



รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพและการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ที่มี
ต่อความยืดหยุ่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป
ภาคใต้: การวิจัยผสมวิธี

CHARACTERISTICS OF TALENT AND TALENT UTILIZATION EFFECT ON EMPLOYEE
ENGAGEMENT AND PERFORMANCE IN THE SEAFOOD PROCESSING INDUSTRY IN

ยุวดี จันทะศิริ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2563

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพและการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ที่มี
ต่อความยืดหยุ่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป
ภาคใต้: การวิจัยผสวนวิธี



ปริญญาโทนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

CHARACTERISTICS OF TALENT AND TALENT UTILIZATION EFFECT ON EMPLOYEE
ENGAGEMENT AND PERFORMANCE IN THE SEAFOOD PROCESSING INDUSTRY IN
SOUTHERN THAILAND: MIXED METHODS RESEARCH



YUWADI CHUNTHASIRI

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY

(Applied Behavioral Sc.Research)

BEHAVIORAL SCIENCE RESEARCH INSTITUTE, Srinakharinwirot University

2020

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพและการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ที่มีต่อความยืด
มั่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้: การวิจัยผสมวิธี

ของ

ยุวดี จันทะศิริ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์จัตตราชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.อังคินันท์ อินทรกำแหง) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ กิตติพิชัย)

..... ที่ปรึกษาร่วม กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพงษ์ คงประเสริฐ) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล)

ชื่อเรื่อง	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพและการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้: การวิจัยผลฐานวิธี
ผู้วิจัย	ยุวดี จันทะศิริ
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2563
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. อังคินันท์ อินทรกำแหง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐพงษ์ คงประเสริฐ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ และ 2) พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันและผลการปฏิบัติงาน ใช้การวิจัยผลฐานวิธีตามลำดับ ระยะเวลาแรก การวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์เชิงลึก 19 คน และสนทนากลุ่ม 13 คน ระยะเวลาที่สอง การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างเป็นคนคุณภาพ 360 คน ระยะเวลาแรก พบว่า คุณลักษณะคนคุณภาพ ประกอบด้วย 1) กรอบความคิดเชิงสากล 2) ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและทักษะด้านเทคโนโลยี 3) การไวต่อปัญหา และการแก้ปัญหา 4) การเป็นผู้ประกอบการ และ 5) ความสามารถด้านคนและสังคม ส่วนการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย 1) การค้นหาและการดึงดูด 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา 3) การดำรงรักษา 4) การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน ส่วนระยะเวลาที่สอง พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ตามสมมติฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ c^2 (ไค-สแควร์) = 191.21 df = 71, p-value < 0.00, c^2/df (ไค-สแควร์/องศาอิสระ) = 2.690, RMSEA = 0.069, SRMR = 0.054, GFI = 0.93, CFI = 0.98 และ NFI = 0.97

Title	CHARACTERISTICS OF TALENT AND TALENT UTILIZATION EFFECT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AND PERFORMANCE IN THE SEAFOOD PROCESSING INDUSTRY IN SOUTHERN THAILAND: MIXED METHODS RESEARCH
Author	YUWADI CHUNTHASIRI
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2020
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Ungsinun Intarakamhang
Co Advisor	Assistant Professor Dr. Nattapong Kongprasert

The purpose of this study is (1) to examine the characteristics of talent and talent utilization; and (2) to develop a causal relationship model of the characteristics of talent and the talent utilization effect on employee engagement and performance in the seafood processing industry in Southern Thailand. This research was an exploratory sequential mixed methods design, which consisted of two phases; the qualitative method followed by the quantitative method. The first phase was based on in-depth interviews and focus group discussions with talented people and key stakeholders in talent development in the industrial sector. The second phase used Structural Equation Modeling. The results of the first phase demonstrated that the characteristics of talent included five dimensions: (1) global mindset; (2) ability to work with data and technological skills; (3) entrepreneurial skills; (4) problem sensitivity and complex problem-solving; and (5) personal and social skills. In terms of talent utilization included four areas: (1) discovering and attracting; (2) training and development; (3) retraining; and (4) cultivating a work culture for the socialization of talent in the work place. The results of the second phase found that the assumption of a causal relationship model fit with the empirical data χ^2 (chi-square) = 191.21, $df = 71$, $p\text{-value} < 0.00$, χ^2/df (chi-square/degree of freedom) = 2.690, RMSEA = 0.069, SRMR = 0.054, GFI = 0.93, CFI = 0.98, and NFI = 0.97

Keyword : Talent, Talent Utilization, Employee engagement, Seafood Processing Industry

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากโครงการการปริญญาเอกกาญจนาภิเษก (คปก.) นับว่าเป็นทุนที่มีคุณค่ายิ่งต่อการพัฒนาคน ที่ส่งเสริมสนับสนุนทั้งการเรียน การวิจัย และการเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญในต่างประเทศ ทำให้ข้าพเจ้าได้พัฒนาทั้งงานวิชาการ และประสบการณ์ใหม่ในต่างแดน หวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์กับภาคอุตสาหกรรมในการพัฒนาคุณภาพผู้อุตสาหกรรม 4.0 ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป

กราบขอบพระคุณ รศ.ดร.อังคินันท์ อินทรกำแหง ที่คอยดูแลสนับสนุนทั้งด้านวิชาการ และกำลังใจ และ ผศ.ดร.ณัฐพงษ์ คงประเสริฐ ที่คอยให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และกำลังใจ

ขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบเค้าโครงปริญญาานิพนธ์ และคณะกรรมการสอบปากเปล่า ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาเครื่องมือการวิจัย

ขอบพระคุณ สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ที่เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ทั้งด้านวิชาการ และการใช้ชีวิต และขอบพระคุณ ผศ.ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล ที่ให้ความรู้ด้านสถิติ และให้คำแนะนำ ตลอดจนบุคลากรฝ่ายสนับสนุนทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ โดยเฉพาะคุณวาสนา และน้องอุ้มที่คอยประสาน ช่วยเหลือตลอดมา

ขอบพระคุณ หน่วยงานทั้งภาครัฐ และกลุ่มกลุ่มองค์กรพัฒนาเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป ตลอดจนโรงงานอุตสาหกรรมในภาคใต้ทุกโรงงานที่เข้าร่วมศึกษารั้งนี้ ตลอดจนระยะศึกษาภาคสนาม ข้าพเจ้ามีความสุขทุกครั้งที่ได้เจอ และพูดคุยกับผู้เข้าร่วมทุกท่าน อีกทั้งได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้เข้าร่วมทุกท่าน ถือเป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับข้าพเจ้าที่ยากจะหาได้ในห้องเรียน และงานวิจัยนี้จะสำเร็จลุล่วงมิได้หากขาดทุกท่านที่เป็นหุ้นส่วนสำคัญ จึงขอกราบขอบพระคุณอีกครั้ง

ขอบคุณเพื่อนฝูงทุกท่านที่ช่วยเหลือให้กำลังใจ ขอคุณน้องเอก รหัส 56 แบบเน้นวิจัยที่ช่วยแจ้งรายละเอียดและให้ข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนเป็นกำลังใจให้เสมอมา ขอคุณน้องนิน และน้องมติที่ให้ความรู้ด้านสถิติ ขอคุณน้องตี๊ คปก.รุ่น 19 ที่ส่งกำลังใจและความปรารถนาดีตลอดมา

ท้ายสุดที่ข้าพเจ้ามีโอกาสได้คือ พระคุณมารดา-บิดา ที่เป็นผู้ให้ชีวิตและอบรมขัดเกลาทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ตลอดระยะเวลาการศึกษาตั้งแต่เล็กจนกระทั่งเวลานี้ท่านเป็นผู้อยู่เคียงข้างเสมอมา ซึ่งนับเป็นบุญคุณอย่างมหาศาลที่มีอาจะประเมินค่าได้

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้เป็นบททดสอบประสบการณ์ชีวิต และความอดทนเป็นอย่างมากเพื่อให้สำเร็จตามความตั้งใจของข้าพเจ้าที่ตัดสินใจศึกษาตั้งแต่นั้น ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งในการจุดประกาย เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ภายใต้การพัฒนาไปสู่ผู้อุตสาหกรรม 4.0 ต่อไป หากปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขออภัย ณ ที่นี้ด้วย และยินดีที่จะรับผิดชอบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งหมดเพียงผู้เดียว

ยุวดี จันทะศิริ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญรูปภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย.....	9
จุดมุ่งหมายของการวิจัย	9
ความสำคัญของการวิจัย	9
ขอบเขตของการวิจัย	11
ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	11
1. ขอบเขตด้านพื้นที่	11
2. ขอบเขตด้านผู้เข้าร่วม	12
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	13
ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ	15
ตัวแปรที่ใช้ศึกษา	17
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	17
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	19

1. สถานการณ์เชิงกระแสสากลด้านคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ และ สถานการณ์การพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในประเทศไทย	19
1.1 สถานการณ์เชิงกระแสสากลคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์	19
1.2 สถานการณ์การพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในประเทศไทย	23
2. แนวคิดทฤษฎีที่อธิบายคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์	26
2.1 แนวคิดด้านการจัดคนคุณภาพระดับสากล	27
2.2 แนวคิดด้านคุณลักษณะของคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์	30
2.3 ทฤษฎีด้านจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไป ใช้ประโยชน์: ทฤษฎีการต้องการความสำเร็จ	33
2.4 ทฤษฎีองค์กรที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ ประโยชน์จากคนคุณภาพ: ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร และทฤษฎีพฤติกรรมความ ร่วมมือ	35
3. คุณลักษณะของคนคุณภาพ กับความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของ คนคุณภาพ: ความหมาย องค์ประกอบ การวัด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
3.1. ความหมาย องค์ประกอบ และการวัดคนคุณภาพ	41
3.2 ความหมาย องค์ประกอบ และการวัดความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน	51
3.3 ความหมาย องค์ประกอบ และการวัดผลการปฏิบัติงาน	57
3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของคุณลักษณะของคนคุณภาพกับความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ	61
4. การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ กับความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานคนคุณภาพ: ความหมาย องค์ประกอบ การวัด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	69
4.1 ความหมาย องค์ประกอบ และการวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์	69
4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ กับความยืดหยุ่นผูกพันของ พนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ	77
5. นิยามเชิงปฏิบัติการ	80

6. กรอบแนวคิดการวิจัย	84
7. สมมติฐานการวิจัย	88
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	91
ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	93
การกำหนดพื้นที่ศึกษาและประเภทอุตสาหกรรม และการคัดเลือกผู้เข้าร่วม	93
1. การกำหนดพื้นที่ศึกษา และประเภทอุตสาหกรรม	93
2. การคัดเลือกผู้เข้าร่วม	95
เครื่องมือการวิจัย และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	98
การเข้าสู่ภาคสนามและการเก็บรวบรวมข้อมูล	102
การตรวจสอบข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล	105
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือไว้วางใจของข้อมูลเชิงคุณภาพ	113
ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ	115
การกำหนดพื้นที่ศึกษา ประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	116
เครื่องมือการวิจัย การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย	119
การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล	135
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	137
การพิทักษ์สิทธิ์และจรรยาบรรณในการวิจัย	140
บทที่ 4 ผลการศึกษา	141
ผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงคุณภาพ	141
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และวิธีการเก็บข้อมูล	142
ตอนที่ 2 คุณลักษณะของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้	144
1. กรอบความคิดเชิงสากล	144
2. ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและทักษะด้านเทคโนโลยี	150

3. การไวต่อปัญหา และการแก้ปัญหาซับซ้อนได้.....	154
4. การเป็นผู้ประกอบการ.....	158
5. ความสามารถด้านคนและสังคม	163
ตอนที่ 3 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้..	169
1. การค้นหาและการดึงดูดคนคุณภาพ.....	169
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา	179
3. การดำรงรักษาคนคุณภาพ	188
4. การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพ	195
ผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณ	201
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	202
ตอนที่ 2: ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ความยึดมั่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของ พนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้.....	207
2.1 โมเดลการวัดคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป รูปในภาคใต้.....	207
2.2 โมเดลการวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหาร ทะเลแปรรูปในภาคใต้.....	208
2.3 โมเดลการวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหาร ทะเลแปรรูปในภาคใต้.....	208
2.4 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหาร ทะเลแปรรูปในภาคใต้.....	209
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวแปร	211
3.1 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปร	211
3.2 การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	212

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมุติฐานการวิจัย	214
ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการนำคนคุณภาพไปใช้ ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป	218
1. การค้นหาและการดึงดูดคนคุณภาพ	219
2. การฝึกอบรมและการพัฒนาคนคุณภาพ.....	219
3. การดำรงรักษาคนคุณภาพ	219
4. การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน	221
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	222
สรุปผลการวิจัย.....	222
1. การวิจัยเชิงคุณภาพ: เพื่อศึกษาการให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ องค์ประกอบและวิธีการ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหาร ทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทย	222
1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	223
1.2 คุณลักษณะของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ภายใต้ บริบทการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0	223
1.3 องค์ประกอบ และวิธีการ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรม อาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทย.....	224
2. การวิจัยเชิงปริมาณ: เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้.....	225
2.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มคนคุณภาพ	225
2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด	227

2.3 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพ ไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	228
อภิปรายผล	229
1. การอภิปรายระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	229
1.1 คุณลักษณะของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ภายใต้ บริบทการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0	229
1.2 องค์ประกอบ และวิธีการ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรม อาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทย.....	235
2. การอภิปรายระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ	244
2.1 การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคน คุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และผลการ ปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้	244
3. การอภิปรายวิธีวิจัยผสมวิธี	252
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	253
ข้อเสนอแนะ	253
1. การนำไปใช้ประโยชน์	253
2. การวิจัยครั้งต่อไป.....	258
บรรณานุกรม	260
ภาคผนวก.....	283
ประวัติผู้เขียน.....	307

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และวิธีการในการเก็บข้อมูลในแต่ละสถานประกอบการ.....	14
ตาราง 2 จำนวนบริษัทที่ผ่านเกณฑ์ในการคัดเข้าทั้งหมด	16
ตาราง 3 จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และวิธีในการเก็บข้อมูลตามแผนที่กำหนด และการปฏิบัติจริง	97
ตาราง 4 การให้รหัสรอบแรกและรอบสอง	110
ตาราง 5 การจัดหมวดหมู่ และการสร้างธีม	112
ตาราง 6 จำนวนบริษัทที่ผ่านเกณฑ์ในการคัดเข้าทั้งหมด	117
ตาราง 7 จำนวนคนคุณภาพผ่านตามเกณฑ์คัดเข้า.....	118
ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดตัวแปร	134
ตาราง 9 ข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนคนคุณภาพที่บริษัทมีทั้งหมดหรือแจกจ่ายแบบสอบถามทั้งหมด แบบสอบถามที่รับกลับ และแบบสอบถามที่สมบูรณ์	137
ตาราง 10 ค่าดัชนีความกลมกลืน.....	139
ตาราง 11 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และวิธีการเก็บข้อมูล	143
ตาราง 12 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	202
ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ความยืดหยุ่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้	210
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปร ความโด่ง ของข้อมูลตัวแปรสังเกต.....	211
ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร	213
ตาราง 16 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน.....	214
ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (β) ของตัวแปรสาเหตุไปยังตัวแปรผลภายในรูปแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อ ความ	

ยี่ดมัน้ผุกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป ในภาคใต้

.....216



สารบัญรูปร่าง

หน้า

ภาพประกอบ 1 แบบจำลองเริ่มต้นของคนคุณภาพหรือผู้ที่มีศักยภาพสูง	31
ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยระยะที่ 1 การให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ และองค์ประกอบและวิธีการการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป ของภาคใต้	84
ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนาในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ	85
ภาพประกอบ 4 แบบจำลองรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ตามสมมติฐาน	90
ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนกระบวนการวิจัย	92
ภาพประกอบ 6 การจัดเก็บแฟ้มข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก	108
ภาพประกอบ 7 คุณลักษณะคนคุณภาพด้านกรอบความคิดเชิงสากล	146
ภาพประกอบ 8 คุณลักษณะคนคุณภาพด้านความสามารถในการทำงานกับข้อมูล และทักษะด้านเทคโนโลยี	151
ภาพประกอบ 9 คุณลักษณะคนคุณภาพด้านการไวต่อปัญหาและการแก้ปัญหาซับซ้อน	155
ภาพประกอบ 10 คุณลักษณะคนคุณภาพด้านการเป็นผู้ประกอบการ	159
ภาพประกอบ 11 คุณลักษณะคนคุณภาพด้านคนและสังคม	164
ภาพประกอบ 12 การค้นหาและการดึงดูดคนคุณภาพ	171
ภาพประกอบ 13 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา	180
ภาพประกอบ 14 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ด้านการดำรงรักษา	190

ภาพประกอบ 15 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานหล่อหลอม
 คนคุณภาพ..... 196

ภาพประกอบ 16 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ คุณลักษณะคนคุณภาพ การ
 นำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน
 อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้215



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ภาคอุตสาหกรรมยังคงเป็นภาคการผลิตที่มีบทบาทสูงต่อระบบเศรษฐกิจไทย อีกทั้งขยายตัวรวดเร็ว และต่อเนื่อง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมอาหารถือได้ว่าประเทศไทยเป็นผู้ผลิตอาหารสำคัญประเทศหนึ่งของโลก และเป็นอุตสาหกรรมสำคัญที่นำรายได้จากการส่งออกเข้าสู่ประเทศที่สร้างมูลค่าสูง จากข้อมูลของสถาบันอาหารในปี พ.ศ. 2559 ระบุว่า อุตสาหกรรมอาหารเป็นผู้ส่งออกอาหารอันดับที่ 13 ของโลก (ฐานเศรษฐกิจ, 2560) นอกจากนี้ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2560) รายงานว่า อาหารทะเลแปรรูปเป็นสินค้าส่งออกสำคัญในการสร้างรายได้ให้ประเทศ ดังนั้น ภายใต้สถานการณ์ความต้องการอาหารแปรรูปย่อมเป็นโอกาสทางธุรกิจของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป โดยเฉพาะผู้นำกระป๋องและกึ่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการ เพื่อรองรับแนวโน้มการเติบโตของตลาดอาหารแปรรูป นอกจากนี้ คาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2568 ความต้องการบริโภคปลาและอาหารทะเลของโลกจะอยู่ที่ประมาณ 21.8 กิโลกรัมต่อคน เพิ่มขึ้นจาก 20.3 กิโลกรัมต่อคนในปี พ.ศ. 2558

สำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปมีศักยภาพแข่งขันค่อนข้างสูงไม่ว่าเป็นเรื่องคุณภาพของสินค้า ทะเลที่ตั้งในการขนส่ง และการเป็นฐานด้านประมงและการเกษตร (ทิฆัมพร ลิ้มจำรูญ, 2559) ส่วนนโยบายของรัฐถือเป็นโอกาส และปัจจัยผลักดันด้านธุรกิจที่มีต่อผู้ประกอบการอาหารทะเลแปรรูปในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย., 2560, น. 9) โดยเฉพาะประกาศให้ประเทศไทยเป็นแหล่งครัวโลก และรัฐบาลจัดให้อุตสาหกรรมอาหารอยู่ 1 ใน 10 ของอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ ซึ่งอยู่ในกลุ่มต่อยอดอุตสาหกรรมเดิม นอกจากนี้ ในแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574 มีวัตถุประสงค์เพื่อการจ้างงาน และกระตุ้นเศรษฐกิจภายในประเทศ ตลอดจนการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมการผลิตเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) อีกทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) การพัฒนาอุตสาหกรรมเปลี่ยนมาเป็นการใช้เทคโนโลยีขับเคลื่อนเป็นฐาน(กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) ส่วนแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ยุทธศาสตร์ที่ 3 เรื่องการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพของฐานการผลิต ทำให้เกิดความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ ขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน โดยส่งเสริมให้สินค้าด้านการเกษตร และอาหารของไทยมีความโดดเด่นในด้านคุณภาพ อีกทั้งยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.

2558-2577) ระบุไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยเน้นการยกระดับผลิตภาพแรงงาน การพัฒนาทักษะผู้ประกอบการ และการพัฒนาไปสู่สากล ตลอดจนส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นฐานการประกอบธุรกิจ สำหรับอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้นั้น รัฐบาลกำหนดให้อุตสาหกรรมประเภทนี้เป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายสำคัญในอนาคตของภาคและกำหนดให้ภาคใต้เป็นที่แรกในการเป็นต้นแบบอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554)

จากข้างต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า นโยบายของรัฐบาลที่กล่าวถึงทั้งหมด รวมถึงอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในการเพิ่มขีดความสามารถ และศักยภาพทางการแข่งขันระดับนานาชาติ อันเป็นการสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ และเป็นการสร้างงานให้แก่ประชาชน ตลอดจนเป็นการพัฒนาสังคมของประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนบรรลุผลสำเร็จของการพัฒนาอันนำไปสู่ประเทศไทย 4.0

แม้ว่า ภาคอุตสาหกรรมมีบทบาทสูงต่อระบบเศรษฐกิจไทยมาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงประสบปัญหาการเจริญเติบโต นั่นคือ มีเสถียรภาพน้อย และมีความผันผวนสูง ทั้งในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น (Labour intensive) และอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีเข้มข้น (Technology intensive) โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นการพัฒนาด้านกำลังคน ซึ่งปัญหาเร่งด่วนด้านนี้คือ การผลิตและการพัฒนาากำลังคนไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของกำลังคน อีกทั้งยังประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาเพื่อคิดค้น ออกแบบ วิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation) ด้านการผลิต และการตลาด (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2558; ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล และ นาทวุฒิ ตริเพชร, 2557) นอกจากนี้ ข้อมูลจากการวิจัยเรื่องทุนมนุษย์กับผลิตภาพแรงงานในภาคอุตสาหกรรมไทย สนับสนุนเพิ่มเติมว่า ภาคอุตสาหกรรมไทยประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานในเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะด้านทักษะพื้นฐาน ส่งผลทางลบต่อผลิตภาพแรงงานในประเทศ ไม่สามารถดำเนินการผลิตได้เต็มกำลังความสามารถ และเป็นอุปสรรคต่อการลงทุนในนวัตกรรม แรงงานที่มีทักษะต่ำคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 73 ของการจ้างงานทั้งหมด ขณะที่ผู้จัดการ ผู้บริหาร และแรงงานวิชาชีพ ซึ่งเป็นแรงงานที่มีระดับของทุนมนุษย์สูงที่สุด โดยมีสัดส่วนเพียงร้อยละ 2-3 ส่วนแรงงานเชิงเทคนิค เช่น วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ นักวิเคราะห์ นักคอมพิวเตอร์และไอที ที่มีส่วนสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมมีร้อยละ 4 เท่านั้น ทักษะที่แรงงานไทยมีคุณภาพต่ำมากที่สุด ได้แก่ ทักษะทางภาษาอังกฤษ รองลงมาคือ เทคโนโลยี การคำนวณ นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ส่วนทักษะที่ขาดแคลนค่อนข้างมากเป็นทักษะด้านปัญญา ขณะที่ทักษะด้านพฤติกรรม เช่น การเป็นผู้นำ การเข้าสังคม

และการแก้ไข้ปัญหา เหล่านี้เป็นทักษะที่เป็นปัญหาเช่นกัน แต่ไม่มากเท่าการขาดแคลนกลุ่มกำลังคนที่มีทักษะทางปัญญา ส่วนทักษะที่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อการพัฒนาผลิตภาพแรงงานในภาคอุตสาหกรรม คือ ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ซึ่งมีความจำเป็นที่สุดทั้งกับแรงงานวิชาชีพและแรงงานสายการผลิต ทักษะการเข้าสังคมมีนัยสำคัญทางสถิติสำหรับแรงงานวิชาชีพที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภาพแรงงานโดยรวม ขณะที่ทักษะด้านการคำนวณและการปรับตัวเป็นทักษะสำคัญต่อแรงงานในสายการผลิต (พิริยะ ผลพิรุฬห์ และ บังปอนด์ รักอำนวนยกิจ, 2560)

นอกจากนี้ สองทศวรรษข้างหน้า พ.ศ. 2579 ประเทศไทยจะขาดแคลนแรงงาน รวมทั้งเศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงทำให้ประเทศไทยต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ อีก ทั้งปัจจัยด้าน อุปทานกำลังคนในประเทศไทยต้องเผชิญ เช่น กำลังคนที่ยังขาดคุณลักษณะจำเป็นทั้งด้านความรู้ (Hard skills) ซึ่งเป็นทักษะหลักที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น ความรู้ด้านบัญชีการเงิน ความรู้ด้านกฎหมายแรงงานสำหรับพนักงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ส่วนความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ ความรู้เกี่ยวกับกรรมวิธีและขั้นตอนการผลิตสำหรับพนักงานฝ่ายผลิต เป็นต้น และด้านอารมณ์ (Soft Skills) ซึ่งเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ทักษะการสื่อสาร และทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น (เลขาธิการสภาการศึกษา, 2553, น. 2)

จากสถานการณ์ด้านคุณภาพกำลังคนในภาคอุตสาหกรรมที่ผ่านมาดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ปรากฏผลการประเมินชี้ชัดจากสถาบันนานาชาติเพื่อการจัดการ (Institute for Management Development: IMD) เผยอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศประจำปี 2560 พบว่าเมื่อประเมินตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ (Business efficiency) ปัจจัยย่อยทั้งด้านผลิตภาพ (Productivity) และประสิทธิภาพ (Productivity and efficiency) ประเด็นที่ต้องปรับปรุงคือด้านผลิตภาพ ยังคงอยู่ในอันดับค่อนข้างต่ำ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

เมื่อนำสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวไว้ข้างต้น เชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับประเทศ 20 ปีข้างหน้า พบว่า ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นประเด็นที่น่าไปสู่การทบทวนอย่างยิ่ง และการเตรียมรับมือกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นและจะเกิดขึ้นต่อไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนพัฒนาประเทศดังที่ได้วางไว้ อันประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ ด้านทรัพยากรมนุษย์ยังคงเผชิญกับความท้าทายด้านโครงสร้างทางประชากรกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ (Baby boomer) ที่มีอายุครบ 65 ปี จะมีจำนวน 10,000 คน และจะเป็นอย่างนี้ต่อไปอีก 19 ปี ส่วนเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) จะกลายเป็นประชากรส่วนใหญ่ในวัยแรงงาน และจะ

ขั้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางที่มีจำนวนมากที่สุดในอีก 5 ปีข้างหน้า อัตราการเกิดของประชากรเพิ่มขึ้นในอัตราช้าลง อันจะนำไปสู่การขาดแคลนกำลังแรงงานอีก 15 ปีข้างหน้า นายจ้างร้อยละ 30 ประสบปัญหาด้านการสรรหาและบรรจุในตำแหน่งสำคัญขององค์กร(แมนพาวเวอร์กรุ๊ป, 2561) นอกจากนี้ สัญญาณการขาดแคลนคนคุณภาพไม่ได้มีเพียงกลุ่มแรงงานเท่านั้น ยังรวมถึงส่วนที่ทำงานในสำนักงานด้วย ธนาकरโลก ระบุว่า ไทยเป็นประเทศลำดับต้น ๆ ของเอเชียที่ขาดแคลนคนคุณภาพ ยิ่งเมื่อพิจารณาถึงลงไปแต่ประเภทอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มธุรกิจอาหารและส่งออกเผชิญภาวะขาดแคลนบุคลากรคุณภาพอย่างมาก โดยเฉพาะสายงานพัฒนาธุรกิจและงานขายในระดับผู้จัดการขึ้นไป ซึ่งต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานในกลุ่มธุรกิจอาหารและส่งออก(สวทรี ริვნงษ์, 2558)

ความท้าทายด้านทรัพยากรมนุษย์อีกประเด็นคือ เครื่องจักร และเทคโนโลยีจะเข้ามาทำงาน แทนคน เพราะฉะนั้น กำลังคนในอนาคตต้องเป็นกำลังคนอัจฉริยะ (Smart employee) เพราะต้องทำงานกับการผลิตล้ำยุคที่เป็น “Cyber production” ดังนั้นประเด็นทักษะ ความรู้ และความสามารถของกำลังคนต้องประเมินให้สอดคล้องและเข้ากันได้กับการปรับเปลี่ยนสู่ระบบการผลิตแบบใหม่ เนื่องจากอนาคตเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งลักษณะงาน ทักษะ และรูปแบบการจ้าง นอกจากนี้ อุตสาหกรรมการผลิตเกือบครึ่งหนึ่งอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานแบบเข้มข้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป ฉะนั้น หากจะไปสู่เป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจโดยการใช้อุตสาหกรรมเป็นตัวขับเคลื่อนตามกรอบการพัฒนากำลังคนอีก 20 ปีข้างหน้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรพัฒนาคนทั้งระบบ และระบุให้ได้และชัดเจนว่าคนกลุ่มไหนควรพัฒนาเรื่องอะไรไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะใหม่ การพัฒนานวัตกรรม และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ฉะนั้น หากกำลังคนในกลุ่มใดและหรือองค์กรใดไม่สามารถปรับตัวได้จะส่งผลกระทบต่อ การเติบโต และการอยู่รอดของธุรกิจ (ธนิต โสรัตน์, 2559, น. 1-24)

จากผลการศึกษาจากสถาบันนานาชาติเพื่อการจัดการ รายงานว่า มีการลงทุนในการพัฒนานวัตกรรมสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดการลงทุนด้านการวิจัยและการพัฒนาบุคลากร ในปี 2560 (ฐานเศรษฐกิจ, 2560) และ รายงานการสำรวจการวิจัยและพัฒนาในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยประจำปี 2558 ชี้ว่า อุตสาหกรรมอาหารมีค่าใช้จ่ายในการลงทุนสูงสุด และพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะผู้ประกอบการมีการลงทุนในอุปกรณ์ และเครื่องจักรทันสมัย และนำระบบอัตโนมัติในการควบคุมกระบวนการผลิตแทนการใช้กำลังคน (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ, 2559) แต่ในทางตรงข้าม กลับพบว่า ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในการใช้เทคโนโลยีต่ำทั้งแรงงานระดับปฏิบัติการ

และแรงงานระดับวิชาชีพ(พิริยะ ผลพิรุฬห์ และ บังปอนด์ รักอำนวยกิจ , 2560) ลักษณะเช่นนี้ชี้ให้เห็นว่า การลงทุนด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมกับความสามารถด้านนวัตกรรมของกำลังคนสวนทางกัน ทั้ง ๆ ที่ผู้ประกอบการมีความต้องการในการสร้างนวัตกรรม เมื่อเป็นเช่นนี้ถือว่าการลงทุนไม่คุ้มทุน และไม่ได้บรรลุประโยชน์สูงสุดจากการลงทุน

จากสภาพประเด็นปัญหาและความท้าทายที่กล่าวไว้ข้างต้น หากองค์กรและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในอีก 20 ปีข้างหน้า เพื่อก้าวสู่อุตสาหกรรม 4.0 ขาดการเตรียมการรับมือกับสภาวะที่กล่าวไว้ทั้งหมดข้างต้น จะทำให้ไปสู่เป้าหมายค่อนข้างยากหรือแทบจะไม่สามารถไปสู่เป้าหมายได้เลย และท้ายสุดจะส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยในภาพรวม ดังนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ประเด็นคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่หลายองค์กรในประเทศไทยและทั่วโลกต้องเผชิญทั้งปัจจุบันและอนาคต องค์กรต้องการความสามารถ และความรู้จากคนกลุ่มนี้เพื่อสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร แต่องค์กรกลับไม่สามารถดึงดูด และ/หรือดำรงรักษาคนคุณภาพไว้ได้ อันเป็นการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อยหรืออาจจะแทบน้อยมาก โดยเฉพาะด้านคุณภาพการจ้าง ตลอดจนด้านผลย้อนกลับจากทุนมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมมีข้อมูลยืนยันว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยผ่านกระบวนการจัดการคนคุณภาพ (Talent management) เป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนคนคุณภาพในองค์กร ตามที่ วาฮีด เชียม และเชียม (Waheed, Zaim, & Zaim, 2011) กล่าวว่า การอยู่รอด และการแข่งขันกับคู่แข่งได้ควรมีกระบวนการตอบสนองของความต้องการคนคุณภาพ และพัฒนากลุ่มคนคุณภาพให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับที่ (Tang, 2016) ให้ความเห็นว่า หัวใจสำคัญเรื่องคนคุณภาพคือ การค้นหา การคัดเลือก และการนำไปใช้ประโยชน์ ดังนั้น องค์กรควรนำหลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์มาใช้ในการนำคนคุณภาพมาใช้ประโยชน์ เพื่อมีทิศทางถูกต้อง นอกจากนี้ เซลส์บุริ (Salsbury, 2014) ยังสนับสนุนเพิ่มเติมอีกว่า องค์กรที่มุ่งมั่นจะยกระดับพนักงาน เพื่อเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความแตกต่างในการแข่งขันนั้น ควรคำนึงว่าการนำคนคุณภาพมาใช้ประโยชน์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เหนือกว่าสิ่งใด เพื่อให้้องค์กรได้มีการปรับปรุง และพัฒนาทั้งตัวคนคุณภาพ และระบบการจัดการคนคุณภาพที่ส่งผลไปยังการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์

ช่วง 10 ปีที่ผ่านมาได้มีการศึกษาเกี่ยวกับคนคุณภาพและองค์ประกอบเชิงโครงสร้างของคนคุณภาพ ยังขาดความชัดเจนในเชิงนิยามความหมาย ขอบเขต และเป้าหมายโดยรวม (Lewis & Heckman, 2006, p. 134-154; Tasley, 2011, p. 266-274) ขาดแคลนพื้นฐานทางทฤษฎี

(Theoretical foundations) ซึ่งการพัฒนาแนวคิด (Conceptual development) ของคนคุณภาพ ส่วนหนึ่งมาจากผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Iles, Preece, & Chuai, 2010; Iles, Chuai, & Preece, 2010) ในการศึกษาคุณลักษณะคนคุณภาพ ควรนำไปใช้ในการปฏิบัติ โดยการตอบคำถามว่าคุณลักษณะคนคุณภาพเป็นอย่างไร (How) และทำไมถึงเป็นเช่นนั้น (Why) แทนที่จะพิจารณาเพียงว่าคนคุณภาพเป็นใคร (Who) (Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014, p. 173-179)

สิ่งที่ปรากฏส่วนใหญ่ในการให้นิยามความหมายคนคุณภาพ คือ เป็นการให้ความหมายตามความคิดของนักธุรกิจหรือนักวิชาการ ว่าคุณลักษณะแบบใดที่คนคุณภาพควรจะเป็น (Ulrich, 2011) และนิยามจากผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมักให้นิยามความหมายของคนคุณภาพที่เจาะจง และสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ตลอดจนถึงปัจจัยด้านประเภทอุตสาหกรรม ตำแหน่งงาน ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อการให้นิยามความหมายของคนคุณภาพ (Tasley, 2011) จากการทบทวนวรรณกรรมในการให้นิยามความหมายคนคุณภาพมี 2 แนวคิด คือ 1) มองคนคุณภาพเป็นวัตถุ (Object approach) นั่นคือคุณลักษณะของคนคุณภาพ (Characteristic of talent) โดยการมองระดับบุคคลว่า คนมีความแตกต่างกัน ภายใต้ศักยภาพที่สะท้อนถึงความสามารถที่ได้มาจากพรสวรรค์ และพรแสวง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยพื้นฐาน และปัจจัยที่สามารถสร้างได้ 2) มองคนคุณภาพเป็นคน (Subject approach) นั่นคือ คนคุณภาพคือ คน (Person) โดยมองเป็น 2 มุมมองคือ มุมแรกมองว่า คนทุกคนเป็นคนคุณภาพที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ และมุมที่สองคือ คนบางคนเป็นคนคุณภาพในการสร้างความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้ (People Measures, 2011; Gallardo, Dries, & Gonzalez-Cruz, 2013, p. 295-296)

จากความคลุมเครือของนิยามความหมายคนคุณภาพที่กล่าวไว้ข้างต้น เกลล์สาร์โด, ดรีส และกอนซาลีซ-ครูซ (Gallardo, Dries, & Gonzalez-Cruz, 2013, p. 298) เสนอแนะว่าการพัฒนาแนวคิดและองค์ประกอบของคนคุณภาพควรพัฒนาออกมาในรูปแบบ “a nomological network” หรือ แนวคิดเชิงโครงสร้าง (Construct) ให้ครอบคลุมทุกมิติของคนคุณภาพในองค์ประกอบเชิงโครงสร้าง ได้แก่ ความสามารถ (Ability) จุดแข็ง (Strengths) ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competence) ของบุคคล ซึ่งการศึกษาลักษณะเช่นนี้เป็นการช่วยเพิ่มประโยชน์ในการสร้างระบบการจัดการคนคุณภาพ เพื่อให้องค์กรนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีความแม่นยำมากขึ้น เนื่องจากทฤษฎีพื้นฐานในการจัดการคนคุณภาพ มาจากนิยามความหมาย คนคุณภาพที่ชัดเจนเป็นพื้นฐานสำคัญ และการศึกษาข้อค้นพบ ควรศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากนัก

ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และเป็นผู้ปฏิบัติโดยตรงในภาคอุตสาหกรรมนั้น ๆ เป็นสำคัญ ทั้งนี้อาจจะศึกษาเป็นกรณีศึกษาเชิงลึก เพื่อทำความเข้าใจการให้ความหมายเชิงลึกได้มากขึ้น อีกทั้ง ดรีส (Drie, 2013, p. 272-285) เสนอแนะถึงกระบวนการในการเก็บข้อมูลให้ได้มาซึ่งนิยามความหมายของคำว่า คนคุณภาพที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรว่า ควรมีการเก็บข้อมูลหรือการใช้การประเมินเพื่อลดความอคติที่ระบุว่าคนคุณภาพมีลักษณะอย่างไรมันไม่ควรประเมินหรือตัดสินหรือเก็บข้อมูลจากคนใดคนหนึ่งเท่านั้น ด้วยเหตุผลที่ว่า กระบวนการนิยามคนคุณภาพ โดยพื้นฐานแล้วมีความเป็นจิตวิสัยมาก (Quite subjective) นั่นคือ ในลักษณะที่เป็นภาพกว้างยากแก่การนำไปใช้ ดังนั้นด้วยเหตุเช่นนี้ นิจส์, เกลส์ลาร์โด ดรีส, และ ซีลส์ (Nijs, Gallardo Dries, & Sels, 2014) จึงเสนอว่า ควรประเมินหรือระบุคุณลักษณะคนคุณภาพจากหลายแหล่งหรือหลายวิธีการประกอบกัน เพื่อยืนยันความชัดเจนและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น เช่น ให้กลุ่มคุณภาพประเมินตัวเองว่าควรมีลักษณะอย่างไร รวมถึงให้เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานเป็นผู้ระบุให้คำนิยามความร่วมมือด้วย เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่า สิ่งสำคัญมากคือ องค์กรควรมีเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ประเมินตนเอง (Self-assessment tool) ในกระบวนการระบุลักษณะคนคุณภาพว่าควรเป็นอย่างไร ซึ่งการใช้เครื่องมือนี้สามารถทำให้เห็นแรงจูงใจ และความสนใจได้กระจ่างชัดยิ่งขึ้น ทั้งนี้ โดยทั่วไปองค์ประกอบของคนคุณภาพยังขาดความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้อย่างน่าเชื่อถือแม่นยำตรงกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ใช่กลุ่มคนคุณภาพเป็นผู้ระบุเองเท่านั้น

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ได้เสนอหลักการเพิ่มเติมในการนิยามความคนคุณภาพว่า ควรพิจารณา ตั้งแต่ปัจจัยระดับสากล จนกระทั่งปัจจัยภายในองค์กร กล่าวคือมุมมองของความเป็นสากล (The International perspective) ควรทำความเข้าใจคนคุณภาพและการจัดการคนคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยมองไปยังบริบทของสังคมและวัฒนธรรม (Socio-culture contexts) รอบตัว (Holden & Tansley, 2008) และการคาดการณ์ความท้าทาย (Prediction challenge) ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว (The short and long term future) อันส่งผลต่อความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของคนคุณภาพ (Silzer & Church, 2010) นอกจากนี้ ต้องพิจารณาดังด้วย คุณลักษณะของคนคุณภาพที่ได้มาจะจัดการคนคุณภาพ (Managing talents) อย่างไรร่วมด้วย เนื่องจากลักษณะคนคุณภาพมีความสัมพันธ์กับระบบการจัดการคนคุณภาพที่เป็นกระบวนการในนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ดังนั้น การนิยามควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงทั้ง

ระดับประเทศและกระแสโลกที่สำคัญและจำเป็น อันจะส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะของบุคคล (Tansley, 2011) ปัจจัยดังกล่าว ภายนอกองค์กรทั้งระดับสากล และภายในประเทศมีความเป็นพลวัตร และเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลา อนึ่ง ปัจจัยใดมีผลกระทบมากที่สุดเพียงใดเป็นไปตามองค์กรที่ให้ความสำคัญ ด้วยสาเหตุเหล่านี้จึงต้องคำนึงถึงหลักการนิยามความหมายคนคุณภาพ และการนำไปใช้ประโยชน์ในระบบการจัดการคนคุณภาพด้วยเช่นกัน (Chartered Institute of Personnel and Development, 2007)

จากประเด็นปัญหาที่กล่าวถึงข้างต้น ในเชิงวรรณกรรมทางวิชาการ และการแปลงหลักคิด ทฤษฎีในการนิยามความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพมาสู่การปฏิบัติ และความคลุมเครือ ตลอดจนการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อคุณลักษณะคนคุณภาพยังมีความสมบูรณ์ และเชื่อมโยงกันน้อยในแต่ละระดับของปัจจัยสภาพแวดล้อม ดังที่กล่าวไว้แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนิยามความหมายภายใต้ แต่ละประเภทอุตสาหกรรม แต่ละบริบท และแต่ละเงื่อนไข อีกทั้ง การนิยามคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ ควรเพิ่มความชัดเจน และนำไปปฏิบัติได้ เพื่อเตรียมรับมือกับสภาพแวดล้อมภายในประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้ ยุทธศาสตร์ของภาครัฐตามแนวทางการพัฒนาประเทศไทย 4.0 และการพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 รวมถึงสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทั้งประเด็นปัญหาและความท้าทายในการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย

สิ่งสำคัญอย่างยิ่งยวด ในการเผชิญกับความท้าทายที่กล่าวถึงข้างต้นได้ องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการนำทุนมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด (Lepak & Snell, 2002) ในเชิงประสิทธิผลของระบบทั้งด้านความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงาน (Pfeffer, 1994; Wood, 1996) ทั้งนี้เป็นการเพิ่มผลิตภาพในการจ้างงาน (Increasing productive employment) และสนับสนุนการสร้างงานที่มีคุณค่า และการพัฒนาเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมประเภทนี้ อันนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้านเศรษฐกิจตามเป้าหมายการพัฒนาที่ 8 ต่อไป (Sustainable development goals: SDGs8)

ดังนั้น การศึกษานี้จะนำไปสู่การพัฒนาจากมุมมอง หรือมโนทัศน์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ในการกำหนดคุณลักษณะคนคุณภาพ และองค์ประกอบการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ในบริบทของการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 มาอธิบายให้เกิดความเข้าใจ ภายใต้ขอบเขตของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ตลอดจนการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์

เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ใช้การวิจัยแบบผสมวิธีเชิงสำรวจตามลำดับ (Exploratory sequential design) (Creswell, 2013) โดยเริ่มต้นจากงานวิจัยเชิงคุณภาพ และต่อยอดด้วยงานวิจัยเชิงปริมาณ นอกจากนี้ได้คุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามประเภทอุตสาหกรรม และบริษัทการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 แล้ว ยิ่งก่อให้เกิดการขยายการจ้างงานที่สอดคล้องกับทักษะ ความรู้ และความสามารถ และตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมประเภทนี้ อีกทั้งช่วยสนับสนุนองค์กรปรับปรุงและพัฒนาระบบการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผลทั้งระบบ ตลอดจนส่งเสริมคนคุณภาพมีโอกาสพัฒนาตนเอง อันส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทั้งระดับบุคคล องค์กร และประเทศต่อไป

คำถามการวิจัย

1. บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทยมีการรับรู้ และให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ และองค์ประกอบและวิธีการการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์เป็นอย่างไรบ้าง
2. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้หรือไม่

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ และองค์ประกอบ และวิธีการการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อ ความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

ความสำคัญของการวิจัย

ความสำคัญทางทฤษฎี

1. เกิดคุณลักษณะคนคุณภาพลึกลงไปในประเภทอุตสาหกรรม โดยการระบุคุณลักษณะของคนคุณภาพในเชิงโครงสร้างของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ซึ่ง

อดีตที่ผ่านมาการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของคุณภาพได้อาศัยทฤษฎีเป็นตัวตั้งจึงทำให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพคล้ายคลึงกัน และมีได้แยกประเภทของอุตสาหกรรมให้เห็นเด่นชัด จึงก่อให้เกิดความยากลำบากในการนำไปใช้ ดังที่กล่าวไว้แล้วในภูมิหลังของการศึกษา

ความสำคัญทางปฏิบัติ

1. ทำให้ได้ความหมายและองค์ประกอบในการวัดคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการสรรหาและคัดเลือกกลุ่มคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และองค์กร ตลอดจนวางแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งการจัดฝึกอบรม และการให้การศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ลดปัญหาการสูญเสียไปในการจัดการและการพัฒนาคนคุณภาพ

2. ทำให้ได้องค์ประกอบและวิธีการการวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการตัดสินใจและการสนับสนุนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคลและระดับธุรกิจประสบความสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาว อันส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานร่วมด้วย

3. ทำให้การวางระบบการจัดการคนคุณภาพมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น เนื่องจากการระบุคุณลักษณะคนคุณภาพจากผู้ส่วนเกี่ยวข้องในการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป กล่าวคือ การระบุคุณลักษณะคนคุณภาพ และองค์ประกอบการนำคนคุณภาพ ไปใช้ประโยชน์มาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งระดับนโยบายของประเทศ ระดับพื้นที่ท้องถิ่นของอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างานซึ่งเป็นผู้ใช้คนคุณภาพโดยตรง และกลุ่มคนคุณภาพ ตลอดจนวิธีการในการเก็บข้อมูลมีความหลากหลายด้วยเช่นกัน

4. สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์อาหาร เทคโนโลยีอาหาร และหรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมีแนวทางในการสร้างคุณลักษณะบัณฑิตที่ตอบสนองกับต้องการของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป โดยอาศัยคุณลักษณะของคนคุณภาพเป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนาคุณลักษณะบัณฑิต และอีกทั้งมีแนวทางในการผลิตบัณฑิตร่วมกับสถานประกอบการ

5. เกิดคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ภายใต้สถานการณ์และเงื่อนไขของการพัฒนาอุตสาหกรรมยุค 4.0 ของประเทศไทย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจภายใต้ความจำเพาะของประเภทอุตสาหกรรม หรืออีกประเด็นหนึ่งคือ

จะทำให้องค์กรทำความเข้าใจและทบทวนปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยผลผลิต (Outputs) ในระบบกิจกรรมการจัดการคนคุณภาพ เช่น การวางแผน การออกแบบ หรือการกำหนดทักษะและความรู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าและบริการว่ากิจกรรมทางธุรกิจอะไรบ้างที่องค์กรทำแล้วสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยตนเอง และด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders)

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยผสมผสานวิธีเชิงสำรวจตามลำดับ (Mixed methods exploratory sequential design) แบ่งออกเป็น 2 ระยะ นั่นคือ ระยะแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และนำผลมาต่อด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Creswell, 2013) เพื่อยืนยันและนำผลไปใช้ต่อไปในวงกว้างได้ นั้นหมายความว่าในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปทั้งหมด ดังนั้น งานวิจัยนี้สามารถอธิบายได้ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus group) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหาร การพัฒนา การสนับสนุน และการส่งเสริมอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ เพื่อศึกษาการให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทย

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ ภายหลังได้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากระยะที่ 1 ร่วมกับการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้น นิยามตัวแปรสังเกต และสร้างเครื่องมือวัดความยึดมั่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ ส่วนข้อมูลระยะที่ 1 นำมากำหนดนิยามตัวแปรสังเกต การสร้างสมมติฐานการวิจัย การสร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ อันนำไปสู่การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ คุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

ดังนั้น จากที่กล่าวถึงวิธีการวิจัยไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจะนำไปสู่การกำหนดขอบเขตการวิจัยแต่ละช่วงตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การกำหนดพื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดเป็น 2 ระดับดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 พื้นที่เชิงภูมิศาสตร์ และประเภทอุตสาหกรรม การศึกษาี้เจาะจงศึกษาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป เนื่องจากรัฐบาลจัดอุตสาหกรรมประเภทนี้เป็น 1 ใน 10 ของอุตสาหกรรมเป้าหมายและจัดให้อยู่ในกลุ่มต่อยอดอุตสาหกรรมเดิมที่มีฐานแข็งแกร่งในการจ้างงานและกระตุ้นเศรษฐกิจตามนโยบายประเทศไทย 4.0 และยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ส่วนการศึกษาเจาะจงพื้นที่ภาคใต้ เพราะภาคใต้เป็นฐานการผลิตอาหารทะเลแปรรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มภาคใต้ตอนล่าง (สำนักงานส่งเสริมสำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558) และเจาะจงเลือกจังหวัดสงขลา เนื่องจากจังหวัดสงขลาเป็นศูนย์กลางการผลิตอาหารแปรรูป และจำหน่ายอาหารทะเลที่ใหญ่ที่สุดในภาคใต้ ตลอดจนมีจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมประเภทนี้มากที่สุด (สำนักงานส่งเสริมสำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559)

ระดับที่ 2 พื้นที่ระดับองค์กร กล่าวคือ โรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการศึกษามีเกณฑ์ในการคัดเลือก (The criteria included) ดังต่อไปนี้ 1) มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือจัดการคนคุณภาพ 2) มีการส่งออกสินค้าไปขายยังต่างประเทศ 3) เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหาร และการจัดการ โดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) มีการเปิดดำเนินกิจการถึงวันที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลแล้วเสร็จ และ 5) บริษัทที่เข้าร่วมมีความสมัครใจในการให้ข้อมูล

2. ขอบเขตด้านผู้เข้าร่วม

กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) แบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ สำหรับชื่อองค์กร และบุคคลใช้นามสมมติทั้งหมด ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศเป็นสมาคมผู้ประกอบการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป จาก 1) องค์กร NPO1 และ 2) องค์กร NPO2

กลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับภาคและจังหวัดเป็นสมาคมผู้ประกอบการและตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปจาก 1) องค์กร NPO3 และ 2) องค์กร GO1

สำหรับคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มที่ 1 และ 2 เน้นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภายใต้บริบทของอุตสาหกรรม 4.0 และมีความสมัครใจในการเข้าร่วมศึกษาวิจัยครั้งนี้

กลุ่มที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในโรงงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ประเภทที่ 1 ระดับบริหาร สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีอำนาจกระทำการแทน: คุณสมบัติเป็นผู้กำหนดนโยบายระดับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และ/หรือผู้มีอำนาจกระทำการ คุณสมบัติ: ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการจัดการคนคุณภาพในองค์กรที่ศึกษา และเป็นผู้ประเมินผลการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ และ 3) หัวหน้างาน (Supervisor) ที่ประจำอยู่ในส่วนโรงงานอุตสาหกรรม (Factory operation) สำหรับประเภทที่ 2 นั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นกลุ่มคนคุณภาพ (Talent pool) และปฏิบัติงานอยู่ในส่วนโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก (Inclusive criteria) กล่าวคือ 1) เป็นกลุ่มแรงงานผู้ที่มีทักษะ (Skilled labor) 2) ปฏิบัติงานในแผนกที่ใกล้เคียงกับการผลิต และผลิตภัณท์มากที่สุด และ 3) การศึกษาอย่างต่ำ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า 4) มีความสมัครใจในการเข้าร่วม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยวิธีการ และทำตามลำดับดังต่อไปนี้

3.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก แบบกึ่งโครงสร้าง นำมาใช้เป็นลำดับแรกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเนื่องจากผู้วิจัยต้องการให้ได้ข้อมูลตรงประเด็นตามทัศนคติของผู้ให้ข้อมูลเป็นหลัก โดยใช้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกกลุ่ม ดังแสดงในตาราง 1

3.2 การสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยวิธีการนี้ภายหลังจากเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเสร็จแล้ว ซึ่งการสนทนากลุ่มครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมแต่ละกลุ่มได้ยืนยันข้อมูลตามสภาพเป็นจริงที่เกิดขึ้นร่วมกัน และหากมีบางประเด็นที่ยังคงคลุมเครือจากทัศนคติของแต่ละกลุ่มที่เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกได้นำมาอภิปรายร่วมด้วย เพื่อหาข้อสรุปและทางเลือกร่วมกันในการสนทนากลุ่มร่วมด้วย ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่ดีที่สุดตรงตามจุดมุ่งหมายในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนั้นการสนทนากลุ่มมีผู้เข้าร่วมสองกลุ่มคือ 1) หัวหน้างาน (Supervisor) และ 2) กลุ่มคนคุณภาพขององค์กร ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และวิธีการในการเก็บข้อมูลในแต่ละสถานประกอบการ

ประเภทของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	วิธีการในการเก็บข้อมูล	
	การสัมภาษณ์เชิงลึก แบบกึ่งโครงสร้าง	การสนทนากลุ่ม
ระดับประเทศ		-
- ผู้บริหารในกลุ่มอาหารทะเลแปรรูปหรือผู้มีอำนาจกระทำการแทน จากองค์กร NG1	1 คน	-
- ประธานหรือรองจากองค์กร NG2	1 คน	-
ระดับภาค/จังหวัด		
- ประธานหรือรองหรือผู้มีอำนาจกระทำการแทน จากองค์กร NG3	1 คน	-
- ผู้บริหารสูงสุดหรือผู้มีอำนาจกระทำการแทน จากองค์กร GO1	1 คน	-
ระดับองค์กร		
- ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีอำนาจกระทำการแทน องค์กรละ 1 คน	1 คน (1*2=2 คน)	-
- หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และ/หรือผู้มีอำนาจกระทำการแทน อย่างน้อยองค์กรละ 1 คน	1 คน (1*2=2 คน)	-
- หัวหน้างานที่กลุ่มคนคุณภาพปฏิบัติงานอยู่ องค์กรละ 2-3 คน	2 คน (2*2=4 คน)	3 คน (2*3=6 คน)
- กลุ่มคนคุณภาพขององค์กรละ 2-3	2 คน (2*2=4 คน)	3 คน (2*3=6 คน)
รวม	16 คน	12 คน

หมายเหตุ: 1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มหัวหน้างาน และคนคุณภาพที่เข้าร่วมทั้งสองวิธีสามารถใช้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซ้ำกันได้
2) โรงงานอุตสาหกรรมที่เข้าร่วมจำนวน 2 โรงงาน และ 3) การสนทนากลุ่มจัดขึ้นแต่ละเฉพาะโรงงาน

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

การศึกษาเชิงปริมาณระยะที่สอง เป็นการนำผลการศึกษาเชิงคุณภาพระยะที่หนึ่งมากำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ และนิยามตัวแปรสังเกตของคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ และองค์กร

ขอบเขตระดับพื้นที่ ประกอบด้วยขอบเขตเชิงภูมิศาสตร์และขอบเขตระดับ จากการตรวจสอบฐานข้อมูลโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า ภาคใต้มีโรงงานอุตสาหกรรมประเภทนี้ตั้งอยู่ 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดสงขลา จังหวัดสุราษฎร์ จังหวัดสตูล จังหวัดตรัง จังหวัดปัตตานี จังหวัดชุมพร และจังหวัดระนอง สำหรับเงื่อนไขในการคัดเลือกระดับองค์กร ดังต่อไปนี้

- 1) มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือจัดการคนคุณภาพ
- 2) มีการส่งออกสินค้าไปขายยังต่างประเทศ
- 3) เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหาร และการจัดการ โดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์
- 4) มีการเปิดดำเนินกิจการถึงวันที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลแล้วเสร็จ
- 5) บริษัทที่เข้าร่วมมีความสมัครใจในการให้ข้อมูล ดังแสดงตาราง 2

ด้านล่าง

ตาราง 2 จำนวนบริษัทที่ผ่านเกณฑ์ในการคัดเลือกทั้งหมด

จังหวัด	บริษัทที่ผ่านเกณฑ์	บริษัทที่ผ่านเกณฑ์	หมายเหตุ
	ข้อ 1-4	ทั้งหมด	
จังหวัดสงขลา	14	4	จะเห็นได้ว่าจาก
จังหวัดสุราษฎร์	3	2	เกณฑ์ขั้นต่ำข้อ 1-4 มี
จังหวัดตรัง	3	1	ทั้งสิ้น 7 จังหวัด 27
จังหวัดชุมพร	1	1	บริษัท และสมัครใจใน
จังหวัดสตูล	1	0	การให้ข้อมูลจำนวน 6
จังหวัดปัตตานี	2	1	จังหวัด 10 บริษัท
จังหวัดระนอง	3	1	
รวม	27	10	

จากตาราง จะเห็นได้ว่า ทำยสุดพื้นที่ในการศึกษางานวิจัยนี้ประกอบด้วยจำนวน 6 จังหวัด และ 10 องค์กร ต่อมาผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ดังจะกล่าวถัดไป

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร คุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ จำนวน 540 คน ของ 10 องค์กร ใน 6 จังหวัด ได้แก่ สงขลา สุราษฎร์ธานี ตรัง ชุมพร สตูล และปัตตานี

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เนื่องจาก พาสส์มอร์ และ แบคเคอร์ (Passmore & Bakker, 2005 อ้างถึงใน บังอร โสพิส, 2555) ให้ความเห็นว่า การวิจัยในองค์กรที่หาตัวอย่างได้ยาก การเลือกจึงเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเป็นไปตามตัวอย่างแบบเจาะจงหรือแบบชี้เฉพาะบุคคลนั้น ๆ ฉะนั้นเกณฑ์การคัดเลือกมีดังนี้ 1) เป็นกลุ่มแรงงานผู้มีทักษะ (Skilled labor) 2) ปฏิบัติงานในแผนกที่ใกล้เคียงกับการผลิต และผลิตภัณ์มากที่สุด และ 3) การศึกษาอย่างต่ำจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า 4) มีความสมัครใจในการเข้าร่วม ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลคือ คุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ จำนวน 360 คน

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

ตัวแปรสังเกตของคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ได้จากการศึกษาระยะที่หนึ่งในงานวิจัยเชิงคุณภาพ และ ตัวแปรสังเกตความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานได้จากการทบทวนวรรณกรรมร่วม ดังนั้นตัวแปรที่ศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous variables) ประกอบด้วย

1.1 คุณลักษณะคนคุณภาพ (Characteristics of talent) วัดจากตัวแปรสังเกตดังต่อไปนี้ 1) กรอบความคิดเชิงสากล 2) ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและทักษะด้านเทคโนโลยี 3) การไวต่อปัญหาและการแก้ปัญหาซับซ้อน 4) การเป็นผู้ประกอบการ และ 5) ด้านคนและสังคม

1.2 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ (Talent utilization) วัดจากตัวแปรสังเกตดังต่อไปนี้ 1) การค้นหาและการดึงดูด 2) การศึกษาและการพัฒนา 3) การดำรงรักษา และ 4) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน

2. ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous variables) ประกอบด้วย

2.1 ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) วัดจากตัวแปรสังเกต ความยึดมั่นผูกพันต่องาน และความผูกพันต่อองค์กร

2.2 ผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ วัดจากตัวแปรสังเกตด้าน 1) ปริมาณงาน 2) คุณภาพงาน และ 3) การใช้ทรัพยากร

นิยามศัพท์เฉพาะ

อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป (Seafood Processing Industry) หมายถึง กิจการที่ดำเนินการแปรรูปได้หลายรูปแบบ เช่น การแปรรูปขั้นต้น จะดำเนินการโดย การตากแห้ง การต้มสุก การแช่เย็น/แช่แข็ง และ/หรือ การแปรรูปขั้นสูง จะดำเนินการโดยการปรุงแต่งรสเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ การเอาน้ำออก การใช้ความร้อน และระดับของธุรกิจอาหารทะเลแปรรูป จะมีทั้งขนาดใหญ่ที่แปรรูปแบบครบวงจร คือ การแปรรูปจากสัตว์ทะเลหลายชนิด และใช้เทคนิคที่แตกต่างกัน เช่น การทำปลากระป๋องน้ำ ปลา หมึกตากแห้ง กุ้งแห้ง และปลาสามรส เป็นต้น

อุตสาหกรรม 4.0 (Industry 4.0) หมายถึง การผสมผสานเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองของความต้องการของตลาดได้อย่างหลากหลาย อาจจะเป็นการนำหุ่นยนต์มาช่วยในการะบวนการผลิต

คุณลักษณะคนคุณภาพ (Characteristics of Talent) หมายถึง คุณลักษณะโดดเด่นของคนคุณภาพที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไปทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ

การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ (Talent Utilization) หมายถึง การรับรู้ของคน
คุณภาพที่องค์กรนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพ



บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. สถานการณ์เชิงกระแสสากลด้านคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ และสถานการณ์การพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในประเทศไทย
2. แนวคิด และทฤษฎีที่อธิบายคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์
3. คุณลักษณะคนคุณภาพ กับความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ: ความหมาย องค์ประกอบ การวัด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ กับความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ: ความหมาย องค์ประกอบ การวัด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. นิยามเชิงปฏิบัติการ
6. กรอบแนวคิดการวิจัย
7. สมมติฐานการวิจัย

1. สถานการณ์เชิงกระแสสากลด้านคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ และสถานการณ์การพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในประเทศไทย

1.1 สถานการณ์เชิงกระแสสากลคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์

โลกของการทำงานทุกวันนี้ บริบทมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อคนคุณภาพและ/หรือทุนมนุษย์อย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดการและพัฒนาคนคุณภาพ และนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ อันนำไปสู่การจัดการ การบริหาร และการพัฒนาได้อย่างยั่งยืนต่อไป สำหรับระดับกระแสโลก องค์กรได้รับอิทธิพลจากความไม่แน่นอน (Uncertainly) และความซับซ้อนเพิ่มขึ้น (Increasingly complex) ฉะนั้น องค์กรระดับโลกหรือกำลังจะก้าวสู่การประกอบธุรกิจระดับโลกมีความจำเป็นที่ต้องรู้ และเข้าใจถึงกระแสหลักที่เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการเตรียมการ และรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน (Deloitte, 2019) ฉะนั้น เหตุการณ์สำคัญในอนาคตที่จะเผชิญสามารถประมวลได้ดังต่อไปนี้

1.1.1 เศรษฐกิจฐานความรู้ (The knowledge economy) กล่าวคือ เป็นการแปลงสภาพ (Transformed) ความรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างคุณค่าในองค์กรโดยมองว่า “ความรู้” เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการแข่งขัน ดังนั้น คนคุณภาพจึงถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic asset) อนาคตหัวใจของการเปลี่ยนแปลงคือ การสรรหา และการสร้างคนคุณภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Wilkins, 2012) ประเด็นปัญหาการพัฒนาคนคุณภาพในยุคอุตสาหกรรม 4.0 คือ คนกับงานไม่สอดคล้องกัน ดังนั้น เชิงการปฏิบัติควรเริ่มต้นจากภายในแล้วบูรณาการสู่ภายนอก โดยเพิ่มความสามารถในการดึงดูด การสร้างแรงจูงใจ และการดำรงรักษา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน สำหรับการดึงดูด และการดำรงรักษา คนที่อยู่ในรุ่นมิลเลนเนียลส์ (Millennial generation) และ รุ่นวายส์ (Y generation) กลุ่มนี้มีความยืดหยุ่นและมีความเป็นตัวของตัวเองสูง (Flexibility and autonomy) ฉะนั้น การจ้างงานอาจเป็นลักษณะรายโครงการ (Project based contract) ถือเป็นทางเลือกหนึ่ง และนอกจากนี้การดึงดูดควรมีการสร้างแบรนด์องค์กร (Karacay, 2018, p. 121-136)

1.1.2 โลกาภิวัตน์ (Globalization) กล่าวคือ เกิดการบูรณาการการจัดการคนคุณภาพจากระดับท้องถิ่น (Local) ไปสู่ระดับโลก (Global) โดยคำนึงวัฒนธรรมและการจัดองค์กร นอกจากนี้มีแนวโน้มว่าจะเคลื่อนย้ายงานออกจากประเทศที่บริษัทมีฐานหรือมีบริษัทแม่ตั้งอยู่ เพื่อบรรเทาการขาดแคลนทักษะแรงงานในท้องถิ่น จึงส่งผลให้การวัดในมิติวัฒนธรรมจำเป็นเพิ่มขึ้น ดังนั้น การพัฒนาคนคุณภาพจึงต้องพิจารณากลยุทธ์ให้มีความสอดคล้อง (Deloitte, 2019)

1.1.3 ช่องว่างทางทักษะและการว่างงานเชิงโครงสร้าง (Skill gaps and structural unemployment) สิ่งที่จะเกิดขึ้น คือ ทักษะแรงงานตอบสนองต่อความต้องการ ในตำแหน่งงานต่าง ๆ ขององค์กรค่อนข้างน้อย ส่วนการว่างงานเชิงโครงสร้างนั้น มีผลมาจากระบบเศรษฐกิจนำเทคโนโลยีมาใช้แทนแรงงานคน อย่างไรก็ตาม การว่างงานไม่ว่าด้วยสาเหตุใดก็ตาม ปัญหาคือเป็นอยู่และมีความท้าทายต่อไปคือ การจัดวางคนคุณภาพไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน หรืออาจพูดอีกนัยหนึ่งว่า เกิดความขัดแย้งในการจัดสรรคนสู่ตำแหน่งงาน และประกอบกับตลาดคนคุณภาพระดับสากล (Global talent market) มีไม่เพียงพอจะตอบสนองต่อองค์กรภายใต้สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่ค่อนข้างต่อเนื่องและรุนแรง ดังนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทข้ามชาติ ควรกำหนดกลยุทธ์ในการเคลื่อนย้ายคนคุณภาพ (Talent mobility strategies) ทบทวน และปรับปรุงทักษะ (Re-skilling) ของพนักงานที่มีอยู่ในองค์กรให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอันส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ในการจ้างงาน (Hiring Strategy) เพื่อดึงดูดคนคุณภาพให้เข้ามาทำงานในองค์กร (Wilkins, 2012, p. 1-20)

องค์กรควรมีการออกแบบงานใหม่ (Re-designs) เพื่อลดความไม่สอดคล้องของทักษะ (Skill mismatch) ระหว่างงาน (Jobs) และ พนักงาน (Employees) (Karacay, 2018, p. 121-136) ตลอดจนสร้างองค์ความรู้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทักษะระหว่างพนักงานรุ่นเก่าใกล้เกษียณกับพนักงานใหม่ นอกจากนี้ ควรสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในชุมชน เพื่อช่วยพัฒนาทักษะกำลังแรงงาน (Acrecent Financial Corporation, n.d.) ตลอดจนเปิดโอกาสให้นักศึกษาที่กำลังศึกษาเข้ามาฝึกงานในโรงงานอุตสาหกรรม ถือเป็น การฝึกอบรมในเชิงการปฏิบัติ เพื่อเตรียมกำลังคนเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งกำลังคนรุ่นใหม่ภาคอุตสาหกรรมต้องการคนที่มีความรู้และการปฏิบัติไปด้วย และทำนองเดียวกัน ถือเป็น การทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมไปพร้อม ๆ กัน ถือเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร และท้ายสุดเชื่อมโยงไปสู่การดึงดูดคนคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กร

อย่างไรก็ดี การพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 การฝึกอบรมยังคงเป็นวิธีการที่สำคัญอยู่ อาจใช้ วิธีการฝึกอบรมหน้างานหรือการฝึกอบรมในห้องเรียน แต่ทั้งนี้ต้องระบุโปรแกรมฝึกอบรมให้สัมพันธ์กับทักษะที่ต้องการในอุตสาหกรรมยุค 4.0 นอกจากนี้ยังเห็นว่าควรสร้างความรู้ในที่ทำงาน หรือการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน เนื่องจากสภาพแวดล้อมของการทำงานในอนาคตได้คาดหวังผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น คุณภาพ และ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้น คนทำงานในยุคนี้ต้องได้รับการฝึกอบรมมาดี และทำงานในเชิงปฏิบัติได้ (Ras, Stahl, Wild, & Baudet, 2017, p. 428-432)

1.1.4 ความหลากหลายในที่ทำงาน (Workplace diversity) ทำให้เกิดการแข่งขันในการเข้าสู่แรงงานเพิ่มขึ้น การทำงานยืดหยุ่นมากขึ้น อีกทั้งเป็นโอกาสในการแบ่งปันความรู้เมื่อเป็นเช่นนี้ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการจัดการคนคุณภาพคือ องค์กรควรมีข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับคนคุณภาพ เช่น ด้านคุณลักษณะ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้คนคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุง นอกจากนี้มีความต้องการเพิ่มขึ้นในการสื่อสารด้านเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงไปยังปัจเจกบุคคลให้แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และส่งผลให้เป็นทุนทางความรู้ในองค์กร (Wilkins, 2012, p. 1-20) การสอนแนะ (Coaching) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญเพิ่มขึ้นในสภาพแวดล้อมการพัฒนาเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 เนื่องจากคนต้องมีทั้งทักษะด้านความรู้ (Hard skills) และทักษะด้านอารมณ์ (Soft skills) ฉะนั้น องค์กรได้มีการกำหนดทักษะ และความรู้ต่าง ๆ ที่ต้องการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงต้องทำให้คนคุ้นชินกับสภาพแวดล้อมและทำให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกับสิ่งที่ท้าทาย เพื่อให้เข้ากันได้กับการดำรงอยู่ในองค์กร (Strzepek, 2018)

1.1.5 การเปลี่ยนแปลงด้านอุตสาหกรรม (Industrial change) กล่าวคือ มีแนวโน้มว่า เติบโตอย่างต่อเนื่องในงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ทักษะทางความรู้เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามากขึ้น และสิ่งที่เหนือกว่านี้คือองค์กรต้องให้ทักษะและประสบการณ์ของบุคคลให้มีความสัมพันธ์กับระบบขององค์กร นอกจากนี้ทักษะและความรู้ของกำลังแรงงานมีความจำเป็นในการลงทุนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Deloitte, 2019) และนอกจากนี้ ยังพบว่า ก้าวพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ความสามารถและทักษะที่ยังคงมีความต้องการ และสำคัญต่อเนื่องได้แก่ ความสามารถทางปัญญา (Cognitive abilities) และทักษะการแก้ปัญหาซับซ้อน (Complex problem solving skills) (Aulbur, CJ, & Bigghe, 2016, p. 45) ซึ่งเทคโนโลยีไม่สามารถแทนที่คุณลักษณะด้านนี้ได้ (Deloitte, 2018a; Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017) นอกจากนี้ทักษะด้านคนและสังคมมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทักษะด้านนี้ถือเป็นการสนับสนุนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สามารถทำให้คนคุณภาพติดต่อประสานกับคนภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ในเรื่องของการเรียนรู้ช่วยให้คนคุณภาพปรับตัวและมีส่วนร่วมภายใต้โลกการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป (Deloitte, 2018 b)

1.1.6 เทคโนโลยี (Technology) กล่าวคือ กำลังแรงงานในอนาคตควรมีความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยี เช่น ความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยี ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และเครื่องจักร ตลอดจนเทคโนโลยีทันสมัยในกระบวนการผลิต (Aulbur, CJ, & Bigghe, 2016, p. 45) นอกจากนี้ ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีเป็นการสร้างความเชี่ยวชาญในงาน (Deloitte, 2018 b) และทักษะด้านนี้สำคัญในการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 (Aulbur, CJ, & Bigghe, 2016, p. 45) อีกทั้ง เทคโนโลยีมีแนวโน้มว่าจะส่งผลกระทบต่อการจัดการคนคุณภาพ นั้นหมายความว่า นักทรัพยากรมนุษย์จะสร้างเครื่องมือโดยใช้เทคโนโลยี ค้นหาคนคุณภาพให้เข้าสู่องค์กร นำมาใช้กับระบบการดำรงรักษาคนคุณภาพ ตลอดจนออกแบบหรือนำเทคโนโลยีมาใช้สำหรับการทำงานในแต่ละแผนกและแต่ละตำแหน่งงาน ด้วยเหตุเช่นนี้ องค์กรมีแนวโน้มว่าจะคาดหวังจากกลุ่มคนคุณภาพในเรื่องของผลการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง เนื่องจากได้ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการสรรหาและคัดเลือกที่คิดว่าได้คนที่มีศักยภาพเข้ามาทำงาน นอกจากนี้ยังใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลของคนคุณภาพ และคัดแยกคุณสมบัติ และลักษณะของคนคุณภาพในแต่ละประเภทงานและลักษณะงาน โดยทำให้คุณสมบัติของคนมีความเหมาะสมกับงานมากขึ้น ซึ่งถือเป็นเรื่องของการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ (Wilkins, 2012)

จากที่กล่าวไว้ข้างต้นจะเห็นได้ว่า สถานการณ์คนคุณภาพที่องค์กรกำลังเผชิญและจะเผชิญเพิ่มขึ้นในอนาคตนั้น ถือเป็นการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ในหลายประเด็น อย่างไรก็ตาม

องค์กรควรตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงข้างต้นเป็นสิ่งที่ไม่ง่ายที่จะนำไปสู่การประยุกต์ในทุก ๆ มิติ ซึ่งสามารถสะท้อนอย่างชัดเจนว่า ผลกระทบในเรื่องของ คุณภาพที่เกี่ยวกับการจัดการ คุณภาพ ตลอดจนการนำ คุณภาพไปใช้ประโยชน์มีสาเหตุจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้องค์กรหรือผู้บริหารคิดให้ลึกซึ้งมากขึ้นในการสร้างกระบวนการจัดการ การพัฒนา กลุ่ม คุณภาพ และการนำ กลยุทธ์การจัดการมาประยุกต์ใช้ให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งองค์กร และกลุ่ม คุณภาพ ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ายิ่งในการ สร้างศักยภาพการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้องค์กรต่อไป

1.2 สถานการณ์การพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในประเทศไทย

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระดับกระแสโลกที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ได้ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจทั่วโลก สำหรับประเทศไทยนอกจากปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปแล้ว ยังมีปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ภายในประเทศร่วมด้วย จึงทำให้ประเทศไทยกำหนดการพัฒนาอุตสาหกรรมไว้ทั้งในแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ยุทธศาสตร์ที่ 3 เรื่องการสร้าง ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน กล่าวคือ วัตถุประสงค์หนึ่งของแผนนี้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพของฐานการผลิต ทำให้เกิดความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ ขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพและ ยั่งยืน และสร้างความเข้มแข็งกับเศรษฐกิจรายสาขา โดยส่งเสริมให้สินค้าด้านการเกษตรและ อาหารของไทยมีความโดดเด่นในด้านคุณภาพ อีกทั้ง ยุทธศาสตร์ชาติระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ภายใต้รูปแบบประเทศไทย 4.0 เพื่อคาดหวังให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่ง คั่ง และยั่งยืน ซึ่งระบุไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 2 เรื่อง การสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยเน้นการ ยกกระดับผลิตภาพของแรงงาน การพัฒนาทักษะผู้ประกอบการ และการพัฒนาไปสู่สากล ตลอดจนส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นฐานการประกอบธุรกิจ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559, น. 1-224, 2560, น. 1-124)

รัฐบาลประกาศให้ประเทศไทยเป็นแหล่งครัวโลก รวมถึงรัฐบาลได้จัดให้อุตสาหกรรม อาหารทะเลแปรรูปเป็น 1 ใน 10 ที่มีศักยภาพในการแข่งขัน และเป็นกลุ่มที่ต่อยอดอุตสาหกรรม เดิม เนื่องจากกลุ่มนี้มีฐานที่แข็งแกร่ง จากสาระสำคัญในแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555-2574 ซึ่งให้เห็นว่าแผนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการจ้างงาน และกระตุ้นเศรษฐกิจ ภายในประเทศ ตลอดจนการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมผลิตเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC: ASEAN Economic Community) สาระของแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมให้ ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability development) โดยมี 4 มิติหลัก คือ ด้านความ

มั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ด้านการใช้ศักยภาพของทุนมนุษย์ ด้านสังคมการเป็นอยู่ และด้านสิ่งแวดล้อม อีกทั้งในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) การพัฒนาอุตสาหกรรมขับเคลื่อนด้วย 5 กลุ่มเทคโนโลยี และหนึ่งในห้ากลุ่มนี้คือ กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ ซึ่งประกอบด้วย อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร การเกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ ทั้งนี้ในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมาย ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) ปฏิรูปอุตสาหกรรมไทยที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญา ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่นำมาใช้ คือ ยกกระดับผลิตภาพ มาตรฐาน และนวัตกรรม ตลอดจนเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานรากและสังคมผู้ประกอบการ เป็นต้น 2) ปฏิรูปนิเวศอุตสาหกรรมเพื่อรองรับอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญา ซึ่งกลยุทธ์หนึ่งที่ใช้ คือ พัฒนาทักษะและองค์ความรู้ของบุคลากรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง อันเป็นการเพิ่มกำลังแรงงานที่มีคุณภาพในการภาคการผลิต และ 3) เชื่อมโยงอุตสาหกรรมไทยเข้ากับเศรษฐกิจโลก (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554; กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมอาหารเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคของอาเซียน และมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยถือเป็นจุดแข็ง และได้รับประโยชน์จากการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างมาก ได้แก่ การแปรรูปสัตว์น้ำ และผลิตภัณฑ์ การแปรรูปเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์ ตามลำดับ (สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558)

อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป นับเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยสร้างรายได้ให้กับประเทศเฉลี่ยปีละ 170,000 ล้านบาท และ ไทยเป็นประเทศที่มีการผลิต และ การส่งออกอาหารทะเลรายใหญ่ของโลก โดยเฉพาะปลาทูน่ากระป๋องซึ่งประเทศไทยเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ส่งออกเป็นอันดับ 1 ของโลก และ อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปจะช่วยให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Valued added) กับวัตถุดิบที่นำมาจากทะเล เพื่อแปรรูปให้เป็นอาหารทะเลกระป๋อง และ อาหารทะเลแช่แข็งผลิตภัณฑ์อาหารทะเลแปรรูป ส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อส่งออก และผลิตภัณฑ์ที่ทำรายได้จากการส่งออกมากที่สุด และเป็นอันดับ 1 ของโลก ได้แก่ ปลาทูน่ากระป๋อง กุ้งสดแช่เย็นแช่แข็ง นอกจากนั้นสินค้าอาหารทะเลแปรรูปที่มีแนวโน้มการส่งออกเพิ่มขึ้น เช่น กุ้งแปรรูปแช่เย็นแช่แข็ง หอยสดแช่เย็นหรือแช่เย็น ปูแห้งใส่เกลือ และ ปูในน้ำเกลือ ตลาดส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ส่งออกประมาณ ร้อยละ 50 ของผลผลิตทั้งหมดธุรกิจอาหารทะเลแปรรูปของไทย ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับการสนับสนุนมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ โดยเฉพาะ ปัญหาทางด้านการผลิต การตลาด ทั้งในส่วนของ การควบคุมคุณภาพบุคลากร และการวิจัยพัฒนาเพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Product

differentiation) และ ตลาดใหม่ ๆ (New market) (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2551)

สำหรับอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ รัฐบาลกำหนดให้อุตสาหกรรมประเภทนี้ เป็นอุตสาหกรรมเป้าหมายสำคัญในอนาคตของภาคใต้และกำหนดให้ภาคใต้เป็นที่แรกในการเป็นต้นแบบอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554) กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนมีพื้นที่ติดต่อกับประเทศมาเลเซียและมีพื้นที่เปิดสู่ทะเลทั้งด้านอันดามันและอ่าวไทย มีบทบาทเป็นแหล่งอุตสาหกรรมอาหารทะเล และอาหารทะเลแปรรูปที่สำคัญของภาค โดยมีสงขลาเป็นศูนย์กลางความเจริญด้านอุตสาหกรรม เศรษฐกิจหลักของ 5 จังหวัดภาคใต้ชายแดนคือ สงขลา สตูล ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ขึ้นกับผลผลิตเพียงไม่กี่ชนิดโดยเฉพาะผลผลิตด้านประมง และ อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ตอนล่างเป็นศูนย์กลางด้านการผลิต แปรรูปและจำหน่ายอาหารทะเลที่มีชื่อเสียงของภาคใต้ เนื่องจากสภาพที่ตั้งของกลุ่มจังหวัดนั้นติดกับพื้นที่ทะเลน้ำเค็ม จังหวัดสงขลาและพื้นที่บางส่วนของจังหวัดในกลุ่มนี้ยังมีพื้นที่ติดกับทะเลสาบสงขลา ซึ่งแหล่งน้ำกร่อยที่สร้างผลผลิตทางการประมงที่สำคัญของภาคใต้ (พิทยา แพทย์รัตน์, 2558)

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า สถานการณ์ระดับกระแสโลกเป็นปัจจัยภายนอกและท้าทายต่อทิศทางการพัฒนาของแต่ละประเทศ สำหรับประเทศไทยเช่นเดียวกับประเทศอื่นๆ ในโลกที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ท้าทายเหล่านี้ ประกอบกับปัจจัยต่าง ๆ ภายในประเทศทำให้มีกำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรม ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 20 ปีข้างหน้า และพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 และในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปถือเป็นอุตสาหกรรมดั้งเดิมและมีศักยภาพในการแข่งขัน ฉะนั้น ทั้งในระดับพื้นที่และระดับองค์กรจำเป็นต้องปรับตัว และรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ต้องการวางแผนทั้งการดึงดูด การพัฒนา และการดำรงรักษา ซึ่งตลาดแรงงานในอนาคตมีรูปแบบการจ้างงานเปลี่ยนแปลง ดังนั้น กำลังคนที่จะเข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรมควรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ด้วยเหตุเช่นนี้ องค์กรจำเป็นต้องกำหนดคุณลักษณะของกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับประเทศ และนอกประเทศ และที่สำคัญไม่ยิ่งกว่ากันคือองค์กรควรมีความสามารถในการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดทั้งด้านกำลังแรงงาน ผลติภาพขององค์กรและประเทศ

2. แนวคิดทฤษฎีที่อธิบายคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์

สโลแมน และ สิมมอนส์ (Sloman, Simmons, & Cantrell, 2014, p. 3-4) ได้เขียนบทความเรื่อง “Talent Management Meets the Science of Human Behavior” ว่า ในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคนคุณภาพ (Talent management) และคนคุณภาพ (Talent) นักการจัดการและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ใช้มุมมองด้านพฤติกรรมศาสตร์ เป็นฐานในการวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องของแรงขับ (Drive) ที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ให้ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในเรื่องกำลังคน (Workforces) และการปรับปรุงผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business outcomes) โดยศาสตร์ที่นำมาใช้คือ ด้านจิตวิทยา (Psychology) ยกตัวอย่างเช่น การศึกษาที่พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในที่ทำงาน และสิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางตรงกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานในการเรียนรู้และการสร้างสิ่งใหม่ (New things) และทั้งนี้ในศาสตร์ทางจิตวิทยามีหลายมิติที่นำมาศึกษาคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลการปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ จิตวิทยาเชิงบวก (Positive psychology) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ส่วนด้านสังคมวิทยา กล่าวคือ เป็นการศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์ ซึ่งในเชิงขององค์กรเป็นการนำศาสตร์ด้านสังคมวิทยา มาประยุกต์เข้าสู่ทฤษฎีองค์กร โดยปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีค่อนข้างรวดเร็วและสูง ดังนั้นการพิจารณาในมิติทางสังคมที่สำคัญคือ การประสาน (Collaboration) และเครือข่ายทางสังคม (Social network) นั้นหมายความว่า ลักษณะขององค์กรควรมีลักษณะของการแลกเปลี่ยน และการร่วมมือ ตลอดจนการไว้วางใจมากขึ้น อีกทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานและการสื่อสารในองค์กรมากขึ้นด้วยเช่นกัน เหตุที่เกิດลักษณะเช่นนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง และมีความไม่แน่นอนสูงขึ้น (Sloman, Simmons, & Cantrell, 2014, p. 3-4)

นอกจากนี้ คุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีความสัมพันธ์กัน นั่นคือ ลักษณะคุณลักษณะของคนคุณภาพเป็นการช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มหรือช่วยเพิ่มประโยชน์ในการสร้างระบบการจัดการคนคุณภาพ อันนำไปสู่การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ให้มีความแม่นยำมากขึ้น (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013, p. 290-300) อีกทั้งคุณลักษณะคนคุณภาพ และการจัดการคนคุณภาพที่เป็นตัวสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกับบริบทสิ่งแวดล้อมในแต่ละระดับตามเงื่อนไขของช่วงเวลาไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น กระแสโลก

ทิศทางและการพัฒนาของประเทศ ตลอดจนลักษณะของอุตสาหกรรม (Boudreau & Ramstad, 2003, p. 8) องค์การจึงต้องมีความสามารถในการนำคนคุณภาพ ซึ่งเป็นทุนมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด (Lepak & Snell, 2002) ในเชิงประสิทธิผลของระบบทั้งด้านความ ยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงาน (Pfeffer, 1994

ฉะนั้น จากสภาวะการณ์ และปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น จึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยสนใจ ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อ ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหาร ทะเลแปรรูปในภาคใต้ ดังนั้น ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยโดยบูรณาการ และเชื่อมโยงหลักคิด และ ทฤษฎีในหลายทฤษฎีไม่ว่าจะเป็นด้านจิตวิทยาที่อธิบายในระดับตัวบุคคล ทฤษฎีทางสังคมวิทยา ที่นำไปสู่การอธิบายในบริบททางสังคมขององค์กรที่กลุ่มคนคุณภาพปฏิบัติงานอยู่ และแนวคิด การจัดการคนคุณภาพระดับสากลที่นำไปสู่การอธิบายเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมที่ทำนายและถา โทมจากระดับนานาชาติที่มีความจำเป็นต้องปรับคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพ ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดความเหมาะสมและเป็นไปได้ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง ตลอดจน ประสิทธิภาพของระบบ ดังจะกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดด้านการจัดการคนคุณภาพระดับสากล

สำหรับการศึกษาอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลในภาคใต้ครั้งนี้ เป็นการศึกษา อุตสาหกรรมที่ส่งสินค้าไปขายยังต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ และอีกบางส่วนตั้งฐานการผลิตใน ต่างประเทศเช่นกัน และจัดเป็นบริษัทชั้นนำในการประกอบกิจการอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป ของภาคใต้ ทั้งผลการดำเนินงาน การบริหารจัดการ และการได้รับรางวัลด้านคุณภาพ และที่ สำคัญคือ เวลานี้คือความรับผิดชอบต่อทางสังคม (Cooperate social responsibility) เฉพาะ ประเด็นกฎหมายประมง (IUU Fishing) ที่อุตสาหกรรมประมงนี้กำลังได้รับผลกระทบ ทำให้ บริษัทต้องปรับตัวในการตอบสนองต่อความรับผิดชอบต่อทางสังคม โดยผ่านระดับการจัดการคน คุณภาพ ดังนั้นจึงมีมิติของความเป็นสากลในการจัดการคนคุณภาพ (Global talent management) ที่ควรทำความเข้าใจในงานวิจัยฉบับนี้ร่วมด้วย ถือเป็นพื้นฐานหนึ่งที่สำคัญใน การให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพได้สอดคล้องกับบริบท ทิศทางการทำธุรกิจขององค์กร และนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาในแนวทางประเทศไทย 4.0 ตลอดจนการพิจารณาตัวเองที่ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ให้มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเกิดอรรถประโยชน์สูงสุด ทั้งด้านการเพิ่มความยึดมั่นผูกพันของ พนักงาน และการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปต่อไป

สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ (Internationalization of business) มีมิติความเป็นสากลของการจัดการคนคุณภาพซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านประชากร และด้านเทคโนโลยี ดังที่กล่าวไว้ในหัวข้อสถานการณ์ด้านคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่องค์กรเผชิญอนาคตข้างหน้า ทาริควและชูเลอร์ (Tarique & Schuler, 2010, p. 122-133) ได้ประมวลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ คนคุณภาพระดับสากล ทั้งในวารสารการ การจัดการ การบริหารองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ ในช่วงปี 2000- 2009 ผลจากการประมวล พบว่า 1) ความท้าทายของการจัดการคนคุณภาพระดับสากลเกิดจากการถูกบีบคั้นจากปัจจัยภายนอก 2) ความท้าทายของการจัดการคนคุณภาพระดับสากลเกิดจากปัจจัยภายใน 3) ความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับสากล นั่นคือ นโยบายและการปฏิบัติในระบบการจัดการจัดการคนคุณภาพที่ตอบสนองต่อความท้าทายทั้งภายในและภายนอก และ 4) ประสิทธิภาพของการจัดการคนคุณภาพระดับสากล (Effective global talent management) นั่นคือ สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของทั้งองค์กร และคนคุณภาพและองค์กร สำหรับประสิทธิผลขององค์กรได้แก่ ผลผลิตภาพและนวัตกรรมขององค์กร (Dowling, et al., 2008; Briscoe, et al., 2009) ส่วนประสิทธิผลของคนคุณภาพ สตีเวนส์ และ บูชา นัน (Stevens, 1998; Buchanan, 1987, as cited in Armstrong & Baron, 2002) ให้ความเห็นว่า ควรทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น นอกจากนี้ วูดส์ (Wood, 1996) เสนอเพิ่มเติมว่า ควรพิจารณาที่ ระดับความยืดหยุ่นผูกพันร่วมด้วย

ดังนั้น ธุรกิจระหว่างประเทศมีความจำเป็นในการนำแนวคิดหลักการจัดการคนคุณภาพระดับสากลมาปรับใช้ ซึ่ง ไวส์แมน, สคูลันส์ และคอลลิงส์ (Vaiman, Scullion, & Collings, 2012) นิยามความหมายหลักการจัดการคนคุณภาพระดับสากล ว่า เป็นการที่องค์กรมีความพยายามในการเชื่อมโยงกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การดึงดูด การคัดเลือก การพัฒนา และการรักษาพนักงานที่มีลักษณะยอดเยี่ยมที่สุด (The best employees) ให้มีบทบาทสำคัญที่สามารถทำงานได้ทั่วโลก สทาล์ (Stahl et al., 2012) ให้ข้อมูลว่า การจัดการคนคุณภาพระดับสากล ควรประกอบด้วยหลักการ 6 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) มีทิศทางกลยุทธ์ (Alignment with strategy) 2) มีความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ของระบบการจัดการในองค์กร 3) การฝังตรึงในวัฒนธรรม (Cultural embeddedness) 4) การจัดการ (Management) 5) ความสมดุลระหว่างกระแสโลก และความต้องการของท้องถิ่น (A balance of global and local needs) และ 6) ภาพลักษณ์ของนายจ้าง (Employer branding)

จากที่กล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่า การจัดการคนคุณภาพในระดับสากลเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาคนคุณภาพไปสู่เส้นทางอาชีพในระดับสากล โดยการเคลื่อนย้ายการทำงาน (Job move) ไปยัง ทั่วโลกที่มีสำนักงานของบริษัทแม่ตั้งอยู่ เฟล็ค (Flak) ซึ่งเป็นรองประธานกรรมการด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาคนคุณภาพของบริษัท PepsiCo North America Beverages และอีกทั้งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและการพัฒนาคนคุณภาพอีกด้วย เฟล็ค ให้ข้อมูลว่า บริษัทได้ริเริ่มการพัฒนาภาวะผู้นำกับลูกจ้างประมาณ 55,000 คน ที่อยู่ในกลุ่มคนคุณภาพ สิ่งที่เฟล็คต้องการสื่อให้เห็นถึงหลักการการจัดการคนคุณภาพระดับสากลในเชิงการปฏิบัติ (The principle of global talent management in practice) โดยตั้งคำถามว่า ทำไมบริษัท PepsiCo เป็นผู้นำระดับโลกในธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มได้ ทั้ง ๆ ที่ขณะนี้อยู่ภายใต้ความท้าทายของกระแสโลกทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความเป็นโลกาภิวัตน์ และจากคำถามนี้ชี้ให้เห็นถึงคำตอบสำคัญว่า กลุ่มคนคุณภาพเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้องค์กรก้าวไปสู่ธุรกิจระดับโลกได้ และกลุ่มคนคุณภาพที่จะก้าวมาอยู่ในตำแหน่งผู้นำขององค์กรต่อไปนั้นต้องมีคุณลักษณะของความสามารถหยั่งเห็น (Insight ability) ในกระแสของความท้าทายเหล่านี้ ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความจำเป็นต้องถูกนำไปใช้ประโยชน์โดยผ่านกิจกรรมในกระบวนการจัดการคนคุณภาพระดับสากลที่องค์กรได้กำหนดไว้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร จึงทำให้เกิดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมการเคลื่อนย้ายงาน (Job move) ถือเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ หรือพูดอีกนัยหนึ่งว่า การก่อให้เกิดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการก้าวสู่ตำแหน่งบริหารหรือการทดแทนตำแหน่งบริหารต้องผ่านกิจกรรมการจัดการคนคุณภาพที่สำคัญ นั่นคือ ต้องย้ายไปอยู่ในประเทศต่าง ๆ เพื่อสวมนบทบาทหรือตำแหน่งที่มีความท้าทายมากขึ้น คนเหล่านี้มีความจำเป็นต้องก้าวออกจากพื้นที่ที่ดำรงชีวิตด้วยความคุ้นเคย แทบจะไม่คิดอะไร (Comfort zone) ทำให้คนกลุ่มนี้มีมุมมองใหม่ในการสร้างสรรค์ผลงาน และนี่คือความสำเร็จในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอีกมิติหนึ่ง (Llopis, 2015)

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมให้ผู้บริหารระดับอาวุโสของบริษัทแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับกลุ่มคนคุณภาพ ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์อย่างมากกับผู้นำในอนาคตและกับบริษัทเช่นกัน ซึ่งการดำเนินการสองกิจกรรมที่ได้กล่าวไว้นี้ ในระบบของการจัดการคนคุณภาพสากล โดยภาพรวมระดับบุคคลเกิดระบบคิดที่มีความเป็นสากล (Global mindset) และความสามารถในการปรับตัว (The ability to easily adapt) เป็นหัวใจสำคัญที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมที่การ

แข่งขันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สำหรับด้านองค์กรในเชิงของการจัดการและการบริหารควรสร้างบรรยากาศให้สมาชิกในองค์กรมีพฤติกรรมของความร่วมมือซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญเข้มแข็ง และอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน (Llopis, 2015)

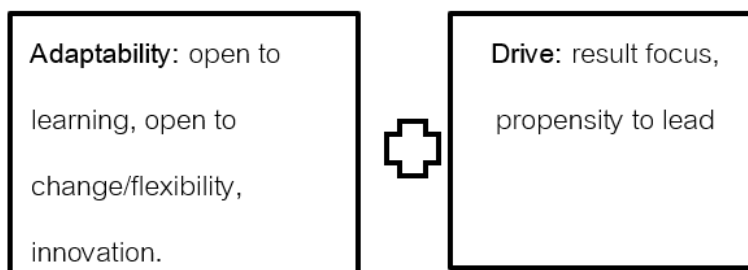
2.2 แนวคิดด้านคุณลักษณะของคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์

การศึกษาคนคุณภาพ (Talent) หรือองค์กรบางส่วนเรียกคนกลุ่มนี้ ผู้มีศักยภาพสูง (High potential) ในงานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะด้านสติปัญญา (Cognitive capacity) เป็นตัวทำนายที่เข้มแข็งของศักยภาพ และส่งผลไปยังผลลัพธ์ทางธุรกิจที่พึงประสงค์ ยกตัวอย่างเช่น ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ และความสามารถในการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขของความซับซ้อนโดยปราศจากสารสนเทศที่มีความสมบูรณ์ (Siler & Dowell, 2010) และทั้งนี้โดยทั่วไปแล้วมีการยอมรับกันทั้งในเชิงวรรณกรรมทางวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสบการณ์ ให้ความเห็นว่า ความสามารถด้านสติปัญญา (Cognitive ability) เป็นตัวทำนายที่เข้มแข็งของความสำเร็จในปัจจุบันและผลการปฏิบัติงานในอนาคต และได้ระบุถึงการวัดคนที่เป็นคนคุณภาพว่า สมรรถนะที่มีมาโดยกำเนิด (The inherent capability) และการฝึกฝน ซึ่งเหล่านี้สามารถรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อน ความท้าทายที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น คนคุณภาพประกอบด้วยโครงสร้างทางปัจจัย (The factor structure) ด้วย 2 ปัจจัยหลักคือ คือ ปัจจัยพื้นฐาน (Foundation factors) และ ปัจจัยที่สามารถสร้างได้ (Enabling factors) โดยอธิบายตามลำดับแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้ (People Measures, 2011b)

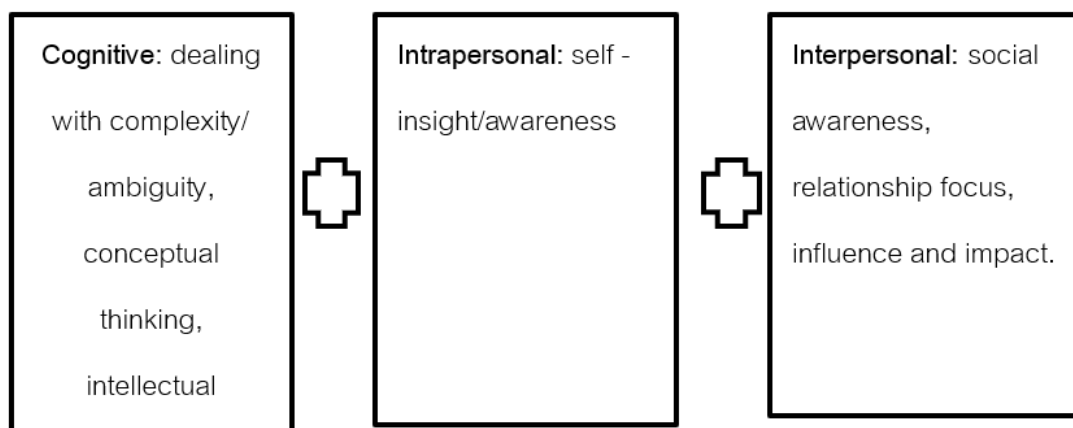
ปัจจัยแรก คือ ปัจจัยพื้นฐาน (Foundation factors) กล่าวคือ เป็นสมรรถนะโดยกำเนิดหรือโดยธรรมชาติ (Natural capacities) ซึ่งยากที่จะเปลี่ยนแปลง และมีความสำคัญต่อศักยภาพ ฉะนั้น ปัจจัยพื้นฐานนี้ประกอบด้วย ความสามารถทางปัญญา (Cognitive) การเข้าใจตนเอง (Intrapersonal) และการเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal)

ปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยที่สามารถสร้างได้ (Enabling factors) กล่าวคือ ปัจจัยด้านนี้อาจจะเปลี่ยนปัจเจกบุคคลไปตามเหตุการณ์ (Circumstances) และสภาพแวดล้อม (Environments) ในการแสดงพฤติกรรม ดังนั้นปัจจัยที่สามารถสร้างได้ คือ ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability abilities) และแรงขับ (Drive) ดังแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในภาพดังต่อไปนี้

Enabling factors



Foundation factors



ภาพประกอบ 1 แบบจำลองเริ่มต้นของคนคุณภาพหรือผู้ที่มีศักยภาพสูง

ที่ มา : People Measures. (2011b). HIQ—DEFINING OF IDENTIFYING HIGH POTENTIAL. p 5.

