

ความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง ในธุรกิจอุตสาหกรรมไทย

Success in Managing Top Talent Employees in Thai Business Industry

อภิรัตน์ ชื่นกลิ่น*อนุสรณ์ สถาพร* เบญจพจน์ มีเงิน**

Apirat Chuenklin* Anusorn Sthaporn* Benjabhon Mee-ngoen**

นักวิชาการอิสระ*วิทยาลัยอินเตอร์เทคโนโลยีลำปาง**

Independent academic* Lampang Inter-Tech College, Thailand**

apirat.641653462@gmail.com, giggo2@gmail.com, dr.benjabhon@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง 2) เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และปัจจัยด้านการสร้างความผูกพันกับพนักงานที่มีความสามารถสูง ที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อหา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน (อ้างอิง) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิควิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ จากกลุ่มตัวอย่างเป็นองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 โรงงาน ผลการวิจัย พบว่า ความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง ขึ้นอยู่กับการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 (p-value < .05) กล่าวคือ เมื่อองค์การบริหารจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง โดยการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูงเพิ่มขึ้น จะทำให้องค์การมีความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง สูงขึ้นด้วย ข้อค้นพบนี้จะเป็นประโยชน์ธุรกิจอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อวงวิชาการอีกด้วย

คำสำคัญ: การจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง, การดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง, การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง, การสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง, คนเก่ง

Abstract

This research aims to 1) study the general characteristics of the sample group 2) study the level of importance of factors affecting the success of top talent employees management 3 study the relationship between factors of attracting top talent employees, factors of retaining top talent employees, and factors of creating engagement with top talent employees that affect the success in top talent employees management. This is a quantitative research, using descriptive statistics, data analysis using frequency analysis techniques to find frequency, percentage, and using descriptive analysis techniques to find mean, and standard deviation and using inferential statistics (reference), data analysis by multiple regression analysis



techniques, with the sample group of Thai industrial business organizations in Krung Thep Maha Nakhon, totally 400 factories. The research results found that the success of top talent employees management depends on attracting top talent employees, retaining top talent employees, and engaging top talent employees, which was significant at .05 ($p\text{-value} < .05$). In other words, when the organization manages top talent employees by attracting top talent employees, retaining top talent employees, and engaging top talent employees, the organization will be more successful in top talent employees Management. These findings will be useful for industrial businesses and academic circles.

Keywords: Top Talent Management, Attracting Top Talent, Retaining Top Talent, Engaging Top Talent, Talent

บทนำ

ปัจจุบันหลายประเทศทั่วโลกเลือกใช้ใช้กลยุทธ์การดึง คนเก่ง เข้ามาพัฒนาประเทศ เพราะทุกชาติได้ตระหนักแล้วว่า การมีบุคลากรทักษะสูงเข้ามาในประเทศจะช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับระบบเศรษฐกิจได้ ด้วยเหตุนี้อาจเป็นจุดเปลี่ยนที่ประเทศไทยจำเป็นต้องเร่งปรับตัวตามแนวทางนี้เพื่อให้ได้รับความสำเร็จเท่าทันนานาประเทศ จากมุมมองของ นายเกรียงไกร เขียวรณกุล รองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กล่าวว่า “ในช่วงสั้นนี้เราต้องดำเนินการตามรอยของประเทศที่ประสบความสำเร็จ เช่น สิงคโปร์ ที่จะ นำคนเก่งเข้าประเทศด้วยวิธีการ Import เข้ามาเลย โดยเชิญชวนบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีทักษะสูง โดยการให้สิทธิประโยชน์ ให้ค่าจ้างที่ดี เพื่อให้เขาย้ายครอบครัวมาอยู่ในประเทศไทยได้ และสิทธิประโยชน์ในการได้รับวีซ่าพิเศษก็มีความสำคัญตลอดจนการลดภาษีเงินได้ต่าง ๆ ลง เพื่อจูงใจให้เขามาอยู่เมืองไทย ถ้าเขามีบุตรหลานก็ต้องจัดให้ได้เข้าโรงเรียน International นี่เป็นสิ่งจำเป็นที่เราต้องกำหนดเป็นมาตรการเบื้องต้นในการดึงดูดผู้มีทักษะสูงเข้ามาในการพัฒนาอุตสาหกรรมประเทศ” (Katchwattana, 2022)

ภาคอุตสาหกรรมมีส่วนสำคัญในขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยในยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล จากสถิติสะสมจำนวนโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ ตาม พ.ร.บ.โรงงาน พ.ศ. 2535 และพ.ร.บ.โรงงาน (ฉบับที่2) พ.ศ.2562 จำแนกตามจังหวัดรายจำพวก ณ สิ้นปี 2566 พบว่า มีโรงงานรวมทุกจังหวัดในประเทศไทยที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ จำนวนรวมทั้งสิ้น 72,699 โรงงาน มีเงินลงทุนรวมทั้งสิ้น 9,016,975.95 ล้านบาท มีการจ้างงาน 3,911,155 คน ส่วนสิ้นปี 2565 จำนวนโรงงานรวมทั้งสิ้น 73,232 โรงงาน มีเงินลงทุนรวมทั้งสิ้น 8,486,536.29 ล้านบาท มีการจ้างงาน 3,876,538 คน เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง ปี 2566 กับปี 2565 พบว่า ปี 2566 จำนวนโรงงานลดลงจากปี 2565 จำนวน 533 โรงงาน แต่ ปี 2566 มีเงินลงทุนรวมทั้งสิ้น มากกว่าปี 2565 จำนวน 530,439.66 ล้านบาท ส่วนการจ้างงาน ปี 2566 ลดลง จากปี 2565 จำนวน 34,617 คน พื้นที่ที่มีโรงงานอุตสาหกรรมหนาแน่นที่สุด ได้แก่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งสิ้น 27,095 โรงงาน มีเงินลงทุนรวมทั้งสิ้น 2,502,274.93 ล้านบาท มีการจ้างงาน 1,734,188 คน ข้อมูล ณ สิ้นปี 2566 (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2567)



