



วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร

MUT Journal of Business Administration

ปีที่ 18 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2564)

Volume 18 Number 2 (July – December 2021)

การจัดการคนคุณภาพของบริษัทข้ามชาติแบบวัฒนธรรมตะวันตกใน ประเทศไทย: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีจากข้อมูล

Talent Management of the Western Culture MNCs in Thailand:

A Grounded Theory Study

Received: September 9, 2021

Revised: November 19, 2021

Accepted: November 22, 2021

ยวดี จันทะศิริ Yuwdi Chunthasiri^{1,*}

¹ดร. นักวิชาการอิสระ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

¹Ph.D., Independent Scholar, Bangkok, Thailand

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการให้ความหมายคนคุณภาพ และการจัดการคนคุณภาพ 2) ศึกษากระบวนการและวิธีการปฏิบัติในการจัดการคนคุณภาพ และ 3) ศึกษาวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการคนคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบการสร้างทฤษฎีจากข้อมูล การเลือกบริษัทข้ามชาติและผู้ให้ข้อมูลสำคัญใช้หลักการเลือกเชิงทฤษฎีมีจำนวน 3 องค์กรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 6 คน ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผลการศึกษา พบว่า 1) นิยามความหมายคนคุณภาพแบ่งเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติด้านคนและมิติด้านธุรกิจ ซึ่งทั้งสองมิติต้องสมดุลกัน ส่วนนิยามความหมายการจัดการคนคุณภาพเป็นมุมมองเชิงระบบเพื่อสร้างผู้นำองค์กรในอนาคต 2) กระบวนการและวิธีการปฏิบัติในการจัดการคนคุณภาพมี 3 กลยุทธ์หลักคือ (1) การค้นหาและการดึงดูด (2) การเรียนรู้และการพัฒนา และ (3) การดำรงรักษา และ 3) วิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการคนคุณภาพ พบว่า ใช้การวัดแบบผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัดได้แก่ (1) ด้านผลกระทบ (2) ด้านการตอบสนอง (3) ด้านการเรียนรู้ และ (4) ด้านการนำไปประยุกต์ใช้ การศึกษานี้แนะว่า เป็น

* E-mail address: yuwadi_po@yahoo.com

แนวทางในการพัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพเชิงโครงสร้าง และสร้างระบบการจัดการคุณภาพให้สอดคล้องกับบริบท

คำสำคัญ: บรรทัดฐานชาติแบบวัฒนธรรมตะวันตก, การจัดการคุณภาพ, คุณภาพ, การสร้างทฤษฎีจากข้อมูล

ABSTRACT

This research was conducted to study 1) the meaning of talent and talent management; 2) the process and practice of talent management; and 3) the measurement of the outcomes of talent management. This research was a qualitative research, grounded theory study. The multinational corporations and key informants were selected using the theoretical sampling. The data were obtained from in-depth interviews with 3 organizations and 6 key informants. The results showed that 1) the meaning of talent was divided into people perspective and business perspective. Also, the meaning of talent management was a systematic perspective on creating future leaders by engaging in talent management systems. 2) The process and practice of talent management included discovering, attracting, developing and retaining talents. 3) Measuring the outcomes of talent management included impact measurement, reaction measurement and implementation measurement. This study suggested that the meaning of talent was a guideline for developing the construction of talent indicators and building talent management system to suit contextual factors.

Keywords: Western Culture MNCs, Talent management, Talent, A Grounded Theory

บทนำ

แนวโน้มการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในอีก 3 ปีข้างหน้า (2564-2566) จะพิจารณาครอบคลุมทั้งปัจจัยความท้าทายและโอกาสที่สะท้อนความน่าสนใจ (Attractiveness) ในการทำธุรกิจของแต่ละอุตสาหกรรม ปัจจุบันประเทศไทยยังสามารถดึงดูดนักลงทุนจากสหรัฐอเมริกาที่ทยอยฐานการผลิตมาลงทุนในประเทศมากขึ้น นอกจากนี้ดัชนีชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของไทยดีขึ้นจากปี 2561 อย่างไรก็ตาม เหล่านี้ยังไม่เพียงพอจะดึงดูดนักลงทุนต่างชาติ เนื่องจากประเทศไทยกำลังเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ ประสพปัญหาขาดแคลนแรงงาน และความรู้ทักษะของกำลังคนยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานภายใต้เงื่อนไขสภาวะแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงตามบริบทของโลก (วิจัยกรุงศรี, 2564) หัวใจสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจคือ ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพสูง เรียกว่า คุณภาพ (Talent) เพราะทักษะ ความรู้

และความสามารถของคนกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางเศรษฐกิจ (Farndate, Scullion and Sparrow, 2010) ตลอดจนสามารถเผชิญกับความท้าทายในกระแสโลกของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ในทางตรงข้ามคนกลุ่มนี้เป็นทรัพยากรมนุษย์หายากและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน (Lepak and Snell, 2002) ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์การจัดการคนคุณภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่กล่าวถึงนี้ (Waheed, Zaim and Zaim, 2012; Gallardo-Gallardo, Thunnissen, and Scullion, 2019)

แนวคิดการจัดการคนคุณภาพ แม้ค่อย ๆ พัฒนาผ่านมา 10 ปี แต่ยังคงเป็นแนวคิด การสำรวจ และขาดเหตุผลเชิงประจักษ์เพียงพอ (Thunnissen, Boselieb, and Fruytier, 2013; Lewis, and Heckman, 2006) ดังนั้น การศึกษาควรขยายองค์ความรู้ให้กว้างขึ้นโดยให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบริบทมากกว่าศึกษาเพียงขนาดองค์กร (Thunnissen, Boselieb, and Fruytier, 2013) เนื่องจากบริบทส่งผลต่อแนวความคิด การนำไปปฏิบัติ และผลลัพธ์ของการจัดการคนคุณภาพ (Gallardo-Gallardo, Thunnissen, and Scullion, 2019) อย่างไรก็ตาม การจัดการคนคุณภาพยังคงประสบปัญหาในทางปฏิบัติ ทั้งเชิงความหมายของคนคุณภาพ การจัดการคนคุณภาพและกระบวนการจัดการคนคุณภาพ ตลอดจนผลลัพธ์ที่ได้จากการลงทุนจัดการคนคุณภาพ ซึ่งความเข้าใจเรื่องต้นทุน และผลลัพธ์ต่างๆ ที่จะได้มีความสัมพันธ์กับแนวทางการจัดการคนคุณภาพ อีกทั้ง การศึกษาการจัดการคนคุณภาพยังขาดรูปแบบการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practice model) และขาดกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบริบทต่างๆ เนื่องจากที่ผ่านมาศึกษาในเชิงภาพรวมเป็นส่วนใหญ่ (Lewis and Heckman 2006; Minbaeva and Collings, 2013; Tasley, 2011; Uren, 2007; Gallardo-Gallardo, Thunnissen, and Scullion, 2019; Cappelli, 2008)

ฉะนั้น การศึกษานี้เพื่อนำไปสู่การขยายองค์ความรู้การจัดการคนคุณภาพที่เป็นรูปแบบการปฏิบัติที่มีความจำเพาะเจาะจง ตลอดจนเตรียมรองรับและดึงดูดนักลงทุนชาวต่างชาติจึงมีความจำเป็นในการแสวงหารูปแบบการปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อพัฒนาคนคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานที่เป็นบรรษัทข้ามชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบวัฒนธรรมตะวันตก ดังนั้น การวิจัยนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการคนคุณภาพจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ว่าการจัดการคนคุณภาพในทางปฏิบัติควรเป็นและทำอย่างไร อีกทั้งมองสภาพปัญหาเชิงทวิลักษณ์นิยม (Problematic dualisms) ได้แก่ พฤติกรรมกับโครงสร้าง และมนุษย์และสิ่งที่ไม่มนุษย์ พฤติกรรมระดับบุคคล ยกตัวอย่างเช่น การสร้างศักยภาพถูกจำกัดด้วยโครงสร้าง และวัฒนธรรมทางสังคม ด้วยสาเหตุเช่นนี้จึงพยายามหาเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้นนี้ในเชิงปรากฏการณ์การปฏิบัติ (Practice phenomenon) จึงทำให้ผู้ศึกษามีคำถามหลักที่จะนำไปสู่การหาคำตอบว่า การจัดการคนคุณภาพในบรรษัทข้ามชาติแบบวัฒนธรรมตะวันตกที่มีสำนักงานสาขาในประเทศไทยที่ใช้การปฏิบัติเป็นฐานนั้นมีหลักคิด และหลักการอย่างไรในการร่วมกันสร้างขึ้นและดำรงอยู่

คำถามนำวิจัย

1. บรรษัทข้ามชาติในประเทศไทยมีการรับรู้และการให้ความหมายคนคุณภาพ และการจัดการคนคุณภาพอย่างไร?
2. บรรษัทข้ามชาติในประเทศไทยมีกระบวนการและวิธีการปฏิบัติในการจัดการคนคุณภาพอย่างไร?
3. บรรษัทข้ามชาติในประเทศไทยมีวิธีการวัดผลลัพธ์ในการจัดการคนคุณภาพอย่างไร?