จากภาพข้างต้นสามารถอธิบายและชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงได้ว่า รูปแบบจำลองเริ่มต้นของคนคุณภาพหรือผู้ที่มีศักยภาพสูงนั้น ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลักคือ ปัจจัยแรกคือ ปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ (Indicators) 1) ด้านปัญญา หมายถึง คนคุณภาพสามารถรับมือกับสภาพที่มีความซับซ้อนและคลุมเครือได้ (Complexity/ ambiguity) มีความสามารถที่จะทำความเข้าใจเหตุการณ์หรือปัญหา โดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ (Conceptual thinking) และมีสมรรถนะความเฉลียวฉลาด (Intelligence capacity) 2) การเข้าใจตนเอง (Intrapersonal) หมายถึง เป็นความสามารถของบุคคลในการปรับตัวเข้ากับสิ่งที่ต้องเผชิญ และอุปสรรคหรือปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนการหยั่งเห็นในตนหรือการ

ตระหนักรู้ (Self -insight/awareness) และ 3) การเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal) หมายถึง เป็น การตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness) การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ (Relationship focus) และความสามารถในการมีอิทธิพลหรือชักจูงผู้อื่น (Influence) ซึ่งความสามารถด้านการมี อิทธิพลหรือชักจูงผู้อื่น แคนทีแลน (Cantelan, 2017) ให้ความเห็นว่า ความสามารถด้านนี้ บ่อยครั้งเป็นคุณลักษณะหนึ่งของคนคุณภาพ และได้ให้ความหมายความสามารถด้านนี้ว่า เป็น ความสามารถในการชักชวนหรือโน้มน้าวคนอื่น ๆ ให้สนับสนุนแนวคิดหรือทิศทาง บางครั้งเรียกว่า อิทธิพลเชิงกลยุทธ์ (Strategic influence) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือ หรือการให้ข้อมูลเพื่อชักจูงหรือ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ

สำหรับปัจจัยที่สองคือ ปัจจัยที่สามารถสร้างได้ (Enabling factors) ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้คือ 1) ความสามารถด้านการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง มีความสามารถในการเปิด การเรียนรู้ (Open to learning) เปิดสู่การเปลี่ยนแปลงหรือมีความยืดหยุ่น (Open to change/flexibility) และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Innovation) 2) แรงขับ (Drive) หมายถึง เป็นการให้ความสำคัญกับความสำเร็จ

อย่างไรก็ดี แบบจำลองคุณลักษณะคนคุณภาพเบื้องต้นนั้น ควรมีความเข้ากันได้หรือ เหมาะสมกับปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environment fit factors) ได้แก่ 1) การจัดการด้าน วัฒนธรรม (Cultural alignment) กล่าวคือ เป็นระดับความสอดคล้องกันระหว่างพนักงานกับ องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร 2) พฤติการณ์แวดล้อมของปัจเจก บุคคล (Personal circumstance/Ambition) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้า ในเส้นทางอาชีพ และการเตรียมความพร้อมไปสู่ความรับผิดชอบที่กว้างขึ้นซึ่งระบบการจัดการคน คุณภาพภาพสนับสนุนและส่งเสริม และ 3) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) กล่าวคือ เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร นั่นคือ เป็นความความเต็มใจในการใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ของพนักงานในการสร้าง ความสำเร็จให้องค์กร และความสนใจที่จะคงอยู่ในองค์กร

จากที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่า ลักษณะคนคุณภาพในโลกของการทำงานควร มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม จึงจะทำให้ปัจเจกบุคคลและองค์กรตอบสนองร่วมกันได้ อัน จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งหลักคิดนี้ สอดคล้องกับหลักคิดการพัฒนาแบบจำลองความแตกต่างระหว่าง ผู้ที่เป็นอัจฉริยะและกำลัง คุณภาพ (The Differentiated Model of Giftedness and talent: DMGT) ของ กาเย่ (Gagne,

2009) ซึ่งแบบจำลองนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการประยุกต์ใช้สำหรับสร้างคนคุณภาพทั้งภาคธุรกิจ การศึกษา วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการกีฬา โดยกาเย่ มองว่า สภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็น วัฒนธรรม สังคม และกลุ่มเพื่อน เป็นต้น มีผลต่อกระบวนการจัดการ และพัฒนาด้านทรัพยากร มนุษย์และองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการออกแบบกิจกรรมการพัฒนา ทั้งด้านรูปแบบ และเนื้อหาของ กิจกรรม อันส่งผลต่อการระบุนขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของคนคุณภาพให้มีความ สอดคล้องกับบริบทและเป้าหมายขององค์กร

ฉะนั้น จากหลักการพื้นฐานเหล่านี้จึงนำไปสู่ข้อสรุปของผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากร มนุษย์และองค์กรที่ศึกษาเกี่ยวกับคนคุณภาพว่า การนิยามและการระบุคนคุณภาพมีหลักการจาก การปฏิบัติในองค์กร เพฟเฟอร์ (Pfeffer, 2001) ให้ข้อแนะว่า องค์กรควรมีการระบุคนคุณภาพให้มีความ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เช่น ตลาดแรงงาน ประเภทของอุตสาหกรรม และ ชนิดของงานที่รับผิดชอบ (Type of work) เป็นต้น ในเวลาต่อมา หลักการเกี่ยวกับการนิยามความหมายคุณลักษณะของคนคุณภาพมีมุมมองเพิ่มว่า ควรกระทำดังต่อไปนี้ 1) เฉพาะเจาะจงไปตามลักษณะขององค์กร โดยการนิยามขึ้นอยู่กับชนิด ของอุตสาหกรรมและธรรมชาติของงาน 2) ระดับของการนำไปใช้ประโยชน์ 3) ให้มีความสำคัญไป ที่ปัจเจกบุคคล และ 4) มีความเป็นพลวัตรและเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาเป็นไปตาม ความสำคัญขององค์กร และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งระดับสากล และแนวโน้ม ความท้าทาย ต่าง ๆ (Chartered Institute of Personnel and Development, 2007; Tansey, 2011, p. 266-274) ตลอดจนควรระบุให้เชื่อมโยงกับค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์ และทิศทางของ องค์กรทั้งในอนาคตพร้อมด้วย (Uren, 2011, p. 31-37) เนื่องจากสภาพแวดล้อม และบริบทของ องค์กรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยเงื่อนไขสำคัญที่ว่า บุคคลมีผลการปฏิบัติ สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ดังนั้น ในการกำหนดคุณลักษณะของคน คุณภาพควรควรเชื่อมโยงกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย (Iles, 2008, p. 215-218)

2.3 ทฤษฎีด้านจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคน คุณภาพไปใช้ประโยชน์: ทฤษฎีการต้องการความสำเร็จ

ดังได้นำเสนอ สถานการณ์ และแนวโน้มความท้าทายในอุตสาหกรรม แนวคิดการ จัดการคนคุณภาพระดับสากล แนวคิดด้านคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ ประโยชน์ไว้ข้างต้น ผู้วิจัยนำแนวคิดเหล่านี้เป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบทฤษฎี เพื่อนำไปสู่การ กำหนดกรอบในการศึกษา และการพรรณนาข้อมูลในภาคสนามต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ ค้นหานิยามความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ และองค์ประกอบการนำคนคุณภาพไปใช้ ประโยชน์ในการวิจัยระยะที่หนึ่ง ฐานคิดเบื้องต้นของผู้วิจัยในการบูรณาการทฤษฎี เพื่อนำมาใช้

ศึกษานี้ ใช้หลักคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักสำคัญ ดังที่ได้นำข้อแนะของ สโลแมน, ซิมมอนส์, และแคนทรีลล์ (Sloman, Simmons, & Cantrell, 2015, p. 3-4) ได้เสนอไว้ข้างต้นว่า การศึกษาคนคุณภาพ ได้นำหลักคิดทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศาสตร์ด้านจิตวิทยาเป็นมุมมองในการศึกษา เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรอันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่นเดียวกันในการวิจัยครั้งนี้ได้นำทฤษฎีการต้องการความสำเร็จ (Achievement theory: n Ach) มาอธิบายความต้องการ (Needs) และคุณลักษณะของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ (High achiever) และผลการปฏิบัติงานสูง โดยกลุ่มที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับตนเองสูง กล่าวคือ เชื่อว่าปัจจัยความสำเร็จ เป็นเรื่องของความสามารถและแรงขับ คนกลุ่มนี้มีความแตกต่างจากคนทั่วไปตรงที่มีความปรารถนาที่จะทำงานให้ดีขึ้น และต้องการทราบผลของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วว่าสำเร็จมากน้อยเพียงใด (McClelland, 1961) ดังนั้น เช่นเดียวกัน ผู้วิจัยมองว่า ทฤษฎีการต้องการความสำเร็จเป็นอีกทฤษฎีหนึ่งในทฤษฎีทางจิตวิทยาที่จะนำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ด้วย เพื่อนำไปสู่การนิยามคุณลักษณะของคนคุณภาพ ดังจะกล่าวถึงรายละเอียดของทฤษฎี ดังต่อไปนี้

2.3.1 ทฤษฎีการต้องการความสำเร็จ

ทฤษฎีการต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด (McClelland's Need for Achievement Theory: n Ach) ทฤษฎีนี้มีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับทฤษฎีการเรียนรู้ เพราะเขาเชื่อว่าความต้องการได้เรียนรู้หรือได้มาจากเหตุการณ์ที่ผู้คนประสบในสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมนั้น ๆ ทั้งนี้แมคคลีแลนด พบว่า คนที่มีความต้องการที่มีลักษณะพิเศษหรือเฉพาะนั้น พฤติกรรมมีความแตกต่างจากคนทั่วไป และมีเห็นว่า การเกิดของความต้องการในแต่ละกลุ่มไม่จำเป็นต้องเป็นอิสระจากกัน กล่าวคือ สามารถเกิดขึ้นได้พร้อมกัน และหากมีหรือเกิดขึ้นพร้อมกันได้จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีแรงจูงใจในระดับที่สูงมาก ดังนั้นความต้องการในทัศนะของแมคคลีแลนด ประกอบด้วย 3 ด้าน (McClelland, 1961, 1965)

2.3.1.1 ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement-nAch) คือ แรงขับด้านความเป็นเลิศ และความเป็นมาตรฐาน เพื่อบรรลุความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะ (Characteristics) ของคนในกลุ่มนี้คือ (1) มีลักษณะต้องการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหา (2) มักมีการตั้งเป้าหมายที่มีความเป็นได้ และสามารถคำนวณความเสี่ยงที่เกิดจากเป้าหมายได้ (3) ต้องการมีข้อมูลย้อนกลับในผลการปฏิบัติงาน (4) ต้องการความสำเร็จเพื่อบรรลุความสำเร็จส่วนตัว และ (5) ต้องการการทำงานที่มีความท้าทาย นอกจากนี้ มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2543, น. 46) ให้ความเห็นเห็นว่า พวกที่ประสบความสำเร็จสูง ถือว่า

ความสำเร็จที่ได้รับมาจากความสามารถและความพยายาม ดังนั้น เมื่อประสบความสำเร็จแล้วจะไม่ละโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ แต่กลับมีความมุ่งมั่นพยายามมากขึ้นในโอกาสต่อไป

2.3.1.2 ความต้องการใฝ่สัมพันธ (Need for Affiliation-Aff) เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งมีลักษณะของคนกลุ่มนี้คือ (1) ความปรารถนาที่จะรับการยอมรับจากผู้อื่น (2) ให้คุณค่ากับการสร้างมิตรภาพ และ (3) ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น

2.3.1.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power- nPow) คือ ความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ ที่มีความต้องการมีอิทธิพล และครอบงำเหนือผู้อื่น ชอบการแข่งขันเพื่อแย่งชิงตำแหน่งต้องการชื่อเสียง และอิทธิพลมากกว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.4 ทฤษฎีองค์การที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของคนคุณภาพ และการนำคุณคุณภาพไปใช้ประโยชน์จากคนคุณภาพ: ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร และทฤษฎีพฤติกรรมความร่วมมือ

ทฤษฎีองค์การที่จะกล่าวถึงนี้เป็นทฤษฎีองค์การในยุคใหม่ (Modernism) ที่ได้นำความรู้ทางสังคมวิทยา และเศรษฐศาสตร์มาใช้ ซึ่งทฤษฎีองค์การยุคใหม่ เชื่อว่าความรู้ที่สมบูรณ์แบบ คือ ความเข้าใจว่า ทำไมองค์กรต้องทำหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ และทำอย่างไร และหน้าที่เหล่านั้นรับอิทธิพลจากเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมอย่างไร เพื่อได้จัดการอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมทั้งสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556, น. 47-49) ซึ่งการอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ เน้นการปฏิบัติ การนำความรู้ไปใช้และการแก้ปัญหา การวิเคราะห์องค์กร และสังคมเพื่อสร้างความรู้ รวมไปถึงการนำมาใช้ (Utilization) (Orlikowski & Baroudi, 1991; Lincoln & Guba, 2000; Hatch, 1991,1997, อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556)

ดังนั้นทฤษฎีองค์การที่นำมาใช้ในงานวิจัยนี้ ทฤษฎีแรก คือทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based view: RVB) เป็นมุมมองด้านเศรษฐศาสตร์ เป็นจุดเริ่มต้นในการอธิบายคนคุณภาพ ภายใต้การมองว่า คนคุณภาพคือ ทูมนมนุษย์ (Human capital) ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ มีขีดความสามารถเชิงสรรถนะ และบุคลิกลักษณะที่สัมพันธ์กับความสามารถในการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ (Farndate, Scullion, & Sparrow, 2010) และในมุมมองด้านทรัพยากรมนุษย์นั้น ทูมนมนุษย์คือ สินทรัพย์ที่มีคุณค่า (Value) และมีความเป็นอัตลักษณ์ (Uniqueness) (Lepak & Snell, 1999) ซึ่งคำว่า คุณค่านั้นเป็นการหมายถึงศักยภาพที่เชื่อมโยงไปสู่ขีดความสามารถเชิงสรรถนะหลักขององค์กร และความสามารถในการเผชิญกับความท้าทายในการแข่งขัน ส่วนอัตลักษณ์ หมายความว่า ทูมนมนุษย์ยากที่จะทดแทนได้ และมีไม่เพียงพอในตลาดแรงงาน และความ

ต้องการขององค์กรอีกด้วย ดังนั้น สิ่งสำคัญคือ องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการนำคน คุณภาพไปใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ เพื่อให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด (Lepak & Snell, 2002) ดังนั้น การใช้ทฤษฎีนี้มาเป็นกรอบในการศึกษาเพื่อกำหนดหรือการให้นิยามความหมาย คุณลักษณะของคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป สำหรับการกำหนดคุณลักษณะเป็นการมองในแง่ของทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงไปสู่สมรรถนะ ในการแข่งขันขององค์กร และประเภทอุตสาหกรรมที่มีความสัมพันธ์กับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะคุณลักษณะคนคุณภาพที่มีต่อนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 และยุทธศาสตร์ประเทศไทย 20 ปีข้างหน้า นอกจากนี้ในมิติของการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยพิจารณาความเชี่ยวชาญขององค์กรในการจัดการทรัพยากร นั่นคือ เป็นการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรที่องค์กรครอบครองอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งโดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพ และผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จากที่ให้เหตุผลมาทั้งหมดนี้คือ หลักคิดและเหตุผลในการนำทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้กับการวิจัยต่อไป

ส่วนทฤษฎีที่สอง คือ ทฤษฎีพฤติกรรมความร่วมมือ (Theory of cooperative behavior) กล่าวคือ พื้นฐานของทฤษฎีมองพนักงานว่า มีบุคลิกลักษณะ 2 ด้าน นั่นคือ ด้านแรก บุคลิกขององค์กร นั่นคือ ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรได้หล่อหลอมบุคลิกลักษณะของพนักงานในองค์กรนั้น และด้านสุดท้ายคือบุคลิกของพนักงานแต่ละคนที่ได้มาโดยธรรมชาติ และจากการเรียนรู้ ดังนั้นลักษณะของคนกับองค์กรต้องเหมาะสม และเข้ากันได้ เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์พื้นฐานร่วมกัน และก่อให้เกิดความพึงพอใจโดยรวมของสมาชิก จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีดุลยภาพ (Bernard, 1938, อ้างถึงใน พงษ์เทพ จันสุวรรณ, 2558, น. 172-76) ฉะนั้น การนำทฤษฎีพฤติกรรมความร่วมมือมาใช้เป็นกรอบทางทฤษฎีในงานวิจัยนี้ ผู้ศึกษานำมาอธิบายเงื่อนไขในประเด็นที่ว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรต้องเกิดจากการประสานร่วมมือกันทั้งคนและองค์กร โดยบทบาทของผู้บริหารต้องพัฒนา และสนับสนุนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พยายามนำทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดผลที่พึงพอใจ และเก็บเกี่ยวผลที่เกิดขึ้นให้มากที่สุดภายหลังจากนำบุคลากรเข้าสู่ระบบแล้ว

จากเหตุผลที่ได้กล่าวไว้ทั้งหมด ผู้วิจัยจึงนำทั้งสองทฤษฎีมาเป็นกรอบในการศึกษากับงานวิจัยครั้งนี้ ดังจะกล่าวรายละเอียดพอสังเขปแต่ละทฤษฎีดังต่อไปนี้

2.4.1 ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร เป็นมุมมองของแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร มีจุดเน้นสำคัญอยู่ที่ทรัพยากรขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร บาร์เนย์ และ คลาร์ค (Barney & Clark, 2007) กล่าวถึงสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ว่า ฐานทรัพยากรขององค์กร คือ ทักษะ ความรู้ และความสามารถขององค์กร และผู้บริหารองค์กรในการมีทรัพยากรที่มีคุณค่า และเหมาะสม ตลอดจนความสามารถในการบริหาร และการจัดการ และควบคุม สิ่งที่สำคัญ นอกจากการมีฐานทรัพยากรแล้วการขับเคลื่อนทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลผลิตภาพได้ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ปกติ และไม่แน่นอน ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น (Collis & Montgomery, 1995, p. 118-128) โดยพื้นฐานแล้วทรัพยากรขององค์กรต้องมีคุณสมบัติสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน อันประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มีคุณค่า (Value) 2) หายาก (Rareness) 3) ความไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยสมบูรณ์ (Imperfect imitable resources) และ 4) มีประโยชน์ต่อกระบวนการขององค์กร (Utilizing for organizational process) (Barney & Clark, 2007, p. 57-60) ฉะนั้น อาจกล่าวสั้น ๆ ได้ว่า มุมมองฐานทรัพยากรองค์กร จึงมองที่ทรัพยากรภายในองค์กรเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้มุ่งไปที่ความเชี่ยวชาญขององค์กรในการจัดการทรัพยากร เป็นการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรที่องค์กรครอบครองอยู่ และขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ เฟฟเฟอร์ (Pfeffer, 1998) เสนอว่า การสร้างให้คนคุณภาพมีลักษณะดังที่กล่าวถึงเหล่านี้ได้ ควรประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ 1) การจัดการที่มีระดับผลการปฏิบัติงานสูง (High- performance management) กล่าวคือ เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดทักษะหลากหลาย (Multiskilled) โดยการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ ผู้จัดการควรเป็นผู้สนับสนุนที่ดี และทีมต้องมีวิสัยทัศน์ เป็นต้น (Stevens, 1998; Buchanan, 1987, as cited in Armstrong & Baron, 2002) 2) การจัดการที่มีระดับความผูกพันสูง (High- commitment management) (Wood, 1996) และ 3) การจัดการที่มีความระดับความสัมพันธ์สูง (High- involvement management) กล่าวคือ เป็นการดูแลพนักงานเป็นเสมือนพันธมิตร โดยใช้การสื่อสาร การสร้างสัมพันธ์ภาพ เพื่อเกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี (Pil & Mac Duffil, 1996)

ฉะนั้น จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีฐานทรัพยากร เป็นการมองคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ (Characterizing human as capital) ในองค์กรเป็นทุนมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญ

ในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยค้นหา พัฒนา และการนำคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ในองค์กร ซึ่งลักษณะของทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนคือ มี ค่า หายาก เลียนแบบไม่ได้ และทดแทนไม่ได้ โดยเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้องค์กรต้องมีแนวทางในการ ให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง ความผูกพันสูง และความสัมพันธ์สูง

2.4.2 ทฤษฎีพฤติกรรมความร่วมมือ

ทฤษฎีพฤติกรรมความร่วมมือ (Theory of cooperative behavior) บาร์ นาร์ด (Bernard, 1938 อ้างถึงใน พงษ์เทพ จันสุวรรณ, 2558, น. 172-76) บาร์นาร์ดเป็นนัก บริหารธุรกิจ นักรัฐประศาสนศาสตร์ และนักทฤษฎีทางสังคมวิทยา ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่อง ธรรมชาติขององค์กร แม้ว่าบาร์นาร์ดไม่ใช่นักวิชาการ อย่างไรก็ตามงานเขียนเรื่องหน้าที่การบริหาร (The Function of Executive) ถือเป็นงานที่มีอิทธิพลในการสอนด้านสังคมวิทยาและบริหารธุรกิจ ซึ่งในหนังสือเล่มนี้เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมความร่วมมือภายในองค์กรที่ได้จัดตั้ง ขึ้นอย่างเป็นทางการ จากแนวคิดนี้ได้มีคำถามพื้นฐานสำคัญคือ ทำไมเราจำเป็นต้องมีองค์กร และอะไรคือสาระสำคัญขององค์กร ทั้งนี้บาร์นาร์ดให้ความเห็นว่าทฤษฎีองค์กรที่ผ่านมาไม่ได้ตั้ง คำถามเหล่านี้ หากไม่มีการตั้งคำถามและหาคำตอบจากคำถามเหล่านี้แล้วนอกจากทำให้ไม่ เข้าใจธรรมชาติพื้นฐานขององค์กรแล้ว ยังทำให้ไม่สามารถหาคำตอบจากคำถามที่สำคัญอื่น ๆ ที่ เกี่ยวกับสิ่งที่อยู่ภายในองค์กร

สิ่งที่สร้างคุณประโยชน์ในวงวิชาการจากหนังสือเล่มนี้คือ การชี้ให้เห็นถึง ภาวะของสิ่งที่เรียกว่า ความร่วมมือ (Cooperative) และความร่วมมือถือเป็นธรรมชาติพื้นฐาน อย่างหนึ่งขององค์กร ซึ่งบาร์นาร์ดเป็นคนแรกที่ยืนยันการมีอยู่ของระบบความร่วมมือภายใน องค์กร และมองว่า ความร่วมมือเป็นสาระหรือแก่นสารอันแท้จริงของการเป็นองค์กร ด้วยเหตุนี้ บาร์นาร์ดมีความเชื่อพื้นฐานสำคัญคือ องค์กรสามารถอยู่รอดได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับระดับภาวะของ การมีอยู่ความร่วมมือภายในองค์กร สาเหตุที่มุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือภายในองค์กร เนื่องจาก มององค์กรในลักษณะที่ไม่ใช่ตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยมองว่าคุณลักษณะของลูกจ้าง ประกอบด้วยบุคลิกภาพ 2 ด้านคือ บุคลิกภาพขององค์กรและบุคลิกภาพของแต่ละคน ที่มีการเข้า กันได้เป็นหนึ่งเดียวยังให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม แต่ทั้งนี้ความร่วมมือจะสามารถดำรง อยู่ได้เท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้ภายในองค์กรว่าจะสามารถ ตอบสนองต่อประโยชน์ของสมาชิกภายในองค์กรได้มากน้อยเพียงใดเมื่อได้ให้ความร่วมมือ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า บุคลิกภาพระดับองค์กรมีความสำคัญที่จะทำให้ความร่วมมือภายในองค์กร ดำรงอยู่

นอกจากนี้ยังมีความเชื่อว่า องค์กรเป็นสิ่งที่มิมีเหตุผล ในขณะที่ตัวบุคคลไม่มีเหตุผล กล่าวคือ ระดับบุคคลมีการใช้เหตุผลอย่างมีขอบเขตจำกัดตามประสบการณ์ของตนเอง ทำให้เปรียบเสมือนหนึ่งไม่มีเหตุผลเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีตัวตนและอยู่ได้ด้วยความร่วมมือของสมาชิกภายในองค์กร และความร่วมมือนั้นเกิดจากการทำสัญญาเชิงสังคม ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร เพื่อตอบสนองประโยชน์พื้นฐานบางอย่างกันเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจโดยรวมของสมาชิก ฉะนั้น เมื่อพิจารณาแง่นี้จะเห็นได้ว่า องค์กรมีเหตุผลสูงกว่าปัจเจกบุคคล อย่างไรก็ตาม การจะนิยามว่า พฤติกรรมเชิงเหตุผลขององค์กรคืออะไรเป็นการสิ่งที่ยาก สำหรับการมองเป้าประสงค์ขององค์กรไม่ได้มองเพียงความต้องการของผู้เป็นเจ้าของสถานประกอบกิจการอย่างเดียว แต่ให้หมายรวมถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดด้วย อีกประการหนึ่งที่สำคัญในทฤษฎีนี้คือ บาร์นาร์ดได้เน้นเรื่องอำนาจหน้าที่ (Authority) ใหม่ จากมุมมองที่ว่า องค์กรคือระบบความร่วมมือ ดังนั้น อำนาจหน้าที่จึงมาจากด้านล่าง นั่นคือ ผู้ที่ทำงานอยู่ในระดับล่างที่ควรทำการตัดสินใจที่จะมอบหมายให้อำนาจแก่ผู้ที่อยู่ระดับสูงในองค์กร หรือกล่าวอีกนัยคือ หากผู้ที่อยู่ระดับล่างไม่ยอมและไม่ตัดสินใจให้อำนาจแก่ผู้ที่อยู่ระดับสูงก็ย่อมไม่มีอำนาจหน้าที่

จากทฤษฎีพฤติกรรมความร่วมมือ ทำให้ค้นพบคำตอบของคำถามสำคัญคือ อะไรคือหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้จัดการ บาร์นาร์ดมีความเห็นที่สำคัญว่า ความสำเร็จของระบบความร่วมมือมาจากการพึ่งพากันอย่างเหนียวแน่นภายในระบบ ดังนั้น จากเหตุผลนี้ หน้าที่ของผู้บริหาร สามารถสรุปได้ 3 ประการ

1) พัฒนาและรักษาระบบการสื่อสาร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรภาพรวม เช่น การกำหนดลักษณะงานในแต่ละตำแหน่งให้มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะขององค์กร สายการบังคับบัญชา และงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น สำหรับการสื่อสารมีหลักการว่า ควรให้ทุกคนทราบเท่าเทียมกัน เนื่องจากทุกคนทำงานเป้าประสงค์เดียวกันและมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2) สนับสนุนเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่า แต่ละบุคคลเป็นบุคคลกรที่สำคัญ ขององค์กรในการก่อให้เกิดผลผลิต ทั้งนี้ในส่วนนี้แบ่งออกเป็น 2 หน้าที่คือ (1) การชักนำหรือการนำบุคคลกรให้ไปสู่ระบบความร่วมมือในองค์กร และ (2) การพยายามก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า พยายามใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดผลที่พึงพอใจพร้อมทั้งเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นให้มากที่สุด ภายหลังจากที่นำบุคลากรเข้าสู่ในระบบแล้ว และ

ระบบได้ให้ผลผลิตที่ตรงกับเป้าประสงค์ขององค์กร อันเนื่องมาจากการผ่านระบบความร่วมมือภายในองค์กร สำหรับในหน้าที่การกระทำ เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลผลิตที่ดีจากระบบความร่วมมือ ในประเด็นนี้ได้มุ่งไปที่การสร้างแรงจูงใจ ให้กับบุคลากรในระบบ ส่วนการพิจารณาผลตอบแทนนั้น ควรพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ ทั้งหน้าที่ตามกาลเทศะ (Incidental) และ ตามลักษณะขอบเขตงาน (Superficial) นอกจากนี้ได้ให้ความเห็นอีกว่า ผลผลิตที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร หรือผู้จัดการคือ ความจงรักภักดีของสมาชิกในองค์กร

3) กำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจนในเรื่องเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ บาร์นาร์ดให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบตอกย้ำ เพื่อก่อให้เกิดความซึบซับและเน้นความมีศีลธรรม เนื่องจากเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องรับรู้ร่วมกัน และระบบทั้งระบบมุ่งไปเพื่อก่อให้เกิดผลผลิต เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ขององค์กรโดยรวม ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องตอกย้ำเป้าประสงค์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีความคงเส้นคงวา อีกประเด็นยังเสนอว่า การที่สมาชิกในองค์กรจะให้ความร่วมมือ คือ การให้สมาชิกระดับล่างขององค์กรเข้ามาร่วมตัดสินใจ แต่หากบุคลากรระดับล่างยังมีความรู้ความเข้าใจระดับต่ำนั้น ก่อนที่จะให้เข้าร่วมตัดสินใจ องค์กรควรให้การศึกษา ก่อน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า หน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้จัดการให้ความสำคัญไปที่การก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างมุ่งมั่นและเข้มแข็ง เนื่องจากบาร์นาร์ดมีความเชื่อว่า องค์กรคือระบบความร่วมมือ ถ้าระบบความร่วมมือในองค์กรมีความเข้มแข็งแล้ว จะส่งผลให้องค์กรมีความเข้มแข็ง เจริญเติบโต อยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

3. คุณลักษณะของคนคุณภาพ กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงาน ของคนคุณภาพ: ความหมาย องค์ประกอบ การวัด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1. ความหมาย องค์ประกอบ และการวัดคนคุณภาพ

3.1.1 ความหมายของคนคุณภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย คำว่า “Talent” ในภาษาอังกฤษ เมื่อนำมาใช้ในภาษาไทยมีการแปลคำนี้แตกต่างกันออกไป ในช่วงเริ่มต้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคเอกชนส่วนใหญ่แปลคำนี้ว่า “คนเก่ง” ต่อมาเมื่อได้มีการศึกษาวิจัยเรื่องนี้เพิ่มขึ้น นักวิชาการได้แปลหรือเรียกคำนี้ไปอย่างหลากหลาย ยกตัวอย่างเช่น “คนเก่งคนดี” (อรุณวดี นันทวิวัฒนานุกูล, 2558, น. 55-71) “ดาวรุ่ง” (รวีศ หาญอุตสาหะ, 2562) “ผู้มีความสามารถสูง” (เจษฎา นกน้อย, 2550, น. 43-57) “กำลังคนคุณภาพ” (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2555) เป็นต้น สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า “คนคุณภาพ”

ชุดความคิดเรื่องคนคุณภาพ เป็นความคิดใหม่ทางการจัดการในประเทศอเมริกา ประมาณปลายปี 1990 และต้นยุค 2000 โดยพบในงานเขียนของ McKinsey ในปี 1998 ที่เป็นเรื่องความสำเร็จและสุดยอดของคนคุณภาพในบริษัท ทำให้ตลาดระดับโลกทุกวันนี้ เผชิญกับการแข่งขันและความท้าทายอย่างรุนแรงในการต่อสู้เพื่อแย่งชิงคนคุณภาพ (Talent people) เข้ามาในองค์กร ประเด็นคนคุณภาพจึงกลายเป็นความสำคัญอย่างยิ่งยวดที่องค์กรเผชิญ องค์กรต้องการคนเหล่านี้เข้าดำรงในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ และต้องการองค์ความรู้จากคนกลุ่มนี้เพื่อสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร (Aon Hewitt, 2013, p. 1-17)

ส่วนนิยามความหมายว่า คนคุณภาพคืออะไรนั้น ปัจจุบันมีหลายความหมาย ขึ้นอยู่กับมุมมองหรือฐานคิดของผู้ให้ความหมายไม่ว่าจะเป็นในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการ และนักปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ดังที่กล่าวถึงหลักคิดนี้ไว้แล้วเบื้องต้น สำหรับการนิยามความหมายของคนคุณภาพในที่นี้ ผู้วิจัยประมวลความหมายในโลกของการทำงาน หรือโลกขององค์กรเท่านั้น (Talent the world work perspective/Talent in organization perspective) การนิยามแนวนี้ นักวิชาการพยายามตั้งคำถามที่ท้าทายว่า คนคุณภาพในโลกของการทำงาน มีความหมายว่าอะไร (What is the meaning of talent in the world of work?) จากคำถามนี้ได้มองคำตอบเป็น 2 มิติ 1) มองคนคุณภาพว่าเป็นวัตถุ (Object approach) นั่นคือ คุณลักษณะของคนคุณภาพ (Characteristic of talent) โดยการมองระดับบุคคลว่า คุณลักษณะแต่ละคนแตกต่างกัน ซึ่งเป็นทั้งความสามารถที่ได้จากความสามารถตามธรรมชาติ (Natural ability) และการเรียนรู้หรือการฝึกฝน (Talent as mastery) ความสามารถนี้ทำให้กลุ่มคนคุณภาพมีการพัฒนาทักษะให้เกิดความรอบรู้อย่างเป็นระบบ ประสานเชื่อมโยงกับความผูกพัน

แรงจูงใจ แนวคิดนี้มีความสำคัญในการทำให้คนคุณภาพแต่ละคนมีความเหมาะสม (Fit) กับ ตำแหน่งงานในองค์กร และ 2) มองคนคุณภาพว่าเป็นคน (Subject approach) นั่นคือ คนคุณภาพคือ คน (Person) และในมิตินี้ อธิบายเชื่อมโยงเข้าสู่แนวคิด Inclusive subject approach มีฐานคิดว่า คนทุกคนเป็นคนคุณภาพ (Talent as all people) นั่นคือ คนทุกคนสามารถเป็นคนคุณภาพได้โดยประสบการณ์ และการฝึกฝน เมื่อพวกเขาได้เข้ามาทำงานในองค์กร แล้ว และแนวคิด Exclusive subject approach มีฐานคิดว่า คนคุณภาพเป็นได้เพียงบางคนเท่านั้น (Talent as some people) นั่นคือ ใครบ้างที่เป็นผู้มีศักยภาพสูงสุดในการสร้างความแตกต่างด้านผลการปฏิบัติงานให้กับองค์กรระยะยาว และมองว่า รูปแบบของพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงาน (Successful performance) ที่ดำรงอยู่ในบทบาทนั้น ๆ นอกจากนี้แล้ว มองว่า ความสำเร็จในการทำงานเชื่อมโยงไปสู่คุณลักษณะของบุคคลนั้น ๆ (Characteristics) ด้วย และบ่อยครั้งส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับคนคุณภาพ (talented individuals) (Gallardo, Drives, & Gonzalez-Cruz, 2013, p. 290-300)

สำหรับการนิยามความหมายของคนคุณภาพมีการให้ความหมายที่แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามที่มีความเหมือนกันคือ มองว่า คนคุณภาพ มีคุณลักษณะที่ได้มาโดยกำเนิด และจากการเรียนรู้หรือจากการฝึกฝน ดังเช่น ฮินริชส์ (Hinrichs, 1996) ได้ให้ความหมาย คนคุณภาพว่า เป็นความสามารถตามธรรมชาติที่ผสมผสานเอกลักษณ์ทางสติปัญญาซึ่งได้มาแต่กำเนิด แล้วนำไปสู่การเพิ่มระดับความคิดสร้างสรรค์หรือหรือสมรรถนะ (Capability) ที่เหนือกว่า ความคาดหวัง และความสามารถด้านนวัตกรรม อีกทั้งมีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการสร้างประสิทธิผลด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วน ทานส์เลย์ และคณะ (Tansley et al., 2007) ให้ความเห็นว่า คนคุณภาพ คือ ลูกจ้างที่มีศักยภาพ ซึ่งในองค์ประกอบของคำว่า ศักยภาพ นั่นคือ ความสามารถ (Ability) โดยอธิบายว่า เป็นการรวมกันของคุณลักษณะที่มีมาโดยกำเนิด (Innate characteristics) และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ ซึ่งพนักงานจะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน อันประกอบด้วย คุณลักษณะที่มีมาโดยกำเนิด ความสามารถทางสติปัญญา (Mental/ Cognitive ability) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ (Learned skills) ทักษะในเชิงเทคนิค (Technical /Faction skills) และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และต่อมา ทานส์เลย์ (Tansley, 2011, p. 269-271) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า คนคุณภาพคือ คนที่มีลักษณะพิเศษ หรือมีความเป็นเอกลักษณ์ (Unique) ตลอดจนมีรูปแบบทางความคิด (A pattern of thought) อารมณ์ และพฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในงาน และเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการมุ่งมั่นสูง และ

นอกจากนี้ ทานส์เลย์ได้นำเสนอข้อมูลผลการศึกษานิยามความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ โดยให้ข้อมูลว่า บางองค์กรมองคนคุณภาพคือ คนที่มีความทักษะ ความรู้ ความสามารถทางสติปัญญา และศักยภาพที่ค่อนข้างมีความซับซ้อนและหลากหลาย ฉะนั้น คนที่เป็นคนคุณภาพมีบุคลิกภาพสำคัญผสมผสานกันไป เช่น ความคิดที่มีลักษณะซับซ้อน (Diversity of thought) ทั้งนี้ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปตั้งอยู่แถวยุโรป ให้ความเห็นว่า จากมุมมองผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ในเรื่องความซับซ้อนทางความคิด (Diversity of thought) นั้น คนที่ความคิดเช่นนี้ส่วนใหญ่มีลักษณะที่มีจิตสำนึก (Sense) ที่จะซับซ้อนให้เจริญเติบโตไปข้างหน้า และถือเป็นลักษณะที่สำคัญในการดำเนินการทางธุรกิจ ซึ่งการให้ความหมายลักษณะเช่นนี้ของคนคุณภาพ พบเช่นเดียวกันกับการศึกษาของ สถาบันบุคลากรและการพัฒนา (Chartered Institute of Personnel and Development, 2007) ได้ให้ข้อมูลจากผลการศึกษาวิจัย ในการให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพของบริษัทขนาดใหญ่ พบว่า 1) บริษัท Gordon Ramsay Holdings มองว่า คนคุณภาพเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะความคิดสร้างสรรค์ให้กับองค์กร และลักษณะเช่นนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น 2) บริษัท Google มองว่า คนคุณภาพเป็นคนที่มีความรู้ที่เต็มไปด้วยความคิด และคิดทำทายนอกกรอบ และ 3) บริษัท PricewaterhouseCoopers มองว่า คนคุณภาพ เป็นคนที่มีแรงขับ (Drive) หรือมีพลัง (Power) ในการใช้สติปัญญา และเต็มไปด้วยความพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทาย ตลอดจนมีความสามารถในการสร้างธุรกิจ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกกลุ่มได้ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะคนคุณภาพที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานหรือสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ โดยมองคนคุณภาพว่าเป็น ลักษณะเชิงคุณภาพที่บุคคลมี เช่น คุณลักษณะ (Characteristics) แรงจูงใจ (Motivation) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และประสบการณ์ (Experience) ที่ส่งผลไปยังประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (Effectively performance) และการดำรงตำแหน่งในบทบาทที่แตกต่างกันในอนาคต ทั้งนี้พนักงานที่มีศักยภาพสูงนั้นจะมีความเชื่อว่าการมีศักยภาพทำให้ทำงานทำทายนได้มากกว่าเพื่อนร่วมงาน และขณะเดียวกันมีความต้องการ แรงจูงใจ และพฤติกรรมที่แตกต่างกว่าคนอื่น ๆ และมากกว่าปกติ (Pepermans, Vloeberghs, & Perkisas, 2003) ส่วน ดีลอง และวิจายาราฮวาน (DeLong & Vijayaraghavan, 2003) ให้ความเห็นว่า บ่อยครั้งคนคุณภาพมีคุณลักษณะผสมผสานกันระหว่างความเฉลียวฉลาด (Intelligence) บุคลิกภาพ และแรงจูงใจ ด้วยเหตุผลที่ว่าทั้ง สติปัญญาและบุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะที่มั่นคง (Stable) โดยพิจารณาจากความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานในเกรด A, B และ C ดูเหมือนว่าจะเปลี่ยนแปลงยาก

โดยเฉพาะความแตกต่างของบุคคลในเรื่องของสติปัญญา (Murray & Herrnstein, 1994) และทั้งนี้สติปัญญาเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานที่แข็งแกร่ง (Schmidt & Hunter, 1998, p. 262-274)

จากนิยามข้างต้น สรุปได้ว่า หลักการนิยามคนคุณภาพในโลกของการทำงานมี 2 หลักคิด คือ หลักคิดแรกมองคนคุณภาพว่าเป็นวัตถุ นั่นคือ เป็นการพรรณนาคุณลักษณะ (Characteristic or Attribute) ว่ามีลักษณะโดดเด่น ประกอบด้วยความสามารถ ความรู้ ทักษะ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้มาโดยกำเนิดและจากการเรียนรู้ ในขณะที่หลักคิดที่สอง คือ การมองคนคุณภาพว่าเป็นคน หมายความว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร โดยหลักคิดนี้ มองคนคุณภาพ 2 ความเชื่อหลัก กล่าวคือ ความเชื่อแรก คนทุกคนในองค์กรสามารถเป็นคนคุณภาพได้ภายหลังเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว โดยการฝึกฝนและเรียนรู้ และความเชื่ออีกอันหนึ่ง คือ คนบางคนเท่านั้นที่เป็นคนคุณภาพได้ หมายความว่า คนที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และศักยภาพสูงขององค์กร

ดังนั้น การศึกษานี้ การค้นหานิยามความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพที่ให้ความสำคัญไปสู่บริบทการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ผู้วิจัยใช้แนวคิดการมองคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ว่าเป็นวัตถุ (Objective approach) นั่นคือ เป็นคุณลักษณะที่มีความโดดเด่นเหนือกว่าคุณลักษณะของบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์กร ทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทั้งเป็นความสามารถเฉพาะและทั่วไป ส่วนกลุ่มคนคุณภาพที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก และสนทนากลุ่มของงานวิจัยระยะที่ 1 ที่เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ และงานวิจัยระยะที่ 2 ที่เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยกลุ่มผู้เข้าร่วมในการศึกษาเป็นคนคุณภาพที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งกลุ่มนี้เป็นกลุ่มบุคคลที่เป็นส่วนน้อยขององค์กรนั่นคือ คนคุณภาพที่อยู่ในตำแหน่งบริหารทั้งระดับต้น และระดับกลาง และคนคุณภาพที่เป็นพนักงานใหม่ที่ มีผลการปฏิบัติงานสูง ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในการเก็บข้อมูลเก็บกับบุคคลที่เป็นคนคุณภาพบางส่วน ขององค์กร (Exclusive subject approach--talent as some people)

3.1.2 องค์ประกอบของคนคุณภาพ

บริษัทจำนวนมากเกิดความตระหนักถึงการระบุและการสร้างค่านิยมคุณภาพให้เข้ากันกับธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การแข่งขันได้ และการทดแทนในตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร ซึ่งเห็นได้ว่าทุกวันนี้มีรูปแบบจำลองของคนคุณภาพหรือคนที่มีศักยภาพเพิ่มขึ้น (Hay Group, 2006; Hogan Assessment Systems, 2009) และหลายองค์กรเริ่มพัฒนารูปแบบจำลองด้วยตนเอง เพื่อได้องค์ประกอบเชิงโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับองค์กร และสร้างมาตรฐานให้กับ

กระบวนการภายในขององค์กรนั้น ๆ อันนำไปสู่การระบุคุณคุณภาพ การนำคุณคุณภาพไปใช้ ประโยชน์ และการพัฒนาโปรแกรมในการจัดการและการพัฒนาพนักงานต่อไป อย่างไรก็ตามที่ ผ่านมาบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นจำนวนมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในแถบประเทศ สหรัฐอเมริกา มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบเชิงโครงสร้างของคุณคุณภาพ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ มาจากการปฏิบัติเป็นฐานสำคัญในองค์กรที่บริษัทที่ปรึกษานั้น ๆ เข้าร่วมในการพัฒนา (Jyothsna & Sudha, 2014, p. 1-12) ยกตัวอย่างเช่น MDA Leadership Consulting ซึ่งเป็น บริษัทให้คำปรึกษาด้านการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบุองค์ประกอบในวัดคุณ คุณภาพดังต่อไปนี้ 1) ความสามารถทางปัญญา (Cognitive ability) 2) บุคลิกภาพ (Personality variable) พิจารณาจาก ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น (Dominance) ความสามารถ ทางสังคม (Sociability) ความมั่นคง (Stability) 3) การเรียนรู้ (Learning variable) พิจารณาจาก ความรอบรู้ (Versatility) 4) แรงจูงใจ (Motivation) พิจารณาจาก แรงขับ (Drive) (Barnett, 2008) และในปีเดียวกันนี้บริษัทเฮย์ กรุ๊ป และ ฮีวิท (Hay Group, 2008, Hewitt Associate, 2008) นำเสนอหลักคิดทั้ง 4 องค์ประกอบในการวัดคุณคุณภาพเช่นเดียวกับบริษัท MDA Leadership Consulting แต่ทั้งนี้ไม่มีมติในการพิจารณาแต่ละองค์ประกอบแตกต่างกันดังต่อไปนี้ 1) ความสามารถทางปัญญา พิจารณาจาก การมีมุมมองที่กว้างไกล (Breadth of perspective) 2) บุคลิกภาพ พิจารณาจาก การเข้าใจผู้อื่น (Understanding others) วุฒิภาวะส่วนบุคคล (Personal maturity) 3) การเรียนรู้ (Learning variable) พิจารณาจาก ความกระตือรือร้นต่อการ เรียนรู้ (Eagerness to Learn) การปรับสภาวะทางจิต (Psychological Adaptability) ความ ยืดหยุ่น (Flexible) การเปิดรับให้ข้อมูลย้อนกลับย้อนกลับ (Open to feedback) และ 4) แรงจูงใจ (Motivation)

ต่อมาในปี ค.ศ. 2009 Hogan Assessment Systems ได้ระบุคุณลักษณะคน คุณภาพเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น ทั้งนี้ไม่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบมีดังต่อไปนี้ 1) ความสามารถทางปัญญา พิจารณาจาก ความคิด ที่เต็มไปด้วยเหตุผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Reasoning) การแก้ปัญหาเชิงเทคนิค (Tactical problem solving) และการตัดสินใจ (Judgment) 2) บุคลิกภาพ พิจารณาจาก การนับถือผู้อื่น (Respect for people) การประสาน (Collaboration) การตระหนักรู้ในตนเชิงกลยุทธ์ (Strategic self-aware) และ 3) แรงจูงใจ (Motivation) พิจารณาจาก การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Operational excellence) การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Results orientation) (Hogan Assessment Systems, 2009) และปี ค.ศ. 2010 เรลดี คอนเกอร์ และฮิลล์ (Ready, Conger,

& Hill, 2010, p. 78-84) ให้ความเห็นว่า คุณลักษณะของคนคุณภาพควรประกอบ 1) ความสามารถทางปัญญา พิจารณาจาก สมรรถนะในการเรียนรู้ความคิดใหม่ (Catalytic learning capability) การแปรสภาพการเรียนรู้ไปสู่ผลิตภาพ (Translate learning into productive action) 2) บุคลิกภาพ พิจารณาจาก ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovative) ความสามารถไปสู่ความท้าทายได้อย่างมั่นคง (Ability to challenge confidence issues) การจัดการความเสี่ยง (Take risks) แรงขับสู่ความสำเร็จ (Drive to succeed) 3) การเรียนรู้ (Learning variable) พิจารณาจาก สมรรถนะในการเรียนรู้ความคิดใหม่ (Catalytic learning Capability) การแปรสภาพการเรียนรู้ไปสู่ผลิตภาพ (Translate learning into productive action) และ 4) แรงจูงใจ (Motivation) พิจารณาจาก การมีแรงขับสู่ความสำเร็จสูง (Driven to excel) จิตวิญญาณกล้าได้กล้าเสีย เป็นการมองหาวิธีที่มีประสิทธิผลเพื่อความสำเร็จ (Enterprising spirit)

3.1.3 การวัดคนคุณภาพ

จากที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์พยายามศึกษาองค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้ของคนคุณภาพ เพื่อองค์กรเกิดความแน่ใจว่ามีทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะ (Capability) และมีจุดแข็งอย่างเพียงพอที่จะเผชิญกับความท้าทายทางธุรกิจทั้งปัจจุบันและอนาคตได้ สถาบันด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศออสเตรเลีย ชื่อว่า People Measures รวมตัวก่อตั้งขึ้นของผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาองค์กรและการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบการประเมินและการพัฒนาเพื่อนำไปใช้ในทางปฏิบัติ ตลอดจนเส้นทางในการจัดการคนคุณภาพ อันนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจ (Business performance) ได้นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือการวัดศักยภาพสูง (High potential) ซึ่งเป็นต้นทุนเชิงประสิทธิผล (Cost effective) การสร้างชิ้นครั้งนี้อาศัยหลักคิดทฤษฎี และองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practice) โดยวัดกลุ่มคนคุณภาพ (Talent pool) ทำการวัดทั้งผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) ซึ่งการสร้างเครื่องมือวัดครั้งนี้เรียกว่า แบบสอบถามตัวบ่งชี้ผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง (The High Performance Indicator Questionnaire: HPIQ) ซึ่งในการสร้างเครื่องมือวัดนี้ ทางองค์กรวัดคนแนะนำ ควรใช้วิธีการหลากหลาย (A multi method approach) ทำให้ตัวบ่งชี้เข้มแข็งมากขึ้นไม่ว่าจะใช้การสัมภาษณ์พฤติกรรม (Behavioral interviews) การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา (Psychometric testing) แบบทดสอบความสามารถ (Ability test) บทบาทสมมติ (Role play) การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 180 หรือ 360 องศา เครื่องมือนี้ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ความสามารถทางปัญญา (Cognitive ability) พิจารณาจาก การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา (Analyzing and Problem

Solving) และ การคิดกว้างไกล (Thinking Broadly) มี 10 ข้อ 2) ความสามารถทางสังคมและอารมณ์ (Social and emotion ability) พิจารณาจาก การเข้าใจผู้อื่น (Understanding others) การมีอำนาจหรืออิทธิพล(Influencing) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relating to others) การจัดการตัวเอง (Managing self) มี 18 ข้อ 3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) พิจารณาจาก การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing change)การจัดการกับความไม่แน่นอน (Dealing with ambiguity) มี 9 ข้อ และ 4) การให้ความสำคัญกับความสำเร็จ(Achievement orientation) พิจารณาจาก การพัฒนาตนเอง และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Results focus) มี10 ข้อ รวมทั้งสิ้น 47 ข้อ (People Measures, 2011b, p. 1-18)

ต่อมาในปี ค.ศ. 2016 บริษัท คอร์น เฟอริ (Korn Ferry) เป็นบริษัทในกลุ่มเฮย์กรุป (Hay Group) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการสรรหาและการจัดการทรัพยากรบุคคลชั้นนำของโลก ได้สร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะนิสัย (Trait) ของคนคุณภาพ เพื่อใช้สำหรับการตัดสินใจในการคัดเลือกคนคุณภาพ การพัฒนาปัจเจกบุคคล การระบุผู้ที่มีศักยภาพสูง และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้พื้นฐานในการสร้างเครื่องมือวัดฉบับนี้ได้มาจากวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) แบบวัดนี้มีทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้คือ 1) คนและความสัมพันธ์ (People and relationship) พิจารณาจากการสื่อสาร (Communicative) การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Influencing) ความมั่นใจทางสังคม (Socially confident) การสนับสนุนช่วยเหลือผู้อื่น (Supportive) และการเป็นที่ปรึกษาให้ผู้อื่น (Consultative) มีจำนวน 5 ข้อ 2) งานและโครงการ (Tasks and projects) พิจารณาจาก การวิเคราะห์ (Analytical) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ความรอบคอบเป็นระเบียบ (Methodical) และการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามครรลอง (Conscientious) มี 5 ข้อ 3) แรงขับและอารมณ์ (Drives and emotions) พิจารณาจาก ความสีกผ่อนคลายหรือการสามารถยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ (Relaxed) ความยืดหยุ่น (Flexible) การตัดสินใจ และมุ่งเน้นการปฏิบัติ(Decisive and action-oriented) และมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement – oriented) มี 5 ข้อ และ4) รูปแบบการตอบสนอง (Response styles) พิจารณาจาก การนำเสนอตนเอง (Self-presentation) มีความเข้าใจชัดเจนในจุดแข็งและจุดอ่อนของตน หรือ ความต้องการในการพัฒนา (Profile- spread) และแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงหรือการยอมรับได้ในความเสี่ยง (Rating-spread) มี 3 ข้อ แบบทดสอบนี้มีทั้งสิ้น 18 ข้อ ทั้งนี้มาตรการประเมินค่าเชิงตัวเลข (Numerical rating scale) ตั้งแต่ 1 (ไม่ใช่เลย) ถึง 10 (ใช่ที่สุด) (Korn Ferry, 2016, p. 1-4)

ปี ค.ศ 2013 เอสเอชแอล กรุป ซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ สร้างแบบวัดคุณลักษณะคนคุณภาพ โดยวัดด้านแรงจูงใจ

(Motivation) แบบวัดนี้มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีพลังและความเป็นพลวัต (Energy and dynamism) พิจารณาจาก แรงขับสู่ความสำเร็จ (Achievement) การแข่งขัน(Competitive) การกลัวต่อความล้มเหลว (Fear of failure) การมีพลังอำนาจ (Power) ความลุ่มลึกในการทำงาน (Immersion) และการให้ความสำคัญไปที่รายได้และกำไรในการทำธุรกิจ (Commercial outlook) มี 6 ข้อ 2) ความร่วมมือ (Synergy) พิจารณาจาก ความใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation) การมองเห็นอนาคตหรือความสำเร็จ (Recognition) หลักการส่วนบุคคล(Personal principles) ความสะดวกสบายและความปลอดภัยในงาน (Ease and security) และการเติบโตในเส้นทางอาชีพ (Personal growth) มี 5 ข้อ 3) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic) พิจารณาจาก ความสนใจในงาน (Interest) ความยืดหยุ่นในงาน (Flexibility) ความเป็นอิสระในงาน(Autonomy) มี 3 ข้อ และ 4) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic) พิจารณาจาก รางวัลที่เป็นวัตถุ (Material reward) ความก้าวหน้า (Progression) และสถานภาพ (Status) มี 3 ข้อ รวมทั้งสิ้น 17 ข้อ โดยการกำหนดให้มีมาตรวัดเป็น 5 ระดับ ให้คะแนนตามอัตราส่วน โดยเริ่มตั้งแต่ 1= ขาดแรงจูงใจในการทำงานสูงมาก (Highly demotivating) 2 = ขาดแรงจูงใจในการทำงาน (Demotivating) 3 = ไม่เกิดผลกระทบหรือมีความเป็นกลาง (No effect) 4 = มีแรงจูงใจในการทำงาน (Motivating) 5 = มีแรงจูงใจในการทำงานสูงมาก (Highly motivating) (SHL, 2013, p 1-23)

ปี ค.ศ 2017 สมิทท์ (Smith, 2014, p. 1-6; 2017, p. 1-10) ได้พัฒนาแบบวัดคุณลักษณะคนคุณภาพ โดยวัดแรงจูงใจ (The motivation Questionnaire: MQ) โดยมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความเป็นอิสระในงาน (Autonomy) พิจารณาจาก ความสนใจ (Interest) จริยธรรม (Ethics) การเจริญเติบโตในเส้นทางอาชีพ(Growth) ความยืดหยุ่นในงาน(Flexibility) เสรีภาพในการทำงาน (Independence) ความสำเร็จในงาน (Achievement) ความชอบในประเภทธุรกิจ (Business) มี 10 ข้อ 2) ชีตความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) พิจารณาจาก พลังอำนาจ(Power) สถานภาพ (Status) ความก้าวหน้า (Progression) การมองเห็นอนาคตหรือความสำเร็จ(Recognition) ความกลัวต่อความล้มเหลว (Fear of failure) ผลตอบแทน (Remuneration) ความปลอดภัยในงาน (Job security) มี 10 ข้อ และ 3) ความใฝ่สัมพันธ์ (Relatedness) พิจารณาจาก ความกดดัน (Pressure) การแสดงออกซึ่งการให้บริการกับลูกค้าหรือผู้มาติดต่อ(Customer) การทำกิจกรรม(Activity) การจัดการ (Management) การแข่งขัน (Competition) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)มี 10 ข้อ รวมทั้งสิ้น 30 ข้อ โดยกำหนดให้มีมาตรวัดเป็น 10 อันดับ โดยกำหนดดังต่อไปนี้ 8-10 หมายถึง มีแรงจูงใจมาก (Very motivating) 7 หมายถึง มีแรงจูงใจเล็กน้อย (Slightly motivating) 5-6 หมายถึง (Neutral) ปานกลาง 4 หมด

แรงจูงใจเล็กน้อย (Slightly demotivating) 1-3 หมายถึง หหมดแรงจูงใจมาก (Very demotivating)

กล่าวโดยสรุปจากองค์ประกอบ และการวัดคุณคุณภาพข้างต้น จะเห็นว่าคุณภาพขององค์ประกอบของคุณคุณภาพที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่นำเสนอไว้ 4 องค์ประกอบหลักคือ ความสามารถทางปัญญา บุคลิกภาพ การเรียนรู้ และการจูงใจ ส่วนองค์ประกอบที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันว่า มีความจำเป็นที่อยู่ในองค์ประกอบเชิงโครงสร้างของคุณคุณภาพคือ ความสามารถทางปัญญา บุคลิกภาพ และการจูงใจ สำหรับผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์ประกอบคุณลักษณะคุณคุณภาพควรประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักดังที่กล่าวไว้ข้างต้น แต่ทั้งนี้ก็มีมติในการพิจารณาของแต่ละองค์ประกอบแตกต่างกันคือ 1) ความสามารถทางด้านปัญญา พิจารณาจาก การมีวิสัยทัศน์ การมีความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง การมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่มีความท้าทายได้ 2) ความสามารถด้านการเข้าใจผู้อื่น พิจารณาจาก การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ การตระหนักรู้ทางสังคม และการชักจูงหรือโน้มน้าวคนอื่น ๆ 3) ความสามารถในการเข้าใจตน พิจารณาจาก การตระหนักรู้ในตน เข้าใจอารมณ์ความรู้สึก และจัดการอารมณ์ตัวเองได้ ตลอดจนการปรับตัวเข้ากับสิ่งที่เผชิญ 4) ความสามารถด้านการปรับตัว พิจารณาจาก เปิดการเรียนรู้และเปิดสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น มองการเปลี่ยนแปลงเป็นด้านบวก และ 5) การให้ความสำคัญกับความสำเร็จ พิจารณาจาก การมีความเต็มใจที่จะเผชิญกับความท้าทาย ตั้งเป้าหมายไว้สูงและปรับปรุงความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง

3.1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้คุณลักษณะคุณคุณภาพ

บริษัทเอ ซี ที (ACT, 2009, p. 1-89) สร้างเครื่องมือการวัดคุณลักษณะบุคลิกภาพโดยการ ประเมินคุณคุณภาพ (Personality characteristics measured by the talent assessment) ผู้เข้าร่วมคือ หัวหน้างานจำนวน 1,690 คน การวิเคราะห์ใช้ทั้งการวิเคราะห์เชิงสำรวจและการวิเคราะห์เชิงยืนยัน (Both exploratory and confirm factor analyses) การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแยกเป็น 2 กลุ่มดังนี้ กลุ่มแรกใช้สำหรับการสำรวจจำนวน 1,183 คน คิดเป็นร้อยละ 70 คน และกลุ่มที่สองใช้ทดสอบเชิงยืนยัน 507 คน คิดเป็นร้อยละ 30 มาตรฐานวัดประมาณค่าระดับ (Rating scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต เริ่มตั้งแต่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ จำนวน 31 ข้อ แต่ละองค์ประกอบประมาณ 4-5 ข้อ ประกอบด้วย 1) การมีจิตสำนึก (Conscientiousness) พิจารณาจาก ความระมัดระวังในการทำงาน (Carefulness) ความมีวินัย

(Discipline) ความมีระเบียบ (Order) 2) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) พิจารณาจาก ความมั่นคงต่อความกดดันในสถานการณ์ต่าง ๆ (Stability) และ การมองโลกแง่ดี (Optimism) 3) การประนีประนอม (Agreeableness) พิจารณาจาก การประสานความร่วมมือ (Cooperation) และ ให้อภัยและมีความเชื่อมั่นในบุคคลอื่น (Good well) 4) การแสดงออกอย่างเปิดเผย (Extraversion) พิจารณาจากความสามารถทางสังคม (Sociability) การมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น (Influence) และความพยายาม (Striving) 5) การเปิดรับประสบการณ์ (Openness) พิจารณาจาก ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และ ความฉลาดหลักแหลม รอบรู้ (Savvy) จาก การศึกษาการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analyses: CFA) หาค่าความเชื่อมั่นของความสอดคล้องภายใน (Internal consistency reliabilities) พบว่า มีค่า Coefficient alpha ตั้งแต่ 0.81-0.89 การประมาณค่าความสอดคล้องของโมเดลใช้ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) และ ค่า Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) โดยมีค่า Factor loading เท่ากับและมากกว่า 0.06 โดยที่สัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้กับตัวแปรคุณลักษณะแฝงหรือค่า Loading ในจำนวนทั้งหมดตัวบ่งชี้ความสามารถทางสังคม มีค่าสูงสุด รองลงมาความมีวินัย และความเป็นระเบียบ ส่วนความพยายามมีค่าต่ำสุด โดยพบนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ทุกตัวบ่งชี้

ต่อมาสถาบันด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศออสเตรเลียศึกษาเครื่องมือการประเมินระบบคนคุณภาพ (Talent System Assessment Tool: TSAT) โดยการศึกษา กับ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง จากองค์กรที่มีการปฏิบัติเป็นฐาน ทั้งนี้สำรวจกับผู้นำระดับโลก และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ สำรวจทั้งหมด 30 องค์กร รวมแบบสอบถามที่ได้รับจากผู้เข้าร่วมจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 90 ของแบบสอบถามทั้งหมด การเก็บข้อมูลใช้ทั้งแบบสอบถาม และการให้ข้อมูลย้อนกลับ การวิเคราะห์ใช้สถิติหาความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient alpha) ค่า Correlation matrix ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การศึกษามี 4 องค์ประกอบ จำนวน 47 ข้อ ประกอบด้วย 1) สรรถนะทางปัญญา (Cognitive capacity) พิจารณาจาก ความสามารถในการวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา (Analyzing and problem solving) มี 5 ข้อ และ การคิดกว้างไกล (Thinking broadly) มี 5 ข้อ 2) สรรถนะทางสังคมและ อารมณ์ (Social and emotion capacity) พิจารณาจาก การเข้าใจผู้อื่น (Understanding others) มี 5 ข้อ การมีอำนาจหรืออิทธิพล (Influencing) มี 4 ข้อ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relating to others) มี 4 ข้อ การจัดการตัวเอง

(Managing self) มี 5 ข้อ 3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) พิจารณาจาก ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing change) มี 4 ข้อ การจัดการกับความไม่แน่นอน (Dealing with ambiguity) มี 5 ข้อ และ 4) การให้ความสำคัญกับความสำเร็จ (Achievement orientation) พิจารณาจาก ความสามารถในการพัฒนาตนเอง มี 5 ข้อ และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Results Focus) มี 5 ข้อ ผลการศึกษาพบว่า มีค่า Cronbach's coefficient alpha ตั้งแต่ 0.87-0.91 ทั้งนี้ค่าความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้สูงสุดคือ สมรรถนะทางปัญญา และ สมรรถนะทางสังคมและ อารมณ์ สำหรับค่า Correlation matrix ตั้งแต่ 0.64 - 0.86 ค่าเฉลี่ย = 3.51 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.55 (People Measures, 2011a, p. 1-18)

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคุณลักษณะของคนคุณภาพด้านทักษะทางปัญญา แรงขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ทักษะทางสังคมในการเข้าใจตนเอง และการเข้าใจผู้อื่น เป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะคนคุณภาพที่นักวิจัยส่วนใหญ่ค้นพบในคุณลักษณะของคนคุณภาพ และรองลงมาคือ ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น และความสามารถในการเรียนรู้

3.2 ความหมาย องค์ประกอบ และการวัดความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน

3.2.1 ความหมายความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน

ความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานมีโครงสร้างซับซ้อนและการให้นิยามความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละมิติ ซึ่งผู้ที่ให้ความหมายมีทั้งผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และนักวิชาการ อย่างไรก็ตาม การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกนิยามความหมายจากทั้งที่เป็นผู้ปฏิบัติ และนักวิชาการ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างหลากหลายของแนวคิด เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการกำหนดองค์ประกอบของตัวแปรความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยและบริบทในการศึกษาต่อไป

การให้ความหมายความยืดหยุ่นผูกพันในงานระยะเริ่มต้นมุ่งเน้นไปที่ความรู้สึกที่มีต่อบทบาทในงาน คาห์น (Kahn, 1990) ให้ความหมายว่า เป็นความรู้สึกของพนักงานที่จะแสดงออกอย่างเต็มที่ต่อบทบาทในการปฏิบัติงานทั้งด้านร่างกาย (Physical) สติปัญญา (Cognitive) และ อารมณ์ (Emotional) เช่นเดียวกับ ซอยฟีลี, ซาลาโนวา, กอนซา เลซ โรม่า และเบคเคอร์ (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002) ให้ความเห็นว่าคุณสมบัติความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน เป็นความรู้สึกทางสภาวะทางจิตด้านบวกที่มีต่องาน และยินดีที่จะทุ่มเทอุทิศในงาน (Dedication) มีความขยันขันแข็งที่จะทำงาน (Vigor) และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (Absorption)

ส่วน ฮาร์เทอร์ ชมิทท์ และเฮย์ส (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, p. 268-279) ให้ความหมายว่า เป็นความรู้สึกที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับงาน และความพึงพอใจในงานของปัจเจกบุคคล (Involvement and satisfaction) ตลอดจนความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ที่มีต่องาน นอกจากนี้ นิลซัล และซิมมอนส์ (Nelson & Simmons, 2003) มองความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน นอกจากเป็นความรู้สึกทางอารมณ์ด้านบวกของพนักงานที่มีต่องานแล้ว ยังพบว่า งานเหล่านั้นเต็มไปด้วยความหมาย (Meaningful) และภาระงานที่รับผิดชอบมีความสามารถในการจัดการได้ และมีความหวังที่จะทำงานต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ยังมีความหมายว่าเป็นความตั้งใจ และความสามารถของพนักงานในการช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จ (willing the company to contribute to company success) และทุ่มเทเวลา และพลังสมองไปทำงาน (Putting extra time, brainpower and energy into their work) (Towers Perrin, 2003, p. 1) ตลอดจนเป็นความผูกพันด้านสติปัญญา และอารมณ์ (Emotional and intellectual commitment) ของพนักงานที่มุ่งทั้งองค์กร และงานประสบความสำเร็จ (Hewitt Associates, 2004) และถือได้ว่าเป็นเจตคติด้านบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร และมุ่งที่จะสร้างคุณค่า โดยที่พนักงานมีความตระหนักในบริบทของธุรกิจ และงาน (Awareness of business context and work) ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพทั้งงานและองค์กร (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004) ต่อมาได้ขยายขอบเขตการให้ความหมายครอบคลุมไปยังเพื่อนร่วมงาน ดังเช่นความหมายของ ไวจายานที (Vaijayanthi, Shreenivasan, & Prabhakaran, 2011) ให้ความหมายว่า เป็นระดับอารมณ์ทางบวกหรือทางลบของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อร่วมงาน และองค์กร ซึ่งพนักงานมีความรู้สึกอย่างเต็มที่ในการเต็มใจที่จะเรียนรู้งาน และแสดงพฤติกรรมในงาน

ดังนั้น จากความหมายของต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การยึดมั่นผูกพันของพนักงาน หมายถึง เป็นความรู้สึกด้านบวกที่มีต่องาน โดยยินดีและเต็มใจอย่างเต็มที่ที่จะทุ่มเทอุทิศในงาน (Dedication) มีความขยันขันแข็งที่จะทำงาน (Vigor) และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (Absorption) และความรู้สึกด้านบวกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร รู้สึกเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างต่อเนื่องในการลงทุนลงแรง เพื่อร่วมรับผิดชอบและสนับสนุนขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3.2.2 องค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

การกำหนดองค์ประกอบเชิงโครงสร้างความยึดมั่นผูกพัน (Engagement) ของพนักงาน บางครั้งความผูกพัน (Commitment) ของพนักงานมาเข้าร่วมด้วย เนื่องจาก คำว่า ความ

ผูกพันมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกับคำว่า ความยึดมั่นผูกพัน โดยความผูกพันเพื่อแสดงรู้สึกถึงเจตคติด้านบวกที่มีต่อองค์กร (McBrain, 2006, p. 21-32) ดังนั้น แนวคิดนี้จะนำเสนอในรายละเอียดที่จะกล่าวถึงต่อไป

สถาบันวิจัยและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ไอเอสอาร์ (ISR, 2004) ได้แบ่งองค์ประกอบความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยเรียกว่า 3D Model of Engagement มี 3 องค์ประกอบคือ 1) ด้านการรู้คิด (Cognitive) หมายถึง การที่พนักงานคิดเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ ความเชื่อที่มีต่อเป้าหมายองค์กร 2) ด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ (Affective or emotion) เป็นความรู้สึกหรืออารมณ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร และ 3) พฤติกรรม (Behaviors) หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมามีความสัมพันธ์กับองค์กร ได้แก่ การตั้งใจที่จะคงอยู่และความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับองค์กร

ต่อมา เซคส์ (Saks, 2006, p. 600-819) ให้ความเห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานควรประกอบด้วยความสำคัญ 2 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ความยึดมั่นผูกพันต่องาน (Work engagement) และ 2) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) เช่นเดียวกับการแบ่งองค์ประกอบการวัดของ เทลย์เลอร์ เลสลัน (Taylor Nelson, 2004) ได้แบ่งการวัดออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยึดมั่นผูกพันต่องาน (Work engagement) และ 2) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ส่วนชอยฟีลิ, ซาลาโนวา, กอนซา เลซ โรมา และเบคเคอร์ (Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002) เป็นการมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement) โดยพิจารณา 3 องค์ประกอบ ได้แก่ รู้สึกทางสภาวะทางจิตด้านบวกที่มีต่องาน และยินดีที่จะทุ่มเทอุทิศในงาน (Dedication) มีความขยันขันแข็งที่จะทำงาน (Vigor) และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (Absorption)

3.2.3 การวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

การศึกษาแนวคิดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ส่วนใหญ่มาจากที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้สร้างเครื่องมือในการวัด และแนวคิดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน หลายองค์กรในการวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ได้มีการสร้างแบบวัดขึ้นมาเอง โดยอาศัยมุมมองจากพนักงานภายในองค์กร หรืออาจมีการปรับแบบวัดที่ทั้งนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์สร้างขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการวัดในองค์กรนั้น ๆ สำหรับการวิจัยนี้สามารถสรุปเครื่องมือการวัดดังต่อไปนี้

เริ่มแรกการวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานต่องาน ใช้แบบวัดความเหนื่อยล้าในงาน ของมาสเลคซ์ (Maslach Burnout Inventory: MBI) เป็นเครื่องมือวัดความยึดมั่นผูกพัน

ต่องาน โดย มาส์เลคซ์, ซอยฟีลิ และไลเทิล (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001, p. 397-422) มีความเห็นว่า แบบวัดความเหนื่อยล้าในงานสามารถนำมาวัดความยึดมั่นผูกพันในงานได้ โดยให้คะแนนตรงข้ามกับความเหนื่อยหน่ายในงานทั้ง 3 มิติ ได้แก่ ความอ่อนล้าทางอารมณ์ (Emotional exhaustion) การลดสภาพความเป็นมนุษย์ (Depersonalization) และความสามารถในอาชีพ (Professional efficacy) โดยบุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานมีคะแนนต่ำ ในมิติความอ่อนล้าทางอารมณ์ และการลดสภาพความเป็นมนุษย์ และมีคะแนนสูงในความสามารถในอาชีพ ซอยฟีลิ และแบคค์เคอร์ (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 293-315) ได้แย้งว่า การวัดเครื่องมือชนิดเดียวกันในการวัดความเหนื่อยล้าในงานและความยึดมั่นผูกพันต่องาน ทำให้เกิดข้อสงสัยในความแตกต่างของผลลัพธ์ที่จะได้จากการวัด เนื่องจากนักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นว่า ผลลัพธ์ที่เป็นทางบวกและทางลบมีภาวะที่เป็นอิสระจากกัน

อย่างไรก็ดี กลุ่มนักจิตวิทยา เห็นว่า การวัดความยึดมั่นผูกพันในงานควรมีแบบวัดโดยเฉพาะเพื่อตรงกับแนวคิดและโครงสร้าง ได้พัฒนาแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานขึ้น ซึ่งเป็นแบบสอบถามรายงานตนเอง (A self-report questionnaire) เรียกว่า “The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)” ประกอบด้วย 3 มิติ ความขยันขันแข็งที่จะทำงาน (Vigor) จำนวน 6 ข้อ ทุ่มเทอุทิศในงาน (Dedication) จำนวน 5 ข้อ และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (Absorption) จำนวน 6 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 17 ข้อ ใช้มาตรวัดมาตราประมาณค่าตั้งแต่ 0 ถึง 6 กรณี 0 คือ ไม่เคยเลย (Never) รู้สึกต่อเหตุการณ์นั้น ๆ เลย ส่วนจาก 1 ถึง 6 เป็นความรู้สึกที่แสดงถึงความบ่อยครั้งต่อเหตุการณ์นั้น ๆ กล่าวคือ 1 = แทบจะไม่เคย 2 = นาน ๆ ครั้ง 3 = บางเวลา 4 = บ่อยครั้ง 5 = บ่อยครั้งมาก และ 6 = ตลอดเวลา ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือมีค่า Cronbach 's alpha อยู่ระหว่าง 0.80 และ 0.90 (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2003, as cited in Bakker & Schaufeli, 2017) และแบบวัดนี้ ได้นำไปแปลหลายภาษา และนำไปใช้ในหลายประเทศ เช่น ภาษาภาษาดัตช์ ภาษาเยอรมัน ภาษาฝรั่งเศส ภาษาฮอลแลนด์ ภาษาสเปน ภาษากรีซ ภาษารัสเซีย และภาษาโปรตุเกส เป็นต้น สำหรับการนำไปใช้แต่ละประเทศได้มีการตรวจสอบคุณสมบัติทางการวัด โดยปรากฏผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสนับสนุนไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์ประกอบทั้ง 3 มิติ มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดี (Bakker & Schaufeli, 2017) สำหรับประเทศไทย ศึกษาความผูกพันต่องาน ได้พัฒนาเครื่องมือวัดโดยประยุกต์จาก The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) และใช้จากต้นฉบับที่มี 17 ข้อ และได้มีการปรับข้อคำถามแต่ละข้อให้เหมาะสมกับบริบท ยกตัวอย่างเช่น ภคพร เล็กขาว (2551) พัฒนาเครื่องมือวัด

ความยึดมั่นผูกพันในงาน แบ่งเป็น 3 มิติ คือ 1) ความขยันขันแข็งที่จะทำงาน มีจำนวน 11 ข้อ 2) ทุ่มเทอุทิศในงาน มีจำนวน 10 ข้อ และ 3) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน มีจำนวน 8 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 29 ข้อ ใช้มาตรวัดมาตราประมาณค่าตั้งแต่ 1 ถึง 5 กล่าวคือ 1=ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2=ไม่เห็นด้วย 3=ไม่แน่ใจ 4=เห็นด้วย 5=เห็นด้วยอย่างยิ่ง ในส่วนของค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดทั้งฉบับมีค่า Cronbach's alpha 0.93 ต่อมา ประเวศ ชุ่มเกษรกุลกิจ (2554) ได้พัฒนาแบบวัด ชนิด 3 มิติ ประกอบด้วย 1) ความขยันขันแข็งที่จะทำงาน มีจำนวน 8 ข้อ 2) ทุ่มเทอุทิศในงาน มีจำนวน 8 ข้อ และ 3) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน มีจำนวน 8 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 24 ข้อ เป็นมาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่าตั้งแต่ 1 ถึง 5 กล่าวคือ 1=ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2=ไม่เห็นด้วย 3=เห็นด้วยปานกลาง 4=เห็นด้วยมาก 5=เห็นด้วยอย่างยิ่ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดทั้งฉบับมีค่า Cronbach's alpha 0.90 และมีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้สามารถใช้วัดตัวแปรความยึดมั่นผูกพันต่องานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีตัวแปรความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานมีค่าความเชื่อมั่นสูงสุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) = 0.38

เทลย์เลอร์ เลลสัน (Taylor Nelson, 2004) ได้สร้างแบบวัดที่เรียกว่า Employee Score™ โดยแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบหลัก 1) ความยึดมั่นผูกพันต่องาน (Work engagement) ประกอบด้วยการประเมินภาพรวมของงาน เปรียบเทียบระหว่างงานปัจจุบันและสิ่งกำลังทำ และงานอื่น ๆ และความตั้งใจที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องในงานนั้น ๆ ตลอดจนมีแรงบันดาลใจในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น การทำงานไม่ได้มองเพียงรายได้อย่างเดียว 2) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) เป็นการประเมินภาพรวมขององค์กร เปรียบเทียบระหว่างองค์กรปัจจุบันกับองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นทางเลือกของพนักงาน และความตั้งใจที่คงอยู่ในองค์กร

ในปีเดียวกัน เฮวิท และ บุร์ค (Burk, 2003) ได้พัฒนาแบบวัดเรียกว่า "Employee Engagement Index" (EEI)™ มีการวัด 6 องค์ประกอบ 1) องค์กร-วัดผลตอบแทน สินค้า และบริการ 2) กลุ่มงาน-วัดคุณภาพชีวิต การประสานความร่วมมือ และการจัดการผลการปฏิบัติงาน 3) เส้นทางอาชีพ-วัดการพัฒนาและความก้าวหน้าในงาน 4) ลูกค้ำ-วัดการมุ่งเน้นลูกค้ำ การตอบสนองความต้องการลูกค้ำ และความยากง่ายในการประกอบธุรกิจ 5) งาน-วัดความท้าทายในการทำงานและความเครียดจากการทำงาน 6) ผู้จัดการ-วัดความเป็นธรรม และการสนับสนุน

สำหรับในเมืองไทย รัชรัศมี วุฒิमानพ (2555) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยอาศัยหลักคิด 3D Model of Engagement มี 3 องค์ประกอบ

คือ 1) ด้านการรู้คิด มีจำนวน 5 ข้อ 2) ด้านความรู้สึก มีจำนวน 7 ข้อ และ 3) พฤติกรรม มีจำนวน 6 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 18 ข้อ ใช้มาตรวัดมาตราประมาณค่าตั้งแต่ 1 ถึง 5 กล่าวคือ 1=เห็นด้วยน้อยที่สุด 2=เห็นด้วยน้อย 3=เห็นด้วยปานกลาง 4=เห็นด้วยมาก 5=เห็นด้วยมากที่สุด ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดมีค่า Cronbach 's alpha ด้านการรู้คิด 0.86 ด้านความรู้สึก 0.92 และด้านพฤติกรรม 0.88 ต่อมา จูติมา หลักทอง (2557) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์กร ที่สร้างมาจากพอร์เตอร์ และคณะ ในปี 1974 (Porter et al.) วัดองค์ประกอบ 3 ด้านคือ 1) ด้านการยอมรับเป้าหมาย มีจำนวน 5 ข้อ 2) ด้านความเต็มใจ มีจำนวน 4 ข้อ และ 3) ด้านความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร มีจำนวน 5 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 14 ข้อ ใช้มาตรวัดมาตราประมาณค่าตั้งแต่ 1-4 กล่าวคือ 1=ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2=ไม่เห็นด้วย 3=เห็นด้วย 4=เห็นด้วยอย่างยิ่ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดมีค่า Cronbach 's alpha 0.78

ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ เพื่อความครอบคลุมในการวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีต่องาน และองค์กร ผู้วิจัยจะแบ่งการวัดองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันของพนักงานตามแนวคิดของเซคส์ (Saks, 2006, p. 600-819) แบ่งเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) ความยึดมั่นผูกพันต่องาน (Work engagement) และ 2) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) สำหรับการวัดความยึดมั่นผูกพันต่องาน เป็นการวัดจากความรู้สึกทางสภาวะทางจิตด้านบวกที่มีต่องาน และยินดีที่จะทุ่มเทอุทิศในงาน (Dedication) มีความขยันขันแข็งที่จะทำงาน (Vigor) และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (Absorption) ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะพัฒนาเครื่องมือวัด โดยปรับใช้ข้อคำถามจากแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานขึ้น มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบรายงานตนเอง (A self-report questionnaire) เรียกว่า “The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)” จากฉบับ 17 คำถามของชอยฟีลี และแบคค์เคอร์ (Schaufeli & Bakker, 2003, as cited in Bakker & Schaufeli, 2017) โดยเบื้องต้นแปลข้อคำถามบางข้อจากต้นฉบับ และปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาคั้งนี้ ส่วนการวัดความผูกพันที่มีต่อองค์กรผู้วิจัยใช้แนวคิด 3D Model of Engagement ของไอเอสอาร์ (ISR, 2004) นั่นคือ เป็นความคิด ความรู้สึกหรืออารมณ์ และพฤติกรรมด้านบวกของพนักงาน ว่าตนเองเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร และเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร อีกทั้งรู้สึกผูกพันที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และรับรู้ถึงการร่วมรับผิดชอบ และสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ

3.3 ความหมาย องค์ประกอบ และการวัดผลการปฏิบัติงาน

3.3.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

การนิยามผลการปฏิบัติงานในบริบทขององค์กร โดยปกติ นิยามไปสู่ความสำเร็จของสมาชิกในเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากในเชิงของการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พนักงานเป็นทรัพยากรขั้นพื้นฐานที่มีความสำคัญในการเผชิญกับความท้าทายในการแข่งขัน (Luthans & Stajkovic, 1999; Pfeffer, 1994) นอกจากนี้ แนวคิดความยึดมั่นผูกพันที่มีต่อผลการปฏิบัติงานเป็นมุมมองที่มีต่อพนักงานว่าเป็นเป็นสินทรัพย์และมีคุณค่า ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีบทบาทสำคัญสำหรับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นต้นกำเนิดที่จะระบุว่า พนักงานควรทำอะไรหรือไม่ควรทำอะไร อย่างไรก็ตาม ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความแตกต่างกันทั้งในเชิงของการนิยามและโครงสร้างหรือองค์ประกอบในการวัด ซึ่งมีแนวคิดหลากหลาย ขึ้นอยู่กับผู้นิยามที่จะให้ความหมายว่าจะยึดหลักการอะไรเป็นสำคัญ (Ramawickrama, Opatha, & PushpaKumari, 2017, p. 66-81) โดยมีรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไปนี้

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง เป็นผลลัพธ์จากการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหรือกิจกรรมที่ทำในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง (Bernardin & Russell, 1998) หรือ อาจกล่าวได้ว่าเป็นผลลัพธ์ทั้งหมดในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Hunter, 1986; Deadrick & Gardner, 1997, p. 317-342) โดยความสำเร็จหรือผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน มีเกณฑ์การวัด 2 ลักษณะ คือ ปริมาณงาน (Quality of output) และคุณภาพงาน (Quality of output) (Opatha, 2015) และความสำเร็จในการปฏิบัติงานอาจจะหมายรวมถึงเวลาในการผลิต (Timeline) และการติดต่อประสานร่วมด้วย (Gungor, 2011)

จากการสืบค้นข้อมูลในพจนานุกรมธุรกิจ (Business dictionary, 2016) ได้ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ การบรรลุความสำเร็จของงาน โดยวัดจากมาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy) ชีตความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ต้นทุน (Cost) และความรวดเร็ว (Speed) ในการทำงาน ทั้งนี้ในสัญญาการปฏิบัติงานถือว่าผู้ปฏิบัติต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามภาระผูกพัน นอกจากนี้ โบวี และคณะ (Bovee .at al., 1993, p 175) ให้ความหมายที่สะท้อนถึงความพยายามของบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กร ส่วน เจมส์ (Jame, 2012) ให้ความหมายว่า ผลการปฏิบัติงาน คือ การกระทำหรือกระบวนการในการปฏิบัติงานหรือการทำหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานพนักงานทั้งด้านปริมาณงานหรือการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ด้านคุณภาพ ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน และลูกค้าภายนอกองค์กรในการให้บริการ ตลอดจนสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า

3.3.2 องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดในการศึกษาผลการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายเพื่อแยกแยะปัจจัยหรือองค์ประกอบในการวัด อันส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร (Coens & Jenkins, 2002) สำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานมีข้อความที่กล่าวกันและยอมรับว่าเป็นจริงโดยไม่ต้องพิสูจน์ (Axiom) กล่าวไว้ว่า ถ้าคุณไม่สามารถวัดมันได้แล้ว คุณก็ไม่สามารถจัดการมันได้เช่นกัน (If you can't measure it, you can't manage it) จึงเป็นเหตุผลให้องค์กรมีระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานขึ้น (Platts & Sobotka, 2010) ฉะนั้น องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความจำเป็นต้องโปร่งในอธิบายได้ชัดเจน และมีความสัมพันธ์กับงานที่พนักงานคนนั้น ๆ ต้องปฏิบัติให้สำเร็จ ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบุคคลมีความจำเป็นที่จะพิจารณาไปที่องค์ประกอบเชิงพฤติกรรมของพนักงาน (Employee behavior) และการประเมินงาน (Work performance) ร่วมด้วย (O'Donnel & O'Brien, 1999, p. 1-18) ซึ่งการประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน บาวแมน (Bauman, 1984) แนะนำว่า พฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้โดยผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจา การสื่อข้อความด้วยลายลักษณ์อักษร ความรอบรู้ในงาน เสถียรภาพในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจและคุณภาพของการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ การจัดองค์กรและการวางแผน และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

เบอร์นาร์ต และเบทที (Bernardin & Beatty, 1984) ได้กำหนดองค์ประกอบเชิงโครงสร้างของผลการปฏิบัติงานของพนักงานไว้ 6 องค์ประกอบ คือ 1) คุณภาพ 2) ปริมาณ 3) ระยะเวลา 4) ประสิทธิภาพในเชิงต้นทุน (Cost-effectiveness) 5) ความต้องการในการดูแล (Need for supervision) 6) ผลกระทบของความสัมพันธ (Interpersonal impact) สำหรับ วิสเวสวาร (Viswesvaran, 1996, p. 557-574) แบ่งเป็น 10 องค์ประกอบ คือ 1) ผลิตภาพ 2) ความพยายาม 3) ความรอบรู้ในงาน 4) ความสามารถในการบริหาร 5) คุณภาพงาน 6) ความสามารถในการสื่อสาร 7) ภาวะผู้นำ 8) ความสามารถด้านความสัมพันธ์ 9) การได้รับเรื่องราวร้องเรียนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 10) ผลการปฏิบัติงานโดยรวม

3.3.3 การวัดผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับนิยามความหมายของผลการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบในการวัด ได้มีผู้สร้างแบบวัดผลการปฏิบัติงานขึ้นตามจุดมุ่งหมายที่ผู้สร้างต้องการวัด ดังต่อไปนี้

กลุ่มแรก เป็นการสร้างแบบวัดผลการปฏิบัติงานโดยยึดทั้งผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการทำงานที่ทำงานสำเร็จ ยกตัวอย่างเช่น ศศิธร จิมากรณ์ (2556) ได้พัฒนาเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ปริมาณงาน จำนวน 4 ข้อ และ 2) คุณภาพของงาน จำนวน 4 ข้อ และ 3) ความทันเวลา จำนวน 4 ข้อ โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด เครื่องมือวัดแต่ละด้านมีความเชื่อมั่นดังนี้ 1) ด้านปริมาณงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.77 2) ด้านคุณภาพของงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 3) ด้านความทันเวลา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 และ ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554) พัฒนาเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบคือ 1) ด้านปริมาณ มีจำนวน 3 ข้อ 2) ด้านคุณภาพ มีจำนวน 3 ข้อ 3) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีจำนวน 3 ข้อ 4) ความรอบรู้ในหน้าที่ มีจำนวน 3 ข้อ 5) การเป็นผู้นำ มีจำนวน 3 ข้อ และ 6) การปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท และการเข้าร่วมกิจกรรมมีจำนวน 3 ข้อ โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ 5 = เห็นด้วยอย่างมาก 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 2 = ไม่เห็นด้วย และ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างมาก ความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับ 0.94 และ สุดท้าย สมยศ แยมเนียน (2551) แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านปริมาณ มีจำนวน 4 ข้อ 2) ด้านคุณภาพ มีจำนวน 4 ข้อ 3) ด้านผลผลิต มีจำนวน 2 ข้อ โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ 5 = ดีมาก 4 = ดี 3 = ปานกลาง 2 = ไม่ดี และ 1 = ไม่ดีอย่างมาก ความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับ 0.74

กลุ่มที่สอง เป็นการสร้างแบบวัดผลการปฏิบัติงานโดยยึดผลสำเร็จของงาน โดยพิจารณาจาก ผลลัพธ์ ผลผลิต ผลกระทบ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ยกตัวอย่างเช่นอังศิ นันท์ อินทรกำแหง นริศราพิงโพธิ์สภ สุดารัตน์ ตันติวิวัฒน์ นิพนธ์ แสงดวง และ ยุวดี จันทะศิริ (2558, น. 1-211) ศึกษาเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้พัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของกลุ่มคนคุณภาพ เครื่องมือวัดประกอบด้วย 3 มิติ คือ 1) ผลผลิต (output) วัดจากความสามารถในปฏิบัติงานตามเกณฑ์ตัวชี้วัด มีจำนวน 5 ข้อ 2) ผลลัพธ์ (Outcome) วัดจากการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มีจำนวน 6 ข้อ และ 3) ผลกระทบ (Impact) เป็นนวัตกรรมที่ส่งผลประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและสร้างประโยชน์แก่

ส่วนรวม มีจำนวน 10 ข้อ รวมทั้งสิ้น 21 ข้อ การวัดแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ 5 = ระดับความเป็นจริงมากที่สุด 4 = ระดับความเป็นจริง 3 = ระดับความเป็นจริงปานกลาง 2 = ระดับความเป็นจริงน้อย 1 = ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด เช่นเดียวกับที่ พชพาคุ มารี (Pushpakumari, 2008, p. 89-105) ได้พัฒนาแบบวัดการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยประสิทธิภาพ พิจารณาจากเทคนิควิธีการทำงานที่สร้างผลงานได้มากและมีคุณภาพ การประหยัดค่าใช้จ่าย และใช้เวลาน้อย สำหรับประสิทธิผล พิจารณาจาก บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยให้คะแนนประมาณค่า 5 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึงจริงที่สุด (5 คะแนน) ดังนั้น ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่า เป็นผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และในทำนองเดียวกัน บาร์ทุ-สลิวิเชน และซาคาลิท (Bartuseviciene & Sakalyte, 2013, p. 48-50) สร้างแบบวัดการปฏิบัติงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง เกณฑ์ที่ใช้คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประสิทธิภาพ พิจารณาจาก การปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร โครงสร้างวัฒนธรรม กลยุทธ์ในการสร้างผลงานให้ได้มากและมีคุณภาพ ส่วนประสิทธิผล พิจารณาจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กร โดยให้คะแนนประมาณค่า 5 ระดับ ไม่จริงที่สุด (1 คะแนน) ถึงจริงที่สุด (5 คะแนน) ผู้ที่ได้คะแนนสูงแสดงว่า เป็นผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบโครงสร้างการปฏิบัติงานของพนักงานใช้ตัวบ่งชี้ในการประเมินผลผสมผสานกันไปในเชิงของความจำเป็นของงานทั้งด้านปริมาณงาน และคุณภาพงาน และเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้องค์ประกอบในการวัดเชิงโครงสร้างผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน และคุณภาพงาน (Opatha, 2015) และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยการใช้ทรัพยากร (O'Donnel, & O'Brien, 1999) เนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมที่อยู่สายการผลิตมีความจำเป็นต้องพิจารณาผลิตภาพเชิงการผลิตโดยรวม นั่นคือการพิจารณาอัตราส่วนระหว่างผลิตภัณท์ที่ได้กับทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต ดังนั้นในการวัดผลิตภาพในโรงงานอุตสาหกรรมสามารถวัดได้ทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา และการทรัพยากรที่ใช้

ผู้วิจัยจะพัฒนาแบบวัดขึ้นมาใช้เองโดยการอาศัยหลักคิดการนิยามความหมาย และองค์ประกอบเชิงโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของ โอพาทา (Opatha, 2015) และ โอดอนเนล และโอเบรียน (O'Donnel & O'Brien, 1999) ฉะนั้น การศึกษานี้ ใช้องค์ประกอบการวัดผลการปฏิบัติงาน 3 องค์ประกอบหลักคือ 1) ด้านปริมาณงาน หมายถึง ปฏิบัติงานได้ตามจำนวนหรือเป้าหมายที่กำหนด หรือทำได้ตามตัวชี้วัด ทำได้ตามเกณฑ์ ตามเงื่อนไข หรือปฏิบัติได้สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด หรือปริมาณงานที่ทำได้ในเวลาที่กำหนด 2) ด้านคุณภาพงาน หมายถึง

ปฏิบัติงานได้ ถูกต้อง ประณีต ระเบียบเรียบร้อย พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน และลูกค้าภายนอกองค์กรในการให้บริการ และ 3) ด้านการใช้ทรัพยากร หมายถึง การประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน การระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ของ บริษัท ความรู้ความชำนาญในการใช้วัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ตลอดจนระมัดระวังและคำนึงถึงความปลอดภัย

3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องคุณลักษณะของคนคุณภาพกับความยึดมั่นผูกพันของ พนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ

3.4.1 คุณลักษณะของคนคุณภาพกับผลการปฏิบัติงานคนคุณภาพ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะคนคุณภาพมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนคุณภาพ กลุ่มแรกพยายามหาความสัมพันธ์ และความสามารถในการทำนายของปัจจัยพื้นฐาน (Foundation factors) หรือปัจจัยที่มาโดยธรรมชาติ และปัจจัยที่สามารถสร้างได้ (Enabling) มาเป็นองค์ประกอบในตัวบ่งชี้คนคุณภาพที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความสามารถด้านสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการเคลื่อนไหว และ อารมณ์สังคม มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน (Tansley, 2011, p. 266-274) และข้อยืนยันเชิงประจักษ์ยังพบอีกว่า ความสามารถทางสติปัญญาเป็นทำนายผลการปฏิบัติงานที่เข้มแข็ง (Schmidt & Hunter, 1998) และทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มที่จัดอยู่ในระดับ A, B และ C พบว่า มีองค์ประกอบของความสามารถทางปัญญา บุคลิกภาพ และ แรงจูงใจแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถด้านสติปัญญา (Murray & Herrnstein, 1994) ต่อมาได้้นำแนวคิดด้านบุคลิกภาพ และทักษะมาเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ พบว่า บุคลิกภาพ และทักษะของพนักงานมีอำนาจในการทำนายผลการปฏิบัติงาน (Klein & Miles, 2003)

นอกจากนี้งานวิจัยที่ผ่านมา มีการใช้บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเป็นกรอบในการศึกษา กล่าวคือ

กลุ่มแรก พบผลการศึกษา สอดคล้องกันว่าบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทุกกลุ่มอาชีพที่เป็นตัวอย่างในการศึกษา (Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Hertz & Donovan, 2000; Hogan & Holland, 2003)

กลุ่มที่สอง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติของหัวหน้างาน ด้วยการศึกษาเชิงปริมาณและเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากหลายแหล่งไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหัวหน้างานที่เป็นการประเมินตนเอง ลูกน้อง และผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป พบผลการศึกษาที่สอดคล้องกันว่า บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสามารถทำนายผลการ

ปฏิบัติของหัวหน้างานได้ในกลุ่มอาชีพโดยส่วนใหญ่ (Barrick & Mount, 1993, 1998; Witt, Burke-Smalley, Barrick & Mount, 2002) ยกตัวอย่างเช่นงานวิจัยของของของกลุ่มแรก บาร์ริคและเม้าท์ (Barrick & Mount, 1991) ศึกษาจากงานวิจัย 117 เรื่อง ขนาดของกลุ่มตัวอย่างอยู่ระหว่าง 14,238-19,721 คน พบว่า บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทุกกลุ่มอาชีพ โดยกลุ่มผู้บริหาร พนักงานขาย และกลุ่มอาชีพที่ใช้ทักษะมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและผลการปฏิบัติงาน ($r=0.22$) เมื่อพิจารณาคูณลักษณะของผู้บริหารและพนักงานขาย พบว่า บุคลิกภาพอยู่ในทั้ง 2 ประเภทคือ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย ($r=0.18$) และบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม ($r=0.10$) ต่อมา ซัลกาโด (Salgado, 1997) ศึกษาลักษณะเดียวกับบาร์ริคและเม้าท์ เก็บข้อมูลจากงานวิจัย 105 เรื่อง แต่เพิ่มการศึกษาโดยแยกองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ปริมาณงานหรือผลงาน 2) ความสามารถในการเรียนรู้จากการเข้ารับฝึกอบรม และ 3) พฤติกรรมในการทำงาน พบผลการศึกษาคัดค้านกันว่า บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทุกสาขาอาชีพ ($r=0.16-0.39$) ทั้งนี้มีข้อค้นพบเพิ่มว่า กลุ่มผู้บริหารนอกจากมีบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม และเปิดเผยแล้วยังมีบุคลิกภาพแบบหัวนโหนวร่วมด้วยและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานเช่นกัน และพนักงานในกลุ่มที่ใช้ทักษะมีบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ส่วนผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้านที่เป็นตัวแปรผลในครั้งนี้ ปรากฏว่า บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก และบุคลิกภาพแบบหัวนโหนวสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้ง 3 ด้าน โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง ($r=0.11-0.39$) และ ($r=0.12-0.27$) ตามลำดับ

ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยกลุ่มที่สอง บาร์ริคและเม้าท์ (Barrick & Mount, 1993) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน โดยแบ่งองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานเป็น 8 องค์ประกอบคือ การวางแผน การบริหารจัดการ การพัฒนาตนเอง การสื่อสาร การประสานความสัมพันธ์ ความพยายาม ความผูกพันต่อองค์กร และความรอบรู้ในงาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก และแบบเปิดเผยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ($r=0.25$) และ ($r=0.14$) ตามลำดับ และต่อมาในปี 1998 บาร์ริคและเม้าท์ (Barrick & Mount, 1998) ศึกษาบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเพื่อหาความสัมพันธ์และทำนายผลการปฏิบัติ แต่ทั้งนี้ได้ใช้องค์ประกอบผลการปฏิบัติงานของ ซัลกาโด (Salgado, 1997) โดยออกเป็น 3 ด้าน คือ ปริมาณงานหรือผลงาน ความสามารถในการเรียนรู้จากการเข้ารับฝึกอบรม และพฤติกรรมในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทุกกลุ่มอาชีพที่ศึกษา ซึ่งเห็นได้ว่า ผลการศึกษา

