

# ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถ ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต: หลักฐานเชิงประจักษ์ ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

รับบทความ: 8 พฤษภาคม 2563

แก้ไขบทความ: 27 สิงหาคม 2563

ตอบรับบทความ: 30 ธันวาคม 2563

คมกริช นันทะโรจวงศ์<sup>1</sup> วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์<sup>2</sup>

และจันทนา แสนสุข<sup>3</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย จำนวน 374 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพบว่า 1) ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน 2) ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และยังเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน 3) ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

**คำสำคัญ:** ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต, ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้, ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม, ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว, การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน, ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

<sup>1</sup> **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120 โทรศัพท์ 091-545-1614 อีเมล khomkritnant@gmail.com

<sup>2</sup> **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120 โทรศัพท์ 0-3259-4043 อีเมล viroj\_jade@hotmail.com

<sup>3</sup> **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ เลขที่ 19 ถ.อุทอง ตำบลท่าवासกรี อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13000 โทรศัพท์ 0-3541-4012 อีเมล jantana\_tuk@hotmail.com

## The Antecedents and Consequences of Dynamic Talent Management Capabilities: An Empirical Evidence of Innovation-driven Enterprises in Thailand

Received: May 8, 2020

Revised: August 27, 2020

Accepted: December 30, 2020

Khomkrit Nantharojphong<sup>1</sup> Viroj Jadesadalug<sup>2</sup>

and Jantana Sansook<sup>3</sup>

### Abstract

This research aimed to test the antecedents and consequences of Dynamic Talent Management Capabilities (DTMC) of the Innovation-driven Enterprises in Thailand. This study was a quantitative research. The sample consisted of 374 CEO or human resource manager of innovation-driven enterprises in Thailand. Questionnaires were used for data collection. Data analyses were conducted by using structural equation model analysis. The research results revealed that the causal relationship model showed a congruence with empirical data. Hypotheses test revealed that 1) the DTMC had significantly positive influenced on the Outstanding Knowledge Management, Innovation Development Capabilities, and Sustainable Competitive Advantage. 2) The Outstanding Knowledge Management and Innovation Development Capabilities had significantly positive influence on Sustainable Competitive Advantage, and they were mediator between DTMC and Sustainable Competitive Advantage. 3) The Outstanding Knowledge Management had significantly positive influence on Innovation Development Capabilities. Furthermore, 4) Transformational Leadership, Adaptive Organizational Culture, and Employment Branding had significantly positive influence on the DTMC.

**Keywords:** Dynamic Talent Management Capabilities, Outstanding Knowledge Management, Innovation Development Capabilities, Sustainable Competitive Advantage, Transformational Leadership, Adaptive Organizational Culture, Employment Branding, Innovation-driven Enterprise

<sup>1</sup> **Affiliation:** Faculty of Management Science, Silpakorn University. No.1, Village No.3, Sam Phraya Sub-district, Cha-am District, Petchaburi 76120 Tel. 091-545-1614 E-mail. khomkritnant@gmail.com

<sup>2</sup> **Affiliation:** Faculty of Management Science, Silpakorn University. No.1, Village No.3, Sam Phraya Sub-district, Cha-am District, Petchaburi 76120 Tel. 0-3259-4043 E-mail. viroj\_jade@hotmail.com

<sup>3</sup> **Affiliation:** Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi. 19 U-Thong Rd. Phranakhon Si Ayutthaya 13000 Tel. 0-3541-4012 E-mail. jantana\_tuk@hotmail.com



## บทนำ (Introduction)

การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการผลิตข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้อย่างมหาศาลจนทำให้เกิดสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based society) ซึ่งให้ความสำคัญกับความรู้ว่าเป็นทรัพยากรหลักอันสำคัญกว่าเงินและแรงงาน ด้วยกระแสความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงผลักดันให้องค์กรในประเทศต่างๆ ทั่วโลกมุ่งเข้าสู่สมรรถนะการแข่งขันด้วยองค์ความรู้หรือที่เรียกกันว่า “ทุนทางปัญญา (Intellectual capital)” ที่สั่งสมอยู่ในทุนมนุษย์แต่ละคนอันเกิดจากการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และการนำความรู้และประสบการณ์ที่มีมาสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (จีระ หงส์ลดารมภ์, 2549; Edvinsson, 1997) ทุนมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในการร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

บุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) จัดเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดเป็นอันดับต้นๆ ของทุกองค์กร เพราะเป็นบุคลากรที่เชื่อมโยงไปด้วยความรู้ความสามารถและศักยภาพ ทำให้ทุกองค์การพยายามที่จะดึงสิ่งที่มีค่าเหล่านี้ที่อยู่ในตัวของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมาใช้ประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจ (รัชชพันธ์ ศิริเวช, 2558) และเป็นบ่อเกิดความสามารถขององค์กรหลายประการ สงครามแย่งชิงบุคลากรที่มีศักยภาพสูงระหว่างองค์กรทั้งในและต่างประเทศจึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์การมิอาจนิ่งเฉยได้ เนื่องจากทุกองค์การล้วนต้องการบุคลากรที่เป็นทั้งคนดีและคนเก่ง มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน หลายบริษัทตระหนักดีว่าการขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงกำลังเป็นปัญหาสำคัญที่กระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการเติบโตของบริษัทในระยะยาว นอกจากนี้ องค์กรหลายแห่งยังคงเผชิญกับความรุนแรงอย่างต่อเนื่องในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้พึงพอใจและพร้อมที่จะคงอยู่เป็นกำลังสำคัญขององค์กร (Beamond, Farndale, & Härtel, 2016) การหาวิธีการที่จะลดความสูญเสียบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นหนึ่งหน้าที่ที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารองค์กรหลายแห่งจนถึงทุกวันนี้ (Nazarpoori et al., 2017; Ready & Conger, 2007)

นักวิชาการและผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างมีทัศนะตรงกันว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือการจัดการคนเก่ง (Talent management) เป็นหนึ่งในภารกิจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและท้าทายอย่างยิ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั่วโลก (Khoreva, Vaiman, & Van Zalk, 2017; Paawe, 2007; Tymon Jr, Stumpf, & Doh, 2010; Vaiman, 2010) เพราะเป็นการเปลี่ยนผ่านที่มีความสำคัญจากการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมไปสู่บริบทร่วมสมัย (Liu & Pearson, 2014) และเป็นจุดเริ่มต้นของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตสูง (Cascio & Boudreau, 2016; Meyers & Woerkom, 2014; Vaiman, Scullion, & Collings, 2012) อย่างไรก็ตาม การดำเนินการขององค์กรต่างๆ ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมักเป็นการดำเนินการไปตามวิธีการหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือประกอบด้วยการวางแผน

ทรัพยากรมนุษย์และอัตรากำลัง การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการดำรงรักษา ซึ่งการดำเนินการเพียงกระบวนการดังกล่าวอาจไม่ส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวอย่างแท้จริง เนื่องจากสภาพแวดล้อมการแข่งขันในปัจจุบันเต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ดังนั้นการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงต้องมีรูปแบบเป็นพลวัตสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะดังกล่าว และเป็นการดำเนินงานเชิงรุกที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจเพื่อสร้างความสามารถขององค์กร (Organizational capability) ที่เกิดจากการมีความได้เปรียบด้านทุนมนุษย์ (Collings & Mellahi, 2009)

การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven enterprises) เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative organization) หลายงานให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร เช่น Chen, Jiao, and Zhao (2016); Li et al. (2019); Sommer, Heidenreich, and Handrich (2017) ต่างพบว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยมีส่วนสำคัญในการเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรและมีบทบาทในการสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่างๆ ขององค์กร อันเป็นที่มาของความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้ Hwang and Horowitz (2012) กล่าวว่าธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต้องเน้นสร้างความหลากหลายของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ความไว้วางใจทางสังคม แรงจูงใจ และบรรทัดฐานทางสังคมที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือและการทดลองต่างๆ อย่างรวดเร็ว ในขณะที่ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยจะไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จและสามารถสร้างสรรค์แนวคิดและนวัตกรรมเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้ หากปราศจากบุคลากรที่เปี่ยมด้วยองค์ความรู้ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตจึงเป็นกลไกและความสามารถในการขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

จากข้อมูลการเจริญเติบโตด้านนวัตกรรมของไทยปี 2561 ที่ผ่านมาแม้ว่าการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งภาคเอกชนของไทยมีส่วนการลงทุนเมื่อเทียบกับภาครัฐอยู่ที่อัตราส่วน 73:27 แต่ยังมีจุดอ่อนซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มปัจจัยนำเข้าทางนวัตกรรม ปัญหาหนึ่งในนั้นคือปัญหาปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์และการวิจัย (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2561) ด้วยเหตุนี้การพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้เกิดขึ้นกับธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทยจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการลดปัญหาและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันบนฐานทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อผลักดันธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมของไทยได้รับการพัฒนาไปสู่ระดับโลกและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน จากสถานการณ์และความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของ



ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการสร้างแนวทางการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเพื่อความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย รวมถึงปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษานี้สามารถนำไปเป็นข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตสำหรับธุรกิจต่างๆ ที่ต้องอาศัยองค์ความรู้และนวัตกรรมในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ๆ รวมทั้งนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อมุ่งสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งเป็นธุรกิจที่สำคัญในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมและประเทศ ให้อยู่รอดและยั่งยืนในยุคการเปลี่ยนผ่านไปสู่สิ่งใหม่ (Disruptive world) ต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา (Objectives of Study)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานที่มีต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

## การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัยที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย ดังนี้

### ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capabilities theory)

ทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตเป็นทฤษฎีด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ Teece and Pisano (1994) ได้พัฒนาขึ้นมาจากทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Barney, 1991) โดยมุ่งบูรณาการทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับโอกาสในอนาคต (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2012) ซึ่งทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตมองว่าสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นมิได้คงที่ แต่มีความผันแปรอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถใหม่ให้สอดคล้องกับความผันแปรที่เกิดขึ้น โดยใช้ความสามารถในระดับองค์การบูรณาการกับทรัพยากรทั้งเก่าและใหม่เพื่อสร้าง ต่อยอด หรือปรับเปลี่ยนความสามารถบนฐานทรัพยากรเหล่านั้นเพื่อให้สามารถปรับตัวก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลง

ของสภาพแวดล้อม (Helfat et al., 2007) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (Teece, 2007) 1) ความสามารถในการรับรู้โอกาส (Sensing capability) 2) ความสามารถในการสร้างประโยชน์จากโอกาส (Seizing capability) และ 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร (Transforming capability)

จากการทบทวนทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัต ผู้วิจัยได้นำฐานคติของทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตมาเป็นพื้นฐานในการบูรณาการแนวคิดเพื่อสร้างตัวแปรความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต โดยเชื่อมโยงแนวคิดการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ากับฐานคติความสามารถเชิงพลวัต และเป็นพื้นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต กับตัวแปรความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยเชื่อว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อสร้างความสามารถใหม่ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

### ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์มีฐานคติว่าโครงสร้าง กระบวนการ และแนวปฏิบัติในการบริหารองค์การขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ขององค์การ อันได้แก่ สถานการณ์สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ และขนาดขององค์การ (Burns & Stalker, 1961; Donaldson, 2001; Lawrence & Lorsch, 1967) โดยการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างระบบต่างๆ ภายในองค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ภายในองค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์เฉพาะอย่างที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละองค์การ

จากฐานคติของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ผู้วิจัยจึงนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต กล่าวคือ แรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ผลักดันให้ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงและองค์การต้องเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทัน เพื่อบูรณาการทรัพยากรต่างๆ ในการสร้างความสามารถเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ปัจจัยเชิงสาเหตุจึงประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว และการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน

1. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (Dynamic talent management capabilities: DTMC) เป็นความสามารถในการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์อันเป็นโอกาสที่มาจากการมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งในองค์การ และบูรณาการความสามารถในการจัดการบุคลากรผู้มีศักยภาพในการทำงานสูงให้เกิดเป็นความสามารถใหม่ของธุรกิจที่ตอบสนองต่อ



สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเน้นภารกิจและเป้าหมายระยะยาวซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat, 1997; Jantunen, Ellonen, & Johansson, 2012; Teece, 2007; Wang & Ahmed, 2007) ประกอบด้วยความสามารถ 5 ประการ คือ 1) การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร 2) การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 3) การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างโอกาสทางธุรกิจ 4) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ และ 5) การดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก

2. ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (Outstanding knowledge management: OKM) หมายถึงการยกระดับความสามารถในการนำความรู้ที่องค์การมีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอยู่ตลอดเวลาจนเกิดพลวัตของความรู้ทั่วทั้งองค์การ ยกระดับความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ให้เข้ากับสภาวะต่างๆ ผ่านประสิทธิผลของการสร้างวัฒนธรรมความรู้ การสร้าง รวบรวม และจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์จากรู้อย่าง รวมถึงการปรับปรุงและต่อยอดความรู้ต่างๆ (Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Henrie & Hedgepeth, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1997) ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมความรู้ 2) การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ 4) การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้

3. ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development Capabilities: IDC) หมายถึงความสามารถขององค์การในการดำเนินกิจกรรมสร้างสรรค์ทั่วทั้งองค์การเพื่อการพัฒนาสิ่งใหม่และมีคุณค่า ทั้งในรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการ การบริหารจัดการ ซึ่งเสริมสร้างความสามารถหลักขององค์การและตอบสนองต่อการแข่งขัน (Dadfar et al., 2013; Hult, Hurley, & Knight, 2004; Slater, Hult, & Olson, 2010; Suliyanto & Rahab, 2012) ประกอบด้วย 1) การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม 2) การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 3) การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ศึกษาความสามารถขององค์การในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความรู้ พบว่า การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ ก่อให้เกิดการสร้างความรู้ ถ่ายโอนความรู้ และใช้ประโยชน์จากรู้อย่างโดยอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การและทุนทางสังคมในองค์การ (Jones, 2010; Vaiman & Vance, 2008; Whelan & Carcary, 2011) ขณะเดียวกันมีงานวิจัยที่ศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมพบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงสามารถยกระดับความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การ ทำให้เกิดแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงานและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม นำมาซึ่ง

ความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Bertoncelj, Kovac, & Bertoncel, 2009; Gössling & Rutten, 2007; Martin & Schmidt, 2010; Rahomee & Mohanachandran, 2013)

นอกจากนี้ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ยังมีอิทธิพลต่อศักยภาพด้านนวัตกรรมเนื่องจากพื้นฐานของนวัตกรรมล้วนมาจากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการต่างๆ ในการจัดการความรู้จึงมีผลต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร (Adams & Lamont, 2003; Alegre, Sengupta, & Lapiedra, 2013; Cavusgil, Calantone, & Zhao, 2003; Noruzy et. al., 2013) จากการทบทวนแนวคิดความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้

**สมมติฐานที่ 2** ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

**สมมติฐานที่ 3** ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม

4. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable competitive advantage: SCA) หมายถึงสิ่งที่เป็นความสามารถพิเศษในการดำเนินงานซึ่งเกิดจากการตั้งเอาจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอกมาสร้างกลยุทธ์การแข่งขัน บุคลากรทักษะและทรัพยากรบนฐานการเรียนรู้ให้เป็นสมรรถนะหลักเพื่อสร้างคุณค่าในทรัพยากรและความสามารถให้มีเอกลักษณ์เฉพาะคือมีคุณค่าหายาก ยากที่จะเลียนแบบ และยากที่จะทดแทน ผลการดำเนินงานขององค์กรจึงดีกว่าคู่แข่งอยู่เสมอและสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ผันผวนซึ่งประกอบด้วย ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า และความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม (Barney, 1991; Husted & Allen, 2010; Kuznetsova & Matveeva, 2015; Lin et al., 2019; Sheng, 2018)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ศึกษาความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนพบว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ (Meihami & Meihami, 2014; Torres, Ferraz, & Santos-Rodrigues, 2018) ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร เสริมสร้างทุนทางปัญญาอันเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Eidizadeh, Salehzadeh & Esfahani, 2017; Heisig et al., 2016) ขณะเดียวกันศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบใน



การแข่งขันอย่างยั่งยืน (พินิตา สัตโยภาส, ชัยยุทธ เลิศพาชิน และ สุริยจรัส เตชะตันมินสกุล, 2557; Lee & Hsieh, 2010; Suliyanto & Rahab, 2012) เนื่องจากความสามารถทางนวัตกรรมสามารถพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ทั้งในรูปแบบของสินค้า บริการ กระบวนการทำงาน รวมถึงการดำเนินธุรกิจในรูปแบบใหม่ (พยัต วุฒิรงค์, 2557) ที่สำคัญความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงยังมีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจ (Berger & Berger, 2010; Collings & Mellahi, 2009; Rabbi et al., 2015) เนื่องจากการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตทำให้ธุรกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่พร้อมสำหรับขับเคลื่อนภารกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา จากการทบทวนวรรณกรรมและเชื่อมโยงมโนทัศน์ จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 4** ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**สมมติฐานที่ 5** ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**สมมติฐานที่ 6** ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้จากฐานคติของมุมมองฐานความรู้ (Knowledge-based view) ที่ให้ความสำคัญกับความรู้ว่าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการ (De Carolis, 2002) และความรู้โดยส่วนใหญ่ฝังอยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นทุนมนุษย์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ความสามารถและทักษะอย่างเต็มเปี่ยม ผู้วิจัยจึงอาศัยฐานคติดังกล่าวพัฒนาสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบตัวแปรความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมในฐานะเป็นตัวแปรส่งผ่าน ดังนี้

**สมมติฐานที่ 7** ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**สมมติฐานที่ 8** ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลเชิงบวกของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership: TFL) หมายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคต มุ่งยกระดับขีดความสามารถของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยคำนึงถึงคุณค่าและความแตกต่างของแต่ละบุคคล จูงใจผู้ตามให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตร่วมกัน กระตุ้นและสร้างแรงผลักดันจากภายใน เน้นการเสริมพลังอำนาจ

พร้อมถ่ายทอดและพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้ตามเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อไป (Burns, 1978; Bass & Avolio, 1994; Doody & Doody, 2012) มุ่งองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) การมีวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลง 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร 3) การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และ 4) การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ทำให้เกิดการปรับกลยุทธ์และรูปแบบให้สอดคล้องกับสถานการณ์พร้อมกับมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน (Onyango, 2015; Sadeli, 2015; Wahyuningtyas, 2015; Zhang et al., 2015) จึงสามารถตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 9** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

6. วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (Adaptive organizational culture: AOC) หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งกำหนดรูปแบบและพฤติกรรมปฏิบัติงาน ตลอดจนการอยู่ร่วมกันในองค์การให้ตระหนักต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อปรับตัวให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตลอดเวลา ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการได้แก่ 1) การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม 2) การยอมรับความเสี่ยง และ 3) การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Cheung et al., 2012; Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2013; Schein, 2010; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันขององค์การมีอิทธิพลต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งในด้านการดึงดูด การพัฒนา และการธำรงรักษาและเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (Eversole, Venneberg & Crowder, 2012; Harsch & Festing, 2020; Kontoghiorghes, 2016; Meng et al., 2016) จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 10** วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

7. การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (Employment branding: EBR) หมายถึงความสามารถขององค์การในการสร้างประสบการณ์การจ้างงานที่ดีด้วยการนำเสนอคุณค่าเฉพาะขององค์การผ่านนโยบายและวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่องค์การมอบให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ มีทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์การ และเพื่อดึงดูดและรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพให้



เข้ามาร่วมงานและปฏิบัติงานกับองค์กรไปนานๆ (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010) ซึ่งมืองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 2) การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ และ 3) การสร้างความผูกพันทางใจกับบุคลากร

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีอิทธิพลต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและถือเป็นการดำเนินงานที่สำคัญของทุกองค์กรในการแข่งขันท่ามกลางความขาดแคลนและการแย่งชิงบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ทำให้องค์กรสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานกับองค์กรพร้อมกับการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร (Alniaçik et al., 2014; Heilmann, Saarenketo, & Liikkanen, 2013; Kucherov & Zavyalova, 2012; Mandhanya & Shah, 2010; Matongolo, Kasekende, & Mafabi, 2018) จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

**สมมติฐานที่ 11** การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต

## ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการวิจัย เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมจากรายชื่อธุรกิจที่มีกิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนาและกิจกรรมนวัตกรรม ซึ่งปรากฏในฐานข้อมูลและรายงานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ (สวทน.) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กรมทรัพย์สินทางปัญญา และสำนักงานประมาณ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,180 ธุรกิจ การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (Panayides, 2007) ดังนั้น จำนวนตัวอย่างของงานวิจัยนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 1,180 ตัวอย่าง และผู้วิจัยได้พิจารณาเงื่อนไขเรื่องขนาดตัวอย่างที่ต้องสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย Kline (2011) และ Hair et al. (2010) ระบุกฎอย่างง่ายที่ใช้กำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (SEM) ว่าขนาดตัวอย่างควรเป็น 10, 15 หรือ 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกต ซึ่งการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 25 ตัวแปร ดังนั้นจึงควรมีขนาดตัวอย่าง 250, 375 หรือ 500 ตัวอย่าง โดยการวิจัยนี้มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 374 ตัวอย่าง ทำให้มีขนาดตัวอย่างที่เป็นไปตามกฎอย่างง่ายข้างต้น

