อิทธิพลของการบริหารจัดการคนเก่งต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย

ตะวัน ทองเอี่ยม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2567

THE INFLUENCE OF TALENT MANAGEMENT ON WORK ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT A CASE STUDY OF JAPANESE ORGANIZATIONS IN THAILAND

Tawan Thong-Eiam

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program
in Japanese Business Administration
Graduate Studies
Thai-Nichi Institute of Technology
Academic Year 2024

หัวข้อวิทยานิพนธ์	อิทธิพลของการบริหารจัดการคนเก่งต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย
โดย	ตะวัน ทองเอี่ยม
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจญี่ปุ่น
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์

บัณฑิตศึกษา สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรากร ศรีเชวงทรัพย์)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤช จรินโท)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

..... กรรมการ
(ดร.เอิบ พงบุหงอ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์)

ตะวัน ทองเอี่ยม : อิทธิพลของการบริหารจัดการคนเก่งต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย. อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์, 167 หน้า.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย 2) ระดับการบริหารจัดการคนเก่ง ความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร 3) อิทธิพลทางตรงของการบริหารจัดการคนเก่งต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน 4) อิทธิพลทางตรงของการบริหารจัดการคนเก่งต่อความผูกพันต่อองค์กร 5) อิทธิพลทางตรงของความยึดมั่นผูกพันในงานต่อความผูกพันต่อองค์กร และ 6) อิทธิพลทางตรงของการบริหารจัดการคนเก่งต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านอิทธิพลทางอ้อมความยึดมั่นผูกพันในงาน ทั้งนี้ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณคือบุคลากรที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่งจำนวน 51 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล และในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 7 ท่าน สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ โดยใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง (SEM) แบบ PLS-SEM

ผลการศึกษาพบว่า 1) พบว่าการบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านอิทธิพลทางอ้อมความยึดมั่นผูกพันในงาน สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่าน 2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.70) ความยึดมั่นผูกพันในงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.91) และความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$=3.66) ผลการทดสอบสมมติฐาน 3) พบว่าการบริหารจัดการคนเก่ง (Path Coefficients = 0.673) ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) พบว่าการบริหารจัดการคนเก่ง (Path Coefficients = 0.397) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 5) พบว่าความยึดมั่นผูกพันในงาน (Path Coefficients = 0.453) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ดังนั้น องค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่งโดยเฉพาะด้านการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง โดยเน้นการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การสื่อสารความคาดหวังอย่างชัดเจน การใช้ระบบ Fast Track ให้โอกาสคนเก่งเติบโตเร็วกว่าปกติ และการมอบหมายงานที่ท้าทาย ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กรนำไปสู่การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

บัณฑิตศึกษา ลายมือชื่อนักศึกษา .....
สาขาวิชา บริหารธุรกิจญี่ปุ่น ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....
ปีการศึกษา 2567

TAWAN THONGEIAM : THE INFLUENCE OF TALENT MANAGEMENT ON WORK ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT : A CASE STUDY OF JAPANESE ORGANIZATIONS IN THAILAND. ADVISOR : ASST.PROF.DR.BOONYADA NASOMBOON, 167 PP.

This study were to examine: 1) talent management approaches of Japanese organizations in Thailand, 2) the levels of talent management, work engagement, and organizational commitment, 3) the direct influence of talent management on work engagement, 4) the direct influence of talent management on organizational commitment, 5) the direct influence of work engagement on organizational commitment, and 6) the direct influence of talent management on organizational commitment through the indirect influence of work engagement. The sample used in the quantitative research consisted of 51 employees identified as talent by their organizations, using questionnaires for data collection. For the qualitative research, in-depth interviews were conducted with 7 key informants. The statistics used included mean, standard deviation, percentage, and Structural Equation Modeling (SEM) using PLS-SEM.

The results showed that : 1) Talent management affects organizational commitment through work engagement, which is consistent with the opinions of all key informants; 2) The level of talent management was high ($\bar{X}$=3.70), work engagement was high ($\bar{X}$=3.91), and organizational commitment was high ($\bar{X}$=3.66); 3) Talent management (Path Coefficients = 0.673) significantly affected work engagement at the 0.01 level; 4) Talent management (Path Coefficients = 0.397) significantly affected organizational commitment at the 0.01 level; and 5) Work engagement (Path Coefficients = 0.453) significantly affected organizational commitment at the 0.01 level.

Therefore, Japanese organizations in Thailand should prioritize talent management, particularly motivation and retention, which had the highest mean score ($\bar{X}$=3.92). Focus should be placed on creating a sense of belonging, clearly communicating expectations, implementing fast-track systems for accelerated career growth, and assigning challenging tasks. These practices will enhance work engagement and organizational commitment, leading to the retention of high-potential employees and sustainable competitive advantage.

Graduate Studies Student's Signature……

Field of Study Business Japanese Advisor's Signature……

Academic Year 2024

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและการสนับสนุนอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิจัยในทุกขั้นตอน รวมถึงการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤช จรินโท ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ รังสรรค์ เลิศในสัตย์ และ ดร.เอิบ พงบุหงอ กรรมการ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ คำแนะนำ และประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยและเจ้าหน้าที่คณะบริหารธุรกิจทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวกในขั้นตอนต่างๆ ตลอดการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมชั้นเรียนทุกท่านที่คอยให้กำลังใจ คำแนะนำ และความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการศึกษา อันเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษาครั้งนี้เป็นไปอย่างราบรื่น

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้เป็นกำลังใจสำคัญและให้การสนับสนุนทุกด้านแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมถึงครูบาอาจารย์ มิตรสหาย และผู้มีพระคุณทุกท่านที่มิได้เอ่ยนามในที่นี้ ที่มีส่วนช่วยให้การศึกษาและวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียวและจะนำไปปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

ตะวัน ทองเอี่ยม

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
สารบัญตาราง ..... ญ
สารบัญรูป ..... ฏ

บทที่

1 บทนำ 1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา 1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 5
สมมติฐานของการวิจัย 5
ขอบเขตของการศึกษา 5
กรอบแนวคิดในการวิจัย 7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 8
นิยามศัพท์เฉพาะ 8

2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 11
ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-Based View of the Firm) 11
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) 12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในงาน (Work Engagement) 29
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) 34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 41

3 วิธีดำเนินการวิจัย 43
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย 43
การวิจัยเชิงคุณภาพ 44

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	44
	การตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์	45
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	47
	การวิเคราะห์ข้อมูล	47
	การวิจัยเชิงปริมาณ	47
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	48
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	54
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	54
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57
	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	57
	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	70
	สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	71
	สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร	71
	ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	72
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่งขององค์กรญี่ปุ่นและองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยกรณีศึกษา	74
	ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน	90
	การทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย	107
5	บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	109
	สรุปผลการวิจัย	109
	อภิปรายผลการวิจัย	118
	ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งนี้	120
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	125
บรรณานุกรม		126

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ หน้า

ภาคผนวก 134

ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม 135

ภาคผนวก ข. หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 145

ภาคผนวก ค. แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 149

ภาคผนวก ง. ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 159

ประวัติย่อผู้วิจัย 167

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	สรุปกลยุทธ์กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง	24
2	สรุปตัวแปรการบริหารจัดการคนเก่ง	28
3	สรุปความยึดมั่นผูกพันในงาน	32
4	สรุปความผูกพันต่อองค์กร	38
5	ผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ	46
6	ผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามของแบบสอบถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อ	52
7	สรุปผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของครอนบัค	53
8	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	72
9	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	72
10	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	73
11	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร	73
12	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง	75
13	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการสรรหาคัดเลือก	75
14	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	77
15	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการจูงใจและธำรงรักษา	78
16	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหารผลตอบแทน	79
17	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน	81
18	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความกระตือรือร้น	81
19	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความทุ่มเทอุทิศ	82
20	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความจดจ่อใส่ใจ	83
21	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	84
22	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร	85
23	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร	85
24	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

25 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านด้านจิตใจ 87
26 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านบรรทัดฐาน 88
27 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการคงอยู่ 89
28 ผลการทดสอบเบื้องต้นทางสถิติ 90
29 ผลการทดสอบความเที่ยงและน้ำหนักองค์ประกอบของเครื่องมือวัดทางสถิติ 98
30 การทดสอบความตรงเชิงจำแนกในระดับตัวแปรแฝง 100
31 ผลการทดสอบความตรงเชิงจำแนกของเครื่องมือวัดด้วยค่าน้ำหนักไขว้ (Cross Loadings) 101
32 สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient Determinant-R Square) ของความผูกพันในงาน (Work Engagement) 104
33 สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient Determinant-R Square) ของความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) 104
34 สรุปการทดสอบสมมติฐาน 107
35 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 161
36 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ 162
37 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยสุขอนามัย 163
38 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับอุปถัมภ์จากองค์กร 164
39 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันในงาน 165
40 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร 166

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	ชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุนประกอบธุรกิจในประเทศไทยในปี 2566	3
2	กรอบแนวคิดงานวิจัยเชิงคุณภาพ	7
3	กรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงปริมาณ	8
4	องค์ประกอบความเกี่ยวโยง ทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)	31
5	ตัวแบบความผูกพันต่อองค์กรของ Hewitt	38
6	ผังขั้นตอนการวิจัยแบบผสมวิธีแบบแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ (Exploratory Sequential Mixed Method Design)	43
7	กรอบแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยสำหรับการวิเคราะห์โมเดลเชิงโครงสร้างแบบ PLS	97
8	ตัวแบบอิทธิพลส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full Mediation Effect)	105
9	ผลทางสถิติจากการทดสอบการมีนัยสำคัญด้วยกระบวนการ Bootstrapping	106

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1
บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงทางสภาพสังคม, สภาพเศรษฐกิจ และความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “การลาออกครั้งใหญ่” (Great Resignation) และ “การลาออกเงียบ” (Quiet Quitting) ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้งในทัศนคติและแรงจูงใจของคนเก่งทั่วโลก ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลกระทบต่อทุกกลุ่มอายุ ทุกตลาด และทุกอุตสาหกรรม โดยไม่มีข้อยกเว้น สภาวการณ์นี้ยิ่งตอกย้ำถึงความสำคัญอย่างยิ่งยวดของการบริหารจัดการคนเก่งในยุคปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถท่ามกลางภูมิทัศน์ด้านแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของพนักงานจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว องค์กรที่ประสบความสำเร็จและก้าวไปได้ไกลกว่าองค์กรอื่นในปัจจุบันมักจะมีบุคลากรที่เรียกว่า “คนเก่งที่มีพรสวรรค์ (Talent)” อยู่เบื้องหลังแทบทั้งสิ้น แน่นอนว่าในโลกแห่งความเป็นจริงนั้นบุคลากรที่ว่านี้มีจำนวนอยู่ไม่มาก ดังนั้นองค์กรไหนที่สามารถดึงคนเก่งไปร่วมงานด้วยได้มากเท่าไรก็ยิ่งทำให้องค์กรนั้นมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้สูงเท่านั้น ในขณะเดียวกันหากองค์กรนั้นได้คนเก่งไปแล้วแต่ไม่สามารถรักษาคนเก่งเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรได้ โอกาสที่องค์กรจะก้าวสู่ขาลงก็มีได้มากเช่นกัน อาจจะเรียกได้ว่ายุคนี้เป็นยุคของสงครามช่วงชิง “คนเก่ง” นั่นกลายเป็นภารกิจสำคัญหนึ่งขององค์กรและฝ่ายทรัพยากรบุคคลไปแล้ว เหมือนกับคำพูดอมตะของ บิล เกตส์ ผู้ก่อตั้ง Microsoft Corporation ที่กล่าวไว้ว่า หากองค์กรของเขาสูญเสียคนเก่งไปเพียงแค่ 20 คน นั่นอาจทำให้บริษัทของเขาถูกลดความสำคัญในโลกธุรกิจลงได้เช่นกัน กรอปกับวิกฤติการณ์แพร่ระบาดใหญ่ โควิด19 ได้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในวิถีการทำงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทบทวนและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือ “คนเก่ง” ขององค์กรบริษัท (McKinsey. 2022) ส่งผลให้องค์กรต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเร่งด่วน นอกจากนี้ องค์กรต่างๆ ทั่วโลกในยุคปัจจุบัน ต่างมองหากลยุทธ์ต่างๆ นานา เพื่อทำให้องค์กรของตนเองมีขีดความสามารถทางการแข่งขัน และหนึ่งกลยุทธ์ที่เป็นที่แพร่หลายในโลกยุคปัจจุบันนั่นก็คือ การบริหารจัดการคนเก่ง หรือ ความเสี่ยงคนเก่ง โดยปัจจุบันเราจะสามารถเห็นได้ว่า ประเทศต่างๆ ทั่วโลก ตัวอย่างเช่น บริษัท หลายๆ ที่ในประเทศทางเอเชีย เผชิญปัญหาความเสี่ยงคนเก่ง และการขาดแคลนคนเก่ง ซึ่งความเสี่ยงคนเก่งนำไปสู่ความสูญเสียทางการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร และนอกจากการสร้างเสริมทักษะ บริษัทหลายแห่งพยายาม

ค้นหาความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับคนเก่งเพื่อลดและขจัดความเสี่ยงคนเก่งออกจากองค์กร (Adisak Chandprapalert. 2022)

จากรายงานเรื่อง Future of Jobs Report 2023 ของ World Economic Forum ได้มีข้อค้นพบที่สำคัญคือ ทัศนคติทางสังคมที่ธุรกิจพิจารณาว่ามีความสำคัญและเติบโตอย่างรวดเร็วมากที่สุด 10 อันดับคือ

1. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
2. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
3. ความรู้ทางเทคโนโลยี (Technology Literacy)
4. ความกระหายในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Curiosity and Lifelong Learning)
5. ความยืดหยุ่นและความคล่องตัว (Resilience, Flexibility and Agility)
6. การจูงใจและการรับรู้ถึงตัวตน (Motivation and Self-Awareness)
7. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
8. ปัญญาประดิษฐ์และข้อมูลขาดใหญ่ (AI and Big Data)
9. การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)
10. แนวทางการให้บริการ และการบริการลูกค้า (Service Orientation and Customer Service)

จากรายการทักษะที่มีความสำคัญและเติบโตอย่างรวดเร็ว จะเห็นว่า การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เป็นทักษะที่ธุรกิจทั่วโลกให้การยอมรับว่า เป็นหนึ่งในทักษะต้นๆ ที่จำเป็นต่ออนาคตของการทำงาน รายงานนี้ยังเน้นย้ำว่าองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและความต้องการของบุคลากรรุ่นใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรต่างๆ กำลังเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงในการดึงดูดและรักษาคนเก่งอยู่ในขณะนี้ ในรายงานฉบับเดียวกัน ยังค้นพบอีกว่า “องค์กรผู้ตอบแบบสอบถาม มีความมั่นใจในการพัฒนาแรงงานที่มีอยู่ แต่พวกเขากลับไม่มีความมั่นใจด้านความพร้อมของคนเก่ง ในรอบ 5 ปีข้างหน้า ทั้งนี้องค์กรผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุประเด็นสำคัญไว้ 2 ประเด็นคือ 1. ช่องโหว่ทักษะ และ 2. ความสามารถในการดึงดูดคนเก่งนั้นเป็นอุปสรรคหลักที่เป็นกำแพงขัดขวางการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม ร้อยละ 48 ขององค์กรที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ระบุว่า การพัฒนาความสามารถและขั้นตอนในการเลื่อนตำแหน่งนั้นคือกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มความพร้อมของคนเก่งในองค์กรได้ รองลงมาจะเป็น การเสนอรายได้ที่สูงขึ้น (ร้อยละ 36) และตามมาด้วยการสร้างทักษะขึ้นมาใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงาน (Reskill) และการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะที่มีให้ดีกว่าเดิม (Upskill) (ร้อยละ 34)” (World Economic Forum. 2023)

รายงานจากอธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (นางอรมน ทรัพย์ทวีธรรม) ระบุว่า ประเทศไทยยังคงเป็นฐานการลงทุนที่สำคัญของบริษัทญี่ปุ่น โดยในปี 2566 มีการลงทุนโดยตรงจากญี่ปุ่นในไทยมูลค่ากว่า 3.2 หมื่นล้านบาท ซึ่งก็ยังครองอันดับหนึ่งในกลุ่มนักลงทุนต่างชาติในไทย

ลำดับ	ประเทศ	จำนวน(ราย)	ร้อยละ	เงินลงทุน(ล้านบาท)	ร้อยละ
1	ญี่ปุ่น	137	20.5	32,148	25.2
2	สิงคโปร์	102	15.3	25,405	19.9
3	สหรัฐอเมริกา	101	15.1	4,291	3.4
4	จีน	59	8.9	16,059	12.6
5	ฮ่องกง	34	5.1	17,325	13.6
6	อื่นๆ	234	35.1	32,304	25.3
รวม		667	100	127,532	100

รูปที่ 1 ชาวต่างชาติที่เข้ามาลงทุนประกอบธุรกิจในประเทศไทยในปี 2566

ที่มา : ประชาชาติธุรกิจ. (2567). **ปี 2566 บริษัทต่างด้าวลงทุนในไทย 1.27 แสนล้าน “ญี่ปุ่น” ครองเบอร์ 1.** ออนไลน์.

นิตยสาร ArayZ ภายใต้บริษัท เมดิเอเตอร์ จำกัด ผู้ดำเนินโครงการศูนย์วิจัยการลงทุนญี่ปุ่นในประเทศไทย Thai-Japanese Investment Research Institute (TJRI) ทำหน้าที่สื่อกลางผลิตเนื้อหาสื่อเกี่ยวกับแวดวงธุรกิจไทย-ญี่ปุ่น ได้ตีพิมพ์บทความเรื่อง “なぜタイ人は日系企業を辞めるのか？ทำไมคนไทยถึงลาออกจากบริษัทญี่ปุ่น” บนนิตยสารฉบับเดือนตุลาคม ปี 2023 ที่มีการพาดหัวข้อใหญ่ว่า “บริษัทจีนมักแย่งพนักงานไทยที่มีความสามารถ (Thai Talent) จากบริษัทญี่ปุ่นอย่างต่อเนื่องโดยไม่ลังเล เนื่องจาก พนักงานไทยที่มีความสามารถ(Thai Talent) ที่ทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่นมีการศึกษาดี มีระเบียบวินัยสูง และมีเงินเดือนต่ำ จินตนาการได้ไม่ยากว่าบริษัทจีนเหล่านั้นจะมุ่งเป้าไปที่พนักงานคนไทยที่มีความสามารถที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่น” (Arayz. 2023)

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย พบว่าบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นกำลังเผชิญกับความท้าทายสำคัญในการบริหารจัดการและรักษาบุคลากรชาวไทยที่มีความสามารถ (Thai Talent) ไว้ในองค์กร ปัญหาหลักที่พบได้แก่ ภาพลักษณ์องค์กรที่ไม่ดึงดูดคนเก่ง ระบบค่าตอบแทนที่ไม่แข่งขัน โครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดความโปร่งใสและชัดเจน วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการจ้างงานระยะยาวซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ และกระบวนการตัดสินใจที่ล่าช้า อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้คนเก่งไม่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน ตลอดไปจนถึงขั้นระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ จึงทำให้บริษัทญี่ปุ่น

ไม่สามารถที่จะดึงดูดและรักษาพนักงานคนเก่งไว้ได้ โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับบริษัทสัญชาติอื่นที่มีนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการของพนักงานมากกว่า สถานการณ์นี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่บริษัทญี่ปุ่นต้องปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งให้สอดคล้องกับบริบทของตลาดแรงงานไทยและความคาดหวังของกลุ่มคนเก่งมากขึ้น (Arayz. 2023)

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร โดยเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างและรักษาความผูกพันของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Collings; and Mellahi. 2009) การบริหารจัดการคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนา และโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน อ้น ฮิววิตต์ (Aon Hewitt. 2015) รายงาน “State of the Global Workplace” ประจำปี 2024 กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันของพนักงานและการจัดการที่มีประสิทธิภาพต่อความสำเร็จขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กร ที่มีส่วนร่วมสูงมีแนวโน้มที่จะบรรลุผลในเชิงบวกมากกว่า เช่นเดียวกับผลในเชิงลบที่ลดลง ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น อาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการคนเก่งและการสร้างความผูกพันของพนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน และมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว องค์กรที่ลงทุนในการพัฒนาและดูแลพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มีความเชื่อมโยงที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ทั้งสองแนวคิดมุ่งเน้นการพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งประกอบด้วยความกระตือรือร้น ความทุ่มเทอุทิศและความจดจ่อใส่ใจ (Schaufeli; et al. 2002 : 74) ในขณะเดียวกัน พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันสูงก็มักจะแสดงศักยภาพสูงและกลายเป็น “คนเก่ง” ขององค์กร การส่งเสริมทั้งสองแนวคิดนี้นำไปสู่การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา การมีส่วนร่วม และการเห็นคุณค่าของพนักงาน ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีขึ้น เช่น ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น อัตราการลาออกที่ลดลง และความสำเร็จขององค์กรที่ยั่งยืน (Gallup. 2024) การให้ความสำคัญกับทั้งความยึดมั่นผูกพันในงานและการบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนาองค์กร

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการบริหารจัดการคนเก่งต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นศึกษาองค์กรญี่ปุ่นหรือองค์กรที่มีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีระบบการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรญี่ปุ่นนำผลที่ได้

จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคนเก่ง อันจะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดแรงงานไทย ตลอดจนรักษาความสามารถในการแข่งขันระดับสากลได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษา อิทธิพลของการบริหารจัดการคนเก่งต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการคนเก่ง ความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของการบริหารจัดการคนเก่งต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของการบริหารจัดการคนเก่งต่อความผูกพันต่อองค์กร
5. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของความยึดมั่นผูกพันในงานต่อความผูกพันต่อองค์กร
6. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของการบริหารจัดการคนเก่งต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านอิทธิพลทางอ้อมความยึดมั่นผูกพันในงาน

สมมติฐานของการวิจัย

การศึกษา การบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
2. การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร
3. ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร
4. การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านอิทธิพลทางอ้อมความยึดมั่นผูกพันในงาน

ขอบเขตของการศึกษา

<u>ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง</u>

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างของวิจัยนี้ เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้เป็นกรณีศึกษาเฉพาะบริษัทญี่ปุ่นที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทยหรือ บริษัทที่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในประเทศไทย รวมจำนวน 3 องค์กรที่มีการดำเนินการบริหารจัดการคนเก่งและอนุญาต

ให้ผู้วิจัยเข้าทำการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูล ดังนั้น การแบ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญงานวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่าง เครสเวลล์; และคณะ (Creswell; et al. 2018 : 14) ที่กล่าวถึงวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case Study Research Method) ว่าการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญอาจใช้เพียงคนเดียวหรือมากกว่าหากข้อมูลที่ได้นั้นเพียงพอหรืออิ่มตัว ดังนั้น ในการคัดเลือกผู้วิจัยใช้คัดเลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติ คือ มีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี หรือ มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร ดังนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) รวม 7 ท่าน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่น 2) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 3) ผู้ที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง

2. กลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงปริมาณ คือ พนักงานที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่งในองค์กรกรณีศึกษาซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนตัวอย่างที่มีอยู่ในองค์กรว่าคนเก่งมากน้อยเพียงใด แต่เพื่อให้ถูกต้องตามหลักระเบียบวิธีวิจัย ดังนั้น จำนวนตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดจึงไม่ต่ำกว่า 50 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นจำนวนตัวอย่างที่ยอมรับได้เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้ใช้ PLS-SEM ซึ่งแฮร์; และคณะ (Hair; et al. 2017 : 24) ได้ระบุว่าเป็นทางเลือกที่ดีในการใช้เทคนิคทางสถิติเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก (Hair; et al. 2017 : 24)

<u>ขอบเขตด้านเนื้อหา</u>

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ของอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2550); กฤติน กุลเพ็ง (2552) และแลนซ์ เบอร์เกอร์; และคณะ (Lance Berger; et al. 2004) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) ของซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของเมาว์เดย์; สเตียร์ส; และพอร์ตเตอร์ (Mowday; Steers; and Porter. 1982) และเมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1997) สรุปเป็นตัวแปรในการศึกษาได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)
   - 1.1 การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent Recruitment and Selection)
   - 1.2 การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง (Talent Training and Development)
   - 1.3 การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Motivation and Retention)
   - 1.4 การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง (Talent Compensation Management)
2. ความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงาน (Work Engagement) ของซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002)
   - 2.1 ด้านความกระตือรือร้น (Vigor)
   - 2.2 ด้านความทุ่มเทอุทิศตน (Dedication)

2.3 ด้านความจดจ่อใส่ใจ (Absorption)

3. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ของของเมาว์เดย์; สเตียร์ส; และพอร์ตเตอร์ (Mowday; Steers; and Porter. 1982) และเมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1997)

3.1 ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment)

3.2 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

3.3 ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment)

3.4 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร

3.5 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร

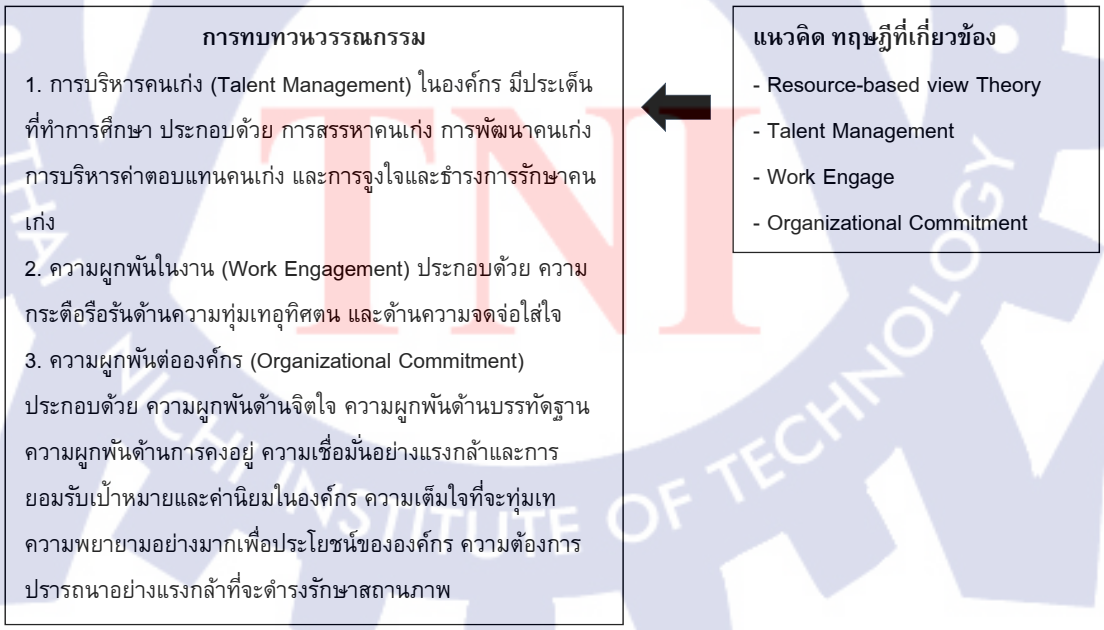
3.6 ความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป

ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา

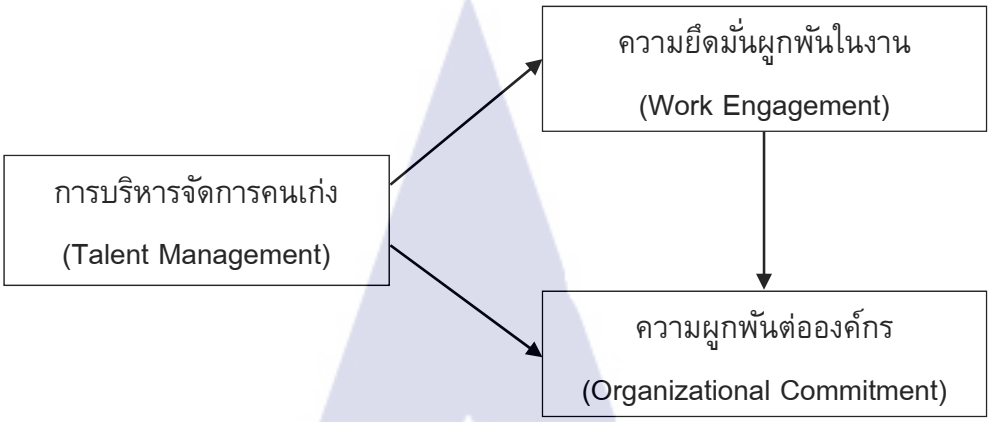
ตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ.2567 ถึงเดือน มีนาคม พ.ศ.2568

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ ซึ่งประกอบด้วย แสดงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในรูปที่ 2



รูปที่ 2 กรอบแนวคิดงานวิจัยเชิงคุณภาพ



รูปที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงปริมาณ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อทราบถึง ระดับและอิทธิพลของการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำผลที่ได้ไปวางแผนพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินการในประเทศไทย เพื่อเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคนเก่ง อันจะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดแรงงานไทย ตลอดจนรักษาความสามารถในการแข่งขันระดับสากลได้อย่างยั่งยืน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **คนเก่ง** หมายถึง บุคลากรที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและศักยภาพสูงในการเติบโต โดยมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนา เช่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความกล้าตัดสินใจ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งนี้ แต่ละองค์กรมีการให้น้ำหนักและเงื่อนไขในการพิจารณาที่แตกต่างกันตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร

2. **การบริหารจัดการคนเก่ง** หมายถึง กลยุทธ์เชิงรุกในการบริหารจัดการคนเก่งที่ต้องทำอย่างมีระบบ ต่อเนื่องและต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.1 **การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent Recruitment and Selection)** หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยมุ่งเน้นการสรรหาผู้ที่มีทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.2 **การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง (Talent Training and Development)** หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเสริมสร้างศักยภาพของคนเก่ง เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.3 **การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Motivation and Retention)** หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการสร้างแรงจูงใจ และรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของคนกลุ่มนี้ทั้งในด้านค่าตอบแทน โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสร้างความผูกพันกับองค์กร เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

2.4 **การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง (Talent Compensation and Benefit Management)** หมายถึง กระบวนเชิงกลยุทธ์ในการออกแบบ จัดการ และประยุกต์ใช้ระบบค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพเพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยคำนึงถึงกลยุทธ์องค์กร ความยุติธรรม และความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงาน

3. **ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)** หมายถึง สภาพจิตใจเชิงบวกเกี่ยวข้องกับงานซึ่งมีพลัง มีความเข้มแข็ง มีความทุ่มเทและความจดจ่อใส่ใจ ไม่ใช่ชั่วขณะ ไม่เกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือเหตุการณ์ ความยึดมั่นผูกพันจะมีพลังงานและความยืดหยุ่นทางจิตใจในระดับสูงในขณะที่ทำงานและเต็มใจที่จะใช้ความสามารถในการทำงาน (Schaufeli; et al. 2002 : 465)

3.1 **ความกระตือรือร้น (Vigor)** หมายถึง การมีพลังในการทำงานและยืดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะทำงาน เต็มใจในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงาน แม้จะเผชิญอุปสรรค

3.2 **ความทุ่มเทอุทิศ (Dedication)** หมายถึง ความรู้สึกเต็มใจ ภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน

3.3 **ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption)** หมายถึง ความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน ยากที่จะถอดตัวออกจากงานเหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

4. **ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)** หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกผ่านความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยมีการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรเหนือประโยชน์ส่วนตน

4.1 **ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment)** หมายถึง ความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร แสดงออกผ่านความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กร เนื่องจากมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจสูงจะแสดงออกถึงความจงรักภักดีและทุ่มเทให้กับองค์กร

4.2 **ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)** หมายถึง ความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและภาระหน้าที่ที่พนักงานมีต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูงจะรู้สึกว่าตนเองมีหน้าที่ต้องอยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องจากเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมตามบรรทัดฐานทางสังคม

4.3 **ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment)** หมายถึง ความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลได้ผลเสียของพนักงานในการตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่เกิดขึ้นเมื่อพนักงานตระหนักถึงต้นทุนหรือการลงทุนที่อาจสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กร

4.4 **ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร** หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติเชิงบวกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ พร้อมสนับสนุนภารกิจขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วย และมีความเชื่อว่าองค์การนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4.5 **ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร** หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรในการเสียสละอุทิศตนเอง พยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายและได้รับประโยชน์สูงสุด รวมทั้งมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

4.6 **ความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป** หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรที่ต้องการปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการบริหารจัดการคนเก่งต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยในครั้งนี้ ได้รวบรวม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากการค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางของการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-Based View of the Firm)
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในงาน (Work Engagement)
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-Based View of the Firm)

งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี ที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์นั่นก็คือ ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-Based View of the Firm) โดยเบอร์นี่ (Berney. 1991) ได้อธิบายว่า ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-Based View of the Firm) โดยมีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรภายใน (Resource Based View) มีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรภายนอกองค์กร อธิบายได้ว่า ทรัพยากรเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและส่งผลให้ผลการดำเนินงานที่ถูกกำหนดโดยทรัพยากรภายในสามารถดีขึ้นในระยะยาว ด้วยคุณสมบัติของทรัพยากรที่มีคุณค่าและหายาก จะสามารถบรรลุ หรือรักษาความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ซึ่งทฤษฎีมุมมองฐานทรพยากรของกิจการเป็นการบูรณาการระหว่างทรัพยากรและความสามารถขององค์กร โดยทรัพยากรในที่นี้หมายรวมถึง ทรัพยากรที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. มีคุณค่า (Value) หมายถึง ทรัพยากรนั้นสามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้ เช่น ช่วยลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้

2. หายาก (Rare) หมายถึง ทรัพยากรนั้นไม่สามารถหาได้ทั่วไปในตลาดหรือคู่แข่งไม่สามารถครอบครองได้ง่าย

3. ยากแก่การหาสิ่งทดแทน (Difficult to Substitute) หมายถึง ไม่มีทรัพยากรอื่นที่สามารถทดแทนได้อย่างสมบูรณ์

4. ยากแก่การลอกเลียนแบบ (Difficult to Imitate) หมายถึง คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือสร้างทรัพยากรที่เหมือนกันได้โดยง่าย

ซึ่งลักษณะสำคัญที่ 4 ประการที่กล่าวถึงด้านบน สามารถนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและมีผลการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนได้เบอร์นี่ (Berney. 1991) ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้ามทางธุรกิจเป็นอย่างมาก ปัจจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากองค์กรต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Wright; and McMahan. 1992) แต่สิ่งที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่กับความท้าทายนั่นก็คือ การขาดแคลยนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งในองค์กรโดยเฉพาะคนเก่งสำหรับโลกธุรกิจในอนาคตขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยที่ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรนั้นมีมุมมองที่ว่า องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง ทั้งความรู้และทักษะที่แต่ละคนมีและเมื่อนำศักยภาพเหล่านั้นมารวมกันก็จะมีความหลากหลายและแตกต่างกัน จึงเป็นกุญแจทสำคัญที่องค์กรสามารถนำไปใช้สร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ (Barney. 2001)

กล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource Based View of the Firm) เป็นทฤษฎีที่สำคัญที่ใช้ในการจัดการทุนมนุษย์ที่เป็นคนเก่งเชิงกลยุทธ์ เพื่อการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การสร้างมูลค่าเพิ่มในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

นิยามและความหมายของคนเก่ง

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2550) กล่าวว่า คนเก่ง คนดี เป็นบุคลากรที่มีความเก่งทั้งเรื่องงานและเรื่องคน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีพรสวรรค์ที่เป็นคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่แตกต่างจากผู้อื่น คุณลักษณะส่วนบุคคลนี้ ได้แก่ ความคิดความเชื่อเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวบุคคล พลังหรือแรงจูงใจที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล และค่านิยม/คุณค่าที่มีอยู่ในตัวบุคคล โดยคุณลักษณะพิเศษทั้งหมดนี้จะเป็นแรงผลักดันหรือเป็นสิ่งทำนายถึงผลลัพธ์หรือผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

กฤติน กุลเพ็ง (2552) ได้ให้ความหมายของคำว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีจิตสำนึกดี มีพฤติกรรมดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีแรงบันดาลใจในการทำงานยากๆ ให้สำเร็จ

แลนซ์ เบอร์เกอร์; และคณะ (Lance Berger; et al. 2004) ได้นิยามคำว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่ได้แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่เหนือกว่า เป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นบรรลุผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และเป็นผู้ที่รวบรวมความสามารถหลักขององค์กร พวกเขาเป็นแบบอย่างของความสำเร็จ และองค์กรไม่สามารถที่จะสูญเสียพวกเขาหรือล้มเหลวในการใช้ประโยชน์จากความสามารถในการมีส่วนร่วมในความเป็นเลิศขององค์กร

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า "คนเก่ง" หมายถึง บุคลากรที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและศักยภาพสูงในการเติบโต โดยมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนา เช่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความกล้าตัดสินใจ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งนี้ แต่ละองค์กรมีการให้น้ำหนักและเงื่อนไขในการพิจารณาที่แตกต่างกันตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร

นิยามและความหมาย

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) กล่าว การบริหารและพัฒนาคนเก่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ และเมื่อองค์กรได้กำหนดแล้วว่า ใครเป็นคนเก่งขององค์กร สิ่งสำคัญอยู่ที่จะทำอย่างไรในการพัฒนาความสามารถของกลุ่มคนเหล่านี้ได้ เพราะฉะนั้นการพัฒนาคนเก่งจึงต้องถูกกำหนดขึ้นในลักษณะของกลยุทธ์

กฤติน กุลเพ็ง (2552) จำกัดคำว่าการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ว่าหมายถึง กระบวนการวางแผนบริหารจัดการคนเก่ง โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนา การรักษา และการใช้งานคนเก่งให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานในองค์กร

แลนซ์ เบอร์เกอร์; และคณะ (Lance Berger; et al. 2004) ได้ระบุว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งเชิงรุกเป็นกระบวนการที่ที่สร้างและรักษาความเป็นเลิศขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายและนิยามคำว่า การบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง กลยุทธ์เชิงรุกในการบริหารพนักงานคนเก่งที่ต้องทำอย่างมีระบบ ต่อเนื่องและต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

กระบวนการและกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) นำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งที่เน้นการสร้างระบบที่ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ การบูรณาการเครื่องมือต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ และการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันและดึงดูดให้คนเก่งอยู่กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร สรุปกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่งไว้ 4 ด้าน ได้แก่

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง

การสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นถือเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการจัดการคนเก่ง โดยองค์กรจำเป็นต้องสามารถระบุตัวตนของพนักงานที่มีศักยภาพสูงได้อย่างแม่นยำ ทั้งนี้ กลยุทธ์ในการสรรหาคนเก่งสามารถแบ่งออกเป็นสองแนวทางหลัก ได้แก่ การสรรหาคนเก่งจากแหล่งภายนอกองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักคือการหาเลือดใหม่

ทั้งที่มีประสบการณ์แล้วหรือยังไม่มีประสบการณ์ พบว่าข้อดีคือองค์กรจะได้แนวทางการทำงานใหม่ๆ หากองค์กรมีระบบการบริหารความรู้เป็นอย่างดี ก็จะส่งผลดีต่อการส่งต่อความรู้ใหม่ ให้กับบุคลากรเดิมในองค์กรด้วย และแนวทางถัดมาคือ การสรรหาคนเก่งจากบุคลากรภายในองค์กรเป็นการมุ่งเน้นการเลื่อนตำแหน่งงานโดยการหาคนเก่งที่เหมาะสมจากบุคลากรภายใน พบว่าข้อดีของแนวทางนี้คือ จะส่งผลให้องค์กรมีวิธีจูงใจและรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร ถือได้ว่าเป็นสัญญาณเตือนที่ดีที่จะทำให้องค์กรแสวงหาเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ความสามารถของกลุ่มคนดังกล่าว

ขั้นตอนหลักๆ ของการสรรหาและคัดเลือกไว้คือ การกำหนดตำแหน่งงานที่ต้องการคนเก่งที่ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารระดับสูง อาจกำหนดให้ทุกตำแหน่งงานมีคนเก่ง หรือเฉพาะตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ เช่น ระดับบริหาร ตำแหน่งงานที่มีผลต่อธุรกิจหลัก หรือตำแหน่งงานที่หายาก หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานเป็นพันๆ คน อาจเริ่มโครงการนำร่องจากพนักงานระดับบริหารก่อนแล้วค่อยๆ กระจายลงมาถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการ โดยคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมาจะต้องตกลงกันก่อนว่าจะหาพนักงานที่เป็นคนเก่งกับระดับตำแหน่งงานใดบ้าง การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานที่เก่งควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะผลงานในช่วง 3 ปีขึ้นไป การประเมินศักยภาพในการทำงานโดยใช้เกณฑ์ความสามารถ (Competency) และการประเมินขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา แต่ควรพิจารณาควบคู่กับเกณฑ์อื่นๆ เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความสามารถและเหมาะสมกับองค์กร การสรุปแนวทางการคัดเลือก เป็นขั้นตอนการสรุปรายละเอียดของแนวทางที่ใช้คัดเลือกพนักงานที่เป็นคนเก่ง โดยการสรุปว่าองค์กรจะใช้เกณฑ์ใดสำหรับการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เป็นคนเก่งซึ่งในแต่ละเกณฑ์นั้นอาจจะมีน้ำหนักและปัจจัยย่อยที่แตกต่างกันออกไปเช่น ใช้เกณฑ์การพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานร้อยละ 30 การประเมินศักยภาพในการทำงานร้อยละ 40 ขีดความสามารถในการบริหารจัดการร้อยละ 20 ระดับการศึกษาร้อยละ 5 และประสบการณ์การทำงานร้อยละ 5 โดยค่าน้ำหนักรวมของเกณฑ์การพิจารณาจะเท่ากับร้อยละ 100 และสุดท้ายคือ การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการพัฒนาพนักงานที่เป็นคนเก่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ คณะกรรมการโครงการฯ และผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคคลที่ได้รับคัดเลือก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมการสื่อสารเพื่อให้คณะกรรมการทุกคนทราบถึงความหมายและประโยชน์ของโครงการ ความสูญเสียที่เกิดขึ้นเมื่อพนักงานคนเก่งลาออก เกณฑ์ในการพิจารณาบุคคลที่สมควรจะเป็นคนเก่งคนดีขององค์กร บทบาทที่มีต่อโครงการ และการบริหารพนักงานที่ไม่ได้รับคัดเลือก

2. การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง

การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งในองค์กร โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของการเสริมสร้างจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของพนักงานคนเก่ง อาจกล่าวว่า แม้ผู้บริหารส่วนใหญ่มักมองว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาบุคลากร แต่การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ เนื่องจาก

เป็นการเรียนรู้ในระยะสั้น การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงมีความจำเป็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในระยะยาว

เครื่องมือในการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งในองค์กรมีหลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรมในขณะทำงาน การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การหมุนเวียนงาน การทำกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้ดูงานนอกสถานที่ การเข้าร่วมประชุมและสัมมนา การศึกษาต่อการฝึกงานและการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ การเพิ่มคุณค่าในงาน และการเพิ่มปริมาณงาน เครื่องมือเหล่านี้ครอบคลุมทั้งการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานและนอกสถานที่ทำงาน รวมถึงการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้จากผู้อื่น

สิ่งที่สำคัญมากอย่างหนึ่งในการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งนั้น คือ การใช้วิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาคนเก่ง โดยไม่จำกัดอยู่เพียงการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม แต่ยังรวมถึงการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง การแลกเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญมากในการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งคือ บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสนับสนุนการพัฒนาคนเก่ง ที่สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล หนึ่งในสาเหตุหลักที่ทำให้คนเก่งลาออก คือความรู้สึกว่าไม่ได้รับการพัฒนาความสามารถอย่างเพียงพอ คนเก่งมักมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ พวกเขาไม่เพียงต้องการการฝึกอบรมทั่วไป แต่ยังคาดหวังการพัฒนาเฉพาะตัวจากหัวหน้างานด้วย ด้วยเหตุนี้ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plans : IDPs) สำหรับคนเก่งจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง แผนนี้ช่วยในการปรับปรุงทักษะ พัฒนาความสามารถ และเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพของพวกเขา ขั้นตอนการวางแผนพัฒนารายบุคคลสำหรับคนเก่งเริ่มจากการที่หัวหน้างานต้องเลือกความสามารถที่จะพัฒนา โดยประเมินจุดอ่อนหรือด้านที่ต้องปรับปรุงของคนเก่ง 1-3 ด้าน ด้วยการเปรียบเทียบความสามารถที่คาดหวังกับความสามารถปัจจุบัน จากนั้นกำหนดพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงที่ต้องการให้คนเก่งปรับเปลี่ยนหรือพัฒนา โดยใช้คำกริยาที่อธิบายพฤติกรรมที่สังเกตและวัดผลได้ ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดเครื่องมือเพื่อการพัฒนา โดยเลือกวิธีการพัฒนา 1-3 วิธี พร้อมระบุกิจกรรมที่จะดำเนินการสำหรับแต่ละวิธี และกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาที่ชัดเจนสำหรับแต่ละด้าน หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล (IDPs) ที่ครบถ้วน ขั้นตอนสุดท้ายคือการสื่อสารแผนกับคนเก่งอย่างชัดเจน โดยชี้แจงและทำความเข้าใจพร้อมทั้งเน้นย้ำว่าวัตถุประสงค์หลักของแผนนี้ เช่น เพื่อพัฒนาความสามารถของคนเก่งในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย หรือหมุนเวียนงานตามแผนทางอาชีพ (Career Path) ที่กำหนดไว้

3. การจูงใจและรักษาคนเก่ง

การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร ถือเป็นบทบาทสำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการริเริ่มและออกแบบระบบจูงใจที่ตอบสนองความต้องการของคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ คนเก่งมักมีลักษณะร่วมกันคือ การทำงานอย่างมีเป้าหมาย มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ต้องการความก้าวหน้าในสายอาชีพ และแสวงหาการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลรอบข้าง เพื่อให้เข้าใจความต้องการของกลุ่มคนเหล่านี้อย่างลึกซึ้ง ต้องประยุกต์ใช้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ซึ่งแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน ความต้องการความรักและการยอมรับจากกลุ่มสังคม ความต้องการการยกย่องจากผู้อื่น และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต การทำความเข้าใจลำดับขั้นความต้องการนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการจูงใจและธำรงรักษาบุคลากรคนเก่งได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความผูกพันและรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว พนักงานคนเก่งมักมีความต้องการในขั้นที่ 4 และ 5 ตามทฤษฎีของมาสโลว์มากกว่าพนักงานทั่วไป ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้าง รักษา และปรับปรุงระบบที่เกี่ยวข้องในการดูแลและรักษาคนเก่งให้ง่ายต่อการใช้งานของผู้จัดการสายงาน โดยระบบดังกล่าวนั้นจะประกอบไปด้วยเครื่องมือสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management System) การออกแบบผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และการยอมรับและยกย่อง (Recognition) ผู้บริหารหรือผู้จัดการสายงาน เป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับคนเก่งมากที่สุด และมีส่วนสำคัญในการจูงใจและรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร โดยไม่ได้หมายถึงเฉพาะหัวหน้างานโดยตรงเท่านั้น แต่รวมถึงผู้บริหารทุกระดับที่ทำงานร่วมกับคนเก่ง ผู้บริหารระดับสูงควรใช้หลักการการบริหารด้วยความใกล้ชิด เน้นการสื่อสารแบบสองทาง การทักทาย พูดคุย และยกย่องคนเก่ง ซึ่งจะสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจและความผูกพันให้กับคนเก่ง สำหรับหัวหน้างานโดยตรง มีเครื่องมือสำคัญในการบริหารจิตใจคนเก่ง ได้แก่ การยกย่องชมเชยเมื่อทำความดี การฝึกฝนทักษะการกล่าวชื่นชมที่จริงใจและเป็นรูปธรรม รวมถึงการกล่าวถึงผลงานของคนเก่งต่อสาธารณชน การเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา ไม่เพียงแต่ในเรื่องงาน แต่รวมถึงการเข้าใจเป้าหมายชีวิตและปัญหาส่วนตัวของคนเก่ง การสร้างและให้เวทีแก่คนเก่งได้แสดงผลงาน มอบหมายงานท้าทายที่เพิ่มมูลค่าและพัฒนาศักยภาพของคนเก่ง ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นการสร้างความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้การจูงใจและรักษาคนเก่งเป็นบทบาทร่วมกันระหว่างผู้บริหาร หัวหน้าสายงาน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

4. การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง

การบริหารค่าตอบแทนสำหรับคนเก่งจำแนกออกเป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ ค่าตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน (Cash Type: Tangible Compensation) และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Cash Type : Intangible Compensation) ทั้งนี้ ค่าตอบแทนในรูปแบบตัวเงินประกอบด้วยองค์ประกอบ

สำคัญสามประการ ได้แก่ เงินเดือน เงินจูงใจระยะสั้น และเงินจูงใจระยะยาว โดยเงินจูงใจระยะสั้นอาจอยู่ในรูปแบบของค่าคอมมิชชั่นหรือค่าเบี้ยเลี้ยง ในขณะที่เงินจูงใจระยะยาวอาจประกอบด้วยโบนัสคงที่ (Fixed Bonus) และโบนัสผันแปรที่ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน (Variable Bonus) ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินนั้น มีลักษณะเป็นสิทธิประโยชน์พิเศษที่องค์กรมอบให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงสิทธิในการลาหยุดงานเป็นกรณีพิเศษ สิทธิในการทำงานจากที่บ้าน และสิทธิในการเลิกงานเร็วกว่าเวลาปกติ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการออกแบบระบบค่าตอบแทนที่มีความครอบคลุมและยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของคนเก่ง อันจะนำไปสู่การดึงดูด รักษา และจูงใจกลุ่มคนเก่งให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว และการกำหนดกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนนั้น ต้องพิจารณาถึงปัจจัยแวดล้อม นั่นก็คือ วัตถุประสงค์ การเชื่อมโยง การแข่งขันได้ และการทุ่มเทและอุทิศตน

รูปแบบหรือแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่งนั้น จำเป็นจะต้องอยู่บนพื้นฐานและหลักการดังต่อไปนี้

1. การบริหารค่าตอบแทนควรมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยไม่พึ่งพาการเลียนแบบแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) จากองค์กรชั้นนำอื่นๆ โดยปราศจากการพิจารณาถึงความเหมาะสม การกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทนโดยยึดตามรูปแบบหรือแนวทางปฏิบัติขององค์กรอื่นโดยไม่คำนึงถึงบริบทเฉพาะ อาจส่งผลให้องค์กรสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

2. การบูรณาการกับระบบและเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบค่าตอบแทนสำหรับคนเก่งควรมีการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบกับกระบวนการทำงาน โปรแกรม และเครื่องมือการบริหารจัดการที่องค์กรใช้ โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมพฤติกรรมและการแสดงออกที่พึงประสงค์ของบุคลากรกลุ่มดังกล่าว ทั้งนี้ ค่าตอบแทนถือเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงสร้างผลงานที่สอดคล้องกับความคาดหวังและเป้าหมายขององค์กร

3. ความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร การออกแบบระบบค่าตอบแทนและรางวัลสำหรับคนเก่งจำเป็นต้องคำนึงถึงคุณค่า ความหมาย และความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรกลุ่มนี้ แม้ว่าองค์กรไม่จำเป็นต้องกำหนดนโยบายค่าตอบแทนเฉพาะรายบุคคล แต่ควรออกแบบแผนค่าตอบแทนที่มีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะให้บุคลากรสามารถเลือกรูปแบบค่าตอบแทนที่ตอบสนองต่อความต้องการของตนได้

4. การเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร แผนการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงควรมุ่งเน้นการส่งเสริมความรู้สึกภาคภูมิใจทั้งต่อองค์กรและผลงานที่ตนมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ ระบบค่าตอบแทนและรางวัลที่มีประสิทธิภาพจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพและความผูกพันของคนเก่งต่อองค์กร

คนเก่งต้องการความภาคภูมิใจ การยกย่องสรรเสริญ และความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่งสะท้อนจากความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นในการทำงาน เมื่อพวกเขาทุ่มเทให้กับองค์กร สิ่งที่ต้องการตอบแทนคือความยุติธรรมในผลตอบแทน โดยเฉพาะการปรับเงินเดือนและการให้โบนัสที่สะท้อนผลงานที่แตกต่าง หากไม่พิจารณาถึงความแตกต่างนี้ อาจทำให้คนเก่งรู้สึกไม่เป็นธรรมและเป็นสาเหตุของการลาออก องค์กรจึงควรกำหนดนโยบายการปรับเงินเดือนและจ่ายโบนัสที่สัมพันธ์กับผลงานและขีดความสามารถของแต่ละคน นอกจากนี้ การจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นก็เป็นสิ่งที่คนเก่งต้องการ โดยเปิดโอกาสให้เลือกสวัสดิการตามความจำเป็นหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคน เช่น สิทธิในการลาหยุดงาน การทำงานที่บ้าน การทำงานอื่นควบคู่กันไป หรือการเลิกงานเร็วกว่าปกติ ทั้งนี้ การบริหารค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่นควรให้แก่คนเก่งเท่านั้น และองค์กรอาจต้องยืดหยุ่นในการให้สิทธิพิเศษที่แตกต่างจากพนักงานคนอื่น โดยพิจารณาเป็นกรณีไป เพื่อรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร

กฤติน กุลเพ็ง (2552) ได้นำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งที่มุ่งเน้นการสร้างระบบที่เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ได้ในระยะยาว อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันและความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร กลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่งมี 4 ด้านหลัก ได้แก่

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง

การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งเป็นขั้นตอนที่ประกอบไปด้วยการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีศักยภาพตรงกับที่องค์กรต้องการ การสรรหาคนเก่งมี 2 วิธี คือ การคัดเลือกมาจากภายนอกองค์กรและการคัดเลือกจากพนักงานภายในองค์กร ในการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กร ผู้บริหารควรเสียเวลาในการสรรหาคัดเลือกคน ดีกว่าการเสียเวลาในช่วงที่เอาพนักงานออกเนื่องจากไม่ผ่านทดลองงาน เพราะจะทำให้เสียเวลาของผู้บริหารมากกว่าการรับพนักงานเข้าสู่องค์กรเสียอีก หนึ่งโปรแกรมที่มักถูกใช้ในการหาคนเก่งจากภายนอกคือ Young Talent Program ที่เริ่มต้นด้วยการค้นหาและดึงดูดพนักงานที่ยังอยู่ในรั้วมหาวิทยาลัยโดยการเข้าไปจัดกิจกรรม Road Show เพื่อหาผู้ที่สนใจเข้ามาอยู่ในองค์กรเสียก่อน และขั้นตอนที่สำคัญมากในกิจกรรมนี้คือ การสร้างภาพลักษณ์ และชื่อเสียงให้เยาวชนได้ทราบถึงภาพพจน์ของบริษัทไว้เป็นระยะเวลาพอสมควร เป็นต้นว่า การช่วยเหลือชุมชนในเขตบริเวณใกล้บริษัท หรือจะมีโครงการช่วยเหลือสังคม เช่น ทุนการศึกษา ส่งเสริมด้านกีฬา สิ่งเหล่านี้จะเป็นฐานเสียงให้เป็นที่รู้จักแก่เยาวชนโดยทั่วไป ขั้นตอนถัดไปคือการคัดเลือกซึ่งต้องผ่านระบบการทดสอบบุคลิกภาพเบื้องต้น ไม่ว่าจะเป็นทางด้านทัศนคติ (Attitude Test) ภาษาอังกฤษ IQ/EQ Test Physical Skill Test เป็นต้น หากผ่านขั้นตอนนี้ถึงจะดำเนินการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์นี้จะใช้เครื่องมือ Competency มามีบทบาทสำคัญในการซักถาม และทดสอบพนักงานให้เกิดความมั่นใจมากยิ่งขึ้น จากนั้นต้องนำกลุ่มเยาวชนดังกล่าวไปเข้ากลุ่มสัมมนา เพื่อทดสอบบุคลิกภาพและทัศนคติ

ที่แท้จริงว่ามีความเหมาะสมอยู่หรือไม่แล้วจึงตัดสินใจคัดเลือกเยาวชนคนเก่งเหล่านั้นไว้หรือเรียกได้ว่าเป็นการจองตัวไว้ตั้งแต่ยังไม่จบจากมหาวิทยาลัย สิ่งที่สำคัญอีกหนึ่งสิ่งที่จำเป็นต่อการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กรนั่นก็คือกระบวนการปฏิเสธผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือก หากองค์กรไม่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีแล้ว ผู้ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกอาจจะกลายเป็นกระบอกเสียงไปในทางไม่ดีได้ เพราะฉะนั้น กระบวนการตอบปฏิเสธหรือสื่อสารให้ผู้สมัครได้รับทราบและเกิดความสบายใจถึงประเด็นที่องค์กรให้ความสำคัญและพิถีพิถันในการคัดเลือกคนเก่งเข้าสู่องค์กร ในโอกาสหน้าอาจจะมีตำแหน่งอื่นที่เหมาะสมกับตัวผู้สมัครอีกก็ได้ ซึ่งทางบริษัทขอเก็บประวัติส่วนตัวของผู้สมัครไว้พิจารณาในตำแหน่งที่อาจจะมีว่างในอนาคตอีกก็ได้ นั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งเช่นเดียวกัน ในส่วนของการคัดเลือกพนักงานคนเก่งจากภายในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่องค์กรจะพิจารณาจากองค์ประกอบหลัก 2 ประการคือ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่เป็นการวัดตามผลงานที่เกิดขึ้นจริงซึ่งสามารถแยกประเภท พนักงาน ตามผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ กลุ่มที่ 1 คือ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศจะมีประมาณร้อยละ 15 ของพนักงานทั้งหมด กลุ่มที่ 2 คือ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานระดับมาตรฐานจะมีประมาณร้อยละ 70 และกลุ่มที่ 3 คือ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำจะมีประมาณร้อยละ 15 ความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับการบริหารคนกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ให้ดี และดำเนินการกับกลุ่มที่ 3 ได้อย่างเหมาะสม องค์ประกอบอีกประการหนึ่งก็คือ ความมีศักยภาพ (Potential) โดยการทำนายศักยภาพของแต่ละคน (Potential Forecast) คือ การคาดคะเนระดับความก้าวหน้าในงานของพนักงาน โดยอิงจากผลการปฏิบัติงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน และนำสมรรถนะที่กำหนดไว้มาใช้ในการประเมินพนักงานซึ่งเป็นการประเมินจากผู้บริหารองค์กร หรือผู้บังคับบัญชาหรือการทำ Assessment Center ทั้งนี้ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสรรหาและคัดเลือกพนักงานคนเก่งขึ้นมาโดยเน้นไปที่การสร้างคนมากกว่าการซื้อคนเก่งจากภายนอกเข้ามาในองค์กร

2. การระบุคนเก่ง

การระบุคนเก่งขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง เมื่อทราบว่าใครคือคนเก่งแล้ว จะช่วยให้การบริหารจัดการคนเก่งเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ การระบุคนเก่งต้องเริ่มจากการวิเคราะห์และกำหนดว่า คนเก่งที่องค์กรกำลังค้นหาอยู่มีคุณลักษณะอย่างไร องค์ประกอบที่ต้องมีคืออะไรบ้าง อย่างเป็นระบบ โดยแบ่งเป็นสองวิธีหลัก คือ การสร้างต้นแบบคนเก่งจากจุดเริ่มต้นใหม่ และการสร้างต้นแบบคนเก่งจากพนักงานที่มีอยู่เดิม วิธีแรก การสร้างต้นแบบคนเก่งจากจุดเริ่มต้นใหม่ สำหรับองค์กรที่ยังไม่มีคนเก่งเลยนั้นประกอบด้วย 10 ขั้นตอน เริ่มจากการใช้จินตนาการและความคาดหวังของผู้บริหารในการกำหนดคุณลักษณะของคนเก่ง การกลั่นกรองคุณสมบัติที่โดดเด่น การปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร การประเมินความสามารถและผลงานที่เป็นเลิศ การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็น การร่าง ทบทวนและกำหนดต้นแบบคนเก่ง จนถึงการนำไปใช้จริง ส่วนวิธีที่สอง การสร้างต้นแบบคนเก่งจากพนักงาน

ที่มีอยู่เดิม นั้นจะมีขั้นตอนเพียง 6 ขั้นตอน เน้นการประเมินและบ่งชี้ความสามารถและผลงานที่โดดเด่นของพนักงานที่มีอยู่ การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็น การทบทวนและกำหนดต้นแบบ และการนำไปใช้จริง ทั้งสองวิธีนี้มีจุดเน้นที่สำคัญคือ การพิจารณาทั้งความสามารถ ผลงาน และการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ระบบพี่เลี้ยงในการช่วยให้คนเก่งปรับตัวเข้ากับบริบทขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในกระบวนการและการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าได้คนเก่งที่เหมาะสมกับองค์กรอย่างแท้จริง แนวทางนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารคนเก่งอย่างเป็นระบบ ซึ่งไม่เพียงแต่จะช่วยในการระบุคนเก่งเท่านั้น แต่ยังสนับสนุนการพัฒนาและรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวอีกด้วย

3. การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง

เมื่อองค์กรทราบแล้วว่า พนักงานคนเก่งอยู่ที่ส่วนไหนขององค์กร องค์กรจำเป็นจะต้องวางแผนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งอย่างไรเพื่อทำให้กลุ่มคนเก่งดังกล่าวมีความพร้อมที่จะรับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ในอนาคตหรือที่เรียกว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) แต่ในองค์กรหนึ่งๆ จะมีคนเก่งในหลากหลายสาขาอาชีพด้วยกัน ฉะนั้นการพิจารณาการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งในองค์กรนั้น สิ่งที่พบเห็นได้ทั่วไปก็คือ มักจะมีคนเก่งบางส่วนที่พร้อมจะขึ้นเป็นหัวหน้าได้เลย แต่บางส่วนไม่ชอบหรือไม่อยากเป็นหัวหน้า ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งให้ถูกจุด โดยการแบ่งพนักงาน 3 กลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มที่ 1 กลุ่ม Future Leader เป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูง เพื่อรองรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจึงต้องมุ่งเน้นพัฒนาด้าน ความเป็นผู้นำ(Leadership) และการบริหารจัดการ(Managerial) กลุ่มที่ 2 กลุ่ม Competent Employee เป็นพนักงานที่มีศักยภาพรองลงมา เพื่อรองรับตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงในอนาคต จึงต้องมุ่งเน้นพัฒนาด้านการบริหารจัดการ(Managerial) และกลุ่มที่ 3 Selected Expert เป็นกลุ่มที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญวิชาชีพเฉพาะด้าน แต่ไม่มีตำแหน่งรองรับหรือพนักงานในกลุ่มนี้ไม่ชอบลักษณะงานที่จะขึ้นเป็นตำแหน่งผู้บริหาร ให้เน้นการพัฒนาที่วิชาชีพเฉพาะด้านเพิ่มเติม

การพัฒนาความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการทำงานของคนเก่งเป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและผลประกอบการขององค์กร โดยกระบวนการนี้เริ่มจากการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ระหว่างความสามารถหลัก (Competency) ที่จำเป็นสำหรับงานและความสามารถที่พนักงานมีอยู่ อ้างอิงจากผลการศึกษาของ Deloitte Research Study ชี้ให้เห็นว่า วิธีการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมอาจไม่ได้ประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้บริหารรู้สึกว่าได้พัฒนาความรู้ความสามารถจากหลักสูตรฝึกอบรมเพียง 3% เท่านั้น ในขณะที่การเรียนรู้จากความผิดพลาดในการทำงานและการเปลี่ยนขอบเขตงานมีส่วนช่วยในการพัฒนาถึง 12% เท่ากัน นอกจากนี้ การมีปฏิสัมพันธ์ การแก้ปัญหา และการประสานงานกับผู้อื่นถือเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุด แนวทางการพัฒนาสมัยใหม่ควรมุ่งเน้นไปที่การสอนให้พนักงานเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) มากกว่าการให้ความรู้โดยตรง วิธีการนี้รวมถึงการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาผ่านการ

ค้นคว้าด้วยตนเอง และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในองค์กร ซึ่งการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่กว้างขวางมักจะประสบความสำเร็จในการทำงานมากกว่า

ความสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและประสบการณ์จริง (Action Learning) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีรูปแบบที่หลากหลายเป็นต้นว่า การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ การให้คำปรึกษาและสอนงาน การให้ประสบการณ์ในการทำงานระยะสั้น และการหมุนเวียนตำแหน่งงาน การเลือกใช้กระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ประเภทของธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร โดยสิ่งสำคัญคือการพัฒนาคนเก่งให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยอย่างทันท่วงที เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและประสบความสำเร็จในระยะยาว

4. การใช้ประโยชน์จากคนเก่ง

การค้นหาและพัฒนาคนเก่งในบริบทขององค์กร มุ่งเน้นการระบุและใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความสามารถพิเศษ 4 ประการหลัก ประการแรก คือความสามารถในการมองอนาคต คนเก่งต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถวิเคราะห์แนวโน้มและคาดการณ์ความเสี่ยงและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมแผนรับมือล่วงหน้าและลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สอง คือความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น คนเก่งต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและดึงดูดให้เพื่อนร่วมงานพัฒนาตนเองและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การทำงานโดยรวมขององค์กรราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ประการที่สาม คือความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ คนเก่งต้องมีความคิดที่แตกต่างและนวัตกรรมใหม่ๆ มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว ประการสุดท้าย คือความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค คนเก่งต้องมีทักษะในการแก้ปัญหาที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานโดยรวม การใช้ประโยชน์จากคนเก่งทั้ง 4 ด้านนี้ ช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดความเสี่ยง และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถมุ่งเน้นไปที่การกำหนดกลยุทธ์ระดับสูงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวมได้มากขึ้น โดยไม่ต้องเสียเวลากับการจัดการปัญหาเฉพาะหน้ามากเกินไป

5. การจูงใจและรักษาคนเก่ง

การจูงใจและการรักษาคนเก่ง เป็นประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว การทำความเข้าใจปัจจัยจูงใจของพนักงานดาวเด่นเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ องค์กรชั้นนำ

มีการใช้กลยุทธ์หลากหลายในการรักษาคนเก่ง ประกอบด้วย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการเชิงสร้างสรรค์ การให้รางวัลและการยกย่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร การสร้างความพึงพอใจในงาน การวางแผนอาชีพ การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การพัฒนาขีดความสามารถ การใช้ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเติบโตและความจงรักภักดีของพนักงาน กลยุทธ์สำคัญในการรักษาพนักงานดาวเด่นประกอบด้วยการบริหารผลตอบแทน (Compensation Management) ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) โดยเน้นการให้โบนัสแบบผันแปร (Variable Bonus) มากกว่าโบนัสคงที่ (Fixed Bonus) เพื่อสร้างแรงจูงใจและความแตกต่างระหว่างผู้มีผลงานดีเด่นกับผู้มีผลงานปานกลาง นอกจากนี้ ยังมีการให้สิทธิในการซื้อหุ้นหรือให้หุ้นแก่พนักงาน ซึ่งถือเป็นผลตอบแทนระยะยาว (Long-Term Incentives) เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในองค์กร การให้การยอมรับ (Recognition) ก็เป็นอีกกลยุทธ์สำคัญ โดยการเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญขององค์กร เช่น การเข้าร่วมประชุมผู้บริหาร หรือเป็นตัวแทนองค์กรในการประชุมภายนอก การวางแผนอาชีพ (Career Planning) เป็นอีกปัจจัยสำคัญ โดยการสร้างโอกาสในการเติบโตทางอาชีพที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ใช้นโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน และให้โอกาสในการเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) นอกจากนี้ การสร้างความผูกพันต่อองค์กรผ่านการจัดสวัสดิการ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลงานและความสัมพันธ์ที่ดี ก็เป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาพนักงานดาวเด่น การรักษาพนักงานดาวเด่นเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร และต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ได้อย่างยั่งยืน

แลนซ์ เบอร์เกอร์; และคณะ (Lance Berger; et al. 2004) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมเกี่ยวกับกระบวนการและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจทวีความรุนแรง โดยแนวคิดนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้ดังนี้

1. การกำหนดคุณลักษณะ

การกำหนดคุณลักษณะของคนเก่งเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง โดยองค์กรต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรม ลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงาน และสมรรถนะหลักขององค์กร แนวทางการประเมินโดยใช้เกณฑ์ 5 ระดับ ทั้งในด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) นอกจากนี้ยังแนะนำให้พิจารณาสมรรถนะหลัก (Core/ Institutional Competencies) ซึ่งเป็นความคาดหวังด้านพฤติกรรมและทักษะที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ไม่มีสูตรสำเร็จที่ใช้ได้กับทุกองค์กร (One Size Does Not Fit All) โดยแต่ละองค์กรต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องกับบริบทของตนเอง

2. การสรรหาและคัดเลือก

การสรรหาคัดเลือก องค์กรควรมีกระบวนการที่ชัดเจนในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง โดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสม พวกเขาแนะนำให้องค์กรพิจารณาทั้งการสรรหาจากภายในและภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เครือข่ายและการอ้างอิงจากพนักงานภายใน นอกจากนี้ ยังเสนอให้องค์กรพิจารณาการสรรหาคนเก่งจากคู่แข่งที่เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมคล้ายคลึงกัน และใช้โอกาสในช่วงเศรษฐกิจชะลอตัวเพื่อดึงดูดคนเก่งจากองค์กรอื่น

3. การพัฒนา

แนวทางการพัฒนาคนเก่ง องค์กรควรมีการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) สำหรับคนเก่ง เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนของแต่ละคน และเน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้คนเก่งรู้สึกว่าได้เรียนรู้และเติบโตในองค์กร (ต้องแก้)ให้ความสำคัญอย่างมากกับการพัฒนาคนเก่ง โดยเสนอวิธีการพัฒนา 10 วิธี ได้แก่

1. การสอนงาน (Coaching) ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาคนเก่ง ที่ต้องมีผู้ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางเพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จ

2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการเพิ่มประสบการณ์ใหม่ๆ ในการทำงานที่ได้จากการเรียนรู้งานจากหลายๆ ฝ่ายในองค์กร

3. การมอบหมายโครงการพิเศษเร่งด่วนให้แก่คนเก่ง (Interim and Emergent Assignments) เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานโดยต้องคำนึงถึงทักษะพฤติกรรมที่ต้องเน้นความรับผิดชอบเป็นหลักและจำเป็นต้องอาศัยความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม

4. การมอบหมายงาน (Task Force Assignment) เพื่อพัฒนาประสบการณ์ในการทำงานแบบใหม่ๆเพื่อสร้างความท้าทายในการกำหนดแนวทางอาชีพในอนาคต

5. การศึกษาและการฝึกอบรมภายใน (Internal Educational Training) เป็นการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ

6. หลักสูตรการบริหารและฝึกอบรมการทำงานจากภายนอก (Executive Programs and External Course Work) เป็นการฝึกอบรมโดยใช้หลักสูตรการศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ซึ่งเป็นหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารที่ใช้ระยะเวลาเพียงสั้นๆ

7. การศึกษาด้วยตัวเอง (Guided Reading) เป็นลักษณะของการศึกษาหาความรู้จากการใช้เวลายามว่างในการอ่านหนังสือเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเอง

8. การเรียนรู้จากการสอนงาน (Teaching as Learning) เป็นการมอบหมายงานเพื่อให้คนเก่งเป็นผู้นำสอนในเรื่องที่มีความรู้และเชี่ยวชาญ

9. กิจกรรมพิเศษ (Extracurricular Activity) เป็นกิจกรรมพิเศษที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาคนเก่ง เช่นการร่วมทำกิจกรรมกลุ่มกับชุมชนเป็นต้น

10. การเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเตอร์เน็ต (E-Learning) เป็นการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา

4. การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง

การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง ความสำคัญของการรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร โดยเสนอแนวทางหลายประการ เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าดึงดูด การเสนอแพ็คเกจค่าตอบแทนที่แข่งขันได้และมีส่วนจูงใจตามผลงาน การให้โอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในอาชีพและการสร้างความผูกพันกับองค์กร พวกเขายังเสนอให้องค์กรใส่ใจกับคุณภาพชีวิตและสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของคนเก่ง รวมถึงการติดตามความพึงพอใจของคนเก่งอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังแนะนำให้องค์กรสร้างวัฒนธรรมที่เห็นคุณค่าและให้การยอมรับแก่คนเก่ง เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและลดโอกาสที่พวกเขาจะถูกดึงตัวไปโดยองค์กรอื่น

ตารางที่ 1 สรุปกลยุทธ์กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง

นักวิชาการ/ปี	Lance Berger; and Dorothy Berger (2004)	กฤติน กุลเพ็ง (2552)	อาภรณ์ ภู่ทยพันธุ์ (2550)	ผลรวม
การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment and Selection of Talent)	✓	✓	✓	3
การระบุตัวคนเก่ง (Talent Identification)	✓	✓		3
การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง (Talent Training and Development)	✓	✓	✓	3
การใช้ประโยชน์จากคนเก่ง (Utilization of Talent)		✓		1
การจูงใจและรักษาคนเก่ง (Talent Motivation and Retention)	✓	✓	✓	3
การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง (Compensation Management for Talent)	✓	✓	✓	3

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่ามีนักวิจัยหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการคนเก่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

อรุณวดี นันทวัฒนานุกุล (2558) ศึกษาเกี่ยวกับโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่าองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การพัฒนา 3) การจูงใจและธำรงรักษา และ 4) การบริหารค่าตอบแทน โดยการสรรหาและคัดเลือกมีการดำเนินการทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การสรรหาจากภายในทำได้โดยพิจารณาจากบัญชีรายชื่อ กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง และการเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา ส่วนการคัดเลือกพิจารณาจากทัศนคติ ภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ และตำแหน่งงาน การพัฒนาคนเก่ง คนดี มีวิธีการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงานแบบพี่เลี้ยง และการมอบหมายงานพิเศษ สำหรับการจูงใจและธำรงรักษา ทำได้โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย สร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ให้อิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้โอกาสเข้าร่วมกิจกรรม และสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่วนการบริหารค่าตอบแทน มีการให้ผลตอบแทนพิเศษทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งและผลการปฏิบัติงาน การบูรณาการองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูด พัฒนา และรักษาคนเก่ง คนดีไว้ได้ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนศึกษาโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าแบะอิเล็กทรอนิกส์ โดยมุ่งศึกษารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ มีลักษณะการวิจัยแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ เริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ แล้วตามด้วยวิธีการเชิงปริมาณ

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล; และธีระวัฒน์ จันทึก (2559 : 200-214) พบว่าองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วย 4 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent Acquisition) เป็นกระบวนการในการระบุ ดึงดูด และคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กร โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทัศนคติ และศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ในอนาคต 2) การเรียนรู้และพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) เป็นการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของคนเก่งอย่างต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และการมอบหมายงานที่ท้าทาย เพื่อเพิ่มพูนทักษะและความสามารถ 3) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Compensation and Rewards) เป็นการสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสม โดยเชื่อมโยงกับความสามารถและผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อจูงใจและรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร และ 4) การธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Retention) เป็นการดำเนินการเพื่อรักษาคนเก่งให้

อยู่กับองค์กรในระยะยาว ผ่านกลยุทธ์ต่างๆ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกันอย่างเป็นระบบ โดยการบูรณาการองค์ประกอบเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูด พัฒนา และรักษาคนเก่งไว้ได้ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว การศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการคนเก่งอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงทุกมิติตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การให้ผลตอบแทน ไปจนถึงการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในยุคที่ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง

นริศา ธรรมอุปกรณ์; และคณะ (2562) ศึกษากลยุทธ์การบริหารคนเก่งในธุรกิจพลังงานของไทย โดยพบว่าองค์ประกอบสำคัญของการบริหารคนเก่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างกลุ่มคนเก่ง ซึ่งเน้นการคัดเลือกและจูงใจพนักงานที่มีศักยภาพสูง 2) การพัฒนาความสามารถเชิงรุก ที่มุ่งเน้นการเพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญของคนเก่งให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และ 3) การบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างคนเก่งและพนักงานทั่วไป ผลการวิจัยพบว่าทั้งสามองค์ประกอบนี้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ข้อค้นพบเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารคนเก่งอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมพลังงาน

บุญทิพย์ บุญบำรุงสุข; และวีรเดช พันธ์วิศวาส (2562 : 78-93) ได้ศึกษาว่ากลยุทธ์การจัดการคนเก่งประกอบด้วยสามขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การสรรหา 2) การพัฒนา และ3) การรักษาคนเก่ง โดยแต่ละขั้นตอนมีวิธีการดำเนินการที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การสรรหาคนเก่งนั้นอาศัยการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีและใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมและสถานการณ์ ในขณะที่การพัฒนาคนเก่งมุ่งเน้นที่การใช้ระบบพี่เลี้ยง การหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ ส่วนการรักษาคนเก่งนั้นให้ความสำคัญกับการใช้ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม

เอ็ดเวิร์ด ลอลเลอร์ (Edward Lawler. 2008) ศึกษาว่าการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรที่มุ่งเน้นทุนมนุษย์ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบสำคัญได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือก องค์กรควรสร้างแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่งเพื่อดึงดูดคนเก่ง พัฒนากระบวนการคัดเลือกที่เข้มข้น และใช้การสัมภาษณ์ที่ท้าทายความคิด เช่น การถามคำถามแบบ Brain-Teaser ของ Microsoft และควรจัดโปรแกรมฝึกงานเพื่อทดสอบศักยภาพของผู้สมัครก่อนการจ้างงานจริง ในส่วนของการพัฒนาคนเก่ง ควรเน้นความสำคัญของการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การทำงานจริง โดยยกตัวอย่าง GE ที่ใช้การหมุนเวียน งานเพื่อพัฒนาผู้บริหาร 2) ด้านการจูงใจคนเก่ง องค์กรควรออกแบบงานที่ท้าทายและมีความหมาย ให้อิสระในการตัดสินใจ สร้างโอกาสในการเติบโต และจัดระบบค่าตอบแทนที่

เชื่อมโยงกับผลงาน องค์กรควรเข้าใจความต้องการที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละคน 3) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์กรควรกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ ใช้ตัวชี้วัดผลงานที่เป็นรูปธรรม ให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ และเชื่อมโยงผลงานกับรางวัลและโอกาสในการเติบโต และควรใช้ระบบการประเมินแบบ 360 องศาและแยกการประเมินเพื่อการพัฒนาออกจากการประเมินเพื่อกำหนดค่าตอบแทน การบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารควรใช้เวลา 30-50% ในการจัดการเรื่องคนเก่ง และต้องบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

คิชอร์ กุมาร์ เกาตัม (Kishor Kumar Gautam. 2023) ศึกษาเรื่อง “การปฏิบัติด้านการจัดการคนเก่งและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : บทบาทการเป็นตัวแปรกลางของความผูกพันของพนักงาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ผลกระทบของการปฏิบัติด้านการจัดการคนเก่งต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) ผลกระทบของการปฏิบัติด้านการจัดการคนเก่งต่อความผูกพันของพนักงาน 3) ผลกระทบของความผูกพันของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 4) บทบาทการเป็นตัวแปรกลางของความผูกพันของพนักงานในความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติด้านการจัดการคนเก่งและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ 3) ความผูกพันของพนักงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญและ 4) ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรกลางบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติด้านการจัดการคนเก่งและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยตัวแปรด้านการบริหารจัดการคนเก่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การดึงดูดคนเก่ง 2) การพัฒนาคนเก่ง และ 3) การรักษาคนเก่ง

โนบุทากะ อิชิยามา (Nobutaka Ishiyama. 2022 : 536-554) ศึกษาเรื่อง "ผลกระทบของกลไกการจัดการคนเก่งและการรับรู้สถานะคนเก่งของตนเองต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน: กรณีศึกษาประเทศญี่ปุ่น" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการจัดการคนเก่งและความยึดมั่นผูกพันในงาน 2) บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของการรับรู้สถานะคนเก่งของตนเองระหว่างกลไกการจัดการคนเก่งและความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยองค์ประกอบของการบริหารจัดการคนเก่งที่ศึกษาประกอบด้วย 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การเลื่อนตำแหน่ง และ 3) การฝึกอบรมพนักงานตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ขององค์กร

วิโดโด; และคณะ (Widodo; et.al. 2023) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนในอินโดนีเซีย โดยศึกษาอิทธิพลของการบริหารจัดการคนเก่งที่ ประกอบด้วย 1) การดึงดูดคนเก่ง 2) การระบุตัวคนเก่ง 3) การพัฒนาคนเก่ง 4) การธำรงรักษาคนเก่งและ 5) การวางตำแหน่งคนเก่งมีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ชาห์; และคณะ (Shah; et al. 2024 : 641-670) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านแนวปฏิบัติการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรผ่านตัวแปรความพึงพอใจของพนักงาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของแนวปฏิบัติการบริหารจัดการคน

เก่งในการเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานและผลการดำเนินงานขององค์กรได้แก่ 1) การระบุคนเก่ง 2) การพัฒนาคนเก่ง 3) วัฒนธรรมคนเก่ง และ 4) การรักษาคนเก่ง

หวาง; และคณะ (Wang; et al. 2024 : 895-912) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของแนวปฏิบัติการบริหารจัดการคนเก่งต่อความตั้งใจคงอยู่ของคนเก่ง: การศึกษาเชิงประจักษ์จากประเทศจีน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลไกอิทธิพลของแนวปฏิบัติการบริหารจัดการคนเก่งต่อความตั้งใจคงอยู่ของคนเก่ง โดยใช้ทฤษฎีระบบบุคลิกภาพการรู้คิด อารมณ์ (CAPS) เป็นกรอบแนวคิด การวิจัยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูล จากคนเก่ง 268 คนในองค์กรจีน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับชั้น งานวิจัยนี้ศึกษาแนวปฏิบัติการบริหารจัดการคนเก่ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การดึงดูดคนเก่ง 2) การจัดวางคนเก่ง 3) การพัฒนาคนเก่ง และ 4) การจูงใจคนเก่ง

ตารางที่ 2 สรุปตัวแปรการบริหารจัดการคนเก่ง

ชื่อผู้วิจัย/ตัวแปร	ระบุคนเก่ง	สรรหาและคัดเลือกคนเก่ง	ฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง	จูงใจและรักษาคนเก่ง	การจัดวางคนเก่ง	บริหารค่าตอบแทนคนเก่ง	บริหารผลงานคนเก่ง
อรุณวดี นันทวัฒนานุกูล. (2558)		✓	✓	✓		✓	
อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล; และธีระวัฒน์ จันทึก (2559)		✓	✓	✓			✓
มาริสสา อินทรเกิด (2560)		✓	✓	✓		✓	✓
นริศา ธรรมอุปกรณ์; และคณะ (2562)		✓	✓				
บุญทิพย์ บุญบำรุงสุข; และวีรเดช พันธ์วิศวาส (2562)		✓	✓	✓			
Edward Lawler (2008)		✓	✓	✓		✓	
Nobutaka Ishiyama (2022)		✓	✓				
Widodo; et.al. (2023)		✓	✓	✓	✓	✓	
Kishor Kumar Gautam (2023)		✓	✓	✓			
Shah; et al. (2024)	✓		✓	✓			
Wang; et al. (2024)		✓	✓	✓	✓		
รวม	2	11	12	10	2	4	3

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการกลยุทธ์และกระบวนการการบริหารจัดการคนเก่ง จะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการคนเก่ง จำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและเชื่อมโยงกันเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถธำรงรักษากลุ่มคนเก่งที่ถือว่าเป็นขุมทรัพย์สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า ผู้วิจัยจึงนำมารวบรวมและกำหนดแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการคนเก่งมี 4 องค์ประกอบได้แก่

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการระบุ ดึงดูด และคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยมุ่งเน้นการสรรหาผู้ที่มีทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2. การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเสริมสร้างศักยภาพของคนเก่ง เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3. การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการสร้างแรงจูงใจ และรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของคนกลุ่มนี้ทั้งในด้านค่าตอบแทน โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสร้างความผูกพันกับองค์กร เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

4. การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง หมายถึง กระบวนเชิงกลยุทธ์ในการออกแบบจัดการและประยุกต์ใช้ระบบค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพเพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยคำนึงถึงกลยุทธ์องค์กร ความยุติธรรม และความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในงาน (Work Engagement)

<u>นิยามของความผูกพันในงาน</u>

คาน (Kahn. 1990) ให้ความหมายความผูกพันในงานของบุคคล คือการที่บุคคลผูกติดอยู่กับงาน ต้องการที่จะทำงานตามบทบาทที่ตนเองได้รับ โดยบุคคลที่มีความผูกพันในงานจะมีพลังในการทำงานทั้งทางด้านร่างกาย ความคิดและอารมณ์ กล่าวคือ บุคคลชอบที่จะทำงานไม่ว่างานนั้นจะต้องทำคนเดียวหรือต้องทำร่วมกับผู้อื่นก็ตาม ชอบที่จะใช้ความคิดโดยมีการเตรียมพร้อมและตื่นตัวอยู่เสมอ ตระหนักและพยายามทำความเข้าใจความรู้สึกของบุคคลที่ตนเองต้องติดต่อสัมพันธ์ในการทำงานด้วย โดยให้โอกาสผู้อื่นได้แสดงออกถึงความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและความรู้สึก