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการให้ความหมายคนคุณภาพ และการจัดการคนคุณภาพของบรรษัทข้ามชาติ
2. เพื่อศึกษากระบวนการ และวิธีการปฏิบัติของบรรษัทข้ามชาติในการจัดการคนคุณภาพ
3. เพื่อศึกษาวิธีการวัดผลลัพธ์ของบรรษัทข้ามชาติในการจัดการคนคุณภาพ

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้มีตัวแบบนิยามความหมายคนคุณภาพและการจัดการคนคุณภาพ ตลอดจนกระบวนการและวิธีการปฏิบัติในการจัดการคนคุณภาพของบรรษัทข้ามชาติแบบวัฒนธรรมตะวันตก
2. ทำให้มีรูปแบบวิธีการวัดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมในการจัดการคนคุณภาพ ภายใต้บริบทของบรรษัทข้ามชาติแบบวัฒนธรรมตะวันตก
3. ทำให้เพิ่มองค์ความรู้ใหม่ จากการศึกษาองค์กรที่ใช้การปฏิบัติเป็นฐาน และยังมีผลให้องค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ

การทบทวนวรรณกรรม

การนิยามความหมายคนคุณภาพ

การนิยามคนคุณภาพจากวรรณกรรมที่ผ่านมาในเชิงการปฏิบัติองค์กรมักนิยามความหมายภายใต้มุมมองขององค์กรมากกว่าคำนิยามที่ใช้กันอยู่ทั่วไป เนื่องจากการระบุความสามารถของคนคุณภาพต้องมีความเหมาะสม (Fit) และเข้ากันได้ (Tailor) กับเป้าหมายขององค์กร (Scott and Revis, 2008; Tansley *et al.*, 2007) จากผลสำรวจของ Towers Perrin (2004 อ้างถึงใน Adamsen, 2014) พบว่า บริษัทเข้าร่วมศึกษาร้อยละ 87 ใช้นิยามคนคุณภาพที่องค์กรได้สร้างขึ้น ยังพบอีกร้อยละ 32 ใช้คำนิยามเหมือนกัน และความหมายผูกโยงอยู่กับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ประเภทของธุรกิจ และ

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันโดยรวม นอกจากนี้ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท Towers Perrin แนะนำ การนิยามคนคุณภาพควรเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งระดับบุคคลและองค์กร สำหรับการนิยามความหมายของคนคุณภาพในที่นี้ ผู้วิจัยอาศัยหลักคิดการนิยามความหมายในโลกการทำงาน ของ Gallardo-Gallardo, Dries and Gonzalez-Cruz (2013) แบ่งเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) มองคนคุณภาพว่าเป็นวัตถุ (Object approach) นั่นคือ คุณลักษณะคนคุณภาพ (Characteristic of talent) โดยการมองระดับบุคคลว่า คุณลักษณะแต่ละคนแตกต่างกันทั้งความสามารถที่ได้จากความสามารถตามธรรมชาติ หรือที่ติดตัวมา (Natural ability) และการเรียนรู้หรือการฝึกฝน (Talent as mastery) ความสามารถนี้ทำให้กลุ่มคนคุณภาพพัฒนาทักษะให้เกิดความรอบรู้อย่างเป็นระบบประสานเชื่อมโยงกับความผูกพันและแรงจูงใจ ความสำคัญของแนวคิดนี้ทำให้คนคุณภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์กร และ 2) มองคนคุณภาพว่าเป็นคน (Subject approach) นั่นคือ คนคุณภาพคือ คน (Person) มี 2 มุมมองคือ 1) คนทุกคนเป็นคนคุณภาพ (Inclusive subject approach-Talent as all people) นั่นคือ คนทุกคนสามารถเป็นคนคุณภาพได้โดยประสบการณ์ และการฝึกฝน เมื่อได้เข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว และ 2) คนคุณภาพเป็นได้เพียงคนบางคน (Exclusive subject approach-Talent as some people) นั่นคือ ใครบ้างที่เป็นผู้มีศักยภาพสูงสุดในการสร้างความแตกต่างด้านผลการปฏิบัติงานให้กับองค์กรระยะยาว และมองว่ารูปแบบพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในผลการปฏิบัติงาน (Successful performance) นอกจากนี้ มองว่า ความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับคุณลักษณะของบุคคลนั้น ๆ และบ่อยครั้งส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับคนคุณภาพ

นิยามความหมายการจัดการคนคุณภาพ และการจัดการคนคุณภาพเชิงสากล

การให้ความหมาย การจัดการคนคุณภาพมีหลาย ๆ นิยามสะท้อนถึงหัวใจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมสมัยใหม่ (Miner, 1973) Collings and Mellahi (2009) กล่าวว่า งานด้านทรัพยากรมนุษย์ มักนิยามว่า การจัดการคนคุณภาพเป็นกิจกรรม และกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับการระบุตำแหน่งสำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อก่อให้เกิดการแข่งขันอย่างยั่งยืนภายใต้กระแสความท้าทาย การพัฒนาพนักงานกลุ่มนี้ควรเติมเต็มบทบาทและพัฒนาให้เอื้อกับตำแหน่งและขีดความสามารถเชิงสรรถนะของพนักงาน ตลอดจนเกิดความแน่ใจว่าบุคคลเหล่านี้ผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง กลุ่มคนคุณภาพควรพัฒนาจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่ และการวางระบบควรผสมผสานกับการพัฒนาจากภายในและการสรรหาจากภายนอกพร้อมด้วย นอกจากนี้ยังเน้นว่าองค์กรควรสร้างวัฒนธรรมจูงใจการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จอย่างดีที่สุดและหลีกเลี่ยงการลาออก อีกทั้ง Tedgui (2021) ให้ความเห็นน่าสนใจว่านับตั้งแต่นี้เป็นต้นไปความสำคัญที่สุดขององค์กรคือ ความสามารถในการดึงดูด พัฒนา และดำรง

รักษาคุณภาพ สิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นความยากเพิ่มขึ้น แรงงานสมัยใหม่กำลังปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้รูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิมกำลังล้าสมัยไปเรื่อย ๆ ฉะนั้น จึงมองว่า การจัดการคนคุณภาพเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถดึงดูด พัฒนา จูงใจ และรักษาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความสุขของพนักงาน

สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ (Internationalization of business) มีหลักคิดการจัดการคนคุณภาพระดับสากลเข้ามาเกี่ยวข้อง (Global talent management: GTM) ซึ่ง Vaiman, Scullion and Collings (2012) มองว่า GTM. เป็นความคิดริเริ่มขององค์กรที่ประสานเชื่อมโยงกับการดึงดูด การคัดเลือก การพัฒนา และการรักษาพนักงานยอดเยี่ยม (The best employees) ให้มีบทบาทสำคัญที่สุด จากข้อมูลยืนยันของ Stahl *et al.* (2012) เก็บข้อมูลกับองค์กรข้ามชาติ 33 องค์กรใน 11 ประเทศ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก 18 องค์กร ซึ่งกลุ่มเป้าหมายเลือกบริษัทที่มีผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจอยู่ในระดับเหนือกว่าบริษัทอื่น ๆ และมีชื่อเสียงเรื่องการจ้างงาน การศึกษานี้รายงานว่าการจัดการคนคุณภาพประกอบด้วย หลักการ 6 ประการ 1) ควรเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ (Alignment with strategy) 2) มีความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) 3) การฝังตัวในวัฒนธรรม (Cultural embeddedness) 4) การจัดการ (Management) 5) ความสมดุลระหว่างกระแสโลกและความต้องการของท้องถิ่น (A balance of global and local needs) และ 6) ภาพลักษณ์ของนายจ้าง (Employer branding) จากข้อมูลยืนยันศึกษาบรรษัทข้ามชาติในประเทศไทยของ จาตุรงค์ นภากาศ (2560) รายงานว่า องค์กรใช้กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการจัดการคนคุณภาพในรูปแบบการประสานความสมดุลระหว่างกระแสโลกและความต้องการของท้องถิ่น นอกจากนี้ยังมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก อีกทั้ง Llopis (2015) ให้สัมภาษณ์ว่า การเพิ่มความลึกของประสบการณ์ โดยการโยกย้ายไปทำงานในหลาย ๆ ประเทศ ถือเป็นการสร้างประสบการณ์ล้ำลึก เนื่องจากพนักงานมีโอกาสร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้นำระดับอาวุโสจากบริษัทสาขาทั่วโลก ลักษณะเช่นนี้เรียกว่า “วงล้อประสบการณ์ที่แตกต่าง” (A whole different experience) ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์อย่างมากกับผู้นำในอนาคตและกับบริษัทเช่นกัน และเน้นย้ำว่าการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และโยกย้ายงาน เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับบรรษัทข้ามชาติ ทำนองเดียวกัน ยูวดี จันทะศิริ (2563) พบว่า การหมุนเวียนงานภาคอุตสาหกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการเพิ่มทักษะพนักงาน และการเพิ่มความหมายของงาน นอกจากนี้การโยกย้ายพนักงานไปประจำในบริษัทสาขาที่ตั้งในประเทศต่าง ๆ ภายหลังกลับมาปฏิบัติงานในประเทศไทยทำให้คนกลุ่มนี้มีความสามารถเพิ่มขึ้นในการปรับตัวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม ยืดหยุ่น และมีมุมมองในเชิงบริหารจัดการกว้างไกล