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยนี้จำแนกตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous latent variables) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

2.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่

1) การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (TFV) 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร (ATD) 3) การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน (IMO) และ 4) การกระตุ้นการแสดงศักยภาพของผู้ตาม (POA)

2.1.2 วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (AOC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ECW) 2) การยอมรับความเสี่ยง (RTK) และ 3) การปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (ACH)

2.1.3 การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (EBR) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (PWE) 2) การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ (INC) และ 3) การสร้างความผูกพันทางใจกับบุคลากร (PSC)

2.2 ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous latent variables) ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่

2.2.1 ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร (POT) 2) การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (TMP) 3) การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างโอกาสทางธุรกิจ (TTF) 4) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (STD) และ 5) การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (PTR)

2.2.2 ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (KCC) 2) การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ (KCL) 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ (IKS) และ 4) การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ (KAR)

2.2.3 ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม (ITG) 2) การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (CRD) และ 3) การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด (ITA)

2.2.4 ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (SCA) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ (ECA) 2) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า (VCA) และ 3) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม (SoCA)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วนคือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ส่วนที่ 3) ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต 4) ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต และ 5) ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) มีระดับการวัด 5 ระดับ



#### 4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ประกอบด้วย

4.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยการนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน และหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยค่า IOC (Item of objective congruence index) พบว่าค่าดังกล่าวอยู่ที่ 0.71-1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 สามารถนำมาเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามได้ (Rovinelli & Hambleton, 1976)

4.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient:  $\alpha$ ) ตามวิธีการครอนบาค (Cronbach, 1990) ซึ่งแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์รวมที่ 0.981 และค่าสัมประสิทธิ์ของทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง 0.768-0.884 ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นและสามารถยอมรับได้ (Hair et al., 2010)

5. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบ (Model fit index) ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Composite reliability: CR) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average variance extracted: AVE) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ตามเกณฑ์ของ Diamantopoulos and Siguaw (2000); Hair et al. (2010); Schumacker and Lomax (2012) และ Byrne (2016) ในการวิเคราะห์ความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์โดยใช้ตัวแบบสมการโครงสร้าง

### ผลการศึกษา (Findings)

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 58.02) มีอายุ 41-50 ปี (ร้อยละ 38.24) การศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 50.27) มีประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี (ร้อยละ 47.86) และดำรงตำแหน่งผู้จัดการด้านทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 76.20) ธุรกิจที่ส่วนใหญ่จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด (ร้อยละ 85.02) เป็นธุรกิจประเภทกิจการของคนไทย (ร้อยละ 70.32) อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม (ร้อยละ 21.66) รองลงมาเป็นธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ แก๊ส และปิโตรเลียม (ร้อยละ 13.64) มีทุนจดทะเบียน 10-20 ล้านบาท (ร้อยละ 41.98) มีจำนวนบุคลากร 100-500 คน (ร้อยละ 56.42) และมีระยะเวลาดำเนินธุรกิจ 21-30 ปี (ร้อยละ 35.03)

2. การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างพบว่า อยู่ในขอบเขตที่ได้ศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม โดยค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010) มีค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามรายข้อ ( $r^2$ ) สูงกว่า 0.5 ยกเว้นข้อคำถามเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่มีค่าเท่ากับ 0.48 และมีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) อยู่ระหว่าง 0.679-0.840 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเที่ยงตรง เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิง

องค์ประกอบ (CR) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.872-0.951 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าตัวแบบการวัดมีความเชื่อมั่น (Hair et al., 2010) ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรแฝงและคุณภาพของเครื่องมือ

ตัวแปร	Mean	S.D.	Factor Loading	r <sup>2</sup>	AVE	CR
<b>ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC)</b>					0.794	0.951
- การรับรู้โอกาสจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์กร (POT)	3.98	0.62	0.76	0.58		
- การกำหนดและจัดกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (TMP)	3.86	0.61	0.77	0.59		
- การใช้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างโอกาสทางธุรกิจ (TTF)	4.15	0.59	0.76	0.57		
- การพัฒนาให้เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงกลยุทธ์ (STD)	3.95	0.61	0.88	0.77		
- การธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงรุก (PTR)	3.84	0.68	0.84	0.71		
<b>ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM)</b>					0.785	0.935
- การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (KCC)	4.01	0.66	0.91	0.66		
- การสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ (KCL)	3.94	0.62	0.87	0.75		
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงบูรณาการ (IKS)	3.76	0.73	0.84	0.70		
- การใช้ประโยชน์และปรับปรุงองค์ความรู้ (KAR)	4.12	0.61	0.86	0.58		
<b>ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC)</b>					0.679	0.873
- การสร้างความคิดเชิงนวัตกรรม (ITG)	4.01	0.67	0.94	0.67		
- การวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (CRD)	4.03	0.71	0.74	0.55		
- การรับและปรับใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด (ITA)	4.12	0.67	0.74	0.54		
<b>ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (SCA)</b>					0.695	0.872
- ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ (ECA)	3.78	0.65	0.77	0.60		
- ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณค่า (VCA)	3.85	0.66	0.80	0.62		
- ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงสังคม (SoCA)	4.05	0.61	0.84	0.64		
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)</b>					0.720	0.910
- การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (TFV)	4.31	0.56	0.69	0.48		
- การยอมรับความแตกต่างของบุคลากร (ATD)	4.21	0.58	0.79	0.62		
- การสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน (IMO)	4.12	0.59	0.93	0.86		
- การกระตุ้นการแสดงศักยภาพ (POA)	4.15	0.57	0.83	0.69		
<b>วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (AOC)</b>					0.833	0.937
- การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ECW)	4.14	0.59	0.86	0.74		
- การยอมรับความเสี่ยง (RTK)	3.93	0.60	0.86	0.74		
- การปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (ACH)	4.03	0.61	0.83	0.69		
<b>การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (EBR)</b>					0.840	0.940
- การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (PWE)	4.03	0.60	0.82	0.67		
- การจ่ายผลตอบแทนที่จูงใจ (INC)	3.80	0.71	0.85	0.71		
- การสร้างความผูกพันทางใจกับบุคลากร (PSC)	4.00	0.63	0.90	0.81		

