

# ตัวแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิก ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

Model for Human Capital Development to Adaptation to Being a Member  
ASEAN Economic Community

โกศล จิตวิรัตน์<sup>1</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยตัวบ่งชี้ได้ถูกสร้างขึ้นจากการลงมติของผู้เชี่ยวชาญ โดยอาศัยเทคนิคเดลฟาย แล้วนำมาทำการพัฒนากับกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 386 ราย โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS และ LISREL ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญ เป็นการยืนยันได้ว่าตัวแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสามารถอธิบายความเหมาะสมได้ด้วยตัวบ่งชี้จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) องค์การแห่งการเรียนรู้ (2) การจัดการความรู้ (3) การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถ (4) การพัฒนาภาวะผู้นำ (5) การบริหารจัดการคนเก่ง และ (6) วัฒนธรรมองค์การ

**คำสำคัญ:** ทุนมนุษย์ การปรับตัว ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

## Abstract

This research was purpose to develop an indicator for the development of human capital in order to adaptation to being a member of ASEAN Economic Community. The indicator has been created by a consensus of experts using the Delphi technique. It was developed to sample entrepreneurs, small and medium number of 386 technical analysis by confirmatory factor analysis. Data were analyzed using SPSS and LISREL results of the data analysis. It appears that the model is consistent with empirical data significantly. Confirms that models human capital to adaptation to being a member ASEAN Economic Community could be explained properly with indicator 6 components: (1) learning organizational (2) management knowledge (3) development of human capital with the competency (4) leadership Development (5) talent management and (6) organizational culture.

**Keywords:** Human Capital, Adaptation, ASEAN Economic Community

<sup>1</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“การเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการพัฒนา” ธุรกิจในปัจจุบันต่างต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยไม่หลงตกอยู่ในภาวะหลงตน (complacency) คือความพึงพอใจกับการประสบความสำเร็จในปัจจุบัน โดยไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง ธุรกิจใดไม่เปลี่ยนแปลงตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจนั้นจะต้องล้มหายตายจากไป เพราะสภาพแนวโน้มในปัจจุบันนั้นความแข็งแกร่งและปริมาณของคู่แข่งเพิ่มขึ้นทุกขณะ และพร้อมที่จะทำการแข่งขันอยู่ทั่วทุกมุมโลก ด้วยศักยภาพที่เหนือกว่าตลอดเวลา หากองค์กรหรือธุรกิจต้องการอยู่รอดอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการบริหารจัดการพร้อมที่จะจัดการสถานการณ์และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากแต่ละประเทศ ต่างต้องการฉกฉวยโอกาสจากตลาดโลกที่กว้างใหญ่ไพศาล ทำให้แต่ละประเทศต้องขยับขยายเปิดเขตการค้าเสรีเพิ่มมากขึ้น นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างช้าๆ ในอดีตกลับมีลักษณะแนวโน้มความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นในลักษณะที่ซับซ้อน รวดเร็ว รุนแรง หนักหน่วง และฉับพลันในลักษณะเชิงพลวัต ซึ่งในอดีตกว่าจะเกิดคู่แข่งขึ้นขึ้นแต่ละรายต้องอาศัยเวลา ทำให้ผู้ประกอบการสามารถมองเห็นและเข้าใจถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้อย่างชัดเจน องค์กรความรู้ที่ผู้ประกอบการเคยมีและเคยใช้ในการบริหารจัดการสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ องค์กรที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีตยังคงส่งผลต่อการประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง เพราะมีคู่แข่งน้อยรายและสภาพตลาดยังไม่เปิดกว้างมากนัก ซึ่งแตกต่างจากสภาพปัจจุบันที่สภาพเศรษฐกิจและสังคมเปิดกว้างขึ้นอย่างไร้ขีดจำกัด เหมือนหนึ่งเป็นตลาดเดียวกัน คู่แข่งขันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและพร้อมที่จะทำการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ระบบเศรษฐกิจและสังคมก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ ทำให้ผู้ประกอบการพบกับอุปสรรคต่างๆ มากขึ้น ยากต่อการทำความเข้าใจกับสภาพปัญหา ฉะนั้นการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้เดิม ที่เคยใช้ในการบริหารจัดการและประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในอดีตนั้น หากนำมาใช้ในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบันโดยไม่ได้รับการพัฒนา

ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดจากการตัดสินใจส่งผลเสียหายต่อการพัฒนาธุรกิจในระยะยาวได้ เพราะเครื่องมือที่เคยใช้ประสบความสำเร็จในอดีตไม่อาจมีนัยสำคัญต่อการนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความสำเร็จในปัจจุบันและไม่ได้มีนัยสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในอนาคตอีกต่อไป เพราะตัวแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม ที่ไม่สนใจสภาพแวดล้อมและใช้วิธีควบคุมสั่งการแบบดั้งเดิมได้สิ้นสุดลงและมาถึงปลายทางแล้วไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือทำในสิ่งที่ต้องการจะทำได้อีกต่อไป โดยพิจารณาได้จากสถิติความล้มเหลวของธุรกิจที่มีปริมาณเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ

จากสาเหตุความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในลักษณะเชิงพลวัต ทำให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน องค์กรธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงต่างมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นรายปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้นในลักษณะเป็นทุนมนุษย์ (human capital) ทุนมนุษย์เกิดขึ้นจากการตกผลึกทางความรู้ (knowledge) ความสามารถ (ability) และทักษะ (skills) ของปัจเจกบุคคลส่งผลต่อความเฉลิยฉลาดของปัจเจกบุคคล เกิดเป็นทุนทางปัญญา (intellectual capital) ขององค์กร องค์กรใดมีทุนทางปัญญาที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรนั้นก้าวสู่การเป็นผู้มีนวัตกรรมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากในยุคเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ องค์กรธุรกิจต่างมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการบริหารจัดการพึ่งพาทุนทางปัญญา (intellectual capital) มากขึ้น เนื่องจากทุนทางปัญญาไม่เสื่อมค่าตามกาลเวลา และไม่เสื่อมค่าตามการใช้งานและการสร้างคุณค่า และศักยภาพขององค์กรธุรกิจแนวโน้มจะขึ้นอยู่กับทรัพย์สินทางกายภาพน้อยกว่าทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (intangible assets) ทำให้ความสำคัญของทรัพย์สินที่มีตัวตนลดลง (Sullivan, 2000; Guthrie, 2001) สำหรับในประเทศที่พัฒนาแล้วได้เริ่มให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลโดยมองว่าทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่ต้องการควรให้ความสำคัญในการลงทุนตั้งแต่ปี 1961 โดย Schultz, T. W. ได้เขียนไว้ในหนังสือ Investment in human capital แต่สำหรับประเทศไทยเพิ่งเริ่มให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 และอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัต เป็นสิ่งเดียวที่สามารถสร้างความได้

เปรียบเทียบการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นในศตวรรษที่ 21 ทักษะการมนุษย์จึงกลายเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากระบบเศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยฐานความรู้ ธุรกิจต่างมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงในอนาคตจะให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกับสมัยอดีตอย่างสิ้นเชิง โดยในสมัยอดีตองค์กรธุรกิจจะให้ความสำคัญกับทรัพยากรทางการเงินมากกว่าทรัพยากรอื่นใดเนื่องจากเงินเป็นสิ่งที่ยาก ส่วนปัจจุบัน องค์กรธุรกิจให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เท่ากับทรัพยากรอื่นๆ แต่ในอนาคตองค์กรธุรกิจจะเริ่มให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากกว่าทรัพยากรอื่นใดใน องค์กร (Schultz, 1961)

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางเศรษฐกิจ ทำให้ประเทศสมาชิกใน ASEAN ต้องก้าวสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ก่อนกำหนด 5 ปี ในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งเดิมกำหนดไว้ในปี พ.ศ. 2563 นโยบายดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทำให้ตลาดใหญ่ขึ้นเท่ากับว่าตลาด 10 ประเทศรวมกันเป็นหนึ่ง ทำให้เกิดการปฏิบัติกับนักลงทุนในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เช่นเดียวกับนักลงทุนของประเทศตนเอง ซึ่งอาจทำให้ต้นทุนของคู่แข่งต่ำลง ภาษีนำเข้าเป็นศูนย์ อุปสรรคนอกเหนือภาษีหมดไป ทำให้เกิดคู่แข่งใหม่ในอาเซียน การลงทุนในอาเซียนทำได้โดยเสรี ทำให้คู่แข่งเข้ามาแข่งขันในประเทศไทยได้อย่างเสรี และสามารถย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่เหมาะสมเป็นแหล่งผลิตได้อย่างเสรีในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประเทศสมาชิกมีสิทธิสามารถเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีฝีมืออย่างเสรี เคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรี เคลื่อนย้ายการลงทุนอย่างเสรี เคลื่อนย้ายบริการอย่างเสรี เคลื่อนย้ายสินค้าอย่างเสรี นอกจากนี้ แนวโน้มในอนาคตบนเวทีการค้าโลกของอาเซียน ขณะนี้ อาเซียนกำลังเตรียมจะขยายการจัดทำความตกลงการค้าเสรีออกไปนอกกลุ่มอาเซียน ภายใต้กรอบ ASEAN+3 และ ASEAN+6 ซึ่ง ASEAN+3 จะประกอบด้วย ประเทศจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ และ ASEAN+6 จะเพิ่มอีก 3 ประเทศ คือ ประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และอินเดีย เป็นผลทำให้กลุ่มอาเซียนจะขยายประชากรเพิ่มขึ้นเป็น 50% ของประชากรทั้งโลกในอนาคต (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2554) ฉะนั้นเพื่อการดำรงอยู่และการเจริญ

เติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืนในการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนโยบายของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทุนมนุษย์ให้ตกผลึกเป็นทุนทางปัญญาขององค์กรเพื่อใช้ในการแข่งขันให้ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาตัวบ่งชี้ในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

## ขอบเขตการวิจัย

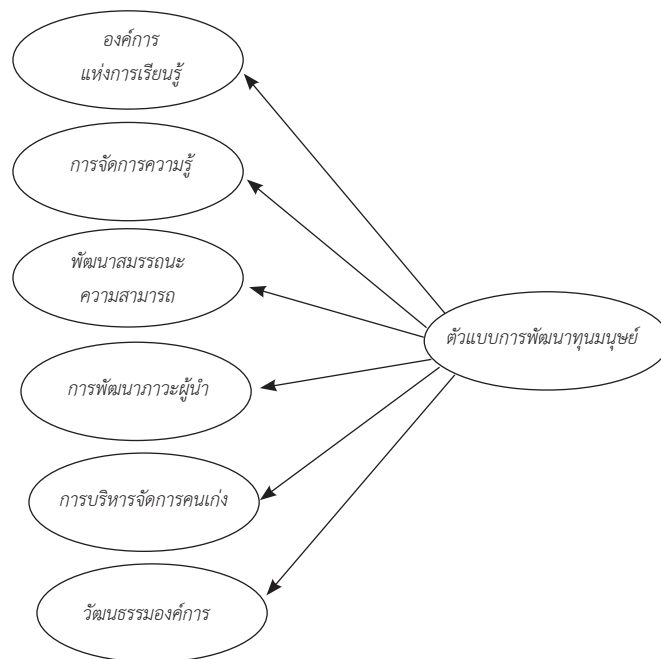
ประชากร คือ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมไทยที่มีแนวโน้มทำเงินในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบการสุ่มกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมไทยที่มีแนวโน้มทำเงินในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ที่ขึ้นทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม ระยะเวลาที่ทำการศึกษาดังแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2555 - 30 กันยายน พ.ศ. 2557 ตัวแปรที่ศึกษาคือการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

## กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้นเพื่อเป็นสิ่งที่แสดงถึงภาวะความเป็นผู้นำในการแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อที่ว่าคนยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป และองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด (Senge, 1990) ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (knowledge management) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นทุนมนุษย์ กลายเป็นต้นทุนที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน (John & Philip, 2001; Snowden, 2003) การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักสมรรถนะความสามารถ (competency-based) เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น

สร้างผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอยู่อย่างดีที่สุด (McClelland, 1973) และผู้นำในอนาคตต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development) และทักษะสมรรถนะใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้อื่นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้มีจริยธรรมและแรงจูงใจมากขึ้น โดยที่ผู้นำระดับจิตสำนึกของผู้อื่นให้มีความนึกคิด ค่านิยม และเป้าหมายร่วมกันกับองค์กร (Burns, 1978) และจากการศึกษาวิจัยต่างๆ พบว่าพนักงานที่เป็นคนเก่งเป็นแรงผลักดันที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร อาทิในการศึกษาวิจัยของ McKinsey & Company ในปี ค.ศ. 1997 และ 2000 ที่ทำการศึกษาวิจัยเชิงลึกถึงการจัดการคนเก่ง (talent management) ในองค์กรโดยการสำรวจพนักงานระดับบริหารจำนวน 13,000 คนจาก 130 บริษัท รวมถึงวิธีกรณศึกษาจำนวน 27 องค์กร ผลจากการสำรวจพบว่าองค์กรที่มีการจัดการคนเก่งที่ดีจะสามารถสร้างผลตอบแทนคืนสู่ผู้ถือหุ้นได้มากกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมถึง 22% (Axelrod, Handfield & Michaels, 2001: 7)

และการใช้มิติทางด้านวัฒนธรรมทำให้ผู้ประกอบการ มีการใช้ความรู้ ความสามารถ และสติปัญญาในการสร้างสรรค์ความเข้มแข็ง สิ่งเหล่านี้จะเป็นการปรับเปลี่ยนสภาพของผู้ประกอบการให้เกิดความเข้มแข็งนำไปสู่การเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจ และสามารถจะนำไปสู่การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจที่มีศักยภาพทางการแข่งขันในระดับโลกได้ (Sang & Peterson, 2005: 1059) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) เป็นหัวใจสำคัญที่หล่อหลอมพนักงานให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และทุ่มเทพลังทำงานสุดชีวิต วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (Deal & Kennedy, 1982) โดยจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าองค์ประกอบเหล่านี้สามารถพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้ ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นโมเดลสมมติฐานการวิจัย ดังภาพ