รอบบินส์ (Robbins. 1993 :178) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในงาน คือระดับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานโดยคิดว่าตนเองนั้นรวมเป็นหนึ่งเดียวกับงาน มีความผูกพันทางจิตใจกับงาน และระดับผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ แสดงถึงความมีคุณค่า และภาพลักษณ์ของตนเอง

ซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2001 : 74) ให้นิยามว่า ความผูกพันในงาน ว่าเป็นภาวะที่บุคคลมีพลังใจในงาน อยากทำงาน ชอบที่จะเกี่ยวข้องกับงาน และบุคคลรู้สึกว่าตนมีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้

ซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002 : 465) ให้นิยามว่า ความผูกพันในงาน (Work Engagement) หมายถึง สภาพจิตใจเชิงบวกเกี่ยวข้องกับงานซึ่งมีพลัง มีความเข้มแข็ง ความทุ่มเทและความจดจ่อใส่ใจ ไม่ใช่ชั่วขณะ ไม่เกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือเหตุการณ์ ความยึดมั่นผูกพันจะมี

พลังงานและความยืดหยุ่นทางจิตใจในระดับสูงในขณะที่ทำงานและเต็มใจที่จะใช้ความสามารถในการทำงาน

เมย์; และคณะ. (May; et al. 2004) ให้ความหมาย ความผูกพันในงานว่าเป็นสิ่งที่แสดงถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยบุคลากรที่มีความผูกพันในงานจะทุ่มเทกำลังกายและใส่ใจกับการทำงานรวมทั้งมีใจจดจ่ออยู่กับการทำงานมากเสียจนกระทั่งลืมนึกถึงเรื่องอื่นๆ เพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมาย

อาร์นอด เบคเกอร์; และคณะ (Arnold Bakker; et al. 2011) ให้นิยามว่า ความผูกพันในงานหมายถึง การจูงใจในงาน เมื่อเกิดสภาวะนี้บุคคลจะรู้สึกว่างานเป็นสิ่งที่ท้าทาย ต้องการทำงานให้สำเร็จ บรรลุเป้าหมาย

กาล์ลอป (Gallup. 2013 : 17) ให้นิยามว่า ความผูกพันในงานเป็นการที่บุคคลรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย

อรพินทร์ ชูชม (2557 : 9) ให้นิยามว่า บุคคลที่มีความผูกพันในงาน จะมีพลังในการทำงานสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมุ่งมั่นทุ่มเทให้งานอย่างเต็มที่ มีความสุขและสนุกในการทำงาน ทุ่มเททางกาย สมอง และจิตใจที่จะปฏิบัติงาน

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า ความผูกพันในงาน (Work Engagement) หมายถึง สภาพจิตใจเชิงบวกเกี่ยวข้องกับงานซึ่งมีพลัง มีความเข้มแข็ง มีความทุ่มเทและความจดจ่อใส่ใจ ไม่ใช่ชั่วขณะ ไม่เกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือเหตุการณ์ ความยึดมั่นผูกพันจะมีพลังงานและความยืดหยุ่นทางจิตใจในระดับสูงในขณะที่ทำงานและเต็มใจที่จะใช้ความสามารถในการทำงาน (Schaufeli; et al. 2002 : 465)

<u>แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันในงาน (Work Engagement)</u>

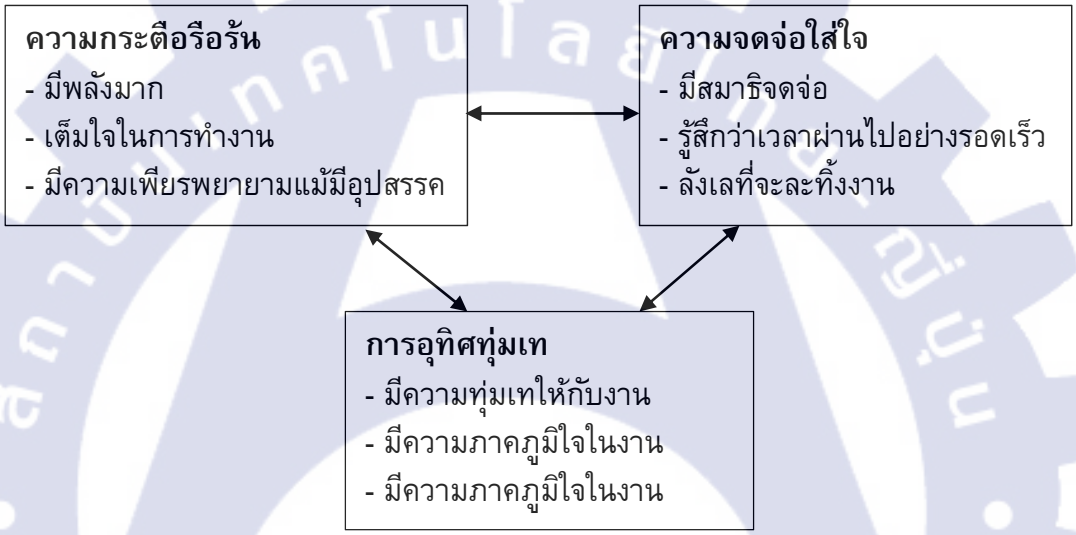
ซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) กล่าวว่า ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) กับการหมดไฟในการทำงาน (Burn out) ต่างเป็นสภาวะอิสระต่อกันโดยความผูกพันในงานเป็นความรู้สึกที่ตรงข้ามกับการหมดไฟในการทำงาน ให้นิยามความรู้สึกผูกพันในงาน ว่าเป็นสภาวะทางจิตใจที่เป็นเชิงบวก เกี่ยวข้องกับการทำงาน ปฏิบัติงาน และมีลักษณะพฤติกรรมที่ขยันแข็งขัน ทุ่มเท อุทิศตน และมีความจดจ่อใส่ใจ ได้ให้คำอธิบายความหมายขององค์ประกอบแต่ละอันของความผูกพันในงานว่า

1. ความกระตือรือร้น (Vigor) หมายถึง การมีพลังในการทำงานและยืดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะปฏิบัติงาน รู้สึกเต็มใจที่ใช้ความพยายามในการทำงาน และมีความเพียงพยายามในการทำงาน แม้จะต้องเผชิญอุปสรรค

2. ความทุ่มเทอุทิศ (Dedication) หมายถึง มีความรู้สึกเต็มใจ ภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจในการทำงาน และรู้สึกท้าทายในการทำงาน

3. ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) หมายถึง มีความรู้สึกมุ่งมั่นในการทำงาน มีความเป็นสุขในการทำงาน โดยยากที่จะถอดตัวออกจากงาน เหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

ตามความเห็นของซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002 : 74) บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันในงานเป็นผู้ที่มีพลังสูงและมีความกระตือรือร้นในงาน ความรู้สึกผูกพันในงานไม่ใช่สภาวะที่เกิดขึ้นเพียงระยะสั้นๆ แต่เป็นสภาวะทางปัญญาที่รู้สึกค่อนข้างจะถาวร ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่เรื่อง อารมณ์ เหตุการณ์ บุคคล หรือพฤติกรรมอย่างใดเป็นการเฉพาะ ความผูกพันในงานเป็นส่วนหนึ่งที่ขับเคลื่อนแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันในงานเป็นตัวคั่นกลางที่เชื่อมระหว่างปัจจัยการทำงานและผลลัพธ์การทำงาน โดยความผูกพันในงาน ประกอบด้วย ความกระตือรือร้น การทุ่มเทอุทิศ และจดจ่อใส่ใจ มีลักษณะที่เด่นเฉพาะในแต่ละมิติและมีความเกี่ยวโยงกัน



รูปที่ 4 องค์ประกอบความเกี่ยวโยง ทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)

ที่มา : Schaufeli; et al. (2001). Burnout and Engagement in University Students a Cross-National Study. **Journal of Cross-Cultural Psychology.** 33(5) : 464-481.

กาล์ลอป (Gallup. 2013) ได้ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันว่าเป็นการที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย และได้แบ่งประเภทความความยึดมั่นผูกพันออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1) ยึดมั่นผูกพัน (Engaged) หมายถึงการทำงานด้วยความมุ่งมั่นและมีความรู้สึกผูกพันกับงานและน่าจะมีส่วนเสริมสร้างในทางบวกให้กับองค์การ

2) ไม่ยึดมั่นผูกพัน (not Engaged) หมายถึง การขาดแรงจูงใจในการทำงาน มีความมุ่งมั่นพยายามน้อยที่จะบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ขององค์การ และ

3) แสดงออกถึงความไม่ยึดมั่นผูกพันอย่างเด่นชัด (Actively Disengaged) หมายถึง การไม่มีความสุขในการทำงานและไม่มีผลผลิตในการทำงาน แล้วยังแผ่ขยายพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ออกมายังเพื่อนร่วมงานด้วย และจากการสำรวจในช่วงปี 2011-2013 พบว่าประเทศไทยมีพนักงานจำนวนมากประมาณ 84% ไม่มีความยึดมั่นผูกพัน ในงาน และมีเพียง 14% ที่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน

นอกจากนั้น เฟย์; และซันแนนแท๊ค (Fay; and Sonnentag. 2010) ได้จำแนกอิทธิพลของความผูกพันในงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานเป็น 3 ประเภท คือ

1) เน้นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Performance of Core Job or Task Performance) หรือพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ในงาน (In-Role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์กรได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ดำเนินการ

2) เน้นพฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Extra-Role Behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน รวมถึงไม่ได้กำหนดไว้ในรายละเอียดงาน แต่เป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์ต่อองค์กร สังคมในองค์กรให้การยอมรับและให้คุณค่าซึ่งพฤติกรรมประเภทนี้ถูกเรียกว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์ พฤติกรรมเอื้อสังคม และรวมถึงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาอื่นๆ ที่มีโครงสร้างที่เกี่ยวข้องและ

3) เป็นกลุ่มพฤติกรรมการทำงานที่ไม่พึงปรารถนา ได้แก่ พฤติกรรมเบี่ยงเบน หรือพฤติกรรมต่อต้านการผลิต

ตารางที่ 3 สรุปความยึดมั่นผูกพันในงาน

Schaufeli; et al. (2002)	Gallup (2013)	Fay; and Sonnentag (2010)
ความกระตือรือร้น	ยึดมั่นผูกพัน	เน้นปฏิบัติตามหน้าที่
ความทุ่มเทอุทิศ	ไม่ยึดมั่นผูกพัน	เน้นพฤติกรรมบทบาทพิเศษ
ความจดจ่อใส่ใจ	แสดงออกถึงความไม่ผูกพันอย่างเด่นชัด	พฤติกรรมการทำงานที่ไม่พึงปรารถนา

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ชลิตา เต็งมณี; และคณะ (2566) ได้ศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้างาน โดยศึกษาความยึดมั่นผูกพันในงานตามแนวคิดของ ซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002 : 74) ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความขยันขันแข็งในการทำงาน (Vigor) การทุ่มเทอุทิศตนในการทำงาน (Dedication) และความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอัน

เดียวกันกับงาน (Absorption) โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง

ปพน ณัฐเมธาวิน; และคณะ (2560) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีปัญญาด้านการเข้าใจตนเองเป็นตัวแปรส่งผ่าน ในส่วนของความยึดมั่นผูกพันในงานประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความกระตือรือร้น (Vigor) การทุ่มเทอุทิศ (Dedication) และความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) ตามแนวคิดของ ซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) โดยอธิบายว่าความยึดมั่นผูกพันในงานหมายถึงสภาวะทางจิตใจด้านบวกและการเติมเต็มที่เกี่ยวข้องกับงาน

ชูชัย สมิทธิไกร; และคณะ (2560) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์การ รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันดังกล่าว สำหรับองค์ประกอบของความผูกพันต่องาน งานวิจัยนี้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีพลังเต็มเปี่ยม (Vigor) การอุทิศตน (Dedication) และการซึมซาบกับงาน (Absorption) โดยอธิบายว่าความผูกพันต่องานเป็นภาวะทางจิตใจที่รู้สึกพึงพอใจและเต็มอิ่มในงาน

สิริลักษณ์ ชมสำเนียง; และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ และความยึดมั่นผูกพันในงานของผู้บริหารระดับกลางของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับ ความสัมพันธ์ และปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันในงาน สำหรับองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันในงาน งานวิจัยนี้อ้างอิงแนวคิดของ Schaufeli และ Bakker ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความขยันขันแข็งในการทำงาน (Vigor) การอุทิศตัวให้กับงาน (Dedication) และการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน (Absorption) โดยอธิบายว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นสภาวะจิตใจเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับงาน และการได้รับความรู้สึกเติมเต็มจากงาน

มาริสา; และคณะ (Marisa; et al. 2005) ศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านของบรรยากาศการบริการในการทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความจงรักภักดีของลูกค้า โดยมีทรัพยากรองค์การและความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรต้น งานวิจัยนี้ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความกระตือรือร้น (Vigor) การอุทิศตนให้กับงาน (Dedication) และการซึมซาบในงาน (Absorption) โดยอธิบายว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นสภาวะทางจิตใจเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งแสดงออกผ่านความกระตือรือร้น การอุทิศตน และการจดจ่อในการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น รวมไปถึงการสัมภาษณ์เบื้องต้นกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรกลุ่มตัวอย่าง พบว่าตัวแปร แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) ที่ใช้ในการวัดระดับความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างแพร่หลายจากอดีตจนถึงปัจจุบันก็คือแนวคิดของซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดนี้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวแปรดังนี้

1. ความกระตือรือร้น (Vigor) หมายถึง การมีพลังในการทำงานและยืดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะทำงาน เต็มใจในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงาน แม้จะเผชิญอุปสรรค

2. ความทุ่มเทอุทิศ (Dedication) หมายถึง ความรู้สึกเต็มใจ ภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจและรู้สึกท้าทายในการทำงาน

3. ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) หมายถึง ความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงานยากที่จะถอดตัวออกจากงานเหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

พาร์สัน (Parson. 1957 : 81) ได้กล่าวว่า ความผูกพันเป็นปทัสถานทางสถาบัน ซึ่งเป็นตัวที่ทำให้แต่ละบุคคลเกิดพันธะผูกพันต่อองค์กร

กันเตอร์ (Kantor. 1968 : 499) ได้กล่าวว่า ความผูกพันเป็นความเต็มใจของบุคคลที่จะอุทิศกำลังกายและความจงรักภักดีให้เกิดแก่องค์กร

บูชานัน (Buchanan. 1974 : 533) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความยึดติดต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ยึดติดต่อบทบาทของแต่ละบุคคล และยึดติดต่อองค์กร เพราะมุ่งประโยชน์ของตนเอง

พอตเตอร์; และคณะ (Porter; et al. 1974) ได้นิยามความหมายความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่มีต่อองค์การ

สเตียร์ (Steers. 1977) ได้นิยามความผูกพันต่อองค์การ ว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์การ และเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกในองค์การ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร

เมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; Allen. 1997) ได้ไว้ว่า ความผูกพันในองค์กร ได้แก่ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐานมีความแตกต่างในพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน

เจนนิเฟอร์ กาเร็ธ (Jennifer George. 1999 : 75) ได้ให้ความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการหรือความต้องการของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์การ ถ้าให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ เป็นผู้มีส่วนร่วมในการส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การก็จะทำให้ลดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากสมาชิกมีความรักความผูกพันต่อองค์การของตนมากนั่นเอง

สมจิตร จันทร์เพ็ญ (2557) นิยามความผูกพันต่อองค์การว่าหมายถึงความเต็มใจทุ่มเทในการทำงาน ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความต้องการดำรงความเป็นสมาชิก ความจงรักภักดี และความเสียสละเพื่อองค์การ ลักษณะเหล่านี้แสดงออกผ่านความพยายามอุทิศกำลังกายใจในการทำงาน ความรู้สึกยินดีภูมิใจในการเป็นสมาชิก ความซื่อสัตย์จงรักภักดีไม่คิดย้ายงาน การเลือกใช้บริการและปกป้องชื่อเสียงองค์การ รวมถึงการยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การ

งานวิจัยฉบับนี้สรุป ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกผ่านความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยมีการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรเหนือประโยชน์ส่วนตน

<u>แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร</u>

นักวิชาการรวมทั้งบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจทำงานคิดค้นแบบจำลองเพื่อการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยได้ทำการแบ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นออกเป็นหลายลักษณะด้วยกัน

สเตียร์ (Steers. 1977 : 79) ได้กล่าวถึง ความผูกพันในองค์กรว่า การศึกษาเรื่องความผูกพันในองค์กรมีความสำคัญเพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานได้ดีกว่า การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์กรยังเป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันในองค์กรที่ตนทำงานอยู่ นอกจากนี้ความผูกพันในองค์กรยังเป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กรอีกด้วย

เมาว์เดย์; สเตียร์ส; และพอร์ตเตอร์ (Mowday; Steers; and Porter. 1982) ได้แบ่งความผูกพันในองค์กรออกเป็น 3 ด้านดังนี้

1) ความผูกพันด้านการยอมรับเป้าหมาย (A strong Desire to Remain a Member of a Particular Organization) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การ ได้แก่ ความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับอย่างจริงจังในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในฐานะเป็นตัวแทนขององค์กร และความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกกับองค์กร

2) ความผูกพันด้านความเต็มใจ (A Willingness to Exert High Levels of Effort on Behalf of the Organization) หมายถึง การแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการทำงาน พยายามรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน มีการเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับและผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียไปหากละทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกไปอย่างถี่ถ้วน ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้น หรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป

3) ความผูกพันด้านความต้องการเป็นสมาชิกที่ดี (A Definite Belief and Acceptance of the Value and Goals of Organization) หมายถึง การที่พนักงานงานมีความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลรู้สึกว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกองค์กร แล้วต้องมีความผูกพันในองค์กรว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อหน้าที่ในการทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กร

เมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1997) ได้อธิบายไว้ว่า ความผูกพันในองค์กรได้แก่ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐานมีความแตกต่างในพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันด้านความรู้สึกและด้านบรรทัดฐาน จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันประเภทนี้เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร แสดงออกผ่านความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กร เนื่องจากมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจสูงจะแสดงออกถึงความจงรักภักดีและทุ่มเทให้กับองค์กร

2. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ความผูกพันประเภทนี้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและภาระหน้าที่ที่พนักงานมีต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูงจะรู้สึกว่าตนเองมีหน้าที่ต้องอยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องจากเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมตามบรรทัดฐานทางสังคม

3. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) ความผูกพันประเภทนี้เกี่ยวข้องกับการประเมินผลได้ผลเสียของพนักงานในการตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่เกิดขึ้นเมื่อพนักงานตระหนักถึงต้นทุนหรือการลงทุนที่อาจสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กร เช่น การสูญเสียตำแหน่งงาน ผลประโยชน์ หรือโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

ทั้งสามองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรนี้มีความสัมพันธ์กับการลดอัตราการลาออกของพนักงาน โดยสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันด้านจิตใจทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรเพราะ “ต้องการ” ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรเพราะรู้สึกว่า “ควรจะ” และความผูกพันด้านการคงอยู่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรเพราะ “จำเป็นต้อง” อยู่

ออน เฮวิท (Aon Hewitt. 2015) บริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ชั้นนำ ได้ทำการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยเสนอ โมเดลความผูกพันต่อองค์กรโดยมี 6 ปัจจัยขับเคลื่อน ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลักได้แก่

1. ปัจจัยพื้นฐาน (The Basics)

1.1 Brand : ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรในสายตาพนักงานและสังคม มีผลต่อความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

1.2 The Basics : ปัจจัยพื้นฐานในการทำงาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัย ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจขั้นพื้นฐาน

1.3 Leadership : คุณภาพของผู้นำและการบริหารจัดการ ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ สื่อสารอย่างเปิดเผย และสนับสนุนพนักงาน

2. ปัจจัยสร้างความแตกต่าง (Differentiators)

2.1 Performance : การจัดการผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม การให้รางวัลและการยอมรับความสำเร็จ การให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์

2.2 The Work : ลักษณะงานที่ท้าทายและมีความหมาย ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

2.3 Company Practices : แนวปฏิบัติและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ การสื่อสารที่ดี การให้ความสำคัญกับความหลากหลาย และความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

ปัจจัยทั้ง 6 ที่กล่าวมาส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานซึ่งแสดงออกได้โดยพฤติกรรม 3 ประการ คือ

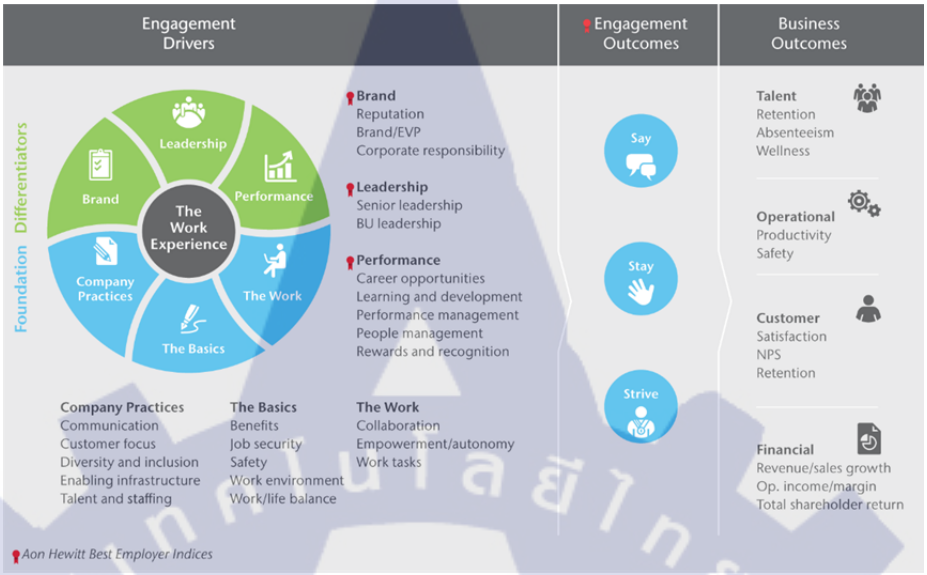
1. การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) สะท้อนถึงการแสดงออกเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ทั้งในด้านภาพลักษณ์ ผลิตภัณฑ์ บริการ และบุคลากร พนักงานที่มีความผูกพันในระดับสูงจะเต็มใจที่จะสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลเชิงบวกเกี่ยวกับองค์กรทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นในองค์กร

2. การคงอยู่ (Stay) แสดงถึงความตั้งใจของพนักงานที่จะยังคงทำงานกับองค์กรในระยะยาว ซึ่งสะท้อนถึงความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และโอกาสในการเติบโตภายในองค์กร

3. การทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) หมายถึงความทุ่มเทและความพยายามของพนักงานในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย พนักงานที่มีความผูกพันสูงจะแสดงออกถึงความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม และความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย

และการแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรทางพฤติกรรมทั้ง 3 นี้ยังส่งผลต่อไปยังประสิทธิผลทางธุรกิจในรูปแบบอื่น ได้ การรักษาพนักงานผู้มีความสามารถสูง การสร้างผลิตภาพ การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และสร้างผลกำไรให้แก่ธุรกิจในที่สุด

ตัวแบบความผูกพันองค์กรของ เฮวิท (Hewitt Engagement model)



รูปที่ 5 ตัวแบบความผูกพันต่อองค์กรของ Hewitt

ที่มา : Aon Hewitt. (2017). **Trend in Global Employee Engagement.** Online.

ตารางที่ 4 สรุปความผูกพันต่อองค์กร

Mowday; Steers; and Porter (1982)	**Meyer; and Allen (1997)**	**Aon Hewitt (2015)**
ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร	ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment)	การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say)
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร	ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)	การคงอยู่ (Stay)
ความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป	ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment)	การทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive)

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) โดยมีรายละเอียดดังนี้

พิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) โดยความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวประกอบด้วย ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

จิราพร ล่ากระโทก (2556) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดตราด ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูฯ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ รองลงมาคือด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

รัฐธิการ ซุยซวง (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันของข้าราชการครูต่อโรงเรียนในอำเภอวังสมบูรณ์ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความผูกพันของข้าราชการครูต่อโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพ อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูในโรงเรียนอำเภอวังสมบูรณ์ จำนวน 137 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรที่ศึกษาประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ และด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

สุพิชฌาย์ ลิ้มตระกูลไทย; และประสพชัย พสุนนท์ (2561) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะงานที่มีผลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกในองค์กรผ่านผลการปฏิบัติงานในบทบาทการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของโรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่ง โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจานวน 250 คน ตัวแปรของความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย ประกอบด้วยด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานทางสังคม

ปุณยนุช อำนวยผล; และคณะ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอาท์ซอร์ซ ในเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ โดยองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรที่ศึกษา ประกอบด้วย ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น รวมไปถึงการสัมภาษณ์เบื้องต้นกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรกลุ่มตัวอย่าง พบว่าตัวแปร แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของเมาว์เดย์; สเตียร์ส; และพอร์ตเตอร์ (Mowday; Steers; and Porter. 1982) และเมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1997) ยังคงมีความสำคัญในการวัดระดับความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างมากตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงนำเอาตัวแปรดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร แสดงออกผ่านความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กร เนื่องจากมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจสูงจะแสดงออกถึงความจงรักภักดีและทุ่มเทให้กับองค์กร

2. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและภาระหน้าที่ที่พนักงานมีต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูงจะรู้สึกว่าตนเองมีหน้าที่ต้องอยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องจากเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมตามบรรทัดฐานทางสังคม

3. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลได้ผลเสียของพนักงานในการตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่เกิดขึ้นเมื่อพนักงานตระหนักถึงต้นทุนหรือการลงทุนที่อาจสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กร

4. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติเชิงบวกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ พร้อมสนับสนุนภารกิจขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วย และมีความเชื่อว่าองค์การนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

5. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรในการเสียสละอุทิศตนเอง พยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายและได้รับประโยชน์สูงสุด รวมทั้งมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

6. ความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรที่ต้องการปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์ (2563 : 81-95) ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลหลักจากแผนกบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 15 คน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหา โดยสรรหาจากพนักงานภายในบริษัท พนักงานภายนอกบริษัท หรือประกาศในสื่อโซเชียลมีเดีย 2) การคัดเลือก โดยใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น แบบทดสอบวัดความรู้ทักษะการทำงาน ความถนัด บุคลิกภาพ และการสัมภาษณ์ 3) การพัฒนา ผ่านการฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การเพิ่มปริมาณงาน และการให้คำปรึกษา 4) การรักษาให้คงอยู่ โดยให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและวางเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ผลการศึกษานี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดการคนเก่งในบริษัทอื่นๆ ที่มีความสนใจต่อไป

วัลลภา มณีตัน; และวัชระ เวชประสิทธิ์ (2563 : 80-101) ศึกษาเรื่อง “อิทธิพลเชิงสาเหตุของการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมบริการ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการดูแลผู้สูงอายุในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมบริการ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการดูแลผู้สูงอายุในประเทศไทย งานวิจัยนี้ระบุองค์ประกอบของการบริหารจัดการคนเก่งไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง 2) การพัฒนาคนเก่ง 3) การบริหารและจูงใจคนเก่ง และ 4) การรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร การวิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารหรือเจ้าของสถานประกอบการธุรกิจดูแลผู้สูงอายุ จำนวน 400 แห่ง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมบริการและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถทางนวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการดูแลผู้สูงอายุในประเทศไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

คริสเตียน ดิ พริมา; และคณะ (Christian Di Prima; et al. 2024) ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์กับกิจกรรมการบริหารจัดการคนเก่ง : ไม่ต้องทำสงครามแย่งชิงคนเก่งอีกต่อไป” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของ การวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการบริหารจัดการคนเก่งกับผลลัพธ์ระดับบุคคล (แรงจูงใจของคนเก่งและคุณภาพการจ้างงาน)

และผลกระทบต่อเนื่องต่อผลลัพธ์ระดับองค์กร (การรักษาคนเก่ง) โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์เก็บข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 219 คน จากบริษัทในยุโรป และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) งานวิจัยนี้ศึกษากิจกรรมการบริหารจัดการคนเก่ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การระบุตำแหน่งงานสำคัญ 2) การสรรหาคนเก่ง และ 3) การพัฒนาคนเก่ง ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมการบริหารจัดการคนเก่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจของคนเก่ง และคุณภาพการจ้างงาน โดยมีการวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวแปรกำกับเชิงบวก นอกจากนี้ แรงจูงใจของคนเก่ง และคุณภาพการจ้างงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรักษาคนเก่ง โดยพบว่าการระบุตำแหน่งงานสำคัญมีความสัมพันธ์สูงสุดกับแรงจูงใจของคนเก่ง และคุณภาพการจ้างงาน รองลงมาคือการพัฒนาคนเก่ง และการสรรหาคนเก่ง ตามลำดับ

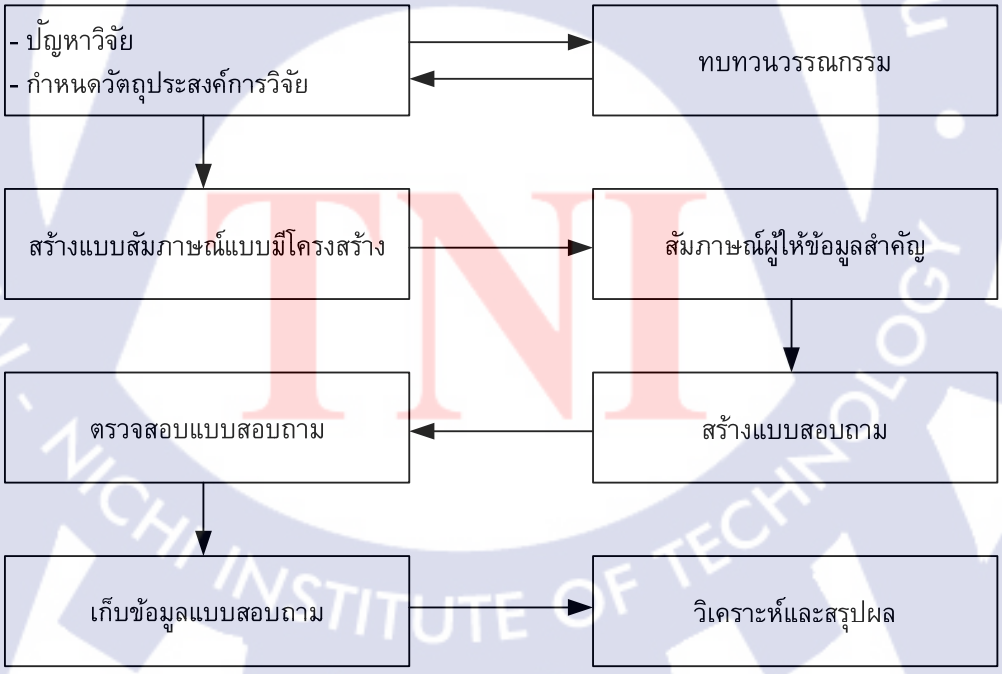
อิชิยามา; และทานากะ (Ishiyama; and Tanaka. 2023) ศึกษาเรื่อง “การรับรู้สถานะคนเก่งของตนเองและผลลัพธ์ของพนักงาน : บทบาทของความยุติธรรมในองค์กรในบริษัทญี่ปุ่นที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้สถานะคนเก่งของตนเอง ความผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความยุติธรรมในองค์กร (ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนและด้านกระบวนการ) เป็นตัวแปรส่งผ่าน การวิจัยใช้แบบสอบถามออนไลน์เก็บข้อมูล 2 ครั้ง ห่างกัน 2 สัปดาห์ จากพนักงานประจำ 876 คนของบริษัทญี่ปุ่นที่มีพนักงาน 300 คนขึ้นไป และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้คนเก่งของตนเองมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้คนเก่งของตนเองมีความสัมพันธ์ทางอ้อมเชิงบวกกับความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนเป็นตัวแปรส่งผ่าน ในองค์กรที่ไม่ใช่องค์กรแห่งการเรียนรู้ SPTS มีความสัมพันธ์ทางอ้อมเชิงบวกกับความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความยุติธรรมด้านกระบวนการเป็นตัวแปรส่งผ่าน

วินเซนต์ โอเบดจิอู; และคณะ (Vincent Obedgiu; et al. 2023 : 87-119) ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อการบริหารจัดการคนเก่งและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : รูปแบบการเป็นตัวแปรส่งผ่าน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหมู่อาจารย์ของมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศยูกันดา การวิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากอาจารย์ 468 คนด้วยแบบสอบถาม งานวิจัยนี้ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการคนเก่ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การดึงดูดคนเก่ง 2) การจัดวางคนเก่ง 3) การพัฒนาคนเก่ง และ 4) การรักษาคนเก่ง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันของพนักงาน ความผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการบริหารจัดการคนเก่งมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ ความผูกพันของพนักงานมีผลการเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบเสริมในความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการบริหารจัดการคนเก่งต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย (The Influence of Talent Management on Work Engagement and Organizational Commitment : A Case Study of Japanese Organizations in Thailand) ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) โดยใช้ Exploratory Sequential Mixed Method Design กล่าวคืองานวิจัยฉบับนี้เริ่มต้นด้วยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพก่อน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือสังเกต เพื่อค้นหาและทำความเข้าใจประเด็นที่ศึกษาในเชิงลึก จากนั้นจึงนำผลที่ได้ไปพัฒนาเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยสร้างเป็นแบบสอบถาม แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อยืนยันหรือขยายผลการค้นพบจากขั้นตอนแรก การวิจัยแบบนี้จึงเป็นการดำเนินการตามลำดับขั้น โดยใช้ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยเชิงปริมาณและเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย



รูปที่ 6 ผังขั้นตอนการวิจัยแบบผสมวิธีแบบแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ (Exploratory Sequential Mixed Method Design)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรญี่ปุ่นหรือองค์กรที่มีระบบบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่นและชาวไทย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้ที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรทั้งชาวญี่ปุ่นและชาวไทย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญงานวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่าง เครสเวลล์; และคณะ (Creswell; et al. 2018 : 14) ที่กล่าวถึงวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case Study Research Method) ว่า การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญอาจใช้เพียงคนเดียวหรือมากกว่าหากข้อมูลที่ได้นั้นเพียงพอหรืออิ่มตัว ดังนั้น ในการคัดเลือกผู้วิจัยใช้คัดเลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติ คือ มีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี หรือ มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร ดังนั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) รวม 7 ท่าน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่นจำนวน 1 ท่าน 2) ผู้บริหารระดับสูงชาวไทยจำนวน 1 ท่าน 3) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยจำนวน 2 ท่าน 4) ผู้ที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งชาวญี่ปุ่นจำนวน 1 ท่าน และ 5) ผู้ที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งชาวไทยจำนวน 2 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form)

การสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สุภางค์ จันทวานิช (2554 : 75-76) ผู้วิจัยศึกษาจากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ตัวแปร และประเด็นที่ต้องการทราบข้อมูล สร้างข้อคำถามให้มีความสัมพันธ์กับประเด็นที่ต้องการทราบ และกำหนดเป็นข้อคำถามไว้ล่วงหน้าประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับเรื่อง เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการคนเก่ง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และ ความผูกพันต่อองค์กร มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์

การศึกษาครั้งนี้ทำการทดสอบการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Structural Aspect of Validity) และความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การตรวจสอบความตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้ดำเนินเรียนเชิญและนำส่งจดหมายพร้อมด้วยแบบประเมินคุณภาพแบบสัมภาษณ์ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) คือ การตรวจความครอบคลุมของมาตรวัดในเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการวัด และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) คือ การวัดที่ขึ้นจากแนวคิด และกฎเกณฑ์ต่างๆ กับคุณสมบัติที่กำหนด และตัวอย่างแบบสอบถามส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อขอความกรุณาพิจารณาและตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) จากนั้นนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ หาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยกำหนดคะแนนแทนค่าคำตอบ ดังนี้

1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
-1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นไม่สามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

เมื่อได้รับแบบประเมินความสอดคล้องคืนจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญแล้ว จึงนำคะแนนที่ได้มาหาค่าอัตราส่วนความตรงเชิงเนื้อหา (Index of Consistency : IOC) โดยใช้สูตรโรวินเนลี; และแฮมเบลตัน (Rovinell; and Hambleton. 1977 : 49-60) แสดงดังต่อไปนี้

สูตร $$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าความตรงเชิงเนื้อหา
$\sum R$ แทน ผลรวมจากคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดให้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาที่ยอมรับได้ ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหาศิริชัย พงษ์วิชัย (2549 : 141-142) ทั้งนี้การศึกษาในครั้งนี้ได้รับความกรุณาจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ในการพิจารณาและตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหาและความถูกต้องตามองค์ประกอบที่ต้องการศึกษา ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รชตะ รุ่งตระกูลชัย อาจารย์ประจำสาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

3. ดร.วรรณพล ศุภสกุลดำรงค์ อาจารย์ประจำสาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

สรุปผลการตรวจสอบค่าดัชนีของข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อ ของแบบสัมภาษณ์ทั้งชุด มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ

ข้อคำถาม	ค่า IOC
ส่วนที่ 1 คำถามข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์	
1.1 ชื่อ-นามสกุล (ไม่ระบุชื่อในรายงานวิจัย)	1.00
1.2 ตำแหน่งงาน	1.00
1.3 หน้าที่ความรับผิดชอบ	1.00
1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน (ปี)	1.00
1.5 ลักษะอุตสาหกรรม	1.00
1.6 ข้อมูลบริษัท (พอสังเขป - ไม่ระบุชื่อบริษัทในรายงานวิจัย)	1.00
ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการคนเก่ง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร	
2.1 ในองค์กรของท่านมีการบริหารจัดการคนเก่ง หรือไม่ อย่างไร	1.00
2.2 ในองค์กรของท่านมีการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง หรือไม่ อย่างไร	1.00
2.3 ในองค์กรของท่านมีการการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง หรือไม่ อย่างไร	1.00
2.4 ในองค์กรของท่านมีการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง หรือไม่ อย่างไร	1.00
2.5 ในองค์กรของท่านมีการบริหารค่าตอบแทนคนเก่งหรือไม่ อย่างไร	1.00
2.6 องค์กรท่านมีการจัดการคนเก่งนอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้น	1.00
2.7 ท่านคิดว่าการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรมีผลกระทบต่อความต้องการที่จะทำงานกับองค์กร (Work Engagement) หรือไม่ อย่างไร	1.00
2.8 ท่านคิดว่าการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรมีผลกระทบต่อความต้องการที่จะอยู่กับองค์กร (Organizational Commitment) หรือไม่ อย่างไร	1.00
2.9 ท่านมีข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง และคิดว่า การบริหารจัดการคนเก่งจะมีผลกระทบทางบวก หรือ ทางลบในองค์กรในเรื่องอื่นๆอีกหรือไม่ อย่างไร	1.00

ผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อของแบบสอบถามทั้งชุด ข้อคำถามรายข้อทั้งหมดมีค่าความตรงเชิงเนื้อหามากกว่า 0.50 ทุกด้าน ดังนั้น ข้อคำถามทั้งหมดจึงเป็นข้อคำถามที่มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาที่ยอมรับได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ขอหนังสือขอเข้าเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เพื่อเข้าการสัมภาษณ์เชิงลึก

ขั้นตอนที่ 2 เข้าพบและเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เริ่มต้นในการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามหลัก และมีคำถามเพิ่มเติม ตามประเด็นที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึง หรือเพื่อขยายความเก็บรายละเอียด และการรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์และการจดบันทึก

ขั้นตอนที่ 3 นำวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อตอบโจทย์การวิจัยเชิงคุณภาพ และนำผลวิจัยที่ได้ไปสรุปและอภิปรายผลการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) คือ การกลั่นเนื้อหาสำคัญจากข้อมูลดิบ เอกสาร หนังสือ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่อการวิเคราะห์สรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ ข้อวิจารณ์ข้อเสนอแนะ และสรุปข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากร คือ พนักงานที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่งในองค์กรกรณีศึกษาซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนตัวอย่างที่มีอยู่ในองค์กรว่าคนเก่งมากน้อยเพียงใด แต่เพื่อให้ถูกต้องตามหลักระเบียบวิธีวิจัย ดังนั้น จำนวนตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดจึงไม่ต่ำกว่า 50 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นจำนวนตัวอย่างที่ยอมรับได้เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้ใช้ PLS-SEM ซึ่งแฮร์; และคณะ ได้ระบุว่าเป็นทางเลือกที่ดีในการใช้เทคนิคทางสถิติเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก (Hair; et al. 2017 : 24)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาจาก เอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และแบบสอบถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ก่อนหน้ามาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประยุกต์ และปรับปรุงเพื่อได้ข้อคำถามที่มีความสอดคล้องกับบริบทและวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร และผลการประเมินรอบที่ผ่านมา รวมทั้งสิ้น 4 ข้อ มีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choices)

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก 6 ข้อ การฝึกอบรมและพัฒนา 10 ข้อ การจูงใจและธำรงรักษา 5 ข้อ รวมถึง การบริหารผลตอบแทน 5 ข้อ รวมทั้งสิ้น 26 ข้อ

ข้อ 5-10 การสรรหาและคัดเลือก
ข้อ 11-20 การฝึกอบรมและพัฒนา
ข้อ 21-25 การจูงใจและธำรงรักษา
ข้อ 26-30 การบริหารผลตอบแทน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบสอบถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างมาจากแนวคิดแนวคิดของซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) โดยปรับเนื้อหาให้มีความเหมาะสมกับประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งแบบสอบถามประกอบไปด้วยข้อคำถาม 3 ด้าน ได้แก่ ได้แก่ ความกระตือรือร้น (Vigor) การอุทิศตนให้กับงาน (Dedication) และการจดจ่อใส่ใจ (Absorption) โดยมีข้อคำถามด้านละ 4 ข้อ รวมข้อคำถามทั้งสิ้น 12 ข้อ

ข้อ 31-34 ความกระตือรือร้น (Vigor)
ข้อ 35-38 การอุทิศตนให้กับงาน (Dedication)
ข้อ 39-42 การจดจ่อใส่ใจ (Absorption)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างมาจากแนวคิดของ ของเมาว์เดย์; สเตียร์ส; และพอร์ตเตอร์ (Mowday; Steers; and Porter. 1982) และ เมเยอร์; และอัลเลน (Meyer; and Allen. 1997) โดยปรับเนื้อหาให้มีความเหมาะสมกับประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งแบบสอบถามประกอบไปด้วยข้อคำถาม 6 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์

ขององค์กรและความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไปโดยมีข้อคำถามด้านละ 3 ข้อ รวมข้อคำถามทั้งสิ้น 18 ข้อ

