

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อ ผลการดำเนินงานธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย

A Causal Relationship Model of Talent Management Factors Affecting Performance of Construction Business in Thailand

^{1*}เรณูศรี ธนวัฒนพงศ์ชัย, ²เตือนใจ แสงทอง และ ³นันทพร ชเลจร

^{1*}Ranusri Tanawatpongchai, ²Thaunjai Sangthong, and ³Nantaporn Chalaechorn

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต (การจัดการ) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

Doctor of Business Administration Program (Management), Graduate School, Rattana Bundit University, Thailand

E-mail: ^{1*}rayanndba@gmail.com, ²thaunjais@yahoo.com, ³mohyee.ch@hotmail.com

Received April 1, 2024; Revised May 17, 2024; Accepted June 21, 2024

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบผสมผสานโดยเริ่มจากการวิจัยเชิงปริมาณแล้วจึงตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และพนักงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย จำนวน 425 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูง นักบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ และผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจก่อสร้าง จำนวน 12 คน โดยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) แบบสอบถามออนไลน์ และ 2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา สถิติเชิงอนุมาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยระบบบริหารคนเก่ง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และผลการดำเนินงานของธุรกิจ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยการบริหารคนเก่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยได้ร้อยละ 77 นอกจากนี้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพได้ค้นพบองค์ประกอบเพิ่มเติมในปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน คือ วัฒนธรรมองค์การ องค์ความรู้จากงานวิจัยนี้ สามารถนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย

คำสำคัญ: การบริหารคนเก่ง; สภาพแวดล้อมภายใน; สภาพแวดล้อมภายนอก; ผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้าง

Abstract

This study aimed to develop a causal relationship model of talent management factors that affect the performance of construction businesses in Thailand. The study employed a mixed-methods approach, beginning with quantitative methods and then following them with qualitative methods. The sample comprised 425 entrepreneurs, executives, and employees working in the construction industry in Thailand, selected through a multi-stage sampling process using purposive sampling, and conducted in-depth interviews with 12 key informants, including senior executives, human resources executives, and construction business experts. The research used 1) online questionnaires and 2) semi-structured interviews as research tools. Data were analyzed using descriptive statistics, inferential statistics, and content analysis.

The research revealed that four components comprise the relationship between talent management factors and the performance of construction businesses in Thailand: talent management system factors, internal environmental factors, external environmental factors, and business performance. The model was highly consistent with empirical data and can explain 77% of the variance in talent management factors that affected the performance of construction businesses in Thailand. Additionally, qualitative research revealed that the organizational culture element is another component of internal environmental factors. The findings of this research can be utilized to plan strategies and develop approaches aimed at enhancing the competitiveness of construction businesses in Thailand.

Keywords: Talent Management; Internal Environment; External Environment; Performance of Business Construction

บทนำ

ประเทศไทยตั้งอยู่ในจุดที่เอื้อต่อการเป็นศูนย์กลางโครงข่ายเชื่อมโยงคมนาคมด้านต่างๆ ของอาเซียน (Asean-info, 2013) การแข่งขันที่สูงขึ้น ทำให้ประเทศไทยต้องปรับ พัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมตลอดจากการวิจัยพัฒนา ทำให้เกิดความต้องการกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการและการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นอกจากนี้การที่ประเทศไทย

กำลังก้าวไปสู่สังคมสูงวัย รวมถึงการมีปัญหาลดแรงงาน ทำให้ประเทศไทยขาดกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จึงเกิดความพยายามในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการเรียนรู้เสริมสร้างสมรรถนะเพื่อให้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้ตลอดชีพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

ในการขับเคลื่อนและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย รัฐบาลจำเป็นต้องมีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและโครงการต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การลงทุนของภาคเอกชน โครงการต่างๆ ย่อมต้องทำให้เกิดการก่อสร้างในประเทศ โดยอุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ โดยเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะสาธารณูปโภค ซึ่งนอกจากจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนแล้วยังช่วยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ อีกด้วย ทั้งนี้ อุตสาหกรรมก่อสร้างยังมีความเกี่ยวพันและเชื่อมโยงกับอีกหลายภาคเศรษฐกิจ เช่น อุตสาหกรรมการผลิต วัสดุก่อสร้าง อุตสาหกรรมพลังงาน การขนส่ง ธุรกิจการเงิน การประกันภัย การบริหารจัดการ เป็นต้น สำหรับช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2555 – 2564 มูลค่าการลงทุนก่อสร้างโดยรวมมีสัดส่วนเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 8.1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) เป็นงานก่อสร้างในประเทศส่วนใหญ่ (วิจัยกรุงศรี, 2565) เมื่อมีการก่อสร้างและการพัฒนาประเทศชาติ ความต้องการคนเก่งย่อมต้องมีมากขึ้นตามลำดับ โดย Hongal and Kinange (2020) ที่กล่าวว่า การบริหารคนเก่งเป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดึงดูดคนเก่งและรักษานักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมากในสภาพแวดล้อมของตลาดโลกาภิวัตน์ปัจจุบัน สอดคล้องกับ The Chartered Institute of Personnel and Development (2022) ที่ได้สรุปไว้ว่า การบริหารคนเก่งเป็นการดึงดูดคนเก่งอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในการทำงาน อบรมรักษา เพื่อพัฒนาผู้มีความรู้ความสามารถและมีบทบาทสำคัญให้กับองค์กร เนื่องจากคนเก่งเป็นผู้ที่มีศักยภาพที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับผลงานขององค์กรได้ในระยะยาว ด้วยเหตุที่กลุ่มคนเก่งจะเป็นกลุ่มคนที่มีจำนวนไม่มากนักในองค์กร ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทยจึงต้องเผชิญกับการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งและรักษาคคนเก่งไว้ในองค์กรโดยเฉพาะในกลุ่มคนเก่งที่มีศักยภาพสำหรับการขับเคลื่อนธุรกิจในอนาคต ซึ่งในประเทศไทยมีความขาดแคลน ไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจด้านนี้ จึงเกิดการแข่งขันแย่งตัวคนเก่ง และเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเก่งในธุรกิจก่อสร้างมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานบ่อย และเกิดความไม่สมดุลระหว่างความต้องการคนเก่ง กับปริมาณคนเก่ง ในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะธุรกิจก่อสร้างในอนาคตที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ดังนั้น การรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ซึ่งเป็นโจทย์ท้าทายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันคือจะบริหารคนเก่งอย่างไรให้สามารถนำศักยภาพของคนเก่งมาสร้างสรรคผลกา