การจัดการคนคุณภาพโดยการใช้การปฏิบัติเป็นฐาน และวิธีการวัดผลลัพธ์

สำหรับการสร้างระบบการจัดการคนคุณภาพในเชิงปฏิบัติ (Talent management practices) ควรอยู่บนพื้นฐานการพัฒนาบุคลากร (Barlow, 2006) พนักงานควรมีความต้องการและความจำเป็นในการเป็นเจ้าของกระบวนการพัฒนา โดยองค์กรเป็นเพียงผู้สนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ฉะนั้นการจัดการคนคุณภาพควรเป็นทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการปฏิบัติ (Guthridge, Komm, and Lawson, 2008) ดังตัวอย่างที่จะกล่าวถึงนี้เป็นการเสนอรูปแบบการจัดการคนคุณภาพที่มีฐานจากการปฏิบัติ และวิธีการวัดผลลัพธ์ ยกตัวอย่างเช่น รูปแบบแรก การจัดการคนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ของ Noelle, Barbara, and John (2004) รายงานว่า รูปแบบนี้มี 3 มิติ ได้แก่ 1) การค้นหา หมายถึง องค์กรพยายามค้นหาคนคุณภาพตามแหล่งต่าง ๆ เพื่อเข้ามาทำงานภายใต้เงื่อนไขของเวลาและโอกาสที่เหมาะสม ซึ่งขั้นนี้้องค์กรควรทบทวนทักษะ และวิเคราะห์งาน 2) แรงบันดาลใจ หมายถึง การพัฒนา และการให้การศึกษาหรือฝึกฝนแก่พนักงาน โดยใช้การสอนงาน และระบบพี่เลี้ยง ตลอดจนการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อสร้างแรงจูงใจและมีแรงบันดาลใจสร้างผลงาน และ 3) การเปลี่ยนรูปเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนา และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร ตลอดจนการได้รับผลย้อนกลับจากการลงทุนพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ

รูปแบบถัดมาเป็นรูปแบบการจัดการคนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ของ Armstrong (2006) เสนอแนวคิดว่าการจัดการคนคุณภาพควรประกอบด้วย การดึงดูดพนักงาน การดำรงรักษา การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความผูกพันทางใจ (A psychological contract) โดยการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งอัตราการจ่ายผลตอบแทนที่แข่งขันได้ส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการดึงดูดและดำรงรักษา การพัฒนา และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งหลักการเหล่านี้ทำให้เพิ่มผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ โดยระบุว่ารูปแบบนี้เริ่มต้นตั้งแต่การพิจารณากลยุทธ์ทางธุรกิจเชื่อมโยงกับความต้องการขององค์กร ตลอดจนพิจารณาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของพนักงานว่าสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ สำหรับประเด็นความผูกพันทางใจ Savarimuthu and Jothi (2018) สนับสนุนว่า ปัจจุบันเกิดภาวะถดถอยขององค์กรทั่วโลก ทำให้ลดจำนวนพนักงานที่ไม่จำเป็นลง ดังนั้นระบบการจัดการคนคุณภาพต้องสร้างความผูกพันทางใจให้กับพนักงานที่ยังคงอยู่ เพื่อสร้างแรงจูงใจและดำรงรักษาให้คงอยู่ในองค์กรต่อไป อีกทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของนายจ้างเช่นกัน และทำนองเดียวกัน ยุวดี จันทะศิริ (2563) รายงานว่า นับตั้งแต่นี้เป็นต้นไปการสร้างภาพลักษณ์ของนายจ้างจำเป็นเพิ่มขึ้น ได้แก่ ภาพลักษณ์ด้านการจ้างงาน การช่วยเหลือสังคม และการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากทุกวันนี้ การติดต่อสัมพันธ์มีลักษณะเป็นเครือข่ายทางสังคม หากองค์กรมีภาพลักษณ์ดีทำให้เกิดความประทับใจและสื่อสารภาพองค์กรแง่บวกจึงเป็นโอกาสสำคัญในการดึงดูดคนเข้ามาทำงาน อีกทั้ง Tedgui (2021) สนับสนุนว่า เริ่มมีคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงานแทนที่คนรุ่นเก่าในองค์กร และคาดว่ารุ่นมิลเลนเนียลจะมีร้อยละ 75 ของพนักงานทั้งหมดภายในปี 2568 และคนรุ่นนี้ตัดสินใจเข้าทำงานพิจารณาจากภาพลักษณ์ของนายจ้างเป็นหลัก ดังนั้นองค์กรควรดึงดูดคนคุณภาพรุ่นใหม่ด้วยการสร้างภาพลักษณ์นายจ้างโดยผ่านการสื่อสารที่เหมาะสมและถูกต้อง

รูปแบบสุดท้าย การจัดการคนคุณภาพของ Aditya Birla Group (2015) และ NHS Leadership Academy Talent and Talent Management Insights (2014) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของคนคุณภาพ โดยการดึงดูด พัฒนา และธำรงรักษา และวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งการวัดผลลัพธ์ต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล นั่นคือ เหตุคือสิ่งที่ได้ลงทุน หมายถึง กิจกรรมที่ได้ดำเนินขึ้นต่อพนักงาน สำหรับผลคือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยมีตัวชี้วัดผลลัพธ์ดังนี้ 1) ตัววัดปัจจัยนำเข้า แสดงให้เห็นถึงปริมาณงาน กิจกรรม โครงการ ที่องค์กรกำหนดขึ้น และวัดจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกิจกรรม และโครงการนั้น ๆ โดยวัดออกมาเป็นจำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมในโปรแกรมหรือโครงการ ต้นทุนที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นต้นทุนที่วัดจำนวนและปริมาณกิจกรรม โครงการ และโปรแกรมที่กำหนดขึ้น 2) ตัววัดต้นทุน เน้นการวัดต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในปัจจุบันนำเข้า 3) ตัววัดด้านการตอบสนอง เป็นการวัดปฏิกิริยาตอบสนองที่เกิดขึ้น และวัดระดับความพึงพอใจ ตลอดจนวัดความผูกพันและการมีส่วนร่วมของพนักงาน 4) ตัววัดด้านการเรียนรู้ เน้นการวัดถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากทักษะและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นใน 5) ตัววัดด้านการนำไปประยุกต์ใช้ เป็นการประสิทธิภาพของโปรแกรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ และ 6) ตัววัดด้านผลกระทบที่เกิดขึ้น เป็นการวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการลงทุนทั้งการวัดสิ่งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบสร้างทฤษฎีจากข้อมูลแนวทางสร้างสรรค์นิยม (Constructionist grounded theory) และแนวการตีความ (Interpretivism) เนื่องจากงานวิจัยนี้มุ่งแสวงหาความจริงที่แท้จริงของสิ่งที่ปรากฏโดยใช้หลักการวิจัยของ Charmz (2014) เนื่องจากการศึกษานี้มีฐานความเชื่อว่า องค์กรที่ใช้การปฏิบัติเป็นฐานในการออกแบบระบบการจัดการคนคุณภาพได้สร้างขึ้นจากบริบทขององค์กรทั้งเชิงวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมองค์กร และพฤติกรรมของคนในองค์กร เป็นต้น ดังนั้น ในการวิจัยจึงมีรายละเอียดและขั้นตอนกล่าวถึงดังต่อไปนี้

พื้นที่ในการศึกษา และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การกำหนดขอบเขตพื้นที่การศึกษาจึงอาศัยหลักคิดของ Stake (1998) นั่นคือ มุ่งศึกษาเฉพาะเจาะจงโดยเน้นสิ่งต้องการศึกษา มีขอบเขตจำกัด มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ฉะนั้นจากหลักคิดนี้จึงนำไปสู่การกำหนดพื้นที่ในการศึกษาคือศึกษาระบบท่าอากาศยานที่ตั้งสำนักงานสาขาในประเทศไทย โดยมีเกณฑ์คัดเข้า (The criteria included) ดังนี้ 1) องค์กรที่เข้าร่วมมีสำนักงานสาขาในต่างประเทศไม่น้อยกว่า 3 ประเทศ 2) ธุรกิจหลักของสำนักงานใหญ่ในประเทศแม่ต้องเป็นธุรกิจเดียวกับสำนักงานสาขาในประเทศไทย และ 3) สำนักงานใหญ่ในประเทศแม่ลงมือปฏิบัติในการวางระบบการจัดการคน

คุณภาพไม่น้อยกว่า 10 ปี สำหรับการกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญใช้การสุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical sampling) ดังนั้น เจาะจงศึกษากลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์: คุณสมบัติคือ เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจอย่างดีในการขับเคลื่อนหลักคิด นโยบายและการแปลงแผนสู่การปฏิบัติในการจัดการคุณภาพ และเป็นผู้ประเมินผลระดับองค์กรที่เกิดจากการนำระบบนี้มาใช้ ตลอดจนเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กร และ 2) ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้มีอำนาจกระทำการแทน: คุณสมบัติคือ เป็นผู้กำหนดนโยบาย และผู้ตัดสินใจในการนำหลักคิดและระบบการจัดการคุณภาพมาใช้

เนื่องจากการศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ และศึกษาแบบการสร้างทฤษฎีจากข้อมูล ผู้ศึกษาให้ความสำคัญกับความอิ่มตัวทางทฤษฎี (Theoretical saturation) Glaser and Strauss (1967) แนะนำขนาดตัวอย่างขึ้นอยู่กับความอิ่มตัวทางทฤษฎีจะเกิดขึ้นเมื่อ 1) ไม่มีข้อมูลใดใหม่ที่จะทำให้กลุ่มประเภทใหม่เกิดขึ้นอีก 2) กลุ่มประเภทได้มีการพัฒนาคุณสมบัติ หรือมิติต่าง ๆ ได้ดีแล้ว และ 3) มีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มประเภทชัดเจนและผ่านการตรวจสอบความถูกต้องดีแล้ว ดังนั้น จากเหตุผลเหล่านี้ผู้ศึกษาเพิ่มตัวอย่างไปเรื่อยๆ หรือมีการติดต่อเพื่อเก็บข้อมูลซ้ำในบางประเด็นที่ยังคงเป็นข้อสงสัยจนกว่าการเก็บข้อมูลไม่มีข้อใหม่เกิดขึ้น

