



# DEVELOPMENT OF TALENT MANAGEMENT ACTIVITY AFFECTING THE LOYALTY OF PRIVATE UNIVERSITY INSTRUCTORS IN BENJAMITRA NETWORK

Warunee Milinthapunya<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Business Administration, Thonburi University

## ABSTRACT

The purpose of this research was to develop a model of causal relationship of talent management activities, which influenced the organizational loyalty of private university instructors in the BENJAMITRA Network. Stratified random sampling was used to obtain target population and sample size which consisted of 280 private university instructors in the BENJAMITRA Network. The results showed the most important aspects of the talent management activities was talent screening. The second was the development of high potential employees and engagement in organizational. Variations of activities in the management of the talents were 84.20%, 81.70% and 70.60%, respectively. With regard to organizational loyalty, the most important aspect was year duration of work. The variance of organizational loyalty was 74.30%, 68.70% and 56.20%, respectively, followed by the reliability of organizational performance and the performance potential at work. Lastly, the developed causal relationship model of the talent management activities, which influenced the organizational loyalty of private university instructors in the BENJAMITRA Network significantly fits the empirical data.

**Keyword :** Talent management activities, loyalty, private university instructors in BENJAMITRA Network

---

\*Author e-mail address : warunee\_lm@thonburi-u.ac.th

## การพัฒนากิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความภักดีต่อองค์กร ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร

วารุณี มิลินทปัญญญา<sup>1</sup>

<sup>1</sup>อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่ง ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร จำนวน 280 คน ใช้การเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ผลการวิจัยปรากฏว่า กิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งในด้านที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ด้านการสรรหาคนเก่ง รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาพนักงานที่ศักยภาพสูงและด้านความผูกพันต่อองค์กร แต่ละด้านสามารถอธิบายความผันแปรของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งได้ 84.20 % 81.70 % และ 70.60 % ตามลำดับ สำหรับด้านความภักดีต่อองค์กรในด้านที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การทำงานอยู่ในองค์กรระยะยาว รองลงมาเป็นด้านความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานในองค์กรและศักยภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยแต่ละด้านสามารถอธิบายความผันแปรของความภักดีต่อองค์กรได้ 74.30 % 68.70 % และ 56.20 % ตามลำดับ และ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตรที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**คำสำคัญ :** กิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่ง, ความภักดีต่อองค์กร, อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกลุ่มเครือข่ายเบญจมิตรเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกลุ่มเครือข่ายเบญจมิตร ได้รับการก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2554 ภายใต้ชื่อ “เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเบญจมิตร” เป็นการรวมกลุ่มเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของมหาวิทยาลัย/วิทยาลัย จำนวน 5 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย มหาวิทยาลัยชนบุรี มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ วิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก วิทยาลัยราชพฤกษ์ ต่อมา มีมหาวิทยาลัย ฟ้าอีสเทอร์น วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง และมหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่ เข้าร่วมเป็นสมาชิกอีก 3 แห่ง รวมสมาชิกของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกลุ่มเครือข่ายเบญจมิตร ในปัจจุบันมี จำนวน 8 แห่ง โดยตกลงทำความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ที่เป็นการกิจของสถาบันอุดมศึกษาด้วยกัน ดังนี้ 1) ด้านวิชาการและบริการวิชาการ 2) ด้านการวิจัยและการเผยแพร่ผลงานวิจัย 3) ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา 4) ด้านการพัฒนาบุคลากรและการแลกเปลี่ยนบุคลากร 5) ด้านกิจการนักศึกษา และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 6) ด้านการจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง และห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์

จากการตกลงทำความร่วมมือดังกล่าวด้านการพัฒนาบุคลากรและการแลกเปลี่ยนบุคลากรเป็นด้านหนึ่ง ที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกลุ่มเครือข่ายเบญจมิตรให้ความสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในการก้าวสู่ระดับอาเซียน องค์กรต่าง ๆ มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในตลาดจึงต้องมีการปรับตัวการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูง หรือการบริหารจัดการคนเก่ง จึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ

สำหรับการแข่งขันขององค์กรต่าง ๆ เมื่อสรรหามนุคลากรคนเก่งเข้ามาในองค์กรแล้ว องค์กรต้องบริหารจัดการเพื่อให้คนเก่งอยู่กับองค์กรและทำงานให้กับองค์กรได้ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงที่สุดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ ชีระวัฒน์ จันทิก, 2558)

สำหรับคุณลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ ของคนเก่งซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าองค์กรจะมีผลงานที่มีคุณภาพความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่เกิดจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งองค์กรอื่นไม่มี คุณลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ 1. ความรู้ (Knowledge) การมีความรู้ในเนื้อหาสาระเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอย่างแม่นยำรวมทั้งความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง 2. ทักษะ (Skills) ความสามารถในการปรับประยุกต์ความรู้มาใช้ในการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์รวมถึงทักษะในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองรวมทั้งพัฒนาเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง 3. บุคลิกภาพ (Personality) ความสามารถในการปรับตัวสามารถแสดงพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นตัวของตัวเองรวมทั้งการมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน 4. การปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal) การแสดงปฏิริยาตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวตลอดช่วงเวลาการปฏิบัติงาน (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2554)