จากสถิติสะสมจำนวนโรงงานจำแนกตามจังหวัดรายจำพวก ข้อมูล ณ สิ้นปี 2566 พบว่าพื้นที่กรุงเทพมหานคร ทั้ง 50 เขต มีจำนวนโรงงานรวมทั้งสิ้น จำนวน 5,979 โรงงาน มีเงินลงทุนรวมทั้งสิ้น 660,094.54 ล้านบาท มีการจ้างงาน 369,423 คน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2567)

ปัจจุบัน รัฐบาลไทยมุ่งเน้นส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมบนพื้นฐานศักยภาพของประเทศ การบริหารจัดการบุคลากรสามารถส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการผลิต จาก 67% ของผู้นำธุรกิจในอุตสาหกรรมผลิตที่ระบุว่าพวกเขาจะประสบปัญหาในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (คนเก่ง) เป็นครั้งแรกในรอบกว่า 30 ปีที่ตัวเลขนี้สูงขนาดนี้ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาด้านการขาดแคลนทักษะซึ่งเลวร้ายลงทุกปี ในธุรกิจอุตสาหกรรม ตำแหน่งงานสำคัญบางตำแหน่งต้องการความรู้ด้านเทคนิคระดับสูง ซึ่งผู้สรรหาบุคลากรต้องดิ้นรนเพื่อหาให้เจอ (Mercateam, 2022)

อย่างไรก็ดี การจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง (คนเก่ง) (Top Talent management) เป็น กระบวนการที่องค์การใช้ในการทำให้มั่นใจว่าจะได้คนที่ใช่ในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อจะสามารถบรรลุผลลัพธ์เป้าหมายขององค์การได้นั้น การจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง หรือ คนเก่งนั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจขององค์การหลาย ๆ ส่วน ไม่ใช่เพียงแค่ HR เพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยมากแล้วการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง นั้น จะมีขั้นตอนเริ่มตั้งแต่ในส่วนของสรรหา พัฒนาบุคลากร กระตุ้นทีมงาน และทำให้พนักงานอยู่กับเราไปนาน ๆ กระบวนการโดยย่อมักประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ลักษณะทั่วไปของการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง ได้แก่ การจัดแนวทางเชิงกลยุทธ์ การสรรหาบุคลากรอย่างครอบคลุม การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดการประสิทธิภาพ กลยุทธ์การรักษาพนักงานช่วยลดการลาออก การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การมีส่วนร่วมของพนักงาน กรอบความสมรรถนะ การตัดสินใจตามข้อมูล และการใช้เทคโนโลยี (Empeo, 2024; Siddhu, 2024) อย่างไรก็ตาม ธุรกิจอุตสาหกรรมไทย ให้ความสำคัญในการ ดึงดูด สรรหา พัฒนา และรักษาคนเก่ง ให้อยู่ในองค์การเป็นระยะเวลาานาน ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและรักษาศักยภาพการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ให้แข่งขันได้ ธุรกิจอุตสาหกรรมไทยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง (คนเก่ง) (talent management) ถ้าองค์การต้องการที่จะประสบความสำเร็จก็ต้องหันมาเน้นในการจัดการคนให้ประสบความสำเร็จ ไม่มีกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกบริษัท บางกลยุทธ์ที่ดีสำหรับที่หนึ่งอาจจะ เป็นอะไรที่ไม่ดีสำหรับอีกที่ก็เป็นได้ แต่ธุรกิจอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดการคนที่มีความสามารถสูง (คนเก่ง) อาจนำไปสู่ปัญหาด้านการจัดการคนที่มีความสามารถสูง (คนเก่ง) ได้

ผู้วิจัย เห็นความจำเป็นเร่งด่วนในการจัดการคนที่มีความสามารถสูง (คนเก่ง) ในธุรกิจอุตสาหกรรมไทย จึงนำประเด็นปัญหาด้านการจัดการคนที่มีความสามารถสูง (คนเก่ง) เข้าสู่กระบวนการวิจัย เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการจัดการคนที่มีความสามารถสูง (คนเก่ง) ในธุรกิจอุตสาหกรรมไทย ต่อไป



วัตถุประสงค์การวิจัย

ข้อ 1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อ 2 เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง

ข้อ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และปัจจัยด้านการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูงที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง

สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานการวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อ 3 ดังนี้

ปัจจัยด้านการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และปัจจัยด้านการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูงมีความสัมพันธ์ทางตรงในเชิงบวกต่อความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเรื่อง ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลในธุรกิจอุตสาหกรรมไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 การศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 การศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ตอนที่ 2 การศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 การศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง และตอนที่ 3 การศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และปัจจัยด้านการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง ที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย

การจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง

การจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง (Top Talent management) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการทำให้มั่นใจว่าจะได้คนที่ใช่ในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อจะสามารถบรรลุผลลัพธ์เป้าหมายขององค์กรได้นั้น การจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง หรือ คนเก่งนั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจขององค์กรหลาย ๆ ส่วน ไม่ใช่เพียงแค่ HR เพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยมากแล้วการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง นั้น จะมีขั้นตอนเริ่มตั้งแต่ในส่วนของสรรหา พัฒนา บุคลากร กระตุ้นทีมงาน และทำให้พนักงานอยู่กับเราไปนาน ๆ กระบวนการโดยย่อมักประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ (Empeo, 2024) มีคุณลักษณะ 10 ประการ ได้แก่ การจัดแนวทางเชิงกลยุทธ์ การสรรหาบุคลากรอย่างครอบคลุม การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดการประสิทธิภาพ กลยุทธ์การรักษาพนักงานช่วยลดการลาออก การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การมีส่วนร่วมของพนักงาน กรอบความสมรรถนะ การตัดสินใจตามข้อมูล และการใช้เทคโนโลยี (Siddhu, 2024) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 9 ประการ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การต้อนรับเข้าทำงาน การจัดการประสิทธิภาพการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนาอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เส้นทางอาชีพ เส้นทาง



อาชีพ การมีส่วนร่วมของพนักงาน กลยุทธ์การรักษาพนักงาน และข้อมูลและการวิเคราะห์ การจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูงมีวิธีการที่สำคัญ ได้แก่ การระบุพนักงานที่มีความสามารถสูง การพัฒนาพนักงานที่มีความสามารถสูง การรับรู้พนักงานที่มีความสามารถสูง และการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง (LinkedIn, 2024)

การดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง

การดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง (The meaning of attracting top talent employees) หมายถึง การดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูง ที่ต้องใช้แนวทางหลายแง่มุม ซึ่งรวมถึงแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่ง คำอธิบายงานที่น่าสนใจ และประสบการณ์เชิงบวกของผู้สมัคร การลงทุนในด้านเหล่านี้และการปรับปรุงกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ไม่เพียงแต่จะทำให้ดึงดูดผู้สมัครที่ดีที่สุดได้เท่านั้น แต่ยังสร้างทีมงานที่เติบโตและมีพลังซึ่งขับเคลื่อนความสำเร็จของบริษัทอีกด้วย (Glencourt, 2024) Williams (2023) สรุปว่า การดึงดูด จ้างงาน และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงนั้น เป็นเรื่องที่ทำหายแต่ก็คุ้มค่า ต้องใช้แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมถึงหลายแง่มุม ตั้งแต่การสร้างภาพลักษณ์ของนายจ้างไปจนถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานในเชิงบวก การเน้น ที่ด้านเหล่านี้จะช่วยให้ธุรกิจต่างๆ มั่นใจได้ว่าไม่เพียงแต่จะดึงดูดและจ้างบุคลากรที่มีความสามารถสูงเท่านั้น แต่ยังสร้างสภาพแวดล้อมที่ดึงดูดใจให้บุคลากรเหล่านี้อยู่กับบริษัทต่อไปอีกด้วย ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และทำให้บริษัทอยู่ในตำแหน่งผู้นำในสาขาของตน (Williams, 2023) ส่วนวิธีการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง Ryba.K (2024) อธิบายว่า วิธีการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูงที่สำคัญ 3 วิธีที่บริษัทใดๆ สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ไม่ธรรมดาให้กับพนักงานและกลายเป็นนายจ้างที่พนักงานต้องการ ได้แก่ ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด สนับสนุนความสำเร็จของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานในเชิงบวก อย่างไรก็ตาม หากองค์กรต้องการดึงดูด รักษา และพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูงในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่พนักงานชื่นชอบในการทำงาน ซึ่งเป็นสถานที่ที่ความเป็นอยู่ที่ดี ประสิทธิภาพการทำงาน และโอกาสในการเติบโตของพวกเขามีความสำคัญสูงสุด เมื่อการสื่อสารที่เปิดกว้าง ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของพนักงาน และการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การดึงดูดและรักษาพนักงานขององค์กร สถานที่ทำงานที่ยืดหยุ่นจะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ และพนักงานที่ยืดหยุ่นจะตามมา

การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง

การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (The meaning of retaining top talent employees) การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง หมายถึง กลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติสำคัญที่องค์กรใช้ เพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพสูงที่สุดไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานมีส่วนร่วม พึงพอใจ และมีแรงจูงใจที่จะอยู่กับบริษัทในระยะยาว (Management consulted, 2024) กลยุทธ์การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (Strategies for retaining top talent employees) มีกลยุทธ์ที่ในการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ 8 กลยุทธ์ ได้แก่ สร้างแรงบันดาลใจและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานและให้รางวัลแก่พวกเขา เสนอโอกาสในการพัฒนาอาชีพการงาน นำตัวเลือกการทำงานที่ยืดหยุ่นมาใช้และเน้นที่การจัดการความเครียด สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้าง ให้การสนับสนุน และเคารพซึ่งกันและกัน ปรับปรุงด้วยคำติชม



แสดงความเห็นอกเห็นใจ ต่อสู้กับเหตุผลของการลาออก ใช้เทคโนโลยีและ AI เพื่อปรับปรุงและเร่งกระบวนการ (Somanathan, 2024)