วิธีและขั้นตอนการเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลประกอบด้วย 1) การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และ 2) การวิเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วย (1) เอกสารระดับองค์กร: วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และ (2) เอกสารระดับแผนกทรัพยากรมนุษย์: ค่านิยม ปรัชญา และนโยบายการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์หลักคิดการจัดการคุณภาพ การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ และวิธีการวัดผลลัพธ์การจัดการคุณภาพ

จากวิธีการข้างต้นมีวิธีการในการเข้าสู่พื้นที่ศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. สืบรวจองค์กร เริ่มต้นจากเข้าพบปะกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพูดคุยเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปขององค์กร สาเหตุในการนำหลักการจัดการคุณภาพมาใช้ และความมีชื่อเสียงในการออกแบบและพัฒนากระบวนการจัดการคุณภาพ

2. ร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งแนวคำถามพัฒนาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสืบรวจองค์กรครั้งแรก ชนิดของคำถามประกอบด้วย คำถามหลัก (Main question) 4 คำถาม และคำถามขอรายละเอียด (Probes) ในแต่ละคำถามหลักประมาณ 4 – 5 คำถาม ยกตัวอย่างคำถามหลัก เช่น องค์กรที่ดำเนินงานอยู่ให้ความสำคัญค่าว่า คุณภาพและการจัดการคุณภาพอย่างไร? ยวดี จันทะศิริ

ต่อมาผู้วิจัยจึงนำร่างแบบสัมภาษณ์ และทำตารางตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัยและคำถามการวิจัยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาจำนวน 5 ท่าน ต่อมาจึงนำร่างแบบสัมภาษณ์มาปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ

3.ลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้เทปบันทึกเสียง และการบันทึกในสนาม (File note) ขณะสัมภาษณ์ผู้วิจัยจดบันทึกย่อเป็นประเด็นและเป็นคำต่อคำไม่มีการเปลี่ยนแปลงคำพูดของผู้ถูกสัมภาษณ์ หลักจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์นำบันทึกย่อมาเรียบเรียงใหม่พร้อมทั้งถอดเทปบันทึกเสียงทั้งคำต่อคำและสรุปใจความแต่ยังคงสาระเดิม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีบันทึกช่วยจำ (Memo) สรุปประเด็นต่างๆ ในภาพรวมของแต่ละครั้งและสรุปความเห็นของผู้วิจัยต่อข้อมูลและข้อเสนอแนะในการเก็บข้อมูลครั้งต่อไป เพื่อพิจารณาว่ามีส่วนใดที่ยังต้องการหาคำตอบเพื่อความอึดตัวของข้อมูลต่อไป หลังจากผู้วิจัยได้จัดเรียงข้อมูลเรียบร้อยแล้วส่งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลว่าผู้วิจัยมีความเข้าใจในสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องการสื่อหรือไม่อย่างไร โดยส่งข้อมูลผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ฉะนั้นการสัมภาษณ์ครั้งนี้สิ้นสุดการเก็บข้อมูลจำนวน 3 องค์กร และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 6 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ ใช้แนวคิดการสร้างทฤษฎีจากข้อมูลของ Charmz (2014) เป็นหลัก ดังนั้นการกำหนดรหัสและการวิเคราะห์ เริ่มต้นจาก 1) การสร้างรหัสเริ่มต้น เป็นการก่อรูปความคิด โดยกำหนดรหัสบรรทัดต่อบรรทัด วิธีการกำหนดรหัสโดยการรักษารากข้อมูลในภาษาเดิมของผู้เข้าร่วม 2) การสร้างรหัสเน้นความสำคัญ การให้รหัสรอบนี้ถ้ากรณีรหัสหลายตัวมีความหมายคล้ายกัน รหัสบางตัวที่ได้จากรอบแรกผู้วิจัยอาจมีการรวมกันหรือตัดออก อย่างไรก็ดี หากบางตัวสะท้อนความคิดแล้วผู้วิจัยคงไว้ และ 3) รหัสเชิงทฤษฎี โดยเชื่อมโยงรหัสเน้นความสำคัญ ซึ่งสัมพันธ์กันในลักษณะเป็นสมมติฐาน โดยใช้ผังความคิด ทำให้เห็นการเชื่อมโยงกระบวนการและตรรกะ อันนำไปสู่การบูรณาการเพื่อสร้างทฤษฎี สำหรับการรายงานผลการศึกษาใช้ผังความคิดพร้อม ๆ กับการวิเคราะห์คำพูดที่อ้างถึงกระบวนการตีความไปด้วยกัน เพื่อสร้างข้อสรุปข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่มองเห็นจากข้อมูลทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่และสร้างธีม (Theme) ไว้

ผลการวิจัย

การให้ความหมายคนคุณภาพ และการจัดการคนคุณภาพของบรรษัทข้ามชาติ

1. นิยามความหมายคนคุณภาพ

นิยามความหมายคนคุณภาพ	
ความหมายเชิงนามธรรมหรือมุมมองด้านคน	ความหมายเชิงรูปธรรมหรือมุมมองทางธุรกิจ
1. ชีตความสามารถเชิงสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การพัฒนาคน การประสาน ความซื่อสัตย์ การไว้วางใจ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และจริยธรรมทางธุรกิจ	1. ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น
2. พฤติกรรมสนับสนุนความสำเร็จในผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีวินัย แบ่งปันความรู้ และประสบการณ์	2. ผู้เป็นกลจักรสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความเจริญเติบโตขององค์กร

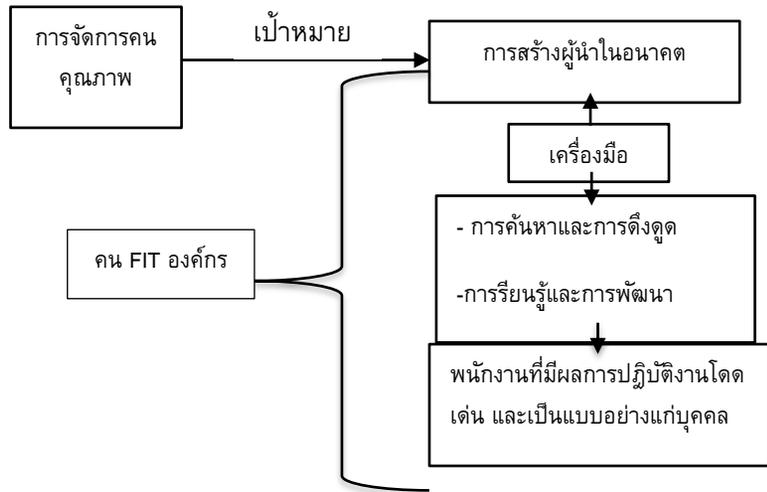
สมคูล: ทุกคนเป็นคนคุณภาพได้

รูปที่ 1: มโนทัศน์หลักในการนิยามความหมายคนคุณภาพของบรรษัทข้ามชาติ

ผลการศึกษารูปที่ 1 พบว่า องค์กรมองคนทุกคนสามารถเป็นคนคุณภาพได้ โดยการฝึกฝน และเรียนรู้จากโปรแกรมและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร สำหรับการนิยามความหมายคนคุณภาพ แบ่งเป็น 2 มิติ คือ มิติแรก ความหมายเชิงนามธรรมหรือมุมมองด้านคน กล่าวคือ เป็นการพรรณนาคุณลักษณะคนคุณภาพ ประกอบด้วย (1) ชีตความสามารถเชิงสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การพัฒนาคน การประสาน ความซื่อสัตย์ การไว้วางใจ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และจริยธรรมทางธุรกิจ และ (2) พฤติกรรมสนับสนุนความสำเร็จในผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีวินัย แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ มิติสุดท้ายความหมายเชิงรูปธรรมหรือมุมมองทางธุรกิจ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความเจริญเติบโตขององค์กร และท้ายสุดแล้วทั้งสองมิติต้องสมคูล ดังเช่นบทสัมภาษณ์ผู้บริหารรายหนึ่ง

“... คนทุกคนเป็นคนคุณภาพได้ ไม่มีข้อจำกัดด้าน เชื้อชาติ ศาสนา และสีผิว คนคุณภาพเรามอง 2 เรื่อง คือ 1) ผลการปฏิบัติงานว่าได้ตรงตามเป้าหมาย นี่คือนุมเชิงธุรกิจ ว่าสร้าง Impact ให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และ 2) ต้องเก่งด้านคน มีภาวะผู้นำด้วย ด้านคนต้องเอาเช่นกัน ต้องสมคูลทั้งสองอย่าง บางคนเก่งธุรกิจอย่างเดียวถือเป็นความสำเร็จระยะสั้น มันเป็นการมองเพียงแค่ result ถือว่าไม่สำเร็จ ดังนั้นด้านคนต้องดูว่ามีความสามารถในพัฒนาคนได้มัย ทำงานกับคนได้มัย นำผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จไปด้วยได้มัย ความซื่อสัตย์ ไว้วางใจ ปฏิบัติตามจริยธรรมธุรกิจขององค์กร” (A2)