ภาพ 1 ตัวแบบสมมติฐานการพัฒนาศักยภาพมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

## สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบตัวแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อพิสูจน์ว่าตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายการพัฒนาทุนมนุษย์ได้จริงหรือไม่อย่างไร จึงนำมากำหนดเป็นสมมติฐานเพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริง ดังนี้

$H_0$  : โมเดลตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

$H_1$  : โมเดลตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา โดยตัวแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ได้ถูกสร้างขึ้นจากการลงมติเห็นชอบของผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย แล้วนำมาทำการพัฒนาด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย จำนวน 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ทำการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีเจาะจง จำนวน 17 ท่าน ซึ่งเป็นจำนวนที่มีอัตราความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่จะนำมาสรุปเป็นผลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายลดลงเหลือเพียง 0.02 ซึ่งจัดได้ว่าเป็นจำนวนที่มีความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้ (Macmillan, 1971) และกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญเป็นไปตามเกณฑ์ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาลทางด้านต่างๆ และนโยบายประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นอย่างดี อย่างต่อเนื่อง

2. เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวม และสามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้เป็นอย่างดี ได้แก่ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถ การพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารจัดการคนเก่ง และวัฒนธรรมองค์การ

3. เป็นผู้ที่มีความรู้ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี อาทิเช่น มีผลงานทางวิชาการ เขียนตำราวิจัย หรือเขียนบทความเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือมีผลงานในลักษณะอื่นที่แสดงถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้

ความสามารถทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี หรือ

4. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์โดยตรง ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารรับผิดชอบหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยตรงในองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงไม่น้อยกว่า 5 ปี

โดยผู้วิจัยทำการวิจัยเอกสาร ที่เกี่ยวข้องด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา รวมทั้งการศึกษานำร่อง จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในหน่วยงานรัฐบาลและเอกชน เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบมโนทัศน์ของการวิจัยเบื้องต้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพื่อลงมติเห็นชอบ ดังนี้ **รอบที่ 1** ผู้วิจัยนำกรอบมโนทัศน์ของการวิจัยเบื้องต้นมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับแรก ซึ่งเป็นคำถามในลักษณะปลายเปิดหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง แล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ผนวกกับการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง **รอบที่ 2** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมจากผู้เชี่ยวชาญทุกคนในรอบที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหา โดยนำเนื้อหาที่มีสาระในลักษณะเดียวกันมารวมเข้าด้วยกัน เมื่อวิเคราะห์เนื้อหาและจัดหมวดหมู่ของเนื้อหาแล้ว หลังจากนั้นนำเนื้อหาที่จัดหมวดหมู่มาสร้างเป็นแบบสอบถามลักษณะมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ และส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาระดับความสำคัญหรือความเป็นไปได้ของการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน **รอบที่ 3** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ซึ่งก็คือความคิดเห็นที่มีต่อคำถามแต่ละข้อมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์ และคัดเลือกข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ คือมีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 จากนั้นส่งแบบสอบถามรอบที่ 3 พร้อมทั้งรายงานให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ทราบค่านิยม ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำถามแต่ละข้อที่วิเคราะห์จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญโดยรวมทุกคน รวมทั้งค่าที่วิเคราะห์จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างคำตอบของตนเองและของผู้เชี่ยวชาญโดยรวมทุกคน และนำมาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจยืนยัน หรือ

เปลี่ยนแปลงคำตอบของตนในรอบที่ 3 หากในรอบที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญได้ตัดสินใจยืนยันคำตอบของตนในรอบที่ 2 หากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 เป็นคำตอบที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นไม่ต้องให้เหตุผลประกอบ แต่หากผู้เชี่ยวชาญตัดสินใจยืนยันคำตอบของตนในรอบที่ 2 โดยที่คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 เป็นคำตอบที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มากกว่า 1.50 ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นควรต้องให้เหตุผลประกอบด้วยว่ามีเหตุผลใดที่ยังคงตัดสินใจยืนยันคำตอบของตนในรอบที่ 2 โดยไม่คล้อยตามผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่