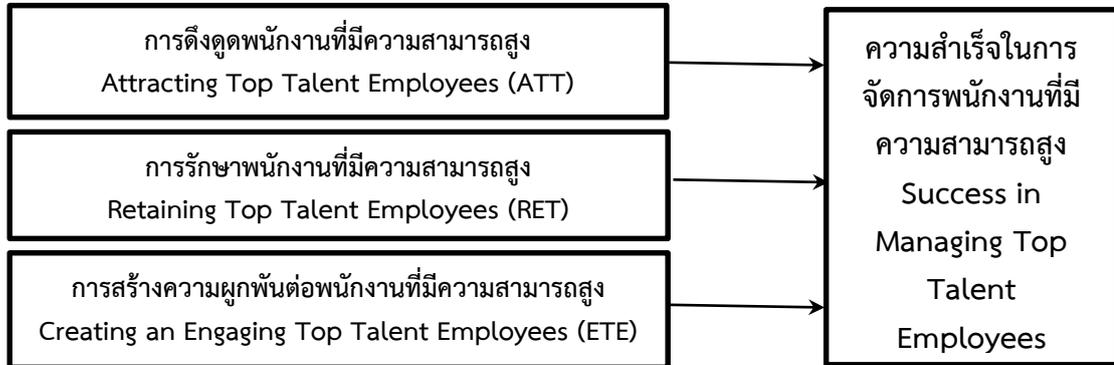
การสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง

การสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง (Creating an Engaging top talent employees) หมายถึง การสร้างความผูกพันที่พนักงานมีต่องานและองค์กร เป็นสภาวะที่พนักงานรู้สึกมีพลังและแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นทุ่มเททำงานด้วยความกระตือรือร้น พนักงานรู้สึกรักในองค์กรและงานที่ทำจนอยากทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร การมีส่วนร่วมกับองค์การที่ตื้นเขินย่อมเกิดจากความพึงพอใจเป็นพื้นฐานแรก เมื่อเกิดความพึงพอใจก็จะนำสู่การมีส่วนร่วม ตลอดจนความผูกพันกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการทํางานหรือทำประโยชน์ต่าง ๆ ให้องค์กรอย่างมีศักยภาพได้เช่นกัน และการมีส่วนร่วมต่อองค์การที่ตื้นเขินยอมทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน และร่วมผลักดันให้้องค์การสู่ความสำเร็จอย่างเต็มที่ด้วยกัน (LinkedIn, 2024; HREX.asia., 2019) การสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูงเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้นำองค์กร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการ และพนักงานที่มีความสามารถสูง ดังนี้ 1) ผู้นำองค์กร มีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทรนรงค์ที่มีอิทธิพลและส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีความสามารถสูง ได้แก่ (1) เป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่ดี (2) สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการมีส่วนร่วม (3) สนับสนุนและจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนในโครงการการมีส่วนร่วมและ (4) ร่วมสื่อสารด้วยความเอาใจใส่ 2) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในองค์กร โดยการ จัด ผู้จัดการ และพนักงานให้สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีความสามารถสูง ได้แก่ (1) จัดลำดับความสำคัญความรับผิดชอบของการดำเนินการตามกลยุทธ์ (2) เลือกเครื่องมือและกระบวนการการนำไปใช้ที่เหมาะสม และ (3) สนับสนุนและพัฒนาผู้จัดการและทีมงาน ส่วนผู้จัดการจะมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานที่มีความสามารถสูงมากกว่าใคร ๆ 3) ผู้จัดการมีบทบาทที่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคคลทุกคนสามารถเจริญเติบโตและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนความสำเร็จขององค์การด้วย ได้แก่ (1) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานแต่ละคน (2) ทำหน้าที่เป็นกระบอกเสียงที่เชื่อถือได้ในการรับฟังคำติชมและข้อเสนอแนะของพนักงาน (3) ดำเนินการตามผลลัพธ์ของทีม (4) ขับเคลื่อนลำดับความสำคัญขององค์กร (5) ช่วยให้พนักงานพัฒนาและเติบโตผ่านพฤติกรรมที่ขับเคลื่อนความผูกพัน และ 4) พนักงานที่มีความสามารถสูง จะมีบทบาทในการสร้างความผูกพันของพนักงานทุกคน ได้แก่ (1) ให้คำติชมที่ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา (2) ระดมความคิดเพื่อหาแนวทางแก้ไขใหม่ ๆ (3) สร้างสรรค์ที่ตอบสนองต่อข้อกังวลของพวกเขา และ (4) รักษาข้อตกลงของตนเมื่อต้องปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาของทีมงาน (Ryba, 2024) อย่างไรก็ตาม บุคลากรที่มีความสามารถสูงมักมองหาการเติบโตและพัฒนาตนเอง ซึ่งนั่นคือสิ่งที่ทำให้บุคลากรที่มีความสามารถมีความมุ่งมั่น ความปรารถนาที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา เมื่อใดก็ตามที่พวกเขาเห็นว่าตนเองไม่มีความท้าทายทางสติปัญญาหรือรู้สึกว่าประสบการณ์ที่ได้รับนั้นไม่เพียงพอ พวกเขาจะเริ่มมองหาที่อื่น การสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูงต้องอาศัยการเสนอเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ และงานที่ท้าทาย การยอมรับในผลงานของพนักงานที่มีความสามารถสูง และการมอบโอกาสการเป็นผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานที่มีความสามารถสูงได้เช่นกัน การสื่อสารที่เปิดกว้างและการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดี ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานที่มีความสามารถสูง การนำไปโปรแกรมการ