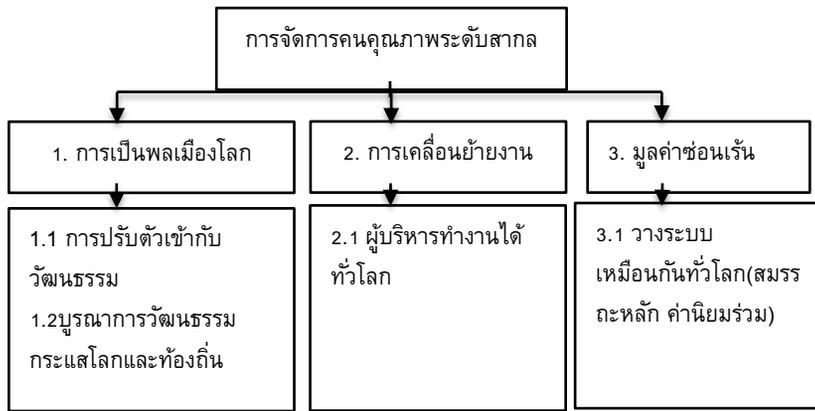
2. การนิยามความหมายการจัดการคนคุณภาพ และการจัดการคนคุณภาพระดับสากล



รูปที่ 2: มโนทัศน์หลักในการจัดการคนคุณภาพของบริษัทข้ามชาติ

ผลการศึกษาจากรูปที่ 2 พบว่า การจัดการคนคุณภาพเป็นมุมมองเชิงระบบมีเป้าหมายเพื่อสร้างผู้นำองค์กรในอนาคต โดยใช้เครื่องมือด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อเข้ากันได้ระหว่างคนและองค์กร เบื้องต้นพนักงานต้องเรียนรู้วัฒนธรรม และธรรมชาติองค์กรประเภทนี้ว่าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะทางเศรษฐกิจ ซึ่งพนักงานต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และไม่ยึดติดกับพื้นที่ปลอดภัย (Comfort zone) การจัดการคนคุณภาพเริ่มตั้งแต่กลยุทธ์การค้นหาและการดึงดูด การเรียนรู้และพัฒนา และการดำรงรักษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้โปรแกรมพัฒนาพิเศษ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและเป็นแบบอย่างแก่พนักงานอื่นๆ ได้

ดังข้อมูลการสัมภาษณ์ว่า “... การจัดการคนคุณภาพเป็นกระบวนการเชิงระบบเป้าหมายเพื่อสร้างผู้นำในอนาคต เป็นการค้นหา การเรียนรู้ การพัฒนา การดำรงรักษา โดยใช้โปรแกรมพิเศษมากกว่าพนักงานกลุ่มทั่วไป เพื่อให้พวกเขามีเส้นทางอาชีพชัดเจน และทำให้เขาเติบโตพร้อมกับองค์กร... เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และเป็นแบบอย่างแก่คนอื่น ๆ ” (B1)



รูปที่ 3: มโนทัศน์หลักในการจัดการคนคุณภาพระดับสากลของบรรษัทข้ามชาติ

ผลการศึกษาด้านการจัดการคนคุณภาพระดับสากลจากรูปที่ 3 พบว่า บริษัทจำเป็นต้องตระหนักต่อการแข่งขันระดับโลก และเผชิญกับการบริหารคนคุณภาพสู่ระดับโลก ดังนั้นการจัดการคนคุณภาพระดับสากลประกอบด้วย 1) ส่งเสริมการเป็นพลเมืองโลก ซึ่งหลักการนี้สำคัญมาก นั่นคือ พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรม และบูรณาการกระแสหลักและท้องถิ่นได้ และ 2) การเคลื่อนย้ายงาน กล่าวคือ เป้าหมายในการจัดการคนคุณภาพ เพื่อสร้างผู้บริหารหรือตำแหน่งสำคัญ ฉะนั้น ผู้บริหารของบรรษัทข้ามชาติสามารถย้ายไปประจำทำงานได้ทั่วโลก เนื่องจากสามารถเพิ่มประสบการณ์เชิงลึกให้กับพนักงาน โดยผ่านการเรียนรู้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และบ่อยครั้งเมื่อเกิดวิกฤติที่ไม่เคยประสบมาก่อนทำให้คนกลุ่มนี้มีมุมมองต่างจากพนักงานกลุ่มอื่น ๆ และ 3) มูลค่าซ่อนเร้น กล่าวคือ บรรษัทข้ามชาติไม่ว่าสำนักงานตั้งอยู่ประเทศใดในโลกระบบการจัดการคนคุณภาพต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยไม่จำกัดความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เชื้อชาติ ศาสนา และสีผิว ซึ่งหากว่าองค์กรคำนึงเรื่องเหล่านี้ถือเป็นการลดทอนคุณค่าความเสมอภาคของพนักงาน ตลอดจนอาจเป็นอุปสรรคหนึ่งสำหรับโยกย้ายผู้บริหารไปประจำประเทศต่าง ๆ อย่างไรก็ดี หากว่าจำเป็นต้องสร้างระบบการจัดการคนคุณภาพแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ หัวใจสำคัญที่องค์กรต้องตระหนักคือ ทำอย่างไรให้เกิดช่องว่างของมาตรฐานน้อยที่สุด สำหรับการวางระบบเหมือนกันทั่วโลกควรอยู่ภายใต้การปฏิบัติที่เป็นขีดความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก และ ค่านิยมร่วมของสำนักงานใหญ่ในประเทศแม่

กระบวนการและวิธีการปฏิบัติในการจัดการคนคุณภาพของบรรษัทข้ามชาติ

จากผลการศึกษาด้านการจัดการคนคุณภาพในเชิงการปฏิบัติ ค้นพบ 3 กลยุทธ์หลักได้แก่ การค้นหาและการดึงดูด การเรียนรู้และการพัฒนา และการดำรงรักษา ดังรูปที่ 4 และอธิบายข้อค้นพบแต่ละองค์ประกอบถัดไป



รูปที่ 4: มโนทัศน์หลักในการจัดการคนคุณภาพเชิงการปฏิบัติของบริษัทข้ามชาติ

1. การค้นหาและการดึงดูด พบว่า การค้นหาจาก 2 แหล่งหลัก กล่าวคือ แหล่งแรกจากภายนอก ใช้สิ่งดึงดูด 2 ลักษณะคือ 1) สิ่งที่เป็นตัวเงิน โดยจ่ายค่าตอบแทนตามราคาตลาดมีการจัดลำดับเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง และ 2) สิ่งที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ โอกาสการพัฒนา และภาวะลักษณะของนายจ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะลักษณะด้านการให้โอกาสในการเติบโตของพนักงาน นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดยืนยันว่า ด้วยธรรมชาติของบริษัทข้ามชาติดึงดูดคนเข้ามาทำงานได้สูง ผู้ผ่านการคัดเลือกส่วนใหญ่มาจากบริษัทข้ามชาติ เนื่องจากกลุ่มนี้มีความสามารถในการเรียนรู้ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม รวมถึงการปรับตัวดีกว่าพนักงานที่มาจากองค์กรทั่วไป ดังเช่นผู้บริหารรายหนึ่งให้ข้อมูลว่า “...เชิงประสบการณ์ส่วนใหญ่คนที่ผ่านการคัดเลือกไม่มีอะไรแตกต่างมากมาย แต่คนที่มาจากบริษัทข้ามชาติด้วยกันจะ fit มากกว่าคนที่มาจากองค์กรทั่วไป ถ้าเลือกคนที่มาจากองค์กรทั่วไป *learning curve* บางอย่างหายไป เช่น ทักษะทางภาษา ความยืดหยุ่น” (C2)

แหล่งที่สองจากภายใน พบว่า องค์กรเน้นการสร้างกลุ่มคนคุณภาพจากภายใน เพื่อรองรับตำแหน่งบริหารอนาคต กรณีมีตำแหน่งงานว่างพิจารณาพนักงานภายในทั้งสำนักงานใหญ่ในประเทศแม่ และสำนักงานสาขาในประเทศต่างๆ ส่วนกรณีสรรหาผู้บริหารจากภายในต้องผ่านการสัมภาษณ์

จากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทสาขาในประเทศนั้น ๆ และต้องสอบความรู้เกี่ยวกับประเทศที่จะไปดำรงตำแหน่งและความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตลอดจนพิจารณาประสบการณ์ ชีตความสามารถเชิงสมรรถนะ ผลการปฏิบัติงาน และมอบหมายให้ทำโครงการพิเศษ ซึ่งการพิจารณาเช่นนี้เรียกว่าการพิจารณาทั้งกระบวนการ เพื่อประเมินพัฒนาการของพนักงาน