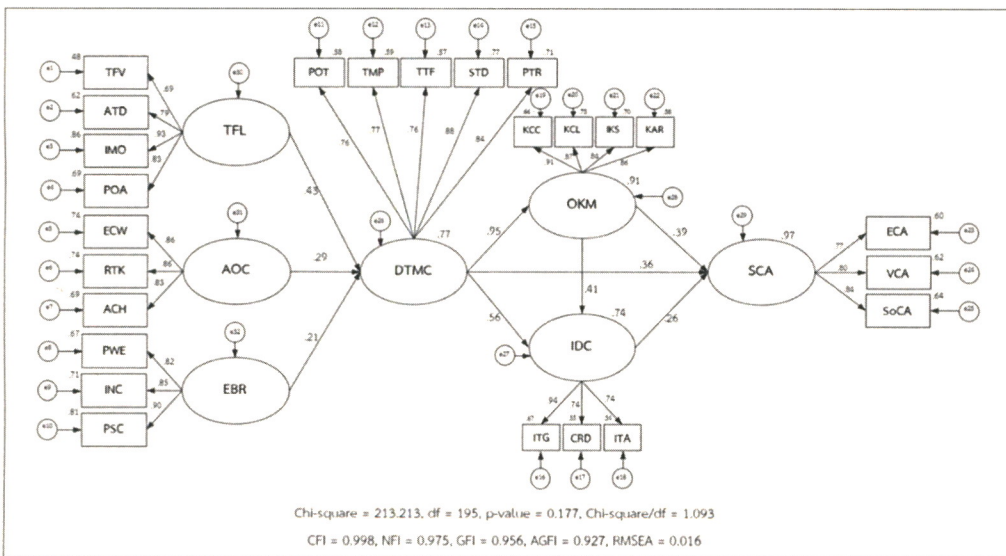
ผลการตรวจสอบตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รายละเอียดดังตารางที่ 2 และภาพที่ 1



ตารางที่ 2 ค่าดัชนีความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

สถิติในการตรวจสอบ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	213.213	-
df	-	195	-
p-value	$p > 0.05$	0.177	-
$\chi^2/df$	$\chi^2/df \leq 2$	1.093	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.90$	0.998	ผ่านเกณฑ์
NFI	$\geq 0.90$	0.975	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.90$	0.956	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.927	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.016	ผ่านเกณฑ์

ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย



การทดสอบอทิพิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของตัวแบบตามภาพที่ 1 มีรายละเอียดดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ค่าอิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ (Antecedents)	ตัวแปรผล (Consequences)											
	DTMC			OKM			IDC			SCA		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต (DTMC)										.36*		.88
ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ (OKM)				.95**		.95					.37*	.88
ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม (IDC)							.56*		.56		.15*	.88
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)							.41*		.41	.39*		.39
วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว (AOC)										.26*		.26
การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงาน (EBR)												

\*  $p < 0.05$ . \*\*  $p < 0.01$

จากภาพที่ 1 และตารางที่ 3 พบว่าตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต: หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย มีค่าอิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) โดยจำแนกตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	Beta (t-statistics)	p-value	สรุปผล
1. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้	0.95 (15.660)	0.000**	ยอมรับสมมติฐาน
2. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม	0.56 (3.203)	0.001*	ยอมรับสมมติฐาน
3. ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม	0.41 (2.300)	0.021*	ยอมรับสมมติฐาน
4. ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	0.39 (2.254)	0.024*	ยอมรับสมมติฐาน



ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	Beta (t-statistics)	p-value	สรุปผล
5. ศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	0.26 (2.269)	0.023*	ยอมรับ สมมติฐาน
6. ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	0.36 (1.982)	0.047*	ยอมรับ สมมติฐาน
9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต	0.43 (5.451)	0.000**	ยอมรับ สมมติฐาน
10. วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต	0.29 (3.454)	0.000**	ยอมรับ สมมติฐาน
11. การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต	0.21 (3.044)	0.002*	ยอมรับ สมมติฐาน

หมายเหตุ. สมมติฐานที่ 7 และสมมติฐานที่ 8 เป็นการทดสอบความเป็นตัวแปรส่งผ่านด้วยการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลของตัวแปรโดยสมมติฐานที่ 7 พบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีความเป็นเลิศในการจัดการความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่านจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 7 และสมมติฐานที่ 8 พบว่าความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 8 ทั้งนี้รายละเอียดของผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 และสมมติฐานที่ 8 ได้แสดงไว้ดังตารางที่ 3

## การอภิปรายผล (Discussion)

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ เนื่องจากบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง มีสมรรถนะในงานที่ดี ซึ่งสามารถสร้างความรู้ นำความรู้ที่มีอยู่ในตนเองมาใช้สร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ มีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ มักแสวงหาและรวบรวมความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ตลอดจนสามารถถ่ายทอดและปรับปรุงความรู้ที่มีได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Li and Devos (2008) ซึ่งพบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์การจะสามารถสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ รวมถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ เช่นเดียวกับ Vivas-López, Peris-Ortiz, and Rueda-Armengot (2011) ที่พบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจำเป็นสำหรับการได้มาและการเข้าถึงสินทรัพย์ทางความรู้ การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจึงมีส่วนอย่างยิ่งในอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ขององค์การมีความเหมาะสม (Vivas-López, 2014) ทั้งยังสอดคล้องกับ Vaiman, Haslberger, and Vance (2015) ที่ระบุว่านโยบายและวิธีปฏิบัติในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงระดับโลกมี

อิทธิพลโดยตรงต่อการสร้าง การได้มา การเก็บรักษา การถ่ายโอน และการประยุกต์ใช้ความรู้และสารสนเทศซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ Majeed (2013) ที่พบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถด้านนวัตกรรมและการเจริญเติบโตของธุรกิจ เช่นเดียวกับ Son et al. (2020) ที่พบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับนวัตกรรมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่เน้นการใช้ความรู้ (Knowledge-intensive firms) ทั้งยังเป็นไปตามทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human capital theory) ที่มีฐานคิดว่ามนุษย์เป็นทุนทรัพย์ที่แตกต่างจากประเภทอื่น เพราะอยู่ในรูปแบบของทักษะ ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพซึ่งสามารถส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรมขององค์กรได้ ทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Sparrow et al. (2010) ซึ่งพบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ช่วยให้องค์กรมีความสามารถอันเกิดจากความรู้ที่มีในบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งนำไปสู่การได้มาซึ่งผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรม เช่นเดียวกับ Jaruzelski, Loehr, and Holman (2011) ที่ระบุว่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่ทำให้การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นจริง

ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้และศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมล้วนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Torres, Ferraz, and Santos-Rodrigues (2018) ที่พบว่าปัจจัยด้านทุนมนุษย์และด้านกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลอย่างมากต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Eidizadeh, Salehzadeh, and Esfahani (2017) ที่พบว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Meihami and Meihami (2014) ที่พบว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสำคัญที่ทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ที่เป็นเลิศช่วยสนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ผลิตภาพ และความสามารถในการแข่งขัน และทำให้เกิดการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมมีอิทธิพลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับ Lee and Hsieh (2010) ซึ่งพบว่าความสามารถด้านนวัตกรรมมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับ มงคล เอกพันธ์ (2562) ซึ่งพบว่าความสามารถทางนวัตกรรมมองค์การของบริษัททำให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่ๆ ออกสู่ตลาด สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น ผลกำไร และยอดขายสูงขึ้น ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นไปตามทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ซึ่งมีฐานคิดว่าทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเป็นพื้นฐานหลักในการดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานองค์กร เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต้องอาศัยความรู้ การสร้างคุณค่าและส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านกิจกรรมต่างๆ ในห่วงโซ่คุณค่า



(Value chain) ที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน และอาศัยกลไกการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์การ (Innovation culture) สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับกล้าคิด กล้าเสนอความคิดเห็นที่แปลกใหม่ และมีความสนใจใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และการบริการให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอและสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อสร้างมูลค่าและการเติบโตที่ยั่งยืนให้กับธุรกิจ

ความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับการศึกษาของ Moturi (2013) ซึ่งพบว่าการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างมีประสิทธิภาพมีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในการเงิน ในลักษณะการเพิ่มรายได้จกยอดขาย อีกทั้งยังช่วยเพิ่มผลิตภาพและส่วนแบ่งทางการตลาด เช่นเดียวกับ Ingram and Glod (2016) ซึ่งศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงขององค์การพบว่าความสามารถและกิจกรรมในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขัน และสอดคล้องกับ Wahyuningtyas (2015) ที่ระบุว่าองค์การชั้นนำมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งแต่ละองค์การต้องดำเนินกิจกรรมในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ความสามารถด้านนี้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีการนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ บุคลากรที่มีศักยภาพสูง เปี่ยมด้วยความรู้ความสามารถย่อมเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของธุรกิจประเภทนี้ ความสำเร็จของธุรกิจที่สำคัญจึงเกิดขึ้นจากการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจอย่างไม่หยุดนิ่ง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเป็นอย่างมาก เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมต่างมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล เห็นถึงความสำคัญของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำทุกระดับ จึงเปิดรับแนวคิดและวิธีการบริหารใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันที่รุนแรงในยุคสังคมแห่งความรู้ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Zhang et al. (2015) ที่พบว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหาร และปรับปรุงกลยุทธ์ รูปแบบและกระบวนการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในด้านการมุ่งเน้นการยกระดับความสามารถของพนักงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Onyanggo (2015) ที่พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ผู้นำต้องเชื่อมั่นในตนเอง

เพื่อที่จะสร้างการนับถือตนเองและเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เกิดประสิทธิผล

วัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเป็นอย่างมาก เนื่องจากธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมมีกลยุทธ์การบริหารและความสามารถใหม่อยู่เสมอ อันเนื่องมาจากการมีวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ที่ต้องอาศัยการมีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่กับองค์การ เปรียบเสมือนการมีเมล็ดพันธุ์ที่ดีอยู่ในดินที่ดี ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัวสนับสนุนให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้พัฒนาตนเอง สร้างผลงานในระดับที่สูงขึ้นและแสดงออกซึ่งศักยภาพอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ Eversole, Venneberg, and Crowder (2012) ที่ระบุว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ มีผลต่อการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และเป็นเครื่องมือสำคัญต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ทั้งยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Harsch and Festing (2020) ซึ่งพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว (Agile culture) มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตและส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวขององค์การ (Organizational agility)

การสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต เนื่องจากการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานหรือแบรนด์นายจ้างเป็นสิ่งที่ธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในปัจจุบันให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการสร้างแบรนด์ของสินค้าและบริการ เพราะปัจจุบันทั้งลูกค้าและบุคลากรต่างรับรู้ภาพลักษณ์องค์การ ภาพลักษณ์ผลิตภัณฑ์ และภาพลักษณ์การจ้างงาน เป็นเสมือนสิ่งเดียวกันซึ่งสะท้อนถึงภาพลักษณ์โดยรวมขององค์การ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ Saraswathy and Balakrishnan (2017) พบว่าภาพลักษณ์นายจ้างมีผลต่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ความผูกพันของบุคลากร การสร้างภาพลักษณ์ของพนักงาน และการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และสอดคล้องกับ Biswas and Suar (2016) ที่ระบุว่าภาพลักษณ์การจ้างงานทำให้เกิดคุณค่าของภาพลักษณ์นายจ้าง (Employer brand equity) ความจงรักภักดีต่อแบรนด์นายจ้าง (Employer brand loyalty) ความผูกพันต่อองค์การ และเป็นสิ่งดึงดูดและธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์การ ภาพลักษณ์การจ้างงานจึงทำให้ธุรกิจมีชื่อเสียงที่ดีในฐานะสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่และช่วยป้องกันแก้ไขปัญหาการขาดแคลนคนเก่งหรือบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Gupta, Patti, & Marwah, 2014)



## ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรมควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของธุรกิจในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ เพื่อให้ธุรกิจดังกล่าวมีความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตมากยิ่งขึ้น

2) หน่วยงานด้านการศึกษา สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและแผนในการเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะความรู้ มีศักยภาพสูง เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สามารถผลิตกำลังคนที่มีศักยภาพสูงให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและการแข่งขันด้วยภูมิความรู้

3) หน่วยงานที่มีบทบาทในการยกระดับความรู้และทักษะของแรงงานสามารถกำหนดนโยบายในการพัฒนาและยกระดับฝีมือแรงงานให้มีศักยภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ วิทยาการ และเทคโนโลยี เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและยกระดับทักษะ ความรู้ ชีตความสามารถ และฝีมือแรงงานไทยให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

4) หน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรกำหนดนโยบายและแผนสนับสนุนการให้ความรู้และการพัฒนาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงของธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสามารถในด้านนี้สูงขึ้น สามารถดึงดูดและอำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับธุรกิจไปโดยตลอดเพื่อสร้างความเจริญเติบโตและความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

1) ผู้บริหารธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ควรให้ความสำคัญกับการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเป็นอย่างยิ่ง ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในด้านนี้อย่างชัดเจน และสนับสนุนทุกกิจกรรม ตั้งแต่การวิเคราะห์ วางแผน ดำเนินการ ทั้งยังเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงรูปแบบและกระบวนการตลอดเวลา ผู้บริหารทุกระดับและทุกหน่วยงานควรเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เนื่องจากบทบาทในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตเป็นบทบาทของผู้นำและผู้บริหารทุกคนในองค์กร มิใช่เป็นเพียงบทบาทหน้าที่หนึ่งของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น

4.4 หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในประเทศไทย

2) ธุรกิจควรผลักดันให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้สร้างความรู้ สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ด้วยการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงร่วมกับผู้มาเป็นแบบอย่างของทัศนคติ พฤติกรรมของการเรียนรู้ ที่สำคัญบุคลากรที่มีศักยภาพสูงควรได้รับบทบาทของการเป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ โดยมีผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้สนับสนุนการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์การ

3) ธุรกิจควรมีกิจกรรมในการถอดความรู้ ถอดบทเรียน จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ออกมารวบรวมและจัดเก็บเพื่อเป็นองค์ความรู้ขององค์การเพื่อประโยชน์ในการนำไปปรับใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่อยู่ในรูปแบบความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) นอกจากนี้ผู้บริหารควรสนับสนุนการให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงมีบทบาทในการเป็นวิทยากรภายใน ผ่านกิจกรรมการสร้างวิทยากรจากภายในองค์การ (Train the trainer) อยู่เสมอเพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ถ่ายทอดทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ให้บุคลากรคนอื่นๆ และเพื่อสร้างพลวัตของความรู้ในองค์การอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

4) ธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และกำหนดให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้มาร่วมกันปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดพลังของความคิดสร้างสรรค์ และเป็นจุดกำเนิดของการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมจากภายในองค์การ

5) ธุรกิจควรพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไปพร้อมๆ กับการพัฒนาองค์การและธุรกิจอยู่เสมอ ทั้งนี้เนื่องจากในยุคความเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน ธุรกิจควรมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงรายบุคคลอย่างชัดเจนและต้องสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์การพัฒนาและการแข่งขันขององค์การ และมีการทบทวนแผนดังกล่าวอยู่เสมอ

6) ธุรกิจควรเน้นการสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่ตลอดเวลา ด้วยการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในคุณค่า การสร้างความรู้สึกรักให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และหมั่นสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง รวมถึงการมอบโอกาสที่ดี และมีคุณค่าให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่เสมอ

7) ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกลเพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ สร้างทัศนคติและแรงผลักดัน ในการทำงานให้บุคลากรอยู่เสมอ และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมุ่งสนับสนุนทุกกิจกรรมในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตอย่างเต็มที่

8) ผู้บริหารสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงปรับตัว โดยนำแนวคิดวัฒนธรรมแบบกระฉับกระเฉง (Agile Culture) ซึ่งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับไว เน้นให้บุคลากรมุ่งมั่นในการเรียนรู้และติดตามสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และเอื้อให้การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต ประสบผลสำเร็จ



9) ธุรกิจควรสำรวจการรับรู้คุณค่าที่องค์กรมีให้กับบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการปรับนโยบายและแผนการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขัน เน้นการสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเพื่อให้เกิดการสร้างความผูกพันทางใจกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

## ข้อจำกัดและการวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัต โดยมีระดับของการวิเคราะห์เป็นระดับองค์การ ในการศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยขอเสนอให้ทำการศึกษาเพิ่มเติมในลักษณะพหุระดับ (Multi-level analysis) เช่น การศึกษากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูง กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญขององค์กร และระดับบุคคลเช่นบุคลากรที่ได้รับการระบุว่า เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตที่มีข้อมูลจากหลายมุมมอง ให้สามารถนำไปปรับใช้ในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจภาคตัดขวาง (Cross-sectional survey Research) ผลการศึกษาที่ได้จึงเป็นผลการศึกษาจากช่วงเวลาที่ทำการศึกษาเท่านั้น ในการวิจัยในอนาคตผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ออกแบบการศึกษาเป็นแบบระยะยาว (Longitudinal study) เพื่อให้เห็นการพัฒนาหรือความเปลี่ยนแปลงของความสามารถในระดับองค์การอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความสามารถในการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเชิงพลวัตในบริบทของธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมในภาพกว้าง มิได้เจาะจงศึกษากับอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่งหรือภาคเศรษฐกิจภาคใดภาคหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง ในการศึกษาในอนาคตอาจต่อยอดด้วยการศึกษาธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ (S-Curve) เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาประเทศและกำลังเจริญเติบโต บุคลากรที่มีศักยภาพสูงย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจในอนาคตเหล่านี้

## เอกสารอ้างอิง (References)

จีระ หงส์ลดารมภ์. (2549). *Talent management*. สืบค้น 19 เมษายน 2562, จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/33311>.

รัชชพันธ์ ศิริเวช. (2558). *รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท)* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท) (ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

- พนิดา สัตโยภาส, ชัยยุทธ เลิศพาชิน, และ สุริยจรัส เตชะตันมินสกุล. (2557). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะการประกอบการ ความสามารถทางการตลาด นวัตกรรมและกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกลุ่มล้านนาของประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 9(2), 44-67.
- พยัต วุฒิรงค์. (2557). *การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มงคล เอกพันธ์. (2562). โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถการเรียนรู้องค์กรกับความสามารถทาง นวัตกรรมองค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน: การศึกษาเชิงประจักษ์บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ สมัยใหม่*, 12(2), 1-20.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2561). *เกณฑ์อ้างอิง*. สืบค้น 20 เมษายน 2562, จาก [https://www.nia.or.th/nia/wp-content/uploads/2018/08/20180822\\_TOR\\_0058\\_61.pdf](https://www.nia.or.th/nia/wp-content/uploads/2018/08/20180822_TOR_0058_61.pdf)
- Adams, G. L., & Lamont, B. T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 142-154.
- Alegre, J., Sengupta, K. & Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470.
- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 51(4), 499-510.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2010). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.



- Bertoncelj, A., Kovac, D., & Bertoncel, R. (2009). Success factors and competencies in organizational evolution. *Kybernetes*, 38(9), 1508-1517.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3<sup>rd</sup> ed.). Abingdon: Routledge.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The search for global competence: From international HR to talent management*. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Cavusgil, S.T., Calantone, R.J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6-21.
- Chen, J., Jiao, H., & Zhao, X. (2016). A knowledge-based theory of the firm: Managing innovation in biotechnology. *Chinese Management Studies*, 10(1), 41-58.
- Cheung, S. O., Wong, P. S. P., & Lam, A. L. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business and Economics and Management*, 13(4), 688-704.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- Dadfar, H., Dahlgaard, J. J., Brege, S., & Alamirhoor, A. (2013). Linkage between organizational innovation capability, product platform development and performance: The case of pharmaceutical small and medium enterprises in Iran. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 819-834.
- De Carolis, D. (2002). The role of social capital and organizational knowledge in enhancing entrepreneurial opportunities in high-technology environments. In C. W. Choo & N. Bontis (Eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge* (pp. 699-709). New York: Oxford University Press.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introduction to LISREL: A guide for the uninitiated*. London: SAGE.

- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Doody, O., & Doody, C. M. (2012). Transformational leadership in nursing practice. *British Journal of Nursing, 21*(20), 1212-1218.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning, 30*(3), 366-373.
- Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review, 39*(1), 5-23.
- Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., & Esfahani, A. C. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organizational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning, 29*(4), 250-267.
- Eisenhardt, K. M., & Martin J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10-11), 1105-1121.
- Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources, 14*(4), 607-625.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information System, 18*(1), 185-214.
- Gössling, T. & Rutten, R. (2007). Innovation in regions. *European Planning Studies, 15*(2), 253-270.
- Gupta, P., Patti, R., & Marwah, S. (2014). Employer branding: A descriptive study. *International Journal of Economic and Management Strategy, 4*(1), 1-10.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility - A qualitative exploration. *Human Resource Management, 59*(1), 43-61.
- Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management, 7*(2), 283-302.
- Heisig, P., Suraj, O. A., Kianto, A., Kemboi, C., Arrau, G. P., Easa, N. F. (2016). Knowledge management and business performance: Global experts' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management, 20*(6), 1169-1198.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal, 18*(5), 339-360.



- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. and Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Henrie, M., & Hedgepeth, O. (2003). Size is important in knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 4(6), 25-38.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2010). *Corporate social strategy: Stakeholder engagement and competitive advantage*. New York: Cambridge University Press.
- Hwang, V. W., & Horowitz, G. (2012). *The rainforest: The secret to building the next Silicon Valley*. San Francisco: Regenwald.
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346.
- Jantunen, A., Ellonen, H. K., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances - do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, 30(2), 141-155.
- Jaruzelski, B., Loehr, J., & Holman, R. (2011). Why culture is key. *Strategy and Business*, 65(1), 1-17.
- Jones, N. (2010). Investigating the influence of social cost and benefits of environmental policies through social capital theory. *Policy Sciences*, 43(3), 229-244.
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: Investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 17-33.
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Guilford Press.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.
- Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.