ดำเนินงานที่โดดเด่นที่มีคุณค่าแก่องค์กรได้เต็มที่และต่อเนื่องได้อย่างไร และจากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง พบว่า มีการศึกษาการบริหารคนเก่งในธุรกิจประเภทอื่น โดยยังไม่พบว่ามี การศึกษาวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในบริบทของ ธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย

บทความวิจัยนี้นำเสนอ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผล ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างใน ประเทศไทย ตลอดจนองค์การต่างๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการนำไปพัฒนาปรับปรุงนโยบาย และกลยุทธ์การบริหารบุคลากรขององค์กรในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้เป็นคนเก่ง เป็น พลังขับเคลื่อนการดำเนินกลยุทธ์ในการดำเนินงานธุรกิจก่อสร้างให้ประสบความสำเร็จและเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืนและนำพาประเทศก้าวไปสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และ ยั่งยืน” ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการ ดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการบริหารคนเก่ง

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการบริหารคนเก่ง สรุปได้ดังนี้

Genc (2014) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคนเก่งว่า มี 2 ปัจจัยดังนี้ 1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ข้อกฎหมาย ลักษณะของอุตสาหกรรมและ คู่แข่งขัน และ 2) ปัจจัยภายใน ได้แก่ ประวัติศาสตร์ขององค์กร เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์ของ องค์กร ขนาดและโครงสร้างการบริหารขององค์กร แนวทางปฏิบัติ อำนาจและการเมืองในองค์กร

Collings, Mellahi, and Cascio (2019) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคนเก่ง โดยจำแนกออกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของประชากรศาสตร์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความเป็นโลกาภิวัตน์ การแข่งขัน และแนวโน้มใหม่ๆ ของอุตสาหกรรม และแนวทางด้านกฎหมาย และ 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ผู้นำมีความสามารถและให้การสนับสนุน ความผูกพันและการอ้าง รักษาพนักงาน นโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล และเส้นทางความก้าวหน้าอาชีพ

Galmai (2019) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคนเก่ง โดยจำแนกออกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การ

เปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ ความพึงพอใจของลูกค้า กฎหมายและแนวทางด้านทรัพยากรบุคคล เศรษฐกิจ และความแตกต่างหลากหลายของตลาดแรงงาน และ 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร การให้ความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการบริหารขององค์กร นโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล และความพร้อมทางด้านการทรัพยากรขององค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการบริหารคนเก่ง ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นตัวแปรที่ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการบริหารคนเก่ง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และด้านประชากร 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ คุณลักษณะองค์การ และระบบการบริหารงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดของการบริหารคนเก่งในมุมมองต่างๆ กัน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ 4 แนวทางสำคัญ ดังนี้

แนวทางที่ 1 แนวคิดการบริหารคนเก่ง (Gubman, 1998) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) การปรับให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงมีลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร 2) การทำให้คนเก่งยึดมั่นต่อความพยายามเพื่อความสำเร็จ และ 3) การวัดผลการปฏิบัติงานของคนเก่งและให้ผลสะท้อนกลับ แนวคิดการจัดการคนเก่งทั้ง 3 ประการ จะไม่เป็นขั้นตอน แต่จะเป็นในลักษณะของวงจร 3 ส่วนที่เชื่อมโยงกันโดยการจัดการขึ้นอยู่กับว่าจะเริ่มต้น ณ จุดใดในช่วงเวลานั้น

แนวทางที่ 2 การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง (สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ, 2554) มีแนวทางแนวทาง ดังนี้ 1) การค้นหาคนเก่งที่องค์กรต้องการพัฒนา 2) การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถรวมกับการจัดทำ “แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง” (Succession Planning) ของตำแหน่งที่สำคัญ (Key Position) ขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน 3) การประเมินผลบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Evaluation Talent) เพื่อไปเป็น “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” ขององค์กรต่อไป และ 4) การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถ

แนวทางที่ 3 กระบวนการในการบริหารและพัฒนาคนเก่ง (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2550) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง 2) การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง 3) การจูงใจและรักษาคคนเก่ง และ 4) การจ่ายค่าตอบแทน

แนวทางที่ 4 กระบวนการในการบริหารและพัฒนาคนเก่ง (Collings & Mellahi, 2009) ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1) การระบุและการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญหรืองานที่มีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างเป็น 2) การพัฒนากลุ่มของผู้มีศักยภาพและผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีบทบาทและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง และ 3) การทำให้แน่ใจว่ากลุ่มของผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงเหล่านี้มีความผูกพันอย่างต่อเนื่องกับองค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นตัวแปรที่ศึกษาปัจจัยระบบการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อการบริหารคนเก่ง สามารถแบ่งออกเป็น 8 ปัจจัย ดังนี้ 1) การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง 2) การสรรหาคนเก่ง 3) การคัดเลือกคนเก่ง 4) การพัฒนาคนเก่ง 5) การธำรงรักษาคนเก่ง 6) การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง 7) การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และ 8) การวางแผนการสืบทอดคนเก่ง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ

Kaplan and Norton (1992) ได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในด้านการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านทาง การวัดผลการปฏิบัติงาน โดย Balanced Scorecard (นาถล รมโพธิ์, 2553) จะประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

Gomes and Romão (2017) ได้กล่าวว่า การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรถือเป็นความท้าทายอย่างต่อเนื่องสำหรับผู้จัดการและนักวิจัย โดย Balanced Scorecard (BSC) จัดเป็นเครื่องมือสมรรถภาพสูงในการช่วยให้ผู้จัดการมีมุมมองที่รวดเร็วครอบคลุมเกี่ยวกับธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย การวัดผลการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า นวัตกรรมขององค์กร การปรับปรุงกิจกรรมตลอดจนการวัดผลทางการเงิน

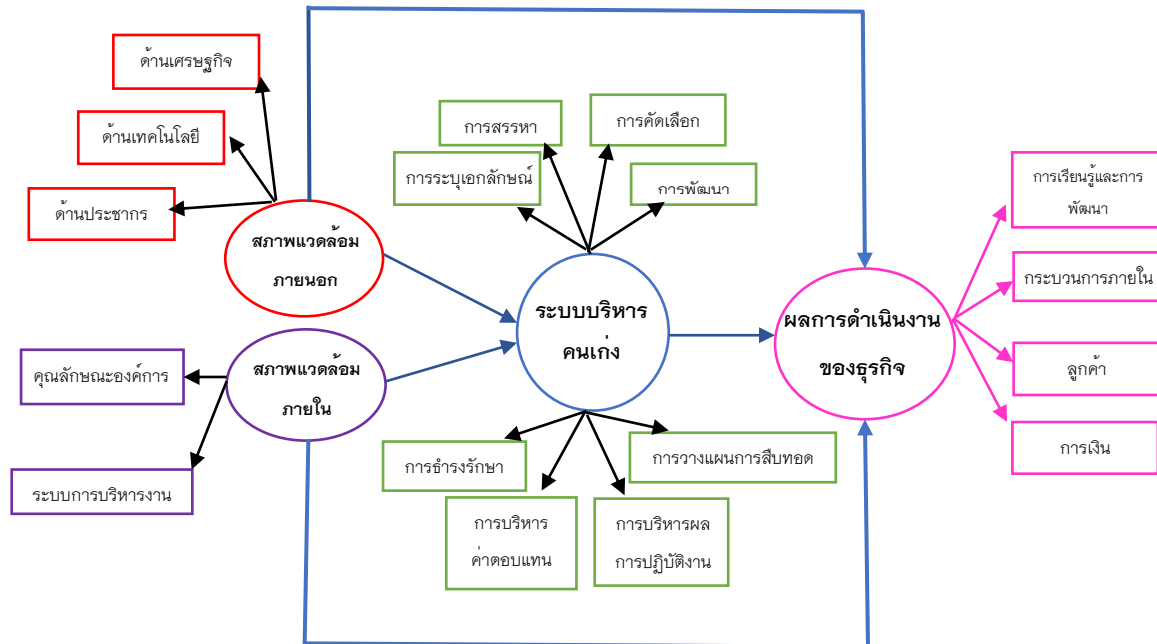
Hristov, Chirico, and Appolloni (2019) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนการอยู่รอดและการเติบโตของบริษัท: มุมมองที่สำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยพบว่าประเด็นความยั่งยืนในกลยุทธ์ของบริษัทถือว่ามีค่าอย่างยั่งยืนในช่วงที่ผ่านมา Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนในเชิงลึก และสามารถสร้างธุรกิจเพื่อให้บรรลุความยั่งยืนและความสำเร็จทางเศรษฐกิจของบริษัท

Osewe (2022) ได้ศึกษาบทบาทของ Balanced Scorecard ในฐานะเครื่องมือการจัดการและควบคุมเชิงกลยุทธ์ พบว่า สามารถวัดความสำเร็จในองค์กรทั้งสี่ด้านได้อย่างสมดุล ผู้เกี่ยวข้องให้การยอมรับ Balanced Scorecard ด้วยเหตุผลและผลการดำเนินงานขององค์กร Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพที่เหมาะสมในการเติบโตขององค์กรธุรกิจ จากการเรียนรู้และพัฒนาทีมงานในธุรกิจ

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นตัวแปรที่ศึกษาปัจจัยผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งนี้จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง พบว่า มีการศึกษาการบริหารคนเก่งในธุรกิจประเภทอื่น โดยยังไม่พบว่ามีงานวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในบริบทของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานเป็นลำดับ (Sequential Exploratory Design) เป็นการนำผลของการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก และให้การวิจัยเชิงคุณภาพมีความสำคัญรองลงมา ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน โดยมีรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัยของการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

ประชากรของการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และพนักงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ซึ่งอยู่ในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลในประเทศไทย รวมจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 100,000 ราย (วิจัยกรุงศรี, 2565)

การวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และพนักงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ได้ใช้กฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุใช้กันมาก คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 10-20 คนต่อตัวแปรการวิจัย 1 ตัวแปร (Schumacker & Lomax, 2016; Hair et al., 2019) ในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรสังเกตได้สำหรับใช้วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย มีรวมทั้งสิ้น 17 ตัวแปร ซึ่งจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 20×17 เท่ากับ 340 คน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ขอเก็บข้อมูลเป็นจำนวน 425 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามออนไลน์ จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย และตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ทั้งนี้ ตอนที่ 2-4 ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิดแบบหลายคำตอบ (Multiple Choice) ให้เลือกคำตอบเดียวที่เป็นจริง และเป็นแบบคำถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแบบ Likert Scale

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ในการหาความเที่ยงตรง (Validity) มีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน หาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่า IOC เฉลี่ยทั้งฉบับเท่ากับ 0.865 จากนั้นนำไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาความเชื่อมั่น ใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา โดยวิธีการคำนวณของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งพบว่าค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.980