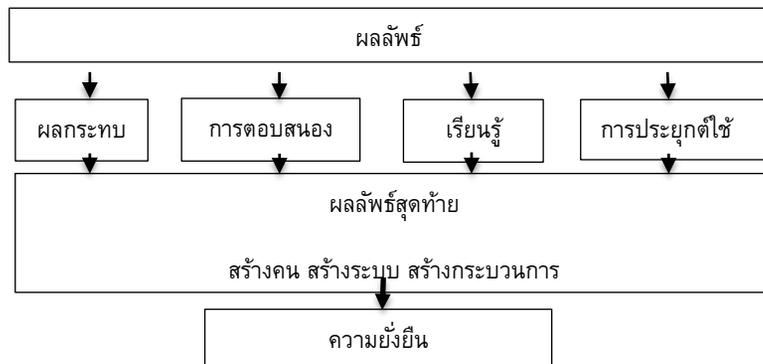
2. การเรียนรู้ และการพัฒนา พบว่า องค์กรแบ่งโปรแกรมเป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรก โปรแกรมการฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ประเภท 1) โปรแกรมพิเศษเป็นโปรแกรมคัดเลือกกลุ่มคุณภาพจากบริษัทสาขาในหลายประเทศทั่วโลก โดยจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารทั่วโลกมีเนื้อหาเกี่ยวกับธุรกิจ และ 2) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเป็นโปรแกรมพัฒนาตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับสากล และมีโปรแกรมการยกย่องชมเชย สาเหตุกำหนดเช่นนี้เพราะต้องการเพิ่มประสบการณ์ที่หลากหลายแก่พนักงาน ภายหลังผ่านการเข้าฝึกอบรมทุกคนต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ลักษณะที่สองโปรแกรมการพัฒนาอาชีพ ใช้การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและการโยกย้ายงานเป็นกลยุทธ์หลัก ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้กระทำทั้งภายในองค์กรและระหว่างบริษัทสาขาในต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมพนักงานที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารเกิดทักษะหลากหลาย และประสบการณ์ใหม่กว้างขึ้น รวมถึงสามารถปิดช่องว่างทักษะของพนักงาน ดังเช่น ข้อมูลยืนยันจากผู้สัมภาษณ์เน้นย้ำว่า “ผู้บริหารหลายคนได้ผ่านการเรียนรู้งานมาหลายตำแหน่ง มันมีประโยชน์สำหรับพวกเขา ทำให้เติบโตในหน้าที่การงาน มีวิสัยทัศน์กว้างขึ้น และพวกนี้สามารถสอนงานน้องๆ ได้” (A1)

3. การดำรงรักษา พบว่า เป็นกลยุทธ์หนึ่งเพื่อสร้างความมั่นใจว่าพนักงานยังคงอยู่และเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และผลลัพธ์ของนโยบายนี้คือการไหลเวียนคนที่มีศักยภาพในองค์กรซึ่งเป็นการสร้างและบำรุงรักษาคุณภาพ สำหรับส่วนนี้เน้นเครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2 กลยุทธ์หลักคือ กลยุทธ์แรกการจัดการผลการปฏิบัติงาน วัดความสำเร็จ 2 ด้าน คือ ด้านธุรกิจและความสำเร็จด้านคน กล่าวคือ ความสำเร็จด้านธุรกิจ วัดที่ผลการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ และนวัตกรรม ส่วนด้านคน วัดขีดความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก และขีดความสามารถเชิงสมรรถนะด้านหน้าที่งาน ส่วนเครื่องมือการประเมินที่นำมาใช้คือการประเมินแบบ 360 องศา ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เน้นย้ำว่าการเลือกเครื่องมือการประเมินควรเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น การประเมินผลแบบ 360 องศาสิ่งสำคัญคือ 1) ต้องกำหนดกระบวนการ 2) กำหนดโครงสร้างการให้ข้อมูลย้อนกลับ 3) ปลูกฝังให้สนใจเนื้อหาการประเมินไม่สนใจผู้ประเมิน ส่วนนี้สำคัญมากสำหรับบริบทองค์กรในประเทศไทย เนื่องจากการเปิดใจกว้างต่อรับฟังข้อมูลย้อนกลับยังคงปลูกฝังอีกมาก และ 4) เน้นการสื่อสารสองทาง ส่วนผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับต้องผ่านโปรแกรมการสอนแนะก่อน ทั้งนี้การสอนแนะและการให้ข้อมูลย้อนกลับควรปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ดี พนักงานมีสิทธิถามผลประเมินที่ตนสงสัย

เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการกระทำเช่นนี้เรียกว่าการสร้างพันธะสัญญาใจ

กลยุทธ์ที่สองการจ่ายผลตอบแทน ยึดหลักการจ่ายแบบใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นฐาน โดยพิจารณาผลงาน และพฤติกรรมโดดเด่นเหนือจากความคาดหวัง อีกทั้งสามารถทำงานยากได้ นอกจากนี้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวแทนขององค์กรส่งเสริมกลยุทธ์การชื่นชมยอมรับซึ่งกันและกัน ถือว่าเป็นการสร้างประสิทธิภาพเครือข่ายคนทำงานทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับ และผู้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการสร้างผลงานต่อองค์กร ผลการศึกษายังพบอีกว่า การจ่ายผลตอบแทนเน้นผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ เพราะองค์กรมีตัวชี้วัดและเป้าหมายชัดเจน แต่มีข้อจำกัดในการส่งเสริมกลยุทธ์การชื่นชมยอมรับ ด้วยเหตุว่าคนเอเชียและรวมถึงคนไทยด้วยไม่กล้าแสดงความรู้สึกในการพูดขอบคุณหรือกล่าวชื่นชมกับคนที่สร้างความสำเร็จให้องค์กร ซึ่งการใช้กลยุทธ์การชื่นชม พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด ยอมรับว่าเป็นดาบสองคมในองค์กรประเทศไทย ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่าองค์กรพยายามสร้างมาตรฐานให้เหมือนกันโดยพยายามบูรณาการระหว่างวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยกับรูปแบบการทำงานของบรรษัทข้ามชาติแบบวัฒนธรรมตะวันตก

วิธีการวัดผลลัพธ์ของบรรษัทข้ามชาติในการจัดการคนคุณภาพ



รูปที่ 5: โหนดต้นหลักวิธีการวัดผลลัพธ์การนำระบบจัดการคนคุณภาพมาใช้ในบรรษัทข้ามชาติ

ผลการศึกษาวิธีการวัดผลลัพธ์การนำระบบการจัดการคนคุณภาพมาใช้ในองค์กร รูปที่ 5 ผลการศึกษาพบว่า องค์กรวัดผลลัพธ์ดังต่อไปนี้ ตัวชี้วัดที่ 1 ตัววัดด้านผลกระทบโดยวัดทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ได้แก่ 1) การคงอยู่ของพนักงาน พิจารณาจากการเข้าออกจากงานเปรียบเทียบกับตลาดที่เป็นประเภทธุรกิจประเภทเดียวกัน 2) ความรัก ความผูกพัน และความสุขในงาน 3) ปัญหา

การทดแทนตำแหน่งบริหารลดลง และ 4) การได้รับรางวัลคุณภาพ ตัวชี้วัดที่ 2 ตัววัดด้านการตอบสนอง เป็นการวัดปฏิกิริยาตอบสนองที่เกิดขึ้น พิจารณาจากความพึงพอใจต่อกิจกรรมฝึกอบรมและการพัฒนา ตัวชี้วัดที่ 3 ตัววัดด้านการเรียนรู้ และตัววัดที่ 4 ตัววัดด้านการประยุกต์ใช้ กล่าวคือองค์กรพิจารณาพฤติกรรมการทำงานของกลุ่มคนคุณภาพว่ามีศักยภาพและความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด และพฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไร ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ และนวัตกรรมภายในองค์กร และท้ายสุดตัวชี้วัดทั้งหมดส่งผลต่อผลลัพธ์สุดท้าย นั่นคือ การสร้างคน สร้างระบบ และสร้างกระบวนการ เพื่อสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาระยะยาว

องค์กร อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้ พบว่า องค์กรส่วนใหญ่เน้น การเห็นคุณค่าและอัตลักษณ์ของคนคุณภาพ ดังบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารรายหนึ่งว่า “อย่าพยายามคิดการลงทุนในการพัฒนาคนออกมาเป็นตัวเลขอย่างสุดโต่ง เพราะโดยธรรมชาติแล้วทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสามารถนำพาองค์กรให้แข่งขันได้ และมีความเป็นอัตลักษณ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อช่วยการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร” (A 1)

อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบความหมายคนคุณภาพ สอดคล้องกับการวิจัยก่อนหน้านี้ นั่นคือ ให้ความหมายผูกโยงกับมุมมองหรือบริบทที่องค์กรต้องการเป็นสำคัญ ดังข้อเสนอแนะของ Towers Perrin (2004 อ้างถึงใน Adamsen, 2014) และ Scott and Revis, 2008 และ Tansley *et al.* (2007) ยืนยันว่า ในทางปฏิบัติองค์กรมักนิยามความหมายภายใต้มุมมองขององค์กรมากกว่าคำนิยามที่ใช้กันอยู่ทั่วไป เนื่องจากการระบุมุมมองของคนคุณภาพต้องเหมาะสม และเข้ากันได้กับเป้าหมาย คำนิยามร่วม และวิสัยทัศน์องค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทางธุรกิจ นอกจากนี้ หากเชื่อมโยงกับการนิยามความหมายในโลกการทำงานของ Gallardo-Gallardo, Dries, and Gonzalez-Cruz (2013) พบว่า การนิยามความหมายเชิงนามธรรมหรือมุมมองด้านคนมีความคล้ายคลึงกับการนิยามเชิงวัตถุ นั่นคือ มองคุณลักษณะคนคุณภาพว่าแต่ละคนแตกต่างกันทั้งเป็นความสามารถตามธรรมชาติและการเรียนรู้ และมีที่สุดท้ายความหมายเชิงรูปธรรมหรือมุมมองทางธุรกิจมีลักษณะคล้ายคลึงกับการมองคนคุณภาพว่าคนทุกคนเป็นคนคุณภาพสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานให้กับองค์กรในระยะยาวได้ และรูปแบบพฤติกรรมของคนเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในงาน กล่าวโดยสรุป องค์กรที่ศึกษาเหล่านี้มองทุกคนในองค์กรสามารถเป็นคนคุณภาพได้ โดยผ่านประสบการณ์และการฝึกฝนเมื่อเข้ามาทำงานในองค์กร และคนคุณภาพควรประกอบด้วยความสามารถด้านคนและด้านธุรกิจจึงส่งผลกระทบต่อ

สำหรับการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ระยะยาวได้

สำหรับข้อค้นพบเกี่ยวกับความหมายการจัดการคนคุณภาพเป็นระบบและกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น เกี่ยวโยงกับหลักคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญเพื่อสร้างผู้นำในอนาคต ดังที่ Collings and Mellahi (2009) ให้ข้อคิดเห็นว่า การจัดการคนคุณภาพเป็นกิจกรรม และ

ยวดี จันทะศิริ

กระบวนการระบุตำแหน่งสำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ ภายใต้การเติมเต็มและพัฒนาด้วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้พบอีกว่า ระบบการจัดการคนคุณภาพในบริษัทข้ามชาติเปลี่ยนแปลงตามสภาวะเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กร ฉะนั้น สิ่งที่สำคัญในการจัดการคนคุณภาพคือ องค์กรสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมให้พนักงานเข้าใจและตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นความท้าทายอย่างหนึ่ง และไม่ควรไม่ยึดติดกับพื้นที่ที่ปลอดภัย ตลอดจนพยายามสร้างคนคุณภาพให้มีผลงานโดดเด่นและเป็นแบบอย่างแก่คนกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งหลักการนี้สอดคล้องกับนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ สนับสนุนว่า องค์กรควรสร้างกลยุทธ์การจัดการคนคุณภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัต (Waheed, Zaim and Zaim, 2012; Gallardo-Gallardo, Thunnissen, and Scullion, 2019) และ รักษาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานสูงอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ขององค์กร (Tedgui, 2011)

ส่วนการจัดการคนคุณภาพระดับสากล ซึ่งให้เห็นว่า บริษัทข้ามชาติสร้างระบบการจัดการคนคุณภาพเป็นมาตรฐานเดียวกันและบูรณาการระหว่างกระแสโลกและท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของจาตุรงค์ นภทร (2560) รายงานว่า การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก นอกจากนี้ผลการศึกษามุ่งเน้นที่การเคลื่อนย้ายงานถือเป็นเป้าหมายสำคัญในการสร้างประสบการณ์เชิงลึกให้กับกลุ่มคนคุณภาพ กล่าวคือ การโยกย้ายงานไปในพื้นที่หลากหลายทางวัฒนธรรมส่งผลให้พนักงานปรับตัวตลอดเวลา นอกจากนี้ การเผชิญต่อภาวะวิกฤติทำให้เกิดมุมมองแตกต่าง ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ ยูวดี จันทะศิริ (2563) ยืนยันว่า คนคุณภาพก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงเส้นทางสำคัญอย่างหนึ่งคือ การส่งไปเรียนรู้งานสาขาต่างประเทศ เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัว และความยืดหยุ่น เนื่องจากองค์กรลักษณะนี้มีพนักงานหลากหลายเชื้อชาติ อีกทั้งติดต่อกับหุ้นส่วนต่าง ๆ หลากหลายประเทศ และยังพบว่า การโยกย้ายไปประจำในสาขาต่างประเทศเป็นการส่งเสริมการเป็นพลเมืองและกรอบแนวคิดเชิงสากล (Global mindset) อีกทั้ง พบว่า หลักการจัดการคนคุณภาพระดับสากลควรบูรณาการระหว่างวัฒนธรรมระดับโลกและวัฒนธรรมท้องถิ่นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Stahl *et al.* (2012) และ จาตุรงค์ นภทร (2560) รายงานว่า การจัดการคนคุณภาพ ระดับสากล ควรบูรณาการความสมดุลระหว่างกระแสโลกและความต้องการของท้องถิ่น เพื่อปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมต่าง ๆ ได้

การค้นหาและการดึงดูดจากข้อค้นในงานวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้าดังเช่น Armstrong (2006) กล่าวว่า กลยุทธ์นี้เป็นความพยายามขององค์กรในการดำรงรักษาคนคุณภาพ ดังนั้น จึงเป็นการดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้วิธีการจ่ายค่าตอบแทนตามกลไกตลาดแรงงาน ถือว่าเป็นอัตราการจ่ายผลตอบแทนที่แข่งขันได้และส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการดึงดูดพนักงานค่อนข้างสูง อีกทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ของนายจ้างในการ

ดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน ดึงข้อสนับสนุนของ Tedgui (2021) ระบุว่า รุ่นมิลเลนเนียลตัดสินใจทำงานปัจจัยสำคัญมาจากภาพลักษณ์ของนายจ้าง ซึ่งการดึงดูดเช่นนี้ทำให้สอดคล้องกับทิศทางของแรงงานในอนาคต

การเรียนรู้และการพัฒนา เน้นการพัฒนาในการปฏิบัติงานปัจจุบันและการทำงานอนาคต รวมถึงการเตรียมแผนหรือทิศทางธุรกิจระยะยาว ซึ่งชี้ให้เห็นได้จากการใช้โปรแกรมพัฒนาพิเศษกับคนคุณภาพที่อยู่ในลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับสากล ดังที่ Llopis (2015) สนับสนุนว่า ประสบการณ์หนึ่งที่ลุ่มลึกในการพัฒนาคนคุณภาพคือ การส่งพนักงานไปร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้นำระดับอาวุโสจากสำนักงานสาขาในประเทศต่างๆ ลักษณะเช่นนี้ทำให้ได้รับประสบการณ์หมุนเวียนตลอดเวลา และเป็นประโยชน์ในการสร้างผู้นำ นอกจากนี้การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานและการโยกย้ายงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาวิชาชีพของบรรษัทข้ามชาติ เพราะทำให้พนักงานมีทักษะหลากหลาย และมุมมองใหม่ในการทำงาน ตลอดจนมีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น และทำนองเดียวกัน ยูวดี จันทะศิริ (2563) ยังคงยืนยันว่า การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรมหลีกเลี่ยงไม่ได้ซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการเพิ่มทักษะพนักงาน เห็นความหมายของงาน และมีประสบการณ์กว้างขึ้น สำหรับการโยกย้ายไปประจำในสาขาต่างประเทศชั่วคราวถือเป็นโครงการพิเศษที่สำคัญ เพื่อเตรียมคนคุณภาพไปสู่ตำแหน่งบริหาร

การดำรงรักษาเห็นได้ว่า บรรษัทข้ามชาติใช้เครื่องมือการประเมินแบบ 360 องศาทำให้พนักงานนำผลที่ได้ไปพัฒนาทักษะตนเองเพิ่มเติม ขณะเดียวกันองค์กรมองเห็นศักยภาพของบุคคลจากมุมมองหลายแหล่งด้วย ซึ่งองค์กรสามารถสนับสนุนและพัฒนาทักษะต่างๆ เพื่อบุคคลดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น และยังพบอีกว่า การสอนแนะและการให้ข้อมูลย้อนกลับควรปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับ Noelle, Barbara and John (2004) และ ยูวดี จันทะศิริ (2563) รายงานว่า องค์กรส่วนใหญ่ส่งเสริมการให้ข้อมูลย้อนกลับและการสอนแนะเป็นวัฒนธรรมองค์กร และเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ส่วนการค่าจ้างที่เน้นผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยมองว่า เป็นกลยุทธ์สำคัญประการหนึ่งในภาวะถดถอยขององค์กร เพื่อให้พนักงานคงอยู่ในองค์กรพร้อม ๆ กับการพัฒนาปรับปรุงผลกาปฏิบัติ ดังเช่น Savarimuthu and Jothi (2018) ให้ความเห็นว่า ภาวะถดถอยขององค์กรทั่วโลก องค์กรจำเป็นต้องสร้างความผูกพันทางใจ และแรงจูงใจพนักงาน เพื่อดำรงรักษาให้คงอยู่ในองค์กร อีกทั้งผลการศึกษานี้ ยังชี้ให้เห็นว่า ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานมีการวัดความสำเร็จสัมพันธ์กับองค์ประกอบการนิยามความหมายของคนคุณภาพ นั่นคือ วัดทั้งความสำเร็จด้านคนและความสำเร็จด้านธุรกิจ