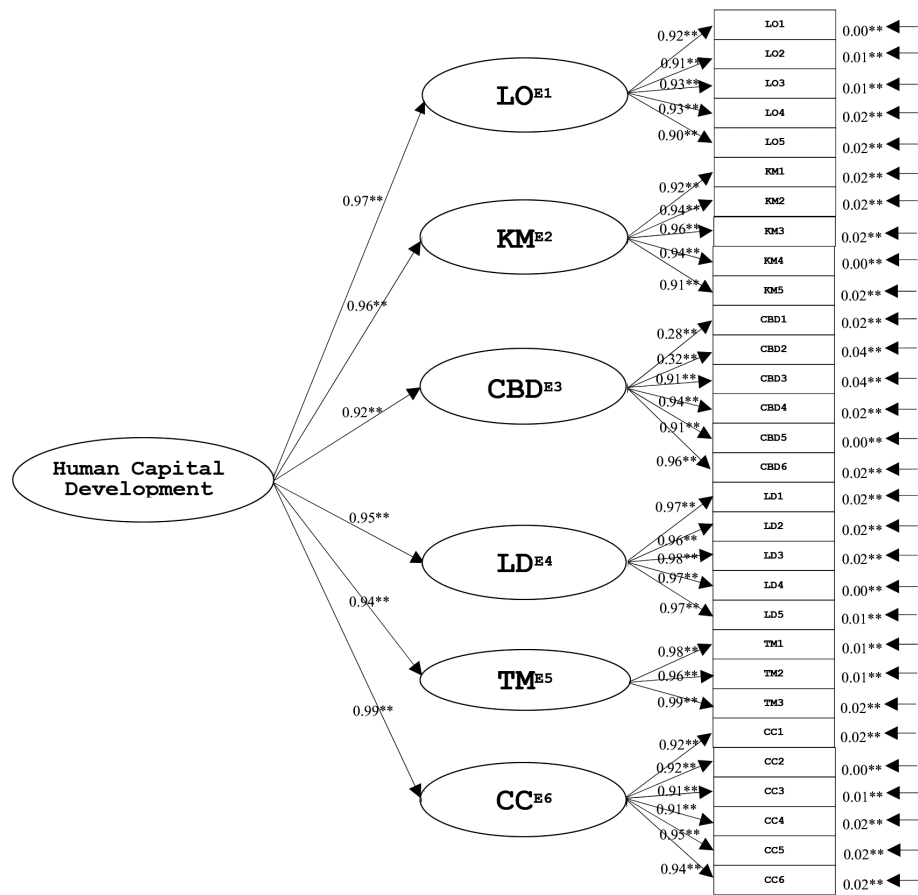
อนึ่ง แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 พบว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยส่วนใหญ่อยู่ในช่วงค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้วิจัยจึงทำการสรุปผลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3

**ขั้นตอนที่ 2** ทำการพัฒนาตัวแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นเครื่องมือวิจัยในลักษณะแบบสอบถามมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ แล้วทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้วยการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา โดยกำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ ไม่ต่ำกว่า 0.50 และทำการประเมินความเที่ยงด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก โดยการนำไปทดลองใช้ กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 ราย โดยทำการพิจารณาความเที่ยงจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ที่มีค่ามากกว่า 0.7 (Nunnally, 1978) จึงจะถือว่าเครื่องมือวิจัยมีความเที่ยงที่ยอมรับได้ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.8823 และทำการเก็บรวบรวม

ข้อมูลจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดให้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์การจำนวน 1 ท่าน ในแต่ละสถานประกอบการเป็นผู้ให้ข้อมูล โดยทำการสุ่มแบบแบ่งช่วงชั้นชนิดแบ่งช่วงชั้นอย่างมีสัดส่วน ด้วยการนำประชากรมาแบ่งชั้น ตามประเภทอุตสาหกรรมและในแต่ละช่วงชั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายเป็นสัดส่วนจำแนกตามภูมิภาค รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยหลากหลายวิธี ได้กลุ่มตัวอย่างที่สามารถเข้าถึงได้ทั้งสิ้นจำนวน 386 ราย ผู้วิจัยนำข้อมูลมาตรวจสอบ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS และ LISREL โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยจากการลงฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ด้วยเทคนิคเดลฟาย ปรากฏตัวบ่งชี้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) (2) การจัดการความรู้ (knowledge management) (3) การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถ (competency-based development) (4) การพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development) (5) การบริหารจัดการคนเก่ง (talent management) (6) วัฒนธรรมองค์กร (corporate cultures) และเมื่อนำตัวบ่งชี้ทั้งหมดพัฒนาด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ปรากฏผลการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน แสดงรายละเอียดดังภาพและตารางตามลำดับ ดังนี้