- Kuznetsova, N. V., & Matveeva, E. V. (2015). Accumulation of social capital as a competitive advantage of companies which are loyal to the principles of corporate citizenship. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(3S), 68-72.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Lee, J. S., & Hsieh, C. J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109-119.
- Li, F. F. & Devos, P. (2008). *Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory* (Master Thesis). Småland: University of Kalmar.
- Li, L. Q., Xin, K., Pucik, V., & Wei, W. X. (2019). MNCs' R&D talent management in China: aligning practices with strategies. *Chinese Management Studies*, 13(4), 1086-1106.
- Lin, D., Shao, W., Xu, M., & Chen, Y. (2019, February). Evaluation of financial competitiveness of the listed insurance companies. In *2019 4th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2019)* (pp. 20-23). Atlantis Press.
- Liu, Y., & Pearson, C. A. (2014). The importance of talent management: a study of Chinese organizations. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 7(3), 153-172.
- Majeed, A. (2013). Application of business process through talent management: An empirical study. *Journal of Marketing & Management*, 4(2), 46-68.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding - a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Martin, J., & Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent. *Harvard Business Review*, 88(5), 54-61.
- Matongolo, A., Kasekende, F., Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233.
- Meihami, B., & Meihami, H. (2014). Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 3(14), 80-91.



- Meng, F., Wang, X., Chen, H., Zhang, J., Yang, W., Wang, J., & Zheng, Q. (2016). The influence of organizational culture on talent management. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 129-146.
- Meyers, M. C., & Woerkom, M. V. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Moturi, K. A. (2013). *Talent management as a source of competitive advantage for Kenya Data Networks Ltd.* (Doctoral Dissertation). Nairobi: University of Nairobi.
- Nazarpoori, A., Hakkak, M., Mousavi, S. N., & Pirzad, A. (2017). Systemic model of talent management in Azad University: design and explanation (a case-study in ten prestigious units of the Islamic Azad University). *International Business Management*, 11(1), 265-270.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Noruzi, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085.
- Onyango, W. P. (2015). Effects of transformational leadership styles on talent management: A case of micro, small and medium size enterprises in Migori County, Kenya. *Journal of Poverty, Investment and Development*, 10, 51-59.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. In N.W. Schmitt, S. Highhouse, & I.B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 643-676). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Paawe, J. (2007). *HRM and performance: In search of balance*. Tilburg: Tilburg University.
- Panayides, P. M. (2007). The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 68-80.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(9), 208-214.

- Rahomee, A., & Mohanachandran, D. (2013). Talent management strategy and absorptive capacity as antecedences of innovation capability: A conceptual framework. *Research Journal of Social Sciences and Management*, 2(9), 115-123.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 68-77.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Sadeli, J. (2015). The influence of leadership, talent management, organizational culture and organizational support on employee engagement. *International Research Journal of Business Studies*, 5(3), 195-215.
- Saraswathy, R., & Balakrishnan, J. (2017). Facets of talent retention: role of employee and employer branding as catalysts. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 3(4), 407-432.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4<sup>th</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2012). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3<sup>rd</sup> ed.). Hoboken: Taylor and Francis.
- Sheng, S. (2018, October). New Connotation of Financial Management under the Background of Internet+. In *2018 3rd International Conference on Politics, Economics and Law (ICPEL 2018)* (pp. 268-270). Atlantis Press.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551-559.
- Sommer, L.P., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2017). War for talents-how perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*, 47(2), 299-310.



- Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C. (2020). Double-edged effect of talent management on organizational performance: The moderating role of HRM investments. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 1-29.
- Sparrow, P., Hesketh, A., Hird, M., & Cooper, C. (2010). Introduction: Performance-led HR. In *Leading HR* (pp. 1-22). Palgrave Macmillan, London.
- Suliyanto, S., & Rahab, R. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science*, 8(1), 134-145.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 19(8), 1395-1401.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). *The dynamic capabilities of firms: An introduction*. Laxenburg: International Institute for Applied Systems Analysis.
- Torres, A., Ferraz, S., & Santos-Rodrigues, H. (2018). The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 453-472.
- Tymon Jr, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.
- Vaiman, V. & Vance, C. M. (2008). *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vaiman, V. (Ed.). (2010). *Talent management of knowledge workers: Embracing the non-traditional workforce*. New York: Palgrave Macmillan.
- Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, C. M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 280-286.

- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Vivas-López, S. (2014). Talent management and teamwork interaction: Evidence in large Spanish companies. *International Journal of Business*, 19(1), 30-43.
- Vivas-López, S., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2011). Managing talent for organizational learning. *European Journal of International Management*, 5(5), 540-557.
- Wahyuningtyas, R. (2015). An integrated talent management system: Challenges for competitive advantage. *International Business Management*, 9(4), 384-390.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Whelan, E. & Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*, 15(4) 675-687.
- Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C.L., Glaister, K. W., & Wang, J. (2015). The effect of leadership style on talent retention during Merger and Acquisition integration: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1021-1050.

### แปลงเอกสารอ้างอิงภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (Translated Thai References)

- Hongladarom, C. (2006). *Talent Management*. Retrieved April 19, 2019, from <https://www.gotoknow.org/posts/33311>.
- Siriwet, T. (2015). Rupbæp næothang borihan phu mi sakkayaphap sung thi mi phon to kandamnœn ngan khong borisat chotthabian nai Talat Laksap hæng Prathet Thai [Talent Management Alignment affect to Stock Exchange of Business Performance of Public Company Thailand] (Doctoral Dissertation). Burapha University, Chonburi.
- Sattayopat, P., Lertpachin, C., & Techatonmeansakun, S. (2014). Khwamsamphan chœng sahet rawang phawa kanprakop kan khwamsamat thangkan talat nawattakam læ konlayout thurakit thi song phon to khwam daipriap nai kan khængkhan khong wisahakit khanat klang læ khanat yom klum lanna khong prathet Thai [Effect of Entrepreneurial, Marketing Capabilities, Innovation and



Business Strategy toward Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises in Northern Region of Thailand]. *Journal of Management Science Chiang Rai Rajabhat University*, 9(2), 44-67.

Wutthirong, P. (2014). Kanchatkan nawattakam: Sapphayakon ongkan hæng kanrianru læ nawattakam [Innovation Management : Resource Learning Organization and Innovation]. Bangkok: Chulalongkorn University Press.

Ekkaphan, M. (2019). Khongsang khwamsamphan rawang khwamsamat kanrianru ongkon kap khwamsamat thang nawattakam ongkon khwam daipriap thangkan khængkhan læ phonlaka rodam noen ngan: Kansuksa chøeng prachak borisat phalit chinsuan yan yon nai prathet Thai [Structural relationship model of organizational learning capability, organizational innovativeness, competitive advantage and firm performance : An empirical investigation from parts automotive in Thailand]. *Journal of Modern Management Science*, 12(2), 1-20.

National Innovation Agency. (2018). Ken anging [Terms of Reference]. Retrieved April 20, 2019, from [https://www.nia.or.th/nia/wp-content/uploads/2018/08/20180822\\_TOR\\_๑0058\\_61.pdf](https://www.nia.or.th/nia/wp-content/uploads/2018/08/20180822_TOR_๑0058_61.pdf)