สำหรับวิธีการวัดผลลัพธ์จากระบบการจัดการคนคุณภาพใช้หลักคิดผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านผลกระทบ การตอบสนอง การเรียนรู้ และการนำไปใช้ประโยชน์ตามลำดับ เช่นเดียวกับกรณีศึกษาของ Aditya Birla Group (2015) และ NHS Leadership Academy Talent and Talent Management Insights (2014) นอกจากนี้พบว่า องค์กรใช้ตัวชี้วัดการตอบสนองเพื่อสร้างระบบให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของและเกิดการสร้างพลังร่วม (Empowerment) ต่อกระบวนการพัฒนาคนคุณภาพ ดังที่ Guthridge, Komm, and Lawson (2008) ให้ข้อคิดเห็นว่า ระบบการจัดการคนคุณภาพควรให้ความสำคัญกับความต้องการและความจำเป็นในการเป็นเจ้าของกระบวนการพัฒนา โดยองค์กรเป็นเพียงผู้เอื้อให้เกิดการพัฒนา โดยภาพรวมแล้วจุดเน้นสำคัญของข้อค้นพบคือมีมุมมองต่อคนคุณภาพว่าเป็น ทุนมนุษย์ นั่นคือเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและมีความเป็นอัตลักษณ์ ซึ่งสอดคล้องกับหลักคิดมุมมองฐานทรัพยากร ที่มองว่า คนคุณภาพ คือ ทุนมนุษย์ ที่มีความสามารถในการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ และถือเป็นสินทรัพย์ที่ยากในการทดแทนได้ (Farndate, Scullion and Sparrow, 2010; Lepak and Snell, 2002)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. การนำไปใช้ในเชิงทฤษฎี หากน่านิยามคนคุณภาพไปใช้ในงานวิจัยเชิงปริมาณจะทำให้ตัวชี้วัดชัดเจนและเกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น กล่าวคือ นำมิติของความหมายไปกำหนดนิยามเชิงโครงสร้างแล้ววิเคราะห์ในรูปองค์ประกอบเชิงโครงสร้างของคนคุณภาพในบริบทข้ามชาติ ถือเป็นกรเพิ่มองค์ความรู้และทำให้วัตถุประสงค์ประกอบของคนคุณภาพเป็นรูปธรรมมากขึ้น
2. การนำไปใช้ในเชิงการปฏิบัติ กล่าวคือ การสร้างกลุ่มคนคุณภาพให้สอดรับและตอบสนองต่อกลุ่มธุรกิจและความต้องการการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันขององค์กรในอนาคต อีกทั้งสถาบันการศึกษาที่มีหลักสูตรการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศสามารถเป็นต้นแบบหนึ่งในการสร้างคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ เพื่อให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานที่เป็นบริบทข้ามชาติ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรเปรียบเทียบให้เห็นถึงการจัดการคนคุณภาพในบริบทข้ามชาติที่มีสัญชาติต่างกัน เพื่อเห็นถึงมิติทางวัฒนธรรมในการจัดการคนคุณภาพว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

2. ควรเก็บข้อมูลจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง ตลอดจนจากกลุ่มคนคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นข้อมูลรอบด้านทั้ง ผู้กำหนดนโยบาย และผู้ได้รับผลกระทบจากนโยบาย

3. ควรศึกษาเชิงปริมาณ โดยนำตัวแปรด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม ได้แก่ 1) ขีดความสามารถเชิงสรรถนะด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การพัฒนาคน การประสาน ความซื่อสัตย์ การไว้วางใจ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และจริยธรรมทางธุรกิจ และ 2) พฤติกรรมสนับสนุนความสำเร็จในผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีวินัย แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ ไปยังความสัมพันธ์กับตัวแปรผลการปฏิบัติ เพื่อพิจารณาว่า ตัวแปรด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ค้นพบจากงานวิจัยนี้มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานหรือไม่ อันเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรลักษณะนี้ เนื่องจาก ข้อค้นพบจากวรรณกรรมคุณภาพระบุว่า คุณลักษณะของคนคุณภาพมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังเช่นข้อสนับสนุนของ (Gallardo-Gallardo, Dries, and Gonzalez-Cruz, 2013; ยุวดี จันทะศิริ, 2563) เป็นต้น

รายการอ้างอิง/References

- จาดุรงค์ นภทร 2560. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบรรษัทข้ามชาติในภาคบริการจากประเทศไทย: กรณีศึกษาของโรงแรมในเครือดุสิตอินเตอร์เนชั่นแนล. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*. ปีที่ 39 ฉบับที่ 152.1 – 26.
- ยุวดี จันทะศิริ. 2563. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้: การวิจัยผสมผสานวิธี. *วิทยานพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์)*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิจัยกรุงศรี. 2564. *แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทยปี 2564-2566*. สืบค้นวันที่ 30 กรกฎาคม 2564 จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Construction-Construction-Materials/Construction-Materials/IO/io-construction-materials-21>
- Adamsen, B. 2014. Do We Really Know What the Term “Talent” in Talent Management Means? — And What Could Be the Consequences of Not Knowing? **Philosophy of Management**. Vol.13. 3 – 20.
- Aditya Birla Group. 2015. **Talent management**. Retrieved December 30, 2020 from <http://www.adityabirla.com/thai/About-Us/vision-and-values>
- Armstrong, M. 2006. **Human Resource Management Practice**. London: Great Britain.
- ยุวดี จันทะศิริ

- Barlow, L. 2006. Talent development: the new imperative?. **Development and Learning in Organization**. Vol. 20. No. 30. 6 – 9.
- Cappelli, P. 2008. Talent Management for the Twenty-First Century. **Harvard Business Review**. Vol. 86. No. 3. 74 – 81.
- Charmz, K. 2014. **Constructing Grounded Theory**. 2nd ed. London: SAGE.
- Collings, D. G., and Mellahi, K. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**. Vol. 19. No. 4. 304 – 313.
- Farndate, E., Scullion, H., and Sparrow, P. 2010. The role of the corporate HR function in global talent- management. **Journal of World Business**. Vol. 45. No. 2. 161 – 168.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., and Scullion, H. 2019. Talent management: context matters, The International **Journal of Human Resource Management**. Vol.31. No. 4. 457 – 473.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., and Gonzalez-Cruz, T. F. 2013. What is the meaning of 'talent' in the world of work?. **Human Resource Management Review**. Vol. 23. No. 1. 290 – 300.
- Glaser, B., and Strauss, A. 1967. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. California: Sociology Press.
- Guthridge, M., Komm, A. B., and Lawson, E. 2008. **Making talent a strategic priority**. Retrieved May 25, 2012 from <http://www.leadway.org/PDF/Making%20talent%20a%20strategic%20priority.pdf>
- Lepak, D. P., and Snell, S., A. 2002. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. **Journal of Management**. Vol. 28. 517 – 543.
- Lewis, R. E., and Heckman, R. J. 2006. Talent Management: A critical review. **Human Resource Management Review**. Vol. 16. No. 2. 139 – 154.
- Llopis, G. 2015. PepsiCo Adding Breadth to Talent Depth with Critical Experiences. Retrieved December 30, 2020 from <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2015/02/23/pepsico-adding-breadth-to-talent-depth-with-critical-experiences/?sh=5ad344846f15>
- Minbaeva, D., and Collings, D. G. 2013. Seven myth of global talent management. **The International Journal of Human Resource Management**. Vol. 24. No. 9. 1762–1776.
- Miner, J. B. 1973. Management consulting firm as a source of high-level managerial

- talent. **Academy of Management Journal**. Vol.16. No. 2. 253 – 264.
- NHS Leadership Academy Talent and Talent Management Insights. 2014. **Talent and Talent Management Insights**. Retrieved January, 2015 from <https://www.leadershipacademy.nhs.uk/wp-content/uploads/2014/07/Insight-1-Defining-Talent-and-Talent-Management.pdf>
- Noelle, K. Newhouse, Barbara, O. Lewis, and John, W. Jones. 2004. **Strategic Talent Management: Assessment As a Foundation Next Generation Strategies In The Ongoing Talent War**. Retrieved December 30, 2020 from <http://www.ipat.com/SiteCollectionDocuments/pdfs/wp-stm.pdf>.
- Savarimuthu, A., and Jothi, A., Davana. 2018. Talent Management: A Conceptual Framework. **International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences**. Vol. 8. No. 11. 71 – 78.
- Scott, B., and Revis, S. 2008. Talent management in hospitality: graduate career success and strategies. **International Journal of Contemporary Hospitality**. Vol. 20. No. 7. 781 – 791.
- Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., and Wright, P. 2012. Six principles of effective global talent management. **MIT Sloan Management Review**. Vol. 53. No. 2. 25 – 42.
- Stake, R. E., 1988. **Case Study Methods Education Research: Seeking Sweet Water. In Complementary Method for Research Education**. Washington: American Educational Research Association.
- Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J., and Williams, H. 2007. **Talent: Strategy, management, measurement**. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Tasley, C. 2011. What do we mean by the term “talent” in talent management?. **Industrial and commercial training**. Vol. 43. No. 5. 266 – 274.
- Tedgui, L. 2021. **Talent management: everything you need to know in 2021**. Retrieved May 20, 2020 from <https://moovone.eu/en/talent-management/talent-management->
- Thunnissena, M., Boselieb, P., and Fruytier, B. 2013. A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’ **The International Journal of Human Resource Management**. Vol. 24. No. 9. 1744 – 1761.

- Uren, L. 2007. From talent compliance to talent commitment: Moving beyond the hype of talent management to realizing the benefits. **Strategy HR Review**. Vol. 6. No. 3. 33 – 35.
- Vaiman, V., Scullion, H., and Collings, D.G. 2012 Talent Management Decision Making. **Management Decision**. Vol. 50. No. 5. 925 – 41.
- Waheed, S., Zaim, A., and Zaim, H. 2012. Talent Management in Four Stages. **The USV Annals of Economics and Public Administration**. Vol.12. No. 1. 130 – 137.

รายการอ้างอิงจากไทยเป็นอังกฤษ (Translated Thai References)

- Chunthasiri, Yuwadi. 2020. **Characteristics of talent and talent utilization effect on employee engagement and performance in the seafood processing industry in southern Thailand: mixed methods research**. Doctor of Philosophy Thesis (Applied Behavioral Sc. Research). Srinakharinwirot University.
- Krungsri Research. 2021. **Thailand Business and Industrial Trends in 2021-2023**. Retrieved July 30, 2021 from <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Construction-Construction-Materials/Construction-Materials/IO/io-construction-materials-21>
- Napathorn, Chaturong. 2017. Human Resource Strategy of Service Multinational Corporations: The Case of Dusit International. **Chulalongkorn Business Review**. Vol. 39. No. 152. 1 – 26.