ภาพ 2 โมเดลผลการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาตัวแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ตาราง 1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) ค่าสถิติทดสอบ t-test และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	SE	t	R <sup>2</sup>	ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล
LO องค์การแห่งการเรียนรู้	0.97	0.04	25.54**	0.93	Chi-Square ( $\chi^2$ ) = 389.23
KM การจัดการความรู้	0.96	0.04	26.10**	0.91	df = 412 P-Value = 1.00
CBD สมรรถนะความสามารถ	0.92	0.04	24.59**	0.85	$\chi^2/df = 0.94$
LD การพัฒนาภาวะผู้นำ	0.95	0.03	27.60**	0.96	RMSEA = 0.00
TM การบริหารจัดการคนเก่ง	0.94	0.03	27.53**	0.97	SRMR = .0082 RMR = .0078
CC วัฒนธรรมองค์กร	0.99	0.04	26.18**	0.95	AGFI = 0.92 GFI = 0.95 CFI = 1.00

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากภาพ 2 และตาราง 1 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบโมเดลการพัฒนาตัวแบบการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการทดสอบสมมติฐานทางสถิติ แสดงผลการวิเคราะห์ค่าไคสแควร์ เท่ากับ 389.43 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 412 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 1.00 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.92 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 จากผลการวิเคราะห์แสดงว่าการทดสอบสมมติฐานปรากฏว่า โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองที่ปรับแก้แล้ว โดยภาพรวมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าความน่าจะเป็น (p) ที่ไม่มีนัยสำคัญและความสอดคล้องของโมเดลอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก เมื่อพิจารณาจากค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่าโดยประมาณ (RMSEA) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.00 และดัชนีตรวจสอบความกลมกลืน (goodness of fit) ของโมเดลโดยส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ความสามารถทางการแข่งขันมีค่าอยู่ระหว่าง 0.85-0.97 แสดงว่าปัจจัยที่สำคัญทั้งหมดในโมเดลที่ปรับแก้แล้ว สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถทางการแข่งขันโดยภาพรวมได้ร้อยละ 85 ถึงร้อยละ 97

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นการยืนยันได้ว่าตัวบ่งชี้สำคัญที่พัฒนาขึ้นทั้งหมดจำนวน 6 องค์ประกอบ สามารถอธิบายการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการปรับตัวเข้าสู่การเป็นสมาชิกประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ดังนี้ (1) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ มีการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของผลงาน ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ ความสามารถในการกำหนดเนื้อหาของการเรียนรู้ ให้โอกาสในการพัฒนาสมรรถนะความรู้ทักษะและทัศนคติ การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานและเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน

(2) การจัดการความรู้ (knowledge management) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ มีการกำหนดและตรวจสอบความรู้ มีการแสวงหาความรู้ มีการจัดเก็บความรู้ มีการถ่ายทอดความรู้ มีการประเมินผลและการทบทวนความรู้ (3) การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถ (competency-based development) ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ พัฒนาความสามารถด้านภาษาอังกฤษ พัฒนาความใฝ่เรียนรู้ พัฒนาความเป็นผู้นำทีมงาน พัฒนาจิตสำนึกในการให้บริการ พัฒนาจิตสำนึกในความรับผิดชอบ พัฒนาขีดความสามารถในงานที่ทำ (4) การพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership development) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ พัฒนาลักษณะนิสัย พัฒนาความสามารถส่วนบุคคล พัฒนาวิธีการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ พัฒนาทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ พัฒนาการนำการเปลี่ยนแปลง (5) การบริหารจัดการคนเก่ง (talent management) ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ จัดให้คนเก่งมีลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้คนเก่งเกิดความรู้สึกร่วมกันกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ มีการวัดผลการปฏิบัติงาน และมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้รับทราบ (6) วัฒนธรรมองค์กร (corporate cultures) ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ มีการสร้างพันธะสัญญาแก่พนักงาน มีการกำหนดวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานทั่วทั้งองค์กร มีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม มีการสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม มีการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ทั่วทั้งองค์กร

### การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้อย่างน่าสนใจว่ายุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ทุกกิจกรรมทางเศรษฐกิจต้องตั้งอยู่บนฐานองค์ความรู้ทั้งสิ้น รากฐานสำคัญของความสำเร็จของการแข่งขันในยุคปัจจุบันขึ้นอยู่กับความรู้ เพราะความรู้ก่อให้เกิดความสามัคคี เกิดการรวมกำลังและความเข้มแข็ง (Gagliardi, 2004) องค์กรสมัยใหม่ต้องการการเรียนรู้และการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาคือข้อมูลในประเทศสหรัฐอเมริกาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก



ผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบัน เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวต่อการเรียนรู้พบว่ามืองค์ประกอบสำคัญ 4 ประเด็น ได้แก่ (1) การมีข้อมูลที่จะเรียนรู้ (2) การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (3) การเปิดใจยอมรับ และ (4) การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร และการปรับตัวต่อการเรียนรู้มีแนวโน้มจะเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันเป็นอันดับสองที่มีผลรองลงมาจากนวัตกรรมของบริษัท และจะมีผลย้อนกลับต่อผลประโยชน์ของบริษัท (Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้นเพื่อเป็นสิ่งที่แสดงถึงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ (generative learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อที่ว่าคนยิ่งเรียนรู้อีกก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป (as people learn, their abilities expand) และองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนา (grow and development) ต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด (Senge, 1990) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกได้พยายามพัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์ผลงาน และการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นที่มาของแนวคิดแปลกๆ ใหม่ๆ และได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกให้ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้ได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อขยายศักยภาพในการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง (Hoy & Miskel, 2001)

การบริหารจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของตลาดทั่วโลกได้ยอมรับว่ากลยุทธ์ขององค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาได้จากศักยภาพของความรู้ความสามารถ (knowledge competencies) ความเป็นบริษัทระดับโลกและมีความรู้เรื่องการตลาดระดับโลก (the global company and market knowledge) ความเป็นผู้นำทั้งภายในและภายนอก (external and internal antecedents) มีความรู้เรื่องลูกค้าทั่วโลก (global customer knowledge competence) มีความรู้เรื่องคู่แข่งทั่วโลก (global competitor knowledge competence) มีความรู้ความสามารถ

เรื่องผู้จำหน่ายทั่วโลก (global supplier knowledge competence) มีการประสานงานและช่วยเหลือ (inert-functional coordination) มีการให้ความช่วยเหลือแบบห่วงโซ่ (value-chain coordination) มีการตอบสนองทั่วโลก (global responsiveness) มีผลประโยชน์ของตลาดทั่วโลก (global market advantage) และผู้ควบคุม (moderators) (Teniyurt, 2005) โดยการจัดการความรู้มีขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) (2) การสร้างความรู้ (knowledge creation) (3) การจัดเก็บข้อมูลและการสืบค้นความรู้ (knowledge storage and retrieval) (4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (knowledge transfer and utilization) (5) เทคโนโลยี (technology)

การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถ (competency-based development) กำลังเป็นกระแสและแนวโน้มที่มาแรงในยุคปัจจุบัน การพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักสมรรถนะความสามารถเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอยู่อย่างดีที่สุด หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ (McClelland, 1973) สนับสนุนการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลงานที่เหนือกว่า เป็นการพิจารณาถึงคุณลักษณะของแต่ละคนกับลักษณะของพฤติกรรมและทักษะที่สำคัญ (Spencer & Spencer, 1993: 9) การที่บุคคลมีเพียงความฉลาดในการเรียนรู้อยู่ไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นแต่จำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล แนวคิดในตนเองและการแสดงออกที่เหมาะสมจะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่น (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982: 58) สมรรถนะขีดความสามารถคือกลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Parry, 1997) โดยสมรรถนะความสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทคือ (1) ขีดความสามารถหลัก (core competency) (2) ขีดความสามารถด้านการบริหาร (managerial competency) และ (3) ขีด

ความสามารถตามตำแหน่งงาน (functional competency) โดยการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยสมรรถนะความสามารถ มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้ (1) กำหนด competency ของแต่ละตำแหน่งงาน (2) ทำการประเมินช่องว่างขีดความสามารถ (competency gap) ของแต่ละฝ่าย/แผนก เพื่อนำมาวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (3) ทำการแปลง competency สู่อุปกรณ์ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามหลัก competency ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นหลักสำคัญ (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550; อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์, 2550)

ในศตวรรษที่ 21 ยุคโลกาภิวัตน์เมื่อองค์กรทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต ทำให้องค์กรต้องประสบกับปัญหาใหม่ๆ ที่ท้าทายเกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้น (Damir, 2000; Morfessis, 2007) ผู้นำในอนาคตต้องมีทักษะและสมรรถนะใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน (cognitive complexity) ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ความสามารถในการยืดหยุ่นด้านพฤติกรรมมากขึ้น (behavioral flexibility) ความไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity) ความสามารถวิเคราะห์กระบวนการ (process analysis) และความสามารถในการประกอบอาชีพอิสระ (entrepreneurial ability) เป็นต้น (Conger & Kanungo, 1988) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อำนาจชักจูง โน้มน้าวให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Marquis & Huston, 1995) ภาวะผู้นำเป็นทั้งกระบวนการและทรัพย์สินเมื่อพิจารณาในแง่ของกระบวนการภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวผลักดันให้บุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร (Schermerhorn, 1999) ในแง่ของทรัพย์สินภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของบุคคลในการที่จะโน้มน้าว หรือใช้อิทธิพลของตนให้ประสบความสำเร็จ (Moorhead & Griffin, 1995)

