

กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย  
Strategic Talent Management: An Empirical Evident of Energy Business  
in Thailand

นริศา ธรรมอุปกรณ์

สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร. 081-174-8606 E-mail: snoopynaris@gmail.com

วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

E-mail: viroj\_jade@hotmail.com

จันทนา แสนสุข

คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

E-mail: jantana\_tuk@hotmail.com

Narisa Tumma-upakorn

Program in Management, Faculty of Management Science,

Silpakorn University

Viroj Jadesadalug

Faculty of Management Science, Silpakorn University.

Jantana Sansook

Faculty of Business Administration and Information Technology,

Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi

รับเข้า: 8 ตุลาคม 2561 ตอบรับ: 11 ธันวาคม 2561

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านตัวแปรกลางคือกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง 3 ด้าน ได้แก่ การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีตัวแปรแทรก คือ ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจในอิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์จากผู้ประกอบการธุรกิจพลังงานในประเทศไทย จำนวน 210 ราย สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ การ

วิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การบริหาร คนเก่งด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน 2) กลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ 3) กลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการสร้างกลุ่มคนเก่งไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ 4) ประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ 5) ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจ 6) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง งานวิจัยนี้สามารถใช้กำหนดแนวทางในการทำให้การดำเนินธุรกิจบรรลุเป้าหมาย เสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ ด้วยกลยุทธ์การบริหารคนเก่งโดยอาศัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สนับสนุน

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ผลการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจพลังงาน

#### Abstract

The purpose of this study was to examine the influence of strategic leadership and human resource management capability on the operational efficiency and business innovation towards business performance which were mediated by talent management strategy including talent pool building, proactive capability development and knowledge sharing integration. In addition, the business environmental fluctuation was a moderator influencing on business performance. The questionnaire mail survey was applied for data collection. The sample was 210 of the energy business operator in Thailand. The multiple regression analysis was used for data analysis. The results showed as following: 1) 3 domains of talent management strategies (talent pool building, proactive capability development, and knowledge sharing integration positively) influenced on operational efficiency; 2) only proactive capability development and knowledge sharing integration positively of talent management strategies affected business innovation; 3) talent pool building of talent management strategy did not predict business innovation; 4) business environmental fluctuation did not mediate on influence of operational efficiency and business innovation on business performance; 5) strategic leadership and human resource management capability positively affected talent management strategy. It

was beneficial for Thai energy business in planning to achieve the organizational goal, enhancing operational efficiency and business innovation through talent management strategies based on strategic leadership and human resource management capability on The operational efficiency.

**Keywords:** talent management strategy, business performance, energy business

## บทนำ

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลก และความท้าทายในโลกศตวรรษที่ 21 (Daft, Richard L., 2001) และความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบต่อการเมือง เศรษฐกิจ การศึกษา วัฒนธรรม และวิถีชีวิต ทำให้สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจมีความผันผวนไม่แน่นอน ซับซ้อน และมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจพลังงานในประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปรับตัว และก้าวสู่การพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการใช้พลังงานปัญญาของมนุษย์ที่เป็นคนเก่งที่เปรียบเสมือนเป็นทรัพยากรหรืออาวุธอันทรงพลังและมีคุณค่าที่สุดในองค์กร (Bartlett and Ghoshal, 1998) ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันและขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gandossy and Kao, 2004) จึงเกิดการแข่งขันแย่งตัวคนเก่งส่งผลให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างความต้องการคนเก่ง (Demand) กับปริมาณคนเก่ง (Supply) ในตลาดแรงงาน (Yusuf and Akram, 2013: 215) โดยเฉพาะธุรกิจพลังงานในอนาคตที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ธุรกิจพลังงานชั้นนำหลาย ๆ องค์กร จึงได้นำหลักการบริหารคนเก่ง (Talent Management) มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร เพื่อป้องกันความเสี่ยงการขาดแคลนคนเก่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน

ปัจจุบันการบริหารคนเก่งของธุรกิจชั้นนำส่วนใหญ่มีกระบวนการพื้นฐานสำคัญที่นำมาใช้ในการบริหารคนเก่ง ได้แก่ การระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจและการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548: 19) โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการคนเก่งที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ที่เน้นการเป็นทั้งคนเก่งและเป็นคนดี ที่เข้าได้กับวัฒนธรรมขององค์กร (กฤตินิ กุลเพ็ง, 2552) เพื่อใช้ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง หลังจากได้คนเก่งมา การวางแผนและพัฒนาคนเก่ง (Development Talents) อย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการเร่งสร้างให้คนเก่งมีศักยภาพตรงความต้องการขององค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งการมอบหมายงาน การโยกย้ายงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์และผู้เชี่ยวชาญ การศึกษาดูงานภายนอก การสอนงานถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น และพี่เลี้ยงให้กับคนเก่ง เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการนำกระบวนการให้รางวัลกับคนเก่ง (Rewarding Talent) ที่สร้างผลงานโดดเด่นและมีคุณค่าแก่องค์กรในระดับที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไปมาใช้ โดยอาศัยระบบค่าตอบแทนและการให้รางวัลซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการรักษาคนเก่ง (Retention

Talent) ให้อยู่กับองค์กร และจงใจคนเก่งเข้าสู่องค์กร (Gubman, 1988) หากองค์กรสามารถจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่คนเก่งอย่างเป็นธรรม และเหมาะสม (Deci and Ryan, 1985) เป็นที่ยอมรับจากกลุ่มคนเก่งและคนอื่น ๆ ในองค์กร แต่สิ่งที่เป็นความท้าทายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กร คือ จะบริหารคนเก่งให้สามารถนำศักยภาพของคนเก่งมาสร้างสรรค์ผลการดำเนินงานที่โดดเด่น มีคุณค่าแก่องค์กรได้เต็มที่และต่อเนื่องได้อย่างไร

ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจและต้องการศึกษา “กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย” เพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ทั้งนี้ผลที่ได้จากการวิจัยจะสะท้อนให้เห็นถึงสาเหตุและผลลัพธ์ที่ได้จากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานอื่น ๆ ภายใต้อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสร้างเสริมประสิทธิภาพการแข่งขันและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานและยกระดับประเทศไทยให้มีรูปลักษณ์แห่งการแข่งขันได้ในสังคมโลกในอนาคต

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจและนวัตกรรมทางธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลของประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจและผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย

#### สมมติฐานการวิจัย

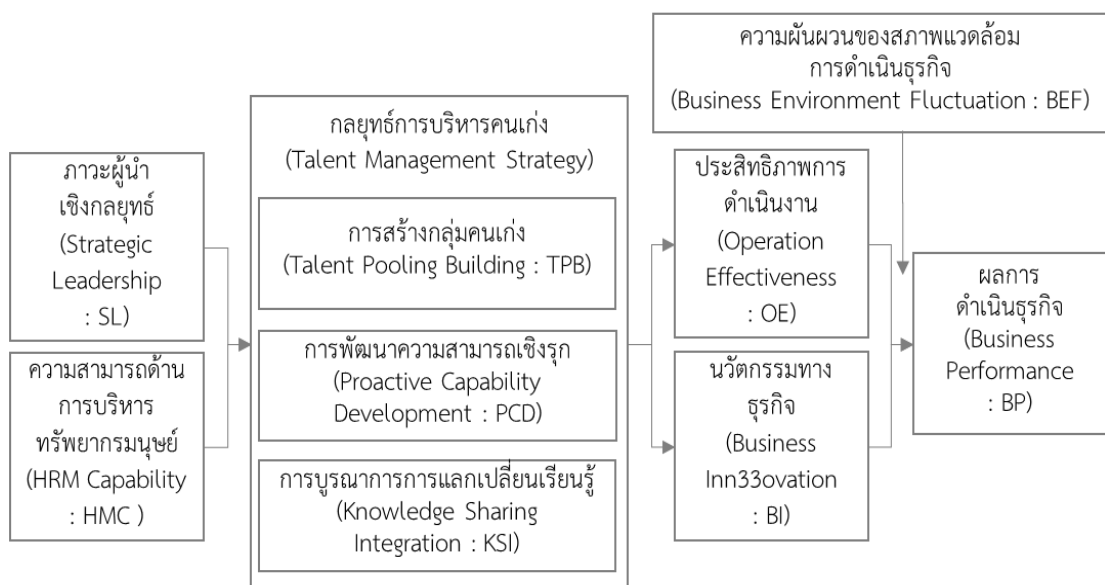
1. กลยุทธ์การบริหารคนเก่งในแต่ละด้าน ได้แก่ การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ

3. สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานกับผลการดำเนินธุรกิจ และความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจ

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งในแต่ละด้าน ได้แก่ การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการศึกษาครั้งนี้ เกิดจากการเชื่อมโยงทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Base View of the Firm) ซึ่ง West and Bamford (2010) ได้กล่าวว่าการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยองค์ประกอบของทรัพยากรภายในทั้งที่เป็นสินทรัพย์ เงินทุน คน ชื่อเสียง กลยุทธ์ในการดำเนินงานและความสามารถขององค์การ (Capability) รวมทั้งองค์ความรู้ในองค์การ และทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีทางการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Certo, 2000: 551) องค์การต้องมีการวิเคราะห์คาดการณ์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน (Koall, 2001) และปรับตัวให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ (Cingöz and Akdogan, 2013: 582) และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจพลังงานในประเทศไทย จากฐานข้อมูลของกระทรวงพลังงาน (กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ, 2559; กรมธุรกิจพลังงาน, 2559; คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน, 2559) และกระทรวงอุตสาหกรรม (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2559) จำนวน 497 ราย ข้อมูล ณ วันที่ 18 ธันวาคม 2559 กลุ่มตัวอย่างใช้การคำนวณจากจำนวนประชากรด้วยสูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane Taro, 1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 380 ราย แต่ด้วยการวิจัยเป็นการเก็บข้อมูลทางไปรษณีย์โอกาสที่จำนวนตอบกลับน้อย ผู้วิจัยจึงใช้จำนวนประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 497 ราย

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้องประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจพลังงาน เพื่อเป็นแนวทางการกำหนดประเด็นและพัฒนาออกแบบแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน คำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) 2) ข้อมูลทั่วไปขององค์การธุรกิจ ได้แก่ รูปแบบการดำเนินธุรกิจระยะเวลาในการประกอบกิจการ (ตั้งแต่จัดตั้งบริษัท) จำนวนเงินทุนจดทะเบียนในการเปิดดำเนินกิจการ จำนวนพนักงานและสถานที่ตั้งกิจการ คำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership: SL) และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Capability: HMC) คำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 4) กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ การสร้างกลุ่มคนเก่ง (Talent Pool Building: TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (Proactive Capability Development: PCD) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing Integration: KSI) คำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5) ผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Operational Efficiency: OE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (Business Innovation: BI) และผลการดำเนินงานธุรกิจ (Business Performance: BP) คำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 6) ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (Business Environment Fluctuation: BEF) คำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 7) ข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและผลการดำเนินธุรกิจของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย คำถามเป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questionnaire)

## 3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ทำการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน และวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective – Congruence: IOC) พบว่าทุกข้อ ค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป (Hair et al., 2010) และความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบค่า Factor Loading อยู่ในช่วง 0.51 – 0.88 ซึ่งมากกว่า 0.40 เป็นค่าที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010) ค่าอำนาจในการจำแนกเป็นรายข้อ (Discrimination Power) โดยใช้เทคนิค (Item - total Correlation) พบว่าทุกข้อคำถามมีค่าอยู่ในช่วง 0.65 – 0.93 ซึ่งมากกว่า 0.40 เป็นค่าที่ยอมรับได้ (Johnson – Conley, 2009) และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient:  $\alpha$ ) พบว่า  $\alpha = 0.92 - 0.93$  ค่าที่มากกว่า 0.70 เป็นค่าที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010)

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้ประกอบการธุรกิจพลังงานในประเทศไทย 497 ราย พบว่ามีอัตราการตอบกลับร้อยละ 40.44 เป็นแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ตามเนื้อหาจำนวน 201 ชุดซึ่งถือว่ายอมรับได้เมื่อมีอัตราการตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 (Aaker, Kumar and Day, 2007)

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple regression) เพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยเหตุที่มีต่อปัจจัยผล

### สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HMC) การสร้างกลุ่มคนเก่ง (TPB) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก (PCD) การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KSI) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (OE) นวัตกรรมทางธุรกิจ (BI) ผลการดำเนินงานธุรกิจ (BP) และความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ (BEF) มีผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ Pearson

ตัวแปร	TPB	PCD	KSI	OE	BI	BEF	BP	SL	HMC
Mean	4.34	4.34	4.33	4.24	4.29	4.12	4.41	4.44	4.37
S.D.	0.479	0.441	0.434	0.584	0.50	0.65	0.51	0.423	0.488
TPB									
PCD	0.595***								
KSI	0.473***	0.549***							
OE	0.378***	0.412***	0.390***						
BI	0.392***	0.464***	0.494***	0.596***					
BEF	0.257***	0.228***	0.285***	0.481***	0.458***				
BP	0.328***	0.322***	0.457***	0.441***	0.457***	0.445***			