พบสอดคล้องกับในกลุ่มแรก และพบอีกว่า บุคลิกภาพแบบเปิดเผยมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านบริการ ผู้จัดการ และพนักงานขาย นอกจากนี้บุคลิกภาพแบบเปิดเผยและเปิดรับประสบการณ์สามารถทำงานผลการปฏิบัติงานในด้านความสามารถในการเรียนรู้จากการเข้ารับฝึกอบรมกับทุกกลุ่มอาชีพในการศึกษา และการศึกษาล่าสุดปี 2009 เอ.ซี.ที (ACT, 2009) พบว่า กลุ่มคนคุณภาพที่มีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานด้านวินัยในการทำงาน ($r=0.75$) ศักยภาพในการจัดการ ($r=0.64$) และการให้บริการลูกค้า ($r=0.62$)

แครนท์ (Crant, 2000) ได้ศึกษาบุคลิกภาพเชิงรุกต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน และการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กร โดยพบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และสามารถทำนายความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคลิกภาพเชิงรุกเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ วูด, ลินเลย์, เมลท์เดน, เคชเดน และฮาล์ลิง (Wood, Linley, Maltby, Kashdan & Hurling, 2011, p. 15-19) พบว่า บุคลิกภาพเชิงบวก ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความมีวินัย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคลและองค์กร

สำหรับข้อมูลเชิงประจักษ์ในประเทศไทยที่มีการศึกษาองค์ประกอบของคนคุณภาพที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยใช้แนวคิดปัจจัยพื้นฐานและปัจจัยที่สามารถสร้างได้ของคนคุณภาพตามแนวคิด People Measures (2011b) ยังไม่ปรากฏ ตลอดจนการนำบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และบุคลิกภาพเชิงรุกมาศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพยังไม่ปรากฏอีกด้วย อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า นักวิจัยนำแนวคิดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและบุคลิกภาพเชิงรุกมาศึกษาในพนักงานทั่วไปที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อทำนายความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน ยกตัวอย่างเช่น ศึกษาบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเป็นกรอบในการศึกษา ทั้งนี้มีลักษณะและวิธีการในการศึกษา ตลอดจนองค์ประกอบของตัวแปรผลการปฏิบัติมีความแตกต่างจากงานวิจัยในต่างประเทศน้อยมาก หรืออาจจะแทบไม่แตกต่างเลยเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ดังเช่นการศึกษาของ (ศาณีภู ปณีสฐานธรรม, 2550; ทงศ์ เกษมทรัพย์, 2554; ประไพพรรณ ศรีปาน, 2555)

ศาณีภู ปณีสฐานธรรม (2550) ได้สร้างและพัฒนาแบบวัดบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบสำหรับกลุ่มข้าราชการไทยระดับแรกบรรจุ และทำนายผลการปฏิบัติงาน 3 ด้านคือ

ด้านผลงาน (Result) ด้านการคิด (Thinking) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) ของข้าราชการในระดับบรรจุ พบว่า 1) บุคลิกภาพแบบหัวนั้ไหว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านผลงาน ($r=0.12$) และด้านความคิด ($r=0.12$) 2) บุคลิกภาพแบบเปิดเผย มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานด้านผลงาน ($r= -0.09$) และด้านการคิด ($r= -0.08$) 3) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ และบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) บุคลิกภาพแบบอ่อนน้อม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($r=0.19$) และเมื่อวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบมีขั้นตอน (Stepwise multi regression) เพื่อหาสมการถดถอยที่มีบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบเป็นตัวแปรทำนาย และผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้าน เป็นตัวแปรที่เป็นผลในการทำนาย พบว่า บุคลิกภาพแบบหัวนั้ไหวมีความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานด้านผลงาน และด้านการคิดได้ร้อยละ 1 และบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมมีความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลร้อยละ 4 และต่อมานางวิจิต พงษ์ เกษมทรัพย์ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 284 คน พบว่า บุคลิกภาพทั้งห้าองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานรายด้านในทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และบุคลิกภาพด้านการเปิดเผย บุคลิกภาพด้านการเปิดรับประสบการณ์ บุคลิกภาพด้านการอ่อนน้อม และบุคลิกภาพด้านการมีจิตสำนึก มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการศึกษานี้มีผลการศึกษาสอดคล้องกับประไพพรรณ ศรีปาน (2555) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างาน ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน) ส่วนงานควบคุมและบริหารสินเชื่อ จำนวน 228 คน พบว่า บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสหสัมพันธ์ ($r= 0.50$)

หากพิจารณาเปรียบเทียบถึงผลการศึกษาระหว่างการศึกษาของต่างประเทศ และในประเทศที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ข้างต้น เห็นถึงข้อแตกต่างในข้อค้นพบเชิงบริบทที่น่าสนใจ นั่นคือ การศึกษาในต่างประเทศไม่ว่าจะศึกษาบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งในภาครัฐและเอกชนยังคงพบว่า บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และยังคงเป็นตัวแปรทำนายได้ดีอีกด้วย แต่ในทางกลับกันเมื่อศึกษาในบริบทของสังคมไทย โดยเฉพาะในระบบราชการไทยกลับพบว่า บุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก และเปิดรับประสบการณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน แต่กลับพบว่า บุคลิกภาพแบบ

ห้วนไหว และบุคลิกภาพแบบอ่อนน้อมมีความสามารถในการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน และในสังคมไทยจะพบผลการศึกษามีลักษณะคล้ายกับต่างประเทศอีกครั้ง เมื่อศึกษาในภาคเอกชน ดังเช่นงานข้อค้นพบของ ทงงค์ เกษมทรัพย์ (2544) และประไพพรรณ ศรีปาน (2555) เป็นต้น

3.4.2 คุณลักษณะของคนคุณภาพกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า โดยส่วนใหญ่ศึกษาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และความฉลาดทางอารมณ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า บุคลิกภาพของพนักงานส่งผลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Kim, Shin, & Umbreit, 2007; Chadani, Mehta, Mall, Mehta, & Khokhar, 2016) และบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความยึดมั่นและความผูกพันของพนักงาน และความฉลาดทางอารมณ์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Kim, Shin, & Swanger, 2009; Kartono, Hilmiana, & Muizu, 2017) นอกจากนี้ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์สามารถเป็นตัวทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Sarangi & Vats, 2015; AlMazrouei, Dahalan, & Faiz, 2015; Kartono, Hilmiana, & Muizu, 2017)

ตั้งข้อมูลประจักษ์ที่ศึกษาทั้งบุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบ ต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ในงานวิจัยของ คาร์โทโน ฮิลเมียนา และ มุยซุ (Kartono, Hilmiana, & Muizu, 2017) ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารตั้งอยู่ในชนบทของประเทศอินโดนีเซียเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 233 คน ผลการศึกษพบว่า บุคลิกภาพ 5 องค์ประกอบคือ ความเป็นมิตร การมีจิตสำนึก การเปิดรับประสบการณ์ การเปิดเผย และความไม่มั่นคงทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เส้นทาง (Path Coefficient) = 0.19 โดยที่บุคลิกภาพแบบเป็นมิตร และแบบมีจิตสำนึกมีอิทธิพลมากต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เส้นทาง = 0.23 ตามลำดับ

นักวิชาการอีกกลุ่มพยายามศึกษาอิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน เช่น ออมาซโรอูย ดาฮาลาน และ ฟาอีส์ (AlMazrouei, Dahalan, & Faiz, 2015) ศึกษาที่พนักงานจำนวน 445 คน ในกระทรวงศึกษา ประเทศโอมาน โดยศึกษาอิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการประเมินอารมณ์ตัวเอง การประเมินอารมณ์ผู้อื่น และการควบคุมอารมณ์ตนเอง ที่มีต่อการยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยมีตัวบ่งชี้คือ ความขยันขันแข็ง ความทุ่มเทในงาน และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวในงาน ผล

การศึกษาพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาแต่ละตัวชี้วัดของความฉลาดทางอารมณ์ พบว่าการประเมินอารมณ์ตนเองมีอิทธิพลต่อการยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.11, p = 0.05$) และการควบคุมอารมณ์มีอิทธิพลต่อการยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.18, p = 0.01$) แต่จากการศึกษาพบว่า ความสามารถในการประเมินอารมณ์ของผู้อื่นไม่มีอิทธิพลต่อการยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

ส่วน ซารานกิ และวาทส์ (Sarangi & Vats, 2015, p. 224-233) ศึกษาบทความฉลาดทางอารมณ์มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน เช่นเดียวกับ ออมาซโรอูย ดาฮาลาน และ ฟาอึส (AlMazrouei, Dahalan, & Faiz, 2015) แต่ใช้ตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกัน โดยศึกษากลุ่มกับพนักงานวัยหนุ่มสาวในอินเดีย จำนวน 182 คน ตัวแปรความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ความใส่ใจในอารมณ์ของตนเอง (Attention) ความเข้าใจในอารมณ์ตนเองอย่างชัดเจน (Clarity) ความพยายามในการปรับอารมณ์ความรู้สึกจากสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาและคงอารมณ์ด้านบวก (Mood repair) ส่วนความยึดมั่นผูกพัน มีตัวบ่งชี้คือ ความขยันขันแข็ง ความทุ่มเทในงาน และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวในงาน ผลการศึกษาพบว่า 1) ความฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในด้านความขยันขันแข็งอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.01$) โดยความฉลาดทางอารมณ์สามารถอธิบายตัวแปรความขยันขันแข็งได้ร้อยละ 11 ($R^2 = 0.11$) และความใส่ใจในอารมณ์ของตนเองส่งผลให้ความขยันขันแข็งในงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.11, p < 0.01$) ความเข้าใจในอารมณ์ของตนเองอย่างถ่องแท้ ส่งผลต่อความขยันขันแข็งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.06, t = 0.40, p < 0.01$) ความพยายามในการปรับอารมณ์ความรู้สึกจากสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาและคงอารมณ์ด้านบวกทำนายความขยันขันแข็งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.45, t = 3.41, p < 0.01$) และสามารถทำนายได้มากกว่าตัวแปรการใส่ใจในอารมณ์ของตนเองและความเข้าใจในอารมณ์ของตนเอง 2) ความฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ในด้านความทุ่มเทในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) โดยความฉลาดทางอารมณ์ สามารถอธิบายตัวแปรความทุ่มเทในงานได้ ร้อยละ 11 ($R^2 = 0.11$) ความใส่ใจในอารมณ์ของตนเองมีอิทธิพลทางบวกต่อความทุ่มเทในงานอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.25, t = 1.63, p < 0.01$) ความเข้าใจในอารมณ์ตนเองอย่างชัดเจนมีความสัมพันธ์ทางลบ กับความทุ่มเทในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -0.16, t = -1.08, p < 0.01$) ความพยายามในการปรับอารมณ์ความรู้สึกจากสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา และคงอารมณ์ด้านบวกมีอิทธิพลทางบวกต่อความทุ่มเทในงาน ($\beta = 0.45, t = 3.13, p < 0.01$) และ 3) ความ

ฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ในด้านความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวในงาน อย่างมีนัยสำคัญ อย่างมี นัยสำคัญ ($p < 0.01$) โดยความฉลาดทางอารมณ์สามารถอธิบายตัวแปรความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวในงานได้ร้อยละ 12 ($R^2 = 0.12$) ความใส่ใจในอารมณ์ของตนเองมีอิทธิพลต่อความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวในงานอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.25$, $t = 1.63$, $p < 0.01$) ความเข้าใจในอารมณ์ตนเองอย่างชัดเจนส่งผลให้ให้ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวในงานของพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.16$, $t = 1.25$, $p < 0.01$) ความพยายามในการปรับอารมณ์ความรู้สึกจากสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาและคงอารมณ์ด้านบวกมีอิทธิพลต่อความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวในงานของพนักงาน ($\beta = 0.28$, $t = 2.21$, $p < 0.01$)

จากงานวิจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และความฉลาดทางอารมณ์สามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยบุคลิกภาพแบบเป็นมิตร และแบบมีจิตสำนึกมีอิทธิพลมากต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ส่วนความฉลาดทางอารมณ์ โดยเฉพาะด้านการประเมินและการควบคุมอารมณ์ตนเอง และความพยายามในการปรับอารมณ์ความรู้สึกสามารถทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้เข้มแข็ง

3.4.3 ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ

เชิงแนวคิดทฤษฎีได้ให้ข้อมูลค่อนข้างมาก และได้ยืนยันกันค้ำจุนกันว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น แต่จากการทบทวนวรรณกรรมส่วนใหญ่ ศึกษาความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร และระดับธุรกิจ ซึ่งการศึกษางานวิจัยความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลยังคงมีน้อย สำหรับบริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังคงศึกษาในเชิงสำรวจ ส่วนใหญ่เป็นการสำรวจบริษัทขนาดใหญ่ และมีชื่อเสียงทั่วโลก โดยอธิบายข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ดังนั้น จึงควรเพิ่มงานวิจัยในประเด็นนี้ เพื่อเป็นหลักฐานในเชิงประจักษ์ อันเป็นประโยชน์ในการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไป อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่ผ่านมา เริ่มต้นจากบริษัทที่ปรึกษา สถาบันวิจัย และที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ISR, 2004) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงาน โดยสำรวจจากบริษัทใน 10 ประเทศ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 160,000 ล้านคน จากปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรม ใช้เวลาศึกษา 3 ปี ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับความผูกพันของพนักงานสูง มีแนวโน้มผลการปฏิบัติงาน และกำไรสูงด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ คุก (Cook, 2008) รายงานว่าการศึกษาวิจัยของ Professional Services Company Towers Perrin พบว่า พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันสูง ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 17

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยอีกกลุ่มที่พยายามศึกษาความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ซึ่งพบการศึกษาสอดคล้องกันว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และตามสถานการณ์การเช่นกัน (Gorgievski, Bakker & Schaufeli, 2010; Allameh, BarZoki, Naeini, Khodaei & Abolghasemian, 2014; Yongxing, G., Du, H., Xie, B., & Lei, M. 2017) ยกตัวอย่างเช่น การศึกษาของจอร์จิสกี เบคเคอร์ และชอเยฟลี (Gorgievski, Bakker, & Schaufeli, 2010) ได้ศึกษาวิจัยกับพนักงาน 1,900 คน ที่ประเทศเนเธอร์แลนด์ ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) กับผลการปฏิบัติงาน (Job performance) การศึกษานี้ได้แบ่งผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 มิติ คือ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task performance) และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual performance) ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural equation modeling) ผลการศึกษพบว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และสนับสนุนสมมติฐาน ($p < 0.01$, $\beta = 0.39$) นอกจากนี้ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ และสนับสนุนสมมติฐาน ($p < 0.01$, $\beta = 0.24$)

อลลาเมซ บาร์ซาคี โคดาอี & อโบลกัสเซียน (Allameh, Barzoki, Naeini, Khodaei, & Abolghasemian, 2014) ได้ศึกษาผลกระทบความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาในบริษัทแก๊สแห่งหนึ่งในเมืองอิสฟฮาน ประเทศอิหร่าน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน ผลการศึกษพบว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$, $\beta = 0.81$) ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานตามสถานการณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$, $\beta = 0.19$) และความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$, $\beta = 0.22$) และ ยองซิง ฮองฟี โบกอ และลีห์ (Yongxing, G., Du, H., Xie, B., & Lei, M. 2017) ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานในบริษัทโทรคมนาคมทางตอนใต้ของประเทศจีน ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,049 คน ผลการศึกษพบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่องาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่องาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$, $\beta = 0.12$)

4. การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนคุณภาพ: ความหมาย องค์ประกอบ การวัด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มคนคุณภาพเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างยิ่งยวดสำหรับความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และทั้งนี้ก็เป็นกุญแจสำคัญในการทำให้ความก้าวหน้าเหล่านี้ประสบความสำเร็จได้คือการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ (Talent utilization) (Dengran, 2016, p. 9-11) และการวิเคราะห์การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์สามารถปรับปรุงประสิทธิผลจากการได้มาซึ่งคนคุณภาพขององค์กร การตัดสินใจในขีดความสามารถเชิงสมรรถนะที่เกี่ยวกับงานในแต่ละบทบาทของคนคุณภาพ ทั้งนี้การสรรหา และระบบการจ้างงานควรมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business outcomes) ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร โดยการได้มาซึ่งคนคุณภาพถือเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่สำคัญในทางธุรกิจ ดังนั้นการวิเคราะห์การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ถือเป็นประเด็นสำคัญต่อแนวโน้มการจ้างงาน (Oracle, 2014, p. 1-12) อีกทั้งการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์เป็นพื้นฐานสำคัญตามทฤษฎีมุมมองทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง (Stevens, 1998, as cited in Armstrong & Baron, 2002) และความยึดมั่นผูกพันสูง (Wood, 1996)

4.1 ความหมาย องค์ประกอบ และการวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์

4.1.1 ความหมายของการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์

การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีจุดมุ่งหมายไปสู่ความสำเร็จในเชิงการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการตระหนักในคุณค่าของคนคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพของคนคุณภาพโดยการสร้างสภาพแวดล้อม และเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ (Benefits) แก่กลุ่มคนคุณภาพ อันประกอบด้วย กิจกรรม (Activities) ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรจัดอยู่โดยทั่วไปให้กับกลุ่มคนคุณภาพ และกลไกในการกระตุ้นศักยภาพ และคุณภาพ ซึ่งการสนับสนุนกลไก และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ทำให้คนกลุ่มนี้มีพลัง (Vitality) และมีศักยภาพ (Potential) ในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้องค์กร และในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ต้องกระทำร่วมกันทั้งสองฝ่ายคือ ทั้งนายจ้างและลูกจ้าง สำหรับลูกจ้างมีความต้องการที่จะได้รับการศึกษา การพัฒนา และการสนับสนุนจากนายจ้าง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณค่าในตัวของพนักงานเอง

ดังนั้นการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์นั้นองค์กรควรให้ทั้งเงื่อนไขในสิ่งที่เป็นวัตถุ (Material conditions) เช่น ความอยู่ดีมีสุขทางเศรษฐกิจ และเงื่อนไขทางจิตวิทยา (Psychological conditions) เช่น สภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย และยืดหยุ่น และความรู้ และ

ความสามารถทางปัญญา (Dengran, 2016, p. 9-11) นอกจากนี้ นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งยังคงมองเรื่องการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์เชื่อมโยงไปสู่กระบวนการจัดการคนคุณภาพ (Talent management process) เช่นกัน โดยมองว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์เป็นกิจกรรมในกระบวนการจัดการคนคุณภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลุ่มคนคุณภาพเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานกับผลลัพธ์ที่ต้องการ (Eketu, 2015, p. 268-275) ได้แก่ การลาออก การขาดงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันในผลลัพธ์ และนอกจากนี้ระบบการคนคุณภาพที่นำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่ดีควรมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม ผลิตภาพแรงงาน กำไร เนื่องจากระบบการการจัดการคนคุณภาพที่ดีสามารถนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ควรให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม และทักษะใหม่ ๆ ที่ช่วยสร้างให้บุคลากรมีความสามารถและได้รับการจูงใจที่ดีจากระบบ (Singh, Darwish, Costa, & Anderson, 2012) ส่วนนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งมองไปที่การสร้างลักษณะที่สำคัญของคนคุณภาพ และกระบวนการแสวงหา และการพัฒนาคนคุณภาพขององค์กร กล่าวคือ แม็คเชน และวอร์น กลินอร์ (McShane & Von Glinow, 2006) ได้ให้ความหมาย การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มี 2 ลักษณะประกอบกันคือ ลักษณะแรกการให้ความหมายในเชิงคุณลักษณะ โดยให้ความหมายว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ คือการสร้างให้คนคุณภาพมีคุณลักษณะที่มีความสามารถในการเข้าใจโดยนัยหรือเข้าใจความหมายที่อยู่เบื้องลึก (Sense-making) การตระหนักรู้ในตน (Awareness) และการสร้างเกิดการร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ (Empowerment) ในองค์กร ลักษณะที่สองคือการให้ความหมายในเชิงของการแสวงหา และการพัฒนาคนคุณภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์

ซาลิสบูรี่ (Salsbury, 2014) ชี้ให้เห็นว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยให้ข้อคิด และข้อโต้แย้งที่น่าสนใจว่า นายจ้างส่วนใหญ่ดึงดูด และจ้างคนคุณภาพที่ดีที่สุด (Top talent) ให้ได้อย่างยาวนาน และสม่ำเสมอได้นั้นถือเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และเป็นความจริงที่มีมายาวนาน แต่ทั้งนี้ก็มีคำถามที่ต้องการหาคำตอบและกระตุ้นให้ทบทวนเกี่ยวกับกิจกรรมและวิธีการนี้คือ การที่จะกระทำเช่นที่ว่านี้ได้จะมีสักกี่บริษัท และกอบปรกับปัจจุบันและอนาคตประสพภาวการณ์ขาดแคลนกำลังคนที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานไม่เพียงแต่กลุ่มที่มีสมรรถนะและศักยภาพสูงเท่านั้น แต่ยังรวมถึงระดับอื่น ๆ ในตลาดแรงงานอีกด้วย หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเกิดสภาวะการขาดแคลนกำลังคนเกือบทุกระดับ อย่างไรก็ตาม ยังมีบางบริษัทที่ใช้วิธีการนี้แล้วเห็นชัดเจนและเป็นรูปธรรมคือ มีเพียงบริษัท Google ที่มีอำนาจในการดึงดูด และจ้างคนคุณภาพที่ดีที่สุด และการกระทำเช่นนี้บริษัทระดับโลกมีความสามารถอย่างสม่ำเสมอ และสูงในการดึงดูดคน

ดังนั้น เมื่อเป็นเช่นนี้การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์จึงเป็นคำตอบที่ชี้ให้เห็นต่อคำถามที่ได้พูดถึงนี้ หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งต่อคำตอบนี้คือ องค์กรโดยส่วนใหญ่มีคนที่เหมาะสมที่จะเป็น คุณภาพ แต่ไม่มีความจำเป็นต้องเป็นคนคุณภาพที่ดีที่สุด (To have the “right” talent, not necessarily the “best” talent) ฉะนั้น การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยเริ่มตั้งแต่ การค้นหาคน (Discovering) วางคน (Placing) และการใช้คน (Utilizing) ให้มีความเหมาะสม (Right fit) ทั้งกับงาน ตำแหน่ง และความรู้ความสามารถ แต่ไม่มีความจำเป็นต้องเป็นพนักงานที่ดีที่สุด (The best employees) ทั้งนี้การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ถือเป็นการจัดการทุนมนุษย์ ที่เกิดขึ้นจากการที่ทุนมนุษย์ขององค์กรมีการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ร่วมกัน และถือเป็น สิทธิประโยชน์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กล่าวโดยสรุปจากความหมายที่นำเสนอไว้ข้างต้น สามารถสรุป การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มี 2 แนวคิด คือ แนวคิดแรกเป็นมุมมองในเชิงกระบวนการลงทุนใน กิจกรรมการจัดการคนคุณภาพขององค์กรที่ทำให้เกิดความแน่ใจว่าทุนมนุษย์เหล่านี้มีคุณภาพที่ จะส่งผลต่อผลผลิต (Out puts) และ/หรือผลลัพธ์ (Out comes) ต่อไป แนวคิดที่สองมองการนำ คนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยการสร้างคนให้มีคุณลักษณะที่สำคัญ ซึ่งการนำคนคุณภาพไปใช้ ประโยชน์ทั้งสองแนวคิดนี้เป็นการนำไปสู่ความสำเร็จในผลลัพธ์ของงานทั้งระดับบุคคลและระดับ องค์กร สำหรับผู้วิจัยมองว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ หมายถึง กระบวนการสร้างและ/ หรือเพิ่มคุณภาพในระบบการจ้างคนคุณภาพ โดยผ่านระบบจัดการคนคุณภาพ โดยผ่านระบบ จัดการคนคุณภาพ (Talent management system) ตั้งแต่ การค้นหาและการดึงดูดคนคุณภาพ) การฝึกอบรมและพัฒนาคนคุณภาพ และการดำรงรักษคนคุณภาพ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรมนุษย์

4.1.2 องค์ประกอบการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์

องค์กรควรมีการปฏิบัติจริงในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ เนื่องจากถ้าไม่ สามารถวัดได้ว่าองค์กรได้นำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์อย่างไร และมากน้อยเพียงใดก็ไม่สามารถ จัดการได้กันเช่นกัน ด้วยเหตุผลเช่นนี้การวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์นั้น องค์กรหรือผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องของควรระบุหรือกำหนดตัวแปรในการวัดให้แน่นอน เพื่อสามารถนำไปสู่การวัดได้ และ การประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมของธุรกิจนั้น ๆ (Bennett, 2014) องค์กรที่มุ่งมั่นในการ ยกย่องพนักงานถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความแตกต่างในการแข่งขันนั้น ฉะนั้น การนำคน คุณภาพไปใช้ประโยชน์เป็นองค์ประกอบสำคัญ ทั้งนี้การตัดสินใจการจัดการคนคุณภาพที่ดีที่สุด ไม่ใช่เป็นการจ้างคนคุณภาพคนที่ดีที่สุด แต่ในทางกลับกันควรมีการประเมินหรือวัดกิจกรรมต่าง ๆ

ที่จัดขึ้นภายในองค์กรถือเป็นการช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในกลยุทธ์ทางธุรกิจ และเป้าหมายขององค์กร (Salsbury, 2014) ดังนั้น การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

โนแอล บาร์บารา และจอห์น (Noelle, Barbara, & John, 2004) ได้พัฒนาองค์ประกอบการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพ และผู้บริหารประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 1) การค้นหา (Discover) ได้แก่ องค์การมีการค้นหาคนคุณภาพตามแหล่งต่าง ๆ (Source) และเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด (Fit) เพื่อเข้ามาทำงานในองค์กรภายใต้เงื่อนไขของเวลาและโอกาสที่เหมาะสม (The right talent at the right time for the right opportunity) โดย อันดับแรก องค์กรมีการวิเคราะห์ความต้องการคนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (A strategic talent needs analysis) องค์กรควรมีการวิเคราะห์ว่าคนคุณภาพที่องค์กรต้องการควรมีขีดความสามารถเชิงสมรรถนะและลักษณะเป็นเช่นไรทั้งปัจจุบันและอนาคต ลักษณะเช่นนี้หมายความว่า องค์กรควรทบทวนทั้งคลังทักษะภายในองค์กรว่ามีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรหรือไม่และมากน้อยเพียงใด 2) แรงบันดาลใจ (Inspire) ได้แก่ องค์กรมีการสอนแนะ การจัดระบบพี่เลี้ยง และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับกลุ่มคนคุณภาพ มีการพัฒนาและการให้การศึกษาหรือการฝึกฝนความสามารถผู้นำ (Develop and cultivate leadership capabilities) มีการระบุผู้นำที่มีศักยภาพสูงและตำแหน่งที่คนกลุ่มนี้จะเข้าไปในอนาคต (Identify high potential leaders and place them on a future track to lead the organization) และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานคนคุณภาพอย่างเป็นระบบ (Evaluate talent performance) และ 3) การเปลี่ยนรูป (Transform) ได้แก่ องค์กรจัดฝึกอบรมที่เป็นหลักสูตรท้าทายให้แก่คนคุณภาพ และเปิดโอกาสในการพัฒนา (Provide high potential talent challenging training and development opportunities) มีการปลูกฝังวัฒนธรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Cultivate a culture of feedback and continuous improvement) กำหนดทิศทางองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และค่านิยมองค์กร (Assess organization direction, culture, climate, and values) ได้อย่างชัดเจน และมีการสื่อสารให้ทราบ เพื่อปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน มีการสร้างและพัฒนาทีมและการทำงานเป็นทีม (Build and develop teams and teamwork) องค์กรมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีม และองค์กร (Drive performance improvement in individuals, teams, and organizations) และองค์กรได้รับผลย้อนกลับจากการลงทุนพัฒนาคนคุณภาพ (Document return-on-investment)

ต่อมา ชีมันน์ (Schiemann, 2009) ประยุกต์การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ อาศัยทฤษฎีมุมมองทรัพยากร โดยมองว่า คนคุณภาพคือ พุฒมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ และต้องนำทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรไปใช้ประโยชน์เต็มที่ (Optimize people and people) โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร หลักคิดนี้มีปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จทั้งใน ทิศทางการดำเนินงาน (Alignment) สมรรถนะ (Capabilities) และความยึดมั่นผูกพัน (Engagement) ทั้งนี้ 3 ปัจจัยต้องควบคู่ไปด้วยกัน หากปัจจัยใดขาดทำให้ผลการประกอบการต่ำ ดังนั้นหลักการนี้จึงแบ่งองค์ประกอบในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์เป็น 12 องค์ประกอบคือ

- 1) การระบุคนคุณภาพ ได้แก่ การให้คำนิยาม การระบุตำแหน่งสำคัญ และการรับรู้ถึงจำนวนของคนคุณภาพที่มีอยู่และจำนวนที่ต้องจัดหา
- 2) กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน คือ กำหนดทั้ง ผลงาน พฤติกรรม ค่านิยมการทำงานให้มีความชัดเจนและสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน ตลอดจนมีวิธีการบริหารผลงานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การวัดผล กล่าวคือ องค์กรมีวิธีการในการวัดผลอย่างสมดุล มีการเชื่อมโยงพนักงานเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กรนอกจากนี้ยังมีความเชื่อมั่นว่าพนักงานมีเป็นตัวกระตุ้นสำคัญทำให้ลูกค้า คุณภาพ และเป้าหมายทางการเงินประสบความสำเร็จ
- 4) การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน กล่าวคือ การทราบจำนวนคนคุณภาพที่เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตราสินค้า และลูกค้า เป็นผู้สนับสนุน กลยุทธ์และทิศทางองค์กร มีเครื่องมือวัดก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานที่ดี มีการให้รางวัลที่เชื่อมโยงโดยตรงต่อผลงานที่พนักงานเป็นผู้ปฏิบัติกับสิ่งที่องค์กรได้รับ
- 5) สมรรถนะ กล่าวคือ พนักงานมีความเข้าใจต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และผู้ถือหุ้น มีการวัดผลเพื่อให้รู้ว่าพนักงานรู้เรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี นอกจากนี้พิจารณาไปถึงการมีทรัพยากร เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ ระยะเวลาการทำงานที่เพียงพอแก่การปฏิบัติงานและการให้บริการ
- 6) กิจกรรมการสร้างความผูกพัน กล่าวคือ จำนวนคนที่ผูกพันต่อภารกิจขององค์กร มีการอบรมเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผู้จัดการต้องรักษาระดับคะแนนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้มีค่าสูงในหน่วยงานของตน และหากมีการจ้างพนักงานภายนอกเข้ามาต้องมีการวัดความผูกพันที่มีต่อองค์กร
- 7) การจัดหาคนคุณภาพ หมายถึง องค์กรมีวิธีการกลั่นกรองคน และสรรหาและคัดเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีออกแบบการกระบวนการคัดเลือกคนคุณภาพได้อย่างเหมาะสมทำให้ได้คนที่มีความสามารถสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และทำให้พนักงานผูกพัน
- 8) ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม กล่าวคือ มีการวัดผลในช่วงก่อนการจ้างงาน กระบวนแจ้งผล การอบรมผู้จัดการ เพื่อให้สามารถบริหารในช่วงรับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 9) การพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ มีแผนการพัฒนาคนคุณภาพ และทบทวนตัวเองในการพัฒนา หัวหน้างานหรือ

ผู้จัดการให้ความชัดเจนในสิ่งที่คาดหวัง องค์กรมีการบริหารภายใต้ความคาดหวัง 10) การดำรงรักษาบุคลากร กล่าวคือ องค์กรมีวิธีการดูแลรักษากลุ่มคนคุณภาพ เพื่อให้รู้สึกว่าได้รับการดูแลเป็นพิเศษ มีการสอนงาน องค์กรให้ความสำคัญกับการลาออกของพนักงานและเก็บข้อมูลการรายงานประจำปี องค์กรมีกระบวนการในการหาสาเหตุของการคงอยู่และการลาออก 11) การจัดสรรทรัพยากร กล่าวคือ มีกระบวนการในการจัดกลยุทธ์ที่สำคัญในการจัดการคนคุณภาพ โดยทำให้ทรัพยากรไม่ถูกปรับลดมากเกินไป มีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจหรือบุคคล และ 12) ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการจัดการ กล่าวคือ องค์กรมีเครื่องมือในการใช้เทคโนโลยี เพื่อยกระดับการจัดการคนคุณภาพ เพื่อให้เข้าใจข้อมูลข่าวสารการจัดการคนคุณภาพ

4.1.3 การวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์

การศึกษาการวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์จากคนคุณภาพ วิธีการวัดและการเก็บข้อมูลมีทั้งลักษณะแบบ 360 องศา จากนายจ้าง และจากลูกจ้าง กลุ่มแรกการเก็บข้อมูลจากนายจ้างคือ ลาฆูนาส์ และเซอร์เทน (Lagunas & Sartain, 2016) และ ฮัดสัน โกลบอล (Hudson Global (2013) เป็นการเก็บข้อมูลจากนายจ้าง กลุ่มที่สอง เป็นการเก็บข้อมูลจากลูกจ้าง คือ (Singh & Pooja, 2016, p. 603-609) กลุ่มที่สาม เป็นการเก็บข้อมูลแบบ 360 องศา ดังมีรายละเอียดการวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์แต่ละกลุ่มดังต่อไปนี้

4.1.3.1 กลุ่มแรก การวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยการเก็บข้อมูลจากนายจ้าง ลาฆูนาส์ และเซอร์เทน (Lagunas & Sartain, 2016) ได้พัฒนาเครื่องวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยการสำรวจความพึงพอใจของนายจ้าง (Manager satisfaction survey) ที่มีต่อกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกในการจ้างพนักงานใหม่ และการจ้างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยที่ ลาฆูนาส์ และเซอร์เทน ให้ความเห็นว่า ในที่สุดแล้วความคาดหวังของผู้จัดการจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานสำหรับการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ การวัดเป็นการวัดตรงไปตรงมาโดยการถามจากผู้จัดการ ถ้าพนักงานมีคุณลักษณะ พฤติกรรม การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความหวังในการจ้างแล้วจะส่งให้เกิดการตัดสินใจในการจ้างต่อ และผลที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการสรรหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบบวัดนี้มีทั้งหมด 12 คำถาม และแบ่งประเภทของคำถามดังต่อไปนี้ 1) คำถามใช่หรือไม่ใช่ (Yes/No question) มีจำนวน 2 ข้อ คือ ข้อ 3 และ ข้อ 5 2) คำถามปลายเปิด มีจำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 10, 11, และ 12 และ 3) คำถามปลายปิด มีจำนวน 7 ข้อ คือ ข้อ 1, 2, 4, 6, 7, 8 และ 9 มาตรฐานวัดแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้ 5= มีแนวโน้มมากที่จะอยู่และเติบโตได้ 4= มีแนวโน้มที่จะอยู่และเติบโตได้ 3=ไม่ชัดเจนว่าจะอยู่และเติบโตได้ 2= ส่วนใหญ่ไม่น่าจะอยู่และเติบโตได้ 1= มีแนวโน้มมากกว่าไม่น่าจะอยู่และเติบโตได้

ทั้งนี้ผู้พัฒนาเครื่องมือวัดนี้ระบุว่าควรมาใช้ภายหลังจากการจ้างไปแล้วอย่างน้อย 180 วัน หรือ 6 เดือน

ฮัดสัน โกลบอล (Hudson Global, 2013) ได้พัฒนาเครื่องวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ เป็นการสำรวจความพึงพอใจในการจ้างของนายจ้างเช่นเดียวกัน เนื้อหาที่ใช้ในการวัดคือ 1) ความพึงพอใจกับคุณสมบัติและศักยภาพของคนคุณภาพ (Satisfaction with talent quality) มีจำนวน 3 ข้อ ที่ได้ผ่านจากระบวนการสรรหา มีจำนวน 3 ข้อ และ 2) การประเมินและโปรแกรมพิเศษ (Evaluating of special programs) ที่มอบหมายให้กับกลุ่มคนคุณภาพ มีจำนวน 2 ข้อ และ 3) ความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบ (Overall satisfaction) มาตรฐานวัดแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้ 5= พึงพอใจมากที่สุด 4= พึงพอใจมาก 3= พึงพอใจปานกลาง 2= พึงพอใจน้อย 1= พึงพอใจน้อยที่สุด

4.1.3.2 กลุ่มที่สอง การวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยการเก็บข้อมูลจาก เป็นลูกจ้าง ซิงค์ และ พูจา (Singh & Pooja, 2016, p. 603-609) สร้างเครื่องมือวัดผลกระทบการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ผ่านระบบการจัดการกำลังคุณภาพ โดยวัดจากการรับรู้ของพนักงานในการนำไปใช้ประโยชน์ของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศอินเดีย โดยแบ่งองค์ประกอบในการวัดออกเป็น 6 มิติ 1) แรงจูงใจของพนักงาน พิจารณาจาก เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน มีการระบุข้อมูลคนคุณภาพชัดเจน และต่อเนื่อง ให้การยอมรับกลุ่มคนคุณภาพ มีจำนวน 7 ข้อ 2) ความพึงพอใจของพนักงาน พิจารณาจาก การให้เงินเดือนสูงกว่าคู่แข่ง การสนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงาน กับชีวิตส่วนตัวให้เกิดความสมดุล และสนับสนุนการพัฒนาทักษะ จำนวน 5 ข้อ 3) ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน พิจารณาจาก การให้เงินเดือนสูงกว่าคู่แข่ง สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความท้าทายในการพัฒนาตัวเองและให้โอกาสในการเรียนรู้ โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย จำนวน 4 ข้อ 4) ชีตความสามารถเชิงสมรรถนะของพนักงาน พิจารณาจาก คุณภาพของผู้นำในการสนับสนุนพนักงานสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการเรียนรู้ จำนวน 2 ข้อ 5) ประสิทธิภาพของพนักงาน พิจารณาจาก โครงสร้างในการให้ข้อมูล และการลดภาระงานของพนักงาน เพื่อลดภาวะตึงเครียด จำนวน 2 ข้อ และ 6) การพัฒนาพนักงาน พิจารณาจาก การเลื่อนตำแหน่งสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ จำนวน 2 ข้อ มาตรฐานวัดแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้ 5= เห็นด้วยมากที่สุด 4= เห็นด้วยมาก 3= เห็นด้วยปานกลาง 2= เห็นด้วยน้อย 1= เห็นด้วยน้อยที่สุด

4.1.3.3 กลุ่มที่สาม การวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยการเก็บข้อมูลจาก เป็นการเก็บข้อมูลแบบ 360 องศา อังศินันท์ อินทรกำแหง นริศรา พิงโพธิ์สม สุดา รัตน์ ตันติวิวัฒน์ นิพนธ์ แสงดวง และยวดี จันทะศิริ (2558, น. 1-211) ได้ศึกษาเรื่องการปรับปรุง ประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง และได้มีการพัฒนาเครื่องมือการติดตามและ ประเมินผลการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในระบบราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้พัฒนาเครื่องมือ การติดตามและประเมินผลการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์กลุ่มคนคุณภาพให้ครอบคลุมผู้มี ส่วนได้ช่วยเสียทั้งหมดในระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทั้งนี้ได้พัฒนาเครื่องมือการประเมิน ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงตามกลไก PRIDE ตามแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ. วัดจาก กิจกรรม 6 ด้านหลัก คือ (1) การวางแผน (2) การสรรหาและการคัดเลือกกำลังคน (3) การ ถ่ายทอดและการสอนงาน (4) การพัฒนาและการส่งเสริมประสบการณ์ (5) การเสริมสร้างแรงจูงใจ และ (6) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบประเมินนี้มีทั้งสิ้น 33 ข้อ ใช้ประเมินการรับรู้ สภาพปัจจุบัน และคาดหวังในอนาคตที่ได้รับผลจากระบบ มาตรฐานแบ่งเป็น 5 ระดับ กล่าวคือ การรับรู้สภาพปัจจุบัน 5= สภาพที่หน่วยงานเป็นอยู่มากที่สุด 4=สภาพที่หน่วยงานเป็นอยู่มาก 3= สภาพที่หน่วยงานเป็นอยู่ปานกลาง 2= สภาพที่หน่วยงานเป็นอยู่น้อย 1= สภาพที่หน่วยงาน เป็นอยู่น้อยที่สุด ส่วนมาตรฐานตามเกณฑ์ที่หน่วยงานคาดหวัง 5= มาตรฐานที่หน่วยงาน คาดหวังมากที่สุด 4= มาตรฐานที่หน่วยงานคาดหวังมาก 3= มาตรฐานที่หน่วยงานคาดหวังปาน กลาง 2= มาตรฐานที่หน่วยงานคาดหวังน้อย 1= มาตรฐานที่หน่วยงานคาดหวังน้อยที่สุด

4.1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์

สถาบันชาร์เตอร์บัญญัติการจัดการ และสถาบันชาร์เตอร์คนและการพัฒนา (Houghton, & Spence, 2016, p.1-75) มีการพัฒนาองค์ประกอบในการวัดการนำคนคุณภาพ ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งในการพัฒนาองค์ประกอบครั้งนี้เป็นการพัฒนาจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดยใช้ การศึกษาเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา จากองค์กรที่เป็นผู้นำทางธุรกิจทั่วโลก จากการสัมภาษณ์ผู้ ประกอบ ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และหุ้นส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาองค์ประกอบ นี้ให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงบริบทของการเปลี่ยนแปลงในโลกการทำงาน (Context of the changing world work) ทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยพบบองค์ประกอบของการนำคนคุณภาพ ไปใช้ประโยชน์โดยผ่านกิจกรรมการจัดคนคุณภาพ ดังนี้ 1) การดึงดูดและการสรรหา พิจารณา จากต้นทุนการทำงาน เวลาที่ใช้ในการสรรหาคนคุณภาพเข้ามาในตำแหน่งงานว่าง จำนวนคน คุณภาพสู่ตำแหน่งที่สำคัญ ประสิทธิภาพของการสรรหา และอัตราการเข้าออกจากงานต่อปี 2) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management) วัดจากจำนวนของผู้ได้รับให้

ข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน อัตราความสำเร็จในเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน และอัตราการจ้างใหม่ของผู้มีผลการปฏิบัติงานสูง 3) การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and development) พิจารณาจาก การปรับปรุงในความรู้ของคนคุณภาพ ชั่วโมงการฝึกอบรมที่ได้รับ การพัฒนาสมรรถนะหรือการเพิ่มขึ้นของสมรรถนะของกลุ่มคนคุณภาพที่สัมพันธ์กับงาน 4) การจัดการความรู้ (Knowledge management) พิจารณาจาก การเพิ่มขึ้นคลังของความรู้ในองค์กร การรับรู้ของคนคุณภาพที่มีความเชื่อเกี่ยวกับคุณค่าในการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล ทีม และแผนกงาน องค์กรมีโครงสร้างหรือช่องทางในการสื่อสารที่ส่งผลความรู้ ทีมระดับอาวุโสสนับสนุนให้ความรู้ไปยังผู้ที่อาวุโสน้อยกว่า หรือคนที่จะขึ้นมาเป็น “New star” ในองค์กร มีการพัฒนากระบวนการทำงาน และ 5) การวางแผนกำลังแรงงาน (Workforce planning) พิจารณาจากการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เวลาใช้ในการวางตำแหน่ง ผู้จัดการที่ดำรงบทบาทในระดับสากล เวลาโดยเฉลี่ยที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง อัตราการเข้าออกจากงานของคนที่มีผลการปฏิบัติงานสูง และอัตราส่วนของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ กับความยึดมั่น

ผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์นั้น องค์กรจะกระทำโดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพ และจากผู้บริหารหรือหัวหน้างาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้นำคนคุณภาพไปใช้ขั้นต้นและโดยตรง ดังนั้น ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่จะกล่าวถึงส่วนนี้เป็นการชี้ให้เห็นถึงการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์กับความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

4.2.1 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์กับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบสอดคล้องกันว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยพบความสัมพันธ์การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพ (Corporate Leadership Council, 2004; Society of Human Resources Management, 2012; Barkhuizen, Mogwere & Schutte, 2014; Alias, Noor, & Hassan, 2014) และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านผู้บริหารหรือหัวหน้างาน (Bakar, 2013)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพ ซึ่งกลุ่มแรกเป็นการศึกษาของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ สถาบันบุคลากรและการพัฒนา (Chartered Institute of Personnel and Development, 2010) ได้รายงานจากการ

สำรวจองค์กรทั่วโลก พบว่า การนำกำลังคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านกิจกรรมการจัดการคนคุณภาพ ส่งผลให้เกิดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและ สถาบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสังคม (Society of Human Resources Management, 2012) ได้สำรวจพนักงานทุกระดับในองค์กรที่มีการจัดการคนคุณภาพ พบว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านกิจกรรมการจัดการคนคุณภาพส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนลดการเข้าออกจางานและการขาดงาน และสถาบันการศึกษาภาวะผู้นำ (Corporate Leadership Council, 2004) พบว่า บริษัทที่ใช้การจัดการกำลังคนคุณภาพช่วยเพิ่มความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 23

ส่วนกลุ่มที่สองเป็นการศึกษาการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพ ยกตัวอย่างเช่นงานวิจัยของ บาร์โคเชิน มอกเวร์ และชัตส์ (Barkhuizen, Mogwera & Schutte, 2014) ศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ที่เป็นสายสนับสนุนในตำแหน่งบริหารของสถาบันการศึกษาในแอฟริกาใต้ ผลการศึกษาพบว่า การนำระบบการจัดการคนคุณภาพไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มคุณภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความความยึดมั่นผูกพันต่องานของพนักงานทุกมิติอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) เมื่อพิจารณาแต่ละกิจกรรมของระบบการจัดการคนคุณภาพ พบว่า การจัดการผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญไปยังความขยันขันแข็ง ($r = 0.26$) ความทุ่มเท ($r = 0.29$) และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ($r = 0.33$) ส่วนการระบุและการทบทวนคนคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความขยันขันแข็งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.33$) และการดำรงรักษาคนคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความขยันขันแข็ง ($r = 0.11$) ความทุ่มเท ($r = 0.15$) และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ($r = 0.16$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ อลิส นูร์ และฮาสเซ็น (Alias, Noor, & Hassan, 2014) ศึกษาต่อกับกลุ่มตัวอย่าง 840 คนกับกลุ่มพนักงานที่ทำงานตำแหน่งบริหารในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ ประเทศมาเลเซีย พบว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพตั้งแต่กิจกรรมด้านการสนับสนุนด้านบริหาร การพัฒนาเส้นทางอาชีพ และการให้รางวัลและการได้รับการยอมรับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.01$) โดย การสนับสนุนด้านบริหาร ($r = 0.44$) การพัฒนาเส้นทางอาชีพการให้ ($r = 0.54$) และ รางวัลและการได้รับการยอมรับ ($r = 0.65$) และนอกจากนี้ยังพบว่าการจัดการคนคุณภาพมีผลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันของ

พนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ($p .000$) โดยอย่างยิ่งกิจกรรมด้านการพัฒนาเส้นทางอาชีพ ($p .003$, $\beta 0.08$) และการให้รางวัลและการได้รับการยอมรับ ($p .005$, $\beta 0.06$)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านผู้บริหารหรือหัวหน้างาน บาร์เคอร์ (Bakar, 2013) ศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 263 คน เป็นพนักงานทำงานในธุรกิจทางการเงินของประเทศมาเลเซีย ผลการศึกษา พบว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านผู้บริหารหรือผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมอบอำนาจ (Empowerment) ของผู้นำให้กับพนักงานเป็นตัวแปรทำนายความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta =0.466$, $p=0.000$) แต่ในงานวิจัยนี้กลับ พบว่า การสอนแนะ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ($\beta =-0.511$, $p<0$) นั่นหมายความว่า กรณีที่ผู้บริหารสอนแนะพนักงานมากเกินไปทำให้พนักงานรู้สึกที่ ผู้บริหารดูแล กำกับใกล้ชิดจนเกินไปทำให้รู้สึกไม่เป็นอิสระในการทำงาน การจัดการผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta =0.381$, $p=0.000$) และนอกจากนี้การคัดเลือกและการจัดหาคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta =0.311$, $p<0.05$)

4.2.2 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์กับผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์จากคนคุณภาพโดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพ พบว่า มีผลต่อการปรับปรุงผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Cascio, 2006) และมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Becker & Gerhart, 1996; Boxall & Macky, 2009; Paauwe & Boselie, 2005; Sadri, Pirouz, Sharific & Farhadi, 2015; กรสรรรค์เอนก ศักยพงษ์ และเนตรพัฒนา ยาวีราช, 2557) และจากผลการศึกษา ยัง พบว่า กิจกรรมจากระบบการจัดการคนคุณภาพที่นำมาใช้ส่วนใหญ่คือ การสรรหา การดำรงรักษาการพัฒนา การให้รางวัล และการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Cascio, 2006) การพัฒนาและการฝึกอบรมให้กับพนักงานส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในด้านความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้า (Zikmund, 2000) และพบว่า กิจกรรมในระบบการจัดการคนคุณภาพมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p= 0.04$) (กรสรรรค์ เอนกศักยพงษ์ และเนตรพัฒนา ยาวีราช, 2557) เพิ่มผลิตภาพของพนักงาน และการส่งมอบสินค้าและบริการให้ลูกค้า (Vance, 2006)

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า แต่ละกิจกรรมในระบบการจัดการคนคุณภาพมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เช่นการศึกษาของ ซาดรี พิร์ธูธ ซารีฟิค และ ฟาร์ฮาดี้ (Sadri,

Pirouz, Sharific, Farhadi, 2015, p. 58) พบว่า ระบบการจัดการคนคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และระบบการจัดการคนคุณภาพมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P = 0.000$, $\beta = 0.659$) เมื่อพิจารณากิจกรรมของระบบการจัดการคนคุณภาพ พบว่า การดึงดูดคนคุณภาพ ($\beta = 0.38$) การค้นหาคนคุณภาพ ($\beta = 0.32$) พัฒนาและการปรับปรุงคนคุณภาพ ($\beta = 0.48$) และการดำรงรักษาคนคุณภาพ ($\beta = 0.28$) มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และคโนท์ (Knott, 2016, p. 34-46) ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์ระหว่าง การฝึกอบรมและการพัฒนา การดำรงรักษาคนคุณภาพ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.58$) กลยุทธ์การดำรงรักษาคนคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวก ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.56$) พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.51$) นอกจากนี้ Watson Wyatt ได้ศึกษาวิจัยพบว่า คนคุณภาพร้อยละ 30 ให้ข้อมูลว่า การจัดการผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งในการนำคุณภาพมาใช้ประโยชน์ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น (Pulakos, 2009)

การศึกษากำหนดคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านหัวหน้างานหรือผู้บริหารส่วนใหญ่ ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การสอนแนะ และการมีระบบพี่เลี้ยง โดยพบผลการศึกษาว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการสอนแนะมีความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Ramsay, 2006) ทั้งนี้พบว่า ร้อยละ 56 มีการสอนแนะโดยผู้จัดการในสายงาน (Chartered Institute of Personnel and Development, 2006) การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการสอนแนะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และยังพบอีกว่า หากองค์กรมอบหมายให้ผู้ที่เป็นคนคุณภาพเป็นพี่เลี้ยง และสื่อสารการทำงานไปยังผู้ที่จะก้าวสู่กลุ่มคนคุณภาพจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ที่จะก้าวสู่กลุ่มคนคุณภาพสูงขึ้น (Ramsay, 2006)

5. นิยามเชิงปฏิบัติการ

1. **คุณลักษณะคนคุณภาพ (Characteristics of Talent)** หมายถึง คุณลักษณะที่โดดเด่น ความรู้ ความสามารถ และทักษะของคนคุณภาพ ซึ่งเอื้อต่อการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1.1 **กรอบความคิดเชิงสากล** หมายถึง คนคุณภาพรับรู้ว่าตนเองเปิดใจเรียนรู้เมื่อเผชิญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม และตระหนักต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม

สามารถปรับตัวต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมีความรับผิดชอบทางธุรกิจและสังคมต่อ
กระแสโลก

1.2 ความสามารถในการทำงานกับข้อมูล และทักษะด้านเทคโนโลยี หมายถึง
คนคุณภาพรับรู้ว่าคุณภาพตนเองมีความสามารถในการคำนวณ และป้อนข้อมูลเข้าเครื่องจักร และ
เทคโนโลยีสมัยใหม่ ความเข้าใจต่อข้อมูลที่แสดงผลออกมา ความสามารถในการควบคุม
เครื่องจักรและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ เข้าใจระบบและเทคโนโลยีการผลิตที่เปลี่ยนแปลงไป และ
ความสามารถประเมินประสิทธิภาพของอุปกรณ์เครื่องมือหรือเครื่องจักร

1.3 การไวต่อปัญหา และแก้ปัญหาซับซ้อนได้ หมายถึง คนคุณภาพรับรู้ว่าคุณภาพ
ตนเองมีความสามารถในความไวต่อปัญหา และรับรู้ได้เร็วกว่ากำลังจะเกิดปัญหา เข้าใจถึง
ความสัมพันธ์เกี่ยวข้อกันระหว่างคนกับสิ่งประดิษฐ์อัตโนมัติหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีความรู้
หรือเชี่ยวชาญต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถประสานที่นำไปสู่การแก้ปัญหาได้

1.4 ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง คนคุณภาพรับรู้ว่าคุณภาพตนเองมี ความ
รับผิดชอบสูง มีความสามารถเชิงนวัตกรรม และมีการยืดหยุ่นทางความคิด

1.5 ทักษะด้านคนและสังคม หมายถึง คนคุณภาพรับรู้ว่าคุณภาพตนเองมีความสามารถ
ในการประสานงาน สามารถเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่าง
ต่อเนื่อง ความยืดหยุ่นต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ และมีความฉลาดทางอารมณ์ในควบคุม
อารมณ์และทักษะทางสังคมที่ดี

การวัดคุณลักษณะคนคุณภาพ ผู้วิจัยเป็นผู้พัฒนาแบบวัดฉบับนี้ขึ้นมาจากผล
การศึกษาเชิงคุณภาพของการวิจัยระยะที่ 1 แบบวัดนี้เป็นการวัดการรับรู้คุณลักษณะของตน โดย
ใช้มาตราส่วนประมาณค่าเชิงตัวเลข (Numerical rating scale) เป็นการให้คะแนน 5 ระดับ ตั้งแต่
1 คะแนน ไม่จริงเลย จนถึง 5 คะแนน จริงมากที่สุด ข้อคำถามมีทั้งสิ้น 36 ข้อ โดยผู้ที่ทำได้
คะแนนสูงกว่า เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะคนคุณภาพมากกว่า คนที่ได้คะแนนน้อยกว่า

2. การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ หมายถึง การรับรู้ของคนคุณภาพว่า องค์กร
หรือผู้บริหารมีการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปโดยผ่านระบบ
การจัดการคนคุณภาพ แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

2.1 การค้นหาและการดึงดูด หมายถึง การรับรู้ของคนคุณภาพว่าองค์กร หรือ
ผู้บริหารมีกลยุทธ์การสร้างคนคุณภาพใหม่จากภายนอกองค์กร การสร้างแบรนด์บริษัท การ
สัมภาษณ์และการกำหนดคุณสมบัติคนคุณภาพ การสรรหาคนคุณภาพในตำแหน่งที่สูงขึ้น และ
การจัดวางคนคุณภาพ

2.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การรับรู้ของคนคุณภาพว่าองค์กรหรือผู้บริหารว่ามีกลยุทธ์ในการสร้างโอกาสไปสู่บทบาทใหม่ การฝึกอบรมในที่ทำงาน และการศึกษาดูงาน การออกแบบโปรแกรม และการสร้างความรู้ในที่ทำงาน

2.3 การดำรงรักษา หมายถึง การรับรู้ของคนคุณภาพว่าองค์กรหรือผู้บริหารว่ามีองค์กรหรือหัวหน้างานมอบหมายงานท้าทายและหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ โปรแกรม และกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ ตอบสนองความต้องการ การให้ผลตอบแทนที่เป็น ตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การสัมภาษณ์การเข้าออกจากงาน และระบบพี่เลี้ยง

2.4 การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพ หมายถึง การรับรู้ของคนคุณภาพว่าองค์กร หรือผู้บริหารว่ามีการให้ข้อมูลย้อนกลับ การสอนแนะ และจัดให้มีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อฝึกประสบการณ์ที่จำเป็นให้กับคนคุณภาพ

การวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ผู้วิจัยเป็นผู้พัฒนาแบบวัดฉบับนี้ขึ้นเอง จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพของการวิจัยระยะที่ 1 แบบวัดนี้เป็นการวัดการรับรู้ของคนคุณภาพถึงองค์กร ว่ามีการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าเชิงตัวเลข (Numerical rating scale) เป็นการให้คะแนน 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 คะแนน คือ มีการปฏิบัติน้อยที่สุด จนถึง 5 คะแนน มีการปฏิบัติมากที่สุด มีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 29 ข้อ โดยผู้ที่ทำได้คะแนนสูงกว่า เป็นผู้ที่รับรู้ว่าการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มากกว่า ผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

3. ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) หมายถึง ความรู้สึกด้านบวกของคนคุณภาพที่มีต่องานที่ตนปฏิบัติ ตลอดจนความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมด้านบวกที่มีต่อองค์กร โดยแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1 ความยึดมั่นผูกพันต่องาน หมายถึง ความรู้สึกด้านบวกของคนคุณภาพที่มีต่องานที่ตนปฏิบัติอยู่ โดยยินดีและเต็มใจอย่างเต็มที่ที่จะทุ่มเท อุทิศเวลาและกำลังตามความสามารถให้กับการทำงาน มีความขยันขันแข็งที่จะทำงาน และมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานกับงานที่ทำ

3.2 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความคิด ความรู้สึกหรืออารมณ์ และพฤติกรรมด้านบวกของคนคุณภาพ ว่าตนเองเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร อีกทั้งรู้สึกผูกพันที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และรับรู้ถึงการร่วมรับผิดชอบ และสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ

การวัดความยึดมั่นผูกพัน ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดขึ้นจากหลักคิด การแบ่งองค์ประกอบของเสค (Sake, 2006) โดยแบ่งความยึดมั่นผูกพันของพนักงานออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ ความยึดมั่นผูกพันต่องาน (Work engagement) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ส่วนการพัฒนาข้อคำถามด้านความยึดมั่นผูกพันของงานพัฒนาจาก จากข้อคำถามของชอปปี้ลี และแบคค์เคอร์ (Schaufeli & Bakker, 2003, as cited in Bakker & Schaufeli, 2017) จากแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานขึ้น ซึ่งเป็นแบบสอบถามรายงานตนเอง (A self-report questionnaire) จากแบบวัด “The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)” โดยเบื้องต้นแปลข้อคำถามบางข้อคำถามจากต้นฉบับ และผู้วิจัยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ส่วนการวัดความผูกพันที่มีต่อองค์กรได้รับปรุงตามแนวคิดของ ไอเอสอาร์ (ISR, 1997) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าเชิงตัวเลข (Numerical rating scale) เป็นการให้คะแนน 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 คะแนน เห็นด้วยน้อยที่สุด จนถึง 5 คะแนนเห็นด้วยมากที่สุดมีคำถามทั้งสิ้น 16 ข้อ ผู้ที่ได้คะแนนสูงกว่าเป็นผู้ที่มีความยึดมั่นผูกพันมากกว่าผู้ที่ได้คะแนนน้อยกว่า

4. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ โดยแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

4.1 ด้านปริมาณงาน หมายถึง พนักงานคนคุณภาพมีการประเมินตนเองว่าตนเองมีการปฏิบัติงานได้ตามจำนวนหรือเป้าหมายที่กำหนด หรือทำได้ตามตัวชี้วัด ทำได้ตามเกณฑ์ ตามเงื่อนไข หรือปฏิบัติได้สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด หรือปริมาณงานที่ทำได้ในเวลาที่กำหนด

4.2 ด้านคุณภาพงาน หมายถึง พนักงานคนคุณภาพมีการประเมินตนเองว่าตนเองมีการปฏิบัติงานได้ ถูกต้อง ได้รับการยอมรับ และไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายใน และลูกค้าภายนอกองค์กรในการให้บริการ และผลงานก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

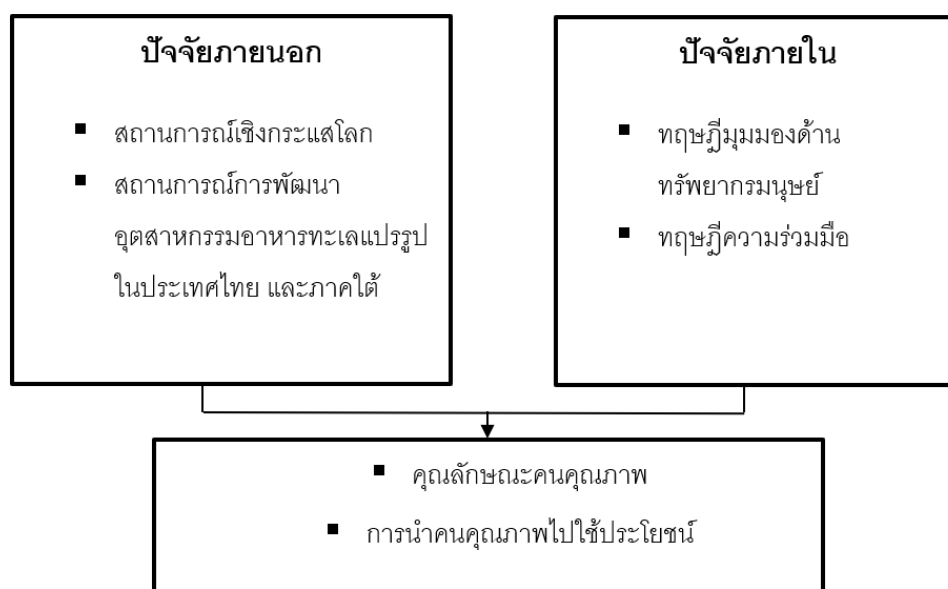
4.3 ด้านการใช้ทรัพยากร หมายถึง พนักงานคนคุณภาพมีการประเมินตนเองว่าตนเองมีการประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน มีการดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กรให้ความพร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการใช้วัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อย่างระมัดระวังและคำนึงถึงความปลอดภัยต่อบุคคลและทรัพย์สินขององค์กร

การวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดขึ้นเอง จากหลักคิดการนิยามความหมายและองค์ประกอบเชิงโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของ โอพาธา (Opatha, 2015) และ

โอดอนเนล และ โอบริเยน (O'Donnel & O'Brien, 1999) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าเชิงตัวเลข (Numerical rating scale) เป็นการให้คะแนน 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 คะแนน เห็นด้วยน้อยที่สุด จนถึง 5 คะแนน เห็นด้วยมากที่สุด ข้อคำถามมีทั้งสิ้น 14 ข้อ ผู้ที่ทำได้คะแนนสูงกว่าเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ทำได้คะแนนต่ำกว่า

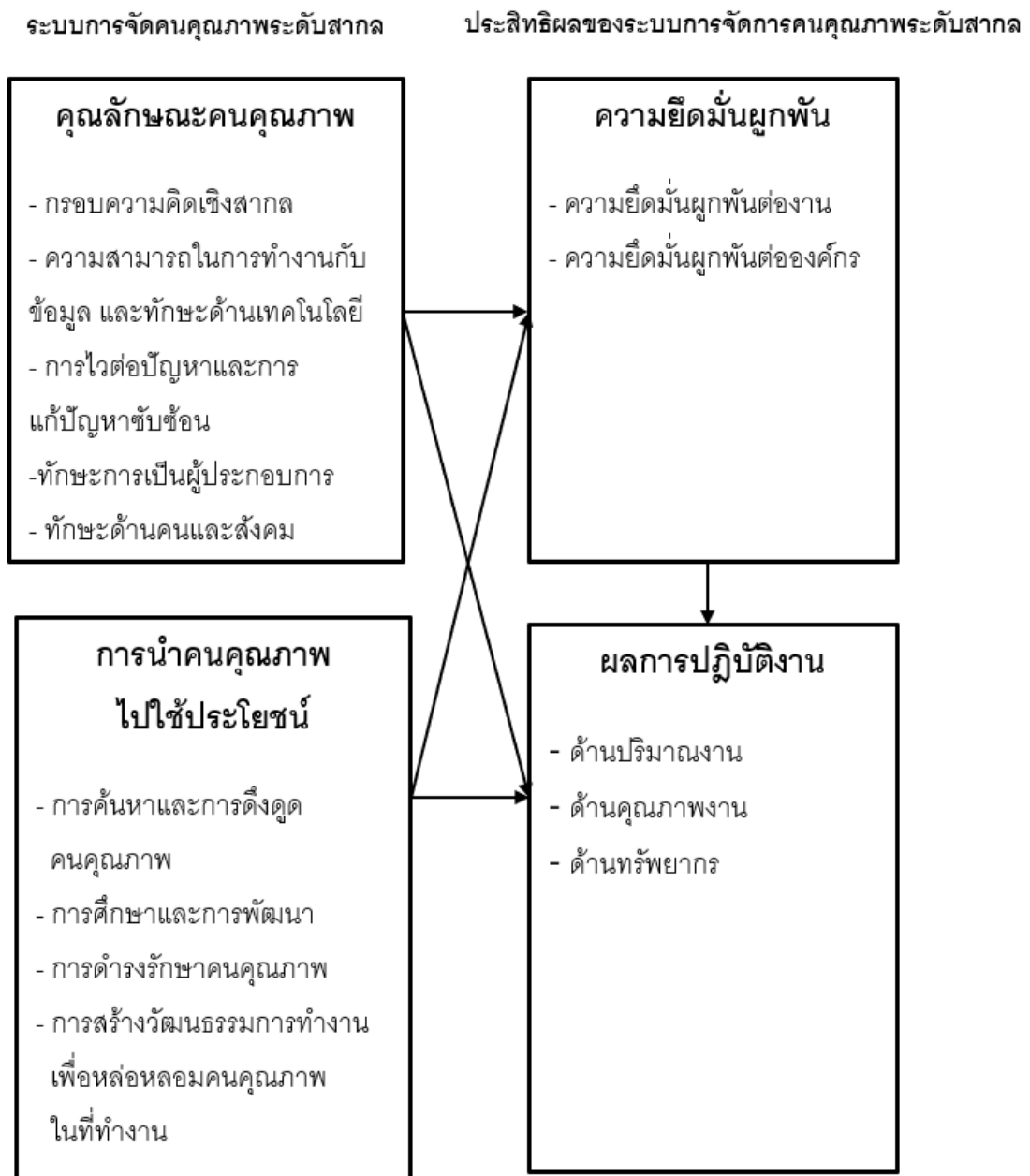
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยระยะที่ 1 การให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ และองค์ประกอบ และวิธีการการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยระยะที่ 1 การให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ และองค์ประกอบและวิธีการการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้

กรอบแนวคิดการวิจัยระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้



ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ

คำอธิบายภาพประกอบ 1 และ 2

ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อมุ่งค้นหาการให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ และองค์ประกอบและวิธีการการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้

กรอบแนวคิดการศึกษาทั้งระยะที่ 1 และระยะ 2 ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดการจัดการคนคุณภาพระดับสากลเป็นกรอบหลัก (Global talent management) ซึ่งหลักคิดนี้ถือเป็นหลักคิดสำคัญและควรตระหนักในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร เนื่องจากนับตั้งแต่วินิจฉัยเป็นต้นไปองค์กรยิ่งได้รับปัจจัยภายนอกจากการแข่งขันในระดับโลก ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิผล (Lewis & Heckman, 2006) โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมที่ติดต่อกับต่างชาติได้รับปัจจัยที่กล่าวถึงอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้ เช่นเดียวกับกับอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ บริษัทเหล่านี้ส่งสินค้าไปขายยังต่างประเทศ และบางส่วนมีฐานการผลิต และสำนักงานขายในต่างประเทศ ตลอดจนเป็นบริษัทระดับชั้นนำของภาคใต้

จากกรอบแนวคิดระยะที่ 1 ปัจจัยภายนอกองค์กรนั้นคือ สถานการณ์เชิงกระแสสากล ได้แก่ ความเป็นโลกาภิวัตน์ การเคลื่อนย้ายคนคุณภาพ และการแย่งชิงคนคุณภาพ เหล่านี้ถือเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกระดับสากลส่งผลให้เปลี่ยนแปลงและ/หรือปรับคุณลักษณะคนคุณภาพและการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ซึ่งองค์กรควรตระหนักต่อกระแสความท้าทายเหล่านี้ด้วย (Holden & Tansley, 2008; Vaiman, Scullion, & Collings, 2012; Stahl et al., 2012) ทั้งนี้ การแข่งขันระดับสากลหัวใจสำคัญของคุณลักษณะคนคุณภาพที่ควรมีคือ กรอบความคิดเชิงสากล (Global mindset) และ มีความสามารถในการปรับตัว (The ability to easily adapt) (Flake, 2015) และต่อมาคือปัจจัยด้านสถานการณ์พัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในประเทศไทย และภาคใต้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดยุทธศาสตร์ 20 ปี และยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมยุค 4.0 ของประเทศไทยจากแผนพัฒนาประเทศที่กล่าวนี้ ส่งผลกระทบต่อภาคการจ้างงาน โดยเฉพาะอย่างภาคอุตสาหกรรม นั่นคือ เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งลักษณะงานทักษะ รูปแบบการจ้างงาน เนื่องด้วยนำเครื่องจักรและเทคโนโลยีเข้ามาแทนที่คน เพื่อเพิ่มคุณภาพ และกำลังการผลิต อีกทั้งเป็นการช่วยลดปัญหาการขาดแคลนกำลังคน โดยเฉพาะกลุ่มคนคุณภาพ ดังนั้น ซิลเซอร์ และ เซอร์ช (Silzer & Church, 2010) ให้ข้อแนะว่า ทักษะ ความรู้ความสามารถของกำลังคนต้องประเมินให้สอดคล้อง และเข้ากันได้กับการปรับเปลี่ยนสู่ระบบการผลิตแบบใหม่ หรือแนวโน้มของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ทำนายเข้ามา อันส่งผลต่อคุณลักษณะ

คนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่ผ่านระบบการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาในองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับคนคุณภาพมากที่สุด และนอกจากนี้ระบบการจัดการคนคุณภาพมีความสัมพันธ์กับการระบุลักษณะคนคุณภาพ (Tansley, 2011) ดังนั้น ในบริบทขององค์กรสามารถอธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based view: RVB) นั่นคือ องค์กรควรมีความสามารถในการนำทุนมนุษย์ (Human capital) ไปใช้ประโยชน์ (Utilizing) เพื่อให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด (Lepak & Snell, 2002) และทฤษฎีพฤติกรรมความร่วมมือ (Theory of cooperative behavior) อธิบายว่า การเกิดประโยชน์สูงสุดจากทุนมนุษย์ในองค์กรได้นั้นลักษณะของคนกับองค์กรต้องเหมาะสม และเข้ากันได้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์พื้นฐานร่วมกัน โดยบทบาทของผู้บริหารมีหน้าที่พัฒนา และสนับสนุนระบบการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พยายามนำทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดผลที่พึงพอใจ และเก็บเกี่ยวผลที่เกิดขึ้นให้มากที่สุดภายหลังจากนำบุคลากรเข้าสู่ระบบแล้ว (Barnard, 1938, อ้างถึงใน พงษ์เทพ จันสุวรรณ, 2558) ฉะนั้น งานวิจัยนี้จึงพิจารณาการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้จะเป็นและเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน สำหรับการอธิบายคุณลักษณะคนคุณภาพใช้แนวคิดด้านคุณลักษณะคนคุณภาพ โดยใช้แบบจำลองเริ่มต้น เพื่อนำไปสู่การพิจารณาว่า คุณลักษณะของคนคุณภาพประกอบด้วยคุณลักษณะที่มีมาโดยธรรมชาติ และคุณลักษณะที่เป็นไปตามเหตุการณ์ (Circumstances) หรือสภาพแวดล้อม (Environments) (People Measures, 2011 b) และทฤษฎีการต้องการความสำเร็จ (Achievement theory: n Ach) เป็นการอธิบายคุณลักษณะของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ (High achiever) และการผลปฏิบัติงานสูง โดยเชื่อว่าปัจจัยความสำเร็จของกลุ่มคนคุณภาพ เป็นเรื่องของความสามารถ และแรงขับภายใน (McClelland, 1961)

ระยะที่ 2 เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณโดยนำข้อมูลระยะที่ 1 มาใช้ในการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ และนิยามตัวแปรสังเกตของคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ อันนำไปสู่การพัฒนากรอบแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

แนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้อธิบายระดับบุคคลและระดับองค์กรคือ ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-based view: RVB) ที่มองว่า คนคุณภาพ คือ ทุนมนุษย์ (Human

capital) ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ และบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับความสามารถทาง เศรษฐกิจ (Farndate, Scullion, & Sparrow, 2010) มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม มีความเป็น เอกลักษณะ มีคุณค่า (Value) หายาก (Rareness) และผลิตซ้ำไม่ได้หรือลอกเลียนแบบไม่ได้โดย สมบูรณ์ และสร้างความสำเร็จทางกลยุทธ์ให้กับองค์กรได้ (Becker & Huselid, 2006; Barney, 1991) ทั้งนี้สิ่งเหล่านี้ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการนำทุนมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ด้วย เช่นกัน เพื่อเกิดอรรถประโยชน์สูงสุด (Lepak & Snell, 2002) ซึ่งการนำคนคุณภาพไปใช้ ประโยชน์ โดยกระทำผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพที่เชื่อมโยงเข้าสู่บริบทการจัดการคน คุณภาพเชิงสากล เพื่อทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้นั้น โดยการเพิ่มประสิทธิผลด้าน การจัดการผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง (High-performance management) (Stevens, 1998 as cited in Armstrong & Baron, 2002) และ การจัดการความยึดมั่นผูกพันในระดับสูง (High-engagement management) ซึ่งการพัฒนาความยึดมั่นผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้น โดย อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ ความยึดมั่นผูกพันมีอิทธิพลมากต่อผลการ ปฏิบัติงาน (Wood, 1996) โดยทฤษฎีพฤติกรรมความร่วมมือ (Theory of cooperative behavior) ให้ข้อสนับสนุนในการนำทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ว่า การใช้ประโยชน์สูงสุดจาก ทรัพยากรต้องเกิดจากการประสานความร่วมมือกันทั้งคนและองค์กร และลักษณะของคนละ องค์กร ต้องเหมาะสม และเข้ากันได้ โดยบทบาทของผู้บริหารต้องพัฒนา และสนับสนุนระบบการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พยายามนำทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดผลที่พึงพอใจ และ เก็บเกี่ยวผลที่เกิดขึ้นให้มากที่สุดภายหลังจากนำบุคลากรเข้าสู่ระบบแล้ว (Barnard, 1938, อ้างถึง ใน พงษ์เทพ จันสุวรรณ์, 2558; Patterson, Kerrin, Gatto-Roissard, 2009)

7. สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีสมมติฐานการวิจัยหลักคือ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคน คุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของ คนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ประกอบด้วย สมมติฐานย่อยดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะคนคุณภาพ มีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้
2. การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของคน คุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้

3. ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้

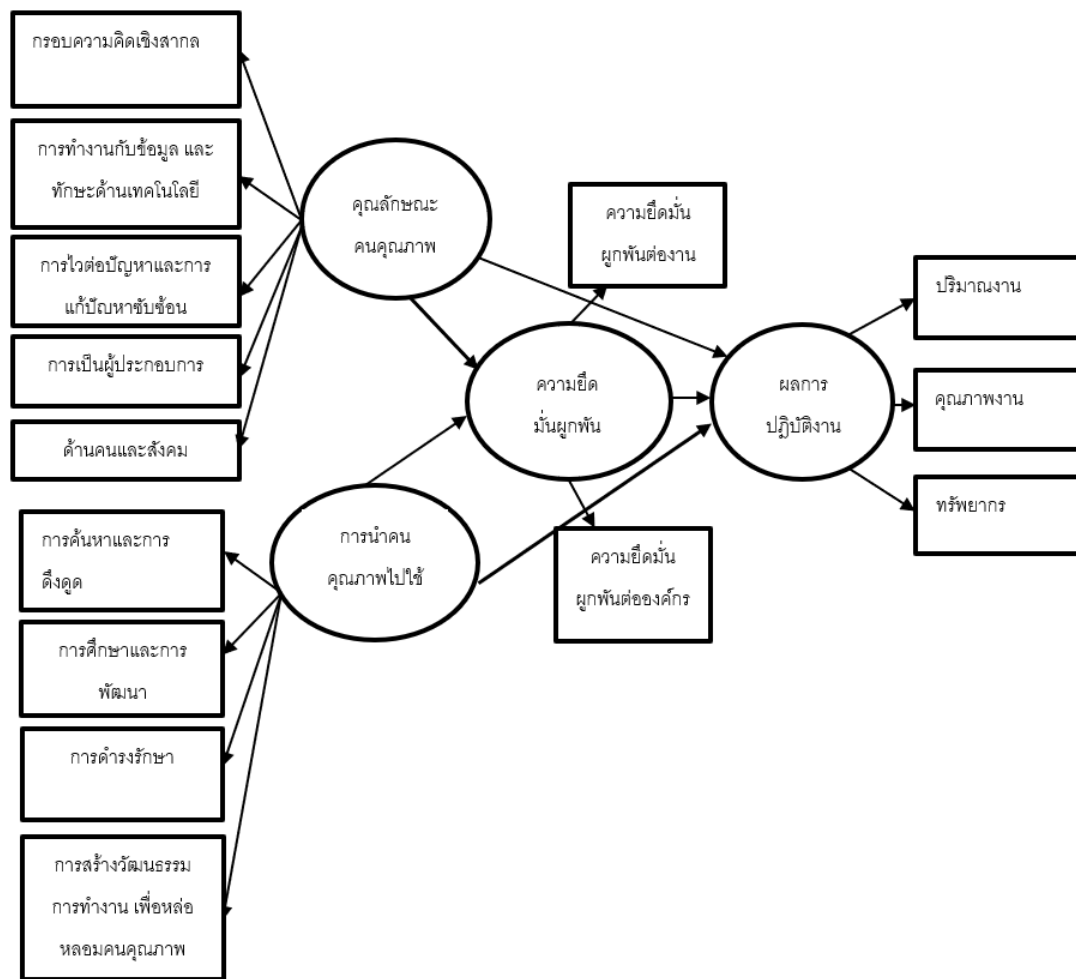
4. คุณลักษณะของคนคุณภาพ มีอิทธิพลทางตรง ต่อความยึดมั่นผูกพันของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้

5. การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลทางตรง ต่อความยึดมั่นผูกพันของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้

6. คุณลักษณะคนคุณภาพส่งผลผ่านความยึดมั่นผูกพันไปยังผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้

7. การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยการส่งผ่านความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้

จากสมมติฐานข้างต้น การทบทวนวรรณกรรมขั้นต้น และผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพของระยะที่ 1 สามารถสร้างเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และ ผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ตามสมมติฐาน ดังแสดงภาพความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ในภาพประกอบต่อไปนี้

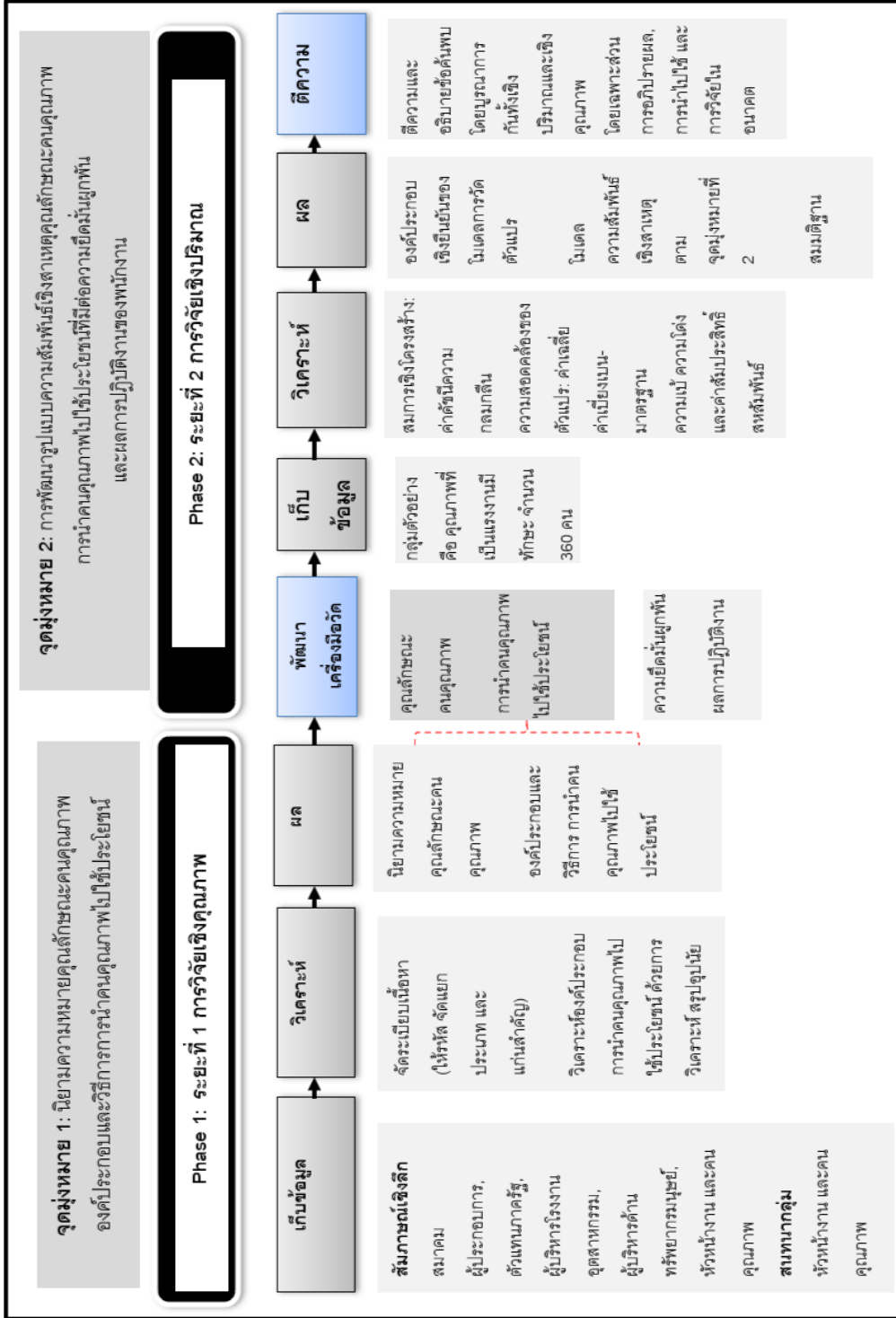


ภาพประกอบ 4 แบบจำลองรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณคุณภาพ การนำคุณภาพไปใช้ ประโยชน์ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ตามสมมติฐาน

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยผสมวิธี (Mixed methods research: MMR) แบบเชิงสำรวจตามลำดับ (Exploratory sequential design) หลักคิดของเครสเวลล์ (Creswell, 2013, p. 69) เพื่อต้องการทำความเข้าใจคำอธิบายจากหลายมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการ และการพัฒนาคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งในภาคใต้ โดยต้องการอธิบายภายใต้คำถามว่า อย่างไร (How) เป็นสำคัญ เพื่อนำหลักคิดและทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้เป็นสำคัญ ทั้งนี้ งานวิจัยนี้เป็นการค้นหาคำนิยามความหมายคุณลักษณะคุณภาพ และองค์ประกอบและวิธีการการนำคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป มาอธิบายให้เกิดความเข้าใจได้ภายใต้ปรากฏการณ์ของพื้นที่อุตสาหกรรม และประเภทอุตสาหกรรม และบริบทการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ที่นำไปสู่ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคุณภาพ การนำคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานและ ผลการปฏิบัติงานของ คุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

การวิจัยนี้แบ่งเป็น 2 ระยะ โดยมีรายละเอียดและขั้นตอนดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนของการวิจัย ตามแนวคิดการวิจัยผสมวิธี

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ และองค์ประกอบ และวิธีการการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม จากผู้มีส่วนข้องในการบริหาร การจัดการ การพัฒนา การสนับสนุน และการส่งเสริมอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ฉะนั้น การวิจัยระยะที่หนึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยและขั้นตอนการวิจัยดังจะกล่าวถึงตามลำดับต่อไปนี้

การกำหนดพื้นที่ศึกษาและประเภทอุตสาหกรรม และการคัดเลือกผู้เข้าร่วม

1. การกำหนดพื้นที่ศึกษา และประเภทอุตสาหกรรม

การกำหนดพื้นที่ในการศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) พื้นที่เชิงภูมิศาสตร์และประเภทอุตสาหกรรม และ 2) พื้นที่ระดับองค์กร

1.1 พื้นที่เชิงภูมิศาสตร์และประเภทอุตสาหกรรม

การศึกษานี้จึงเจาะจงศึกษาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป เนื่องจากรัฐบาลได้จัดอุตสาหกรรมประเภทนี้เป็น 1 ใน 10 ของอุตสาหกรรมเป้าหมายและจัดให้อยู่ในกลุ่มต่อยอดอุตสาหกรรมเดิมที่มีฐานแข็งแกร่งในการจ้างงานและกระตุ้นเศรษฐกิจตามนโยบายประเทศและยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 เพื่อการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ส่วนการศึกษาเจาะจงในพื้นที่ภาคใต้ เพราะภาคใต้เป็นฐานการผลิตอาหารทะเลแปรรูป มีความได้เปรียบด้านทรัพยากรและทักษะอาชีพประมง ตลอดจนผู้ผลิตอาหารทะเลแปรรูปมีศักยภาพและได้รับการยอมรับจากผู้นำเข้าสินค้าอาหารทะเล เฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มภาคใต้ตอนล่างมีศักยภาพในการพัฒนาเป็นแหล่งอาหารฮาลาล และหนึ่งในห้าของยุทธศาสตร์การพัฒนาในพื้นที่ภาคใต้คือ การสร้างความเข้มแข็งภาคการผลิตให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนโดยพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรและการแปรรูป ซึ่งเศรษฐกิจภาคใต้ส่วนใหญ่อยู่บนพื้นฐานของภาคการเกษตรเป็นหลัก และอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตรขั้นต้น มีสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศจากอุตสาหกรรมประเภทนี้ค่อนข้างสูง (สำนักงานส่งเสริมสำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2558) และทั้งนี้เลือกจังหวัดสงขลาเป็นพื้นที่ในการเก็บข้อมูลเชิงลึก เนื่องจากจังหวัดสงขลาเป็นศูนย์กลางการผลิตอาหารทะเลแปรรูปและจำหน่ายอาหารทะเลที่ใหญ่ที่สุดในภาคใต้ ตลอดจนมีจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมประเภทนี้มากที่สุด (สำนักงานส่งเสริมสำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2559) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า จังหวัดสงขลาเป็นตัวอย่างของกรณีที่สามารถเป็นตัวแทนของจังหวัดอื่น ๆ ในภาคใต้ที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้

1.2 พื้นที่ระดับองค์กร

การเลือกระดับนี้ เป็นการเลือกโรงงานที่จะเข้าศึกษา ซึ่งจะเลือกโรงงานที่เป็นตัวแทนของโรงงานอื่น ๆ ที่เป็นอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ จึงมีเกณฑ์ในการคัดเลือก (The criteria included) ดังนี้ 1) มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือจัดการคนคุณภาพ 2) มีการส่งออกสินค้าไปขายยังต่างประเทศ 3) เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารและการจัดการ โดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) มีการเปิดดำเนินกิจการถึงวันที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลแล้วเสร็จ และ 5) บริษัทที่เข้าร่วมมีความสมัครใจในการให้ข้อมูล

ดังนั้น จากการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกระดับองค์กร สามารถดำเนินการเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 สืบค้นจากฐานข้อมูลออนไลน์ ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม การสืบค้นในฐานนี้เบื้องต้น จากผลการสืบค้นพบจำนวน 16 โรงงาน

ขั้นที่ 2 จากจำนวนอุตสาหกรรมในขั้นที่ 1 ผู้วิจัยโทรศัพท์ไปสอบถามพูดคุยไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละบริษัท และนำมาสืบค้นรายบริษัทอีกครั้ง โดยเข้าไปในข้อมูลออนไลน์ของบริษัทนั้น ๆ เพื่อพิจารณาว่า 1) มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือจัดการคนคุณภาพ 2) มีการส่งออกสินค้าไปขายยังต่างประเทศ 3) เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหาร และการจัดการ โดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) มีการเปิดดำเนินกิจการถึงวันที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลแล้วเสร็จ ซึ่งขั้นตอนนี้ถือเป็นการคัดออกครั้งแรก ปรากฏว่ามีโรงงานปิดกิจการไป 2 โรงงาน แต่รายชื่อยังปรากฏอยู่ในฐานข้อมูลของกรมโรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม ดังนั้น โรงงานยังคงเหลือเพียง 14 โรงงาน

ขั้นที่ 3 จากจำนวนอุตสาหกรรมในขั้นตอนที่ 2 คือ 14 โรงงาน แต่ติดต่อเข้าศึกษาเป็นกรณีศึกษาครั้งนี้เพียง 2 โรงงานเท่านั้น หากสถานประกอบการที่มีรายชื่อตามเกณฑ์คัดเลือกให้ความร่วมมือและมีความสมัครใจให้เข้าศึกษาจึงนำมาใช้เป็นกรณีศึกษาครั้งนี้ ซึ่งเกณฑ์สุดท้ายมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เบื้องต้น จาก 14 โรงงาน ผู้วิจัยติดต่อไปจำนวน 7 โรงงาน และให้ความสมัครใจในการศึกษา จำนวน 2 โรงงาน ส่วนบริษัทที่ปฏิเสธในการเข้าร่วมให้เหตุผลว่า ทางบริษัทไม่สะดวกในการให้เข้าศึกษาวิจัย ยกตัวอย่างเช่น เหตุผลที่ได้รับจากโรงงานมากที่สุด ได้แก่ อยู่ในช่วงปรับระบบการผลิต และอยู่ในช่วงตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพ เป็นต้น

2. การคัดเลือกผู้เข้าร่วม

ผู้เข้าร่วมในการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มย่อยประกอบด้วยหลายภาคส่วนทั้งเป็นคนนอกนั่นคือ ตัวแทนภาครัฐ และสมาคมนายจ้างที่มีส่วนสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ และอีกกลุ่มคือคนใน นั่นคือ ผู้บริหารและคนคุณภาพในโรงงานที่เป็นเป้าหมายในการศึกษา ฉะนั้น เทคนิคหลักในการเลือกผู้เข้าร่วมใช้หลักการของ แพทตันส์ (Patton, 1990) เลือกเป็นกรณีที่ให้ข้อมูลได้มาก (Information-rich cases) นั่นคือ ผู้เข้าร่วมมีความรู้ในสิ่งที่ศึกษา และมีลักษณะเฉพาะตัวที่ทำให้ผู้วิจัยเข้าใจกับเรื่องที่ศึกษาได้ ดังนั้น ในที่นี้ จึงเลือกอย่างมีเป้าหมายและเฉพาะเจาะจง เพื่อหาข้อมูลมาพัฒนาหลักคิดทฤษฎี โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) 3 กลุ่มหลัก สำหรับคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในกลุ่มที่ 1 และ 2 เน้นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภายใต้บริบทของอุตสาหกรรม 4.0 และมีความสมัครใจเข้าร่วมศึกษาวิจัยครั้งนี้

ซึ่งในการระบุชื่อองค์กรและผู้เข้าร่วมใช้นามสมมติทั้งหมด ดังแสดงข้อมูลด้านล่าง

กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศเป็นสมาคมผู้ประกอบการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป จำนวน 2 คน จากองค์กร NPO1 และองค์กร NPO2

กลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับภาคและจังหวัด เป็นสมาคมผู้ประกอบการและตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปจาก จำนวน 2 คน องค์กร NPO3 และ องค์กร GO1

กลุ่มที่ 3 แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 ระดับบริหาร ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับสูง และ/หรือผู้มีอำนาจกระทำการ: คุณสมบัติเป็นผู้กำหนดนโยบายระดับองค์กร เฉพาะอย่างยิ่งด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และ/หรือผู้มีอำนาจกระทำการ คุณสมบัติ: ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการจัดการคนคุณภาพในองค์กรที่ศึกษา และเป็นผู้ประเมินผลการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ และ 3) หัวหน้างาน (Supervisor) ที่ประจำอยู่ในส่วนโรงงานอุตสาหกรรม (Factory operation) เนื่องจากกลุ่มนี้เป็นผู้ใช้กลุ่มคนคุณภาพขั้นต้น และโดยตรง และทั้งนี้ผู้เข้าร่วมทั้งหมดต้องมีความสมัครใจในการเข้าร่วม และประเภทที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นกลุ่มคนคุณภาพ (Talent pool) และปฏิบัติงานอยู่ในส่วนโรงงานอุตสาหกรรม โดย 1) เป็นกลุ่มแรงงานผู้มีทักษะ (Skilled labor) 2) ปฏิบัติงานในแผนกที่ใกล้เคียงกับการผลิต และผลิตภัณฑ์มากที่สุด ยกตัวอย่างเช่น แผนก

ต่างๆ ดังนี้ ฝ่ายผลิต ประกันและควบคุมคุณภาพ วิจัย ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์
ปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ วิศวกรรม คลังสินค้า จัดซื้อวัตถุดิบ ความปลอดภัย ชีวอนามัย และ
สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีการผลิต และ3) การศึกษาอย่างต่ำจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
ตอนต้นหรือเทียบเท่า ดังแสดงจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และวิธีในการเก็บข้อมูลตามแผนที่กำหนด
และการปฏิบัติจริง



ตาราง 3 จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และวิธีในการเก็บข้อมูลตามแผนที่กำหนด และการปฏิบัติจริง

ประเภทของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	วิธีในการเก็บข้อมูล			
	การสัมภาษณ์เชิงลึก		การสนทนากลุ่ม	
	แผนกำหนด	การปฏิบัติจริง	แผนกำหนด	การปฏิบัติจริง
	รวม: คน	รวม: คน	รวม: คน	รวม: คน
ระดับประเทศ				
- ผู้บริหารในกลุ่มอาหารทะเลแปรรูป จากองค์กร NPO1	1	1	-	-
- ผู้มีอำนาจกระทำการแทนประธาน จากองค์กร NPO2	1	1	-	-
ระดับภาค/จังหวัด				
- ประธานหรือรองหรือผู้มีอำนาจกระทำการแทน จากองค์กร NPO3	1	1	-	-
- ผู้บริหารสูงสุดหรือผู้มีอำนาจกระทำการแทน จากองค์กร GO1	1	1	-	-
ระดับองค์กร				
- ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีอำนาจกระทำการแทนองค์กรละ 1 คน	2	2	-	-
- ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และ/หรือผู้มีอำนาจกระทำการแทน อย่างน้อยองค์กรละ 1 คน	2	4	-	-
- หัวหน้างานที่กลุ่มคนคุณภาพปฏิบัติงานอยู่ สัมภาษณ์เชิงลึกองค์กรละ 2 คน สนทนากลุ่มองค์กรละอย่างน้อย 3 คน	4	4	6	6
- กลุ่มคนคุณภาพสัมภาษณ์เชิงลึกองค์กรละ 2 คน สนทนากลุ่มองค์กรละอย่างน้อย 3 คน	4	4	6	8
รวม	16	18	อย่างน้อย 12	14

หมายเหตุ: 1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มหัวหน้างาน และคนคุณภาพที่เข้าร่วมทั้งสองวิธีสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญซ้ำกันได้
2) ความแตกต่างของจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญระหว่างแผนกำหนดและการปฏิบัติจริงกล่าวคือ องค์กรแห่งหนึ่งผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มอบหมายให้หัวหน้าส่วนงานทรัพยากรมนุษย์แต่ละส่วนเข้าสัมภาษณ์แทน 3 คน สำหรับการประชุมกลุ่มย่อยผู้วิจัยกำหนดได้เป็นจำนวนสมาชิกอย่างต่ำคืออย่างต่ำกลุ่มละ 6 คน แต่เมื่อปฏิบัติจริงเป็นกลุ่มละ 6 คน และ 8 คน ถือว่าจำนวนสมาชิกในกลุ่มสนทนาอยู่ในจำนวนที่เหมาะสม และ 3) การจัดสนทนากลุ่มแยกจัดรายองค์กร

เครื่องมือการวิจัย และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามจากหลักจิตทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากการซักถามพูดคุยกับผู้ปฏิบัติทั้งพนักงานและผู้บริหารในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปอย่างไม่เป็นทางการ เครื่องมือประกอบด้วย

เครื่องมือการวิจัย

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง รวม 4 ชุด ดังนี้

1.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับผู้บริหารระดับนโยบายของประเทศ ประกอบด้วย คำถามหลัก 6 ข้อ และคำถามเพื่อขอรายละเอียด 17 ข้อ รวม 23 ข้อ

ตัวอย่างคำถามหลัก

ท่านให้ความหมายของคำว่า คุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปอย่างไร และการพัฒนาอุตสาหกรรมในอนาคตที่จะนำเทคโนโลยีเข้ามาทำงาน ท่านคิดว่าคนคุณภาพในอนาคตควรมีลักษณะอย่างไร และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น และจะสร้างขึ้นมาได้อย่างไร

ตัวอย่างคำถามเพื่อขอรายละเอียด

การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยเฉพาะในระดับนานาชาติลักษณะของคนคุณภาพควรเป็นเช่นไร

1.2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับผู้บริหารระดับนโยบายของอุตสาหกรรมภาคใต้และจังหวัด แบ่งเป็น ประกอบด้วย คำถามหลัก 6 ข้อ และคำถามเพื่อขอรายละเอียด 19 ข้อ รวมทั้งสิ้น 25 ข้อ

ตัวอย่างคำถามหลัก

ท่านให้ความหมายของคำว่า คุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปอย่างไร และการพัฒนาอุตสาหกรรมในอนาคตที่จะนำเทคโนโลยีเข้ามาทำงาน ท่านคิดว่าคนคุณภาพในอนาคตควรมีลักษณะอย่างไร และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น และจะสร้างขึ้นมาได้อย่างไร

ตัวอย่างคำถามเพื่อขอรายละเอียด

รัฐบาลได้กำหนดให้ภาคใต้เป็นศูนย์กลางของการผลิตอาหารทะเลแปรรูป ท่านคิดว่า ทักษะ ความรู้ สามารถของคนคุณภาพควรมีคุณลักษณะเช่นไร

1.3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้างานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ประกอบด้วย ข้อคำถามหลัก จำนวน 6 ข้อ และคำถามเพื่อขอรายละเอียด 27 ข้อ รวมทั้งสิ้น 33 ข้อ

ตัวอย่างคำถามหลัก

คนคุณภาพในองค์กรของท่านมีลักษณะอย่างไร และการพัฒนาอุตสาหกรรมในอนาคตที่จะนำเทคโนโลยีเข้ามาทำงาน ท่านคิดว่าคนคุณภาพในอนาคตควรมีลักษณะอย่างไร และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น และจะสร้างขึ้นมาได้อย่างไร