ข้อ 43-45 ความผูกพันด้านจิตใจ
ข้อ 46-48 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน
ข้อ 49-51 ความผูกพันด้านการคงอยู่
ข้อ 52-54 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร
ข้อ 55-57 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร
ข้อ 58-60 ความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป

<u>การแปลความหมาย</u>

แบบสอบถามในส่วนที่ 2-4 เป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert Scale) ซึ่งกำหนดค่าคะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ มาก
3 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อย
1 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริงในระดับ น้อยที่สุด

$$\text{สูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของการบริหารจัดการคนเก่ง(Talent Management) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
4.21 – 5.00	ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด
3.41 – 4.20	ความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก
2.61 – 3.40	ความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง
1.81 – 2.60	ความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อย
1.00 – 1.80	ความคิดเห็นอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficient of Correlation) ซึ่งจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1.00 ถึง +1.00 ใช้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ -1 หรือ เข้าใกล้ +1 แสดงว่ามีความสัมพันธ์สูง และค่า 0.00 แสดงว่าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงเส้นตรงหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นลบ แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงข้าม ในทางกลับกัน หากมีค่าเป็นบวกแสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ. 2548 : 238)

ขนาดของความสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.90 - 1.00 (-.90 ถึง 1.00)	มีความสัมพันธ์กัน สูงมาก
0.70 - .90 (-.70 ถึง -.90)	มีความสัมพันธ์กัน สูง
0.50 - .70 (-.50 ถึง -.70)	มีความสัมพันธ์กัน ปานกลาง
0.30 - .50 (-.30 ถึง -.70)	มีความสัมพันธ์กัน ต่ำ
0.01 - .30 (.00 ถึง -.30)	มีความสัมพันธ์กัน ต่ำมาก
0	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

<u>การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม</u>

งานวิจัยฉบับนี้ทำการทดสอบคุณภาพโดยการตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบความตรง (Validity) นำแบบสอบถามที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) คือ การตรวจความครอบคลุมของมาตรวัดในเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการวัด และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) คือ การวัดที่ขึ้นจากแนวคิด และกฎเกณฑ์ต่างๆ กับคุณสมบัติที่กำหนด จำนวน 3 ท่าน คือ

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รชตะ รุ่งตระกูลชัย อาจารย์ประจำสาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

- ดร.วรรณพล ศุภสกุลดำรงค์ อาจารย์ประจำสาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

จากนั้นได้นำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่าความตรงเชิงเนื้อหาระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นและกำหนดให้มีแบบเลือกตอบ (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2549 : 140-141) โดยให้มีการกำหนดคะแนนแทนค่าคำตอบ ดังนี้

1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นสามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง
-1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามข้อนั้นไม่สามารถเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ได้จริง

เมื่อได้รับแบบประเมินความสอดคล้องคืนจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้ศึกษานำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)

สูตร $$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าความตรงเชิงเนื้อหา
$\sum R$ แทน ผลรวมจากคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดให้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาที่ยอมรับได้ ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2549 : 140-141)

การคัดเลือกข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ ตรวจสอบประเมินความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) ที่ไม่ต่ำกว่า 0.50 ถ้าข้อคำถามใดมีค่าต่ำกว่า 0.50 นำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปทดลอง (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้

ผลการตรวจสอบข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน สรุปได้ดังนี้ การบริหารจัดการคนเก่ง มีค่าคือ 0.91 ความยึดมั่นผูกพันในงาน มีค่าคือ 1 และความยึดมั่นผูกพันในงาน มีค่าคือ 1 จึงถือได้ว่ามีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้จริง (Cronbach. 1990)

จากตารางที่ 6 ข้อคำถามรายข้อทั้งหมดมีความตรงเชิงเนื้อหามากกว่า 0.50 ทุกด้าน ดังนั้นข้อคำถามทั้งหมดจึงเป็นข้อคำถามที่มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาที่ยอมรับได้ จึงใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ต่อไป

ตารางที่ 6 ผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามของแบบสอบถามในแต่ละด้านเป็นรายข้อ

ข้อคำถาม	ค่า IOC
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	
1.1 เพศ	1.00
1.2 อายุ	1.00
1.3 ระดับการศึกษา	1.00
1.4 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร	1.00
ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง	
2.1 การสรรหาและคัดเลือก	0.83
2.2 การฝึกอบรมและพัฒนา	0.96
2.3 การจูงใจและธำรงรักษา	0.93
2.4 การบริหารผลตอบแทน	0.93
ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในองค์กร	
3.1 ความกระตือรือร้น	1.00
3.2 ความใส่ใจทุ่มเท	1.00
3.3 ความจดจ่อใส่ใจ	1.00
ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร	
4.1 ความผูกพันด้านจิตใจ	1.00
4.2 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	1.00
4.3 ความผูกพันด้านการคงอยู่	1.00
4.4 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร	0.88
4.5 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร	1.00
4.6 ความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป	0.88

2. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเชื่อมั่นหรือความสอดคล้องภายในโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach's Alpha Coefficient ครอนบาค (Cronbach. 1990 : 204) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยการนำแบบสอบถามที่ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน โดยมีวิธีการคำนวณดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left[1\frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right]$$

เมื่อ α หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

n หมายถึง จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม

S_i^2 หมายถึง ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

S_t^2 หมายถึง ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ตารางที่ 7 สรุปผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แสดงความเชื่อมั่นของครอนบัค

ตัวแปรในแบบสอบถาม	จำนวนข้อ	Alpha Coefficient
ตัวแปรแฝงการบริหารจัดการคนเก่ง		
การสรรหาและคัดเลือก	6	0.846
การฝึกอบรมและพัฒนา	10	0.847
การจูงใจและธำรงรักษา	5	0.733
การบริหารผลตอบแทน	5	0.854
ตัวแปรแฝงความยึดมั่นผูกพันในงาน		
ความกระตือรือร้น	4	0.880
ความใส่ใจทุ่มเท	4	0.910
ความจดจ่อใส่ใจ	4	0.770
ตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กร		
ความผูกพันด้านจิตใจ	3	0.887
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	3	0.915
ความผูกพันด้านการคงอยู่	3	0.788
ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร	3	0.929
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร	3	0.739
ความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป	3	0.851

จากตารางที่ 7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เกินกว่า 0.70 ทุกด้าน จากการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัย จึงถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นและสามารถนำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขอความอนุเคราะห์ในการขอเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาผ่านทางผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรกรณีศึกษาที่ตอบรับการเข้าเก็บข้อมูล เพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 ขอหนังสือขอเข้าเก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เพื่อเข้าเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 ติดต่อนัดหมายกับผู้จัดการฝ่ายฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรกรณีศึกษาที่ตอบรับการเข้าเก็บข้อมูลเพื่อส่งแบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบอินเตอร์เน็ต เพื่อให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คัดเลือกพนักงานที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่งในการตอบแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามออนไลน์ผ่านระบบอินเตอร์เน็ตกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรกรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กร พร้อมทั้งตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้ง 51 ฉบับ ก่อนนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ผลทางสถิติ และสรุปผลตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นรายงานผลการศึกษาเชิงปริมาณที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานในส่วนของการสรุปและอภิปรายผลการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

<u>การวิเคราะห์ข้อมูล</u>

หลังจากการรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาดำเนินการตามรายละเอียด ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ได้แก่ การตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. การลงรหัส (Coding) เป็นการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้

3. การวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Alpha Coefficient) เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Multiple Choices) วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตารางบรรยาย

5. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) แปลผล และจัดอันดับ

6. การตรวจสอบวิเคราะห์องค์ประกอบ (Measurement Model) ประกอบด้วย การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงลำดับที่สอง โดยมี การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจและธำรงรักษา และการบริหารผลตอบแทน เป็นตัวแปรแฝงลำดับที่หนึ่ง ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) โดยการตรวจสอบ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Cronbach's Alpha) ครอนบาค (Cronbach. 1990) ค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability : CR) และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted : AVE)

7. การประเมินโมเดลเชิงโครงสร้าง (Structural Model Assessment) เมื่อทำการประเมินโมเดลการวัด ด้วยการทดสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก การทดสอบความเที่ยงและความตรงของเครื่องมือวัดเรียบร้อยแล้ว จะต้องทดสอบสมมติฐานงานวิจัยต่อ โดยการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยสุดบางส่วน (Partial Least Square SEM หรือ PLS-SEM) ต้องมีการทดสอบสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient determinant) การทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโมเดลเชิงโครงสร้างทางตรง ของตัวแปรแฝงลำดับที่สอง โดยมี การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง และการบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง เป็นตัวแปรแฝงลำดับที่หนึ่ง ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Smart PLS 4.1.1.0

<u>สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล</u>

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows และ Smart PLS 4.1.1.0 ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน (Hypothesis Testing) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสมเหตุแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling-SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Smart PLS 4.1.1.0

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กรขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย” ได้ดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ในรูปแบบการสำรวจเชิงลำดับ (Exploratory Sequential Design) โดยเริ่มต้นด้วยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาตัวแปรและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงนำผลการศึกษาเชิงคุณภาพมาพัฒนาเป็นเครื่องมือแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยสามารถแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การศึกษาครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อนำข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้มาใช้ประกอบการสรุปผล อภิปราย และยืนยันผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญจำนวน 7 ท่าน ประกอบด้วย บุคลากรชาวไทยตำแหน่งบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และนโยบาย ซึ่งเป็นผู้ที่ดูแลงานด้านการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กร ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยและชาวญี่ปุ่น รวมถึง ผู้บริหารระดับสูงด้านบุคลากรบุคลากร ตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และองค์กรทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 สรุปประเด็นสำคัญจากผลลัพธ์เชิงประจักษ์ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและนำทุกข้อประเด็นสำคัญมาสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการยืนยันผลลัพธ์จากการศึกษาผ่านการให้ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการส่งจดหมายเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการนัดหมายและสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อขออนุเคราะห์ในการสอบถามความคิดเห็นในแต่ละประเด็นสำคัญ

ขั้นตอนที่ 4 รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 ท่าน เพื่อสรุปผลและประเด็นสำคัญที่น่าสนใจสำหรับใช้ประกอบการอภิปรายผลการศึกษาแสดงผลลัพธ์จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดโดยแบ่งประเด็นสำคัญออกเป็น 3 หัวข้อ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ประเด็นเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)
2. ประเด็นเรื่องความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)
3. ประเด็นเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

1. ประเด็นเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง

การบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรญี่ปุ่นที่มาลงทุนในไทยและองค์กรที่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในประเทศไทยจากการศึกษาพบว่า องค์กรญี่ปุ่นในไทยและองค์กรที่มีแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น มีแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งที่มีลักษณะเฉพาะรายละเอียดในแต่ละกรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กร โดยมีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

การนิยามคนเก่ง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลกรณีศึกษาทั้งสามองค์กร สามารถสรุปนิยามคนเก่งได้ดังนี้

องค์กรที่ 1 นิยามคนเก่งโดยพิจารณาใน 2 มิติหลัก

มิติด้านความสามารถในการทำงาน: บุคคลที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และวัตถุประสงค์ของงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการค้นหาวิธีการทำงาน สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กร

มิติด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล: ผู้ที่มีการเรียนรู้ต่อเนื่อง (Lifelong Learning) มีความถ่อมตน พร้อมเรียนรู้จากผู้อื่น ไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น และกล้าตัดสินใจลงมือทำ

องค์กรที่ 2 ได้กำหนดนิยามคนเก่งภายใต้โครงการ Talent Management Project (TMP) โดยมุ่งเน้นคนเก่งในสายงานบริหาร (Management Track) เป็นหลัก พิจารณาจากศักยภาพ (Potential) เป็นปัจจัยหลัก ควบคู่กับผลการปฏิบัติงาน (Performance) มีการกำหนดเงื่อนไขเบื้องต้น: อายุงาน 3-4 ปีขึ้นไป หรือตำแหน่งระดับ 4 ขึ้นไป และให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรและความเต็มใจในการเติบโตในสายบริหาร โดยคนเก่งต้องพร้อมรับการพัฒนาโดยเฉพาะการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

องค์กรที่ 3 กำหนดองค์ประกอบสำคัญของคนเก่ง 3 ประการ: จำนวนบุคลากรที่เหมาะสม ความสามารถที่โดดเด่น และแรงจูงใจหรือทัศนคติในการทำงานที่ดี มองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนสำคัญที่สุด (Human Capital) คนเก่งคือผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) อยู่ในระดับสูง ในการประเมินแบ่งเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องได้ระดับ A ขึ้นไป (80% ขึ้นไป) หรือระดับ S (Special) และการประเมินศักยภาพ: ต้องได้คะแนน 9-10 จากคะแนนเต็ม 10 โดยคนเก่งขององค์กรมีสัดส่วนเพียง 5% ของพนักงานทั้งหมด และถือเป็น Future Leader ขององค์กร

จากข้อมูลสำคัญที่ได้จากทั้งสามองค์กร สามารถสรุปได้ว่า “คนเก่ง” หมายถึง บุคลากรที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและศักยภาพสูงในการเติบโต โดยมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนา เช่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความกล้าตัดสินใจ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งนี้ แต่ละองค์กรมีการให้น้ำหนักและเงื่อนไขในการพิจารณาที่แตกต่างกันตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร

การบริหารจัดการคนเก่ง

จากการศึกษาระบบการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรกรณีศึกษาทั้งสามแห่ง พบประเด็นสำคัญดังนี้

การบริหารจัดการคนเก่งในทั้งสามองค์กรมีลักษณะร่วมกันคือ มีการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจและธำรงรักษารวมถึงการบริหารผลตอบแทน โดยเริ่มจากการสรรหาคัดเลือกที่มีการใช้เครื่องมือประเมินที่เป็นมาตรฐานสากลอย่าง 9-Grid Box และการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อจำแนกกลุ่มบุคลากรตามศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน องค์กรทั้งหมดกำหนดสัดส่วนคนเก่งอยู่ระหว่างร้อยละ 5-10 ของพนักงานทั้งหมด โดยมุ่งเน้นการพัฒนาจากภายในองค์กรมากกว่าการสรรหาจากภายนอก

องค์กรที่ 1 เน้นระบบการประเมินแบบองค์รวมด้วยการใช้ระบบประเมิน 5 ระดับ โดยไม่กำหนดโควตาตายตัว แต่พิจารณาจากผลงานที่เกิดขึ้นจริง ส่วนองค์กรที่ 2 มีโครงการบริหารคนเก่งที่เป็นรูปธรรมผ่าน Talent Management Project โดยให้ความสำคัญกับระยะเวลาการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่องค์กรที่ 3 มีวิสัยทัศน์ระยะยาวในการวางแผนกำลังคนถึงปี 2030 โดยกำหนดให้แต่ละหน่วยงานวิเคราะห์และระบุบุคลากรที่มีศักยภาพ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทุกองค์กรใช้ในการพัฒนาคนเก่ง โดยเฉพาะสำหรับผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้บริหารในอนาคต ทั้งนี้ องค์กรทั้งสามแห่งประสบความท้าทายในการบริหารจัดการคนเก่งคล้ายคลึงกัน คือ การสร้างความสมดุลของการกระจายคนเก่งในแต่ละหน่วยงานและการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบหลักสี่ประการ ได้แก่ การบริหารจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมจากการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาความสามารถ การบริหารผลตอบแทนที่เป็นธรรม รวมถึงการสร้างแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีในการทำงาน องค์กรต้องสร้างสมดุลระหว่างการใช้เครื่องมือและระบบการประเมินที่เป็นมาตรฐานกับการบูรณาการเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและบริบทเฉพาะ รวมทั้งพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนเก่งขององค์กร

การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง

จากการศึกษากรณีศึกษาองค์กรต้นแบบ พบรูปแบบการสรรหาคัดเลือกคนเก่งที่มีความหลากหลายและน่าสนใจ โดยแต่ละองค์กรมีแนวทางเฉพาะที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร

องค์กรที่ 1 ให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาแบบสองทิศทาง ทั้งจากภายนอกและภายในบริษัท สำหรับการคัดเลือกจากภายนอก มีคณะกรรมการสัมภาษณ์ที่ผ่านการอบรมเรื่องการมองคนให้ทะลุปรุโปร่ง โดยไม่ได้ยึดติดกับผลการศึกษาเพียงอย่างเดียว แต่พิจารณาองค์รวมทั้งประสบการณ์ กิจกรรม และวิธีคิดของผู้สมัคร ช่วงทดลองงาน 6 เดือนมีความสำคัญอย่างยิ่ง มีการประเมิน 2 ช่วงที่ 3 เดือนและ 6 เดือน โดยให้น้ำหนักกับความสามารถในการปรับตัว ความมุ่งมั่น และความสามารถในการเรียนรู้ รวมถึงทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น

การสรรหาภายในขององค์กรแห่งนี้มีสองรูปแบบที่เสริมซึ่งกันและกัน แบบแรกเป็นการคัดเลือกแบบมีการวางแผนสำหรับกลุ่ม Future Leader จากการประเมินด้วย 9-Box Grid เพื่อวางแผนการโยกย้ายไปยังตำแหน่งที่มีโอกาสเลื่อนขั้น อีกรูปแบบหนึ่งคือระบบ Job Board ที่เปิดโอกาสให้พนักงานสมัครโอนย้ายหน่วยงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องรอระยะเวลาทำงานที่นานเกินไป แม้แต่พนักงานที่ทำงานเพียง 1 ปีครึ่งก็สามารถขยับขยายได้ ระบบนี้ช่วยค้นพบความสามารถที่ซ่อนเร้นของพนักงาน ดังกรณีวิศวกรที่ยกมือขอโอนย้ายไปทำงานด้านทรัพยากรบุคคลและประสบความสำเร็จในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมด้านการผลิต โดยประยุกต์ประสบการณ์เดิมมาสร้างคุณค่าในบทบาทใหม่

องค์กรที่ 2 มีแนวทางที่แตกต่างโดยเน้นการพัฒนาบุคลากรภายในเป็นหลัก ไม่ได้กำหนดกลุ่มคนเก่งตั้งแต่กระบวนการรับพนักงานใหม่ สะท้อนปรัชญาความเท่าเทียมในการให้โอกาสพนักงานแสดงศักยภาพโดยไม่คำนึงถึงภูมิหลังทางการศึกษา การคัดเลือกเริ่มต้นพิจารณาจากอายุงานประมาณ 3-4 ปีขึ้นไป หรือตำแหน่งระดับ 4 ขึ้นไป โดยหัวหน้างานประเมินศักยภาพตามสมรรถนะหลักขององค์กรควบคู่กับผลปฏิบัติงานล่าสุด องค์กรนี้ใช้เครื่องมือ 9-Grid Box ในการจัดกลุ่มพนักงาน โดยผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกเข้าสู่กลุ่มคนเก่งต้องอยู่ในโซนสีเขียว ซึ่งแสดงถึงการมีทั้งศักยภาพและผลการปฏิบัติงานในระดับสูง มีระบบ Calibration โดยผู้บริหารระดับ GM ร่วมพิจารณาและยืนยันผลร่วมกัน เพื่อความเป็นธรรมและมีมาตรฐานในการคัดเลือก มีการทบทวนสถานะของคนเก่งเป็นประจำทุกปี พิจารณาความเต็มใจและความพร้อมของบุคคลที่จะเติบโตในสายบริหาร เนื่องจากต้องพร้อมรับการหมุนเวียนงานซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักในการพัฒนาผู้บริหาร

องค์กรที่ 3 มีระบบคู่ขนานในการสรรหาคัดเลือกคนเก่งทั้งจากภายนอกและภายในสำหรับการสรรหาจากภายนอก มุ่งเน้นการรับบัณฑิตจบใหม่เป็นหลัก พิจารณาจากผลการศึกษาและกิจกรรมระหว่างเรียน ส่วนการรับผู้มีประสบการณ์จะมีจำนวนน้อยและจำกัดเฉพาะบางหน่วยงานที่จำเป็น การคัดเลือกพิจารณาร่วมกันระหว่างฝ่ายสรรหาและหัวหน้าส่วนงาน เมื่อรับเข้ามาแล้วใช้ระบบทดลองงาน 4 เดือนเป็นกลไกสำคัญในการคัดกรองบุคลากร มีการประเมินในวันที่ 90 ซึ่ง

พิจารณาทั้งผลงานและพฤติกรรม รวมถึงมีระบบติดตามสถานะการทำงานของพนักงานใหม่เป็นเวลาถึง 1 ปี ก่อนเข้าสู่ระบบปกติของทางองค์กร

ด้านการคัดเลือกภายใน องค์กรแห่งที่ 3 เริ่มพัฒนาระบบ Internal Recruitment Policy ที่เปิดโอกาสให้พนักงานสมัครในตำแหน่งว่างด้วยตนเอง ส่งเสริมการโยกย้ายตามความสมัครใจ โดยเน้นการพูดคุยและประเมินศักยภาพร่วมกัน มีการจัดทำ Organization Planning ระดับแผนกเพื่อวางแผนการเติบโตระยะกลาง โดยแต่ละส่วนงานวิเคราะห์ว่าใครจะเติบโตในสายงานใด และใครควรอยู่ใน Talent Pool จากนั้นจึงบูรณาการเป็นภาพรวมระดับฝ่ายและองค์กร วางแผนว่าในอนาคตถึงปี 2030 ใครจะอยู่ในกลุ่มคนเก่งและดำรงตำแหน่งผู้นำระดับต่างๆ

ความท้าทายสำคัญที่พบคือความไม่สมดุลของศักยภาพในแต่ละฝ่าย บางแผนกมีการกระจุกตัวของคนเก่ง ขณะที่บางแผนกขาดแคลน การวิเคราะห์ศักยภาพในทุกระดับจึงมีความจำเป็นเพื่อระบุจุดที่ต้องเติมเต็มและวางแผนการหมุนเวียนบุคลากรระหว่างหน่วยงาน ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ คนเก่งมักรวมตัวอยู่ในที่ที่มีผู้นำที่มีความสามารถสูง

จากการศึกษาค้นพบว่า การสรรหาคัดเลือกคนเก่งในองค์กรชั้นนำเป็นกระบวนการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกับแผนระยะยาวขององค์กรและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร แม้จะมีความแตกต่างในรายละเอียดและวิธีการ แต่ทุกองค์กรมุ่งสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตของธุรกิจกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพและเติบโตตามความสนใจและความถนัด ภายใต้กรอบทิศทางและความต้องการขององค์กร

<u>การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง</u>

จากการศึกษาองค์กรกรณีศึกษา พบว่าทั้งสามองค์กรมีรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นระบบ มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจ และมีลักษณะเฉพาะที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรที่ 1 มีโครงสร้างการพัฒนาที่ครอบคลุมและหลากหลาย โดยแบ่งการฝึกอบรมตามระดับตำแหน่งและประสบการณ์ เริ่มจากพนักงานใหม่ที่จะได้เข้าร่วมโปรแกรมเข้าแคมป์ร่วมกันเพื่อสร้างความเข้าใจในธุรกิจและเครือข่ายความสัมพันธ์ เมื่อทำงานได้ประมาณ 2-3 ปี ผู้มีศักยภาพจะเข้าร่วมหลักสูตรความรู้พื้นฐานทางธุรกิจ ตามด้วยการพัฒนาแนวคิดทางธุรกิจสำหรับระดับ Assistant Manager ที่เตรียมก้าวสู่ตำแหน่ง Manager ระดับ Manager จะได้รับการพัฒนาทักษะการบริหารขั้นสูงผ่านหลักสูตรความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย และสำหรับผู้บริหารระดับสูงสุดองค์กรสนับสนุนการศึกษาต่อที่สถาบันชั้นนำระดับโลกอย่าง Harvard หรือ Stanford นอกจากนี้ มีระบบทุนการศึกษาต่อต่างประเทศขององค์กรแห่งแรกครอบคลุมทั้งค่าเล่าเรียนและค่าดำรงชีพ ข้อสังเกตคือ ในปีให้หลังมานี้ มีคนเก่งที่สนใจระบบทุนการศึกษาน้อยลง เพราะต้องใช้ทุนในระยะเวลาค่อนข้างนาน จึงทำให้ปัจจุบันองค์กรมีการปรับเงื่อนไขการใช้ทุนให้สอดคล้องกับความต้องการ

ของคนเก่งรุ่นใหม่ คือการลดระยะเวลาการชดใช้ทุนจาก 3 เท่าของระยะเวลาเรียน เหลือเพียง 1 เท่า ส่งผลให้มีผู้สนใจเพิ่มขึ้นอย่างมากเมื่อเทียบกับก่อนการปรับลด เนื่องจากกลุ่มคนเก่งรุ่นใหม่รู้สึกไม่คุ้มค่ากับเวลาที่ต้องชดใช้ทุน องค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงมากกว่าการอบรมในห้องเรียน โดยใช้การหมุนเวียนงานสองรูปแบบ ทั้งการย้ายงานในระดับเดียวกันและการย้ายพร้อมเลื่อนตำแหน่ง ควบคู่กับการมอบหมายโครงการพิเศษที่ท้าทาย เพื่อเพิ่มทักษะการบริหารโครงการ แนวทางที่โดดเด่นคือการสร้างโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูง ผ่านการพบปะและรับประทานอาหารร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และมุมมอง แม้จะไม่มีการประกาศอย่างเป็นทางการว่าใครเป็นคนเก่ง แต่การได้รับโอกาสพิเศษเหล่านี้สื่อสารโดยนัยถึงสถานะและการให้ความสำคัญในการพัฒนา นวัตกรรมการพัฒนาที่น่าสนใจคือระบบที่แสดงข้อมูลความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง ทำให้พนักงานสามารถมองเห็นเส้นทางการพัฒนาตนเองอย่างชัดเจน ระบบนี้เชื่อมโยงกับแพลตฟอร์มเรียนรู้ในระบบ E-Learning ที่ช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่สนใจได้ล่วงหน้า

องค์กรที่ 2 ได้นำโมเดล 70:20:10 มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคนเก่ง โดยให้น้ำหนักกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงร้อยละ 70 การพัฒนาผ่านการโค้ชจากหัวหน้างานร้อยละ 20 และการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการปิดช่องว่างของสมรรถนะในสัดส่วนร้อยละ 10 การหมุนเวียนงานเป็นกลยุทธ์หลักที่มุ่งพัฒนามุมมองกว้างเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะอยู่ภายในกลุ่มงานเดียวกัน แต่องค์กรเปิดโอกาสให้สมัครข้ามสายงานผ่านระบบรับสมัครภายในสะท้อนค่านิยม Challenging Spirit ขององค์กร คนเก่งจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการพิเศษระดับองค์กร เช่น การเป็นประธานหรือหัวหน้าทีมในคณะกรรมการกิจกรรมต่างๆ เปิดโอกาสให้ฝึกการบริหารงานในขนาดที่ใหญ่ขึ้นนอกเหนือจากงานประจำ องค์กรส่งเสริมวัฒนธรรมสนับสนุนให้คนเก่งกล้าช่วยเหลืองานในส่วนอื่นแม้ไม่ใช่หน้าที่โดยตรง ปลูกฝังแนวคิดว่า “งานไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นงานของบริษัท” พร้อมเปิดโอกาสให้นำเสนองานต่อผู้บริหารระดับสูงโดยตรง การโค้ชจากหัวหน้างานคิดเป็นร้อยละ 20 ของการพัฒนา โดยองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาหัวหน้างานให้มีทักษะการโค้ช จัดประชุมระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามความก้าวหน้า ส่วนสุดท้ายร้อยละ 10 เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการปิดช่องว่างของสมรรถนะ ใช้แผนพัฒนารายบุคคลที่ออกแบบตามความต้องการเฉพาะบุคคล มีระบบ E-Learning ที่คนเก่งสามารถเลือกเรียนรู้ตามความสนใจ และใช้เครื่องมือจากภายนอกวัดสมรรถนะ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพ ความท้าทายสำคัญคือการสร้างความเข้าใจและการยอมรับจากหัวหน้างานในการปล่อยผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นคนเก่งให้ได้รับโอกาสพัฒนา โดยเฉพาะการหมุนเวียนงานและการช่วยเหลืองานส่วนอื่น เนื่องจากคนเก่งมักเป็นกำลังสำคัญในการทำงาน

องค์กรที่ 3 มีการฝึกอบรมและพัฒนาที่เชื่อมโยงกับระดับภูมิภาค โดยกำหนดสมรรถนะเป็นกรอบพัฒนาพื้นฐานสำหรับพนักงานทั่วไป แต่สำหรับกลุ่ม Talent Pool จะมีโปรแกรมพัฒนาแบบคัดสรรพิเศษ ในระดับผู้จัดการ มีหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารเร่งรัดที่ให้ประเมินจุดอ่อนของตนเอง

และพัฒนาผ่านการทำโครงการที่ได้รับการโค้ชจากระดับรองประธาน พร้อมโอกาสนำเสนอผลงานต่อประธานบริษัท โปรแกรมนี้เป็นการพัฒนาภายในองค์กร และแต่ละคนมีแผนพัฒนาแตกต่างกันตามจุดที่ต้องปรับปรุง กลุ่ม Talent Pool ที่ถูกคัดเลือกในระดับภูมิภาคจะเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาผู้นำระดับภูมิภาค ซึ่งเน้นการบริหารจัดการ ผู้เข้าร่วมต้องเรียนรู้ผ่านระบบ E-Learning เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มบริษัทก่อน จากนั้นนำเสนอผลงานและวิสัยทัศน์ โดยมีที่ปรึกษาเป็นผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทต่างๆ ในภูมิภาค ซึ่งถูกเลือกให้เหมาะกับลักษณะงาน นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรพัฒนาศักยภาพระดับสูงสำหรับผู้จัดการที่มีโอกาสเติบโตเป็นผู้อำนวยการฝ่าย เปิดโอกาสให้พบปะกับคนเก่งจากบริษัทอื่นในภูมิภาค เป็นการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้าโดยวิทยากรจากสำนักงานใหญ่และผู้เชี่ยวชาญภายนอก องค์กรยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาหัวหน้างานของกลุ่มคนเก่ง จัดโปรแกรมฝึกอบรมทักษะการโค้ชสำหรับหัวหน้างาน เนื่องจากพบว่าเคยมีปัญหาที่หัวหน้างานไม่สามารถให้คำแนะนำหรือโค้ชลูกน้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับระดับสูงสุด มีหลักสูตรผู้นำระดับภูมิภาคสำหรับคนเก่งที่มีศักยภาพเป็นผู้อำนวยการฝ่ายหรือผู้นำในอนาคต เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำระดับภูมิภาคและการบริหารข้ามวัฒนธรรม ผู้เข้าร่วมจะได้พบปะกับผู้นำอนาคตจากกลุ่มบริษัทและทำโครงการพิเศษร่วมกัน การเข้าร่วมโปรแกรมเหล่านี้เชื่อมโยงกับการเลื่อนตำแหน่งและแผนองค์กร มีการกำหนดชัดเจนว่าการเลื่อนตำแหน่งต้องผ่านหลักสูตรใดบ้าง และต้องผ่านการประเมินจากหลักสูตรนั้นๆ โดยการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโปรแกรมจะผ่านการพิจารณาร่วมกันระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างาน พิจารณาจากผลงานและศักยภาพเป็นสำคัญ

จากการศึกษาทั้งสามองค์กรกรณีศึกษา พบว่า ผลลัพธ์ของการฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นระบบและต่อเนื่องนี้สะท้อนในอัตราการลาออกที่ต่ำของกลุ่มคนเก่ง ซึ่งทั้งสามองค์กรเชื่อว่าเป็นผลจากการที่กลุ่มนี้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และมีโอกาสเข้าร่วมโครงการพิเศษต่างๆ ตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนที่มีความกระตือรือร้นและต้องการความท้าทายในการทำงาน

<u>การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง</u>

จากการศึกษาพบว่า การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมหลายมิติ โดยไม่ได้เน้นเพียงผลตอบแทนทางการเงินเป็นหลัก แต่ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ลึกซึ้งและยั่งยืนมากกว่า

องค์กรแรกมุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนถึงความคาดหวังและความสำคัญของบทบาทที่รับผิดชอบ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง ความมั่นคงในการทำงานเป็นอีกปัจจัยที่องค์กรใช้รักษากลุ่มคนเก่งขององค์กร โดยมีนโยบายรักษาเสถียรภาพการจ้างงานแม้ในช่วงเศรษฐกิจไม่ดี ประกอบกับการเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความน่าเชื่อถือและมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่โปร่งใสและยุติธรรม นอกจากนี้การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้า

งานได้รับความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากองค์กรตระหนักว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจคงอยู่ของพนักงานกลุ่มคนเก่งขององค์กร จึงมีกระบวนการคัดเลือกหัวหน้างานอย่างเข้มข้นโดยใช้การประเมิน 360 องศา พร้อมพัฒนาทักษะการบริหารและภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการสื่อสารระหว่างผู้นำทีมและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสร้างสรรค์ องค์กรมีกลยุทธ์การสื่อสารกับกลุ่มกลุ่มคนเก่งขององค์กรด้วยความละเอียดอ่อนและแยบยล โดยไม่มีการประกาศสถานะอย่างเป็นทางการ แต่สื่อสารผ่านโอกาสพิเศษต่างๆ เช่น การจัดให้พบปะและรับประทานอาหารร่วมกับผู้บริหารระดับสูง การมอบหมายโครงการที่ท้าทาย และการให้โอกาสเติบโตที่เร็วกว่าปกติ (Fast Track) วิธีการนี้ช่วยให้ผู้มีศักยภาพรับรู้สถานะของตนโดยนัย ขณะเดียวกันไม่สร้างความรู้สึกแบ่งแยกในองค์กร มุมมองการรักษาคนเก่งได้รับการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับยุคสมัย โดยเฉพาะสำหรับคนเก่งรุ่นใหม่ที่อาจไม่ได้ต้องการทำงานกับองค์กรเดียวตลอดชีวิต แทนที่จะพยายามผูกมัดระยะยาว องค์กรควรมุ่งสร้างคุณค่าร่วมกันในช่วงเวลาที่ร่วมงาน เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และสร้างสภาพแวดล้อมที่ดึงดูดให้อยากมาร่วมงาน จุดยืนที่น่าสนใจคือการไม่ใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือหลักในการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า สะท้อนผ่านนโยบายที่ไม่มีการ Counter Offer เมื่อพนักงานตัดสินใจลาออก องค์กรเน้นรักษาความเป็นธรรมในระบบบริหารค่าตอบแทน และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าและความหมายในงานมากกว่าผลประโยชน์ทางการเงิน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเป็นอีกกลยุทธ์สำคัญ โดยพัฒนาวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นและนวัตกรรมใหม่ๆ และสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับองค์กรที่สองไม่ได้แยกระบบสวัสดิการหรือจัดโควตาพิเศษสำหรับกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูงเช่นกัน แต่ใช้กลยุทธ์การจูงใจที่หลากหลาย โดยเน้นการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ โดยเฉพาะการให้โอกาสเติบโตแบบระบบ Fast Track ที่เร็วกว่าพนักงานทั่วไปประมาณหนึ่งปี หากเส้นทางปกติใช้เวลา 4 ปีในการเลื่อนตำแหน่ง กลุ่มคนเก่งจะใช้เวลาเพียง 3 ปี นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์การมอบหมายงานที่ท้าทายเป็นอีกเครื่องมือสำคัญ โดยเฉพาะการให้รับผิดชอบโครงการพิเศษระดับองค์กรในฐานะประธานหรือหัวหน้าทีม ซึ่งนอกจากจะพัฒนาทักษะการบริหารแล้ว ยังช่วยให้ได้รับการยอมรับและเป็นที่รู้จักในวงกว้าง นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรม Round Table ที่เปิดโอกาสให้พบปะและรับประทานอาหารร่วมกับ CEO ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงรู้จักและจดจำได้ ในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน องค์กรมีนโยบายยืดหยุ่น เช่น การทำงานจากที่บ้านและการยืดหยุ่นเวลาทำงาน รวมถึงการเปิดกว้างให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ โดยเฉพาะการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แม้จะมีรากฐานวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นที่อาจมีขั้นตอนซับซ้อน แต่ก็เปิดรับการเปลี่ยนแปลงจากข้อเสนอของพนักงาน องค์กรที่สองใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน ใช้การให้เกรด 1-5 โดยเกรด 3 เป็นมาตรฐานที่แสดงถึงการทำงานได้ตามความคาดหวัง (80-90%) และเกรด 5 สำหรับผลงานที่เกินความคาดหวัง (120%) ซึ่งเป็นเกณฑ์สำหรับการเลื่อนตำแหน่ง สิ่งสำคัญที่ได้แก้ไขปรับปรุงจากการจัดทำระบบบริหารจัดการคนเก่งรุ่นแรกนั่นก็คือ การติดตามผล

การประเมิน การพิจารณาเกรดและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูงอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันการประเมินตามลำดับแบบดั้งเดิมที่เป็นคอขวดในการรักษากลุ่มคนเก่งไว้กับองค์กร จากการบริหารจัดการคนเก่งดังกล่าว สะท้อนไปยังอัตราการลาออกที่ต่ำมาก (ต่ำกว่า 3%) สำหรับพนักงานทั้งองค์กร และยิ่งต่ำกว่านั้นสำหรับกลุ่มคนเก่งขององค์กร โดยคนกลุ่มนี้มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง โดยเฉพาะความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทที่มีชื่อเสียงมั่นคง และมีเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน

องค์กรที่สามมีแนวทางคล้ายคลึงกัน โดยไม่ได้สร้างโครงสร้างแรงจูงใจที่เน้นตัวเงินหรือสวัสดิการพิเศษเฉพาะ เนื่องจากข้อจำกัดในการบริหารและความจำเป็นที่ต้องรักษาความสอดคล้องของระบบในระดับภูมิภาค แต่ได้พัฒนาระบบ Fast Track เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการจูงใจและรักษากลุ่มกลุ่มคนเก่งขององค์กร ระบบ Fast Track เปิดโอกาสให้เติบโตในสายอาชีพเร็วกว่าปกติ โดยยังใช้โครงสร้างกระบอกเงินเดือนเดิมที่แบ่งเป็นเกรด 1-4 แต่สามารถเลื่อนขั้นได้เร็วกว่าทั่วไป เช่น การเลื่อนจากกระบอก 1 ไป 2 ที่ปกติใช้เวลา 4 ปี อาจลดเหลือ 2-3 ปี ทั้งนี้ ผู้ได้รับสิทธิ์ต้องผ่านเกณฑ์ประเมินที่เข้มงวด องค์กรใช้ระบบประเมินสองส่วนควบคู่กัน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็นเกรด S, A, B+, B, B-, C และการประเมินศักยภาพให้คะแนน 1-10 โดยผลการประเมินปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับโบนัส ขณะที่การประเมินศักยภาพมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนและปรับตำแหน่ง ผู้ได้รับสิทธิ์ Fast Track ต้องมีผลการประเมินระดับสูงทั้งสองด้าน ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสามองค์กรพบว่า การปรับเปลี่ยนนี้เกิดจากการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงในค่านิยมของคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มคนเก่งใน Gen Y และ Gen Z ที่ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพรวดเร็วกว่าเดิม ระบบเลื่อนตำแหน่งแบบดั้งเดิมที่เน้นอายุงานกลายเป็นอุปสรรคสำหรับการรักษากลุ่มคนเก่งรุ่นใหม่ จึงปรับให้ความสำคัญกับผลงานและศักยภาพมากกว่าระยะเวลาทำงาน ข้อสังเกตสำคัญคือ ทั้งสามองค์กรไม่ได้ประกาศสถานะการเป็นคนเก่งอย่างเป็นทางการ แต่พนักงานจะรับรู้แบบไม่เป็นทางการจากโอกาสพิเศษที่ได้รับ องค์กรเชื่อว่าการรับรู้แบบนี้มีผลดีต่อแรงจูงใจ เพราะทำให้รู้สึกได้รับการพัฒนาและมีตัวตนที่สำคัญ ขณะเดียวกันก็ไม่สร้างความรู้สึกแบ่งแยกระหว่างพนักงาน ในด้านความยั่งยืน องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างการให้โอกาสก้าวหน้ารวดเร็วกับการรักษามาตรฐานคุณภาพของผู้บริหาร โดยยังเน้นการประเมินรอบด้านและต่อเนื่อง พร้อมสนับสนุนการพัฒนาที่จำเป็นสำหรับบทบาทที่สูงขึ้น ระบบนี้จึงไม่เพียงจูงใจและรักษากลุ่มคนเก่งขององค์กรเท่านั้น แต่ยังพัฒนาให้พร้อมสำหรับบทบาทสำคัญในอนาคตอีกด้วย

<u>การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง</u>

ผลการศึกษา พบแนวทางการบริหารผลตอบแทนสำหรับกลุ่มคนเก่งขององค์กรที่มีความน่าสนใจและสะท้อนถึงปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายร่วมกันในการดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร

องค์กรที่ 1 ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นความโปร่งใสและความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงานในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นภายในระยะเวลา 6 เดือน หากพนักงานแสดงผลการทำงานและศักยภาพได้ตามเกณฑ์ จะได้รับการปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับตำแหน่งใหม่โดยไม่ต้องรอการประเมินตามรอบปกติ กลไกนี้สร้างแรงกระตุ้นให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จุดเด่นขององค์กรแห่งนี้คือการเชื่อมโยงการบริหารผลตอบแทนกับโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพผ่านโปรแกรมการสมัครงานภายในที่ตนเองสนใจ ซึ่งกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับระดับตำแหน่ง (Grade) และสมรรถนะที่จำเป็นพนักงานสามารถวางแผนพัฒนาตนเองล่วงหน้าผ่านระบบการเรียนรู้ออนไลน์ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ ด้านโครงสร้างค่าตอบแทน องค์กรให้ความสำคัญกับการเปรียบเทียบกับตลาดในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน มีการกำหนดโครงสร้างที่สอดคล้องกับระดับความสามารถและความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง ควบคู่กับการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชาและพนักงานจะหารือและตกลงร่วมกันถึงเป้าหมายและโครงการพัฒนาปรับปรุงประจำปี โปรแกรม Fast Track เป็นกลไกสำคัญในการเร่งพัฒนาศักยภาพของผู้ที่มีผลงานโดดเด่น เปิดโอกาสให้ก้าวหน้าในสายอาชีพได้เร็วกว่าเส้นทางปกติ หากสามารถแสดงให้เห็นถึงความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่ท้าทายมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการปรับระบบสวัสดิการให้มีความยืดหยุ่นตามแนวคิด “One Size Does Not Fit for All” โดยให้พนักงานเลือกแพ็กเกจสวัสดิการได้ตามความต้องการผ่านระบบคะแนนสะสม