SL	0.573***	0.568***	0.483***	0.363***	0.427***	0.247***	0.343***	
HMC	0.576***	0.601***	0.499***	0.516***	0.490***	0.355***	0.391***	0.688***

\*\*\*p-value < .01, \*\*p-value < .05, \*p-value < .10

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กัน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.23 - 0.69 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 0.80 (Cooper and Schindle, 2006) แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กันเองผู้วิจัยได้พิจารณาพร้อมกับค่า Variance Inflation Factor (VIF) เพื่อทดสอบ Multi - Collinearity พบว่า ค่า VIF ของตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 1.50 - 1.90 ซึ่งมิต้าน้อยกว่า 10 ดังนั้น ตัวแปรอิสระจึงไม่มีความสัมพันธ์กัน (Lee, John and Alice, 2000) จากการทดสอบความคลาดเคลื่อนของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า มีการแจกแจงปกติและเป็นอิสระจากกัน โดยมีค่า Durbin-Watson = 1.62 - 2.08 (DuBrin, 2004) สามารถนำมาวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม						
	OE	BI	BP	BP	TPB	PCD	KSI
TPB	0.161** (0.098)	0.106 (0.079)					
PCD	0.181** (0.115)	0.216*** (0.092)					
KSI	0.212*** (0.104)	0.320*** (0.084)					
OE			0.266*** (0.068)	0.392 (0.420)			
BI			0.289*** (0.080)	0.618 (0.422)			
BEF				1.075 (0.352)			
OE*BEF				-0.397 (0.105)			
BI* BEF				-0.833 (0.105)			
SL					0.331*** (0.087)	0.280*** (0.077)	0.264*** (0.085)
HMC					0.346*** (0.076)	0.400*** (0.067)	0.321*** (0.074)
Adjust R <sup>2</sup>	0.208	0.305	0.241	0.293	0.379	0.423	0.269



Maximum VIF	1.902	1.902	1.617	225.198	1.909	1.909	1.909
Drubin-Watson	1.621	1.915	1.803	1.838	1.911	2.019	2.082

\*\*\*p-value < .01, \*\*p-value < .05, \*p-value < .10 (β) , (Std.Error)

จากตารางที่ 2 ผลวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ พบว่า 1) กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง พบว่า การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ( $\beta=0.161$ ,  $p < .05$  ;  $\beta =0.181$ ,  $p < .05$  และ  $\beta=0.212$ ,  $p < .01$  ตามลำดับ) การสร้างกลุ่มคนเก่ง ไม่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ ( $p > .05$ ) ส่วนการพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ ( $\beta=0.216$ ,  $p < .05$  และ  $\beta=0.320$ ,  $p < .05$ ) 2) ปัจจัยผลลัพธ์ พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ ( $\beta=0.266$ ,  $p < .05$ ;  $\beta=0.289$ ,  $p < .05$ ) ในขณะที่ความผันผวนของ สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่เป็นปัจจัยภายนอก ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงาน กับผลการดำเนินธุรกิจ ( $\beta= -0.397$ ,  $p < .60$ ) และไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมทางธุรกิจ กับผลการดำเนินธุรกิจ ( $\beta= -0.833$ ,  $p < .73$ ) 3) ปัจจัยเชิงสาเหตุ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างกลุ่มคนเก่ง ( $\beta=0.331$ ,  $p < .01$ ) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก ( $\beta=0.280$ ,  $p < 0.01$ ) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $\beta=0.264$ ,  $p < .01$ ) และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างกลุ่มคนเก่ง ( $\beta=0.346$ ,  $p < .01$ ) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก ( $\beta=0.400$ ,  $p < .01$ ) และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ( $\beta=0.321$ ,  $p < .01$ )

สามารถสร้างสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

$$OE = 0.161TPB + 0.181PCD + 0.212KSI + 0.208$$

$$BI = 0.216PCD + 0.320KSI + 0.305$$

$$BP = 0.266OE + 0.289BI + 0.241$$

$$TPB = 0.331SL + 0.346HMC + 0.379$$

$$PCD = 0.280 SL + 0.400 HMC + 0.423$$

$$KSI = 0.264 SL + 0.321 HMC + 0.269$$

### อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ การสร้างกลุ่มคนเก่ง การพัฒนาความสามารถเชิงรุก และการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ ดังนี้