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จะวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม ลิสเรล

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นตัวแทนของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน กลุ่มที่ 2 นักบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จำนวน 4 คน และกลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจก่อสร้าง จำนวน 4 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 12 คน ทั้งนี้ กำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในบริบทของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย และมีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อย 3 ปี ขึ้นไป โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งเป็นแนวคำถามที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยได้สร้างเป็นประเด็นหลัก ๆ ในการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างกว้างขวางและยืดหยุ่น ซึ่งประเด็นคำถามจะเรียงลำดับตามเนื้อหาของคำถาม สามารถปรับได้ตามลักษณะของผู้ให้ข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะสรุปประเด็นที่ได้รับแล้วยืนยันกับผู้ให้ข้อมูล เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์แล้วทำการตรวจสอบบทสรุป (Verifying Conclusion) โดยนำข้อมูลนั้น

มาตรฐานตรวจสอบความถูกต้องด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลเชิงสามเส้า (Triangulation) (Miles, Huberman, & Saldana, 2020) โดยเน้นด้านข้อมูล (Data Triangulation) การตรวจสอบข้อมูลที่ได้เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลจากแหล่งที่มา เวลา สถานที่ และบุคคล ถ้าแหล่งที่มาที่มีความแตกต่างกันข้อมูลจะมีความเหมือนกันหรือไม่ ด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) ผู้วิจัยสามารถใช้แนวคิดทฤษฎีที่หลากหลาย ข้อมูลจะมีทิศทางเดียวกันหรือไม่และด้านวิธีการ (Method Triangulation) ซึ่งประกอบด้วย การฟัง การสังเกต การสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ได้รวบรวมมาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความใกล้เคียงและมีทิศทางเดียวกัน และเมื่อแน่ใจว่าบทสรุปที่ได้มีความเหมาะสม และน่าเชื่อถือจึงนำไปวิเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากที่ได้ผลการวิจัยเชิงปริมาณมาแล้ว ผู้วิจัยนำตัวแปรที่ค้นพบไปยืนยันกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ตรง เพื่อหารายละเอียดของตัวแปรเหล่านั้น โดยเมื่อได้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์แล้วผู้วิจัยดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการตีความและให้ความหมายของข้อมูล นำข้อมูลมาจัดประเด็นและจัดหมวดหมู่ของข้อมูล และตีความหาข้อสรุป จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพไปตรวจสอบและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ และนำผลที่ได้มาอภิปรายและนำเสนอข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อไป

ผลการวิจัย

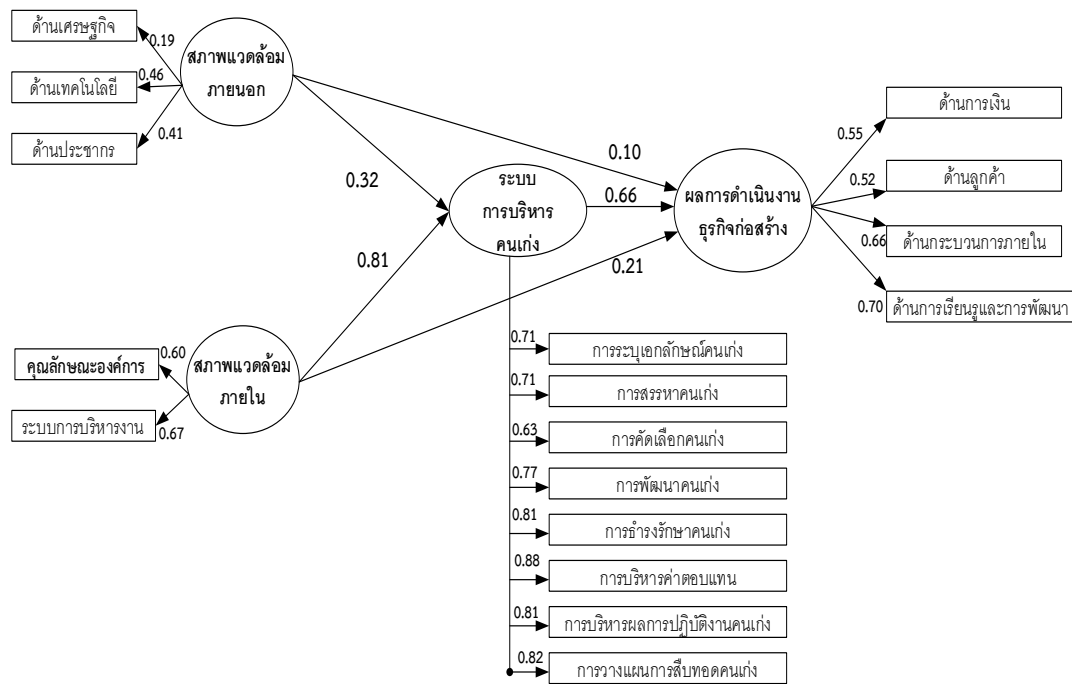
ข้อมูลทั่วไปของพนักงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยที่ทำการศึกษา จำนวน 425 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 61.41 มีอายุ 31– 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.29 มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 49.41 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 73.18 มีตำแหน่งการทำงานเป็นพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 61.65 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.06

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า สามารถพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ปัจจัยระบบบริหารคนเก่ง 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน 3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และ 4) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 1 ค่าสถิติพิจารณาการผ่านเกณฑ์ของโครงสร้างปัจจัยการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย

ค่าสถิติวิเคราะห์	เกณฑ์ประเมินความสอดคล้อง	ผลการประเมิน
χ^2 -test = 19.09, df= 10	-	-
χ^2 /df = 1.909	น้อยกว่า 2	ผ่านเกณฑ์
P-Value = 0.07235	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.05	ผ่านเกณฑ์
GFI = 0.98	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.95	ผ่านเกณฑ์
AGFI = 0.96	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.95	ผ่านเกณฑ์
CFI = 0.99	มากกว่าหรือเท่ากับ 0.95	ผ่านเกณฑ์
CN = 932.55	มากกว่า 200	ผ่านเกณฑ์
SRMR = 0.0031	น้อยกว่า 0.05	ผ่านเกณฑ์
RMSEA = 0.002	น้อยกว่า 0.05	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย มีค่าสถิติ p-value เท่ากับ 0.07235 ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานหลัก แสดงว่า โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าสถิติจากผลลัพธ์การประมวลผล พบว่า (1) ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 19.09 (2) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.98 (3) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 (4) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.99 (5) ค่ารากเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.0031 (6) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.002 และ (7) ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ 932.55 จากผลการวิเคราะห์ทุกค่าสถิติที่ใช้เป็นเกณฑ์วัดความสอดคล้องทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด แสดงให้เห็นว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยเชิงสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถสร้างเป็นสมการการวัดปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่ง
ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย

จากภาพที่ 2 ผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยเป็นผลมาจากตัวแปรด้านการเรียนรู้และการพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นตัวแปรด้านกระบวนการภายใน ตัวแปรการเงิน และน้อยที่สุดคือ ตัวแปรด้านลูกค้า สำหรับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลโดยตรงคือ ปัจจัยระบบการบริหารคนเก่งซึ่งมีน้ำหนักอิทธิพลสูงที่สุด ซึ่งภายใต้ปัจจัยเชิงสาเหตุดังกล่าว พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลมากที่สุดคือ ตัวแปรด้านการบริหารค่าตอบแทน รองลงมาคือ ตัวแปรด้านการวางแผนการสืบทอดคนเก่ง ตัวแปรด้านการธำรงรักษาคคนเก่ง ตัวแปรด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ตัวแปรด้านการพัฒนาคนเก่ง และน้อยที่สุดคือ ตัวแปรด้านการคัดเลือกคนเก่ง ส่วนปัจจัยเชิงสาเหตุที่สนับสนุนระบบการบริหารคนเก่งคือ ปัจจัยเชิงสาเหตุสภาพแวดล้อมภายในซึ่งมีน้ำหนักอิทธิพลสูง ภายใต้ปัจจัยเชิงสาเหตุดังกล่าวพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลมากที่สุดคือ ตัวแปรด้านระบบการบริหารงาน รองลงมาคือ ตัวแปรด้านลักษณะองค์การ สุดท้ายปัจจัยเชิงสาเหตุสภาพแวดล้อมภายนอก ตัวแปรที่ส่งผลมากที่สุดคือตัวแปรด้านด้านเทคโนโลยี รองลงมาคือ ตัวแปรด้านประชากร และน้อยที่สุดคือ ตัวแปรด้านเศรษฐกิจ ตามลำดับ

ผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมภายในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย พบว่า ทั้งสามปัจจัยของปัจจัยการบริหารคนเก่ง ได้แก่ ปัจจัยระบบบริหารคนเก่ง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยต่างๆ สามารถอธิบาย

ความแปรปรวนของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ได้ร้อยละ 77 โดยมีค่าอิทธิพล ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมภายในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย

ปัจจัย	ค่าอิทธิพลทางตรง	ค่าอิทธิพลทางอ้อม	ค่าอิทธิพลรวม
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	0.10	0.21	0.31
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	0.21	0.53	0.74
ปัจจัยระบบการบริหารคนเก่ง	0.66	-	0.66

จากตารางที่ 2 พบว่า เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลรวมที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย อิทธิพลรวมที่สูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 0.74 ทั้งนี้เกิดจากปัจจัยเชิงสาเหตุสภาพแวดล้อมภายในที่มีน้ำหนักอิทธิพลโดยทางอ้อมด้วยน้ำหนักอิทธิพลสูงถึง 0.53 ส่วนค่าอิทธิพลทางอ้อมที่มาจากปัจจัยเชิงสาเหตุสภาพแวดล้อมภายนอกมีเพียง 0.21 รองลงมาคือ ค่าอิทธิพลรวมของผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยมีค่าเท่ากับ 0.66 ทั้งนี้เกิดจากปัจจัยเชิงสาเหตุโดยตรงของระบบการบริหารคนเก่ง ด้วยน้ำหนักอิทธิพล 0.66 ตามลำดับ จากผลการพิจารณาอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม ชี้ให้เห็นว่าระบบการบริหารคนเก่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย แต่ทั้งนี้ต้องได้รับการสนับสนุนจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และรองลงมาคือ สภาพแวดล้อมภายนอก

