภาพ (Workplace) กำหนดวิธีการค้นหาแหล่งที่เป็นตลาดแรงงานคุณภาพทางเว็บไซต์ สถานบันการศึกษา บุคลากรภายในองค์กรหรือกลุ่มบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยทำการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และสังเคราะห์แหล่งตลาดแรงงานที่มีกลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการเข้าสู่การบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร 2) การเข้าถึงแหล่งแรงงาน

คุณภาพ (Work acquisition) กำหนดวิธีการเข้าถึงผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะเฉพาะตามกลุ่มที่มีการกำหนด และ 3) การได้มาซึ่งแรงงานคุณภาพสำหรับการจัดกลุ่ม (Workforce pooling) กำหนดวิธีการได้มาซึ่งผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการบริหาร

3. การพัฒนาและกำหนดสัดส่วนการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง มุ่งเน้นการพัฒนาช่องว่างทางทักษะและความสามารถในการสร้างเสริมศักยภาพในเกิดผลสัมฤทธิ์ในเชิงปฏิบัติมากกว่าการรับรู้หรือการเรียนรู้ โดยส่วนใหญ่บุคคลากรจะมีการพัฒนาตนเองจากการหาความรู้เพิ่มเติมทดลองปฏิบัติตามแนวทางของแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มที่มีความไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาขององค์กรต่าง ๆ จึงมีการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาและการออกแบบวิธีการพัฒนาสำหรับการสร้างรูปแบบที่เหมาะสมกับกลุ่มบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มที่มีคุณสมบัติพิเศษ เป็นการเลือกรูปแบบการพัฒนาเชิงผสมผสานของวิธีการหลากหลายในสอดคล้องกันเป็นรูปแบบเดียวกันสำหรับการพัฒนากลุ่มบุคคลเฉพาะส่งเสริมและสนับสนุนความรู้เชิงทักษะเชิงกลุ่มในการพัฒนารูปแบบ โครงการพิเศษ (Develop talent) สำหรับการพัฒนาทักษะพิเศษในการบรรลุเป้าหมาย (Goal setting) มุ่งเน้นการพัฒนาวางแผนสายอาชีพการพัฒนาการเติบโต (Personal growth) และการพัฒนาสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession plan) มีการให้คำปรึกษาและภาวะผู้นำในการที่จะนำพากลุ่มไปในทิศทางที่องค์กรต้องการสอดคล้องกับเป้าหมายที่ใช้วัดผลการปฏิบัติ ดังนี้

3.1 กำหนดวิธีการพัฒนากับผู้มีศักยภาพสูง ได้แก่ 1) การพัฒนารูปแบบโปรแกรมโครงการ (Program development) เป็นการวางแผนจัดทำแผนพัฒนาเชิงกลุ่มบุคคลที่มีการกำหนดที่มาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ ขอบเขตการพัฒนา ประโยชน์ที่จะได้รับ ระยะเวลาการพัฒนา และการประเมินวัดผลการ รวมทั้งการกำหนดงบประมาณและผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุนพัฒนา เช่น โครงการพัฒนากลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง ที่มีการคัดสรรบุคลากรภายในองค์กร และภายนอกองค์กรให้มีความสามารถในการสร้างผลการปฏิบัติระดับสูงแต่ละด้าน ส่งผลต่อกำไรของธุรกิจและการเติบโตขององค์กรธุรกิจ เป็นต้น 2) การพัฒนารูปแบบการให้คำปรึกษา (Consulting) เป็นการวางแผนทางสร้างผู้ให้คำปรึกษาในการทำงาน การแก้ปัญหา การสร้างแนวคิดใหม่ และวางแผนดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ มีความจำเป็นต่อการฝึกฝนในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และพัฒนาทักษะการให้คำปรึกษาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของการทำงาน 3) การพัฒนารูปแบบการเป็นที่เลี้ยงการทำงาน (Mentoring) เป็นการวางแผนทางเป็นผู้สนับสนุนในการทำงานและการเป็นที่เลี้ยงในการทำงาน การเพิ่มทักษะความชำนาญการ และการสร้างทัศนคติในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ๆ โดยกำกับวิธีการทำงานและควบคุมแนวทางการทำงานให้เหมาะสมกับดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ 4) การพัฒนารูปแบบการฝึกทักษะเชิงปฏิบัติการ (On the job training) เป็นการวางแผนการสอนวิธีการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน การวิเคราะห์ผลของงาน และรายงานปัญหาจากการทำงาน เป็นการพัฒนาทักษะใหม่ของกลุ่มบุคคลที่มีการทำงานไม่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงาน และการร่าง

ทัศนคติในการพัฒนาตนเองที่อาศัยแรงจูงใจในการทำงานกระตุ้นผลงานของตนเอง

3.2 จัดลำดับความสำคัญการพัฒนาให้กับผู้มีศักยภาพสูง ได้แก่ 1) กำหนดสัดส่วนวิธีการพัฒนารูปแบบโครงการในกลุ่มผู้มีสัมฤทธิ์ของงานและกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง เนื่องจากมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพการทำงานด้านบริหารและภาวะผู้นำ 2) การกำหนดสัดส่วนวิธีการพัฒนาให้คำปรึกษา การเป็นที่ปรึกษาและการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติมีการนำมาใช้กับกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐานและกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง เนื่องจากเป็นแนวทางการพัฒนาเสริมสร้างความสามารถรายบุคคลในการสอนงาน การหมุนเวียนงาน การขยายขอบเขตงาน 3) การกำหนดสัดส่วนวิธีการพัฒนาเชิงปฏิบัติการและการสนทนาเชิงปฏิบัติการมีการนำสอดแทรกควบคู่กับการพัฒนากลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์ของงานและกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงมากกว่ากลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐานและกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง

4. การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล เป็นการขับเคลื่อนและผลักดันผู้มีศักยภาพสูงเชิงกลุ่ม (Drive talent) ในการปรับปรุงขีดความสามารถที่ต้องตระหนักถึงความเชี่ยวชาญและความชำนาญ การของแต่ละกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถและการให้รางวัลที่เป็นผลตอบแทนตามระดับผลงาน ดังนี้

4.1 กำหนดวิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้มีศักยภาพสูง ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจในการมอบหมายบทบาทการทำงานสำคัญ เป็นแนวทางที่จะเพิ่มระดับความสามารถและศักยภาพในการทำงานสำหรับกลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์และกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง 2) การสร้างแรงจูงใจในการให้รางวัลจากผลงานสำคัญ เป็นแนวทางที่จะเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานสำหรับกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน และนำไปใช้ร่วมกับแนวทางสร้างแรงจูงจรูปแบบการมอบหมายงาน 3) การสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจงานสำคัญ เป็นแนวทางที่จะเพิ่มระดับความศักยภาพในการทำงานสำหรับกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูงและผู้มีผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน และนำไปใช้ร่วมกับแนวทางสร้างแรงจูงจรูปแบบการมอบหมายงานและการสร้างความผูกพัน 4) การสร้างแรงจูงใจในการสืบทอดตำแหน่งงาน สำคัญ เป็นแนวทางที่จะเพิ่มระดับความสามารถและศักยภาพในการทำงานสำหรับกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง และนำไปใช้ร่วมกับแนวทางสร้างแรงจูงจรูปแบบการมอบหมายงาน

4.2 กำหนดวิธีการให้รางวัลในการทำงานให้กับผู้มีศักยภาพสูง ได้แก่ 1) การให้รางวัลกับกลุ่มบุคคลที่เป็น โบนัสพิเศษ เป็นการกำหนดผลตอบแทนเป็น โบนัสพิเศษจากการประเมินและวัดผลการปฏิบัติงานแยกแต่ละกลุ่ม มีการกำหนดเกณฑ์การให้ผลตอบแทนและจัดทำเป็นงบประมาณพิเศษในสัดส่วนแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน 2) การให้รางวัลกับกลุ่มบุคคลที่เป็นการถือหุ้น เป็นการกำหนดผลตอบแทนเป็นหุ้นจากการประเมินและวัดผลการปฏิบัติงานแยกแต่ละกลุ่ม มีการกำหนดเกณฑ์การให้หุ้นบุริมสิทธิสำหรับการแปลงเป็นหุ้นสามัญในช่วงระยะเวลาที่กำหนดแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน 3) การให้รางวัลกับกลุ่มบุคคลที่เป็นตำแหน่งงาน เป็นการปรับเลื่อนตำแหน่งงานและสืบทอดตำแหน่งงานสำหรับผู้ที่มีการปฏิบัติงานดีเยี่ยมและผู้มีสัมฤทธิ์การทำงาน โดยมีการทดสอบการทำงานใน

ตำแหน่งที่มอบหมายระยะเวลา 3-6 เดือน 4) การให้รางวัลกับกลุ่มบุคคลในการให้ทุนพัฒนาศึกษาต่อ เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มผู้มีศักยภาพในการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร

5. การประเมินจัดลำดับความสำคัญการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการประเมินเพื่อการมอบหมายและการใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูง (Deploy talent) เป็นการวางแนวทางมอบหมายงานในโครงการพิเศษระยะเริ่มต้น 6-12 เดือน มีการปรับเปลี่ยนวิธีทำงานให้มีความเข้มข้นและชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งหมุนเวียนการทำงานให้สอดคล้องความสามารถและศักยภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้การให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และมีความมุ่งมั่นต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

5.1 กำหนดวิธีการประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ได้แก่ 1) กำหนดกลุ่มผู้ถูกประเมิน เป็นการวางแผนประเมินผลสำเร็จของเป้าหมายการปฏิบัติงานตามน้ำหนักความสำคัญของงานที่มีต่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพทางด้านเวลา และประสิทธิผลทางด้านเป้าหมาย และผลกระทบจากการทำงาน เช่น ความถูกต้องของงาน ความทันเวลาของงาน ความครบถ้วนของงาน การนำไปใช้ประโยชน์ ความผิดพลาดของงาน การแก้ไขงาน และความพึงพอใจของงาน 2) กำหนดรอบการประเมิน เป็นการกำหนดรอบการประเมินสำหรับกลุ่มบุคคล มีการกำหนดระยะเวลาประเมินผลการปฏิบัติ 4 รอบระยะเวลา 1 ปี หรือช่วงระยะเวลา 3 เดือน โดยประเมินสลับกลุ่มบุคคลเรียงลำดับในแต่ละเดือน รวมทั้งสะสมผลประเมินเปรียบเทียบในช่วงระยะเวลา 3 ปี 3) กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป็นการจัดทำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ระดับคะแนนร้อยละ 0-60 มีความสำคัญประสิทธิภาพการทำงาน 2) ระดับคะแนนร้อยละ 61-70 มีความสำคัญประสิทธิผลการทำงาน 3) ระดับคะแนนร้อยละ 71-80 มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) ระดับคะแนนร้อยละ 81-90 มีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน 5) ระดับคะแนนร้อยละ 91-100 มีความสำคัญต่อผลตอบแทนการดำเนินงาน 4) กำหนดขั้นตอนการประเมิน เป็นการกำหนดกระบวนการประเมินและวิธีการประเมินผลสำเร็จของงานตามแผนการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเปรียบเทียบแนวทางการบริหาร โดยกลั่นกรองผลการประเมินความสำเร็จของงานอยู่ในเกณฑ์ระดับใดในแต่ละรอบประเมินจากการใช้ระบบประเมินผลที่ได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้ 5) กำหนดวิธีการประเมิน เป็นการประเมินบุคคลกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐานและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงจากวิธีการประเมินแบบรายบุคคลด้านบุคลิกภาพและสมรรถนะ และวิธีการประเมินแบบ 180 องศาด้านความพึงพอใจ และการมีส่วนร่วม ขณะที่กลุ่มผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานและผู้มีศักยภาพสูงจากวิธีการประเมินแบบรายบุคคลด้านบุคลิกภาพและสมรรถนะและวิธีการประเมินแบบ 360 องศาด้านความสำเร็จของงาน และความมุ่งมั่นการทำงานในการข้ามสายงานบริหารข้ามลำดับชั้นบริหารและวัดผลตอบแทนจากการดำเนินงานขององค์กร

5.2 การจัดลำดับความสำคัญประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง แนวทางการวัดผลการประเมินจากการกำหนดระดับความสำคัญที่มีต่อการตัดสินใจในองค์ประกอบต่าง ๆ มีการกำหนดระดับเป็นการกำหนดเป้าหมายเชิงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงาน ได้แก่ ระดับ 1 มีความสำคัญต่ำกว่าเป้าหมายมาก ระดับ 2 มีความสำคัญต่ำกว่าเป้าหมาย ระดับ 3 มีความสำคัญตรงกับเป้าหมาย ระดับ 4 มีความสำคัญสูงกว่าเป้าหมาย และระดับ 5 มีความสำคัญสูงกว่าเป้าหมายมาก

6. การลงทุนสร้างความแตกต่างจากประเมินผลการกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง เป็นการทบทวนผลการกระจายความเสี่ยง (Diversity) การบริหารการลงทุนสำหรับการพัฒนาและการรักษากลุ่มบุคคลที่เป็นผู้มีศักยภาพสูงเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนและการเติบโตขององค์กรธุรกิจ โดยการดำเนินงานจะวางแนวทางลงทุนแยกกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง และกำหนดวิธีลงทุนแยกกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง มีแนวทางดังนี้ 1) กำหนดงบประมาณการลงทุนให้กับกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงที่มุ่งเน้นจัดสรรทรัพยากรทางด้านกำลังบุคลากร เงินลงทุน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ 2) กำหนดวิธีประเมินและเกณฑ์ประเมินการลงทุนกับกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง มุ่งเน้นการกำหนดเกณฑ์การวัดผลเชิงปริมาณและคุณภาพ

ดังนั้นแนวทางการบริหารเริ่มจากการกำหนดมุมมองการประเมินแยกกลุ่มคุณสมบัติและคุณลักษณะแต่ละกลุ่มบุคคลที่จะเข้าสู่การคัดกรองสำหรับกระบวนการสรรหาคัดเลือกทั้งกลุ่มบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยมีวิธีการสร้างและพัฒนาบุคคลเข้าสู่การเป็นผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร มีการจัดแนวทางพัฒนาแบบระดับขั้นที่มีวิธีการประเมินขีดความสามารถทางและวิธีการประเมินผล ทั้งนี้บุคคลที่จะเป็นผู้มีศักยภาพสูงจะผ่านการดำเนินวิธีการปรับเปลี่ยนระดับตามความสามารถและศักยภาพ โดยพิจารณาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเข้าไปอยู่ในกลุ่มของบุคคล และมีการกระตุ้นความคิดความรู้สึกลงใจในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดศรัทธาในตนเองและองค์กร ที่มีพลังความมุ่งมั่นให้ใช้ขีดความสามารถในการสร้างประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรที่มีแนวคิดให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลในการสร้างผลงานที่ยอดเยี่ยม และสร้างความเข้มแข็งให้องค์กรเจริญเติบโต การวิจัยครั้งนี้นำผลการทบทวนงานวิจัยทางด้านปรัชญา กระบวนการ และการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางพื้นฐานขององค์กรธุรกิจที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระยะยาว และพัฒนาสู่การประเมินผลกระทบบที่มีผลสะท้อนกับอิทธิพลการบริหารจัดการของผู้บริหารในองค์กรที่มีการค้นพบแนวคิดใหม่ในอนาคต (Murphy, 2011) และนำมาใช้กับการค้นหาองค์ประกอบสำคัญของ

การบริหารผู้มีศักยภาพสูงของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตามวัตถุประสงค์ การวิจัย ทำให้ประจักษ์ถึงคุณลักษณะผู้มีศักยภาพสูงในความหมายขององค์กรธุรกิจ เป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์ สูงในการปฏิบัติงานจากการใช้ศักยภาพและขีดความสามารถที่มีของตนเองตามธรรมชาติในการกระทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ได้ดียกย่องโดยเฉพาะสิ่งที่ไม่เคยฝึกรวมสอดคล้องกับแนวคิดของ Craig and Silverstone (2010) ทำให้การระบุดังการเป็นผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร เป็นจุดเริ่มต้นของมุมมองการ รับรู้และเข้าใจ การจัดการกลุ่มคนมีศักยภาพสูง และผลการปฏิบัติงานสูงที่มีต่อผลลัพธ์ขององค์กร เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญด้านคุณลักษณะและความต้องการผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อการรับรู้ และยอมรับการบริหารอย่างต่อเนื่องในเป้าหมาย และให้สอดคล้องกับความสามารถในการตอบสนอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลจากส่วนต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร

การบริหารรูปแบบใหม่เกี่ยวกับผู้มีศักยภาพสูงเป็นบทบาทผู้นำยุคใหม่ที่ต้องการผู้ที่มี ประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์การบริหาร ไปใช้ในการสร้างประโยชน์ให้มากที่สุดภายใต้การ เปลี่ยนแปลงของสภาพแรงงาน ทั้งนี้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงแตกต่างจากการบริหารทรัพยากร มนุษย์ และการจัดการทุนมนุษย์ (McDonnell, 2011) มีกำหนดกลยุทธ์การวางแผนอาชีพกับการบริหาร ผู้มีศักยภาพสูง (Talent career path) การพัฒนาภาวะผู้นำผู้มีศักยภาพสูง (Talent leader) การสร้างความ ผูกพัน (Talent engagement) การสร้างความคล่องตัวของผู้มีศักยภาพสูง (Talent agility) และการพัฒนา ความหลากหลายศักยภาพสูง (Talent mobility) ในการผลักดันกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ไป ในทิศทางที่กำหนดได้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเป้าหมาย (Business goals) และทิศทางขององค์กร (Business direction) และกลยุทธ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Smith & Cantrell, 2011) การวิจัยส่วนใหญ่มุ่งที่จะ สร้างความชัดเจนของกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และการนิยามผู้มีศักยภาพสูงเป็นคุณแจ สำคัญ (Smith & Cantrell, 2011) ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กรธุรกิจ ในแผนกล ยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ (Lewis & Heckman, 2006)

ผู้วิจัยนำแนวคิดวิจัยกระบวนการที่ประกอบสำคัญการพัฒนาจัดทำรูปแบบวัดประเมิน ระดับแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management alignment) ที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานของ องค์กร (Organization performance) ดังนี้

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารผู้มีศักยภาพสูงต่อขนาดองค์กรธุรกิจ

คุณลักษณะและคุณสมบัติผู้มีศักยภาพสูงสนับสนุนความก้าวหน้าและความต่อเนื่องในการ ประเมินผลศักยภาพที่จะสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก สร้างความพึงพอใจในจากการให้รางวัล และเพิ่มศักยภาพการเติบโตและเหมาะสมที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งบริหารหรือเป็นผู้บริหารระดับสูง ในอนาคต (Puvitayaphan, 2008) ในการวัดผลการดำเนินงานเกินมาตรฐานของขีดความสามารถทั้ง บุคลากรและองค์กรธุรกิจเป็นทุนทางปัญญา (Human intellectual) ที่มีทักษะและความสามารถสูงไป ทั่วทั้งองค์กรธุรกิจ

อภิปรายผลตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบสำคัญการบริหารผู้มีศักยภาพสูงของบริษัทยกจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน จากการจำแนกกลุ่มบุคคลให้เหมาะกับการขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร ที่มีวิวัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาภาวะผู้นำขององค์การธุรกิจ นำไปสู่การจัดการความรู้ด้านทุนมนุษย์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัท

1. มุมมองการบริหารมีความสำคัญต่อแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง มุ่งไปที่คุณเจสำคัญในการสนับสนุนมุมมอง (Perspective) และกระบวนทัศน์ (Paradigm) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการค้นหาคำตอบที่แท้จริง (Empirical) ของการเรียนรู้ที่มีผลต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูง มุ่งการจัดการทางด้านทักษะและความรู้ให้เข้าใจบทบาทและสามารถออกแบบกระบวนการให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์ของธุรกิจ และผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ มีคุณลักษณะองค์ประกอบสำคัญของมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการศึกษามุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อการกำหนดเกณฑ์จำแนกคุณสมบัติกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performer) ผู้มีผลสัมฤทธิ์ (High potential) และผู้มีศักยภาพสูง (Talent) การสร้างมุมมองการได้มาซึ่งผู้ที่เหมาะสมคุณสมบัติและคุณลักษณะให้เหมาะสมกับผู้มีศักยภาพสูง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารกลุ่มบริษัทให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้มีศักยภาพสูงเป็นการกำหนดความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานผู้มีศักยภาพสูงกับผู้ปฏิบัติงานทั่วไปที่ทำให้เกิดการยอมรับขององค์กร เป็นการสร้างวัฒนธรรมการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร และเป็นกลยุทธ์การได้มา และการใช้ประโยชน์ที่ทำให้เกิดการยอมรับขององค์กร เป็นวางแผนผลการดำเนินงานของผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 70 มีวิสัยทัศน์การสร้างนิยามเกี่ยวกับผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดผลได้เชิงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารขึ้นอยู่กับความแตกต่างทางด้านเงื่อนไขทางธุรกิจ (Business condition) สอดคล้องกับ Gillis (2011) การกำหนดวิธีการเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูง (Talent acquisition) เป็นพื้นฐานพฤติกรรมบนความท้าทายที่สำคัญต่อมุมมองของพนักงาน ขณะที่การกำหนดนิยามการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการพัฒนาที่มีความสำคัญต่อการรักษาผู้มีศักยภาพสูง จากมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมุ่งเป้าหมายความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวทางของ Goldsmith (2006) ความสามารถด้านการช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การพัฒนาองค์การให้ความสำคัญกับบุคลิกลักษณะของผู้นำที่สำคัญมีความคิดเชิงรอบด้าน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม การสร้างพันธมิตร การแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้นำ และการแสดงความเข้าใจถึงเทคโนโลยี ดังนั้นการพัฒนาเป็นการสร้างศักยภาพในทุกกระดับให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ ต้องให้การสนับสนุนการสร้างฐานความรู้ร่วมกัน และเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดให้เสริมสร้างความสามารถใหม่ ๆ และมีประสิทธิภาพสูงในการทำงาน โดยใช้ระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงในการพัฒนาผู้นำยุคใหม่ ทำให้มี

อิสระในการบริหารจัดการมากขึ้น แสดงความสามารถออกมาได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่วางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านการสรรหาและการพัฒนาไม่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งขาดการมุ่งมั่นต่อการรักษาและจงใจให้เกิดความผูกพันต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรธุรกิจ ส่งผลให้ต้นทุนทางด้านทุนมนุษย์ (Human capital) สูงขึ้นมากกว่าการลงทุนด้านการพัฒนาธุรกิจ (Business investment) ทำให้ผลการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดขององค์กรธุรกิจ ขณะที่ Cappelli (2010) มุ่งเน้นการแยกพัฒนา ระหว่างผู้นำกับพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพสูง มุ่งความสำเร็จของเป้าหมายการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ และการจัดการความเสี่ยงต่อความสูญเสียของผู้ที่เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันลดลงสำหรับการพัฒนาองค์กรธุรกิจให้เติบโตในอนาคต

ทั้งนี้กลุ่มผู้ที่มีศักยภาพสูงมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งองค์กรหรือไม่เกินร้อยละ 10 สอดคล้องกับ Puvitayaphan (2008) แนวทางบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูงมาปรับใช้ในเชิงปฏิบัติเป็นการกำหนดปัจจัยความสำเร็จของการบริหาร เป็นการกำหนดบุคคลที่เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงขององค์กรมีประมาณร้อยละ 10 ในแต่ละองค์กร เนื่องจากการบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูงขึ้นอยู่กับประเภทธุรกิจ การยอมรับของผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรในการจัดแบ่งผู้ที่มีศักยภาพสูงที่มีศักยภาพสูงและความสามารถสูงเปรียบเทียบแต่ละระดับของบุคคลแตกต่างกันขึ้นอยู่กับข้อกำหนดทิศทางตามลักษณะงานของธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร มุ่งเน้นการประเมินความสามารถ (Competency) ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจขององค์กร ทั้งทางด้านความรอบรู้ ความเข้าใจในทิศทาง และกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรเชื่อมโยงหน้าที่หลัก (Core function) ในการสนับสนุนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจภายใต้การแข่งขันทำให้ความสำคัญกับต้นทุน และสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้มากที่สุด การค้นพบแนวทางบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูงมีมากในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสายอาชีพมีความพยายามที่จะหาแนวทาง (Alignment) ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรในประเทศ และมีการพัฒนาในรูปแบบใหม่ที่มีความเหมาะสม (Talent fit) ป้องกันความล้มเหลวจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ที่มักจะประสบความล้มเหลวในการเชิงความท้าทายการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และมีการค้นหาคัดสรรบุคลากรจากภายนอก ซึ่งมักจะไม่สามารถรักษาผู้ที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กรได้นาน ทั้งนี้โอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่หรือแม้แต่โอกาสในการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้คนอยู่กับองค์กร (Sears, 2003) เป็นกุญแจสำคัญในองค์กรธุรกิจการบริหารทุนมนุษย์ให้เป็นแรงงานฐานความรู้ในการสร้างโอกาสทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในองค์กร และการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้มีความพร้อมกับการแข่งขันที่ท้าทายอนาคต จำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น (Business capability) ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่เป็นเทคนิคเฉพาะการจัดการ เป็นมุมมองที่มีลักษณะเชิงคุณค่าและสร้างแรงบันดาลใจให้มี

เชื่อมโยงรูปแบบบริหารที่มีการใช้ความพยายาม และความมุ่งมั่นสร้างความสำเร็จของบุคคล ซึ่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องมีส่วนร่วมให้การสนับสนุนอย่างแท้จริงถึงการกำหนดวิธีการระบุตัวบุคคลและพัฒนาตัวบุคคลให้มีขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง และสื่อสารต่อพนักงานทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ และให้เกิดความเข้าใจยอมรับในเครื่องมือพัฒนาองค์กร และยอมรับในความสามารถของผู้มีศักยภาพสูงตลอดจนสามารถทำงานร่วมกันได้

2. กระบวนการบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Process of Talent Management) ความแตกต่างของกระบวนการส่งผลให้กลุ่มขนาดบริษัทเกี่ยวกับการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อมาได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการรองรับการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงและรองรับขีดความสามารถขององค์กรในการมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสม กระบวนการบริหารและสร้างความผูกพันของผู้มีศักยภาพสูงต่อองค์กรสำหรับการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี สอดคล้องกับแนวทางของ Sween (2009) มีการวางกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงกับการใช้ประโยชน์จากภาระผูกพันของพนักงานสร้างความสมดุลด้านทุนมนุษย์ระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรที่มีภารกิจและวิสัยทัศน์เกี่ยวกับสถานภาพของบุคลากรเป็นการสร้างมูลค่าสินทรัพย์มากที่สุด มุ่งเน้นหลักการแก้ปัญหา (Principal problem solving) ได้แก่ การอบรมพัฒนาเรียนรู้เชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับสภาพการทำงาน (Workplace learning) เสริมแรงการปฏิบัติงาน (Reinforce work-filed) สนับสนุนสภาพแวดล้อมให้เกิดการยอมรับบทบาทหน้าที่ (Accountability) ที่มีนัยสำคัญอย่างต่อเนื่อง (Continuing significant) ซึ่งมีการจัดทำโปรแกรมพิเศษเกี่ยวกับผู้มีศักยภาพสูงเป็นทางออกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารทุนมนุษย์ในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ (Shameem, & Murugananthan, 2010) จึงนำการวางแนวทาบบริหารผู้มีศักยภาพสูงนำมารวมเข้ากับการประเมินองค์กรและประเมินผลคน มุ่งเน้นตำแหน่งที่สำคัญต่อองค์กร (Key position) และเชื่อว่าความสำเร็จที่เป็นเลิศจะเป็นของผู้ที่สร้างโอกาสในการใช้ความรู้และทักษะใหม่ นำสู่องค์กร (Blass, 2007; Likierman, 2007) ที่จะเป็นการสร้างผลตอบแทนและการเติบโตให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง

3. ประเมินผลการบริหารมีความสำคัญต่อประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพ (Performance of talent management) ป็นการกำหนดแนวทางวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานของระบบการประเมินที่องค์กรส่วนใหญ่มีการนำมาประยุกต์ใช้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับรองรับการประเมินผลเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถ การให้ผลตอบแทน และวางแผนใช้ประโยชน์ด้านการบริหารความแตกต่างการประเมินที่ส่งผลให้กลุ่มบริษัทประเมินผลด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่เป็นการวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และการวัดพัฒนาเพื่อประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ไม่สอดคล้องกับแนวทางของ Pichetpongsa (2004) เหตุผลในการปรับวิธีการวัดของบุคคลแบบเดิมไม่ใช่อธิบายการวัดแนวโน้มที่ทำให้เกิดการยอมรับความสำคัญ เนื่องจากการประเมินความมุ่งมั่นในการทำงาน (Work intensity) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ของบุคคล จึง

เป็นการพัฒนาดัชนีชี้วัดที่แสดงถึงนัยสำคัญของความแตกต่างที่มีการตอบสนองความสมดุลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตจากการประเมินแก้ปัญหารายได้ของบุคคลไม่สามารถอธิบายนัยสำคัญแง่มุมเกี่ยวข้องกับ การยอมรับในหน้าที่การงาน (Piansoongnern & Anurit, 2010) ขณะที่การบริหารผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในทักษะการปฏิบัติงานสูง สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ความคิด สร้างสรรค์ และความคิดการแก้ไขปัญหา ทำให้ผลการปฏิบัติงานโดดเด่นจากบุคคลอื่นในองค์กร (Cappelli, 2008) สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตัวเอง (Self-directed) จึง เปรียบเสมือนทุนขององค์กร (Organization capital) ที่เป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานขององค์กรที่ สามารถสร้างแนวความคิดใหม่ในการดำเนินงานและนวัตกรรมให้แก่องค์กร สอดคล้องกับแนวทาง Riccio (2010) การจัดการความสามารถพิเศษในการระบุและการพัฒนาที่เกิดขึ้นใหม่ มุ่งเน้นการปฏิบัติ ที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการบริหารจัดการความสามารถที่มีการรวมกลยุทธ์การพัฒนาพนักงาน มุ่งเป้าหมายการเจริญเติบโตในอนาคตจากภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุความต่อเนื่องและการสนับสนุน จัดลำดับความสำคัญโดยมุ่งเป้าพื้นที่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มุ่งมั่นความเป็นผู้นำ และความสามารถ ของผู้บริหารในการจัดลำดับความสำคัญลักษณะโปรแกรมการประเมินผลเชื่อมต่อการจัดการ ความสามารถ แผนกลยุทธ์แบบองค์รวม และวิธีการพัฒนาที่มีความสามารถทุกระดับขององค์กร สำหรับการเจริญเติบโตในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความชัดเจนภายในที่มีการรวมตัวกันของ องค์กรและสมรรถนะการเป็นผู้นำเพื่อให้โฟกัสไปยังกระบวนการในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และการดำเนินการของรูปแบบการวางแผนการสืบทอด (Lewis & Heckman, 2006) ซึ่ง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของทรัพยากรมนุษย์ เป็นการสร้างโอกาสการเรียนรู้สำหรับบุคคล และ ทีมงานทรัพยากรที่ลงทุนนั้นสามารถแปลจัดการไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ รวมทั้งปรับแนวคิด ของพนักงานและพฤติกรรมให้มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีศักยภาพสูงและจิตความ สามารถรองรับผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ จึงเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการจ้างงาน (Employment) และสายอาชีพ (Careers) ในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะบุคคลขององค์กรในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้มีคำถามการวิจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม (Collaboration) และความพยายาม (Endeavor) หรืออุตสาหะ (Effort or strive) ในการค้นหามุมมอง (Perspective) เชิงประยุกต์การปฏิบัติ และความเป็นมืออาชีพในการทำงาน (Practices and professional) เป็นแนวโน้มการเติบโตในอนาคตของการทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ภายนอกและภายใน (Explicit and implicit) ในการพิสูจน์สมมติฐานเชิงศักยภาพและความเป็นไปได้ (Cseres & Kelly, 2006) ทำให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้เงื่อนไขทางธุรกิจและเรียนรู้ผลกระทบทางธุรกิจ ทางด้าน ศักยภาพความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ขององค์กร

4. การกระจายความเสี่ยงการบริหารมีความสำคัญต่อเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Portfolio of talent management) ความแตกต่างความเสี่ยงกันส่งผลให้กลุ่มบริษัทเกี่ยวกับการจัดการ

เส้นทางสายอาชีพในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และการขับเคลื่อนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้มีความหลากหลาย สอดคล้องกับแนวทางของ Cappelli (2008 a) การบริหารความเสี่ยงของการสร้างผู้มีศักยภาพสูงหรือชื่อตัวผู้มีศักยภาพสูง เป็นการปรับความไม่แน่นอนของความต้องการผู้มีศักยภาพสูง และการปรับปรุงการคืนทุนจากการพัฒนาบุคลากร เพื่อการสร้างสมดุลการลงทุนระหว่างพนักงานทั่วไปกับผู้มีศักยภาพสูง เนื่องจากการบริหารพนักงานผู้มีศักยภาพสูงนั้นต้องการพัฒนาทักษะและความสามารถเชิงลึกในการประสิทธิภาพการทำงาน และลดปัญหาการจัดการสายอาชีพของพนักงาน ทำให้ลดการควบคุมการทำงาน และกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้เกิดการทำงานที่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรจากการสนับสนุนผู้มีศักยภาพสูงก้าวสู่การเป็นผู้บริหารขององค์กร ทั้งนี้การวางแผนทางการกระจายความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการลงทุนจากการได้มาซึ่งกลุ่มผู้เหมาะสมกับองค์กร การกระจายความเสี่ยงต่อการลงทุนพัฒนาและรักษากลุ่มผู้ที่ต้องการผลัดกันการทำงานให้มีระดับของการพัฒนาเติบโตในสายอาชีพ ทั้งนี้ความเสี่ยงที่เกิดจากสร้างมุมมองของการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติในการค้นหาเพื่อการเข้าถึงที่จะนำไปสู่กระบวนการบริหารจากการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการจูงใจรักษากลุ่มบุคคล มีการวางแผนทางการกระจายความเสี่ยงให้เหมาะสมกับการลงทุนกลุ่มบุคคลแต่ละกลุ่ม โดยแนวทางของ Lalli (2009) สนับสนุนการกำหนดเป้าหมายการวางแผนสายอาชีพเป็นการรักษานักงานที่เป็นวิกฤตต่อผลผลิตผลกำไรและการเติบโตขององค์กร และไม่จำกัดขนาดองค์กร จำนวนบุคลากรและอุตสาหกรรมผลกำไรขององค์กร และจำนวนปีที่ดำเนินกิจ โดยการวางแผนมีความสัมพันธ์กับความรู้ของภาวะผู้นำที่กำหนดวัตถุประสงค์ให้บุคลากรต้องเรียนรู้ถึงการวางแผนสายอาชีพถือเป็นดัชนีวัดความเข้มแข็งของผู้นำในการพัฒนาบุคลากรและมุ่งมั่นต่อองค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์ของการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์และผลกระทบการประเมินบุคคล มุ่งประเด็นผู้ที่มีมากความสามารถและมีภาวะผู้นำระดับต่าง ๆ ขององค์กรที่เกิดจากการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม จะนำไปใช้ในการพัฒนาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งแนวทางของ Zhang (2011) เกี่ยวกับความต้องการเกี่ยวกับกลยุทธ์การนำไปใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ของธุรกิจที่เพิ่มระดับความสัมพันธ์ขยายการเข้าถึงและลดความไม่แน่นอน มุ่งเน้นมิติการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของการสร้างมูลค่ากับการปฏิบัติในหน้าที่ในกิจกรรมของธุรกิจ การมุ่งเน้นเป้าหมายคุณลักษณะที่เกี่ยวกับคุณสมบัติ สถานะ ความเป็นเอกลักษณ์ทุนทางการเมือง (Political capital) เชื่อมโยงเป้าหมายและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน (Firm performance) ขณะที่ทุนทางสังคม (Social capital) สัมพันธ์เชิงบวกกับกับกลยุทธ์ผู้นำความเป็นเลิศขององค์กรและทุนการต่อต้าน (Reputation capital) มีผลกระทบกับความมีชื่อเสียงขององค์กรและผลประกอบการขององค์กรที่มักไม่ได้อยู่ในเป้าหมาย เป็นการแสดงถึงความแตกต่างของหน้าที่และมิติพื้นฐานการเข้าถึงกลยุทธ์การกระจายความเสี่ยงของกิจการ

แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงแตกต่างกันตามคุณลักษณะองค์การธุรกิจ

การบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) แบบเดิมตามแนวคิดของ Schweyer (2004) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ และวางแผนให้มีความสอดคล้อง (Alignment) กับการหาแหล่งที่มา (Sourcing) การคัดเลือก (Selection) การนำมาไปใช้ประโยชน์ (Employment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขณะที่แนวคิดของ Frank and Taylor (2004) มุ่งถึงการพัฒนาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างกระบวนการเปลี่ยนผ่าน (Transition change) ความรู้ความชำนาญของบุคลากรสู่ความเป็นผู้ที่มีความสามารถหลากหลาย กลายเป็นกระบวนการสร้างผู้มีศักยภาพสูงระดับองค์การที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับกลยุทธ์ขององค์การ (Human resource strategies) เพื่อมุ่งมั่นผลการดำเนินงานที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ (Organization performance and success) ขององค์การ จึงเป็นการการปฏิวัติหน้าที่ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Evolution of the human resource function) นักทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าใจภาพรวมถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management) มักจะมองกระบวนการที่ดีเพียงพอที่จะสามารถคัดเลือก สรรหา พัฒนา และรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดเป็นพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (The talented workers) ทั้งนี้การสนับสนุนของผู้บริหารส่วนใหญ่มีข้อจำกัดด้านสภาพแวดล้อมการสร้างและการพัฒนา เนื่องจากกำหนดแนวทางไม่ชัดเจน และไม่เพียงพอที่จะพัฒนาให้เกิดศักยภาพสูงได้ ปัญหาด้านกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เกิดจากรูปแบบที่ไม่เป็นทางการในการกำหนดวิธีพัฒนาบุคคล ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงผู้มีศักยภาพสูงได้อย่างแท้จริง (Ready & Conger, 2007)

อภิปรายผลตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 จากวัตถุประสงค์ที่เป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน ทำให้การวางรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพตามขนาดธุรกิจที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะธุรกิจกลุ่มบริษัทที่มีแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่อิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ จากผลการวิจัยขนาดบริษัทที่มีผลต่อแตกต่างกันในแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจทางตรง ทั้งนี้มุมมองการบริหาร และกระบวนการให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรที่มีต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงแตกต่างกันของระดับความสำคัญที่มุ่งเน้นประเมินการบริหารที่สอดคล้องกับการวัดผลดำเนินงานองค์กร

คุณลักษณะธุรกิจกลุ่มบริษัทที่มีแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่อิทธิพลทางอ้อมผ่านการประเมินศักยภาพสูงและหรือการประเมินผลปฏิบัติงานสูงที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ทั้งนี้ ประเมินการบริหารและการกระจายความเสี่ยงการบริหารให้ความสำคัญกับวิธีการที่มีต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงแตกต่างกัน และมีความสำคัญที่มุ่งเน้นแนวทางที่สอดคล้องกับการประเมิน

ศักยภาพและผลการปฏิบัติงานในการวัดผลดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องแนวทางบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Ulrich and Lake (2001) นำไปสู่เป้าหมายกลยุทธ์เชิงการปฏิบัติ และนำไปสู่บริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยพนักงานจึงเป็นตัวเชื่อมการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันที่มีคุณค่าเฉพาะบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่เข้าถึงการประยุกต์ใช้งานที่มีคุณภาพสูง เป็นความท้าทายการจูงใจให้พัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร

ดังนั้นการพิจารณาลักษณะของผู้มีศักยภาพธรรมดาหรือปกติที่องค์กรกำหนดคุณสมบัติในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ในบทบาทตำแหน่งที่ได้รับ มักจะยึดถือขอบเขตงานของตนเองมากกว่าการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กร ส่งผลต่อความรับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์กรและการเติบโตขององค์กร ขณะที่การพิจารณาผู้มีศักยภาพสูงจากคุณลักษณะที่โดดเด่น (Josh, 2006) จะแตกต่างในแต่ละองค์กร รวมทั้งการจัดการผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรจึงเป็นนวัตกรรมที่ชี้ทิศทางของผลการดำเนินงาน (Performance indicate) มุ่งเน้นสมรรถนะ (Competency) และมุ่งเน้นการใช้ขีดความสามารถในการพัฒนาตนเอง (Capability) ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันการทำงานที่ท้าทาย (Challenging enabling factors) จะแตกต่างกัน ในแต่ละองค์กร (Ashto & Morton, 2005)

รูปแบบแนวทางบริหารมีโครงสร้างองค์ประกอบแตกต่างตามขนาดธุรกิจ

อภิปรายผลตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 นำเสนอโมเดลการจัดวางแนวทางรูปแบบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน จากการพัฒนาองค์กรในอดีตตั้งแต่ทศวรรษ 1990s มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับทางการเงิน ด้านกลยุทธ์ และศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีที่ใช้เป็นการอธิบายการวางแผนกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันรองรับการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลยุทธ์การจัดตั้งโครงสร้างกระบวนการภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถบุคลากรที่เป็นทรัพยากรสำคัญในการแข่งขันแบบยั่งยืนขององค์กรเชื่อมโยงประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร ขณะที่กลยุทธ์องค์กรยุคใหม่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยี และเป้าหมายทางการเงินเชิงการปฏิบัติในบทบาทของบุคลากรเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ภายในองค์กรให้มีคุณค่าที่เป็นองค์ประกอบสำคัญเชื่อมโยงแนวทางบริหารสู่ศักยภาพของบุคลากร ทำให้อิทธิพลขององค์ประกอบส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ จากผลการวิจัยมีองค์ประกอบ 2 รูปแบบ คือ 1) โมเดลรูปแบบเชิงโครงสร้างองค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ และ 3) โมเดลรูปแบบเชิงโครงสร้างองค์ประกอบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะที่มีอิทธิพลทางตรงข้ามต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ แต่ส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านการประเมินศักยภาพและผลการปฏิบัติงานสูงที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้้องค์การต้องเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการหมุนเวียนเข้าออก (Turnover) ของกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานสูง มุ่งเน้น

การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (CIPD, 2010) ขณะที่แต่ละองค์กรมีความเป็นรูปแบบทิศทางกลยุทธ์ด้านลักษณะวัฒนธรรมย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพองค์กร ทำให้สร้างแบบจำลองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องทบทวนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ (Business alignment) นำไปสู่การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมเชิงกลุ่มที่เอื้อต่อการบริหารมุ่งเน้นกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy focused) และมุ่งเน้นผลงาน (Form performance) จากกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่เป็นกำลังการขับเคลื่อนขององค์กรที่สามารถพัฒนาสู่กลุ่มผู้มีศักยภาพสูงได้ มุ่งเน้นการสื่อสารความเข้าใจและสร้างความร่วมมือภายใต้ความมุ่งมั่นเป้าหมายขององค์กรที่มีคุณธรรมและจริยธรรมทางสังคม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาวะของการแข่งขันสูงที่มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยมีความรุนแรงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่ขาดแคลนสายงานเฉพาะด้านที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ ดังนั้นการวิจัยแสดงให้เห็นถึงแนวทางบริหารไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการประเมินด้านศักยภาพ แต่มีอิทธิพลต่อการประเมินด้านผลการปฏิบัติงานสูงที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากองค์ประกอบมีมุมมองการบริหาร กระบวนการบริหาร การประเมินการบริหารและการกระจายความเสี่ยงการบริหารมีอิทธิพลต่อการประเมินด้านผลปฏิบัติงานสูง ทั้งนี้คุณลักษณะองค์กรธุรกิจด้านวัฒนธรรมการบริหาร สภาพแวดล้อมการค้าดำเนินธุรกิจ ซึ่ความสามารถขององค์กร และเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรและองค์กรธุรกิจ มุ่งเน้นความสอดคล้องกับการจัดวางรูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้สัมฤทธิ์ผลขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้

ข้อเสนอแนะการวิจัย

การวิจัยได้ดำเนินการจัดทบทวนผลการวิจัย และทำการวิเคราะห์ประเด็นของการวิจัย นำมาสู่การจัดทำกรอบการวิจัย และการจัดทำเครื่องมือสำหรับการจัดเก็บข้อมูล ทั้งการสัมภาษณ์และการสำรวจแบบสอบถามคู่ขนาน เป็นการวิจัยความแตกต่างขององค์ประกอบแนวทางบริหารที่ได้จาก ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูงสายทรัพยากรมนุษย์ และความสำคัญของผู้บริหารสายธุรกิจ ที่มีต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ทั้งนี้การนำผลการวิเคราะห์ความแตกต่างที่มีนัยสำคัญมากำหนดเป็นข้อเสนอแนะการวิจัยเชิงประโยชน์ในการลดช่องว่างการวัดผลของการบริหารให้สอดคล้องกับแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูง และการเสนอแนะแนวทางวิจัยที่นำไปใช้ในกระบวนการปฏิบัติให้เหมาะสมกับการบริหารองค์กรธุรกิจ และองค์กรต่าง ๆ ที่มุ่งวัดผลเชิงเป้าหมายมากขึ้น มีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะผลการวิจัยครั้งนี้

การบริหารผู้มีศักยภาพสูงจึงเป็นมุมมอง (Perspective) การสร้างความได้เปรียบของประเทศที่มีอัตราประชากรวัยแรงงานลดลงเทียบกับอัตราประชากรผู้สูงอายุเพิ่มสูงขึ้น ขณะที่ประเทศไทยมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบไร้ทิศทาง ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถเกิดสภาวะของการแข่งขันของข้ามองค์การบริษัท ส่งผลให้การขาดบุคลากรที่มีศักยภาพจะพัฒนาองค์กรธุรกิจ และการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันเชิงอุตสาหกรรมของประเทศ ทั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพทางด้านบริหารองค์การธุรกิจ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ การนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงอภิปรายผลในเชิงแนวคิดทฤษฎีของการพัฒนาความรู้และความเข้าใจในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มุ่งเน้นการสร้างและการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถเพิ่มสูงขึ้นและดำรงอยู่กับองค์กร อีกทั้งมุ่งเน้นการวางแนวทางการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ จากผลการวิจัยทำให้ประจักษ์ถึงแนวคิดของการสร้างมุมมองต่อบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงและมีคุณค่าต่อองค์กรในมิติต่าง ๆ ทั้งทางด้านมิติเป้าหมายความสำเร็จ มิติการกลยุทธบริหาร มิติศักยภาพและความสามารถ มิติผลตอบแทนการลงทุนที่เป็นแนวคิดที่ทำให้หลักของการบริหารมีการทบทวนองค์ความรู้และการเข้าใจถึงองค์ประกอบที่ประยุกต์ใช้ในการบริหารด้านแนวคิดบริหารการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการผู้มีศักยภาพสูง โดยมุ่งเน้นการกระจายความเสี่ยงที่แยกกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงเป็นระดับขั้นของการสร้างและการพัฒนา และวางแนวทางกำหนดคุณลักษณะการนำกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาธุรกิจ ดังนี้

1.1 กลุ่มบุคคลผู้มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Performer) เป็นมุมมองการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เป็นพื้นฐานขององค์กรที่มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานตามตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานเชิงมาตรฐานการวัดผลปฏิบัติงานจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก โดยการวางแนวทางเชิงกระบวนการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การรักษา การให้ผลตอบแทนตามมาตรฐานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยกระจายความเสี่ยงการบริหารจากการหมุนเวียนการทำงานและการเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน ทั้งนี้การประเมินผลบริหารกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานมาตรฐานสำหรับการวัดผลปฏิบัติงานแบบ 180 องศาตามลำดับชั้นการบริหาร

1.2 กลุ่มบุคคลผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performer) เป็นมุมมองการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติที่สูงกว่าพื้นฐานขององค์กรที่มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานตามตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานการวัดผลปฏิบัติงานจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และหน้าที่ความรับผิดชอบเฉพาะ โดยการวางแนวทางเชิงกระบวนการคัดเลือก การพัฒนา และการให้ผลตอบแทนแบบเฉพาะด้าน โดยกระจายความเสี่ยงการบริหารจากการมอบหมายงานเฉพาะและให้คำปรึกษาการทำงาน ทั้งนี้การประเมินผลบริหารกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานสำหรับการ

วัดผลปฏิบัติงานแบบ 360 องศาข้ามสายงานบริหารและข้ามลำดับชั้นการบริหาร

1.3 ผู้มีผลสัมฤทธิ์ (High potential) เป็นมุมมองการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เป็นมีการกำหนดศักยภาพพิเศษสำหรับการวัดผลตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานที่ทำทาทความสามารถต่อผลสัมฤทธิ์ความสำเร็จ โดยการวางแผนทางเชิงกระบวนการคัดเลือก การพัฒนา การรักษา การให้ผลตอบแทนสูงกว่ามาตรฐาน โดยกระจายความเสี่ยงการบริหารจากการหมุนเวียนการทำงานและการเป็นที่ปรึกษาทำงาน ทั้งนี้การประเมินผลบริหารกลุ่มผู้มีผลสัมฤทธิ์แบบเฉพาะสำหรับวัดผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาจากผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

1.4 กลุ่มบุคคลผู้มีศักยภาพสูง (Talent) เป็นมุมมองการกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติที่เป็นมีการกำหนดศักยภาพและความสามารถพิเศษสำหรับการวัดผลตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศต่อเป้าหมาย โดยการวางแผนทางเชิงกระบวนการดึงดูด คัดเลือก การพัฒนา การรักษา การให้ผลตอบแทนเฉพาะพิเศษ โดยกระจายความเสี่ยงการบริหารจากการมอบหมายงาน โครงการพิเศษและเป็นที่ปรึกษาโครงการพิเศษ ทั้งนี้การประเมินผลบริหารกลุ่มผู้มีผลปฏิบัติงานแบบเฉพาะพิเศษมีการลงทุนสร้างผลตอบแทนการดำเนินงานขององค์กร

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ การนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงอภิปรายผลในเชิงปฏิบัติของการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการทำงานเกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มุ่งเน้นการสร้างผู้มีศักยภาพสูงและการรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้ดำรงอยู่กับองค์กร ทั้งนี้การประยุกต์แนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีรูปแบบให้เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจ เป็นการจัดวางองค์ประกอบสำคัญให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ จากผลการวิจัยขององค์กรทุกกลุ่มบริษัทเป็นการกำหนดคุณลักษณะการบริหารสำหรับแนวทางประเมินผลที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดมุมมองบริหารจัดการเชิงกระบวนการ และประเมินผลบริหารจัดการกระจายความเสี่ยงการบริหาร มีการประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติ ดังนี้

2.1 แนวทางจัดทำกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการด้านมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการจัดการเชิงโปรแกรมรูปแบบโครงการจากผลการวิจัยขององค์กรทุกกลุ่มบริษัทมีแนวทางการบริหารกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงในลักษณะ โครงการที่มีการกำหนดจัดแบ่งส่วนของการนิยาม (Identify segment) เป็นการสร้างมุมมอง (Perspective) ที่มีต่อการจัดการรองรับการจัดสรรทรัพยากร (Optimize resource allocation) ให้เหมาะสมต่อความต้องการประสิทธิภาพของธุรกิจจากการเปลี่ยนแปลงที่นำแนวทางการบริหารมาใช้เป็นกลยุทธ์การกำหนดแนวคิดพื้นฐานการพัฒนาเชิงประจักษ์ (Evidence-based approaches) ในการขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Drive business results) มีความสำคัญด้านศักยภาพมุ่งเน้นการได้มาซึ่งผู้มีผลกระทบต่อองค์กร เป็นผู้มีความเหมาะสมด้านคุณสมบัติและคุณลักษณะ (Qualification) ที่องค์กรต้องการ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน (Supervision) มีบทบาทความรับผิดชอบในการทำงาน (Area of responsibility) ที่มีปฏิสัมพันธ์ของการทำงาน (Interaction) สูง และมีขีดความสามารถกำหนดวิธีการ

แก้ไขปัญหา (Problem solving) ภายใต้เงื่อนไขสภาพแวดล้อมการทำงาน (Environment condition) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานน้อยที่สุด และมีผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ทั้งนี้การวางแผนการสร้างมุมมองที่มีต่อผู้มีศักยภาพสูง จึงมีการจัดแบ่งกลุ่มคุณลักษณะที่มีความแตกต่างเชิงนัยสำคัญต่อการใช้ศักยภาพ และขีดความสามารถในการปฏิบัติ โดยการจัดทำแบบประเมินมุมมองระดับผู้มีศักยภาพสูงที่มีแบบทดสอบการปฏิบัติเชิงความคิดสร้างสรรค์และวิธีคิดแก้ปัญหาการทำงานและกำหนดวิธีการผลักดันกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงเข้าสู่การเป็นผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร

ดังนั้นผู้ที่บริหารจัดการกลุ่มบุคคลที่จะเป็นผู้มีศักยภาพสูงจึงควรผู้บริหารระดับสูงที่มีรูปแบบคณะทำงานโครงการจากหลาย ๆ หน่วยงานในการลดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารและการสนับสนุนก้าวสู่การเป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ มุ่งเน้นรูปแบบการจัดแนวทางการบริหารที่มีผลต่อการดำเนินกิจการ และให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่องค์กรยอมรับถึงการเป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง และเป็นผู้มีศักยภาพสูงสำหรับองค์กรจำเป็นมีความยืดหยุ่นสูง มีความคล่องตัวด้านกฎระเบียบ และมีงบประมาณในการดำเนินการ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีการสื่อสารความสำเร็จของกลุ่มผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรให้เป็นภาพลักษณ์องค์กร (Employee branding) ตอบสนองความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีการจัดการกับบุคคลเหล่านี้ถือเป็นส่วนสำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ (Human capital management) เป็นการรักษาประสิทธิภาพขององค์กร ลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

2.2 แนวทางจัดทำแผนกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการวางแผนทางหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการจัดการ (Manage unavoidable risk) และการกระจายความเสี่ยงการบริหาร (Portfolio management) จากการที่กำหนดมุมมองคุณลักษณะและคุณสมบัติการได้มาของผู้มีศักยภาพสูงในแต่ละกลุ่ม โดยการวิเคราะห์ช่วงว่าง (Gap analysis) ระหว่างคุณลักษณะที่ได้จัดแบ่งกลุ่มและการวิเคราะห์ความสอดคล้องของคุณสมบัติของกลุ่ม จากผลการวิจัยมีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงด้านกระบวนการและการประเมินผลที่สอดคล้องกับการลงทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างผลตอบแทนจากการลงทุน ได้แก่ การกระจายความเสี่ยงทางด้านความขัดแย้งเชิงวัฒนธรรมหรือพฤติกรรมเชิงกลุ่ม การกระจายความเสี่ยงที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน และการกระจายความเสี่ยงในการรักษาบุคลากร โดยการจัดทำแบบบริหารความเสี่ยงและเกณฑ์วัดระดับความเสี่ยงสำหรับวางแผนการลดความเสี่ยงจากการบริหาร เช่น การแทรกแซงวิธีการบริหาร การวางกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และการจัดการผลกระทบที่เกิดจากบริหารที่มีความคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น

ดังนั้นผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญต่อความเสี่ยงความล้มเหลวในการบริหารจากการสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจที่มีต่อการบริหาร มักทำให้เกิดความสับสนต่อเป้าหมายและการเติบโตของธุรกิจที่มุ่งเน้นการสร้างผลกำไร (Profitability) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) การเพิ่ม

ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลการปฏิบัติงาน ขณะที่ความต้องการที่จะเติบโตขององค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีผลการดำเนินงานที่ดีเลิศอย่างต่อเนื่อง (Strong performance) และมีบุคลากรที่มีความสามารถสูงผลักดันการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ (Smart worker) ไปในทิศทางที่คาดหวังให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากการสร้างและพัฒนาผู้มีความสามารถสูงในองค์กรธุรกิจจะมีผลกระทบต่อแนวทางบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมทั้งในเชิงบวกและลบ ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มการบริหารแบบผลักดันเชิงรุกกับกลุ่มการบริหารแบบระมัดระวังการขับเคลื่อนในองค์กรธุรกิจมากขึ้น

2.3 แนวทางจัดการกระบวนการบริหารผู้มีความสามารถสูง กับกระบวนการจัดการ (Process) เป็นการเชื่อมโยงการวางแผนสภาพการทำงาน (Integrate workforce plans) ให้มีความสอดคล้องตามกลุ่มผู้มีความสามารถสูง มุ่งเน้นประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงเป้าหมายของการสร้างการพัฒนา และการดำรงรักษาผู้มีความสามารถสูงให้ใช้ขีดความสามารถในการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ทั้งนี้กระบวนการมาตรฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดขั้นตอนที่มีการใช้เป็นมาตรฐาน ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การมอบหมายตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมพัฒนา การให้ผลตอบแทน และการดูแลรักษา จากผลการวิจัยแนวทางการบริหารกลุ่มผู้มีความสามารถสูงมุ่งเน้นกระบวนการดึงดูดผู้มีความสามารถสูงสำหรับการคัดเลือกผู้ที่สร้างความผูกพันมุ่งมั่นต่องานและองค์กรจากงานที่มอบหมาย และมุ่งเน้นกระบวนการสรรหาเพื่อการรักษาผู้มีความสามารถสูงให้คงอยู่กับองค์กรนานที่สุด เนื่องจากการลงทุนการได้มา การพัฒนา และการรักษามีมูลค่าที่สูงในแต่ละกลุ่มผู้มีความสามารถสูง ได้แก่ การวางแผนกระบวนการบริหารกลุ่มผู้มีความสามารถสูง มีการกำหนดแผนงานการดึงดูดกลุ่มบุคคลตามแหล่งที่บ่มเพาะผู้มีความสามารถสูงแต่ละระดับ และทำการคัดเลือกเข้าสู่กระบวนการเชิงโปรแกรมในการสร้างความมุ่งมั่นต่อการทำงาน และความผูกพันทางด้านจิตใจต่อองค์กร โดยมีการมอบหมายงานตามความสามารถและศักยภาพที่จะเกิดการพัฒนาตนเองภายใต้แรงจูงใจในการทำงาน โดยแต่ละส่วนงานจะทำการสรรหาผู้มีความสามารถสูงจากโปรแกรมการสร้างกลุ่มบุคคลและวางแผนสายอาชีพเพื่อการรักษากลุ่มบุคคลในการบริหาร เป็นต้น

ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นถึงการมีส่วนร่วมของการพัฒนาภาวะผู้นำกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนสายธุรกิจ (Business line) เป็นองค์ประกอบในการจัดการ สามารถเข้าใจถึงความสำคัญ และมีบทบาทที่จะกำหนดแนวคิดและกระบวนการบริหารผู้มีความสามารถสูง โดยส่วนใหญ่ใช้เวลาประมาณ 3 เดือนเพื่อทำความเข้าใจและยอมรับร่วมกันในการวางแผนการบริหารผู้มีความสามารถสูงในการเตรียมความพร้อมขององค์กรที่จะต้องเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของบริษัท มีปัจจัยความสำเร็จจากการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารทุกส่วนงาน โดยประกาศนโยบายให้รับรู้เข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมและร่วมมือกัน (Collaboration) โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่จะแสดงความคิดเห็นและสนับสนุนการบริหารผู้มีความสามารถสูง ได้แก่ การสร้างความตระหนักต่อคุณค่า

ของผู้มีศักยภาพสูง (Talent mindset) การสื่อสารภายในองค์กร (Talent communication) การสร้างเครือข่ายผู้มีศักยภาพสูง (Talent network) ขณะที่องค์มุ่งเน้นการสร้างผู้มีศักยภาพสูงที่มีอยู่ภายในให้มีความเชี่ยวชาญในสายงานหลักและมีความหลากหลายในการใช้ศักยภาพการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

2.4 แนวทางการกำหนดรูปแบบประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการกำหนดแนวทางการจัดการจัดวางองค์ประกอบสำคัญที่สอดคล้องกับการวัดผล ประกอบด้วย การวัดประเมิน (Assessment) การวัดค่าที่ได้รับ (Measurement) ประเมินผลที่ได้รับ (Evaluation) และวัดผลลัพธ์ที่ได้รับ (Perform) ขององค์การธุรกิจ เป็นการนำแนวทางการประเมินวัดผลการบริหารสำหรับการกำหนดวัดผลบนพื้นฐานขนาดและขอบเขตความรับผิดชอบ (Scope and size responsibility) เป็นผลกระทบในวิสัยทัศน์ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อองค์การบนความซับซ้อนของการทำงาน (Complexity) ทางด้านคุณภาพ วิธีการแก้ปัญหา และสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยกำหนดระดับผลเกินความคาดหวัง (Exceeds expectations) ระดับผลตามการคาดหวัง (Meet expectations) และระดับผลต้องการปรับปรุง (needs improvement) ขององค์การธุรกิจ โดยกำหนดกลยุทธ์ประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จ จากผลการวิจัยขององค์กรทุกกลุ่มบริษัทเกี่ยวกับการวัดมูลค่าด้านทุนมนุษย์ และวัดระดับความผูกพันที่มีต่อองค์การจากการลดความสูญเสียการลงทุนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และมีแนวทางวัดผลการบริหารคุณค่าของการใช้ประโยชน์เชิงอนาคตของบุคลากรที่ทรงคุณค่าต่อองค์การที่มุ่งเน้นการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน และการวัดผลการเติบโตของธุรกิจ ได้แก่ การประเมินศักยภาพในวางแผน การจัดการปัญหา และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และประเมินการใช้ภาวะผู้นำการบริหาร โดยจัดทำแบบประเมินผลและกำหนดเกณฑ์วัดผลเชิงตัวชี้วัดและดัชนีชี้วัดเทียบเคียงกับมาตรฐานข้ามสายงานของกลุ่มบุคคลระดับเดียวกัน เป็นต้น

ดังนั้นผู้บริหารพิจารณาผู้มีศักยภาพธรรมดาหรือปกติที่องค์กรกำหนดคุณสมบัติในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ในบทบาทตำแหน่งที่ได้รับ โดยไม่ยึดถือขอบเขตงานของตนเองมากกว่าการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบที่มีต่อองค์การ และมีความรับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์การและการเติบโตขององค์การ และพิจารณาประเมินผู้มีศักยภาพสูงจากคุณลักษณะที่โดดเด่นที่แตกต่างของความสามารถพิเศษของบุคคลจะเป็นแรงขับเคลื่อนภายในให้สามารถทำงานได้ประสิทธิภาพสูงและมีศักยภาพที่จะพัฒนากลยุทธ์สร้างคุณค่ากับองค์กร กำหนดทิศทางของผลการดำเนินงาน (Performance indicate) มุ่งเน้นสมรรถนะ (Competency) และมุ่งเน้นการใช้ขีดความสามารถในการพัฒนาตนเอง (Capability) ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันการทำงานที่ท้าทาย (Challenging enabling factors) ทั้งนี้การประเมินความอยู่รอดได้ในสภาพของการแข่งขันที่รุนแรง จึงมีการกำหนดรูปแบบการประเมินผู้มีศักยภาพสูงเชื่อมโยงการสร้างกรอบกิจกรรมร่วม (Framework of activities)

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

การวางแนวทางการบริหารจากการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นการสร้างการรับรู้และความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมองค์กรที่มีขีดความสามารถ และศักยภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง บนพื้นฐานความเชื่อ ค่านิยม และรูปแบบปฏิบัติที่นำมาใช้ในการชี้้นำการมีส่วนร่วมในการสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรม โดยเป็นกระบวนการที่มุ่งรูปแบบการตัดสินใจในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม การบริหารที่มีอิทธิพลจากกลุ่มผู้บริหาร นักพัฒนา และนักวิชาการเป็นผู้กำหนดมาตรฐานและคุณภาพการทำงานของผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรให้สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ขณะที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ มุ่งประสิทธิภาพการถ่ายโอนทักษะ ความรู้ และการเรียนรู้ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อทีมงาน และองค์กรธุรกิจในทางปฏิบัติ ดังนั้นแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจึงเป็นการพัฒนาเชิงทุนมนุษย์และทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ภายในบุคคลทางด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะและศักยภาพสำหรับองค์กร ในการสร้างขีดความสามารถของการแข่งขันและสร้างเครือข่ายกิจกรรมฐานความรู้ในเกิดนวัตกรรมและการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องกับแนวทางการมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรสนับสนุนการบริหาร กลยุทธ์ และการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. มิติองค์กรธุรกิจหรือองค์กรของรัฐ การนำแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงไปประยุกต์ใช้บนพื้นฐานการจัดการขีดความสามารถขององค์กรด้านทุนมนุษย์ และนำไปใช้กำหนดแนวทางการพัฒนาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นการยกระดับความสำคัญที่มีต่อผู้มีศักยภาพสูง ทั้งนี้ องค์กรธุรกิจควรให้ความสำคัญองค์ประกอบแนวทางการมุ่งเน้นมุมมองที่มีต่อผู้มีศักยภาพสูงในการสร้างประโยชน์สูงสุดเป้าหมายขององค์กร และประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีความสำคัญต่อการบริหารเชิงผลลัพธ์การดำเนินธุรกิจ ดังนั้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรเพื่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ เป็นประเด็นสำคัญเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ในการการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กรในกลุ่มแต่ละบริษัท ทั้งนี้องค์ประกอบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงสำคัญต่อบริบทผู้นำองค์กรธุรกิจในการวางรากฐานเส้นทางอาชีพตำแหน่งงาน และมีความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจในการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องจากการวางแนวทางมุมมองการบริหารต้องสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงแนวทางสำคัญที่มีต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจ เป็นการมุ่งเน้นสร้างคุณค่าภายในของบุคลากรสู่การสร้างประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจ ทำให้การจัดวางรูปแบบองค์ประกอบการบริหารผู้มีศักยภาพสูงต้องมีความเหมาะสมกับคุณลักษณะขององค์กรธุรกิจรองรับการจัดการบุคลากรเชิงกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้นำ กลุ่มผู้มีศักยภาพสูง และกลุ่มวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

2. มิติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจส่วนใหญ่รับรู้และเข้าใจถึงความสำคัญที่มีต่อคุณค่าผู้มีศักยภาพสูงขององค์กร และมุ่งสร้างวัฒนธรรมผู้มีผลสัมฤทธิ์เชิงกลุ่มในการผลักดันขีดความสามารถขององค์กรให้มีระดับการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น จากผลการวิจัยผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินขีดความสามารถการบริหารผู้มีศักยภาพสูงด้านศักยภาพเกี่ยวกับการมุ่งเน้นขีดความสามารถในการแก้ปัญหาและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและมุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรม ขณะที่ผู้บริหารสายทรัพยากรมนุษย์ได้สนับสนุนความสำคัญประเด็นดังกล่าวเชื่อมโยงการพัฒนาเชิงบุคคลและองค์กรให้สอดคล้องกัน ทำให้ผู้มีศักยภาพสูงสามารถนำบุคลากรกลุ่มอื่นไปในทิศทางพัฒนามากยิ่งขึ้น เป็นความสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงด้านบุคลากรจากการหมุนเวียนเข้าออกได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งเป็นการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่องานและการเติบโตขององค์กรมากขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์เชื่อมโยงกับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องวางแนวทางกำหนดเป้าหมายการเพิ่มศักยภาพขององค์กรที่มีจุดประสงค์การเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์กร การวิจัยที่ได้จึงเป็นการพัฒนาแนวคิดมุมมองการบริหารที่สอดคล้องกับทุนมนุษย์ ทั้งนี้ มุมมองของผู้บริหารสายงานธุรกิจและสายงานทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญเกี่ยวสอดคล้องต่อเป้าหมายหลักขององค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นความสำเร็จจากการมีส่วนร่วมมากกว่า การผลการปฏิบัติเฉพาะบุคคล และส่งเสริมให้มีการใช้ศักยภาพการทำงานให้เป็นที่ยอมรับ และเป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยมสำหรับแนวทางพัฒนากลุ่มบุคคลสร้างขีดความสามารถให้เพิ่มขึ้นตามสภาพการเปลี่ยนแปลงการแข่งขัน

3. มิตินักวิชาการและผู้สนใจทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารความแตกต่างระหว่างการบริหารผู้มีศักยภาพสูงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร จากผลการวิจัยมีความสำคัญการบริหารเชิงกระบวนการมีความแตกต่างด้านการดึงดูดเพื่อสรรหาคัดเลือก และการรักษาให้คงอยู่กับองค์กร มุ่งความสำคัญต่อการพัฒนาอบรมเพื่อการมอบหมายงานที่ต้องใช้ขีดความสามารถและทักษะความเชี่ยวชาญ รวมทั้งความสำคัญของการสร้างความผูกพันต่อการประเมินผลงานและการให้รางวัล ขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาคัดเลือกเพื่อทดแทนตำแหน่งตามแผนจัดกำลังทรัพยากรรองรับการผลิตผลขององค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการรับรู้และการเรียนรู้ขององค์กร จึงเป็นแนวคิดสำหรับนักวิชาการหรือผู้ที่มีความสนใจที่จะนำแนวทางบริหารเชิงกระบวนการให้สอดคล้องกับแนวทางองค์กรหรือกลยุทธ์องค์กรไปใช้ให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติ จำเป็นต้องเข้าใจและตระหนักถึงความมุ่งมั่นต่อความคิดสร้างสรรค์และมีการมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จในเป้าหมาย ทั้งนี้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้ความสำคัญต่อการกำหนดเส้นทางพัฒนาสายอาชีพกระตุ้นการดูแลรักษา ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการสร้างบุคลากรที่มีขีดความสามารถเหมาะสมกับองค์กรในอนาคต และการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จของผู้มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง โดยบริบทการบริหารประสิทธิภาพ

ให้ความสำคัญกับการกระจายความเสี่ยงของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และการพัฒนาฝีมือปฏิบัติการ
วางแผนการบริหารสอดคล้องกับองค์การธุรกิจ จากองค์ประกอบมีนัยสำคัญความแตกต่างกลุ่มผู้ปฏิบัติ
ในการประยุกต์ใช้กับองค์การธุรกิจ

4. มิตินักวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากเส้นทางการ
บริหารบุคลากรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำผลที่ได้จากการวิจัยวางแผนทางการวิจัยการ
บริหารผู้มีศักยภาพสูง มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถเชิงทักษะ ความรู้ และการเรียนรู้ให้
เป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมทุนมนุษย์ ผู้การเรียนรู้พัฒนาองค์กร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดผล
เชิงปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์สู่พฤติกรรมองค์กร จากผลการวิจัยสนับสนุนแนวคิดการ
บริหารเชิงเป้าหมายสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นการประเมินผลเชิงสมรรถนะ
การบริหารและสมรรถนะหน้าที่ในการความคิดสร้างสรรค์ และมีส่วนร่วมการบรรลุเป้าหมายใน
หน้าที่ โดยเฉพาะด้านนวัตกรรมความสำเร็จเชิงกลุ่มที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของทีมมากกว่าเฉพาะบุคคลใน
เชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปให้มุ่งศึกษาบริบทกลุ่มอุตสาหกรรมที่เป็นบริษัท ไม่ได้จดทะเบียนใน
ตลาดหลักทรัพย์ เป็นการสำรวจองค์ประกอบและคุณลักษณะการบริหารที่มีการนำไปประยุกต์ใช้ใน
องค์การธุรกิจ ทั้งนี้กลุ่มบริษัทดังกล่าวส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างมาก เป็นกลุ่ม
อุตสาหกรรมที่ขาดการพัฒนาทุนมนุษย์ และคุณค่าของมนุษย์ที่จะมองถึงความสำคัญในการลงทุน
ทรัพยากรมนุษย์ ทำให้การพัฒนาบุคลากรไร้ทิศทาง และความชัดเจนในการนำบุคลากรไปใช้
ประโยชน์ด้านการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยเสนอแนะการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การวิจัยพัฒนารูปแบบการประเมินศักยภาพสูงและประเมินผลการปฏิบัติงานสูงของ
ทรัพยากรมนุษย์ในเกิดผลจากการนำไปใช้ประโยชน์ต่อทิศทางเป้าหมายขององค์การธุรกิจเชิงองค์รวม
ที่ก่อให้เกิดศักยภาพเป็นที่ยอมรับของสังคมโลก บริษัทข้ามชาติ และส่งผลเชิงเศรษฐกิจของประเทศใน
การสร้างวินัยการทำงานประเทศ และสร้างวัฒนธรรมเชิงมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อนานาชาติที่เข้ามา
บทบาทพัฒนาองค์กรธุรกิจของประเทศไทย ทั้งนี้ผลการวิจัยครั้งนี้นำไปใช้เป็นแนวทางการวิจัยครั้ง
ต่อไปเกี่ยวกับกำหนดรูปแบบการวัดศักยภาพของบุคลากรและผลการปฏิบัติของบุคลากรในการ
บริหารผู้มีศักยภาพสูงเชิงเปรียบเทียบอุตสาหกรรมที่ใช้ขีดความสามารถสูงกับอุตสาหกรรมที่ใช้
สมรรถนะสูงตามคุณลักษณะขนาดการลงทุนตามการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการวัดผลเชิงบริหารที่
แปรเปลี่ยนตามการเติบโตและผลกำไรที่ได้จากการดำเนินงานของบริษัท

2. การวิจัยองค์ประกอบเชิงสาเหตุของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่ส่งผลต่อการบริหารผู้
มีศักยภาพสูงขององค์การธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างเชิงองค์ประกอบแนวทางการวางแผน
สืบทอดตำแหน่งจากการประเมินศักยภาพสูงและการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงที่มีต่อเป้าหมายของ

องค์การธุรกิจ จะส่งผลวัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับการพัฒนามาตรฐานคุณภาพแรงงาน และบทบาทพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ทั้งนี้ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นฐานการวิจัยครั้งต่อไปเกี่ยวกับแนวทางการสร้างมุมมองของผู้มีศักยภาพสูงเข้าสู่การวางแผนสืบทอดตำแหน่งบนเส้นทางอาชีพ เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงการลงทุนที่มีต่อการบริหารทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารที่แปรเปลี่ยนผลการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทในแต่ละอุตสาหกรรม

บรรณานุกรม

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2556). รายงานมูลค่าของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก http://www.creativethailand.org/th/articles/article_detail.php?id=41
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, (2556). รายงานผลรางวัลคุณภาพแห่งชาติและความเป็นเลิศ ปี 2556. เข้าถึงได้จาก http://www.creativethailand.org/th/articles/article_detail.php?id=41
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (2555). แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยพ.ศ. 2555-2574. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- Adler, R. (2010). *Leveraging the talent-driven organization*. Retrieved from <https://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/pubs/TalentReportFINAL.pdf>
- Alice, S. (2011). Developing talent intelligence to boost business performance. *Strategic HR Review*, 10(2), 12-17.
- Angela, H. (2009). *Succession planning- or smart talent management*. Retrieved from http://blessingwhite.com/wp-content/uploads/2014/06/Succession_Planning_by_AH.pdf
- Archer, N. (2007). Talent management: The state of play, talent management and organisational effectiveness. *National Institute of Governance Research Symposium, Canberra*, 22, 25-29.
- ASEAN Secretariat. (2011). Selected basic Asean indicators. *ASEANSTATS*. Retrieved from http://www.asean.org/storage/2015/09/selected_key_indicators/Summary_table_as_of_Aug_2015.pdf
- Ashto, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Reviews*, 4(5), 28-31.
- Barnhart, R., & Walker, A. (2009). *Developing tomorrow's leaders: Effective Succession planning*. Retrieved from <http://thresholdtestingsite.com/compet/Designing%20Effective%20Management%20Succession.pdf/>
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.
- Beeson, J. (2000), Succession planning. *Across the Board*, 37(2), 38-41.
- Bereron, C. (2004). *Build a talent strategy to achieve your desired business results*. *Hand book of Business Strategy*, 5(1), 133-140.

- Bennett, M., & Bell, A. (2004). *Leadership talent in Asia: How the best employees deliver extraordinary performance*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Bentler, P. M. (1989). EQS, structural equations, program manual. Retrieved from <http://www.econ.upf.edu/~satorra/CourseSEMVienna2010/EQSManual.pdf>
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Bersin, J. (2006). *Talent management what is it? why now?*. Retrieved from <http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf>
- Bhatnagar, J. (2008). Managing capabilities for talent engagement and pipeline development. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 19-28
- Blackman, D., & Kennedy, M. (2009). *Talent Management: developing or preventing knowledge and capability*. Canberra: National Institute for Governance, University of Canberra.
- Blass, E. (2007). *Talent management: Maximizing talent for business performance*. Retrieved from https://eoeleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/1237115518_RBGM_maximising_talent_for_business_performance.pdf
- Blass, E., & April, K. (2008). Developing Talent for Tomorrow. Retrieved from <https://www.ashridge.org.uk/Media-Library/Ashridge/PDFs/Publications/DevelopingTalentForTomorrow.pdf>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). *Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition*. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Boudreau, J. W., Jesuthasan, R., & Creelman, D. (2015). *Lead the work: Navigating a world beyond employment*. New York: John Wiley & Sons.
- Bux, S. R., & Tay, A. (2010). The relationship of psychological empowerment, talent engagement and talent outcomes. *International Review of Business Research Papers*, 6(1), 215-227.
- Buytendijk, F. (2006). *The five keys to building a high-performance organization*. Retrieved from <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/five-keys-building-high-performance-organization>
- Byrne, R. M. J. (1989). Suppressing valid inferences with conditionals. *Cognition*, 31, 61-83.
- Caldwell, A. B. (2009). *The relationship between Kolb's learning styles and strengthsfinder's talent themes*. Doctor dissertation, Education, Memphis University.

- Cannon, J. A., McGee, R., & Standford, N. (2010). *Organisation design and capability building*. London: CIPD.
- Cappelli, P. (2008 a). Talent management for the twenty-first century. *Harvar Business Review*, 86(3), 74-81.
- Cappelli, P. (2008 b). *Talent on demand managing: Talent in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business Press.
- Caudron, S. (1999). The looming leadership crisis. *Workforce*, 79(9), 72.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* (2nd ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
Management discussion in organizations. Vantage Leadership Consulting.
- Caudron, S. (1999). The looming leadership crisis. *Workforce*, 79(9), 72.
- Church, D. M. (2012). *Leadership style and organization growth: A correlation study*. Doctor dissertation, Philosophy in Educational Leadership, University of Colorado.
- CIPD. (2007). *Talent management: Strategy, policy, practice*. London: Chartered Institute of Personnel and Development
- CIPD. (2011). *Resourcing and talent planning survey*. Retrieved from <http://www.cipd.co.uk/surveys> CIPD, 2011.
- Costabile, R. (2011). *Leadership that compels organizational change*. Doctor dissertation, Business Administration, College of Business & Information Technology, Argosy University.
- Cheese, P. (2008). Talent management for a new era: what we have learned from the recession and what we need to focus on next. *Human Resource Management International Digest*, 18(3), 3-5.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313
- Craig, E., & Silverstone, Y. (2010). Tapping the power of collective engagement. *Strategic HR Review*, 9(3), 5-10.
- Creewell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks. CA: SAGE.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*. San Diego: South-Western College Publishing.

- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- David, S. (2003). *Successful talent strategies achieving superior business results through market focused staffing*. New York: AMACOM.
- Day, D. V. (2007). *Developing leadership talent: A guide to succession planning and leadership development*. Alexandria VA: SHRM Foundation.
- Deiser, R. (2009). Talent management in the creative age. Retrieved from <http://www.rolanddeiser.com/source/Talent%20M%20in%20the%20creative%20age.pdf>
- Deloitte (2005), *Becoming a magnet for talent: Global talent pulse survey results*. Retrieved from <http://www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,cid%253D103148,00.html>, April 3, 2007.
- Desmond, B. (2010). National trust nurtures talent: Developing internal consulting capability to support strategy. *Strategic Direction*, 26(11), 8-11.
- DBM & HCI. (2011). *Team alignment: Taking teams to the next level*. New York: Human capital Institute.
- Drucker, P. F. (1999). *Managing oneself*. Retrieved from https://www.cqu.edu.au/__data/assets/pdf_file/0004/26833/Managing-Oneself-Full-Article.pdf.
- Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 244-257.
- Ensley, M. D., Carland, J. W., Ensley, R. L., & Carland, J. C. (2011). The theoretical basis and dimensionality of the talent management system. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(2), 9-42.
- Fernando, K. V. (2008). *Aligning recruitment to talent management efforts*. London: The Association for Strategy & Leadership Professionals.
- Frank, F. D., & Taylor, C. R. (2004). Talent management: Trends that will shape the future. *Human Resource Planning*, 27(1), 33
- Fraser, K. C. (2008). *A virtual network organization business management model applied to retail banking: A grounded theory study*. Doctor dissertation, Management in Organizational Leadership, Phoenix University.
- Frese, M. (2000). *Success and failure of microbusiness owners in Africa: a psychological approach*. New York: Greenwood Publishing Group.

- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- 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
- Gebelein, S. (2006). Talent management: Today's HR departments do much more than just hiring and firing. Personnel decisions international (PDI). *Minnesota Business Magazine*, 46-51.
- Gillis, J. (2011). *Global leadership development: an analysis of talent management, company types and job functions, personality traits and competencies, and learning and development methods*. Doctor dissertation, Education Faculties, Graduate School, Pennsylvania University.
- Goldsmith, M. (2006). *The global leader of the future: New competencies for a new era*. Retrieved from <http://www.leader.com/content/detail.asp?ContentDetailID=937>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Harris, L., & Foster, C. (2010). Aligning talent management with approaches to equality and diversity Challenges for UK public sector managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 422-435.
- Haladyna, T. M. (1999). *Developing and validating multiple-choice test items* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2001). *Management: A competency-based Approach* (9th ed.). New York: Thompson, South-Western Educational.
- Hills, A. (2009). *Succession planning- or smart talent management*. Retrieved from http://blessingwhite.com/wp-content/uploads/2014/06/Succession_Planning_by_AH.pdf
- Hitchcoc, J. E. (2012). *Qualitative exploration of experiential practitioner dynamics of enterprise executive capability development and a comparison to the education objective and dynamic capabilities frameworks*. Doctor dissertation, Philosophy, Graduate School, Capella University.
- Holtshouse, D. K. (2009). *Knowledge management and the future of the knowledge Worker*. Doctor Dissertation, Science, School of Engineering and Applied Science, George Washington University.

- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- IBM. (2008). *Integrated talent management*. New York: Human capital Institute.
- Jackson, R. D. (2010). *Perceptions of strategies planning, organization alignment, and talent: A multiple site case study of selected small business in Pennsylvania*. Doctor dissertation, Philosophy Workforce Education and Development, Graduate School College of Education, Pennsylvania State University.
- Jones, J. (2007). *A systems approach to talent management: Integrating strategic human resources*. Denver, CO: University of Denver.
- Josh, B. (2006). *Talent management what is it? why now?*. Retrieved from <http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf>
- Jupp, V., & Younger, M. P. (2004). A value model for the public sector. *Outlook*, 1, 15-21.
- Joyce, W. F., & Slocam, J. W. (2012). Top management talent, strategic capabilities and firm performance. *Organizational Dynamics*, 41(3), 183-193.
- Krauss, J. A. (2007). *Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population*. Doctor dissertation, Education in Education Innovation and Leadership, Graduate School, Wilmington University.
- KPMG. (2012). *Insurance industry outlook survey: Executives focus on efficiency, IT, and talent amid slow growth and regulatory challenges*. New York: KPMG LLP (KPMG). Retrieved from <http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2012-insurance-outlook-survey.pdf>
- Kehinde, J. S. (2012). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186.
- Lacy, P., Arnott, J., & Lowitt, E. (2009). The challenge of integrating sustainability into talent and organization strategies: investing in the knowledge, skills and attitudes to achieve high performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(4), 484-494.
- Lalli, S. K. (2009). *Quantitative study determining the purpose of career planning in U.S. based international organizations*. Doctor dissertation, Business Administration, Graduate School, Phoenix University.

- Leekitwattana, P., & Phimdee, P. (2007). *The demand of technical workforce with industrial major by the entrepreneurs in industrial estate*. Bangkok: King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang.
- Letcher, K. (2009) A long engagement. *Payroll and Human Resources*, 34-36.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talent management: A critical review*. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Lieber, E. (2009). Mixing qualitative and quantitative methods: Insights into design and analysis issues. *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*, 3(4), 218-227
- Lievens, F., Sanchez, J. I., & De Corte, W. (2004). Easing the inferential leap in competency modeling: The effects of task-related information and subject matter expertise. *Personnel Psychology*, 57, 881-904.
- Likierman, A. (2007). How to measure the success of talent management. *Peopl Management*, 13(4), 46-47.
- Likert, W. J. (1970). *Research in education*. (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Linder, J. C., & Brooks, J. D. (2004). *Transforming the public sector*. Retrieved from <http://199.200.17.56/SiteCollectionDocuments/PDF/government.pdf>
- Marshall, A. J. (2012). *Ethical leadership, prototypicality, integrity, trust, and leader effectiveness*. Doctor dissertation, Philosophy in Organizational Leadership, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University.
- McDonnell, A. (2011). Still fighting the “war for talent”? bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2004). *Human resource management* (11th ed.). Cincinnati, OH: Thomson.
- Maxwell, C. J. (2005). *Talent is never enough*. New York: Thomas Nelson.
- McClelland, D. C. (1973). Test for competence, rather than intelligence. *American Psychologists*, 17(7), 57-83.
- Meyer, M., & Litheko, E. (2007). Talent management and succession planning: The role of HR. *People Dynamics*, 25(3), 8-9.
- Micheals, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business Press.

- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2003). *Human resource management* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Murphy, N. (2011). *Employee engagement survey 2011: Increased awareness, but falling levels*. Washington, DC: IRS.
- Newhall, S. (2012). *A global approach to talent management: High-quality leaders are the key to competitive advantage*. Retrieved from <http://www.ddiworld.com/DDIWorldUK/media/Articles/Global-Approach-to-Talent-Management.pdf>
- Ntonga, S. (2007). *The impact of talent management practices on business performance*. Master's thesis, Business Administration, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- Palmer, R. B. (2012). *The relationship between self-leadership and effective leadership behaviors*. Doctor dissertation, Philosophy, Harold Abel School of Social and Behavioral Sciences, Capella University.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). London: SAGE
- Pennel, K. (2010). The role of flexible job descriptions in succession management. *Library Management, 31*(4/5), 279-290.
- Pepe, M. E (2007). The strategic importance of Talent Management (TM) at the Yale new haven health system: Key factor and challenge of TM implementation. *Organization Development Journal, 25*(2), 207.
- Pichetpongsa, A. (2004). *Work intensity and individual well-being evidence from Thailand*. Doctoral dissertation, Philosophy, College of Arts and Sciences, American University,
- Piansoongnern, O., & Anurit, P. (2010). Talent management: Quantitative and qualitative studies of HR practitioners in Thailand. *The International Journal of Organizational Innovation, 3*(1), 280-302.
- Puvitayaphan, A. (2008). Talent management practices in selected companies listed on the Stock Exchange of Thailand (SET). *Education of Thailand, 2*(1), 1-9.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). *Make your company a talent factory*. Retrieved from <https://hbr.org/2007/06/make-your-company-a-talent-factory>
- Ready, D., Conger, J., Hill, L., & Stecker, E. (2010). The anatomy of a high potential. *Business Strategy Review, 21*(3), 52-55.

- Riccio, S. J. (2010). *Talent management in higher education: Identifying and developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities*. Doctor dissertation, Education in Educational Leadership and Higher Education, Graduate College. Nebraska University.
- Robinson, C., Fetter, R., Riester, D., & Bracco, A. (2009). The paradox of potential: A suggestion for guiding talent management discussions in organizations. *Industrial and Organizational Psychology, 2*(4), 413-415.
- Roland, D. (2009). *Talent management in the creative age*. Retrieved from <http://www.rolanddeiser.com/source/Talent%20M%20in%20the%20creative%20age.pdf>
- Rollins, G. (2003). Succession planning: Laying the foundation for smooth transitions and effective leaders. *Healthcare Executive, 18*(6), 14-18.
- Rothwell, W. J. (2010). *The manager's guide to maximizing employee potential: Quick and easy strategies to develop talent every day*. New York: AMCOM
- Rowland, M. (2011). How to cement a diversity policy: The key role of talent development. *Human Resource Management International Digest, 19*(5), 36-38
- Richard, A. (2010). *Leveraging the talent-driven organization*. Washington, DC: The Aspen Institute.
- Riverra, J. E. (2007). *Test item construction and validation: Developing a statewide assessment for agricultural science education*. Doctor dissertation, Philosophy, Faculty of the Graduate School of Cornell University.
- Schroevens, M., & Hendriks, P. (2004). *Radboud university Nijmegen, Nijmegen school of management the Netherlands*. n.d.
- Schwab, K. (2011). *The global competitiveness report 2010–2011*. Geneva: World Economic Forum
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Toronto: John Wiley & Son.
- Sears, D. (2003). *Successful talent strategies achieving superior business results through market focused staffing*. New York: AMACOM.
- Shaik, R. B., & Tay, A. (2010). The relationship of psychological empowerment, talent engagement and talent outcomes. *International Review of Business Research Papers, 6*(1), 215-227.

- Shameem, A., & Murugananthan, V. (2010). Talent intelligence: Key to business success. *The International Journal's Research Journal of Science & IT Management*, 1(1), 17-21.
- Sheehan, M. (2012). Exploring the link between management development and perceived in multinational corporations (MNCs): An analysis of polish and UK subsidiaries. *International Journal of Human Resource Management*, 84(1), 117-134.
- Sibusiso, N. (2007). *The impact of talent management practices on business performance*. Hatfield: Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- Smith, D., & Cantrell, S. M. (2011). The new rules of engagement: treating your workforce as a workforce of one. *Strategic HR Review*, 10(3), 5-11.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264-271.
- Stevens, H. (2008). Total quality management now applies to managing talent. *The Journal for Quality & Participation*, 31(2), 15-19.
- Sween, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resource and organization development strategy in field study*. Doctor dissertation, Philosophy in Organization Development, Benedictine University.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term talent in talent management?. *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). *Talent management: Understanding the dimensions*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tanaka, J. S., & Huba, G. J. (1989). A general coefficient of determination for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 42, 233-239.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Timms, P. (2010). Brilliance, innovation and growth-a big talent story. *Industrial and Commercial Training*, 42(5), 236-239.

- Treasury Board of Canada Secretariat (2007). *Succession planning and management guide*. Retrieved from <https://www.tbs-sct.gc.ca/gui/spgr/spg-gpgr-eng.asp?for=execs>
- Ulrich, D. (2010). *Leadership in Asia: Challenges and opportunities*. Singapore: The McGraw-Hill.
- Ulrich, D., & Lake, D. (2001). *Change insights and HR implications, executive white paper series*. Ann Arbor, MI: Michigan M. Ross School of Business.
- Uren, L. (2011). What talent wants: the journey to talent segmentation. *Strategic HR Review*, 10(6), 31-37
- Vagias, W. M. (2006). *Likert-type scale response anchors*. Retrieved from <https://www.clemson.edu/centers-institutes/tourism/documents/sample-scales.pdf>
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision, Emerald Group*, 50(5), 925-941.
- Vithessonthi, C., & Thourunrojroje, A. (2011). Strategic change and firm performance: The moderating effect of organizational learning. *Journal of Asia Business Studies*, 5(2), 194-210
- Watson, T. (2010). *Global talent management and rewards survey report*. Retrieved from <https://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=42295>
- Westland, J. C. (2010). Lower Bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(6), 476-487
- William, S. A. (2009). *Reinventing talent management: how to maximize performance in the new marketplace*. New York: John Willey & Sons.
- World Economic Forum. (2011). *The global competitiveness report 2010–20011*. Geneva: World Economic Forum.
- Yapp, M. (2009). Measuring the ROI of talent management. *Strategic HR Review*, 8(4), 5-10.
- Yeonsoo, K. (2006). *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies*. Doctor dissertation, Philosophy Workforce Education and Development, Graduate School Department of Learning and Performance Technology, Pennsylvania State University.
- Zhang, L. (2011). *Nonmarket capital, acquisition strategy, and firm performance in emerging economics: Evidence from China*. Doctor dissertation, Philosophy in Management, Graduate School, Chinese University of Hong Kong.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบข้อมูลสนับสนุน

ตารางภาคผนวก ก-1 การเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมของกลุ่มประเทศระหว่างปี พ.ศ. 2547-2553
(Beth an buvino, senior economist an standard & poor's (*))

GDP	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554
World	3.9	3.4	4.0	3.8	3.1	3.5	3.7	3.4
Eastern Europe	7.2	6.2	7.0	6.7	3.0	5.7	5.2	5.0
Asia Pacific	7.4	7.2	7.7	8.0	7.0	6.7	7.1	7.2
Lantin Amarica	5.3	4.7	5.3	5.3	4.2	3.9	4.1	4.5
Chaina	10.1	10.4	11.1	11.5	9.3	8.5	8.8	9.0
India	8.3	9.2	9.4	8.8	8.5	8.5	8.4	8.3
USA	3.6	3.1	2.9	2.7	1.2	1.9	3.0	2.9
Japan	2.7	1.9	2.4	2.1	1.6	1.9	1.6	1.4
Thailand	4.8	5.2	3.9	4.2	4.5	4.1	3.4	5.4

ตารางภาคผนวก ก-2 จำนวนพื้นที่ ประชากร ความหนาแน่นของประชากร และการขยายตัวของ
จำนวน ประชากร ของประเทศสมาชิกอาเซียน ในปี พ.ศ. 2552 (ASEAN
Secretarial, 2011)

ประเทศ	พื้นที่ (ตาราง กม.)	ประชากร (พันคน)	ความหนาแน่นของ ประชากร (ต่อตาราง กม.)	การขยายตัวของ จำนวนประชากร(%)
บรูไนดารุสซาลาม	5,765	406.2	70	2.1
กัมพูชา	181,035	14,957.8	83	2.1
อินโดนีเซีย	1,860,360	231,369.5	124	1.2
ลาว	236,800	5,922.1	25	2.8
มาเลเซีย	330,252	28,306.0	86	2.1
เมียนมาร์	676,577	59,534.3	88	1.8
ฟิลิปปินส์	300,000	92,226.6	307	2.0
สิงคโปร์	710	4,987.6	7,023	3.1
ไทย	513,120	66,903.0	130	0.6
เวียดนาม	331,212	87,228.4	263	1.2
อาเซียน	4,435,830	591,841.0	133	1.4

ตารางภาคผนวก ก-3 ข้อมูลบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2556)

กลุ่มอุตสาหกรรม	ประเภทอุตสาหกรรม	จำนวน บริษัท	สินทรัพย์ รวม (พันล้านบาท)	ยอดขาย รวม (พันล้านบาท)	Sale growth (%)	Gross profits (%)
1. ทรัพยากรธรรมชาติ จำนวน 32 บริษัท	1. พลังงานและ สาธารณูปโภค	30	3,064,857	2,240,133	14.39	10.70
	2. เหมืองแร่	2	6,933	4,122	7.93	0.39
2. ธุรกิจการเงิน จำนวน 57 บริษัท	3. ธนาคาร	11	11,632,590	344,439	22.45	62.27
	4. เงินทุนและหลักทรัพย์	28	214,566	35,937	32.80	41.17
	5. ประกันภัยและประกัน ชีวิต	18	487,489	60,534	19.61	(8.13)
3. บริการ จำนวน 95 บริษัท	6. การท่องเที่ยวสัมมนา การ	13	687,766	141,278	16.07	8.37
	7. พาณิชยกรรม	19	316,373	241,161	20.07	15.02
	8. การแพทย์	15	115,676	33,141	35.38	26.19
	9. สื่อและสิ่งพิมพ์	28	74,134	31,744	39.53	8.42
	10. ขนส่งและโลจิสติกส์	17	90,308	14,537	51.31	17.49
	11. บริการเฉพาะกิจ	3	2,939	560	30.20	17.68
4. อสังหาริมทรัพย์ ก่อสร้าง จำนวน 136 บริษัท	12. พัฒนา อสังหาริมทรัพย์	50	843,799	156,001	26.77	5.64
	13. วัสดุก่อสร้าง	20	541,087	239,575	15.13	11.77
	14. บริการรับเหมา ก่อสร้าง	19	224,260	65,387	9.01	5.9
	15. กองทุน อสังหาริมทรัพย์	47	82,252	3,922	81.15	9.18
5. เทคโนโลยี จำนวน 39 บริษัท	16. เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	28	533,583	213,787	28.02	8.49
	17. ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์	11	147,357	114,368	7.97	0.51
6. เกษตรและ อุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 43 บริษัท	18. อาหารและเครื่องดื่ม	28	550,393	231,506	18.71	37.33
	19. ธุรกิจการเกษตร	15	85,010	107,142	6.18	(16.25)

ตารางภาคผนวก ก-3 (ต่อ)

กลุ่มอุตสาหกรรม	ประเภทอุตสาหกรรม	จำนวนบริษัท	สินทรัพย์	ยอดขาย	Sale Growth (%)	Gross Profits (%)
			รวม (พันล้านบาท)	รวม (พันล้านบาท)		
7. สินค้าอุตสาหกรรม จำนวน 81 บริษัท	20. ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	12	642,096	377,305	7.79	12.37
	21. บรรจุก๊าซ	15	67,087	30,202	14.64	13.61
	22. ยานยนต์	20	37,750	19,329	14.52	(13.57)
	23. เหล็ก	26	27,898	22,651	7.27	(15.93)
	24. วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	7	8,016	3,374	13.58	12.15
	25. กระดาษและวัสดุการพิมพ์	15	256,069	108,004	(2.43)	2.30
8. สินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 40 บริษัท	26. แปะชั้น	23	102,755	35,171	20.42	(3.00)
	27. ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน	11	25,800	11,509	23.97	11.51
	28. ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์	6	14,670	7,214	29.69	6.50
รวมผลการดำเนินงานของทุกบริษัทฯ		523	20,883,513	4,894,033	21.86	13.42

ตารางภาคผนวก ก-4 บริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และบริหารสู่ความเป็นเลิศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545-2555 (*)

ปี	รางวัลคุณภาพแห่งชาติ :	รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ :
	Thailand Quality Award-TQA	Thailand Quality Class - TQC
2555	บริษัท จำกัด	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 2. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) 3. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนาเชียงใหม่ จำกัด 4. บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) 5. บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

ตารางภาคผนวก ก-4 (ต่อ)

ปี	รางวัลคุณภาพแห่งชาติ : Thailand Quality Award-TQA	รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ : Thailand Quality Class - TQC
2554	บริษัท จำกัด	1. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 2. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) 3. บริษัท เซ็นทรัลพัฒนาเชียงใหม่ จำกัด 4. บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) 5. บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) 6. บริษัท กรุงเทพโปรคิ้ว จำกัด (มหาชน)
2553	บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด	1. บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) 2. บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด 3. บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด 4. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด 5. ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 6. บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด
2552	สายงานระบบท่อส่งก๊าซ ธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	1. บริษัท กรุงเทพโปรคิ้วส จำกัด (มหาชน) 2. บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) 3. บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
2551	บริษัท ไทยลூเบส จำกัด (มหาชน)	1. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สายงานระบบท่อส่งก๊าซ ธรรมชาติ 2. โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล 3. โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน
2550		1. บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน) สายงานระบบท่อส่งก๊าซ ธรรมชาติ 2. โรงพยาบาลสงขลานครินทร์
2549	โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	1. บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) 2. บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด

ตารางภาคผนวก ก-4 (ต่อ)

ปี	รางวัลคุณภาพแห่งชาติ : Thailand Quality Award- TQA	รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ: Thailand Quality Class -TQC
2548		1. บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (กิจการอาหารสำเร็จรูปแช่เยือกแข็ง) 2. บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด(กิจการเบเกอรี่) 3. บริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์ส จำกัด 4. โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2547		1. บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) 2. บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) 3. บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด 4. บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด 5. โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2546	บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด	1. บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) 2. บริษัท สยาม มิตรชัย พีทีเอ จำกัด 3. ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 4. บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด 5. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด
2545	บริษัท ไทยอคริลิก ไฟเบอร์ จำกัด	1. บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) 2. บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด 3. บริษัท ดาน่า สไปเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัด 4. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด 5. ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 6. บริษัท สยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด

ตารางภาคผนวก ก-5 รายได้รวมบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2548-2555 (ล้านบาท) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

การดำเนินงาน	2549	2550	2551	2552	2553	2554	2555	เฉลี่ย
รายได้รวม	5,441,100	6,135,949	7,529,497	6,611,428	7,869,415	9,181,042	8,89,7553	7,128,072
กำไรสุทธิรวม	441,355	417,819	293,391	425,542	579,758	601,826	485,684	459,949
บริษัทที่มีการเติบโตของกำไรสุทธิและเงิน ปันผลเพิ่มขึ้น	40.09	41.08	39.02	48.0	54.74	61.52	58.15	44.59
บริษัทที่มีการเติบโตของกำไรสุทธิและเงิน ปันผลลดลง	27.31	24.48	30.89	23.41	15.69	15.42	16.19	24.36
บริษัทที่มีการเติบโตของกำไรสุทธิและเงิน ปันผลคงที่	18.50	20.33	16.26	13.89	14.23	15.21	15.54	16.64
บริษัทจดทะเบียนที่มีการเติบโตของกำไร สุทธิและเงินปันผลในทิศทางตรงกันข้าม	14.10	14.11	13.82	14.68	15.33	16.12	15.68	14.41
จำนวนบริษัท	458	471	483	500	509	534	523	495

ตารางภาคผนวก ก-6 กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีทุนจดทะเบียน
มากกว่า 10,000 ล้านบาท จำนวน 40 บริษัท

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
1	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	28,572.00	854,033.00
2	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	34,157.00	531,173.00
3	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	30,489.00	417,623.00
4	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	39,983.00	335,965.00
5	บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)	45,088.00	323,509.00
6	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	14,285.00	274,285.00
7	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	71,976.00	257,159.00
8	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	75,741.00	226,261.00
9	บริษัท โกลว์ พลังงาน จำกัด (มหาชน)	14,828.00	111,177.00
10	บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)	20,400.00	107,101.00
11	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)	41,903.00	105,527.00
12	บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	153,332.00	101,711.00
13	บริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	63,652.00	100,079.00
14	บริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน)	10,354.00	96,248.00
15	บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)	14,500.00	74,675.00
16	บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	20,475.00	70,294.00
17	กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม โทรุโกรท	58,080.00	56,628.00
18	กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานระบบขนส่งมวลชนทางราง บีทีเอสโกรท	62,510.00	55,275.00
19	บริษัท ทุนธนาชาติ จำกัด (มหาชน)	12,778.00	46,001.00
20	ธนาคาร ซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)	13,052.00	36,163.00
21	บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)	29,854.00	31,585.00
22	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	26,989.00	30,340.00
23	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าเทสโก้ โลตัส รีเทล โกรท	24,948.00	30,150.00

ตารางภาคผนวก ก-6 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
24	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าไทยคอมเมอร์เชียลอินเวสเมนต์	22,310.00	29,432.00
25	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท	22,124.00	25,199.00
26	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ไทยรีเทล อินเวสเมนต์	15,890.00	24,152.00
27	บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)	24,815.00	22,410.00
28	บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	17,110.00	21,457.00
29	บริษัท รถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	20,500.00	18,245.00
30	บริษัท แสตนลิริ จำกัด (มหาชน)	11,641.00	18,168.00
31	บริษัท แอล เอช ไฟแนนซ์เชียล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	13,375.00	15,390.00
32	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ไทยคอน	11,638.00	12,300.00
33	บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)	39,867.00	9,328.00
34	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าคัมบลิวเอชเอ พรีเมียม แฟลคทอรีแอนด์แวร์เฮาส์ ฟันด์	13,560.00	9,061.00
35	บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	16,382.00	8,997.00
36	บริษัท จี เจ สตีล จำกัด (มหาชน)	129,979.00	6,351.00
37	บริษัท จี สตีล จำกัด (มหาชน)	54,573.00	5,137.00
38	บริษัท เจนเนอร์ล เอนจิเนียริ่ง จำกัด (มหาชน)	212,807.00	2,585.00
39	บริษัท กฤษดาพานคร จำกัด (มหาชน)	290,000.00	2,283.00
40	บริษัท วรณ แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)	19,082.00	639.00

ตารางภาคผนวก ก-7 กลุ่มบริษัทขนาดกลางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีทุนจดทะเบียน
ตั้งแต่ 5,000-10,000 ล้านบาท จำนวน 30 บริษัท

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
41	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ ซี.พี.ทาวเวอร์ โกรท	9,815.00	9,283.00
42	บริษัท โฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	9,589.00	93,018.00
43	บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	9,463.00	421.00
44	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์สนามบินสมุย	9,208.00	15,200.00
45	บริษัท ควอลิตี้เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	9,183.00	28,102.00
46	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	8,986.00	384,027.00
47	ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	8,532.00	35,447.00
48	บริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	8,421.00	6,231.00
49	บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	8,250.00	154,275.00
50	บริษัท ทิสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	8,006.00	32,425.00
51	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ควอลิตี้ เฮ้าส์	7,863.00	7,133.00
52	บริษัท โฟสโค-ไทยน็อคซ์ จำกัด (มหาชน)	7,795.00	9,588.00
53	บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)	7,742.00	218,738.00
54	บริษัทหลักทรัพย์ คันทรี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	7,482.00	8,727.00
55	บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	7,111.00	12,681.00
56	กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานโรงไฟฟ้า อมตะ บี.กริม เพาเวอร์	6,300.00	5,610.00
57	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ฟิวเจอร์พาร์ค	6,233.00	8,526.00
58	บริษัท ไทยคุณ เวลด์ไวด์ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	6,035.00	1,689.00
59	บริษัท เหมราชพัฒนาที่ดิน จำกัด (มหาชน)	6,000.00	29,891.00
60	บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟก จำกัด (มหาชน)	5,961.00	5,262.00
61	บริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวล๊อปเมนต์ จำกัด (มหาชน)	5,871.00	17,206.00
62	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ไทคอน อินคัส เทรียล โกรท	5,550.00	5,411.00