การสร้างกลุ่มคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน กล่าวคือ การสร้างกลุ่มคนเก่งเป็นการคัดเลือกพนักงานจากภายในที่มีศักยภาพสูง โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ การสร้างแรงจูงใจ ให้มีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานที่โดดเด่นอย่างต่อเนื่อง ด้วยหลักการยิ่งทำได้มากก็ยิ่งได้ค่าตอบแทนและรางวัลมาก และมีความก้าวหน้าในอาชีพหรือตำแหน่งหน้าที่ไปเร็วกว่าคนส่วนใหญ่ จะทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเนื่องจากผลงานของคนกลุ่มนี้ทำให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ การตอบสนองลูกค้ามีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mumford and Gustafson (1988: 27) ที่กล่าวว่า การสร้างสรรค์ให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถที่โดดเด่นที่มีความแตกต่างกัน ทั้งทักษะ ความรู้ และบุคลิกลักษณะ โดยผู้บริหารต้องมีการออกแบบการทำงานให้เหมาะสมกับกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ Milliken and Martins (1996: 402) เพื่อให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ ความผูกพันและมุ่งมั่นสร้างสรรค์งานที่ดีให้องค์กรต่อไป และจะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และมีผลการดำเนินธุรกิจที่ดีตามที่องค์กรคาดหวัง (Barney, 1991; Barney and Wright, 1998) ต้องอาศัยองค์ประกอบของทรัพยากรที่มีความสามารถ (Grant, 1966; Eisenhardt and Martin, 2000; Holliday, 2001) ในขณะที่การสร้างกลุ่มคนเก่งไม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมทางธุรกิจ กล่าวคือ การสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจต้องอาศัยองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเชิงลึก เพื่อวิจัยและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น จึงจะสามารถต่อยอดสร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรได้

การพัฒนาความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ กล่าวคือ การพัฒนาเป็นการฝึกทักษะให้มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจึงทำให้ลดเวลาและขั้นตอนการดำเนินงานและความผิดพลาดได้ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการทำธุรกิจ โดยเฉพาะในกลุ่มคนเก่งที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นสามารถที่จะประยุกต์ใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อนำมาต่อยอดพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างจากเดิมได้ ทั้งในเชิงกระบวนการทำงาน สินค้า บริการ และธุรกิจใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Ariya, T. (2015) ที่ว่า ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ ที่จะเป็นประโยชน์กับองค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Garavan, Hogan and Cahir-O'Donnell (2009) พบว่าความรู้ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาสิ่งต่าง ๆ หรือกระบวนการทำงานหรือการบริการให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและการที่องค์กรส่วนใหญ่มุ่งเน้นการพัฒนาคนเก่งที่เน้นการสร้างให้เกิดทักษะและประสบการณ์ด้วยการมอบหมายงานแก่กลุ่มคนเก่งที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ทัน (ชูชัย สมितिไกร, 2556) ก็จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรถูกต้องตามทิศทางมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถพัฒนาคน พัฒนางาน และการปรับเปลี่ยนให้

สอดคล้องกับนโยบาย และแผนการดำเนินงานขององค์กร (Certo, 2000) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก ให้คนเก่งมีศักยภาพที่มุ่งสร้างให้องค์การเกิดผลสัมฤทธิ์ตามกลยุทธ์และเป้าหมาย เป็นพื้นฐานของได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทำให้เกิดความแตกต่าง เกิดนวัตกรรม และความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Eisenhardt and Martin, 2000) และประสิทธิภาพการดำเนินงาน

การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจ กล่าวคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการขยายผลความรู้ให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์มากขึ้น นอกจากการใช้ประโยชน์จากความรู้โดยตรงแล้วต้องทำให้เกิดการต่อยอดทางความคิดปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น หากทำเช่นอย่างนี้อย่างต่อเนื่อง องค์กรก็จะได้วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practice) และถ้าองค์กรสามารถดำเนินการตามกระบวนการนี้กับเครือข่ายภายนอกก็จะสามารถเทียบเคียง (Benchmarking) กับหน่วยงานในธุรกิจพลังงาน ท้ายที่สุดอาจได้วิธีที่ดีที่สุดของกลุ่มอุตสาหกรรมพลังงานในประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดการกระจายความรู้เพิ่มพูนทักษะร่วมกันทำให้เกิดความไว้วางใจที่จะถ่ายทอดความรู้ให้นำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ทำให้บุคคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น องค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน (Clarke and Rollo, 2001) สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรที่ว่าคนเก่งในองค์กรช่วยสร้างคุณค่าให้กับองค์กร จากความสามารถและสมรรถนะของคนเก่งที่โดดเด่น สร้างสรรค์ผลงานที่โดดเด่น นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้ (McLeod, Lobel and Cox, 1996: 248) และถ้าสามารถสร้างกลไกให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นตามไปด้วย และสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มคนเก่งและคนส่วนใหญ่ช่วยทำให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้นทั้งผลผลิตหรือมูลค่าที่เพิ่มขึ้น

2. จากผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจของพลังงานในประเทศไทย กล่าวคือ องค์กรมีการปรับปรุงคุณภาพและกระบวนการในปฏิบัติงานของพนักงานในทุก ๆ ด้าน ส่งผลให้เกิดการลดต้นทุนทั้งทางด้านตัวเงินและระยะเวลาในการให้บริการ การสร้างความแตกต่างด้วยกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาประยุกต์ให้เกิดสินค้าและบริการ ธุรกิจใหม่ที่ตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจความรู้ทั่วทั้งองค์กร เป็นที่ยอมรับของลูกค้าและบุคคลทั่วไป องค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น และมีภาพลักษณ์และแบรนด์ที่ดีซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ผลลัพธ์ของความสำเร็จที่เกิดขึ้น จะทำนายความสามารถขององค์กรในเชิงการแข่งขันได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Bititci, Carrie, and McDevitt, 1997; Santos and Bito, 2012) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Von Nordenflycht (2007) พบว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินธุรกิจ และ Calantone, Cavusgil & Zhao (2002) ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับผลการดำเนินงานขององค์กร

3. จากผลการวิจัย พบว่า ความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินงานธุรกิจไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมทางธุรกิจกับผลการดำเนินงานของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย กล่าวคือ ธุรกิจพลังงานมีการดำเนินงานที่อยู่ที่สภาพแวดล้อมการทำธุรกิจที่ไม่แน่นอน และไม่สามารถควบคุมปัจจัยภายนอกเหล่านั้นได้ องค์การได้เรียนรู้และมีการปรับตัวเพื่อแก้ปัญหา มีกลยุทธ์และแผนรองรับความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ผนวกกับความสามารถขององค์กรที่จะเตรียมคนเก่ง ให้มีศักยภาพในการรับมือกับการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Sorescu, Chandy and Prabhu, 2003) ดังนั้นผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนวัตกรรมทางธุรกิจที่มีต่อผลการดำเนินงานธุรกิจ จึงไม่ได้รับอิทธิพลจากความผันผวนของสภาพแวดล้อมการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ Fiedler (1964) ที่เสนอว่า ประสิทธิภาพของกิจการขึ้นอยู่กับความสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารตามสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในได้อย่างเหมาะสม

4. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง กล่าวคือ ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นภาวะที่ช่วยให้องค์การ สามารถดำเนินการจัดการทรัพยากรที่เป็นคนเก่งขององค์การ เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนสร้าง เปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมได้ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Feldman, Kazer and Fitzpatrick, 2008) และสมรรถนะการสื่อสารของผู้นำก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาท เห็นถึงแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างขีดความสามารถให้กับองค์การ (Baldoni, 2003)

ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง กล่าวคือ การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (พยอม วงศ์สารศรี, 2548) และทักษะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร บนพื้นฐานของความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน (D'Netto and Sohal, 1999: 530; Mintzberg, 1971) การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างสมดุล (Optimum) ระหว่างความต้องการขององค์การกับความปรารถนาของพนักงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเที่ยงธรรม เหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นรอบตัว ถือเป็นบทพิสูจน์ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร เพื่อให้กลยุทธ์การบริหารคนเก่งมีประสิทธิภาพสามารถนำศักยภาพมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แก่องค์การทั้งความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงและมั่นคงในทางเศรษฐกิจและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผู้บริหารธุรกิจพลังงานในประเทศไทยสามารถนำผลการวิจัยนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การบริการคนเก่งในองค์กร โดยการสร้างกลุ่มคนเก่งในองค์กร ที่มีคุณสมบัติและศักยภาพสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต และมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพกลุ่มคนเก่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ส่งเสริมให้เกิดการขยายผลการพัฒนาคนเก่งสู่กลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กร ด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์และทักษะในการปฏิบัติงาน ระหว่างคนเก่งและคนส่วนใหญ่ในองค์กร โดยคำนึงถึงบริบทการดำเนินธุรกิจขององค์กรของแต่ละองค์กร การตระหนักถึงคุณค่าของคนเก่ง และบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้นำองค์กร ที่ต้องมีศักยภาพและบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นคนเก่งให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อผลักดันให้กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้คนเก่งในองค์กรสามารถใช้ศักยภาพในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรมทางธุรกิจ และผลการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาตัวแปรอื่นที่คาดว่าจะมีผลต่อกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ทั้งที่เป็นตัวแปรภายในและภายนอกองค์กร และผลลัพธ์ที่เกิดจากกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง เพื่อให้การศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ครอบคลุมในทุกมิติที่เกี่ยวข้องครบถ้วนมากขึ้น
2. การนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ศึกษาเพิ่มเติมกับอุตสาหกรรมหรือธุรกิจอื่น โดยพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย ตามบริบทธุรกิจของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจนั้น ๆ