ให้คำปรึกษามาใช้สามารถสนับสนุนการเติบโตในอาชีพของพนักงานที่มีความสามารถสูงได้ต่อไป (LinkedIn, 2024)

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร

จากกรอบแนวคิด (ภาพที่ 1) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของตัวแปร ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (ตารางที่ 2) ดังนี้

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ 1) การดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง (ATT) ประกอบด้วย การส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด (ATT1) การสนับสนุนความสำเร็จของพนักงาน (ATT2) การส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพและโอกาสเติบโต (ATT3) การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานในเชิงบวก (ATT4) และการส่งเสริมคุณภาพและความมั่นคงในชีวิต (ATT4) 2) การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (RTE) ประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจและให้รางวัลพนักงาน (RTE1) การเสนอโอกาสในการพัฒนาอาชีพการงาน (RTE2) การนำตัวเลือกการทำงานที่ยืดหยุ่น (RTE3) การเน้นที่การจัดการความเครียด (RTE4) การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้าง (RTE5) การสนับสนุน และเคารพซึ่งกันและกัน (RTE6) การปรับปรุงด้วยคำติชม (RTE7) การแสดงความเห็นอกเห็นใจ(RTE8) การหาเหตุผลของการลาออก(RTE9) และการใช้เทคโนโลยีและ AI (RTE10) 3) การสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง (ETE) ประกอบด้วย การเสนอเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน (RTE1) การเสนอโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ และงานที่ท้าทาย (RTE2) การยอมรับในผลงานของพนักงานที่มีความสามารถสูง (RTE3) การมอบโอกาสการเป็นผู้นำให้กับพนักงานที่มีความสามารถสูง (RTE4) การสื่อสารที่เปิดกว้าง (RTE5) การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดี (RTE6)

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง (SMTE) ประกอบด้วย ความสำเร็จในการระบุพนักงานที่มีความสามารถสูง (SMTE1) ความสำเร็จในการพัฒนาพนักงานที่มีความสามารถสูง (SMTE2) ความสำเร็จในการรับรู้พนักงานที่มีความสามารถสูง (SMTE3) และความสำเร็จในการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง (SMTE4)



ตารางที่ 2

ตัวแปรและสัญลักษณ์แทนตัวแปร

สัญลักษณ์	ตัวแปรหลัก	สัญลักษณ์	ตัวแปรย่อย
ATT	การดึงดูดพนักงานที่มี ความสามารถ (Attracting Top Talent Employees)	ATT1	การส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด
		ATT2	การสนับสนุนความสำเร็จของพนักงาน
		ATT3	การส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพและโอกาสเติบโต
		ATT4	การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานในเชิงบวก
		ATT5	การส่งเสริมคุณภาพและความมั่นคงในชีวิต
RET	การรักษาพนักงานที่มี ความสามารถสูง (Retaining Top Talent Employees)	RET1	การสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจและให้รางวัลพนักงาน การ
		RET2	เสนอโอกาสในการพัฒนาอาชีพการงาน การนำ
		RET3	ตัวเลือกการทำงานที่ยืดหยุ่น
		RET4	การเน้นที่การจัดการความเครียด
		RET5	การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้าง
		RET6	การสนับสนุน และเคารพซึ่งกันและกัน
		RET7	การปรับปรุงด้วยคำติชม
		RET8	การแสดงความเห็นอกเห็นใจ
		RET9	การหาเหตุผลของการลาออก
		RET10	การใช้เทคโนโลยีและ AI
ETE	การสร้างความผูกพันต่อพนักงาน ที่มีความสามารถสูง (Engaging Top Talent Employees)	ETE1	การเสนอเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน
		ETE2	การเสนอโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ และงานที่ท้าทาย
		ETE3	การยอมรับในผลงานของพนักงานที่มีความสามารถสูง
		ETE4	การมอบโอกาสการเป็นผู้นำ
		ETE5	การสื่อสารที่เปิดกว้าง
		ETE6	การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดี
SMTE	ความสำเร็จในการจัดการพนักงาน ที่มีความสามารถสูง (Success in Managing Top Talent Employees)	SMTE 1	ความสำเร็จในการระบุพนักงานที่มีความสามารถสูง
		SMTE 2	ความสำเร็จในการพัฒนาพนักงานที่มีความสามารถสูง
		SMTE 3	ความสำเร็จในการรับรู้พนักงานที่มีความสามารถสูง
		SMTE 4	ความสำเร็จในการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มี ความสามารถสูง

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร การวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษากลุ่มประชากรเป้าหมายเป็นองค์การธุรกิจประเภทโรงงานอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนแจ้งประกอบ ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 50 เขต มีจำนวนโรงงานรวมทั้งสิ้น จำนวน 5,979 โรงงาน ข้อมูล ณ สิ้นปี 2566, จากสถิติสะสมจำนวนโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ ตาม พ.ร.บ.โรงงาน พ.ศ.2535 และพ.ร.บ.โรงงาน (ฉบับที่2) พ.ศ. 2562 จำแนกตามจังหวัดราย (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2567)

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยนี้ ผู้วิจัยทำการวิจัย เรื่อง ความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมไทย เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง การสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง และความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 ตอนที่ 2 การศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 และตอนที่ 3 การศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3