ตารางภาคผนวก ก-7 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
63	บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)	5,540.00	17,444.00
64	บริษัท ซีเค พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน)	5,500.00	12,980.00
65	บริษัท ไทยคม จำกัด (มหาชน)	5,489.00	44,933.00
66	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ไพร่มออฟฟิศ	5,420.00	4,069.00
67	บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)	5,300.00	69,230.00
68	บริษัท อีสเทอร์น สตาร์ เรียล เอสเตท จำกัด (มหาชน)	5,022.00	3,214.00
69	บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	5,000.00	246,894.00
70	บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	4,997.00	663,000.00
71	บริษัท อินโดรามา เวนเจอร์ส จำกัด (มหาชน)	4,815.00	111,209.00
72	บริษัท เอ็ม ดี เอ็กซ์ จำกัด (มหาชน)	4,756.00	4,613.00
73	บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	4,744.00	277,033.00

ตารางภาคผนวก ก-8 กลุ่มบริษัทขนาดเล็กของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีทุนจดทะเบียน
น้อยกว่า 5,000 ล้านบาท จำนวน 453 บริษัท

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
74	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าเหมราช อินคัสเทรียล	4,700.00	4,418.00
75	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ที่พาร์คโลจิสติกส์	4,625.00	4,924.00
76	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN คอมเมอร์ เชียล โกรท	4,394.00	4,309.00
77	บริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	4,277.00	11,196.00
78	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์คริสตัล รีเทล โกรท	4,134.00	3,646.00
79	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าคูสิตธานี	4,094.00	3,684.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
80	บริษัท ยูนิ เวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)	4,044.00	15,868.00
81	บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	4,018.00	97,633.00
82	บริษัท แมกซ์ เมทัล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	4,000.00	659.00
83	บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	4,000.00	11,806.00
84	บริษัท น้ำประปาไทย จำกัด (มหาชน)	3,990.00	38,503.00
85	บริษัท อนุสาศิริ จำกัด (มหาชน)	3,968.00	2,032.00
86	บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน)	3,942.00	57,199.00
87	บริษัท เอสเอ็มซี พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน)	3,855.00	266.00
88	บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)	3,835.00	19,925.00
89	บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	3,696.00	619,317.00
90	บริษัท ไรมอน แลนด์ จำกัด (มหาชน)	3,575.00	5,506.00
91	บริษัท จัสมิน อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	3,568.00	57,742.00
92	บริษัท ไทยรับประกันภัยต่อ จำกัด (มหาชน)	3,512.00	10,958.00
93	บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)	3,404.00	69,710.00
94	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าควอลิตี้ เฮ้าส์ ไฮเทล แอนด์ เรซิเดนซ์	3,360.00	3,057.00
95	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่า แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์	3,300.00	3,085.00
96	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ เมเจอร์ ซินีเพล็กซ์ ไลฟ์ สไตล์	3,300.00	3,828.00
97	บริษัท เอเวอร์แลนด์ จำกัด (มหาชน)	3,238.00	2,180.00
98	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์โรงแรมและรี สอร์ทในเครือฯ	3,148.00	1,728.00
99	บริษัท แกรนด์ แอสเสท ไฮเทลส์ แอนด์ พรอพเพอร์ตี้ จำกัด(มหาชน)	3,065.00	3,604.00
100	บริษัท เอ็นเนอร์ยี่ เอิร์ธ จำกัด (มหาชน)	3,027.00	18,081.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
101	บริษัท สหยูเนี่ยน จำกัด (มหาชน)	3,000.00	11,700.00
102	บริษัทหลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	2,861.00	11,930.00
103	บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	2,859.00	15,014.00
104	บริษัท ไทยฟิล์มอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)	2,847.00	2,211.00
105	บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)	2,800.00	80,500.00
106	บริษัท อีเทอเนล เอนเนอจี จำกัด (มหาชน)	2,780.00	2,752.00
107	บริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน)	2,709.00	5,446.00
108	บริษัท แพนเอเชียฟู้ดแวร์ จำกัด (มหาชน)	2,700.00	340.00
109	บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	2,663.00	4,295.00
110	บริษัท สยามโกลบอลเฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	2,613.00	37,369.00
111	บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	2,578.00	9,088.00
112	บริษัทหลักทรัพย์ เอเชีย พลัส จำกัด (มหาชน)	2,554.00	7,159.00
113	บริษัท ดี เอร่าวิณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	2,505.00	9,602.00
114	บริษัท บางกอก เซน ฮอสปิทอล จำกัด (มหาชน)	2,493.00	18,079.00
115	บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)	2,400.00	153,600.00
116	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ยูโอบี พรีเมียม โฮลดิ้ง อีท ทองหล่อ	2,370.00	2,204.00
117	บริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน)	2,331.00	7,979.00
118	บริษัท พุกกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)	2,265.00	44,476.00
119	บริษัท เอสวีไอ จำกัด (มหาชน)	2,265.00	9,788.00
120	บริษัท ผาแดงอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)	2,260.00	2,440.00
121	บริษัท นวนคร จำกัด (มหาชน)	2,247.00	3,555.00
122	บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)	2,244.00	204,204.00
123	บริษัทเนาวรัตน์พัฒนาการ จำกัด (มหาชน)	2,221.00	3,732.00
124	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าตริโนตี้	2,213.00	1,310.00
125	บริษัท เคปเปล ไทย พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	2,200.00	270.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
126	บริษัทหลักทรัพย์ โนมูระ พัฒนสิน จำกัด (มหาชน)	2,150.00	5,634.00
127	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์เอ็มเอฟซี-อะเมซิ่ง อะลาอันคามัน	2,120.00	2,565.00
128	บริษัท ลาภานารีรีสอร์ท แอนด์ โฮเทล จำกัด (มหาชน)	2,116.00	5,167.00
129	บริษัท เอ็นอีฟอสังหาริมทรัพย์และอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	2,104.00	1,489.00
130	บริษัท อควา คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	2,086.00	2,869.00
131	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์โกลด์	2,060.00	1,050.00
132	บริษัท เพช ดีเวลลอปเมนต์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	2,054.00	3,471.00
133	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์โรงแรมศรีพันวา	2,001.00	1,861.00
134	บริษัท บีอีซี เวิลด์ จำกัด (มหาชน)	2,000.00	107,000.00
135	บริษัทหลักทรัพย์ เคจีไอ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	1,991.00	6,732.00
136	บริษัท จรุงไทยไวร์แอนด์เคเบิล จำกัด (มหาชน)	1,989.00	4,098.00
137	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ลักซ์ชัวร์	1,965.00	1,041.00
138	บริษัท บลิส-เทล จำกัด (มหาชน)	1,900.00	152.00
139	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์มิลเลียนเนอรี่	1,900.00	2,432.00
140	บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน)	1,886.00	27,256.00
141	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ควอลิตี้ฮอสพิทอลลิตี้	1,884.00	1,147.00
142	บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน)	1,870.00	23,865.00
143	บริษัท โปรเฟสชั่นแนล เวสต์ เทคโนโลยี (1999) จำกัด (มหาชน)	1,837.00	350.00
144	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์เอราวัณ โฮเทล โกรท	1,831.00	1,725.00
145	บริษัท ไทย-เยอรมัน เซรามิก อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)	1,816.00	5,160.00
146	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์เคพีเอ็น	1,800.00	1,692.00
147	บริษัท พีเออี (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	1,800.00	1,494.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
148	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ตลาดไท	1,782.00	3,510.00
149	บริษัท สุภาลัย จำกัด (มหาชน)	1,770.00	30,382.00
150	บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)	1,754.00	15,056.00
151	บริษัท เอเชียเสริมกิจลีสซิ่ง จำกัด (มหาชน)	1,725.00	5,589.00
152	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ และสิทธิการเช่า เอ็มเอฟซี อินคัสเตรียล อินเวสเมนต์	1,720.00	1,806.00
153	บริษัท ทิปโก้เอสพีลท์ จำกัด (มหาชน)	1,710.00	7,323.00
154	บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด(มหาชน)	1,700.00	205,255.00
155	บริษัท ซุปเปอร์บล็อก จำกัด (มหาชน)	1,679.00	4,199.00
156	บริษัท พีทีจี เอ็นเนอยี จำกัด (มหาชน)	1,670.00	6,945.00
157	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ศาลาแอสซาทร	1,670.00	828.00
158	บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)	1,668.00	79,125.00
159	บริษัท จัดการพัฒนาระบบบริหารน้ำภาคตะวันออกเฉียงใต้ (มหาชน)	1,663.00	19,132.00
160	บริษัท เพาเวอร์ไลน์ เอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)	1,661.00	1,748.00
161	บริษัท อีเอ็มซี จำกัด (มหาชน)	1,659.00	598.00
162	บริษัท ช.การช่าง จำกัด (มหาชน)	1,652.00	26,606.00
163	บริษัท พรีเมียร์เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด (มหาชน)	1,612.00	688.00
164	บริษัท ราชธานีลีสซิ่ง จำกัด (มหาชน)	1,610.00	6,443.00
165	บริษัท สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จำกัด (มหาชน)	1,602.00	10,032.00
166	บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน)	1,600.00	504,000.00
167	บริษัท ชินเท็ค คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	1,600.00	2,000.00
168	บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)	1,600.00	464.00
169	บริษัท พี.ซี.เอส.แมชชีน กรุ๊ปโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)	1,545.00	12,900.00
170	บริษัท โทริเซนไทย เอเยนซ์ซีส์ จำกัด (มหาชน)	1,544.00	27,128.00
171	บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	1,531.00	43,028.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
172	บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจิเนียริงแอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	1,525.00	24,401.00
173	บริษัทเงินทุน กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน)	1,500.00	1,010.00
174	บริษัท ไทยพัฒนาโรงงานอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	1,499.00	7,367.00
175	บริษัท สยามฟิวเจอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	1,480.00	8,093.00
176	บริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	1,475.00	22,873.00
177	บริษัท โกลเบล็ก โฮลดิ้ง แมนเนจเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	1,460.00	958.00
178	บริษัท วนชัย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	1,425.00	4,439.00
179	บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน)	1,421.00	2,860.00
180	บริษัท เอส.อี.ซี. ออโต้เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	1,414.00	135.00
181	บริษัท จีเอฟพีที จำกัด (มหาชน)	1,400.00	18,180.00
182	บริษัท ฟรินซ์เฟิล แคปิตอล จำกัด (มหาชน)	1,400.00	2,427.00
183	บริษัท ชัสโก้ จำกัด (มหาชน)	1,395.00	3,410.00
184	บริษัท อินเตอร์ ฟาร์อีสท์ วิศวกร จำกัด (มหาชน)	1,376.00	2,734.00
185	บริษัท โนเบิล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	1,369.00	5,431.00
186	บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)	1,350.00	40,500.00
187	บริษัท หลักทรัพย์ เออีซี จำกัด (มหาชน)	1,331.00	1,266.00
188	บริษัท โรงพยาบาลวิภาวดี จำกัด (มหาชน)	1,329.00	12,577.00
189	บริษัท อาร์พีซีจี จำกัด (มหาชน)	1,304.00	1,943.00
190	บริษัท แชนกรี-ลา โฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	1,300.00	6,662.00
191	บริษัท ศรีตรังแอโกรอินดัสทรี จำกัด (มหาชน)	1,280.00	19,584.00
192	บริษัท ปริณสุธี จำกัด (มหาชน)	1,276.00	1,622.00
193	บริษัท เอเชีย คอร์ปอเรท ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	1,275.00	648.00
194	บริษัท ไทคอน อินดัสเทรียล คอนเน็คชั่น จำกัด (มหาชน)	1,263.00	15,784.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
195	บริษัทเคลต้า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	1,259.00	72,348.00
196	บริษัท ฟินันซ่า จำกัด (มหาชน)	1,235.00	701.00
197	บริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)	1,220.00	83,614.00
198	บริษัท ไทยยูเนี่ยน โฟรเซ่น โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	1,202.00	78,610.00
199	บริษัท เอ็น. ซี. เฮาส์ซิ่ง จำกัด (มหาชน)	1,200.00	1,470.00
200	บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน)	1,177.00	5,014.00
201	บริษัท ตงฮั่ว คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด (มหาชน)	1,169.00	982.00
202	บริษัท ไทย-เยอรมัน โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	1,166.00	2,967.00
203	บริษัท บางสะพานบาร์มิล จำกัด (มหาชน)	1,132.00	1,200.00
204	บริษัท ไทยพาณิชย์สามัคคีประกันภัย จำกัด (มหาชน)	1,114.00	5,962.00
205	บริษัท บางปะกง เทอร์มินอล จำกัด (มหาชน)	1,106.00	534.00
206	บริษัท โรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำกัด (มหาชน)	1,100.00	11,660.00
207	บริษัท เค.ซี. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	1,100.00	682.00
208	บริษัท สามชัย สตีล อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)	1,085.00	1,536.00
209	บริษัท ยูนิค เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	1,081.00	5,261.00
210	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์มัลติเนชั่นแนลเรสซิเดนซ์ ฟันด์	1,075.00	1,021.00
211	บริษัท เอกรัฐวิศวกรรม จำกัด (มหาชน)	1,074.00	1,598.00
212	บริษัท อมตะ คอร์ปอเรชัน จำกัด (มหาชน)	1,067.00	15,364.00
213	บริษัท เมเจอร์ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	1,050.00	1,050.00
214	บริษัท ผลิตภัณฑ์ตราเพชร จำกัด (มหาชน)	1,049.00	6,339.00
215	บริษัท ฟรีเซียส ชิปปิ้ง จำกัด (มหาชน)	1,039.00	28,326.00
216	บริษัท ไม้ค้า แอสเซ็ท จำกัด (มหาชน)	1,034.00	1,707.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
217	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ ที่ ยู โคม เรสซิเดนซ์เซี่ยล คอมเพล็กซ์	1,034.00	396.00
218	บริษัท แอ็ดวานซ์ อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	1,031.00	5,880.00
219	บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน)	1,026.00	8,145.00
220	บริษัท บ้านร็อคคาร์เด็น จำกัด (มหาชน)	1,025.00	1,312.00
221	บริษัท สามารถคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	1,006.00	18,013.00
222	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์นิชดาธานี 2	1,004.00	949.00
223	บริษัท ริช เอเชีย สตีล จำกัด (มหาชน)	1,002.00	361.00
224	บริษัท เอเชียไฟเบอร์ จำกัด (มหาชน)	1,000.00	328.00
225	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์บางกอก	1,000.00	975.00
226	บริษัท กุลชรเคอร์บี้ จำกัด (มหาชน)	1,000.00	2,420.00
227	บริษัท สมิตีเวช จำกัด (มหาชน)	1,000.00	19,600.00
228	บริษัท ชันไทยอุตสาหกรรมถุงมือยาง จำกัด (มหาชน)	998.00	454.00
229	บริษัท อารียา พรอพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	980.00	5,096.00
230	บริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)	974.00	23,945.00
231	บริษัท ฟอรัท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	960.00	5,616.00
232	บริษัท โพลีเพ็คซ์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	960.00	8,000.00
233	บริษัท สหโคเจน (ชลบุรี) จำกัด (มหาชน)	955.00	4,822.00
234	บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)	953.00	2,046.00
235	บริษัท อะมานะฮ์ ลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน)	950.00	684.00
236	บริษัท ที.ซี.เจ.เอเชีย จำกัด (มหาชน)	949.00	855.00
237	บริษัท เต็มโก้ จำกัด (มหาชน)	946.00	6,755.00
238	บริษัทหลักทรัพย์ ซิมิโก้ จำกัด (มหาชน)	941.00	1,778.00
239	บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	937.00	2,718.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
240	บริษัท ลีพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)	929.00	2,637.00
241	บริษัท ลลิล พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	925.00	2,887.00
242	บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	925.00	48,462.00
243	บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน)	921.00	69,763.00
244	บริษัท สยามแก๊ส แอนด์ ปิโตรเคมีคัลส์ จำกัด (มหาชน)	918.00	18,011.00
245	บริษัท ดับบลิวเอชเอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	917.00	28,678.00
246	บริษัท ทรีนีตี วัฒนา จำกัด (มหาชน)	914.00	1,149.00
247	บริษัท ศิครินทร์ จำกัด (มหาชน)	910.00	4,900.00
248	บริษัท ดีเอสจี อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	900.00	9,810.00
249	บริษัทบริหารและพัฒนาเพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จำกัด (มหาชน)	900.00	882.00
250	บริษัท ปทุมไรชมิล แอนด์ แกรนารี จำกัด (มหาชน)	900.00	6,150.00
251	บริษัท เมเจอร์ ซินีเพล็กซ์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	896.00	16,775.00
252	บริษัท ไทย แคลปitol คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	881.00	1,127.00
253	บริษัท แมงป่อง 1989 จำกัด (มหาชน)	877.00	53.00
254	บริษัท ไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)	875.00	28,218.00
255	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ไทยอินคัสเตรียล 1	872.00	616.00
256	บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน)	861.00	3,166.00
257	บริษัท เสนาดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	857.00	1,858.00
258	บริษัท คุณิตธานี จำกัด (มหาชน)	850.00	4,462.00
259	บริษัท เอสพีซีจี จำกัด (มหาชน)	840.00	16,127.00
260	บริษัท สตาร์ส ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	839.00	2,864.00
261	บริษัท สหโมเสคอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	836.00	7,235.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
262	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์แบบมีกรรมสิทธิ์ เมอร์เกียว สมุย	828.00	770.00
263	บริษัท อาร์ ซี แอล จำกัด (มหาชน)	828.00	5,221.00
264	บริษัท ลำสูง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	820.00	3,476.00
265	บริษัท แคปปิตอล เอ็นจิเนียริง เน็ตเวิร์ค จำกัด (มหาชน)	811.00	1,840.00
266	บริษัท โมเดิร์นฟาร์มกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	809.00	6,937.00
267	บริษัท น้ำมันพืชไทย จำกัด (มหาชน)	808.00	18,193.00
268	บริษัท เบตเตอร์ เวิลด์ กรีน จำกัด (มหาชน)	800.00	2,428.00
269	บริษัท ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)	800.00	72,086.00
270	บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)	800.00	11,115.00
271	บริษัท ชินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	800.00	2,126.00
272	บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน)	793.00	3,446.00
273	บริษัท โซลาร์ตรอน จำกัด (มหาชน)	791.00	2,918.00
274	บริษัท ไทยวาสตาร์ช จำกัด (มหาชน)	787.00	2,238.00
275	บริษัท ชุมพรอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	775.00	1,432.00
276	บริษัท ทางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	770.00	25,217.00
277	บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)	760.00	26,389.00
278	บริษัท ฟุงคาฮาเบอร์ จำกัด (มหาชน)	756.00	348.00
279	บริษัท ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	749.00	1,335.00
280	บริษัทหลักทรัพย์ ฟินันเซีย ไซรัส จำกัด (มหาชน)	747.00	1,504.00
281	บริษัท สามารถเทลคอม จำกัด (มหาชน)	738.00	8,462.00
279	บริษัท ไทยรับเบอร์ลาเท็กซ์คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	749.00	1,335.00
280	บริษัทหลักทรัพย์ ฟินันเซีย ไซรัส จำกัด (มหาชน)	747.00	1,504.00
281	บริษัท สามารถเทลคอม จำกัด (มหาชน)	738.00	8,462.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
282	บริษัท แคลิฟอร์เนีย ว้าว เอ็กซ์พีเรียนซ์ จำกัด (มหาชน)	723.00	55.00
283	บริษัท ชาญอุสสระ ดีเวลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน)	720.00	1,303.00
284	บริษัท กรู๊ปปลีส จำกัด (มหาชน)	720.00	4,981.00
285	บริษัท เอสวีโอเอ จำกัด (มหาชน)	707.00	820.00
286	บริษัท จัสมิน เทเลคอม ซิสเต็มส์ จำกัด (มหาชน)	706.00	1,087.00
287	บริษัท แอสคอน คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	700.00	1,102.00
288	บริษัท เอ็ม ลิ่งก์ เอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	690.00	1,652.00
289	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์เอ็มเอฟซี-นิชคาธานี	690.00	458.00
290	บริษัท เอ็ม พิคเจอร์ส เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)	675.00	1,907.00
291	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ ทรัพย์ศรีไทย	675.00	664.00
292	บริษัท แปซิฟิกไพพ์ จำกัด (มหาชน)	660.00	2,890.00
293	บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)	659.00	10,230.00
294	บริษัท ฮิวฟง รับเบอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	658.00	2,238.00
295	บริษัท พรีเมียร์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด (มหาชน)	650.00	5,557.00
296	บริษัท สัมมากร จำกัด (มหาชน)	650.00	1,497.00
297	บริษัท ยูไนเต็ด เปเปอรั จำกัด (มหาชน)	650.00	1,963.00
298	บริษัท อกริเพียว โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	649.00	824.00
299	บริษัท ไลฟ์ อินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	648.00	1,756.00
300	บริษัท จุฑานาวี จำกัด (มหาชน)	643.00	642.00
301	บริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตชลบุรี จำกัด (มหาชน)	642.00	2,199.00
302	บริษัท ศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน)	639.00	3,407.00
303	บริษัท ทีมพีริซัน จำกัด (มหาชน)	637.00	949.00
304	บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)	636.00	10,944.00
305	บริษัท สวนอุตสาหกรรม วิน โคอส์ จำกัด (มหาชน)	632.00	377.00
306	บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)	625.00	11,750.00
307	บริษัท ซีเอสพี สตีลเซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	621.00	1,280.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
308	บริษัท นามยง เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)	620.00	11,036.00
309	บริษัท ตะวันออกพาณิชย์ลีสซิ่ง จำกัด (มหาชน)	615.00	606.00
310	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์เออร์บานา	609.00	275.00
311	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์เอ็มเอฟซี-สเตรทิจิสโตเรจฟันด์	608.00	687.00
312	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์แบบมีกรรมสิทธิ์ 101 มนตรี สโตร์เรจ	603.00	566.00
313	บริษัท อุตสาหกรรม อีเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)	600.00	1,576.00
314	บริษัท น้ำตาลครบุรี จำกัด (มหาชน)	600.00	5,500.00
315	บริษัท ไทยเทพรส จำกัด (มหาชน)	600.00	9,360.00
316	บริษัท สแกน โกลบอล จำกัด (มหาชน)	600.00	300.00
317	บริษัท ไทยรีประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)	600.00	81,600.00
318	บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	593.00	1,245.00
319	บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)	590.00	5,870.00
320	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ เจซี	585.00	620.00
321	บริษัท เคซีอี อีเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)	578.00	16,333.00
322	บริษัท สิ่งห้ พาราเทค จำกัด (มหาชน)	576.00	134.00
323	บริษัท ไทยลักซ์ เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน)	568.00	1,151.00
324	บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน)	564.00	855.00
325	บริษัท ไทโย-ไทย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	560.00	21,280.00
326	บริษัท สหมิตรเครื่องกล จำกัด (มหาชน)	550.00	2,565.00
327	บริษัท เอเชีย เมทัล จำกัด (มหาชน)	549.00	1,219.00
328	บริษัท นิปปอน แพ็ค(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	549.00	589.00
329	บริษัท รสา พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	549.00	1,122.00
330	บริษัท แม่ทิง แม่กซิไมซ์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)	535.00	1,285.00
331	บริษัท ศรีวิชัยเวชวิวัฒน์ จำกัด (มหาชน)	535.00	1,851.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
332	บริษัท ลานนารีซอร์สเชส จำกัด (มหาชน)	524.00	6,142.00
333	บริษัท ฝาจีบ จำกัด (มหาชน)	520.00	2,951.00
334	บริษัท พัฒน์กล จำกัด (มหาชน)	520.00	108.00
335	บริษัท ลัคกี้เท็กซ์ (ไทย) จำกัด (มหาชน)	518.00	2,799.00
336	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ยูนิลอฟท์	515.00	504.00
337	บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	509.00	15,809.00
338	บริษัท โปสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน)	505.00	3,600.00
339	บริษัท ไทยโพลีคอนส์ จำกัด (มหาชน)	504.00	866.00
340	บริษัทหลักทรัพย์ ยูโอบี เคย์เสียน (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	502.00	1,859.00
341	บริษัท เอเชียน อินซูเลเตอร์ จำกัด (มหาชน)	500.00	6,550.00
342	บริษัท เอเชียไฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	500.00	2,712.00
343	บริษัท ศรีอยุธยา แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)	500.00	7,062.00
344	บริษัท เอ็ม.ซี.เอส.สตีล จำกัด (มหาชน)	500.00	2,600.00
345	บริษัท โอเชียนกลาส จำกัด (มหาชน)	500.00	645.00
346	บริษัท เพิ่มสินสตีลเวคส์ จำกัด (มหาชน)	500.00	470.00
347	บริษัท ทิปโก้ฟู๊ดส์ จำกัด (มหาชน)	500.00	3,764.00
348	บริษัท ฐิติกร จำกัด (มหาชน)	500.00	4,700.00
349	บริษัท โรงงานผ้าไทย จำกัด (มหาชน)	500.00	1,085.00
350	บริษัท ไทยไวร์โปรดักท์ จำกัด (มหาชน)	500.00	1,194.00
351	บริษัท ไทยจ๊วนเมทัล จำกัด (มหาชน)	500.00	1,592.00
352	บริษัท วโรปกรณ์ จำกัด (มหาชน)	500.00	497.00
353	บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	490.00	13,633.00
354	บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน)	485.00	19,206.00
355	บริษัท ฟรุ๊กว่า เม็ททัล (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	480.00	724.00
356	บริษัท โรแยล ซีรามิก อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	480.00	1,368.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
357	บริษัท ไทยออปติคอลล กะรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	475.00	1,973.00
358	บริษัท แฟนชีวี๊ด อินคัสตริส จำกัด (มหาชน)	470.00	921.00
359	บริษัท ไอเอฟเอส แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	470.00	1,099.00
360	บริษัท ยูนิวานิชน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	470.00	10,152.00
361	บริษัท สหมิตรถั่งแก๊ส จำกัด (มหาชน)	468.00	1,627.00
362	บริษัท ซีเฟรชอินคัสตริ จำกัด (มหาชน)	466.00	3,682.00
363	บริษัท ชัยวัฒนา แทนเนอริ์ กะรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	459.00	505.00
364	บริษัท เพรซิเดนท เบเกอร์ จำกัด (มหาชน)	450.00	19,575.00
365	บริษัท ภัทรลิสซิง จำกัด (มหาชน)	450.00	1,968.00
366	บริษัท ยูเนียนอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำกัด (มหาชน)	450.00	499.00
367	บริษัท สามารถ ไอ-โมบาย จำกัด (มหาชน)	444.00	14,765.00
368	บริษัท เอ็ม เอฟ อี ซี จำกัด (มหาชน)	441.00	3,421.00
369	บริษัท เมก้า ไลฟ์ไซเ็นซ์ จำกัด (มหาชน)	436.00	18,343.00
370	บริษัท ค้าเหล็กไทย จำกัด (มหาชน)	436.00	4,440.00
371	บริษัท อลูคอน จำกัด (มหาชน)	432.00	7,041.00
372	บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	426.00	6,718.00
373	บริษัท ทีอาร์ซี คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	425.00	2,662.00
374	บริษัท เจ มาร์ท จำกัด (มหาชน)	420.00	8,223.00
375	บริษัท อินเตอร์ไฮด์ จำกัด (มหาชน)	419.00	2,666.00
376	บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	417.00	1,019.00
377	บริษัท ไทยเศรษฐกิจประกันภัย จำกัด (มหาชน)	413.00	239.00
378	บริษัท แพรนด้า จิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)	410.00	2,764.00
379	บริษัท เชียงใหม่รามธุรกิจการแพทย์ จำกัด (มหาชน)	408.00	6,115.00
380	บริษัท ไดนาสตีเซรามิก จำกัด (มหาชน)	408.00	21,114.00
381	บริษัท คาสเซอร์ฟิคโฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	400.00	232.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
382	บริษัท แม็คกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	400.00	12,800.00
383	บริษัท ไม้ค้ำ ลิสซิ่ง จำกัด (มหาชน)	400.00	816.00
384	บริษัท ควอลิตี้คอนสตรัคชั่น โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	400.00	3,880.00
385	บริษัท เอ.เจ.พลาสติก จำกัด (มหาชน)	399.00	3,974.00
386	บริษัท คาร์มาร์ท จำกัด (มหาชน)	396.00	3,121.00
387	บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)	391.00	1,787.00
388	บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน)	383.00	1,225.00
389	บริษัท ไทยสแตนเลย์การไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)	383.00	15,554.00
390	บริษัท เชียงใหม่โพรเซสฟู๊ดส์ จำกัด(มหาชน)	381.00	1,539.00
391	บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	375.00	15,937.00
392	บริษัท ไทยบรรจุภัณฑ์และการพิมพ์ จำกัด (มหาชน)	375.00	603.00
393	บริษัท เอสทีพี แอนด์ ไอ จำกัด (มหาชน)	371.00	31,469.00
394	บริษัท ไอที ซิตี จำกัด (มหาชน)	366.00	971.00
395	บริษัท ห้างเย็นเอเชียน ซีฟู๊ด จำกัด (มหาชน)	361.00	1,013.00
396	บริษัท เมโทรซิสเต็มส์คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	360.00	1,627.00
397	บริษัท ฟรีบิลท์ จำกัด (มหาชน)	354.00	2,129.00
398	บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)	350.00	1,890.00
399	บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชั่น (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	350.00	1,505.00
400	บริษัท ซาบีน่า จำกัด (มหาชน)	347.00	8,131.00
401	บริษัท สยามภัณฑ์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	345.00	6,520.00
402	บริษัท ทีดับบลิวแซด คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	342.00	840.00
403	บริษัท ปรีชากรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	336.00	413.00
404	บริษัท สยามอินเตอร์มัลติมีเดีย จำกัด (มหาชน)	336.00	402.00
405	บริษัท ทรัพย์ศรีไทย จำกัด (มหาชน)	334.00	3,548.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
406	บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	333.00	6,632.00
407	บริษัท อินเทอร์เน็ตประเทศไทย จำกัด (มหาชน)	333.00	945.00
408	บริษัท ซีพีแอล์ จำกัด (มหาชน)	333.00	1,220.00
409	บริษัท เอเชีย ฟริชชั่น จำกัด (มหาชน)	330.00	726.00
410	บริษัท แมนคาร์นิ โฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	330.00	632.00
411	บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน)	330.00	13,402.00
412	บริษัท ทropicool เคนนิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	330.00	1,108.00
413	บริษัท สหอุตสาหกรรมน้ำมันปาล์ม จำกัด (มหาชน)	324.00	3,305.00
414	บริษัท เวฟ เอนเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)	324.00	1,652.00
415	บริษัท อาปิโก ไฮเทค จำกัด (มหาชน)	322.00	4,161.00
416	บริษัท บีเจซี เฮฟวี อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)	320.00	13,520.00
417	บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน)	320.00	11,360.00
418	บริษัท ไทยยูนิคคอยล์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	311.00	162.00
419	บริษัท ศรีราชาคอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)	310.00	10,794.00
420	บริษัท เอเชียซอฟต์แวร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	307.00	2,274.00
421	บริษัท คราวน์ เทค แอดวานซ์ จำกัด (มหาชน)	300.00	1,548.00
422	บริษัท บิวตี้ คอมมูนิตี้ จำกัด (มหาชน)	300.00	5,880.00
423	บริษัท ซิตี สตีล จำกัด (มหาชน)	300.00	876.00
424	บริษัท เจ เอ็ม ที เน็ทเวอร์ค เซอร์วิสเซส จำกัด (มหาชน)	300.00	3,900.00
425	บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)	300.00	2,647.00
426	บริษัท นวกิจประกันภัย จำกัด (มหาชน)	300.00	1,830.00
427	บริษัท พรีเมียร์ โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	300.00	1,410.00
428	บริษัท ทักษิณคอนกรีต จำกัด (มหาชน)	300.00	2,325.00
429	บริษัท อาหารสยาม จำกัด (มหาชน)	300.00	4,221.00
430	บริษัท เอส. แฟ็ค แอนด์ ฟรินท์ จำกัด (มหาชน)	300.00	666.00
431	บริษัท ซิมโฟนี คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	300.00	5,010.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
432	บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	300.00	7,950.00
433	บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)	300.00	10,500.00
434	บริษัท ไวท์กรุป จำกัด (มหาชน)	300.00	2,159.00
435	บริษัท วิดี แอนด์ ซุกแลนด์ จำกัด (มหาชน)	300.00	479.00
436	บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	297.00	1,801.00
437	บริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเทอร์เน็ตชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	290.00	11,770.00
438	บริษัท เอส เอ็น ซี ฟอว์เมอร์ จำกัด (มหาชน)	287.00	4,489.00
439	บริษัท อีชีน เฟ้นท์ จำกัด (มหาชน)	286.00	966.00
440	บริษัท ไทยนามพลาสติกส์ จำกัด (มหาชน)	272.00	827.00
441	บริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)	270.00	4,509.00
442	บริษัท สุรพลฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	270.00	2,753.00
443	บริษัท ไทยสตีลเคเบิล จำกัด (มหาชน)	268.00	3,481.00
444	บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)	265.00	22,400.00
445	บริษัท ซี.พี.แอล.กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	263.00	660.00
446	บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)	263.00	6,620.00
447	บริษัท เอเชียน มารีน เซอร์วิสส์ จำกัด (มหาชน)	258.00	526.00
448	บริษัท สว่างเอ็กซ์พอร์ต จำกัด (มหาชน)	252.00	381.00
449	บริษัท อีออน ธนลินทรัพย์ (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)	250.00	21,812.00
450	บริษัท บุติคินิวซิติ จำกัด (มหาชน)	250.00	180.00
451	บริษัท กรุงไทยคาร์เร้นท์ แอนด์ ลีส จำกัด (มหาชน)	250.00	2,850.00
452	บริษัท ยูเนี่ยนพลาสติก จำกัด (มหาชน)	250.00	1,087.00
453	บริษัท ส. ขอนแก่นฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	242.00	1,740.00
454	บริษัท คอมพาสส์ อีสต์ อินดัสตรี (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	240.00	869.00
455	บริษัท ดรากี้ ฟิชชีบี จำกัด (มหาชน)	240.00	712.00
456	บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	240.00	30,960.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
457	บริษัทมูราโมโต้ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	238.00	4,284.00
458	บริษัท ไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน)	234.00	547.00
459	บริษัท ซิงเกิ้ล พอยท์ พาร์ท (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	232.00	561.00
460	บริษัท ธนบุรี เมดิคัล เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	225.00	1,570.00
461	บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)	225.00	1,492.00
462	บริษัท กันยงอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน)	220.00	5,852.00
463	บริษัท ที.กรุ๊ปไทยอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	214.00	470.00
464	บริษัท แอสเซท ไบรท์ จำกัด (มหาชน)	210.00	725.00
465	บริษัท ดีคอนโปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	206.00	2,526.00
466	บริษัท เทพธานีกรีทา จำกัด (มหาชน)	205.00	1,127.00
467	บริษัท วีจี ไอ โกลบอล มีเดีย จำกัด (มหาชน)	204.00	449.00
468	บริษัท ไทยเรยอน จำกัด (มหาชน)	201.00	6,804.00
469	บริษัท อมรินทร์พรีนติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)	200.00	3,600.00
470	บริษัท ไทยสโตนเรจ แบตเตอรี่ จำกัด (มหาชน)	200.00	1,360.00
471	บริษัท บางกอกสหประกันภัย จำกัด (มหาชน)	200.00	320.00
472	บริษัท ห้องเย็นโซติวัฒน์ขนาดใหญ่ จำกัด (มหาชน)	200.00	1,762.00
473	บริษัท โกลบอล คอนเน็คชั่นส์ จำกัด (มหาชน)	200.00	884.00
474	บริษัท อีโนเว รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	200.00	2,960.00
475	บริษัท นำสินประกันภัย จำกัด (มหาชน)	200.00	1,084.00
476	บริษัท ร็อกเวท จำกัด (มหาชน)	200.00	540.00
477	บ.เอส แอนด์ เจ อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล เอนเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน)	200.00	2,638.00
478	บริษัท สิ้นมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน)	200.00	9,200.00
479	บริษัท อุตสาหกรรมผ้าเคลือบพลาสติกไทย จำกัด (มหาชน)	200.00	205.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
480	บริษัท หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน)	199.00	2,490.00
481	บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)	182.00	4,620.00
482	บริษัท โรงพยาบาลมหาชัย จำกัด (มหาชน)	160.00	2,560.00
483	บริษัท โรงพยาบาลนนทเวช จำกัด (มหาชน)	160.00	4,080.00
484	บริษัท โอเอชทีแอล จำกัด (มหาชน)	160.00	10,720.00
485	บริษัท ประกันภัยไทยวิวัฒน์ จำกัด (มหาชน)	151.00	1,310.00
486	บริษัท โรงพยาบาลเอกชล จำกัด (มหาชน)	150.00	3,088.00
487	บริษัท ฟู้ดแอนด์ดริงส์ จำกัด (มหาชน)	150.00	427.00
488	บริษัท เพอร์ซิเดนทีไรซ์โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	150.00	6,437.00
489	บริษัท โรงพยาบาลรามคำแหง จำกัด (มหาชน)	150.00	22,800.00
490	บริษัท อุตสาหกรรมดังโลหะไทย จำกัด (มหาชน)	150.00	2,670.00
491	บริษัท ทีทีแอล อุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	150.00	1,725.00
492	บริษัท นิวซีดี (กรุงเทพฯ) จำกัด (มหาชน)	149.00	264.00
493	บริษัท ซีเอส ล็อกอินโฟ จำกัด (มหาชน)	148.00	6,301.00
494	บริษัท ไทยชูการ์ เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)	145.00	1,452.00
495	บริษัท พาโตเคมีอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	142.00	1,722.00
496	บริษัท พรีเมียร์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	142.00	1,192.00
497	บริษัท แจกเจียอุตสาหกรรม (ไทย) จำกัด (มหาชน)	135.00	958.00
498	บริษัท ไทยโพลีอะคริลิก จำกัด (มหาชน)	121.00	844.00
499	บริษัท อินเตอร์เนชั่นเนลเอนจิเนียริง จำกัด (มหาชน)	120.00	2,406.00
500	บริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	120.00	4,470.00
501	บริษัท ชาญลักษณ์ จำกัด (มหาชน)	120.00	3,210.00
502	บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)	120.00	6,150.00
503	บริษัท ไทยบริติช ซีเลียรตี้ ฟร้นดิง จำกัด (มหาชน)	110.00	1,947.00
504	บริษัท ไทยวาฟูดโปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	109.00	2,309.00
505	บริษัท เท็กซ์ไทล์เพรสทิจ จำกัด (มหาชน)	108.00	1,328.00