นอกจากคุณลักษณะพื้นฐานของคนเก่ง กิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งเป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหารคนเก่งโดย The Association for Talent Development (ASTD) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกิจกรรมบริหารคนเก่งมี 5 ด้าน คือ 1. การบริหารผลงานมีความสำคัญ 63.70 % 2. การเรียนรู้ฝึกอบรมมีความสำคัญ 61.70 %

3. การพัฒนาผู้บริหารมีความสำคัญ 59.10 % 4. การพัฒนาพนักงานที่ศักยภาพสูงมีความสำคัญ 52.80 % และ 5. การสรรหามีความสำคัญ 43.20 % (สุกัญญา รัศมิชธรรมโชติ, 2554) จากกิจกรรมดังกล่าวส่งผลให้คนเก่งมีความผูกพันต่อองค์กร และสมรรถนะในการพัฒนาไปสู่ความเชี่ยวชาญ (Competency) เป็นวิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมโดยองค์กรหลายแห่งได้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำสมรรถนะไปกำหนดเป็นคุณลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารงานได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติได้อย่างแท้จริงซึ่งเป็นประโยชน์กับตัวคนเก่งเองทำให้คนเก่งมีความผูกพันกับองค์กรและส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรต่อไป(คูสิต ขาวเหลือ,2554) การรักษาคคนเก่งให้อยู่ในองค์กร และมีความภักดีต่อ(องค์กร สุภาพรณั ประสงค์ทัน ,2558)

เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนนั้นสามารถเชื่อมโยงตอบสนองต่อเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรได้ (สุกัญญา รัศมิชธรรม โชติ,2554: Desai, Majumda & Prabhu ,2010) ซึ่งส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรเพื่อให้คนเก่งมีความภักดีต่อองค์กรซึ่งส่งผลต่อการเสริมสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นในยุคของการแข่งขันทางธุรกิจนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร การบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่มีความสำคัญกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญอย่างเป็นระบบซึ่งจะมีส่วนช่วยหลาย ๆ ด้านในการทำให้้องค์การมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนส่งผลให้้องค์การได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ผู้วิจัยจึงได้

พัฒนากิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร

### สมมติฐานของการวิจัย

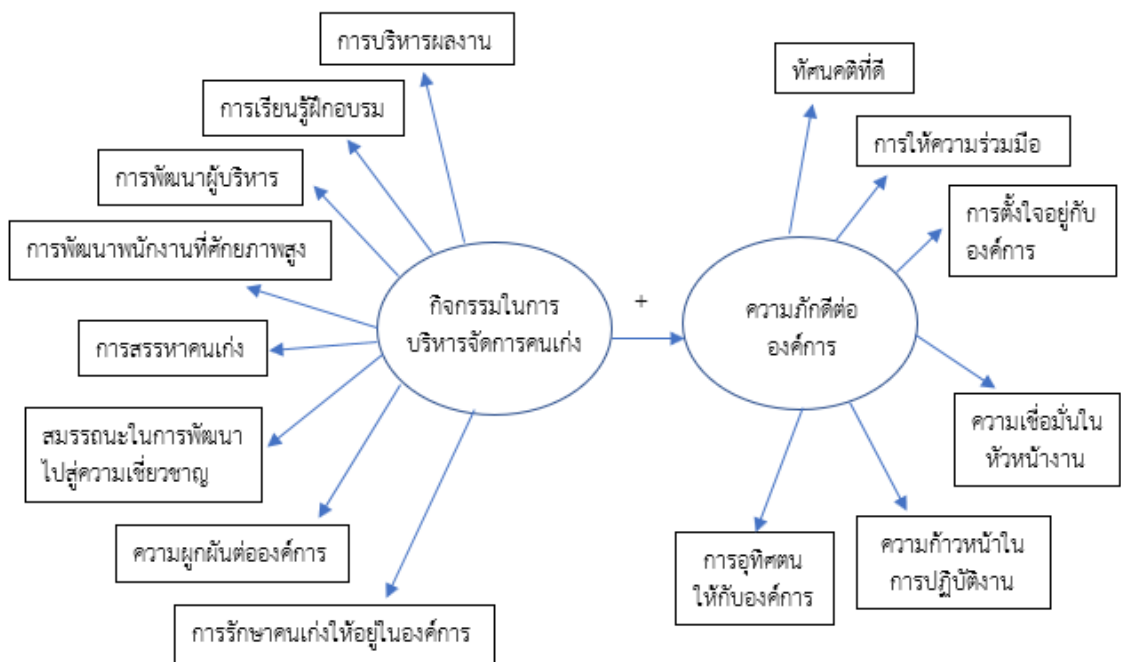
โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตรที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### กรอบแนวคิดการวิจัย

กิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งโดย The Association for Talent Development (ASTD) มี 5 ด้าน คือ 1. การบริหารผลงาน 2. การเรียนรู้ฝึกอบรม 3. การพัฒนาผู้บริหาร 4. การพัฒนาพนักงานที่ศักยภาพสูง และ 5. การสรรหาคคนเก่ง (สุกัญญา รัศมิชธรรมโชติ ,2554) นอกจากนี้มีความผูกพันต่อองค์กร และสมรรถนะในการพัฒนาไปสู่ความเชี่ยวชาญ (Competency) เป็นวิธีหนึ่งที่มีความนิยมโดยองค์กรหลายแห่งได้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำสมรรถนะไปกำหนดเป็นคุณลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารงานได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติได้อย่างแท้จริงซึ่งเป็นประโยชน์กับตัวคนเก่งเองทำให้คนเก่งมีความผูกพันกับองค์กรและส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรต่อไป (คูสิต ขาวเหลือง,2554) การรักษาคณะให้อยู่ในองค์กรและมีความภักดีต่อ (องค์กร สุภภรณ์ ประสงค์ทัน,2558) ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) เป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรภายในองค์กรให้มีระดับความเป็นเจ้าของหรือความมีส่วนร่วมในองค์กรให้สูงขึ้น (Chandani, Mehta, Mall & Khokhar ,2016) การรักษาคณะให้อยู่ในองค์กร (Retaining) เป็นการรักษานักวิชาการที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร คือ การดำเนินกิจกรรมการสนับสนุนเพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มี

ความสามารถสูงเหล่านี้ทุ่มเทและสร้าง ผลงานที่ดีที่สุดให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นการรักษานักวิชาการที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ การจ่ายค่าตอบแทนจึงเป็นปัจจัยที่ดึงดูด (Attract) ให้พนักงานคนเก่งเข้ามาร่วมงานกับองค์กร และเป็นปัจจัยที่จูงใจและรักษาให้พนักงานคนเก่งอยู่กับองค์กรต่อไป (Motivate and Retain) องค์กรและพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนนั้น สามารถเชื่อมโยงตอบสนองต่อเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรได้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ ,2554) : Desai, Majumda & Prabhu ,2010) ซึ่งส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร สามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีการดำเนินการวิจัย

**ประชากร** คือ อาจารย์ที่สอนในมหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร จำนวน 1,215 คน ที่มีอายุงานตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป ประกอบด้วย อาจารย์ มหาวิทยาลัยธนบุรี 276 คน มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ 197 คน มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ 96 คน วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก 134 คน มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ 143 คน มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น 107 คน วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง 57 คน และ มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่ 205 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** คือ อาจารย์ที่สอนในมหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตรที่มีอายุงาน ตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป จำนวน 280 คน การคำนวณขนาดตัวอย่างใช้ 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ตัวแปรสังเกตได้มี 14 ตัว (Schumacker & Lomax, 2010, p.42) ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ แบ่งตามสัดส่วนประชากร โดยมหาวิทยาลัยธนบุรี มีสัดส่วน 0.23 จำนวน 64 คน มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ มีสัดส่วน 0.16 จำนวน 45 คน มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ มีสัดส่วน 0.08 จำนวน 22 คน วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก มีสัดส่วน 0.11 จำนวน 31 คน มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ มีสัดส่วน 0.12 จำนวน 34 คน มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น มีสัดส่วน 0.09 จำนวน 25 คน วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง มีสัดส่วน 0.05 จำนวน 14 คน และ มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่ มีสัดส่วน 0.16 จำนวน 45 คน

### วิธีการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ ทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่ง กิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่ง สมรรถนะในการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ ความผูกพันต่อองค์กร การรักษาคณเฑาะ์ให้อยู่ในองค์กร และความภักดีต่อองค์กรตรวจสอบดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาเป็นรายข้อ (Item-Content Validity

Index: I-CVI) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เณฑ์ค่าความตรงเชิงเนื้อหารายข้อ (I-CVI) มีค่าตั้งแต่ .80 ขึ้นไป Polit & Beck (2006) ผลการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหารายข้อ (I-CVI) ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ การทดลองใช้เครื่องมือได้ดำเนินการแจกแบบสอบถาม จำนวน 40 ชุด หาค่าความเที่ยง (Reliability) ปรากฏว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเที่ยงเป็น 0.924 ซึ่งให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าทุกด้านข้อคำถามสามารถนำไปใช้ได้ Fisher & Corcoran (1994) โดยค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.580 – 0.961

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการทำหนังสือถึงมหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร จำนวน 8 มหาวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม โดยดำเนินการเก็บตามสัดส่วนขนาดตัวอย่างที่คำนวณและแจกแบบสอบถามเพื่อกันแบบสอบถามเสียมหาวิทยาลัยละ 10 % โดยเก็บข้อมูลในช่วงเดือนตุลาคม - ธันวาคม 2560 ดำเนินการตรวจเช็คแบบสอบถามเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่ตอบครบสมบูรณ์ จำนวน 280 ชุด โดยแบบสอบถามที่สมบูรณ์ได้จาก มหาวิทยาลัยธนบุรี จำนวน 64 ชุด มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ จำนวน 45 ชุด มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ จำนวน 22 ชุด วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก จำนวน 31 ชุด มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ จำนวน 34 ชุด มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จำนวน 25 ชุด วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง จำนวน 14 ชุด และ มหาวิทยาลัยนอร์ทเชียงใหม่ จำนวน 45 ชุด รวมทั้งหมด 280 ชุด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และวิเคราะห์ข้อมูลในการอนุมานทางสถิติโดยใช้สถิติโมเดล

สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

### ผลการศึกษาวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ภาพรวมอาจารย์ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 61.79 สำหรับอาจารย์ที่เป็นเพศชาย จำนวน 107 คน คิดเป็น ร้อยละ 38.21 สำหรับสัดส่วนของอาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ มหาวิทยาลัยธนบุรี จำนวน 64 คน คิดเป็น ร้อยละ 22.86 รองลงมาเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยธนอร์ทกรุงเทพและมหาวิทยาลัยธนอร์ทเชียงใหม่ จำนวน 45 คน เท่ากัน คิดเป็น ร้อยละ 16.07 อาจารย์ส่วนมากมีอายุ 30 – 39 ปี จำนวน 127 คน คิดเป็น ร้อยละ 45.36 รองลงมาคืออายุ 40 – 49 ปีและต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 84 คน และ จำนวน 28 คน คิดเป็น ร้อยละ 30.00 และ 10.00 ตามลำดับ อาจารย์ส่วนมากมีระดับการศึกษาสูงสุดคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 233 คน คิดเป็น ร้อยละ 83.21 สำหรับ

อาจารย์ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาเอก จำนวน 47 คน คิดเป็น ร้อยละ 16.79 อาจารย์ส่วนมากมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์ จำนวน 244 คน คิดเป็น ร้อยละ 87.15 รองลงมาคือมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์ จำนวน 24 คน และ จำนวน 10 คน คิดเป็น ร้อยละ 8.57 และ ร้อยละ 3.57

ตามลำดับ อาจารย์ส่วนมากมีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 93 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.21 รองลงมาคือมีประสบการณ์ในการทำงาน 6 – 9 ปี และ 3 – 5 ปี จำนวน 70 คน และ จำนวน 59 คน คิดเป็น ร้อยละ 25.00 และ ร้อยละ 21.08 ตามลำดับ อาจารย์ส่วนมากอยู่ในสายการสอน จำนวน 244 คน คิดเป็น ร้อยละ 87.14 รองลงมาคืออยู่ในสายบริหาร จำนวน 36 คน คิดเป็น ร้อยละ 12.86 คณะที่เป็นต้นสังกัด อาจารย์ส่วนมากที่ตอบแบบสอบถามอยู่ในกลุ่มสายสังคมศาสตร์ จำนวน 190 คน คิดเป็น ร้อยละ 67.86 สำหรับอาจารย์ที่อยู่กลุ่มสายวิทยาศาสตร์ จำนวน 90 คน คิดเป็น ร้อยละ 32.14 รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 1

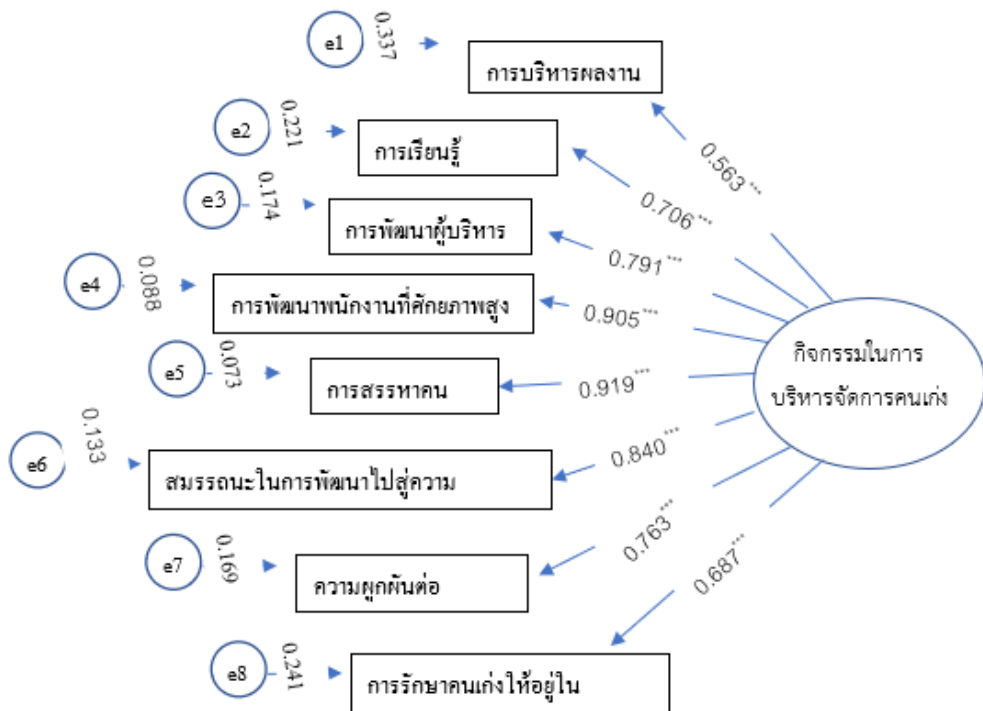


ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม ความถี่ และ ร้อยละ (n=280)

ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	107	38.21
หญิง	173	61.79
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	28	10.00
30 - 39 ปี	127	45.36
40-49 ปี	84	30.00
50-59 ปี	25	8.93
60 ปี ขึ้นไป	16	5.71
<b>3. ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาโท	233	83.21
ปริญญาเอก	47	16.79
<b>4. ตำแหน่งทางวิชาการ</b>		
อาจารย์	244	87.15
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	24	8.57
รองศาสตราจารย์	10	3.57
ศาสตราจารย์	2	0.71
<b>5. ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 3 ปี	58	20.71
3 - 5 ปี	59	21.08
6 - 9 ปี	70	25.00
10 ปี ขึ้นไป	93	33.21
<b>6. กลุ่มวิชาที่สอน</b>		
กลุ่มสายวิทยาศาสตร์	90	32.14
กลุ่มสายสังคมศาสตร์	190	67.86

2. ผลการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลกระทบต่อความภาคภูมิใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน

ในเครือข่ายเบงจุมิตรแสดงผลการตรวจสอบโมเดลการวัดได้ ดังนี้ ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบงจุมิตร แสดงดังภาพที่ 2



$\chi^2 = 15.447, df=8, p\text{-value}=0.051, GFI=0.993, RMSEA=0.042$

ภาพที่ 2 การตรวจสอบโมเดลการวัดของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบงจุมิตร

ดัชนีการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าความสอดคล้อง/ กลมกลืนของ โมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit)

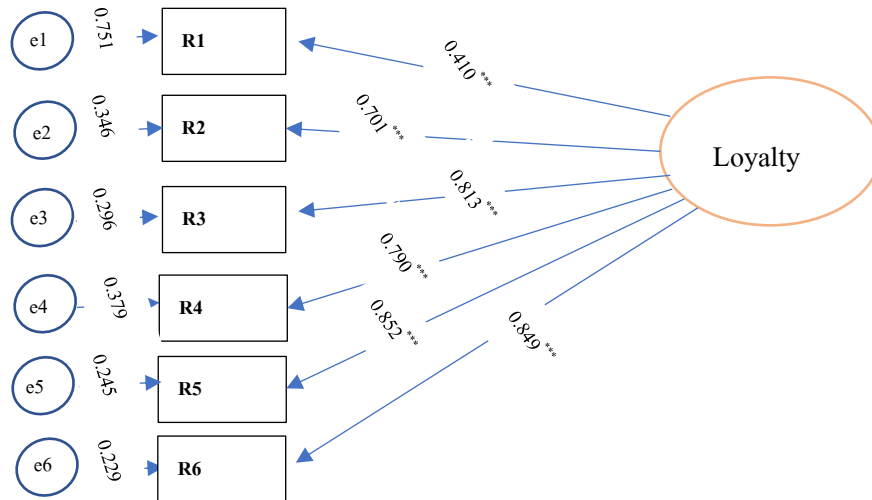
Goodness-of-fit Measure	Value	Acceptable Level
Chi-Square ( $\chi^2$ )	15.447	-
df	8	-
( $\chi^2$ )/df	1.931	< 2.00
p-value	0.051	> 0.05
CFI=0.998, GFI=0.993, AGFI=0.967		(มากกว่า 0.95)
RMR=0.008, RMSEA=0.042		(น้อยกว่า 0.05)

อ้างอิง : Schumacker & Lomax ( 2010, p.76)

จากตารางที่ 2 ซึ่งให้เห็นว่า Relative Chi-square ( $\chi^2 / df$ ) เป็น 1.931 มีค่าน้อยกว่า 2 และ ค่า p-value เป็น 0.051 (มากกว่า 0.05) ดัชนีวัดความสอดคล้อง (Comparative Fit Index: CFI) มีค่า 0.998 ดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness Fit Index: GFI) มีค่า 0.993 ดัชนีวัดความสอดคล้อง (adjusted goodness of fit index: AGFI) มีค่า 0.967 จากเกณฑ์ข้างต้นมีค่ามากกว่า 0.95 แสดงว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย (Mean Square Residual: RMR) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล 2 โมเดล มีค่า 0.008 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่า 0.042 ดัชนีทั้ง 2 ตัวนี้มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบโมเดลการวัดความภักดีองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร แสดงดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โมเดลการวัดความภักดีองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร

ดัชนีการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าความสอดคล้อง/ กลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit)

Goodness-of-fit Measure	Value	Acceptable Level
Chi-Square ( $\chi^2$ ) = 12.898, ( $\chi^2$ )/df = 1.843, <i>p-value</i> = 0.075		
CFI = 0.996, GFI = 0.992, AGFI = 0.976		(มากกว่า 0.95)
RMR = 0.011, RMSEA = 0.040		(น้อยกว่า 0.05)

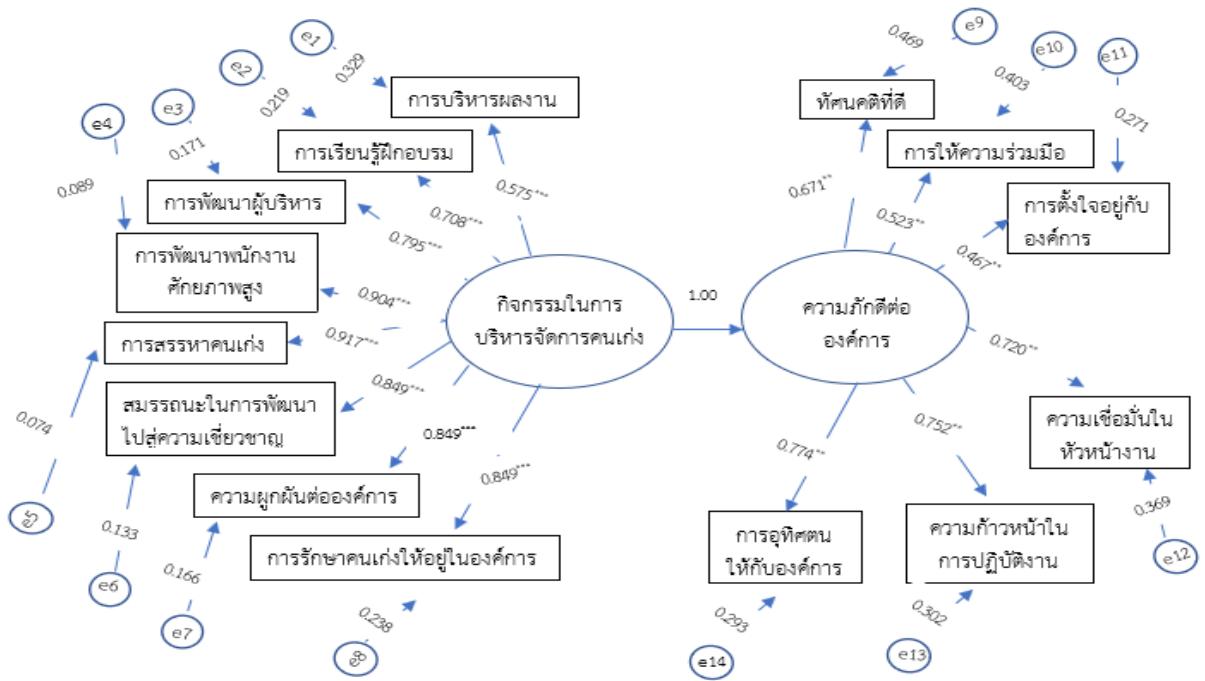
อ้างอิง: Schumacker & Lomax (2010, p.76)

จากตารางที่ 3 ซึ่งให้เห็นว่า Relative Chi-square ( $\chi^2 / df$ ) เป็น 1.843 มีค่าน้อยกว่า 2 และ ค่า *p-value* เป็น 0.075 (มากกว่า 0.05) ดัชนีวัดความสอดคล้อง (Comparative Fit Index: CFI) มีค่า 0.996 ดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness Fit Index: GFI) มีค่า 0.992 ดัชนีวัดความสอดคล้อง (adjusted goodness of fit index: AGFI) มีค่า 0.976 จากเกณฑ์ข้างต้นมีค่ามากกว่า 0.95

แสดงว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย (Mean Square Residual: RMR) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล 2 โมเดล มีค่า 0.011 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่าง โดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่า 0.040 ดัชนีทั้ง 2 ตัวนี้

มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ว่า ทุกดัชนีมีความเหมาะสมชี้ให้เห็นว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือ แบบวัดด้านความภักดีองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่าย

เบญจมิตรมีความเหมาะสมในการวัดด้านความภักดีองค์กร ผลการพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความภักดีองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร แสดงดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร

ดัชนีการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าความสอดคล้อง/ กลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit)

Goodness-of-fit Measure	Value	Acceptable Level
Chi-Square ( $\chi^2$ )	70.740	-
df	57	-
( $\chi^2$ )/df	1.241	< 2.00
p-value	0.104	> 0.05
CFI=0.997, GFI=0.981, AGFI=0.965	(มากกว่า 0.95)	
RMR=0.013, RMSEA=0.022	(น้อยกว่า 0.05)	

อ้างอิง: Schumacker & Lomax (2010, p.76)

จากตารางที่ 4 ซึ่งให้เห็นว่า Relative Chi-square ( $\chi^2 / df$ ) เป็น 1.241 มีค่าน้อยกว่า 2 และ ค่า p-value เป็น 0.104 (มากกว่า 0.05) ดัชนีวัดความสอดคล้อง (Comparative Fit Index: CFI) มีค่า 0.997 ดัชนีวัดความสอดคล้อง (Goodness Fit Index: GFI) มีค่า 0.981 ดัชนีวัดความสอดคล้อง (adjusted goodness of fit index: AGFI) มีค่า 0.965 จากเกณฑ์ข้างต้นมีค่ามากกว่า 0.95 แสดงว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย (Mean Square Residual: RMR) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล 2 โมเดล