ในศตวรรษที่ 21 นี้สิ่งที่ผู้นำต้องเรียนรู้ก็คือการพัฒนาโครงสร้างทางสังคมเพื่อเอื้อให้คนที่มีความชาญฉลาดซึ่งส่วนใหญ่มีไอ้โก้สูง มีความมั่นใจสูงและบริหารยาก ซึ่งเรียกว่าคนเก่ง (talent) ให้ทำงานร่วมกันอย่างประสบผลสำเร็จและใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ (Bennis &

Nanus, 1985; Gibson, 1999) แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งการแข่งขันในระดับโลกาภิวัตน์หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้องค์กรธุรกิจต่างๆ มีความต้องการให้คนเก่งเข้ามาทำงานในองค์กรเพิ่มสูงขึ้นโดยมุ่งหวังให้ คนเก่งใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ในตลาดแรงงานในปัจจุบันนั้นขาดแคลนคนเก่ง รวมทั้งองค์กรต่างๆ เกิดการแย่งชิงตัว talent กันมากขึ้น (Axelrod, Handfield & Michaels, 2001) พนักงานกลุ่มที่เป็นอนาคตขององค์กร เป็นกลุ่มคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือเป็นกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูงที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดี เป็นทุนมนุษย์ (human capital) ขององค์กร เรียกกันในยุคนี้ว่าพวกกลุ่ม talent ซึ่งหลายองค์กรจะมีวิธีการจัดการคนกลุ่มนี้ ซึ่งเรียกว่าเป็นการบริหารจัดการคนเก่ง (talent management) (ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นหัวใจสำคัญที่หล่อหลอมพนักงานให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กร และทุ่มเทพลังทำงานสุดชีวิต วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้อุบัติกิจประสบความสำเร็จ (Deal & Kennedy, 1982) องค์กรที่ต้องการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม (innovation culture) จริยธรรมทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม (business ethic and corporate social responsibility) ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture or organization culture) เพื่อเป็นการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรในระยะยาว พนักงานที่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกต้องจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการกระทำที่ขาดการพิจารณาไตร่ตรองมาเป็นการกระทำที่ผ่านการไตร่ตรองเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ และจากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรพบว่าองค์กรส่วนใหญ่จะแสดงถึงความต้องการที่จะให้พนักงานมองย้อนกลับไปยังความรับผิดชอบต่อตนเองและจะต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งการเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ซึ่งความต้องการนี้จะผลักดันให้พนักงานต้องเข้ารับการพัฒนาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานในการส่งมอบคุณค่าให้กับองค์กร (Deal & Kennedy, 1982)

## เอกสารอ้างอิง

- โกศล จิตวิรัตน์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์.
- อรรถศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550a). *ทุนมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- \_\_\_\_\_ (2550b). *Competency* ภาคปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- รติพร ถึงฝั่ง และโกศล จิตวิรัตน์. (2552). การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต. *วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*, 7(2), 27-40.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). *Competency based HRM/HRD Case Study*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Axelrod, B., Handfield, J. H., & Michaels, E. (2001). *The war for talent*. Chicago: Mckinsey & Company, Inc.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper & Row.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A theory of effective performance*. New York: NY John Wiley & Sons.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Journal of Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.
- Damir, S. (2000). *Relation of managerial efficiency and leadership styles empirical study in hrvarska elektroprivred*. Retrieved May 23, 2005, from <http://www.efst.hr/management/vol5no2-2000/4-skansi.doc>.
- Deal T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Gagliardi, G. (2004). *Sun Tzu's the art of war plus the art of management*. Seattle, WA: Clearbridge.
- Gibson, R. (1999). *Rethinking the future*. London: Nicholas Brealey.
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 27-41.
- Hoy, W. K., & Miskel. C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice* (6<sup>th</sup> ed). New York: Random House.
- John, L. M., & Philip, R. W. (2001). Knowledge management, CKO,CKM: The Key to competitive advantage. *The Manchester Review*, 6(1), 9-13.
- Macmillan, T. T. (1971). *The Delphi technique*. CA: Monterey.
- Marquis, B. L., & Huston, C .L. (1995). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application* (2<sup>nd</sup> ed). Philadelphia: Lippincott-Raven.
- McClelland, D. C. (1973). Test for competence, rather than intelligence. *American Psychologists*. 17(7), 57-83.
- Moorhead, G., & Griffin. R. W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (4<sup>th</sup> ed). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Morfessis, I. T. (2007). Defining economic development leadership for the 21st century global economy. *Economic Development Journal*, 6(2), 7-17.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- Schermerhorn, J. R. (1999). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375.
- Snowden, D. (2003). Complex acts of knowing: Paradox and descriptive self-awareness. Special Edition *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 9-12.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sullivan, P. H. (2000). *Value-driven intellectual capital: How to convert intangible corporate assets into market value*. New York: John Wiley & Sons.
- Teniyurt, S. (2005). Marketing effectiveness and business performance in the financial service industry. *Journal of Service Marketing*, 15(1), 18.