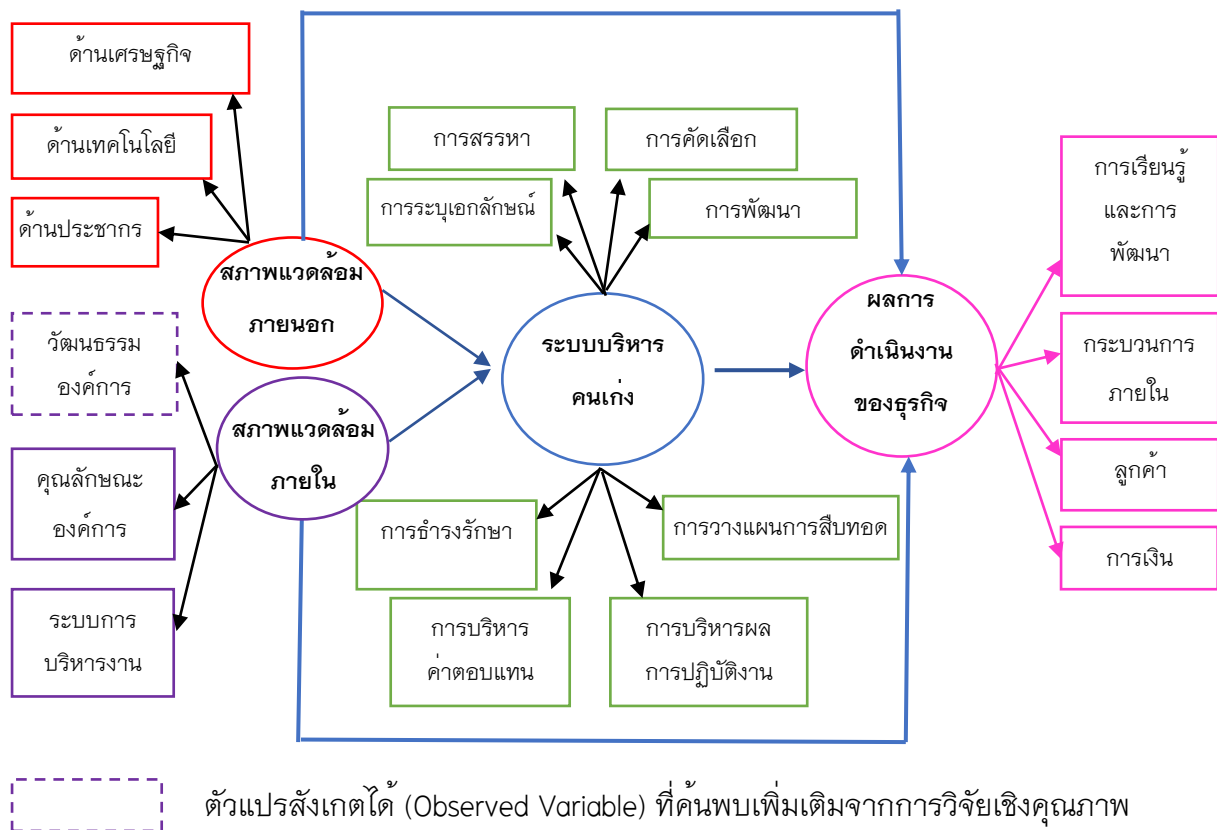
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสนับสนุนการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเชิงปริมาณ โดยข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่ม มีความสอดคล้องกัน จากผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบของการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยระบบการบริหารคนเก่ง และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจก่อสร้าง และยังพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยระบบการบริหารคนเก่ง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ และปัจจัยการประเมินผลการดำเนินงาน ที่ค้นพบในงานวิจัยเชิงปริมาณและงานวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องตรงกัน ยกเว้นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งในผลงานวิจัยเชิงปริมาณมี 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะองค์การ และ 2) ด้านระบบบริหารงาน ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า มี 3 ตัวแปร โดยเพิ่มขึ้นจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ 1 ตัวแปร คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบสรุปผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย

ปัจจัย	ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
ระบบการบริหารคนเก่ง	1) ด้านระบุเอกลักษณ์คนเก่ง 2) ด้านการสรรหา 3) ด้านการคัดเลือก 4) ด้านการพัฒนาคนเก่ง 5) ด้านการธำรงรักษาคนเก่ง 6) ด้านการบริหารค่าตอบแทน 7) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน 8) ด้านการสืบทอดตำแหน่งคนเก่ง	1) ด้านระบุเอกลักษณ์คนเก่ง 2) ด้านการสรรหา 3) ด้านการคัดเลือก 4) ด้านการพัฒนาคนเก่ง 5) ด้านการธำรงรักษาคนเก่ง 6) ด้านการบริหารค่าตอบแทน 7) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน 8) ด้านการสืบทอดตำแหน่งคนเก่ง
สภาพแวดล้อม	สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 1) ด้านเศรษฐกิจ 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านประชากร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 1) ด้านคุณลักษณะองค์กร 2) ด้านระบบการบริหารงาน	สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 1) ด้านเศรษฐกิจ 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านประชากร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 1) ด้านคุณลักษณะองค์กร 2) ด้านระบบการบริหารงาน 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	1) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 2) ด้านกระบวนการภายใน 3) ด้านลูกค้า 4) ด้านการเงิน	1) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 2) ด้านกระบวนการภายใน 3) ด้านลูกค้า 4) ด้านการเงิน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ และทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อาศัยระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยการใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อขยายความ ตรวจสอบยืนยันและเพิ่มความลึกของข้อมูล รวมถึงเพิ่มเติมองค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบ โดยใช้ธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยเป็นหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งพบว่าผลการทดสอบเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนด โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผลวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่ามีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเชิงปริมาณ และยังได้เพิ่มเติมองค์ความรู้ใหม่จากผลงานวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ค้นพบองค์ประกอบสำคัญซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน เพิ่มเติมอีกจำนวน 1 ตัว คือ วัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาบูรณาการร่วมกัน โดยสามารถสรุปเป็นการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ

รูปแบบการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยตามที่ถูกวิจัยได้ศึกษาค้นพบและยืนยันจากผลการวิจัยดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่าสามารถพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ประกอบด้วย ปัจจัยระบบการบริหารคนเก่ง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานธุรกิจก่อสร้าง และยังพบว่าตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยระบบการบริหารคนเก่ง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และปัจจัยการประเมินผลการดำเนินงาน ที่ค้นพบในงานวิจัยเชิงปริมาณและงานวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องตรงกัน ยกเว้นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งในงานวิจัยเชิงปริมาณมี 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะองค์กร และ 2) ด้านระบบการ

บริหารงาน ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า มี 3 ตัวแปร โดยเพิ่มขึ้นจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ 1 ตัวแปร คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

จากผลการศึกษาปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยระบบการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shikweni, Schurink, and Van Wyk (2019) ที่พบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพและการจัดการคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดการพัฒนาคณะคนเก่งอย่างยั่งยืนและมีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิกร ชูกะวัฒน์ และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ (2564) ที่พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการจ่ายค่าตอบแทน และสามารถนำไปสู่การพัฒนาระบบการบริหารคนเก่ง 4 กระบวนการ ประกอบด้วย การระบุตัวบุคลากรที่มีความสามารถสูง การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถสูง และการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กรซึ่งส่งผลต่อการขับเคลื่อนโรงเรียนเอกชนในยุคแห่งโลกที่ผันผวน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิสตารักษ์ เวชยานนท์ (2563) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ของการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติขององค์กรกับระบบการบริหารคนเก่งในระดับที่ค่อนข้างสูง เรียงจากการธำรงรักษา การสรรหาและคัดเลือก และการพัฒนาตามลำดับ แต่การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามความต้องการของตนเองเป็นหลัก รวมถึงการมอบหมายงานที่มากเกินไป ถึงแม้ว่าองค์กรได้มีการจัดสรรทรัพยากร เทคโนโลยี และเครื่องมือต่าง ๆ ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสมแต่ก็ยังไม่สามารถสร้างการรับรู้และความผูกพันต่อองค์กร ทำให้ไม่เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กรได้เท่าที่ควร รวมถึงความแตกต่างที่ชัดเจนของผลตอบแทนของรัฐและเอกชนรวมถึงการเติบโตขึ้นสู่ระดับบริหารของภาครัฐมีน้อยและเป็นไปได้ยากกว่าภาคเอกชน ทำให้เกิดโอกาสในการลาออกจากงานก่อนเวลาเกษียณ

จากผลการศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับ Collings, Mellahi, and Cascio (2019) ที่ได้กล่าวว่า มีวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายใน นอกเหนือไปจากการที่ผู้นำมีความสามารถและให้การสนับสนุน ความผูกพันและการธำรงรักษาพนักงาน นโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล เส้นทางการก้าวหน้าอาชีพ โดยสามารถจำแนกปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดังต่อไปนี้ สภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของประชากรศาสตร์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความเป็นโลกาภิวัตน์ การแข่งขันและแนวโน้มใหม่ๆ ของอุตสาหกรรม และแนวทางด้านกฎหมาย ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Georgiev (2017) ซึ่งพบว่า องค์กรสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์และการควบคุมในปัจจุบันและเป้าหมายระยะสั้นและบทบาทในการแก้ไขปัจจัยความสำเร็จ

เชิงกลยุทธ์ขององค์กรในกระบวนการใช้ทรัพยากรของสภาพแวดล้อมภายนอกโดยไม่สนใจความท้าทาย โดยใช้ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการและการควบคุมในสถานะที่มีความแปรปรวนสูงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shikweni, Schurink, and Van Wyk (2019) ศึกษาการจัดการคนเก่งในแอฟริกาใต้ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง พบว่า การออกแบบกลยุทธ์ภายในองค์กรไว้อย่างดี การพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในขององค์กรจะช่วยให้ได้ผลสำเร็จทางธุรกิจ

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

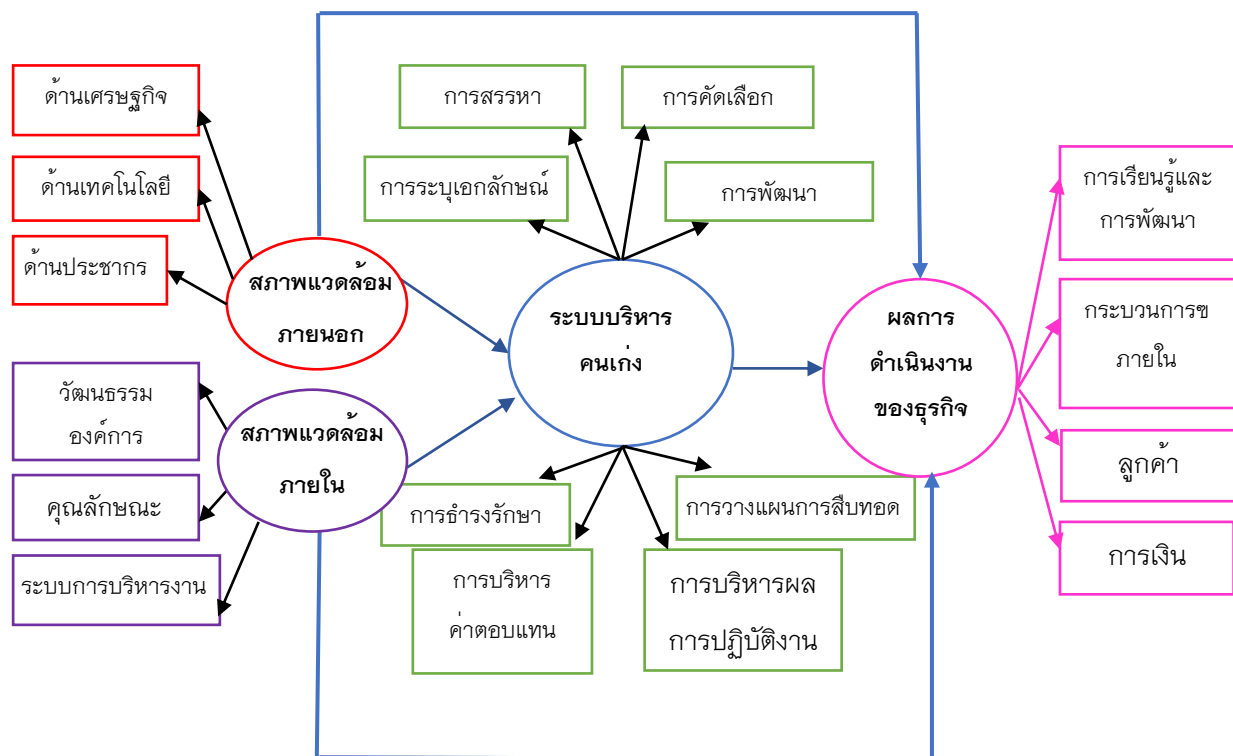
ผู้วิจัยได้พัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย จากการนำผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาบูรณาการร่วมกัน โดยได้เพิ่มเติมองค์ความรู้ใหม่จากผลงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ค้นพบองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ที่กำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน เพิ่มเติมอีกจำนวน 1 ตัว คือ วัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น จึงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