มีค่า 0.013 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่า 0.022 ดัชนีทั้ง 2 ตัวนี้มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปได้ว่า ทุกดัชนีมีความเหมาะสมชี้ให้เห็นว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความภักดีองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตรที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 5 ตัวแปรแฝง ตัวแปรสังเกตได้ ค่ามาตรฐาน ค่าestimate, se, t และ  $R^2$ 

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่า มาตรฐาน	ค่า estimate	se	t	$R^2$
กิจกรรมในการ บริหารจัดการ คนเก่ง	1. การบริหารผลงาน	0.575	1.000			0.330
	2. การเรียนรู้ฝึกอบรม	0.708	1.167	0.069	16.964***	0.502
	3. การพัฒนาผู้บริหาร	0.795	1.345	0.085	15.739***	0.632
	4. การพัฒนาพนักงาน ศักยภาพสูง	0.904	1.564	0.108	14.529***	0.817
	5. การสรรหาคคนเก่ง	0.917	1.553	0.105	14.765***	0.842
กิจกรรมในการ บริหารจัดการ คนเก่ง	6. สมรรถนะในการพัฒนา ไปสู่ความเชี่ยวชาญ	0.840	1.402	0.097	14.510***	0.706
	7. ความผูกพันต่อองค์กร	0.768	1.212	0.092	13.205***	0.590
	8. การรักษาคคนเก่งให้อยู่ ในองค์กร	0.693	1.166	0.097	12.031***	0.481
ความภักดี องค์กร	1. ทัศนคติที่ดี	0.671	1.000			0.530
	2. การให้ความร่วมมือ	0.523	1.760	0.768	2.292**	0.562
	3. การตั้งใจอยู่กับองค์กร	0.467	1.593	0.817	1.950**	0.743
	4. ความเชื่อมั่นใน หัวหน้างาน	0.720	3.327	1.068	2.178**	0.475
	5. ความก้าวหน้าใน การปฏิบัติงาน	0.752	2.706	0.809	2.109**	0.492
	6. การอุทิศตนให้กับ องค์กร	0.774	5.007	2.184	2.293**	0.687

จากตารางที่ 5 กิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งในด้านที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ด้านการสรรหาคนเก่ง รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาพนักงานที่ศักยภาพสูงและด้านความผูกพันต่อองค์กร แต่ละด้านสามารถอธิบายความผันแปรของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งได้ 84.20 % 81.70 % และ 70.60 % ตามลำดับ สำหรับด้านความภักดีต่อองค์กร ในด้านที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การทำงานอยู่ในองค์กรระยะยาว รองลงมาเป็นด้านความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานในองค์กรและศักยภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยแต่ละด้านสามารถอธิบายความผันแปรของความภักดีต่อองค์กรได้ 74.30 % 68.70 % และ 56.20 % ตามลำดับ และ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### อภิปรายผลการวิจัย

สมมติฐาน โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตรที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัย ปรากฏว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตรที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือ แบบวัดที่พัฒนาขึ้นสามารถใช้ในการวัดกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตรได้และกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งในด้านที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ด้านการสรรหา

คนเก่ง รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาพนักงานที่ศักยภาพสูงและด้านความผูกพันต่อองค์กร แต่ละด้านสามารถอธิบายความผันแปรของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งได้ 84.20 % 81.70 % และ 70.60 % ตามลำดับ สำหรับด้านความภักดีต่อองค์กร ในด้านที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การทำงานอยู่ในองค์กรระยะยาว รองลงมาเป็นด้านความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานในองค์กรและศักยภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยแต่ละด้านสามารถอธิบายความผันแปรของความภักดีต่อองค์กรได้ 74.30 % 68.70 % และ 56.20 % ตามลำดับ สอดคล้องกับการศึกษาของ (สุกัญญา รัชมิธรรม โชติ, 2554 และ ดุสิต ขาวเหลือง , 2554) กล่าวถึง กิจกรรมบริหารคนเก่งมี 5 ด้าน คือ 1. การบริหารผลงานมีความสำคัญ 63.70 % 2. การเรียนรู้ฝึกอบรมมีความสำคัญ 61.70 % 3. การพัฒนาผู้บริหารมีความสำคัญ 59.10 % 4. การพัฒนาพนักงานที่ศักยภาพสูงมีความสำคัญ 52.80 % และ 5. การสรรหามีความสำคัญ 43.20 % และสมรรถนะในการพัฒนาไปสู่ความเชี่ยวชาญ (Competency) เป็นวิธีหนึ่งที่ได้รับค่านิยมโดยองค์กรหลายแห่งได้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำสมรรถนะไปกำหนดเป็นคุณลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารงานได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติได้อย่างแท้จริงซึ่งประโยชน์กับตัวคนเก่งเองทำให้คนเก่งมีความผูกพันกับองค์กรและส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรต่อไป ในการรักษาคคนเก่งให้อยู่ในองค์กรและมีความภักดีต่อ (องค์กร สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน, 2558) ความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) เป็นการเสริมสร้างให้บุคลากร



ภายในองค์กรให้มีระดับความเป็นเจ้าของหรือความมีส่วนร่วมในองค์กรให้สูงขึ้น (Chandani, Mehta, Mall & Khokhar ,2016) การรักษาคณะให้อยู่ในองค์กร (Retaining) เป็นการรักษานุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์กร คือ การดำเนินกิจกรรมการสนับสนุนเพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงเหล่านี้ทุ่มเทและสร้างผลงานที่ดีเลิศให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นการรักษานุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ การจ่ายค่าตอบแทนจึงเป็นปัจจัยที่ดึงดูด (Attract) ให้พนักงานคนเก่งเข้าร่วมงานกับองค์กร และเป็นปัจจัยที่จูงใจและรักษาให้พนักงานคนเก่งอยู่กับองค์กรต่อไป (Motivate and Retain) องค์กรและพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนนั้น สามารถเชื่อมโยงตอบสนองต่อเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรได้ (สุกัญญา รัศมิขรรณ โษติ ,2554 ; Desai, Majumda & Prabhu ,2010) ซึ่งส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

กิจกรรมการบริหารจัดการคนเก่งควรส่งเสริมด้านการบริหารผลงาน ด้านการเรียนรู้ฝึกอบรม และการพัฒนาผู้บริหารเนื่องจากกิจกรรมการบริหารจัดการคนเก่งด้านดังกล่าวอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตรให้ความสำคัญน้อย

ความภักดีต่อองค์กรควรส่งเสริมด้านการตั้งใจอยู่กับองค์กร การให้ความร่วมมือและทัศนคติที่ดีเนื่องจากกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งด้านดังกล่าวนี้อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตรให้ความสำคัญน้อย

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

วิเคราะห์สมมติความไม่เปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลกระทบต่อความภักดีต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตรในแต่ละมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีรูปแบบ 4 รูปแบบ ดังนี้ รูปแบบที่ 1 สร้างความร่วมมือในจัดทำวิจัยเชิงทดลอง ในลักษณะของการประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมการสอดแทรกเพื่อการพัฒนาองค์กรผ่านกระบวนการเสริมสร้างและพัฒนา กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหาร และอาจารย์ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในแง่มุมต่างๆ รวมถึงทัศนคติของแต่ละบุคคล เพื่อพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรส่งเสริมให้ บุคลากรรู้สึกเชื่อมั่นพร้อมยอมรับในเป้าหมายการทำงานขององค์กรร่วมกัน ส่งเสริมด้านการตั้งใจอยู่กับองค์กรแบบยั่งยืน รูปแบบที่ 2 เสนอแนะให้มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์รายบุคคล ID Plan ด้วยการประเมินผลงาน คำนึงชีวิตความสำเสร็จของงาน การเรียนรู้ การฝึกอบรม และการพัฒนาอาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนให้มีความชัดเจนขึ้น บุคลากรเกิดความมั่นใจ พร้อมมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร แผนในการพัฒนาอาจารย์เป็นรายบุคคลซึ่งเป็นจุดแข็งในการพัฒนากิจกรรมในการบริหารจัดการคนเก่งของมหาวิทยาลัยต่อไป รูปแบบที่ 3 จัดกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละมหาวิทยาลัย นำมาจัดทำเป็นองค์ความรู้ร่วมกันเพื่อเป็นการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในการพัฒนาอาจารย์คนเก่ง

ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเครือข่ายเบญจมิตร โดยนำรูปแบบ KM ที่ค้นพบ สรุปเป็นข้อมูลเพื่อนำเสนอให้กับทุกมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง รูปแบบที่ 4 จัดทำคู่มือสรุปผลการวิจัยเพื่อให้สถาบันการศึกษาอื่น ๆ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง

ในสถาบันอุดมศึกษา อันจะเป็นประโยชน์ทั้งสถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชน เพื่อการบริหารจัดการในมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมนำไปประยุกต์ใช้ภายใต้บริบทของการบริหารจัดการบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาผ่านการสนับสนุนทางการปฏิบัติงานและนโยบายการบริหารงานที่เหมาะสมต่อไป

## บรรณานุกรม

- คูสัต ขาวเหลือง. (2554). การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสมรรถนะ. วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม, 7(1), 18-31
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2554). การบริหารคนเก่ง (Talent Management). ออนไลน์ <https://www.gotoknow.org/posts/88415> เข้าถึงวันที่ 10 สิงหาคม 2560
- ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้ . Productivity , 9(53), 44-48.
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2558). การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร. วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ, 6(2), 145-150.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และ วีระวัฒน์ จันทิก. (2558). การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ : ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 8(3), 1096-1112.
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7.
- Desai, M., Majumdar, B., & Prabhu, G. P. (2010). A study on employee engagement in two Indian businesses. *ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH*, 5(2), 81-97.
- Fisher, J., & Corcoran, K. (1994). *Measures for clinical practice: A sourcebook*.
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Hungler, B. P. (2006). *Study guide to accompany essentials of nursing research: Methods, appraisal, and utilization*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Routledge.