ขอบเขตด้านเวลา การวิจัยนี้ การวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการทำการวิจัยนี้ รวมทั้งสิ้น 6 เดือน ตั้งแต่ เดือนเมษายน 2567 เป็นต้นไป



ประชากร ผู้วิจัยศึกษากลุ่มประชากรเป้าหมายเป็นองค์การธุรกิจประเภทโรงงานอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนแจ้งประกอบ ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร รวมทั้งหมด 50 เขต มีจำนวนโรงงานรวมทั้งสิ้น จำนวน 5,979 โรงงาน ข้อมูล ณ สิ้นปี 2566 โรงงาน พ.ศ. 2535 ข้อมูล ณ สิ้นปี 2566 จากสถิติสะสมจำนวนโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ ตาม พ.ร.บ. กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2567)

กลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเลือกประเภทการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น และเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง กำหนดขนาดตัวอย่าง จำนวน 400 โรงงาน สอดคล้องกับ Rule of thumb ของ Roscoe (1967) (as cited in Sekaran, U., 2003) ซึ่งแนะนำขนาดตัวอย่างที่ใช้กับเทคนิควิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (MRA) ว่าขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม ควรไม่น้อยกว่า 30 แต่ไม่เกิน 500

หน่วยวิเคราะห์ การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้หน่วยวิเคราะห์ระดับองค์การ กำหนดให้องค์การธุรกิจอุตสาหกรรม 1 โรงงาน ตอบแบบสอบถามได้เพียง 1 ฉบับ เท่านั้น

การสร้างเครื่องมือ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามแบบออฟไลน์ใช้แบบสอบถามเป็นแบบกระดาษ (Hard Copies) ส่งโดยตรง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 ข้อ ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง จำนวน 25 ข้อ และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ จำนวน 1 ข้อ รวมทั้งสิ้น 29 ข้อ เพื่อใช้เก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือวัดและมาตรวัด ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้เก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ มาตรวัดที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ มาตรวัดตัวแปรแบบ Nominal Scale และแบบ Interval Scale โดยใช้มาตรวัดคะแนน 1-5 ของ Likert Scale (Scale 1-5) ตลอดจนกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ย โดยใช้ค่าพิสัย (Range) เท่ากับ .80 และกำหนดเกณฑ์ระดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เท่ากับ 1.00-1.80 และสูงสุด เท่ากับ 4.21-5.00 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถามแบบออฟไลน์เป็นแบบกระดาษ (Hard Copies) ส่งโดยตรง เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร รวม 50 เขต ผู้วิจัยกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างเพื่อจัดเก็บข้อมูล ร้อยละ 8 ของประชากรในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 5,979 โรงงาน เท่ากับ 478 โรงงาน โดยเลือกเก็บรวบรวมข้อมูลในเขตพื้นที่ที่ตั้งของโรงงานที่มีจำนวนโรงงานหนาแน่นที่สุด 5 ลำดับ ได้แก่ ลำดับที่ 1 เขตบางขุนเทียน จำนวน 872 โรงงาน ลำดับที่ 2 เขตบางบอน จำนวน 604 โรงงาน ลำดับที่ 3 เขตจอมทอง จำนวน 351 โรงงาน ลำดับที่ 4 เขตบางแค จำนวน 283 โรงงาน และลำดับที่ 5 เขตหนองแขม จำนวน 233 โรงงาน ข้อมูลมุล ณ เดือนสิงหาคม 2567 (กองพัฒนาระบบมาตรฐานงานกำกับโรงงาน, 2567) ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามแบบออฟไลน์เป็นแบบกระดาษ (Hard Copies) ส่งโดยตรง จำนวน 478 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามตอบกลับรวมทั้งสิ้น จำนวน 442 ฉบับ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity test) และการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability test) (เบญจพันธ์ มีเงิน, 2566 หน้า 162-167) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ผลการประเมินและการคำนวณหาค่า IOC ของแบบสอบถาม พบว่า



ค่า IOC สูงสุด เท่ากับ 1.00 และค่า IOC ต่ำสุด เท่ากับ .67 ซึ่งค่า IOC ของข้อคำถามทุกข้อมีค่า > 0.50 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อมีความสอดคล้อง และครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัด ส่วนผลการทดสอบความเชื่อมั่น โดยใช้กลุ่มผู้ทดสอบ จำนวน 40 คน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α) ของแบบสอบถามที่ใช้วัดตัวแปร จำนวน 25 ตัวแปร เท่ากับ .713 > 0.60 แสดงว่ามาตรวัดและข้อคำถามทุกข้อมีมาตรฐานความเชื่อมั่นในระดับสูง จึงเหมาะสมที่จะนำไปใช้ทำการสำรวจความคิดเห็นในการเก็บข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถิติการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค Frequency ในการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และเทคนิค Descriptive เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติการวิจัยเชิงอนุมาน (อ้างอิง) (Inferential Statistics) ใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis: MRA) (เบญจพันธ์ มีเงิน, 2566 หน้า 302-316)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเป็นองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมไทย จำนวน 400 โรงงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นองค์การธุรกิจขนาดกลาง (ร้อยละ 52.80) มีระยะเวลาประกอบธุรกิจ 5-10 ปี (ร้อยละ 41.50) และมีรายได้ต่อปีต่ำกว่า 100 ล้านบาท (ร้อยละ 49.50)

2. ผลการศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2

จากผลการศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม โดยใช้สถิติการวิจัยเชิงพรรณนา จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 โรงงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.066- 4.199; SD= .403- .457) เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง มากที่สุด (\bar{X} = 4.199; SD= .430) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง (\bar{X} = 4.080; SD= .457) และปัจจัยด้านการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง (\bar{X} = 4.066; SD= .403) ตามลำดับ

3. ผลการศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 โดยใช้สถิติการวิจัยเชิงอนุมาน (อ้างอิง) ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (MRA) จากกลุ่มตัวอย่าง 400 โรงงาน พบว่า ปัจจัยด้านการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง (ATT) ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (RET) และปัจจัยด้านการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง (ETE) มีความสัมพันธ์ทางตรงในเชิงบวกต่อความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง (SMTE) อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 (p-value < .05) (ตารางที่ 1) ดังนี้



ตารางที่ 1

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (n= 400)

ชื่อตัวแปร	b	SEb	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
การดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถ (ATT)	.559	.051	.197	11.068	.000	.572	1.747
การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (RTE)	.158	.052	.205	3.018	.003	.688	1.435
การสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง (ETE)	.259	.059	.478	4.357	.000	.469	2.134

R-.732, R²=.536, R²adj=.532, SEest. = .34895, F= 152.423, sig.= .000, Constant (a) = .165, Eigenvalue= 5.966

* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ < .05, ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ < .01, a Dependent Variable: ความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง (SMTE)

จากผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (MRA) (ตารางที่ 1) พบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีทิศทางในทางบวก เมื่อตรวจสอบตัวแปรพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ) พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันเองสูง พิจารณาจากค่า VIF ที่มีค่าสูงสุด 2.134 < 4.000, ค่า Tolerance ที่มีค่าน้อยที่สุด .469 > 2.000 และค่า Eigenvalue ที่มีค่ามากที่สุด 3.984 < 10.000 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ) ไม่มีความสัมพันธ์กันเองสูงจึงไม่เกิดปัญหา Multicollinearity (เบญจพจน์ มีเงิน, 2566 หน้า 310)

$$\text{จากสมการ } Y = b_0 + b_1 + b_2 + b_3 + e \dots\dots\dots(1)$$

(t) (t) (t) (t)

$$\hat{Y} = .165 + .559^{**} + .158^{**} + .259^{**} + .349 \dots\dots\dots(2)$$

(.804) (11.068) (3.018) (4.357)

$$\text{นั่นคือ } \hat{SCDC} = .165 + .559^{**}ATTL + .158^{**}RET + .259^{**}ETE + .349 \dots\dots\dots(3)$$

(.804) (11.068) (3.018) (4.357)

R-.732, R²=.536, R²adj=.532, SEest. = .34895, F= 152.423, sig.= .000, Constant (a) = .165, Eigenvalue= 5.966

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ วิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 โรงงาน ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ตัวแปรพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ) จำนวน 3 ตัวแปร พบว่า ปัจจัยด้านการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถ (ATT) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (b) มากที่สุด เท่ากับ .559^{**} รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (RTE) และปัจจัยด้านการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง (ETE) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย. เท่ากับ .559^{**}, .259^{**} และ .158^{**} ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 (p-value < .05) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .732 ค่ากำลังสองสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R²) เท่ากับ .536 และค่ากำลังสองสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณที่ปรับแก้ (R²adj.) เท่ากับ .532 แสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ) ทั้ง 3 ตัวแปร สามารถพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ (ตัวแปรตาม) ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (SCDC) คิดเป็นร้อยละ 53.60 และมีค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน เท่ากับ .349

แสดงว่า ปัจจัยด้านการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และปัจจัยด้านการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง มีความสัมพันธ์



ทางตรงในเชิงบวกต่อความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 (p-value < .05)

นั่นคือ ความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง ขึ้นอยู่กับการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 (p-value < .05)

กล่าวคือ เมื่อองค์การต้องการสรรคหาพนักงานที่มีความสามารถสูง หรือคนเก่ง องค์การต้องสร้างสิ่งตรงกับความต้องการของพนักงานที่มีความสามารถสูง เพื่อการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง โดยการส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด การสนับสนุนความสำเร็จของพนักงาน การส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพและโอกาสเติบโต การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานในเชิงบวก และการส่งเสริมคุณภาพและความมั่นคงในชีวิต เมื่อสรรหาพนักงานที่มีความสามารถสูงได้แล้ว กิจกรรมที่สำคัญที่สุดขององค์การคือการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์การ โดยการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจและให้รางวัลพนักงาน การเสนอโอกาสในการพัฒนาอาชีพการงาน การนำตัวเลือกการทำงานที่ยืดหยุ่น การเน้นที่การจัดการความเครียด การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้าง การสนับสนุน และเคารพซึ่งกันและกัน การปรับปรุงด้วยคำติชม การแสดงความเห็นอกเห็นใจ การหาเหตุผลของการลาออกและการใช้เทคโนโลยีและ AI และสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง โดยการเสนอเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน การเสนอโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ และงานที่ท้าทาย การยอมรับในผลงานของพนักงานที่มีความสามารถสูง การมอบโอกาสการเป็นผู้นำให้กับพนักงานที่มีความสามารถสูง การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดี เพิ่มขึ้นแล้ว จะทำให้องค์การธุรกิจมีความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง ได้แก่ ความสำเร็จในการระบุพนักงานที่มีความสามารถสูง ความสำเร็จในการพัฒนาพนักงานที่มีความสามารถสูง ความสำเร็จในการรับรู้พนักงานที่มีความสามารถสูง และความสำเร็จในการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง เพิ่มสูงขึ้น