ตัวอย่างคำถามเพื่อขอรายละเอียด

ความท้าทายที่มีต่ออุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปตามความคิดของท่านคืออะไร และทำไมท่านจึงคิดว่าสิ่งนั้นคือความท้าทาย ความท้าทายนี้มีผลต่อคุณลักษณะของคนคุณภาพในองค์กรแห่งนี้หรือไม่ และคุณลักษณะของคนคุณภาพควรปรับอย่างไรกับความท้าทายที่เกิดขึ้น

1.4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับกลุ่มคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ประกอบด้วย คำถามหลัก 7 ข้อ และคำถามซัก 21 ข้อ รวมทั้งสิ้น 28 ข้อ

ตัวอย่างคำถามย่อย

ในความเห็นของท่านอะไรคือคุณลักษณะของคนคุณภาพ และมีความหมายอย่างไร ทำไมท่านจึงให้ความหมาย และลักษณะเช่นนั้น และจะเป็นคนคุณภาพตามที่ท่านพูดถึงได้อย่างไร

ตัวอย่างคำถามขอรายละเอียด

ความท้าทายที่มีต่ออุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปตามความคิดของท่านคืออะไร และทำไมท่านจึงคิดว่าสิ่งนั้นคือความท้าทาย ความท้าทายนี้มีผลต่อท่านอย่างไร และคุณลักษณะของคนคุณภาพควรปรับอย่างไรกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้น

2. แบบสนทนากลุ่มย่อย สำหรับหัวหน้างาน และกลุ่มคน ประกอบด้วยคำถามหลัก 7 ข้อ และคำถามซัก 21 ข้อ รวมทั้งสิ้น 28 ข้อ

ตัวอย่างคำถามหลัก

ตั้งแต่ท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้ องค์กรได้นำท่านไปใช้ประโยชน์ โดยผ่านการบริหาร การจัดการและการพัฒนาอย่างไรบ้าง และอนาคตในการพัฒนาอุตสาหกรรมที่จะนำเทคโนโลยีเข้ามาแทนที่คน ท่านคิดว่าองค์กรจะใช้ประโยชน์จากท่านอย่างไร และทำไมถึงเป็นเช่นนั้น

ตัวอย่างคำถามขอรายละเอียด

วิธีการใช้ประโยชน์ที่องค์กรนำมาใช้กับท่านโดยผ่านการบริหาร การจัดการ และการพัฒนา มีความสำคัญ และมีความหมายกับท่านอย่างไร

หนึ่ง ข้อคำถามทั้งที่เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก และสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยนำไปใช้ โดยอาศัยความยืดหยุ่นเป็นสำคัญ นั่นคือ ปรับเปลี่ยนตามบริบทของการสัมภาษณ์ และการสนทนา โดยอาจพิจารณาคำถามเพื่อขอรายละเอียดตามความเหมาะสม เมื่อพิจารณาว่าการใช้คำถามนั้น ๆ ทำให้เข้าใจปรากฏการณ์คุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ได้เข้าใจง่ายและลึกมากขึ้น ผู้วิจัยไม่ได้นำทฤษฎีมาเป็นตัวตั้งหรือครอบงำปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสนามการวิจัย เพียงแต่ใช้คำถามที่สร้างขึ้นเพื่อเป็นแนวทางได้ข้อมูลตามปรากฏการณ์จริงให้ปรากฏหรือผุดขึ้นจากสนามวิจัยเป็นสำคัญ (Emergent fact)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

จากกรอบทิศทางของเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ต่อมาผู้วิจัยร่างคำถามที่ใช้เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลแต่ละประเภทและแต่ละกลุ่มของผู้เข้าร่วม หลังจากนั้นผู้วิจัยนำคำถามทั้งหมดไปทบทวนกับคำถามการวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้อีกครั้ง เพื่อแน่ใจว่าได้กำหนดข้อคำถามในการสัมภาษณ์ได้ครอบคลุมกับสิ่งที่ต้องการศึกษา ต่อมาผู้วิจัยจึงนำร่างข้อคำถามของเครื่องมือในการเก็บข้อมูลทั้งหมด และตารางตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัยและคำถามการวิจัยไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดการหาดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของ ลินน์ (Lynn, 1986) และโพลิท และ เบคค์ (Polit & Beck, 2006) เพื่อหาทั้งดัชนีความเที่ยงตรงของข้อคำถามรายข้อ และดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือทั้งฉบับ โดยผ่านผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน กล่าวคือ 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพจำนวน 1 ท่าน 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวน 2 ท่าน 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ และ/หรือจิตวิทยาจำนวน 2 ท่าน ผลการพิจารณาปรากฏดังต่อไปนี้

เครื่องมือที่ให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินแต่ละฉบับกำหนดตัวเลือกเป็นมาตราส่วนตามแนวคิดของลินน์ (Lynn, 1986) เป็น 4 ระดับกล่าวคือ 4 หมายถึง มีความสอดคล้อง 3 ปรับปรุงเล็กน้อย 2 ต้องปรับปรุงมาก 1 ไม่สอดคล้อง ดังนั้นสำหรับการคำนวณแต่ละประเภทมีเกณฑ์ที่กล่าวถึงคือ ดัชนีความเที่ยงตรงของข้อคำถามรายข้อ และการคำนวณค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือทั้งฉบับ กล่าวคือ การพิจารณาดัชนีความเที่ยงตรงของข้อคำถามรายข้อ ถ้าผู้วิจัยได้กำหนดผู้เชี่ยวชาญให้ประเมินประมาณ 3-5 คน เมื่อความเห็นของผู้เชี่ยวชาญรวมทั้ง

หมดแล้วต้องได้ค่าดัชนีความเที่ยงตรงของข้อคำถามรายข้อเท่ากับ 1.00 จึงถือได้ว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงที่ยอมรับได้ ดังนั้น การคำนวณค่าดัชนีความเที่ยงรายข้อกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเลือกตอบ 3 หรือ 4 ตรงกันหารด้วยผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ส่วนการคำนวณค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือทั้งฉบับ โดยใช้แนวคิดของโพลิต และ เบคค์ (Polit & Beck, 2006) นั่นคือ สัดส่วนของข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องหรือเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษา โดยสามารถคำนวณจากจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเลือกตอบ 3 หรือ 4 ตรงกันหารข้อคำถามทั้งหมด และต้องได้ค่าดัชนีความเที่ยงตรงทั้งหมดไม่ต่ำกว่า 0.80 ฉะนั้นจากเครื่องมือแต่ละฉบับสรุปค่าได้ดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับผู้บริหารระดับนโยบายระดับประเทศ ในกลุ่มอาหารทะเลแปรรูป รวม 23 ข้อ ทุกข้อค่าดัชนีความเที่ยงตรงของข้อคำถามรายข้อเท่ากับ 1.00 และมีบางส่วนที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับปรุงการใช้ภาษา ได้แก่ 1) การวางรูปประโยค 2) การเพิ่มประธานในประโยค และ 3) การตัดคำและประโยคที่ซ้ำซ้อน รวม 8 ข้อ และที่ไม่มีการปรับปรุง รวม 15 ข้อ สำหรับค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือทั้งฉบับ $23 / 23 = 1$

2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับผู้บริหารระดับนโยบายของอุตสาหกรรมภาคใต้ รวม 25 ข้อ ทุกข้อค่าดัชนีความเที่ยงตรงของข้อคำถามรายข้อเท่ากับ 1.00 และมีบางส่วนที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับปรุงการใช้ภาษา ได้แก่ 1) การวางรูปประโยค 2) การเพิ่มประธานในประโยค และ 3) การตัดคำและประโยคที่ซ้ำซ้อน รวม 10 ข้อ และที่ไม่มีการปรับปรุง รวม 15 ข้อ สำหรับค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือทั้งฉบับ $25 / 25 = 1$

3. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ รวม 34 ข้อ ตัดออก 1 ข้อ เนื่องจากมีค่าดัชนีความเที่ยงตรงของข้อคำถามรายข้อน้อยกว่า 1.00 และที่เหลือมีค่าดัชนีความเที่ยงตรงของข้อคำถามรายข้อเท่ากับ 1.00 และมีบางส่วนที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับปรุงการใช้ภาษา ได้แก่ 1) การวางรูปประโยค 2) การเพิ่มประธานในประโยค และ 3) การตัดคำและประโยคที่ซ้ำซ้อน รวม 11 ข้อ และที่ไม่มีการปรับปรุง รวม 22 ข้อ สำหรับค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือทั้งฉบับ $33 / 34 = 0.94$ เมื่อปรับปรุงเสร็จแล้ว ผู้วิจัยได้จัดเรียงข้อใหม่ ทำให้มีข้อคำถามรวม 33 ข้อ

4. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับกลุ่มคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ รวม 30 ข้อ ตัดออก 2 ข้อ เนื่องจากมีค่าดัชนีความเที่ยงตรงของข้อคำถามรายข้อน้อยกว่า 1.00 และที่เหลือมีค่าดัชนีความเที่ยงตรงของข้อคำถามรายข้อเท่ากับ

1.00 และมีบางส่วนที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับปรุงการใช้ภาษา ได้แก่ 1) การวางรูปประโยค 2) การเพิ่มประธานในประโยค และ 3) การตัดคำและประโยคที่ซ้ำซ้อน รวม 12 ข้อ และที่ไม่มี การปรับปรุง 16 ข้อ สำหรับค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือทั้งฉบับ $28/30 = 0.93$ เมื่อปรับปรุงเสร็จแล้ว ผู้วิจัยได้จัดเรียงข้อใหม่ ทำให้มีข้อคำถามรวม 28 ข้อ

5. แบบสนทนากลุ่ม สำหรับหัวหน้างานและกลุ่มคนคุณภาพในอุตสาหกรรม อาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ รวม 30 ข้อ ตัดออก 2 ข้อ เนื่องจากมีค่าดัชนีความเที่ยงตรงของข้อ คำถามรายข้อน้อยกว่า 1.00 และที่เหลือมีค่าดัชนีความเที่ยงตรงของข้อคำถามรายข้อเท่ากับ 1.00 และมีบางส่วนที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับปรุงการใช้ภาษา ได้แก่ 1) การวางรูปประโยค 2) การเพิ่มประธานในประโยค และ 3) การตัดคำและประโยคที่ซ้ำซ้อน จำนวน 12 และที่ไม่มี การปรับปรุง มี 16 ข้อ สำหรับค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือทั้งฉบับ $27/30 = 0.9$ เมื่อปรับปรุงเสร็จแล้ว ผู้วิจัยได้จัดเรียงข้อใหม่ ทำให้มีข้อคำถามรวม 28 ข้อ

การเข้าสู่ภาคสนามและการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเข้าสู่ภาคสนามและการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลัก คือ การเตรียมตัวเข้าสู่ภาคสนาม และการเข้าสู่ภาคสนาม และการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้ระยะเวลา 8 เดือน ตั้งแต่เดือนมีนาคม จนถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2561 ดังต่อไปนี้

1. การเตรียมตัวเข้าสู่ภาคสนาม

หลังจากสอบโครงร่างดุษฎีนิพนธ์เสร็จสิ้นในวันที่ 2 มีนาคม 256 ผู้วิจัยได้เริ่มเตรียมตัวเข้าสู่ภาคสนามตั้งแต่เดือนมีนาคม จนถึง เดือนมิถุนายน 2561 รวมระยะเวลาประมาณ 4 เดือน

1.1 เดือนมีนาคม พ.ศ.2561 ขออนุญาตการวิจัยในมนุษย์ จากสถาบัน ยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อจัดทำเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วม การวิจัย (Participant information sheet) และหนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Informed consent form)

1.2 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2561 จัดแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสนทนากลุ่ม พร้อมส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลย้อนกลับและปรับแก้

1.3 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2561 ผู้วิจัยได้ติดต่อประสานไปยัง 3 กลุ่มพื้นที่วิจัยที่ได้ ผ่านเกณฑ์คัดเลือก และในกลุ่ม 3 ได้ติดต่อไป 7 องค์กร จาก 14 องค์กร เพื่อนำมาเป็นกรณีศึกษา 2 องค์กร ซึ่งขั้นตอนนี้องค์กรที่อยู่ในกลุ่ม 3 ให้การปฏิเสธด้วยวาจาจำนวน 3 องค์กร ให้เหตุผล ว่า เป็นช่วงที่โรงงานเร่งการผลิต มีกิจกรรมควบคุมคุณภาพ และต้องเร่งดำเนินการตรวจสอบเอกสาร กฎหมายประมงร่วม เป็นต้น

1.4 ประมาณปลายเดือนมีนาคม จนถึงเดือน พฤษภาคม พ.ศ.2561 จัดการทำหนังสือทางการเพื่อขออนุญาตเป็นทางการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเข้าพื้นที่และได้รับการตอบรับ จาก 1) องค์กรกลุ่ม 1 ผู้บริหารระดับนโยบายประเทศ 2 แห่ง 2) องค์กรกลุ่ม 2 ผู้บริหารระดับภาค และจังหวัด 2 แห่ง และ 3) องค์กรกลุ่ม 3 โรงงานอุตสาหกรรมที่อยู่ในเกณฑ์คัดเข้า 2 แห่ง

2. การเข้าสู่ภาคสนาม และการเก็บรวบรวมข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รับใบรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์วันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ.2561 และได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเป็นเวลา 4 เดือน ระหว่างเดือนกรกฎาคม จนถึงเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2561

การเก็บข้อมูลภาคสนาม สำหรับข้อมูลปฐมภูมิ ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus group) หนึ่ง ทุกครั้งในการเข้าสนามวิจัย ผู้วิจัยนำเทปบันทึกเสียง และบันทึกในสนาม (File note) ผู้วิจัยขออนุญาตผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์ทุกครั้งในการบันทึกเทป โดยใช้เวลาดำเนินการสัมภาษณ์คนละ 1-1.30 ชั่วโมง

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบกึ่งโครงสร้างนำมาใช้เป็นลำดับแรกในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยต้องการได้ข้อมูลถูกต้องตรงประเด็นในทัศนะของผู้ให้ข้อมูลเป็นหลัก โดยใช้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญกับทุกกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น เบื้องต้นก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ เชิงลึก ผู้วิจัยแนะนำตัว ชี้แจงรายละเอียดของโครงการ ประกอบด้วย ความสำคัญของงานวิจัยนี้ วัตถุประสงค์ในการศึกษา และประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นสำคัญ ตลอดจนชี้แจงเงื่อนไขเกี่ยวกับจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ พร้อมทั้งแจกเอกสารให้อ่าน และให้ลงนามในหนังสือยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย เมื่อเข้าสู่การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมีการสะท้อนความคิดกลับไปยัง ผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อที่ตรวจสอบความเข้าใจร่วมกันว่า ผู้สัมภาษณ์เข้าใจสิ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ต้องการจะสื่อหรือไม่อย่างไร และหากว่าเข้าใจคลาดเคลื่อนจากกันแล้ว ผู้วิจัยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบสนองกลับในสิ่งที่ต้องการจะสื่อในเวลานั้นทันที และเมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์แต่ละประเด็นคำถาม ผู้วิจัยสรุปให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ฟัง เพื่อตรวจสอบความเข้าใจร่วมกันอีกครั้ง นอกจากนี้ผู้วิจัยใช้การถามซ้ำไปยังผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อให้แน่ใจว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่มีประเด็นใหม่ อะไรที่เกิดขึ้นอีก ส่วนช่วงก่อนและเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ กล่าวคือ ก่อนสิ้นเสร็จการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปข้อมูลจากสัมภาษณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ฟังที่เป็นประเด็นหลัก ๆ ทั้งหมดอีกครั้ง เพื่อทบทวนความเข้าใจร่วมกันเป็นครั้งสุดท้ายก่อนสิ้นเสร็จการสัมภาษณ์ เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้ถูกสัมภาษณ์ว่า กรณีที่ไปจัดระเบียบข้อมูลโดยการถอดบท

สนทนาออกมาแล้ว หากมีประเด็นที่ผู้วิจัยสงสัยหรือยังไม่ครอบคลุม ผู้วิจัยจะติดต่อสัมภาษณ์อีกครั้ง แต่เลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์หรือการโทรผ่านทาง

ภายหลังเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ เมื่อผู้วิจัยได้ถอดบทสัมภาษณ์ออกมาแล้วปรากฏว่า มีข้อมูลที่สัมภาษณ์กับผู้ใช้ข้อมูลสำคัญขององค์กรหรือกับโรงงานอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ในส่วนที่องค์กรกำลังปฏิบัติ และ/หรือมีแผนในการปฏิบัติขององค์กรแห่งหนึ่งยังคงคลุมเคลือ ผู้วิจัยจึงได้คุยผ่านทางไลน์กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพูดคุยเพิ่มเติมในวันที่ผู้วิจัยลงพื้นที่ไปจัดสนทนากลุ่มด้วยเช่นกัน สิ้นสุดการสัมภาษณ์ปรากฏว่าองค์กรไม่ได้มีเอกสารใด ๆ ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกอย่างเดียว

การสนทนากลุ่ม (Focus group) กล่าวคือ งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำการสนทนากลุ่มมาใช้ โดยมุ่งหาความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีที่สุดโดยผ่านการอภิปรายจากหลายมุมมอง ซึ่งในการจัดสนทนากลุ่มกับโรงงานอุตสาหกรรมที่เข้าร่วมครั้งนี้เป็นการจัดสนทนาแยกรายโรงงาน เนื่องจากความสะดวกเรื่องเวลาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญและบริบทการทำงานของโรงงานนั้น ๆ เป็นหลัก ซึ่งการจัดสนทนากลุ่มในโรงงานอุตสาหกรรมกระทำได้ค่อนข้างยากหรือมีโอกาสน้อยมากที่ให้ผู้เข้าร่วมทุกองค์กรมารวมกันแล้วจัดพร้อมกันทีเดียว ดังนั้น การเลือกวิธีการจัดสนทนากลุ่มแยกรายโรงงานจึงถือเป็นวิธีการที่เหมาะสมสุดในการนำไปสู่การปฏิบัติได้

ส่วนการจัดกลุ่มในการสนทนากลุ่มของแต่ละโรงงานนั้น ผู้วิจัยกำหนดให้หัวหน้างาน/ผู้บริหารที่ทำงานใกล้ชิดกับคนคุณภาพโดยตรงเข้ากลุ่มสนทนาพร้อมกับกลุ่มคนคุณภาพ โดยแต่ละโรงงานจัดขึ้นครั้งเดียว สาเหตุที่จัดร่วมกันเพื่อให้เห็นมุมมองของแต่ละฝ่าย และเมื่อพิจารณาภูมิหลังรายบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด พบว่า ภูมิหลังและสถานะในองค์กรมีได้แตกต่างกันมาก นั่นคือ 1) การศึกษาทุกคนจบการศึกษาระดับปริญญาตรี 2) อายุส่วนใหญ่อยู่ในวัยไล่เลี่ยกันคือ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงเจนเอเรชั่นวายที่อายุ 30 ปีกว่าขึ้นไป แต่ไม่เกิน 40 ปี และมีบางส่วนที่เป็นเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ที่อายุเกิน 40 ปีแต่ไม่เกิน 50 ปี 3) ผู้ที่เข้ามาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในฐานะหัวหน้างานหรือผู้บริหารที่ทำงานใกล้ชิดกับคนคุณภาพ พวกนี้ส่วนใหญ่เติบโตมาจากเส้นทางคนคุณภาพ และทำนองเดียวกันผู้ที่มาให้ข้อมูลสำคัญในฐานะเป็นคนคุณภาพส่วนใหญ่ปัจจุบันอยู่ในตำแหน่งบริหารคือ หัวหน้างานและ/หรือผู้ช่วยผู้จัดการในแต่ละแผนก ดังนั้น จึงถือว่ามีเหมาะสมในการจัดกลุ่มลักษณะนี้ สำหรับสถานที่ในการจัดใช้พื้นที่ห้องประชุมของโรงงานนั้น ๆ

ส่วนกระบวนการในการดำเนินการสนทนากลุ่มแบ่งออกเป็น 1) ก่อนดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยกล่าวทักทาย และกล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่าน รวมถึงแจ้งวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งรายละเอียดพื้นฐานจำเป็นต้องแจ้ง หลังจากนั้นให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดแนะนำตัว โดยใช้ชื่อเล่น เพราะทำให้บรรยากาศเป็นกันเอง และทำให้ผู้วิจัยจำง่ายในการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และแผนกที่ปฏิบัติงาน อายุงาน ตลอดจนแนะนำว่าตัวเองเข้าร่วมสนทนากลุ่มในฐานะคนคุณภาพหรือหัวหน้า/ผู้บริหารที่ทำงานใกล้ชิดกับกลุ่มคนคุณภาพ และช่วงสุดท้าย ผู้วิจัยเน้นย้ำไปยังผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า ขอให้ทุกคนสะดวกใจในการพูดคุยครั้งนี้ และคุยได้อย่างเปิดเผย ร่วมกันถ่ายทอดความคิด และถ่ายทอดประสบการณ์ของตนเองออกมาให้มากที่สุด เวลาที่ใช้ 1-2 ชั่วโมง 2) ขณะดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามที่สร้างขึ้น ดังเสนอไว้ข้างต้น แต่ปรับมาเป็นภาษาพูด เพื่อเข้าใจง่าย และมีบรรยากาศเป็นธรรมชาติที่สุด ยกตัวอย่างเช่น เวลาเราคุยกันในเรื่องคนคุณภาพในองค์กรแห่งนี้ คุณมองว่า ควรมองมีลักษณะอย่างไร? ระหว่างการสนทนา ผู้วิจัยใช้ทั้งการกำกับ และการปล่อย นั้นหมายความว่า กรณีการกำกับ หากผู้ร่วมสนทนาอภิปรายหรือคุยออกนอกประเด็นผู้วิจัยดึงกลับมาให้พูดคุยในกรอบที่กำลังดำเนินการ ส่วนกรณีการปล่อย คือ บางประเด็นที่พูดคุยและร่วมกันอภิปรายสามารถเชื่อมโยงไปสู่ข้อมูลเชิงลึกเป็นที่สนใจของกลุ่มอภิปราย ผู้วิจัยปล่อยให้ผู้ร่วมสนทนาพูด แต่ทั้งนี้ได้กำกับภายใต้เงื่อนไขของเวลาที่กำหนดด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ เมื่อสังเกตเห็นว่า การอภิปรายได้ตอบภายในกลุ่มสนทนาบางประเด็นคำถามมีคนเพียงไม่กี่คนเป็นผู้อภิปราย ผู้วิจัยใช้วิธีการซักถามและให้ร่วมอภิปรายรายคนด้วย หรือบางครั้งใช้วิธีการเริ่มต้นสลับข้าง กล่าวคือ หากประเด็นใดเริ่มต้นอภิปรายจากซ้ายมือของผู้นำอภิปรายแล้ว ประเด็นถัดมาสลับเป็นเริ่มอภิปรายจากขวามือ ทั้งนี้ ผู้วิจัยปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ เมื่อมีการอภิปรายจบแต่ละประเด็น ผู้วิจัยสรุป เพื่อตรวจสอบความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้นำในการสนทนากับผู้เข้าร่วมทั้งหมด และ 3) เสร็จสิ้นการดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยสรุปภาพรวมของข้อมูลที่ได้จากการสนทนาทั้งหมดให้ผู้เข้าร่วมฟัง หากประเด็นใดสรุปคลาดเคลื่อน ผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมเสริมข้อมูลหรือแก้ไขข้อมูลที่บันทึกก่อนสิ้นเสร็จ และกล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกครั้ง

การตรวจสอบข้อมูล การจัดระเบียบข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนนี้กระทำการวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1. **การตรวจสอบข้อมูล** กล่าวคือ การวิจัยเชิงคุณภาพ นักวิจัยเป็นเครื่องมือวิจัยที่สำคัญ ด้วยสาเหตุเช่นนี้การวิจัยเชิงคุณภาพจึงมี และใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลก่อนวิเคราะห์ สำหรับการวิจัยนี้ ใช้วิธีการที่เรียกว่าการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ผู้วิจัย

จะใช้หลักคิดของ เด็นซิน (Denzin, 1970, as cited in Kappenthuler & Oettmeier, 2014) เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า โดยให้ความเห็นว่าเป็นการรวมกันหลายวิธีการในการศึกษาปรากฏการณ์ที่เหมือนกัน (Triangulation as the combination methodology in the study of the same phenomenon) ดังต่อไปนี้

1.1 ข้อมูลที่หลากหลาย (Data triangulation) กล่าวคือ เป็นการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งในที่นี้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวคือ ได้แก่ 1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศที่เป็นผู้บริหารจำนวน 2 แห่ง 2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับภาค/จังหวัดที่เป็นผู้บริหาร 2 แห่ง และ 3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กรเก็บจาก 4 แห่งของแต่ละองค์กร ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า ข้อมูลเก็บได้แตกต่างกันในเรื่องของเวลา และสถานการณ์ทางสังคม (Different times and social situations) ที่ผู้ให้ข้อมูลแต่ละฝ่ายอยู่ในสถานการณ์และบทบาทที่แตกต่างกันภายในองค์กรที่แต่ละคนประจำอยู่

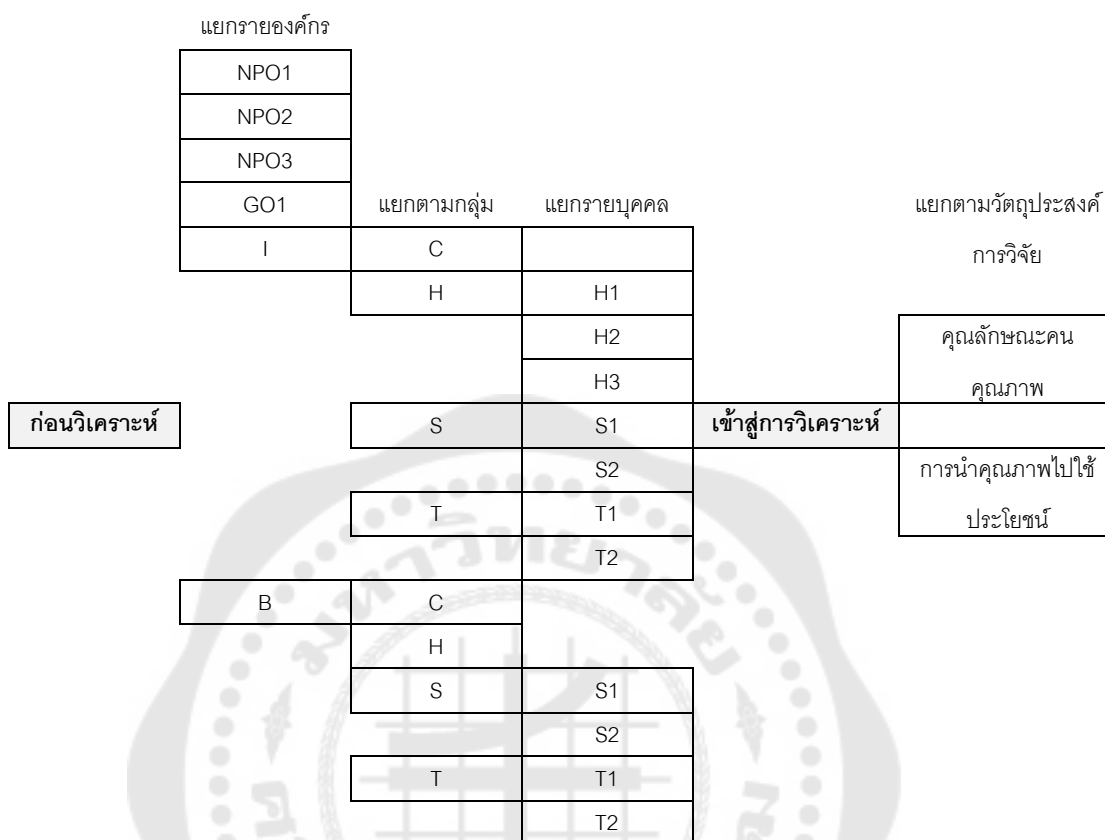
1.2 ทฤษฎีที่หลากหลาย (Theoretical triangulation) กล่าวคือ เป็นการนำทฤษฎีมาใช้มากกว่า 1 ทฤษฎีในการตีความข้อมูล ที่เสนอในกรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงคุณภาพ

1.3 วิธีการศึกษาที่หลากหลาย (Methodological triangulation) กล่าวคือ เป็นการใช่มากกว่า 1 วิธีการในการรวบรวมข้อมูล กล่าวคือ การศึกษานี้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล 2 วิธีหลักคือ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึก และ 2) การสนทนากลุ่ม

2. การจัดระเบียบข้อมูล กล่าวคือ ข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบตามเทคนิคข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยนำมาจัดระเบียบ โดยการจัดระเบียบทางกายภาพที่พร้อมจะวิเคราะห์ และการจัดระเบียบเนื้อหา โดยการแยกข้อมูลเป็นกลุ่มเป็นหมวดหมู่ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษานี้ และทั้งนี้ได้คัดข้อมูลที่ไมเกี่ยวข้องหรือไม่สมบูรณ์ออก ลักษณะเช่นนี้ถือเป็นการทอนข้อมูลลง (Data reduction) สำหรับการจัดระเบียบข้อมูลในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 การจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูล กล่าวคือ ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วย (1) การถอดข้อมูลจากเครื่องบันทึกเสียงทั้งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม ด้วยการถอดแบบคำต่อคำ และแบบสรุปใจความสำคัญที่ยังคงสาระและรายละเอียดของเรื่องให้มากที่สุด โดยมีการแทรกวลีหรือข้อความสำคัญที่ผู้เข้าร่วมพูดออกมาโดยตรง รวมถึงกริยา ท่าทาง ความเงียบ เพื่อรักษาความเป็นธรรมชาติ อารมณ์ ความรู้สึก และบรรยากาศของการสะท้อนข้อมูลของผู้เข้าร่วมให้มากที่สุด สำหรับการถอดเทปสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยถอดข้อมูลรายองค์กรจากภาพรวมไปสู่ภาพเล็ก กล่าวคือ เริ่มตั้งแต่องค์กรที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศ ไปจนถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กรที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรม ส่วนผู้ให้ข้อมูลระดับองค์กรเริ่มถอดข้อมูลตั้งแต่ผู้บริหาร

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และคนคุณภาพ ส่วนการถอดเทปสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยถอดรายการองค์กร ต่อมา (2) การจัดเก็บข้อมูลส่วนที่เป็นเอกสาร ผู้วิจัยจัดเป็นแฟ้มโดยจัดตามรายการข้อมูล กล่าวคือ ข้อมูลภาคสนามจัดเก็บข้อมูลไว้ในคอมพิวเตอร์โดยสร้างไฟล์ข้อมูลดังต่อไปนี้ คือ ข้อมูลจากการในการสัมภาษณ์เชิงลึก จัดแยกออกมาเป็นรายการองค์กรประกอบด้วยองค์กรระดับนโยบายระดับประเทศ ได้แก่ องค์กรNPO1 และองค์กร NPO2 องค์กรระดับนโยบายระดับภาคและจังหวัด ได้แก่ องค์กรNPO3 และ องค์กรGO1 และท้ายสุดองค์กรระดับโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ องค์กร I และ องค์กร B และถ้าองค์กรไหนมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายกลุ่มได้จัดแยกออกมาเป็นกลุ่มอีกครั้ง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง C กลุ่มผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ H กลุ่มหัวหน้างาน S และกลุ่มคนคุณภาพ T นอกจากนี้ หากผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มไหนมีหลายคนก็จัดแยกออกมารายคนอีกครั้ง เช่น S1 คือหัวหน้างานคนที่ 1 และจัดเรียงลักษณะเช่นนี้กันไปตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อง่ายต่อการวิเคราะห์และได้ฉายภาพให้เห็นว่าแต่ละกลุ่มมีมุมมองอย่างไรต่อประเด็นปัญหาวิจัย ตลอดจนสามารถกลับไปตรวจสอบข้อมูล (Raw data) ได้อีกครั้ง เมื่อเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์จัดแยกออกมาตามรายการของข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม จัดแยกออกมาตามรายการองค์กร แล้วแยกออกมาตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังยกตัวอย่างข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านล่าง



ภาพประกอบ 6 การจัดเก็บแฟ้มข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.2 การจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูล กล่าวคือ การจัดระเบียบเนื้อหาเป็นการทอนข้อมูล โดยการแยกข้อมูลเป็นกลุ่มเป็นหมวดหมู่ (Categories) และธีมหรือแก่นสำคัญ (Themes) เริ่มต้นจากผู้วิจัยให้รหัส (Coding) ซึ่งการให้รหัสอยู่ในลักษณะคำ (Word) หรือกลุ่มคำสั้น ๆ (Short phrase) เป็นการกำหนดออกมาเชิงสัญลักษณ์ที่เป็นข้อสรุป (Summative) ลักษณะเด่น (Salient) การจับสาระสำคัญหรือแก่นออกมา (Essence-capturing) จากภาษาหรือข้อมูลที่แสดงออกมา

การให้รหัสในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดการให้รหัสออกเป็น 2 รอบ เนื่องจากประสงค์ลดทอนข้อมูลเพื่อนำไปสู่การจัดหมวดหมู่ (Categories) ธีม (Themes) แนวคิดหรือทฤษฎี (Theories) ได้สอดคล้องกับปรากฏการณ์ ที่ศึกษาและกะทัดรัดมากยิ่งขึ้น โดยนำหลักคิดของ ซาล์ดานา (Saldana, 2013) มาประยุกต์ใช้กับงานวิจัยนี้ กล่าวคือ การให้รหัสระยะแรกถือเป็นการพัฒนาคลังข้อมูล (The data corpus) ก่อนไปสู่การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการจัด

หมวดหมู่ และระยะที่สองเป็นการพัฒนาไปสู่แก่นของการจัดหมวดหมู่ (Categories) ธีม (Themes) และแนวคิดหรือทฤษฎี (Theories) ดังนั้นมีวิธีการให้รหัสตามลำดับต่อไปนี้

2.2.1 การให้รหัสรอบแรก กล่าวคือ เป็นการให้รหัสเริ่มต้น ซึ่งผู้วิจัยใช้การให้รหัสแบบ In Vivo code นั่นคือ ผู้วิจัยให้รหัสโดยการรักษารากข้อมูลในภาษาเดิมของผู้เข้าร่วม (To keep the data rooted in the participant's own language) หรืออาจกล่าวได้ง่าย ๆ ว่าใช้คำเดิมหรือภาษาเดิมของผู้เข้าร่วม หรือภาษาตรงไปตรงมาของผู้เข้าร่วมที่พูดออกมา หรือนำคำที่ ผู้เข้าร่วมพูดออกมาที่อยู่ในบทพูด (Quotation) สาเหตุที่ผู้วิจัยนำรหัสนี้มาใช้ เนื่องจากมีความเห็นว่า การใช้ In Vivo code เป็นการให้รหัสที่มาจากคนใน (Emic coding) และเป็น การให้รหัสแบบอุปนัย (Inductive coding) ซึ่งมีความเหมาะสมในการนำมาใช้กับการศึกษานี้ เพราะผู้วิจัยต้องการแสดงให้เห็นถึงการสื่อความหมายและมุมมองเกี่ยวกับคุณลักษณะคนคุณภาพและการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละบทบาท และแต่ละบริบท เพื่อนำมาสู่การจัดการและการพัฒนาคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ให้เกิดคุณภาพทั้งในเชิงองค์กรและต่อบริบททิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมอุตสาหกรรม 4.0 ต่อไป นอกจากนี้ เมอร์เรียม และ สเตค (Merriam, 1998; Stake, 1995, as cited in Saldana, 2013) แนะนำว่า การวิเคราะห์หน่วยที่เป็นบุคคล องค์กร หรือเหตุการณ์ นั้น การให้รหัสแบบ In Vivo code เป็นทางเลือกหนึ่งที่เหมาะสมเช่นกัน

2.2.2 การให้รหัสรอบสอง กล่าวคือ เป็นการให้รหัสเน้นความสำคัญ เนื่องจาก การให้รหัสเริ่มต้นรอบแรกเป็นการหาแก่นของรหัสที่เป็นการเริ่มต้นก่อรูปความคิดเท่านั้น ดังนั้น การให้รหัสรอบสองถ้ากรณีรหัสหลายตัวมีความหมายคล้ายกัน รหัสบางตัวที่ได้จากรอบแรกผู้วิจัยอาจมีการรวมกัน อย่างไรก็ตาม หากบางตัวสะท้อนความคิดแล้วผู้วิจัยคงไว้

ฉะนั้น ขั้นตอนการให้รหัส เริ่มจากผู้วิจัยได้ประยุกต์ตารางออกมาเป็น 5 คอลัมน์นับจากซ้ายไปขวา ประกอบด้วย 1) องค์กร 2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3) ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก/ประชุมกลุ่มย่อย 4) การให้รหัสรอบแรก และ 5) การให้รหัสรอบสอง ซึ่งการให้รหัส ผู้วิจัยพิจารณาการให้ทั้งบรรทัดต่อบรรทัดของข้อมูล (Line-by-line coding) และให้แบบ 3-5 ประโยคข้อมูลต่อการให้รหัส การเริ่มต้นให้รหัสเริ่มตั้งแต่ 1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับนโยบายของประเทศ 2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับนโยบายของภาค/จังหวัด 3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กรที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมซึ่งอยู่ในกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และคนคุณภาพ ตามลำดับ เมื่อให้รหัสเหล่านี้เสร็จ ตามด้วยการให้รหัสสนทนากลุ่ม ตัวอย่างด้านล่างเป็นการให้รหัสทั้งรอบหนึ่งและรอบสอง จากตารางเห็นได้ว่า

ทั้งสองรอบไม่มีการเปลี่ยนแปลงรหัส นั้นหมายความว่า รหัสที่ให้ไปรอบแรกได้สะท้อนความคิดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ต้องการจะสื่อแล้ว ดังตัวอย่างด้านล่าง

ตาราง 4 การให้รหัสรอบแรกและรอบสอง

องค์กร	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อมูลการสัมภาษณ์ / ประชุมกลุ่มย่อย	การให้รหัสรอบแรก	การให้รหัสรอบสอง
NOP1	PO1	<p>คนที่เรามองว่า เป็นคนคุณภาพ คือ</p> <p>1) เป็นคนที่มี<u>ความรับผิดชอบ</u>ต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน ต่ององค์กร</p> <p>2) สามารถปรับตัวได้ คือ ทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน (Multitask) ไม่ใช่เป็นคนหัวสี่เหลี่ยม เช่น สมมุติว่า ฉันเป็นวิศวกรต้องโตเป็นวิศวกร ซึ่งองค์กรในอนาคตไม่ได้เป็นลักษณะนี้ ผมเชื่อว่าขนาดขององค์กรหรือโรงงานจะเล็กลงเรื่อย ๆ แล้วงานจะเป็นตัวต่อเรไ้ มีจ้าง Outsourcing มากขึ้น จ้างบริษัทหรือบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ เป็นการเฉพาะ เข้ามาทำงานนั้น ๆ แทนให้ทั้งหมดหรืออาจจะบางส่วน</p>	<p>-ความรับผิดชอบ; ตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร</p> <p>-ปรับตัว</p> <p>-ทำงานได้หลากหลายหน้าที่</p> <p>-ความรู้ ความชำนาญเฉพาะ</p>	<p>-ความรับผิดชอบ; ตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร</p> <p>-ทำงานได้หลากหลายหน้าที่</p>

3.การวิเคราะห์ข้อมูล ภายหลังจากผู้วิจัยให้รหัสข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทุกกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสร็จเรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นเริ่มเข้าสู่ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ 2 เทคนิค

หลัก กล่าวคือ เทคนิคแรก การวิเคราะห์ส่วนประกอบ(Component analysis) และเทคนิคที่สอง การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic induction) นั้นหมายความว่า ผู้วิจัยวิเคราะห์สรุปข้อมูล ส่วนประกอบให้สิ้นเชิงก่อนแล้วจึงวิเคราะห์สรุปเชิงอุปนัย โดยมีรายละเอียดของแต่ละเทคนิค ดังต่อไปนี้

3.1.การวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Component Analysis)

การวิเคราะห์ส่วนประกอบ กล่าวคือ จากการให้รหัส (Codes) ข้อมูลดังกล่าวไว้ข้างต้น ต่อมานำไปสู่การจัดหมวดหมู่ (Categories) และไปสู่การสร้างธีม (Themes) ในที่สุด สำหรับการจัดหมวดหมู่เป็นการแยกส่วนประกอบ เพื่อหาคุณสมบัติที่ต้องการเปรียบเทียบ และต้องการศึกษาต่อไป ถือเป็นการทำงานให้ข้อมูลคมชัด(Shapes) ขึ้น และจัดประเภทในสิ่งที่จะนำเสนอ อยู่ในลักษณะคำ (Word) หรือวลี/กลุ่มคำ (Phrase) ส่วนการสร้างธีมมีลักษณะ เป็นวลี/กลุ่มคำ (Phase) หรือประโยค (Sentence) ซึ่งไปกำหนดหน่วยของข้อมูลนั้น ๆ ว่าเกี่ยวกับอะไร และ/หรือหมายถึงอะไร เป็นข้อความเชิงความคิดที่ผู้เข้าร่วมและ/หรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงออกมาระหว่างสัมภาษณ์ซึ่งเป็นการสรุปว่าอะไรกำลังไปต่อ และอธิบายว่าอะไรกำลังเกิดขึ้น หรือแนะนำว่าทำไมสิ่งนั้นควรกระทำ ต่อมานำธีมไปเขียนบรรยายเชื่อมโยงเข้าสู่ปรากฏการณ์ที่ศึกษา เพื่อการนำเสนอต่อไป (Robin & Robin, 2012, as cited in Saldana, 2013) หรืออาจกล่าวสรุปให้กระชับอีกครั้งว่า การสกัดคำไปสู่การให้รหัสข้อมูลเป็นการกำหนดความหมายเพื่อเป็นการส่งผลให้นักวิจัยตีความ ซึ่งการจัดกลุ่มหมวดหมู่/กลุ่มความหมายของข้อมูลจะนำไปสู่การสร้างธีม ต่อมานำธีมไปเขียนบรรยายเชื่อมโยงเข้าสู่ปรากฏการณ์ที่ศึกษา เพื่อการนำเสนอข้อมูล

ดังนั้น ต่อไปนี้เป็นการเริ่มต้นจัดหมวดหมู่ของข้อมูลไปสู่การสร้างธีม เริ่มจาก ผู้วิจัยสร้างตารางขึ้นมา 4 คอลัมน์ โดยนับจากซ้ายไปขวา คอลัมน์ที่ 1) ข้อมูลสนับสนุนธีม 2) รหัส 3)หมวดหมู่ และ4) ธีม ทั้งนี้ การจัดหมวดหมู่และการสร้างธีม นอกจากจัดออกมาให้เห็นถึงกลุ่มของความหมายแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลสำคัญร่วมด้วย ว่าในหมวดหมู่ใดและธีมใดที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับใดบ้างมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็น ทั้งนี้เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นไปได้ภายใต้การพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 ในอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ โดยผ่านมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาแต่ละระดับให้มากที่สุด ดังตัวอย่างตารางด้านล่างแสดงการจัดหมวดหมู่และการสร้างธีม

ตาราง 5 การจัดหมวดหมู่ และการสร้างธีม

ข้อมูลสนับสนุนธีม	ธีม	หมวดหมู่	รหัส
<p>กรอบความคิดสากลถือเป็นความหลากหลายทางวัฒนธรรมตัวนี้สำคัญกับเรา...สำคัญมากในฐานะที่เราเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และส่งสินค้าไปขายยังต่างประเทศ โลกปัจจุบันเราไม่ได้ทำงานเพียงแค่ชาติเดียว แม้กระทั่งในโรงงานมีไม่ต่ำกว่า 3 ชาติ (C11)</p>	<p>กรอบความคิดสากล</p>		
<p>เรื่องการเรียนรู้ และตระหนักต่อวัฒนธรรมหลากหลายอันนี้สำคัญมาก (ST 1 B)</p>		<p>เปิดใจเรียนรู้และตระหนักต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม</p>	
<p>ยกตัวอย่างจากประสบการณ์ นายรับคนจบ MBA จากอเมริกา สิ่งที่เขาขาดคือ ไม่ได้มองวัฒนธรรมภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และคนแต่ละที่ และภาค จะเป็นอย่างไร และที่อยู่และกินอย่างไรเราต้องรู้ และเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกันเราด้วย (Po 2 NPO2)</p>			<p>ตระหนักต่อความแตกต่างของปัจเจกบุคคลแต่ละวัฒนธรรม</p>
<p>นอกจากนี้การเรียนรู้และทำความเข้าใจความแตกต่างของแต่ละวัฒนธรรมเรามีลูกค้า และพนักงานทั้งคนไทย และคนต่างชาติ เราต้องเรียนรู้ว่าเขาว่า เขาทำงานอย่างไร และนิสัยอย่างไร (S11)</p>	-		<p>เรียนรู้นิสัยและพฤติกรรมการทำงานของคนอื่น ๆ ข้ามวัฒนธรรม</p>

3.2. การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction)

จากข้อมูลข้างต้น ภายหลังจากผู้วิจัยสร้างธีมได้เรียบร้อยแล้ว จะเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์สรุปอุปนัยหรือก่อนนำข้อมูลที่ได้มาประมวลเป็นความคิด เป็นคำอธิบาย เป็นข้อสรุปทั่วไป เพื่อนำไปสู่การสรุปและนำเสนอผลการศึกษา ผู้วิจัยพิจารณาโครงสร้างของรหัสก่อน เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยผานวิธี ดังได้ให้รายละเอียดไว้แล้วข้างต้น ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลากหลายระดับ และหลายบทบาท โดยข้อมูลของการสำรวจระยะที่ 1 ได้จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยประสงค์ให้เกิดการเทียบเคียงในการจัดหมวดหมู่และการสร้างธีมให้มีความเป็นได้หรือมีความชัดเจนมากที่สุดก่อนดำเนินการเชื่อมต่อไปสู่การวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป เบื้องต้นการพิจารณาโครงสร้างรหัส เริ่มจากผู้วิจัยพิจารณาความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่าใครเป็นคนพูดเรื่องอะไรในธีมนั้น ๆ ที่ปรากฏอยู่ในข้อความ (Text) ซึ่งคนที่พูดคล้ายคลึงกันถูกจัดอยู่ด้วยกัน เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามการวิจัย ซึ่งในการรายงานผลการศึกษามีการรายงานทั้งความถี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในแต่ละธีมโดยคิดออกมาเป็นร้อยละและ/หรืออัตราส่วน พร้อม ๆ กับการวิเคราะห์คำพูดที่จะอ้างถึงกระบวนการตีความไปพร้อมกัน ทั้งนี้ (Namey et al., 2003, as cited in Saldana, 2013) สนับสนุนว่า การให้ความสำคัญของผู้เข้าร่วม/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นการช่วยรักษาระดับความลำเอียง (Bias) ที่เกิดขึ้นได้ และจะได้เห็นว่าใครพูดอะไรมากกว่าที่จะเห็นเพียงแค่จำนวนธีมที่ปรากฏเท่านั้น ฉะนั้น การวิเคราะห์แบบอุปนัยคือการตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่มองเห็นที่เก็บรวบรวมมาได้จากข้อมูลทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้จัดหมวดหมู่และสร้างธีมไว้แล้ว เป็นการหาความจริงจากข้อเท็จจริง (Fact) ส่วนย่อยหลาย ๆ ส่วนที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมแล้วสรุปความจริงชุดใหญ่ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมครอบคลุมข้อเท็จจริงส่วนย่อยหรือสร้างเป็นข้อสรุปทั่วไป

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือไว้วางใจของข้อมูลเชิงคุณภาพ

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Trustworthiness) ของข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้หลักการตรวจสอบความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ของลินคอล์น และคูบา (Lincoln & Cuba, 1985) โดยมีประเด็นต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การประกันคุณภาพการวิจัยดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ (Credibility)

ความน่าเชื่อถือ กล่าวคือ เป็นการแสดงให้เห็นว่า ขั้นตอน วิธีการในการศึกษาและผลการศึกษามีความเชื่อถือได้ จากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลคือ

1.1 ตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีสามเส้า คือ 1) ข้อมูลที่หลากหลาย กล่าวคือ เป็นการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งของผู้เข้าร่วมที่ได้นำเสนอไว้แล้วในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล 2)

ทฤษฎีที่หลากหลาย กล่าวคือ เป็นการนำทฤษฎีมาใช้มากกว่า 1 ทฤษฎีในการตีความข้อมูลซึ่งนำเสนอไว้แล้วในกรอบแนวคิดการวิจัย และ 3) วิธีการศึกษาที่หลากหลาย กล่าวคือ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

1.2 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล กล่าวคือ ผู้วิจัยให้รหัสสองรอบ เพื่อให้สอดคล้องกับปรากฏการณ์ ที่ศึกษาและกะทัดรัดมากยิ่งขึ้น เป็นการวิเคราะห์บริบทการกันสองส่วนคือวิเคราะห์องค์ประกอบ และวิเคราะห์อุปนัย โดยมีการตีความเชื่อมโยงเหตุการณ์พร้อมกับการนำเสนอข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อเป็นการรักษาระดับความลำเอียงที่เกิดขึ้นหรือทำให้ความลำเอียงเกิดขึ้นน้อยที่สุด

2. ความสามารถโยกย้ายถ่ายเทได้ (Transferability)

ความสามารถโยกย้ายถ่ายเทได้ กล่าวคือ ในงานวิจัยเชิงคุณภาพมิได้มีความมุ่งหวังที่จะนำผลการศึกษาไปใช้ทั่วไป (Generalization) ในบริบทที่มีความแตกต่างกัน เหมือนกับงานวิจัยเชิงปริมาณ แต่สามารถนำไปใช้ได้ในองค์กรณีอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับบริบทขององค์กรณีที่เข้าร่วมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งให้ข้อเสนอแนะหรือข้อมูลที่ศึกษาวิจัยอย่างเพียงพอ และละเอียดมากที่สุดเท่าที่มีความเป็นไปได้ ดังชี้ให้เห็นจากผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูล 2 เทคนิค เพื่อนำเสนอให้เห็นอย่างชัดเจน และมีความเป็นธรรมชาติของข้อมูล อันจะนำไปสู่การขยายต่อออกไปได้ สำหรับการนำเสนอผลการที่ได้จากการศึกษา ผู้วิจัยได้ให้รายละเอียดของบริบทในสิ่งที่ศึกษา และได้ตัดบทสนทนาที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มมาเขียนบรรยายร่วมด้วย พร้อม ๆ กับการนำเสนอมุมมองผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละภาคส่วน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำเสนองานหลังจากวิเคราะห์แล้ว 2 ครั้งแรก ครั้งแรกต้นเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2562 นำเสนอในเวทีประชุมนักศึกษาปริญญาเอกนานาชาติ ที่ The School of Psychology, Massey University ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้วิจัยเดินทางไปศึกษาและเรียนรู้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เชี่ยวชาญคือ ปรับหมวดหมู่การจัดกลุ่มคุณลักษณะคนคุณภาพให้กะทัดรัด และนำส่วนสำคัญที่พัฒนาคุณลักษณะให้เกิดผลที่เป็นจริงได้ และครั้งที่สองกลางเดือนตุลาคม พ.ศ. 2562 เป็นโครงการของทุนปริญญาเอกกาญจนาภิเษก รุ่น 19 มีอาจารย์ที่ปรึกษาชาวต่างชาติมาร่วมแลกเปลี่ยนและให้คำปรึกษาในการวิจัย ซึ่งในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอในเวทีอย่างเป็นทางการที่สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการให้ข้อมูลย้อนกลับคือ วิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาจำนวนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในแต่ละหมวดหมู่ และชี้ให้เห็นถึงมุมมองและความคิดของแต่ละภาคส่วนพร้อม ๆ กับเชื่อมโยงเข้าสู่ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

3. ความสามารถในการพึ่งพาได้ (Dependability)

ความสามารถในการพึ่งพาได้ กล่าวคือ เป็นการตรวจสอบการศึกษาค้นคว้า ทั้งกระบวนการและข้อค้นพบของงานวิจัยว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่อย่างไร กล่าวคือ ผู้วิจัย ได้ใช้หลายวิธีในการเก็บข้อมูล และทั้งในการจัดทำเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลภาคสนามที่ใช้ กับทุกเทคนิค ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามต่าง ๆ ที่ร่างขึ้นเป็นแนวหัวข้อการสัมภาษณ์ (Interview guide) และทำตารางตรวจสอบข้อคำถามเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาทั้งนี้เพื่อให้เห็น ความสอดคล้องของข้อค้นพบในแต่ละวิธีการ และสร้างความเชื่อมั่นได้ว่า ข้อค้นพบนั้นสอดคล้อง กับคำถามการวิจัย นอกจากนี้การเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาคัดเข้าหลายระดับของ บทบาทหน้าที่ตั้งแต่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงนโยบายระดับประเทศ ระดับภาคและจังหวัด ตลอดจน ผู้บริหาร นักทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และคนคุณภาพในโรงงานอุตสาหกรรมที่เป็น กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งทั้งหมดมีเกณฑ์การคัดเลือก

4. ความสามารถยืนยันได้ (Confirm ability)

ความสามารถยืนยันได้ กล่าวคือ ผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นถึงข้อค้นพบที่ยอมรับ ได้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงมีความเป็นกลางไม่พยายามตัดสิน แต่มุ่งมั่นที่รายงานว่าได้ค้นพบ อะไรจากการวิจัยโดยไม่ลำเอียง ดังนั้นในงานวิจัยนี้สามารถแสดงถึงข้อค้นพบที่ยอมรับของ ผู้เกี่ยวข้อง โดยเริ่มตั้งแต่ลงสนามวิจัยที่เก็บข้อมูลทั้งโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนา กลุ่ม ซึ่งในกระบวนการฟังและการทำความเข้าใจ รวมถึงการตีความที่ผู้วิจัยได้สะท้อนไปยังผู้ให้ ข้อมูลสำคัญทุกครั้ง ว่ามีผู้วิจัยมีความเข้าใจในสถานการณ์และเงื่อนไขที่ผู้เข้าร่วมต้องการจะสื่อ หรือไม่อย่างไร และทั้งนี้ ข้อมูลที่ผ่านการจัดระเบียบแล้วบางส่วนที่ยังคงคลุมเครือ ผู้วิจัยได้ ติดต่อพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับข้อความนั้น ๆ ว่าผู้วิจัยเข้าใจตรงกับที่ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญต้องการจะสื่อหรือไม่ แล้วมีการปรับแก้ให้เข้าใจตรงกัน เพื่อนำผลงานวิจัยไปใช้ พัฒนาคนคุณภาพในภาคอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภายใต้การยอมรับกันได้มากที่สุด

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ระยะที่ 2 นำผลการศึกษาเชิงคุณภาพจากระยะแรกมาต่อยอดด้วยงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยข้อมูลของระยะแรก นำมาใช้ในการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ และนิยามตัวแปรสังเกตของ คุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ส่วนตัวแปรความยึดมั่นผูกพัน ของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพนำมากำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและการ นิยามตัวแปรสังเกตจากการทบทวนวรรณกรรม ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแบบความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันของ

พนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

การกำหนดพื้นที่ศึกษา ประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ และองค์กร

ขอบเขตระดับพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วยขอบเขตเชิงภูมิศาสตร์ และขอบเขตระดับองค์กรการศึกษา ระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจึงกำหนดครอบคลุมพื้นที่ภาคใต้ในจังหวัดที่มีอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปตั้งอยู่ เบื้องต้นศึกษาและสืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูลโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า มีจำนวน 7 จังหวัด ที่มีโรงงานอุตสาหกรรมประเภทนี้ตั้งอยู่คือ จังหวัดสงขลา จังหวัดสุราษฎร์ จังหวัดสตูล จังหวัดตรัง จังหวัดปัตตานี จังหวัดชุมพร และจังหวัดระนอง ต่อมาผู้วิจัยได้ลงสำรวจ และออกพบปะ รวมถึงโทรศัพท์ถามโรงงานต่าง ๆ เพื่อยืนยันข้อมูลอีกครั้งที่แสดงในฐานข้อมูลว่า โรงงานต่าง ๆ ยังคงดำเนินกิจการอยู่หรือไม่ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากช่วงที่ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยระยะที่สอง ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2562 จนถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 เป็นช่วงที่ประเทศไทยประสบกับค่าเงินบาทแข็งค่า และประเด็นกฎหมายประมง (IUU Fishing) ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการถึงขั้นต้องปิดกิจการ แต่รายชื่ออาจยังคงปรากฏอยู่ในฐานข้อมูลของกรมโรงงาน หากไม่มีการสำรวจอาจเกิดความคลาดเคลื่อนในการลงพื้นที่ศึกษา ดังนั้น จึงมีความจำเป็นตรวจสอบให้แน่นอนอีกครั้งก่อนดำเนินการในขั้นตอนอื่น ๆ ของการวิจัยนี้

ต่อมาผู้วิจัยกำหนดเงื่อนไขในการคัดเลือกระดับองค์กร ดังต่อไปนี้ 1) มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือจัดการคนคุณภาพ 2) มีการส่งออกสินค้าไปขายยังต่างประเทศ 3) เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหาร และการจัดการ โดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) มีการเปิดดำเนินกิจการถึงวันที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลแล้วเสร็จ และ 5) บริษัทที่เข้าร่วมสมัครใจในการให้ข้อมูล ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนบริษัทที่ผ่านเกณฑ์ในการคัดเลือกทั้งหมด

จังหวัด	บริษัทที่ผ่านเกณฑ์	บริษัทที่ผ่านเกณฑ์	หมายเหตุ
	ข้อ 1-4	ทั้งหมด	
จังหวัดสงขลา	14	4	จะเห็นได้ว่าจาก
จังหวัดสุราษฎร์	3	2	เกณฑ์ขั้นต้นข้อ 1-4 มี
จังหวัดตรัง	3	1	ทั้งสิ้น 7 จังหวัด
จังหวัดชุมพร	1	1	27 บริษัท และ
จังหวัดสตูล	1	0	สมัครใจในการให้
จังหวัดปัตตานี	2	1	ข้อมูลจำนวน
จังหวัดระนอง	3	1	6 จังหวัด 10 บริษัท
รวม	27	10	

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร คนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ จำนวน 540 คน ของ 10 องค์กร ใน 6 จังหวัด ได้แก่ สงขลา สุราษฎร์ธานี ตรัง ชุมพร สตูล และปัตตานี

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง คือ คนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ จำนวน 360 คน ของจังหวัด และองค์กรที่ผ่านเกณฑ์ทั้งหมดข้างต้น โดยผู้วิจัยมีวิธีการการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น นั่นคือ เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เนื่องจาก พาสส์มอร์ และ แบคเคอร์ (Passmore & Bakker, 2005 อ้างถึงใน บังอร โสฬส, 2555) ให้ความเห็นว่า การวิจัยในองค์กรที่หาตัวอย่างได้ยาก การเลือกจึงเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเป็นไปตามตัวอย่างแบบเจาะจงหรือแบบชี้เฉพาะบุคคลนั้น ๆ ฉะนั้นเกณฑ์การคัดเลือกมีดังนี้ 1) เป็นกลุ่มแรงงานผู้มีทักษะ (Skilled labor) 2) ปฏิบัติงานในแผนกที่ใกล้เคียงกับการผลิต และผลิตภัณฑ์มากที่สุด ดังนั้นประกอบด้วยแผนกต่าง ๆ ดังนี้ แผนกผลิต แผนกประกันและควบคุมคุณภาพ แผนกวิจัย ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ แผนกปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ แผนกวิศวกรรม แผนกคลังสินค้า แผนกจัดซื้อวัตถุดิบ แผนกความปลอดภัย ชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม และแผนกเทคโนโลยีการผลิต 3) การศึกษาอย่างต่ำจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า เนื่องจากระดับการศึกษาที่กำหนดนี้สามารถเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้นได้ ซึ่งจากการลงพื้นที่สำรวจขั้นต้นก่อน

กำหนดกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บริษัทที่มีอายุมากกว่า 20 ปี และไม่เกิน 40 ปี คนคุณภาพที่เติบโตเข้าสู่ตำแหน่งบริหารส่วนหนึ่งเข้ามาทำงาน ตั้งแต่จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไป และเป็นคนที่อยู่ในกลุ่มเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และเบบี้บูมเมอร์ (Baby boomer) และส่วนบริษัทที่มีอายุมากกว่า 15 ปี และไม่เกิน 20 ปี คนคุณภาพที่เติบโตเข้าสู่ตำแหน่งบริหารส่วนใหญ่จบการศึกษาอย่างต่ำปริญญาตรี และคนกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เข้ามาทำงานครั้งแรกบรรจุตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้างาน และ/หรือหัวหน้างาน ฉะนั้น เพื่อครอบคลุมกับคนคุณภาพทุกรุ่นจึงกำหนดเงื่อนไขตามที่ได้ระบุไว้ สำหรับเกณฑ์การคัดออกคือ 1) กรณีที่ไม่ได้ทำงานในแผนกที่ได้ระบุไว้ และ 2) กรณีเป็นกลุ่มแรงงานไม่มีทักษะ (Unskilled labor) ปรากฏว่าปรากฏว่ามีผู้ผ่านเกณฑ์ทั้งหมดจำนวน 540 คน ดังแสดงตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนคนคุณภาพผ่านตามเกณฑ์คัดเข้า

รายชื่อบริษัท	จำนวนคนคุณภาพผ่านตามเกณฑ์ (คน)
A	25
B	40
C	200
D	25
E	60
F	25
G	50
H	35
J	30
K	50
รวม	540

เมื่อพิจารณาหลักการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามแนวคิดของไคล์ (Kline, 2005) ให้ข้อเสนอไว้ว่า การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้างขนาดตัวอย่าง 20 คนต่อหนึ่งตัวแปรสังเกต การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สกัดตัวแปรสังเกตได้ 14 ตัวแปร ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 280 คน อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด 540 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นอันเนื่องจาก 1) คนคุณภาพ

มีจำนวนน้อยในองค์กร 2) การเก็บข้อมูลกระทำค่อนข้างยาก เพราะองค์กรส่วนใหญ่ปรับระบบการผลิต และการบริหารจัดการ อีกทั้งเผชิญกับสภาวะเศรษฐกิจขาลง และ 3) การเก็บข้อมูลรวบรวมแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ ทำยสุดแบบสอบถามที่รับกลับและสมบูรณ์สามารถนำไปคำนวณได้จำนวน 360 คน ดังแสดงตาราง 9

เครื่องมือการวิจัย การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ แบบสอบถามใช้เก็บข้อมูลสำหรับคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ แบ่งแบบสอบถามเป็น 6 ตอน และ 4 แบบวัด โดยแบบวัดเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความยึดมั่นผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1: ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวคือ เป็นการถามข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างคือ คนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ประกอบด้วยตำแหน่งงานที่ทำในบริษัทปัจจุบัน แผนกที่ปฏิบัติอยู่ ตำแหน่งครั้งแรกที่บรรจุในบริษัทปัจจุบัน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน จังหวัดที่ปฏิบัติงาน เพศ อายุ ศาสนา และการศึกษา ข้อคำถามมีทั้งสิ้นจำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2: แบบวัดคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

แบบวัดคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ที่ได้ศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจากระยะที่ 1 เมื่อได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ในระยะเวลาที่ 1 แล้วประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย เพื่อนำไปสู่การสร้างคำถามให้มีความเป็นไปได้ และ นำไปใช้ให้เหมาะสมกับบริบทมากที่สุด แบบวัดนี้เป็นการวัดการรับรู้คุณลักษณะของตน โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าเชิงตัวเลข (Numerical rating scale) เป็นการให้คะแนน 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 คะแนน ไม่จริงเลย จนถึง 5 คะแนน จริงมากที่สุด แบบวัดแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กรอบความคิดเชิงสากล ข้อ 1-9 2) ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและ ทักษะด้านเทคโนโลยี ข้อ 10-15 3) ความไวต่อปัญหา และแก้ปัญหาซับซ้อนได้ ข้อ 16-19 4) ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ตั้งแต่ข้อ 20-26 และ 5) ทักษะด้านคนและสังคม ข้อ 27-36 ข้อคำถามมีทั้งสิ้น 36 ข้อ โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ค่าความเชื่อมั่น

(Reliability) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.57-0.79 การแปลความหมายของคะแนนพิจารณาจากผู้ตอบแบบวัดที่ได้คะแนนรวมสูงกว่า เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะคนคุณภาพมากกว่าคนที่ได้คะแนนน้อยกว่า

ตัวอย่าง: แบบวัดคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

กรอบความคิดเชิงสากล

ก. เมื่อท่านปฏิสัมพันธ์กับคนต่างชาติหรือต่างวัฒนธรรมกับท่าน ท่านมักทำความเข้าใจในความ เป็นปัจเจกบุคคลหรือมองวัฒนธรรมของเขาก่อนตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์เขา

ไม่เป็นจริงเลย ไม่เป็นจริง ไม่แน่ใจ เป็นจริง เป็นจริงมากที่สุด

.....

ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและ ทักษะด้านเทคโนโลยี

ข. ท่านเห็นว่า การคำนวณและการป้อนข้อมูลเข้าเครื่องจักร และ/หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็น ความสามารถที่จำเป็น

ไม่เป็นจริงเลย ไม่เป็นจริง ไม่แน่ใจ เป็นจริง เป็นจริงมากที่สุด

.....

ไวต่อปัญหา และแก้ปัญหาซับซ้อนได้

ค. ขณะทำงานหน้างาน ท่านสามารถ รับรู้ได้เร็วถึงความผิดปกติบางอย่าง หรือปัญหาที่อาจจะ เกิดขึ้น

ไม่เป็นจริงเลย ไม่เป็นจริง ไม่แน่ใจ เป็นจริง เป็นจริงมากที่สุด

.....

ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ

ง. บ่อยครั้งที่ท่านได้รับมอบหมายงานท่านตั้งใจปฏิบัติงานให้ดีที่สุด เพราะท่านเป็นส่วนหนึ่งต่อความสำเร็จ

ไม่เป็นจริงเลย ไม่เป็นจริง ไม่แน่ใจ เป็นจริง เป็นจริงมากที่สุด

.....

ทักษะด้านคนและสังคม

จ. ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการประสานความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม

ไม่เป็นจริงเลย ไม่เป็นจริง ไม่แน่ใจ เป็นจริง เป็นจริงมากที่สุด

.....

ตอนที่ 3: แบบวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

แบบวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทย เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น จากการศึกษาการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ที่ได้ศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 1 เมื่อได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ในระยะที่ 1 แล้วประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย เพื่อนำไปสู่การสร้างคำถามให้มีความเป็นไปได้ และนำไปใช้ให้เหมาะสมกับบริบทมากที่สุด แบบวัดนี้เป็นการวัดการรับรู้ถึงองค์การว่ามีการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าเชิงตัวเลข (Numerical rating scale) เป็นการให้คะแนน 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 คะแนนมีการปฏิบัติน้อยที่สุด จนถึง 5 คะแนน มีการปฏิบัติมากที่สุด แบบวัดแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การค้นหาและการดึงดูดคนคุณภาพ ตั้งแต่ข้อ 1-6 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา ตั้งแต่ข้อ 7-16 3) การดำรงรักษาคนคุณภาพ ตั้งแต่ข้อ 17-24 และ 4) การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน ตั้งแต่ข้อ 25-29 ข้อคำถามมีทั้งสิ้นจำนวน 29 ข้อ โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.67-

0.91 การแปลความหมายของคะแนนพิจารณาจากผู้ที่ได้คะแนนรวมได้สูงกว่า เป็นผู้ที่รับรู้ว่ามี การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มากกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ตัวอย่าง: แบบวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

การค้นหาและการดึงคุณค่าคนคุณภาพ

ก. บริษัทของท่านมีการค้นหาคนคุณภาพตั้งแต่แรกเข้าเป็นพนักงานใหม่ เช่น ร่วมมือกันร่าง หลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของบริษัท และ/หรือ ตลาดแรงงาน และเปิดโอกาสให้ นักศึกษาเข้าฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ในบริษัท เป็นต้น

มีการปฏิบัติ น้อยที่สุด	มีการปฏิบัติ น้อย	มีการปฏิบัติ ปานกลาง	มีการปฏิบัติ มาก	มีการปฏิบัติ มากที่สุด
----------------------------	----------------------	-------------------------	---------------------	---------------------------

.....

การฝึกอบรมและการพัฒนา

ข. บริษัทของท่านเปิดโอกาสให้เรียนรู้งานในต่างประเทศ / แลกเปลี่ยนการทำงานกับสาขาใน ต่างประเทศ

มีการปฏิบัติ น้อยที่สุด	มีการปฏิบัติ น้อย	มีการปฏิบัติ ปานกลาง	มีการปฏิบัติ มาก	มีการปฏิบัติ มากที่สุด
----------------------------	----------------------	-------------------------	---------------------	---------------------------

.....

การดำรงรักษาคนคุณภาพ

ค. บริษัทที่มีมอบหมายงานท้าทาย และหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น เพื่อแสดงถึงการให้ ความสำคัญกับคนคุณภาพ

มีการปฏิบัติ น้อยที่สุด	มีการปฏิบัติ น้อย	มีการปฏิบัติ ปานกลาง	มีการปฏิบัติ มาก	มีการปฏิบัติ มากที่สุด
----------------------------	----------------------	-------------------------	---------------------	---------------------------

.....

การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน

ง.บริษัทของท่านมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คนคุณภาพว่า ควรกระทำ/ไม่ควรกระทำ เพื่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน

มีการปฏิบัติ น้อยที่สุด	มีการปฏิบัติ น้อย	มีการปฏิบัติ ปานกลาง	มีการปฏิบัติ มาก	มีการปฏิบัติ มากที่สุด
----------------------------	----------------------	-------------------------	---------------------	---------------------------

.....

ตอนที่ 4: แบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

แบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี ซึ่งในแบบวัดนี้มี 2 องค์ประกอบ โดยอาศัยการแบ่งออกประกอบของ เสค (Sake, 2006) คือ องค์ประกอบแรกความยึดมั่นผูกพันต่องาน และองค์ประกอบสุดท้ายคือ ความผูกพันต่อองค์กร สำหรับองค์ประกอบด้านความยึดมั่นผูกพันต่องาน อาศัยการพัฒนาข้อคำถามจากแบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานซึ่งเป็นแบบสอบถามรายงานตนเอง (A self-report questionnaire) จากแบบวัด “The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)” ซึ่งเป็นข้อคำถามของเชาเฟลิ และแบคค์เคอร์ (Schaufeli & Bakker, 2003, as cited in Bakker & Schaufeli, 2017) เบื้องต้นแปลข้อคำถามบางข้อคำถามจากต้นฉบับ และผู้วิจัยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ส่วนการวัดความผูกพันต่อองค์กรได้ปรับปรุงตามแนวคิดของ ไอเอสอาร์ (ISR, 1997) แบบวัดนี้ใช้มาตราส่วนประมาณค่าเชิงตัวเลข (Numerical rating scale) เป็นการให้คะแนน 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 คะแนน คือ เห็นด้วยน้อยที่สุด จนถึง 5 คะแนน คือ เห็นด้วยมากที่สุด ฉะนั้น แบบวัดแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยึดมั่นผูกพันต่องาน ตั้งแต่ข้อ 1-9 และ 2) ความผูกพันต่อองค์กร ตั้งแต่ข้อ 10-16 คำถามทั้งสิ้นมี 16 ข้อ โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.92 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.58-0.84 การแปลความหมายของคะแนนพิจารณาจากผู้ที่ทำได้คะแนนสูงกว่าเป็นผู้ที่มีความยึดมั่นผูกพันมากกว่าผู้ที่ทำได้คะแนนน้อยกว่า

ตัวอย่าง: แบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

ความยึดมั่นผูกพันต่องาน

ก. ท่านมีพลังเหลือเพื่อในการทำงาน

เห็นด้วย น้อยที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด
.....

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ข. ท่านรู้สึกว่ ปัญหาของบริษัทแห่งนี้ เปรียบเสมือนปัญหาของท่านด้วย

เห็นด้วย น้อยที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด
.....

ตอนที่ 5: แบบวัดผลการปฏิบัติของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

แบบวัดผลการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยพัฒนาแบบวัดขึ้นเอง จากหลักคตินการนิยามความหมายและองค์ประกอบเชิงโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของ โอพารา (Opatha, 2015) และ ดอนเนล และเบรียน (O'Donnel & O'Brien, 1999) โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าเชิงตัวเลข (Numerical rating scale) เป็นการให้คะแนน 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 คะแนน เห็นด้วยน้อยที่สุด จนถึง 5 คะแนน เห็นด้วยมากที่สุด แบบวัดแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านปริมาณงาน ข้อ 1-3 2) ด้านคุณภาพ ตั้งแต่ข้อ 4-10 และ 3) ด้านทรัพยากร ตั้งแต่ข้อ 11-14 ประกอบด้วยข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 14 ข้อ โดยมี ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับเท่ากับ 0.91 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.71-0.91 การแปลความหมายของคะแนนพิจารณาจาก ผู้ที่ทำได้คะแนนสูงกว่าเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานมากกว่า ผู้ที่ทำได้คะแนนต่ำกว่า

ตัวอย่าง: แบบวัดผลการปฏิบัติของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

ด้านปริมาณงาน

ก. ท่านสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงได้ทันเวลาที่กำหนด

เห็นด้วย น้อยที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด
.....

ด้านคุณภาพ

ข. ท่านปฏิบัติงานได้ถูกต้องโดยไม่มีปัญหาตามมาภายหลัง

เห็นด้วย น้อยที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด
.....

ด้านทรัพยากร

ค. ท่านรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ของบริษัทให้พร้อมใช้งานเสมอ

เห็นด้วย น้อยที่สุด	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด
.....

ตอนที่ 6: ข้อเสนอแนะ และความต้องการในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์

ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อคำถามปลายเปิด เนื่องจากผู้วิจัยมีความประสงค์ให้คนคุณภาพได้แสดงความคิดเห็นตามประสบการณ์ที่ตนรับรู้และ/หรือได้รับไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม โดยข้อมูลส่วนนี้เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การจัดการระบบการจัดการคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ต่อไป

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

จากเครื่องมือที่ได้เสนอไปแล้วข้างต้น ผู้วิจัยมีขั้นตอนการสร้าง และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดดังต่อไปนี้

2.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการวิจัย

2.1.1 สร้างนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรดังต่อไปนี้ 1) คุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป ในภาคใต้ของประเทศไทย และ 2) การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทย จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 1 ที่ได้จากการให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญร่วมนิยามความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ และองค์ประกอบการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ พร้อม ๆ กับการทบทวนแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ส่วนการยึดมั่นผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ สร้างจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 กำหนดโครงสร้างขององค์ประกอบและตัวแปรสังเกตของแต่ละองค์ประกอบในแต่ละตัวแปร ตลอดจนสร้างข้อคำถามวัดตัวแปรตามนิยามเชิงปฏิบัติการ ดังนั้นเมื่อพัฒนาเครื่องมือวัดขึ้นทั้ง 4 แบบวัดแล้ว ผู้วิจัยจึงนำเครื่องมือวัดเหล่านี้ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทพิจารณาเป็นเบื้องต้น จากนั้นปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปสู่การหาคุณภาพของเครื่องมือที่จะกล่าวถึงถัดไป

2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย มีขั้นตอนและวิธีการดังต่อไปนี้

2.2.1 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยนำแบบวัดให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านด้านสถิติและเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ตรวจสอบการใช้ภาษา ความถูกต้อง ความครอบคลุมของข้อคำถามตามนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร หลังจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และให้ความเห็นข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยจึงนำแบบวัดมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.50 (อรพินทร์ ชูชม, 2545) และต่อมารวบรวมประเด็นข้อคิดเห็น และปรับแก้จากผู้เชี่ยวชาญ โดยการปรับข้อคำถามของแต่ละแบบวัดให้มีความสมบูรณ์ และรวบรวมข้อคำถามที่ถามในประเด็นเดียวกันเข้าด้วยกัน โดยมีรายละเอียดในการปรับแบบวัดแต่ละฉบับดังต่อไปนี้

2.2.1.1 แบบวัดทัศนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ กล่าวคือ แบบวัดนี้มีทั้งสิ้น 37 ข้อ และเมื่อผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาแล้ว ทำให้แบบวัดฉบับนี้เหลือจำนวน 36 ข้อ โดยการตัดข้อ 8 และข้อ 9 เนื่องจากมีค่า IOC เท่ากับ 0.20 ทั้งนี้ มีรายละเอียดการให้ข้อมูลย้อนกลับและการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้ องค์ประกอบที่ 1 กรอบความคิดเชิงสากล ตัดข้อ 8 ข้อความว่า “ท่านมีความสุขเมื่อได้แลกเปลี่ยนภาษากับคนต่างชาติ” และ ข้อ 9 ข้อความว่า “ท่านหมดความมอดทนเมื่อประสานงานกับคนต่างชาติต่างวัฒนธรรม” ตามลำดับ ส่วนข้อ 2, 3, 7 และ 11 มีการปรับปรุงภาษาและวางรูปประโยคใหม่ ดังนั้น องค์ประกอบนี้มีข้อคำถามเหลือ 9 ข้อ ส่วนข้อคำถามในมิติอื่น ๆ ไม่มีการตัด แต่มีการปรับปรุงภาษาใหม่ โดยการวางรูปแบบประโยคใหม่ และการตัดบางประโยคออกไป เพื่อสะท้อนสิ่งที่ต้องการวัดได้ชัดเจนขึ้นได้แก่ข้อ 21, 27, 28, 32, และ 37 นอกจากนี้มีผู้เชี่ยวชาญได้เพิ่มข้อคำถามในองค์ประกอบด้านคนและสังคมอีก 1 ข้อ ด้วยข้อคำถามที่ว่า “ท่านสามารถโยกย้าย หรือทำงานในเรื่องที่ท่านไม่ถนัดได้ หากมีความจำเป็น” กล่าวโดยสรุป แบบวัดฉบับนี้เมื่อผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญแล้วมีทั้งสิ้นจำนวน 36 ข้อ และมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 โดยแบ่งเป็น 1) กรอบความคิดเชิงสากล ข้อ 1-9 2) ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและ ทักษะด้านเทคโนโลยี ข้อ 10-15 3) การไวต่อปัญหา และแก้ปัญหาซับซ้อนได้ ข้อ 16-19 4) ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ข้อ 20-26 และ 5) ทักษะด้านคนและสังคม ข้อ 27-36

2.2.1.2 แบบวัดการนำทัศนคุณภาพไปใช้ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ มีทั้งสิ้นจำนวน 29 ข้อ เมื่อผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาแล้ว มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 และ แบบวัดฉบับนี้ไม่มีข้อคำถามในองค์ประกอบใด ๆ ที่ถูกตัดออก แต่มีการเรียบเรียงประโยคใหม่ ตัดประโยคบางประโยค ตัดข้อความ และตัดคำ เพื่อให้มีความกระชับขึ้นได้แก่ข้อ 1, 4, 17, 19, 22 และ 29

2.2.1.3 แบบวัดความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานทัศนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ มีทั้งสิ้นจำนวน 16 ข้อ โดยมีการตัดข้อ 15 ออก เนื่องจากมีค่า IOC เท่ากับ 0.40 ซึ่งมีรายละเอียดการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้ ในองค์ประกอบความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร ได้ตัดข้อคำถามที่ 15 ข้อความว่า “ท่านจงรักภักดีกับบริษัทแห่งนี้” และมีการปรับตัดคำ และเรียบเรียงภาษาให้มีความกะทัดรัดและเข้าใจยิ่งขึ้นได้แก่ ข้อ 5, 10, 11, 13 และ 14 นอกจากนี้มีผู้เชี่ยวชาญแนะนำให้เพิ่มข้อคำถามในส่วนขององค์ประกอบความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร อีก 1 ข้อ โดยให้เพิ่มข้อคำถามว่า “ท่านกล่าวถึงสิ่งดี ๆ ของบริษัทให้บุคคลอื่นได้รับรู้” กล่าวโดยสรุปคือ ข้อคำถามยังคงมีทั้งสิ้น 16 ข้อ และมีค่า

IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ซึ่งแบ่งเป็น องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่นผู้กันต่องาน ตั้งแต่ข้อ 1-9 และ องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่นผู้กันต่อองค์กร ตั้งแต่ข้อ 10-16

2.2.1.4 แบบวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ มีทั้งสิ้น 16 ข้อ เมื่อผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ได้ตัดข้อคำถามออกจำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 3, 11 และ 12 เนื่องจากทั้ง 3 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 0.04 ดังนั้น สรุปคือองค์ประกอบที่ 1 ด้านปริมาณงาน ตัดข้อ 3 ออก และได้เพิ่มข้อคำถามในองค์ประกอบนี้อีก 1 ข้อ ดังข้อความว่า ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตามจำนวนชิ้นงานที่บริษัทกำหนด และ องค์ประกอบที่ 3 ด้านการใช้ทรัพยากร ตัดข้อ 11 และ 12 กล่าวโดยสรุปข้อคำถามในแบบวัดฉบับนี้จึงเหลือข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 14 ข้อ ซึ่งมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 โดยองค์ประกอบด้านประมาณงาน ตั้งแต่ข้อ 1-3 ด้านคุณภาพตั้งแต่ข้อ 4-10 และด้านทรัพยากร ตั้งแต่ข้อ 11-14

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบวัดตามการตรวจสอบและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เมื่อเสร็จแล้วนำไปอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทพิจารณาอีกครั้ง ต่อมาจึงนำแบบวัดเหล่านี้ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเพื่อหาคุณภาพรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบวัด ดังรายละเอียดนำเสนอลำดับถัดไป

2.2.2 การหาค่าความเชื่อมั่นรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบวัดแต่ละฉบับ โดยการนำแบบวัดที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจำนวน 92 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ และจังหวัดสมุทรสาครที่เป็นบริษัทสาขาหรือเครือข่ายของบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา โดยแบ่งเป็นคนคุณภาพในอุตสาหกรรมของภาคใต้จำนวน 72 คน และจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 20 คน การตรวจสอบในขั้นตอนนี้ เพื่อหาอำนาจจำแนกรายข้อโดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวมของแบบวัดแต่ละองค์ประกอบ แล้วพิจารณาผลควบคู่กับการพิจารณาเนื้อหาเพื่อปรับข้อความ หากเป็นคำถามที่มีอำนาจจำแนกต่ำ และถ้าตัดข้อคำถามข้อนั้นออกไปจะทำให้ไม่ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างของแบบตามนิยามทฤษฎีและปฏิบัติการแล้ว พิจารณาตัดข้อคำถามนั้นออกไป โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ทั้งนี้เลือกคะแนนเฉพาะที่มีความสัมพันธ์คะแนนรวมเป็นบวกและมีค่าตั้งแต่ 0.03 มาเป็นข้อคำถาม และการหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัดทั้งฉบับ และรายองค์ประกอบโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดที่ยอมรับได้ต้องมีค่า 0.70 ขึ้นไป (Nunnally & Bernstein, 1994; Aiken, 2003) โดยมีรายละเอียดความเชื่อมั่นรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบวัดแต่ละฉบับ ดังต่อไปนี้

2.2.2.1 แบบวัดคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ พบว่า มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.35-0.74 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 ดังนั้น จะเห็นได้ว่าไม่มีการตัดข้อคำถามใด ๆ ออกทั้งสิ้น และหลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริง มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.37 -0.68 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 พิจารณาตารางภาคผนวก ข

2.2.2.2 แบบวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ พบว่า มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.37-0.82 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 ดังนั้น จะเห็นได้ว่าไม่มีการตัดข้อคำถามใด ๆ ออกทั้งสิ้น และหลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริง มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.48-0.79 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 พิจารณาตารางภาคผนวก ข

2.2.2.3 แบบวัดความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ พบว่า มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.30-0.76 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.92 ดังนั้น จะเห็นได้ว่าไม่มีการตัดข้อคำถามใด ๆ ออกทั้งสิ้น และหลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริง มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.35-0.74 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.93 พิจารณาตารางภาคผนวก ข

2.2.2.4 แบบวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ พบว่า มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.44-0.73 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.91 ดังนั้น จะเห็นได้ว่าไม่มีการตัดข้อคำถามใด ๆ ออกทั้งสิ้น และหลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริง มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.67-0.73 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 พิจารณาตารางภาคผนวก ข

2.2.3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง สำหรับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างนั้น ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อพิจารณาความกลมกลืนระหว่างโมเดลการวัดที่สร้างขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในที่นี้ผู้วิจัยใช้ค่าดัชนีและเกณฑ์ต่าง ๆ ในการพิจารณาดังต่อไปนี้ ค่าไคสแควร์ (χ^2) ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ หรือค่าสัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระไม่เกิน 5 นอกจากนี้ยังพิจารณาค่าอื่น ๆ ร่วมด้วย ได้แก่ 1) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนสัมพัทธ์ ประกอบด้วย ค่า Comparative Fit Index (CFI) และค่า Normed Fit Index (NFI) มีค่า 0.90 ขึ้นไป (Kline, 2005) 2) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ ประกอบด้วย ค่า Goodness of Fit Index (GFI) มีค่า 0.90 ขึ้นไป 3) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า

(Root Mean Square error of Approximation: RMSEA) กล่าวคือ ค่าที่ดีมาก ๆ ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าระหว่าง 0.05- 0.08 โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือกลมกลืนพอใช้ และค่า 0.08-0.10 โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อย ในขณะที่ หากมีค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่า โมเดลไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 85) และ 4) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน ได้แก่ ค่า Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) น้อยกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999)

สำหรับค่าไค-สแควร์ (χ^2) เป็นการพิจารณาถึงความสอดคล้องมากกว่า ทดสอบว่าโมเดลที่สร้างขึ้นมานั้นถูกหรือไม่ (สุวิมล ติรภานันท์, 2555, น. 241) มีข้อยกเว้นที่อาจมีนัยสำคัญทางสถิติได้ อาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดมาก ยิ่งกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ค่าค่าไคสแควร์จะยิ่งสูงไปด้วย แม้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนแล้วก็ตาม (Schumaer & Lomax, 2004, p. 100) และทั้งนี้อาจสรุปผลได้ไม่ถูกต้อง จึงควรแก้ไขโดยการพิจารณาค่าสัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระร่วมด้วย

การตรวจสอบครั้งนี้ หากพบว่า โมเดลไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะปรับโมเดลต่อไป แล้ววิเคราะห์ใหม่ โดยการปรับตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิด ทฤษฎี และค่านิยมเชิงปฏิบัติการเป็นหลักสำคัญ นอกจากนี้ตรวจสอบว่าโครงสร้างองค์ประกอบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่แล้ว ยังมีการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดอีกด้วย โดยการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงในการวัด (Construct reliability and validity) เพื่อพิจารณาว่า ตัวแปรบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงในการวัดตัวแปรแฝง โดยการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct reliability: CR) เกณฑ์การพิจารณาหากมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรสังเกต หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด (Hair et al., 2010, p. 710) และคำนวณหาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตที่ตัวแปรแฝงสามารถอธิบายได้ (Average variance extracted: AVE) เกณฑ์การพิจารณาควรมีค่ามากกว่า 0.50 ถือได้ว่าเป็นความเที่ยงตรงเชิงเข้าสู่ (Fornell & Larcker, 1981) แต่ถ้าค่า AVE น้อยกว่า 0.50 ควรพิจารณาค่าอื่น ๆ ประกอบด้วย ยกตัวอย่างเช่น 1) ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง ต้องมากกว่า 0.70 และ 2) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ต้องมีนัยสำคัญ (Ping, 2009) โดยตัวแปรสังเกตหรือตัวบ่งชี้ ของตัวแปรแฝง ต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (Factor loading) วัดได้อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ใช้ได้ควรมีค่า 0.45 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ดีควรมีค่า 0.55 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ดีมาก 0.63 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ดีเยี่ยม 0.71 (Tabachnick & Fidell, 2013, p. 2013 as cited in Comrey & Lee, 1922) ดังนั้น การตรวจสอบความความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือวัดทั้ง 4 ฉบับ ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) มีรายละเอียดแต่ละฉบับดังต่อไปนี้

2.2.3.1 แบบวัดคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ ผลการวิเคราะห์ ดังนี้ 1) การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า แบบจำลองคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยออก รวมถึงข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกับข้อคำถามอื่น ๆ โดยพิจารณาตัดออกทีละข้อคำถาม จนกระทั่งแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบปรากฏผลการวิเคราะห์คือ $\chi^2 = 607.96$, $df = 357$, $\chi^2/df = 1.70$, $RMSEA = 0.044$, $SRMR = 0.043$, $GFI = 0.90$, $CFI = 0.99$ และ $NFI = 0.97$ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และหากพิจารณาค่า SRMR คือ น้อยกว่า 0.05 ถือว่าแบบจำลองสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยคุณลักษณะคนคุณภาพมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ กรอบความคิดเชิงสากล ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและทักษะด้านเทคโนโลยี การไวต่อปัญหาและการแก้ปัญหาซับซ้อนได้ การเป็นผู้ประกอบการ และทักษะด้านคนและสังคม และ 2) การตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัด พบว่า ด้านความตรงเชิงเข้าคู่ โดยพิจารณาจากค่า AVE ปรากฏว่าต่ำกว่า 0.50 ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง หรือ ค่า CR ปรากฏว่ามากกว่า 0.70 และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้อ อยู่ระหว่าง 0.57-0.79 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ ดีเยี่ยม แสดงว่า ข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด

2.1.3.2 แบบวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ พบผลการวิเคราะห์ ดังนี้ 1) การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า แบบจำลองการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป ไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยออก รวมถึงข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อน กับข้อคำถามอื่น ๆ โดยพิจารณา

ตัดออกทีละข้อคำถาม จนกระทั่งแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบปรากฏผลการวิเคราะห์คือ $\chi^2 = 502.62$, $df = 204$, $\chi^2/df = 2.46$, $RMSEA = 0.064$, $SRMR = 0.034$, $GFI = 0.90$, $CFI = 0.99$ และ $NFI = 0.98$ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แบบจำลองการนำคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และหากพิจารณาค่า SRMR ถือว่าแบบจำลองกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์พอใช้ โดยการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การค้นหาและการดึงดูดคนคุณภาพ การฝึกอบรมและการพัฒนา การดำรงรักษาคนคุณภาพ การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลการวัด พบว่า ด้านความเที่ยงตรงเชิงเข้าสู่ โดยพิจารณาจากค่า AVE ปรากฏว่ามากกว่า 0.50 และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง หรือค่า CR รวมอีกด้วย ปรากฏว่า มากกว่า 0.70 และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายชื่ออยู่ระหว่าง 0.67-0.91 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายชื่อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีเยี่ยม รองลงมาคือดีมาก แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด

2.1.3.3 แบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ พบผลการวิเคราะห์ ดังนี้ 1) การตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า แบบจำลองความยึดมั่นผูกพันของพนักงานคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดข้อคำถาม ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยออก รวมถึงข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกับข้อคำถามอื่น ๆ โดยในแบบวัดนี้ตัดข้อคำถามออกเพียง 1 ข้อเท่านั้น และพบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบปรากฏผลการวิเคราะห์คือ $\chi^2 = 224.80$, $df = 82$, $\chi^2/df = 2.74$, $RMSEA = 0.070$, $SRMR = 0.048$, $GFI = 0.92$, $CFI = 0.98$ และ $NFI = 0.97$ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองความยึดมั่นผูกพันของพนักงานคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และหากพิจารณาค่า SRMR ถือว่าแบบจำลองกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์พอใช้ โดยความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพันต่องาน และความยึดมั่นต่อองค์กร และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลการวัด พบว่า ด้านความเที่ยงตรงเชิงเข้าสู่ โดยพิจารณาจากค่า AVE ปรากฏว่า มีตัวแปรสังเกต 1 ค่าที่ต่ำกว่า 0.50 คือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเท่ากับ 0.46 ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงพิจารณาค่าความ

เชื่อมั่นของตัวแปรแฝง หรือ ค่า CR ปรากฏว่ามากกว่า 0.70 และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.58-0.84 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ ดีเยี่ยม แสดงว่า ข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด

2.1.3.4 แบบวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ พบผลการวิเคราะห์ ดังนี้ 1) การตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า แบบจำลองผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบปรากฏผลการวิเคราะห์คือ $\chi^2 = 208.13$ $df = 74$, $\chi^2/df = 2.81$, $RMSEA = 0.075$, $SRMR = 0.046$, $GFI = 0.92$, $CFI = 0.99$ และ $NFI = 0.98$ และหากพิจารณาค่า SRMR ถือว่า แบบจำลองกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์พอใช้ โดยผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และด้านการใช้ทรัพยากร ในขณะที่ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลการวัด พบว่า ด้านความเที่ยงตรงเชิงเข้าคู่ โดยพิจารณาจากค่า AVE ปรากฏว่า มีตัวแปรสังเกต 1 ค่าที่ต่ำกว่า 0.50 คือ ด้านปริมาณ ฉะนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง หรือค่า CR ปรากฏว่ามากกว่า 0.70 และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.71-0.91 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้อ พบว่า ข้อคำถามทั้งหมดอยู่ระดับดีเยี่ยม แสดงว่า ข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัดตัวแปร

แบบวัด	จำนวนข้อ	Factor loading	Construct reliability: CR	Average variance extracted: AVE
1. คุณลักษณะคนคุณภาพ				
- กรอบความคิดเชิงสากล	6	0.57-0.70	0.84	0.43
-ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและทักษะด้านเทคโนโลยี	5	0.60-0.73	0.86	0.47
-การไวต่อปัญหา และการแก้ปัญหาซับซ้อน	4	0.66-0.79	0.74	0.41
-การเป็นผู้ประกอบการ	6	0.65-0.75	0.83	0.49
-ด้านคนและสังคม	8	0.60-0.73	0.91	0.45
$\chi^2 = 607.96$, $df = 357$, $p < 0.01$, $RMSEA=0.044$, $SRMR=0.043$, $GFI = 0.90$, $CFI=0.99$, $NFI=0.97$				
2. การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์				
- การค้นหาและการดึงดูดคนคุณภาพ	6	0.70-0.86	0.92	0.60
- การฝึกอบรมและการพัฒนา	9	0.67-0.84	0.96	0.57
- การดำรงรักษาคนคุณภาพ	6	0.71-0.91	0.95	0.72
- การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน	3	0.74-0.80	0.86	0.67
$\chi^2 = 502.62$, $df = 204$, $p < 0.01$, $RMSEA=0.064$, $SRMR=0.034$, $GFI = 0.90$, $CFI = 0.99$, $NFI=0.98$				
3. ความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน				
- ความยืดหยุ่นผูกพันต่องาน	9	0.60-0.79	0.94	0.52
- ความผูกพันต่อองค์กร	6	0.58-0.84	0.86	0.46
$\chi^2 = 224.80$, $df = 82$, $p < 0.01$, $RMSEA = 0.070$, $SRMR = 0.048$, $GFI = 0.92$, $CFI = 0.98$, $NFI=0.97$				
4. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน				
- ด้านปริมาณ	3	0.81-0.86	0.69	0.42
- ด้านคุณภาพ	7	0.71-0.77	0.93	0.56
- ด้านการใช้ทรัพยากร	4	0.79-0.91	0.85	0.59
$\chi^2 = 208.13$, $df = 74$, $p < 0.01$, $RMSEA = 0.075$, $SRMR = 0.046$, $GFI = 0.92$, $CFI = 0.99$, $NFI=0.98$				

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนสิงหาคม จนถึงเดือน ธันวาคม 2562 โดยมีขั้นตอน และรายละเอียดในการเก็บข้อมูลดังนี้

1. เดือนสิงหาคม พ.ศ.2562 ผู้วิจัยติดต่อไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงงานอุตสาหกรรม ทั้ง 10 แห่ง พร้อมชี้แจง 1) วัตถุประสงค์ในการวิจัย 2) ประโยชน์งานวิจัยฉบับนี้ และประโยชน์ขององค์กรที่ได้จากงานวิจัยฉบับนี้ และ 3) คุณสมบัติของผู้เข้าร่วม พร้อมแสดงหนังสือติดต่ออย่างเป็นทางการที่ออกหนังสือโดยบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. เดือนกันยายน พ.ศ. 2562 บริษัทที่เข้าร่วมในการวิจัยได้ติดต่อกลับ และแจ้งจำนวนคนคุณภาพของแต่ละบริษัท ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้สอบถามกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ประสานงานในการช่วยเหลือเก็บข้อมูลครั้งนี้ว่าจะสะดวกให้ผู้วิจัยเป็นผู้ลงพื้นที่ไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง หรือจะส่งแบบสอบถามไปยังบริษัท เพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคนคุณภาพต่อไป ผลปรากฏว่า จำนวนบริษัททั้งหมดสะดวกให้ส่งแบบสอบถามไปยังทางไปรษณีย์ และทางบริษัทเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ ส่วนการรับแบบสอบถามกลับจำนวนครั้งหนึ่งของบริษัททั้งหมด ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการรับแบบสอบถามกลับด้วยตนเอง

3. เดือนกันยายน พ.ศ.2562 แบบสอบถามทั้งหมดได้จัดส่งถึงบริษัทที่เข้าร่วมจำนวนแบบสอบถามได้จัดส่งตามจำนวนของคนคุณภาพที่บริษัทได้แจ้งไว้ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำแบบสอบถามที่เก็บกับกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มคนคุณภาพแจกจ่ายแบบสอบถามนี้ไปยังหัวหน้างานแต่ละฝ่าย/แผนกในกลุ่มคนคุณภาพประจำอยู่ และหัวหน้าฝ่าย/แผนกเป็นผู้แจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มคนคุณภาพที่ประจำอยู่ในสายการบังคับบัญชาชั้น ๆ หลังจากนั้นหัวหน้าฝ่าย/แผนกที่ได้รับแบบสอบถามไปนำแบบสอบถามมาส่งให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่เป็น ผู้ประสานของโครงการวิจัยนี้ เบื้องต้นกำหนดไว้ว่ารับแบบสอบถามคืนประมาณเดือนตุลาคม พ.ศ.2562

4. เดือนตุลาคม พ.ศ.2562 ผู้วิจัยติดต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละบริษัทที่เป็นผู้ประสาน เพื่อสอบถามถึงความก้าวหน้าในการเก็บรวบรวมข้อมูล และจะนัดหมายในการลงไปเก็บแบบสอบถามคืนกลับ และจัดส่งแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ต่อไป ปรากฏว่าเดือนตุลาคมมีแบบสอบถามที่จัดส่งคืนกลับมาทางไปรษณีย์ประมาณ 3 บริษัท เนื่องจากบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่ได้จัดส่ง โดยให้เหตุผลว่า อยู่ในช่วง 1) เร่งการผลิต 2) การดำเนินการตรวจสอบแลประกันคุณภาพ 3) กำลังปรับปรุงระบบการผลิต และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

และ 5) ช่วงตรวจสอบแรงงาน ซึ่งส่วนนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับบริษัทที่ต้องรีบดำเนินการ ดังนั้น ผู้วิจัยขยายเวลาไปจนถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ 2562