### เอกสารอ้างอิง

- กรมเชื้อเพลิงธรรมชาติ. (2559). รายงานประจำปี 2559. ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2559. จาก <https://dmf.go.th/>
- กรมธุรกิจพลังงาน. (2559). ข้อมูลสถิติรายชื่อผู้ประกอบการ. ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2559. จาก <http://www.doeb.go.th/>
- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2559). ข้อมูลโรงงานอุตสาหกรรม. ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2559. จาก <http://www.diw.go.th/>
- กฤตินี กุลเพ็ง. (2552). **ไม่อยากจะเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอย่างไร**. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- คณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน. (2559). ศูนย์ข้อมูลด้านพลังงาน. ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2559. จาก <http://www.erc.or.th/>
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). **การสรรหาคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พยอม วงศ์สารศรี. (2548). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ ฯ: สำนักพิมพ์สุภา.
- วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. (2548). **การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ  
องค์การ**. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Aaker, D. A., Kumar, V. & Day, G. S. (2007). **Marketing Research**. 9<sup>th</sup> ed, Hoboken, NJ:  
John Wiley and Sons, Inc.
- Ariya, T. (2015). **It's time for a more strategic talent management approach**.  
McClatchy Tribune Business News. Washington: Tribune Content Agency  
LLC. Retrieved on April 3<sup>rd</sup>, 2015. From [http://search.proquest.com/docview/  
1657419385?accountid=50150](http://search.proquest.com/docview/1657419385?accountid=50150)
- Baldoni, J. (2003). **Great Communication Secrets of Great Leaders**. N.Y: McGraw -  
Hill.
- Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. **Journal  
of Management**, 17(1), 99 - 120. Concise Oxford Dictionary, 12<sup>th</sup> ed.
- Barney, J. B., and Wright, P. M. (1998). *On Becoming a Strategic Partner: The Role of  
Human Resource in Gaining Competitive Advantage*. **Human Resource  
Management**, 37(1), 31 - 46.
- Bartlett, C.A.; and Ghoshal, S. (1998). *Beyond strategic planning to organization  
learning: Lifeblood of the individualized corporation*. **Strategy and  
Leadership**. 26(1): 34 - 91.
- Bititci, U.S., Carrie, A.S. and McDevitt, L. (1997). *Integrated performance measurement  
systems: a development guide*. **International Journal of Operations and  
Production Management**, 17(5): 522 - 534.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). *Learning orientation, firm  
innovation, and firm performance*. **Industrial Marketing Management**, 31(6),  
515 - 524.
- Certo, S. C. (2000). **Modern Management**. New Jersey: Prentice-Hall, 551.
- Cingöz, Ayse and A. Asuman Akdogan. (2013). *Strategic flexibility, environmental  
dynamism, and innovation performance: An empirical study*. **Procedia -  
Social and Behavioral Sciences**, no. 99: 582-589.
- Clarke, T., and Rollo, C. (2001). *Corporate Initiatives in knowledge management*.  
**Education + Training** 4, 5: 206 - 241.



- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). **Business research methods**. 9<sup>th</sup> ed. New York: McGraw - Hill.
- Daft, Richard L. (2001). **Essentials of Organization: Theory and Design**. Ohio: South Western College.
- Deci, E. L., & Ryan. R. M. (1985). **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum press.
- Department of Energy Business. (2016). **Statistics of entrepreneurs**. Retrieved on December 18<sup>th</sup>, 2016, from: <http://www.doeb.go.th/> (in Thai)
- Department of Industrial Works. (2016). **Factory Information**. Retrieved on December 18<sup>th</sup>, 2016, From: <http://www.diw.go.th/> (in Thai)
- Department of Mineral Fuels. (2559). **Annual Report 2016**. Retrieved on December 18<sup>th</sup>, 2016, From: <https://dmf.go.th/> (in Thai)
- D'Netto, Brian, and Amrik S. Sohal. (1999). "Human resource practices and assessment." **International workforce diversity: an empirical Journal of Manpower**. 20(8): 530-547.
- DuBrin, A. J. (2004). **Leadership: Research Findings, Practice, and Skill**. Boston: Houghton Mifflin company.
- Eisenhardt, K.M., and Martin, J.A. (2000). *Dynamic Capabilities: What are they?*. **Strategic Management Journal**. 21(10/11), 1105.
- Energy Regulatory Commission. (2016). **Energy Information Center**. Retrieved on December 18<sup>th</sup>, 2016, From: <http://www.erc.or.th/> (in Thai)
- Fiedler, F.E. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. **Advanced Experimental Social Psychology**, 1, 149 - 190.
- Feldman, Harriet R., Kazer, Meredith Wallace. and Fitzpatrick, Joyce J. (2008). **Nursing Leadership: A Concise Encyclopedia**, New York: Springer.
- Gandossy, R., and Kao, T. (2004). *Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice*. **Human Resource Planning**, 27(4): 15 - 19.
- Garavan, T.N., Hogan, C. and Cahir-O'Donnell, A. (2009). **Developing Managers and Leaders: Perspectives, Debates and Practices in Ireland**. Gill & Macmillan Ltd, Dublin.



- Grant M. (1996). *Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm*. **Strategic Management Journal**, 17 (Winter Special Issue): 109 - 122.
- Gubman, L.E. (1998). **The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results**. New York, McGraw-Hill.
- Gunpeng, K. (2009). **Do not want to lose a good person in the organization?.** Bangkok: HR Center. (in Thai)
- Hair, J.F., et al. (2010). **Multivariate Data Analysis**. 7<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Holliday, C. (2001). *Sustainable growth, the DuPont way*. **Harvard Business Review** 79(8): 129 - 134.
- Johnson-Conley, C. D. (2009). **Using Community-based Participatory Research in The Development of a Consumer-driven Cultural Competency Tool**. PhD. Dissertation, University of Washington Graduate School.
- Koall, I. (2001). *Managing complexity: using ambivalence and contingency to support diversity in organizations*. **Equality Diversity and Inclusion. An International Journal**, 30(7): 572 - 588.
- Lee, Cheng F., John C. Lee, and Alice C. Lee. (2000). **Statistics for Business and Financial Economics 1**. Singapore: World Scientific.
- McLeod, P. L., Sharon Alisa Lobel, S. L. and Cox, T. (1996). *Ethnic diversity and creativity in small groups*. **Small Group Research** 27(2): 248 - 264.
- Milliken, Frances J., and Luis L. Martins. (1996). *Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*. **The Academy of Management Review** 21(2): 402 - 433.
- Mintzberg, Henry. (1971). *Managerial work: analysis from observation*. **Management Science**, 18, 2 (Oct): B97-B110.
- Mumford, M.D., and Gustafson, S.B. (1988). *Creativity syndrome: Integration, application and innovation*. **Psychological Bulletin** 103: 27 - 43.
- Ritbumroong, W. (2005). **Talent Management for the Competitive Advantage of the organization**. Master Thesis Faculty of Science, National Institute of development Administration. (in Thai)

- Santos, J. B. and Brito, L. A. L. (2012). *Toward a subjective measurement model for firm performance*. **Brazilian Administration Review**, 9(6), 95 - 117.
- Smithikrai, C. (2013). **Recruitment and evaluation of performance personnel**. 4<sup>th</sup> ed. Bangkok: V Print. (in Thai)
- Sorescu, A. B., R. K. Chandy and J. C. Prabhu. (2003). *Sources and Financial Consequences of Radical Innovation: Insights from Pharmaceuticals*. **Journal of Marketing**, 67, 82 - 102.
- Von Nordenflycht, A. (2007). *Is Public Ownership Bad for Professional Service Firms? Ad Agency Ownership, Performance, and Creativity*. **Academy of Management Journal**, 50(2): 429-445.
- West, P. G. and Bamford, C. E. (2010). **Strategy: Sustainable Advantage and Performance**. Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Wongsarnsri, P. (2005). **Organization and management**. Bangkok: Supaprinting. (in Thai)
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper and Row.
- Yusuf, S., and Akram, A. (2013). *Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region*. **Journal of World Business**, Article in press, 1-10.