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเรื่อง ความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อการศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อการศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง ปัจจัยด้านการรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และปัจจัยด้านการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูงต่อความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง ผลการศึกษา พบว่า ความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง ขึ้นอยู่กับการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 (p-value < .05)

กล่าวคือ เมื่อองค์การบริหารจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง โดยการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูงเพิ่มขึ้น จะทำให้องค์การมีความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูงสูงขึ้นด้วย



อภิปรายผล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง พบว่า ความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง ขึ้นอยู่กับการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 (p-value < .05)

กล่าวคือ เมื่อองค์การบริหารจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง โดยการดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และการสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูงเพิ่มขึ้น จะทำให้องค์กรมีความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูงสูงขึ้นด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายคนให้ความสำคัญต่อการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง สรุปได้ว่า การจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง มีการพัฒนาไปมากในรอบหลายปีที่ผ่านมา สาเหตุส่วนหนึ่งเป็นเรื่องของเทรนด์ต่าง ๆ ความต้องการเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง (คนเก่ง) เป็นสิ่งจำเป็นมาก สาเหตุหนึ่งก็เพราะว่าองค์การต้องการประสบความสำเร็จต้องมีพนักงานที่มีความสามารถสูง (คนเก่ง) และยังมีพนักงานที่มีความสามารถสูง (คนเก่ง) มากขึ้นเท่าไร ก็จะช่วยดึงดูดให้คนเก่งเข้าไปทำงานมากขึ้นเท่านั้น แต่งานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่จบเพียงแค่การสรรหาคนเก่ง เท่านั้น การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (คนเก่ง) ไว้ให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ก็เป็นงานที่ทำหายยิ่งกว่า (Empeo, 2024; Siddhu, 2024; LinkedIn, 2024; Williams, 2023; HREX.asia., 2019) เป็นไปตามสมมติฐานและวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3

องค์ความรู้ที่ได้รับ

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง ข้อค้นพบที่โดดเด่น เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ ๆ 3 ประการ ดังนี้ 1) การดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถสูง ได้แก่ การส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด การสนับสนุนความสำเร็จของพนักงาน การส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพและโอกาสเติบโต การส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานในเชิงบวก และการส่งเสริมคุณภาพและความมั่นคงในชีวิต 2) การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจและให้รางวัลพนักงาน การเสนอโอกาสในการพัฒนาอาชีพการงาน การนำตัวเลือกการทำงานที่ยืดหยุ่น การเน้นที่การจัดการความเครียด การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้าง การสนับสนุน และเคารพซึ่งกันและกัน การปรับปรุงด้วยคำติชม การแสดงความเห็นอกเห็นใจ การหาเหตุผลของการลาออกและการใช้เทคโนโลยีและ AI และ 3) การสร้างความผูกพันต่อพนักงานที่มีความสามารถสูง ได้แก่ การเสนอเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน การเสนอโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ และงานที่ทำหาย การยอมรับในผลงานของพนักงานที่มีความสามารถสูง การมอบโอกาสการเป็นผู้นำให้กับพนักงานที่มีความสามารถสูง การสื่อสารที่เปิดกว้าง และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดี

ข้อเสนอแนะ

การจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง (คนเก่ง) นั้น องค์การควรดำเนินตามลำดับ เพื่อความสำเร็จในการจัดการพนักงานที่มีความสามารถสูง (คนเก่ง) ดังนี้



- *****
- HREX.asia. (2019, July 22). *การมีส่วนร่วมและผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) มีความสำคัญอย่างไรกับองค์กร.*
<https://th.hrnote.asia/personnel-management/190722-employee-engagement/>
- Katchwattana, P. (2022, March 6). *เปิดทาง ดึง ‘คนเก่ง’ มาพัฒนาประเทศ ทางลัดที่นานาประเทศเลือกใช้ พัฒนาภาคอุตสาหกรรมอย่างได้ผล.*
<https://www.salika.co/2022/03/06/howto-bring-talents-develop-industrial-thailand/>
- LinkedIn. (2024). *How do you engage your top talent?*
<https://www.linkedin.com/advice/1/how-do-you-engage-your-top-talent-skills-talent-management>
- Managementconsulted. (2024, September 18). *Retaining Top Talent: What Top Employees Want.*
<https://managementconsulted.com/retaining-top-talent/>
- Mercateam, (2022, September 13). *Talent management, a key strategy for manufacturers.*
<https://merca.team/en/talent-management-industry/>
- Ryba. K. (2024). *What is Employee Engagement? What, Why, and How to Improve.*
<https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/what-is-employee-engagement-definition>
- Siddhu. (2024, July 11). *10 Major Characteristics of Talent Management in HRM. .*
<https://10characteristics.com/characteristics-of-talent-management/>
- Somanathan, S. (2024, May 7). *How to Retain Top Talent Employees: Techniques for HR Teams.*
<https://clickup.com/blog/how-to-retain-top-talent-employees/>
- Williams, S. (2023, June 6). *The Importance of Attracting and Hiring Top Talent.*
<https://www.linkedin.com/pulse/importance-attracting-hiring-top-talent-scott-williams/>