5. เดือนพฤศจิกายน พ.ศ 2562 ผู้วิจัยติดต่อไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละบริษัทอีกครั้ง ปรากฏว่า มีจำนวน 5 บริษัทที่สามารถให้ผู้วิจัยเข้าไปปรับแบบสอบถามกลับจากบริษัทได้ ดังนั้น ผู้วิจัยได้เดินทางลงพื้นที่ในภาคใต้ เพื่อปรับแบบสอบถามกลับด้วยตนเอง และระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับด้วย และหากพบว่าแบบสอบถามฉบับใดไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยคัดออกทันที และบันทึกจำนวนแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไว้ทุกบริษัททันทีที่เก็บรวบรวมมา เพื่อให้ผู้วิจัยได้ทราบจำนวนแน่นอน และความเป็นไปได้ในการวิเคราะห์ภายใต้หลักเกณฑ์ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ และทั้งนี้ เหลืออีก 2 บริษัทที่แบบสอบถามยังดำเนินการกับข้อมูลไม่แล้วเสร็จ ผู้วิจัยจึงขยายเวลาไปจนถึงประมาณกลางเดือนธันวาคม พ.ศ 2562

6. ประมาณเกือบเดือนธันวาคม พ.ศ 2562 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามจากบริษัทที่เหลืออยู่ทั้งหมด และได้ตรวจนับ พร้อมทั้งพิจารณาความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม นอกจากนี้ กลับไปทบทวนโดยการตรวจนับและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาก่อนหน้านี้อีกครั้ง ผลปรากฏว่า แบบสอบถามที่ได้รับมาจากบริษัททั้งจำนวน 10 แห่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ที่สามารถนำไปวิเคราะห์ โมเดลสมการเชิงโครงสร้างได้ ดังตารางแสดงข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนคนคุณภาพหรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามที่รับกลับ และแบบสอบถามที่สมบูรณ์

ตาราง 9 ข้อมูลเปรียบเทียบจำนวนคนคุณภาพที่บริษัทมีทั้งหมดหรือแจกจ่ายแบบสอบถามทั้งหมด แบบสอบถามที่รับกลับ และแบบสอบถามที่สมบูรณ์

รายชื่อ บริษัท	จำนวนคนคุณภาพ ที่บริษัท มีทั้งหมด/แจกแบบสอบถามทั้งหมด (คน)	แบบสอบถาม ที่รับกลับ (คน)	แบบสอบถาม ที่สมบูรณ์ (คน)
A	25	24	24
B	40	27	27
C	200	133	118
D	25	19	19
E	60	52	49
F	25	18	18
G	50	35	20
H	35	34	34
J	30	20	19
K	50	40	32
รวม	540	402	360

จากตารางข้างต้น ชี้ให้เห็นได้ว่า แบบสอบถามที่ได้รับกลับคิดเป็นร้อยละ 74.4 ของจำนวนคนคุณภาพที่บริษัทมีทั้งหมดหรือจำนวนที่แจกแบบสอบถามทั้งหมด และทั้งนี้แบบสอบถามที่คัดออกมีจำนวน 42 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 10.44 ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับสาเหตุในการคัดออกคือ ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้ปฏิบัติงานในแผนกที่กำหนดไว้ในเกณฑ์ของการคัดเลือก และผู้ตอบแบบสอบถามตอบคำถามไม่สมบูรณ์ ฉะนั้น สรุปได้ว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ที่ใช้ศึกษาครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 360 คน ดังนั้น จึงเป็นการเพียงพอที่จะนำไปสู่การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดกระทำข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้คัดแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามไม่อยู่ในเกณฑ์ออก และพิจารณาความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ผลปรากฏว่า แบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ครั้งนี้มีจำนวน 360 ชุด ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น และหลังจากนั้น ผู้วิจัยจัดทำคู่มือตัวแปร ต่อมานำมาลงรหัสข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ก่อนที่จะไปสู่การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

2.1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐานหรือสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ และร้อยละ ทั้งนี้เพื่อต้องการทราบข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ตำแหน่งงานที่ทำในบริษัทปัจจุบัน แผนกที่ปฏิบัติงานอยู่ ตำแหน่งครั้งแรกที่บรรจุในบริษัทปัจจุบัน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน จังหวัดที่ปฏิบัติงาน เพศ อายุ ศาสนา และการศึกษา ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้เป็นประโยชน์ในการทำความเข้าใจกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น เพื่อยังประโยชน์ให้บริษัทและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำคุณคุณภาพไปใช้ประโยชน์ และกำหนดคุณลักษณะคนคุณภาพภายใต้บริบทของกลุ่มตัวอย่างในมิติต่าง ๆ

2.2 การวิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวแปร ก่อนนำไปสู่การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อนำไปสู่การตอบคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัยในระยะที่สอง และสมมติฐานการวิจัยต่อไป โดยมีการวิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบ 2 ลักษณะหลัก คือ ลักษณะแรกการวิเคราะห์ตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปร และลักษณะสุดท้ายการวิเคราะห์ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และความโด่งของตัวแปรสังเกต และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย และการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้โปรแกรม LISREL รุ่น 8.72 การวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย กล่าวคือ เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ โดยมีสมมติฐานหลักคือ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความยึดมั่นผูกพันของพนักงานคนคุณภาพ และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งในส่วนนี้เป็นการประเมินตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลในภาพรวม ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติ และดัชนีความกลมกลืนมาวิเคราะห์ โดยใช้ค่าและหลักเกณฑ์เดียวกันกับที่ใช้ในการตรวจสอบความความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างของแต่ละเครื่องมือวัดตัวแปรดังที่ได้กล่าว ไว้แล้วข้างต้น อย่างไรก็ดี ผู้วิจัยสรุปเกณฑ์อีกครั้ง ดังรายละเอียดในตาราง 10

ตาราง 10 ค่าดัชนีความกลมกลืน

ดัชนี	เกณฑ์ค่าดัชนีความกลมกลืน
χ^2	p-value > 0.05
χ^2 / df	มีค่าน้อยกว่า 5
RMSEA	< 0.05 โมเดล กลมกลืนดีมาก
	0.05- 0.08 โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือกลมกลืนพอใช้
	0.08-0.10 โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อย
	> 0.10 แสดงว่า โมเดลยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
SRMR	< 0.08
GFI	> 0.90
CFI	> 0.90
NFI	> 0.90

สำหรับการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และสมมุติฐานย่อย ได้แก่

- 1) คุณลักษณะของคนคุณภาพ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้
- 2) การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้
- 3) ความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้
- 4) คุณลักษณะคนคุณภาพ มีอิทธิพลทางตรงต่อความยืดหยุ่นผูกพันของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้

5) การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลทางตรงต่อความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้

6) คุณลักษณะคนคุณภาพส่งผลผ่านความยืดหยุ่นผูกพันไปยังผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้

7) การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยการส่งผ่านความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้

ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้การทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าอิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวม โดยการประเมินค่าพารามิเตอร์ในโมเดลจากค่าสัมประสิทธิ์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2)

การพิทักษ์สิทธิและจรรยาบรรณในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำเรื่องขออนุมัติโครงการวิจัยต่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยที่สถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ก่อนเก็บข้อมูลการวิจัย เพื่อยึดหลักการเคารพในตัวบุคคล (Respect for person) ได้รับการอนุมัติ หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC-157/61E และ SWUEC-157/2561E (ต่อไปจริยธรรมครั้งที่ 1)

บทที่ 4 ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้: การวิจัยผลฐานวิธี ซึ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ส่วนนี้แบ่งเป็น ระยะเวลาการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทำความเข้าใจความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ และองค์ประกอบและวิธีการการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ภายใต้บริบทอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ภายใต้การพัฒนาเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 โดยศึกษาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาคนคุณภาพในภาคอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ และระยะที่สอง เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ การนำเสนอข้อมูล การศึกษาทั้งระยะที่หนึ่งและสองนำเสนอโดยไม่ระบุชื่อของบริษัทและบุคคลที่เข้าร่วมในการศึกษาครั้งนี้ โดยใช้เป็นนามสมมติทั้งหมด รวมถึงนำเสนอข้อมูลเป็นภาพรวม นั่นคือ ไม่ระบุเป็นรายบริษัทและรายบุคคล ดังรายละเอียดแต่ละส่วนต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงคุณภาพ

การศึกษานำเสนอข้อมูลส่วนนี้ มี 3 ตอน ดังต่อไปนี้ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และวิธีการเก็บข้อมูล ประกอบด้วย ชื่อ องค์กร บริษัท สถานะ อายุ การศึกษา และวิธีการเก็บข้อมูล ซึ่งการนำเสนอข้อมูลส่วนนี้เป็นการนำเสนอเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) 2) คุณลักษณะคนคุณภาพอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป และ 3) องค์ประกอบ และวิธีการ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป สำหรับการนำเสนอ ตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ได้ศึกษาข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งนี้ กระบวนการวิเคราะห์และวิธีการวิเคราะห์ที่ได้แสดงไว้แล้วในบทก่อนหน้านี้ ซึ่งการนำเสนอจะนำเสนอแต่ละรายองค์ประกอบพร้อมก็นำข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละกลุ่มที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม และจะนำมาสู่การตีความ เพื่อให้ความหมายแก่ข้อมูล และรหัสร้อยเรียงเข้าสู่องค์ประกอบต่าง ๆ ดังนั้นมีรายละเอียดในการนำเสนอ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และวิธีการเก็บข้อมูล

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กล่าวคือ 1) การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่มคือ

กลุ่มแรก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศ ได้แก่ PO1 และ PO2 ทั้งสองท่านเป็นผู้บริหารระดับสูงของสมาคมผู้ประกอบการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป

กลุ่มที่สอง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับภาค/จังหวัด ได้แก่ PO3 และ PO4 ซึ่ง PO3 เป็นผู้บริหารระดับสูงของสมาคมผู้ประกอบการ และ PO4 เป็นตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในพื้นที่ศึกษา

กลุ่มที่สาม คือผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กร ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีอำนาจกระทำการแทน ได้แก่ C1 และ C2 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้มีอำนาจกระทำการแทน ได้แก่ H1, H2, H3 และ H4 และผู้จัดการแผนกและ/หรือหัวหน้างานที่ทำงานใกล้ชิดกับคนคุณภาพ ได้แก่ S1, S2, ST1 และ ST2 และคนคุณภาพ ได้แก่ TS1, TS2, TS3 และ TS4 2) การสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กร ประกอบด้วย กลุ่มผู้จัดการแผนกและ/หรือหัวหน้างานที่ทำงานใกล้ชิดกับกลุ่มคนคุณภาพ ได้แก่ S1, S2, GS1, GS2, GS3 และ GS4 และกลุ่มคนคุณภาพ TS1, TS2, TS3G, TS4G, TS3, TS4, GT1 และ GT4 ฉะนั้น ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังแสดงในตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 11 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และวิธีการเก็บข้อมูล

ชื่อ	บริษัท	ตำแหน่ง	สถานะ	วิธีการเก็บข้อมูล		อายุ (ปี)			ระดับการศึกษา
				I	G	22-39	40-54	55 +	
PO 1	NPO1	บริหาร	-	✓			✓		ป.โท
PO 2	NPO2	บริหาร		✓				✓	ป.โท
PO 3	NPO3	บริหาร		✓				✓	ป.โท
PO4	GO1	บริหาร		✓				✓	ป.โท
C1	I	กระทำ	Talent	✓			✓		ป.โท
H1	I	หัวหน้า		✓		✓			ป.ตรี
H2	I	"		✓		✓			ป.ตรี
H3	I	"		✓		✓			ป.ตรี
S1/S1G	I	ผจก.	Talent	✓	✓	✓			ป.ตรี
S2/S2G	I	"	Talent	✓	✓	✓			ป.ตรี
TS1/TS1G	I	หัวหน้า	Talent	✓	✓	✓			ป.ตรี
TS2/	I	"	Talent	✓	✓	✓			ป.ตรี
TS3G	I	"	Talent		✓	✓			ป.ตรี
TS4G					✓	✓			ป.ตรี
C2	B	บริหาร		✓			✓		ป.โท
H4	B	ผจก.		✓		✓			ป.โท
ST 1	B	ผจก.	Talent	✓		✓			ป.ตรี
ST 2	B	ผจก.	Talent	✓		✓			ป.ตรี
TS 3/GT2	B	ผช. ผจก.	Talent	✓	✓	✓			ป.ตรี
TS 4/GT4	B	ผช. ผจก.	Talent	✓	✓	✓			ป.ตรี
GS1	B	หัวหน้า	Talent		✓	✓			ป.ตรี
GS2	B	"			✓	✓			ป.ตรี
GS3	B	"			✓		✓		ป.ตรี
GS4	B	"			✓		✓		ป.ตรี
GT1	B	หัวหน้า	Talent		✓	✓			ป.ตรี
GT3	B	"	Talent		✓		✓		ป.ตรี
				18	14	17	6	3	
				(70%)	(54%)	(65%)	(23%)	(12%)	

รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น จำนวน 26 คน

หมายเหตุ: 1. วิธีการสัมภาษณ์แบบ: I หมายถึง การสัมภาษณ์เชิงลึก และ G หมายถึง การสนทนากลุ่ม

2. C1 เข้าร่วมในฐานะเป็นผู้มีอำนาจกระทำการแทนผู้บริหารระดับสูง

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่า มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวนทั้งสิ้น 26 คน แบ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกือบสามในสี่ และการสนทนากลุ่มมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญครึ่งหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด นอกจากนี้ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กรในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปเป็นผู้บริหารที่เติบโตมาจากคนคุณภาพประมาณครึ่งหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด โดยทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้จัดการ และผู้จัดการแผนก

สำหรับอายุของผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 22-39 ปีมีจำนวนเกินครึ่ง และรองลงมาอยู่ระหว่าง 40-54 ปีมีประมาณหนึ่งในห้าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด นอกจากนี้ เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า กลุ่มคนคุณภาพส่วนใหญ่อายุระหว่าง 22-39 ปี มีประมาณสองในห้าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด ส่วนระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีเกือบสามในสี่ และรองลงมาปริญญาโทมีประมาณสามในสิบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด ตามลำดับ

ตอนที่ 2 คุณลักษณะของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

เบื้องต้น การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ก่อนนำไปสู่การหาคำตอบต่อประเด็นคำถามการวิจัยว่า คุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้มีอะไรบ้างและเป็นอย่างไร ภายใต้บริบทการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 นั้น โดยผ่านมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละภาคส่วน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น จากผลการศึกษาคุณลักษณะคนคุณภาพ พบว่า มี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) กรอบความคิดเชิงสากล 2) ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและทักษะด้านเทคโนโลยี 3) การไวต่อปัญหาและการแก้ปัญหาซับซ้อนได้ 4) การเป็นผู้ประกอบการ และ 5) ความสามารถด้านคนและสังคม ดังรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบต่อไปนี้

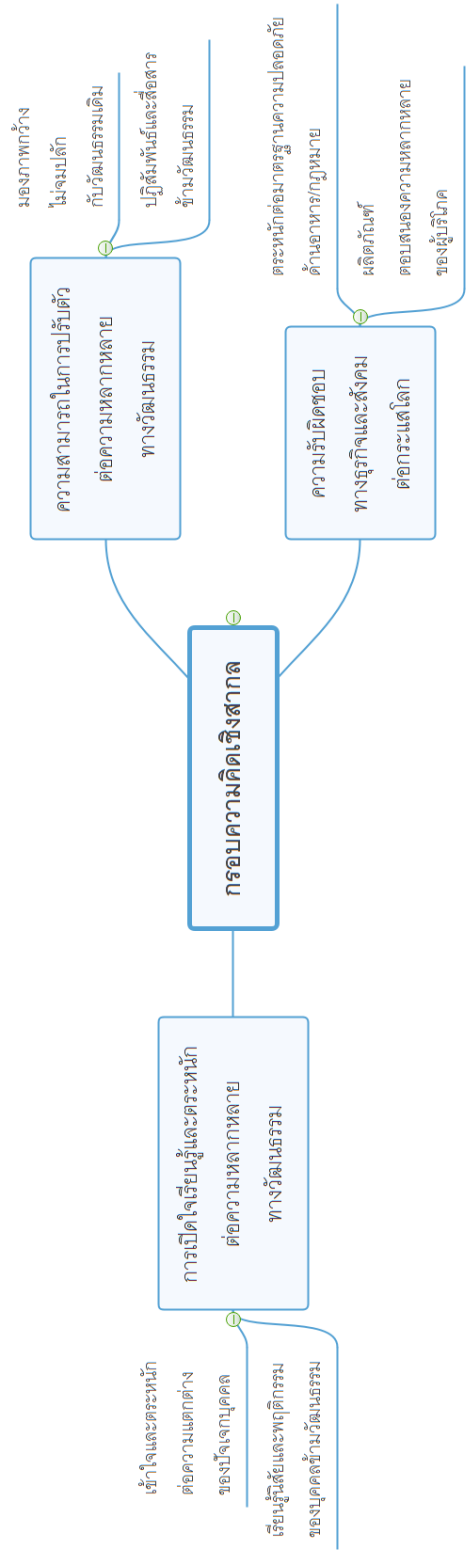
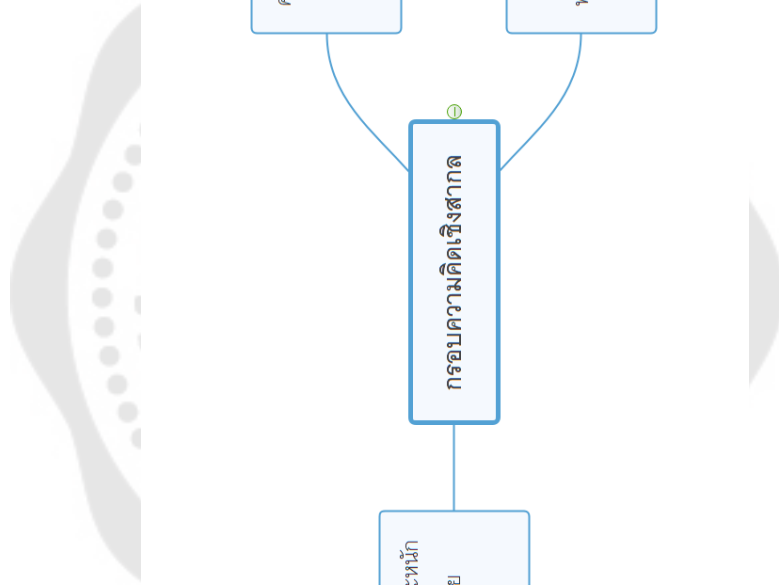
1. กรอบความคิดเชิงสากล

จากการศึกษาผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดเห็นว่า กรอบความคิดเชิงสากลเกิดขึ้นของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป เป็นคุณลักษณะสำคัญ และจำเป็นต้องพัฒนาให้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสนับสนุนคนคุณภาพไปสู่เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพระดับสากล เนื่องจาก การก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำในอนาคตนั้น ความสามารถในมองเห็นความท้าทายในอนาคต และสามารถปรับความท้าทายที่เกิดขึ้นเข้าสู่บริบทองค์กรได้ถือเป็นความท้าทาย ด้วยเงื่อนไขของบริบทเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะด้านการปฏิสัมพันธ์กับแรงงานข้ามชาติ ลูกค้าภายในและภายนอกประเทศ ตลอดจนด้านกฎหมายประมงที่เข้ามาควบคุมการทำธุรกิจ ดังเช่นคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“กรอบความคิดเชิงสากลถือเป็นความสามารถอย่างหนึ่งในการเผชิญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตัวนี้สำคัญกับเรามากในฐานะเราเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และส่งสินค้าไปขายยังต่างประเทศ และโลกปัจจุบันเราไม่ได้ทำงานเพียงแค่ชาติเดียว แม้กระทั่งในโรงงานมีไม่ต่ำกว่า 3 ชาติ ... ”
(C1)

กลุ่มนี้มีทัศนะว่า การที่คนคุณภาพมีคุณลักษณะกรอบความคิดเชิงสากล ควรประกอบด้วย การเปิดใจเรียนรู้ และตระหนักต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความสามารถในการปรับตัวต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความรับผิดชอบต่อธุรกิจ และสังคมต่อกระแสวิกฤต ดังภาพประกอบ 7





ภาพประกอบ 7 คุณลักษณะคนคุณภาพด้านกรอบคุณสมบัติเชิงสากล

1.1 การเปิดใจเรียนรู้ และตระหนักต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกินครึ่งหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึก (จำนวน 12 คน) ส่วนใหญ่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มนี้ เป็นกลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศ และ ระดับจังหวัด และระดับองค์กร ทั้งนี้มีกลุ่มคนคุณภาพเพียงหนึ่งในสิบเท่านั้น (จำนวน 2 คน) ที่ให้ความเห็นด้านนี้ เมื่อมองตำแหน่งงานของคนคุณภาพทั้ง 2 คนนี้ พบว่า พวกเขาทำงาน ตำแหน่งหัวหน้างาน และผู้ช่วยผู้จัดการ ฉะนั้น เมื่อพิจารณาสถานภาพของผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านนี้คือกลุ่มบริหาร โดยให้มีความเห็นว่า ลักษณะณะของคนที่เปิดใจเรียนรู้และตระหนักต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม นั่นคือ คนคุณภาพตระหนักต่อความแตกต่างของปัจเจกบุคคลแต่ละวัฒนธรรม ความสามารถในการเรียนรู้นิสัยและพฤติกรรมการทำงานของคนอื่น ๆ ข้ามวัฒนธรรม ดังเช่นคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายหนึ่งว่า

“...เรื่องเปิดใจเรียนรู้ และตระหนักต่อวัฒนธรรมที่หลากหลายอันนี้สำคัญมาก” (ST 1)

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ชี้ไปยังประเด็นความแตกต่างเชิงชาติพันธุ์ของผู้ใช้แรงงานที่ทำงานร่วมกัน และมีความจำเป็นในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมร่วมด้วย ดังเช่นคำกล่าวของคนคุณภาพที่ทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการแผนกรายหนึ่ง และนักทรัพยากรมนุษย์รายหนึ่งว่า

“...แม้กระทั่งความแตกต่างในเรื่องเชื้อชาติของแรงงานในกลุ่มพนักงานที่ไร้ทักษะ ไม่ว่าจะพม่า กัมพูชา และไทย การที่เราอยู่กับองค์กรได้ เราต้องคำนึงว่าทุกคนมีความแตกต่าง เข้าใจความแตกต่างของคนแต่ละวัฒนธรรม” (TS4)

“...การเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นสิ่งจำเป็นเลย ยกตัวอย่างเช่น เราจับพม่าและกัมพูชามาทำงาน เราต้องเรียนรู้เขา เขาต้องเรียนรู้เราเหมือนกัน” (H2)

ในขณะที่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน และคนคุณภาพที่ทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน และผู้ช่วยผู้จัดการแผนกกลุ่มหนึ่ง ชี้ให้เห็นความสำคัญของการเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และความแตกต่างระหว่างบุคคล ตลอดจนการเรียนรู้นิสัยใจคอของหุ้นส่วนต่าง ๆ ว่า มีส่วนสำคัญในเชิงการบริหาร และการจัดทรัพยากรมนุษย์ และสำคัญต่อการติดต่อทางธุรกิจ ดังข้อความตัวอย่างด้านล่างว่า

“บางเรื่องเรอบอกเหมือนกัน เห็นเหมือนกัน แต่ตีความอีกแบบ การตัดสินใจ บางอย่าง มันยากมาก ถ้าเราไม่เรียนรู้ความแตกต่างของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละวัฒนธรรม ยกตัวอย่าง เราเห็น แรงงาน กัมพูชาเป็นผืนแดงที่ผิวหนึ่งเราตกใจ มาทราบภายหลังว่า เขามีความเชื่อว่า ถ้าเขาไม่สบายเขาเอาเหรียญมาขูด ผิวหนึ่งให้แดง ๆ เป็นแผล เดิมที่เราคิดว่า เขาไม่สบายเป็นโรคผิวหนัง เราเลยส่งเขากลับประเทศต้นทาง ซึ่งมีหลายคนมาก ด้วยเหตุผลว่า เราไม่เข้าใจเขา...” (C2)

“เราส่งคนคุณภาพที่จะก้าวสู่ตำแหน่งบริหารไปประจำในเวียดนามลักษณะของ คนทำงานในเวียดนามมีความแตกต่างจากคนไทย และคนในองค์กรเราเหมือนกัน เราต้องเปิดรับ เรียนรู้ และ เข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่างจากเรา ตอนนี้อยู่ในโรงงานของเรามีคนพม่า กัมพูชา เราต้องเข้าใจคนพวกนี้ว่ามีความแตกต่างกับเราทั้งการทำงานและการใช้ชีวิต เหมือนคนพม่า เขาชอบเข้าวัด ทำบุญพอถึงเวลาเหล่านี้เราก็ต้อง อนุญาตให้เขาไปทำบุญ” (S2)

“การเจอลูกค้าชาวต่างชาติ ก่อนที่จะเจอเขาหนูต้องรู้แล้วว่า คนที่หนูจะพบเขา เขา เป็นคนชาติไหน และชาตินั้นเป็นอย่างไร หนูต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับพวกเขาเท่าที่หนูทำได้ เข้าลักษณะรู้เขา รู้ เรา เพื่อปรับตัวเขาให้ได้ โดยเฉพาะการทำธุรกิจ ถ้าเราเรียนรู้หุ่นส่วนของเรา ทำให้เราง่ายในการปรับตัว มากขึ้น แรก ๆ หนูก็เผชิญกับความลำบากเหมือนกัน แต่เมื่อเรามาทำงาน เราหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะไม่เจอกับ ชาวต่างชาติ หนูจึงต้องเตรียมตัวให้พร้อม” (TS5)

1.2 ความสามารถในการปรับตัวต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกินครึ่งหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึก (จำนวน 10 คน) มีทัศนะว่า การที่คนคุณภาพมีคุณลักษณะกรอบความคิดเชิงสากล พวกเขาควร มีความสามารถในการปรับตัวต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม นั่นคือ การเปิดกว้างทางความคิด ไม่จมปลัก อยู่กับวัฒนธรรมเดิม เนื่องจากแรงงานในกระบวนการผลิตส่วนใหญ่เป็นแรงงานข้ามชาติ พวกเขาต้องปรับตัวเขา และตัวเราต้องทำงานร่วมกับบุคคลเหล่านี้ ดังนั้น คนคุณภาพจึงจำเป็นต้อง ปรับตัวและปรับความคิดเช่นกัน ทั้งนี้เพื่ออยู่ร่วมกันได้โดยปราศจากความแตกต่างทาง วัฒนธรรม ดังยกตัวอย่างเช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับภาค/จังหวัดกล่าวว่า

“...เราควรรู้จักปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานไม่ว่าชาติไหน และเปิดใจรับฟังความคิดเห็น ถือว่าสำคัญมาก” (PO4)

และนอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร นักทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มคนคุณภาพที่อยู่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการแผนก ซึ่ให้เห็นว่า

“...การเข้ามาทำงานในโรงงานอาหารทะเลแปรรูป เป็นการปรับเปลี่ยนชีวิตจากจากอยู่บ้านมาอยู่โรงงาน ยิ่งถ้าคนคุณภาพต้องไปทำงานในบริษัทสาขาต่างประเทศ ยิ่งต้องปรับตัว เมื่อเปลี่ยนพื้นที่เมื่อไหร่ ตัวพวกเขาต้องปรับและเปลี่ยนไปด้วย นั่นคือ เขาต้องเห็นภาพที่กว้างขึ้น ไม่ติดปลักอยู่กับพื้นที่ที่เขาอยู่” (C2)

“...การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรม มีความสำคัญมาก ยกตัวอย่างเช่น เวลารับคนมาทำงาน นื่องพูดกับพนักงานเสมอว่า เรื่องการปรับตัวทำให้เกิดความยืดหยุ่น ทำให้เราอยู่ได้กับทุกที่ และควรเปิดใจรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน” (H4)

“...การที่เราทำงานอยู่ในบริษัทที่มีทั้งคนไทยและคนต่างชาติ โดยเฉพาะแรงงานในสายการผลิต เราควรคิดว่า มีวิธีอยู่อย่างไรที่จะทำให้งานอยู่ได้ คนอยู่ได้ และมีความสุข นื่องมองว่าจุดนี้สำคัญ” (TS 4)

1.3 ความรับผิดชอบทางธุรกิจและสังคมต่อกระแสโลก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประมาณหนึ่งในสิบ (จำนวน 2 คน) ซึ่งทั้งสองเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศ และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีความเห็นว่า ลักษณะของคนคุณภาพที่มีความรับผิดชอบทางธุรกิจและสังคมต่อกระแสโลก ควรเป็นผู้ที่ตระหนักต่อมาตรฐานความปลอดภัย ด้านอาหาร กฎหมายด้านประมง และกติกาสากล ตลอดจนสามารถผลิตสินค้าตอบสนองความต้องการผู้บริโภคได้หลากหลายกลุ่ม และหลากหลายประเทศ ดังยืนยันได้จากคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“เรื่องกฎหมายประมงเป็นสิ่งที่ทำทายนมาก ๆ กับพวกเราในอุตสาหกรรมประมงนี้ คนคุณภาพอุตสาหกรรมนี้ต้องการคนที่มีความเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงเชิงกระแสโลกไม่ใช่เข้าใจการเปลี่ยนแปลงแค่เฉพาะบุคคลหรือท้องถิ่นเท่านั้น มันรวมเรื่องอื่น ๆ ด้วย ยกตัวอย่างเช่น เรือประมง ไทยมีการรื้อระบบเพื่อทำระบบทุกอย่างให้ถูกต้อง ไม่มีแรงงานเถื่อนต้องไปปฏิบัติตาม GLP คือการใช้แรงงานที่ดี และ IUU Fishing นี่คือคำว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมประมงนี้ รวมไปถึงความปลอดภัยด้านอาหาร” (C1)

“คนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปต้องรู้ว่า กระแสโลกไปถึงไหน และเป็นอย่างไร ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และสิทธิมนุษยชนเข้าไปด้วย เหล่านี้คือ สิ่งที่ต้องรู้ คนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปเป็นงานที่รับผิดชอบสูงมากกับชีวิตคน คุณจะต้องผลิตสินค้าตามกฎหมาย กติกาสากล และถูกสุขลักษณะ” (PO2)

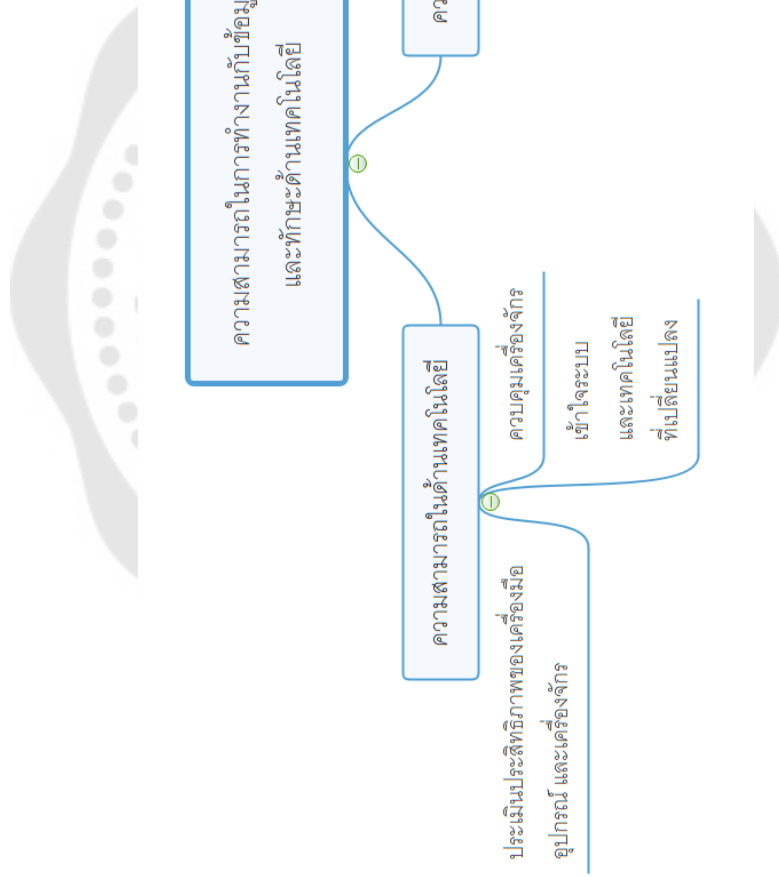
“...คนคุณภาพต้องตระหนักต่อจริยธรรม จรรยาบรรณขององค์กรเป็นใหญ่ โยงไปถึงความปลอดภัยของอาหาร กฎหมายด้านแรงงาน” (C1)

“คนคุณภาพที่ทำงานอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปต้องรู้แนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคด้วย มองไปยังสินค้าในกลุ่มของผู้สูงอายุ และเด็กอ่อนด้วย และนี่คือ กระแสโลกที่ก้าวเข้ามา ดังนั้นคุณต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยไม่ใช่องค์กรอย่างเดียว คุณต้องไม่ยึดติดอยู่กับการกระทำแบบเดิม ๆ ขายสินค้าอยู่ในตลาด เดิม ๆ ที่คิดว่าทำได้ แต่ทุกวันนี้มันทำไม่ได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมันบีบให้เราต้องก้าวออกมา ต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ต้องคิดใหม่ ทำความเข้าใจกับรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถค้าขายหรือทำธุรกิจข้ามวัฒนธรรมหรือข้ามประเทศได้” (PO2)

กล่าวโดยสรุป จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดเห็นว่า กรอบความคิดเชิงสากล เป็นคุณลักษณะหนึ่งของคนคุณภาพ ที่จำเป็นมากทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คนคุณภาพที่จะก้าวเข้าสู่ผู้บริหารในอนาคตที่ ควรจะมีมุมมองเห็นโอกาสและความท้าทายของกระแสโลก เพื่อปรับปรับความเข้าสู่บริบทขององค์กรได้

2. ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและทักษะด้านเทคโนโลยี

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่แสดงทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านนี้เกินครึ่งหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึก (จำนวน 10 คน) ส่วนใหญ่กลุ่มนี้เป็นผู้ทำงานอยู่ในกระบวนการผลิตได้แก่ กลุ่มคนคุณภาพ ที่ทำงานตำแหน่งหัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้จัดการ และผู้จัดการแผนก โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะท้อนความคิดว่า แม้ปัจจุบันองค์กรหลายแห่งเริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาแทนที่คนและอนาคตนำมาใช้เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม คนยังคงมีความสำคัญในอุตสาหกรรมลักษณะนี้ สำหรับความสามารถในการทำงานกับข้อมูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กำหนดกรอบของคุณลักษณะด้านนี้ไว้ว่า ความสามารถในการทำงานกับข้อมูล คือ มีความสามารถในการคำนวณ และป้อนข้อมูลเข้าเครื่องจักรและเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีความเข้าใจต่อข้อมูลที่แสดงออกมา เพื่อการตัดสินใจ ส่วนทักษะด้านเทคโนโลยี คือ มีความสามารถในการควบคุมเครื่องจักร และสิ่งประดิษฐ์ใหม่หน้างาน เข้าใจระบบ และเทคโนโลยีการผลิตที่เปลี่ยนแปลงไป และความสามารถประเมินประสิทธิภาพของอุปกรณ์เครื่องมือหรือเครื่องจักร ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 คุณลักษณะและคุณภาพด้านความสามารถในการทำงานกับข้อมูล และทักษะด้านเทคโนโลยี

2.1 ความสามารถในการทำงานกับข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้ปฏิบัติอยู่ในกระบวนการผลิตให้ความเห็นว่า การพัฒนาเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 แม้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ๆ เข้ามาในกระบวนการผลิตมากขึ้น อย่างไรก็ตาม คนยังมีความสำคัญ เพราะมนุษย์เป็นผู้สั่งงานระบบ และเข้าใจในสิ่งที่ระบบประมวลออกมา สำหรับด้านความสามารถในการทำงานกับข้อมูล นั่นคือ ความสามารถในการป้อนข้อมูลเข้าเครื่องจักร และเข้าใจข้อมูลที่แสดงผลออกมา ดังตัวอย่างเช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้กล่าวถึงความสามารถในการทำงานกับข้อมูลว่า

“... การทำงานเมื่อนาคมีเทคโนโลยีสมัยใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่คนมากขึ้น แต่คนต้องมีความสามารถในการป้อนข้อมูล เพื่อกำหนดค่าต่าง ๆ ของระบบและกระบวนการต่าง ๆ ในกระบวนการหน้างาน และอีกทั้ง คนที่ทำงานกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เขาต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจข้อมูลที่แสดงผลออกมาว่า หมายถึงอะไร และเป็นอย่างไร เพื่อเขาสามารถตัดสินใจได้ และเข้าใจข้อมูลที่แสดงผลออกมา เพื่อตัดสินใจ” (TS3) “

“...หากเรานำเครื่องจักรมาแทนคน คนต้องกำหนดระบบให้เป็น และคำนวณให้ได้ก่อนป้อนเข้าสู่เครื่องจักร และนี่แสดงให้เห็นว่า คนยังคงมีความสำคัญแม้ว่านำเครื่องจักรเข้ามาแทนที่ แต่คนต้องมีความสามารถซับซ้อนและสูงขึ้น” (TS4)

2.2 ทักษะด้านเทคโนโลยี

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความเห็นว่า การพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 แม้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้แทนคน แต่ใช้ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งเทคโนโลยีทำงานได้ดีในส่วนงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ สำหรับในอุตสาหกรรมประเภทนี้ คนที่ทำงานในกระบวนการผลิตยังคงมีความสำคัญด้วยลักษณะและประเภทของงาน เพียงแต่เพิ่มความซับซ้อนในการทำงานกับเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น ดังนั้น ทักษะด้านเทคโนโลยีที่คนคุณภาพจำเป็นต้องมีคือ ความสามารถในการควบคุมเครื่องจักร เข้าใจระบบของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง และประเมินประสิทธิภาพของเครื่องมือ อุปกรณ์ และเครื่องจักร ซึ่งทางผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่า คนกลุ่มนี้สามารถพัฒนาจากคนกลุ่มเดิมที่มีอยู่แล้วได้ ดังตัวอย่างคำกล่าวเช่น

“ถ้าเรามองว่าคนที่รับเข้าเข้ามาแล้วหรือตอนนี้กำลังทำงานอยู่ในกระบวนการผลิตแล้วเหมาะสมหรือยังกับการพัฒนาสู่อุตสาหกรรม 4.0 ผมมองว่า การทำงานในกระบวนการผลิตเพียงตัดคนบางฟังก์ชันที่แทนด้วยเทคโนโลยีได้เท่านั้น ยังคงมีคนทำหน้าที่ตรวจสอบ ปิดฉลาก ยังคงมีคนไปดูว่าฉลากเบี้ยว

มัย ยังคงมีคน Operate เครื่องจักรอยู่ ซึ่งต้องเพิ่มทักษะในการควบคุมเครื่องจักร และการทำงานกับเครื่องจักร หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ เราพัฒนาคนกลุ่มนี้ได้ และเป็นคนเดิมที่มีอยู่แล้ว” (C1)

“คนต้องควบคุมเครื่องจักร และยากมากที่จะนำเครื่องจักรมาแทนในอุตสาหกรรมการผลิตแปรรูปอาหารทะเล เนื่องจากขึ้นอยู่กับวัตถุดิบด้วย ยกตัวอย่างเช่นถ้าวัตถุดิบไม่ดีพอสายตาคนและการตัดสินใจของคนในการผ่าและการหันวัตถุดิบมีความสำคัญมาก อีกทั้งหลายขั้นตอนของกระบวนการผลิต ยังคงต้องการใช้สายตาคนในการทำงาน และการสัมผัสกับวัตถุดิบ ยิ่งไปกว่านั้นคนเป็นผู้ดูแลและกดปุ่มเครื่องจักรอยู่ดี” (H2)

“คนคุณภาพต้องเข้าใจกับระบบ และเทคโนโลยีการผลิตที่เปลี่ยนไปว่ามีความซับซ้อนเพียงใด” (H2)

“...ต้องรู้ว่าเทคโนโลยีเก่าและใหม่มันใช้งานสัมพันธ์กันอย่างไร คนควรเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ สิ่งใหม่ที่จะนำเข้ามาให้มากที่สุด เราต้องรู้มัน...” (TS4)

“คนต้องรู้ว่าหุ่นยนต์และระบบการผลิตที่ฉลาด ที่แตกต่างออกไป และแตกต่างกันอย่างไร ถ้าไม่รู้เรื่องนี้ก็ทำงานในระบบที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ได้” (TS3)

“คนคุณภาพควรมีความสามารถในการประเมินสภาพเครื่องจักร เช่น การใช้แรงงานคนทำปลาจากชิ้นใหญ่ให้เป็นชิ้นเล็ก เราต้องสามารถคำนวณได้ว่าเครื่องจักรสามารถทำได้เท่าไร ทำตามสเปกที่เรากำหนดหรือไม่ เช่น กำหนดให้มีความยาว 3 เซนติเมตร เราต้องกำหนดเครื่องอย่างไร กำหนดได้เท่าไร เพื่อได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ หากเรานำเครื่องจักรมาแทนคน เราก็ต้องกำหนดระบบให้เป็น และคำนวณให้ได้” (TS 4)

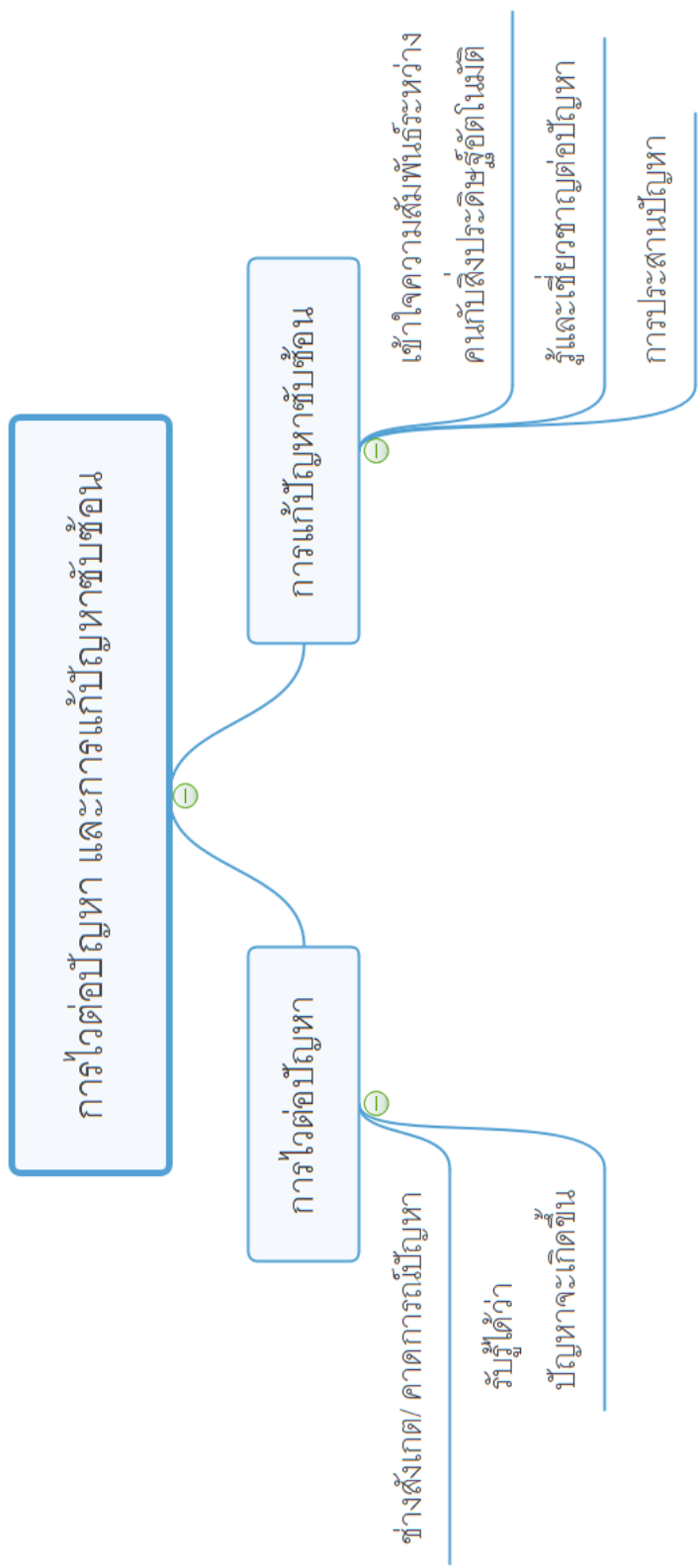
สำหรับการสนทนากลุ่มได้พูดคุยถึงคุณลักษณะคนคุณภาพด้านนี้ และให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกับการสัมภาษณ์เชิงลึกเช่นเดียวกันว่า คนต้องเข้าใจ และมีความรู้กับระบบ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ดังคำกล่าวตอนหนึ่งว่า

“...เมื่อนำเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิต หรือนำเทคโนโลยีเข้ามา แทนที่แรงงานคนบางส่วนแล้ว ถ้าคนที่มาอยู่ในโรงงานที่จะก้าวสู่ 4.0 เขาควรมีความรู้ และเข้าใจระบบการใช้เทคโนโลยีการผลิตใหม่ และเข้าใจว่า เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปมีความสำคัญมากน้อยเพียงไหน” (S1G)

กล่าวโดยสรุป จากข้อค้นพบที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งให้เห็นว่า แม้จะพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 การทำงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปคนยังคงมีความสำคัญต่อระบบการผลิต ซึ่งเทคโนโลยีสมัยใหม่ ๆ สามารถนำมาแทนคนได้เพียงบางส่วนเท่านั้น โดยเฉพาะงานที่ทำซ้ำ ๆ และไม่ต้องการใช้ความละเอียด อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีหน้างานบางส่วนเปลี่ยนแปลงไปจากการปรับระบบการผลิตใหม่ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนา ดังนั้นคุณลักษณะคนคุณภาพกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จึงสัมพันธ์กัน ด้วยสาเหตุเช่นนี้ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและทักษะด้านเทคโนโลยีของคนคุณภาพจึงมีความจำเป็นและคุณลักษณะด้านนี้มีความซับซ้อนมากขึ้น และทักษะด้านนี้ถือเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การไวต่อปัญหา และการแก้ปัญหาซับซ้อนได้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความเห็นว่า คนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปควรมีลักษณะเช่นนี้ร่วมด้วย มีจำนวนเกินครึ่งหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด (จำนวน 10 คน) ผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มนี้มีหลากหลาย ทั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศ ประมาณหนึ่งในสิบ (จำนวน 2 คน) คนคุณภาพประมาณหนึ่งในห้า (จำนวน 4 คน) หัวหน้างานเกือบสองในห้า (จำนวน 3 คน) ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด และมีนักทรัพยากรมนุษย์เพียง 1 คนเท่านั้น ปรากฏข้อค้นพบว่า ลักษณะไวต่อปัญหา นั่นคือ ความสามารถในความว่องไวต่อปัญหา และรับรู้ได้เร็วว่ากำลังจะเกิดปัญหา ส่วนการแก้ปัญหาซับซ้อนคือ การเข้าในความสัมพันธ์ระหว่างคนกับเทคโนโลยี รู้และเชี่ยวชาญต่อปัญหา และประสานปัญหาได้ ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 คุณลักษณะคนคุณภาพด้านการไวต่อปัญหาและการแก้ปัญหาซับซ้อน

3.1 การไวต่อปัญหา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังคงยืนยันว่า การพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ความซับซ้อนในกระบวนการผลิตเพิ่มขึ้น คนยังคงมีความสำคัญในกระบวนการผลิต โดยคนเข้าไปเกี่ยวข้องในกระบวนการปรับปรุงและการตัดสินใจต่าง ๆ ในระบบ ด้วยเหตุนี้คุณลักษณะด้านการไวต่อปัญหาจึงจำเป็น นั่นคือ เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ผิดสังเกตสามารถรับรู้ได้ว่าอาจมีปัญหบบางสิ่งบางอย่างอย่างเกิดขึ้น รับรู้ได้ว่าปัญหา ที่ต้องช่างสังเกต และไวต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และการคาดการณ์ว่ามีปัญหาอะไรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ดังเช่นคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“อนาคตอุตสาหกรรม 4.0 ความซับซ้อนในกระบวนการผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องจากคนทำงานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการตัดสินใจในกระบวนการผลิตครั้งสุดท้ายยังคงเป็นคน โดยคนเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการปรับปรุงต่าง ๆ ในระบบ ดังนั้นคนคุณภาพ ต้องเป็นนักแก้ปัญหาและไวต่อสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากในกระบวนการผลิตเกิดปัญหาตลอดเวลา” (PO1)

“...แม้ว่าจะเป็นอุตสาหกรรม 4.0 เราต้องใช้คน เพราะใช้ไอทีทั้งหมดไม่ได้ ถ้าโปรแกรมเกิดผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อน คนต้องป้อนข้อมูลเข้าไป เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีสร้างสรรค์ที่นำเข้ามา เหมือนที่นี้มีเทคโนโลยีสมัยใหม่แทนคน คนต้องเป็นคนช่างคิด และช่างสังเกต ช่างคาดการณ์ จึงสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตได้” (TS4)

“...คนคุณภาพควรเป็นคนช่างสังเกตว่าในระบบการผลิตมีข้อแจ้งเตือนอะไรเกิดขึ้นบ้างหรือเกิดข้อผิดพลาดอะไรเกิดขึ้น เราสามารถคาดการณ์ได้” (S1)

“คนคุณภาพที่เราต้องการคือ ต้องรับรู้ไว ว่ากำลังมีบางอย่างในกระบวนการผลิตเกิดข้อผิดพลาด หรือคาดการณ์ได้ว่า ถ้าทำอย่างนี้แล้วมันจะมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น” (PO1)

นอกจากนี้ ผลของการสนทนากลุ่มมีความเห็นสอดคล้องว่า คนคุณภาพต้องไวต่อปัญหาและสามารถแก้ปัญหาซับซ้อนได้ โดยยกตัวอย่างผู้ร่วมสนทนากลุ่มรายหนึ่ง กล่าวว่

“คนคุณภาพที่ไวต่อปัญหา ควรมีลักษณะ ใ้รู้ ชักถาม ช่างสงสัย และช่างสังเกต ถ้ามีลักษณะเหล่านี้เขาจะเห็นถึงความผิดปกติของเครื่องจักร สามารถแจ้งความเป็นไปของเครื่องจักรในเวลานั้น ๆ ได้ ในกระบวนการผลิตมันซับซ้อน คนต้องไว อ่านปัญหาออก” (GS2)

3.2 แก้ปัญหาซับซ้อน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพยายามชี้ให้เห็นถึงลักษณะการแก้ปัญหาซับซ้อนว่า ควรเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสิ่งประดิษฐ์อัตโนมัติ หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น มีความรู้หรือเชี่ยวชาญต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และมีความสามารถประสานที่นำไปสู่การแก้ปัญหาได้ สาเหตุที่คนคุณภาพควรมีคุณลักษณะเช่นนี้ เนื่องจาก การพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ในกระบวนการผลิตมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น คนทำงานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการตัดสินใจในกระบวนการสุดท้ายยังคงเป็นคน ยกตัวอย่างเช่น คำกล่าวของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศ ภายหนึ่งกล่าวว่า

“...ต้องเตรียมคนคุณภาพให้มีทักษะในการแก้ปัญหาสำคัญและซับซ้อน” (PO 1)

“คนคุณภาพต้องมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของปัญหาระหว่างคนกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ต้องมีความเข้าใจระบบการผลิตที่เปลี่ยนไปว่ามีความซับซ้อนเพียงใด ทำสุดแล้วในกระบวนการผลิตต้องใช้คน ดังนั้นคนยุคต่อไปที่จะเข้ามาทำงานในโรงงานต้องรู้จักแก้ปัญหาเครื่องจักรหน้างานให้ได้ด้วย” (H2)

“คนคุณภาพควรมีความเชี่ยวชาญในงาน เมื่อเจอข้อผิดพลาดแล้วเข้าใจปัญหา และมีความรู้ในการแก้ปัญหาได้” (S1)

“...และสามารถประสานปัญหาได้ ต้องรายงานปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้ช่วยกันแก้ปัญหา ส่งงานไปแล้วต้องตามงาน และหากมีอะไรสงสัย ต้องถาม เพื่อช่วยกันคิด” (ST1)

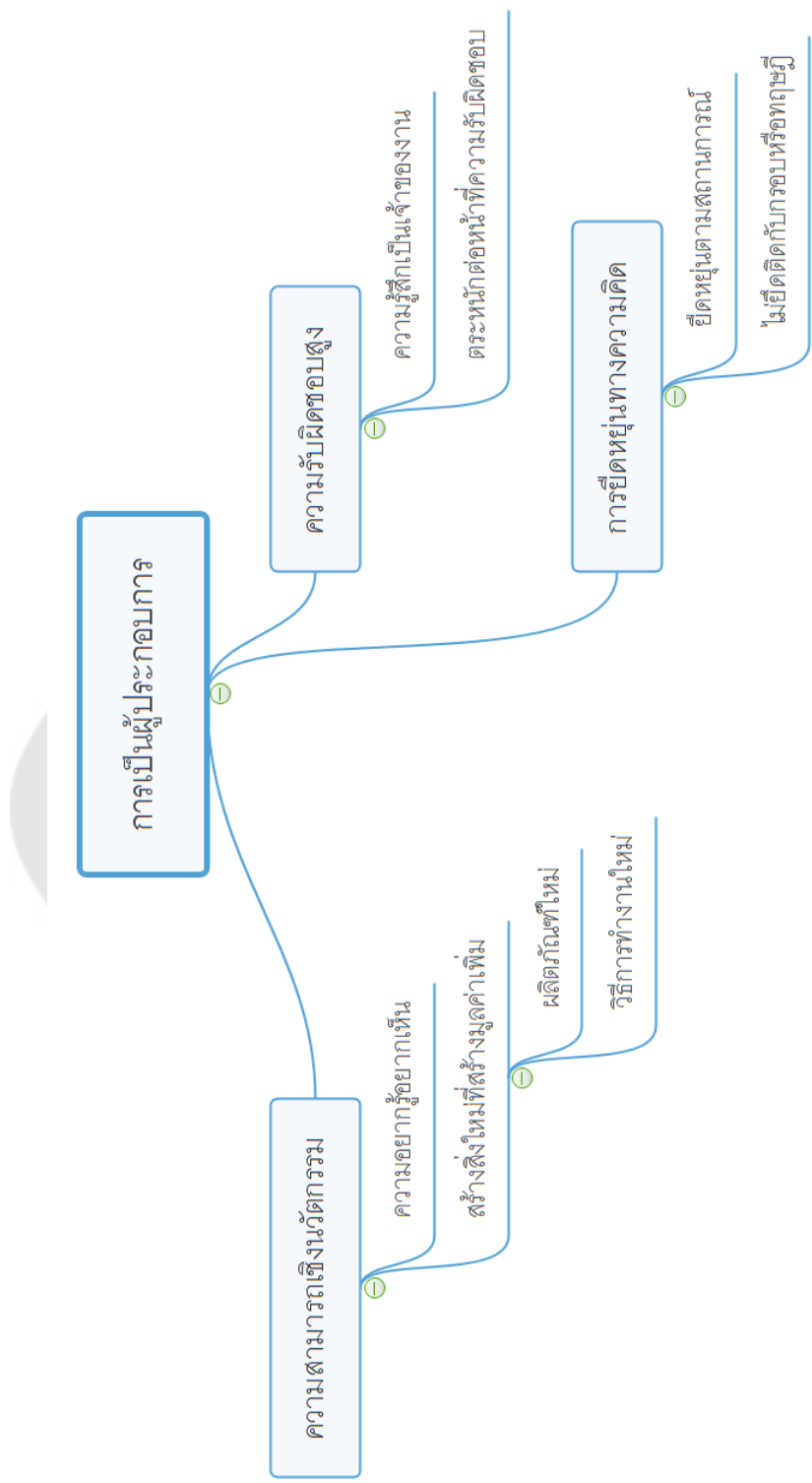
นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนหนึ่ง พยายามเน้นย้ำถึงความสำคัญของทักษะการแก้ปัญหาซับซ้อน ดังเช่นคำกล่าวตอนหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“แม้เราจะนำหุ่นยนต์หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต ไม่ใช่จะนำหุ่นยนต์มาใช้แล้ว มันสามารถแก้ปัญหาให้เราได้นะครับ หุ่นยนต์ทำงานตามที่เราป้อนข้อมูล เครื่องจักรก็ทำงานตามระบบที่ได้ถูกกำหนดเอาไว้ คนต้องมีสมองที่ฉลาดกว่าหุ่นยนต์ และสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ และนี่คือความสำคัญของคนที่เทคโนโลยีแทนที่ไม่ได้” (PO4)

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาใช้ในกระบวนการผลิตส่งผลต่อหน้างานโดยรวมให้ซับซ้อนเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม คนยังมีความสำคัญต่อการทำงานในกระบวนการผลิต เพราะคนเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ และการปรับปรุงระบบต่าง ๆ ดังนั้น การไวต่อปัญหาและทักษะการแก้ปัญหาซับซ้อนถือเป็นคุณลักษณะหนึ่งของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปจำเป็นต้องมี และเทคโนโลยีไม่สามารถแทนที่คุณลักษณะด้านนี้ของคนได้

4. การเป็นผู้ประกอบการ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกได้แสดงความคิดเห็นต่อคุณลักษณะด้านนี้มีเกือบสี่ในห้า ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด (จำนวน 14 คน) และ ความเห็นมาจากทุกกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยกลุ่มที่ให้ความเห็นในด้านนี้มากที่สุดคือ คนคุณภาพ ประมาณหนึ่งในสี่ รองลงมาคือ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลระดับประเทศ และระดับจังหวัด ให้ความเห็นประมาณหนึ่งในห้า และกลุ่มผู้บริหารขององค์กรและ/หรือตัวแทน และนักทรัพยากร มนุษย์ ในอัตราส่วนเท่ากัน คือ ประมาณหนึ่งในสี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด ตามลำดับ และน้อยที่สุดคือ กลุ่มหัวหน้างานหรือผู้จัดฝ่าย/แผนกมีเพียงคนเดียว ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นว่า การจะเรียกว่า คนคุณภาพควรมีคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการร่วมด้วย ในมุมมองของพวกเขา มองว่า คนที่ทำอะไรมองถึงประโยชน์ที่เกิดกับองค์กร โดยลักษณะเช่นนี้ คือ ลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ ทั้งนี้คุณลักษณะพื้นฐานแล้วต้องมีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถเชิงนวัตกรรม และมีความยืดหยุ่นทางความคิด ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 คุณลักษณะคนคุณภาพด้านการเป็นผู้ประกอบการ

4.1 ความรับผิดชอบสูง

จากการศึกษา พบว่า ความรับผิดชอบสูง เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้ประกอบการ โดยคนกลุ่มนี้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และตระหนักต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้ให้ความคิดเห็นด้านนี้เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งระดับประเทศและระดับองค์กร มีจำนวนเกือบสี่ในห้าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด (จำนวน 14 คน) ดังเช่นคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศว่า

“เวลาผมมองคนคุณภาพ ผมมองว่า คนคุณภาพสามารถพิจารณาได้จากความรับผิดชอบเป็นพื้นฐาน และคนกลุ่มนี้มีความรับผิดชอบสูงด้วย” (PO2)

“คนคุณภาพ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน ต่อองค์กรสูงเมื่อเปรียบเทียบกับคนทั่ว ๆ ไป” (PO1)

“ถ้าในมุมมองของผมคนพวกนี้มีลักษณะเห็นประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะทำให้บริษัทคล้ายกับว่าเขามีลักษณะที่เป็นผู้ประกอบการ มองประโยชน์ที่จะทำให้กับบริษัท ...มีความรับผิดชอบเป็นพื้นฐาน เพราะว่า พนักงานและบริษัทก็คือหุ้นส่วนซึ่งกันและกัน” (PO3)

ส่วนกลุ่มผู้บริหารระดับองค์กรไม่ว่าเป็นผู้บริหารระดับสูงและ/หรือ ผู้มีอำนาจกระทำการแทน นักทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการฝ่าย/แผนกหรือหัวหน้างานที่ทำงานใกล้ชิดกับคนคุณภาพพวกเขามองว่า ความรับผิดชอบของคนคุณภาพพิจารณาจาก การทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย และมีคุณภาพ งานไหลลื่น ไม่มีช่องว่างในการทำงาน และติดตามการทำงานจนสำเร็จ ยกตัวอย่างเช่นจากข้อยืนยันการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารรายหนึ่งว่า

“ผมมองความรับผิดชอบว่า สามารถตอบสนอง KPI ของฝ่ายหรือไม่ เช่น เป็นหัวหน้างานผลิตได้ตามเป้าหมายงาน และสินค้าที่ออกมามีคุณภาพหรือไม่ทำงานดีนี่คือสิ่งพื้นฐานที่คนคุณภาพควรมี” (C1)

“เรามองคนคุณภาพว่าเป็นคนทำงานเพื่อองค์กร และทำงานได้ลื่นไหล งานทุกอย่างตามทันตลอด ไม่มีช่องว่างการทำงาน” (H4)

“คนคุณภาพเป็นคนรับผิดชอบ และไว้วางใจได้ คำว่า รับผิดชอบ ยกตัวอย่างเช่น ปกติทำงาน 8 โมง และหากบางวันมีอะไรพิเศษ โดยที่เราไม่ต้องสั่งก่อน เขาควรรู้โดยอัตโนมัติว่า เขาทำอะไร และทำอะไร งานที่มอบหมายไปควรทำให้สำเร็จ และติดตามงาน” (ST1)

สำหรับกลุ่มคนคุณภาพ พวกเขามีความเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกับกลุ่มอื่น ๆ นั่นคือ มีความรับผิดชอบต่อสูง และรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ตลอดจนมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ ดังเช่นคำกล่าวของคนคุณภาพว่า

“คนคุณภาพควรมีความรับผิดชอบต่อสูง หนูจะทำอะไรหนูต้องทำให้ได้ มองว่างานนี้เป็นของเรา แล้วตามงานให้เร็วที่สุด รับผิดชอบต่อทุกอย่างที่เกิดขึ้นในสายการผลิตทั้งคน และงาน รวมถึงการ Action อื่น ๆ ด้วย” (TS4)

“เราต้องการให้คนคุณภาพเป็นเจ้าของงาน มีความรับผิดชอบต่อ และรักษาคุณภาพงาน โดยมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีสำคัญของสถานประกอบการเช่นกันที่ต้องมีความรับผิดชอบต่อมาก ๆ และสร้างคุณภาพสินค้าให้เกิดขึ้นกับลูกค้า” (TS3)

“มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย พยายามเรียนรู้ และทำงานมากกว่าคำสั่ง เช่น หัวหน้าให้งานมากกว่า ตามเรื่องนี้ เราต้องคิดต่อ และหาวิธีการ เช่น เขาสั่ง 1 บวก 1 ได้ 2 แต่บางครั้ง 2 บวก 0 ได้ 2 เหมือนกัน และรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อหาข้อมูลมาสนับสนุน” (TS5)

นอกจากนี้ คุณลักษณะดังที่กล่าวไว้ข้างต้นได้นำไปพูดคุยการสนทนากลุ่มด้วย ซึ่งผลการศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ คนคุณภาพเป็นคุณลักษณะของคน ที่มีความรับผิดชอบต่อสูง และพวกเขายังมองอีกว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายใน ยกตัวอย่างเช่นคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่มว่า

“หนูมองว่า คนที่เป็นคนคุณภาพได้ต้อง มาจากข้างในหรือ Inner มาจากตัวเรา เราไม่ต้องให้ใครมาบังคับหรือสั่ง อะไรคิดว่าดีก็ทำเลย ทั้งความคิดคำพูด และการกระทำต้องมาจากตัวเอง” (GS2)

4.2 ความสามารถเชิงนวัตกรรม

การสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ความสามารถเชิงนวัตกรรมเป็น เป็นพฤติกรรมหนึ่งที่แสดงถึงการเป็นผู้ประกอบการ จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านนี้ เกือบสองในห้าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึก (จำนวน 7 คน) ส่วนใหญ่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กร และมีเพียง 1 คนเท่านั้นที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศ ส่วนใหญ่เห็นว่ากลุ่มคุณคุณภาพมีความคิดไม่หยุดนิ่ง แสดงออกถึงความคิดใหม่ ๆ คิดผลิตภัณฑ์ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ดังยืนยันได้จากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“เรื่องนวัตกรรมเราไม่ได้มองเครื่องจักรอย่างเดียว เรามองความสามารถของคนในการคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ และความคิดใหม่ และวิธีการทำงานใหม่ด้วย เพราะแต่ละคนมีศักยภาพสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ เช่น ช่างอาจคิดวิธีการทำงานใหม่ และลดขั้นตอน เราไม่ต้องไปโฟกัสเรื่องการหาเครื่องจักรใหม่เข้ามามากมาย เพราะเครื่องจักรเป็นการลงทุน แต่จะลงทุนอย่างไรที่จะตอบสนองโจทย์ของบริษัทได้ เนื่องจากบริษัทมองในเรื่องของต้นทุน และความคุ้มค่าที่จะคุ้มภายในกี่ปี” (C1)

“คนคุณภาพควรเป็นคนมีความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ เช่นคิดออกมาแล้วช่วยแก้ปัญหาระบบ ทำให้ระบบการทำงานดีขึ้น คือ การมีความคิดเชิงนวัตกรรม ซึ่งช่วยลดขั้นตอนการทำงานได้ แล้วเราสามารถเพิ่มประสิทธิภาพโดยไม่ต้องลงทุนหรือเปลี่ยนแปลงอะไรมากมาย” (TS3)

4.3 การยืดหยุ่นทางความคิด

ผู้ให้ความคิดเห็นด้านนี้เป็นผู้ให้ข้อมูลระดับประเทศ และระดับภาค/จังหวัด จำนวน 3 คน พวกเขาบอกว่า ลักษณะของคนคุณภาพที่แสดงออกถึงการยืดหยุ่นทางความคิดควรมีลักษณะเปิดรับสิ่งใหม่ ความคิดยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“คนคุณภาพ ต้องเป็นคนเปิดรับสิ่งใหม่ ความคิดต้องมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์มากขึ้น เพราะโลกมันเปลี่ยนเร็ว แต่ละบริษัทแต่ละพื้นที่ไม่เหมือนกัน การที่คนมีความคิดยืดหยุ่นตามสถานการณ์ทำให้คนนั้นปรับตัวง่ายขึ้น” (PO2)

“ผมว่า คุณลักษณะคนคุณภาพที่สำคัญในอนาคต คือ การยืดหยุ่นทางความคิด คือ ไม่ยึดติดกับกรอบหรือทฤษฎีหลักการต่าง ๆ ควรมองว่า ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ โลกอนาคตผมว่า มันเปลี่ยนแปลงเร็ว ชับซ้อน คิดพิจารณาไตร่ตรองจากมุมมองหลาย ๆ มุมมอง” (PO4)

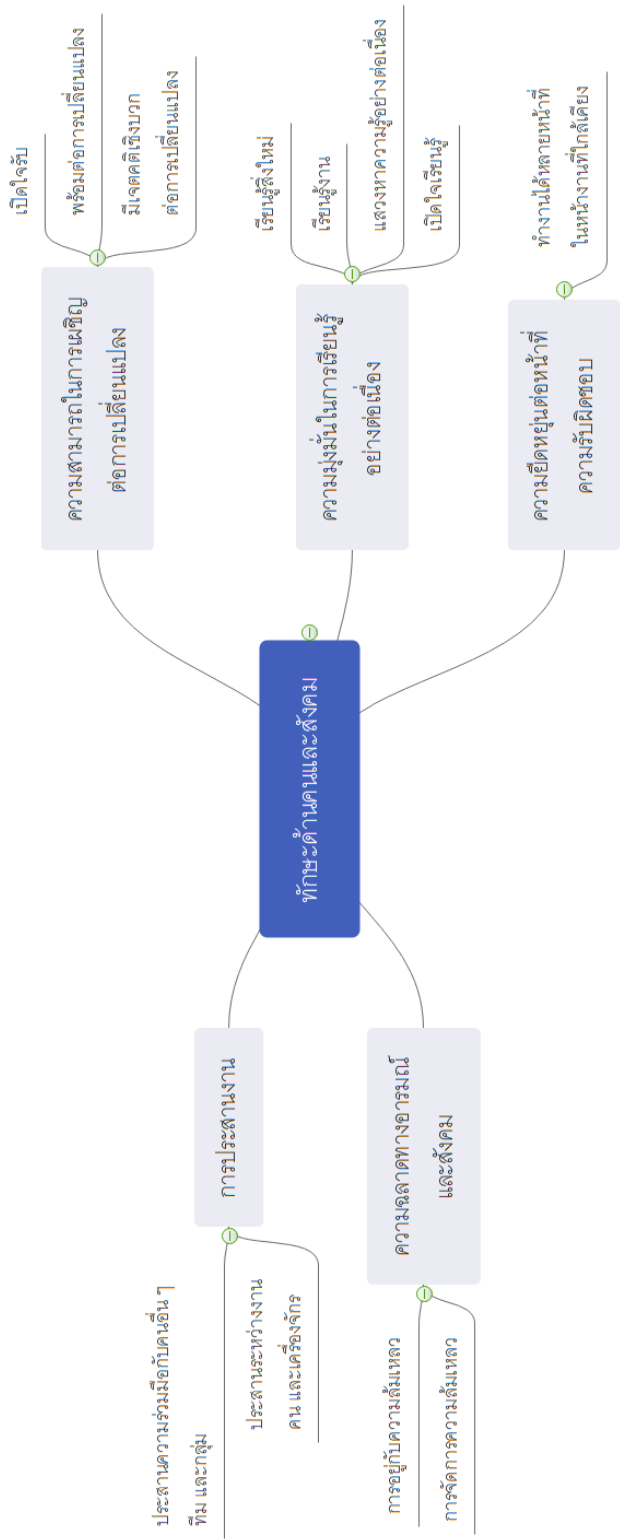
กล่าวโดยสรุป จากผลการศึกษาทักษะการเป็นผู้ประกอบการเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่คนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ควรมี ความสำเร็จสูงเป็นลักษณะสิ่งสำคัญและเป็นพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ ส่วนความสามารถด้านนวัตกรรมและความยืดหยุ่นทางความคิด อันเป็นมาจากสภาพการณ์ของกระแสโลกเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างรวดเร็ว และการพัฒนาเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ต้องการคนที่มีความคิดใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กร รวมถึงคนควรเป็นคนที่ไม่ยึดติดอยู่กับกรอบ พร้อมจะปรับและเปลี่ยนแปลงภายใต้เงื่อนไขและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

5. ความสามารถด้านคนและสังคม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกกลุ่มแสดงความคิดเห็นต่อคุณลักษณะด้านนี้มีประมาณสี่ในห้าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด (จำนวน 16 คน) โดยแบ่งเป็นผู้ให้ข้อมูล 1) ระดับประเทศ และระดับภาค/จังหวัด มีสองในห้าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด (จำนวน 4 คน) 2) ระดับองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านนี้มากที่สุดคือ กลุ่มคนคุณภาพมีหนึ่งในสี่ (จำนวน 5 คน) รองลงมา นักทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการแผนกหรือหัวหน้างาน มีอัตราส่วนใกล้เคียงกันคือเกือบหนึ่งในห้า ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด (จำนวน 3 คน) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีอำนาจกระทำการแทนจำนวนเพียง 1 คน จากข้อค้นพบในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ความสามารถด้านนี้ยังคงจำเป็น และสำคัญมากขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้เทคโนโลยี ไม่สามารถแทนที่ความสามารถด้านนี้ของมนุษย์ได้ และถือเป็นความสำคัญพื้นฐานในฐานะเป็นมนุษย์ ทั้งนี้ นักทรัพยากรมนุษย์รายหนึ่ง ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับความสำคัญของลักษณะคนคุณภาพด้านนี้ว่า

“คนเราเก่งงานอย่างเดียว แต่ไม่เก่งคนหรือไม่สามารถทำร่วมกับคนอื่นได้ มันจะทำให้เราอยู่ในองค์กรได้ไม่นาน และทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างไม่มีความสุข ยิ่งเมื่อเราก้าวเข้าสู่โลกของเทคโนโลยี ทักษะด้านมนุษย์ ได้แก่ เก่งคน คือ เข้ากับสังคม และเพื่อนร่วมงานได้ เรื่องนี้ยังถือว่าสำคัญ” (H2)

จากการศึกษาครั้งนี้ค้นพบว่า การประสานงาน ความสามารถในการเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความยืดหยุ่นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ และความฉลาดทางอารมณ์และสังคม เหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถด้านคนและสังคม ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 คุณลักษณะคนคุณภาพด้านคนและสังคม

5.1 การประสานงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นด้านนี้จำนวน 4 คน เป็นผู้ให้ข้อมูลระดับประเทศ 1 คน และที่เหลือเป็นกลุ่มหัวหน้างาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความคิดเห็นว่า คุณภาพควรมีความสามารถในการประสานความร่วมมือกับคนอื่น ๆ ทีม และกลุ่ม ตลอดจนประสานระหว่างงาน คน และเครื่องจักร ยกตัวอย่างเช่นผู้ให้ข้อมูลสำคัญระบุว่า

“องค์กรไม่ได้ต้องการคนเก่งที่ทำงานเก่งอย่างเดียว แต่ต้องการคนที่ทำงานสอดคล้องประสานกับคนอื่น ๆ ได้ให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ ไม่ชอบคนกระด้างกระเดื่อง คุยไม่ได้ ทำงานเป็นทีมไม่ได้ หรือเป็น ฮีโร่ที่ตนเองเก่งคนเดียว” (PO1)

“หนูอยากพูดคือ ทักษะการทำงานเป็นทีมสำคัญมากแม้ว่าเราจะนำเครื่องจักรบางส่วนมาใช้ แต่ต้องมีคนทำงานอยู่เหมือนกัน ที่มาควบคุมและดูแลเครื่องจักร เพียงแค่ม็คนน้อยลง แต่คนเหล่านั้นที่ทำงานในทีมต้องประสานเชื่อมโยงกันให้ได้ เห็นอะไรผิดปกติต้องสื่อสาร ต้องรายงาน ไม่ใช่ทำงานตัวเองจบแล้วจบ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ออกมาได้หนึ่งชิ้นมันผ่านหลายกระบวนการ และหลายส่วนงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน” (S2)

“การประสานงาน มีความสำคัญ คือ ต้องมีการประสานระหว่างงาน คน และเครื่องจักรที่ทันสมัยหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่นำมาเข้ามา เนื่องจากการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ทำให้กระบวนการผลิตมีลักษณะการทำงานเปลี่ยนไป” (S1)

5.2 ความสามารถในการเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ร่วมแสดงความคิดเห็นด้านนี้ คือกลุ่มหัวหน้างานที่เติบโตมาจากกลุ่มคนคุณภาพ และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลระดับประเทศ อีกทั้ง เป็นที่น่าสังเกตว่า ความสามารถด้านนี้หนีบยกไปพูดคุยค่อนข้างมากในวงสนทนากลุ่ม ซึ่งปรากฏข้อค้นพบไปในทิศทางเดียวกันจากผลการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีทัศนะว่า คุณภาพควรเปิดใจรับ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง ดังตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์รายหนึ่งกล่าวว่า

“อุตสาหกรรม 4.0 เราต้องการคนที่ยืดหยุ่น ชอบการเปลี่ยนแปลง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมีเจตคติเชิงบวก ในความหมายของหนู คือ ยอมรับและกล้าการเปลี่ยนแปลงได้ มีแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงตนเอง และเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ นำพาองค์กรในการเปลี่ยนแปลงได้” (ST1)

ส่วนจากการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญสนใจค่อนข้างมากในการอภิปราย และพูดคุยเรื่องความสามารถในการเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนคาดหวังและต้องการให้คนคุณภาพมีคุณลักษณะเช่นนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาองค์กรค่อนข้างรวดเร็ว และการเดินตามนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 เช่นเดียวกันต้องการคนเข้าใจและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หากมีคนเช่นนี้อยู่ในองค์กร ผู้ร่วมสนทนามองว่าองค์กรจะพัฒนาง่ายขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การสนทนากลุ่มจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายหนึ่งว่า

“การก้าวเข้าสู่ อุตสาหกรรม 4.0 เบื้องต้น เราต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงก่อน คือ เราต้องเปิดใจรับ เราพร้อมทั้งรับฟัง รับทราบ รับรู้สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับสิ่งที่เราเป็นมาในอดีต และพร้อมที่จะผลักดันในสิ่งที่เป็นนวัตกรรม ทั้งตัวเรา และลูกน้องควรมีมุมมองเป็นบวกกรณีเกิดการเปลี่ยนแปลง บางเวลาถ้าเราไม่ดึงคุณลักษณะด้านนี้มาใช้ก็ไม่มีใครเชื่อว่า เราทำได้ โดยพื้นฐานแล้วเรามีความเชื่อว่าตัวเราทำได้” (GT3)

“ลักษณะคนคุณภาพ คือ ความพร้อมในตัวเราที่เราควรมีตลอดเวลา เช่น พร้อมในเรื่องความรู้ พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะเรียนรู้ มองสิ่งแวดล้อมรอบข้างในแง่บวก ทั้งมองในร่างกายของเรา การปรับตัวในการทำงานอย่าเอาความคิดที่ติดตัวมาเป็นกำแพง” (GT1)

5.3 ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นด้านนี้มีเกือบครึ่งหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึก (จำนวน 8 คน) โดยมาจากทุกกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และคุณลักษณะด้านนี้ได้นำมาพูดคุยในสนทนากลุ่มค่อนข้างมากเช่นเดียวกัน ปรากฏข้อค้นพบว่า ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ควรแสดงออกถึงการเรียนรู้สิ่งใหม่ เรียนรู้งาน และแสวงหาความรู้ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเปิดใจเรียนรู้ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ความคิดเห็นว่า

“คุณลักษณะสำคัญของคนในอุตสาหกรรม 4.0 คือ คนต้องเรียนรู้ ถ้ารับมาแล้วถึงแม้จะอยู่นาน มีความซื่อสัตย์ แต่ไม่ยอมเรียนรู้ และพัฒนาไม่ได้เราก็ไม่รับเข้ามาทำงานหรือโอกาสการรับน้อยมาก” (PO3)

“...มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต ซึ่งลักษณะนี้สำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่า ลักษณะอื่นเหมือนกัน คือ อย่างที่ผมบอกว่าการโลกและสภาพแวดล้อมทุกอย่างมันเปลี่ยนแปลงเร็วมาก คน

ต้องมุ่งมั่นจะพัฒนาตัวเองโดยไม่ยึดติดอยู่ว่าให้ใครมาพัฒนา ยุคนี่เป็นยุคข้อมูลข่าวสาร ยุคไอที คนเรียนรู้ได้ โดยผ่านสื่อต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ง่ายที่สุด” (PO4)

“การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สำคัญเป็น ตัวหนึ่งที่สำคัญในการเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 เพราะ สถานการณ์เปลี่ยน ยิ่งตอนนี้อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปมีปัจจัยภายนอกถาโถมมากมาโดยเฉพาเรื่อง IUU Fishing” (H4)

ท้ายสุด จากผลการสนทนากลุ่มสรุปร่วมกันว่า คนคุณภาพที่รับเข้ามาทำงาน ในองค์กร รับคนที่ตั้งใจเรียนรู้ ซึ่งพวกเขามองว่าคนพวกนี้พัฒนาได้เร็ว ดังเช่น ผู้ร่วมสนทนากลุ่ม รายหนึ่งกล่าววว่า

“เราต้องมีลักษณะที่เป็นคนเปิดใจรับ ในการเรียนรู้ หนุมองว่า นี่คือพื้นฐานของคน คุณภาพ ซึ่งหนุมองว่า ไม่ว่าเราจะก้าวสู่อุตสาหกรรม 4.0 หรือไม่ลักษณะนี้สำคัญ และคนกลุ่มนี้พัฒนาได้เร็ว” (GT4)

5.4 ความยืดหยุ่นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้านนี้มีหนึ่งในสี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด (จำนวน 5 คน) ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มหัวหน้างาน และมีเพียง 1 คนเท่าที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศ ข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า คนคุณภาพควรมีทักษะหลากหลาย และสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ในหน้าที่ใกล้เคียง ดังตัวอย่างการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“คนคุณภาพในอนาคตต้องมีความรู้หลากหลาย หมายถึงว่า คนทำได้หลายอย่าง ซึ่งอนาคตเราคิดว่า เก่งอย่างใดอย่างหนึ่งคงจะไม่ได้ ต้องทำงานให้กว้างมากขึ้น ใครขาดสามารถทำงานแทนได้” (ST1)

“...ต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น คือ ทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน ไม่ใช่เป็นคนหัวสี่เหลี่ยม เช่น สมมุติว่า ฉันเป็นวิศวกรต้องโตเป็นวิศวกร ซึ่งองค์กรในอนาคตไม่ได้เป็นลักษณะนี้ ผมเชื่อว่าขนาดขององค์กรหรือโรงงานจะเล็กลงเรื่อย ๆ แล้วงานจะเป็นตัวต่อเลโก้ มีจ้างที่ปรึกษาภายนอกมากขึ้น คือ จ้างบริษัทหรือบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ เป็นการเฉพาะ เข้ามาทำงานนั้น ๆ แทนให้ทั้งหมดหรืออาจจะบางส่วน” (PO1)

5.5 ความฉลาดทางอารมณ์และสังคม

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความเห็นด้านนี้จำนวน 3 คน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบริหารทั้งระดับประเทศและระดับองค์กร และด้านนี้ได้นำไปแสดงความคิดเห็นค่อนข้างมากในสนทนากลุ่ม ซึ่งปรากฏข้อคนพบในทิศทางเดียวกัน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่าสอดคล้องกันว่า ไม่ว่าจะพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 หรือไม่ ความฉลาดทางอารมณ์และสังคมเป็นสิ่งสำคัญที่คนคุณภาพ ต้องมีและสิ่งนี้เป็นสิ่งที่เทคโนโลยีไม่สามารถเข้ามาแทนที่มนุษย์ได้ ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายหนึ่งว่า

“ด้านอารมณ์ และความรู้สึก และการสัมผัสของมนุษย์ ปัจจุบันทดแทนด้วย AI ไม่ได้ แต่ผมคิดว่าอนาคต มันก็ไม่แน่ ดังนั้นเราต้องเตรียมตัวทรัพยากรมนุษย์ให้ฉลาดกว่า AI ซึ่งเรื่องอารมณ์ ความรู้สึกของมนุษย์ที่เราต้องทำความเข้าใจ คุณลักษณะของคนคุณภาพยังคงมีความสำคัญ...มนุษย์ที่ไม่เห็นอกเห็นใจคนอื่น เอาตนเองเป็นศูนย์กลาง ขาดคุณธรรม และศีลธรรมจะยืนอยู่ในสังคมยาก” (PO1)

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังระบุว่า ความสามารถด้านอารมณ์และสังคมที่พวกเขาต้องการจะสื่อคือ คนคุณภาพมีความสามารถอยู่กับความล้มเหลว และจัดการความผิดพลาดความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้ ตลอดจนการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ดังเช่นข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ในวงสนทนาพยายามยกเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญว่าทำไมคนคุณภาพจึงจำเป็นในการอยู่กับความล้มเหลวและจัดการความล้มเหลว ดังเช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเล่าว่า

“มีอยู่ครั้งหนึ่งเราเจอนาย และเราบอกว่า เราทำงานชนิดนี้ไม่ได้ และร้องให้ทุกวัน แกถามกลับมาว่า การมาทำงานมีเป้าหมายอะไร และเขาบอกเราว่า ทักษะไม่ได้เกิดจากความสำเร็จ และอะไรที่ง่าย ๆ แต่เกิดจากความล้มเหลวหรือความผิดพลาด คุณต้องเรียนรู้ว่า ความล้มเหลว ความเศร้า และความทุกข์ คือเพื่อนของเรา และสิ่งเหล่านี้อยู่กับเราทุกวัน ถ้าคุณอยู่กับพวกนี้ได้คุณเป็นคนเก่ง และคนคุณภาพที่เราต้องการก็เหมือนกัน เราต้องการคนลักษณะนี้” (GS3)

จากที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นทั้งหมด จะเห็นได้ว่า ทักษะด้านคนและสังคม จากข้อค้นพบ ประกอบด้วยการประสานงาน ความสามารถในการเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความยืดหยุ่นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ และความฉลาดทาง

อารมณ์และสังคม ซึ่งคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นคุณลักษณะพื้นฐานและสำคัญของมนุษย์ที่เทคโนโลยีแทนที่แทบไม่ได้เลย และคุณลักษณะด้านนี้มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จในโลกของการทำงาน เนื่องจากสภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงนับตั้งแต่นี้เป็นต้นไปคนที่มีลักษณะความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ การกล้าเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง และการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญมากขึ้น ซึ่งลักษณะเช่นนี้ไม่สามารถสอนได้ด้วยระบบการศึกษา

ตอนที่ 3 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้

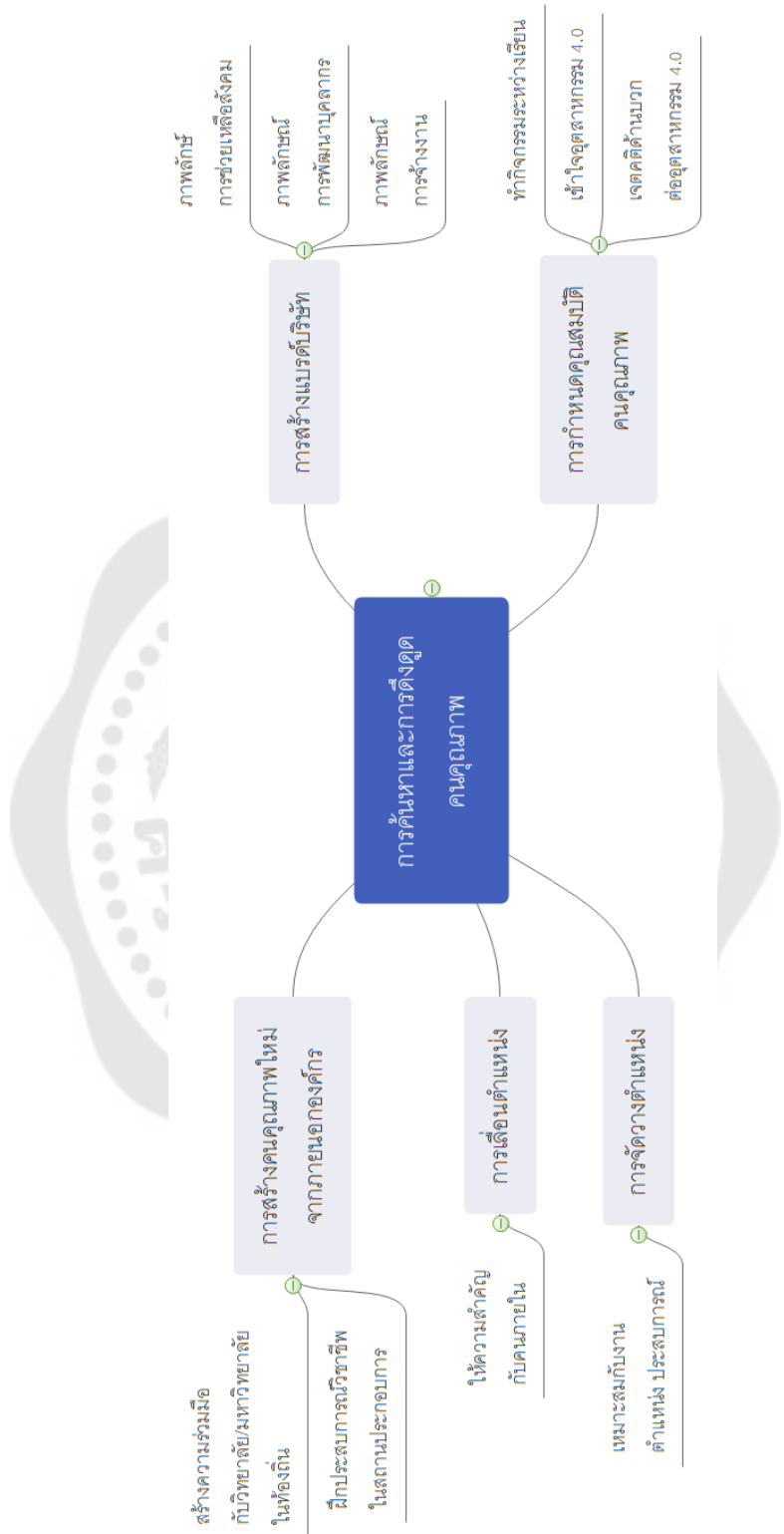
การนำเสนอกรณีศึกษาการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ เป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญถึงการใช้ประโยชน์คนคุณภาพภายใต้บริบทการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 เป็นหลัก ผลจากการศึกษาการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ค้นพบ 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การค้นหาและการดึงดูดคนคุณภาพ 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา 3) การดำรงรักษาคนคุณภาพ และ 4) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน ฉะนั้น รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบมีดังต่อไปนี้

1. การค้นหาและการดึงดูดคนคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดร่วมแสดงความคิดเห็นการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ด้านนี้ สำหรับจุดมุ่งหมายการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ด้านนี้ พบว่า เพื่อเตรียมคนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน และเป็นการลดช่องว่างของปัญหา กรณีสถาบันการศึกษาระดับวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาชีวศึกษา และมหาวิทยาลัย ผลิดกำลังคนไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน อีกทั้งผู้ให้สัมภาษณ์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรทั้งผู้บริหาร ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้างาน ให้ความเห็นว่า ส่วนใหญ่ พนักงานคนเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) และเจนเอเรชั่นซี (Generation Z) มีอัตราการเข้าออกจากงานสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ แม้ว่า คนกลุ่มนี้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์อาหาร หรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมประเภทยี้ก็ตาม นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า เด็กรุ่นใหม่ไม่ชอบทำงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป อาจจะด้วยค่านิยมของคนในสังคมมองว่า เป็นหนุ่มโรงงาน หรือสาวโรงงาน หรืออีกประเด็นคืออุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปทำงานกับวัตถุดิบที่เป็นอาหาร และการปรุงอาหาร ซึ่งอาจจะไม่ชอบสภาพแวดล้อมเช่นนี้ก็เป็นไปได้ อีกสาเหตุหนึ่ง คือ อาจเป็นไปได้ว่า สมัยเรียนไม่เข้าใจสภาพแวดล้อมในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปอย่างแท้จริงว่าเป็นอย่างไร ซึ่งเรียนไปเพื่อสำเร็จการศึกษาเท่านั้น เมื่อเข้ามาปฏิบัติงาน ทำให้พวกเขาไม่พึงพอใจต่อสภาพการทำงาน อาจเป็นไปได้เช่นกัน ทำให้คนกลุ่มนี้ตัดสินใจลาออก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การค้นหาและการดึงดูด
คนคุณภาพองค์กรควรกระทำโดย การสร้างคนคุณภาพใหม่จากภายนอกองค์กร การสร้างแบ
รנדบริษัท การกำหนดคุณสมบัติคนคุณภาพให้สอดคล้องกับ ทิศทางการเปลี่ยนแปลง การ
เลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาจากคนภายในเป็นอันดับแรก และการจัดวางคนคุณภาพให้เหมาะสม
กับตำแหน่ง





ภาพประกอบ 12 การนำคุณค่าคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยการค้นหาและภารกิจคุณค่าคุณภาพ

1.1 การสร้างคนคุณภาพใหม่จากภายนอกองค์กร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประมาณสองในห้าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด (จำนวน 8 คน) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มผู้จัดการแผนก/หัวหน้างานมีอัตราส่วนใกล้เคียงกับกลุ่มคนคุณภาพคือ มีจำนวนครึ่งหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลด้านนี้ทั้งหมด ผลการศึกษาพบว่า การสร้างคนคุณภาพใหม่จากภายนอกองค์กรนั้น องค์กรควรสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย หรือวิทยาลัยในพื้นที่ ที่โรงงานอุตสาหกรรมนั้น ๆ ตั้งอยู่เป็นหลัก โดยการสร้างหลักสูตรร่วมกัน เชิญผู้เชี่ยวชาญในโรงงานร่วมสอนกับอาจารย์ในสถาบันการศึกษา ผู้เรียนในสถาบันการศึกษามาเรียนรู้ภาคปฏิบัติในโรงงานตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษา หรืออาจเปิดโอกาสให้ผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ เข้ามาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ กลยุทธ์ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นกรบั่นคนคุณภาพจากภายนอกองค์กรขณะกำลังเรียน ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปไปด้วย อีกทั้งองค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกพนักงานได้สอดคล้องกับความต้องการ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศ ให้ความเห็นว่า

“ผมเห็นว่าหลายโรงงานเริ่มปรับตามนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 ถ้าผมเสนอ เราจำเป็นต้องสร้าง คนใหม่จากภายนอก ผมมองว่า ทุกสถาบันการศึกษาควรใช้ระบบทวิภาคี อาจเปลี่ยนหลักสูตรใหม่ เช่น ทำงาน 1 ปี เรียน 1 ปี ไม่ต้องมาก เราต้องให้เด็กทำงานเป็น อย่าเอาภาคทฤษฎีเป็นหลัก นี่เรียน 4 ปี จบออกมาทำงานไม่ได้ ถือไม่ประสบความสำเร็จในการผลิตคนของสถาบันการศึกษา ถ้าอยู่ปี 1 ก็เอาเด็กไปเรียนรู้กับบริษัท ที่เป็นวิชาพื้นฐานด้านอุตสาหกรรม ถ้าคุณไม่เน้นปฏิบัติเป็นไปไม่ได้เลยที่เด็กจะเข้ามาทำงานได้ อีกอย่างคือ หลักสูตรควรทันสมัย สอดคล้องกับทักษะที่โรงงานประเภทนี้ต้องการ บริษัทกับสถาบันการศึกษาควรร่วมมือกันผลิตคนไม่ว่าจะด้วยรูปแบบไหนก็ได้ อาจร่วมมือกันร่างหลักสูตร หรือให้ผู้มีความรู้โรงงานเข้าไปสอนร่วมด้วย เพราะในโรงงานนอกจากคนมีความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแล้วก็มีคนจบการศึกษาระดับสูงที่สอนทฤษฎีได้เช่นกัน และให้เด็กเหล่านั้นเข้ามาเรียนรู้ในโรงงาน เราผลิตเขาตั้งแต่เริ่มต้น เขาได้สำรวจตนเองระหว่างเรียนด้วยว่าจริง ๆ แล้วหลักสูตรที่เขาสอบเข้ามา เขารักมันหรือไม่ เขาถนัดมันหรือไม่ และจะได้รู้ว่าสภาพโรงงานแปรรูปอาหารทะเลมีสภาพอย่างไร เขาจะอยู่ได้หรือไม่หากว่าต้องมาทำงานในโรงงานลักษณะเช่นนี้” (PO2)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายกลุ่ม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับจังหวัด/ภาคที่เป็นตัวแทนของรัฐ ผู้บริหารหรือตัวแทนขององค์กร นักทรัพยากรมนุษย์ และคนคุณภาพมีความเห็นเป็นในทิศทางเดียวกัน ดังหยาบยกคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญตัวแทนภาครัฐระดับจังหวัด/ภาคที่พยายามสะท้อนให้เห็นถึงประโยชน์ของสถานประกอบการกับการร่วมมือกับสถาบันการศึกษาว่า

“ผมว่า หากจะไปค้นหาต้องไปค้นหาตั้งแต่เขาเรียนอยู่ในสถาบันการศึกษา น่าจะได้ ดีกว่า คือทางโรงงานอาจสร้างความร่วมมือในการผลิตนักศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะด้าน วิทยาศาสตร์อาหารหรือเทคโนโลยีอาหาร ไม่ว่าจะระดับมหาวิทยาลัยหรือระดับอาชีวะ เบื้องต้นโรงงาน แจ้าง ความประสงค์ถึงคุณลักษณะของบัณฑิตที่ต้องการ แล้วช่วยกันผลิตคนร่วมกัน นอกจากตอบสนอง คุณลักษณะที่ต้องการแล้ว เด็กได้ความรู้ด้านการปฏิบัติจากโรงงาน เห็นสภาพโรงงาน เห็นลักษณะการทำงาน ก่อนเขาตัดสินใจเข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมประเภทนี้ ผมได้ยินมาว่า แม่เด็กที่จบด้านอุตสาหกรรม หรือ ด้านการแปรรูปอาหารไม่ค่อยเลือกโรงงานประเภทนี้ มองว่า สภาพขึ้น และมีกลิ่น ซึ่งแตกต่างจากโรงงาน ลักษณะอื่น แต่สำหรับผมแล้ว มองว่า โรงงานแต่ละประเภทมันก็มีธรรมชาติของโรงงานแตกต่างกันออกไป” (PO4)

ในขณะที่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กรไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหารระดับสูงของ องค์กร นักทรัพยากรมนุษย์ และคนคุณภาพ โดยกลุ่มผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างในการ เรียนรู้ระหว่างโรงงาน และสถาบันการศึกษา ส่วนคนคุณภาพนอกจากมองเห็นประโยชน์ในการ สร้างคนคุณภาพร่วมกับสถาบันการศึกษาแล้ว ยังมีข้อเสนอในการจัดการเรียนการสอนของ สถาบันการศึกษาอีกด้วย ดังคำกล่าวของแต่ละกลุ่ม คือ

“มหาวิทยาลัยต้องจับมือกับผู้ประกอบการ จึงจะได้ประโยชน์ในการผลิตคนคุณภาพ มากกว่าจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยเพียงอย่างเดียว เราควรทำความเข้าใจเบื้องต้นว่า ระหว่าง สถาบันการศึกษา และโรงงานมันต่างกัน ในโรงงานมีเครื่องจักรทันสมัยและพร้อมใช้งานมากกว่า” (C1)

“ตอนนี้เราพยายามทำทุกอย่างในการค้นหาช่างเผือก ถ้าเรารอช่างปลายทาง เราไม่ ทัน ให้เราไปเป็นวิทยากรในสถาบันการศึกษาเราก็ไป ถ้าเราให้ความสำคัญกับงานประจำอย่างเดียว เราก็ว่า ไม่ทันกับทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0” (H1)

“การสร้างคนคุณภาพร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษา หนูมองว่า เป็นสิ่งดี ทำให้ได้คน ตามความต้องการ หนูอยากเสนอแนะสถาบันการศึกษาว่า ควรลดทฤษฎี และเพิ่มปฏิบัติ หรืออีกทางคือ เรียนทฤษฎี ตามด้วยปฏิบัติ และพานักศึกษาไปดูงานด้วย และระบบสหกิจที่ดีที่ทำให้เด็กได้ฝึกงานแต่มันเป็น ระยะสั้น ซึ่งหนูมองว่า บริษัทควรเปิดโอกาสให้นักศึกษาเข้ามาฝึกงานได้ทำอะไรร่วมกับบริษัท ถือเป็น การได้ ฝึกงาน และเตรียมตัวเข้าทำงาน ได้ลงมือทำเอง สรุปคือ ต้องสัมผัสกับโรงงานมากที่สุด” (T5)

จากผลการสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้หยิบยกการสร้างคนรุ่นใหม่จากภายนอกมาพูดคุย และให้ความสนใจด้านนี้ค่อนข้างมาก ผลจากการแสดงความคิดเห็นพบว่า ส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ว่าองค์กรควรนำวิธีการนี้ไปใช้ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานเชิงรุก องค์กรจำเป็นต้องเดินทางไปหาผู้สมัครมากกว่าที่จะให้ผู้สมัครเดินมาหาบริษัท เนื่องจากปัจจุบันบางแผนกในสายการผลิต ยังคงขาดคนที่เหมาะสมกับหน่วยงาน และใช้เวลาในการสรรหาและคัดเลือกค่อนข้างนาน บางส่วนที่รับเข้ามาแล้วกลับลาออก ผู้เข้าร่วมสนทนาส่วนใหญ่เห็นว่า ความหวังของเด็กรุ่นใหม่ไม่ชอบบรรยากาศของการทำงานในภาคอุตสาหกรรม ดังเช่น การแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายหนึ่งว่า

“การค้นหาคนคุณภาพด้วยการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาถือเป็นการดี ในการสร้างคนคุณภาพรุ่นใหม่ และเป็นการทำงานเชิงรุกของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้วย หากองค์กรไหนสามารถทำได้ก็ควรทำ ยุคนี้เราขอให้คนเดินมาหาเราเป็นไม่ได้ ยิ่งคนที่มีคนคุณภาพด้วยแล้วทางเลือกของเขา ค่อนข้างมาก” (GS3)

1.2 การสร้างแบรนด์บริษัท

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญร่วมแสดงความคิดเห็นด้านนี้เกือบสี่ในห้าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด (จำนวน 14 คน) โดยให้ความเห็นว่า การสร้างแบรนด์ของบริษัทที่ควรทำคือ บริษัทควรสร้างภาพลักษณ์การช่วยเหลือสังคม การพัฒนาบุคลากร และการจ้างงาน เนื่องจากสังคมทุกวันนี้ การติดต่อสัมพันธ์ของบุคคลมีลักษณะเป็นเครือข่ายทางสังคม หากองค์กรมีภาพลักษณ์ดี ทำให้เกิดความประทับใจและจดจำแก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ท้ายสุดแล้วคนสื่อสารไปในทางบวก ถือเป็นช่องทางหนึ่งในการดึงดูดคนคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น มุมมองของผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศ ที่พูดถึงความสำคัญของการสร้างแบรนด์ว่า

“สังคมทุกวันนี้ และอนาคตมีลักษณะเป็นเครือข่ายทางสังคม เช่น การรับคนคุณภาพ มาสักคน เราต้องบริหารเขาด้วยใจ และสร้างให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แล้วให้คนเหล่านี้สื่อสารไปยังคนอื่น ๆ แล้วมันจะดึงคนเข้ามาด้วย ผมกำลังหมายความว่า ถ้าเขาทำงานนี้มีความสุข เขาจะดึงคนอื่น ๆ ที่มีคุณภาพเข้ามา องค์กรต้องสร้างแบรนด์ มันจะช่วยดึงคน ถ้าไม่มีแบรนด์ไม่มีใครอยากอยู่ ยกตัวอย่าง เช่น คนประสบภัยธรรมชาติ คุณไม่ไปช่วยเขาเลย ต่อให้ยิ่งใหญ่ ถ้าขาดจิตสำนึกไม่มีใครอยากอยู่ด้วย ไม่มีใครอยากทำงานกับปีศาจ ถ้าคุณเป็นปีศาจก็ดึงคนที่ปีศาจเข้ามา เหมือนคำกล่าวของพุทธศาสนาที่ว่า คนที่ศีลเสมอกัน จะดึงดูศีลเสมอกัน” (PO1)

สำหรับการสร้างแบรนด์โดยการช่วยเหลือสังคม การพัฒนาบุคลากร และการจ้างงาน กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากร ซึ่งส่วนนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับจังหวัดเป็นผู้ให้ความคิดเห็น โดยมองเกี่ยวกับการจัดการศึกษาสายอาชีพระยะสั้นให้คนในโรงงาน และรวมถึงเปิดโอกาสให้คนนอกเข้ามาเรียนด้วย ส่วนการจ้างงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กรเป็นผู้ให้ความคิดเห็น โดยมองในเรื่องการจ้างงานที่เป็นเป็นธรรม และความมั่นคงในการจ้างงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับจังหวัดว่า

“โรงงานบางแห่ง และโรงงานผมด้วย พัฒนาพนักงานโดยจัดการศึกษาสายวิชาชีพในโรงงาน และเราได้ดึงคนด้านนอกที่ไม่ได้ทำงานในโรงงานมาเรียนด้วย เพื่อเขาได้สัมผัสกับโรงงานของเรา และหากเขายังไม่มีงานทำก็เป็นการเพิ่มความรู้ให้เขาเป็นเส้นทางหนึ่งที่ทำให้เขาได้มีอาชีพ และเป็นการดึงดูดให้เขามาทำงานกับเราเหมือนกัน เขาก็พูดต่อ ๆ ไปว่า มาเรียนที่เรา เราให้เปล่า นี่ก็คิดว่า เป็นข้อดีหากเปิดโอกาสให้คนนอกเข้ามาเรียนร่วมกับการจัดการศึกษาสายวิชาชีพในโรงงาน” (PO3)

“ภาคใต้ตอนนี้หลายโรงงาน โดยเฉพาะในจังหวัดสงขลา จัดหลักสูตรระยะสั้น สายอาชีพในโรงงานลักษณะให้เปล่า ผมมองว่า การพัฒนาคนในลักษณะนี้ ถือเป็นสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กร ถ้าเขาพูดกันปากต่อปาก ทำให้เกิดการดึงดูดคนคุณภาพเข้ามาทำงานเช่นกัน” (PO4)

ส่วนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กร กล่าวว่

“เรื่องเด่นของเราที่นี้ ทำให้สามารถดึงคนคุณภาพมาทำงานได้ คือความมั่นคงในการจ้างงาน และการดูแลพนักงาน คือ เงินเดือน สวัสดิการ และค่าจ้างในภาพรวมที่คิดว่า เราดี เช่น พนักงานรายวันมีเงินรายวัน เงินทักษะ เงินสร้างแรงจูงใจ มีอาหาร ค่าเดินทาง หอพัก ประกันชีวิต” (C2)

“ยุคอุตสาหกรรม 4.0 หากเรานั่งอยู่กับที่ในการหาคนมาทำงานมันยาก เราไม่ควรอยู่เฉย ๆ ให้เขามาเลือกเรา เราต้องรีบไปค้นหาผู้สมัคร ขั้นต้นเราจะทำอย่างไรให้เขารู้จักเราก่อน และเขามาเลือกเรา ดังนั้นการบ้านที่เราต้องทำคือ ทำให้เขารู้จักเรามากกว่านี้ เช่น ออกไปช่วยเหลือสังคม การจ้างงานมีความเป็นธรรม และดูแลพนักงาน อันนี้ถือว่าการสร้างภาพลักษณ์ให้กับบริษัท” (ST2)

“เมื่อคนภายนอกถามถึงองค์กรที่หนูทำงานอยู่ว่าเป็นอย่างไร หนูใช้วิธีการสื่อสารให้เขาทราบ ถึงการดูแลพนักงาน ไม่ว่าจะบรรยากาศองค์กร และการเปิดโอกาสให้การศึกษาและพัฒนา หนูว่า นี่เป็นการสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรที่ทำให้คนภายนอกสนใจมาสมัครในโรงงานของเรา” (TS1)

1.3 การกำหนดคุณสมบัติคนคุณภาพ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แสดงความคิดเห็นประมาณหนึ่งในสี่ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด (จำนวน 5 คน) ในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กรที่เป็นกลุ่มของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจกระทำการแทน นักทรัพยากรมนุษย์ และคนคุณภาพที่อยู่ในตำแหน่งผู้จัดการแผนก นอกจากนี้ การสนทนากลุ่ม ผู้เข้าร่วมได้หยิบยกด้านนี้มาพูดคุยด้วยเช่นกัน

ผลการศึกษา พบว่า องค์กรต้องการคนคุณภาพที่ทำกิจกรรมระหว่างเรียนมากกว่าเรียนหนังสือเพียงอย่างเดียว เนื่องจากเห็นว่า คนกลุ่มนี้สามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน และเข้ากับงานได้ง่าย นอกจากนี้องค์กรนี้ในการสัมภาษณ์ผู้สมัครมีการถามความเข้าใจและเจตคติที่มีต่ออุตสาหกรรม 4.0 เพราะเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้สมัครเป็นผู้ติดตามข้อมูลข่าวสาร และหากเข้ามาทำงานพวกเขาจะเรียนรู้และปรับตัวได้เร็วกว่าคนที่ไม่รู้และเข้าใจอะไรเลย ดังตัวอย่างเช่นคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับบริหารขององค์กร ภายหนึ่งว่า

“การรับคนคุณภาพเข้ามาทำงานนอกจากคุณลักษณะแล้ว เราดูคุณสมบัติด้านอื่น ๆ ตั้งแต่เขาเรียนมาเคยทำกิจกรรมอะไรมาบ้าง บางคนทำกิจกรรมอย่างเดียว หรือเรียนอย่างเดียวเป็นไปไม่ได้ บางคนได้เกียรตินิยมแต่ทำงานไม่ได้ ต้องสมดุลกันไประหว่างกิจกรรมกับการเรียน ตอนนี้การสัมภาษณ์ผู้สมัครใหม่เราถามว่า อุตสาหกรรม 4.0 คืออะไร และ คุณคิดอย่างไรกับอุตสาหกรรม 4.0 หรือแม้กระทั่งนักศึกษาที่มาฝึกงานเราคุยเรื่องนี้ด้วย การถามคำถามอย่างนี้เป็น การดูผู้สมัครด้วยว่า เขามีการติดตามข้อมูลข่าวสารมากน้อยเพียงใด และง่ายในการปรับเขาเข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งโรงงานของเรา ตอนนี้เราเริ่มปรับแล้วเช่นกัน แต่ต้องค่อยเป็นค่อยไป เราทำทุกอย่างเท่าที่มีความเป็นไปได้ เด็กที่จบมาใหม่ต้องตั้งใจอุตสาหกรรม 4.0 ได้ ทั้งผู้สมัครและองค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อม” (C1)

“การคัดเลือกคุณสมบัติหนึ่งที่หนูเลือกคือ กิจกรรมกับเรียนควรไปด้วยกัน เลือกอย่างนี้เพื่อให้เห็นว่า พวกเขาสามารถรับผิดชอบงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเรียนได้ และ อีกประเด็นคือ พวกเขามีจิตวิทยาในการพูดคุยกับคนอื่น คนที่ทำงานสายการผลิตเราต้องพูดคุยกับคนในสายการผลิตได้ และคนในสายการผลิตมีหลากหลายระดับ” (TS5)

สำหรับการพูดคุยในการสนทนากลุ่มให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณสมบัติของคนคุณภาพคือ พิจารณาประสบการณ์ระหว่างเรียน ยกตัวอย่างเช่น การฝึกงาน การทำกิจกรรมระหว่างเรียน และการทำโครงการ ดังคำกล่าวการสนทนากลุ่มว่า

“ถ้าเป็นน้องจบใหม่ดูประสบการณ์ระหว่างเรียนว่า ได้ฝึกงานที่เกี่ยวข้องมาหรือไม่ และทำได้โครงการระหว่างเรียนที่เกี่ยวข้องกับงาน และอุตสาหกรรมที่สมัครหรือไม่ สาเหตุที่ดูตรงนี้นั้นจะทำให้ง่ายในการเรียนรู้ของเขา หากว่า เขาได้รับการคัดเลือก ส่วนที่คนขาดเราก็จะรับมาทดแทน เพื่อนำมาเติมเต็มให้งานที่ปฏิบัติอยู่ในงาน นั้น ๆ มีความสมบูรณ์มากที่สุด อีกอย่างเวลาเรารับคน เราจะดูว่า เรามีคนแบบไหนและทำงานอะไรอยู่แล้ว” (GS4)

1.4 การเลื่อนตำแหน่ง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่แสดงความคิดเห็นด้านนี้เป็นกลุ่มบริหารขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีอำนาจกระทำการแทน และนักทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการแผนก/หัวหน้างานในอัตราส่วนใกล้เคียงกัน คือหนึ่งในสิบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด โดยทั้งหมดเห็นว่า การเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาจากคนภายในเป็นอันดับแรก เมื่อเป็นเช่นนั้น การพัฒนาคนคุณภาพจากภายใน ควรมีแผนชัดเจน เพื่อดึงดูดคุณภาพที่ปฏิบัติงานอยู่ก่อน มีขวัญและกำลังใจร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป ดังตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่แสดงความคิดเห็นว่า

“การค้นหาและการดึงดูดตำแหน่งบริหารภายในองค์กร ควรสรรหาจากภายในก่อน เป็นการสร้างโอกาสให้คนที่ทำงานก้าวหน้าในงาน ตัวอย่างเช่นผม ทำงานแรกสุดเป็นหัวหน้างานธรรมดา มาเป็นผู้ช่วยผู้จัดการ และผู้จัดการ เราให้โอกาสคนโตภายในได้อย่างเต็มที่ ถ้าเขามีศักยภาพ ยกตัวอย่าง ผมที่ขึ้นมาได้จนถึงทุกวันนี้ ที่นี้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคนภายในก่อน ยกเว้นบางตำแหน่งที่คนภายในไม่ถนัดจึงสรรหาจากภายนอก” (C1)

“ในการเลื่อนตำแหน่ง เราให้โอกาสคนในก่อน โดยเราถามจากหัวหน้างาน ว่าใครคือคนที่ควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ถ้าผ่านคุณสมบัติ เราให้โอกาสมาสอบ ถ้าผ่านแล้วเราบรรจุในตำแหน่งนั้น ๆ ยกเว้นคนของเราไม่มีคุณสมบัติเราจึงพิจารณารับคนข้างนอก” (C2)

“การเลื่อนตำแหน่ง คืออันดับแรก เรามองคนในก่อน แต่ถ้าเราพิจารณาแล้วว่า คุณสมบัติเขาไม่ได้ เราไม่รับ (ทักษะ แนวคิด และเจตคติ) เราต้องนำคนนอกที่มีน้ำดีกว่ามาทำงาน เราเลือกคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก ทักษะสูงในการทำงาน และทักษะทางสังคมดี” (ST2)

1.5 การจัดวางตำแหน่ง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกือบสองในห้าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด (จำนวน 6 คน) ซึ่งเป็นกลุ่มเป็นกลุ่มบริหารทั้งหมด นั่นคือ กลุ่มบริหารระดับประเทศ/จังหวัด และระดับองค์กร ทั้งผู้บริหารระดับสูงหรือตัวแทน นักทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างาน มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การบรรจุคนคุณภาพควรวางคนให้เหมาะสมกับงาน และพิจารณาบุคคลที่มีทักษะหลากหลาย ดังตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“เรื่องการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์อย่างที่บอกว่า ตอนนี้โลกเปลี่ยนแปลงเร็วมาก และเร็วในการเตรียมตัวที่จะก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ตอนนี้นี่หลาย ๆ โรงงานที่เป็นโรงงานขนาดใหญ่ในพื้นที่ของเรา เขาเริ่มปรับตัวต่อและตอบรับกระแสนี้แล้ว ถ้าในมุมมองของผมคือ องค์กรต้องกลับมาที่เรื่องคนว่า จะได้คนอย่างไรและลักษณะไหนที่จะสอดคล้องกับระบบการผลิตที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไป และวางเขาให้อยู่ตรงไหนที่เหมาะสมกับเขา และควรจ้างคนที่มีทักษะหลากหลาย” (PO4)

“คนกลุ่มนี้รับมามีการทดลองงานเหมือนกันทุกคน เขามีผลการปฏิบัติงานเกรด A ตลอด ขึ้นอยู่กับตัวเขา และ ลักษณะงานที่เราจับเขาจัดวาง ถ้านำไปวางในงานที่ไม่ถนัดไม่ชอบหรือไม่มีพื้นฐานมาก่อนอาจไม่ได้เกรด A ก็ได้ เราต้องดูว่า ถ้าจับมาวางในงานเขาสามารถถนัดไปกับองค์กรได้หรือไม่ เวลาเราสัมภาษณ์ต้องถามก่อนว่าถนัดจะทำงานอะไร ดังนั้น เราจึงจับเขาวางในงานที่เขาถนัด เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด” (C1)

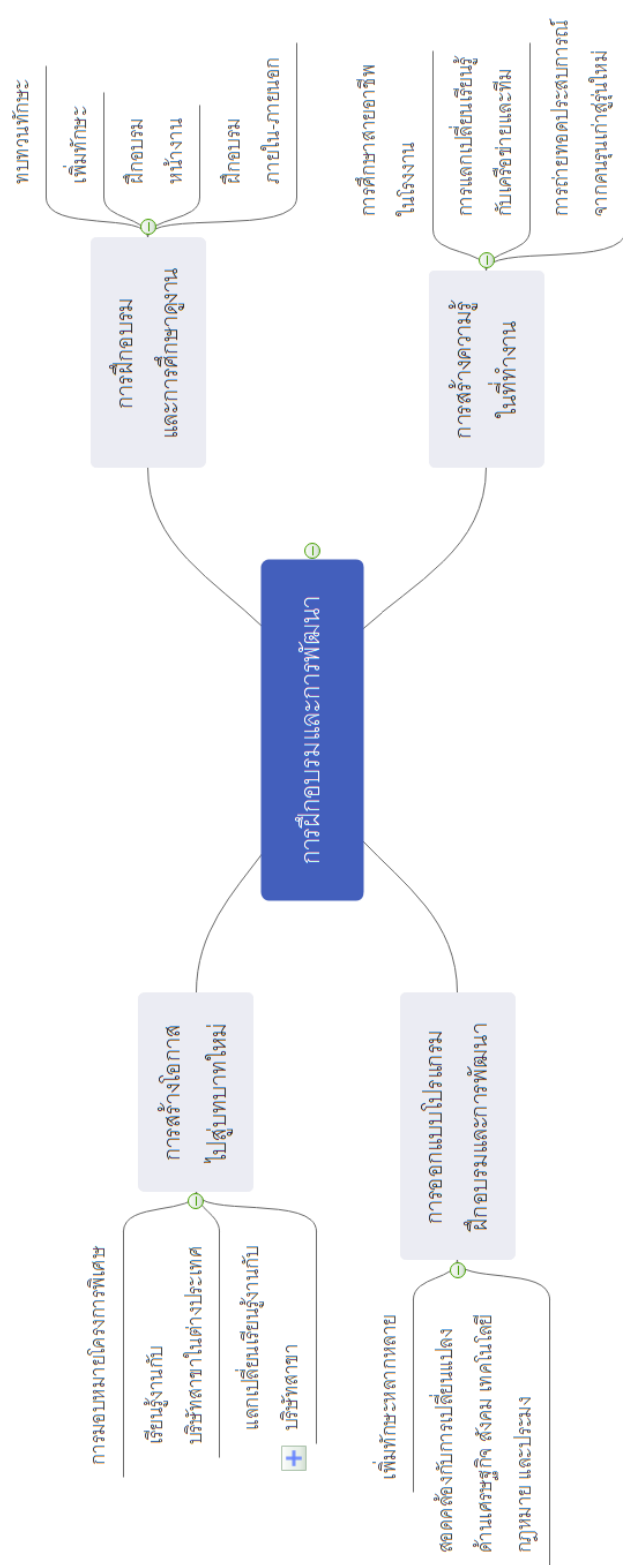
กล่าวโดยสรุป การค้นหาและการดึงดูดคนคุณภาพ จุดมุ่งหมายค้นพบว่า เพื่อเตรียมคนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน และลดปัญหากรณีสถาบันการศึกษาระดับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยผลิตกำลังคนไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ มองว่า องค์กรต้องทำงานเชิงรุกในการค้นหาและดึงดูดคนคุณภาพ เนื่องจากปัจจุบันทักษะ ความรู้ และความสามารถของกำลังแรงงานตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรน้อยมาก หรืออาจจะแทบไม่ตอบสนองเลย อีกทั้งผู้ที่กำลังทำงานในองค์กร โดยเฉพาะผู้ทำงานอยู่ในรุ่นเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) อัตราการเข้าออกจางานในอุตสาหกรรมประเภทนี้ค่อนข้างสูง ดังนั้น สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกภาคส่วนเห็นด้วยมากที่สุดคือ การสร้างคนคุณภาพใหม่จากภายนอกองค์กร แต่การปฏิบัติลักษณะนี้ พบว่า องค์กรที่เข้าร่วมศึกษาปฏิบัติครั้งต่อครั้ง ส่วนเรื่องการสร้างแบรนด์ของบริษัทเป็นปัจจัยหนึ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้เช่นกัน เพราะการสร้างแบรนด์ที่

ดีทำให้คนจดจำ และดึงดูดคุณภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กรเช่นกัน ส่วนการสรรหาและการคัดเลือกควรพิจารณาคุณสมบัติในการทำกิจกรรมและการเรียนควบคู่กันไป ตลอดจนการสัมภาษณ์ควรถามเจตคติที่มีต่อการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ร่วมด้วย ต่อมาเมื่อรับคนคุณภาพควรวางคนเหมาะกับงาน คุณสมบัติ คุณลักษณะและตำแหน่ง

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด ร่วมแสดงความเห็นด้านนี้ การศึกษาพบว่า มีจุดมุ่งหมายเพื่อเผชิญกับความท้าทายในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น กลยุทธ์ด้านนี้ประกอบด้วย การสร้างโอกาสไปสู่บทบาทใหม่ การฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา และการสร้างความรู้ในที่ทำงาน ดังภาพประกอบ 13





ภาพประกอบ 13 การนำคุณค่าคุณภาพไปใช้ประโยชน์ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

2.1 การสร้างโอกาสไปสู่บทบาทใหม่

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่แสดงความความคิดเห็นเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กรที่ทำงานในตำแหน่งบริหาร นักทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้างานมีประมาณหนึ่งในสี่ของผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด (จำนวน 5 คน) และ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า การสร้างคนคุณภาพไปสู่บทบาทใหม่เป็นเส้นทางการเตรียมคนคุณภาพไปสู่ตำแหน่งบริหาร โดยเฉพาะการมอบหมายโครงการพิเศษ หรือส่งไปเรียนรู้งานกับบริษัทสาขาในต่างประเทศ และยังพบอีกว่าองค์กรที่เข้าร่วมในการศึกษาใช้วิธีการนี้ในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ เพื่อเตรียมตัวไปสู่ตำแหน่งบริหาร ยกตัวอย่างเช่นคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“ที่นี่เราไม่ประกาศว่าใครเป็นคนคุณภาพ แต่เรารู้กัน ผู้บริหารมอบโจทย์ หรือโครงการพิเศษให้ทำ ยกตัวอย่างเช่น กรณีของผม ทางผู้จัดทั่วไป และผู้จัดการฝ่าย เขาเรียกมานั่งคุยและบอกว่า คิดโปรเจกต์นี้มาให้หน่อยได้มั้ย เช่น ถ้าเปิดโรงงานแห่งหนึ่ง โดยโรงงานมีกำลังการผลิตเท่านี้ เราจะใช้อะไรบ้าง ทำเสร็จแล้วมาส่ง และอีก 2 วันต่อมา ผมนำงานไปส่ง เขาบอกว่า โอเค อาทิตย์หน้าให้เป็นผู้จัดการฝ่ายผลิตที่ตลาด 2 ปี และไปทำงานที่เวียดนามมา 1 ปี ก่อนไปรับตำแหน่งเขาบอกว่างานนั้นมีปัญหา พอเราไปดูแลและทำได้เขาบอกว่า ให้เป็นผู้ช่วยผู้จัดการที่นั่น โอกาสวิ่งเข้ามาเรื่อย ๆ เขาเรียก talent ว่า successor โดยในฝ่ายรู้กันว่าใครเป็น successor แต่ในการเลื่อนตำแหน่งให้เราประกาศชัดเจน” (C1)

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดเล่าว่า กลุ่มคนคุณภาพที่เดินทางไปเรียนรู้งานในต่างประเทศ เมื่อกลับมาพวกเขามีคุณลักษณะบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น มีความยืดหยุ่นทั้งเรื่องงานและคนเพิ่มขึ้น ตลอดจนมองภาพการทำงาน และการใช้ชีวิตได้กว้างขึ้น ดังเช่นข้อมูลยืนยันจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“โรงงานเรามีพนักงานทั้งไทยและต่างชาติ และมีบริษัทสาขาในต่างประเทศ ได้แก่ เวียดนาม และอินโดนีเซีย เราส่งพนักงานที่มีศักยภาพไปเรียนรู้งานประมาณ 2-3 ปี หรือบางส่วนให้ประจำที่สาขานั้น ๆ และส่วนใหญ่คนพวกนี้เมื่อกลับไทย ได้เลื่อนตำแหน่ง แต่บริษัทไม่ได้บอกตั้งแต่ต้น ว่าคุณไปแล้วคุณจะได้ บางคนหากบริษัทยื่นข้อเสนอให้แล้ว เขาไม่ไปเราไม่ได้บังคับ เพราะติดอยู่กับภาระครอบครัว และความสมัครใจของเขา คนที่ไปแล้วกลับมาพวกนี้เปลี่ยนหลายอย่าง เช่น ความยืดหยุ่นในการทำงานและคนเพิ่มขึ้น เขามองว่า วิธีการทำงานได้หลายเส้นทาง และเข้าใจความแตกต่างหลากหลายของคน สื่อสารกับคนได้หลายชาติ ความคิดกว้างขึ้น และกล้าแสดงความคิด” (S1)

2.2 การฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นด้านนี้เกือบครึ่งหนึ่ง (จำนวน 11 คน) ส่วนใหญ่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กร และมีเพียงคนเดียวเท่านั้น ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลระดับประเทศ จากการสัมภาษณ์ พบว่า การฝึกอบรมไม่ว่าเป็นการฝึกอบรมหน้างาน การฝึกอบรมภายใน และภายนอกองค์กร ยังคงสำคัญในทุก ๆ องค์กร และองค์กรที่เข้าร่วมปฏิบัติกิจกรรมการจัดการคนคุณภาพด้านนี้ ยิ่งขณะนี้เตรียมเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ความต้องการด้านทักษะและความสามารถของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรทบทวนทักษะ (Re-skills) ของพนักงาน เพื่อเปิดช่องว่างทักษะและความรู้ที่ขาดด้วยวิธีการนี้ นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นอีกว่า การฝึกอบรมควรสัมพันธ์กับทักษะ และงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยองค์กรควรทบทวนทักษะ เพื่อเปิดช่องว่างของทักษะที่ขาด ส่วนการศึกษาดูงานนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีความจำเป็นมากในยุคการพัฒนาสู่อุตสาหกรรม 4.0 เนื่องจากได้เห็นสภาพจริง เกิดการเรียนรู้ และได้สร้างเครือข่ายกับบริษัทที่เข้าไปศึกษาดูงาน ยกตัวอย่างเช่นคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายหนึ่ง เกี่ยวกับการฝึกอบรมในที่ทำงานว่า

“...ไม่ว่า เหตุการณ์จะเปลี่ยนไปอย่างไร เรื่องการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น ยิ่งเราบอกว่า จะก้าวไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ตอนนี้ทางโรงงานทบทวนทักษะพนักงาน ว่าเราขาดอะไร และต้องเพิ่มเรื่องอะไร เพื่อนำเข้ามาเข้ารับการฝึกอบรม” (H2)

“กลยุทธ์การเพิ่มมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ ตอนนี้เราจัดฝึกอบรมให้กับโรงงานแต่ละแห่ง ส่วนใหญ่เป็นเรื่องบรรจุก้นท์และความปลอดภัย ส่วนระดับองค์กร โรงงานแต่ละแห่งเขาจัดเรื่องนี้ ผมยังคงมองว่า การฝึกอบรมยังคงใช้ได้อยู่ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมภายในและภายนอก แต่องค์กรต้องทบทวนทักษะ และทบทวนงานในโรงงานเหมือนกันว่า เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร อะไรขาด และอะไรต้องเพิ่ม” (PO 4)

สำหรับการศึกษาดูงานผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม สนับสนุนไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์กรควรให้ความสำคัญเรื่องนี้ เพราะการพัฒนาเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 การได้ศึกษาและเห็นตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีที่สุด เป็นสิ่งจำเป็นที่ควรจัดให้กับพนักงาน เนื่องจากสามารถนำมาปรับใช้กับการทำงาน และถือเป็นการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แต่ในทางตรงข้ามกลับพบว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านกิจกรรมด้านนี้

ยังคงน้อย และจัดได้ไม่ทั่วถึงกับทุกกลุ่ม ดังเช่นคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายหนึ่งที่เป็นผู้บริหารมองความสำคัญในเรื่องนี้ว่า

“ผมมองว่า การศึกษาดูงานสำคัญ เนื่องจาก เป็นเรื่องการเปิดโลกทัศน์ เราไม่ควรอยู่ในกรอบสี่เหลี่ยม เราก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ควรเปิดการเรียนรู้ไปสู่องค์กรด้วย เรียนรู้ร่วมกัน เราไม่ควรมองว่า องค์กรที่ทำธุรกิจเหมือนกับเราคือ คู่แข่ง แต่เราต้องมองว่า เขาคือพันธมิตรของเรา ไม่ว่าจะพันธมิตรด้านความรู้ การพึ่งพาเทคโนโลยีด้วยกัน การทำกิจกรรมนี้มันก่อให้เกิดเครือข่าย เครือข่ายสำคัญมากในอนาคต การทำกิจกรรมนี้ไม่ใช่ว่า บริษัทมีเครือข่ายอย่างเดียว บางครั้งพนักงานยังได้เครือข่ายด้วย ที่ได้เจอเพื่อนร่วมงานของอีกบริษัทหนึ่งได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกัน” (C1)

นอกจากนี้การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มหัวหน้างาน และผู้จัดการฝ่าย นอกจากมองความสำคัญของการศึกษาดูงานแล้ว ยังสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการนำคุณคุณภาพมาใช้ประโยชน์ด้านนี้ ว่ายังมีน้อยมาก และองค์กรควรเพิ่มกิจกรรมด้านนี้เข้าไปด้วย และเช่นเดียวกันประเด็นนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญนำไปหยิบยกพูดคุยในการสนทนากลุ่ม และพบข้อค้นพบในลักษณะเดียวกัน ดังเช่นคำกล่าวจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“การศึกษาดูงาน ควรจัดให้กับทุกคน ผมมองว่าสำคัญและเกิดการเรียนรู้มากกว่าเข้าฝึกอบรมในห้องเรียน เพราะได้เห็นของจริง ได้เรียนรู้องค์กรอื่น ๆ ว่าเขาทำกันอย่างไร ยิ่งในยุคการเปลี่ยนการผลิตลักษณะนี้ การเห็นการปฏิบัติจริงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก อีกอย่างเราได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากบริษัทของเราไปดูของเขาด้วย” (S1)

“การศึกษาดูงานสำคัญ แต่โรงงานจัดให้น้อยไป และการให้พนักงานไปศึกษาดูงาน ควรเปิดโอกาสให้เราไปทั่วถึง เพราะเราได้เห็นของจริงที่เป็นอุตสาหกรรมใกล้เคียงกับเรา เมื่อเราเห็นแล้วเราสามารถนำมาปรับใช้ และหนุ่มมองว่า เรียนรู้ได้ดีกว่านั่งบรรยายในห้องเรียนด้วย และเป็นการสร้างเครือข่ายร่วมด้วย” (S2)

“การศึกษาดูงานยังน้อย ควรเพิ่มในส่วนนี้ด้วย และการนำพนักงานไปฝึกอบรมด้านนอกน้อยด้วยเช่นกัน ฝึกอบรม 30 คน ในห้องลักษณะเช่นนี้มันมากเกินไป ควรเป็นกลุ่มเล็ก และการศึกษาดูงาน ควรกระจายให้ครบทุกกลุ่ม ไปดูการปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เป็นโรงงานทำกิจการคล้ายคลึงกับเรา ยิ่งยุคอุตสาหกรรม 4.0 การได้ปฏิบัติ เห็นสิ่งที่เป็นจริง มันเรียนรู้เร็ว และการศึกษาดูงานมองว่าเป็นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในการทำงานด้วย” (GS4)

2.3 การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญร่วมแสดงความเห็นด้านนี้เกินครึ่งหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึก (จำนวน 13 คน) โดยมาจากทุกกลุ่ม จากการศึกษา พบว่า โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาที่จะจัดให้กับคนคุณภาพควรเป็นโปรแกรมที่สามารถเพิ่มทักษะหลากหลาย (Multi-skills) เพื่อทำงานได้หลากหลายหน้าที่ (Multitasking) ที่เป็นงานใกล้เคียงกัน ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศ และระดับองค์กรที่เป็นกลุ่มคนคุณภาพ มองว่าหลักสูตรการฝึกอบรมควรออกแบบให้มีทักษะหลากหลาย โดยพวกเขา กล่าวว่า

“เมื่อคนคุณภาพเข้ามาแล้วเราจะทำให้คนกลุ่มนี้มีทักษะหลากหลายได้อย่างไร มันไม่ได้ว่าเขาชำนาญเพียงอย่างเดียว เขาต้องทำงานได้หลายอย่าง และเราจะพัฒนาเขาอย่างไร อันนี้สำคัญในการคิดหลักสูตรเพื่อพัฒนาพวกเขา การออกแบบหลักสูตร ผมมองว่า ยุคนี้คนควรได้รับความรู้อย่างบูรณาการให้ความสำคัญกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษไม่ได้ การจัดโปรแกรมอบรมและพัฒนาให้เกี่ยวข้องกับทักษะ และความรู้ที่จะเปลี่ยนไปอนาคตด้วย ยกตัวอย่างเช่น การจัดโปรแกรมเรื่องสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม 4.0 และองค์กรต้องมีการทบทวนทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อเติมสิ่งที่ขาด อันนี้ถือว่าจำเป็นในการปิดช่องว่างทักษะ” (PO4)

“คนคุณภาพเราต้องทำให้เขาเกิดทักษะหลากหลาย หรือสามารถทำงานได้หลากหลาย สถานการณ์ปัจจุบันทำให้เราต้องปรับตัว เช่น ถ้าส่วนไหนที่สามารถลดคนได้ก็ลด ถ้าคุณมีทักษะเดียว คุณคือคนแรกที่จะถูกเขาออก ดังนั้น หนูในฐานะหัวหน้างาน และเป็นคนคุณภาพด้วย หนูต้องสร้างพลังให้คนคุณภาพรุ่นน้องเห็นว่า ต้องมีหลายทักษะ และทำทุกอย่างได้ แม้องค์กรมีปัญหาฉันไม่ใช่คนที่จะถูกเขาออกจากงาน ฉันมีความสำคัญ และทำได้หลายอย่าง นี่คือสิ่งที่พยายามคุยกับน้อง เพื่อให้น้องแสดงให้เห็นถึงระดับสูงเห็นถึงความสำคัญ” (TS3)

นอกจากนี้ ข้อมูลยืนยันจาก การสนทนากลุ่ม พบว่า อันดับแรกที่องค์กรควรทำตั้งแต่เวลานี้เป็นต้นไป คือ ทำให้พนักงานมีทักษะหลากหลาย นอกจากใช้วิธีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน แล้วโปรแกรมการฝึกอบรม และการพัฒนาควรออกแบบให้มีส่วนสนับสนุนส่งเสริมความหลากหลายทักษะของคนคุณภาพด้วย ดังเช่นคำกล่าวที่ว่า

“ทุกวันนี้พนักงานมีเพียงทักษะใดทักษะหนึ่งไม่ได้ เมื่อเขาเข้ามาแล้วสิ่งที่องค์กรต้องทำคือ ทำให้พนักงานมีทักษะหลากหลาย ซึ่งโปรแกรมที่เราใช้คือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน แต่โปรแกรมการ

ฝึกอบรมและการพัฒนาเราต้องดูเรื่องนี้ด้วย เราต้องอาศัยการทบทวนทักษะพนักงาน เพื่อสร้างโปรแกรมขึ้น” (GS3)

อีกทั้ง ค้นพบว่า ควรออกโปรแกรมให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจ สังคม และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ตลอดจนกฎหมาย และ มาตรการใหม่ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมประเภนี้ ดังข้อมูลยืนยันของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“เราต้องออกแบบหลักสูตรให้เหมาะสมกับสิ่งที่เราต้องเปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงของ งานและหลักสูตรต้องไปด้วยกัน” (C1)

“การก้าวเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ประเด็นคือ เราจะฝึกคนคุณภาพอย่างไรให้พัฒนา ตัวเอง และทันกับการเปลี่ยนแปลง” (H1) “ ยิ่งตอนนี้อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปมีปัจจัยภายนอกมากมาย มากมาย โดยเฉพาะเรื่อง IUU เราต้องเพิ่มความรู้ด้านนี้ให้คนคุณภาพด้วย” (H4)

“กฎหมายด้านอาหาร คนในอุตสาหกรรมนี้ต้องรู้ เพราะทำงานเกี่ยวกับชีวิตมนุษย์” (S1)

2.4 การสร้างความรู้ในที่ทำงาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกือบ สองในห้าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมดเป็นผู้ให้ ความคิดเห็นด้านนี้ (จำนวน 7 คน) และประเด็นนี้ได้นำไปพูดถึงในการสนทนากลุ่มด้วย จาก การศึกษาพบว่า การสร้างความรู้ในที่ทำงานเป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งเป็นการนำคนไปใช้ ประโยชน์ในส่วนการพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่า การสร้างความรู้ในที่ทำงานควร ประกอบด้วย การจัดการศึกษายาอาชีพ ในโรงงาน การแลกเปลี่ยนความรู้ไปยังเครือข่าย และ ทีม การถ่ายทอดประสบการณ์จากคนรุ่นเก่าไปสู่คนรุ่นใหม่ ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงผล ในภาพรวมว่า การสร้างความรู้ในที่ทำงานเป็นการสร้างความยั่งยืน ในการพัฒนาคนคุณภาพ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่ความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการแข่งขัน

สำหรับการจัดการศึกษายาอาชีพในโรงงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นกลุ่มผู้ให้ ข้อมูลสำคัญระดับประเทศ และผู้บริหารระดับองค์กร มีความเห็นสอดคล้องกันว่า เป็นวิธีการ สำคัญวิธีหนึ่งในการพัฒนาเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ช่วยแก้ปัญหาแรงงานที่ผลิตจาก สถาบันการศึกษาแล้วไม่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร นั่นคือ ถือเป็น การเพิ่มทักษะที่

ขาดได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากเป็นการให้ความรู้ระยะสั้น และสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ดังตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายหนึ่งกล่าวว่า

“การส่งเสริม และพัฒนากำลังคนให้มีทักษะสู่อุตสาหกรรม 4.0 เราหนักไปที่ความร่วมมือกับ ทุกอาชีวะ และมหาวิทยาลัย เพราะการผลิตแบบนี้มันสนองกับเราต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า และนำมาทำงานได้ทันที ยกตัวอย่างเช่น ทุกวันนี้ทางโรงงานของเรามีการสอนสายอาชีพในโรงงานเกี่ยวกับการผลิตในอุตสาหกรรมอาหาร พนักงานคนไหนจะเรียน เราให้เรียนฟรี เพราะพวกนี้เรียนไปแล้วโรงงานได้ประโยชน์ เมื่อเขามีความรู้ทำให้เขาทำงานได้ประสิทธิภาพมากขึ้น แต่สาเหตุหลักจริง ๆ ที่เรานำกิจกรรมนี้มาใช้ เพราะเราขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะสอดคล้องกับเรา เรารับเด็กมาจากวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยไม่ได้ ตอบสนองความต้องการของเรา เราจึงต้องนำคนพวกนี้มาเพิ่มความรู้ให้ใหม่เพื่อสอดคล้องกับสิ่งที่เราต้องการ” (PO2)

ส่วนการแลกเปลี่ยนความรู้ไปยังเครือข่าย กล่าวคือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศ และระดับองค์กร ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหาร นักทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างาน ให้ความเห็นร่วมกันว่า การทำงานในองค์กรถ้าต้องการการพัฒนาต้องเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความรู้ ทำงานเป็นทีม และทำโครงการ ต่าง ๆ ร่วมกัน เนื่องจาก โลกการทำงานอนาคตขององค์กร เล็กกลงคนทำงานต้องทำงานเป็นเครือข่ายและเรียนรู้ร่วมกัน ดังตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศรายหนึ่งกล่าวว่า

“...เราต้องทำงานแบบมีเครือข่าย เป็นทีม มันหมดยุคแลมโบโก้คนเดียว เพื่อไปฆ่าศัตรู 500 คน โลกความจริงเป็นไปไม่ได้ ยิ่งอนาคตไม่มีทางเป็นไปได้ องค์กรอนาคตมันเล็กลง คนต้องนั่งคุยกันได้ เช่นฝ่ายผลิตต้องคุยกับฝ่ายควบคุมคุณภาพได้ และฝ่ายคุณภาพต้องคุยกับการตลาดได้ต้องรู้จักการแลกเปลี่ยนข้อมูลหันหน้ามาคุยกันได้ โลกอนาคตคนเก่งคนเดียวไม่ได้” (PO1)

นอกจากนี้ พบว่า กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่องค์กรจัดให้กับคนคุณภาพ เป็นหลักได้แก่ การทำโครงการ เพื่อร่วมกันช่วยแก้ปัญหาขององค์กร และการสร้างทีมโดยถือเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังเช่นคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“...ผู้บริหารระดับสูงกำหนดโจทย์ว่า อนาคตเราจะลดการใช้พลังงาน 10 เปอร์เซ็นต์ เราจะทำอย่างไร และใครบ้างเข้ามารับผิดชอบและทำอะไร แต่ละคนที่รับผิดชอบต้องมานำเสนอว่าได้ทำอะไร และทำอย่างไร และมีอุปสรรคอะไรบ้าง มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน” (C1)

“เราเปิดโอกาสหรือสนับสนุนให้ทำโครงการเป็นทีม หรือหน่วยงานมีปัญหาอะไรที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนา เรานำมาคุย แล้วสร้างทีม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากได้ช่วยกันแก้ปัญหา ยังช่วยกันพัฒนาโรงงานแล้ว อีกทั้งทำให้เราได้ความรู้เพิ่มขึ้นมาใช้ในหน่วยงานจากความคิดเห็นของเพื่อน ๆ ในทีมงาน” (ST1)

สุดท้ายคือ การถ่ายทอดประสบการณ์จากคนรุ่นเก่าไปสู่คนรุ่นใหม่เป็นกิจกรรมหนึ่งในการนำมาใช้สำหรับการสร้างความรู้ในที่ทำงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนนี้เป็นกลุ่มคนคุณภาพ และทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน ตลอดจนจากการสนทนากลุ่ม พวกเขาได้หยิบยกประเด็นนี้มาคุยกันค่อนข้างเป็นที่น่าสนใจ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า คนทำงานส่วนใหญ่ในองค์กร เป็นคนรุ่นวาย ซึ่งปัญหาที่พบคือ การเข้าออกจางานค่อนข้างสูง ทำงานมีความอดทนน้อยหรือแทบจะน้อยมาก อีกทั้งเชื่อทฤษฎีจนสุดโต่ง จนละเลยการปฏิบัติจริง ทั้ง ๆ แท้จริงแล้วเด็กรุ่นใหม่ควรเรียนรู้ทฤษฎี ปฏิบัติ และประสบการณ์จากคนรุ่นเก่าร่วมด้วย ดังเช่นข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“เด็กรุ่นใหม่มีความรู้ใหม่ แต่ขาดประสบการณ์จากรุ่นเก่า คือ ถ้ามีการถ่ายทอดจากคนรุ่นเก่า จะรู้ว่าอะไรที่เดินผิด และการประสบความสำเร็จมันเดินต่อได้อย่างไร อย่าลืมว่ารุ่นเก่าเขามีประสบการณ์เยอะ ดังนั้นผมมองว่า การพัฒนาคนคุณภาพนอกจากมีความรู้ในเชิงทฤษฎี และการปฏิบัติแล้ว ควรเรียนรู้ประสบการณ์จากคนรุ่นเก่าด้วย” (TS2)

สำหรับการสนทนากลุ่ม ผู้เข้าร่วมได้นำเรื่องนี้ เข้ามาร่วมแสดงความคิดเห็นค่อนข้างมาก โดยให้ความเห็นว่า คนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ในองค์กรควรปรับเข้าหากัน นั่นคือ รุ่นพี่ควรถ่ายทอดประสบการณ์ให้รุ่นน้อง

“คนแต่ละรุ่นอยู่ด้วยกัน เราต้องปรับเข้าหากัน เช่น เราบอกรุ่นน้องไม่ได้ว่ารุ่นฉันเรียนรู้มาด้วยความยากลำบาก คุณหาเองซิ เราต้องเอาสิ่งที่เรารู้มาก่อนถ่ายทอดให้เด็ก เราต้องลดระยะทางการเรียนรู้ให้เร็วขึ้นเช่นกัน เพราะน้องเจเนอเรชั่นวายส์ และเจเนอเรชั่นซี เขาคนละรุ่นกับเรา” (GS4)

กล่าวโดยสรุปการฝึกอบรมและการพัฒนาคนคุณภาพ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มศักยภาพคนคุณภาพในการเผชิญความท้าทายกับการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ซึ่งกิจกรรมการ

นำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ด้านนี้ประกอบด้วย การสร้างโอกาสไปสู่มหาวิทยาลัยใหม่ การฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา และการสร้างความรู้ในการทำงาน ทั้งนี้กิจกรรมที่สำคัญในการเตรียมคนคุณภาพสู่ตำแหน่งบริหารคือ การสร้างโอกาสไปสู่มหาวิทยาลัยใหม่ ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ เป็นการจัดให้กับคนคุณภาพตั้งแต่เริ่มแรกเข้าทำงาน ทั้งนี้กิจกรรมการศึกษาดูงานยังปฏิบัติน้อยมาก ในทางตรงข้ามกลับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญสำหรับการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 เนื่องจากได้เห็นการปฏิบัติจริง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมด้วย นอกจากนี้การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาควรออกแบบให้เพิ่มความหลากหลายของทักษะ เพื่อสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ที่ใกล้เคียงกันได้ ส่วนกิจกรรมสุดท้ายการสร้างความรู้ในที่ทำงานมีความสำคัญเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาสายอาชีพในโรงงานช่วยปิดช่องว่างของทักษะที่ขาด และตอบสนองความต้องการเฉพาะขององค์กรได้ดี และการถ่ายทอดประสบการณ์จากคนรุ่นเก่าไปสู่คนรุ่นใหม่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นในองค์กรเช่นกัน เนื่องจากเวลานี้ในองค์กรมีคนเจนเอชเอ็นวาย และเจนเอชเอ็นซี เริ่มเข้ามาแทนที่คนเจนเอชเอ็นเอ็กซ์ ซึ่งแต่ละเจนเอชเอ็นมีวิธีการทำงาน และวิถีคิดที่แตกต่างกันไป ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องจัดประสบการณ์ให้คนรุ่นใหม่เรียนรู้ประสบการณ์จากรุ่นพี่ เพื่อให้แต่ละรุ่นได้อยู่ร่วมกันได้ ตลอดจนร่วมแลกเปลี่ยนจุดแข็งของแต่ละรุ่นด้วย

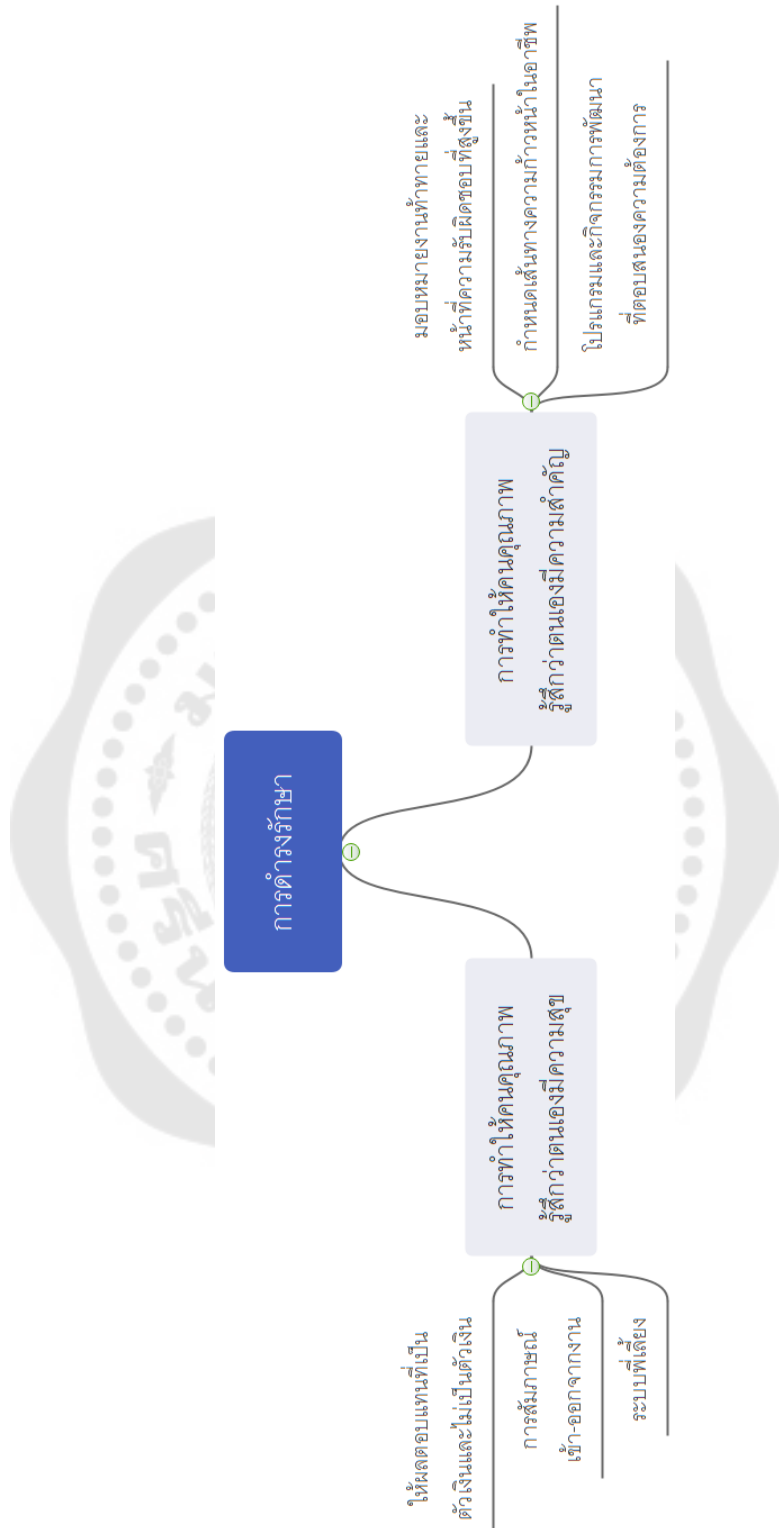
3. การดำรงรักษาคนคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด มาจากทุกกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด จากผลการศึกษาพบว่า การนำคนไปใช้ประโยชน์ด้านนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อดำรงรักษาคนคุณภาพให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมและปฏิบัติงานในองค์กรได้ยาวนาน ตลอดจนเป็นการทำให้เกิดความแน่ใจว่า ได้รับผลย้อนกลับสูงสุดจากการลงทุนในคนคุณภาพ นอกจากนี้ยังพบอีกว่า การดำรงรักษาคนคุณภาพ องค์กรควรตอบสนองทั้งด้านจิตใจและด้านวัตถุไปด้วยกัน หลักการสำคัญคือ การสร้างให้คนคุณภาพรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ไม่แตกต่างจากเจ้าของสถานประกอบการเช่นกัน และการทำงานไม่ควรมองความสัมพันธ์เพียงแค่ว่าเป็นลูกน้อง และนายจ้าง แต่ให้มองเลยไปว่า มีความเป็นพี่น้องกัน ดังตัวอย่างการให้ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“เราต้องทำให้เขาเกิดความเป็นสถาบันต้องรักองค์กร เป็นหุ้นส่วน ทำให้รู้สึกว่าองค์กรอยู่รอด มันหมายถึงรายได้ของคุณด้วย ถ้าองค์กรไปได้ คุณไปได้ เราควรสร้างให้เขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ที่สำคัญไม่แพ้เจ้าของสถานประกอบการ ต้องปลูกจิตสำนึกทั้งคนคุณภาพและซีอีโอด้วย ว่าการทำงานไม่ได้เป็นเพียงลูกน้อง แต่มันต้องมีความเป็นพี่น้อง การดำรงรักษาคนคุณภาพเราต้องสร้างคนพวกนี้ใหม่ เราใช้วัตถุให้เขาอย่างเดียวนคนจะไม่อยู่กับเรา” (PO1)

จากผลการศึกษา พบว่า การดำรงรักษาคุณภาพ พบ 2 หลักการ กล่าวคือ หลักการแรก เป็นการสร้างให้คนคุณภาพรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ และหลักการที่ 2 คือ การทำให้คนคุณภาพรู้สึกมีความสุข ดังภาพประกอบ 14





ภาพประกอบ 14 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ด้านการดำรงรักษา

3.1 การทำให้คนคุณภาพรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ

ผลการศึกษาพบว่า หลักการนี้ประกอบด้วย การมอบหมายงานท้าทายและหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงโปรแกรมและกิจกรรมการพัฒนิต่าง ๆ ตอบสนองความต้องการของคนคุณภาพ ดังเช่นผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า

“หนูว่า ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจด้วยว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการอะไร ส่วนเราต้องเข้าใจความต้องการของเขา และควรรู้ว่าทำไมเขาถึงทำเช่นนั้น และตอบสนองความต้องการซึ่งกันและกัน ถึงจะทำให้อยู่กันได้นาน” (T5)

“การอยู่กับองค์กรได้นาน หนูมองจากตัวหนู คือ ความสุขในการทำงาน และดูว่าสิ่งที่เราได้ตอบโต้กับความต้องการของเราหรือยัง ไม่ใช่ว่ามาทำงานเพื่อจำเป็นต้องมาทำงาน คำว่าตอบโต้คือเราอยากเรียนรู้ เราได้เรียนรู้ เรามีความสุขกับงาน และโอเคกับสิ่งที่เราทำ ไม่ใช่มาทำงานเพื่อฝันใจมาทำงานตรงนี้หมายถึงว่า เรารู้ว่าเราจะทำอะไร” (T4)

จากที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ในการสร้างให้คนคุณภาพรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่า การกระทำเช่นนี้เป็นการผูกมัดคนคุณภาพด้วยใจที่ไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ เป็นการเน้นในเรื่องเนื้องาน และความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นสิ่งสำคัญ ส่วนการมอบหมายงานท้าทายและหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น และการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ จากผลจากการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กรทั้งระดับบริหาร นักทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้างาน พบว่า การมอบหมายงานท้าทายและมอบโครงการพิเศษให้กับคนคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคนคุณภาพร่วมด้วย และพร้อม ๆ กับการพิจารณาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของคนกลุ่มนี้เช่นกัน ส่วนความรู้สึกทางใจที่เห็นได้ชัด กรณีคนคุณภาพปฏิบัติงานพิเศษหรือโครงการพิเศษสำเร็จ เขารู้สึกภาคภูมิใจในการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร สำหรับกลุ่มคนคุณภาพให้ความเห็นว่า การได้ทำงานท้าทายเป็นการได้รับโอกาสการพัฒนา และได้เรียนรู้งานใหม่ และพวกเขาต้องมุ่งมั่นทำให้สำเร็จ และเป็นความรู้สึกทางใจเช่นกัน ดังเช่นคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“สำหรับผม ไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องเงินมาก แต่ผมมองในเรื่องการได้รับโอกาสในการพัฒนา ให้โอกาสเรียนรู้งานใหม่ และสนับสนุน มองว่า ถ้าผมได้รับโอกาสอะไรสักอย่าง ผมต้องทำให้ได้ และถ้าทำได้ ก็ถูกยอมรับจากหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน ถ้าคนไหนเป็นคนบินสูง เขาให้โอกาส ผมมองว่า เป็นความรู้สึกทางจิต มากกว่า ไม่ใช่เน้นที่เงิน ยกตัวอย่างเช่นตัวผม พี่ ๆ คอยช่วยคอยอยู่ข้าง ๆ เวลา มีปัญหา

เช่นผมต้องติดต่อกับลูกค้าหลายกลุ่ม ถ้าผมโอเคแล้วเขาค่อย ๆ ปล่อย ค่อย ๆ มอบอำนาจให้ทำ และมอบให้ ตัดสินใจ” (TS2)

การศึกษายังค้นพบอีกว่า องค์กรที่เข้าร่วมได้นำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ แต่การปฏิบัติมีความเข้มข้น และรายละเอียดแตกต่างกันไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมอบหมายงาน ทำทนาย และหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับประเทศ กล่าวว่า

“ถ้ามีงานทนายเข้ามาหรือมีโครงการพิเศษ และมอบหมายงานให้คนกลุ่มนี้ทำ แล้วปรับตำแหน่งให้เขาเข้าสู่ตำแหน่งบริหารและประกาศให้ทราบชัดว่า เขาเลื่อนตำแหน่ง นี่คือนี่ที่บริษัทเราทำการทำไปรกเจคทำทนายเหมือนกับการเก็บแต้ม แต่ถ้าทำไม่ได้ก็ไม่เป็นไร แต่จะให้คำปรึกษาตลอดเวลาและจะช่วยให้เขาก้าวไปได้” (C1)

นอกจากนี้ ความคิดเห็นของนักทรัพยากรมนุษย์มองว่า การมอบหมายงาน ทำทนายให้คนคุณภาพทำให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่า และการทำกิจกรรมนี้เป็นการวางแผนการเติบโต ในสายวิชาชีพด้วย ดังเช่นตัวอย่างคำกล่าว

“เรามอบหมายงาน มอบหมายหน้าสำคัญให้ทำ เพื่อประเมินศักยภาพ ให้ผลตอบแทน แต่โดยลักษณะคนคุณภาพเมื่อได้ทำงานทนายเขารู้สึกว่ามีคุณค่า และถ้าผลงานออกมาได้รับการยอมรับ เขารู้สึกภาคภูมิใจ แต่ลักษณะที่นี้แล้ว ถ้าคุณเป็นคนคุณภาพต้องทำงานได้มากกว่าคนอื่น ๆ และการให้งาน เพื่อให้เขาเติบโตหรือวางแผนการเติบโต เช่น ปัจจุบันคุณทำงานนี้ คุณลองย้ายไปทำงานด้านอื่น ๆ ดู และรับผิดชอบงานนี้เพิ่มขึ้น แล้วเรารู้ว่าเขาปฏิเสธงานหรือไม่ และถ้าไม่ปฏิเสธเขาทำเต็มที่หรือไม่ ทำแล้วสนุก มีความสุขกับงานหรือไม่ คนคุณภาพถ้าเขาเด่น เขาเด่นตลอด” (H1)

“การรักษาคนคุณภาพต้องทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้ชัดเจน และมีตำแหน่ง ให้เขาโตได้ และต้องระบุว่าการฝึกอบรมอะไรมาบ้าง คนต้องเห็นอนาคตเขาจึงจะอยู่กับเราได้นาน เด็กรุ่นใหม่มี 2 แบบ แบบแรก ถ้าไม่รู้ว่าโตหรือไม่ เขาอาจจะไป และแบบที่สองถ้าอยู่แล้วไม่มีความสุข จะไม่อยู่ เขาพยายามที่จะออก แม้ว่าเงินเดือนดี หรือจะให้เขาขึ้นในตำแหน่งที่สูงกว่า เขาจะไป เด็กสมัยนี้คือ อย่ายึดกรอบ ฉันทมาก ถ้าทำให้กดดันเขาพร้อมจะออก” (H3)

3.2 การทำให้คนคุณภาพรู้สึกมีความสุข

โดยการให้ผลตอบแทนที่เป็น ตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การสัมภาษณ์การเข้า ออกจากงาน และระบบพี่เลี้ยง พบว่า กิจกรรมการจัดการคนคุณภาพด้านนี้เป็นเรื่องของการอยู่ดี กินดี มีความสุข และการใส่ใจดูแลกันและกัน จากการศึกษ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ระดับประเทศแนะว่า การให้ผลตอบแทนแก่คนคุณภาพควรมองไปยังครอบครัวของเขา ให้อยู่ดี กินดีร่วมด้วย นอกจากนี้ควรถามสารทุกข์สุกดิบของพนักงาน ดังเช่นคำกล่าวที่ว่า

“ผลตอบแทนต้องเหมาะสมกับตำแหน่ง ความรับผิดชอบ และเขาต้องอยู่ได้ อีกทั้งเงิน เกียรติ ความก้าวหน้า ต้องไปด้วยกันให้ได้ เราต้องดูแลให้เขาและครอบครัวให้อยู่ดีกินดีมีเกียรติ และคิดว่า พวกเขาคือหุ้นส่วนของเรา ทุกวันนี้ นายจ้างต้องมองผลประโยชน์ของลูกค้าด้วย และควรถามถึงความเป็นอยู่ ด้วย” (PO2)

อีกทั้งสำหรับกลุ่มคนคุณภาพมีความเห็นว่าในส่วนของผลตอบแทนที่เป็นตัว เงิน ความก้าวหน้า และความยืดหยุ่นในเวลาทำงานยังคงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพวกเขา ดัง ตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กล่าวที่ว่า

“หนูชอบลักษณะงานที่ทำอยู่ และที่นี่ให้อะไรหนูเยอะมาก ให้ทั้งความคิด ให้ทั้ง ผลตอบแทน บรรยากาศการทำงาน” (TS3)

“หนูมีความสุขกับการทำงานลักษณะนี้ และงานที่นี่ ไม่คิดจะลาออกไม่ว่าจะเรื่อง ผลตอบแทน หรือความยืดหยุ่นในเวลางาน เพราะเขาหยุดให้เราวันเสาร์ครึ่งวันด้วย” (T4)

ส่วนการสัมภาษณ์การเข้าออกจกงาน พบว่า ทูทองค์กรที่เข้าร่วมศึกษาคั้ง นี้ได้ปฏิบัติกิจกรรมนี้ เนื่องจากเพื่อต้องการทราบสาเหตุการเข้าออกจกงาน และนำไปสู่การหา วิธีการป้องกันแก้ไข ในเชิงการปฏิบัติทางองค์กรได้กระทำกิจกรรมนี้ทั้งเป็นทางการและไม่เห็น ทางการ กล่าวคือ หน้าที่เป็นทางการหรือหน้าที่หลักเป็นงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และทั้งนี้ แผนกหรือฝ่ายที่พนักงานประจำอยู่ได้สืบเสาะหาข้อมูลร่วมด้วยเช่นกัน เพื่อประเมินสาเหตุการ ลาออกของพนักงานได้อย่างเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น ดังเช่นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้กล่าวถึงวิธีการ ปฏิบัติว่า

“กรณีคนลาออกเรามีการสัมภาษณ์การเข้าออกจางาน และคนที่กำลังทำงานเราถามเหมือนกันว่า ถ้าคุณจะลาออกด้วยสาเหตุอะไร เพราะเราต้องการดูแลแนวโน้ม เพื่อกำหนดเป็นมาตรการป้องกันกับพนักงานที่เหลือ” (C1)

“พนักงานลาออก เราหาข้อมูลว่า ทำไมเขาลาออก หากว่าเราจ้างเขาได้เราจ้าง หัวหน้างานหรือในสายการผลิตหาข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการ และใครสนิทกับคนที่ลาออกเรียกมาคุยและซักถาม แต่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการบันทึกสาเหตุการลาออก ผมว่าถ้าได้ข้อมูลจริง ๆ สำคัญมาก เพราะเด็กรุ่นใหม่เดี๋ยวนี้ ไม่อยากทำงานก็ตัดสินใจลาออก และไม่ค่อยสู้หรือทนงาน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ได้นำมาพูดคุยกันในระดับหน้า เพื่อหาสาเหตุการลาออกและจะได้มีการป้องกันแก้ไข” (S1)

สำหรับระบบพี่เลี้ยง กล่าวคือ จากการศึกษา พบว่า ทุกองค์กรที่เข้าร่วมครั้งนี้ นำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านกิจกรรมด้านนี้ แต่มีวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมและบริบทขององค์กร โดยภาพรวมพี่เลี้ยงมีหน้าที่ให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานส่วนตัว และช่วยในการปรับตัว ในทางปฏิบัติพี่เลี้ยงได้กำหนดและกำกับแผนการเรียนรู้ สรุปผลการเรียนรู้ ตลอดจนความรู้สึกต่าง ๆ ของพนักงานใหม่ ระบบพี่เลี้ยงเริ่มต้นตั้งแต่ช่วงทดลองงาน ซึ่งช่วงนี้พนักงานใหม่อยู่ในช่วงการปรับตัวและต้องการคำแนะนำจากรุ่นพี่ค่อนข้างมาก ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่า เป็นการแก้ปัญหาการเข้าออกจางานของพนักงานใหม่ด้วย ด้วยเฉพาะปัจจุบันเด็กรุ่นใหม่มีอัตราการเข้าออกจางานสูง ดังเช่นข้อยืนยันของผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับบริหารรายหนึ่งกล่าวว่า

“เรานำระบบพี่เลี้ยงมาใช้ตั้งแต่ในช่วงทดลองงาน เนื่องจากหากเราให้เด็กใหม่เรียนรู้ตามลำพังมีอัตราการเข้าออกจางานสูง บางครั้งความเข้าใจหรือไม่เข้าใจอะไรบางอย่างส่งผลกระทบต่อความคิดเขาโดยตรง ดังนั้น เราจึงคิดว่า เราจะทำอะไรให้เขาเข้าใจบริบทองค์กร เพื่อให้เขาอยู่ได้ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เราจะดูแลเขาอย่างไร” (C1)

สาเหตุการเข้าออกจางานของพนักงานใหม่ พบว่า เนื่องจากอดทนต่อการงานน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับคนรุ่นเก่าหรือเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ และหากบางอย่างที่ปฏิบัติหน้างานไม่เหมือนกับทฤษฎีที่เรียนมาก็ตัดสินใจลาออกเช่นกัน นอกจากนี้ค่านิยมของเด็กปัจจุบันเลือกทำงานในโรงงานน้อยมาก เพราะไม่ชอบคำเรียกขานว่า สาวโรงงาน หรือหนุ่มโรงงาน เช่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวถึงปัญหาการเข้าออกจางานที่ประสบว่า

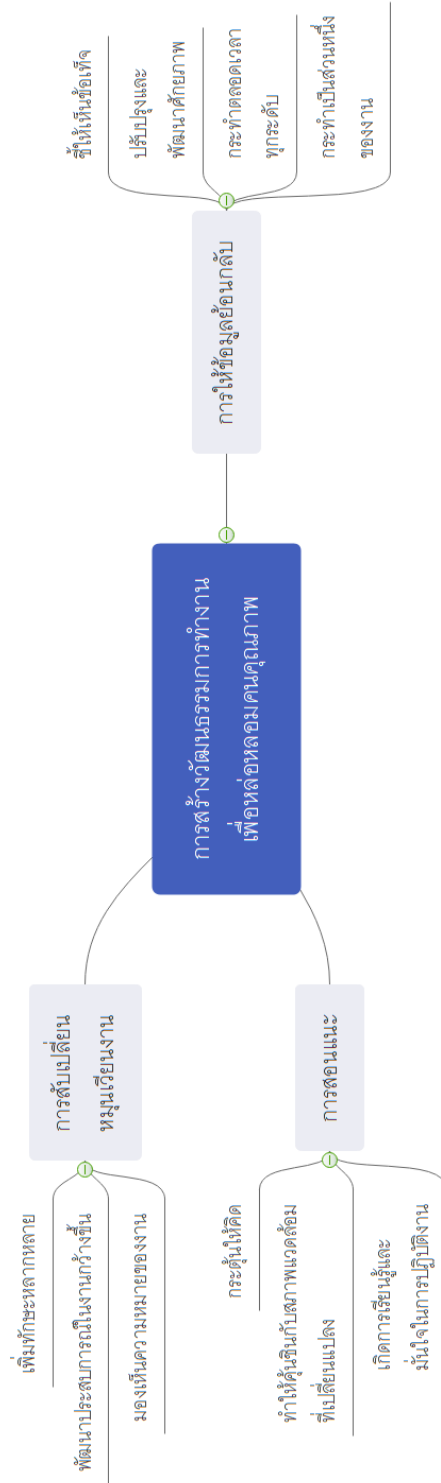
“เราต้องยอมรับว่าคนไทยไม่ชอบทำงานหนัก ถ้าเลือกกระหว่าง โรงงานกับงานห้าง เขาเลือกงานห้างมากกว่า เมื่อเขาเข้ามาแล้ว เราต้องรักษาเขาให้ได้ โดยดูแลอย่างใกล้ชิด ตามสารทุกข์สุกดิบเกี่ยวกับงานและการปรับตัว พยายามชี้แนะว่า เขาควรอยู่และปรับตัวอย่างไร ถือเป็นความช่วยเหลือระดับประคองดูแลกัน” (H2)

“ผมว่า ทางสถานประกอบการควรมีโปรแกรมอะไรสักอย่างที่จัดให้กับพนักงานใหม่ เพื่อให้เขาได้ปรับตัว บางคนปรับตัวไม่ได้ บางคนไม่ทนงาน บางคนมองว่า ถ้าไม่เป็นอย่างที่เรียนมาก็ออก และในโปรแกรมนี้ต้องมีพี่เลี้ยงเข้ามาดูแล ช่วยเหลือให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว มองง่าย ๆ ว่า พี่เลี้ยงควรเป็นเหมือนพี่ เหมือนเพื่อน เป็นความรู้สึกทางใจที่ทำให้พนักงานใหม่รู้สึกว่า เขาไม่โดดเดี่ยว” (PO4)

โดยสรุปการดำรงรักษาคนคุณภาพ เป็นวิธีการหนึ่งในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้คนกลุ่มนี้ได้อยู่ในตำแหน่งเหมาะสมและปฏิบัติงานในองค์กรได้ยาวนาน และเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าได้รับผลย้อนกลับสูงสุดจากการลงทุนในคนคุณภาพ ซึ่งการดำรงรักษาคน ได้ค้นพบสองหลักการ คือ หลักการแรกคือ การทำให้คนคุณภาพรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญ ซึ่งประเด็นนี้เป็นความรู้สึกด้านจิตใจเป็นหลัก อันเป็นผลมาจากการมอบหมายงานท้าทายและหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น และมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนโปรแกรม และกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ ตอบสนองความต้องการ และหลักการที่สองการทำให้คนคุณภาพมีความสุข โดยการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การสัมภาษณ์การเข้าออกจากงาน และระบบพี่เลี้ยง หลักการด้านนี้ เป็นกิจกรรมการจัดการคนคุณภาพ ที่เป็นเรื่องของการทำงานที่ดี กินดี มีความสุข และการใส่ใจดูแลกันและกัน

4. การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ร่วมแสดงความเห็นด้านนี้มาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงลึกทั้งหมด และประเด็นนี้ ได้หยิบยกเป็นสนทนากลุ่มร่วมด้วย จากผลการศึกษาพบว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพ ในที่ทำงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยการสร้างให้คนคุณภาพรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และเติบโตทางความคิด ตลอดจนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาหน้างานอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกิจกรรมการจัดการคนคุณภาพคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การสอนแนะ (Coaching) และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job rotation) นอกจากนี้ยัง พบว่า องค์กรที่เข้าร่วมในการศึกษารั้งนี้ทั้งหมด ใช้กิจกรรมเหล่านี้ในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ แต่มีรายละเอียดปลีกย่อยในการปฏิบัติแตกต่างกัน ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 การนำคุณค่าภาพไปใช้ประโยชน์ โดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานหล่อหลอมคนคุณภาพ

4.1. การให้ข้อมูลย้อนกลับ

จากการศึกษา ปรากฏข้อค้นพบคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่หัวหน้างานต้องทำ เพื่อให้คนคุณภาพได้ปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพ สำหรับหลักการให้ข้อมูลย้อนกลับกระทำตลอดเวลา ทุกระดับ กระทำเป็นส่วนหนึ่งของงาน ตลอดจนเป็นการชี้ให้เห็นข้อเท็จ และถือเป็นการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ให้และผู้รับข้อมูลย้อนกลับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการพัฒนา แต่ทั้งนี้ผู้ได้รับข้อมูลย้อนกลับต้องเปิดใจกว้างจึงจะสามารถพัฒนาไปได้ นอกจากนี้ยังพบอีกว่า โลกของการจ้างงานอนาคต การให้ข้อมูลย้อนกลับมีความจำเป็นอย่างต่อเนื่อง ดังเช่นตัวอย่างข้อคิดเห็นของผู้ให้สำคัญว่า

“การให้ข้อมูลย้อนกลับ ต้องทำตลอดเวลา และทุกระดับ และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ ช่างบนต้องมีวิสัยทัศน์ มันจะได้ถ่ายทอดเป็นเพลงเดียวกัน และต้องมีเทคนิคในการถ่ายทอดที่ให้เห็นว่า เราไม่ได้ตำหนิเขา การจ้างงานอนาคตมีหลากหลายเชื้อชาติ สินค้าเปลี่ยนตามพฤติกรรมของผู้บริโภคในแต่ละประเทศ ดังนั้น การให้ข้อมูลย้อนกลับมีความจำเป็นที่จะทำให้ปรับตัวและปรับการทำงาน และบางครั้งช่วยผ่อนคลายต่อเหตุการณ์บางอย่างที่เขาหาคำตอบไม่ได้หรือสิ่งที่เขาต้องการเรียนรู้เหมือนกัน เครื่องมือการพัฒนาคนคุณภาพด้านนี้จึงสำคัญ” (PO2)

“การให้ข้อมูลย้อนกลับหม่อมองว่า สำคัญมาก ถ้าเราต้องการให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่เราต้องคิดด้วยว่า เราจะพูดกับเขาอย่างไร ถ้าเราพูดไม่ดีไปเขาอ่อนไหว วิธีการของหนูคือมีข้อเท็จจริงมาพูดด้วย ว่า ถ้าควรปรับปรุงมันเป็นอย่างไร และถ้ามันเป็นอย่างนั้นส่งผลกระทบต่ออย่างไร ชี้ให้เห็นเหตุการณ์ อะไรที่เขาดีแล้วหนูชมเขา และอะไรที่ไม่ดีบอกวิธีการว่าควรพัฒนาอย่างไร บางครั้งถ้าคนที่เขาเด่นมาก ๆ หนูถามเขาเลยว่า น้องคิดว่า น้องมีวิธีการที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างไร แต่หนูย้ำเสมอว่า สิ่งเขาทำมันคืออยู่แล้ว แต่ต้องทำให้มันดียิ่ง ๆ ขึ้น” (S2)

4.2 การสอนแนะ

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นว่า วัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้คิด พัฒนาวิธีคิด และทำให้พนักงานคุ้นชินกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป สำหรับเนื้อหาควรจัดให้สอดคล้องกับเรื่องสำคัญ ๆ ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อธุรกิจอาหารทะเลแปรรูป การปรับตัว และเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ในกระบวนการผลิต ดังตัวอย่างข้อสนับสนุนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“เวลาสอนแนะ เราต้องกระตุ้นให้เขาคิด และพัฒนาวิธีคิดของเขา เพื่อเขาสามารถก้าวไปข้างหน้าด้วยตัวเอง โลกอนาคตเป็นโลกที่ต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้เขาเกิดการเรียนรู้ คิดเองได้ ทำเองได้ และเพียงสนับสนุนส่งเสริมให้เขาเรียนรู้ และกระตุ้นให้เขาคิด ประเทศไทยจะโตไปไม่ได้ ถ้าเรายังคงเลี้ยงกันแบบไข่ในหิน เหมือนที่เราได้รับมาจากครอบครัว” (PO1)

“การสอนแนะในมุมมองยังคงสำคัญ เราควรโค้ชให้เขารู้ว่าโลกเปลี่ยนแล้วคุณจะทำอย่างไรตรงนี้สำคัญ เพื่อรู้แนวโน้มของเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม เพื่อนบ้าน เหล่านี้ต้องรู้ ที่สำคัญคือ ผู้ได้รับการโค้ช ยินดีที่จะเรียนรู้หรือไม่ ซึ่งในการโค้ชต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นมาใช้เป็นประโยชน์ และให้เขาคุ่นเคยกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป” (PO2)

“ผมว่าการใช้คนสำคัญมาก งานที่เขาเคยทำไม่ถนัดหรือทำไม่ได้ เราต้องสอนให้เขาทำได้ ต้องมีการสอนงาน เพื่อให้เขาได้ปรับตัวและเกิดการเรียนรู้ อนาคตอาจจะสอนให้คนเรียนรู้กับเทคโนโลยี หรือหุ่นยนต์ที่เราจะนำมาใช้ในการแทนกำลังคนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม คนยังคงสำคัญกับระบบการผลิต” (S1)

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเห็นว่า การสอนแนะสำคัญอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้น เมื่อพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 เนื่องจากเทคโนโลยีในการผลิตเปลี่ยนแปลง และทักษะความสามารถของคนทำงานจึงเปลี่ยนแปลงไปด้วย ฉะนั้น คุณคุณภาพจึงมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการโค้ชเรื่องเหล่านี้ด้วย ดังเช่นข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“การสอนแนะ เราใช้เยอะมาก เราเข้าไปสอนพนักงาน และทำให้เขาดูด้วย เวลาเกิดปัญหาเราคุยให้เขาฟัง และให้เขาแจ้งปัญหาด้วยว่าเกิดจากอะไร และเป็นอย่างไร นี่ยิ่งเครื่องจักรทันสมัยเข้ามาในอุตสาหกรรม 4.0 คิดว่า การสอนแนะสำคัญมากขึ้น ระบบผลิตเปลี่ยนแปลงไป ทักษะ ความรู้ และความสามารถของคนเปลี่ยนไปด้วย และคนเก่าค่อย ๆ เกษียณ เรายังน้องใหม่เข้ามา เราจำเป็นต้องสอนแนะน้องให้มากขึ้น เพื่อให้เขาได้เกิดความคุ้นชิน ค่อย ๆ ซึมซับการทำงานจากรุ่นพี่ ให้เขาได้เรียนรู้และได้เติบโตจากตัวเขาเอง” (ST2)

“การสอนแนะ ในยุคอุตสาหกรรม 4.0 หนุมองว่า สำคัญ และสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ เพราะการทำงานในกระบวนการผลิตซับซ้อนขึ้น เช่น บางหน่วยงานมีแนวโน้มว่าจำนวนคนลดลง คนมีทักษะหลากหลายและมีความเชี่ยวชาญตามหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการทำงานกับเครื่องจักร และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น ฉะนั้นคนต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ ดังนั้น การโค้ชพื้นฐานแล้วต้องให้เขามีความคิด และแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหา และอีกมุมหนึ่ง หนุมองว่า การโค้ชทำให้น้องมีความมั่นใจเพิ่มขึ้นในการทำงานด้วย เพราะระหว่างเราโค้ชเราก็สื่อสารกับน้องทั้งอารมณ์ และความรู้สึก” (ST3)

4.3 การสืบเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

ผลการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า วัตถุประสงค์สำคัญของการสืบเปลี่ยนหมุนเวียนงาน คือ เพื่อเพิ่มทักษะหลากหลาย พัฒนาประสบการณ์ในงานกว้างขึ้น และมองเห็นความหมายของงาน โดยใช้หลักการพื้นฐานคือ มีการปูพื้นฐานหน้างานก่อนเรียนรู้เพิ่ม และสื่อสารให้ผู้ที่จะได้รับการสืบเปลี่ยนทราบว่า งานที่จะไปทำมีความหมายกับคนคุณภาพอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้พวกเขาอยากเรียนรู้ และเห็นคุณค่าในงาน ยกตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าว

“เราต้องการให้เขามีทักษะหลากหลาย ถ้าใครพร้อม และมีความสามารถคนนั้นถูกสืบเปลี่ยนก่อน แรก ๆ มีปัญหาอยู่บ้าง แต่เราสื่อสารให้ห้อง ๆ เข้าใจ วิธีการนี้เราพยายามนำมาใช้กันทุกคน วิธีการนี้มีประโยชน์หลายอย่าง เวลาที่มีใครขาดคนที่เหลืออยู่ทำงานแทนได้ คนมีความรู้เพิ่มขึ้นจาก 1 เป็น 2 และจาก 2 เป็น 3 ไปเรื่อย ๆ เมื่อเขาขึ้นเป็นหัวหน้า เขาเห็นงานกว้างขึ้น และเข้าใจภาพรวมและเชื่อมโยงการทำงานในโรงงานได้มากขึ้น” (S1)

“ก่อนย้ายห้องไปหน้างานใหม่ หนูปูพื้นคือ ความรู้ในหน้างานใหม่ให้ก่อน ถ้าเขามีมุมมองบวกทำให้ปรับตัวง่ายและเร็ว ทำให้ห้องลดความกดดัน หรือรู้สึกว่าเป็นภาระ และหนูสื่อสารให้ห้องรู้ก่อนว่างานใหม่ที่เขาไปทำสำคัญกับเขาอย่างไร มันทำให้ห้องรู้สึกว่าได้กำไร และอยากเรียนรู้เพิ่ม ไม่เบื่อ” (ST2)

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การทำงานในภาคอุตสาหกรรมการสืบเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และวิธีการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ด้านนี้ยิ่งมีความสำคัญขึ้น เนื่องจากเครื่องจักร ระบบการผลิต และปัจจัยต่าง ๆ เปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุเช่นนี้ จึงมีความจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเรียนรู้ให้กว้างขึ้น และมีทักษะเพิ่มขึ้นด้วย อีกทั้งกรณีคนคุณภาพเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร พวกเขาได้เห็นภาพรวมของงานมาก่อน หลังจากนั้นจึงสามารถนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับสอนให้กับลูกน้องได้ ดังข้อมูลสนับสนุนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่า

“...ทำให้พนักงานเรียนรู้งานได้กว้าง และมีทักษะหลากหลาย เรื่องนี้เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เราให้เขาชำนาญเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่ได้ ทุกวันนี้เครื่องจักรเปลี่ยน ระบบการผลิตเปลี่ยน พนักงานต้องเห็น

ภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงในงานที่เกี่ยวข้องกับเขา อีกอย่างคือเขาได้เรียนรู้วิธีการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้นานำมาปรับปรุงการทำงานฝ่ายของตน” (H2)

“เราทำเพราะเราต้องการให้เขามีทักษะหลากหลาย ยิ่งการเปลี่ยนไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 เครื่องจักรเปลี่ยนแปลงพนักงานต้องสับเปลี่ยนไปเรียนรู้ให้กว้างขึ้น” (H4)

“เราทบทวนทักษะ ทักษะด้านไหนขาดเราเพิ่ม เช่น คนทำงานด้านช่าง เพราะในสายการผลิตมีเครื่องจักรหลายตัว เราบอกว่า เจ้าหน้าที่เทคนิคเป็นผู้ชำนาญเรื่องใดเรื่องหนึ่งเราบอกได้ แต่การเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และปัจจัยอีกหลายอย่าง เลยต้องทำให้มั่นใจว่า เจ้าหน้าที่ช่างไม่ใช่ผู้ชำนาญเฉพาะด้าน คุณต้องเรียนรู้และมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เมื่อเครื่องจักรใหม่มาคุณต้องไปดูเรื่องนี้ เราสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่มีลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน” (C1)

สำหรับการสนทนากลุ่มในประเด็นนี้ ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ และหลักการในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกับข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์เชิงลึก นอกจากนี้ยังมีสิ่งที่น่าสนใจและชวนขบคิดคือ จากการสนทนากลุ่มมีความเห็นร่วมกันว่า การใช้คำว่า “สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน” ทำให้พนักงานบางส่วนรู้สึกต่อต้าน ว่าพวกเขาต้องทำงานเพิ่มขึ้น ซึ่งนอกจากเราสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ และสิ่งที่พวกเขาได้ประโยชน์ในอนาคตแล้ว ทางผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเห็นว่า ควรใช้คำว่า “การไปสนับสนุนงาน” ซึ่งทำให้ฟังแล้วรู้สึกยืดหยุ่นขึ้น ทั้งนี้ผู้แสดงความคิดเห็นได้ทดลองนำไปใช้กับฝ่ายงานของตนเองแล้วเช่นกัน พร้อมกับการสร้างให้คนคุณภาพเห็นคุณค่าในตน ยกตัวอย่างเช่น การชี้เห็นถึงเหตุการณ์จริง ผู้ให้สัมภาษณ์เล่าว่า มีอยู่วันหนึ่งตนซึ่งเป็นหัวหน้าไม่ได้มาปฏิบัติงาน ซึ่งเวลานั้นมีปัญหาบางอย่างเกิดขึ้นในหน่วยงาน และมีน้อง ๆ ที่ผ่านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนมาแล้วเป็นผู้จัดการปัญหาให้ผ่านพ้นไปได้ เมื่อเขากลับมาปฏิบัติงานน้อง ๆ เล่าให้เขาฟัง ถึงสิ่งที่เกิดขึ้น เขาจึงพูดและชี้ให้น้อง ๆ เห็นว่า นี่คือข้อดีของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่น้อง ๆ สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานเองได้มากขึ้น จากเหตุการณ์นี้ทำให้ลดการต่อต้านวิธีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์แนะนำ ควรตกลงกับพนักงานตั้งแต่ต้นว่า ในองค์กรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ดังเช่นข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในสนทนากลุ่มว่า

“เราใช้คำพูดใหม่ว่า “สนับสนุนงาน” มันทำให้เกิดการผ่อนคลายจากการรับรู้เดิม ข้อดีของการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน นอกจากทำให้คนคุณภาพมีทักษะหลากหลายแล้ว เมื่ออีกคนไม่อยู่ สามารถทำงานแทนกันได้ ต้องบอกว่า ทุกครั้งที่ทำลักษณะนี้มีทั้งบวกและลบ หลังจากน้องกลับมาในแผนก เดิมแล้ว เราประเมินด้วย โดยประเมินจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และน้องประเมินตัวเองด้วยว่า เรียนรู้อะไรมาบ้าง อะไรดีชัด อะไรดีและไม่ดี และควรปรับปรุงอย่างไร ภายหลังจากใช้วิธีการนี้ ทำให้น้องมีคำถามมากขึ้น และทำให้เราเรียนรู้สิ่งที่เขาสงสัยเหมือนกัน และบางครั้งนิสัยการทำงานเดิม ๆ ที่เราเคยชินหรืออาจจะไม่ถูกนักก็ได้ สะท้อนด้วยคนนอกที่เขาได้มาปรับเปลี่ยนในแผนกของเรา” (GS3)

กล่าวโดยสรุป การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ด้านนี้ มีจุดมุ่งหมายหลัก คือ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยการสร้างให้คนคุณภาพรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และ การเติบโตทางความคิด ตลอดจนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาหน้างานอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสาม กิจกรรมหลักคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การสอนแนะ และการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ซึ่ง กิจกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้และมีความสำคัญเพิ่มขึ้นกับการพัฒนาคนคุณภาพภายใต้การ เปลี่ยนแปลงในการเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0

ผลการวิเคราะห์การวิจัยเชิงปริมาณ

สำหรับส่วนนี้เป็น การนำเสนอผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบจำลองสมการเชิง- โครงสร้าง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ การศึกษาครั้งนี้กำหนดตัวแปรแฝงภายนอก คือ คุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ มาจากการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้ นำเสนอข้อมูลแล้วก่อนหน้านี้ การวิจัยเชิงปริมาณส่วนนี้ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนคุณภาพใน อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของ โมเดลการวัดคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ความยืดหยุ่นผูกพันของ พนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวแปร ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลตาม สมมติฐานการวิจัย และตอนที่ 5 ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการนำคน คุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป ดังมีรายละเอียดแต่ละตอนต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ จำนวน 360 คน โดยมีรายละเอียดดังเสนอในตาราง 12

ตาราง 12 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปร	จำนวน (คน) (n=360)	ร้อยละ
1. บริษัทที่ปฏิบัติงาน		
- A	24	6.7
- B	27	7.5
- C	118	32.8
- D	19	5.3
- E	49	13.6
- F	18	5.0
- G	20	5.6
- H	34	9.4
- J	19	5.3
- K	32	8.9
รวม	360	100.0
2. จังหวัดที่ปฏิบัติงาน		
- สงขลา	188	52.2
- สุราษฎร์ธานี	67	18.6
- ชุมพร	34	9.4
- ปัตตานี	19	5.3
- ระนอง	32	8.9
- ตรัง	20	5.6
รวม	360	100.0

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน (คน) (n=360)	ร้อยละ
3. ตำแหน่งปฏิบัติงานในปัจจุบัน		
- ผู้จัดการ	74	20.6
- ผู้ช่วยผู้จัดการ	18	5.0
- ผู้จัดการอาวุโส	14	3.9
- หัวหน้างาน	138	38.3
- ผู้ช่วยหัวหน้างาน	24	6.7
- พนักงาน/เจ้าหน้าที่	92	25.6
รวม	360	100.0
4. แผนกหรือฝ่ายที่ปฏิบัติงาน		
- ผลิต	156	43.3
- ประกันและควบคุมคุณภาพ	75	20.8
- วิจัย ออกแบบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์	26	7.2
- ปฏิบัติการวิทยาศาสตร์	12	3.3
- วิศวกรรม	26	7.2
- คลังสินค้า	16	4.4
- จัดซื้อวัตถุดิบ	31	8.6
- ความปลอดภัย ชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม	13	3.6
- เทคโนโลยีการผลิต	5	1.4
รวม	360	100.0
5. ตำแหน่งปฏิบัติงานที่บรรจุครั้งแรก ในบริษัทปัจจุบัน		
- ลูกจ้างหรือแรงงานรายวัน	46	12.8
- พนักงานรายเดือน	12	3.3
- พนักงานหรือเจ้าหน้าที่	169	46.9
- หัวหน้างาน	110	30.6
- ผู้ช่วยหัวหน้างาน	8	2.2
- ผู้จัดการ	12	3.3
- ผู้ช่วยผู้จัดการ	3	0.9
รวม	360	100.0

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน (คน) (n=360)	ร้อยละ
6. ระยะเวลาปฏิบัติงานในบริษัทปัจจุบัน (ปี)		
- 1-5	134	37.0
- 6-10	79	22.0
- 11-15	54	15.0
- 16-20	29	8.0
- 21-25	23	6.5
- 26-30	26	7.2
- 31-35	9	2.6
- 36-40	6	1.7
รวม	360	100.0
7. เพศ		
- ชาย	74	20.6
- หญิง	286	79.4
รวม	360	100.0
8. ศาสนา		
- พุทธ	317	88.1
- อิสลาม	42	11.7
- คริสต์	1	0.3
รวม	360	100.0
9. อายุ		
- ต่ำกว่า 22 ปี	8	2.2
- 22-39 ปี	207	57.5
- 40-54 ปี	139	38.6
- 55 ปี ขึ้นไป	6	1.7
รวม	360	100.0

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน (คน) (n=360)	ร้อยละ
10. การศึกษา		
ปริญญาตรี (จำแนกตามสาขาที่ศึกษา)	315	87.5
-การจัดการสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและ ชีวอนา	8	2.3
-การจัดการ/การจัดการทั่วไป	9	2.5
-วิศวกรรมศาสตร์/วิศวกรรมอุตสาหการ	37	10.2
-วิทยาศาสตร์เคมีชีวภาพ	5	1.4
-เทคโนโลยีชีวภาพ	1	0.3
-เทคโนโลยีอาหาร/วิทยาศาสตร์อาหาร/วิทยาศาสตร์ อาหารและโภชนาการ/วิทยาศาสตร์อาหารและ	207	57.5
-เทคโนโลยีสารสนเทศ	1	0.3
-ประมง/ประมงและเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ	24	6.7
-ไม่ระบุ	23	6.3
ปริญญาโท	1	3.0
อื่น ๆ (จำแนกตามวุฒิการศึกษา)	44	12.2
-ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	5	1.4
-ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	4	1.1
-มัธยมศึกษาตอนปลาย	32	8.9
-มัธยมศึกษาตอนต้น	3	0.8
รวม	360	100.0

จากตาราง 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้มีทั้งสิ้น 10 บริษัท ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท A มากที่สุด (ร้อยละ 32.8) รองลงมา บริษัท E (ร้อยละ 13.6) และบริษัท H (ร้อยละ 9.4) ตามลำดับ ส่วนใหญ่คนคุณภาพปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดสงขลาเกินกว่าครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 52.2) รองลงมาเกือบหนึ่งในห้า ปฏิบัติงานในจังหวัด สุราษฎร์ธานี (ร้อยละ 18.6) และปฏิบัติงานในจังหวัดชุมพร และจังหวัดระนอง อัตราใกล้เคียงกัน(ร้อยละ 9.4) และ (ร้อยละ 8.9) ตามลำดับ สำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันที่คนคุณภาพกำลังปฏิบัติงานอยู่ คือ ตำแหน่งหัวหน้างาน มากที่สุด (ร้อยละ 38.3) รองลงมา ตำแหน่งพนักงาน/เจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 25.6) และตำแหน่งผู้จัดการ (ร้อยละ 20.6) โดยคนคุณภาพประจำอยู่ในแผนก/ฝ่ายผลิตมากที่สุด (ร้อยละ 25.6) รองลงมาประกันและควบคุมคุณภาพ เป็น

จำนวน สองในห้า (ร้อยละ 20.8) และจัดซื้อวัตถุดิบเกือบหนึ่งในสิบ (ร้อยละ 8.6) เมื่อพิจารณาตำแหน่งที่ คุณคุณภาพบรรจุครั้งแรก ในบริษัทที่ปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบัน คือ ตำแหน่งพนักงาน/เจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 46.9) รองลงมาหัวหน้างาน (ร้อยละ 30.6) และลูกจ้าง/แรงงานรายวัน (ร้อยละ 12.8) ส่วนระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัทปัจจุบันส่วนใหญ่อายุงาน 1-5 ปี (ร้อยละ 37.0) รองลงมา คือ 6-10 ปี (ร้อยละ 22.0) และ 11-15 ปี (ร้อยละ 15.0) ตามลำดับ

นอกจากนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคุณคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ส่วนใหญ่เป็นหญิงมากกว่าชายเกือบสี่ในห้า (ร้อยละ 79.4) และนับถือศาสนาพุทธมากที่สุด (ร้อยละ 88.1) รองลงมาศาสนาอิสลาม (ร้อยละ 11.7) และศาสนาคริสต์เพียง (ร้อยละ 0.3) ส่วนอายุเกินครึ่งหนึ่งอยู่ระหว่าง 22-39 ปี (ร้อยละ 57.5) รองลงมาเกือบสองในห้า อยู่ระหว่าง 40-54 ปี (ร้อยละ 38.6) และต่ำกว่า 22 ปี และอายุ 55 ปีขึ้นไป มีจำนวนในอัตราใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 2.2) และ (ร้อยละ 1.7) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาในกลุ่มคุณภาพ ที่มีอายุต่ำกว่า 22 ปี พบว่า อายุต่ำสุดคือ 19 ปี (ร้อยละ 0.3) และในกลุ่ม อายุ 55 ปีขึ้นไป พบว่า อายุสูงสุด คือ 62 ปี (ร้อยละ 0.3)

สำหรับระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคุณคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีมากกว่าสี่ในห้า (ร้อยละ 87.5) รองลงมาอื่น ๆ ได้แก่ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง มัธยมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาตอนต้น (ร้อยละ 12.2) และปริญญาโท (ร้อยละ 3.0) เมื่อพิจารณาสาขาที่จบการศึกษาในแต่ละกลุ่มพบว่า กลุ่มคุณภาพที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่เกินครึ่งหนึ่งจบการศึกษาสาขาเทคโนโลยีอาหาร/วิทยาศาสตร์อาหาร/วิทยาศาสตร์อาหารและโภชนาการ/วิทยาศาสตร์อาหารและเทคโนโลยี (ร้อยละ 57.5) รองลงมาวิศวกรรมศาสตร์/วิศวกรรมอุตสาหกรรม (ร้อยละ 10.2) และการจัดการ/การจัดการทั่วไป และการจัดการสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยและชีวอนามัย มีอัตราส่วนใกล้เคียงกัน คือ (ร้อยละ 2.5) และ (ร้อยละ 2.3) ตามลำดับ ส่วนในกลุ่มคุณภาพที่จบการศึกษาระดับอื่น ๆ ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ร้อยละ 8.9) รองลงมาประกาศนียบัตรวิชาชีพ และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง อัตราส่วนใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 1.4) และ (ร้อยละ 1.1) ตามลำดับ

ตอนที่ 2: ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดคุณลักษณะ คนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ความยึดมั่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

การนำเสนอผลการศึกษานี้ในแต่ละโมเดลการวัดจะนำเสนอทั้ง 1) ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงในการวัด (Construct reliability and validity) และ 2) ผลการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลการวัดที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงตาราง 13 โดยมีรายละเอียดแต่ละโมเดลการวัดดังต่อไปนี้

2.1 โมเดลการวัดคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

2.1.1 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของโมเดลการวัด

พบว่า โมเดลการวัดคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ด้านความตรงเชิงเข้าสู่ พิจารณาค่า AVE อยู่ระหว่าง 0.41-0.49 ทุกค่าต่ำกว่า 0.50 เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง หรือ ค่า CR อยู่ระหว่าง 0.74-0.91 ปรากฏว่ามากกว่า 0.70 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.57-0.79 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระหว่างดีมาก ถึงดีเยี่ยม แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตทั้ง 5 ตัวคือ กรอบความคิดเชิงสากล ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและทักษะด้านเทคโนโลยี การไวต่อปัญหาและการแก้ปัญหาซับซ้อนได้ การเป็นผู้ประกอบการ และทักษะด้านคนและสังคม มีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงคือคุณลักษณะคนคุณภาพในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด

2.1.2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์

พบว่า โมเดลการวัดคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบปรากฏผลการวิเคราะห์คือ $\chi^2 = 607.96$, $df = 357$, $\chi^2/df = 1.70$, $RMSEA = 0.044$, $SRMR = 0.043$, $GFI = 0.90$, $CFI = 0.99$ และ $NFI = 0.97$ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.2 โมเดลการวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

2.2.1 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของโมเดลการวัดพบว่า โมเดลการวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ด้านความตรงเชิงเข้าสู่ พิจารณาจากค่า AVE อยู่ระหว่าง 0.57-0.72 ทุกค่ามากกว่า 0.50 และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง หรือค่า CR อยู่ระหว่าง 0.86-0.96 ทุกค่ามากกว่า 0.70 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.67-0.91 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระหว่างดีมาก-ดีเยี่ยม แสดงว่าตัวแปรสังเกต 4 ตัว ได้แก่ การค้นหาและการดึงดูด การฝึกอบรมและการพัฒนา การดำรงรักษา และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงานมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงคือการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด

2.2.2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลการวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบปรากฏผลการวิเคราะห์คือ $\chi^2 = 502.62$, $df = 204$, $\chi^2/df = 2.46$, RMSEA = 0.064, SRMR = 0.034, GFI = 0.90, CFI = 0.99 และ NFI = 0.98 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองการนำคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3 โมเดลการวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

2.3.1 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของโมเดลการวัดพบว่า โมเดลการวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ด้านความตรงเชิงเข้าสู่ พิจารณาจากค่า AVE ปรากฏว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเท่ากับ 0.46 ต่ำกว่า 0.50 และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง หรือ ค่า CR ปรากฏว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวมากกว่า 0.70 และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.58-0.84 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระหว่างมาก-ดีเยี่ยม แสดงว่า ตัวแปรสังเกต 2 ตัว ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพันต่องาน และความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงคือ ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด

2.3.2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลการวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ

ปรากฏผลการวิเคราะห์คือ $\chi^2 = 224.80$, $df = 82$, $\chi^2/df = 2.74$, $RMSEA = 0.070$, $SRMR = 0.048$, $GFI = 0.92$, $CFI = 0.98$ และ $NFI = 0.97$ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองความยืดหยุ่น ผูกพันของพนักงานคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.4 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