องค์กรที่ 2 มีแนวทางที่น่าสนใจคือการใช้โครงสร้างเงินเดือนเดียวกันสำหรับพนักงานทุกคน โดยไม่มีการแยกหรือแตกกระบอกเงินเดือนสำหรับกลุ่มคนเก่งโดยเฉพาะ สะท้อนปรัชญาและค่านิยมพื้นฐานในเรื่องความเท่าเทียม อย่างไรก็ตาม คนเก่งจะได้รับโอกาสในการเลื่อนระดับที่เร็วกว่า ซึ่งส่งผลให้สามารถข้ามกระบอกเงินเดือนได้รวดเร็วกว่าปกติผ่านระบบ Fast Track ที่ใช้เวลาเพียง 3 ปีในการเลื่อนตำแหน่ง เทียบกับเส้นทางปกติที่ใช้เวลา 4 ปี องค์กรใช้ระบบการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินและให้เกรดตั้งแต่ 1-5 โดยเกรด 5 หมายถึงผลงานที่เกินความคาดหวังที่ระดับ 120% ซึ่งเป็นเกณฑ์สำหรับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ส่วนเกรด 3 เป็นมาตรฐานที่แสดงถึงการทำงานได้ตามความคาดหวังที่ระดับ 80-90% ระบบนี้ส่งผลให้ผู้มีผลงานสูง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มคนเก่ง จะได้รับโบนัสในอัตราที่สูงกว่าผู้ที่ได้เกรดระดับกลาง จุดเน้นที่สำคัญคือการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มคนเก่งอย่างใกล้ชิด มีการประชุมระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานเพื่อทบทวนผลการประเมินและการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าคนเก่งได้รับการพิจารณาที่เหมาะสมกับศักยภาพและผลงาน ป้องกันการ “ถูกดอง” ไว้ในตำแหน่งเดิมนานเกินไป ซึ่งเคยเป็นอุปสรรคเมื่อตอนเริ่มจัดตั้งโครงการคนเก่งครั้งแรก

องค์กรที่ 3 แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนจากระบบดั้งเดิมสู่แนวทางที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของคนเก่งรุ่นใหม่มากขึ้น โดยยังคงใช้โครงสร้างกระบอกเงินเดือนตามเกรดเป็นพื้นฐาน แต่ปรับเปลี่ยนเงื่อนไขและหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพมากขึ้น ในการเลื่อนเกรด องค์กรใช้เกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานทั่วไปและกลุ่มคนเก่ง สำหรับพนักงานทั่วไป การพิจารณาจะอิงกับสมรรถนะและจำนวนปีในการทำงาน โดยต้องได้คะแนนสมรรถนะระดับ 9-10 และมีอายุงานตามมาตรฐานที่กำหนด ในขณะที่กลุ่มคนเก่งจะพิจารณาจากสมรรถนะที่ต้องได้ 9-10 คะแนนเช่นกัน แต่ควบคู่กับผลการปฏิบัติงาน โดยไม่นำระยะเวลาการทำงานมาเป็นข้อจำกัด การปรับเปลี่ยนนี้เกิดจากความตระหนักว่าระบบขึ้นเงินเดือนตามอายุงานแบบดั้งเดิมไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของคนยุคใหม่ โดยเฉพาะกลุ่ม Talent ระบบเดิมที่กำหนดให้ต้องใช้เวลา 4-5 ปีในการเลื่อนขั้นกลายเป็นอุปสรรคต่อการรักษาคนเก่ง องค์กรจึงปรับให้ผู้มีสมรรถนะสูงและผลการปฏิบัติงานในระดับ A ขึ้นไปสามารถเลื่อนขั้นได้เร็วขึ้นโดยไม่ติดข้อจำกัดด้านอายุงาน นอกจากเงินเดือนพื้นฐาน องค์กรยังมีค่าตอบแทนพิเศษในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าทักษะพิเศษสำหรับความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ และค่าตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม สิทธิประโยชน์เหล่านี้ไม่ได้จำกัดเฉพาะกลุ่มคนเก่ง แต่เปิดกว้างสำหรับทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ สิ่งที่แตกต่างสำหรับกลุ่มคนเก่งคือการได้รับสิทธิ์ในระบบ Fast Track และการพิจารณาพิเศษ (Plus α) ในการประเมินเกรด

การบริหารผลตอบแทนจากทั้งสามองค์กรสะท้อนความพยายามในการสร้างสมดุลระหว่างความเป็นธรรมในระบบค่าตอบแทนโดยรวมกับการจูงใจกลุ่มคนเก่ง ทั้งสามองค์กรไม่ได้สร้างระบบค่าตอบแทนแยกต่างหากสำหรับกลุ่มคนเก่ง แต่ใช้วิธีเพิ่มความยืดหยุ่นในเงื่อนไขและเกณฑ์การพิจารณา ทำให้คนเก่งมีโอกาสได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้นตามผลงานและศักยภาพ โดยไม่ต้องรอระยะเวลาตามกำหนดเดิม แนวทางดังกล่าวแสดงถึงวิวัฒนาการของระบบบริหารค่าตอบแทนที่เคลื่อนจากแนวคิดแบบดั้งเดิมที่เน้นอาวุโสและระยะเวลาการทำงาน สู่ระบบที่ให้ความสำคัญกับผลงานและศักยภาพมากขึ้น สะท้อนการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรรุ่นใหม่และการแข่งขันในตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยยังคงรักษาความเป็นธรรมและความโปร่งใสในระบบการบริหารผลตอบแทนไว้

2. ประเด็นเรื่องความยึดมั่นผูกพันในงาน

จากการศึกษาองค์กรกรณีศึกษาทั้งสามแห่ง พบว่าการบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยแต่ละองค์กรมีมุมมองและวิธีการเฉพาะในการสร้างความทุ่มเทและจดจ่อในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มคนเก่งขององค์กร

องค์กรแห่งแรกให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักรู้ในคุณค่าและบทบาทของงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “คนเก่งที่อยู่ในองค์กรต้องรู้ว่าองค์กรทำอะไรให้

เขา และองค์กรต้องการอะไรจากเขา" การรับรู้ว่าตนเองมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนงานจะนำไปสู่ความยึดมั่นผูกพัน นอกจากนี้ การได้รับมอบหมายภารกิจที่ท้าทายและสร้างผลกระทบเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ประเด็นที่น่าสนใจคือบทบาทของผู้บังคับบัญชาโดยตรงต่อการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า "สิ่งสำคัญมากที่สุดคือเรื่องหัวหน้างานส่งผลค่อนข้างเยอะ" องค์กรใช้ระบบการประเมิน 360 องศาในการคัดเลือกและพัฒนาหัวหน้างานเพื่อให้ได้ผู้นำที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทุ่มเทในการทำงานของทีม โดยเฉพาะกลุ่มคนเก่ง

องค์กรที่สองใช้กรอบแนวคิด "Say, Stay, Strive" โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้าน Strive ซึ่งสะท้อนถึงความมุ่งมั่นและจดจ่อในการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลเน้นความสำคัญของวัฒนธรรม "Reaching Out" หรือการกล้าก้าวออกไปช่วยเหลืองานอื่นที่ไม่ใช่หน้าที่โดยตรงและเป็นงานที่ยังไม่มีคนรับผิดชอบดูแล โดยอธิบายว่า "คนเก่งที่งานเค้าเองก็เยอะอยู่แล้วแต่เค้าไม่เคยปฏิเสธที่จะให้ช่วยงานอื่นเลย" พวกเขาได้รับการปลูกฝังแนวคิดที่ว่า "งานไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นงานของบริษัท" แนวคิดนี้แตกต่างจากวิธีคิดแบบ "ทำงานตัวเองให้เสร็จก่อนแล้วค่อยไปช่วยคนอื่น" ซึ่งไม่ส่งเสริมความทุ่มเทในภาพรวม การบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพจะหล่อหลอมให้พนักงานมองการช่วยเหลืองานนอกเหนือความรับผิดชอบไม่ใช่ภาระ แต่เป็นโอกาสในการแสดงศักยภาพและสร้างคุณค่าในการทำงาน

องค์กรที่สามเน้นความสำคัญของ "Output" ในการสะท้อนถึงความยึดมั่นผูกพันในงาน ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่า "ผมคิดว่า Output จะเป็นตัวบอกนะครับว่าเค้ามีความยึดมั่นผูกพันในงานพวก Performance อะไรพวกนี้" กลุ่มคนเก่งรุ่นใหม่จะให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและคุณภาพของงานที่ทำ โดยมุ่งเน้นไปที่ "เราอยู่กับที่ไหน เราได้พัฒนาตัวเองมากแค่ไหน เราสามารถ Contribute ให้เค้ามากแค่ไหน" นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่นขององค์กรได้ให้มุมมองว่า แรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วยพลัง ความกระตือรือร้น และการทุ่มเทให้กับงาน โดยการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงบันดาลใจระหว่างกันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันในงาน

จากการศึกษาทั้งสามองค์กร สามารถสรุปได้ว่าการบริหารจัดการคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลเชิงบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีปัจจัยสำคัญคือการสร้างการรับรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญของงานที่ทำ การมอบหมายงานที่ท้าทายและมีความหมาย บทบาทของหัวหน้างานในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความทุ่มเท และวัฒนธรรมที่เน้นการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะแสดงออกผ่านความกระตือรือร้น ความเต็มใจที่จะช่วยเหลืองานนอกเหนือความรับผิดชอบ และผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง

3. ประเด็นเรื่องความผูกพันต่อองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในองค์กรต้นแบบทั้งสามแห่งแสดงให้เห็นมุมมองที่น่าสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีทั้งประเด็นที่สอดคล้องและแตกต่างกัน

องค์กรแห่งแรกแสดงท่าทีระมัดระวังในการเชื่อมโยงประเด็นนี้ โดยผู้ให้ข้อมูลรายแรกกล่าวว่า “น่าจะส่งผล” โดยสังเกตจากผลสำรวจที่กลุ่มคนเก่งมีคะแนนความผูกพันสูงกว่ากลุ่มที่มีผลงานต่ำ ประเด็นที่น่าสนใจคือมุมมองจากผู้ให้ข้อมูลรายที่สองที่แสดงความไม่แน่ใจว่าการบริหารจัดการคนเก่งจะส่งผลโดยตรงต่อความผูกพัน เนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนไปทำให้อัตราการเปลี่ยนงานสูงขึ้น องค์กรจึงควรปรับกระบวนทัศน์ มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของคนเก่งให้เต็มที่ในระหว่างที่อยู่กับองค์กร มากกว่าการพยายามสร้างความผูกพันระยะยาว การเปรียบเทียบระหว่างเจเนอเรชั่นสะท้อนความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มเจเนอเรชั่นเอ็กซ์มักมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรที่มีค่านิยมสอดคล้องกับตนเอง และพร้อมทุ่มเทเพื่อความเติบโตขององค์กร ในขณะที่เจเนอเรชั่นวายมักผูกพันกับความท้าทายของงานมากกว่าตัวองค์กร

องค์กรที่สองให้มุมมองในเชิงบวกมากกว่า โดยผู้ให้ข้อมูลยืนยันว่าการบริหารจัดการคนเก่งมีความเชื่อมโยงกับความผูกพันต่อองค์กร ข้อสังเกตที่น่าสนใจคือแม้กระทั่งพนักงานทั่วไปที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มคนเก่งก็มีความรู้สึกดีต่อองค์กร โดยเฉพาะในแง่การพูดถึงองค์กรและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท เห็นได้จากผลสำรวจที่อยู่ในโซนสีเขียวทั้งหมด ความภาคภูมิใจในแบรนด์และภาพลักษณ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพัน กรณีศึกษาของวิศวกรที่มีความสามารถสูงแต่ลาออกไปทำงานที่บริษัทรถยนต์แห่งอื่นแล้วพบว่าไม่สนุกเท่าเดิม เพราะงานมีขอบเขตเล็กกว่าและไม่ท้าทายเท่า แสดงให้เห็นถึงความซับซ้อนของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน แม้องค์กรจะมีระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่ดี แต่หากไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้ เช่น มองว่ายังมีอายุงานหรือประสบการณ์ไม่เพียงพอ ก็อาจสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพได้

องค์กรที่สามให้มุมมองที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับความแตกต่างของความผูกพันระหว่างคนเก่งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงรุ่นแรกๆ หรือรุ่นก่อตั้งมีระดับความผูกพันสูงมาก มองที่ทำงานเสมือนบ้าน แต่กลุ่มคนรุ่นใหม่โดยเฉพาะกลุ่มที่มีศักยภาพสูงจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับองค์กรเป็นหลัก พวกเขาโฟกัสที่การพัฒนาตนเองและคำนึงถึงความสมดุลระหว่าง “การให้” กับ “การได้รับ” ความสัมพันธ์จึงมีลักษณะของการแลกเปลี่ยนที่ต้องยุติธรรมและได้ประโยชน์ร่วมกัน ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นของบริษัทให้มุมมองที่น่าสนใจว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีหลายองค์ประกอบ โดยเฉพาะแรงจูงใจในการมีส่วนร่วม (貢献意欲) ซึ่งบริษัทได้ปรับเปลี่ยนการกำหนดเป้าหมายประจำปีให้พิจารณาว่าพนักงานจะสามารถมีส่วนร่วมในการเติบโตขององค์กรอย่างไร นอกเหนือจากกิจกรรมในแผนกของตน ทั้งนี้ อิทธิพลของการบริหารจัดการคนเก่งที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรจะแตกต่างกันตามตำแหน่งและช่วงวัย โดยกลุ่มพนักงานอายุน้อยที่อยู่ในช่วงเริ่มต้นจะมีความเชื่อมโยงน้อยกว่ากลุ่มที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นไป ซึ่งได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญ

และเชื่อมโยงกับภายนอกองค์กรมากขึ้น ประเด็นท้าทายที่ผู้บริหารให้ความสำคัญคือการบริหารแรงจูงใจของพนักงานที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มคนเก่ง รวมถึงการปลูกฝังให้คนเก่งตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดจากความสามารถของตนเพียงคนเดียว แต่ต้องอาศัยการยกระดับความสามารถและแรงจูงใจของทีมงานทั้งหมด ซึ่งเป็นทักษะสำคัญสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

โดยสรุป การบริหารจัดการคนเก่งมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแต่ไม่ได้เป็นความสัมพันธ์โดยตรงและเส้นตรง แต่มีความซับซ้อนและแตกต่างกันตามปัจจัยหลายประการโดยเฉพาะช่วงวัย ตำแหน่งงาน และบริบทขององค์กร การสร้างความผูกพันในยุคปัจจุบันเป็นความท้าทายที่องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับความคาดหวังที่เปลี่ยนไปของคนรุ่นใหม่ โดยมุ่งเน้นความยุติธรรม การเปิดโอกาสในการพัฒนา และการสร้างงานที่มีความหมายและท้าทาย มากกว่าการคาดหวังความจงรักภักดีระยะยาวเหมือนในอดีต

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำส่งแบบสอบถามแบบออนไลน์ให้กับองค์กรญี่ปุ่นและองค์กรที่มีระบบบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยที่ตอบรับการเก็บข้อมูล จำนวน 51 ชุด เพื่อขอความอนุเคราะห์คัดเลือกกลุ่มประชากรที่เป็น พนักงานที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่งขององค์กร ตอบแบบสอบถาม และได้รับการตอบกลับมาทั้งหมดจำนวน 51 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และทั้งหมดเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติและทดสอบสมมติฐานของการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำเสนอผลการวิเคราะห์และผลการทดสอบสมมติฐานโดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

<u>ส่วนที่ 1</u> ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร โดยใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

<u>ส่วนที่ 2</u> ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่งขององค์กรเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษา แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งที่เป็นตัวแปรแฝงลำดับที่สอง ประกอบตัวแปรแฝงลำดับที่หนึ่งทั้งหมด 4 ตัวแปรได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจและธำรงรักษา และการบริหารผลตอบแทน โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) ประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ ความกระตือรือร้น (Vigor) ความทุ่มเทและอุทิศ (Dedicate) และความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลผลและการจัดอันดับ

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน (Hypothesis Testing) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสมเหตุแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling-SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Smart PLS 4.1.0.9

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดการเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้

$\bar{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)

$\bar{X}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Loading หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยมีความสัมพันธ์กับตัวแปร
R^2 หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
AVE หมายถึง ดัชนีที่แสดงความสามารถควบคุมความผันแปรของตัวชี้วัด
α หมายถึง ค่าความเชื่อถือได้ของ Cronbach (Cronbach's α)
CR หมายถึง ค่าความเชื่อถือได้ (Composite Reliability)
P Value หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
H_0 หมายถึง สมมติฐานหลัก
H_1 หมายถึง สมมติฐานทางเลือก

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

TM แทน การบริหารจัดการคนเก่ง
RS แทน การบริหารจัดการคนเก่ง ด้านการสรรหาคัดเลือก
TD แทน การบริหารจัดการคนเก่ง ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา
MR แทน การบริหารจัดการคนเก่ง ด้านการจูงใจและธำรงรักษา

CB แทน การบริหารจัดการคนเก่ง ด้านการบริหารค่าตอบแทน

WE แทน ความยึดมั่นผูกพันในงาน

OC แทน ความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร โดยใช้สถิติ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ข้อมูลทั่วไปของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 51 คน สามารถสรุปแจกแจงข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชาย	30	58.80
2. หญิง	20	39.20
3. ไม่ระบุ	1	2.00
รวม	**51**	**100.00**

จากตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชาย จำนวน 30 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 58.8 เป็นเพศหญิง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2 และไม่ระบุ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ของประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่เกิน 25 ปี	1	2.00
2. 26-35 ปี	17	33.30
3. 36-45 ปี	28	54.90
4. ตั่งแต่ 46 ปีขึ้นไป	5	9.80
รวม	**51**	**100.00**

จากตารางที่ 9 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีอายุ 36-45 ปี มากที่สุด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 54.9 รองลงมามีอายุ 26-35 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 และกลุ่มตัวอย่างที่

น้อยที่สุดมีอายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ของประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษาสูงสุด	จำนวน	ร้อยละ
1. มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า	0	0.00
2. อนุปริญญา/ปวช./ปวส.	1	2.00
3. ปริญญาตรี	27	52.90
4. สูงกว่าปริญญาตรี	23	45.10
รวม	**51**	**100.00**

จากตารางที่ 10 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่คือ ปริญญาตรี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 45.1 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุด คือ อนุปริญญา/ปวช./ปวส.จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ของประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่เกิน 5 ปี	8	15.70
2. 6-10 ปี	8	15.70
3. 11-15 ปี	18	35.30
4. 16-20 ปี	12	23.50
5. 21 ปีขึ้นไป	5	9.80
รวม	**51**	**100.00**

จากตารางที่ 11 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร ส่วนใหญ่คือ 11-15 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 รองลงมามีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 16-20 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 รองลงมาคือไม่เกิน 5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 ซึ่งเท่ากันกับ 6-10 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 และกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุด มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 21 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 ของประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่งขององค์กรญี่ปุ่นและองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยกรณีศึกษา

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษา โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำมาแปรผลและจัดลำดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและช่วงชั้นคะแนน ในการแปลความหมายดังนี้

<u>เกณฑ์ในการให้คะแนน</u>

5 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความจริงมากสุด
4 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความจริงมาก
3 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความจริงปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความจริงน้อย
1 หมายถึง เห็นด้วยหรือตรงกับความจริงน้อยสุด

<u>เกณฑ์การจัดช่วงชั้นและแปลความหมาย</u>

4.21 – 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

<u>1. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกับการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)</u>

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งและ การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง โดยใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยสามารถแจกแจงข้อมูล วิเคราะห์ แปลผล และจัดลำดับได้ดังตารางที่ 12-16

ตารางที่ 12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง

การบริหารจัดการคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านการจูงใจและธำรงรักษา	3.92	0.698	มาก	1
ด้านการสรรหาคัดเลือก	3.72	0.753	มาก	2
ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	3.67	0.888	มาก	3
ด้านการบริหารผลตอบแทน	3.50	0.823	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.70**	**0.808**	**มาก**	

จากตารางที่ 12 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 (S.D. = 0.808)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ด้านการจูงใจและธำรงรักษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.92, S.D. = 0.698) รองลงมาเป็นด้านการสรรหาคัดเลือกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.72, S.D.= 0.753) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.67, S.D. = 0.888) และอันดับสุดท้ายคือด้านการบริหารผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.50, S.D. = 0.823)

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการสรรหาคัดเลือก

ด้านการสรรหาคัดเลือก	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรของฉันเปิดโอกาสให้พนักงานภายในสามารถเลือกสมัครงานที่ตนอาจสนใจในองค์กรได้ (Internal Recruitment)	17 33.33	22 43.14	11 21.57	1 1.96	-	4.07	0.796	มาก	1
องค์กรของฉันมีคณะกรรมการการสัมภาษณ์คัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสม	6 11.76	28 54.90	15 29.41	2 3.92	-	3.74	0.716	มาก	2
องค์กรของฉันมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานอย่างชัดเจน	7 13.73	24 47.06	18 35.29	2 3.92	-	3.70	0.756	มาก	3
องค์กรของฉันมีระบบการประเมินระยะทดลองงานที่มีประสิทธิภาพ	5 9.80	26 50.98	17 33.33	3 5.88	-	3.64	0.743	มาก	4

ตารางที่ 13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการสรรหาคัดเลือก (ต่อ)

ด้านการสรรหาคัดเลือก	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรของฉันมีกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถจากภายนอก	4 7.84	27 52.94	16 31.37	4 7.84	-	3.60	0.750	มาก	5
องค์กรของฉันมีการสื่อสารคุณลักษณะในตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนแก่ฉัน ตอนที่ฉันตัดสินใจร่วมงานกับองค์กร	4 7.84	24 47.06	19 37.25	4 7.84	-	3.54	0.756	มาก	6
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.75**	**0.753**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขบน หมายถึง จำนวน ตัวเลขล่าง หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 13 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งด้านการสรรหาคัดเลือก โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 (S.D. = 0.753)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ องค์กรของฉันเปิดโอกาสให้พนักงานภายในสามารถเลือกสมัครงานที่ตนอาจสนใจในองค์กรได้ (Internal Recruitment) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 (S.D. = 0.796) อันดับที่ 2 คือ องค์กรของฉันมีคณะกรรมการการสัมภาษณ์คัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.716) อันดับที่ 3 คือ องค์กรของฉันมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานอย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 (S.D. = 0.756) อันดับที่ 4 คือ องค์กรของฉันมีระบบการประเมินระยะทดลองงานที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 (S.D. = 0.743) อันดับที่ 5 คือ องค์กรของฉันมีกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถจากภายนอกอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.60 (S.D. = 0.750) อันดับที่ 6 คือ องค์กรของฉันมีการสื่อสารคุณลักษณะในตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนแก่ฉัน ตอนที่ฉันตัดสินใจร่วมงานกับองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.54 (S.D. = 0.756)

ตารางที่ 14 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรของฉันมีระบบ E-Learning เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง	15 29.41	25 49.02	8 15.69	3 5.88	-	4.01	0.836	มาก	1
องค์กรของฉันมีการมอบหมายงานหรือโครงการสำคัญที่เหมาะสมและท้าทายความสามารถ	9 17.65	34 66.67	6 11.76	2 3.92	-	3.98	0.677	มาก	2
องค์กรของฉันได้เปิดโอกาสให้ฉันได้นำความรู้มาถ่ายทอดสู่ผู้อื่น	14 27.45	23 45.10	12 23.53	2 3.92	-	3.96	0.823	มาก	3
องค์กรของฉันเปิดโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ	12 23.53	23 45.10	14 27.45	2 3.92	-	3.88	0.816	มาก	4
องค์กรของฉันมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของฉัน	10 19.61	25 49.02	16 31.37	-	-	3.88	0.711	มาก	5
องค์กรของฉันมีแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)	9 17.65	19 37.25	19 37.25	4 7.84	-	3.64	0.816	มาก	6
องค์กรของฉันมีระบบพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	7 13.73	23 45.10	17 33.33	3 5.88	1 1.96	3.62	0.871	มาก	7
องค์กรของฉันมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารระดับสูงที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของฉัน	8 15.69	23 45.10	14 27.45	3 5.88	3 5.88	3.58	1.023	มาก	8
องค์กรของฉันมีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ที่ช่วยพัฒนาศักยภาพ	6 3.92	23 45.10	14 27.45	6 11.76	2 3.92-	3.49	0.987	มาก	9
องค์กรของฉันมอบหมายให้ฉันไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานหรือโครงการที่ฉันดูแลอยู่	3 5.88	12 23.53	15 29.41	7 13.73	14 27.45	2.66	1.275	ปานกลาง	10
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.67**	**1.131**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขบน หมายถึง จำนวน ตัวเลขล่าง หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 14 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D. = 1.131)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ องค์กรของฉันมีระบบ E-Learning เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 (S.D. = 0.836) อันดับที่ 2 คือ องค์กรของฉันมีการมอบหมายงานหรือโครงการสำคัญที่เหมาะสมและท้าทายความสามารถอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.677) อันดับที่ 3 คือ องค์กรของฉันได้เปิดโอกาสให้ฉันได้นำความรู้มาถ่ายทอดสู่ผู้อื่นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 (S.D. = 0.823) อันดับที่ 4 คือ องค์กรของฉันเปิดโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D. = 0.816) อันดับที่ 5 คือ องค์กรของฉันมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของฉันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D. = 0.711) อันดับที่ 6 คือ องค์กรของฉันมีแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 (S.D. = 0.816) อันดับที่ 7 คือ องค์กรของฉันมีระบบพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.62 (S.D. = 0.871) อันดับที่ 8 คือ องค์กรของฉันมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารระดับสูงที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของฉันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 (S.D. = 1.023) อันดับที่ 9 คือ องค์กรของฉันมีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ที่ช่วยพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.49 (S.D. = 0.987) และอันดับที่ 10 คือ องค์กรของฉันมอบหมายให้ฉันไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานหรือโครงการที่ฉันดูแลอยู่อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.66 (S.D. = 1.275)

ตารางที่ 15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการจูงใจและธำรงรักษา

ด้านการจูงใจและธำรงรักษา	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
การทำงานในองค์กรทำให้ฉันมีความมั่นคงในอาชีพ	12 23.53	33 64.71	6 11.76	-	-	4.11	0.588	มาก	1
องค์กรของฉันส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตร ทำให้ฉันสามารถทุ่มเทให้กับงานอย่างมีความสุข	11 21.57	28 54.90	10 19.61	1 1.96	1 1.96	3.92	0.820	มาก	2
องค์กรของฉันมีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทำให้ฉันได้รับการยอมรับและมีคุณค่า	7 13.73	32 62.75	12 23.53	-	-	3.90	0.608	มาก	3

ตารางที่ 15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการจูงใจและธำรงรักษา (ต่อ)

ด้านการจูงใจและธำรงรักษา	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
การทำงานในองค์กรทำให้ฉันได้มีโอกาสพัฒนาและเติบโตในตำแหน่งหน้าที่	8 15.69	32 62.75	9 17.65	2 3.92	-	3.90	0.700	มาก	4
องค์กรของฉันมีการมอบหมายงานที่ท้าทายช่วยกระตุ้นความสนใจของฉัน	7 13.73	31 60.78	9 17.65	4 7.84	-	3.80	0.775	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม						**4.02**	**0.657**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขบน หมายถึง จำนวน ตัวเลขล่าง หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 15 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งด้านการจูงใจและธำรงรักษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D. = 0.657)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ การทำงานในองค์กรทำให้ฉันมีความมั่นคงในอาชีพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 (S.D. = 0.588) อันดับที่ 2 คือ องค์กรของฉันส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตร ทำให้ฉันสามารถทุ่มเทให้กับงานอย่างมีความสุขอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.820) อันดับที่ 3 คือ องค์กรของฉันมีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทำให้ฉันได้รับการยอมรับและมีคุณค่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.608) อันดับที่ 4 คือ การทำงานในองค์กรทำให้ฉันได้มีโอกาสพัฒนาและเติบโตในตำแหน่งหน้าที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 (S.D. = 0.700) และอันดับที่ 5 คือ องค์กรของฉันมีการมอบหมายงานที่ท้าทายช่วยกระตุ้นความสนใจของฉันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 (S.D. = 0.775)

ตารางที่ 16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหารผลตอบแทน

ด้านการบริหารผลตอบแทน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรของฉันมีการประเมินผลงานที่มีความชัดเจนและยุติธรรม	5 9.80	26 50.98	16 31.37	3 5.88	1 1.96	3.60	0.608	มาก	1
องค์กรของฉันมีนโยบายการปรับเงินเดือนและจ่ายโบนัสที่สัมพันธ์กับผลงานและความสามารถของแต่ละบุคคล	5 9.80	22 43.14	18 35.29	6 11.76	-	3.51	1.023	มาก	2

ตารางที่ 16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการบริหารผลตอบแทน (ต่อ)

ด้านการบริหารผลตอบแทน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
องค์กรของฉันมีระบบค่าตอบแทนที่ออกแบบเฉพาะให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจและเป็นไปตามหลักกลไกตลาดแรงงาน	2 3.92	26 50.98	18 35.29	5 9.80	-	3.49	0.703	มาก	3
องค์กรของฉันให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความทุ่มเทและผลงานของฉัน	3 5.88	22 43.14	23 45.10	3 5.88	-	3.49	0.826	มาก	4
องค์กรของฉันมีการชี้แจงเรื่องนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนและโบนัสอย่างชัดเจน	8 15.69	15 29.41	20 39.22	6 11.76	2 3.92	3.41	0.731	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.48**	**0.778**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขบน หมายถึง จำนวน ตัวเลขล่าง หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 16 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งด้านการบริหารผลตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.48 (S.D. = 0.778)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ องค์กรของฉันมีการประเมินผลงานที่มีความชัดเจนและยุติธรรมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.60 (S.D. = 0.608) อันดับที่ 2 คือ องค์กรของฉันมีนโยบายการปรับเงินเดือนและจ่ายโบนัสที่สัมพันธ์กับผลงานและความสามารถของแต่ละบุคคลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.51 (S.D. = 1.023) อันดับที่ 3 คือ องค์กรของฉันมีระบบค่าตอบแทนที่ออกแบบเฉพาะให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ และเป็นไปตามหลักกลไกตลาดแรงงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.49 (S.D. = 0.703) อันดับที่ 4 คือ องค์กรของฉันให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความทุ่มเทและผลงานของฉันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.49 (S.D. = 0.826) และอันดับที่ 5 คือ องค์กรของฉันมีการชี้แจงเรื่องนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนและโบนัสอย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.41 (S.D. = 0.731)

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ ความกระตือรือร้น (Vigor) ความทุ่มเทอุทิศ (Dedication) และความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) โดยใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยสามารถแจกแจงข้อมูล วิเคราะห์ แปลผลและจัดลำดับได้ดังตารางที่ 17-20

ตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

ความยึดมั่นผูกพันในงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านความกระตือรือร้น	4.05	0.736	มาก	1
ด้านความทุ่มเทอุทิศ	4.02	0.743	มาก	2
ด้านความจดจ่อใส่ใจ	3.66	0.840	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.91**	**0.740**	**มาก**	

จากตารางที่ 17 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.91 (S.D. = 0.740)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ด้านความกระตือรือร้นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.05, S.D. = 0.736) รองลงมาเป็นด้านความทุ่มเทอุทิศอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.02, S.D.= 0.743) และอันดับสุดท้ายคือด้านความจดจ่อใส่ใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.66, S.D. = 0.840)

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความกระตือรือร้น

ด้านความกระตือรือร้น	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ฉันพยายามที่จะช่วยแก้ปัญหาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน	22 43.14	24 47.06	5 9.80	-	-	4.33	0.653	มากที่สุด	1
ฉันไม่ย่อท้อต่อปัญหาใดๆ แม้มีอุปสรรคในการทำงาน	17 33.33	26 50.98	7 13.73	1 1.96	-	4.15	0.731	มาก	2
ฉันเต็มใจทำงาน ถึงแม้ว่าอาจได้รับมอบหมายเกินหน้าที่	15 29.41	24 47.06	10 19.61	2 3.92	-	4.01	0.812	มาก	3
ฉันมีกำลังใจในการทำงานกับองค์กร	7 13.73	25 49.02	17 33.33	2 3.92	-	3.72	0.750	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						**4.05**	**0.732**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขบน หมายถึง จำนวน ตัวเลขล่าง หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 18 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความกระตือรือร้นโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.732)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ฉันพยายามที่จะช่วยแก้ปัญหา เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.33 (S.D. = 0.653) อันดับที่ 2 คือ ฉันไม่ย่อท้อต่อปัญหาใดๆ แม้มีอุปสรรคในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.731) อันดับที่ 3 คือ ฉันเต็มใจทำงาน ถึงแม้ว่าอาจได้รับมอบหมายเกินหน้าที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 (S.D. = 0.812) และอันดับสุดท้าย อันดับที่ 4 คือ ฉันมีกำลังใจในการทำงานกับองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 (S.D. = 0.750)

ตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความทุ่มเทอุทิศ

ด้านความทุ่มเทอุทิศ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ฉันเต็มใจเสมอที่จะให้ความพยายามพิเศษ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ	15 29.41	30 58.82	5 9.80	1 1.96	-	4.15	0.674	มาก	1
ฉันรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นความท้าทายที่น่าตื่นเต้น	16 31.37	23 45.10	10 19.61	2 3.92	-	4.03	0.823	มาก	2
ฉันรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรนี้มีความหมายและมีคุณค่า	11 21.57	29 56.86	10 19.61	1 1.96	-	3.98	0.706	มาก	3
ฉันกล่าวถึงงานให้ผู้อื่นฟังอย่างภาคภูมิใจ	12 23.53	24 47.06	14 27.45	1 1.96	-	3.92	0.770	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						**4.02**	**0.734**	**มาก**	

หมายเหตุ : **ตัวเลขบน** หมายถึง จำนวน ตัวเลขล่าง หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 19 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความทุ่มเทอุทิศโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D. = 0.734)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ฉันเต็มใจเสมอที่จะให้ความพยายามพิเศษ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.674) อันดับที่ 2 คือ ฉันรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นความท้าทายที่น่าตื่นเต้นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 (S.D. = 0.823) อันดับที่ 3 คือ ฉันรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรนี้มีความหมายและมีคุณค่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.706) และอันดับสุดท้าย อันดับที่ 4 คือ ฉันกล่าวถึงงานให้ผู้อื่นฟังอย่างภาคภูมิใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.770)

ตารางที่ 20 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความจดจ่อใส่ใจ

ด้านความจดจ่อใส่ใจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ฉันมักจะใส่ใจกับรายละเอียดของงานจนบางครั้งลืมเวลาพักหรือเวลาเลิกงาน	12 23.53	24 47.06	12 23.53	3 5.88	-	3.88	0.840	มาก	1
ฉันมีสมาธิอยู่กับงานจนลืมสิ่งรอบๆ ตัวในขณะทำงาน	9 17.65	21 41.18	20 39.22	1 1.96	-	3.74	0.770	มาก	2
ฉันรู้สึกยากที่จะถอนตัวออกจากงานเมื่อกำลังทำงานอย่างเต็มที่	7 13.73	22 43.14	18 35.29	3 5.88	1 1.96	3.60	0.873	มาก	3
ฉันมีความสุขในขณะทำงาน จนรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	6 11.76	16 31.37	24 47.06	4 7.84	1 1.96	3.43	0.877	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.68**	**0.875**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขบน หมายถึง จำนวน ตัวเลขล่าง หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 20 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความจดจ่อใส่ใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 (S.D. = 0.875)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ฉันมักจะใส่ใจกับรายละเอียดของงานจนบางครั้งลืมเวลาพักหรือเวลาเลิกงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 (S.D. = 0.840) อันดับที่ 2 คือ ฉันมีสมาธิอยู่กับงานจนลืมสิ่งรอบๆ ตัวในขณะทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 (S.D. = 0.770) อันดับที่ 3 คือ ฉันรู้สึกยากที่จะถอนตัวออกจากงานเมื่อกำลังทำงานอย่างเต็มที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.60 (S.D. = 0.873) และอันดับสุดท้าย อันดับที่ 4 คือ ฉันมีความสุขในขณะทำงาน จนรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.43 (S.D. = 0.877)

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ (Affective Commitment) ด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป โดยใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยสามารถแจกแจงข้อมูล วิเคราะห์ แปลผลและจัดลำดับได้ดังตารางที่ 21-27

ตารางที่ 21 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร	4.14	0.724	มาก	1
ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร	4.09	0.727	มาก	2
ด้านความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป	4.03	0.709	มาก	3
ด้านจิตใจ	3.79	0.777	มาก	4
ด้านบรรทัดฐาน	3.63	0.877	มาก	5
ด้านการคงอยู่	3.55	0.854	มาก	6
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.66**	**0.836**	**มาก**	

จากตารางที่ 21 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.66 (S.D. = 0.836)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.14, S.D. = 0.724) อันดับที่ 2 คือ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.09, S.D.= 0.727) อันดับที่ 3 คือ ด้านความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไปอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.03, S.D.= 0.709) อันดับที่ 4 คือ ด้านจิตใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.79, S.D.= 0.777) อันดับที่ 5 คือ ด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.63, S.D.= 0.877) และอันดับสุดท้ายคือด้านการคงอยู่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.55, S.D. = 0.854)

ตารางที่ 22 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร

ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ฉันรู้สึกห่วงใยต่อความเป็นไปและอนาคตขององค์กร	19 37.25	26 50.98	6 11.76	-	-	4.25	0.658	มาก	1
ฉันพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	17 33.33	25 49.02	9 17.65	-	-	4.15	0.703	มาก	2
ฉันยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนบางครั้ง เพื่อองค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้	14 27.45	26 50.98	10 19.61	-	1 1.96	4.01	0.812	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**4.14**	**0.724**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขบน หมายถึง จำนวน ตัวเลขล่าง หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 22 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.14 (S.D. = 0.724)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ฉันรู้สึกห่วงใยต่อความเป็นไปและอนาคตขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.25 (S.D. = 0.658) อันดับที่ 2 คือ ฉันพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 (S.D. = 0.703) อันดับที่ 3 คือ ฉันยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนบางครั้ง เพื่อองค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 (S.D. = 0.812)

ตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร

ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ฉันพร้อมสนับสนุนและปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรเพราะเชื่อว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน	17 33.33	24 47.06	10 19.61	-	-	4.13	0.721	มาก	1

ตารางที่ 23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร (ต่อ)

ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ฉันรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้และพร้อมจะบอกต่อให้ผู้อื่นทราบ	15 29.41	26 50.98	10 19.61	-	-	4.09	0.700	มาก	2
ฉันเชื่อมั่นว่าค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของฉัน	15 29.41	25 49.02	10 19.61	1 1.96	-	4.05	0.759	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**4.09**	**0.740**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขบน หมายถึง จำนวน ตัวเลขล่าง หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 23 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 (S.D. = 0.740)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ฉันพร้อมสนับสนุนและปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรเพราะเชื่อว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13 (S.D. = 0.721) อันดับที่ 2 คือ ฉันเชื่อมั่นว่าค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของฉันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 (S.D. = 0.700) อันดับที่ 3 คือ ฉันเชื่อมั่นว่าค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของฉันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.759)

ตารางที่ 24 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป

ด้านความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ฉันพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กรเมื่อมีคนพูดถึงองค์กรในแง่ลบ	18 35.29	26 50.98	6 11.76	1 1.96	-	4.19	0.721	มาก	1

ตารางที่ 24 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป (ต่อ)

ด้านความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ฉันมีความประสงค์ที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป	10 19.61	30 58.82	11 21.57	-	-	3.98	0.647	มาก	2
ฉันยินดีที่จะแนะนำองค์กรให้กับเพื่อนหรือคนรู้จักเพื่อมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	10 19.61	31 60.78	7 13.73	3 5.88	-	3.94	0.759	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**4.04**	**0.709**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขบน หมายถึง จำนวน ตัวเลขล่าง หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 24 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไปอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 (S.D. = 0.709)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ฉันพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กรเมื่อมีคนพูดถึงองค์กรในแง่ลบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.19 (S.D. = 0.721) อันดับที่ 2 คือ ฉันมีความประสงค์ที่จะทำงานกับองค์กรต่อไปอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 (S.D. = 0.647) อันดับที่ 3 คือ ฉันยินดีที่จะแนะนำองค์กรให้กับเพื่อนหรือคนรู้จักเพื่อมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 (S.D. = 0.759)

ตารางที่ 25 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านด้านจิตใจ

ด้านจิตใจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ฉันรู้สึกภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าฉันเป็นพนักงานขององค์กรแห่งนี้และพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กรเสมอ	14 27.45	25 49.02	11 21.57	1 1.96	-	4.01	0.761	มาก	1
ฉันรู้สึกว่าองค์กรแห่งนี้เปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองและฉันมีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	9 17.65	20 39.22	21 41.18	1 1.96	-	3.72	0.776	มาก	2

ตารางที่ 25 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านด้านจิตใจ (ต่อ)

ด้านจิตใจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ฉันรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานที่นี่ตลอดไป	7 13.73	22 43.14	19 37.25	3 5.88	-	3.64	0.795	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.79**	**0.777**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขบน หมายถึง จำนวน ตัวเลขล่าง หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 25 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านจิตใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D. = 0.777)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ฉันรู้สึกภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าฉันเป็นพนักงานขององค์กรแห่งนี้และพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กรเสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 (S.D. = 0.761) อันดับที่ 2 คือ ฉันรู้สึกว่าองค์กรแห่งนี้เปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองและฉันมีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 (S.D. = 0.776) อันดับที่ 3 คือ ฉันรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานที่นี่ตลอดไปอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 (S.D. = 0.795)

ตารางที่ 26 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านบรรทัดฐาน

ด้านบรรทัดฐาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ฉันรู้สึกว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป เพราะองค์กรได้ให้โอกาสและสนับสนุนฉันมาโดยตลอด	12 23.53	20 39.22	17 33.33	2 3.92	-	3.82	0.841	มาก	1
ฉันรู้สึกว่าการอยู่กับองค์กรต่อไปเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมตามหลักจริยธรรม	11 21.57	21 41.18	15 29.41	4 7.84	-	3.76	0.885	มาก	2

ตารางที่ 26 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านบรรทัดฐาน (ต่อ)

ด้านบรรทัดฐาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ฉันรู้สึกไม่สบายใจหากต้องลาออกจากองค์กรในตอนนี้ เพราะรู้สึกว่ายังมีภาระหน้าที่ที่ต้องตอบแทนองค์กร	5 9.80	15 29.41	23 45.10	7 13.73	1 1.96	3.31	0.905	ปานกลาง	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.63**	**0.863**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขบน หมายถึง จำนวน ตัวเลขล่าง หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 26 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 (S.D. = 0.863)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ฉันรู้สึกว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป เพราะองค์กรได้ให้โอกาสและสนับสนุนฉันมาโดยตลอดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 (S.D. = 0.841) อันดับที่ 2 คือ ฉันรู้สึกว่าการอยู่กับองค์กรต่อไปเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมตามหลักจริยธรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 (S.D. = 0.885) และอันดับสุดท้าย อันดับที่ 3 คือ ฉันรู้สึกไม่สบายใจหากต้องลาออกจากองค์กรในตอนนี้ เพราะรู้สึกว่ายังมีภาระหน้าที่ที่ต้องตอบแทนองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.31 (S.D. = 0.905)