ปัจจัยระบบบริหารคนเก่งส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ประกอบด้วย 8 ด้าน (1) ด้านการบริหารค่าตอบแทน (2) ด้านการสืบทอดคนเก่ง (3) ด้านการธำรงรักษาคนเก่ง (4) ด้านผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (5) ด้านการพัฒนาคนเก่ง (6) ด้านการสรรหาคนเก่ง (7) ด้านการระบุเอกลักษณ์คนเก่ง และ (8) ด้านการคัดเลือกคนเก่ง ตามลำดับ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านระบบการบริหารงาน (2) ด้านลักษณะองค์กร และ (3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านเทคโนโลยี (2) ด้านประชากร และ (3) ด้านเศรษฐกิจ ตามลำดับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (2) ด้านกระบวนการ (3) ด้านลูกค้า และ (4) ด้านการเงิน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่ง
ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

สรุป

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย สามารถสรุปภาพรวมของบทความได้ดังนี้ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสนับสนุนการทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่ม มีความสอดคล้องกัน จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพ สนับสนุนผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบของการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยระบบการบริหารคนเก่ง และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย และยังพบว่าตัวแปรสังเกตได้ของปัจจัยระบบการบริหารคนเก่ง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และปัจจัยการประเมินผลการดำเนินงาน จากการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องตรงกัน ยกเว้นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งในผลงานวิจัยเชิงปริมาณมี 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านคุณลักษณะองค์การ และ 2) ด้านระบบการบริหารงาน ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า มี 3 ตัวแปร โดยเพิ่มขึ้นจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ 1 ตัวแปร คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการวางกลยุทธ์ในการสร้างระบบการบริหารคนเก่งให้เหมาะสมกับบริบทของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรศึกษาและให้ความสำคัญกับปัจจัยระบบการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย ทั้ง 8 ปัจจัยดังกล่าว เพื่อให้ธุรกิจก่อสร้างประสบความสำเร็จ และมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามนโยบายประเทศไทยต่อไป

2) ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทย สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้ ไปใช้เป็นแนวทางในพัฒนาธุรกิจก่อสร้าง เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและความอยู่รอดอย่างยั่งยืน และยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจประเภทอื่น ๆ ในประเทศไทยในยุคปัจจุบันได้

3) องค์การภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ไปใช้ในการวางแผน กำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ในการส่งเสริม สนับสนุนธุรกิจก่อสร้างในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสร้างรายได้ให้กับประเทศ และเสริมสร้างผู้ประกอบการในประเทศไทยให้มีศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ในการศึกษาการวิจัยในเชิงคุณภาพต่อไป ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ควรใช้วิธีการในการรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีที่หลากหลายมากขึ้น เช่น การประชุมกลุ่มย่อย ระดมสมอง Focus Group เป็นต้น

2) งานวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างธุรกิจก่อสร้างขนาดใหญ่ ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษากลุ่มตัวอย่างธุรกิจก่อสร้างขนาดกลางด้วย เพื่อเพิ่มความหลากหลายและข้อมูลเชิงลึกจากการวิจัย

3) ในการศึกษาการวิจัยในครั้งต่อไป ควรนำโมเดลล่าสุดที่ค้นพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายใน ไปพิสูจน์ในการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อเป็นการยืนยันโมเดลให้เป็นที่ยอมรับในวงกว้างมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- นภดล รมโพธิ์. (2553). *การวัดผลองค์กรแบบสมดุล*. กรุงเทพฯ: คณะบุคคลอิเล็กทรอนิกส์.
- นิสดารักษ์ เวชยานนท์. (2563). ความสัมพันธ์ของระบบบริหารคนเก่งภาครัฐกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษากรณี ระบบผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ของสำนักงาน ก.พ. *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 27(1), 111–140.
- วิจัยกรุงศรี. (2565). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2565–2567: ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง*. สืบค้นจาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/construction-construction-materials/construction-contractors/io/construction-contractor-2022>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560–2564 และ 2565)*. สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422.
- สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ. (2554). *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning*. กรุงเทพฯ: พรินท์ซิดี.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- Asean-info.com. (2013). 2024 Global threat report. Retrieved August 2, 2016, from http://www.asean-info.com/asean_members/thailand_economics.html.
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D.G., Mellahi, K., & Cascio, W.F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Georgiev, M. (2017). The role of the balanced scorecard as a tool of strategic management and control. *Journal of Innovations and Sustainability*, 3(2), 31–63. <https://doi.org/10.51599/is.2017.03.02.31>
- Gomes, J., & Romão, M. (2017). The balanced scorecard: Keeping updated and aligned with today's business trends. *International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies*, 5(2), 1–15. <https://doi.org/10.4018/IJPMAT.2017070101>
- Gubman, E.L. (1998). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. New York: McGraw-Hill.

- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS–SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance – An empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(1), 64–71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the sustainability balanced scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119. <https://doi.org/10.3390/su11072119>
- Genc, K.Y. (2014). Environmental factors affecting human resources management activities of Turkish Large Firms. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 102–122. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v9n11p102>
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Miles, M.B., Huberman, M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publication.
- Osewe, J.O. (2022). Institutional rationale for balanced scorecard adoption and performance of Kenya’s state corporations. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(3), 95–101. <https://doi.org/10.24018/ejsocial.2022.2.3.86>
- Schumacker, R.E., & Lomax, R.G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. (3rd ed.). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Shikweni, S., Schurink, W., & Wyk, R.V. (2019). Talent management in the South African construction industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1094>