2.4.1 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของโมเดลการวัดพบว่า โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ด้านความตรงเชิงเข้าสู่ พิจารณาจากค่า AVE ปรากฏว่ามีตัวแปรสังเกตคือด้านปริมาณงานต่ำกว่า 0.50 และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง หรือค่า CR ปรากฏว่ามีตัวแปรสังเกตคือด้านปริมาณงานน้อยกว่า 0.70 และเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.71-0.91 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระหว่างดีเยี่ยม แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้แก่ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพงาน และด้านทรัพยากรมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝง คือผลการปฏิบัติงานในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด

2.4.2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบปรากฏผลการวิเคราะห์คือ $\chi^2 = 208.13$ $df = 74$, $\chi^2/df = 2.81$, $RMSEA = 0.075$, $SRMR = 0.046$ $GFI = 0.92$, $CFI = 0.99$ และ $NFI = 0.98$ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แบบจำลองผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ความยืดหยุ่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

แบบวัด	จำนวนข้อ	Factor loading	Construct reliability: CR	Average variance extracted: AVE
1. คุณลักษณะคนคุณภาพ				
- กรอบความคิดเชิงสากล	6	0.57-0.70	0.84	0.43
-ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและทักษะด้านเทคโนโลยี	5	0.60-0.73	0.86	0.47
-การไวต่อปัญหา และการแก้ปัญหาซับซ้อน	4	0.66-0.79	0.74	0.41
-การเป็นผู้ประกอบการ	6	0.65-0.75	0.83	0.49
-ด้านคนและสังคม	8	0.60-0.73	0.91	0.45
$\chi^2 = 607.96, df = 357, p < 0.01, RMSEA=0.044, SRMR=0.043, GFI = 0.90, CFI=0.99, NFI=0.97$				
2. การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์				
- การค้นหาและการดึงดูดคนคุณภาพ	6	0.70-0.86	0.92	0.60
- การฝึกอบรมและการพัฒนา	9	0.67-0.84	0.96	0.57
- การดำรงรักษาคนคุณภาพ	6	0.71-0.91	0.95	0.72
- การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน	3	0.74-0.80	0.86	0.67
$\chi^2 = 502.62, df = 204, p < 0.01, RMSEA=0.064, SRMR=0.034, GFI = 0.90, CFI = 0.99, NFI=0.98$				
3. ความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน				
- ความยืดหยุ่นผูกพันต่องาน	9	0.60-0.79	0.94	0.52
- ความผูกพันต่อองค์กร	6	0.58-0.84	0.86	0.46
$\chi^2 = 224.80, df = 82, p < 0.01, RMSEA = 0.070, SRMR = 0.048, GFI = 0.92, CFI = 0.98, NFI=0.97$				
4. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน				
- ด้านปริมาณ	3	0.81-0.86	0.69	0.42
- ด้านคุณภาพ	7	0.71-0.77	0.93	0.56
- ด้านการใช้ทรัพยากร	4	0.79-0.91	0.85	0.59
$\chi^2 = 208.13, df = 74, p < 0.01, RMSEA = 0.075, SRMR = 0.046, GFI = 0.92, CFI = 0.99, NFI=0.98$				

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวแปร

ข้อมูลส่วนนี้ ผู้วิจัยตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ก่อนนำไปสู่การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์การวิจัย ในระยะที่สอง และสมมติฐานการวิจัยต่อไป โดยมีการตรวจสอบ 2 ลักษณะหลัก คือ

3.1 การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปร

ผู้วิจัยตรวจสอบลักษณะการแจกแจงข้อมูลของตัวแปร ว่าเป็นการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ โดยพิจารณาค่า p-value ของความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกตทั้ง 14 ตัว พบว่า ค่า p-value ของทุกตัวแปรมากกว่า 0.05 ดังนั้นตัวแปรทั้งหมด มีการแจกแจงแบบปกติ (Normality) รายละเอียดแสดงตามตาราง 14

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ความโด่ง ของข้อมูลตัวแปรสังเกต

ตัวแปรสังเกต	Mean	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	p-value
- ครอบคลุมความคิดเชิงสากล	4.02	0.52	-0.02	-0.09	0.95
- ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและทักษะด้าน	4.11	0.52	-0.05	-0.16	0.78
- การไวต่อปัญหา และการแก้ปัญหาซับซ้อน	3.88	0.50	-0.03	-0.02	0.96
- การเป็นผู้ประกอบการ	4.14	0.49	-0.04	-0.14	0.84
- ด้านคนและสังคม	4.16	0.44	-0.03	-0.15	0.85
- การค้นหาและการดึงดูดคนคุณภาพ	3.75	0.65	-0.03	-0.11	0.93
- การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.35	0.75	-0.01	-0.04	0.99
- การดำรงรักษาคนคุณภาพ	3.45	0.71	-0.02	-0.06	0.99
- การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคน	3.61	0.69	-0.04	-0.10	0.90
- ความยึดมั่นผูกพันต่องาน	4.08	0.52	-0.05	-0.19	0.73
- ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	3.81	0.60	-0.04	-0.15	0.82
- ด้านปริมาณงาน	4.08	0.57	-0.09	-0.15	0.69
- ด้านคุณภาพงาน	3.92	0.50	-0.03	-0.12	0.91
- ด้านการใช้ทรัพยากร	4.17	0.58	-0.14	-0.43	0.07

3.2 การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้น โดยใช้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว (Bivariate relationship) ด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรการดำรงรักษาคุณภาพ และตัวแปรการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.84 โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนคู่ความสัมพันธ์ของตัวแปรน้อยที่สุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการฝึกอบรมและการพัฒนา กับตัวแปรความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและทักษะด้านเทคโนโลยี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.09 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลที่น่าไปใช้ ในการวิเคราะห์สมการเชิง-โครงสร้าง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่ควรมีค่าสูงกว่า 0.85 ซึ่งทำให้เกิดภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) (Kline, 2005) การศึกษาครั้งนี้ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกค่ามีค่าต่ำกว่า 0.85 ดังนั้น แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลจากตัวแปรชุดนี้ มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์สมการโครงสร้างต่อไป รายละเอียดแสดงตามตาราง 15

ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร

ตัวแปร	GL	IT	SEN	EMP	PS	ATT	TD	RET	CUL	TK	ORG	QUN	QUL	RES
GL	1.00													
IT	0.61	1.00												
SEN	0.56	0.61*	1.00											
EMP	0.65	0.60*	0.63*	1.00										
PS	0.66	0.64*	0.66*	0.78*	1.00									
ATT	0.33	0.26*	0.31*	0.33*	0.35*	1.00								
TD	.019	0.09*	0.23*	0.20*	0.21*	0.74*	1.00							
RET	0.26	0.12*	0.25*	0.22*	0.24*	0.70*	0.84*	1.00						
CUL	0.29	0.22*	0.30*	0.28*	0.32*	0.60*	0.68*	0.76*	1.00					
TK	0.39	0.40*	0.49*	0.55*	0.57*	0.40*	0.37*	0.40*	0.45*	1.00				
ORG	0.29	0.25*	0.39*	0.42*	0.41*	0.39*	0.41*	0.40*	0.40*	0.65*	1.00			
QUN	0.37	0.37*	0.45*	0.55*	0.52*	0.31*	0.27*	0.24*	0.32*	0.63*	0.49*	1.00		
QUL	0.43	0.44*	0.52*	0.56*	0.61*	0.40*	0.34*	0.34*	0.40*	0.70*	0.52*	0.72*	1.00	
RES	0.44	0.50*	0.45*	0.54*	0.59*	0.29*	0.20*	0.23*	0.34*	0.62*	0.48*	0.58*	0.66*	1.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

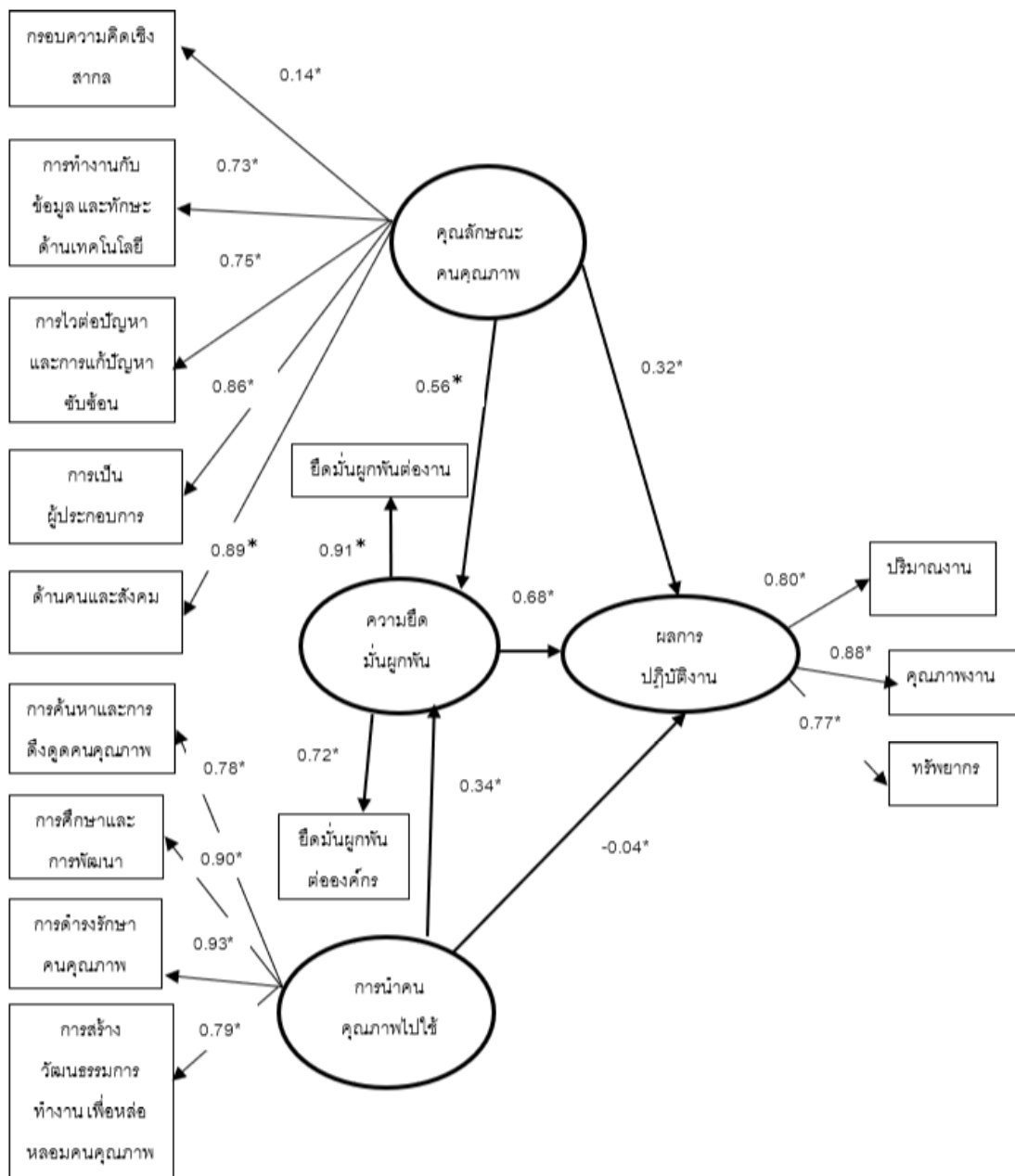
หมายเหตุ: องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะคนคุณภาพ ได้แก่ GL: กรอบความคิดเชิงสากล IT: ความสามารถในการทำงานกับข้อมูล และทักษะด้านเทคโนโลยี SEN: การไวต่อปัญหาและการแก้ปัญหาซับซ้อน EMP: การเป็นผู้ประกอบการ PS: ด้านคนและสังคม **องค์ประกอบที่ 2 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์** ได้แก่ ATT: การค้นหาและการดึงดูดคนคุณภาพ TD: การศึกษาและการพัฒนา RET: การดำรงรักษาคนคุณภาพ CUL: การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน **องค์ประกอบที่ 3 ความยึดมั่นผูกพัน** ได้แก่ TK: ความยึดมั่นผูกพันต่องาน ORG: ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร **องค์ประกอบที่ 4 ผลการปฏิบัติงาน** ได้แก่ QUN: ด้านปริมาณงาน QUL: ด้านคุณภาพงาน RES: ด้านทรัพยากร

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมุติฐานการวิจัย

เบื้องต้น ผู้วิจัยวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้น จากข้อมูลการวิจัยในระยะที่ 1 และจากการทบทวนวรรณกรรม โดยมีสมมุติฐานหลักคือ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ตามสมมุติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากผลการวิเคราะห์พบว่า $\chi^2 = 191.21$, $df = 71$, $p\text{-value} = 0.00$, $\chi^2/df = 2.690$, $RMSEA = 0.069$, $SRMR = 0.054$, $GFI = 0.93$, $CFI = 0.98$, และ $NFI = 0.97$ จากการพิจารณาค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเหล่านี้พบว่า ค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น เมื่อมาพิจารณาค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2 / df) และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนตัวอื่น ๆ พบว่า ทุกค่าผ่านเกณฑ์หรือยอมรับทั้งหมด พิจารณารายละเอียดตาราง 17 ฉะนั้น จึงแสดงให้เห็นว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมุติฐานที่สร้างขึ้น มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ผลการประเมินค่าความสัมพันธ์ ได้แก่ ค่าอิทธิพลทางตรง ค่าอิทธิพลทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวม ดังแสดงรายละเอียดตามภาพประกอบ 16 และตาราง 17 ดังต่อไปนี้

ตาราง 16 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน

ดัชนี	เกณฑ์ค่าดัชนีความกลมกลืน	ค่าดัชนีจากข้อมูล	ผลของค่าดัชนีความกลมกลืน
χ^2	$p\text{-value} > 0.05$	$p = 0.00$	ไม่ผ่านเกณฑ์
χ^2 / df	มีค่าน้อยกว่า 5	2.690	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	≤ 0.80	0.069	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.08	0.054	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.93	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
NFI	> 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์



หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ภาพประกอบ 16 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ คุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (β) ของตัวแปรสาเหตุไปยังตัวแปรผลภายในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

ตัวแปร	ความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน (สัมประสิทธิ์การทำนาย: $R^2=0.55$)			ผลการปฏิบัติงาน (สัมประสิทธิ์การทำนาย: $R^2=0.81$)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
คุณลักษณะคนคุณภาพ	0.56*	-	0.56*	0.32*	0.38*	0.70*
การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์	0.34*	-	0.34*	-0.04	0.23*	0.19*
ความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน	-	-	-	0.68*	-	0.68*

$\chi^2 = 191.21$, $df = 71$, $p\text{-value} = 0.00$, $\chi^2/df = 2.690$, $RMSEA = 0.069$, $SRMR = 0.054$, $GFI = 0.93$, $CFI = 0.98$, $NFI = 0.97$

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

หมายเหตุ: DE (Direct effect) หมายถึง อิทธิพลทางตรง, IE (Indirect effect) หมายถึง อิทธิพลทางอ้อม, TE หมายถึง อิทธิพลโดยรวม (Total direct effect)

จากภาพประกอบ 15 และตาราง 17 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติของคณคุณภาพมากที่สุดคือ ความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.68 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รองลงมาคือ คุณลักษณะคนคุณภาพ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.32 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ - 0.04 ซึ่งไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน พบว่า ตัวแปรคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลทางตรง ต่อความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.56 และ 0.34 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาชุดของตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) คุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนในความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานได้เท่ากับ 0.55 หรือประมาณร้อยละ 55 ส่วนคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคน

คุณภาพไปใช้ประโยชน์ และความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานสามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนในผลการปฏิบัติงานได้เท่ากับ 0.81 หรือประมาณร้อยละ 81 เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะคนคุณภาพส่งผลผ่านความยืดหยุ่นผูกพันไปยังผลการปฏิบัติงานมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.38 และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ส่งผลผ่านความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานไปยังผลการปฏิบัติงานมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.32 ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะคนคุณภาพมีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมไปยังผลการปฏิบัติงานสูงกว่าการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่ส่งผลทางตรงไปยังผลการปฏิบัติงานและส่งผลผ่านความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และนอกจากนี้การศึกษานี้ยังว่า แม้การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติแต่สามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติได้โดยผ่านความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน เนื่องจากการศึกษานี้ พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ตัวแปรความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน

ดังนั้น จึงสรุปข้อค้นพบตามสมมติฐาน ต่อไปนี้

1. **สมมติฐานหลัก:** รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาได้จากค่า $\chi^2 = 191.21$, $df = 71$, $p\text{-value} = < 0.01$, $\chi^2/df = 2.690$, $RMSEA = 0.069$, $SRMR = 0.054$, $GFI = 0.93$, $CFI = 0.98$ และ $NFI = 0.97$

2. สมมติฐานย่อย

1. คุณลักษณะคนคุณภาพมีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรนี้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป ของภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.32 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 1

2. การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.04 และไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยข้อ 2

3. ความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

ตัวแปรนี้มีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.68 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 3

4. คุณลักษณะคนคุณภาพ มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่น ผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรนี้มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงานคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.56 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 4

5. การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลทางตรง ต่อความยึดมั่น ผูกพันของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรนี้มีอิทธิพลทางตรง ต่อความยึดมั่นผูกพันของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.34 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 5

6. คุณลักษณะคนคุณภาพส่งผลผ่านความยึดมั่นผูกพันไปยังผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.38 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 6

7. การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานโดยการส่งผ่านความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.23 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 7

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป

การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป เป็นข้อคำถามปลายเปิด มีผู้แสดงความคิดเห็นทั้งสิ้น 53 คน คิดเป็นร้อยละ 14.70 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด การนำเสนอผลการศึกษานี้ประกอบด้วยข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ หากกลุ่มตัวอย่างคนใดมีความคิดเห็นใกล้เคียงกันและ/หรือเหมือนกัน จะจัดอยู่ในหมวดเดียวกัน ตลอดจนร้อยเรียงและผูกโยงเนื้อหาเข้าด้วยกัน โดยที่ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลที่กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็น ไว้ในแบบสอบถามเป็นหลักก่อน และหากประเด็นใดเป็นที่สนใจ ผู้วิจัยตามข้อมูลต่อโดยการโทรศัพท์พูดคุยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ที่ร่วมศึกษาในครั้งนี้ด้วย หลังจากนั้นจึงนำมาร้อยเรียงเข้าด้วยกัน การนำเสนอข้อมูล แบ่งเป็น 4 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1. การค้นหาและการดึงคุณค่าคุณภาพ

ผู้แสดงความคิดเห็นส่วนนี้มีจำนวน 14 คน (ร้อยละ 4) ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะในด้านนี้คือ องค์กรควรวางคุณค่าคุณภาพให้เหมาะสมกับงาน ประสิทธิภาพ ความรู้ และความสามารถมากที่สุด และรองลงมาคือ ควรรับพนักงานที่มีความรู้พื้นฐานในสายงานนั้น ๆ เข้ามาปฏิบัติงาน ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายผลิตควรรับพนักงานที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีอาหาร และเทคโนโลยีประมง เป็นต้น ไม่ใช้รับทุกสาขาที่มาสมัครงาน และท้ายสุดควรดึงศักยภาพของคนคุณภาพมาใช้ให้เต็มที่

2. การฝึกอบรมและการพัฒนาคุณภาพ

ผู้แสดงความคิดเห็นด้านนี้จำนวน 25 คน (ร้อยละ 7) ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ได้ให้ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ องค์กรควรมีการจัดฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานด้วยหลักสูตรทันสมัย และทันกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเป็นหลักสูตรที่นอกเหนือจากเรื่องงานโดยตรง แต่มีส่วนสนับสนุนในการทำงานให้ดีขึ้น เช่น หลักสูตรจัดการ เนื่องจากเห็นว่า ทุกคนที่ปฏิบัติงานควรทำความเข้าใจเรื่องนี้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรื่องงาน และเรื่องคน อีกทั้งความสามารถด้านภาวะผู้นำ และภาษาต่างประเทศ ส่วนเรื่องการพัฒนาความรู้พนักงานองค์กร ควรพัฒนาความรู้ และจัดการหลักสูตรให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ในกระบวนการผลิต มาตรฐานและการควบคุมคุณภาพ อีกทั้งเห็นว่า การสร้างโปรแกรมควรพัฒนาให้พนักงานเพิ่มความหลากหลายของทักษะ รองลงมา ควรเปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานกับองค์กรภายนอก อาจจะเป็นบริษัทสาขาหรือบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมประเภทนี้ เพื่อเปลี่ยนบรรยากาศในการเรียนรู้ และกระตุ้นการเรียนรู้ได้มากกว่าวิธีการฝึกอบรมในห้อง เปิดโอกาสพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดโปรแกรมหรือกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยอาจจะให้รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง การสื่อสารทำความเข้าใจถึงความสำคัญของการสร้างความรู้และการแสวงหาความรู้

3. การดำรงรักษาคุณภาพ

ผู้แสดงความคิดเห็นด้านนี้จำนวน 15 คน (ร้อยละ 4) ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า แท้จริงแล้ว การรักษาคุณภาพทำได้ยากกว่าการสรรหาคุณภาพ ดังนั้น องค์กรต้องมีมาตรการที่เป็นรูปธรรม และมีความเห็นอีกว่า คุณภาพจำนวนมากพร้อมทุ่มเทให้กับองค์กร แต่ขณะเดียวกันสถานการณ์จ้างงานมีความมั่นคงน้อย และมอบหมายให้ปฏิบัติงานมากจนเกินไปทำให้เกิดความรู้ว่าตนถูกเอาเปรียบ ทำให้เกิดเจตคติด้าน

ลบ จากข้อค้นพบนี้ ผู้วิจัยได้โทรศัพท์พูดคุยเพื่อสอบถามความเป็นไปของเหตุการณ์จากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรที่เข้าร่วมศึกษาครั้งนี้ ได้รับข้อมูลว่า ช่วงนี้ธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปประสบวิกฤติทั้งเรื่องการส่งออก และประเด็น IUU ดังนั้น การแก้ปัญหาจากวิกฤติเหล่านี้ที่กระทำเบื้องต้น คือ การลดต้นทุนการผลิต นั่นคือ มีความจำเป็นต้องเลิกจ้างพนักงานบางส่วน แต่การเลิกจ้างครั้งนี้ดำเนินไปตามระเบียบของข้อกำหนดทุกอย่าง และที่หนักกว่านี้คือ บางโรงงานต้องปิดโรงงานสาขาและย้ายพนักงานที่มีคุณภาพมาทำงานในอีกสาขาหนึ่ง ด้วยลักษณะเช่นนี้อาจจะเป็นสาเหตุหนึ่ง ที่ทำให้คนคุณภาพรู้สึกว้าวใจว่า เขามั่นคงในการจ้างงานน้อย

จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างสามารถแยกได้เป็น 2 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

ประเด็นแรก เป็นการดำรงรักษาคนคุณภาพด้วยความรู้สึกทางใจหรือการให้ความสำคัญ โดยเรียงความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

1) การมอบหมายงานทำทนาย และหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น กลุ่มตัวอย่างรายหนึ่งระบุว่า

“องค์กรมอบหมายงานไม่ได้ยากเกินความสามารถ แต่เป็นงานที่มากเกินไป ทำให้พนักงานขาดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และโอกาสที่จะพัฒนาตนเองเป็นไปได้น้อย ซึ่งสำหรับพนักงานที่จบการศึกษามาใหม่ ต้องการการพัฒนาและมองหาความสมดุลก็อยู่กับองค์กรได้ไม่นาน โดยรวมที่ผ่านมามององค์กรได้สรรหาคนคุณภาพเข้ามามากมาย แต่ยังไม่สามารถรักษาคคนเหล่านั้นไว้กับองค์กรได้ อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลไทย ยังใช้แรงงานคนเป็นหลัก ทำให้เกิดความเครียดสูง จึงควรมีเวลาพักผ่อนการทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์และรวมชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาด้วยอาจไม่เหมาะสม” (P 23)

2) การได้รับโอกาสให้พัฒนา และความก้าวหน้าในอาชีพ โดยเฉพาะเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพควรระบุให้ชัดเจน แจ่มให้ทราบ และปรับตำแหน่ง นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะว่า คนคุณภาพที่จบใหม่หรือยังมีประสบการณ์น้อยควรเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนา ไม่ควรมุ่งให้คนกลุ่มนี้ปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว เพราะไม่ได้เกิดประโยชน์ในการใช้คนคุณภาพอย่างแท้จริง

3) การใส่ใจความเป็นธรรมในการจ้างงานควรทั่วถึง กลุ่มตัวอย่างมองว่า ในองค์กรยังคงเป็นระบบอุปถัมภ์ โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า องค์กรควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานตั้งแต่ระดับคนงานถึงฝ่ายบริหารไม่ควรเน้นกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นการเฉพาะ

ประเด็นที่ 2 คือ ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยเรียงความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้ 1) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการ ได้แก่ เงินเดือน โบนัส รางวัล และหอพักควรจัดให้เหมาะสม เช่น โบนัส และรางวัล หากพนักงานคนไหนปฏิบัติงานได้โดดเด่นมากควรมีโบนัสหรือรางวัลตอบแทนให้กับพวกเขา เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ อีกทั้งควรประเมินความพึงพอใจของพนักงานในเรื่องนี้ด้วย ส่วนเรื่องเงินเดือน กลุ่มตัวอย่างเสนอว่า ควรพิจารณาความเหมาะสมตามตำแหน่งงาน และความยากง่ายของงานด้วย 2) การเลื่อนตำแหน่ง ควรมีเกณฑ์การพิจารณาให้ชัดเจน และแจ้งให้พนักงานทราบ และ 3) ทรัพยากรที่จัดสรรในการทำงาน ควรมีเพียงพอ และเข้าไปตรวจดูว่าอะไรขาด และอะไรจำเป็นต้องใช้

4. การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน

ผู้แสดงความคิดเห็นด้านนี้จำนวน 7 คน (ร้อยละ 2) ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยกลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะ เรียงมากไปหาน้อยดังต่อไปนี้

- 1) สร้างวัฒนธรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกัน ระหว่างรุ่นพี่และรุ่นน้อง เพื่อให้เกิดการละลายพฤติกรรม ปรับเจตคติในการทำงานร่วมกัน เฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มหัวหน้างาน
- 2) การสอนงานควรจัดทำเป็นหลักสูตรหรือเป็นโปรแกรม และวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่า รุ่นน้องที่เข้ามาใหม่แต่ละคนควรได้รับการสอนอะไรบ้าง เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของพนักงานใหม่ได้ยิ่งขึ้น
- 3) ระบบพี่เลี้ยง ควรดูแลตั้งแต่ช่วงเป็นพนักงานใหม่ เพื่อปรับตัวได้เร็วขึ้น และเป็นการลดปัญหาการเข้าออกจางาน
- 4) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ก่อนสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานควรให้ความรู้กับพนักงานที่ต้องไปสับเปลี่ยนในตำแหน่งใหม่ก่อนว่าตำแหน่งที่จะไปมีการทำงานโดยภาพรวมอย่างไร และควรกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันว่าไปแล้วควรเรียนรู้เรื่องอะไรบ้าง
- 5) หัวหน้างานควรสร้างระบบการทำงานและวางแผนการทำงานให้ชัดเจน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมทะเลแปรรูปภาคใต้: การวิจัยผสมผสานวิธี มี 2 จุดมุ่งหมาย 1) การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อศึกษาการให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ และองค์ประกอบการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทย และ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ โดยแบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ ระยะแรกเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อตอบคำถามจุดมุ่งหมายข้อที่ 1 การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งระดับประเทศจำนวน 2 องค์กร นั่นคือ กลุ่มสมาคมผู้ประกอบการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาคนคุณภาพ และระดับภาค จำนวน 2 องค์กร คือ สมาคมผู้ประกอบการ และตัวแทนภาครัฐในพื้นที่ ตลอดจนเก็บข้อมูลจากโรงงานอุตสาหกรรมจำนวน 2 โรงงาน จากผู้บริหารระดับสูงในโรงงาน ผู้จัดทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และคนคุณภาพ ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้จำนวน 360 คน โดยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ: เพื่อศึกษาการให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ องค์ประกอบและวิธีการ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทย

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวนทั้งสิ้น 26 คน แบ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกือบสามในสี่ และการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญครึ่งหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด นอกจากนี้ พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กรในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปเป็นผู้บริหารที่เติบโตมาจากคนคุณภาพประมาณครึ่งหนึ่งของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด โดยทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้จัดการ และผู้จัดการแผนอายุของผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 22-39 ปี มีจำนวนเกินครึ่ง และรองลงมาอายุระหว่าง 40-54 ปี มีประมาณหนึ่งในห้าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด นอกจากนี้ เมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า กลุ่มคนคุณภาพส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 22-39 ปี มีประมาณสองในห้า ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด ส่วนระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวนเกือบสามในสี่ และรองลงมาปริญญาโท มีประมาณสามในสิบของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด ตามลำดับ

1.2 คุณลักษณะของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ภายใต้บริบทการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0

จากการศึกษาผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า คนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ มีคุณลักษณะอันประกอบด้วย 5 ลักษณะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.2.1 กรอบความคิดเชิงสากล พบว่า คนคุณภาพควรมีลักษณะเป็นคนเปิดใจเรียนรู้และตระหนักต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความสามารถในการปรับตัวต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความรับผิดชอบทางธุรกิจและสังคมต่อกระแสโลกด้วย

1.2.2 ความสามารถในการทำงานกับข้อมูล และทักษะด้านเทคโนโลยี คนคุณภาพ พบว่า ควรมีความสามารถในการคำนวณ และป้อนข้อมูลเข้าเครื่องจักรและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้าใจข้อมูลที่แสดงผลออกมา สามารถควบคุมเครื่องจักร และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ทำงานเข้าใจระบบ และเทคโนโลยีการผลิตที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถประเมินประสิทธิภาพของอุปกรณ์เครื่องมือหรือเครื่องจักร

1.2.3 การไวต่อปัญหาและแก้ปัญหาซับซ้อนได้ พบว่า คนคุณภาพควรมีความไวต่อปัญหา และรับรู้ได้เร็วกว่ากำลังจะเกิดปัญหา เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสิ่งประดิษฐ์อัตโนมัติหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น มีความรู้หรือเชี่ยวชาญต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถประสานการแก้ปัญหาได้

1.2.4 ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ พบว่า คนคุณภาพควรมีความรับผิดชอบสูง ยังคงเป็นสิ่งสำคัญและเป็นพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ ส่วนมีความสามารถเชิงนวัตกรรม และมีความยืดหยุ่นทางความคิด

1.2.5 ทักษะด้านคนและสังคม พบว่า คนคุณภาพควรมีความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความยืดหยุ่นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ และความฉลาดทางอารมณ์และสังคม

1.3 องค์ประกอบ และวิธีการ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทย

องค์ประกอบ และวิธีการ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์นั้น เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับบริบทการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 เป็นหลัก จากผลการศึกษาค้นพบ 4 องค์ประกอบหลัก โดยสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1.3.1 การค้นหาและการดึงดูด การค้นหาและการดึงดูดคน วิธีการที่องค์กรควรทำคือ การสร้างคนคุณภาพใหม่จากภายนอกองค์กร การสร้างแบรนด์บริษัท การกำหนดคุณสมบัติคนคุณภาพให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงการสรรหาในตำแหน่งสูงขึ้นควรพิจารณาจากคนภายในเป็นอันดับแรก และการจัดวางคนคุณภาพให้เหมาะสมกับตำแหน่ง

1.3.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา พบว่า องค์กรการสร้างโอกาสไปสู่บทบาทใหม่ การฝึกอบรมในที่ทำงาน และการศึกษาดูงาน การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา และการสร้างความรู้ในที่ทำงาน

1.3.3 การดำรงรักษาคนคุณภาพ พบว่า ควรประกอบด้วย 2 ประการหลัก หลักการแรก การทำให้คนคุณภาพรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญ ด้วยวิธีการ มอบหมายงานท้าทาย และหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น และมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจน โปรแกรม และกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ ตอบสนองความต้องการ หลักการที่สอง การทำให้คนคุณภาพมีความสุข โดยการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การสัมภาษณ์การเข้าออกจากงาน และระบบพี่เลี้ยง

1.3.4 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเพื่อหล่อมคนคุณภาพในที่ทำงาน พบ ผลการศึกษา 3 วิธีการหลักคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การสอนแนะ และการสับเปลี่ยนหมุนเวียน

2. การวิจัยเชิงปริมาณ: เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะ คนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพัน และผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้

การนำเสนอส่วนนี้ กอนำไปสู่การตอบคำถามการวิจัย และสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ เพื่อสะท้อนเห็นถึงคุณลักษณะพื้นฐานของกลุ่มคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ อันนำไปสู่การทำความเข้าใจและการเชื่อมโยงในการสร้างคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ให้สอดคล้องกับระบบการจัดการคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ต่อมาจึงนำเสนอการตรวจสอบเครื่องมือวัดทั้ง 4 ฉบับ คือ การวัดคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ ซึ่งการตรวจสอบเครื่องมือเหล่านี้เป็นการยืนยันองค์ประกอบเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดตัวแปรทั้ง 4 ตัวด้วยการศึกษาเชิงปริมาณ หลังจากนั้นจึงนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ และสมมติฐานการวิจัย ดังรายละเอียด สรุปและอภิปรายข้อค้นพบดังต่อไปนี้

2.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มคนคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างเป็นคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ทั้งสิ้น 360 คน และกลุ่มตัวอย่างมาจาก 10 บริษัท โดยปฏิบัติงานในบริษัท A มากที่สุด เกินสองในห้า ส่วนใหญ่คนคุณภาพปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดสงขลาเกินกว่าครึ่งหนึ่ง สำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันที่คนคุณภาพกำลังปฏิบัติงานอยู่ คือ ตำแหน่งหัวหน้างาน มากที่สุดประมาณเกือบสองในสี่ โดยคนคุณภาพประจำอยู่ในแผนก/ฝ่ายผลิตมากที่สุดประมาณหนึ่งในสี่ เมื่อพิจารณาตำแหน่งที่คนคุณภาพบรรจุครั้งแรกในบริษัทที่ปฏิบัติงานอยู่ปัจจุบันคือ ตำแหน่งพนักงาน/เจ้าหน้าที่ประมาณเกือบครึ่งหนึ่ง ส่วนระยะเวลาการปฏิบัติงานในบริษัทปัจจุบันส่วนใหญ่อายุงาน 1-5 ปี ประมาณเกือบสองในห้า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นหญิงมากกว่าชายเกือบสี่ในห้า และนับถือศาสนาพุทธมากที่สุด เกินสี่ในห้า ส่วนอายุเกินครึ่งหนึ่งอยู่ระหว่าง 22-39 ปี รองลงมา เกือบสองในห้าอยู่ระหว่าง 40-54 ปี และต่ำกว่า 22 ปี และอายุ 55 ปีขึ้นไป ในอัตราใกล้เคียงกัน เมื่อพิจารณาในกลุ่มคนคุณภาพที่มีอายุต่ำกว่า 22 ปี พบว่า อายุต่ำสุดคือ 19 ปี และในกลุ่ม อายุ 55 ปีขึ้นไป พบว่า อายุสูงสุด คือ 62 ปี สำหรับระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มจบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีมากกว่าสี่ในห้า เมื่อพิจารณาสาขาที่จบการศึกษาในแต่ละกลุ่มพบว่า กลุ่มคนคุณภาพที่จบ

การศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่เกินครึ่งหนึ่งจบการศึกษาด้านเทคโนโลยีอาหาร/
วิทยาศาสตร์อาหาร/วิทยาศาสตร์อาหารและโภชนาการ/วิทยาศาสตร์อาหารและเทคโนโลยี

จากข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ชี้ให้เห็นว่า คนคุณภาพส่วนใหญ่เป็นกลุ่มอยู่ใน
เจเนอเรชั่นวาย และเจเนอเรชั่นซี โดยที่กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ต้องการทำงานในองค์กรที่มีความ
พร้อม และพร้อมที่จะใช้เทคโนโลยีในการทำงาน แต่สิ่งที่ขาดและควรเพิ่มเติมคือ ประสบการณ์
ในการทำงานและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และกลุ่มนี้พบว่า มีอัตราการเข้าออกจากงานค่อนข้างสูง
นอกจากนี้ ยังชี้ให้เห็นว่าในองค์กรมีหลากหลายกลุ่ม คือ ตั้งแต่กลุ่มเจเนอเรชั่นวาย และเจเนอ-
เรชั่นซี คือ ตั้งแต่ 22 –39 ปี เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ คือ อายุตั้งแต่ 40-54 ปี และเบบี้บูมเมอร์ คือ อายุ
ตั้งแต่ 55 ปี ขึ้นไป ดังนั้น องค์กรควรมีความสามารถในการรับมือและจัดการความหลากหลายที่
เกิดขึ้น

เมื่อพิจารณาเชื่อมโยงระหว่างเจเนอเรชั่น อายุ อาชีพ การศึกษา และ
ตำแหน่ง พบว่า เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ที่อายุ 40 ปีขึ้นไป และอายุงาน 20 ปีแต่ไม่เกิน 30 ปี ส่วนใหญ่
จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปัจจุบันอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายหรือแผนก ส่วนเจเนอเรชั่น
วาย และเจเนอเรชั่นซี ที่เป็นนักศึกษาจบใหม่ระดับปริญญาตรี อายุงาน 1 ปี หรือ 2 ปี ส่วนใหญ่
เป็นหัวหน้างาน และหากตำแหน่งว่างลงเมื่อทำงานมาแล้วประมาณ 2-3 ปี ได้เลื่อนตำแหน่งมาสู่
ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกหรือฝ่ายและผู้จัดการ ตามลำดับ นอกจากนี้กลุ่มอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป และ
อายุงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี เข้ามาทำงานด้วย วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี นั่นคือ มัธยมศึกษา
ปีที่ 6 หรือเทียบเท่า เข้าทำงานครั้งแรกเป็นพนักงานรายวันและหรือ/รายเดือน และปัจจุบันส่วน
ใหญ่เป็นหัวหน้างาน และคนที่อายุงาน 25 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี เข้ามาทำงานครั้งแรกตำแหน่ง
หัวหน้างาน ปัจจุบันเป็นผู้จัดการแผนกหรือฝ่าย การศึกษาปัจจุบันปริญญาตรี แต่คนกลุ่มนี้เข้า
มาครั้งแรก การศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี โดยศึกษาเพิ่มเติมภายหลัง ซึ่งข้อค้นพบส่วนนี้
ชี้ให้เห็นว่า กลุ่มคนคุณภาพที่เป็นเจเนอเรชั่นวาย และเจเนอเรชั่นซีส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับ
ปริญญาตรี ทางองค์กรบรรจุให้เข้าทำงานครั้งแรกในตำแหน่งหัวหน้างานเป็นส่วนใหญ่ ส่วนเจ
เนอเรชั่นเอ็กซ์ และเบบี้บูมเมอร์ ใช้การเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยประสบการณ์และความสามารถ
เป็นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเบบี้บูมเมอร์ อย่างไรก็ตาม กลุ่มนี้บางคนที่การศึกษาต่ำกว่าปริญญา
ตั้งแต่เริ่มแรกเข้ามาทำงาน และต่อมาได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมระหว่างทำงานจนจบการศึกษ
ระดับปริญญาตรี เพื่อให้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งระดับสูง สะท้อนให้เห็นว่า คนคุณภาพรุ่นเก่า
สะสมประสบการณ์และความสามารถในการเลื่อนสู่ตำแหน่งเป็นสำคัญ ส่วนการศึกษาได้ศึกษา
เพิ่มเติมภายหลัง นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นว่า คนคุณภาพที่อยู่ในตำแหน่งบริหารส่วนใหญ่

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตำแหน่งรองผู้จัดการฝ่าย/แผนก และผู้จัดการฝ่าย/แผนก คือเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ ในขณะที่เบบี้บูมเมอร์ส์ค่อย ๆ ทอยเกษียณ ในขณะที่เจเนอเรชั่นวาย และเจเนอเรชั่นซีจะค่อย ๆ เข้ามาแทนที่เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ตามลำดับ

2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด

คุณภาพเครื่องมือวัดแบ่งเป็น 4 แบบวัด

1) แบบวัดคุณลักษณะคนคุณภาพก่อนนำไปใช้จริงค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.35-0.74 และหลังจากนำไปใช้จริง ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.37-0.68 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 สำหรับความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.57-0.79 แบบจำลองคุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ปรากฏผลการวิเคราะห์คือ $\chi^2 = 607.96$, $df = 357$, $\chi^2/df = 1.70$, $RMSEA = 0.044$, $SRMR = 0.043$, $GFI = 0.90$, $CFI = 0.99$ และ $NFI = 0.97$

2) แบบวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ก่อนนำไปใช้จริง ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.37-0.82 หลังจากนำไปใช้จริง ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 และค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.48-0.79 สำหรับค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.67-0.91 แบบจำลองการนำคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์คือ $\chi^2 = 502.62$, $df = 204$, $\chi^2/df = 2.46$, $RMSEA = 0.064$, $SRMR = 0.034$, $GFI = 0.90$, $CFI = 0.99$ และ $NFI = 0.98$

3) แบบวัดความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ก่อนนำไปใช้จริง ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.92 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.30-0.76 หลังจากนำไปใช้จริง ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.93 และค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.35-0.74 สำหรับค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.58-0.84 แบบจำลองความยึดมั่นผูกพันของพนักงานคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์คือ $\chi^2 = 224.80$, $df = 82$, $\chi^2/df = 2.74$, $RMSEA = 0.070$, $SRMR = 0.048$, $GFI = 0.92$, $CFI = 0.98$ และ $NFI = 0.97$

4) แบบวัดผลการปฏิบัติงาน ก่อนนำไปใช้จริงค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.91 ส่วนค่าอำนาจจำแนกรายข้อนั้น มีค่าระหว่าง 0.44-0.73 หลังจากนำไปใช้จริง ค่าความ

เชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.67-0.73 สำหรับความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.71-0.91

2.3 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อค้นพบสมมติฐานหลัก คือ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพและการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ตามสมมติฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากผลการวิเคราะห์พบว่า $\chi^2 = 191.21$, $df = 71$, $p\text{-value} = 0.00$, $\chi^2/df = 2.690$, $RMSEA = 0.069$, $SRMR = 0.054$, $GFI = 0.93$, $CFI = 0.98$, และ $NFI = 0.97$ ดังนั้น ข้อค้นพบนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานหลัก

2.3.1 คุณลักษณะคนคุณภาพมีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.32 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 1

2.3.2 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -0.04 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานย่อยข้อ 2

2.3.3 ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.68 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 3

2.3.4 คุณลักษณะคนคุณภาพ มีอิทธิพลทางตรง ต่อความยึดมั่นของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.56 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 4

2.3.5 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.34 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 5

2.3.6 คุณลักษณะคนคุณภาพส่งผลผ่านความยึดมั่นผูกพัน ไปยังผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.38 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 6

2.3.7 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยการส่งผ่านความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.23 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 7

อภิปรายผล

การอภิปรายผลส่วนนี้ ผู้วิจัยแบ่งการอภิปรายออกออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนแรกการอภิปรายระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ ส่วนที่สองการอภิปรายระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ และส่วนที่ 3 การอภิปรายผสมผสานวิธี

1. การอภิปรายระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

1.1 คุณลักษณะของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ภายใต้บริบทการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0

1.1.1 กรอบความคิดเชิงสากล

กรอบความคิดเชิงสากล จากข้อค้นพบ ถือเป็นความสามารถอย่างหนึ่งในการสร้างความแข็งแกร่งกับการเผชิญต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม นั่นคือ เป็นคนเปิดใจเรียนรู้และตระหนักต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความสามารถในการปรับตัวต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความรับผิดชอบทางธุรกิจและสังคมต่อกระแสโลกด้วย ซึ่งคุณลักษณะด้านนี้มีเป้าหมายสำคัญเพื่อสนับสนุนคนคุณภาพ ไปสู่เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพระดับสากล กล่าวคือ การก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำในอนาคตต้องมีความสามารถในการมองเห็นความท้าทายในอนาคต และสามารถปรับความท้าทายที่เกิดขึ้นเข้าสู่บริบทองค์กรได้ ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับที่ เฟล็ค (Flake, 2015) ได้กล่าวว่า กลุ่มคนคุณภาพที่จะก้าวมาอยู่ในตำแหน่งผู้นำขององค์กรต่อไปนั้นต้องมีคุณลักษณะความสามารถหยั่งเห็น (Insight ability) ต่อกระแสความท้าทายไม่ว่าจะเป็นความท้าทายด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความเป็นโลกาภิวัตน์ อีกทั้ง ดีลอยด์ (Deloitte, 2018b) ให้ข้อสนับสนุนเพิ่มเติมว่า การเติบโตของเทคโนโลยี และการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ และความหลากหลายในที่ทำงาน (The diversity of workplace) คุณลักษณะด้านนี้มีความจำเป็น ซึ่งเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Multicultural) ข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural) และบริบทเชิงกระแสโลก (Global context) โดยมองว่า คุณลักษณะนี้ เป็นคุณลักษณะของความเป็นมนุษย์ ที่เวลานี้เทคโนโลยีไม่สามารถแทนที่ได้ (Irreplaceable)

1.1.2 ความสามารถในการทำงานกับข้อมูล และทักษะด้านเทคโนโลยี
 ความสามารถในการทำงานกับข้อมูล และทักษะด้านเทคโนโลยี พบว่า คนคุณภาพ ควรมี
 ความสามารถในการคำนวณ และป้อนข้อมูลเข้าเครื่องจักรและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้าใจข้อมูลที่
 แสดงผลออกมา สามารถควบคุมเครื่องจักร และสิ่งประดิษฐ์ใหม่หน้างาน เข้าใจระบบ และ
 เทคโนโลยีการผลิตที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถประเมินประสิทธิภาพของอุปกรณ์เครื่องมือหรือ
 เครื่องจักร คุณลักษณะด้านนี้ยังคงสำคัญต่อระบบการผลิต แม้ว่าจะพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0
 การทำงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป คนยังคงมีความสำคัญต่อระบบการผลิต การนำ
 เทคโนโลยีสมัยใหม่ ๆ เข้ามา สามารถแทนกำลังคนได้เพียงบางส่วนเท่านั้น โดยเฉพาะงานที่
 ทำซ้ำ ๆ และไม่ต้องการใช้ความละเอียด อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีหน้างานเปลี่ยนแปลงไป
 เนื่องจากการปรับระบบการผลิตใหม่ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนา ดังนั้น คุณลักษณะคน
 คุณภาพกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ จึงสัมพันธ์กัน ด้วยสาเหตุเช่นนี้ ความสามารถในการทำงาน
 กับข้อมูล และทักษะด้านเทคโนโลยีของคนคุณภาพ จึงมีความจำเป็นที่ต้องมี และคุณลักษณะ
 ด้านนี้มีความซับซ้อนมากขึ้น เพื่อสนับสนุนความสามารถในการทำงานของคนคุณภาพ ภายใต้
 การเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนของกระบวนการผลิต อันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงาน ซึ่ง
 ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ อัลบูร์ อาร์วินด์ และบีก์เกย์ (Aulbur, CJ, & Bigghe, 2016, p. 45)
 ที่ว่า ทักษะด้านนี้ มีความสำคัญในการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 อีกทั้ง ดีลอยต์ (Deloitte,
 2018 b) มองว่า คุณลักษณะด้านนี้เป็นความรู้และความสามารถในการสร้างความเชี่ยวชาญใน
 งาน (Specialized tasks) ตลอดจนข้อยืนยันจากการวิจัยของ พิริยะ ผลพิรุฬห์ และบึงปอนด์ รัก
 อำนวยกิจ (2560) ยืนยันว่า ทักษะด้านเทคโนโลยี มีนัยสำคัญทางสถิติต่อการพัฒนาผลิตภาพ
 แรงงานในภาคอุตสาหกรรม และมีความจำเป็นที่สุด ทั้งแรงงานวิชาชีพ และแรงงานสายการผลิต

1.1.3 การไวต่อปัญหาและแก้ปัญหาซับซ้อนได้ การไวต่อปัญหาและ
 แก้ปัญหาซับซ้อนได้ พบว่า คนคุณภาพควรมีความไวต่อปัญหา และรับรู้ได้เร็วว่ากำลังจะเกิด
 ปัญหา เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสิ่งประดิษฐ์อัตโนมัติหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ต่อปัญหา
 ที่เกิดขึ้น มีความรู้หรือเชี่ยวชาญต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถประสานการแก้ปัญหาได้
 เหตุผลที่คนคุณภาพควรมีคุณลักษณะเช่นนี้ เนื่องจากการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0
 กระบวนการผลิตซับซ้อนเพิ่มขึ้น แม้จะ นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ แต่การตัดสินใจใน
 กระบวนการสุดท้ายยังคงเป็นคน ฉะนั้น คุณลักษณะด้านนี้ของคนคุณภาพ เพื่อสนับสนุน
 ความสามารถในการทำงานของคนคุณภาพ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนของกระบวนการ
 ผลิต เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน เนื่องจากเทคโนโลยีไม่สามารถแทนคุณลักษณะด้านนี้

ของคนได้ ซึ่งสอดคล้องกับดีลอยต์ (Deloitte, 2018 a) และ เฮเกิล ชวาร์ตซ์ และเบอสิิน (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017) ให้ความเห็นว่า ขณะนี้เทคโนโลยีไม่สามารถแทนที่คุณลักษณะด้านนี้ได้ นอกจากนี้ การแก้ปัญหาซับซ้อนนั้น ปรากฏข้อค้นพบสอดคล้องกับ เฮเกิล ชวาร์ตซ์ และเบอสิิน (Hagel, Schwartz, & Bersin, 2017) พบว่า ทักษะการแก้ปัญหาซับซ้อน เป็นทักษะที่คนสามารถเห็นความสัมพันธ์ของงาน คน และเครื่องจักร ตลอดจนสามารถประสานระหว่างงาน คน และเครื่องจักรทันสมัย

1.1.4 ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ ทักษะการเป็นผู้ประกอบการ พบว่า คนคุณภาพควรมีความรับผิดชอบสูง ยังคงเป็นสิ่งสำคัญและเป็นพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ ส่วนมีความสามารถเชิงนวัตกรรม และมีความยืดหยุ่นทางความคิด เนื่องจากสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็วของกระแสโลก และการพัฒนาเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ต้องการคนที่มีความคิดใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กร รวมถึงคนควรเป็นคนที่ไม่ยึดติดอยู่กับกรอบ พร้อมจะปรับและเปลี่ยนแปลงภายใต้เงื่อนไขและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ฉะนั้น คุณลักษณะด้านนี้สนับสนุนให้คนคุณภาพมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น มีความคิด และสร้างนวัตกรรม ดีลอยต์ (Deloitte, 2018 b) ให้ความเห็นว่า คุณลักษณะด้านนี้เป็นความรู้และทักษะที่สนับสนุนความสำเร็จในการสร้างโอกาส (Opportunity) หรือความคิด (idea) ในองค์กร นอกจากนี้ในเชิงของนวัตกรรมช่วยให้คนคุณภาพ เห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงและเห็นโอกาสของงานในอนาคต นอกจากนี้ ผลการศึกษาได้ปรากฏข้อค้นพบสอดคล้องกับ Chartered Institute of Personnel and Development (2007) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะคนคุณภาพ ในบริษัทขนาดใหญ่ ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Gordon Ramsay Holdings พบว่า คนคุณภาพเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร และลักษณะเช่นนี้ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น และในกรณีของบริษัท Google พบว่า คนคุณภาพเป็นคนที่มีความคิดที่เต็มไปด้วยความคิด และคิดทำทายนอกกรอบ นอกจากนี้ ความรับผิดชอบสูงยังคงเป็น คุณลักษณะจำเป็น และสำคัญของคนคุณภาพที่องค์กรต้องการ หากนำคุณลักษณะนี้อธิบายร่วมทฤษฎีการต้องการความสำเร็จแมคคลีแลนด์ (McClelland, 1961, 1965) ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของคนกลุ่มนี้ โดยทฤษฎีนี้อธิบายว่า คนคุณภาพเป็นคนที่ต้องการความสำเร็จ ซึ่งมีแรงขับ ด้านความเป็นเลิศ และความเป็นมาตรฐาน เพื่อบรรลุความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะของคนในกลุ่มนี้คือมีลักษณะต้องการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสูง

1.1.5 ทักษะด้านคนและสังคม ทักษะด้านคนและสังคม พบว่า คนคุณภาพควรมีความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง ความ

มุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความยืดหยุ่นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ และความฉลาดทางอารมณ์และสังคม นั่นคือ คนคุณภาพมีความสามารถอยู่กับความล้มเหลว และจัดการความผิดพลาดความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้ ตลอดจนการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นคุณลักษณะพื้นฐานและสำคัญของมนุษย์ที่เทคโนโลยีแทนที่แทบไม่ได้เลย และคุณลักษณะด้านนี้มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ที่นำมาซึ่งความสำเร็จในโลกของการทำงาน ดีลอยด์ (Deloitte, 2018b) ให้ความเห็นว่า คุณลักษณะด้านนี้เป็นการสนับสนุนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สามารถทำให้คนคุณภาพติดต่อประสานกับคนภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ในเรื่องของการเรียนรู้ช่วยให้นักคุณภาพปรับตัวและมีส่วนร่วมภายใต้โลกการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ เลาขาธิการสภาการศึกษา (2553, น. 2) ให้ความเห็นว่า ทักษะด้านนี้เป็นการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับ พีริเย ผลพิรุพท์ และบึงปอนด์ รักอำนวยกิจ (2560) ซึ่งว่า ทักษะด้านสังคมมีนัยสำคัญทางสถิติสำหรับแรงงานวิชาชีพที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภาพแรงงานโดยรวม

สำหรับความฉลาดทางอารมณ์และสังคม ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า คนคุณภาพควรมีความสามารถอยู่กับความล้มเหลว และจัดการความผิดพลาดความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้ ตลอดจนการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน หากพิจารณาร่วมกับทฤษฎีการต้องการความสำเร็จของแมคเคลลีแลนด์ (McClelland, 1961, 1965) ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะหนึ่งของคนคุณภาพ กล่าวคือ ต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นสูง ดังนั้น ทำให้คนกลุ่มนี้มีลักษณะการสร้างมิตรและให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่นสูง นอกจากนี้ มณีวรรณ ฉัตรอุทัย (2543, น. 46) ให้ความเห็นว่า พวกที่ประสบความสำเร็จสูง เมื่อประสบความสำเร็จจะไม่ละโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ แต่กลับมีความมุ่งมั่นพยายามมากขึ้นในโอกาสต่อไป

หากนำคุณลักษณะคนคุณภาพที่ข้อค้นพบทั้ง 5 คุณลักษณะข้างต้น ไปอภิปรายเทียบกับแบบจำลองเริ่มต้นของผู้มีศักยภาพสูง และการจัดแบ่งคุณลักษณะคนคุณภาพโดยแบ่งเป็นคุณลักษณะที่ได้มาโดยกำเนิด และจากการเรียนรู้ (People Measures, 2011b, Tansley et al., 2011) ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะคนคุณภาพในองค์กร โดยการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพในองค์กร และเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านใดที่สามารถพัฒนาได้ง่าย และคุณลักษณะด้านใดที่พัฒนาได้ค่อนข้างจำกัด และหลังจากนั้น จะอภิปรายให้เห็นความเชื่อมโยงในการนิยามความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพภายใต้โลกของการทำงานตามหลักคิดของ กาลาร์โด, ไดรฟ์ และกอนซาเลส-ครูซ (Gallardo-Gallardo, Drive, & Gonzalez-Cruz, 2013, p. 290-300) ที่ได้

แบ่งหลักการนิยามความหมายคนคุณภาพเป็น 2 แนวคิดหลักคือ การมองคนคุณภาพเป็นวัตถุ (Objective approach) และการมองคนคุณภาพเป็นคน (Subjective approach) อันนำไปสู่องค์ประกอบยุคที่ใช้ประโยชน์จากงานวิจัยนี้ได้เป็นอย่างดี เหตุเป็นผลภายใต้ข้อสนับสนุนและบริบทที่มีความจำเพาะในแต่ละพื้นที่ได้ยิ่งขึ้น ฉะนั้น จึงสามารถแบ่งคุณลักษณะคนคุณภาพได้ 2 ปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

ปัจจัยแรก คือ ปัจจัยพื้นฐาน (Foundation factors) กล่าวคือ เป็นสมรรถนะหรือความสามารถ หรือทักษะโดยกำเนิดหรือโดยธรรมชาติ (Natural capacities) ซึ่งยากจะเปลี่ยนแปลง และมีความสำคัญต่อศักยภาพของคนคุณภาพ ดังนั้น ข้อค้นพบลักษณะคนคุณภาพด้านนี้ได้แก่ การไวต่อปัญหา และแก้ปัญหาซับซ้อนได้ และทักษะด้านคนและสังคม ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ปัจจัยพื้นฐานเน้นไปที่ความสามารถทางปัญญา การเข้าใจผู้อื่น และการเข้าใจสังคม ซึ่งความสามารถส่วนนี้ พบว่า เป็นความสามารถที่คนคุณภาพต้องมีไม่ว่าจะเข้าสู่ยุคการพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 หรือไม่ก็ตามที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคนและสังคมถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความเป็นมนุษย์ที่เทคโนโลยีแทนที่ไม่ได้ ดังที่กล่าวและอ้างข้อสนับสนุนไว้แล้วข้างต้น

ปัจจัยที่สอง คือ ความสามารถสร้างได้ (Enabling factors) หรือสมรรถนะหรือความสามารถหรือทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ ได้แก่ กรอบความคิดเชิงสากล ความสามารถในการทำงานกับข้อมูล และทักษะด้านเทคโนโลยี และทักษะการเป็นผู้ประกอบการ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านนี้อาจเปลี่ยนปัจเจกบุคคลไปตามเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมในการแสดงพฤติกรรม ดังนั้น ปัจจัยเหล่านี้สามารถสร้างได้ พิจารณาจากผลการศึกษาคณะคุณลักษณะคนคุณภาพ ในปัจจัยด้านนี้เป็นผลมาจากการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ที่ต้องสร้างและ/หรือพัฒนาคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ให้เกิดขึ้น เฉพาะอย่างยิ่งกรอบความคิดเชิงสากลเป็นสิ่งท้าทายใหม่ที่มีความจำเป็นต้องสร้างและ/หรือพัฒนาให้เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นประเด็นความสามารถในการเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมีติกระแสโลกเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะประเด็นกฎหมายแรงงาน กฎหมายประมง และความรับผิดชอบในการผลิตกับชีวิตมนุษย์ นอกจากนี้ กรอบความคิดเชิงสากลเป็นทักษะสำคัญในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำในอนาคตต้องมีความสามารถในการมองเห็นความท้าทายในอนาคตและสามารถปรับความท้าทายที่เกิดขึ้นเข้าสู่บริบทองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น ในการพัฒนากรอบความคิดเชิงสากลในประส่วนของการเปิดใจเรียนรู้ ตระหนักและปรับตัวต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรม หากเชื่อมโยงไปยังผลการศึกษาคณะคุณคุณภาพไปใช้ประโยชน์ พบว่า การพัฒนาพัฒนาคนคุณภาพ โดยการสร้างโอกาสสู่บทบาทใหม่ให้ไปเรียนรู้งานกับบริษัทสาขาในต่างประเทศทำให้คุณลักษณะด้านนี้ของ

คนคุณภาพเพิ่มขึ้นภายหลังจากกลับมาปฏิบัติอยู่ที่บริษัทต้นทาง และอีกวิธีการหนึ่งคือ โรงงานอุตสาหกรรมทุกโรงงานที่เป็นเป้าหมายในการศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เป็นความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Multicultural environment) นั่นคือ แรงงานในกระบวนการผลิตหลากหลายชาติพันธุ์ ได้แก่ พม่า กัมพูชาและไทย ซึ่งทางโรงงานจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างชาติพันธุ์ เพื่อได้เรียนรู้วัฒนธรรม นิสัย และความแตกต่างของชาติพันธุ์ในการทำงาน ซึ่งผลปรากฏว่า การปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือกันระหว่างแรงงานแต่ละชาติพันธุ์เพิ่มขึ้น และลดปัญหาความไม่เข้าใจในการสื่อสารร่วมด้วย

ฉะนั้น จะเห็นได้ว่า จากข้อค้นพบคุณลักษณะคนคุณภาพ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลักคือ ปัจจัยพื้นฐานหรือความสามารถ หรือทักษะโดยกำเนิดหรือโดยธรรมชาติ และปัจจัยสร้างได้ คือ ทักษะหรือความสามารถที่ได้จากการเรียนรู้หรือจากการฝึกฝน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเขียนของ ฮินริชส์ (Hinrichs, 1996) ได้ให้ความหมาย คนคุณภาพว่า เป็นความสามารถตามธรรมชาติที่ผสมผสานเอกลักษณ์ที่ได้มาแต่กำเนิด และจากการเรียนรู้ และเช่นเดียวกับข้อเขียนของ ทานส์เลย์ และคณะ (Tansley et al., 2007) ให้ความเห็นว่า คนคุณภาพ คือ ลูกจ้างที่มีศักยภาพ ซึ่งในองค์ประกอบของคำว่า ศักยภาพ นั่นคือ ความสามารถ โดยอธิบายว่า เป็นการรวมกันของคุณลักษณะที่มีมาโดยกำเนิด (Innate characteristics) และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ ซึ่งพนักงานจะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน

นอกจากนี้หากนำข้อค้นพบ คุณลักษณะคนคุณภาพไปเชื่อมโยงกับการนิยามความหมายในโลกของการทำงานชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะคนคุณภาพทั้งเป็นความสามารถโดยธรรมชาติหรือโดยกำเนิดหรือพรสวรรค์ และจากการเรียนรู้หรือพรแสวง ที่ทำให้อุบัติผลสำเร็จอย่างสูงสุด (To achieve outstanding) ในองค์กรถือเป็นการมองคนคุณภาพเป็นวัตถุ (Object approach) นอกจากนี้ยังมองว่าคนคุณภาพเป็นพนักงานบางคนที่มีคุณลักษณะโดดเด่นแตกต่างจากพนักงานหรือบุคคลทั่วไปทั้งด้านผลการปฏิบัติงาน (High performers) และศักยภาพ (High potentials) ไม่ว่าจะ เป็น ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ทั้งที่ได้มาตามธรรมชาติและจากการฝึกฝนเรียนรู้ ซึ่งการให้นิยามความหมายเช่นนี้เป็นการมองว่าคนคุณภาพคือ คนบางคนเท่านั้น (Exclusive subject approach--talent as some people) (Gallardo-Gallardo, Drive, & Gonzalez-Cruz, 2013, p. 295-296)

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า การให้นิยามความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพควรควบคู่กันทั้งสองส่วน เพราะหากว่าคนคุณภาพมีเพียงน้อยเดียวที่มีความสามารถโดยธรรมชาติแล้ว โลกของการทำงานจะขาดแคลนคนคุณภาพ และทำให้การจัดการคนคุณภาพทำได้ยาก หรือ

อาจจะแทบทำไม่ได้เลย และนอกจากนี้แล้วในการนิยามคุณลักษณะคนคุณภาพจะเกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ในการนำไปประยุกต์ในองค์กร ต้องประเมินให้สอดคล้องและเข้า กันได้กับการปรับเปลี่ยนสู่ระบบการผลิตแบบใหม่ เนื่องจากอนาคตเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง ลักษณะงาน ทักษะ และรูปแบบการจ้าง ตลอดจนบริบทขององค์กรร่วมด้วย ซึ่งลักษณะคน คุณภาพ มีความสัมพันธ์กับการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยผ่านระบบการจัดการคน คุณภาพดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ฉะนั้น ประเด็นถัดไปเป็นการนำเสนอการนำคนคุณภาพไปใช้ ประโยชน์ เพื่อให้เห็นว่าองค์กรประกอบใดในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่จะไปสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาคุณลักษณะคนคุณภาพให้เกิดขึ้นได้

1.2 องค์ประกอบ และวิธีการ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ใน อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทย

1.2.1 การค้นหาและการดึงดูด

การค้นหาและการดึงดูด กล่าวคือ สำหรับจุดมุ่งหมายการนำคนคุณภาพไป ใช้ประโยชน์ด้านนี้ พบว่า เพื่อเตรียมคนคุณภาพให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน และลดปัญหา กรณีสถาบันการศึกษาระดับวิทยาลัย และ/หรือมหาวิทยาลัยผลิตกำลังคนไม่สอดคล้องกับ ความต้องการของตลาดแรงงาน นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ส่วนใหญ่มี ความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์กรต้องทำงานเชิงรุกในการค้นหาและดึงดูดคนคุณภาพ เนื่องจาก ปัจจุบันทักษะ ความรู้ และความสามารถของกำลังแรงงานตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร น้อยมาก หรืออาจจะแทบไม่ตอบสนอง อีกทั้งผู้ที่กำลังทำงานในองค์กร โดยเฉพาะผู้ทำงานอยู่ใน เจเนอเรชันวาย (Generation Y) และเจเนอเรชันซี (Generation Z) อัตรากการเข้าออกจากงานใน อุตสาหกรรมประเภนี้ค่อนข้างสูง ดังนั้น สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกภาคส่วนเห็นด้วยมากที่สุดคือ การสร้างคนคุณภาพใหม่จากภายนอกองค์กร โดยการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาใน พื้นที่ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและ/หรือวิทยาลัยในการสร้างหลักสูตรร่วมกัน การฝึกประสบการณ์ วิชาชีพในโรงงานของนักศึกษา หรือเชิญผู้เชี่ยวชาญร่วมสอนกับอาจารย์ในสถาบันการศึกษา แต่ การปฏิบัติลักษณะนี้ พบว่า องค์กรที่เข้าร่วมศึกษามีการปฏิบัติเพียงครั้งหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องทั้งหมดส่วนใหญ่เห็นว่า องค์กรควรใช้วิธีการนี้ เพื่อปั้นคนคุณภาพรุ่นใหม่ จากภายนอกไปพร้อม ๆ กับการสร้างคนภายในองค์กร ส่วนเรื่องการสร้างแบรนด์ของบริษัทเป็น ปัจจัยหนึ่งสำคัญที่ละเลยไม่ได้เช่นกัน เพราะการสร้างแบรนด์ที่ดีทำให้คนจดจำ และดึงดูด คุณภาพทั้งภายในและนอกองค์กรเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับพนักงานเจเนอเรชันวาย และเจ เนอเรชันซี ส่วนการคัดเลือกควรพิจารณาคุณสมบัติในการทำกิจกรรมและการเรียนควบคู่กันไป และให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสัมภาษณ์ควรถามเจตคติที่มีต่อการ

พัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ร่วมด้วย นอกจากนี้กรณีตำแหน่งสูงขึ้นไปว่างลงควรพิจารณาคนภายในก่อน ต่อมาเมื่อรับคนคุณภาพเข้ามาทำงานแล้วควรวางคนให้เหมาะกับงาน คุณสมบัติ คุณลักษณะและตำแหน่ง

จากข้อสรุปข้างต้นเกี่ยวกับประเด็นปัญหาด้านคุณภาพของกำลังแรงงานไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน ปรากฏข้อค้นพบสอดคล้องกับงานวิจัยของการาคาย (Karacay, 2018, p. 121-136) พบว่า ประเด็นปัญหาการพัฒนาคนคุณภาพในยุคอุตสาหกรรม 4.0 คือ คนกับงานไม่สอดคล้องกัน ซึ่งการแก้ปัญหาในเชิงการปฏิบัติคือ องค์กรต้องเพิ่มความสามารถในการดึงดูดคนคุณภาพ ถือเป็นหัวใจสำคัญ และทางเลือกหนึ่งที่เหมาะสมคือการสร้างแบรนด์องค์กร นอกจากนี้ การสร้างความร่วมมือในการสร้างหลักสูตรกับสถาบันการศึกษาในชุมชน ปรากฏข้อค้นพบเช่นเดียวกับ Acrecent Financial Corporation (n.d.) ให้ข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในชุมชน เพื่อช่วยพัฒนาทักษะกำลังแรงงานให้ตอบสนองกับความต้องการขององค์กรซึ่งถือเป็นทางเลือกหนึ่งที่มีความสำคัญและช่วยแก้ปัญหาความไม่สอดคล้องของกำลังแรงงานกับตลาดแรงงานที่เป็นปัญหาสำคัญ ในปัจจุบันและกำลังเพิ่มขึ้นในอนาคต อีกทั้งการสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้นักศึกษาเข้ามาฝึกงาน อัลบูร์ อาร์วินด์ และบิกก์เฮ (Aulbur, Arvind, & Bigghe, 2016, p. 45) ให้ข้อมูลสนับสนุนจากงานวิจัยว่า ถือเป็นทางเลือกที่ดีในการปฏิบัติ เพื่อเตรียมกำลังคนเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งกำลังคนรุ่นใหม่ภาคอุตสาหกรรมต้องการคนที่มีความรู้และการปฏิบัติไปด้วย และทำนองเดียวกันถือเป็นการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน อีกทั้งเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร และท้ายสุดเชื่อมโยงไปสู่การดึงดูดคนคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กร ตลอดจนถือเป็นการส่งเสริมการสร้างงานและจ้างงานภายในประเทศ (Job creation and employment) อันเป็นการมุ่งไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในเป้าหมายที่ 8 (SDGs8) คือ งานที่มีคุณค่าและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

เมื่อนำคนคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว การวางคนให้เหมาะกับงาน และ คุณสมบัติ คุณลักษณะและตำแหน่ง ถือว่ามีความจำเป็น และนำไปสู่การปฏิบัติในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ดังที่นำเสนอไปแล้วข้างต้น แต่ในทางตรงข้าม ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์คนคุณภาพของงานวิจัยระยะที่ 1 และข้อเสนอแนะที่ได้รับจากคนคุณภาพของงานวิจัยระยะที่ 2 พบว่า องค์กรยังวางคนให้เหมาะกับงานน้อยมาก ดังนั้น คนคุณภาพจึงเสนอแนะว่า องค์กรควรวางคนให้เหมาะกับงาน ประสบการณ์ ความรู้ และความสามารถ ตลอดจนควรคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้พื้นฐานในสายงาน นั้น ๆ เข้ามาปฏิบัติงาน ยกตัวอย่างเช่น ฝ่าย

ผลิตควรรับพนักงานที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีอาหาร และเทคโนโลยีประมง เป็นต้น ซึ่งข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับวิลกินส์ (Wilkins, 2012) พบว่า การจัดวางคนคุณภาพไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน หรือเกิดความขัดแย้งในการจัดสรรคนสู่ตำแหน่งงาน เป็นปัญหาที่เป็นอยู่และยังคงทำทลาย ฉะนั้นสิ่งที่องค์กรควรทำคือ ควรกำหนดกลยุทธ์ในการจ้างงาน เพื่อดึงดูดคนคุณภาพให้เข้ามาทำงานในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถเลือกคนได้หลากหลายยิ่งขึ้น

1.2.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา

การฝึกอบรมและการพัฒนา พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาคนคุณภาพ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มศักยภาพคนคุณภาพในการเผชิญความท้าทายกับการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน กิจกรรมการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ด้านนี้ประกอบด้วย การสร้างโอกาสไปสู่บทบาทใหม่ การฝึกอบรมในที่ทำงาน และการศึกษาดูงาน การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา และการสร้างความรู้ในที่ทำงาน ทั้งนี้กิจกรรมที่มีความสำคัญในการเตรียมคนคุณภาพสู่ตำแหน่งบริหารคือ การสร้างโอกาสไปสู่บทบาทใหม่ ได้แก่ การมอบหมายโครงการพิเศษ และ/หรือส่งไปเรียนรู้งานกับบริษัทสาขาในต่างประเทศ ซึ่งองค์กรที่เข้าร่วมในการศึกษาทั้งหมด ใช้กิจกรรมเหล่านี้ นอกจากนี้มุมมองของผู้บริหารทุกระดับที่เข้าร่วมในการศึกษา มองว่ากิจกรรมที่กล่าวถึงนี้มีความสำคัญเพิ่มขึ้น ในการสร้างคนคุณภาพไปสู่ตำแหน่งผู้บริหาร สำหรับการส่งไปเรียนรู้งานในต่างประเทศ ทำให้คนคุณภาพมีความยืดหยุ่นทั้งเรื่องงานและคนมากขึ้น เข้าใจความแตกต่างหลากหลายของคน สื่อสารกับคนได้หลายชาติ ความคิดกว้างขึ้น และกล้าแสดงความคิดเห็น ส่วนกิจกรรมอื่น ๆ เป็นการจัดให้กับคนคุณภาพตั้งแต่เริ่มแรกเข้าทำงาน ได้แก่ การฝึกอบรมในที่ทำงาน ซึ่งขณะนี้องค์กรเตรียมเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ความต้องการด้านทักษะและความสามารถของพนักงานเปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรทบทวนทักษะของพนักงาน เพื่อปิดช่องว่างทักษะ และความรู้ที่ขาดด้วยวิธีการนี้ นอกจากนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นอีกว่า การฝึกอบรมควรสัมพันธ์กับทักษะและงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนลักษณะงานที่เปลี่ยนไปในอนาคต แต่ทั้งนี้กิจกรรมการศึกษาดูงานยังปฏิบัติน้อยมาก ในทางตรงข้ามกลับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญสำหรับการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 เนื่องจากได้เห็นการปฏิบัติจริง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมด้วย และผลการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับองค์กรส่วนใหญ่เห็นว่า ควรจัดกิจกรรมนี้ให้คนคุณภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาควรออกแบบให้เพิ่มความหลากหลายของทักษะ เพื่อสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ที่ใกล้เคียงกันได้ ส่วนกิจกรรมสุดท้ายการสร้างความรู้ในที่ทำงานมีความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาสายอาชีพในโรงงานช่วยปิดช่องว่างของทักษะที่ขาด และตอบสนองความต้องการเฉพาะของ

องค์กรได้ดี และการถ่ายทอดประสบการณ์จากคนรุ่นเก่า ไปสู่คนรุ่นใหม่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นในองค์กรเช่นกัน เนื่องจากเวลานี้ในองค์กรมีคนเจนเนอเรชั่นวาย และเจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) เริ่มเข้ามาแทนที่คนเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) ซึ่งแต่ละเจนเนอเรชันมีวิธีการทำงาน และวิถีคิดที่แตกต่างกันไป ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องจัดประสบการณ์ให้คนรุ่นใหม่เรียนรู้ประสบการณ์จากคนรุ่นเก่า เพื่อให้แต่ละรุ่นได้อยู่กันได้ดี ตลอดจนรวมแลกเปลี่ยนจุดแข็งของแต่ละรุ่นด้วย

จากข้อสรุปข้างต้น สำหรับการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ความต้องการด้านทักษะและความสามารถของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปมีการฝึกอบรมในที่ทำงาน องค์กรใช้วิธีการทบทวนทักษะ (Re-skills) ของพนักงาน เพื่อปิดช่องว่างทักษะและความรู้ที่ขาด ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้อง วิลกินส์ (Wilkins, 2012) พบว่า กรณีที่องค์กรอยู่ภายใต้สภาวะของการแข่งขันหรือการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และส่งผลให้ทักษะและความสามารถของพนักงานไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ หรือตอบสนองได้น้อยมาก สิ่งที่องค์กรควรทำคือ การทบทวนทักษะของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อลดความไม่สอดคล้องของทักษะระหว่างคนกับงาน และเมื่อเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 การทบทวนทักษะควรกระทำอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้วยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ราส สทาสท์ วิลด์ และบัวเดท (Ras, Stahl, Wild, & Baudet, 2017, p. 428-432) พบว่า การพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ได้รับผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากต้องการทักษะใหม่และสูงขึ้น เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนนักวิจัยกลุ่มนี้ยังยืนยันอีกว่า หลาย ๆ งานวิจัย พบว่า ลักษณะเดียวกัน ดังนั้นการฝึกอบรมยังคงเป็นวิธีการที่สำคัญอยู่ (Classical approach) อาจใช้ วิธีการฝึกอบรมหน้างาน (On the job training) หรือ การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom instruction) แต่ทั้งนี้ต้องระบุโปรแกรมฝึกอบรมให้สัมพันธ์กับทักษะที่ต้องการในภาคอุตสาหกรรมยุค 4.0 นอกจากนี้ยังเห็นว่าควรสร้างความรู้ในที่ทำงาน หรือการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน เนื่องจากสภาพแวดล้อมของการทำงานในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ได้คาดหวังผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น คุณภาพ และความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น คนทำงานในยุคนี้ต้องได้รับการฝึกอบรมมาดี และทำงานในเชิงปฏิบัติได้

การเปลี่ยนผ่านระหว่างเจนเนอเรชัน โดยคนเจนเนอเรชั่นวาย และเจนเนอเรชั่นซี เริ่มเข้ามาแทนที่คนเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ ซึ่งแต่ละเจนเนอเรชันมีวิธีการทำงานแตกต่างกัน ฉะนั้นองค์กรจึงมีวิธีการเพิ่มความรู้อื่นในที่ทำงาน โดยการถ่ายทอดประสบการณ์จากคนรุ่นเก่าไปสู่คนรุ่นใหม่และกิจกรรมนี้มีความจำเป็นและสำคัญเพิ่มขึ้นอีกด้วย ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับ Acrecent

Financial Corporation (n.d.) ยืนยันข้อค้นพบว่า พนักงานเก่าที่ใกล้ชิดเกษียณพหุภาพประสบการณ์การทำงานค่อนข้างมาก และแต่ละเจเนอเรชัน มีวิถีคิดและการทำงานแตกต่างกันไป องค์กรควรสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และทักษะระหว่างพนักงานรุ่นเก่าใกล้ชิดเกษียณกับพนักงานใหม่ โดยพื้นฐานแล้วพนักงานใหม่ที่เป็นคนเจเนอเรชันวายและเจเนอเรชันซี ยังคงมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยหรืออาจจะกล่าวได้ว่า อาจจะแทบไม่มีประสบการณ์เลย จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ประสบการณ์จากคนรุ่นเก่า ดังเช่นข้อเสนอแนะการพัฒนาคนคุณภาพในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ของ ราล์ สทาซี วิลด์ และเบอาเด็ต (Ras, Stahi, Wild, & Baudet, 2017, p. 428-432) กล่าวว่า การพัฒนาคนคุณภาพ มีความจำเป็นต้องให้เกิดความเชี่ยวชาญ ดังนั้น องค์กรต้องการบูรณาการไปกับทฤษฎี ความรู้ การปฏิบัติ และประสบการณ์เข้าด้วยกัน จึงจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรได้ดี

การสร้างโอกาสไปสู่บทบาทใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งไปเรียนรู้งานกับบริษัทสาขาในต่างประเทศ ซึ่งการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ด้วยกิจกรรมนี้ เป็นการเตรียมคนคุณภาพไปสู่ตำแหน่งบริหาร และมองว่า กิจกรรมนี้มีความสำคัญมากขึ้นในอนาคต อันเป็นการสร้างให้คนคุณภาพมีความยืดหยุ่นทั้งเรื่องงานและคน เข้าใจความแตกต่างหลากหลายของคนสื่อสารกับคนได้หลายชาติ ความคิดกว้างขึ้น และกล้าแสดงความคิด จะเห็นได้ว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ด้วยวิธีการนี้เป็นการสร้างเส้นทางอาชีพสู่ระดับสากล ซึ่งสอดคล้องกับหลักคิดการจัดการคนคุณภาพในระดับสากลที่มีการเคลื่อนย้ายการทำงาน (Job move) ของคนคุณภาพไปยังบริษัทแม่หรือบริษัทสาขาในต่างประเทศ เพื่อเปิดมุมมอง เรียนรู้ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ โดย ลีโอพิส (Llopis, 2015) ยืนยันว่า กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าในการสร้างผู้นำที่ทำให้บริษัทธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มระดับโลกของเขายังคงแข่งขันอยู่ในตลาดระดับแนวหน้าได้ นอกจากนี้การย้ายไปเรียนรู้งานในต่างประเทศ เพื่อสวมบทบาทหรือตำแหน่งที่มีความท้าทายมากขึ้น ด้วยเหตุผลว่า คนเหล่านี้มีความจำเป็นต้องก้าวออกจากพื้นที่ที่ดำรงชีวิตด้วยความคุ้นเคยแทบจะไม่คิดอะไร (Comfort zone) ทำให้คนกลุ่มนี้มีมุมมองใหม่ในการสร้างสรรค์ผลงาน และนี่คือความสำเร็จในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอีกมิติหนึ่งก่อนที่คนคุณภาพเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร มากไปกว่านั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กิจกรรมการนำคนคุณภาพไปเรียนรู้งานในบริษัทสาขาต่างประเทศ เป็นการช่วยส่งเสริมและพัฒนากรอบความคิดเชิงสากลซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของคนคุณภาพอีกด้วย

1.2.3 การดำรงรักษา

การดำรงรักษา พบว่า การดำรงรักษาคนคุณภาพมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้คนกลุ่มนี้อยู่ในตำแหน่งเหมาะสมและปฏิบัติงานในองค์กรได้ยาวนาน และเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าได้รับผลย้อนกลับสูงสุดจากการลงทุนในคนคุณภาพ ตลอดจนเป็นการสร้างความอยู่ดีมีสุขให้เกิดขึ้นกับคนคุณภาพ ในฐานะเป็นปัจเจกชน (Individual) และในฐานะความเป็นมนุษย์ (Humanitarian) ซึ่งการดำรงรักษาคนคุณภาพ ปรากฏข้อค้นพบ 2 หลักการ คือ

หลักการแรก คือ การทำให้คนคุณภาพรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีความสำคัญ ซึ่งประเด็นนี้เป็นความรู้สึกด้านจิตใจเป็นหลัก อันเป็นผลมาจากการมอบหมายงานท้าทายและหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น และมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจน โปรแกรม และกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆ ตอบสนองความต้องการ สำหรับการมอบหมายงานท้าทายกระทำไปพร้อมกับพิจารณาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของคนกลุ่มนี้เช่นกัน ผู้บริหารมองว่า หากคนคุณภาพปฏิบัติงานท้าทายที่ได้รับมอบหมายสำเร็จเขารู้สึกภาคภูมิใจในการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ส่วนคนคุณภาพมองว่า การได้ทำงานท้าทายเป็นการได้รับโอกาสการพัฒนา และได้เรียนรู้งานใหม่ และพวกเขาต้องมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ และเป็นความรู้สึกทางใจที่เกิดขึ้นกับพวกเขา เป็นแรงจูงใจภายในของคนคุณภาพ

หลักการที่สอง คือ การทำให้คนคุณภาพมีความสุข โดยการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การสัมภาษณ์การเข้าออกจางาน และระบบพี่เลี้ยง ซึ่งหลักการด้านนี้เป็นกิจกรรมการจัดการคนคุณภาพที่เกี่ยวกับการอยู่ดี กินดี มีความสุข และการใส่ใจดูแลกันและกัน

จากข้อสรุปข้างต้น ประเด็นการทำให้คนคุณภาพรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีความสำคัญ ด้วยการมอบหมายงานท้าทายและหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น ทำให้คนคุณภาพรู้สึกว่าคุณค่าได้เรียนรู้สิ่งใหม่ และได้รับโอกาสการพัฒนา และมุ่งมั่นทำให้สำเร็จ จะเห็นได้ว่า การใช้กิจกรรมนี้ในการดำรงรักษาคนคุณภาพเป็นการตอบสนองแรงจูงใจภายใน เป็นทางเลือกหนึ่งที่น่ามาใช้เพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืนในการดำรงรักษาคนคุณภาพ ลักษณะเช่นนี้แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1961, 1965) สนับสนุนว่า คนที่มีคุณลักษณะพิเศษหรือประสบความสำเร็จ ต้องการงานที่ท้าทาย และต้องการความสำเร็จ เพื่อบรรลุความสำเร็จส่วนตัว และมองว่า ความสำเร็จที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากความพยายามของตนเป็นสำคัญ หากพิจารณาเปรียบเทียบข้อค้นพบการรับรู้ระหว่างคนคุณภาพและผู้บริหารต่อการที่คนคุณภาพได้ทำงานท้าทาย จะเห็นได้ว่า เป็นการรับรู้ที่แตกต่างกัน โดยที่ตัวของคนคุณภาพ สะท้อนความรู้สึกของตนออกมาว่าเป็นการตอบสนองความ

ต้องการจากปัจจัยจูงใจภายใน นั่นคือ ได้รับโอกาสการพัฒนา เรียนรู้สิ่งใหม่ และมุ่งมั่นทำให้สำเร็จ แต่ผู้บริหารมองไปที่คนคุณภาพว่า เป็นการตอบสนองความต้องการจากปัจจัยจูงใจภายนอก นั่นคือ หากมอบงานท้าทายให้กับคนคุณภาพ เมื่อเขาทำสำเร็จแล้ว ต่อมาเมื่อได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน จะทำให้คนคุณภาพรู้สึกภาคภูมิใจ ส่วนนี้ชี้ให้เห็นว่า คนคุณภาพให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการจากปัจจัยจูงใจภายในเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การได้รับการพัฒนาศักยภาพ และการได้รับการเรียนรู้จากการทำงาน

จากข้อค้นพบข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า การดำรงรักษาคนคุณภาพเพื่อให้คนกลุ่มนี้ได้อยู่ในตำแหน่งเหมาะสมและปฏิบัติงานในองค์กรได้ยาวนาน และเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าได้รับผลย้อนกลับสูงสุดจากการลงทุนในคนคุณภาพ เกิดจากความร่วมมือทั้งตัวคนคุณภาพซึ่งอยู่ในฐานะลูกจ้าง และผู้บริหารซึ่งอยู่ในฐานะตัวแทนของผู้ว่าจ้างหรือองค์กร ลักษณะเช่นนี้หากนำทฤษฎีความร่วมมือของ บาร์นาร์ด (Bernard, 1938, อ้างถึงใน พงษ์เทพ จันสุวรรณ, 2558, น. 172-76) มาร่วมอธิบายกับข้อค้นพบ โดยพื้นฐานของทฤษฎีนี้ มีความเชื่อว่า ความร่วมมือจะสามารถดำรงอยู่ได้เท่าใดนั้น ขึ้นอยู่ลักษณะของสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้ภายในองค์กรว่า จะสามารถตอบสนองต่อประโยชน์ของสมาชิกภายในองค์กรได้มากน้อยเพียงใดเมื่อได้ให้ความร่วมมือ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีตัวตน และอยู่ได้ด้วยความร่วมมือของสมาชิกภายในองค์กร และความร่วมมือนั้นเกิดจากการทำสัญญาเชิงสังคม ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร เพื่อตอบสนองประโยชน์พื้นฐานบางอย่างร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจโดยรวมของสมาชิก ดังนั้น การที่คนคุณภาพได้รับการปฏิบัติอย่างดีจากองค์กรในการดำรงรักษาคนคุณภาพที่ใช้หลักการทำให้คนคุณภาพรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ และหลักการทำให้คนคุณภาพมีความสุข ทำให้คนคุณภาพเกิดพันธสัญญาที่จะตอบสนอง และตอบแทนองค์กร ซึ่งการตอบสนองและตอบแทนเป็นพฤติกรรมที่คนคุณภาพแสดงออกด้วยการกระทำ เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และท้ายสุดทำให้คนคุณภาพคงอยู่ในองค์กร ดังนั้น จะเห็นว่า หากทั้งสองฝ่ายปฏิบัติดีต่อกัน และสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน จะนำไปสู่การตอบสนองซึ่งกันและกันในระดับดี

1.2.4 การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน

การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน กล่าวคือ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ด้านนี้ พบว่า มีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยการสร้างให้คนคุณภาพรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และการเติบโตทางความคิด ตลอดจนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง โดยผ่าน 3 กิจกรรมหลัก คือ

กิจกรรมแรก การให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยพื้นฐานแล้วเป็นสิ่งที่หัวหน้างานต้องทำ เพื่อให้คนคุณภาพปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพ และยังพบอีกว่า โลกของการจ้างงานอนาคตการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความจำเป็นอย่างต่อเนื่อง เพราะในองค์กรมีหลากหลายเชื้อชาติ สินค้าแปรเปลี่ยนไปตามพฤติกรรมของผู้บริโภคในแต่ละประเทศ ฉะนั้น การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องทำตลอดเวลา และทำทุกระดับ และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการงาน จึงจะทำให้คนคุณภาพปรับตัวและปรับการทำงานได้สอดคล้องกับสภาวะการณเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

กิจกรรมที่สอง คือ การสอนแนะ พบว่า วัตถุประสงค์ของการสอนแนะกระตุ้นให้คิด พัฒนาการคิด และทำให้พนักงานคุ้นชินกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป สำหรับเนื้อหา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่แนะว่า ควรจัดให้สอดคล้องกับ เรื่องสำคัญ ๆ ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อธุรกิจอาหารทะเลแปรรูป การปรับตัว และเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ในกระบวนการผลิต และยังพบอีกว่า การสอนแนะมีความสำคัญอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้น เมื่อพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 เนื่องจากเทคโนโลยีในการผลิตเปลี่ยนแปลง และทักษะความสามารถของคนทำงานจึงเปลี่ยนแปลงไปด้วย ฉะนั้น คนคุณภาพจึงมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการสอนแนะเรื่องเหล่านี้เช่นกัน

กิจกรรมที่สาม การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน วัตถุประสงค์สำคัญของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน คือ เพื่อเพิ่มทักษะหลากหลาย พัฒนาประสบการณ์ในงานให้กว้างขึ้น และมองเห็นความหมายของงาน นอกจากนี้ พบว่า การทำงานในภาคอุตสาหกรรม การสับเปลี่ยนงานเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีความสำคัญเพิ่มขึ้น เนื่องจากเครื่องจักร ระบบการผลิต และปัจจัยต่าง ๆ เปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุเช่นนี้ จึงมีความจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเรียนรู้ให้กว้างขึ้น และมีทักษะเพิ่มขึ้นด้วย อีกทั้งกรณีคนคุณภาพเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร พวกเขาได้เห็นภาพรวมของงานมาก่อน หลังจากนั้นจึงสามารถนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับนี้ไปสอนให้กับลูกน้องได้

จากข้อสรุปข้างต้น ประเด็นการสอนแนะเป็นกิจกรรมหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ และมีความสำคัญอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นเมื่อพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 เนื่องจากเทคโนโลยีในการผลิตเปลี่ยนแปลง และทักษะความสามารถของคนทำงานจึงเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นเนื้อหาในการสอนแนะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อธุรกิจอาหารทะเลแปรรูป การปรับตัว และเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ในกระบวนการผลิต ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ สเตรเพค (Strzepek, 2018) พบว่า การสอนแนะ เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในสภาพแวดล้อมการพัฒนาเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 เนื่องจากคนต้องมีทั้ง

ทักษะด้านความรู้ (Hard skills) และทักษะด้านอารมณ์ (Soft skills) ฉะนั้น องค์กรได้มีการกำหนดทักษะ และความรู้ต่าง ๆ ที่ต้องการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การสอนแนะ จึงทำให้คนเกิดความคุ้นชินกับสภาพแวดล้อมและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกับความท้าทายที่เกิดขึ้น เพื่อให้เข้ากันได้กับการดำรงอยู่ในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

การให้ข้อมูลย้อนกลับ จากผลการศึกษาพบว่า เป็นเครื่องมือสำคัญที่ขาดไม่ได้ และควรสร้างให้เป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพ ผู้วิจัยมองว่า วิธีการนี้มีความเหมาะสมในการนำมาใช้กับคนคุณภาพ เนื่องจากโดยพื้นฐาน คนกลุ่มนี้ต้องการได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ดังเช่น ข้อเสนอแนะของ แมคคลีแลนด์ (McClelland, 1961, 1965) กล่าวว่า กลุ่มคนที่มีลักษณะพิเศษ หรือคนที่ต้องการความสำเร็จ ต้องการมีข้อมูลย้อนกลับในผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงตนเอง

การสืบเปลี่ยนหมุนเวียนงาน จากผลการศึกษาค้นพบ วิธีการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์เช่นเดียวกับ เฟล็ค (Llopis, 2015) สนับสนุนว่า วิธีการนี้เป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่ก้าวสู่ระดับสากลและ/หรือองค์กรที่เป็นบริษัทข้ามชาติ เนื่องจากเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะหลากหลาย เห็นมุมมองใหม่ที่แตกต่างจากหน้างานเดิม และเห็นภาพในการทำงานกว้างขึ้น และเป็นประโยชน์อย่างมากที่จะสร้างไปสู่ผู้นำในอนาคต

จากข้อสรุปและการอภิปรายข้อพบในประเด็นต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า งานวิจัยนี้ และงานวิจัยที่ศึกษาก่อนหน้านี้ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ มีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกับบริบทสิ่งแวดล้อมในแต่ละระดับตามเงื่อนไขของช่วงเวลา ทั้งปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร และในที่นี้คือ ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 กระแสโลก และคุณลักษณะของอุตสาหกรรม โดยที่การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ มีความสำคัญเพิ่มขึ้น ด้วยสาเหตุใหญ่คือกำลังแรงงานเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกับความต้องการในภาคอุตสาหกรรมน้อย หรืออาจจะแทบน้อยมาก (Skills mismatch) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เพิ่งสำเร็จการศึกษาที่เข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่ และคนคุณภาพที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรจำเป็นพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้น การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในงานวิจัยนี้ เริ่มต้นตั้งแต่การค้นหาและดึงดูด การฝึกอบรมและการพัฒนา การดำรงรักษา และการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน เหล่านี้ถือเป็นการจัดการทุนมนุษย์ ที่เกิดขึ้นจากทุนมนุษย์ขององค์กรมีการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ร่วมกัน และถือเป็นสินทรัพย์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากงานวิจัยระยะที่ 1 เป็นการพยายามสำรวจคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ภายใต้บริบทการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ดังที่ได้สรุปและอภิปรายข้างต้น เมื่อเชื่อมโยงการศึกษานี้เข้ากับทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร โดยมอง 2 ประเด็นหลัก คือ ประเด็นแรกคนคุณภาพเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่า อันเนื่องมาจากมีศักยภาพ ทักษะ ความรู้ และความสามารถ ในที่นี้หมายถึง คุณลักษณะคนคุณภาพ และอีกประเด็นหลัก คือ เป็นสินทรัพย์ที่มีอัตลักษณ์ นั่นคือ ทุนมนุษย์ ยากที่จะทดแทนได้ และมีไม่เพียงพอในตลาดแรงงาน และความต้องการขององค์กรอีกด้วย ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการจัดการทุน โดยการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้การพิจารณาประโยชน์สูงสุดในการศึกษานี้คือ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ และความยึดมั่นผูกพันของคนคุณภาพ ฉะนั้น การศึกษาระยะที่ 2 ผู้วิจัยศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ คุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ รวมถึงสมมติฐาน ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้นในงานวิจัยนี้ ดังจะกล่าวถึงต่อไป

2. การอภิปรายระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

2.1 การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

ข้อค้นพบสมมติฐานหลัก คือ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ตามสมมติฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากผลการวิเคราะห์พบว่า $\chi^2 = 191.21$, $df = 71$, $p\text{-value} = 0.00$, $\chi^2/df = 2.690$, $RMSEA = 0.069$, $SRMR = 0.054$, $GFI = 0.93$, $CFI = 0.98$, และ $NFI = 0.97$ ข้อค้นพบนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานหลัก และข้อค้นพบสมมติฐานย่อยดังต่อไปนี้

2.1.1 คุณลักษณะคนคุณภาพ มีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรนี้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.32 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 1

จากข้อสรุปผลการศึกษาข้างต้น พบว่า คุณลักษณะคนคุณภาพ มีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ หากนำ

ทฤษฎีการต้องการความสำเร็จของแมคเคลลีแลนด์ด้าน (McClelland, 1961, 1965) มาอธิบายข้อค้นพบนี้ แมคเคลลีแลนด์ สนับสนุนว่า คนคุณภาพมีคุณลักษณะที่นำไปสู่ความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานสูง ตลอดจนมีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นกว่าคนทั่วไป เนื่องจากคนคุณภาพเชื่อว่าความสำเร็จเป็นเรื่องความสามารถและแรงขับเคลื่อนเป็นเลิศ ความเป็นมาตรฐาน ซึ่งคุณลักษณะของคนกลุ่มนี้คือ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสูง หรือหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มีความมุ่งมั่น และเมื่อประสบความล้มเหลว จะไม่ละโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ และกลับมีความมุ่งมั่นมากขึ้น ฉะนั้น หากพิจารณาย้อนกลับไปที่คุณลักษณะคนคุณภาพตามข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ของระยะที่ 1 พบว่า คุณลักษณะเหล่านี้ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเป็นผู้ประกอบการ นั่นคือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และตระหนักต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ และทักษะด้านคนและสังคม นั่นคือ ความสามารถในการจัดการความล้มเหลว อีกทั้ง กาล์ลาร์โด ไดรฟ์ กอนซาลีซ –ครูซ (Gallardo, Drive, & Gonzalez-Cruz, 2013, p. 290-300) สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะคนคุณภาพ กับผลการปฏิบัติงาน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดการมองคนคุณภาพเป็นคนบางส่วนขององค์กร (Exclusive subject approach) ว่า คนที่มีผลการปฏิบัติงานสูงหรือมีความสำเร็จในงาน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของบุคคลนั้น ๆ (Characteristics) ด้วย และบ่อยครั้งส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับคนคุณภาพ (talented individuals)

นอกจากนี้ จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะคนคุณภาพที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนคุณภาพ โดยพยายามหาความสัมพันธ์และความสามารถในการทำนายปัจจัยพื้นฐาน (Foundation factors) หรือปัจจัยที่มาโดยธรรมชาติ และปัจจัยที่สามารถสร้างได้ (Enabling) มาเป็นองค์ประกอบในตัวบ่งชี้คุณลักษณะคนคุณภาพที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความสามารถด้านสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการเคลื่อนไหว และอารมณ์สังคม มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน (Tansley, 2011, p. 266-274) หากนำหลักคิดนี้ไปเทียบเคียงกับผลการศึกษาคุณลักษณะคนคุณภาพ ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ 1) การไวต่อปัญหา และการแก้ปัญหาซับซ้อน ถือว่าเป็นความสามารถด้านสติปัญญา 2) ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและทักษะด้านเทคโนโลยี ถือว่าเป็นความสามารถในการเคลื่อนไหว และ 3) ทักษะด้านคนและสังคม ถือว่าเป็นความสามารถด้านอารมณ์สังคม ยิ่งไปกว่านั้น ข้อยืนยันเชิงประจักษ์ยังพบอีกว่า ความสามารถด้านสติปัญญาเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานที่เข้มแข็ง (Schmidt & Hunter, 1998) ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม ที่จัดอยู่ในระดับ A, B และ C พบว่า มีองค์ประกอบของความสามารถ

ด้านปัญญา บุคลิกภาพ และแรงจูงใจแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถด้านสติปัญญา (Murray & Herrnstein, 1994) ต่อมาได้นำคุณลักษณะ บุคลิกภาพ ทักษะ และความสามารถ มาเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ พบว่า คุณลักษณะ บุคลิกภาพ และทักษะของพนักงานมีอำนาจในการทำนายผลการปฏิบัติงานเช่นกัน (Klein & Miles, 2003; Pepermans, Vloeberghs & Perkisas, 2003)