ตารางที่ 27 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการคงอยู่

ด้านการคงอยู่	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ฉันคิดว่าการลาออกจากองค์กรในขณะนี้จะทำให้ฉันสูญเสียผลประโยชน์และโอกาสที่ควรจะได้รับ	8 15.69	18 35.29	17 33.33	7 13.73	1 1.96	3.49	0.987	มาก	1
ฉันเลือกที่จะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปเพราะได้ลงทุนเวลาและทุ่มเทให้กับองค์กรมามาก	6 11.76	26 50.98	15 29.41	4 7.84	-	3.66	0.791	มาก	2
ฉันคิดว่าการทำงานที่องค์กรนี้ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่คุ้มค่ากว่าองค์กรอื่น	5 9.80	20 39.22	22 43.14	4 7.84	-	3.50	0.784	ปานกลาง	3
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.55**	**0.854**	**มาก**	

หมายเหตุ : ตัวเลขบน หมายถึง จำนวน ตัวเลขล่าง หมายถึง ค่าร้อยละ

จากตารางที่ 27 ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านการคงอยู่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 (S.D. = 0.854)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย อันดับที่ 1 คือ ฉันคิดว่าการลาออกจากองค์กรในขณะนี้จะทำให้ฉันสูญเสียผลประโยชน์และโอกาสที่ควรจะได้รับอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.49 (S.D. = 0.987) อันดับที่ 2 คือ ฉันเลือกที่จะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปเพราะได้ลงทุนเวลาและทุ่มเทให้กับองค์กรมามากอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 0.791) และอันดับสุดท้าย อันดับที่ 3 คือ ฉันคิดว่าการทำงานที่องค์กรนี้ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่คุ้มค่ากว่าองค์กรอื่นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 (S.D. = 0.784)

ส่วนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. การทดสอบเบื้องต้นทางสถิติ

1.1 การทดสอบความปกติของข้อมูล

การทดสอบความปกติของข้อมูล (Normality สามารถวัดได้จากค่าสถิติ Skewness (SK : การกระจายที่สมมาตร) และค่า Kurtosis (KU : ความสูงของการกระจาย) ศิริชัย พงษ์วิชัย (2549 : 81-83) ได้กล่าวว่า ค่าลบและค่าบวกจะเป็นการแสดงทิศทางของข้อมูล ช่วงค่าตัวเลข -3.0 ถึง +3.0 จะแสดงถึงการกระจายของข้อมูลแบบปกติ ดังแสดงในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ผลการทดสอบเบื้องต้นทางสถิติ

ตัวแปร	Mean	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
RS1 องค์กรของฉันมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานอย่างชัดเจน	3.706	2.00	5.00	0.756	-0.345	-0.023
RS2 องค์กรของฉันมีการสื่อสารคุณลักษณะในตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนแก่ฉัน ตอนที่ฉันตัดสินใจร่วมงานกับองค์กร	3.549	2.00	5.00	0.756	-0.198	-0.173
RS3 องค์กรของฉันมีกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถจากภายนอก	3.607	2.00	5.00	0.750	-0.019	-0.384

ตารางที่ 28 ผลการทดสอบเบื้องต้นทางสถิติ (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
RS4 องค์กรของฉันเปิดโอกาสให้พนักงานภายในสามารถเลือกสมัครงานที่ตนอาจสนใจในองค์กรได้ (Internal Recruitment)	4.078	2.00	5.00	0.796	-0.617	-0.391
RS5 องค์กรของฉันมีคณะกรรมการการสัมภาษณ์คัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสม	3.745	2.00	5.00	0.716	0.073	-0.255
RS6 องค์กรของฉันมีระบบการประเมินระยะทดลองงานที่มีประสิทธิภาพ	3.647	2.00	5.00	0.743	-0.075	-0.227
TD1 องค์กรของฉันมีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ที่ช่วยพัฒนาศักยภาพ	3.490	1.00	5.00	0.987	0.134	-0.620
TD2 องค์กรของฉันเปิดโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ	3.882	2.00	5.00	0.816	-0.528	-0.236
TD3 องค์กรของฉันมีแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)	3.647	2.00	5.00	0.868	-0.674	0.003
TD4 องค์กรของฉันมีระบบพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	3.627	1.00	5.00	0.871	0.599	-0.504
TD5 องค์กรของฉันมีการมอบหมายงานหรือโครงการสำคัญที่เหมาะสมและท้าทายความสามารถ	3.980	2.00	5.00	0.678	1.726	-0.778
TD6 องค์กรของฉันมีระบบ E-Learning เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง	4.020	2.00	5.00	0.836	0.148	-0.678

ตารางที่ 28 ผลการทดสอบเบื้องต้นทางสถิติ (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
TD7 องค์กรของฉันมอบหมายให้ฉันไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานหรือโครงการที่ฉันดูแลอยู่	2.667	1.00	5.00	1.275	-1.174	0.002
TD8 องค์กรของฉันได้เปิดโอกาสให้ฉันได้นำความรู้มาถ่ายทอดสู่ผู้อื่น	3.961	2.00	5.00	0.824	-0.439	-0.373
TD9 องค์กรของฉันมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของฉัน	3.882	3.00	5.00	0.711	-0.959	0.174
TD10 องค์กรของฉันมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารระดับสูงที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของฉัน	3.588	1.00	5.00	1.023	0.675	-0.831
MR1 องค์กรของฉันมีการมอบหมายงานที่ท้าทายช่วยกระตุ้นความสนใจของฉัน	3.804	2.00	5.00	0.775	0.590	-0.713
MR2 การทำงานในองค์กรทำให้ฉันได้มีโอกาสพัฒนาและเติบโตในตำแหน่งหน้าที่	3.902	2.00	5.00	0.700	0.918	-0.591
MR3 การทำงานในองค์กรทำให้ฉันมีความมั่นคงในอาชีพ	4.118	3.00	5.00	0.588	-0.052	-0.019
MR4 องค์กรของฉันส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตร ทำให้ฉันสามารถทุ่มเทให้กับงานอย่างมีความสุข	3.922	1.00	5.00	0.821	2.206	-0.981
MR5 องค์กรของฉันมีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทำให้ฉันได้รับการยอมรับและมีคุณค่า	3.902	3.00	5.00	0.608	-0.207	0.045

ตารางที่ 28 ผลการทดสอบเบื้องต้นทางสถิติ (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
CB1 องค์กรของฉันมีการประเมินผลงานที่มีความชัดเจนและยุติธรรม	3.608	1.00	5.00	0.827	1.058	-0.691
CB2 องค์กรของฉันให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความทุ่มเทและผลงานของฉัน	3.490	2.00	5.00	0.703	-0.132	0.036
CB3 องค์กรของฉันมีระบบค่าตอบแทนที่ออกแบบเฉพาะให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ และเป็นไปตามหลักกลไกตลาดแรงงาน	3.490	2.00	5.00	0.731	-0.206	-0.444
CB4 องค์กรของฉันมีการชี้แจงเรื่องนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนและโบนัสอย่างชัดเจน	3.412	1.00	5.00	1.023	-0.211	-0.218
CB5 องค์กรของฉันมีนโยบายการปรับเงินเดือนและจ่ายโบนัสที่สัมพันธ์กับผลงานและความสามารถของแต่ละบุคคล	3.510	2.00	5.00	0.834	-0.465	-0.140
WE1 ฉันมีกำลังใจในการทำงานกับองค์กร	3.725	2.00	5.00	0.750	-0.270	-0.087
WE2 ฉันเต็มใจทำงาน ถึงแม้ว่าอาจได้รับมอบหมายเกินหน้าที่	4.020	2.00	5.00	0.812	-0.186	-0.503
WE3 ฉันพยายามที่จะช่วยแก้ปัญหา เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน	4.333	3.00	5.00	0.653	-0.656	-0.465
WE4 ฉันไม่ย่อท้อต่อปัญหาใดๆ แม้มีอุปสรรคในการทำงาน	4.157	2.00	5.00	0.731	0.183	-0.574
WE5 ฉันเต็มใจเสมอที่จะให้ความพยายามพิเศษ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ	4.157	2.00	5.00	0.674	0.974	-0.604

ตารางที่ 28 ผลการทดสอบเบื้องต้นทางสถิติ (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
WE6 ฉันกล่าวถึงงานให้ผู้อื่นฟังอย่างภาคภูมิใจ	3.922	2.00	5.00	0.771	-0.632	-0.136
WE7 ฉันรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นความท้าทายที่น่าตื่นเต้น	4.039	2.00	5.00	0.824	-0.255	-0.521
WE8 ฉันรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรนี้มีความหมายและมีคุณค่า	3.980	2.00	5.00	0.707	0.110	-0.326
WE9 ฉันมักจะใส่ใจกับรายละเอียดของงานจนบางครั้งลืมเวลาพักหรือเวลาเลิกงาน	3.882	2.00	5.00	0.840	-0.307	-0.402
WE10 ฉันมีสมาธิอยู่กับงานจนลืมสิ่งรอบๆ ตัวในขณะทำงาน	3.745	2.00	5.00	0.771	-0.768	0.207
WE11 ฉันรู้สึกยากที่จะถอนตัวออกจากงานเมื่อกำลังทำงานอย่างเต็มที่	3.608	1.00	5.00	0.874	0.512	-0.438
WE12 ฉันมีความสุขในขณะทำงานจนรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว	3.431	1.00	5.00	0.878	0.254	-0.059
OC1ฉันรู้สึกว่าองค์กรแห่งนี้เปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองและฉันมีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.725	2.00	5.00	0.777	-0.799	0.262
OC2 ฉันรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานที่นี่ตลอดไป	3.647	2.00	5.00	0.796	-0.419	-0.010
OC3 ฉันรู้สึกภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าฉันเป็นพนักงานขององค์กรแห่งนี้และพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กรเสมอ	4.020	2.00	5.00	0.761	-0.406	-0.316

ตารางที่ 28 ผลการทดสอบเบื้องต้นทางสถิติ (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
OC4 ฉันรู้สึกว่าการอยู่กับองค์กรต่อไปเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมตามหลักจริยธรรม	3.765	2.00	5.00	0.885	-0.632	-0.231
OC5 ฉันรู้สึกว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป เพราะองค์กรได้ให้โอกาสและสนับสนุนฉันมาโดยตลอด	3.824	2.00	5.00	0.842	-0.809	-0.069
OC6 ฉันรู้สึกไม่สบายใจหากต้องลาออกจากองค์กรในตอนนี้ เพราะรู้สึกว่ายังมีภาระหน้าที่ที่ต้องตอบแทนองค์กร	3.314	1.00	5.00	0.905	-0.050	-0.004
OC7 ฉันคิดว่าการลาออกจากองค์กรในขณะนี้จะทำให้ฉันสูญเสียผลประโยชน์และโอกาสที่ควรจะได้รับ	3.490	1.00	5.00	0.987	-0.419	-0.231
OC8 ฉันเลือกที่จะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปเพราะได้ลงทุนเวลาและทุ่มเทให้กับองค์กรมามาก	3.667	2.00	5.00	0.792	-0.139	-0.326
OC9 ฉันคิดว่าการทำงานที่องค์กรนี้ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่คุ้มค่ากว่าองค์กรอื่น	3.510	2.00	5.00	0.784	-0.321	0.096
OC10 ฉันรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้และพร้อมจะบอกต่อให้ผู้อื่นทราบ	4.098	3.00	5.00	0.700	-0.893	-0.137
OC11 ฉันพร้อมสนับสนุนและปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรเพราะเชื่อว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน	4.137	3.00	5.00	0.722	-1.014	-0.213

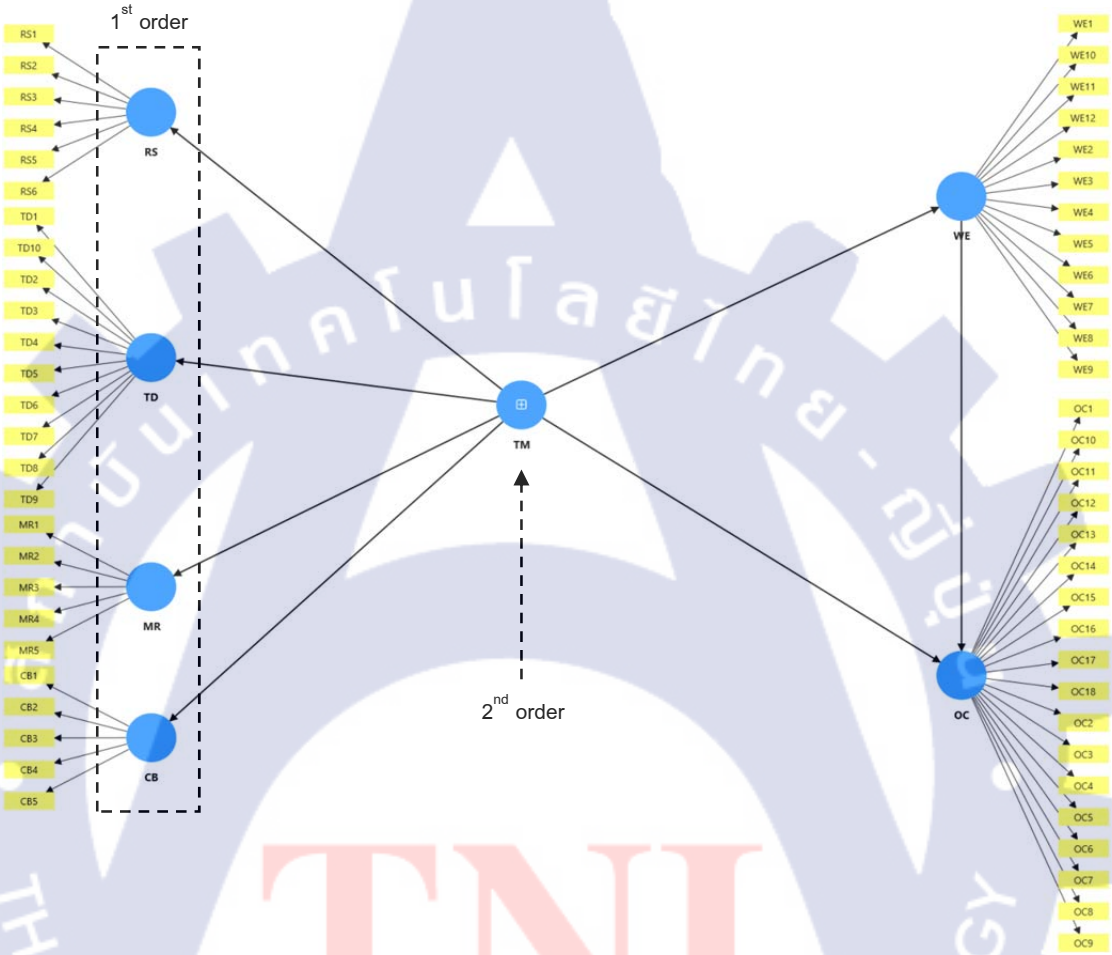
ตารางที่ 28 ผลการทดสอบเบื้องต้นทางสถิติ (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
OC12 ฉันเชื่อมั่นว่าค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของฉัน	4.059	2.00	5.00	0.759	-0.318	-0.385
OC13 ฉันยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนบางครั้ง เพื่อองค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้	4.020	1.00	5.00	0.812	2.351	-0.969
OC14 ฉันพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	4.157	3.00	5.00	0.703	-0.912	-0.230
OC15 ฉันรู้สึกห่วงใยต่อความเป็นไปและอนาคตขององค์กร	4.255	3.00	5.00	0.659	-0.690	-0.323
OC16 ฉันมีความประสงค์ที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป	3.980	3.00	5.00	0.648	-0.503	0.018
OC17 ฉันยินดีที่จะแนะนำองค์กรให้กับเพื่อนหรือคนรู้จักเพื่อมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.941	2.00	5.00	0.759	0.928	-0.756
OC18 ฉันพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กรเมื่อมีคนพูดถึงองค์กรในแง่ลบ	4.196	2.00	5.00	0.722	0.395	-0.648

2. การประเมินโมเดลการวัด (Measurement Model Evaluation)

กรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้พัฒนามาจากตัวแปรแฝงทั้งหมด 7 ตัวแปร และมีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 47 ตัวแปร โดยตัวแปรแฝงประกอบด้วย การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) การสรรหาคัดเลือก(Recruitment & Selection) การฝึกอบรมและพัฒนา(Training & Development) การจูงใจและธำรงรักษา (Motivation & Retention) การบริหารผลตอบแทน (Compensation & Benefit) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ดังแสดงในรูปที่ 7 โดยตัวแปรแฝงจะแทนด้วยรูปวงรี ส่วนตัวแปรสังเกตจะแทนด้วยรูปสี่เหลี่ยม โมเดลมีลักษณะเป็นโมเดลลำดับขั้น (Hierarchical Model) ประกอบด้วยตัวแปร

แฝงลำดับที่ 2 (Second-order Latent Variable) คือ การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ซึ่งส่งผลต่อตัวแปรแฝงลำดับที่ 1 (First-Order Latent Variables) ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจและธำรงรักษา และการบริหารผลตอบแทน โดยตัวแปรแฝงการบริหารจัดการคนเก่งมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร



รูปที่ 7 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร ขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยสำหรับการวิเคราะห์โมเดลเชิงโครงสร้างแบบ PLS

การประเมินโมเดลการวัดแบบสะท้อน (Reflective) จะมีการทดสอบความเที่ยงและความตรงของเครื่องมือวัด เกณฑ์การทดสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝง คือ Cronbach's α ค่าความเที่ยงประกอบ (Composite Reliability) และน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก (Outer Loading) ส่วนการทดสอบความตรงจะเป็นการประเมินความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ใน 2 ลักษณะ คือ ความตรงเชิงเหมือนของเครื่องมือวัด (Convergent Validity) และความตรงเชิงจำแนกของเครื่องมือวัด (Discriminant Validity) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก (Outer loadings)

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize Outer Loadings) ของตัวแปรบ่งชี้ (Indicator Variables) ควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.40 แฮร์; และคณะ (Hair; et al. 2017) และจากตารางที่ 28 พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardize outer loadings) ของตัวแปรบ่งชี้ (Indicator Variables) ได้มีการทดสอบสองครั้ง โดยในการทดสอบครั้งแรกพบว่ามีตัวแปรบ่งชี้ 4 ตัวที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่าเกณฑ์ 0.40 ได้แก่ TD7 (0.233), WE9 (0.349), WE10 (0.344) และ WE11 (0.299) หลังจากตัดตัวแปรบ่งชี้เหล่านี้ออกในการทดสอบครั้งที่สอง ผลปรากฏว่าตัวแปรบ่งชี้ทุกตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.464-0.888 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ 0.40 ทั้งหมดดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรบ่งชี้ทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษานั้นมีความน่าเชื่อถือ

2.2 การทดสอบความตรงเชิงเหมือนของเครื่องมือวัด (Convergent validity)

สถิติที่ใช้วัดความตรงเชิงเหมือนคือค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extract) หรือ AVE โดยค่าสถิติ AVE จะต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 แสดงว่าตัวแปรแฝงอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ได้มากกว่าร้อยละ 50 แฮร์; และคณะ (Hair; et al. 2017) และจากตารางที่ 29 พบว่าตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปรเกิน 0.50 แต่มีค่าปัจจัยแฝงสุขอนามัยต่ำกว่า 0.50 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ p=0.000 หมายความว่า ตัวแปรแฝงทั้งหมดมีความตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) กล่าวคือ ตัวแปรแฝงสามารถอธิบายหรือวัดตัวแปรบ่งชี้นั้นๆ ได้อย่างเที่ยงตรง

ตารางที่ 29 ผลการทดสอบความเที่ยงและน้ำหนักองค์ประกอบของเครื่องมือวัดทางสถิติ

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	First Iteration				Final Iteration			
		Loading	CR	Alpha	AVE	Loading	CR	Alpha	AVE
Recruitment & Selection	RS1	0.795	0.871	0.846	0.577	0.795	0.871	0.846	0.577
	RS2	0.765				0.765			
	RS3	0.820				0.820			
	RS4	0.464				0.464			
	RS5	0.838				0.838			
	RS6	0.810				0.810			
Training & Development	TD1	0.693	0.885	0.865	0.467	0.693	0.884	0.880	0.512
	TD2	0.790				0.790			
	TD3	0.777				0.777			
	TD4	0.774				0.774			
	TD5	0.738				0.738			

ตารางที่ 29 ผลการทดสอบความเที่ยงและน้ำหนักองค์ประกอบของเครื่องมือวัดทางสถิติ (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	First Iteration				Final Iteration			
		Loading	CR	Alpha	AVE	Loading	CR	Alpha	AVE
Training & Development (ต่อ)	TD6	0.617				0.617			
	TD7	0.233				ตัดออก			
	TD8	0.656				0.656			
	TD9	0.716				0.716			
	TD10	0.656				0.656			
Motivation and Retention	MR1	0.685				0.685			
	MR2	0.696				0.696			
	MR3	0.635	0.757	0.746	0.500	0.635	0.756	0.746	0.500
	MR4	0.697				0.697			
	MR5	0.787				0.787			
Compensation and Benefit	CB1	0.792				0.793			
	CB2	0.650				0.768			
	CB3	0.788	0.872	0.859	0.638	0.787	0.872	0.859	0.638
	CB4	0.779				0.776			
	CB5	0.867				0.866			
Work Engagement	WE1	0.791				0.796			
	WE2	0.755				0.742			
	WE3	0.784				0.784			
	WE4	0.824				0.819			
	WE5	0.867				0.866			
	WE6	0.863				0.888			
	WE7	0.702	0.927	0.895	0.487	0.738	0.931	0.921	0.619
	WE8	0.815				0.842			
	WE9	0.349				ตัดออก			
	WE10	0.344				ตัดออก			
	WE11	0.299				ตัดออก			
	WE12	0.605				0.556			
Organizational Commitment	OC1	0.799				0.788			
	OC2	0.791				0.785			
	OC3	0.831				0.819			
	OC4	0.790				0.786			
	OC5	0.793				0.790			
	OC6	0.746	0.951	0.945	0.522	0.754	0.949	0.945	0.523
	OC7	0.502				0.532			
	OC8	0.615				0.631			
	OC9	0.674				0.699			
	OC10	0.833				0.835			

ตารางที่ 29 ผลการทดสอบความเที่ยงและน้ำหนักองค์ประกอบของเครื่องมือวัดทางสถิติ (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	First Iteration				Final Iteration			
		Loading	CR	Alpha	AVE	Loading	CR	Alpha	AVE
Organizational Commitment (ต่อ)	OC11	0.771				0.776			
	OC12	0.770				0.779			
	OC13	0.532				0.520			
	OC14	0.632				0.617			
	OC15	0.659				0.644			
	OC16	0.746				0.751			
	OC17	0.759				0.761			
	OC18	0.647				0.642			

2.3 การทดสอบความตรงเชิงจำแนกของเครื่องมือวัด (Discriminant Validity)

งานวิจัยนี้ใช้วิเคราะห์ความตรงเชิงจำแนกเพื่อทดสอบตัวแปรบ่งชี้หรือตัววัด (Indicator) ว่าสามารถวัดตัวแปรแฝงนั้นๆได้อย่างชัดเจน สามารถพิจารณาด้วยเกณฑ์ 2 ชนิดคือ การพิจารณาด้วยเกณฑ์ของ Fornell-Larcker (Fornell-Larcker Criterion) และค่าน้ำหนักไขว้ (Cross loadings) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 เกณฑ์ของ Fornell-Larcker (Fornell-Larcker Criterion)

การทดสอบความตรงเชิงจำแนกในระดับตัวแปรแฝง จะพิจารณาจากค่ารากที่สองของความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย ($\sqrt{\text{AVE}}$) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวกับค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงอื่นในโมเดล จากตารางที่ 30 พบว่าค่า $\sqrt{\text{AVE}}$ ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวในงานวิจัยนี้มีค่ามากกว่าค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่นในโมเดลยกกำลังสอง ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงแต่ละตัวของงานวิจัยนี้มีความตรงเชิงจำแนกเพียงพอ โดยตัวชี้วัดของ Construct หนึ่งจะแยกขาดจากกันกับตัววัดของ Construct

ตารางที่ 30 การทดสอบความตรงเชิงจำแนกในระดับตัวแปรแฝง

	CB	MR	OC	RS	TD	WE
Compensation & Benefit (CB)	0.799					
Motivation & Retention (MR)	0.508	0.702				
Organizational Commitment (OC)	0.537	0.689	0.723			
Recruitment & Selection (RS)	0.614	0.614	0.514	0.760		
Training & Development (TD)	0.684	0.680	0.652	0.687	0.715	
Work Engagement (WE)	0.394	0.752	0.721	0.543	0.612	0.787

2.3.2 ค่าน้ำหนักไขว้ (Cross Loadings)

การทดสอบความตรงเชิงจำแนกในระดับตัวตัวแปรสังเกตุ จะพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงนั้นกับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้กับตัวแปรแฝงอื่นในโมเดล ซึ่งตัวบ่งชี้แต่ละตัวของตัวแปรแฝงนั้นๆ ควรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าตัวแปรแฝงอื่น แฮร์; และคณะ (Hair; et al. 2017) โดยค่าน้ำหนักควรมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 ลี; และคณะ (Lee; et al. 2011) จากตารางที่ 15 พบว่างานวิจัยนี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงนั้นๆ มีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 ดังแสดงในตารางที่ 15 จึงสรุปได้ว่าตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพันใน (Work Engagement) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ที่เป็นตัวแปรลำดับที่ 2 (Second Order) ประกอบด้วย การสรรหาคัดเลือก (Recruitment & Selection) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) การจูงใจและธำรงรักษา (Motivation & Retention) และการบริหารผลตอบแทน (Compensation & Benefit) เป็นตัวแปรแฝงลำดับที่ 1 (First Order) ทั้งหมดมีความตรงเชิงจำแนกตามเกณฑ์ค่าน้ำหนักไขว้ (Cross Loadings)

ตารางที่ 31 ผลการทดสอบความตรงเชิงจำแนกของเครื่องมือวัดด้วยค่าน้ำหนักไขว้ (Cross Loadings)

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรบ่งชี้	Talent Management (Second Order)				Work Engagement (WE)	Organizational Commitment (OC)
	Recruitment &Selection (RS)	Training &Development (TD)	Motivation &Retention (MR)	Compensation &Benefit (CB)		
RS1	0.795	0.592	0.513	0.427	0.485	0.359
RS2	0.765	0.456	0.463	0.446	0.410	0.357
RS3	0.820	0.424	0.398	0.375	0.301	0.326
RS4	0.464	0.345	0.345	0.201	0.448	0.294
RS5	0.838	0.645	0.516	0.631	0.469	0.538
RS6	0.810	0.595	0.528	0.600	0.396	0.426
TD1	0.665	0.700	0.473	0.586	0.340	0.355
TD2	0.586	0.790	0.523	0.471	0.535	0.489
TD3	0.485	0.777	0.410	0.412	0.552	0.530
TD4	0.572	0.774	0.498	0.487	0.510	0.514
TD5	0.599	0.738	0.593	0.494	0.492	0.400
TD6	0.395	0.700	0.337	0.313	0.332	0.421
TD8	0.258	0.701	0.461	0.468	0.415	0.487
TD9	0.296	0.716	0.439	0.463	0.380	0.590
TD10	0.464	0.739	0.599	0.660	0.360	0.439

ตารางที่ 31 ผลการทดสอบความตรงเชิงจำแนกของเครื่องมือวัดด้วยค่าน้ำหนักไขว้ (Cross Loadings) (ต่อ)

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรบ่งชี้	Talent Management (Second Order)				Work Engagement (WE)	Organizational Commitment (OC)
	Recruitment &Selection (RS)	Training &Development (TD)	Motivation &Retention (MR)	Compensation &Benefit (CB)		
MR1	0.591	0.663	0.710	0.427	0.419	0.398
MR2	0.414	0.285	0.700	0.261	0.374	0.366
MR3	0.230	0.245	0.705	0.246	0.405	0.411
MR4	0.410	0.511	0.700	0.357	0.692	0.542
MR5	0.413	0.531	0.787	0.420	0.700	0.655
CB1	0.573	0.660	0.561	0.793	0.461	0.547
CB2	0.415	0.608	0.393	0.768	0.384	0.496
CB3	0.224	0.449	0.177	0.787	0.035	0.267
CB4	0.467	0.362	0.332	0.776	0.188	0.335
CB5	0.667	0.583	0.464	0.866	0.399	0.468
WE1	0.446	0.450	0.598	0.282	0.796	0.642
WE2	0.425	0.397	0.494	0.237	0.742	0.471
WE3	0.417	0.359	0.502	0.332	0.784	0.439
WE4	0.423	0.456	0.554	0.286	0.819	0.466
WE5	0.419	0.462	0.658	0.285	0.866	0.539
WE6	0.399	0.593	0.627	0.396	0.888	0.670
WE7	0.508	0.552	0.628	0.421	0.738	0.530
WE8	0.486	0.588	0.745	0.376	0.842	0.608
WE12	0.295	0.402	0.444	0.110	0.700	0.545
OC1	0.393	0.494	0.509	0.363	0.630	0.788
OC2	0.303	0.510	0.474	0.323	0.544	0.785
OC3	0.464	0.563	0.585	0.454	0.711	0.819
OC4	0.450	0.418	0.474	0.463	0.596	0.786
OC5	0.392	0.458	0.482	0.356	0.562	0.790
OC6	0.379	0.425	0.354	0.443	0.409	0.754
OC7	0.288	0.256	0.247	0.457	0.092	0.532
OC8	0.217	0.361	0.363	0.449	0.289	0.631
OC9	0.357	0.544	0.463	0.549	0.255	0.700
OC10	0.365	0.505	0.608	0.384	0.601	0.835
OC11	0.478	0.500	0.594	0.453	0.577	0.776
OC12	0.529	0.502	0.596	0.437	0.537	0.779

ตารางที่ 31 ผลการทดสอบความตรงเชิงจำแนกของเครื่องมือวัดด้วยค่าน้ำหนักไขว้ (Cross Loadings) (ต่อ)

ตัวแปรแฝง/ตัวแปรบ่งชี้	Talent Management (Second Order)				Work Engagement (WE)	Organizational Commitment (OC)
	Recruitment &Selection (RS)	Training &Development (TD)	Motivation &Retention (MR)	Compensation &Benefit (CB)		
OC13	0.301	0.427	0.436	0.308	0.497	0.520
OC14	0.296	0.478	0.454	0.391	0.557	0.705
OC15	0.321	0.536	0.579	0.254	0.560	0.701
OC16	0.246	0.431	0.491	0.309	0.378	0.751
OC17	0.411	0.553	0.537	0.368	0.540	0.761
OC18	0.360	0.402	0.526	0.352	0.539	0.700

3. การประเมินโมเดลเชิงโครงสร้าง (Structural Model Assessment)

เมื่อทำการประเมินโมเดลการวัด ด้วยการทดสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก การทดสอบความเที่ยงและความตรงของเครื่องมือวัดเรียบร้อยแล้ว จะต้องทดสอบสมมติฐานงานวิจัยต่อ โดยการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยสุดบางส่วน (Partial Least Square SEM หรือ PLS-SEM) ต้องมีการทดสอบสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient Determinant) การทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโมเดลเชิงโครงสร้างทางตรง ดังนี้

3.1 การคำนวณสัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient Determinant)

การวิเคราะห์ค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรต้นสามารถอธิบายได้จากสัดส่วนค่าความแปรปรวนของตัวแปรตามที่เป็นตัวแปรแฝงภายในที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรต้น ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรแฝงภายใน R2 หรือ R-Square โดยที่ R2 ควรมีค่าไม่น้อยกว่า 0.25 จึงจะถือว่าตัวแปรต้นสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนในตัวแปรตามได้ จากผลการวิจัยพบว่าตัวแปรแฝงความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายสูงกว่า 0.25 แสดงว่าตัวแปรต้นสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรแฝงดังกล่าวได้

(1) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)

ความยึดมั่นผูกพันในงานนั้น มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรแฝงภายใน R^2 คือ 0.453 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรแฝงภายในหลังปรับปรุง R^2 Adjusted คือ 0.442 ที่ระดับนัยสำคัญ P=0.000 โดยได้รับอิทธิพลจากความกระตือรือร้น ความทุ่มเท

อุทิศและความจดจ่อใส่ใจ สามารถอธิบายความยึดมั่นผูกพันในงาน ได้ถึงร้อยละ 45.30 ดังแสดงในรูปที่ 8

ตารางที่ 32 สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient Determinant-R Square) ของความผูกพันในงาน (Work Engagement)

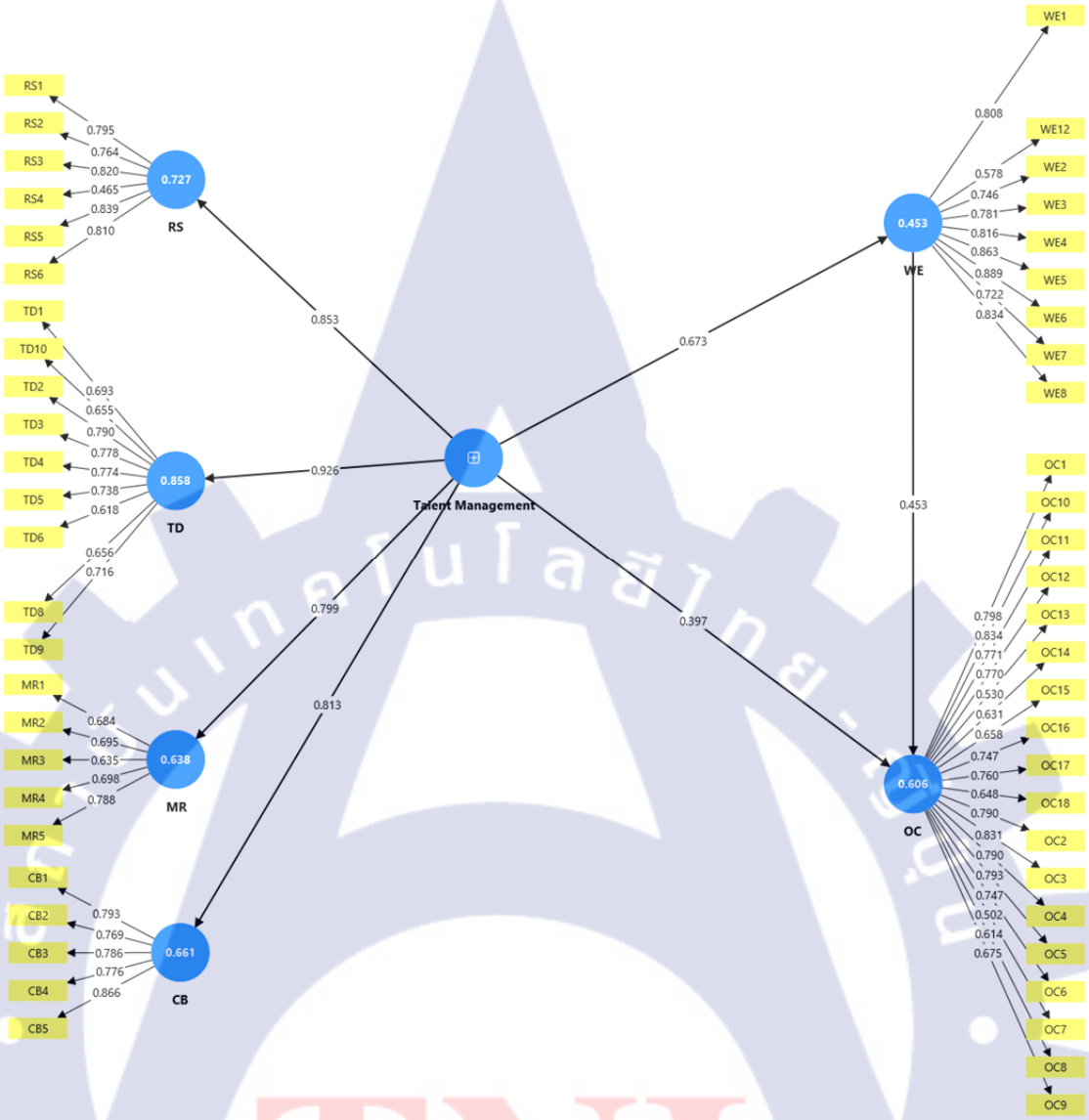
ตัวแปร	R Square	R Square Adjusted
ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)	0.453	0.442

(2) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรแฝงภายใน R^2 คือ 0.606 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรแฝงภายในหลังปรับปรุง R^2 Adjusted คือ 0.689 ที่ระดับนัยสำคัญ P=0.005 โดยได้รับอิทธิพลจากความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความผูกพันด้านความเต็มใจ และความผูกพันด้านความต้องการเป็นสมาชิกที่ดี สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กร ได้ถึงร้อยละ 60.6 ดังแสดงในรูปที่ 6

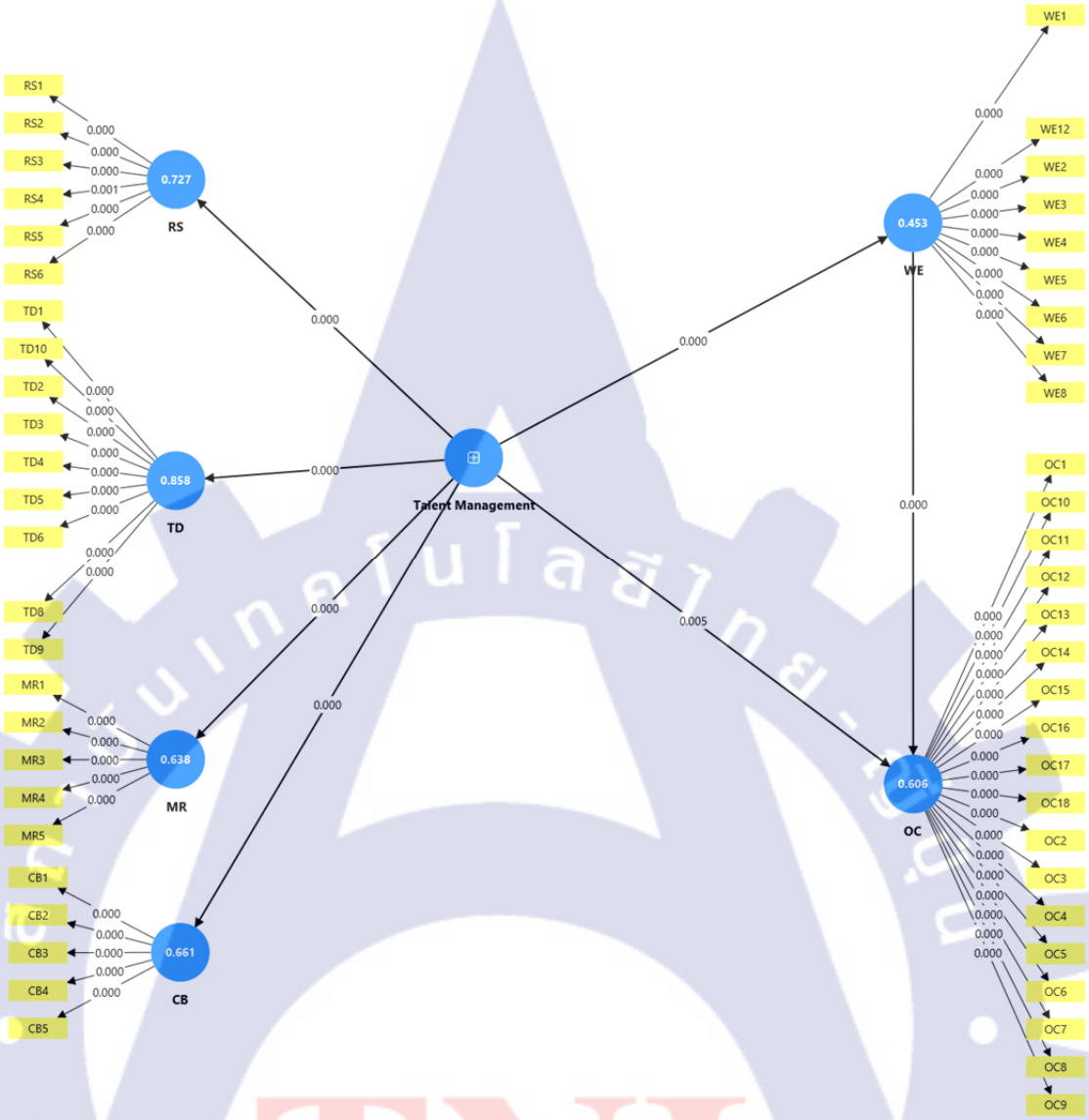
ตารางที่ 33 สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient Determinant-R Square) ของความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ตัวแปร	R Square	R Square Adjusted
ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)	0.453	0.442
ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)	0.606	0.589



รูปที่ 8 ตัวแบบอิทธิพลส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full Mediation Effect)

หมายเหตุ : ค่าที่ปรากฏที่เส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง คือ ค่า Path Coefficients



รูปที่ 9 ผลทางสถิติจากการทดสอบการมีนัยสำคัญด้วยกระบวนการ Bootstrapping

หมายเหตุ : ค่าที่ปรากฏที่เส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบ่งชี้และตัวแปรแฝงคือ ค่า t-Statistics

ตารางที่ 34 สรุปการทดสอบสมมติฐาน

ข้อสมมติฐาน		Path Coefficients	T-statistic	P Value	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1	การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน	0.673	7.380	0.000**	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2	การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร	0.397	2.778	0.005**	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3	ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	0.453	4.279	0.000**	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4	การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านอิทธิพลทางอ้อมความยึดมั่นผูกพันในงาน	0.305	3.524	0.000**	ยอมรับสมมติฐาน

หมายเหตุ : ** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($p < 0.01$) (T-statistics ≥ 2.576)

การทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบ PLS-SEM ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่าค่า P value = 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 และค่า T-statistic มีค่า 7.380 สูงกว่า 2.576 ค่าอิทธิพล Path Coefficients มีค่า 0.673 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ยอมรับสมมติฐาน H_1 สรุปได้ว่า การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ 0.01

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบ PLS-SEM ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่าค่า P value = 0.005 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 และค่า T-statistic มีค่า 2.778 สูงกว่า 2.576 ค่าอิทธิพล Path Coefficients มีค่า 0.397 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ยอมรับสมมติฐาน H_1 สรุปได้ว่า การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ 0.01

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบ PLS-SEM ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่าค่า P value = 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 และค่า T-statistic มีค่า 4.279 สูงกว่า 2.576 ค่าอิทธิพล Path Coefficients มีค่า 0.453 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ยอมรับสมมติฐาน H_1 สรุปได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ 0.01