ตารางภาคผนวก ก-8 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัทจดทะเบียน	มูลค่าทุน	มูลค่าตลาด
506	บริษัท ดี.ที.ซี.อินเตอร์ีส จำกัด (มหาชน)	100.00	145.00
507	บริษัท อินทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)	100.00	440.00
508	บริษัท วัฒนาการแพทย์ จำกัด (มหาชน)	100.00	705.00
509	บริษัท แนนเซอร์ล พาร์ค จำกัด(มหาชน)	100.00	190.00
510	บริษัท ทานตะวันอุตสาหกรรม จำกัด (มหาชน)	100.00	796.00
511	บริษัท ไทยแลนด์ไอออนเวคส์ จำกัด (มหาชน)	100.00	624.00
512	บริษัท ประกิต โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	99.00	942.00
513	บริษัท ประชาอาภรณ์ จำกัด (มหาชน)	96.00	1,094.00
514	บริษัท โอ ซี ซี จำกัด (มหาชน)	80.00	1,050.00
515	บริษัท ฟาร์อีสท์ ดีดีบี จำกัด (มหาชน)	75.00	1,800.00
516	บริษัท ยูเนียนไฟโอเนียร์ จำกัด (มหาชน)	75.00	442.00
517	บริษัท กู๊ดเยียร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	74.00	3,226.00
518	บริษัท ยงไทย จำกัด (มหาชน)	70.00	112.00
519	บริษัท จรัญประกันภัย จำกัด (มหาชน)	60.00	271.00
520	บริษัท ไทย โอ.พี.พี. จำกัด (มหาชน)	60.00	708.00
521	บริษัท ตรังผลิตภัณฑ์อาหารทะเล จำกัด (มหาชน)	60.00	10.00
522	บริษัท ไทยโทรเทคซ์ไทม์มิลลส์ จำกัด (มหาชน)	60.00	840.00
523	บริษัท กรุงเทพโสภณ จำกัด (มหาชน)	60.00	1,290.00

ตารางภาคผนวก ก-9 กลุ่มบริษัทจดทะเบียนขนาดใหญ่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่เลือก
กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 อันดับแรก

ลำดับ	บริษัท	บริษัท
1	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	PTT
2	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	SCB
3	ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	KBANK
4	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	BBL

ตารางภาคผนวก ก-9 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัท	บริษัท
5	บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)	PTTGC
6	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	KTB
7	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	BAY
8	บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)	TOP
9	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)	TMB
10	บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	TRUE
11	บริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	BTS
12	บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)	IRPC
13	กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม โทรโกรท	TRUEIF
14	กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานระบบขนส่งมวลชนทางราง บีทีเอสโกรท	BTS GIF
15	บริษัท บางกอกแลนด์ จำกัด (มหาชน)	BLAND
16	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	THAI
17	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าเทสโก้ โลตัส รีเทล โกรท	TLGF
18	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่า ไทยคอมเมอร์เชียล อินเวสเมนต์	TCIF
19	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท	CPNRF
20	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ไทยรีเทล อินเวสเมนต์	TRIF
21	บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)	TPIPL
22	บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ESSO
23	บริษัท รถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	BMCL
24	บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)	SSI
25	บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	GOLD
26	บริษัท จี เจ สตีล จำกัด (มหาชน)	GJS
27	บริษัท จี สตีล จำกัด (มหาชน)	GSTEL
28	บริษัท เจนเนอรัล เอนจิเนียริง จำกัด (มหาชน)	GEL
29	บริษัท กฤษดามหานคร จำกัด (มหาชน)	KMC
30	บริษัท วรณ แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)	WAT

ตารางภาคผนวก ก-10 กลุ่มบริษัทจดทะเบียนขนาดกลางในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ที่เลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 อันดับแรก

ลำดับ	บริษัท	บริษัท
31	บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	ADVANC
32	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	CPALL
33	บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	INTUCH
34	บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)	CPF
35	บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	BIGC
36	บริษัท โฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	HMPRO
37	บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)	EGCO
38	บริษัท ไทยคม จำกัด (มหาชน)	THCOM
39	ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)	KKP
40	บริษัท ทิสโก้ไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	TISCO
41	บริษัท เหมราชพัฒนาที่ดิน จำกัด (มหาชน)	HEMRAJ
42	บริษัท ควอลิตี้เฮาส์ จำกัด (มหาชน)	QH
43	บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)	GLAND
44	บริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวล๊อปเมนต์ จำกัด (มหาชน)	ITD
45	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์สนามบินสมุย	SPF
46	บริษัท ซีเค พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน)	CKP
47	บริษัท วินิไทย จำกัด (มหาชน)	VNT
48	บริษัท โอสถ โค-ไทยน็อคซ์ จำกัด (มหาชน)	INOX
49	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ ซี.พี.ทาวเวอร์ โกรท	CPTGF
50	บริษัทหลักทรัพย์ คันทรี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	CGS
51	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ฟิวเจอร์พาร์ค	FUTUREPF
52	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ควอลิตี้ เฮาส์	QHPF
53	บริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	TSTH
54	กองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานโรงไฟฟ้า อมตะ บี.กริม เพาเวอร์	ABPIF
55	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ไทคอน อินดัสเทรียล โกรท	TGROWTH
56	บริษัท ฟร็อบเพอร์ตี้ เพอร์เฟก จำกัด (มหาชน)	PF

ตารางภาคผนวก ก-10 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัท	บริษัท
57	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ไพร่มออฟฟิศ	POPF
58	บริษัท อีสเทอร์น สตาร์ เรียด เอสเตท จำกัด (มหาชน)	ESTAR
59	บริษัทไทยคูน เวิลด์ไวด์ กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	TYCN
60	บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)	TT&T

ตารางภาคผนวก ก-11 กลุ่มบริษัทจดทะเบียนขนาดเล็กลงในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ที่เลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 อันดับแรก

ลำดับ	บริษัท	บริษัท
61	บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)	PTTEP
62	บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	DTAC
63	บริษัท อินโดรามา เวนเจอร์ส จำกัด (มหาชน)	IVL
64	บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	MINT
65	บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)	BANPU
66	บริษัท จัสมิน อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	JAS
67	บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน)	ROBINS
68	บริษัท น้ำประปาไทย จำกัด (มหาชน)	TTW
69	บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)	MCOT
70	บริษัท เอ็นเนอร์ยี่ เอิร์ธ จำกัด (มหาชน)	EARTH
71	บริษัท ยูนิ เวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)	UV
72	บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	SC
73	บริษัท แคล-คอมพ์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	CCET
74	บริษัท ไทยรับประกันภัยต่อ จำกัด (มหาชน)	THRE
75	บริษัท ไรมอน แลนด์ จำกัด (มหาชน)	RML
76	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ทีพาร์คโลจิสติกส์	TLOGIS
77	บริษัท เอ็ม ดี เอ็กซ์ จำกัด (มหาชน)	MDX
78	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าเหมราชอินดัสเตรียล	HPF

ตารางภาคผนวก ก-11 (ต่อ)

ลำดับ	บริษัท	บริษัท
79	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ CPN คอมเมอร์เชียล โกรท	CPNCG
80	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาฯ เมเจอร์ ซินีเพล็กซ์ ไลฟ์สไตล์	MJLF
81	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่าอุตสาหกรรม	DTCPF
82	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์คริสตัล รีเทล โกรท	CRYSTAL
83	บริษัท แกรนด์ แอสเสท โฮเทลส์ แอนด์ พรอพเพอร์ตี้ จำกัด(มหาชน)	GRAND
84	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่า แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์	LHPF
85	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และสิทธิการเช่า ควอลิตี้ เฮ้าส์ โฮเทล แอนด์ เรซิเดนซ์	QHHR
86	บริษัท เอเวอร์แลนด์ จำกัด (มหาชน)	EVER
87	บริษัท อนุสาศิริ จำกัด (มหาชน)	NUSA
88	กองทุนรวมสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์โรงแรมและรีสอร์ทในเครือฯ	CTARAF
89	บริษัท แมกซ์ เมทัล คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	MAX
90	บริษัท เอสเอ็มซี พาวเวอร์ จำกัด (มหาชน)	SMC
รวมจำนวนทั้งหมด		

ตารางภาคผนวก ก-12 กลุ่มบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การเลือกสัมภาษณ์
เชิงลึก จำนวน 9 บริษัท (บริษัท 3 ระดับแรกของกลุ่ม)

บริษัทจดทะเบียน	กลุ่มขนาดบริษัท
1. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่-พลังงาน
2. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่-ธนาคาร
3. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)	กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่-ธนาคาร
4. บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	กลุ่มบริษัทขนาดกลาง-สินค้าอุปโภคบริโภค
5. บริษัท แอควานซ์ อินโฟร เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	กลุ่มบริษัทขนาดกลาง-สื่อสาร
6. บริษัท บีซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	กลุ่มบริษัทขนาดกลาง-สินค้าอุปโภคบริโภค
7. บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)	กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก-สื่อสาร
8. บริษัท อินโดรามา เวนเจอร์ส จำกัด (มหาชน)	กลุ่มบริษัทขนาดค้ำ-พลังงาน
9. บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)	กลุ่มบริษัทขนาดเล็ก-สินค้าอุปโภคบริโภค

ภาคผนวก ข
การวิเคราะห์องค์ประกอบการวิจัย

ตารางภาคผนวก ข-1 วิเคราะห์องค์ประกอบแนวทางการบริหารคนเก่ง

องค์ประกอบ แนวทางการ บริหารคน เก่ง	ปัจจัย องค์ประกอบ	ผู้วิจัย	ปีที่ วิจัย	คำถาวรวิจัย
มุมมองการ บริหาร คนเก่ง (Perspective)	การจัดการ ความ สอดคล้องที่ เหมาะสม Alignment management	Cappelli Lewis and Heckman	(2008 a) (2006)	1. การบริหารผู้มีความสามารถสูงคือการสร้างบุคลากรที่มี ความสามารถเหมาะสมกับองค์การในอนาคต
	การจัดการ การเข้าถึง บุคคล Acquisition management	Foster	(2010)	2. กระบวนการสรรหาผู้มีความสามารถสูงคือการกำหนด คุณลักษณะบุคลากรที่องค์การต้องการ
	การจัดการ พฤติกรรม Behavior management	Lewis and Heckman	(2006)	3. การบริหารผู้มีความสามารถสูงเป็นการจัดการพฤติกรรมของ บุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์การ
	การจัดการ วัฒนธรรม Culture management	Fernando IBM	(2008) (2008)	4. การสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มีความสามารถสูงเป็นสิ่ง สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ
	จุดประสงค์ การเติบโต Objective growth rate	Harris and Foster	(2010)	5. จุดประสงค์การบริหารผู้มีความสามารถสูงคือการเพิ่มอัตราการ เติบโตขององค์การ
	เป้าหมายการ สร้าง ศักยภาพ Potential goal	Shameem and Muruganathan IBM	(2010) (2008)	6. เป้าหมายการบริหารผู้มีความสามารถสูงคือการเพิ่มศักยภาพ ขององค์การ
	การพัฒนา ยุทธ Strategy	Lewis and Heckman	(2006)	7. การบริหารผู้มีความสามารถสูงเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

 development

การวางแผน
ทรัพยากร
Shameem and
Muruganathan
(2010) 8. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผนกำลังบุคลากร
ตามขนาดธุรกิจ

Human IBM (2008)

planning

การขับเคลื่อน
องค์กร
Davies and
Davies
(2010) 9. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อนองค์กรให้
เกิดการพัฒนา

องค์กร

Driven

perspective

การปรับเปลี่ยน
ภารกิจ
Cappelli
Fernando
(2008) 10. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
ทิศทางขององค์กร

ภารกิจ

Mission

transition

ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

องค์ประกอบแนวทาง การบริหารคนเก่ง	ปัจจัยองค์ประกอบ	ผู้วิจัย	ปีที่ วิจัย	คำถามการวิจัย
กระบวนการบริหารคน เก่ง (Process)	การดึงดูดบุคลากร Attraction	Schweyer	(2004)	1. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ การได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กร ต้องการ
	การสรรหาบุคลากร Recruitment	Schweyer	(2004)	2. การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ การได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสม กับองค์กร
	การคัดเลือกบุคลากร Selection	Bereron Frank and Taylor	(2004) (2004)	3. การคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ รองรับขีดความสามารถของ องค์กร
	การมอบหมายงานบุคลากร On-boarding	Schweyer Shameem and Murugananthan	(2004) (2010)	4. การมอบหมายงานกับผู้มี ศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมใน การทำงาน
	การฝึกอบรมบุคลากร Training	Schweyer and Hendriks	(2004)	5. การอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ เพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการ ทำงาน
	การพัฒนาบุคลากร Development	IBM Lewis and Heckman	(2008) (2006)	6. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ เพิ่มทักษะและขีดความสามารถ ในการทำงาน
	การใช้ประโยชน์บุคลากร Deployment	Bereron Lewis and Heckman	(2004) (2006)	7. การใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงาน ที่ดีที่สุด
	การให้รางวัลกับบุคลากร Reward	Cappelli Frank and Taylor	(2008) (2004)	8. การให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
	การดูแลรักษาบุคลากร Retention	Schweyer	(2004)	9. การรักษาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อลด ความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร
	การสร้างความผูกพันของ บุคลากร Engagement	Cappelli	(2008)	10. การสร้างความผูกพันของผู้มี ศักยภาพสูงต่อองค์กรคือสร้าง วัฒนธรรมการทำงานที่ดี

ตารางภาคผนวก ข-1 (ต่อ)

องค์ประกอบแนวทาง การบริหารคนเก่ง	ปัจจัยองค์ประกอบ	ผู้วิจัย	ปีที่วิจัย	คำถามการวิจัย
ประเมินผลการบริหาร คนเก่ง (Performance)	การประเมินวิธีการวินิจฉัย Assessment	Smith and Cantrell Cappelli	(2011) (2008 b)	1. การประเมินผลด้วยวิธีการ วินิจฉัยผลการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง
	การประเมินวิธีการวัดผล Appraisal	Fernando Harris and Foster	(2008) (2010)	2. การประเมินผลด้วยวิธีการ วัดผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง
	การประเมินวิธีการวัด ค่าตอบแทน Compensation	Harris and Foster	(2010)	3. การวัดค่าตอบแทนเพื่อ ประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพ สูง
	การประเมินวิธีการวัด ความก้าวหน้า Advance	Bereron IBM	(2004) (2008)	4. การวัดความก้าวหน้าเพื่อ ประเมินการบริหารผู้มีศักยภาพ สูง
	การประเมินวิธีการวัดการ พัฒนา Evaluation	Smith and Cantrell IBM	(2011) (2008)	5. การวัดพัฒนาเพื่อประเมิน การบริหารผู้มีศักยภาพสูง
	กระจายความเสี่ยงการ บริหารคนเก่ง (Portfolio)	การบริหารจัดการความเสี่ยง Risk managment	Smith and Cantrell Fernando	(2011) (2010)
การจัดการสายอาชีพ Career path		Smith and Cantrell Fernando	(2011) (2008)	2. การจัดการเส้นทางสายอาชีพ ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง
การขับเคลื่อนความ หลากหลาย Diversity		Smith and Cantrell Lewis and Heckman	(2011) (2006)	3. การขับเคลื่อนการบริหารผู้มี ศักยภาพสูงให้มีความ หลากหลาย
การสืบทอดตำแหน่งงาน Succession		Smith and Cantrell Fernando	(2011) (2008)	4. การจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง
การสร้างวัฒนธรรม ความสำเร็จ Culture success		Smith and Cantrell Lewis and Heckman	(2011) (2006)	5. การสร้างวัฒนธรรม ความสำเร็จในการบริหารผู้มี ศักยภาพสูง

ตารางภาคผนวก ข-2 วิเคราะห์การวัดผลสัมฤทธิ์ภาพในการบริหารคนเก่ง

องค์ประกอบ แนวทางการ บริหารคนเก่ง	ปัจจัยองค์ประกอบ	ผู้วิจัย	ปีที่ วิจัย	คำถามการวิจัย
วัดผลสัมฤทธิ์ภาพสูง ด้านจิต ความสามารถ (Capability)	จิตความสามารถในการ แก้ปัญหา Problem solving	Bennett and Bell	(2004)	1. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถใน การแก้ปัญหาการทำงานของผู้มี ศักยภาพสูง
	จิตความสามารถในการเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง Leading change	Bennett and Bell	(2004)	2. มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้มี ศักยภาพสูง
	จิตความสามารถในการเป็น ที่ปรึกษา Consultant	Bennett and Bell	(2004)	3. มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถ การให้คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพ สูง
	จิตความสามารถในการ สื่อสาร Communication	Bennett and Bell	(2004)	4. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการ สื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มี ศักยภาพสูง
	จิตความสามารถในการใช้ เทคโนโลยี Technology	Bennett and Bell	(2004)	5. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการ ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มี ศักยภาพสูง
		Tansley	(2011)	
		Tansley	(2011)	
		Tansley	(2011)	
		Tansley	(2011)	
		Tansley	(2011)	
วัดผลสัมฤทธิ์ภาพสูง ด้านความมุ่งมั่น (Commitment)	ความมุ่งมั่นในผลการ ปฏิบัติ Performance	Tansley	(2011)	1. มุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง
	ความมุ่งมั่นในผลสำเร็จ Success	Ensley and Carland	(2010)	2. มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการ ทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง
	ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย Goals	Tansley	(2011)	3. มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการ ทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง
	ความมุ่งมั่นต่อผลลัพธ์ Results outcome	Ensley and Carland	(2010)	4. มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง
		Ensley and Carland	(2010)	

ตารางภาคผนวก ข-3 วิเคราะห์การวัดผลการปฏิบัติงานในการบริหารคนเก่ง

องค์ประกอบ แนวทางการ บริหารคนเก่ง	ปัจจัยองค์ประกอบ	ผู้วิจัย	ปีที่ วิจัย	คำถามการวิจัย
วัดผลปฏิบัติงาน สูงด้านสมรรถนะ (Competency)	สมรรถนะในหน้าที่ความ รับผิดชอบ Function	DBM & HCI	(2011)	1. ประเมินผลด้านสมรรถนะ หน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้ มีศักยภาพสูง
	สมรรถนะในการบริหาร จัดการ Management	DBM & HCI	(2011)	2. ประเมินผลด้านสมรรถนะการ บริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง
วัดผลปฏิบัติงาน สูงด้านความคิด สร้างสรรค์ (Creativity)	ความคิดสร้างสรรค์เชิง นวัตกรรม Innovation	Tansley	(2011)	1. ประเมินผลการใช้ความคิด สร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการ ทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง
	ความคิดสร้างสรรค์เชิง ระบบ System	Ensley and Carland	(2010)	2. ประเมินผลการใช้ความคิด สร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้ มีศักยภาพสูง
	ความคิดสร้างสรรค์เชิง ความเชี่ยวชาญ Experts	DBM & HCI Ensley and Carland	(2011) (2010)	3. ประเมินผลการใช้ความคิด สร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญใน การทำงานที่ดีเยี่ยม ได้ของผู้มี ศักยภาพสูง
วัดผลปฏิบัติงาน สูงด้านการมี ส่วนร่วม (Collaboration)	การมีส่วนร่วมในการ ทำงาน โครงการ Business project	DBM & HCI	(2011)	1. ประเมินผลการมีส่วนร่วมใน การทำโครงการให้ประสบ ผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูง
	การมีส่วนร่วมการ เปลี่ยนแปลงองค์การ Business change	DBM & HCI	(2011)	2. ประเมินผลการมีส่วนร่วมใน การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง
	การมีส่วนร่วมในผลการ ดำเนินธุรกิจ Business response	Ensley and Carland	(2010)	3. ประเมินผลการมีส่วนร่วม รับผิดชอบต่อผลการดำเนินธุรกิจ อย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง
	การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ต่อสังคม Business social	Ensley and Carland	(2010)	4. ประเมินผลการมีส่วนร่วมความ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยม ของผู้มีศักยภาพสูง

ตารางภาคผนวก ข-4 วิเคราะห์การประเมินวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ

องค์ประกอบ แนวทางการ บริหารคนเก่ง	ปัจจัยองค์ประกอบ	ผู้วิจัย	ปีที่ วิจัย	คำถามการวิจัย	
วัดผลการเติบโต ของธุรกิจ (Business growth)	วัดผลการเติบโตของ ยอดขาย Sale growth	Joyce and Slocam	(2012)	1. มุ่งเน้นการบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูง เพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโต ขึ้นในแต่ละปี	
	วัดผลการเติบโตของตลาด Market growth	Sibusiso Frese	(2007) (2000)	2. กำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้ มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่า ตลาดทุนให้เติบโตขึ้นแต่ละปี	
	วัดผลการเติบโตของหน่วย ธุรกิจ Unit growth	Sibusiso Kehinde	(2007) (2012)	3. วางแผนการบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูง เพื่อพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้น ในแต่ละปี	
	วัดผลการเติบโตของกำไร Profit growth	Frese Yapp	(2000) (2009)	4. วางแนวทางการบริหารผู้ มีศักยภาพสูงเพื่อให้ผลกำไรสุทธิ เติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	
	วัดผลการเติบโตของจำนวน บุคลากร Employee growth	Perry Puvitayaphan	(2010) (2008)	5. วางแนวทางการบริหารผู้ มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นจำนวน พนักงานในแต่ละปี	
	วัดผลตอบแทน ของธุรกิจ (Business return)	วัดผลตอบแทนการลงทุน Investment return	Sibusiso Frese	(2007) (2000)	1. มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้ มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทน การลงทุน
		วัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น Equity return	Yapp Kehinde	(2009) (2012)	2. กำหนดเป้าหมายการบริหารผู้ มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ ถือหุ้น
วัดผลตอบแทนสินทรัพย์ Asset return		Yapp Joyce and Slocam	(2009) (2012)	3. กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้ มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทน สินทรัพย์	
วัดผลตอบแทนตลาด Market return		Sibusiso Kehinde	(2007) (2012)	4. มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้ มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทน มูลค่าตลาดทุน	
วัดผลตอบแทนบุคลากร Employee return		Puvitayaphan	(2008)	5. มุ่งแนวทางการบริหารผู้ที่มี ศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน	

ภาคผนวก ค

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถามการวิจัย

หนังสือนำสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณที่ท่านยอมรับ และมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามที่ได้มีการออกแบบ และสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลองค์ประกอบการบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรของคุณ การมีส่วนร่วมครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ เพราะ การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่องานวิจัยเพียงอย่างเดียว

ทั้งนี้คำตอบของคุณจะถูกเก็บเป็นความลับ และไม่มีข้อมูลที่บ่งชี้ถึงผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบอย่างเที่ยงตรง

กรณีที่ท่านมีข้อคำถามหรือข้อสงสัยใดๆ เกี่ยวกับ งานวิจัยนี้ กรุณาติดต่อผู้วิจัย ผ่านอีเมลล์ตามที่ระบุด้านล่าง

ขอขอบคุณอย่างยิ่ง

รัชชพันธ์ ศิริเวช

นักศึกษาปริญญาเอก

วิทยาลัยพาณิชศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

tsiriwet@hotmail.com

แบบการสัมภาษณ์การวิจัย

เรื่อง รูปแบบการวางแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานกิจการของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (The alignment of talent management affect to business performance in SET of Thailand)

การกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์บุคคลที่เป็นหลักสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร และมีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการนำแนวคิดจากนักวิชาการ และสถาบันที่มีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารคน มุ่งเน้นการจัดการผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติ และการพัฒนาองค์กร โดยกำหนดประเด็นคำถาม ซึ่งการดำเนินสัมภาษณ์ขออนุญาตฉบับที่ ก สังกศ และบันทึกเทป เพื่อนำไปประกอบการวิจัยและวิเคราะห์ผลการวิจัย ดังนี้

คำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก	ถาม/ ตอบ
1. การประเมินคุณลักษณะกิจการ (Business characteristic)	
1.1 บริษัทของท่านดำเนินกิจการอะไรและมีลักษณะกิจการอย่างไร?	
1.2 บริษัทของท่านวางแผนกำหนดเป้าหมายผลตอบแทนการลงทุนอย่างไร?	
2. การบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)	
2.1 ท่านมีความคิดเห็นในการบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูงและท่านให้ความสำคัญอย่างไร?	
2.2 บริษัทของท่านให้ความสำคัญความในการนิยามการบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูงอย่างไร?	
2.3 องค์กรประกอบสำคัญการบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูงมีอะไรบ้าง และมีผลต่อองค์กรอย่างไร?	
2.4 ท่านคิดว่าการบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรอย่างไร?	
3. การประเมินศักยภาพ และผลการปฏิบัติ (High potential and high performance)	
3.1 บริษัทของท่านประเมินผลผู้ที่มีศักยภาพสูงและการบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูงอย่างไร?	
3.2 บริษัทของท่านมีแนวทางการบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูงให้เกิดประสิทธิผลอย่างไร?	

คำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก	ถาม/ ตอบ
4. การวัดผลการปฏิบัติขององค์กร (Business performance)	
4.1 บริษัทของท่านวัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร?	
4.2 บริษัทของท่านมีกลยุทธ์การบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูงให้ประสบความสำเร็จอย่างไร?	
4.3 ท่านคิดว่าอะไรเป็นอุปสรรคต่อการบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูงและมีแนวทางแก้ไขอย่างไร?	
4.4 ท่านมีข้อเสนอแนะอะไรที่จะทำให้การบริหารผู้ที่มีศักยภาพสูงเป็นที่ยอมรับขององค์กร?	

แบบสอบถามการวิจัย

รูปแบบการวางแผนทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานกิจการของ
บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (The alignment of talent management affect to
business performance in SET of Thailand)

คำชี้แจงประกอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์การพัฒนาแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงให้
เหมาะสมกับองค์การในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และการพัฒนาศักยภาพขององค์การโดย
มีข้อความให้ท่านพิจารณาเป็นรายข้อ และแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลประเมินคุณลักษณะของกิจการ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการวางแผนทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการประเมินศักยภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ส่วนที่ 4 ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

ส่วนที่ 5 ข้อมูลการวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ทั้งนี้คำตอบจะถูกเก็บเป็นความลับ
และไม่มีข้อมูลที่บ่งชี้ถึงผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ตอบแบบสอบถาม การมีส่วนร่วมครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบ
ใดๆ เพราะการศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่องานวิจัยเพียงอย่างเดียว จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการ
พัฒนาอุตสาหกรรม และพัฒนาองค์การธุรกิจของประเทศไทยต่อไป กรณีที่ท่านมีข้อคำถามหรือข้อ
สงสัยใดๆ เกี่ยวกับงานวิจัยนี้ กรุณาติดต่อผู้วิจัยที่ระดับด้านล่าง

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

(นายรัชชพรรณ ศิริเวช)

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

สาขาพัฒนาองค์การและสมรรถนะของมนุษย์

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มือถือ : 090-654-2487 อีเมลล์ : tsirivet@gmail.com

ส่วนที่ 1 การประเมินคุณลักษณะของกิจการ (Business characteristic)

(กรุณาใส่เครื่องหมาย X หรือ \surd กับตัวเลขที่เลือกเพียงข้อเดียว)

1. สายงานบริหาร (Business executive)

- | | |
|--------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ทรัพยากรมนุษย์ | <input type="checkbox"/> การเงินและบัญชี |
| <input type="checkbox"/> การผลิต | <input type="checkbox"/> การตลาด |
| <input type="checkbox"/> เทคโนโลยีสารสนเทศ | <input type="checkbox"/> กฎหมาย |
| <input type="checkbox"/> โลจิสติกส์ | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ _____ |

2. ช่วงปีที่ดำเนินกิจการ

- | | |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ดำเนินกิจการช่วง 1-5 ปี | <input type="checkbox"/> ดำเนินกิจการช่วง 6-10 ปี |
| <input type="checkbox"/> ดำเนินกิจการช่วง 11-15 ปี | <input type="checkbox"/> ดำเนินกิจการช่วง 16-20 ปี |
| <input type="checkbox"/> ดำเนินกิจการช่วง 21-25 ปี | <input type="checkbox"/> ดำเนินกิจการช่วง 26-30 ปี |
| <input type="checkbox"/> ดำเนินกิจการช่วง 31-35 ปี | <input type="checkbox"/> ดำเนินกิจการมากกว่า 35 ปี |

3. จำนวนพนักงานขององค์กร

- | | |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 250 คน | <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 251-500 คน |
| <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 501-1,000 คน | <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 1,000-1,500 คน |
| <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 1,501-2,000 คน | <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 2,001-3,000 คน |
| <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ 3,001-4,000 คน | <input type="checkbox"/> มากกว่า 4,000 คน |

4. ประมาณการเติบโตยอดขาย

- | | |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่าร้อยละ 1-5 | <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ร้อยละ 6-10 |
| <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ร้อยละ 11-15 | <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ร้อยละ 16-20 |
| <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ร้อยละ 21-25 | <input type="checkbox"/> มากกว่าร้อยละ 25 |

5. ประมาณการผลตอบแทนการลงทุน (นโยบายการลงทุนของโครงการ)

- | | |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่าร้อยละ 1-5 | <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ร้อยละ 6-10 |
| <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ร้อยละ 11-15 | <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ร้อยละ 16-20 |
| <input type="checkbox"/> ตั้งแต่ร้อยละ 21-25 | <input type="checkbox"/> มากกว่าร้อยละ 25 |

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการวางแผนทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management alignment)

(กรุณาใส่เครื่องหมาย O หรือ √ กับตัวเลขที่เลือกเพียงข้อเดียว)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับองค์ประกอบการบริหาร ผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง					
	น้อย	ปาน กลาง			มาก	
การวางแผนมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management: Perspective alignment)						
1. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถ เหมาะสมกับองค์การในอนาคต	1	2	3	4	5	6
2. กระบวนการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงคือการกำหนดคุณลักษณะบุคลากรที่ องค์การต้องการ	1	2	3	4	5	6
3. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการจัดการพฤติกรรมของบุคลากรให้ เหมาะสมเพื่อความสำเร็จขององค์การ	1	2	3	4	5	6
4. การสร้างวัฒนธรรมเพื่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นสิ่งสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์การ	1	2	3	4	5	6
5. จุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มอัตราการเติบโตของ องค์การ	1	2	3	4	5	6
6. เป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงคือการเพิ่มศักยภาพขององค์การ	1	2	3	4	5	6
7. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	2	3	4	5	6
8. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการวางแผนกำลังบุคลากรตามขนาดธุรกิจ	1	2	3	4	5	6
9. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการพัฒนา	1	2	3	4	5	6
10. การบริหารผู้มีศักยภาพสูงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทิศทางของ องค์การ	1	2	3	4	5	6
การวางแผนทางกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management: Process alignment)						
1. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่องค์กรต้องการ	1	2	3	4	5	6
2. การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับองค์การ	1	2	3	4	5	6
3. การคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับขีดความสามารถขององค์การ	1	2	3	4	5	6
4. การมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูงเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน	1	2	3	4	5	6
5. การอบรมผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มความรู้และการเรียนรู้ในการทำงาน	1	2	3	4	5	6
6. การพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการ ทำงาน	1	2	3	4	5	6

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับองค์ประกอบการบริหาร ผู้มีความสามารถสูง	ระดับความสำคัญ การบริหารผู้มีความสามารถสูง					
	น้อย		ปานกลาง		มาก	
7. การใช้ประโยชน์ผู้มีความสามารถสูงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม	1	2	3	4	5	6
8. การให้รางวัลผู้มีความสามารถสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	1	2	3	4	5	6
9. การรักษาผู้มีความสามารถสูงเพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสียบุคลากร	1	2	3	4	5	6
10. การสร้างความผูกพันของผู้มีความสามารถสูงต่อองค์กรคือสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี	1	2	3	4	5	6
การวางแผนทางประเมินการบริหารผู้มีความสามารถสูง (Talent management: Performance alignment)						
1. การประเมินด้วยวิธีการวินิจฉัยผลการบริหารผู้มีความสามารถสูง	1	2	3	4	5	6
2. การประเมินด้วยวิธีการวัดผลการบริหารผู้มีความสามารถสูง	1	2	3	4	5	6
3. การวัดค่าตอบแทนเพื่อประเมินการบริหารผู้มีความสามารถสูง	1	2	3	4	5	6
4. การวัดความก้าวหน้าเพื่อประเมินการบริหารผู้มีความสามารถสูง	1	2	3	4	5	6
5. การวัดการพัฒนาผลงานเพื่อประเมินการบริหารผู้มีความสามารถสูง	1	2	3	4	5	6
การวางแผนทางจัดการความเสี่ยงการบริหารผู้มีความสามารถสูง (Talent management: Portfolio alignment)						
1. การจัดการความเสี่ยงในการบริหารผู้มีความสามารถสูง	1	2	3	4	5	6
2. การจัดการเส้นทางสายอาชีพ (Career path) ในการบริหารผู้มีความสามารถสูง	1	2	3	4	5	6
3. การขับเคลื่อนการบริหารผู้มีความสามารถสูงให้มีความหลากหลาย	1	2	3	4	5	6
4. การจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งในการบริหารผู้มีความสามารถสูง	1	2	3	4	5	6
5. การสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จในการบริหารผู้มีความสามารถสูง	1	2	3	4	5	6

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการประเมินศักยภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High potential of talent management) (กรุณาใส่เครื่องหมาย O หรือ √ กับตัวเลขที่เลือกเพียงข้อเดียว)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับประเมินศักยภาพของการบริหาร ผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง					
	น้อย	ปานกลาง	มาก			
การประเมินศักยภาพด้านการใช้ความสามารถ (High potential: Capability)						
1. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของผู้มี ศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
2. มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้มี ศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
3. มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถการให้คำปรึกษาของผู้มีศักยภาพ สูง	1	2	3	4	5	6
4. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการสื่อสารเจรจาต่อรองของผู้มี ศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
5. มุ่งเน้นการใช้ความสามารถการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของผู้มี ศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
การประเมินศักยภาพด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment)						
1. มุ่งมั่นเพื่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
2. มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
3. มุ่งมั่นเพื่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
4. มุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6

ส่วนที่ 4 ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High performance of talent management) (กรุณาใส่เครื่องหมาย O หรือ √ กับตัวเลขที่เลือกเพียงข้อเดียว)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับประเมินผลการปฏิบัติของการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง					
	น้อย	ปานกลาง	มาก			
การประเมินผลการปฏิบัติด้านสมรรถนะ (High performance: Competency)						
1. ประเมินผลด้านสมรรถนะหน้าที่การปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
2. ประเมินผลด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
การประเมินผลการปฏิบัติด้านความคิดสร้างสรรค์ (High performance: Creativity)						
1. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
2. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
3. ประเมินผลการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
การประเมินผลการปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วม (High performance: Collaboration)						
1. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
2. ประเมินผลการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
3. ประเมินผลการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินธุรกิจอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6
4. ประเมินผลการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง	1	2	3	4	5	6

ส่วนที่ 5 ข้อมูลการวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ (Business Performance)

(กรณาใส่เครื่องหมาย O หรือ √ กับตัวเลขที่เลือกเพียงข้อเดียว)

องค์การของท่านให้ความสำคัญกับวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ต่อผู้มีศักยภาพสูง	ระดับความสำคัญ การบริหารผู้มีศักยภาพสูง					
	น้อย	ปานกลาง	มาก			
การวัดผลการเติบโตขององค์การธุรกิจ (Business growth)						
1. มุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	1	2	3	4	5	6
2. กำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	1	2	3	4	5	6
3. วางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	1	2	3	4	5	6
4. วางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อให้ผลกำไรสุทธิเติบโตเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	1	2	3	4	5	6
5. วางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานในแต่ละปี	1	2	3	4	5	6
การวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Business return)						
1. มุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนการลงทุน	1	2	3	4	5	6
2. กำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	1	2	3	4	5	6
3. กำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์	1	2	3	4	5	6
4. มุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน	1	2	3	4	5	6
5. มุ่งแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการวัดผลตอบแทนต่อพนักงาน	1	2	3	4	5	6

***** ขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบคำถามการวิจัยครั้งนี้ *****

แบบสนทนาเชิงกลุ่ม

(Focus group)

เรื่อง แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Talent management alignment of real estate group at public company in stock exchange of Thailand)

ชื่อผู้วิจัย

นายรัชชพรรณ ศิริเวช

นิสิตหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา การพัฒนาองค์กรและการจัดการ
สมรรถนะของมนุษย์

อาจารย์ที่ปรึกษา

ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์

วัตถุประสงค์การวิจัย	ข้อความเชิงกลุ่ม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		ไม่ เหมาะสม (-1)	ไม่ แน่ใจ (0)	เหมาะสม (1)	
ศึกษามุมมองการบริหาร ผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อ การกำหนดเกณฑ์ จำแนกคุณสมบัติกลุ่มผู้ มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performer) ผู้มี ผลสัมฤทธิ์ (High potential) และผู้มี ศักยภาพสูง (Talent)	1) องค์กรของท่าน กำหนดคุณสมบัติกลุ่มผู้มี ผลการปฏิบัติงานสูง (High performer) ผู้มี ผลสัมฤทธิ์ (High potential) และผู้มีศักยภาพ สูง (Talent) อย่างไร และมี เกณฑ์อย่างไร				
	2) องค์กรของท่านมีแนว ทางการค้นหาและเข้าถึง กลุ่มบุคลากรแต่ละกลุ่ม อย่างไร				

วัตถุประสงค์การวิจัย	ข้อความเชิงกลุ่ม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		ไม่เหมาะสม (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	เหมาะสม (1)	
ศึกษากระบวนการบริหารผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	1) องค์กรของท่านมีเกณฑ์การคัดกรองบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไร				
	2) องค์กรของท่านผู้บริหารมีการใช้ระบบการสรรหาคัดเลือกมีอะไรบ้างและอย่างไร				
	3) องค์กรของท่านนำรูปแบบการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มมีอะไรบ้างและอย่างไร				
	4) องค์กรของท่านกำหนดสัดส่วนการใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไร				
	5) องค์กรของท่านมีการใช้ระบบการสร้างแรงจูงใจบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไร				
	6) องค์กรของท่านมีแนวทางการให้รางวัลบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไร				
ศึกษาประเมินผลการบริหารผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	1) องค์กรของท่านใช้วิธีการอะไรประเมินบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไร				
	2) องค์กรของท่านลำดับความสำคัญของวิธีการประเมินอย่างไร				
ศึกษาการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	1) องค์กรของท่านมีการลงทุนบุคลากรแต่ละกลุ่มแตกต่างกันอย่างไร				

ภาคผนวก ง

วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รายนามชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเครื่องมือการวิจัย เป็นการตรวจสอบและประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหาแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม (IOC)

ตารางภาคผนวก ง-1 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณ

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	อาชีพ	ตำแหน่ง	สถานที่ทำงาน
1. ดร. สุรัช สุพิชญานุกูล	อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัย	อาจารย์ประจำคณะ วิทยาลัย พาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา	คณะวิทยาลัย พาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร. คำนาย อภิปรัชญาสกุล	ที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจโล จิสติกส์ซัพพลายเชน อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	ที่ปรึกษากระทรวง อุตสาหกรรม ประธานบริหาร	บริษัท วีไอเอฟ จำกัด, บริษัท โลจิสติกส์ คอนซัล แดนท์ จำกัด
3. ดร. युวลักษณ์ จิระกิตาการ	อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัย	ผู้ช่วยรองอธิการบดี ฝ่ายวางแผนและ พัฒนามหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยพายัพ เชียงใหม่
4. ดร. คงศักดิ์ ล้อเลิศรัตนะ	ที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจ อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัย	ที่ปรึกษากรม อุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ ที่ปรึกษาพันธมิตร ธุรกิจและกลยุทธ์ องค์กร	บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด
5. พลเรือตรี ดร. เสวตนันท์ ประยูรรัตน์	ที่ปรึกษาทรัพยากร มนุษย์ อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัย	ที่ปรึกษากองทัพเรือ ประธานบริหาร	บริษัท ดับเบิ้ล ไพน์ จำกัด

2. วิเคราะห์ความเหมาะสมข้อคำถามในแบบแบบสัมภาษณ์การวิจัย

ตารางภาคผนวก ง-2 วิเคราะห์ความเหมาะสมข้อคำถามในแบบแบบสัมภาษณ์การวิจัย

รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
วัตถุประสงค์เพื่อกำหนดองค์ประกอบสำคัญการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจ							
1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง และท่านให้ความสำคัญกับผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร?	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับผู้มีศักยภาพสูงและนิยามการบริหารผู้มีศักยภาพสูงหรือไม่ อย่างไร?	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. องค์ประกอบสำคัญการบริหารผู้มีศักยภาพสูงมีอะไรบ้าง และมีผลต่อองค์กรอย่างไร?	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ							
4. บริษัทของท่านประเมินผลผู้มีศักยภาพสูงและการบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร?	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. บริษัทของท่านวัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร?	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
6. ท่านคิดว่าการบริหารผู้มีศักยภาพสูงส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไร?	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
วัตถุประสงค์เพื่อรูปแบบการจัดวางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ							
7. บริษัทของท่านมีการวางแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงหรือไม่ อย่างไร?	+1	+1	-1	+1	+1	0.6	
8. บริษัทของท่านมีกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ?	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
9. ท่านคิดว่าอะไรที่จะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและมีแนวทางแก้ไขอย่างไร?	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
10. ท่านมีข้อเสนอแนะอะไรที่จะทำให้การบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นที่ยอมรับขององค์กร?	+1	+1	+1	0	+1	0.8	
รวมค่า IOC 10 ข้อคำถาม						0.94	

3. วิเคราะห์ความเหมาะสมข้อคำถามในแบบแบบสอบถามการวิจัย

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (Talent management alignment)

จุดประสงค์ เพื่อวัดระดับความสำคัญของแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากระดับน้อยไปหามาก (ระดับ 1-6)

ตารางภาคผนวก ง-3 วิเคราะห์ความเหมาะสมข้อคำถามแบบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูง

รายการขอความคิดเห็น การวางแผนทางมุมมองการบริหาร (Talent management: Perspective alignment)	ประมาณค่าความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
1. ท่านให้ความสำคัญกับความเชื่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นแนวทางการสร้างผู้ที่เหมาะสมกับองค์กรในอนาคต อย่างไร	0	+1	+1	+1	+1	0.8	
2. ท่านให้ความสำคัญกับความเชื่อของกระบวนการได้มาซึ่งผู้ มีศักยภาพสูงสามารถสร้างผู้ที่เหมาะสมกับองค์กรในอนาคต อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการจัดการพฤติกรรมผู้ที่ต้องการความสำเร็จขององค์กร อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองวัฒนธรรมการบริหารคนเก่ง เป็นการผลักดันความสำเร็จขององค์กรอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองจุดประสงค์การบริหารผู้มี ศักยภาพสูงเป็นการเพิ่มอัตราเร่งการเติบโตขององค์กร อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
6. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองเป้าหมายการบริหารผู้มี ศักยภาพสูงเป็นการเพิ่มศักยภาพพนักงานขององค์กรให้ สูงขึ้นอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
7. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
8. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เป็นการวางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ตามขนาดธุรกิจ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

รายการขอความคิดเห็นการวางแนวทางมุมมองการบริหาร (Talent management: Perspective alignment)	ประมาณค่าความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
9. ท่านให้ความสำคัญมุมมองเกี่ยวกับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการเปลี่ยนแปลงตัวขับเคลื่อนองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
10. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเป็นการเปลี่ยนผ่านทิศทางขององค์กรอย่างไร	-1	+1	+1	+1	+1	0.6	
รวมค่า IOC 10 ข้อคำถาม						0.94	
รายการขอความคิดเห็นแนวทางกระบวนการบริหาร (Talent management: Process alignment)	ประมาณค่าความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
1. ท่านให้ความสำคัญการดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร ในกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. ท่านให้ความสำคัญการสรรหาผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร ในกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. ท่านให้ความสำคัญการคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร ในกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. ท่านให้ความสำคัญการมอบหมายงานกับผู้มีศักยภาพสูง อย่างไรในกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	+1	+1	0	+1	+1	0.8	
5. ท่านให้ความสำคัญการอบรมผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร ในกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
6. ท่านให้ความสำคัญการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร ในกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
7. ท่านให้ความสำคัญการใช้ประโยชน์ผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร ในกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
8. ท่านให้ความสำคัญการให้รางวัลผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร ในกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
9. ท่านให้ความสำคัญการรักษาผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร ในกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
10. ท่านให้ความสำคัญการสร้างความผูกพันผู้มีศักยภาพสูง อย่างไรในกระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	+1	0	+1	0	+1	0.6	
รวมค่า IOC 10 ข้อคำถาม						0.94	

รายการขอความคิดเห็นแนวทางประเมินการบริหาร (Talent management: Performance alignment)	ประมาณค่าความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
1. ท่านให้ความสำคัญกับประเมินการวินิจฉัยวิธีการ บริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไรต่อองค์กรธุรกิจ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	
2. ท่านให้ความสำคัญกับประเมินวิธีการวัดผลการบริหาร ผู้มีศักยภาพสูงอย่างไรต่อองค์กรธุรกิจ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	
3. ท่านให้ความสำคัญกับประเมินค่าตอบแทนการบริหาร ผู้มีศักยภาพสูงอย่างไรต่อองค์กรธุรกิจ	+1	+1	+1	0	+1	0.8	
4. ท่านให้ความสำคัญกับประเมินความก้าวหน้าการ บริการผู้มีศักยภาพสูงอย่างไรต่อองค์กรธุรกิจ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	
5. ท่านให้ความสำคัญกับประเมินการพัฒนาวิธีการ บริหารผู้มีศักยภาพสูงอย่างไรต่อองค์กรธุรกิจ	+1	+1	+1	0	+1	0.8	
รวมค่า IOC 5 ข้อคำถาม						0.88	
รายการขอความคิดเห็นแนวทางจัดการความเสี่ยงการ บริหาร (Talent management: Portfolio alignment)	ประมาณค่าความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
1. ท่านให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. ท่านให้ความสำคัญกับการจัดการเส้นทางสายอาชีพ ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. ท่านให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนความหลากหลาย ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจอย่างไร	+1	+1	0	+1	+1	0.8	
4. ท่านให้ความสำคัญกับการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่ง ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. ท่านให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จ ในการบริหารผู้มีศักยภาพสูงขององค์กรธุรกิจอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
รวมค่า IOC 5 ข้อคำถาม						0.96	

ส่วนที่ 2 ประเมินศักยภาพการบริหาร (High potential of talent management) จุดประสงค์ เพื่อวัดระดับความสำคัญของแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงจากระดับน้อยไปหามาก (ระดับ 1-6)

ตารางภาคผนวก ง-4 วิเคราะห์ความเหมาะสมข้อคำถามแบบประเมินศักยภาพการบริหาร

รายการขอความคิดเห็นประเมินศักยภาพ ด้านขีดความสามารถ (High potential: Capability)	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
1. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการใช้ขีดความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการเพิ่มขีดความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการพัฒนาขีดความสามารถในการให้คำปรึกษาอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการใช้ขีดความสามารถด้านการสื่อสารเจรจาต่อรองอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงในการใช้ขีดความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
รวมค่า IOC 5 ข้อคำถาม						1.00	
รายการขอความคิดเห็นประเมินผลการปฏิบัติ ด้านความมุ่งมั่น (High potential: Commitment)	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
1. องค์กรของท่านมุ่งมั่นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงต่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. องค์กรของท่านมุ่งมั่นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงต่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. องค์กรของท่านมุ่งมั่นการบริหารผู้มีศักยภาพสูงต่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร	+1	+1	+1	0	+1	1.0	
4. องค์กรของท่านมุ่งมั่นผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูงต่อความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์การปฏิบัติที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร	+1	0	+1	+1	+1	0.8	
รวมค่า IOC 4 ข้อคำถาม						0.95	

ส่วนที่ 3 ประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหาร (High performance of talent management)
จุดประสงค์ เพื่อวัดระดับความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับน้อยไปหาระดับมาก
(ระดับ 1-6)

ตารางภาคผนวก ง-5 วิเคราะห์ความเหมาะสมข้อคำถามประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหาร

รายการขอความคิดเห็นประเมินผลการปฏิบัติ ด้านการสมรรถนะ (High potential: Commitment)	ประมาณค่าความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่					ค่า I O C	แ ป ล ผล ผล
	1	2	3	4	5		
1. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ทางด้านสมรรถนะหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของผู้มี ศักยภาพสูงอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+	1.	
					1	0	
2. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ทางด้านสมรรถนะการบริหารงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+	1.	
					1	0	
รวมค่า IOC 2 ข้อคำถาม						1.	
						00	
รายการขอความคิดเห็นประเมินผลการปฏิบัติ ด้านความคิดสร้างสรรค์ (High performance: Creativity)	ประมาณค่าความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่					ค่า I O C	แ ป ล ผล ผล
	1	2	3	4	5		
1. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ทางการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดี เยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูงอย่างไร	+	+	+	+	+1	1.	
	1	1	1	1		0	
2. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบงานที่ดีเยี่ยมของผู้มีศักยภาพสูง อย่างไร	+	+	+	+	+1	0.	
	1	1	1	1		1	

3. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการบริหารผู้มีความสามารถสูงด้านความเชี่ยวชาญเชิงความคิดสร้างสรรค์การทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของผู้มีความสามารถสูงอย่างไร	+	+	+	+	+1	0.		
	1	1	1	1		1		
รวมค่า IOC 3 ข้อคำถาม							1.	
							00	

รายการขอความคิดเห็นประเมินผลการปฏิบัติ ด้านการมีส่วนร่วม (High performance: Collaboration)	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่					ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5		
1. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการบริหารผู้มีความสามารถสูงด้านการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบความสำเร็จที่ดีเยี่ยมของผู้มีความสามารถสูงอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการบริหารผู้มีความสามารถสูงด้านการมีส่วนร่วมทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรธุรกิจที่ดีเยี่ยมของผู้มีความสามารถสูงอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการบริหารผู้มีความสามารถสูงด้านการมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินงานธุรกิจที่ดีเยี่ยมของผู้มีความสามารถสูงอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการบริหารผู้มีความสามารถสูงด้านการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีเยี่ยมของผู้มีความสามารถสูงอย่างไร	+1	0	+1	+1	+1	0.8	
รวมค่า IOC 4 ข้อคำถาม						0.95	

ส่วนที่ 4 วัดผลการดำเนินงานธุรกิจในการบริหาร (Business Performance of Talent Management)
จุดประสงค์ เพื่อวัดระดับความสำคัญของการวัดผลการดำเนินงานจากระดับน้อยไปหามาก
(ระดับ 1-6)

ตารางภาคผนวก ง-6 วิเคราะห์ความเหมาะสมข้อคำถามวัดผลการดำเนินงานธุรกิจในการบริหาร

รายการขอความคิดเห็นการวัดผลการเติบโตของธุรกิจ (Business growth)	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่					ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5		
1. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปีอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. องค์กรของท่านกำหนดกลยุทธ์การบริหารผู้มีศักยภาพ สูงผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นในแต่ละปีอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. องค์กรของท่านวางแผนการบริหารผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ พัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปีอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. องค์กรของท่านวางแผนทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่ ทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตขึ้นในแต่ละปีอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. องค์กรของท่านมีการวางแผนการเติบโตของจำนวน พนักงานในแต่ละปีอย่างไร	+1	+1	0	+1	+1	0.8	
รวมค่า IOC 5 ข้อคำถาม						0.96	
รายการขอความคิดเห็นการวัดผลตอบแทนกำไรธุรกิจ (Business return)	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่					ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5		
1. องค์กรของท่านมุ่งประสิทธิภาพการบริหารผู้มีศักยภาพ สูงจากการวัดผลตอบแทนการลงทุนอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. องค์กรของท่านกำหนดเป้าหมายการบริหารผู้มีศักยภาพ สูงจากการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้นอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. องค์กรของท่านกำหนดจุดประสงค์การบริหารผู้มี ศักยภาพสูงเพื่อการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. องค์กรของท่านมุ่งประสิทธิผลการบริหารผู้มีศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

สูงจากการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุนอย่างไร							
5. องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการบริหารผู้มีส่วน เกี่ยวข้องสูงด้านวัดผลตอบแทนจำนวนพนักงานอย่างไร	+1	+1	0	+1	+1	0.8	
รวมค่า IOC 5 ข้อคำถาม						0.96	

สรุปการวิเคราะห์ค่า IOC = $(0.94+0.94+0.88+0.96+1+0.95+1+1+0.95+0.96+0.96)/11 = 0.95$ (ค่ามากกว่า 0.5 สามารถใช้เป็นคำถามในแบบสอบถามงานวิจัยเชิงสำรวจ)

การวิเคราะห์เชื่อมั่นแบบสำรวจงานวิจัยเชิงปริมาณ

1. ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

ตารางภาคผนวก ง-7 วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย

Cronbach's alpha	Cronbach's alpha based on standardized items	N of items
0.903	0.901	58

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	171.962	39	4.409		
Within People					
Between Items	155.804	57	2.733	6.388	0.000
Residual	951.213	2,223	0.428		
Total	1,107.017	2,280	0.486		
Total	1,278.979	2,319	0.552		

Grand Mean = 4.80

2. วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นจำแนกรายการ

ตารางภาคผนวก ง-8 วิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกข้อคำถามแบบสอบถามการวิจัย

Item-total statistics	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
1. ท่านให้ความสำคัญกับความเชื่อการบริหารคนเก่งอย่างไรที่จะเป็นแนวทางการสร้างผู้ที่เหมาะสมกับองค์กรในอนาคต	273.93	246.122	0.416	0.901
2. ท่านให้ความสำคัญกับความเชื่อของกระบวนการได้มาซึ่งคนเก่งอย่างไรที่จะสามารถสร้างผู้ที่เหมาะสมกับองค์กรในอนาคต	274.13	251.548	0.292	0.904
3. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองการบริหารคนเก่งอย่างไรที่จะเป็นการจัดการพฤติกรรมผู้ที่ต้องการความสำเร็จขององค์กร	273.60	253.682	0.265	0.904
4. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองวัฒนธรรมการบริหารคนเก่งอย่างไรที่จะเป็นการผลักดันความสำเร็จขององค์กร	273.85	240.900	0.645	0.898
5. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองจุดประสงค์การบริหารคนเก่งอย่างไรที่จะเป็นการเพิ่มอัตราการเติบโตขององค์กร	274.05	254.613	0.240	0.904
6. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองเป้าหมายการบริหารคนเก่งอย่างไรที่จะเป็นการเพิ่มศักยภาพพนักงานขององค์กรให้สูงขึ้น	273.65	250.028	0.224	0.903
7. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองการบริหารคนเก่งอย่างไรที่จะจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	273.43	241.174	0.614	0.899

Item-total statistics	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
8. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองการบริหารคนเก่งที่จะทำการวางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ตามขนาดธุรกิจ	273.90	250.503	0.249	0.902

ตารางภาคผนวก ง-8 (ต่อ)

Item-total statistics	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
9. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองการบริหารคนเก่งอย่างไรที่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงตัวขับเคลื่อนองค์กร	273.88	241.497	0.645	0.898
10. ท่านให้ความสำคัญกับมุมมองการบริหารคนเก่งอย่างไรที่จะเป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านทิศทางขององค์กร	273.58	250.199	0.298	0.902
11. ท่านให้ความสำคัญกับการดึงดูดคนเก่งอย่างไรในการบริหารคนเก่ง	273.68	242.994	0.459	0.900
12. ท่านให้ความสำคัญกับการสรรหาคคนเก่งอย่างไรในการบริหารคนเก่ง	273.30	243.036	0.519	0.900
13. ท่านให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคนเก่งอย่างไรในการบริหารคนเก่ง	273.60	252.862	0.201	0.903
14. ท่านให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานคนเก่งอย่างไรในการบริหารคนเก่ง	273.88	253.138	0.290	0.904
15. ท่านให้ความสำคัญกับการอบรมคนเก่งอย่างไรในการบริหารคนเก่ง	274.08	252.122	0.209	0.903
16. ท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเก่งอย่างไรในการบริหารคนเก่ง	273.45	255.587	0.204	0.904
17. ท่านให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์คนเก่งอย่างไรในการบริหารคนเก่ง	273.63	249.881	0.252	0.902
18. ท่านให้ความสำคัญกับการให้รางวัลคนเก่งอย่างไรในการบริหารคนเก่ง	274.25	250.295	0.242	0.902
19. ท่านให้ความสำคัญกับการรักษาคนเก่งอย่างไรในการบริหารคนเก่ง	273.88	241.907	0.443	0.900
20. ท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันคนเก่งอย่างไรในการบริหารคนเก่ง	273.65	237.208	0.588	0.898

ตารางภาคผนวก ง-8 (ต่อ)

Item-total statistics	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
21. ท่านให้ความสำคัญกับประเมินการวินิจฉัยอย่างไรในวิธีการบริหารคนเก่งที่มีต่อองค์กรธุรกิจ	274.18	250.199	0.304	0.902
22. ท่านให้ความสำคัญกับประเมินวิธีการวัดผลอย่างไรในวิธีการบริหารคนเก่งที่มีต่อองค์กรธุรกิจ	273.68	240.892	0.690	0.898
23. ท่านให้ความสำคัญกับประเมินค่าตอบแทนอย่างไรในวิธีการบริหารคนเก่งที่มีต่อองค์กรธุรกิจ	273.88	240.574	0.525	0.899
24. ท่านให้ความสำคัญกับประเมินความก้าวหน้าอย่างไรในวิธีการบริการคนเก่งที่มีต่อองค์กรธุรกิจ	273.65	242.131	0.523	0.899
25. ท่านให้ความสำคัญกับประเมินการพัฒนาอย่างไรในวิธีการบริการคนเก่งที่มีต่อองค์กรธุรกิจ	273.83	246.046	0.610	0.900
26. ท่านให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงอย่างไรในการบริหารคนเก่งขององค์กรธุรกิจ	274.00	239.949	0.733	0.898
27. ท่านให้ความสำคัญกับการจัดการเส้นทางสายอาชีพอย่างไรในการบริหารคนเก่งขององค์กรธุรกิจ	274.45	240.305	0.470	0.900
28. ท่านให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนความหลากหลายอย่างไรในการบริหารคนเก่งขององค์กรธุรกิจ	273.83	247.687	0.454	0.901
29. ท่านให้ความสำคัญกับการจัดการผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างไรในการบริหารคนเก่งขององค์กรธุรกิจ	273.43	250.302	0.278	0.902
30. ท่านให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมความสำเร็จอย่างไรในการบริหารคนเก่งขององค์กรธุรกิจ	273.60	255.323	0.205	0.905

Item-total statistics	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
31. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการบริหารอย่างไรในการใช้ขีดความสามารถในการแก้ปัญหาการทำงานของคนเก่ง	273.88	246.317	0.514	0.900
32. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการบริหารอย่างไรในการเพิ่มขีดความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคนเก่ง	273.70	242.677	0.557	0.899
33. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการบริหารอย่างไรในการพัฒนาขีดความสามารถในการให้คำปรึกษาของคนเก่ง	273.85	238.079	0.648	0.898
34. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการบริหารอย่างไรในการใช้ขีดความสามารถด้านการสื่อสารเจรจาต่อรองของคนเก่ง	273.70	252.574	0.245	0.903
35. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการบริหารอย่างไรในการใช้ขีดความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของคนเก่ง	273.55	255.023	0.217	0.904
36. องค์กรของท่านมุ่งมั่นการบริหารอย่างไรต่อการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมของคนเก่ง	273.75	245.474	0.638	0.899
37. องค์กรของท่านมุ่งมั่นการบริหารอย่างไรต่อความสำเร็จในการทำงานที่ดีเยี่ยมของคนเก่ง	273.95	244.510	0.552	0.900
38. องค์กรของท่านมุ่งมั่นการบริหารอย่างไรต่อเป้าหมายในการทำงานที่ดีเยี่ยมของคนเก่ง	273.35	248.285	0.338	0.902
39. องค์กรของท่านมุ่งมั่นการบริหารอย่างไรต่อความรับผิดชอบในผลลัพธ์การทำงานที่ดีเยี่ยมของคนเก่ง	274.00	235.795	0.578	0.898
40. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการบริหารอย่างไรทางด้านสมรรถนะหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมของคนเก่ง	273.78	253.717	0.244	0.903
41. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการบริหารอย่างไรทางด้านสมรรถนะบริหารงานที่ดีเยี่ยมของคนเก่ง	273.50	245.846	0.460	0.900
42. องค์กรของท่านมีการประเมินผลการบริหาร	273.78	253.717	0.244	0.903

Item-total statistics	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
อย่างไรทางด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมการทำงานที่ดีเยี่ยมของคนเก่ง				
43. องค์การของท่านมีการประเมินผลการบริหารอย่างไรทางด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบงานที่ดีเยี่ยมของคนเก่ง	273.53	244.204	0.523	0.900
44. องค์การของท่านมีการประเมินผลการบริหารอย่างไรทางด้านการเชี่ยวชาญเชิงความคิดสร้างสรรค์การทำงานที่ดีเยี่ยมได้ของคนเก่ง	273.70	240.369	0.515	0.899
45. องค์การของท่านมีการประเมินผลการบริหารอย่างไรทางด้านการมีส่วนร่วมในการทำโครงการให้ประสบผลสำเร็จที่ดีเยี่ยมของคนเก่ง	273.58	254.610	0.278	0.903
46. องค์การของท่านมีการประเมินผลการบริหารคนเก่งอย่างไรทางด้านการมีส่วนร่วมทำการเปลี่ยนแปลงองค์การธุรกิจที่ดีเยี่ยมของคนเก่ง	274.08	257.969	0.253	0.905
47. องค์การของท่านมีการประเมินผลการบริหารอย่างไรทางด้านการมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินธุรกิจที่ดีเยี่ยมของคนเก่ง	273.28	254.461	0.261	0.904
48. องค์การของท่านมีการประเมินผลการบริหารอย่างไรทางด้านการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ดีเยี่ยมของคนเก่ง	273.60	246.554	0.452	0.901
49. องค์การของท่านให้ความสำคัญกับมุ่งเน้นการบริหารคนเก่งอย่างไรต่อการขับเคลื่อนยอดขายให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	273.48	251.435	0.293	0.902
50. องค์การของท่านให้ความสำคัญกับกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งอย่างไรต่อการผลักดันมูลค่าตลาดทุนให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	273.43	248.917	0.271	0.902
51. องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนการบริหารคนเก่งอย่างไรต่อการพัฒนาหน่วยธุรกิจให้เติบโตขึ้นในแต่ละปี	273.90	250.503	0.271	0.902
52. องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการวาง	273.60	258.554	0.270	0.906

Item-total statistics	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item-total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
แนวทางบริหารคนเก่งอย่างไรต่อการทำให้ผลกำไรสุทธิเติบโตขึ้นในแต่ละปี				
53. องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการวางแนวทางบริหารคนเก่งอย่างไรต่อการเติบโตของจำนวนพนักงานในแต่ละปี	274.38	253.369	0.274	0.904
54. องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการมุ่งประสิทธิภาพการบริหารคนเก่งอย่างไรในการวัดผลตอบแทนการลงทุน	273.85	242.182	0.410	0.901
55. องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายการบริหารคนเก่งอย่างไรในการวัดผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	273.63	242.189	0.557	0.899
56. องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการกำหนดจุดประสงค์การบริหารคนเก่งอย่างไรในการวัดผลตอบแทนสินทรัพย์	273.88	246.010	0.257	0.903
57. องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการมุ่งประสิทธิผลการบริหารคนเก่งอย่างไรในการวัดผลตอบแทนมูลค่าตลาดทุน	274.05	241.023	0.478	0.900
58. องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่งอย่างไรในการวัดผลตอบแทนต่อจำนวนพนักงาน	274.23	243.051	0.481	0.900

แบบสนทนาเชิงกลุ่ม (Focus group)

เรื่อง แนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงของกลุ่มบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Talent management alignment of real estate group at public company in stock exchange of Thailand)

ชื่อผู้วิจัย	นายรัชชพรรณ ศิริเวช
นิสิตหลักสูตร	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา การพัฒนาองค์กรและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์
ผู้ทรงคุณวุฒิ	จำนวน 5 ท่าน

ตารางภาคผนวก ง-9 วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

วัตถุประสงค์การวิจัย	ข้อคำถามเชิงกลุ่ม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
ศึกษามุมมองการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีต่อการกำหนดเกณฑ์จำแนกคุณสมบัติกลุ่มผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performer) ผู้มีผลสัมฤทธิ์ (High potential) และผู้มีศักยภาพสูง (Talent) อย่างไรก็ตามและมีเกณฑ์อย่างไร	1) องค์กรของท่านกำหนดคุณสมบัติกลุ่ม ผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performer) ผู้มีผลสัมฤทธิ์ (High potential) และผู้มีศักยภาพสูง (Talent) อย่างไร และมีเกณฑ์อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
ผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performer) ผู้มีผลสัมฤทธิ์ (High potential) และผู้มีศักยภาพสูง (Talent)	2) องค์กรของท่านมีแนวทางการค้นหาและเข้าถึงกลุ่มบุคลากรผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performer) ผู้มีผลสัมฤทธิ์ (High potential) และผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ทำอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
ศึกษากระบวนการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	1) องค์กรของท่านมีเกณฑ์การคัดกรองบุคลากรแต่ละกลุ่มทำอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
	2) องค์กรของท่านผู้บริหารมีการใช้ระบบการสรรหาคัดเลือกมีอะไรบ้างและทำอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
	3) องค์กรของท่านนำรูปแบบการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มมีอะไรบ้างและทำอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
	4) องค์กรของท่านกำหนดสัดส่วนการใช้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

วัตถุประสงค์การวิจัย	ข้อความเชิงกลุ่ม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
	วิธีการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไร						
	5) องค์กรของท่านมีการใช้ระบบการสร้างแรงจูงใจบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
	6) องค์กรของท่านมีแนวทางการให้รางวัลบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
ศึกษาประเมินผลการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	1) องค์กรของท่านใช้วิธีการอะไรประเมินบุคลากรแต่ละกลุ่มอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
	2) องค์กรของท่านลำดับความสำคัญของวิธีการประเมินอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0
ศึกษาการกระจายความเสี่ยงการบริหารผู้มีศักยภาพสูง	1) องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการด้านลงทุนบุคลากรแต่ละกลุ่มแตกต่างกันอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0

สรุปผลการวิเคราะห์คำถาม จำนวน 11 ข้อคำถาม มีค่า IOC มีคะแนนรวมเท่ากับ 1.0 ซึ่งค่ามากกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ 0.5 ข้อคำถามมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดทำแบบสนทนาเชิงกลุ่มได้