2.1.2 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ - 0.04 และไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานย่อยข้อ 2 แต่ทั้งนี้พบว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ส่งผลผ่านความยึดมั่นผูกพันของพนักงานไปยังผลการปฏิบัติงาน

จากข้อสรุปผลการศึกษาข้างต้น พบว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ไม่มีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ กล่าวคือ โดยพื้นฐานตามหลักการทางทฤษฎีแล้ว อธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองทรัพยากรว่า องค์การเน้นให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ภายในเป็นสำคัญ และมุ่งนำทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นแล้ว ต้องทำให้ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานสูงด้วย (Pfeffer, 1994; Wood, 1996) นอกจากนี้ ทฤษฎีความร่วมมือของบาร์นาร์ด ได้กล่าวไว้ว่า การนำทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ ต้องมีการร่วมมือกันทั้งองค์กร และเป็นเสมือนสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้ภายในองค์กรว่า จะสามารถตอบสนองต่อประโยชน์ของสมาชิกภายในองค์กร ได้มากน้อยเพียงใด เมื่อได้ให้ความร่วมมือ และองค์กรพยายามก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า พยายามใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดผลที่พึงพอใจ โดยองค์กรกำหนดเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร และกิจกรรมต่าง ๆ ให้ทุกคนรับรู้ร่วมกัน เพื่อตอบสนองไปสู่ผลผลิต (Bernard, 1938, อ้างถึงใน พงษ์เทพ จันสุวรรณ, 2558, น. 172-76) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยก่อนหน้านี้ พบว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Becker & Gerhart, 1996; Zikmund, 2000; Boxall & Macky, 2009; Paauwe & Boselie, 2005; Sadri, Pirouz, Sharific, Farhadi, 2015; เอนก ศักยพงษ์ และเนตร พัฒนา ยาวีราช, 2557)

แต่การศึกษาครั้งนี้ พบผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับการวิจัยก่อนหน้านี้ ดังที่เสนอไว้ข้างต้น ทั้งนี้ผู้วิจัยมองว่า อาจมีสาเหตุจากการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ยังไม่เกิด

ประโยชน์สูงสุดเท่าที่ควร ดังข้อมูลยืนยันได้จากการวิจัยระยะที่ 2 จากข้อเสนอแนะ และประเด็นปัญหาที่มีต่อการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ปรากฏข้อยืนยันดังต่อไปนี้

1) การค้นหาและการดึงดูดคนคุณภาพ พบว่า องค์กรยังวางคนคุณภาพไม่เหมาะสมกับงาน ประสบการณ์ ความรู้ และความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่ค้นพบมากที่สุด และประเด็นปัญหาด้านนี้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าควรได้รับการแก้ปัญหาเป็นเบื้องต้น และในกระบวนการคัดเลือกและบรรจุ พบว่า สาขาวิชาที่จบของผู้สมัครไม่ตรงกับตำแหน่งงาน ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายผลิตควรรับพนักงานที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีอาหาร และเทคโนโลยีประมง เป็นต้น

2) การฝึกอบรมและการพัฒนาคนคุณภาพ พบว่า หลักสูตรการฝึกอบรมยังไม่ทันสมัย และไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งหลักสูตรที่สนับสนุนและส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ยังมีน้อยหรือแทบน้อยมาก เช่น หลักการจัดการ การจัดการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ ในยุคการเปลี่ยนแปลงไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 จิตวิทยาอุตสาหกรรมในการทำงานกับคนหลากหลายเชื้อชาติ และภาษาต่างประเทศ เป็นต้น ส่วนการพัฒนาความรู้พนักงาน องค์กรจัดหลักสูตรมีความสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติน้อยมาก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ในกระบวนการผลิต และมาตรฐานและการควบคุมคุณภาพ ตลอดจนงานศึกษาในงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปรับเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0

3) การดำรงรักษาคนคุณภาพ พบว่า ประเด็นที่องค์กรต้องทบทวนมากกว่าประเด็นอื่น ๆ คือ มาตรการในการดำรงรักษาคนคุณภาพยังมีความเป็นรูปธรรมน้อยมาก สถานการณ์จ้างงานไม่มีความมั่นคง และมอบหมายให้ปฏิบัติงานมากจนเกินไป ซึ่งประเด็นนี้สะท้อนจาก คนคุณภาพส่วนใหญ่ว่า องค์กรส่วนใหญ่มอบหมายงานไม่ได้ยากเกินความสามารถ แต่เป็นงานที่มากเกินไปในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานขาดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (work-life balance) และโอกาสที่จะพัฒนาตนเองเป็นไปได้น้อย

4) การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน พบว่า การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการสอนงาน ทางองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์มีความชัดเจนน้อยมากหรืออาจจะแทบไม่มีเลย นอกจากนี้การสอนงานและระบบพี่เลี้ยงแทบไม่ได้จัดทำ หลักสูตรให้มีความชัดเจนว่า คนคุณภาพควรเรียนรู้เรื่องอะไรบ้าง

ดังนั้น จากผลการศึกษา ตามสมมติฐานนี้หากใช้มุมมองเชิงทฤษฎีความร่วมมือของบาร์นาร์ด (Barnard, 1938, อ้างถึงใน พงษ์เทพ จันสุวรรณ, 2558, น. 172-176) เพื่ออภิปรายข้อค้นพบข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า หากองค์กรนำคนคุณภาพไปใช้เกิดประโยชน์สูงสุด เกิดขึ้น

แทบน้อยมาก หรืออาจจะแทบไม่เกิดขึ้นเลย เมื่อกิจกรรมต่าง ๆ ในระบบการจัดการคนคุณภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกโดยรวมน้อย อีกทั้งการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในระบบการจัดการคนคุณภาพไม่ได้รับรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยรวม สิ่งเหล่านี้ชี้ว่าไม่ได้สะท้อนถึงความเข้มแข็งเหนียวแน่นของระบบความร่วมมือ นอกจากนี้ หากพิจารณาประเด็นการดำรงรักษาคนในส่วนของการมอบหมายงาน ที่ค้นพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ มอบหมายงานให้มากเกินเวลาในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานขาดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และประเด็นนี้เมื่อนำไปเชื่อมโยงกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มเจเนอเรชันวาย และกลุ่มเจเนอเรชันซี ซึ่งโดยทั่วไป คนกลุ่มนี้ลักษณะการใช้ชีวิตและการทำงานต้องการความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว ตลอดจนต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานสูง ฉะนั้น จากการศึกษาการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ในงานวิจัยระยะที่ 1 การมอบหมายงานทำหายในกลยุทธ์การดำรงรักษาคนคุณภาพถือว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสม แต่ทั้งนี้อาจเกิดความไม่เหมาะสมที่ตัวเนื้องาน และปริมาณงานที่มอบหมายให้คนคุณภาพ ทำให้คนคุณภาพรู้สึกว่ พวกเขาไม่ได้ทำงานยาก แต่ปริมาณงานที่มากส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพวกเขา โดยเฉพาะประเด็นคุณภาพชีวิตเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคนเจเนอเรชันวาย และเจเนอเรชันซี ดังเช่น ข้อมูลยืนยันของ การาคาย (Karacay, 2018, p. 121-122) กล่าวว่า คนที่อยู่ในรุ่นมิลเลนเนียลส์ และ รุ่นวาย กลุ่มนี้มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง และเป็นตัวของตัวเองสูง ทั้งนี้ ทางเลือกหนึ่งในการจ้างงานกับคนกลุ่มนี้คือ การจ้างงานเป็นรายโครงการ

นอกจากนี้ หากอธิบายผลการศึกษานี้ โดยใช้ทฤษฎีจิตวิทยาเพียงอย่างเดียว นั่นคือ พิธีการปัจเจกบุคคลเป็นหลัก โดยไม่เชื่อมโยงปัจเจกบุคคลไปยังบริบท หรือระบบที่ดำรงอยู่ในองค์กร กล่าวคือ หากนำทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลลีแลนด์ (McClelland, 1961, 1965) อาจจะกล่าวได้ว่า ถึงแม้ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพ แม้ระบบจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น อาจไม่ใช่เป็นประเด็นหลักของคนกลุ่มนี้ เนื่องจากคนคุณภาพยังคงบริหารผลการปฏิบัติงานของตนได้ เพราะกลุ่มนี้เชื่อว่า ความสำเร็จที่ได้รับมาจากความสามารถที่ตนเองมี และความพยายามที่ตนได้ลงแรงไป อีกทั้ง เมื่อประสบความล้มเหลว ก็จะไม่ละโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ แต่ตรงกันข้ามกลับมีความมุ่งมั่นพยายามมาก และคนกลุ่มนี้มีความแตกต่างจากคนทั่วไปตรงที่ มีความปรารถนาที่จะทำงานให้ดีขึ้น จึงทำให้ปรากฏข้อค้นพบได้ว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ไม่มีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ และอีกประเด็น อาจจะเป็นได้ว่า ช่วงเก็บข้อมูลวิจัยระยะที่ 2 อยู่ในช่วงอุตสาหกรรม

อาหารทะเลแปรรูปได้รับผลกระทบจากข้อกำหนดทางกฎหมาย นั่นคือ การทำประมงที่ผิดกฎหมาย ขาดการรายงาน และขาดการควบคุม (Illegal unreported and unregulated fishing: IUU fishing) ที่ทำให้อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่องกับประมงมีการเลิกกิจการบางส่วน และบางกิจการมีการปรับลดพนักงานบางแผนก การเกิดเหตุการณ์ลักษณะนี้ ผู้วิจัยมองว่า อาจส่งผลต่อการรับรู้ของคนคุณภาพที่มีต่อการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ให้เกิดความลำเอียงต่อสภาพความเป็นจริง และอาจเป็นไปได้อีกเหตุผลหนึ่งเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คนคุณภาพที่หลุดจากการปรับลดจำนวนพนักงานในองค์กร ภายหลังจากเกิดวิกฤตแล้ว ทำให้พวกเขารู้สึกไม่มั่นคงต่อการจ้างงาน และระบบการจัดการคนคุณภาพในองค์กร

2.1.3 ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแปรนี้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.68 และ การศึกษานี้ยังพบอีกว่า ตัวแปรความยึดมั่นผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐานย่อยข้อ 3

จากข้อสรุปผลการศึกษาข้างต้น พบว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ ซึ่ง การศึกษานี้พบสอดคล้องกับบริษัทที่ปรึกษา สถาบันวิจัยและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ISR, 2004) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงาน โดยสำรวจจากบริษัทใน 10 ประเทศ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 160,000 ล้านคน จากปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานอุตสาหกรรม ใช้เวลา ทำการศึกษานาน 3 ปี พบว่า พนักงานที่มีระดับความผูกพันของพนักงานสูง มีแนวโน้มผลการปฏิบัติงานสูง ในขณะที่ คูก (Cook, 2008) รายงานการศึกษาวิจัยของ Professional Services Company Towers Perrin ว่า พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันสูง ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้นร้อยละ 17

นอกจากนี้ยังมีนักวิจัยอีกกลุ่มหนึ่ง ที่พยายามศึกษาความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ พบผลการศึกษาสอดคล้องกันว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

และตามสถานการณ์เช่นกัน (Gorgievski, Bakker, & Schaufeli, 2010; Allameh, BarZoki, Naeini, Khodaei, & Abolghasemian, 2014, Yongxing, Du, Xie, & Lei, 2017)

2.1.4 คุณลักษณะของคนคุณภาพ มีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ จากการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏผลว่า ตัวแปรนี้มีอิทธิพลทางตรง ต่อความยึดมั่นผูกพันของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.56 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 4

จากข้อสรุปผลการศึกษาข้างต้น พบว่า คุณลักษณะคนคุณภาพมีอิทธิพลทางตรง ต่อความยึดมั่นผูกพันของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ ข้อเสนอสนับสนุนการอธิบายคุณลักษณะคนคุณภาพตามแนวคิดการมองคนคุณภาพเป็นวัตถุ (Objective approach) นั่นคือ คุณลักษณะคนคุณภาพที่เป็นความสามารถที่ได้มาจากธรรมชาติ และการเรียนรู้หรือการฝึกฝน ทั้งหมดนี้ล้วนทำให้คนคุณภาพ มีทักษะรอบรู้อย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความยึดมั่นผูกพัน และแรงจูงใจ (Gallardo-Gallardo, Drive, & Gonzalez-Cruz, 2013, p. 290-300) จากการทบทวนวรรณกรรม ผลการศึกษาเชิงประจักษ์ส่วนใหญ่ นักวิจัยพยายามหาความสัมพันธ์และการทำนายระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ และความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยทดสอบแต่ละองค์ประกอบของทั้งสองตัวแปร พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Kim, Shin, Swanger, 2009; Kartono, Hilmiana, & Muizu, 2017) และความฉลาดทางอารมณ์เป็นตัวแปรทำนายความยึดมั่นผูกพันอีกด้วย (Sarangi & Vats, 2015; AlMazrouei, Dahalan, & Faiz, 2015; Kartono, Hilmiana, & Muizu, 2017) และเมื่อพิจารณางานวิจัยนี้ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของคุณลักษณะคนคุณภาพ ด้านความฉลาดทางอารมณ์และสังคมด้วยเช่นกัน

2.1.5 การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลทางตรง ต่อความยึดมั่นผูกพันของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรนี้มีอิทธิพลทางตรง ต่อความยึดมั่นผูกพันของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.34 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานย่อยข้อ 5

จากข้อสรุปผลการศึกษาข้างต้น พบว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์มีอิทธิพลทางตรง ต่อความยึดมั่นผูกพันของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปของภาคใต้ กล่าวคือ โดยพื้นฐานตามหลักการทางทฤษฎีแล้ว อธิบายด้วยทฤษฎีมุมมองทรัพยากรว่า

องค์กรเน้นให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ภายในเป็นสำคัญ และมุ่งนำทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในแง่การเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงแล้ว ยังทำให้ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานสูงด้วย (Pfeffer, 1994; Wood, 1996) ยิ่งไปกว่านั้น ทฤษฎีความร่วมมือของบาร์นาร์ด (Barnard, 1938, อ้างถึงใน พงษ์เทพ จันสุวรรณ, 2558, น. 172-176) มีความเชื่อว่า ความร่วมมือจะสามารถดำรงอยู่ได้เท่าใดนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้ภายในองค์กรว่าจะสามารถตอบสนองต่อประโยชน์ของสมาชิกภายในองค์กรได้มากน้อยเพียงใดเมื่อได้ให้ความร่วมมือ ดังนั้น การที่คนคุณภาพได้รับการปฏิบัติอย่างดีจากองค์กร ทำให้คนคุณภาพเกิดพันธสัญญาที่จะตอบสนอง และตอบแทนองค์กร สามารถนับได้ว่า การตอบสนองและตอบแทนเป็นพฤติกรรมที่คนคุณภาพแสดงออกด้วยการกระทำ เช่น ความรู้สึกภูมิใจ ชัยัน ความมุ่งมั่นในการทำงาน อุทิศ และทุ่มเท และท้ายสุดทำให้คนคุณภาพเกิดความยึดมั่นผูกพัน

จากการทบทวนวรรณกรรม พบงานวิจัยที่สอดคล้องกันว่าการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน โดยพบความสัมพันธ์กับการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ผ่านทางระบบการจัดการคนคุณภาพ (Corporate Leadership Council, 2004; Society of Human Resources Management, 2012; Barkhuizen, Mogwere & Schutte, 2014; Alias, Noor, & Hassan, 2014; Bakar, 2002) ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ บาร์โคเซ็น มอกเวอร์ และชัตส์ (Barkhuizen, Mogwere, & Schutte, 2014) ได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ที่เป็นสายสนับสนุนในตำแหน่งบริหารของสถาบันการศึกษาในแอฟริกาใต้ ผลการศึกษพบว่า การนำระบบการจัดการคนคุณภาพ ไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มคนคุณภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความยึดมั่นผูกพันต่องานของพนักงานทุกมิติอย่างมีนัยสำคัญ ($p < 0.05$) เมื่อพิจารณาแต่ละกิจกรรมของระบบการจัดการคนคุณภาพ พบว่า การจัดการผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญไปยังความขยันขันแข็ง ($r = 0.26$) ความทุ่มเท ($r = 0.29$) และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ($r = 0.33$) ส่วนการระบุและการทบทวนคนคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความขยันขันแข็งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.33$) และการดำรงรักษาคนคุณภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความขยันขันแข็ง ($r = 0.11$) ความทุ่มเท ($r = 0.15$) และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน ($r = 0.16$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ หากพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรแฝงภายนอก นั่นคือ ตัวแปรคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ที่มีอิทธิ

ต่อตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ตัวแปรความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ ซึ่งให้เห็นได้ว่า คุณลักษณะคนคุณภาพมีอิทธิพลทางตรง ต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพมากกว่า ตัวแปรการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีอิทธิพลทางตรง ต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ ในขณะที่ พิจารณาตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงานทั้งหมด ได้ข้อค้นพบว่า ตัวแปรความยึดมั่นผูกพันของพนักงานซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายในนั้น มีอิทธิพลในการทำนายเข้มแข็งกว่า ตัวแปรคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์

3. การอภิปรายวิธีวิจัยผสมผสานวิธี

การวิจัยนี้แบ่งเป็น 2 ระยะ โดยการวิจัยระยะที่ 1 มุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจ ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพ และองค์ประกอบและวิธีการการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปภาคใต้ที่สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาไปสู่ อุตสาหกรรม 4.0 ภายใต้มุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งการศึกษาลักษณะเช่นนี้เพื่อให้ได้ คุณลักษณะคนคุณภาพและการนำคนคุณภาพไปใช้มีความสอดคล้องกับบริษัทและมีความจำเป็นกับประเภทอุตสาหกรรม อีกทั้งมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้มาก ข้อค้นพบนี้นำไปสู่การสร้างภาวะสันนิษฐาน (Construct) ของคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบสามเ้า ผลการวิจัยที่ได้จากวิธีการวิจัยที่แตกต่าง (Method triangulation) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อแสดงหลักฐานความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของเครื่องวัดคุณลักษณะคนคุณภาพ และเครื่องมือวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ อันเป็นจุดประสานของการวิจัยผสมผสานวิธีในการวิจัยครั้งนี้ (Experiential stage) (Teddlie & Tashakkori, 2009, p.149-158) เพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุในระยะเวลาที่ 2 โดยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง ทั้งนี้การวิเคราะห์องค์ประกอบอันนำไปสู่พื้นฐานการสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อไป

เมื่อเข้าสู่ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคนคุณภาพและ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ซึ่งการวิจัยระยะนี้ได้ นำตัวแปรคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ไปเป็นตัวแปรแฝงภายนอก ส่วนตัวแปรแฝงภายในคือความยึดมั่นผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นตัวแปรแฝงในปรากฏข้อค้นพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุคุณลักษณะคน และการนำคนคุณภาพไปใช้

ประโยชน์ที่มีต่อความยืดหยุ่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ตามสมมติฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ข้อจำกัดของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยสำรวจข้อมูลในช่วงที่อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป และประมง ได้รับผลกระทบจากข้อกำหนดทางกฎหมาย IUU Fishing ที่ทำให้อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่องกับประมง ทำให้อุตสาหกรรมประมงประเภทย่อยมีการเลิกกิจการบางส่วน และบางกิจการมีการปรับลดพนักงานบางแผนก ดังนั้นการศึกษานี้ในงานวิจัยระยะที่ 2 ส่วนของการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ อาจส่งผลกระทบต่อการรับรู้ของคนคุณภาพให้เกิดลำเอียงที่มีต่อระบบ ดังจะเห็นได้จาก ผลการศึกษาค้นคว้าว่า การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการสรุปและการอภิปรายข้อมูลดังที่นำเสนอไว้ข้างต้น โดยผู้วิจัยได้นำเสนอ ข้อเสนอแนะในเชิงการนำไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การนำไปใช้ประโยชน์

การนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ส่วนนี้ผู้วิจัยนำเสนอ 2 ประเด็นหลัก คือ การนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี และการไปใช้ประโยชน์ในเชิงการปฏิบัติ ดังมีรายละเอียด คือ

1.1 การนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี

ได้แนวคิดคุณลักษณะคนคุณภาพที่มีความเฉพาะเจาะจงไปในประเภทอุตสาหกรรม โดยการระบุคุณลักษณะของคนคุณภาพในเชิงโครงสร้างของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ ซึ่งอดีตที่ผ่านมา การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของคนคุณภาพ ได้อาศัยทฤษฎีเป็นตัวตั้ง จึงทำให้ความหมายคุณลักษณะคนคุณภาพคล้ายคลึงกัน และมีได้แยกประเภทของอุตสาหกรรมให้เห็นเด่นชัด จึงก่อให้เกิดความคลุมเครือในการนิยามความหมาย และความยากลำบากในการนำไปใช้

1.2 การนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงการปฏิบัติ

หุ้นส่วนที่มีความเกี่ยวข้องในการผลักดันการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 ให้สามารถบรรลุเป้าหมายต่อยุทธศาสตร์การพัฒนา และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากที่สุด โดยมีข้อเสนอแนะแต่ละภาคส่วนดังต่อไปนี้

1.2.1 ภาครัฐ และ/หรือสถาบันการศึกษาทั้งระดับอาชีวศึกษา และ/หรือมหาวิทยาลัย

1.2.1.1 สถาบันการศึกษาทั้งระดับอาชีวศึกษา และ/หรือมหาวิทยาลัย จากผลการศึกษาคณะคุณลักษณะคนคุณภาพ ที่ปรากฏข้อค้นพบ 5 คุณลักษณะหลัก โดยสถาบันการศึกษาที่ผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์อาหาร เทคโนโลยีอาหาร และหรือสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีแนวทางในการกำหนดคุณลักษณะบัณฑิต เพื่อจัดทำหลักสูตรให้ตอบสนองกับความต้องการของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป ทั้งนี้เป็นการลดหรือปิดช่องว่าง กรณีการผลิตกำลังคนไม่ตอบสนองความต้องการต่อแรงงานซึ่งเป็นปัญหาทั้งระดับอุตสาหกรรม และระดับประเทศที่กำลังเผชิญปัจจุบัน วิธีการเบื้องต้นในการนำข้อค้นพบนี้ไปใช้ประโยชน์ คือนำคุณลักษณะของคนคุณภาพที่ค้นพบนี้ ไปเป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนาคุณลักษณะบัณฑิต และพัฒนาหลักสูตร อาจจะทำโดยการทบทวนรายวิชาทั้งในส่วนที่เป็นรายวิชาบังคับ และรายวิชาชีพ ตลอดจนกิจกรรมเสริมรายวิชาและกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้สอดคล้องกับคุณลักษณะคนคุณภาพ

อีกทั้งในข้อค้นพบการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ มีแนวทางในการผลิตบัณฑิตร่วมกับสถานประกอบการ ดังปรากฏในการค้นหาและการดึงดูด ประเด็นการสร้างคนคุณภาพใหม่จากภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ที่อุตสาหกรรมนั้น ๆ ตั้งอยู่เป็นหลัก เช่น สร้างหลักสูตรร่วมกัน เชิญผู้เชี่ยวชาญในโรงงานร่วมสอนกับอาจารย์ในสถาบันการศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนในสถาบันศึกษามาเรียนรู้ภาคปฏิบัติในโรงงานตั้งแต่เริ่มต้น หรืออาจเปิดโอกาสให้ผู้ที่กำลังศึกษาเข้ามาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ เป็นต้น ซึ่งการกระทำเช่นนี้ นอกจากกำลังแรงงานตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานแล้ว ยังเป็นการเพิ่มและขยายการจ้างงานในพื้นที่อุตสาหกรรมนั้น ๆ ตั้งอยู่ด้วย

1.2.1.2 ภาครัฐควรร่วมมือกับสมาคมผู้ประกอบการ ที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติภารกิจเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาสมรรถนะอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป รวมไปถึงองค์กรหรือบริษัทที่ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป โดยการ

กำหนดกรอบคุณลักษณะคนคุณภาพที่เป็นเฉพาะรายอุตสาหกรรม แล้วถ่ายทอดตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน(Performances) ตั้งแต่ระดับบุคคล ให้สัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานระดับธุรกิจ ไปจนถึงระดับอุตสาหกรรม ทั้งนี้เพื่อสร้างคนคุณภาพให้มีสมรรถนะที่เผชิญกับการแข่งขันได้ ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศ ซึ่งการกระทำเช่นนี้เป็นการเพิ่มผลิตภาพ (Productivities) ในการจ้างงานทั้งระดับบุคคล องค์กร รายอุตสาหกรรม และประเทศ

1.2.2 สมาคมผู้ประกอบการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการบริหาร และการพัฒนา อุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป

ควรออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม และการพัฒนาในระดับ อุตสาหกรรมให้หลักสูตรและเนื้อหาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง อาจจะทำโดยการประสานความร่วมมือกับองค์กรหรือบริษัทที่เปิดดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในการ สร้างโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาร่วมกัน โดยอาศัยเนื้อหาและรูปแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและ พัฒนาที่ปรากฏตามข้อค้นพบเป็นฐานในการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วย

1) การสร้างโปรแกรมการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ หลักสูตรเกี่ยวกับหลักการจัดการและการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำยุคการปรับไปสู่ อุตสาหกรรม 4.0 และจิตวิทยาในการทำงานกับคนหลากหลายเชื้อชาติ โดยให้เหตุผลว่า การ เปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความซับซ้อนมากขึ้น มิได้ เพียงความซับซ้อนด้านเทคโนโลยีในการผลิตเท่านั้น แต่การทำงานกับคน กลับเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง กว่าที่พวกเขาต้องปรับตัวกิจกรรมในการทำงาน

2) การสร้างโปรแกรม เพื่อพัฒนาพนักงาน และเพิ่มผลิตภาพใน การทำงาน ได้แก่ หลักสูตรเกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ๆ

1.2.3 องค์กรหรือบริษัท ที่เปิดดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมอาหารทะเล แปรรูป กล่าวคือ ประเด็นต่าง ๆ ที่จะกล่าวดังต่อไปนี้ เป็นข้อเสนอแนะ ที่ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์กรควรจะทำภายใต้ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้เป็นหลักสำคัญ อย่างไรก็ตาม องค์กรควรปรับใช้ ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรนั้น ๆ ดังมีรายละเอียดแต่ละประเด็น ต่อไปนี้

1.2.3.1 ควรปรับวิธีการในการฝึกอบรมและการพัฒนา เนื่องจาก ผลการศึกษาพบว่า วิธีการเรียนรู้และการฝึกอบรมเป็นมิติหนึ่ง ที่ยังคงสำคัญอย่างต่อเนื่อง แต่ ต้องจัดให้สัมพันธ์กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 ดังนั้น วิธีการกระทำ คือ 1) ควรเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ให้สัมพันธ์กับความรู้และนวัตกรรม และการเพิ่ม ระดับความพร้อมของเทคโนโลยี 2) การจัดการเรียนรู้ในที่ทำงานและการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยี

ต้องนำไปสู่การปรับเปลี่ยน และการประเมินในอุตสาหกรรม 4.0 และ 3) นอกจากนี้ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลควรเชื่อมโยงและปรับให้เข้ากับเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนาในด้านความต้องการที่จะเรียนรู้ซึ่งถือเป็นวิธีการหนึ่งในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ หากกิจกรรมและวิธีการในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ตอบสนองความต้องการของคนคุณภาพเป็นการส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน

1.2.3.2 ควรพัฒนาคนคุณภาพทั้งด้านความรู้ และการปฏิบัติ

กล่าวคือ ผลการศึกษา พบว่า การพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 มีความต้องการคุณลักษณะคนคุณภาพ ตามทักษะ และความสามารถใหม่ดังข้อค้นพบ 5 ลักษณะ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในระบบการผลิต และงานใหม่ที่เพิ่มขึ้นและ/หรือแตกต่างออกไปในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ดังนั้น คนคุณภาพควรได้รับการฝึกอบรมที่ดี นั่นคือ ผลการศึกษาพบว่า ควรเน้นทั้งความรู้ และการปฏิบัติ ฉะนั้น จำเป็นต้องบูรณาการระหว่างทฤษฎี และความรู้ในเชิงการปฏิบัติเข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้คนคุณภาพสามารถปฏิบัติงานได้ภายใต้ของการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งสภาพแวดล้อมของการทำงานในยุคอุตสาหกรรม 4.0 คาดหวังผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของงาน และความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้น องค์กรควรสร้างระบบให้มีความยืดหยุ่น ซึ่งความยืดหยุ่นจากข้อค้นพบในการศึกษานี้คือ การสร้างพลังร่วมให้เกิดขึ้น เพื่อการตัดสินใจ

1.2.3.3 ควรเตรียมพร้อมสำหรับความต้องการในงานที่เปลี่ยนแปลง

ในอุตสาหกรรม 4.0 เนื่องจาก ผลการศึกษา พบว่า ทุกวันนี้เกิดช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาทักษะและความสามารถของคนคุณภาพ ดังนั้น องค์กรควรทำงานร่วมกับหน่วยงานราชการ และองค์กร สมาคมผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูป เพื่อพัฒนาชุดทักษะและความสามารถ โดยอาศัยข้อมูลจากคุณลักษณะคนคุณภาพทั้ง 5 ด้าน นำไปปรับและใช้ทางปฏิบัติให้เกิดผลผลิตภาพ และควรมีการออกแบบการประเมินทักษะและความสามารถเหล่านี้ด้วย

1.2.3.4 การสืบเปลี่ยนหมุนเวียนงานในภาคอุตสาหกรรม

เนื่องจาก ผลการศึกษา พบว่า ยังคงจำเป็นและทวีความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยเกี่ยวข้องกับกรมอบหมายให้กลุ่มคนคุณภาพที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารต่อไปสามารถทำงานได้หลากหลาย อันจะก่อให้เกิดทักษะที่กว้างและประสบการณ์ใหม่ที่กว้างขึ้น รวมไปถึงมีการปิดช่องว่างของทักษะ และความสามารถที่ขาด สำหรับประเด็นการสืบเปลี่ยนหมุนเวียนงานนั้น เป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดมุมมองใหม่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคน และองค์กร ต่อไป

1.2.3.5 ควรนำคุณลักษณะคนคุณภาพเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์โดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพ กล่าวคือ นำคุณลักษณะคนคุณภาพ ไปกำหนดเป็นทักษะและความสามารถหลักที่องค์กรต้องการ เพื่อนำไปสู่การสรรหา และการคัดเลือกคนคุณภาพ ซึ่งกิจกรรมนี้ได้ระบุไว้ในการตั้งดูและค้นหาคนคุณภาพ และนำไปสู่การกำหนดเส้นทางแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual development plan) และการพัฒนารายบุคคลให้ดำเนินไปตามคุณลักษณะที่กำหนด พร้อมทั้งมีการประเมินการเพิ่มขึ้นของศักยภาพในแต่ละคุณลักษณะ

นอกจากนี้ เมื่อคนคุณภาพเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ควรนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กรร่วมด้วย ซึ่งกิจกรรมนี้เป็นการสนับสนุนข้อค้นพบวิธีการเสริมความรู้ที่ในที่ทำงาน อาจจะทำโดยใช้กิจกรรมการพูดคุยยามเช้า (Morning talk) อย่งไรก็ดี กิจกรรมดังกล่าว ควรจัดอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้รู้สึกผ่อนคลายในการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมการแลกเปลี่ยนรู้เป็นกิจกรรมสำคัญ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้เป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญอันนำไปสู่การสนับสนุนและสร้างนวัตกรรมในองค์กรอีกด้วย ดังนั้น หากองค์กรสามารถเชื่อมโยงคุณลักษณะคนคุณภาพกับการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ เพื่อออกแบบกิจกรรม และวิธีการในการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ โดยผ่านระบบการจัดการคนคุณภาพ และแปลงแผนสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดีจะก่อให้เกิดอิทธิพลทางตรง ต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ ร่วมด้วย หรืออาจจะกล่าวง่าย ๆ ว่า จะส่งผลทางตรง ต่อความยึดมั่นผูกพัน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ

1.2.3.6 ควรส่งเสริมกิจกรรมการเพิ่มความยึดมั่นผูกพันของพนักงานเบื้องต้น การสร้างกิจกรรมเพื่อเพิ่มความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอาจจะกระทำโดยการประเมินความต้องการของคนคุณภาพรายบุคคล ตลอดจนองค์กรควรสำรวจและวัด ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การปรับกิจกรรมการจัดการ การบริหาร และการพัฒนาในองค์กร เนื่องจาก ผลการศึกษาพบว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรง ต่อผลการปฏิบัติงาน มากกว่า คุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ และอีกทั้งพบว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน เป็นตัวแปรคั่นกลางเชื่อมไปยังคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ไปยังผลการปฏิบัติงาน

1.2.3.7 ควรถ่ายทอดประสบการณ์จากคนรุ่นเก่าไปสู่คนรุ่นใหม่ เป็นกิจกรรมการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ที่ควรกระทำอย่างต่อเนื่องเช่นกัน เพราะจากผล

การศึกษา พบว่า คนคุณภาพส่วนใหญ่ที่กำลังปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ เป็นคนเจเนอเรชั่นวาย และเจเนอเรชั่นซี ซึ่งทั้งสองเจเนอเรชั่นนี้ เริ่มเข้ามาแทนที่คนเจเนอเรชั่นเอ็กซ์ ในขณะเดียวกัน คนเจเนอเรชั่นรุ่นเบบี้บูมเมอร์ก็ทยอยเกษียณจากองค์กร สำหรับคนเจเนอเรชั่นวาย และเจเนอเรชั่นซี นั้นยังขาดประสบการณ์การทำงานโดยส่วนใหญ่ และยังพบอีกว่า การทำงานของกลุ่มนี้ยึดทฤษฎีที่เรียนมาเป็นสำคัญ และยังคงมีคุณลักษณะด้านคนและสังคมในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับคนรุ่นอื่น ๆ นอกจากนี้ พบว่า อัตราการเข้าออกจากงานค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับพนักงานในกลุ่มอื่น ๆ มากไปกว่านั้น ยังค้นพบตัวเองไม่เจอเกี่ยวกับวิชาชีพ ฉะนั้น การถ่ายทอดประสบการณ์จากคนรุ่นเก่าไปสู่คนรุ่นใหม่ นอกจากเป็นการเตรียมคนคุณภาพรุ่นใหม่เติบโตในสายวิชาชีพแล้ว ยังเป็นการช่วยสนับสนุนส่งเสริม และพัฒนาคุณลักษณะด้านคนและสังคมด้วย

1.2.3.8 ควรสร้างโอกาสไปสู่บทบาทใหม่ ได้แก่ การมอบหมายงานที่ท้าทาย และการส่งไปเรียนรู้งานกับบริษัทสาขาหรือหุ้นส่วนในต่างประเทศ เป็นการเตรียมคนคุณภาพ ไปสู่ตำแหน่งระดับบริหาร มีความสำคัญเพิ่มขึ้นในอนาคต ทำให้คนคุณภาพ เกิดความยืดหยุ่น ทั้งเรื่องงานและเรื่องคน นอกจากนี้การส่งไปเรียนรู้งานกับบริษัทสาขาในต่างประเทศ ยังเป็นการส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะคนคุณภาพ ด้านกรอบความคิดเชิงสากล จากข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยนี้ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกหุ้นส่วน เห็นด้วยว่าคนคุณภาพต้องมีคุณลักษณะด้านกรอบความคิดเชิงสากล และเป็นคุณลักษณะสำคัญสำหรับองค์กรที่ติดต่อกับต่างชาติกับต่างประเทศ ทั้งยังรวมถึง ภายในประเทศระดับองค์กร มีความหลากหลายทั้งในเชิงเชื้อชาติการจ้างงาน และกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มุ่งหวังให้คนคุณภาพเปิดมุมมองใหม่ ๆ

2. การวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาคุณลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ทั้งโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก และขนาดกลางด้วย เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปที่เป็นองค์กรชั้นนำ ในความเป็นจริงนั้นพื้นที่ภาคใต้มีผู้ประกอบการทั้งขนาดเล็ก และขนาดกลางเป็นจำนวนมาก และโรงงานอุตสาหกรรมเหล่านี้ ประสบปัญหาด้านคนมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันกับโรงงานขนาดใหญ่ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ นั่นคือ ประสบปัญหาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของกำลังแรงงาน ดังนั้นการศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็ก และกลางร่วมด้วย เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท และได้มีข้อมูลเชิงลึกสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของลักษณะคนคุณภาพ และการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ได้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 การศึกษาเชิงปริมาณครั้งต่อไป ให้นำนิยาม คุณลักษณะคนคุณภาพ ที่ปรากฏในข้อค้นพบของการศึกษาก่อนหน้านี้ ซึ่งอยู่ในส่วนที่ผู้วิจัยได้จัดแบ่งความหมายไว้ 2 มิติหลักคือ มิติแรกเป็นปัจจัยพื้นฐานหรือความสามารถ หรือทักษะโดยกำเนิดหรือโดยธรรมชาติ และมิติที่สองเป็นปัจจัยสร้างได้ คือ ทักษะหรือความสามารถที่ได้จากการเรียนรู้หรือจากการฝึกฝน หากนิยามนี้ไปใช้ในงานวิจัยเชิงปริมาณ จะทำให้เกิดประโยชน์ค่อนข้างมาก ที่ทำให้นิยามมีตัววัดชัดเจน นั่นคือนำมิติของความหมายไปกำหนดนิยามเชิงโครงสร้าง และกำหนดตัวทำนาย (Predictor) ออกมาแต่ละองค์ประกอบของตัวแปรคุณลักษณะคนคุณภาพ ยกตัวอย่างเช่น ทดสอบตัวแปรคุณลักษณะด้านกรอบความคิดเชิงสากลที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าตัวแปรคุณลักษณะคนคุณภาพด้านใด ที่มีอำนาจในการทำนายผลการปฏิบัติและความยึดมั่นผูกพันของพนักงานได้เข้มข้นที่สุด อันยังประโยชน์ในการสร้างและพัฒนาคุณลักษณะคนคุณภาพ

2.3 การศึกษาในส่วนเชิงปริมาณครั้งต่อไป ควรเก็บข้อมูลกับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์กรด้วย ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เพื่อลดความมีอคติในการประเมินตนเองของคนคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.4 ควรนำผลการวิจัยไปศึกษาต่อยอดในรูปแบบการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะคนคุณภาพร่วมกับการสนับสนุนการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

- กสรรศรี เอนกศักยพงษ์ และเนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2557). กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วน. *RMUTT Global Business and Economic Review*, 9(2), 16-26.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2558). ก้าวใหม่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. สืบค้นจาก <https://www.dip.go.th/.../883f7ad6a4b1f09aaf1dd0b4189d7ac4.pdf>
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579). กรุงเทพมหานคร: กระทรวงอุตสาหกรรม.
- เจษฎา นกน้อย. (2550). การจัดการผู้มีความสามารถสูง: ปัจจัยสำคัญสู่ความเปรียบเทียบทางการแข่งขัน ขององค์กร. *Chulalongkorn Review*, 19(74), 43-57.
- ชูเกียรติ ยิ้มพวง. (2554). แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบริษัทบางกอกกล๊าสจำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ปทุมธานี .
- ฐานเศรษฐกิจ. (2560). เมยปี 2559 ไทยเขยิบเป็นอันดับที่ 13 ของโลก. สืบค้นจาก <http://www.thansettakij.com/content/120308>
- ฐิติมา หลักทอง. (2557). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมรถยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. (ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา. กรุงเทพฯ.
- ทงศ์ เกษมทรัพย์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสินเชื่อ ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน). (ปริญญาานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- ทิมพร ลิมจำรูญ. (2559). อาหารทะเลสด แช่เย็น แช่แข็ง กระป๋อง และแปรรูป. กรุงเทพมหานคร. สำนักพัฒนาการค้าและธุรกิจการเกษตรและอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2556). *ทฤษฎีองค์กร: มุมมองต่างกระบวนทัศน์*. สมุทรปราการ: ดี. เค. ปริ้นติ้งเวิลด์.

ธนิต ไสรัตน์. (2559). *อุตสาหกรรม 4.0 การปฏิวัติอุตสาหกรรมใหม่แห่งอนาคต*. สืบค้นจาก <http://www.tanitsorat.com>

บั้งอร โสฬส. (2555). *ระเบียบวิธีวิจัยทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ประเวช ชุ่มเกษรกุลกิจ. (2554). *การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันในงาน การเพิ่มคุณค่าระหว่างงานกับครอบครัวและความสุขเชิงอัตวิสัย ของพนักงานรัฐวิสาหกิจ แห่งหนึ่ง*. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ.

ประไพพรรณ ศรีปาน. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบกับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างาน ธนาคารทีเอสโก้ จำกัด (มหาชน) ส่วนงานควบคุมและบริหารสินเชื่อ*. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ.

ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล และ นาทวุฒิ ตรีเพชร. (2557). *แรงงานไทยโอกาสหรือข้อจำกัดในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ ในการพัฒนาคนเพื่อการพัฒนาประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

พิทยา แพทย์รัตน์. (2558). *กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน*. สืบค้นจาก <http://www.contentcenter.prd.go.th/contentviewfullpage.aspx?folder=927&subfolder=&contents=50675>

พิริยะ ผลพิรุฬห์, และ บังปอนด์ รักอำนวยกิจ. (2560). *รายงานฉบับสมบูรณ์ทุนมนุษย์กับผลิตภาพแรงงานในอุตสาหกรรมไทย*. สืบค้นจาก <http://www.knowledgefarm.in.th/human-capital-and-labor-productivity/>

พงษ์เทพ จันสุวรรณ. (2558). THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE Chester I. Barnard, 1938. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 20(2), 172-76.

ภรรคพร เล็กขาว. (2551). *ปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลต่อความเครียด และความผูกพันในงานของบุคลากร สำนักผู้ตรวจการแผ่นดิน*. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ.

มณีวรรณ นัตอรุทัย. (2543). พฤติกรรมองค์การ:แนวคิดและการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เอกสารประกอบการศึกษาวิชา ทม 601: พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

แมนพาวเวอร์กรุ๊ป. (2561). เอกสารประกอบการนำเสนอ วิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางของการทำงานที่กำลังเปลี่ยนแปลงในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 อุตสาหกรรม. สืบค้นจาก https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/bkk_th/6772d4804cb974a1ae6b5b517df2a4f9.pdf

วิศ ชาญอุตสาหะ. (2562). วิธีในแบบดาวรุ่ง. สืบค้นจาก <https://missiontothemoon.co/way-to-rising-star/>

รักษรัศมี วุฒิมานพ. (2555). ลักษณะบุคคล และลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. (ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ.

เลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการกำลังคนเพื่อวางแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ. สืบค้นจาก <http://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/861>

ศานิฎ ปณิฐานธรรม. (2550). การสร้างและพัฒนาแบบสอวัตบุคคลคุณภาพห้องค์ประกอบสำหรับกลุ่มข้าราชการไทยระดับแรกบรรจุ. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาามมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ.

ศศิธร จิมากรณ์. (2556). สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาามมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกริก. กรุงเทพฯ.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2560). สองทางรอดส่งออกอาหารทะเลแปรรูปไทย. อาหารทะเลแปรรูป: แนวโน้ม โอกาสและกลยุทธ์ทางธุรกิจภายใต้มุ่งการทำประมงอยู่ถูกกฎหมายสากล และสอดคล้องกับ Thailand 4. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย.

สาวิตรี รินวงษ์. (2558). วิกฤติ "ไวท์ คอลลาร์" ขาดคน-ขาดใจ. สืบค้นจาก

<http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/629230>

สมยศ แย้มเผื่อน. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท เอเชีย มารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน).* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2555). *คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ.* สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/download/2555/คู่มือระบบ-hipps-คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ-pride>

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ. (2559). *รายงานผลการสำรวจการวิจัยและพัฒนาภาคอุตสาหกรรม ปี 2557.* กรุงเทพฯ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *กพข. เผยผลประเทศไทยมีอันดับดีขึ้นต่อเนื่อง ขึ้นเป็นอันดับที่ 27 จากการสำรวจการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขัน จาก IMD.* สืบค้นจาก http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=6700&filename=index

สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม. (2551). *รายงาน การศึกษาเครือข่ายอาหารทะเลแปรรูป จังหวัดสมุทรปราการ ชลบุรี จันทบุรี.* กรุงเทพฯ

สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2554). *แผนส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559).* กรุงเทพฯ: สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2558). *สสว. รับมอบนโยบายส่งเสริม SMEs พร้อมเดินหน้านำงานปี 2559.* สืบค้นจาก <http://www.sme.go.th/th/index.php/news1/1015-smes-2559>.

สำนักงานส่งเสริมสำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2559). *กลุ่มจังหวัดชายแดนใต้.* สืบค้นจาก http://ewt.prd.go.th/ewt/region4/ewt_news.php?nid=71702&filename=index/FORTI_CLIENT_CONTINUE

- อรุณวดี นันทวัฒน์านุกูล. (2558). โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการ
อุตสาหกรรมไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 4(1),
55-71.
- อังศินันท์ อินทรกำแหง นริศรา พึ่งโพธิ์สภ สุदारัตน์ ตันติวิวัฒน์ นิพนธ์ แสงด้วง และยุวดี จันทะศิริ.
(2558). รายงานการวิจัย เรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง
และพัฒนาเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพใน
ระบบราชการ. เสนอสำนักงาน ก.พ.
- อรพินทร์ ชูชม. (2545). เอกสารคำสอน วิชา วป 502 การสร้าง และการพัฒนาเครื่องมือวัดทาง
พฤติกรรมศาสตร์. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Acrecent Financial Corporation. (n.d.). *Outplaying The Manufacturing Skills Gap:
Attracting, Recruiting & Retaining Top talent*. Retrieved from
<https://www.scribd.com/document/395588223/E-Book-Acrecent-Manufacturing-Skills>
- ACT. (2009). *The Work Keys Talent Assessment measures: User and Technical Guide*.
Retrieved from www.act.org/workkeys/pdf/WorkKeysInternetUserGuide.pdf
- AlMazrouei, A.S., Dahalan, N., & Faiz, M.H. (2015). *The Impact of Emotional Intelligence
Dimension on Employee Engagement*. *International Journal of Management and
Commerce Innovations*. 3(1), 376-387.
- Aiken, L. R. 2003. *Psychological Testing and Assessment*. (11th ed.). New York: McGraw-
Hill.
- Aon Hewitt. (2013). *Building the Right High Potential Pool: How Organizations Define,
Assess, and Calibrate Their Critical Talent*. Retrieved from [http://
www.aon.com/.../2013_Building_the_Right_High_Potential_Pool_white_paper.pdf](http://www.aon.com/.../2013_Building_the_Right_High_Potential_Pool_white_paper.pdf).
- Allameh, S. M., Barzoki, A. S., Naeni, S. G., Khodaei, S. A., & Abolghasemian, M. (2014).
Analyzing the effect of Employee Engagement on job performance in Isfahan Gas

Company. *International Journal of Management Academy*, 2, 20–26.

Alias, E. N., Noo, N. M., & Hassan, R. (2014). Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 227-242.

Ariss, A. A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(1), 173–179.

Armstrong, M., & Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The key to improve business Performance*. London, Trowbidge: The Cromwell press.

Aulbur, W., CJ, A., & Bigghe, R. (2016). *WHITEPAPER: Skill Development for Industry 4.0*. Retrieved from <http://www.globalskillsummit.com/Whitepaper-Summary.pdf>

Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance. *The Academic of Management Journal*, 39(4), 779-801.

Bakar, R. B. (2013). *Understanding Factor Influencing Employee Engagement: A Study of the Financial Sector in Malaysia*. The degree of Doctor Philosophy. University of Malaysia. Malaysia.

Bakker, B. A & Schaufeli, W. B.. (2017). *The Utrecht Work Engagement Scale(UWES) Test Manual*.

Retrieved from <http://www.researchgate.net/publication/312805574>.

Barnett, R. (2008). *Identifying high potential talent*. Minneapolis, MN: MDA Leadership Consulting, Inc.

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Retrieved from https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20%2

81991%29.pdf.

Barney, J.B., & Clark, D.N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford : Oxford University Press.

Barkhuizen, E. N., Mogwere,P., & Schutte, N. (2014). Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 69-77.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111–118.

Bartuseviciene, I, & Sakalyte, E. (2013). Organizational assessment: effectiveness Vs. efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, 1, 45-52.

Bauman, R. (1984). *Verbal Art as Performance*. USA: Waveland Press, Inc.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?*. Retrieved from <https://wwwpdfs.semanticscholar.org/48f6/cd5a88e39aead3f60b7dcccdbb46bf2ebf7e.pdf>

Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston: Kent Pub. Co.

Benardin, H. J., & Russell, J. E. (1998). *Human Resource management; An Experiential Approach, United States*, New York : McGraw-Hill.

Bennett, H. Z. (2014). *5 Simple Ways to Improve Employee Utilization and Productivity*. Retrieved <https://www.keyedin.com/keyedinprojects/article/5-simple-ways-to-improve-employee-utilization-and-productivity/>

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2003). *Strategic industrial and organizational psychology and the role of utility analysis model. Working -Paper Series 02-16*.

Retrieved from

<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1056&context=cahrswp>

Bovee, C et al., (1993). *Management*. New York: Mc Graw- Hill Inc.

Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.

Briscoe, D., Schuler, R., & Claus, E (2009). *International Human Resource Management*. Routledge: London

Buchanan, B. (1974). Building Organization Commitment: The Socialization of Managers in Working Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(1974), 553-545.

Burke, 2003. *Employee Engagement*. Retrieved from http://www.burke.com/EOS/prac_EmployeeEngagement.html

Business dictionary. (2016). *The definition of performance*. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html>

Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (7th ed.). Burr Ridge,IL: Irwin/McGraw-Hill.

Chadani, A., Mehta, Mall, A., Mehta, M. & Khokhar, V. (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-15.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2006). *Reflections on talent management*. Retrieved from <https://www.https://www.scribd.com/document/167232907/reflections-on-talent-management3538-1-pdf>

Chartered Institute of Personnel and Development. (2007). *Talent Management: Strategy*,

Policy, Practice, Chartered Institute of Personnel and Development. London.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2010). *Annual survey report: learning and talent development.* Retrieved from

<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/BC060DD1-EEA7-4929->

Coens, T., & Jenkins, M. (2002). *Abolishing Performance Appraisals: Why They Backfire and What to Do Instead.* Francisco, CA: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

Collis, D., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(July-August), 118-128.

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance through Staff Satisfaction.* London: Kogan Page Limited .

Corporate Leadership Council. (2004). *Driving performance and retention human resource through employee engagement.* Retrieved from www.executiveboard.com.

Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Crant, L.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462

Deadrick, D.L., & Gardner, D. G. (1997). Distributional Ratings of Performance Levels and Variability An Examination of Rating Validity in a Field Setting. *Group & Organization Management*, 22(3), 317-342

DeLong, T. J., & Vijayaraghavan, V. (2003). Let's hear it for B players. *Harvard Business Review*, 81(6), 96–102.

- Dengran, T. (2016). On the Principles of Talent Utilization. *Higher Education of Social Science*, 10(6), 9-11.
- Deloitte. (2018a). *The Fourth Industrial Revolution is here—are you ready?* Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/manufacturing/Industry4-0_Are-you-ready_Report.pdf
- Deloitte. (2018b). *Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution For business: A framework for action*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-preparing-tomorrow-workforce-for-4IR.pdf>
- Deloitte. (2019). *Success personified in the Fourth Industrial Revolution: For leadership personas for an era of change and uncertainty*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-davos-DI_Success-personified-fourth-industrial-revolution.pdf
- Diamantopoulos, A. & Sigauw, J. A., (2000). *Introduction to LISREL: A guide for the uninitiated*. London: SAGE Publications, Inc.,.
- Dowling, P., Festing, M & Engle, A.D. (2008) *International Human Resource Management*. Thomson: London.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management. A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.
- Eketu, A. C. (2015). Talent Management and Sustainable Enterprise Resilience among Travel Agencies in Port Harcourt. *The International Journal of Business & Management*, 3(8), 268-275.
- Farndate, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent- management. *Journal of World Business*, 45, 161-168.
- Flake, T. (2015). *PepsiCo Adding Breadth to Talent Depth with Critical Experiences*.

Retrieved from <http://http://www.forbes.com/forbes/welcome/>.

Foennell, C & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(1), 290-300.

Gagne, F. (2009). *Building gift into talents: Details overviews of the DMGT 2.0*. Retrieved from [http://wwwfile:///C:/Users/Lenovo/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/DMGT2EN2012Overview%20\(1\).pdf](http://wwwfile:///C:/Users/Lenovo/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/DMGT2EN2012Overview%20(1).pdf)

Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work Engagement and Workaholism: Comparing the Self-Employed and Salaried Employees. *Journal Positive Psychology*, 5, 83-96.

Gungor, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.

Hagel, J., Schwartz, J., & Bersin, J. (2017). *Navigating the future of work*, Deloitte *Insights*. Retrieved from <https://www.dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-21/navigating-new-forms-of-work.html>

Hair et al., (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes:

A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 2(87).

Hay Group. (2006). *Potential for what*. Retrieved from <http://www.haygroup.com>.

Hay Group. (2008). *Growth Factor Index: Technical Manual*. Retrieved from <http://www.haygroup.com>

Hewitt Associates. (2004). *Employee engagement higher at double-digit growth companies. Research Brief*. Hewitt Associates LLC. Retrieved from www.hewitt.com

Hewitt Associates. (2008). *Getting to high potential: How organizations define and calibrate their critical talent*. Retrieved from <http://www.hewitt.com>.

Hinrichs, J. R. (1966). *High-talent personnel: Managing a critical resource*. Vermont: American Management Association.

Hoad, T. F. (Ed.). (1996). *The Concise Oxford Dictionary of English Etymology*. Oxford: Oxford University Press.

Hogan Assessment Systems. (2009). *High Potential, Candidate Assessment Report: Technical*. Retrieved from <http://www.hoganassessments.com/sites/default/files/uploads/High%20Potential%20Tech%20Manual%20-%20S.pdf>

Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100–112.

Holden, N. J., & Tansley, C. (2008) *Management in other languages: how a philological approach opens up new cross-cultural vistas*. International management and language. London: Routledge.

Houghton, E., & Spence, P. (2016). *People measurement and reporting: From theory to practice: Better people measures, better decisions, better business*. Chartered

Institute of Personal and Development, United Kingdom.

- Hu, L-T. & Bentler, P.M., (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling*, 6(1), 1-55.
- Hudson Global. (2013). *Hiring for success improving organizational performance through better quality recruitment*. Retrieved from <https://www.hrotoday.com/news/evidence-based-hr/hiring-for-success-improving-organizational-performance-through-better-quality-recruitment-3/>
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of vocational behavior*, 29(3), 340-362.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869–879.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125–145.
- Iles, P. (2008). Talent balancing: Staffing your company for long-term success. *Human Resource Development International*, 11(2), 215–218.
- ISR. (2004). *Creating competitive advantage from your employees: A global study of employee engagement*. Retrieved from www.isrinsight.com
- Jame, L. (2012). *What is Organisatioanl Performance?* Retrieved October from <http://www.growth.pitcher.com.au/resources/articles/what-is-organisational-performance>.

- Korn Ferry. (2016). *Talent Q Dimensions*. Retrieved from <https://www.Kornferry.com>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kappenthuler, S, & Oettmeier, K. (2014). *Triangulation Research Methodology I*. Retrieved from www.tim.ethz.ch/education/courses/...2014/.../15_Summary.
- Karacay, G. (2018). Talent Development for Industry 4. In Pham, D.T. (Ed.). *Industry 4.0: Managing: The Digital Transformation*. Switzerland: Springer Nature.
- Kartono, Hilmiana, & Muizu, W., O., Z . (2017). The Influence of Personality on Employee Engagement and Emotional Intelligence An Empirical Study on Employees of Rural Bank in West. *South East Asian Journal of Contemporary Business, Economics, and Laws*. 12(2), 54-66.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the big five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96–104
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 421–434.
- Kline, R. B. (2005) *Principles and Practices of Structural Equation Modeling*. (2th ed.). New York: Guilford Press.
- Klein, J; & Miles, S. A. (2003). Optimizing Today's Talent Management Strategies. *Business Week Magazine*, 22(11), 25-40.
- Knott, E. (2016). *The Effect of Talent Management Practices on Employee Performance among Estate Companies in Kenya: A Case of Surava Property Group Limited*. Master of Science in Organization Development. United States Informational University. Africa.

- Lagunas, K. & Sartain, L. (2016). *Best Practices for Achieving Talent Success Maturity: Measuring Quality of Hire — A Practical Model*. Retrieved from [wwwhttps://bestpractices.clearcompany.com/measuring-quality-of-hire/index.html](https://bestpractices.clearcompany.com/measuring-quality-of-hire/index.html)
- Lewis, R., E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management. A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Lepak, D. P., & Snell, S., A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28, 517-543.
- Llopis, G. (2015). *PepsiCo Adding Breadth to Talent Depth with Critical Experiences*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2015/02/23/pepsico-adding-breadth-to-talent-depth-with-critical-experiences/#6e3eddf76f15>
- Luthans, F., Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: the need to go beyond pay and even reward. *Academy of Management Executive*, 13, 49–57.
- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, 35, 382-385.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace*. California, Sage Publications
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McBrain, R. (2006). Employee engagement- the emergence of a new construct? *Henley Manager Update*, 4(17), 21-32.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D.C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(2), 321–33.

- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2006). *Organisational behaviour: emerging realities for workplace revolution*. Boston: McGraw-Hill.
- Meyer, J.P., Allen, N., & Smith, C. A. (1993). *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*. . Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/211391140_Commitment_to_Organizations_and_Occupations_Extension_and_Test_of_a_Three-Component_Conceptualization
- Murry, C., & Herrnstein, R. J. (1994). Race, Genes and I.Q. — An Apologia. *The New Republic*, 211(18).
- Nelson, D., L., & Simmons, B., L. (2003). Eustress: an elusive construct, an engaging pursuit. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 265-322
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.
- Noelle, K. N., Barbara, O. L., & John, W. J. Z. (2004). *Strategic Talent Management: Assessment As a Foundation Next Generation Strategies In The Ongoing Talent War*. Retrieved from <http://www.ipat.com/SiteCollectionDocuments/pdfs/wp-stm.pdf>.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O' Donnel, M., & O' Brien, J. M. (1999). Performance - Based Pay in the Australian Public Service: Employee Perspectives. *Review of Public Personnel Administration*, 20(132),1-18.
- Opatha. H.H.N.P. (2015). *Organizational Behavior: The Human Side of Work*. Sri Lanka: University of SriJayewardenapura.

- Oracle. (2014). *Improve Hiring Quality, Efficiency, and Speed with Talent Acquisition in the Cloud*. USA, CA p1-12. Retrieved from www.oracle.com/us/products/applications/talent-management-acquisition-2390898.pdf
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). Human Resource Management and Performance: What's Next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Patterson, F., Kerrin, M., & Gatto-Roissard, G. (2009). *Characteristics and behaviors of innovative people in organizations*, Literature Review. NESTA Policy & Research Unit (NPRU). Retrieved from https://www.nesta.org.uk/sites/.../characteristics_behaviours_of_innovative_people.pdf
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies: An empirical study among Belgian companies. *The Journal of Management Development*, 22(8), 660-678.
- People Measure. (2011a). *Defining and Measuring High Potential*. Retrieved from <https://www.peoplemeasures.com.au/>
- People Measure. (2011b). *HPIQ –Defining and Measuring High*. Retrieved from <https://www.peoplemeasures.com.au/>
- Pil, F. K. & MacDuffie, J. P. (1996). *The adoption of high-involvement work practices*. *Industrial Relations*, 35(3), 423-55.
- Ping, R.A. (2009) *Is there any way to improve average variance extracted (AVE) in a latent variable (LV) X (Revised)?*. Retrieved from <http://www..att.net>
- Platts, K. W., & Sobotka, M. (2010). When the uncountable counts: An alternative to. *Business Horizons*, 53, 349-357.
- Polit, D.F., & Beck, C.T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's

- being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29, 489-497.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 5, 603-609.
- Pfeffer, J., (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Boston: HBS Press.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.
- Pulakos, E., D. (2000). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Result*. Singapore: Wiley-Blackwell.
- Pushpakumari , M.D. (2008). *The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis*. Retrieved from http://wwwbiz.meijo-u.ac.jp/SEBM/ronso/no9_1/08_PUSHPAKUMARI.pdf
- Ramsay, C.S. (2006). *Engagement at Intuit: It's the people*. Society for Industrial and Organizational Psychology 21st Annual Conference, Dallas, TX.
- Ras, E., Stahl, C., Wild, F., & Baudet, A. (2017). *Bridging the Skills Gap of Workers in Industry 4.0 by Human Performance Augmentation Tools: Challenges and Roadmap*. Conference Paper Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/317868504>
- Ready, D .A., Conger, J. A., & Hill, L.A. (2010). Are You a High Potential?. *Harvard Business Review*, 88(6), 78-84.
- Ramawickrama, J., Opatha, H.D.N.P., PushpaKumari, M. D. (2017). A synthesis the Construct of Job Performance. *International Business Research*, 10(10), 66-81.
- Robinson, D., Perryman S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*.

Retrieved from www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf

- Sadri, A., Pirouz, H., Sharific, S., Farhadi, M. (2015). Studying the Impact of Talent Management on Performance of Staffs. *International Academic Journal of Economics*, 2(11), 50-59.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2nd ed). London: Sage.
- Salgado, J. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Salsbury. (2014). *Finding the Best Talent: It's Not Like Searching For the Holy Grail*. Retrieved from <https://www.tnt.com/finding-the-best-talent-its-not-like-searching-for-the-holy-grail/>
- Sarangi, S., & Vats, A. (2015). Role of Emotional Intelligence on Employee Engagement: A Study among Indian Professionals. *International Journal of Business Management*. 10(6). 224-233.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A. B. (2004) . Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi -sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of

- Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- Schiemann, W.A. (2009). *Reinventing Talent Management, How to Maximise Performance in the New Marketplace*. Hoboken, NJ, Wiley.
- Schumaer, R. E., & Lomax, R.G. 2004. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- SHL. (2013). *Motivation Questionnaire: Motivation Pack*. SHL Talent Measurement. Retrieved from <https://www.cebglobal.com/.../MQ%20Motivation%20Pack%20English%20Internation>
- Silzer, R., & Church, A. H. (2010). *Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/291820154_Identifying_and_assessing_high-potential_talent_Current_organizational_practices [accessed Feb 23 2018]
- Singh, S. & Pooja. (2016). *Impact of Talent Management Practices on Employees' Performance*. International Conference on Recent innovation in Sciences, Management, Education and Technology 27 August. Retrieved from www.conferenceworld
- Singh,S., Darwish, T.K., Costa, A.C., & Anderson, N. (2012). Measuring HRM and Organizational Performance, Concepts, Issues, and Framework. *Management Decision*, 50(4), 651-667.
- Sloman, C., Simmons, J., & Cantrell, S. M. (2015), *Talent Management Meets the Science of Human Behavior*. Retrieved from <https://www.accenture.com/.../Accenture-Talent-Management-Meets-Science-Human-...>
- Smith, J. (2014). *MOTIVATION QUESTION. Development Tips*. Retrieved from www.myskillsprofile.com/.../MQ%20Motivation%20Questionnaire%20Example%20

- Society for Human Resource Management (SHRM). (2012). *Employee Job Satisfaction and Engagement: How Employees are Dealing with Uncertainty*. Retrieved from https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/policies/documents/12-0537%202012_jobsatisfaction_fnl_online.pdf
- Stahl et al. (2012). *Six principles of effective global talent management*. Retrieved from <http://www.epub.wu.ac.at/3616/>
- Strzepek, J. (2018). *Need Based Coaching for Manufacturing 4.0*. Retrieved from <https://www.achievetheforum.com/blog/2018/06/needs-based-coaching-for-manufacturing40>
- Taylor Nelson Sofres. (2004). *Employees*. Retrieved from <http://beauditor.com/PUBS/2002-03/Report1/See2.htm>.
- Tang, D. R. (2016). On the Principles of Talent Utilization. *Higher Education of Social Science*, 10(6), 9-11.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.
- Tansley, C., et al. (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*, 43(5), 266-274.
- Teddlie, Charles; & Tashakkori, Abbas. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks: Sage.
- Towers Perrin (2003), *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*. Retrieved from [www.towersperrin.com/...](http://www.towersperrin.com/)

towers/United_States/publications/Reports/Talent_Report_2003/Talent_2003.pdf

Uren, L. (2011). What talent wants: the journey to talent segmentation. *Strategic HR Review*.10(6), 31-37.

Ulrich, D. (2011). *The executive guide to integrated talent management* .Virginia: ASTD Press.

Vaijayanthi, P. P., Shreenivasan, K. A., & Prabhakaran, S. (2011). Employee Engagement predictors: A study at GE Power & Water. *International Journal Of Global Business*, 4(2), 60-72.

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012) "Talent management decision making", Management Decision. *International Journal Of Global Business*, 4(2), 60-72.

Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment*. SHRM Foundation.

Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557-574.

Waheed, S., Zaim, A. H., & Zaim, H. (2012). Talent management in four stages. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 1(15), 130-137.

Wilkins, D. (2012). *The Future of Talent Management: Underlying Drivers of Change*. California: Oracle Corporation. Retrieved from <http://www.oracle.com/us/media1/future-talent-mgmt-change-drivers-1676642.pdf>

Wood, S. (1996). High Commitment Management and Payment Systems. *Journal of Management Studies*, 33(1), 53-77.

Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire.

Personality and Individual Differences, 50(20), 15–19.

Zikmund, W. (2000). *Business research methods* (5th ed). New York: Harcourt Publishers.





ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยระยะที่ 1: แนวข้อคำถามในรูปแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแนวข้อคำถามในรูปแบบสนทนากลุ่มย่อย

ชื่อ-สกุล	สถานที่ปฏิบัติงาน
1. รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. อาจารย์ ดร. สันติชัย อินทรอ่อน	ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล บริษัท โกลบอล คอนเซิร์น จำกัด
3. อาจารย์ ดร. เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช	คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. อาจารย์ ดร. สุदारัตน์ ตันติวิวัฒน์	สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. ดร. พิมป์วิธณ์ วัฒนาทองยศ	Corporate HR. Director กลุ่มบริษัทแพน ราชเทวี กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยระยะที่ 2: แบบสอบถาม

ชื่อ-สกุล	สถานที่ปฏิบัติงาน
1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลเทพ พูนพล	สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร. สันติชัย อินทรอ่อน	ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล บริษัท โกลบอล คอนเซิร์น จำกัด
3. อาจารย์ ดร. เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช	คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. อาจารย์ ดร. สุदारัตน์ ตันติวิวัฒน์	สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. อาจารย์ ดร. อภิวัฒน์ อายุสุข	คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี



ภาคผนวก ข

ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดแต่ละฉบับ: งานวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดแต่ละฉบับ

ตาราง 1 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ และรายการองค์ประกอบของแบบวัด คุณลักษณะคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทย

ข้อคำถาม	ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อ กับคะแนนรวม	
	ฉบับทดลองใช้ (n 92)	ฉบับใช้จริง (n 360)
องค์ประกอบที่ 1: กรอบความคิดเชิงสากล	$\alpha=0.798$	$\alpha=0.832$
— ข้อ 1	0.421	0.531
— ข้อ 2	0.408	0.529
— ข้อ 3	0.395	0.440
— ข้อ 4	0.516	0.437
— ข้อ 5	0.554	0.588
— ข้อ 6	0.710	0.620
— ข้อ 7	0.346	0.371
— ข้อ 8	0.627	0.588
— ข้อ 9	0.590	0.535
องค์ประกอบที่ 2: ความสามารถในการทำงาน กับข้อมูลและทักษะด้านเทคโนโลยี	$\alpha=0.820$	$\alpha=0.770$
— ข้อ 10	0.649	0.540
— ข้อ 11	0.655	0.511
— ข้อ 12	0.726	0.583
— ข้อ 13	0.701	0.609
— ข้อ 14	0.551	0.579
— ข้อ 15	0.479	0.342

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อ กับคะแนนรวม	
	ฉบับทดลองใช้ (n 92)	ฉบับใช้จริง (n 360)
	$\alpha=0.755$	$\alpha=0.803$
องค์ประกอบที่ 3: การไวต่อปัญหา และการ แก้ปัญหาซับซ้อนได้		
— ข้อ 16	0.687	0.580
— ข้อ 17	0.552	0.619
— ข้อ 18	0.558	0.568
— ข้อ 19	0.671	0.635
องค์ประกอบที่ 4: การเป็นผู้ประกอบการ	$\alpha=0.882$	$\alpha=0.857$
— ข้อ 20	0.712	0.586
— ข้อ 21	0.740	0.654
— ข้อ 22	0.580	0.572
— ข้อ 23	0.786	0.673
— ข้อ 24	0.726	0.677
— ข้อ 25	0.577	0.479
— ข้อ 26	0.553	0.672

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อ กับคะแนนรวม	
	ฉบับทดลองใช้ (n 92)	ฉบับใช้จริง (n 360)
	องค์ประกอบที่ 5: ด้านคนและสังคม	$\alpha=0.902$
— ข้อ 27	0.548	0.578
— ข้อ 28	0.735	0.672
— ข้อ 29	0.755	0.668
— ข้อ 30	0.677	0.591
— ข้อ 31	0.704	0.600
— ข้อ 32	0.504	0.490
— ข้อ 33	0.633	0.521
— ข้อ 34	0.667	0.658
— ข้อ 35	0.779	0.649
— ข้อ 36	0.670	0.536
ค่า Cronbach 's coefficient alpha	$\alpha=0.954$	$\alpha=0.946$

ตาราง 2 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ และรายองค์ประกอบของแบบวัด การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้ของประเทศไทย

ข้อคำถาม	ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อ กับคะแนนรวม	
	ฉบับทดลองใช้ (n 92)	ฉบับใช้จริง (n 360)
	α	α
องค์ประกอบที่ 1: การค้นหาและการดึงดูดคน คุณภาพ	$\alpha=0.835$	$\alpha=0.858$
— ข้อ 1	0.652	0.626
— ข้อ 2	0.648	0.616
— ข้อ 3	0.615	0.605
— ข้อ 4	0.421	0.587
— ข้อ 5	0.587	0.556
— ข้อ 6	0.632	0.637
องค์ประกอบที่ 2: การฝึกอบรมและการพัฒนา	$\alpha=0.951$	$\alpha=0.919$
— ข้อ 7	0.618	0.633
— ข้อ 8	0.567	0.642
— ข้อ 9	0.617	0.699
— ข้อ 10	0.703	0.698
— ข้อ 11	0.787	0.747
— ข้อ 12	0.758	0.732
— ข้อ 13	0.700	0.681
— ข้อ 14	0.630	0.656
— ข้อ 15	0.734	0.738
— ข้อ 16	0.732	0.762

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อ กับคะแนนรวม	
	กับคะแนนรวม	
	ฉบับทดลองใช้ (n 92)	ฉบับใช้จริง (n 360)
องค์ประกอบที่ 3: การดำรงรักษาคุณภาพ	$\alpha=0.881$	$\alpha=0.894$
— ข้อ 17	0.757	0.718
— ข้อ 18	0.755	0.766
— ข้อ 19	0.815	0.787
— ข้อ 20	0.522	0.728
— ข้อ 21	0.622	0.675
— ข้อ 22	0.365	0.483
— ข้อ 23	0.708	0.733
— ข้อ 24	0.640	0.666
องค์ประกอบที่ 4: การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคุณภาพในที่ทำงาน	$\alpha=0.896$	$\alpha=0.884$
— ข้อ 25	0.723	0.710
— ข้อ 26	0.700	0.649
— ข้อ 27	0.731	0.686
— ข้อ 28	0.631	0.633
— ข้อ 29	0.799	0.696
ค่า Cronbach 's coefficient alpha	$\alpha=0.959$	$\alpha=0.962$

ตาราง 3 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ และรายองค์ประกอบของแบบวัด ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

ข้อคำถาม	ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อ กับคะแนนรวม	
	ฉบับทดลองใช้ (n 92)	ฉบับใช้จริง (n 360)
	α	α
องค์ประกอบที่ 1: ความยึดมั่นผูกพันต่องาน	$\alpha=0.899$	$\alpha=0.904$
— ข้อ 1	0.578	0.608
— ข้อ 2	0.717	0.681
— ข้อ 3	0.756	0.698
— ข้อ 4	0.657	0.668
— ข้อ 5	0.655	0.627
— ข้อ 6	0.605	0.554
— ข้อ 7	0.642	0.637
— ข้อ 8	0.713	0.703
— ข้อ 9	0.613	0.596
องค์ประกอบที่ 2: ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	$\alpha=0.812$	$\alpha=0.849$
— ข้อ 10	0.694	0.616
— ข้อ 11	0.699	0.742
— ข้อ 12	0.303	0.347
— ข้อ 13	0.681	0.633
— ข้อ 14	0.625	0.598
— ข้อ 15	0.611	0.650
— ข้อ 16	0.543	0.668
ค่า Cronbach 's coefficient alpha	$\alpha=0.917$	$\alpha=0.916$

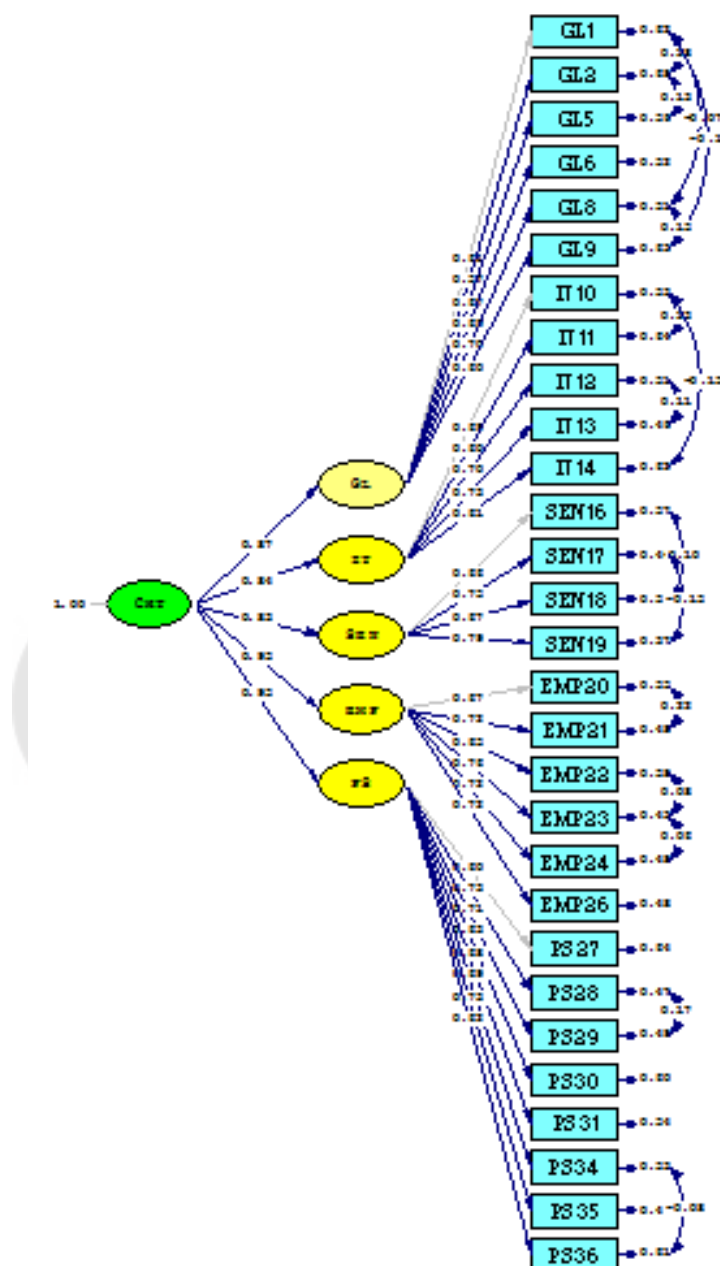
ตาราง 4 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected Item-Total Correlation) และค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับ และรายองค์ประกอบของแบบวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อคำถาม	ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามรายข้อ กับคะแนนรวม	
	ฉบับทดลองใช้ (n 92)	ฉบับใช้จริง (n 360)
	$\alpha=0.855$	$\alpha=0.879$
องค์ประกอบที่ 1: ด้านปริมาณงาน		
— ข้อ 1	0.676	0.684
— ข้อ 2	0.725	0.709
— ข้อ 3	0.688	0.723
องค์ประกอบที่ 2: ด้านคุณภาพ	$\alpha=0.873$	$\alpha=0.897$
— ข้อ 4	0.443	0.665
— ข้อ 5	0.561	0.687
— ข้อ 6	0.708	0.701
— ข้อ 7	0.678	0.683
— ข้อ 8	0.722	0.675
— ข้อ 9	0.620	0.687
— ข้อ 10	0.661	0.734
องค์ประกอบที่ 3: ด้านการใช้ทรัพยากร	$\alpha=0.901$	$\alpha=0.917$
— ข้อ 11	0.568	0.711
— ข้อ 12	0.574	0.662
— ข้อ 13	0.545	0.731
— ข้อ 14	0.501	0.728
ค่า Cronbach 's coefficient alpha	$\alpha=0.911$	$\alpha=0.939$



ภาคผนวก ค
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการวัดคุณลักษณะคนคุณภาพ



Chi-square=607.9, df=35, P-value= 0.00000, RMSEA=0.044

ภาพประกอบ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการวัดคุณลักษณะคนคุณภาพ

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน รูปแบบการวัดคุณลักษณะคนคุณภาพ (CHT)

องค์ประกอบที่ 1: กรอบความคิดเชิงสากล (GL)		องค์ประกอบที่ 2: ความสามารถในการทำงานกับข้อมูลและทักษะด้านเทคโนโลยี (IT)	
ข้อคำถาม	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์	ข้อคำถาม	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์
	องค์ประกอบ (Factor loading)		องค์ประกอบ (Factor loading)
ข้อ 1	0.61 ดี (ค่อนข้างดีมาก)	ข้อ 10	0.69 ดีมาก (ค่อนข้างดีเยี่ยม)
ข้อ 2	0.57 ดี	ข้อ 11	0.60 ดีมาก
ข้อ 5	0.68 ดีมาก (ค่อนข้างดีเยี่ยม)	ข้อ 12	0.70 ดีมาก (ค่อนข้างดีเยี่ยม)
ข้อ 6	0.69 ดีมาก (ค่อนข้างดีเยี่ยม)	ข้อ 13	0.73 ดีเยี่ยม
ข้อ 8	0.70 ดีมาก (ค่อนข้างดีเยี่ยม)	ข้อ 14	0.61 ดี (ค่อนข้างดีมาก)
ข้อ 9	0.60 ดี (ค่อนข้างดีมาก)		
ข้อที่ตัดออกคือ ข้อ 3, 4 และ 7		ข้อที่ตัดออกคือ ข้อ 15	
องค์ประกอบที่ 3: การไวต่อปัญหา และการแก้ปัญหาซับซ้อนได้ (SEN)		องค์ประกอบที่ 4: การเป็นผู้ประกอบการ (EMP)	
ข้อคำถาม	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์	ข้อคำถาม	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์
	องค์ประกอบ (Factor loading)		องค์ประกอบ (Factor loading)
ข้อ 16	0.66 ดีมาก	ข้อ 20	0.67 ดีมาก
ข้อ 17	0.75 ดีเยี่ยม	ข้อ 21	0.72 ดีเยี่ยม
ข้อ 18	0.67 ดีมาก	ข้อ 22	0.65 ดีมาก
ข้อ 19	0.79 ดีเยี่ยม	ข้อ 23	0.76 ดีเยี่ยม
		ข้อ 24	0.72 ดีเยี่ยม
		ข้อ 26	0.72 ดีเยี่ยม
ข้อที่ตัดออก ไม่มี		ข้อที่ตัดออกคือ ข้อ 25	

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 5: ทักษะด้านนคนและสังคม (PS)

ข้อคำถาม คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor loading)

ข้อ 27 0.60 ดี (ค่อนข้างดีมาก)

ข้อ 28 0.73 ดีเยี่ยม

ข้อ 29 0.71 ดีเยี่ยม

ข้อ 30 0.63 ดีมาก

ข้อ 31 0.68 ดีมาก

ข้อ 34 0.69 ดีมาก

ข้อ 35 0.73 ดีเยี่ยม

ข้อ 36 0.62 ดี (ค่อนข้างดีมาก)

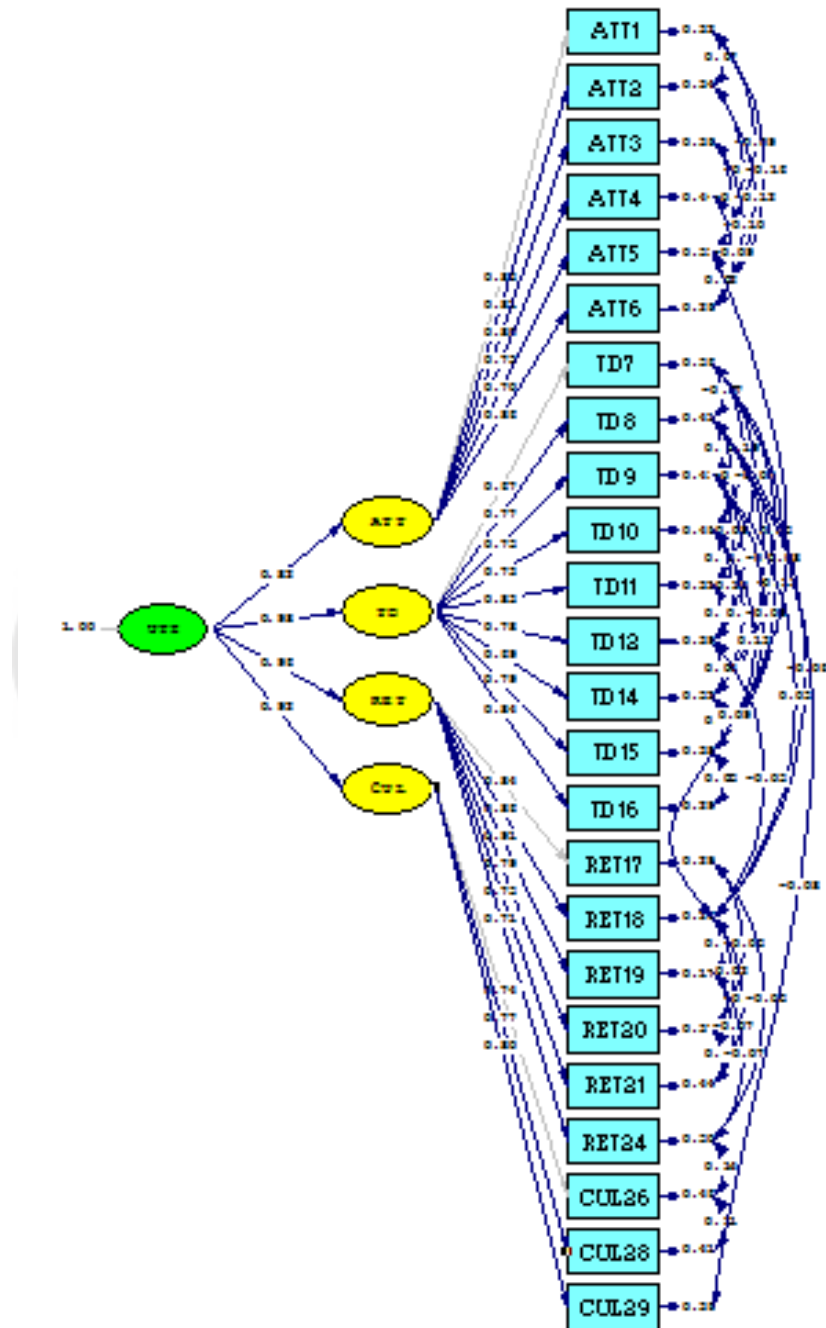
ข้อที่ตัดออกคือ ข้อ 32 และ 33

$\chi^2 = 607.96$, $df = 357$, $P = 0.000$, $RMSEA = 0.044$, $SRMR = 0.043$,

$GFI = 0.90$, $CFI = 0.99$, $NFI = 0.97$

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการวัดการนำคุณภาพไปใช้ประโยชน์



Chi-square=502.62, df=204, P-value=0.00000, RMSEA=0.064

ภาพประกอบ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการวัดการนำคุณภาพไปใช้ประโยชน์

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน รูปแบบการวัดการนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ (UTI)

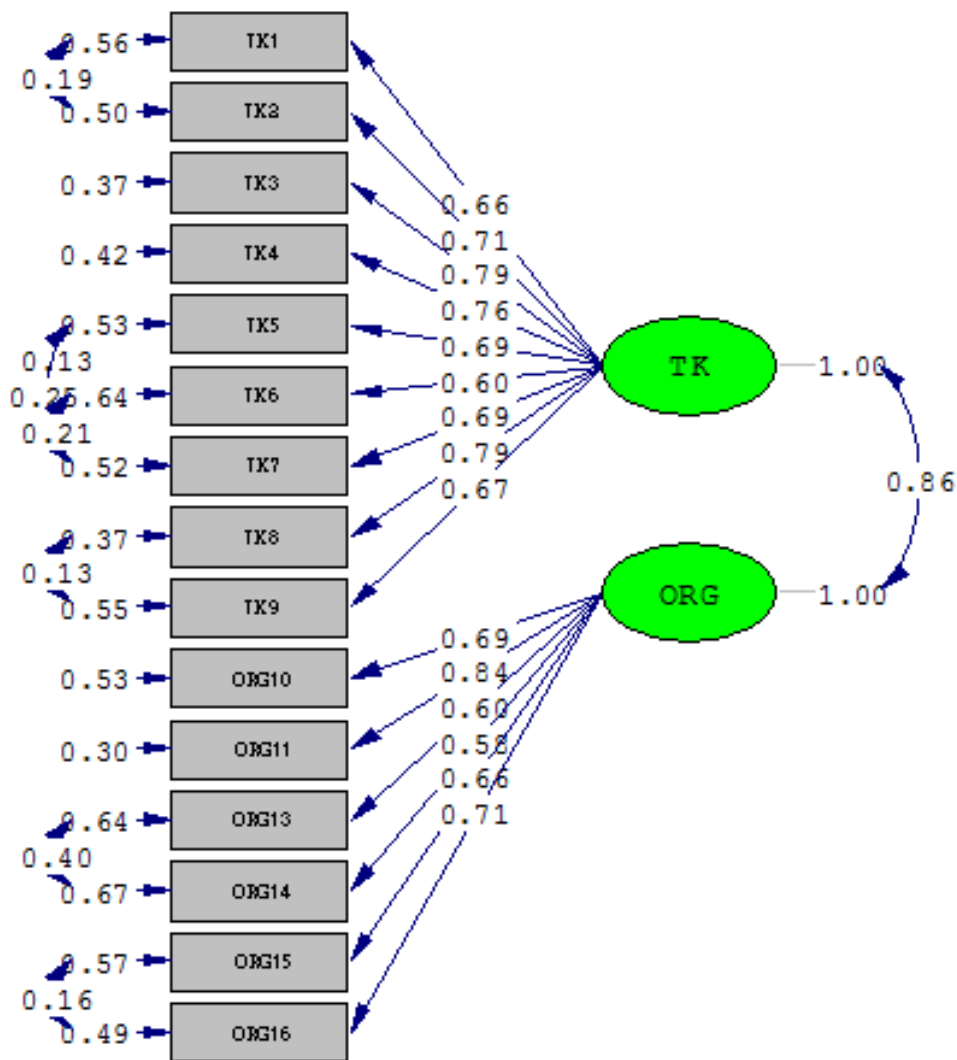
องค์ประกอบที่ 1: การค้นหาและการดึงดูดคน คุณภาพ (ATT)		องค์ประกอบที่ 2: การฝึกอบรมและการพัฒนา (TD)	
ข้อคำถาม	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ (Factor loading)	ข้อคำถาม	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ (Factor loading)
ข้อ 1	0.83 ดีเยี่ยม	ข้อ 7	0.67 ดีมาก (ค่อนข้างดีเยี่ยม)
ข้อ 2	0.81 ดีเยี่ยม	ข้อ 8	0.77 ดีเยี่ยม
ข้อ 3	0.80 ดีเยี่ยม	ข้อ 9	0.75 ดีเยี่ยม
ข้อ 4	0.75 ดีเยี่ยม	ข้อ 10	0.73 ดีเยี่ยม
ข้อ 5	0.70 ดีมาก (ค่อนข้างดีเยี่ยม)	ข้อ 11	0.83 ดีเยี่ยม
ข้อ 6	0.86 ดีเยี่ยม	ข้อ 12	0.78 ดีเยี่ยม
		ข้อ 14	0.69 ดีมาก (ค่อนข้างดีเยี่ยม)
		ข้อ 15	0.79 ดีเยี่ยม
		ข้อ 16	0.84 ดีเยี่ยม
ข้อที่ตัดออก	ไม่มี	ข้อที่ตัดออกคือ	ข้อ 13
องค์ประกอบที่ 3: การดำรงรักษาคนคุณภาพ (RET)		องค์ประกอบที่ 4: การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อหล่อหลอมคนคุณภาพในที่ทำงาน (CUL)	
ข้อคำถาม	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ (Factor loading)	ข้อคำถาม	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ (Factor loading)
ข้อ 17	0.84 ดีเยี่ยม	ข้อ 26	0.74 ดีเยี่ยม
ข้อ 18	0.86 ดีเยี่ยม	ข้อ 28	0.77 ดีเยี่ยม
ข้อ 19	0.91 ดีเยี่ยม	ข้อ 29	0.80 ดีเยี่ยม
ข้อ 20	0.79 ดีเยี่ยม		
ข้อ 21	0.75 ดีเยี่ยม		
ข้อ 24	0.71 ดีเยี่ยม		
ตัดออกคือ	ข้อ 22 และ 23	ตัดออกคือ	ข้อ 25 และ 27

$\chi^2 = 502.62$, $df = 204$, $P = 0.000$, $RMSEA = 0.064$, $SRMR = 0.034$,

$GFI = 0.90$, $CFI = 0.99$, $NFI = 0.98$

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการวัดการยึดมั่นผูกพันของพนักงาน



Chi-square= 224.80, df= 82, P-value= 0.00000 , RMSEA=0.070

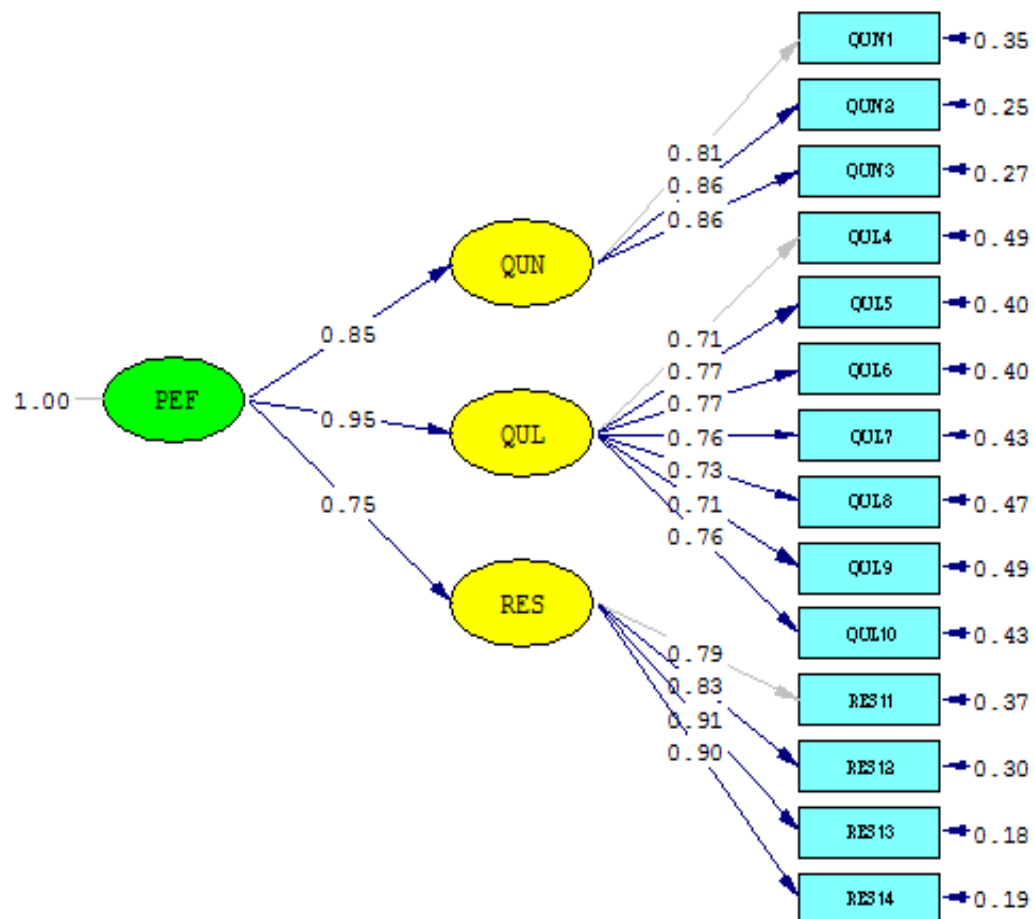
ภาพประกอบ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการวัดการยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน รูปแบบการวัดการยึดมั่นผูกพัน
ของพนักงาน (ENG)

องค์ประกอบที่ 1: ความยึดมั่นผูกพันต่องาน (TK)		องค์ประกอบที่ 2: ความยึดมั่นผูกพัน ต่อองค์กร (ORG)	
ข้อคำถาม	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ (Factor loading)	ข้อคำถาม	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์ องค์ประกอบ (Factor loading)
ข้อ 1	0.66 ดีมาก	ข้อ 10	0.69 ดีมาก (ค่อนข้างดีเยี่ยม)
ข้อ 2	0.71 ดีเยี่ยม	ข้อ 11	0.84 ดีมาก
ข้อ 3	0.79 ดีเยี่ยม	ข้อ 13	0.60 ดี
ข้อ 4	0.76 ดีเยี่ยม	ข้อ 14	0.58 ดี
ข้อ 5	0.69 ดีมาก (ค่อนข้างดีเยี่ยม)	ข้อ 15	0.66 ดีมาก
ข้อ 6	0.60 ดี (ค่อนข้างดีมาก)	ข้อ 16	0.71 ดีเยี่ยม
ข้อ 7	0.69 ดีมาก (ค่อนข้างดีเยี่ยม)		
ข้อ 8	0.79 ดีเยี่ยม		
ข้อ 9	0.67 ดีมาก (ค่อนข้างดีเยี่ยม)		
ข้อที่ตัดออก	ไม่มี	ข้อที่ตัดออกคือ	ข้อ 12
$\chi^2 = 224.80$, $df = 82$, $P = 0.000$, $RMSEA = 0.070$, $SRMR = 0.048$, $GFI = 0.92$, $CFI = 0.98$, $NFI = 0.97$			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน



$$\chi^2 = 208.13, df=74, P=0.00000, RMSEA=0.075$$

ภาพประกอบ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน รูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน (PEF)

องค์ประกอบที่ 1: ด้านปริมาณงาน (QUN)		องค์ประกอบที่ 2: ด้านคุณภาพ (QUL)	
ข้อคำถาม	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์	ข้อคำถาม	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์
องค์ประกอบ (Factor loading)		องค์ประกอบ (Factor loading)	
ข้อ 1	0.81 ดีเยี่ยม	ข้อ 4	0.71 ดีเยี่ยม
ข้อ 2	0.86 ดีเยี่ยม	ข้อ 5	0.77 ดีเยี่ยม
ข้อ 3	0.86 ดีเยี่ยม	ข้อ 6	0.77 ดีเยี่ยม
		ข้อ 7	0.76 ดีเยี่ยม
		ข้อ 8	0.73 ดีเยี่ยม
		ข้อ 9	0.71 ดีเยี่ยม
		ข้อ 10	0.76 ดีเยี่ยม
องค์ประกอบที่ 3: ด้านการใช้ทรัพยากร (RES)			
ข้อคำถาม	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor loading)		
ข้อ 11	0.79	ดีเยี่ยม	
ข้อ 12	0.83	ดีเยี่ยม	
ข้อ 13	0.91	ดีเยี่ยม	
ข้อ 14	0.90	ดีเยี่ยม	
$\chi^2 = 208.13$, $df = 74$, $P = 0.000$, $RMSEA = 0.075$, $SRMR = 0.046$, $GFI = 0.92$, $CFI = 0.99$, $NFI = 0.98$			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ภาคผนวก ง

หนังสือยืนยันการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



MF4Version1:15/7/2556

ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย
เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและยินยอม

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC- 157/61E

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจาก คณะกรรมการสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและ ข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

ชื่อโครงการวิจัยเรื่อง: คุณลักษณะของคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ และการพัฒนารูปแบบ ความสัมพันธ์เชิง สาเหตุของความยืดหยุ่นของพนักงาน และผลการปฏิบัติงาน ของคนคุณภาพในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

ชื่อผู้วิจัยหลัก: นางสาวยุวดี จันทะศิริ

สังกัด: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- เอกสารที่รับรอง:**
1. แบบเสนอโครงการวิจัย
 2. โครงร่างการวิจัย
 3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย
 4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

เอกสารที่พิจารณาทบทวน

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. แบบเสนอโครงการวิจัย | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 20 มิ.ย. 2561 |
| 2. โครงร่างการวิจัย | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 20 มิ.ย. 2561 |
| 3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 20 มิ.ย. 2561 |
| 4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย | ฉบับที่ 2 วัน/เดือน/ปี 20 มิ.ย. 2561 |

(ลงชื่อ).....
 (นายปิยชาติ บุญเพ็ญ)

กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรศรี เตชะปัญญา)

รองประธานคณะกรรมการฯ รักษาการแทน
 ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/E-157/2561

วันที่ให้การรับรอง : 28/06/2561

วันหมดอายุใบรับรอง : 28/06/2562





ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย
เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและใบยินยอม

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC-157/2561E (ต่อใบรับรองครั้งที่ 1)

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจาก คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและ ข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

ชื่อโครงการวิจัยเรื่อง: คุณลักษณะของคนคุณภาพ การนำคนคุณภาพไปใช้ประโยชน์ และการพัฒนารูปแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของคนคุณภาพ ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแปรรูปในภาคใต้

ชื่อผู้วิจัยหลัก: นางสาวบุวดี จันทะศิริ

สังกัด: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เอกสารที่รับรอง: รายงานความก้าวหน้าของการวิจัย

ข้อเสนอแนะ: -

เอกสารที่พิจารณาพบทวน:

รายงานความก้าวหน้าของการวิจัย

(ลงชื่อ).....

(นายปิยชาติ บุญเพ็ญ)

กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

(ลงชื่อ).....

(แพทย์หญิงสุรพร กัทธสุวรรณ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/E-157/2561

วันที่ให้การรับรอง : 29/06/2562

วันหมดอายุใบรับรอง : 28/06/2563



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ยุวดี จันทะศิริ
วัน เดือน ปี เกิด	19 ตุลาคม 2518
สถานที่เกิด	สงขลา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2540 ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยาและการแนะแนว (เกียรตินิยมอันดับสอง) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2544 วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาล (แผน ก) คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2563 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	544/5 ถนน ไซยศรี อำเภอกวนเนียง จังหวัดสงขลา รหัสไปรษณีย์ 90220
รางวัลที่ได้รับ	โครงการปริญญาเอกกาญจนาภิเษก (คปก.) สำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สทว.)