การทดสอบสมมติฐานที่ 4 การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านอิทธิพลทางอ้อมความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบ PLS-SEM ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่าค่า P value = 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 และค่า T-statistic มีค่า 3.524 สูงกว่า 2.576 ค่าอิทธิพล Path Coefficients มีค่า 0.305 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ยอมรับสมมติฐาน H_1 สรุปได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ 0.01

บทที่ 5
บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กรขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ในรูปแบบการสำรวจเชิงลำดับ (Exploratory Sequential Design) ซึ่งเริ่มจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาตัวแปรที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาเป็นแบบสอบถามสำหรับการศึกษาเชิงปริมาณโดยมีความมุ่งหมายของการศึกษาดังนี้ คือ

1. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งสไตล์ญี่ปุ่นในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการคนเก่ง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
5. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
6. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางอ้อมของความยึดมั่นผูกพันในงานระหว่างการจัดการคนเก่งกับความผูกพันต่อองค์กร

สรุปผลการวิจัย

1. งานวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง

นิยามและแนวคิดเกี่ยวกับคนเก่ง

ผลการศึกษาจากกรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย พบว่านิยามของคนเก่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีในบทที่ 2 ของงานวิจัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 กล่าวว่า “คนเก่งต้องมีความสามารถในการทำงานที่โดดเด่น มุ่งเน้นผลลัพธ์และวัตถุประสงค์ของงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการค้นหาวิธีการทำงาน ขณะเดียวกันคุณลักษณะส่วนบุคคลก็มีความสำคัญ ทั้งการเรียนรู้ต่อเนื่อง ความถ่อมตน และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น” แนวคิดนี้สอดคล้องกับนิยามของอาภรณ์ ภูวิทยพันธ์ (2550) ที่กล่าวว่า คนเก่งเป็นบุคลากรที่มีความเก่งทั้งเรื่องงานและเรื่องคน มีพรสวรรค์ที่เป็นคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่แตกต่างจากผู้อื่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2 อธิบายว่า “องค์กรของเราเน้นการพิจารณาทั้งผลการปฏิบัติงานและศักยภาพควบคู่กัน โดยมุ่งเน้นคนเก่งในสายงานบริหาร ที่ต้องผ่านการประเมินว่ามีศักยภาพสูงและพร้อมเติบโตในสายบริหาร อายุงาน 3-4 ปีเป็นจุดเริ่มต้นที่เราเริ่มประเมินว่าใครมีแนวโน้มเป็นคนเก่ง” ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแลนซ์ เบอร์เกอร์; และคณะ (Lance Berger; et al. 2004) ที่นิยามคนเก่งว่าเป็นผู้ที่

แสดงประสิทธิภาพเหนือกว่า สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นบรรลุผลงานที่เหนือกว่า และเป็นผู้รวบรวมความสามารถหลักขององค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3 ระบุว่า “เรามองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็น Human Capital ที่สำคัญที่สุด คนเก่งคือผู้ที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานและศักยภาพอยู่ในระดับสูง คะแนนประเมินผลงานต้องได้ระดับ A ขึ้นไปหรือระดับ S ขณะที่การประเมินศักยภาพต้องได้ 9-10 คะแนนจากเต็ม 10 เรากำหนดคนเก่งประมาณ 5% ของพนักงานทั้งหมด” มุมมองนี้สอดคล้องกับทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-Based View) ของบาร์นีย์ (Barney. 1991) ที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า หายาก ยากแก่การเลียนแบบและทดแทน จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

จากข้อมูลที่ได้จากทั้งสามองค์กร สามารถสังเคราะห์นิยาม “คนเก่ง” ได้ว่าหมายถึง บุคลากร ที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและศักยภาพสูงในการเติบโต โดยมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนา เช่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความกล้าตัดสินใจ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งตรงกับการสรุปความหมายในบทที่ 2 ที่ระบุว่า “คนเก่ง” หมายถึง บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีแรงบันดาลใจในการทำงาน มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญขององค์กรในการพัฒนาและรักษาไว้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จากผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งมี 4 กลยุทธ์ด้วยกันคือ

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง

การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งในกรณีศึกษาทั้งสามองค์กรมีแนวทางที่สอดคล้องกับแนวคิดในบทที่ 2 โดยมีรายละเอียดแตกต่างกันตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 กล่าวว่า “เราใช้กระบวนการสรรหาแบบสองทิศทาง ทั้งจากภายนอกและภายในขั้นตอนการสัมภาษณ์เราให้ความสำคัญมาก มีการฝึกอบรมคณะกรรมการให้มองคนแบบทะลุปรุโปร่ง ไม่ได้ดูแค่ระดับการศึกษาแต่ดูองค์รวมทั้งประสบการณ์ กิจกรรม วิธีคิด และช่วงทดลองงาน 6 เดือน เป็นกลไกสำคัญในการคัดกรอง” วิธีการนี้สอดคล้องกับแนวคิดของอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) ที่กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เก่งควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา การประเมินศักยภาพในการทำงาน และการประเมินขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 ยังเล่าเพิ่มเติมว่า “สำหรับการสรรหาภายใน เรามีระบบ Job Board ที่เปิดโอกาสให้พนักงานสมัครโอนย้ายหน่วยงานได้ด้วยตนเอง แม้แต่พนักงานที่ทำงานเพียง 1 ปีครึ่งก็สามารถขยับขยายได้ เราพบว่าระบบนี้ช่วยค้นพบความสามารถที่ซ่อนเร้นของพนักงาน เช่น วิศวกรที่โอนย้ายไปทำงานด้านทรัพยากรบุคคลและประสบความสำเร็จในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมด้านการผลิต” วิธีการนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ กฤติน กุลเพ็ง (2552) ที่ระบุว่า การคัดเลือกคนเก่งภายในองค์กร เป็นวิธีที่ช่วยให้องค์กรรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ได้ และยังสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานคนอื่นๆ อีกด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2 อธิบายถึงแนวทางขององค์กรว่า "เราเน้นการพัฒนาบุคลากรภายในเป็นหลัก ไม่ได้กำหนดกลุ่มคนเก่งตั้งแต่ตอนรับ

พนักงานใหม่ เพราะเราเชื่อในเรื่องความเท่าเทียมของโอกาส เราใช้ 9-Grid Box เป็นเครื่องมือในการจัดกลุ่มพนักงาน โดยคนเก่งต้องอยู่ในโซนสีเขียวที่มีทั้งศักยภาพและผลการปฏิบัติงานสูง เรามีระบบ Calibration โดยผู้บริหารระดับ GM ร่วมกันพิจารณาและยืนยันผล เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและมีมาตรฐาน" แนวทางนี้สอดคล้องกับที่ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) ได้เสนอแนะว่าการคัดเลือกพนักงานที่เก่งควรมีคณะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงร่วมพิจารณา และควรใช้เครื่องมือประเมินที่มีมาตรฐาน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3 เล่าว่า “เรามีระบบ Internal Recruitment Policy ที่ส่งเสริมการโยกย้ายตามความสมัครใจ นอกจากนี้ เรามีการจัดทำ Organization Planning ระดับแผนกเพื่อวางแผนการเติบโตระยะกลาง ไปจนถึงการวางแผนว่าในอนาคตถึงปี 2030 ใครจะอยู่ในกลุ่มคนเก่งและดำรงตำแหน่งผู้นำระดับต่างๆ ในองค์กร" วิธีการนี้สอดคล้องกับแนวคิดของแลนซ์ เบอร์เกอร์; และคณะ (Lance Berger; et al. 2004) ที่ระบุว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งเชิงรุกเป็นกระบวนการที่สร้างและรักษาความเป็นเลิศขององค์กร โดยต้องมีการวางแผนระยะยาว ความท้าทายที่พบในทั้งสามองค์กร คือความไม่สมดุลของคนเก่งในแต่ละหน่วยงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3 เล่าว่า “ความท้าทายสำคัญคือความไม่สมดุลของศักยภาพในแต่ละฝ่าย บางแผนกมีการกระจุกตัวของคนเก่ง ขณะที่บางแผนกขาดแคลน เราพบว่าคนเก่งมักรวมตัวอยู่ในที่ที่มีผู้นำที่มีความสามารถสูง” สิ่งนี้สอดคล้องกับที่ กฤติน กุลเพ็ง (2552) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการบริหารคนกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศและกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานระดับมาตรฐานให้ดี และดำเนินการกับกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำได้อย่างเหมาะสม

2. การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง

การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งในองค์กรกรณีศึกษาทั้งสามแห่งมีแนวทางที่สอดคล้องกับทฤษฎีและแนวคิดในบทที่ 2 โดยมีรูปแบบที่หลากหลายและเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 อธิบายว่า “เรามีโครงสร้างการพัฒนาที่ครอบคลุมทุกระดับตำแหน่ง ตั้งแต่พนักงานใหม่จนถึงผู้บริหารระดับสูง เรามีระบบทุนการศึกษาต่อที่สถาบันชั้นนำระดับโลกอย่าง Harvard หรือ Stanford แต่ที่สำคัญคือเราเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงมากกว่าการอบรมในห้องเรียน โดยใช้การหมุนเวียนงานและมอบหมายโครงการพิเศษที่ท้าทาย” แนวทางนี้สอดคล้องกับที่แลนซ์ เบอร์เกอร์; และคณะ (Lance Berger; et al. 2004) ได้เสนอวิธีการพัฒนาคนเก่ง 10 วิธี ซึ่งรวมถึงการหมุนเวียนงาน การมอบหมายโครงการพิเศษ และการศึกษาต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า “เราปรับเงื่อนไขการใช้ทุนให้สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ ลดระยะเวลาการชดใช้ทุนจาก 3 เท่าของระยะเวลาเรียน เหลือเพียง 1 เท่า ทำให้มีผู้สนใจมากขึ้น เพราะคนรุ่นใหม่มองว่าไม่คุ้มค่ากับเวลาที่ต้องชดใช้ทุน ซึ่งต่างจากพนักงานรุ่นก่อนๆ” การปรับเปลี่ยนนี้สะท้อนถึงความเข้าใจในความต้องการที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละรุ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) ที่ระบุว่า การพัฒนาคนเก่งควรมีความยืดหยุ่นตอบสนอง

ความต้องการเฉพาะบุคคล และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2 เล่าว่า “เราใช้โมเดล 70:20:10 ในการพัฒนาคนเก่ง โดย 70% เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เน้นการหมุนเวียนงานและมอบหมายโครงการพิเศษระดับองค์กร 20% จากการโค้ชโดยหัวหน้างาน และ 10% จากการฝึกอบรมที่มุ่งปิดช่องว่างของสมรรถนะ เราส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้คนเก่งกล้าช่วยเหลืองานในส่วนอื่นแม้ไม่ใช่หน้าที่โดยตรง ภายใต้แนวคิดว่า งานไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นงานของบริษัท” แนวคิดนี้สอดคล้องกับที่อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) กล่าวถึงเครื่องมือที่หลากหลายในการพัฒนาคนเก่ง รวมถึงการสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานที่มีคุณค่า และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3 อธิบายว่า “เรามีโปรแกรมพัฒนาคนเก่งที่เชื่อมโยงกับระดับภูมิภาค กลุ่ม Talent Pool ที่ถูกคัดเลือกจะได้ร่วมโปรแกรมพัฒนาผู้นำระดับภูมิภาค เน้นการบริหารจัดการข้ามวัฒนธรรม มีที่ปรึกษาเป็นผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทต่างๆ ในภูมิภาค และการเข้าร่วมโปรแกรมเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับการเลื่อนตำแหน่ง” แนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดของแลนซ์ เบอร์เกอร์; และคณะ (Lance Berger; et al. 2004) ที่เสนอให้มีการโค้ชจากผู้บริหาร การมอบหมายโครงการ และการสร้างเครือข่ายระหว่างคนเก่งในองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3 ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า “เราให้ความสำคัญกับการพัฒนาหัวหน้างานของกลุ่มคนเก่งด้วย เพราะพบว่าเคยมีปัญหาที่หัวหน้างานไม่สามารถให้คำแนะนำหรือโค้ชลูกน้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจัดโปรแกรมฝึกอบรมทักษะการโค้ชสำหรับหัวหน้างาน” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งของอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจคงอยู่ของพนักงานที่มีความสามารถ ทั้งสามองค์กรรายงานว่าอัตราการลาออกของกลุ่มคนเก่งอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2 ระบุว่า “อัตราการลาออกของพนักงานโดยรวมอยู่ที่ต่ำกว่า 3% และยิ่งต่ำกว่านั้นสำหรับกลุ่มคนเก่ง เรื่องนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการที่คนเก่งได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และมีโอกาสเข้าร่วมโครงการพิเศษต่างๆ” ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับแนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) ของซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) ที่กล่าวว่า การได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความกระตือรือร้น ความทุ่มเทอุทิศ และความจดจ่อใส่ใจในการทำงาน

3. การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง

การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งในองค์กรกรณีศึกษาทั้งสามแห่งมีแนวทางที่หลากหลายและครอบคลุมหลายมิติ โดยไม่ได้เน้นเพียงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 กล่าวว่า “เราเน้นการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพันกับองค์กร สื่อสารความคาดหวังและความสำคัญของบทบาทที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ ความมั่นคงในการทำงานก็เป็นปัจจัยสำคัญ เรามีนโยบายรักษาเสถียรภาพการจ้างงานแม้ในช่วงเศรษฐกิจไม่ดี” แนวทางนี้สอดคล้องกับองค์ประกอบของ

ความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของเมาว์เดย์; สเตียร์ส; และพอร์ตเตอร์ (Mowday; Steers; and Porter. 1982) ที่เน้นความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร และความต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า “เราให้ความสำคัญมากกับการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างาน เพราะตระหนักว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจคงอยู่ของพนักงานที่มีความสามารถ จึงมีกระบวนการคัดเลือกหัวหน้างานอย่างเข้มข้นโดยใช้การประเมิน 360 องศา พร้อมพัฒนาทักษะการบริหารและภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งของอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้างาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 ยังเล่าถึงวิธีการสื่อสารกับกลุ่มคนเก่งว่า "เราไม่ประกาศสถานะว่าใครเป็นคนเก่งอย่างเป็นทางการ แต่สื่อสารผ่านโอกาสพิเศษต่างๆ เช่น การจัดให้พบปะและรับประทานอาหารร่วมกับผู้บริหารระดับสูง การมอบหมายโครงการที่ท้าทาย และการให้โอกาสเติบโตที่เร็วกว่าปกติ วิธีการนี้ทำให้ผู้มีศักยภาพรับรู้สถานะของตนโดยนัย ขณะเดียวกันไม่สร้างความรู้สึกแบ่งแยกในองค์กร" วิธีการนี้สอดคล้องกับวิธีการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งที่อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) นำเสนอ ซึ่งรวมถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 ยังเล่าถึงวิธีการสื่อสารกับกลุ่มคนเก่งว่า “เราไม่ประกาศสถานะว่าใครเป็นคนเก่งอย่างเป็นทางการ แต่สื่อสารผ่านโอกาสพิเศษต่างๆ เช่น การจัดให้พบปะและรับประทานอาหารร่วมกับผู้บริหารระดับสูง การมอบหมายโครงการที่ท้าทาย และการให้โอกาสเติบโตที่เร็วกว่าปกติ วิธีการนี้ทำให้ผู้มีศักยภาพรับรู้สถานะของตนโดยนัย ขณะเดียวกันไม่สร้างความรู้สึกแบ่งแยกในองค์กร” วิธีการนี้สอดคล้องกับวิธีการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งที่อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) นำเสนอ ซึ่งรวมถึงการยกย่องชมเชยและการสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2 อธิบายว่า “เราใช้ระบบ Fast Track ให้โอกาสคนเก่งเติบโตเร็วกว่าปกติประมาณหนึ่งปี หากเส้นทางปกติใช้เวลา 4 ปี ในการเลื่อนตำแหน่ง กลุ่มคนเก่งจะใช้เวลาเพียง 3 ปี นอกจากนี้ เรามีกิจกรรม Round Table ที่เปิดโอกาสให้พบปะและรับประทานอาหารร่วมกับ CEO ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงรู้จักและจดจำได้" แนวทางนี้สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ที่อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) อ้างถึงในบทที่ 2 โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการในขั้นที่ 4 (การยกย่องจากผู้อื่น) และขั้นที่ 5 (ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2 ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของเรามีความชัดเจน ใช้การให้เกรด 1-5 โดยเกรด 3 เป็นมาตรฐานที่แสดงถึงการทำงานได้ตามความคาดหวัง (80-90%) และเกรด 5 สำหรับผลงานที่เกินความคาดหวัง (120%) สิ่งสำคัญที่ได้แก้ไขปรับปรุงจากการจัดทำระบบบริหารจัดการคนเก่งรุ่นแรก คือการติดตามผลการประเมิน การพิจารณาเกรดและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูงอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันการประเมินตามลำดับแบบดั้งเดิมที่เป็นคอขวดในการรักษากลุ่มคนเก่ง” การติดตามอย่างใกล้ชิดนี้สอดคล้องกับที่แลนซ์ เบอร์เกอร์; และคณะ (Lance Berger; et al. 2004) เน้นถึงความสำคัญของการประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าคนเก่ง

ได้รับการพิจารณาอย่างเหมาะสม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3 กล่าวว่า “เราใช้ระบบ Fast Track เป็นกลไกสำคัญในการจูงใจและรักษากลุ่มคนเก่ง โดยเปิดโอกาสให้เติบโตในสายอาชีพเร็วกว่าปกติ เช่น การเลื่อนจากกระบอกเงินเดือน 1 ไป 2 ที่ปกติใช้เวลา 4 ปี อาจลดเหลือ 2-3 ปี สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูง ผู้ได้รับสิทธิ์ Fast Track ต้องมีผลการประเมินระดับสูงทั้งสองด้าน” แนวทางนี้สอดคล้องกับที่ กฤติน กุลเพ็ง (2552) กล่าวถึงการเลื่อนตำแหน่งแบบ Fast Track ที่เป็นกลไกสำคัญในการรักษาคนเก่ง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3 ยังอธิบายต่อว่า “การปรับเปลี่ยนนี้เกิดจากการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงในค่านิยมของคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะกลุ่ม Gen Y และ Gen Z ที่ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพรวดเร็วกว่าเดิม ระบบเลื่อนตำแหน่งแบบดั้งเดิมที่เน้นอายุงานกลายเป็นอุปสรรคสำหรับการรักษาบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ จึงปรับให้ความสำคัญกับผลงานและศักยภาพมากกว่าระยะเวลาทำงาน” การปรับเปลี่ยนนี้สะท้อนถึงการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของบุคลากรรุ่นใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) ที่เน้นการสร้างความสมดุลระหว่างการเติบโตของธุรกิจกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งสามองค์กรไม่ได้ประกาศสถานะการเป็นคนเก่งอย่างเป็นทางการ แต่พนักงานจะรับรู้แบบไม่เป็นทางการจากโอกาสพิเศษที่ได้รับ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสามท่านมีความเห็นตรงกันว่า “การรับรู้แบบนี้มีผลดีต่อแรงจูงใจ เพราะทำให้รู้สึกได้รับการพัฒนาและมีตัวตนที่สำคัญ ขณะเดียวกันก็ไม่สร้างความรู้สึกแบ่งแยกระหว่างพนักงาน” แนวทางนี้แสดงถึงความเข้าใจในมิติทางจิตวิทยาของการจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันที่ซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) นำเสนอในทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)

4. การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง

การบริหารค่าตอบแทนสำหรับคนเก่งในองค์กรกรณีศึกษาทั้งสามแห่งมีแนวทางที่น่าสนใจและสะท้อนถึงปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายร่วมกันในการดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 อธิบายว่า “เราใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นความโปร่งใสและความเป็นธรรม โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงานในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นภายในระยะเวลา 6 เดือน หากพนักงานแสดงผลการทำงานและศักยภาพได้ตามเกณฑ์ จะได้รับการปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับตำแหน่งใหม่โดยไม่ต้องรอการประเมินตามรอบปกติ กลไกนี้สร้างแรงกระตุ้นให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง” แนวทางนี้สอดคล้องกับหลักการบริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) ที่แลนซ์ เบอร์เกอร์; และคณะ (Lance Berger; et al. 2004) นำเสนอในบทที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 1 ยังกล่าวต่อว่า "เราใช้ระบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่นตามแนวคิด One Size Does Not Fit for All โดยให้พนักงานเลือกแพ็กเกจสวัสดิการได้ตามความต้องการผ่านระบบคะแนนสะสม และจุดยืนที่น่าสนใจคือเราไม่ใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือหลักในการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า สะท้อนผ่านนโยบายที่ไม่มี

การ Counter Offer เมื่อพนักงานตัดสินใจลาออก เราเน้นรักษาความเป็นธรรมในระบบบริหารค่าตอบแทน และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าและความหมายในงานมากกว่าผลประโยชน์ทางการเงิน” แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการบริหารค่าตอบแทนคนเก่งตามที่อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) เสนอที่ควรมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 2 อธิบายแนวทางขององค์กรว่า “เราใช้โครงสร้างเงินเดือนเดียวกันสำหรับพนักงานทุกคน โดยไม่มีการแยกหรือแตกกระบอกเงินเดือนสำหรับกลุ่มคนเก่งโดยเฉพาะ สะท้อนปรัชญาและค่านิยมพื้นฐานในเรื่องความเท่าเทียม อย่างไรก็ตาม คนเก่งจะได้รับโอกาสในการเลื่อนระดับที่เร็วกว่า ซึ่งส่งผลให้สามารถข้ามกระบอกเงินเดือนได้รวดเร็วกว่าปกติผ่านระบบ Fast Track” แนวทางนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ กฤติน กุลเพ็ง (2552) ที่กล่าวว่า การจัดการคนเก่งต้องดำเนินการอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานกลุ่มอื่น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านที่ 3 กล่าวว่า “ในการเลื่อนเกรด เราใช้เกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานทั่วไปและกลุ่มคนเก่ง สำหรับพนักงานทั่วไป การพิจารณาจะอิงกับสมรรถนะและจำนวนปีในการทำงาน โดยต้องได้คะแนนสมรรถนะระดับ 9-10 และมีอายุงานตามมาตรฐานที่กำหนด ในขณะที่กลุ่มคนเก่งจะพิจารณาจากสมรรถนะที่ต้องได้ 9-10 คะแนนเช่นกัน แต่ควบคู่กับผลการปฏิบัติงาน โดยไม่นำระยะเวลาการทำงานมาเป็นข้อจำกัด” การปรับเปลี่ยนนี้สอดคล้องกับหลักการบริหารค่าตอบแทนตามแนวคิดของแลนซ์ เบอร์เกอร์; และคณะ (Lance Berger; et al. 2004) ที่เน้นการเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานและศักยภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสามท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า “การบริหารผลตอบแทนต้องสร้างสมดุลระหว่างความเป็นธรรมในระบบค่าตอบแทนโดยรวมกับการจูงใจกลุ่มคนเก่ง” แนวทางนี้สอดคล้องกับหลักการบริหารค่าตอบแทนคนเก่งตามที่อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550) เสนอในบทที่ 2 ที่ต้องรักษาความเป็นธรรมและความโปร่งใสในระบบการบริหารผลตอบแทน

จากการศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรญี่ปุ่นที่มาลงทุนในประเทศไทยทั้งสามแห่ง พบว่ามีการนำแนวคิดและทฤษฎีที่นำเสนอในบทที่ 2 มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-Based View) ที่มองทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรทั้งสามแห่งมีการบริหารจัดการคนเก่งที่ครอบคลุมทั้ง 4 องค์ประกอบหลักตามที่นำเสนอในบทที่ 2 ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง และการบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง โดยแต่ละองค์กรมีวิธีการเฉพาะที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร ความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่งของทั้งสามองค์กรสะท้อนให้เห็นจากอัตราการลาออกที่ต่ำของกลุ่มคนเก่ง ซึ่งเป็นผลมาจากการสร้างสมดุลระหว่างการใช้เครื่องมือและระบบการประเมินที่เป็นมาตรฐานกับการบูรณาการเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและบริบทเฉพาะ รวมทั้งการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนเก่ง ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณวดี นันทวัฒนานุกูล (2558) ที่พบว่า องค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการคนเก่ง

ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก และการบูรณาการองค์ประกอบเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูด พัฒนา และรักษาคนเก่งไว้ได้ ซึ่งนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. งานวิจัยเชิงปริมาณ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 58.8 มีอายุ 36-45 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 54.9 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่คือระดับปริญญาตรี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรส่วนใหญ่คือ 11-15 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง

จากผลการศึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.70 (S.D. = 0.808) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจูงใจและธำรงรักษาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 (S.D. = 0.698) รองลงมาคือด้านการสรรหาคัดเลือกอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 (S.D. = 0.753) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 (S.D. = 0.888) และด้านการบริหารผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 (S.D. = 0.823)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

จากผลการศึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.91 (S.D. = 0.740) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความกระตือรือร้นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.05 (S.D. = 0.736) รองลงมาเป็นด้านความทุ่มเทอุทิศอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 (S.D. = 0.743) และด้านความจดจ่อใส่ใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 (S.D. = 0.840)

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการศึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.66 (S.D. = 0.836) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรอยู่ใน

ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.14 (S.D. = 0.724) รองลงมาเป็นด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 (S.D. = 0.727) ด้านความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไปอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 (S.D. = 0.709) ด้านจิตใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 (S.D. = 0.777) ด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 (S.D. = 0.877) และด้านการคงอยู่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 (S.D. = 0.854)

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานวิจัยที่ 1 การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบ PLS-SEM ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่าค่า P value = 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 และค่า T-statistic มีค่า 7.380 สูงกว่า 2.576 ค่าอิทธิพล Path Coefficients มีค่า 0.673 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H0 ยอมรับสมมติฐาน H1 สรุปได้ว่าการบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ 0.01

สมมติฐานวิจัยที่ 2 การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบ PLS-SEM ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่าค่า p-value = 0.005 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 และค่า T-statistic มีค่า 2.778 สูงกว่า 2.576 ค่าอิทธิพล Path Coefficients มีค่า 0.397 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H0 ยอมรับสมมติฐาน H1 สรุปได้ว่าการบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ 0.01

สมมติฐานวิจัยที่ 3 ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบ PLS-SEM ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่าค่า p-value = 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 และค่า T-statistic มีค่า 4.279 สูงกว่า 2.576 ค่าอิทธิพล Path Coefficients มีค่า 0.453 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H0 ยอมรับสมมติฐาน H1 สรุปได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ 0.01

สมมติฐานวิจัยที่ 4 การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านอิทธิพลทางอ้อมความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการทดสอบด้วยการวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบ PLS-SEM ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 พบว่าค่า p-value = 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 และค่า T-statistic มีค่า 3.524 สูงกว่า 2.576 ค่าอิทธิพล Path Coefficients มีค่า 0.305 จึงปฏิเสธสมมติฐาน H0 ยอมรับสมมติฐาน H1 สรุปได้ว่า การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านอิทธิพลทางอ้อมความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ 0.01

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรญี่ปุ่นที่มาลงทุนในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (p-value = 0.000, T-statistic = 7.380, Path Coefficients = 0.673) แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพส่งผลเชิงบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของอิชิยามะ; และทานากะ (Ishiyama; and Tanaka. 2023) ที่ศึกษาผลกระทบของกลไกการบริหารจัดการคนเก่งและสถานะคนเก่งตามการรับรู้ของตนเองที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงานในบริบทของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งพบว่ากลไกการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพส่งผลเชิงบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงาน เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารจัดการคนเก่ง พบว่าด้านการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.92) รองลงมาคือด้านการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (3.72) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง (3.67) และด้านการบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง (3.50) ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งเป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า องค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง โดยเน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงมากกว่าการอบรมในห้องเรียน ใช้การหมุนเวียนงานและมอบหมายโครงการพิเศษที่ท้าทาย ซึ่งช่วยกระตุ้นให้คนเก่งเกิดความกระตือรือร้น ความทุ่มเทอุทิศ และความจดจ่อใส่ใจในการทำงาน สอดคล้องกับทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) ของซอยฟิลิ; และคณะ (Schaufeli; et al. 2002) ที่กล่าวว่าการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความกระตือรือร้น ความทุ่มเทอุทิศ และความจดจ่อใส่ใจในการทำงาน นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.91 (S.D. = 0.740) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความกระตือรือร้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.05) รองลงมาคือด้านความทุ่มเทอุทิศ (4.02) และด้านความจดจ่อใส่ใจ (3.66) แสดงให้เห็นว่าพนักงานกลุ่มคนเก่งมีความรู้สึกเชิงบวกต่องานที่ทำ มีความพยายามทุ่มเทในการทำงาน และมีสมาธิจดจ่อกับงานในระดับที่ดี ซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ

2. การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (p-value = 0.005, T-statistic = 2.778, Path Coefficients = 0.397) แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อ

องค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของคิชอร์ กุมาร์ กวนตัม (Kishor Kumar Gautam. 2023) ที่ศึกษาเรื่อง “Talent Management Practices and Employee Performance : Mediation Role of Employee Engagement” ซึ่งพบว่าการบริหารจัดการคนเก่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยเน้นการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพันกับองค์กร การสื่อสารความคาดหวังและความสำคัญของบทบาทที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของเมาว์เดย์; สเตียร์ส; และพอร์ตเตอร์ (Mowday; Steers; and Porter. 1982) ที่เน้นความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร และความต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์กร นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.66 (S.D. = 0.836) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.14) รองลงมาคือด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร (4.09) แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ

3. ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (p-value = 0.000, T-statistic = 4.279, Path Coefficients = 0.453) แสดงให้เห็นว่าความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของภรณ์ทิพย์ อินทรุขา; และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2564) ที่พบว่าความกระตือรือร้น ความทุ่มเทอุทิศ และความจดจ่อใส่ใจ ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น ผลการวิจัยสมมติฐานนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยในสมมติฐานที่ 4 ของงานวิจัยที่ใช้แนวคิดในการวิจัยที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งพบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (p-value = 0.000, T-statistic = 16.457, Path Coefficients = 0.756) โดยในการวิจัยนั้นได้ระบุว่าความยึดมั่นผูกพันในงานประกอบด้วยความกระตือรือร้น ความทุ่มเทอุทิศ และความจดจ่อใส่ใจ ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจ และมีแรงบันดาลใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย จะมีความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้นด้วย

4. การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (p-value = 0.000, T-statistic = 3.524, Path Coefficients = 0.305) แสดงให้เห็นว่าความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งและความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของคิชอร์ กุมาร์ กวนตัม (Kishor Kumar Gautam. 2023) ที่พบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ยังส่งผลโดยอ้อมผ่านการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน กล่าวคือ เมื่อองค์กรมีการบริหารจัดการคนเก่งที่ดี จะทำให้พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้นด้วย จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า องค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยมีการใช้ระบบ Fast Track ให้โอกาสคนเก่งเติบโตเร็วกว่าปกติประมาณหนึ่งปี มีกิจกรรม Round Table ที่เปิดโอกาสให้พบปะและรับประทานอาหารร่วมกับ CEO และมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานและนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรญี่ปุ่นที่มาลงทุนในประเทศไทยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยความยึดมั่นผูกพันในงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediation) ระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งและความผูกพันต่อองค์กร การบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจและธำรงรักษา และการบริหารค่าตอบแทน จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งประกอบด้วยความกระตือรือร้น ความทุ่มเทอุทิศ และความจดจ่อใส่ใจ และนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด ปัจจุบันองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยได้บูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งแบบตะวันตกเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่น โดยมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่นและความคาดหวังของบุคลากรรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งนี้

ผลจากวิจัยการบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กรผ่านการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรญี่ปุ่นที่มาลงทุนในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากพนักงานคนเก่งเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตและแข่งขันได้ในระยะยาว องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร ลดอัตราการลาออก และช่วยให้พนักงานคนเก่งสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการคนเก่งไม่สามารถดำเนินการในมิติใดมิติหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การบริหารค่าตอบแทน และการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง องค์กรต้องมีแนวทางที่ครอบคลุมตั้งแต่การพัฒนาเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน การเปิดโอกาสให้พนักงานเติบโตและแสดงศักยภาพของตน การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรและเอื้อต่อการเรียนรู้และความก้าวหน้าในสายอาชีพ เมื่อทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานที่ทำและถ่ายทอดความผูกพันนี้สู่องค์กรในที่สุด องค์กรที่สามารถรักษาคนเก่งไว้ได้จะมีความมั่นคงและสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะแต่ละด้านดังนี้

1.1 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง

การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง องค์กรควรนำแนวคิด 70-20-10 มาใช้ในการพัฒนาคนเก่งอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงผ่านการทำงานจริงคิดเป็น 70% ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นและเข้าใจการทำงานในเชิงลึก การได้รับคำแนะนำและโค้ชชิ่งจากหัวหน้างานคิดเป็น 20% ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการเติบโตของพนักงาน และการฝึกอบรมแบบเป็นทางการคิดเป็น 10% โดยเป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้ผ่านหลักสูตรที่จำเป็น องค์กรควรออกแบบเส้นทางการพัฒนาคนเก่งให้ชัดเจนโดยให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้จากงานจริง เช่น การมอบหมายโครงการที่ท้าทาย การหมุนเวียนตำแหน่งงาน และการให้โอกาสทำงานข้ามสายงาน หัวหน้างานควรมีบทบาทในการเป็นโค้ชและที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิดเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาในส่วนนี้สามารถทำได้ผ่านการให้ฟีดแบ็กอย่างสม่ำเสมอ และการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานในทีมและหน่วยงานต่างๆ นอกจากนี้ องค์กรควรสนับสนุนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับลักษณะงานของพนักงานคนเก่ง โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือเสริม เช่น ระบบ E-Learning หรือแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ที่ช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา เพื่อให้การฝึกอบรมและพัฒนาสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ควรมีการติดตามผลและวัดผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวมถึงการจัดทำแผนการเติบโตในสายอาชีพที่ชัดเจนให้กับ

พนักงานคนเก่ง เพื่อให้พวกเขามองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้พวกเขามีแรงจูงใจและความผูกพันในระยะยาว การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญในการธำรงรักษาคนเก่ง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยให้การสนับสนุนทั้งในรูปแบบของโอกาส ความรู้ และการยอมรับผลงานที่พนักงานได้พัฒนาขึ้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองและมีความผูกพันกับองค์กร ทำให้พวกเขาพร้อมที่จะพัฒนาตนเองและเติบโตไปพร้อมกับองค์กรอย่างมั่นคง

1.2 การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ตอบโจทย์ยุคใหม่มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการมองเห็นศักยภาพจากภายในองค์กรควบคู่กับการดึงคนเก่งจากภายนอก โดยมีข้อเสนอแนะสำคัญคือ องค์กรควรปรับระบบการสรรหาและเคลื่อนย้ายภายใน ให้มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มคนเก่ง ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถ “เลือก” งานหรือบทบาทที่ตนเองสนใจได้ โดยไม่ติดข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง เช่น ต้องได้รับความยินยอมจากต้นสังกัด หรือการจำกัดคุณสมบัติเฉพาะทางที่อาจปิดโอกาสของคนเก่งที่มีศักยภาพแฝง ด้วยแนวทางนี้ องค์กรจะสามารถ “ค้นพบเพชรที่ซ่อนอยู่” หรือศักยภาพที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการธำรงรักษาคนเก่งในระยะยาว และการสรรหาภายนอกยังมีบทบาทสำคัญ แต่จำเป็นต้องมีการปรับเกณฑ์คัดเลือกให้เหมาะสมกับบริบทของคนเก่งในยุคปัจจุบัน โดยองค์กรควรมุ่งเน้นการประเมิน “ทัศนคติ” (Mindset) ที่แสดงออกถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความยืดหยุ่นในการปรับตัว และเจตคติที่มุ่งเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Lifelong Learning) มากกว่าการพิจารณาเฉพาะคุณวุฒิหรือประสบการณ์ในอดีตเท่านั้น เพราะทัศนคติที่ดีจะเอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของคนเก่งในยุคที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้องค์กรควรพัฒนาระบบการคัดเลือกให้มีความเป็นมืออาชีพและเป็นธรรม โดยเฉพาะการตั้งคณะกรรมการสรรหาที่มีความเข้าใจในบทบาทของคนเก่ง และผ่านการอบรมด้านเทคนิคการคัดเลือกมาโดยเฉพาะ ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจมีมาตรฐานและลดอคติที่อาจเกิดจากประสบการณ์หรือความคิดเห็นส่วนตัวของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง นอกจากนี้การกำหนด “ช่วงทดลองงานที่เข้มข้น” ก็เป็นอีกกลไกหนึ่งที่ช่วยลดความเสี่ยงในการตัดสินใจคัดเลือกคนเก่งที่ไม่เหมาะสม โดยควรมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ พร้อมข้อเสนอแนะแบบสร้างสรรค์เพื่อให้คนเก่งสามารถปรับตัวและแสดงศักยภาพได้เต็มที่ โดยสรุป การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งไม่ใช่เพียงการหาคนที่เก่งที่สุดเท่านั้น แต่คือการค้นหาและพัฒนาบุคลากรที่ “เหมาะสมที่สุด” กับบริบทขององค์กร ทั้งในเชิงศักยภาพ ทัศนคติ และวัฒนธรรมการทำงาน การออกแบบระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานภายในเติบโตอย่างไร้ข้อจำกัด และการสร้างเกณฑ์การคัดเลือกภายนอกที่ยึดหลักความยุติธรรมและความเป็นมืออาชีพ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างฐานบุคลากรที่มีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

1.3 ด้านการบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง

การบริหารค่าตอบแทนสำหรับพนักงานคนเก่ง องค์กรควรดำเนินการโดยคำนึงถึงปัจจัยหลักสามประการ ได้แก่ การแข่งขันในอุตสาหกรรม, การปรับให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และระบบการประเมินที่โปร่งใสและเป็นธรรมในด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม องค์กรต้องพิจารณาค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับแนวโน้มของตลาดแรงงาน เพื่อให้สามารถรักษาคนเก่งไว้ได้ หากค่าตอบแทนต่ำกว่าตลาดมากเกินไป อาจทำให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงเลือกออกไปหาทางเลือกที่ดีกว่า อย่างไรก็ตาม การแข่งขันด้วยค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียวอาจไม่ยั่งยืน องค์กรควรสร้างคุณค่าอื่นๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง โอกาสในการเติบโต และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความสำเร็จของพนักงาน สำหรับแนวคิด “One Size Does Not Fit All” การบริหารค่าตอบแทนไม่ควรเป็นระบบเดียวกันสำหรับทุกคน เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความต้องการและแรงจูงใจที่แตกต่างกัน องค์กรสามารถนำแนวคิดการเลือกแพ็กเกจสวัสดิการมาใช้ โดยให้พนักงานสามารถเลือกผลตอบแทนที่เหมาะสมกับตนเอง เช่น สวัสดิการด้านสุขภาพ การอบรมพัฒนาตนเอง หรือโบนัสตามความสามารถเฉพาะทาง ระบบดังกล่าวจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานและทำให้พวกเขารู้สึกมีคุณค่าในองค์กรสุดท้าย ระบบการประเมินผลต้องมีความโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อให้พนักงานเชื่อมั่นว่าการจ่ายค่าตอบแทนมีความยุติธรรม องค์กรควรใช้เครื่องมือประเมินที่ชัดเจน เช่น ระบบ 9-Grid Box หรือการประเมิน 360 องศา รวมถึงกำหนดเกณฑ์วัดผลที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบวัดผลการปฏิบัติงานที่มีระดับต่างๆ ตั้งแต่ Outstanding ไปจนถึง Unsatisfactory พร้อมมีแผนพัฒนาสำหรับพนักงานที่ต้องการปรับปรุงผลงานด้วยแนวทางเหล่านี้ องค์กรจะสามารถดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้ได้ พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถเติบโตและสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับองค์กรในระยะยาว

1.4 ด้านการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง

การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งเป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องการเติบโตและรักษาความสามารถในการแข่งขัน การให้โอกาสคนเก่งได้แสดงศักยภาพของตนเองถือเป็นปัจจัยหลัก ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงานที่ท้าทาย การเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยตรงกับผู้บริหารผ่านกิจกรรมเช่น Round Table หรือ Executive Dinner การทำให้พนักงานรับรู้ถึงคุณประโยชน์ที่พวกเขาสร้างให้องค์กรและสิ่งที่องค์กรมอบให้พวกเขาก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและเอื้อต่อการพัฒนาตนเองเป็นอีกองค์ประกอบที่ช่วยดึงดูดและรักษาคนเก่งในองค์กร การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานที่โปร่งใสและเป็นธรรมเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้า การลดความเข้มงวดของระยะเวลาในการทำงานให้เหมาะสมยังช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและลดความตึงเครียดในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับพนักงานเป็นสิ่งที่มีผลอย่างมากต่อความผูกพันของคนเก่งที่มีต่อองค์กร หากหัวหน้างานสามารถเป็นผู้สนับสนุนและที่ปรึกษาที่ดีให้กับพนักงานได้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความมุ่งมั่นของ

พนักงานต่อองค์กร นอกจากนี้ การติดตามสถานะการประเมินของหัวหน้างานที่มีต่อพนักงานเป็นสิ่งสำคัญเพื่อป้องกันปัญหาการถูกมองข้ามหรือขาดโอกาสในการเติบโต องค์กรควรมีระบบติดตามและให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความเสี่ยงในการสูญเสียคนเก่งให้กับองค์กรอื่น การมีนโยบายที่สนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและการให้รางวัลที่เหมาะสมกับความสามารถและผลงานของพนักงานจะช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองและมีความมุ่งมั่นที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานคนเก่งไม่ได้รู้สึกว่าจำเป็นต้องอยู่ต่อเพราะข้อจำกัดทางเศรษฐกิจหรือภาระผูกพัน หากแต่เลือกจะอยู่ต่อเพราะเหตุผลอื่น ซึ่งอาจถือเป็นโอกาสอันดีที่องค์กรสามารถแปรเปลี่ยนความสัมพันธ์เชิงหน้าที่ให้กลายเป็นความผูกพันทางอารมณ์และความผูกพันทางค่านิยมที่ยั่งยืนยิ่งกว่า กล่าวโดยสรุป การสร้างความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มพนักงานคนเก่งไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากนโยบายหรือกิจกรรมระยะสั้น แต่ต้องเริ่มจากการออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ที่มีเป้าหมายระยะยาว มีความเข้าใจในคุณลักษณะเฉพาะของพนักงานคนเก่ง และสามารถปรับให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและแรงจูงใจของพนักงานคนเก่งแต่ละคน หากองค์กรสามารถดำเนินการได้ตามแนวทางนี้ ความผูกพันต่อองค์กรจะไม่ใช่เพียงสิ่งที่จะเกิดขึ้นชั่วคราว แต่จะกลายเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยรักษาและพัฒนา “ทุนมนุษย์” ที่มีคุณค่าสูงที่สุดขององค์กรอย่างยั่งยืน

2. ความยึดมั่นผูกพันในงาน

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า “ความยึดมั่นผูกพันในงาน” ส่งผลโดยตรงและมีนัยสำคัญต่อ “ความผูกพันต่อองค์กร” ซึ่งถือเป็นข้อมูลสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสนใจอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพหรือ “คนเก่ง” เป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ความยึดมั่นผูกพันในงานที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลไม่เพียงแต่สะท้อนถึงความตั้งใจ ความทุ่มเท และความกระตือรือร้นในการทำงานเท่านั้น แต่ยังแสดงถึงระดับความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นรากฐานสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม เมื่อบุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มคนเก่ง เกิดความรู้สึกว่าองค์กรเปิดโอกาสให้ตนได้แสดงความสามารถ ได้ทำงานที่มีความหมาย ได้รับการยอมรับในบทบาทของตนอย่างแท้จริง และได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลงาน จะส่งผลให้เกิดความผูกพันทั้งในระดับจิตใจและพฤติกรรม พวกเขาจะไม่เพียงแต่ทำงานเพื่อผลตอบแทน แต่จะทำงานด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของ ร่วมคิด ร่วมสร้าง และพร้อมจะอยู่เคียงข้างองค์กรในระยะยาว ความรู้สึกเหล่านี้นำไปสู่การลดอัตราการลาออกของคนเก่ง และช่วยให้เกิดการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าซึ่งยากจะทดแทนได้ ผู้บริหารองค์กรจึงควรมุ่งเน้นการส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างจริงจัง โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานคนเก่งซึ่งสามารถเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและผลักดันองค์กรให้เติบโต การมอบหมายงานที่ท้าทาย สอดคล้องกับทักษะ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและหล่อหลอมความรู้สึก

เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้เป็นอย่างดี ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารควรสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะคนเก่งที่ต้องการเห็นทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนตัวกับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างกลมกลืน การมีโครงสร้างการประเมินผลงานและผลตอบแทนที่เป็นธรรม โปร่งใส และตอบสนองต่อความสำเร็จที่แท้จริง จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจที่ยั่งยืน ท้ายที่สุด ผู้บริหารควรตระหนักว่า คนเก่งในองค์กรคือทรัพยากรที่ไม่เพียงต้องรักษาไว้ แต่ต้องหล่อเลี้ยงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน คือการสร้างรากฐานของความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลในระยะยาวต่อเสถียรภาพของบุคลากร การเติบโตของธุรกิจ และความสามารถในการแข่งขันในโลกยุคใหม่ หากองค์กรสามารถปลูกฝังวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้คนเก่งได้เปล่งประกายอย่างเต็มที่และรู้สึกภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนทำอย่างต่อเนื่อง ก็จะเป็นพลังสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะองค์กรญี่ปุ่นที่มาลงทุนในประเทศไทย ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้มีการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งระหว่างองค์กรญี่ปุ่นกับองค์กรจีนที่มาลงทุนในประเทศไทย เนื่องจากองค์กรจีนมีบทบาทสำคัญในการช่วงชิงคนเก่งจากบริษัทญี่ปุ่นในปัจจุบัน การศึกษาเปรียบเทียบจะช่วยให้เข้าใจความแตกต่างในกลยุทธ์การบริหารคนเก่งและปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของคนเก่งในการเลือกองค์กร

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 51 คน ซึ่งค่อนข้างน้อย ในการวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น โดยขยายขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมองค์กรญี่ปุ่นในหลากหลายอุตสาหกรรม เพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นและสามารถนำไปอ้างอิงได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบของการรับรู้สถานะคนเก่ง (Talent Status Perception) ที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยอาจใช้วิธีการวิจัยที่รักษาความลับของกลุ่มตัวอย่าง เช่น การใช้แบบสอบถามแบบไม่ระบุตัวตน หรือการศึกษาในเชิงทดลองเพื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่รับรู้และไม่รับรู้สถานะคนเก่ง เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้พบว่าองค์กรญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่ประกาศสถานะคนเก่งอย่างเป็นทางการ จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจที่จะทำการวิจัยในครั้งถัดไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กฤติน กุลเพ็ง. (2552). **ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์การต้องทำอย่างไร.** กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

ไกรสิงห์ จินตนา. (2557). **Talent Management.** สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2567, จาก https://www.academia.edu/6365400/TALENT_MANAGEMENT.

จิราพร ล่ากระโทก. (2556). **ความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดตราด.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชลิตา เต็งมณี; และคณะ. (2566). ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้างาน. **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.** 2(1) : 46-63.

ชูชัย สมิทธิไกร; และคณะ. (2560). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. **Kasetsart Journal of Social Sciences.** 38(1) : 655-667.

นริศา ธรรมอุปกรณ์; และคณะ. (2562, กุมภาพันธ์-พฤษภาคม). กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.** 5(1) : 61-77.

บุญทิพย์ บุญบำรุงสุข; และวีรเดช พันธ์วิศวาส. (2562, มกราคม-มิถุนายน). การบริหารคนเก่งในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. **วารสารการบริการและการท่องเที่ยวไทย.** 14(1) : 78-93.

ประชาชาติธุรกิจ. (2567). **ปี 2566 บริษัทต่างด้าวลงทุนในไทย 1.27 แสนล้าน "ญี่ปุ่น" ครองเบอร์ 1.** สืบค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2567, จาก https://www.prachachat.net/economy/news-1486179.

ปพน ณัฐเมธาวิน; และคณะ. (2560). อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การที่มีต่อความยึดมั่นผูกพันในงานโดยมีปัญญาด้านการเข้าใจตนเองเป็นตัวแปรส่งผ่าน. **มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์.** 39(2) : 85-93.

ปุณยนุช อำนวยผล; และคณะ. (2563). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอาท์ซอร์ซในเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี.** 12(2) : 277-288.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2548). **หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เฮ้าส์ออฟเคอร์มีสท์.

พิมพ์ชนก ทรายข้าว. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ภรณ์ทิพย์ อินทรุขา; และบุญญาดา นาสมบูรณ์. (2564). (2564, มกราคม-มิถุนายน). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์องค์กรญี่ปุ่น. **TNI Journal of Business Administration and Languages.** 9(1) : 99-117.

มาริสสา อินทรเกิด. (2560, มกราคม-มิถุนายน). การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทายขององค์กร. **วารสารธุรกิจปริทัศน์.** 9(1) : 279-290.

รัฐธิการ ซุยซวง. (2556). **ศึกษาความผูกพันของข้าราชการครูในอำเภอวังสมบูรณ์ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

วัลลภา มณีตัน; และวัชระ เวชประสิทธิ์. (2563, มกราคม-มิถุนายน). อิทธิพลเชิงสาเหตุของการบริหารคนเก่งที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมบริการ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลดำเนินงานของธุรกิจบริการดูแลผู้สูงอายุในประเทศไทย. **วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ.** 11(1) : 80-101.

ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2549). **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

----------. (2556). **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมจิตร จันทร์เพ็ญ. (2557). **ความผูกพันของพนักงานของเจ้าหน้าที่ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์กรมหาชน).** การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สิริลักษณ์ ชมสำเนียง; และรัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). ปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ องค์การแห่งการเรียนรู้ และความยึดมั่นผูกพันในงาน. **วารสารปัญญาภิวัฒน์.** 11(2) : 44-57.

สุพิชฌาย์ ลิ้มตระกูลไทย; และประสพชัย พสุนนท์. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนเอกชนแห่งหนึ่ง. **วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ.** 11(1) : 2,920-2,932.

สุภางค์ จันทวานิช. (2554). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรพินทร์ ชูชม. (2557, กรกฎาคม-ธันวาคม). การวิเคราะห์โครงสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น.** 11(2) : 75-79.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2550). **กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น.** กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์. (2563). การบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี. **วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์.** 6(1) : 81-95.

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล; และธีระวัฒน์ จันทึก. (2559, มิถุนายน). การพัฒนาตัวแบบพหุระดับการจัดการคนเก่งเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงรุกระดับหัวหน้างานในอุตสาหกรรมค้าส่งของไทย. **RMUTT Global Business and Economics Review.** 11(1) : 200-214.

อรุณวดี นันทวัฒนานุกูล. (2558). **โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

Adisak Chandprapalert. (2022). Talent Risk, Company Agility, and Competitive Advantage in Asian Automotive Industry. **International Journal of Management Science and Business Administration.** 8(6) : 29-36.

Aon Hewitt. (2015). **Trends in Global Employee Engagement.** Retrieved August 9, 2024, from https://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2015-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf.

----------. (2017). **Trend in Global Employee Engagement.** Retrieved August 9, 2024, from http://www.sasin.edu/docs/2024/08/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf.

Arayz. (2023). **Naze Taijinwa Nikkeikigyouwo Yamerunoka?.** Retrieved November 11, 2024, from https://th-biz.com/features_202310/.

Arnold Bakker; et al. (2011). Work Engagement : Further Reflections on the State of Play. **European Journal of Work and Organizational Psychology.** 20 (1) : 74-88.

Berney. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management.** 17(1) : 107-112.

----------. (2001). Resource-Based Theories of Competitive Advantage : A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View. **Journal of Management.** 27(5) : 643-650.

Buchanan. (1974). **Building Organization Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations. Leadership.** New York : Harper & Row.

Christian Di Prima; et al. (2024). No More War (for Talent) : The Impact of HR Analytics on Talent Management Activities. **Management Decision.** 63(13) : 27-40.

Collings; and Mellahi. (2009). **Strategic Talent Management : A Review and Research Agenda.** Retrieved August 9, 2024, from https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482209000461.

Creswell; et al. (2018). **Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.** 5th ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Cronbach. (1990). **Essentials of Psychological Testing.** 5th ed. New York : Harper Collins Publishers.

Edward Lawler. (2008). **Strategic Talent Management : Lessons from the Corporate World.** Thesis B.Econ. (Economics). USA : University of Wisconsin-Medison.

Fay; and Sonnentag. (2010). A Look Back to Move Ahead : New Directions for Research on Proactive Performance and Other Discretionary Work Behaviors. **Applied Psychology : An International Review.** 59(1) : 1-20.

Gallup. (2013). **State of the Global Workplace.** Washington, D.C. : Gallup Inc.

----------. (2024). **State of the Global Workplace : 2024 Report.** Retrieved August 9, 2024, from https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx.

Gautam. (2023). **Talent Management Practices and Employee Performance : Mediation Role of Employee Engagement. Research Gate**. Retrieved August 9, 2024, from https://doi.org/10.53056/njmsr-2024.6.1.005.

George, Jennifer; and Jones, Gareth. (1999). **Understanding and Managing Organizational Behavior.** 2nd ed. Massachusetts : Addison-Wesley, Inc.

Hair; et al. (2017). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).** 2nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Ishiyama; and Tanaka. (2023). Self-Perceived Talent Status and Employee Outcomes : Role of the Organizational Justice in Japanese Learning Organizations. **The Learning Organization.** 32(7) : 1-20.

Jennifer George. (1999). **Understanding and Managing Organizational Behavior.** 2nd ed. Massachusetts : Addison-Wesley, Inc.

Kahn. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **The Academy of Management Journal.** 33 (4) : 692-724.

Kantor. (1968). Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopia Communities. **American Sociological Review.** 33(1) : 449-517.

Kishor Kumar Gautam. (2023). **Talent Management Practices and Employee Performance : Mediation Role of Employee Engagement.** Retrieved August 9, 2024, from https://doi.org/10.53056/njmsr-2024.6.1.005.

Lance Berger; et al. (2004). **The Talent Management Handbook.** NewDelhi : Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

Lee; et al. (2011). On the Use of Partial Least Squares Path Modeling in Accounting Research. **International Journal of Accounting Information Systems.** 12(4) : 305-328.

Marisa; et al. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty : The Mediation of Service Climate. **Journal of Applied Psychology.** 90(6) : 1,217-1,227.

May; et al. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology.** 77(1) : 11-37.

McKinsey. (2022). **The Great Attrition is Making Hiring Harder.** Retrieved August 9, 2024, from https://www.mckinsey.org/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools.

Meyer; and Allen. (1997). **Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application.** Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Mowday; Steers; and Porter. (1982). Employee-Organization Linkages : The Psychology of Job Characteristics on Work Engagement in the Retail Sector Jharkhand. **India Journal of Management.** 6(4) : 29-36.

Nobutaka Ishiyama. (2022). The Impact of the Talent Management Mechanism and Self-Perceived Talent Status on Work Engagement : The Case of Japan. **Asia Pacific Business Review.** 28(4) : 536-554.

Obedgiu; et al. (2023). The Effect of Employee Engagement on Talent Management and Employee Performance : A Mediation Model. **Journal of Economics and Management.** 23(19) : 87-119.

Parson. (1957.) Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organization. **Administrative Science Quarterly.** 3(7) : 63-85.

Porter; et al. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology.** 59(1) : 603-609.

Robbins. (1993). **Organizational Behavior : A Managerial and Organizational Perspective.** 6th ed. New Jersey : Prentice-Hall.

Rovinell; and Hambleton. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. **Dutch Journal of Educational Research.** 2(1) : 49-60.

Salanova; et al. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty : The Mediation of Service Climate. **Journal of Applied Psychology.** 90(6) : 1,217-1,227.

Schaufeli; et al. (2001). Burnout and Engagement in University Students a Cross-National Study. **Journal of Cross-Cultural Psychology.** 33(5) : 464-481.

----------. (2002). The Measure of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. **Journal of Happiness Studies.** 3(5) : 71-92.

Shah; et al. (2024). Developing Organizational Performance Through Talent Management Practices : Employee Satisfaction's Mediating Role in Learning Organizations. **Business Process Management Journal.** 30(3) : 641-670.

Steers. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly.** 22(1) : 46-49, 77.

Vincent Obedgiu; et al. (2023). The Effect of Employee Engagement on Talent Management and Employee Performance : A Mediation Model. **Journal of Economics and Management.** 23(19) : 87-119.

Wang; et al. (2024). The Influence of Talent Management Practices on Talents' Intention to Stay : An Empirical Study from China. **Employee Relations : The International Journal.** 46(4) : 895-912.

Widodo; et.al. (2023). How Do Employability, Personality, and Talent Management Affect Lecturers' Organizational Citizenship Behavior. **International Journal of Educational Methodology.** 9(3) : 463-476.

World Economic Forum. (2023). **Future of Jobs Report 2023.** Retrieved August 9, 2024, from https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/.

Wright; and McMahan. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management.** 18(2) : 295-320.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถาม

TNI
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

แบบสอบถาม

เรื่อง: การบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลจากบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น นำผลที่ได้ไปวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการคนเก่ง เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรต่อไป โดยมี นายตะวัน ทองเอี่ยม นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น เป็นผู้ดำเนินงานวิจัย

ผู้วิจัย ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนสมบูรณ์และตรงตามความจริงมากที่สุด คำตอบของท่านจะไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีผลต่อการดำเนินงานของท่านหรือองค์กรท่านแต่อย่างใด คำตอบรายบุคคลของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ นอกจากนั้นทุกข้อคำถามที่อยู่ภายใต้แบบสอบถามฉบับนี้ ท่านสามารถไม่เลือกตอบข้อคำถามข้อใดก็ได้

แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน 7 หน้า 60 ข้อโดยมีรายระเอียดแต่ละส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

หากมีข้อสงสัยกรุณาติดต่อสอบถามผู้ดำเนินงานวิจัย ขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

นายตะวัน ทองเอี่ยม
นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ❒ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

1. เพศ

❒ 1.1) ชาย ❒ 1.2) หญิง

❒ 1.3) ไม่ต้องการระบุ

2. อายุของท่าน

❒ 2.1) ไม่เกิน 25 ปี ❒ 2.2) 26-35 ปี

❒ 2.3) 36-45 ปี ❒ 2.4) 46 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด (ไม่รวมระดับการศึกษาที่ยังไม่สำเร็จการศึกษา)

❒ 3.1) มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า ❒ 3.2) อนุปริญญา/ปวช./ปวส.

❒ 3.3) ปริญญาตรี ❒ 3.4) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร

❒ 4.1) ไม่เกิน 5 ปี

❒ 4.2) 6-10 ปี

❒ 4.3) 11-15 ปี

❒ 4.4) 16-20 ปี

❒ 4.5) 21 ปีขึ้นไป

สถาบันเทคโนโลยีไทย-นิปปอน THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง

คำชี้แจง เพื่อตอบคำถามในตอนที่ 2-6 โปรดอ่านข้อคำถาม โดยการประเมินเหตุการณ์หรือประสบการณ์ที่ท่านพบในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านในขณะนี้มากที่สุดเพียงคำตอบเดียว แล้วทำเครื่องหมาย X ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” โดยคำตอบแบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ มีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง มาก
ระดับ 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง น้อย
ระดับ 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยหรือตรงกับความเป็นจริง น้อยที่สุด

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง						
5	องค์กรของฉันมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานอย่างชัดเจน					
6	องค์กรของฉันมีการสื่อสารคุณลักษณะในตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนแก่ฉัน ตอนที่ฉันตัดสินใจร่วมงานกับองค์กร					
7	องค์กรของฉันมีกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถจากภายนอก					
8	องค์กรของฉันเปิดโอกาสให้พนักงานภายในสามารถเลือกสมัครงานที่ตนอาจสนใจในองค์กรได้ (Internal Recruitment)					
9	องค์กรของฉันมีคณะกรรมการการสัมภาษณ์คัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสม					
10	องค์กรของฉันมีระบบการประเมินระยะทดลองงานที่มีประสิทธิภาพ					

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง						
11	องค์กรของฉันมีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ที่ช่วยพัฒนาศักยภาพ					
12	องค์กรของฉันเปิดโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ					
13	องค์กรของฉันมีแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)					
14	องค์กรของฉันมีระบบพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
15	องค์กรของฉันมีการมอบหมายงานหรือโครงการสำคัญที่เหมาะสมและท้าทายความสามารถ					
16	องค์กรของฉันมีระบบ E-Learning เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง					
17	องค์กรของฉันมอบหมายให้ฉันไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานหรือโครงการที่ฉันดูแลอยู่					
18	องค์กรของฉันได้เปิดโอกาสให้ฉันได้นำความรู้มาถ่ายทอดสู่ผู้อื่น					
19	องค์กรของฉันมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของฉัน					
20	องค์กรของฉันมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารระดับสูงที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของฉัน					

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง						
21	องค์กรของฉันมีการมอบหมายงานที่ท้าทายช่วยกระตุ้นความสนใจของฉัน					
22	การทำงานในองค์กรทำให้ฉันได้มีโอกาสพัฒนาและเติบโตในตำแหน่งหน้าที่					
23	การทำงานในองค์กรทำให้ฉันมีความมั่นคงในอาชีพ					
24	องค์กรของฉันส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตร ทำให้ฉันสามารถทุ่มเทให้กับงานอย่างมีความสุข					
25	องค์กรของฉันมีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทำให้ฉันได้รับการยอมรับและมีคุณค่า					
การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง						
26	องค์กรของฉันมีการประเมินผลงานที่มีความชัดเจนและยุติธรรม					
27	องค์กรของฉันให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความทุ่มเทและผลงานของฉัน					
28	องค์กรของฉันมีระบบค่าตอบแทนที่ออกแบบเฉพาะให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ และเป็นไปตามหลักกลไกตลาดแรงงาน					
29	องค์กรของฉันมีการชี้แจงเรื่องนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนและโบนัสอย่างชัดเจน					
30	องค์กรของฉันมีนโยบายการปรับเงินเดือนและจ่ายโบนัสที่สัมพันธ์กับผลงานและความสามารถของแต่ละบุคคล					

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน คำถามส่วนนี้เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับความยึดมั่นผูกพันในงานของท่าน

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความกระตือรือร้น						
31	ฉันมีกำลังใจในการทำงานกับองค์กร					
32	ฉันเต็มใจทำงาน ถึงแม้ว่าอาจได้รับมอบหมายเกินหน้าที่					
33	ฉันพยายามที่จะช่วยแก้ปัญหา เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน					
34	ฉันไม่ย่อท้อต่อปัญหาใดๆ แม้มีอุปสรรคในการทำงาน					
ความทุ่มเทอุทิศ						
35	ฉันเต็มใจเสมอที่จะให้ความพยายามพิเศษ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ					
36	ฉันกล่าวถึงงานให้ผู้อื่นฟังอย่างภาคภูมิใจ					
37	ฉันรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นความท้าทายที่น่าตื่นเต้น					
38	ฉันรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรนี้มีความหมายและมีคุณค่า					
ความจดจ่อใส่ใจ						
39	ฉันมักจะใส่ใจกับรายละเอียดของงานจนบางครั้งลืมเวลาพักหรือเวลาเลิกงาน					
40	ฉันมีสมาธิอยู่กับงานจนลืมสิ่งรอบๆ ตัวในขณะทำงาน					
41	ฉันรู้สึกยากที่จะถอนตัวออกจากงานเมื่อกำลังทำงานอย่างเต็มที่					
42	ฉันมีความสุขในขณะทำงาน จนรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว					

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร คำถามส่วนนี้เป็นคำถามที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรของท่าน

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความผูกพันด้านจิตใจ						
43	ฉันรู้สึกว่าองค์กรแห่งนี้เปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองและฉันมีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
44	ฉันรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานที่นี่ตลอดไป					
45	ฉันรู้สึกภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าฉันเป็นพนักงานขององค์กรแห่งนี้และพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กรเสมอ					
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน						
46	ฉันรู้สึกว่าการอยู่กับองค์กรต่อไปเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมตามหลักจริยธรรม					
47	ฉันรู้สึกว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป เพราะองค์กรได้ให้โอกาสและสนับสนุนฉันมาโดยตลอด					
48	ฉันรู้สึกไม่สบายใจหากต้องลาออกจากองค์กรในตอนนี้ เพราะรู้สึกว่ายังมีภาระหน้าที่ที่ต้องตอบแทนองค์กร					

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความผูกพันด้านการคงอยู่						
49	ฉันคิดว่าการลาออกจากองค์กรในขณะนี้จะทำให้ฉันสูญเสียผลประโยชน์และโอกาสที่ควรจะได้รับ					
50	ฉันเลือกที่จะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปเพราะได้ลงทุนเวลาและทุ่มเทให้กับองค์กรมามาก					
51	ฉันคิดว่าการทำงานที่องค์กรนี้ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่คุ้มค่ากว่าองค์กรอื่น					
ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร						
52	ฉันรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้และพร้อมจะบอกต่อให้ผู้อื่นทราบ					
53	ฉันพร้อมสนับสนุนและปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรเพราะเชื่อว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน					
54	ฉันเชื่อมั่นว่าค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของฉัน					
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร						
55	ฉันยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนบางครั้งเพื่อองค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้					
56	ฉันพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
57	ฉันรู้สึกห่วงใยต่อความเป็นไปและอนาคตขององค์กร					

ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป						
58	ฉันมีความประสงค์ที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป					
59	ฉันยินดีที่จะแนะนำองค์กรให้กับเพื่อนหรือคนรู้จักเพื่อมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
60	ฉันพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กรเมื่อมีคนพูดถึงองค์กรในแง่ลบ					

**** ขอขอบพระคุณทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามนี้ ****

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

ภาคผนวก ข.

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology
泰日工業大学
สร้างนักคิด ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร
1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
Telephone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

บว. 0803-106-2567

12 มกราคม 2568

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินแบบสอบถาม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รชตะ รุ่งตระกูลชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
3. บทที่ 1 จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายตะวัน ทองเอี่ยม รหัส 2365210091 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น (TALENT MANAGEMENT AFFECTS WORK ENGAGEMENT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK EFFICENCY OF EMPLOYEES OF JAPANESE ORGANIZATION) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

ในการนี้ หลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหัวข้อดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เมื่อท่านได้ดำเนินการประเมินเสร็จสิ้น ขอความกรุณาแจ้งกลับนักศึกษาเพื่อขอรับแบบประเมินคืน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิฐิณัฐ ภัคพรหมินทร์)
คณบดี คณะบริหารธุรกิจ

ข้อมูลนักศึกษา
นายตะวัน ทองเอี่ยม
E-mail : to.tawan_st@tni.ac.th Tel. 080-419-4142

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology
泰日工業大学
สร้างนักคิด ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร
1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
Telephone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

บว. 0803-109-2567

12 มกราคม 2568

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินแบบสอบถาม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
3. บทที่ 1 จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายตะวัน ทองเอี่ยม รหัส 2365210091 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น (TALENT MANAGEMENT AFFECTS WORK ENGAGEMENT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK EFFICENCY OF EMPLOYEES OF JAPANESE ORGANIZATION) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

ในการนี้ หลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหัวข้อดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เมื่อท่านได้ดำเนินการประเมินเสร็จสิ้น ขอความกรุณาแจ้งกลับนักศึกษาเพื่อขอรับแบบประเมินคืน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิฐิณัฐ ภัคพรหมินทร์)
คณบดี คณะบริหารธุรกิจ

ข้อมูลนักศึกษา
นายตะวัน ทองเอี่ยม
E-mail : to.tawan_st@tni.ac.th Tel. 080-419-4142

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology
泰日工業大学
สร้างนักคิด ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร
1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
Telephone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

บว. 0803-110-2567

12 มกราคม 2568

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจประเมินแบบสอบถาม

เรียน ดร.วรรณพล ศุภสกุลดำรงค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด
3. บทที่ 1 จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายตะวัน ทองเอี่ยม รหัส 2365210091 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น (TALENT MANAGEMENT AFFECTS WORK ENGAGEMENT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK EFFICENCY OF EMPLOYEES OF JAPANESE ORGANIZATION) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

ในการนี้ หลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหัวข้อดังกล่าว จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านฯ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เมื่อท่านได้ดำเนินการประเมินเสร็จสิ้น ขอความกรุณาแจ้งกลับนักศึกษาเพื่อขอรับแบบประเมินคืน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิฐิณัฐ ภัคพรหมินทร์)
คณบดี คณะบริหารธุรกิจ

ข้อมูลนักศึกษา
นายตะวัน ทองเอี่ยม
E-mail : to.tawan_st@tni.ac.th Tel. 080-419-4142

ภาคผนวก ค.
แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินคุณภาพแบบสำรวจ : ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ-สกุล.....

ตำแหน่งงาน.....

ชื่อบริษัท/หน่วยงาน.....

โทรศัพท์.....E-mail: .....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ❒ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
1.	เพศ 1.1) ชาย 1.2) หญิง 1.3) ไม่ต้องการระบุ				
2.	อายุ 2.1) ไม่เกิน 25 ปี 2.2) 26-35 ปี 2.3) 36-45 ปี 2.4) ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป				
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด 3.1) มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า 3.2) อนุปริญญา/ปวช./ปวส. 3.3) ปริญญาตรี 3.4) สูงกว่าปริญญาตรี				
4.	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 4.1) ไม่เกิน 5 ปี 4.2) 6-10 ปี 4.3) 11-15 ปี 4.4) 16-20 ปี 4.5) 21 ปีขึ้นไป 4.6) ไม่ทราบ/จำไม่ได้				

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง

นิยาม : การบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง กลยุทธ์เชิงรุกในการบริหารจัดการคนเก่งที่ต้องทำอย่างมีระบบ ต่อเนื่องและต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ❒ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
	การสรรหาคัดเลือก หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในสรรหาคัดเลือกคนเก่งทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยมุ่งเน้นการสรรหาผู้ที่มีทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร				
5	องค์กรของฉันมีการกำหนด Core/ Institutional Competency อย่างชัดเจน				
6	องค์กรของฉันมีกิจกรรมพิเศษเพื่อค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถจากภายนอก				
7	องค์กรของฉันมีคณะกรรมการการสัมภาษณ์คัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสม				
8	องค์กรของฉันมีการสื่อสารคุณลักษณะในตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนแก่ฉัน ตอนที่ฉันตัดสินใจร่วมงานกับองค์กร				
9	องค์กรของฉันมีระบบการประเมินระยะทดลองงานที่มีประสิทธิภาพ				
10	องค์กรของฉันเปิดโอกาสให้พนักงานภายในสามารถเลือกสมัครงานในองค์กรที่ฉันอาจสนใจ				
	การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเสริมสร้างศักยภาพของคนเก่ง เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต				
11	องค์กรของฉันมีการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของฉัน				
12	องค์กรของฉันเปิดโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพของฉัน				

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
13	องค์กรของฉันมีระบบการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)				
14	องค์กรของฉันมีระบบพี่เลี้ยง โดยพี่เลี้ยงเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญตามแต่ละบทบาทหน้าที่ มาสอนงานเพื่อสร้างความสำเร็จในงานของฉัน				
15	องค์กรของฉันมีการมอบหมายงานหรือโครงการสำคัญที่เหมาะสมและท้าทายความสามารถของฉัน				
16	องค์กรของฉันมีระบบ E-Learning ให้ฉันได้ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง				
17	องค์กรของฉันมอบหมายให้ฉันไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานหรือโครงการที่ฉันดูแลอยู่				
18	องค์กรของฉันได้เปิดโอกาสให้ฉันได้นำความรู้ของฉันมาถ่ายทอดสู่ผู้อื่น				
19	องค์กรของฉันมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของฉัน				
20	องค์กรของฉันมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารระดับสูงที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของฉัน				
การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการสร้างแรงจูงใจ และรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของคนกลุ่มนี้ทั้งในด้านรางวัลและผลตอบแทน โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสร้างความผูกพันกับองค์กร เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่					
21	องค์กรของฉันมีการมอบหมายงานที่ท้าทายช่วยกระตุ้นความสนใจของฉัน				
22	องค์กรของฉันมีโอกาสในการพัฒนาและเติบโตของฉัน				

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
23	องค์กรของฉันมีความมั่นคงในอาชีพของฉัน				
24	องค์กรของฉันส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่กลมกลืน เป็นมิตร ทำให้ฉันสามารถทุ่มเทให้กับงานอย่างมีความสุข				
25	องค์กรของฉันมีผู้นำในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับฉันอย่างมาก โดยทำให้มั่นใจว่าการมีส่วนร่วมฉันได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าอย่างเต็มที่				
การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง หมายถึง กระบวนเชิงกลยุทธ์ในการออกแบบ จัดการ และประยุกต์ใช้ระบบค่าตอบแทนที่อาจหมายถึงตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน ที่มีประสิทธิภาพเพื่อดึงดูด รักษา และจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยคำนึงถึงกลยุทธ์องค์กร ความยุติธรรม และความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงาน					
26	องค์กรของฉันมีการประเมินผลงานที่มีความชัดเจนและยุติธรรม				
27	องค์กรของฉันให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความทุ่มเทและผลงานของฉัน				
28	องค์กรของฉันมีระบบค่าตอบแทนที่ออกแบบเฉพาะให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ ไม่ได้เพียงเลียนแบบแนวปฏิบัติจากองค์กรอื่น				
29	องค์กรของท่านมีการชี้แจงเรื่องนโยบายการปรับขึ้นเงินเดือนและโบนัสของท่านอย่างชัดเจน				
30	องค์กรของฉันมีนโยบายการปรับเงินเดือนและจ่ายโบนัสที่สัมพันธ์กับผลงานและขีดความสามารถของแต่ละบุคคล				

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)

นิยาม : ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) หมายถึง สภาพจิตใจเชิงบวกเกี่ยวข้องกับงานซึ่งมีพลัง มีความเข้มแข็ง มีความทุ่มเทและความจดจ่อใส่ใจ ไม่ใช่ชั่วขณะ ไม่เกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือเหตุการณ์ ความยึดมั่นผูกพันจะมีพลังงานและความยืดหยุ่นทางจิตใจในระดับสูงในขณะที่ทำงานและเต็มใจที่จะใช้ความสามารถในการทำงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ❒ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
ความกระตือรือร้น (Vigor) นิยาม : การมีพลังในการทำงานและยืดหยุ่นทางจิตใจสูงในขณะทำงาน เต็มใจในการทำงาน และมีความเพียรพยายามในการทำงาน แม้จะเผชิญอุปสรรค					
31	ฉันมีกำลังใจในการทำงานกับองค์กรของฉัน				
32	ฉันเต็มใจทำงาน ถึงแม้ว่าอาจได้รับมอบหมายเกินหน้าที่				
33	ฉันพยายามที่จะช่วยแก้ปัญหา เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน				
34	ฉันไม่ย่อท้อต่อปัญหาใดๆ แม้มีอุปสรรคในการทำงาน				
ความทุ่มเทอุทิศ (Dedication) นิยาม : ความรู้สึกเต็มใจ ภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน					
35	ฉันเต็มใจเสมอที่จะให้ความพยายามพิเศษ เพื่อช่วยให้องค์กรของฉันประสบความสำเร็จ				
36	ฉันกล่าวถึงงานของฉันให้ผู้อื่นฟังอย่างภาคภูมิใจ				
37	ฉันรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นความท้าทายที่น่าตื่นเต้น				
38	ฉันรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรนี้มีความหมายและมีคุณค่า				

ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption)

นิยาม : ความรู้สึกมุ่งมั่นและเป็นสุขในการทำงาน ยากที่จะถอดตัวออกจากงานเหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
39	ฉันมักจะใส่ใจกับรายละเอียดของงานจนบางครั้งลืมเวลาพักหรือเวลาเลิกงาน				
40	ฉันมีสมาธิอยู่กับงานจนลืมสิ่งรอบๆ ตัวในขณะทำงาน				
41	ฉันรู้สึกยากที่จะถอนตัวออกจากงานเมื่อกำลังทำงานอย่างเต็มที่				
42	ฉันมีความสุขในขณะทำงาน จนรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว				

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

นิยาม : แรงผลักดันที่ทำให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงาน มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน และสร้างความสอดคล้องระหว่างความต้องการส่วนบุคคลกับวัตถุประสงค์องค์กร นอกจากนี้ ยังช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ เพิ่มความพึงพอใจในงาน และลดอัตราการลาออก ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรคุณภาพและพัฒนาอย่างยั่งยืน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ❒ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร แสดงออกผ่านความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กร เนื่องจากมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจสูงจะแสดงออกถึงความจงรักภักดีและทุ่มเทให้กับองค์กร

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
43	ฉันรู้สึกว่าองค์กรแห่งนี้เปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองและฉันมีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร				
44	ฉันรู้สึกผูกพันทางจิตใจกับองค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานที่นี่ตลอดไป				

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
45	ฉันรู้สึกภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าฉันเป็นพนักงานขององค์กรแห่งนี้และพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กรเสมอ				
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและภาระหน้าที่ที่พนักงานมีต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูงจะรู้สึกว่าตนเองมีหน้าที่ต้องอยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องจากเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมตามบรรทัดฐานทางสังคม					
46	ฉันรู้สึกว่าการอยู่กับองค์กรต่อไปเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมตามหลักจริยธรรม				
47	ฉันรู้สึกว่ามีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป เพราะองค์กรได้ให้โอกาสและสนับสนุนฉันมาโดยตลอด				
48	ฉันรู้สึกไม่สบายใจหากต้องลาออกจากองค์กรในตอนนี้ เพราะรู้สึกว่ายังมีภาระหน้าที่ที่ต้องตอบแทนองค์กร				
ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลได้ผลเสียของพนักงานในการตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่เกิดขึ้นเมื่อพนักงานตระหนักถึงต้นทุนหรือการลงทุนที่อาจสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กร					
49	ฉันคิดว่าการลาออกจากองค์กรในขณะนี้จะทำให้ฉันสูญเสียผลประโยชน์และโอกาสที่ควรจะได้รับ				
50	ฉันเลือกที่จะทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปเพราะได้ลงทุนเวลาและทุ่มเทให้กับองค์กรมามาก				
51	ฉันคิดว่าการทำงานที่องค์กรนี้ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่คุ้มค่ากว่าองค์กรอื่น				

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติเชิงบวกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ พร้อมสนับสนุนภารกิจขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วย และมีความเชื่อว่าองค์การนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
52	ฉันรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้และพร้อมจะบอกต่อให้ผู้อื่นทราบ				
53	ฉันพร้อมสนับสนุนและปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรเพราะเชื่อว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน				
54	ฉันเชื่อมั่นว่าค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของฉัน				
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรในการเสียสละอุทิศตนเอง พยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายและได้รับประโยชน์สูงสุด รวมทั้งมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร					
55	ฉันยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนบางครั้งเพื่อองค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้				
56	ฉันพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร				
57	ฉันรู้สึกห่วงใยต่อความเป็นไปและอนาคตขององค์กร				
ความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรที่ต้องการปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น					
58	ฉันมีความประสงค์ที่จะทำงานกับองค์กรของฉันต่อไป				
59	ฉันยินดีที่จะแนะนำองค์กรของฉันให้กับเพื่อนหรือคนรู้จักเพื่อมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร				
60	ฉันพร้อมที่จะปกป้องชื่อเสียงขององค์กรของฉันเมื่อมีคนพูดถึงองค์กรของฉันในแง่ลบ				

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับความผูกพันในงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ❒ ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านเพียง 1 ข้อ

ความผูกพันในงาน หมายถึง ความยึดมั่นผูกพันในงาน ว่าเป็นภาวะที่บุคคลมีพลังใจในงาน อยากทำงาน ชอบที่จะเกี่ยวข้องกับงาน และบุคคลรู้สึกว่าตนมีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ ประกอบด้วย ความกระตือรือร้น ความทุ่มเทอุทิศ ความจดจ่อใส่ใจ

ข้อคำถาม		ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	
		+1	0	-1	
61	ท่านมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จ				
62	ท่านมีความพยายามแก้ไขปัญหา ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการทำงาน				
63	ท่านพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย				
64	ท่านรู้สึกภูมิใจ มีแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย				
65	ท่านรู้สึกมีความสุข จดจ่อกับการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย				

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ภาคผนวก ง.
ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนดำเนินการวิจัยโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ซึ่งได้ผลดังต่อไปนี้

ผลการประเมินความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบหาค่าความตรงเชิงเนื้อหาระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (Index of Item-Objective Congruence : IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน รวมทั้งหมด 3 ท่าน ตามลำดับ ดังนี้

ท่านที่ 1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ : อาจารย์ประจำวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ท่านที่ 2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รชตะ รุ่งตระกูลชัย : อาจารย์ประจำสาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ท่านที่ 3 ดร.วรรณพล ศุภสกุลดำรงค์ : อาจารย์ประจำสาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

โดยกำหนดระดับความคิดเห็นแบ่งเป็น 3 ระดับ และนำผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เพื่อหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยกำหนดค่าแทนความคิดเห็นดังต่อไปนี้

1) ให้ค่าเป็น 1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด

2) ให้ค่าเป็น 0 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด

3) ให้ค่าเป็น -1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด

ผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 35 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
1.	เพศ 1.1) ชาย 1.2) หญิง 1.3) ไม่ต้องการระบุ				
2.	อายุ 2.1) ไม่เกิน 25 ปี 2.2) 26-35 ปี 2.3) 36-45 ปี 2.4) ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป				
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด 3.1) มัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า 3.2) อนุปริญญา/ปวช./ปวส. 3.3) ปริญญาตรี 3.4) สูงกว่าปริญญาตรี				
4.	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 4.1) ไม่เกิน 5 ปี 4.2) 6-10 ปี 4.3) 11-15 ปี 4.4) 16-20 ปี 4.5) 21 ปีขึ้นไป 4.6) ไม่ทราบ/จำไม่ได้				

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น THAI NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY TNI

ตารางที่ 36 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
6.	ท่านเข้าใจบทบาทหน้าที่ของท่าน	1	1	1	1
7.	ท่านสามารถวางแผนการทำงานของท่านได้ด้วยตนเอง	1	1	1	1
8.	ท่านสามารถปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้	1	1	1	1
9.	ท่านได้รับคำชื่นชมจากหัวหน้างาน	1	1	1	1
10.	ท่านสามารถให้ปรึกษาด้านการทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้	1	1	1	1
11.	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อให้ท่านได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	1	1	1	1
12.	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมในสายงานตนเอง	1	1	1	1

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตารางที่ 37 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยสุขอนามัย

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
13.	ท่านคิดว่านโยบายของบริษัทมีความสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานของท่าน	1	1	1	1
14.	ท่านคิดว่าหัวหน้างานของท่านสามารถให้คำแนะนำและวิธีการแก้ไขปัญหาได้	1	1	1	1
15.	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	1	1	1	1
16.	ท่านคิดว่าได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1
17.	ท่านคิดว่าสวัสดิการของบริษัทมีความเหมาะสม เช่น ค่าเดินทาง ค่าอาหาร ค่าช่วยสาขาอื่น เป็นต้น	1	1	1	1
18.	ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในที่ทำงานมีความเหมาะสมต่อการทำงาน เช่น ความสะอาด แสงสว่าง อุณหภูมิ	1	1	1	1
19.	ท่านได้รับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินในขณะที่ทำงาน	1	1	1	1

ตารางที่ 38 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับอุปถัมภ์จากองค์กร

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
20.	ตำแหน่งงานในปัจจุบันของท่านส่งเสริมต่อการเติบโตที่สูงขึ้นในสายอาชีพ	1	1	1	1
21.	ลักษณะงานในปัจจุบันของท่านส่งเสริมต่อการเติบโตที่สูงขึ้นในสายอาชีพ	1	1	1	1
22.	ท่านได้รับการสนับสนุนในการเรียนรู้การทำงานจากหัวหน้างาน	1	1	1	1
23.	ท่านได้รับการสนับสนุนในการแสดงความรู้ความสามารถจากหัวหน้างาน	1	1	1	1
24.	ท่านได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการอบรมเพื่อนำความรู้มาพัฒนาทักษะการทำงาน	1	1	1	1
25.	ท่านได้รับการส่งเสริมให้ร่วมกิจกรรมภายในองค์กรกับหน่วยงานอื่นเพื่อเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความรู้ความสามารถ	1	1	1	1

ตารางที่ 39 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันในงาน

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
26.	ท่านมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จ	1	1	1	1
27.	ท่านมีความพยายามแก้ไขปัญหาไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการทำงาน	1	1	1	1
28.	ท่านพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย	1	1	1	1
29.	ท่านรู้สึกภูมิใจ มีแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย	1	1	1	1
30.	ท่านรู้สึกมีความสุข จดจ่อกับการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย	1	1	1	1

ตารางที่ 40 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ข้อคำถาม		ค่าคะแนนความสอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการคำนวณค่า IOC
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
31.	ท่านมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้เป้าหมายของบริษัทสำเร็จ	1	1	1	1
32.	ท่านสนับสนุนให้บุตรหลาน ญาติมิตร และคนรู้จักมาทำงานในบริษัท	1	1	1	1
33.	ท่านมีความเต็มใจที่จะยินดีสลับวันหยุดกับเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1
34.	ท่านมีความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จแม้จะล่วงเลยเวลาทำงานปกติ	1	1	1	1
35.	ท่านมีความยินดีอย่างยิ่งที่ท่านได้ทำงานกับบริษัทนี้	1	1	1	1
36.	ท่านยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1

TNI
THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY