

อิทธิพลของการบริหารจัดการคนเก่งต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร “กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย”

ตะวัน ทองเยี่ยม¹ บุญญาดา นาสุมบุญ^{2*}

^{1,2*} คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย

*อีเมลผู้ประพันธ์บรรณกิจ: boonyada@tni.ac.th

รับต้นฉบับ: 22 สิงหาคม 2568; รับบทความฉบับแก้ไข: 20 กุมภาพันธ์ 2569; ตอรับบทความ: 26 กุมภาพันธ์ 2569

เผยแพร่ออนไลน์: 27 เมษายน 2569

บทคัดย่อ

การศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลการบริหารจัดการคนเก่ง ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ใช้วิธีวิจัยผสมผสานแบบสำรวจตามลำดับ เริ่มจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์กรญี่ปุ่นจำนวน 7 ท่าน ตามด้วยการสำรวจพนักงานคนเก่ง 51 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค PLS-SEM ผลการสัมภาษณ์พบว่า องค์กรญี่ปุ่นบริหารจัดการคนเก่งผ่านระบบบูรณาการ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสรรหาแบบองค์รวม การฝึกอบรมตามหลัก 70:20:10 การจูงใจด้วยการสร้างคุณค่าของงาน และการบริหารผลตอบแทนที่เน้นศักยภาพ ความยืดหยุ่นผูกพันในงานเกิดจากการรับรู้คุณค่างาน บทบาทผู้นำวัฒนธรรม “Reaching Out” และการมุ่งผลลัพธ์ ผลการสำรวจพบว่า การบริหารจัดการคนเก่ง ($\bar{X} = 3.70$) ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ($\bar{X} = 3.91$) และความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.66$) อยู่ในระดับมาก การทดสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างการบริหารจัดการคนเก่ง มีอิทธิพลทางตรงต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงานมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.673 ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 45.30 และความผูกพันต่อองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.397 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 60.60 มีอิทธิพลทางอ้อม (path coefficients = 0.453) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p < 0.01$ การศึกษาสรุปว่า ความสำเร็จการบริหารจัดการคนเก่งอยู่ที่การสร้างสมดุลระหว่างระบบมาตรฐานกับวัฒนธรรมองค์กร เน้นการสร้างคุณค่าของงานมากกว่าการแข่งขันด้วยตัวเงิน

คำสำคัญ: องค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย ความผูกพันต่อองค์กร พนักงานคนเก่ง การบริหารจัดการคนเก่ง ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน

The Influence of Talent Management on Work Engagement and Organizational Commitment “A Case Study of Japanese Organizations in Thailand”

Tawan Thong-Eiam¹ Boonyada Nasomboon^{2*}

^{1,2*}*Faculty of Business Administration, Thai-Nichi Institution of Technology, Bangkok, Thailand*

*Corresponding author e-mail: boonyada@tni.ac.th

Received: 22 August 2025; Revised: 20 February 2026; Accepted: 26 February 2026

Published online: 27 April 2026

Abstract

This study on talent management in Japanese organizations in Thailand aims to investigate the influences of talent management on work engagement and organizational commitment. A mixed-methods research design was employed, comprising an exploratory sequential approach by beginning with in-depth interviews with seven executives from three Japanese organizations, followed by a survey of 51 employees identified as Talent. Data were analyzed using descriptive statistics and PLS-SEM. The qualitative findings revealed that Japanese organizations manage talent through an integrated four-component system: holistic recruitment, training based on the 70:20:10 model, motivation through job crafting, and potential-focused compensation management. Work engagement emerged from perceived job significance, leadership roles, a “Reaching Out” culture, and a results-oriented orientation. The survey results indicated that talent management ($\bar{x} = 3.70$), work engagement ($\bar{x} = 3.91$), and organizational commitment ($\bar{x} = 3.66$) were at high levels. Structural equation modeling confirmed significant positive relationships with talent management directly influencing work engagement, the path coefficient is 0.673, and R² is 45.30 percent; the organizational commitment path coefficient is 0.397, and R² is 60.60 percent, as well as exerting indirect effects, with the path coefficient being 0.453 with a statistically significant $p < 0.01$. The study concludes that successful talent management lies in creating equilibrium between standardized systems and organizational culture, emphasizing job value creation over monetary competition.

Keywords: Japanese organizations in Thailand, Organizational commitment, Talent employee, Talent management, Work engagement

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ได้เกิดปรากฏการณ์ “การลาออกครั้งใหญ่ (great resignation)” และ “การลาออกเงียบ (quiet quitting)” ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้งในทัศนคติและแรงจูงใจของคนเก่งทั่วโลก ซึ่งให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลกระทบต่อทุกกลุ่มอายุ ทุกตลาด และทุกอุตสาหกรรมโดยไม่มีข้อยกเว้น ต่ออีกความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่ง (talent management) ในยุคปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญความท้าทายในการรักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถท่ามกลางภูมิทัศน์แรงงานที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักมีบุคลากรที่เรียกว่า “พนักงานคนเก่ง (talent employee)” อยู่เบื้องหลัง ดังคำกล่าวของบิล เกตส์ ผู้ก่อตั้ง Microsoft Corporation ที่กล่าวว่า หากองค์กรสูญเสียคนเก่งไปเพียง 20 คน อาจทำให้บริษัทถูกลดความสำคัญในโลกธุรกิจได้ (Berger & Berger, 2004) วิกฤติ COVID-19 ยิ่งส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในวิถีการทำงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้องค์กรต้องปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งอย่างเร่งด่วน ตามรายงาน Future of Jobs Report ของ World Economic Forum (2023) ระบุว่า การบริหารจัดการคนเก่งเป็นหนึ่งในทักษะสำคัญ 10 อันดับแรกที่ธุรกิจทั่วโลกให้การยอมรับว่าจำเป็นต่ออนาคตของการทำงาน โดยร้อยละ 48 ขององค์กรที่ตอบแบบสอบถามระบุว่า การพัฒนาความสามารถและขั้นตอนการเลื่อนตำแหน่งเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มความพร้อมของคนเก่งในองค์กร

สำหรับบริบทประเทศไทย รายงานจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้าระบุว่า ประเทศไทยยังคงเป็นฐานการลงทุนสำคัญของบริษัทญี่ปุ่น โดยในปี พ.ศ. 2566 มีการลงทุนโดยตรงจากญี่ปุ่นมูลค่ากว่า 3.2 หมื่นล้านบาท ครองอันดับหนึ่งในกลุ่มนักลงทุนต่างชาติ (Prachachart, 2024) อย่างไรก็ตาม นิตยสาร ArayZ ภายใต้บริษัท เมดิเอเตอร์ จำกัด ผู้ดำเนินโครงการศูนย์วิจัยการลงทุนญี่ปุ่นในประเทศไทย Thai-Japanese Investment Research Institute (TJRI) ทำหน้าที่สื่อกลาง ผลิตเนื้อหาสื่อเกี่ยวกับแวดวงธุรกิจไทย-ญี่ปุ่น ตีพิมพ์บทความเรื่อง “ทำไมคนไทยถึงลาออกจากบริษัทญี่ปุ่น” บนนิตยสารฉบับเดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2566 รายงานว่า “บริษัทจีนมักแย่งพนักงานไทยที่มีความสามารถ (Thai talent) จากบริษัทญี่ปุ่นอย่างต่อเนื่อง” เนื่องจากพนักงานไทยที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นมีการศึกษาดี มีระเบียบวินัยสูง และมีเงินเดือนต่ำ การสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยพบว่า บริษัทญี่ปุ่นเผชิญความท้าทายสำคัญในการบริหารจัดการและรักษาบุคลากรชาวไทยที่มีความสามารถ ปัญหาหลักได้แก่ ภาพลักษณ์องค์กรที่ไม่ดีดังดู ระบบค่าตอบแทนที่ไม่แข่งขัน โครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดความโปร่งใส วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการจ้างงานระยะยาวซึ่งไม่สอดคล้องกับคนรุ่นใหม่ และกระบวนการตัดสินใจที่ล่าช้า ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้คนเก่งไม่มีความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กรต่ำ (Nakamura, 2023)

ความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร โดยเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการบริหารจัดการคนเก่ง รายงานสถานการณ์ของการทำงานทั่วโลกประจำปี ค.ศ. 2024 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีส่วนร่วมสูงมีแนวโน้มที่จะบรรลุผลในเชิงบวกมากกว่า (Gallup, 2024) อีกทั้งความยึดมั่นผูกพันในงาน (work engagement) และการบริหารจัดการคนเก่งมีความเชื่อมโยงสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ การบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานซึ่งประกอบด้วยความกระตือรือร้น ความทุ่มเทอุทิศ และความจดจ่อใส่ใจ ในขณะเดียวกันพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันสูงก็มักจะแสดงศักยภาพสูงและกลายเป็น “คนเก่ง” ขององค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่งองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย ทั้งนี้ Pattanasumpan (2020) ได้ศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 15 คน ดังนั้น ผู้วิจัยไม่พบงานวิจัยที่ตรวจสอบและยืนยันว่าการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความยึดมั่นผูกพันในงานขององค์กรญี่ปุ่นที่อยู่ในประเทศไทย ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งต่อยอดศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยโดยขยายขอบเขตการวิจัยทั้งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาและใช้การวิจัยผสมผสานแบบสำรวจตามลำดับเพื่อขยายผลทางด้านวิชาการต่อไป

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการคนเก่ง ความยืดหยุ่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่ง กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย
- 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมการบริหารจัดการคนเก่ง ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่ง กรณีศึกษาองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย

การศึกษานี้มุ่งเน้นองค์กรญี่ปุ่นหรือองค์กรที่มีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีระบบการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรญี่ปุ่นนำผลการศึกษาไปปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคนเก่ง อันจะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดแรงงานไทยอย่างยั่งยืน

ทบทวนวรรณกรรม

วิเคราะห์และสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทฤษฎีหรือแนวคิดสำคัญที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource-Based View of the Firm)

Barney (1991) กล่าวว่า ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ คือ ทรัพยากรภายในองค์กรที่อยู่ในกระบวนการตั้งแต่การสร้างคุณค่าไปจนถึงการส่งมอบความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น การจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์แบบ Resource Based View of the Firm (RBV) หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรภายในที่อยู่ในกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงการสร้างผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการพัฒนาคุณค่าของทรัพยากร ความสามารถขององค์กร และความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหมาะสม ทั้งนี้ เงื่อนไขจำเป็นสำหรับทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) คุณค่าและความหายาก กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความตระหนักและตั้งใจที่จะสร้างทรัพยากรที่มีคุณค่าและหาได้ยากในตลาดเพื่อยกระดับความสามารถขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น 2) ยากแก่การลอกเลียนแบบ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การมีความสามารถทั้งด้านเทคนิคและความเชี่ยวชาญระดับสูงที่คู่แข่งไม่สามารถทำซ้ำได้ง่าย และ 3) ความยากแก่การหาสิ่งทดแทน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ทรัพยากรที่ไม่มีสิ่งทดแทน

2. แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

2.1 นิยามและความหมายของคนเก่ง : คนเก่ง คือ ทรัพยากรบุคคลที่สร้างผลงานโดดเด่น มีศักยภาพที่องค์กรมองว่า เหนือกว่าพนักงานผู้อื่น ไปจนถึงเป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานผู้อื่น ดังนั้น การพัฒนาคนเก่งในองค์กร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงการส่งมอบผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาความสามารถพิเศษ บทบาทหน้าที่การทำงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคลให้เหมาะสม ทั้งนี้ เงื่อนไขจำเป็นสำหรับคนเก่ง ประกอบด้วย 1) ความคิดความเชื่อเกี่ยวกับตนเองและค่านิยมขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความตระหนักและตั้งใจที่จะใช้พรสวรรค์และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลเพื่อยกระดับการทำงานให้ดียิ่งขึ้น 2) ความรู้ ความสามารถ และความเฉลียวฉลาด กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การมีความสามารถทั้งด้านเทคนิค ความสามารถด้านการจัดการและไหวพริบระดับสูงในการทำงานที่เหนือกว่าผู้อื่น และ 3) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและสร้างแรงบันดาลใจ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและสามารถเป็นแบบอย่างของความสำเร็จที่องค์กรไม่สามารถสูญเสียได้ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนิยามคนเก่งว่า บุคลากรที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและศักยภาพสูงในการเติบโต โดยมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนา เช่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความกล้าตัดสินใจ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Berger & Berger, 2004; Kulapeng, 2009; Puvitayaphan, 2007)

2.2 การบริหารจัดการคนเก่ง : การบริหารจัดการคนเก่งเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง โดย Puvitayaphan (2007) กล่าวว่า เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถของกลุ่มคนเก่งขององค์กรอย่างเป็นระบบ ในขณะที่ Kulapeng (2009) ให้ความหมายว่า หมายถึง กระบวนการวางแผนบริหารจัดการที่ครอบคลุมตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การรักษา

และการใช้งานคนเก่งให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ส่วน Berger and Berger (2004) ระบุว่า เป็นกระบวนการที่สร้างและรักษาความเป็นเลิศขององค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง กลยุทธ์เชิงรุกในการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่ Boonbumroongsuk and Panvisavas (2019) พบว่า กลยุทธ์การจัดการคนเก่งประกอบด้วยสามขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การสรรหา 2) การพัฒนา และ 3) การรักษาคนเก่ง นอกจากนี้ Di Prima et al. (2024) ได้ศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วย 1) การระบุตำแหน่งงานสำคัญ 2) การสรรหาคนเก่ง และ 3) การพัฒนาคนเก่ง ดังนั้น องค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย 1) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการระบุ ดึงดูด และคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะและคุณลักษณะสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร 2) การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์เสริมสร้างศักยภาพเพื่อตอบสนองความต้องการทั้งปัจจุบันและอนาคต 3) การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจในการคงอยู่กับองค์กรระยะยาวผ่านการตอบสนองความต้องการด้านค่าตอบแทนและโอกาสพัฒนา และ 4) การบริหารผลตอบแทนคนเก่ง หมายถึง กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในการออกแบบระบบผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่มีประสิทธิภาพเพื่อดึงดูด จูงใจ และรักษาพนักงานคนเก่งเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้

3. ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement)

ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นแนวคิดสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร โดย Schaufeli et al. (2002) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานกับการหมดไฟในการทำงานเป็นสภาวะอิสระที่ตรงข้ามกัน ทั้งนี้ ให้นิยามความยึดมั่นผูกพันในงานว่า เป็นสภาวะทางจิตใจเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและมีลักษณะพฤติกรรมที่ขยันขันแข็ง พุ่มเท อุทิศตน และจดจ่อใส่ใจ นอกจากนี้ Fay and Sonnentag (2010) จำแนกอิทธิพลของความผูกพันในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานเป็น 3 ประเภท คือ พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมบทบาทพิเศษ และพฤติกรรมการทำงานที่ไม่พึงปรารถนา ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนิยามความยึดมั่นผูกพันในงานว่าเป็นสภาวะทางจิตใจเชิงบวกที่ค่อนข้างถาวรของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน โดยไม่ได้มุ่งเน้นไปที่อารมณ์ เหตุการณ์ หรือพฤติกรรมเฉพาะใด แต่เป็นตัวขับเคลื่อนแรงจูงใจและเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยการทำงานกับผลลัพธ์การทำงาน ทั้งนี้ องค์ประกอบของความผูกพันในงาน ประกอบด้วย 1) ความกระตือรือร้น หมายถึง การมีพลังและยึดหยุ่นทางจิตใจสูงในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความเต็มใจและความเพียรแม้เผชิญอุปสรรค 2) ความทุ่มเทอุทิศ หมายถึง ความรู้สึกเต็มใจ ภาคภูมิใจ มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน และ 3) ความจดจ่อใส่ใจ หมายถึง ความรู้สึกมุ่งมั่นและมีความสุขในการทำงาน ยากที่จะถอดตัวออกจากงานเหมือนเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามมิตินี้มีลักษณะเด่นเฉพาะและมีความเกี่ยวข้องกัน (Schaufeli et al., 2002) จากการศึกษาของ Obedgiu et al. (2023) พบว่า ผลกระทบของความผูกพันในงานของพนักงานที่เป็นตัวแปรส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการคนเก่งกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกและทัศนคติเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกผ่านความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยมีการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรเหนือประโยชน์ส่วนตน ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรในทุกมิติ ซึ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 1) ความผูกพันด้านจิตใจ หมายถึง ความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร แสดงออกผ่านความปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กรเนื่องจากมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 2) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและภาระหน้าที่ที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยรู้สึกว่าตนเองมีหน้าที่ต้องอยู่กับองค์กรตามบรรทัดฐานทางสังคม 3) ความผูกพันด้านการคงอยู่ หมายถึง ความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลได้ผลเสียของพนักงานในการตัดสินใจคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร เมื่อพนักงานตระหนักถึงต้นทุนหรือการลงทุนที่อาจสูญเสียไป

หากลาออกจากองค์กร 4) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติเชิงบวกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนภารกิจขององค์กร 5) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรในการเสียสละอุทิศตนเอง พยายามทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย และ 6) ความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรที่ต้องการปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร (Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982) จากการศึกษาของ Amnuaypol et al. (2020) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานประกอบด้วย ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (mixed method) ประเภท Exploratory Sequential Mixed Method Design กล่าวคืองานวิจัยฉบับนี้เริ่มต้นด้วยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพก่อนโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อค้นหาและทำความเข้าใจประเด็นที่ศึกษาในเชิงลึก จากนั้นจึงนำผลที่ได้ไปพัฒนาเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยสร้างเป็นแบบสอบถาม แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อยืนยันหรือขยายผลการค้นพบจากขั้นตอนแรก การวิจัยแบบนี้จึงเป็นการดำเนินการตามลำดับขั้น โดยใช้ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นฐานในการพัฒนาการวิจัยเชิงปริมาณและเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยกำหนดวิธีดำเนินงานวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร: ประชากรสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรญี่ปุ่นหรือองค์กรที่มีระบบบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่นและชาวไทย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้ที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรทั้งชาวญี่ปุ่นและชาวไทย ประชากรสำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้ คือ พนักงานที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่ง

1.2 กลุ่มตัวอย่าง: ผู้ให้ข้อมูลสำคัญงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่ง Creswell and Creswell (2018) กล่าวถึงวิจัยเชิงกรณีศึกษา (case study research method) ว่าการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญอาจใช้เพียงคนเดียวหรือมากกว่าหากข้อมูลที่ได้นั้นเพียงพอหรือมีตัว ดังนั้น ในการคัดเลือกองค์กรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยใช้คัดเลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติขององค์กร คือ เป็นองค์กรญี่ปุ่นและองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีขนาดใหญ่และมีระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีคุณสมบัติคือ 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 สำหรับกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยเชิงปริมาณ คือ พนักงานที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่งในองค์กรกรณีศึกษาทั้งหมด 3 องค์กร ซึ่งเป็นองค์กรญี่ปุ่น และองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยที่มีขนาดใหญ่และมีระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างจะขึ้นอยู่กับจำนวนตัวอย่างที่มีอยู่ในองค์กรว่าคนเก่งมากน้อยเพียงใด แต่เพื่อให้ถูกต้องตามหลักระเบียบวิธีวิจัย ดังนั้น จำนวนตัวอย่างที่ผู้วิจัยกำหนดจึงไม่ต่ำกว่า 51 ตัวอย่างซึ่งเป็นจำนวนตัวอย่างที่ยอมรับได้ เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้ใช้ Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) ซึ่ง Hair et al. (2017) ได้ระบุว่าเป็นทางเลือกที่ดีในการใช้เทคนิคทางสถิติเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก แม้ว่ากลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้จะมียังจำนวนจำกัดเพียง 51 คน ดังนั้นการเลือกใช้เทคนิค PLS-SEM มีความเหมาะสม เนื่องจาก PLS-SEM เหมาะกับการศึกษาที่อยู่ในระยะเริ่มต้น (exploratory

research) และกรณีทีกลุ่มตัวอย่างมีขนาดจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของกลุ่มเป้าหมายอย่าง “พนักงานที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่ง” ซึ่งพบได้น้อยในองค์กรที่ศึกษา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้มี 2 เครื่องมือด้วยกันคือ 1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ และ 2. แบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structure interview form): การพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยทบทวนจากเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี หลักการ ตัวแปร และประเด็นที่ต้องการทราบข้อมูล สร้างข้อคำถามให้มีความสัมพันธ์กับประเด็นที่ต้องการทราบ และกำหนดเป็นข้อคำถามไว้ล่วงหน้าประกอบ ด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ทั้งหมด 6 ข้อและ ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับเรื่องกลยุทธ์การจัดการคนเก่ง จำนวน 6 ข้อ ข้อคำถามเกี่ยวกับความยืดหยุ่นพนักงานในงาน จำนวน 1 ข้อ และ ความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 1 ข้อ และข้อเสนอแนะอื่น ๆ อีกจำนวน 1 ข้อ รวม 9 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านพิจารณาความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ผลการตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามในแต่ละด้านเป็นรายชื่อของแบบสัมภาษณ์ทั้งหมด ข้อคำถามรายข้อทั้งหมดมีค่าความตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.00 ทุกด้าน ดังนั้น ข้อคำถามทั้งหมดจึงเป็นข้อคำถามที่มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาที่ยอมรับได้

2.2 แบบสอบถาม (questionnaire): ผู้วิจัยทำการพัฒนาเครื่องมือ ด้วยการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในงานวิจัยเชิงคุณภาพ สร้างแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วนส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร รวมทั้งสิ้น 4 ข้อ มีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (multiple choices) ส่วนที่ 2-4 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับ การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management: TLM) การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง (Talent Recruitment and Selection: RS) จำนวน 6 ข้อ การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง (Talent Training and Development: TD) จำนวน 10 ข้อ การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Motivation and Retention: MR) จำนวน 5 ข้อ และการบริหารผลตอบแทนคนเก่ง (Talent Compensation and Benefit: CB) จำนวน 5 ข้อ ความยืดหยุ่นพนักงานในงาน (Work Engagement: WE) ที่พัฒนามาจากแนวคิดแนวคิดของ Schaufeli et al. (2002) จำนวน 12 ข้อ และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment: OC) พัฒนามาจากแนวคิดของ Meyer and Allen (1997) และ Mowday et al. (1982) จำนวน 18 ข้อ ทั้งหมดเป็นคำถามปลายปิด (close-ended response question) ใช้แบบมาตราส่วนตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert scale) ซึ่งกำหนดค่าคะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ คือเห็นด้วยมากที่สุด 5 คะแนน ถึงเห็นด้วยน้อยสุด 1 คะแนน การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจเฉพาะด้านจำนวน 3 ท่าน เพื่อหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยผลการตรวจสอบค่า IOC การบริหารจัดการคนเก่งมีค่า 0.91 ความยืดหยุ่นพนักงานมีค่า 1.0 และความผูกพันต่อองค์กรมีค่า 0.96 ซึ่งมากกว่า 0.50 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด ผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นหรือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) การบริหารจัดการคนเก่งมีค่า 0.82 ความยืดหยุ่นพนักงานมีค่า 0.85 และความผูกพันต่อองค์กรมีค่า 0.85 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 จึงถือว่านำไปใช้ในการเก็บตัวอย่างได้ (Hair et al., 2017)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูล เพื่อเข้าการสัมภาษณ์เชิงลึกกับองค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด 3 องค์กร 7 ท่าน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เริ่มต้นในการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามหลัก และมีคำถามเพิ่มเติมตามประเด็นที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงหรือเพื่อขยายความเก็บรายละเอียด และการรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์และการจดบันทึก จากนั้นนำวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อตอบโจทย์การวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยขอหนังสือเพื่อขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลโดยผู้วิจัยวางแผนการเก็บแบบสอบถาม

ออนไลน์ผ่านระบบ Microsoft Form โดยมีผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และ/หรือผู้ดูแลรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการคนเก่งและดำเนินการเก็บข้อมูลผ่านระบบ Microsoft Form ซึ่งเป็นการส่งข้อมูลตรงมาให้ผู้วิจัยเพื่อรักษาความลับของข้อมูล ทั้งนี้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะส่งแบบสอบถามให้กับพนักงานที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่งในการตอบแบบสอบถามเท่านั้น ได้ตัวอย่างจากแบบสอบถามที่สมบูรณ์รวมทั้งสิ้น 51 ตัวอย่าง จากนั้นการตรวจสอบข้อมูล ได้แก่ การตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก ลงรหัส (coding) เป็นการนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง เรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามที่กำหนดไว้ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตารางบรรยายสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหารจัดการคนเก่ง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หลังจากนั้นตรวจสอบวิเคราะห์องค์ประกอบ (measurement model) ประกอบด้วย การบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงลำดับที่สอง โดยมี 1. การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง 2. การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง 3. การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง และ 4. การบริหารผลตอบแทนคนเก่งเป็นตัวแปรแฝงลำดับที่หนึ่ง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยการตรวจสอบ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1990) ค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) และทำการประเมินโมเดลเชิงโครงสร้าง (structural model assessment) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows และ Smart PLS 4.1.1.0

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง ความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กรตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 7 ท่านจาก 3 องค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย ทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ พบว่า การบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย รวมถึงเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กรดังนี้

1.1. *เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง:* การนิยามคนเก่งขององค์กรสอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่การวิจัยกำหนดไว้คือ “บุคลากรที่มีทั้งผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและศักยภาพสูงในการเติบโต โดยมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนา เช่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความกล้าตัดสินใจ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น” อย่างไรก็ตาม แต่ละองค์กรมีการให้น้ำหนักและเงื่อนไขที่แตกต่างกันตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร นิยามคนเก่งขององค์กรญี่ปุ่นในไทยมีโครงสร้างร่วมสามมิติหลัก ประการแรก ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทุกองค์กรเน้นผลลัพธ์ที่โดดเด่น โดยองค์กรแรกเน้นความคิดสร้างสรรค์และการมุ่งผลลัพธ์ องค์กรที่สองเน้นผลการปฏิบัติงานในสายบริหาร และองค์กรที่สามกำหนดเกณฑ์ผลงานระดับ A ขึ้นไป ประการที่สอง ศักยภาพในการพัฒนา แสดงผ่านการเรียนรู้ต่อเนื่อง และการประเมินศักยภาพ ประการสุดท้าย คุณลักษณะส่วนบุคคล ครอบคลุมทักษะการทำงานร่วมกัน ความผูกพันต่อองค์กร และแรงจูงใจที่ดี ความแตกต่างสำคัญอยู่ที่การให้น้ำหนักและเงื่อนไขเฉพาะ องค์กรที่สองเน้นเงื่อนไขด้านอายุงานและความผูกพัน ในขณะที่องค์กรที่สามใช้ระบบคะแนนที่เข้มงวด นอกจากนี้ พบว่า การบริหารจัดการคนเก่ง ต้องบูรณาการทั้ง 4 กระบวนการเชิงกลยุทธ์หลักที่เป็นระบบและมีความต่อเนื่อง คือ การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง และการบริหารผลตอบแทนคนเก่ง โดยต้องสร้างสมดุลระหว่างเครื่องมือมาตรฐานและวัฒนธรรมองค์กรเฉพาะ การบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยมีแนวทางที่มีลักษณะเฉพาะและสอดคล้องกันหลายประเด็นดังต่อไปนี้

1.1.1 *การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง:* ผลการศึกษาสะท้อนการผสมผสานระหว่างแนวปฏิบัติสากลกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรจากภายในควบคู่การสรรหาภายนอก องค์กรแรกเน้นการประเมินแบบองค์รวม ไม่ยึดติดคุณสมบัติ ในช่วงทดลองงาน 6 เดือนประเมินความสามารถในการปรับตัวและเรียนรู้ พร้อมเปิดโอกาสภายในผ่านระบบ Job Board และการวางแผน future leader ด้วย 9-Box Grid เพื่อค้นหาศักยภาพแฝง องค์กรที่สองไม่กำหนดกลุ่มคนเก่งตั้งแต่ต้น แต่ประเมินจากอายุงาน 3–

4 ปีขึ้นไป โดยใช้ 9-Box Grid และระบบการสอบเทียบ (calibration) ร่วมกับการหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนาเส้นทางบริหาร ส่วนองค์กรที่สามให้ความสำคัญกับบัณฑิตจบใหม่ พิจารณาผลการศึกษาและกิจกรรมเสริม ในช่วงทดลองงาน 4 เดือน และติดตามถึง 1 ปี พร้อมส่งเสริมการโยกย้ายภายในด้วยนโยบายการสรรหาบุคลากรภายในองค์กร (internal recruitment) และการวางแผนเติบโตถึงปี พ.ศ. 2573

1.1.2 การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง: จากการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งในองค์กรญี่ปุ่นทั้งสามแห่งในประเทศไทยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจน องค์กรแรกใช้โครงสร้างพัฒนาตามลำดับตำแหน่ง ตั้งแต่การเข้าแคมป์พนักงานใหม่จนถึงการศึกษาต่อต่างประเทศ พร้อมปรับเงื่อนไขทุนการศึกษาให้ดึงดูดคนรุ่นใหม่ เน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง เช่น การหมุนเวียนงาน โครงการพิเศษ และการเข้าถึงผู้บริหาร โดยมีนวัตกรรมสำคัญคือการแสดงเส้นทางพัฒนาเชื่อมโยงกับ e-Learning องค์กรที่สองยึดหลัก 70:20:10 โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากการทำงานจริง การโค้ชจากหัวหน้า และการฝึกอบรมเสริมสมรรถนะ จุดเด่นคือการหมุนเวียนงานเพื่อเปิดมุมมองใหม่ และการสร้างวัฒนธรรมการช่วยเหลือข้ามสายงาน อย่างไรก็ตาม ความท้าทายหลักคือการสร้างความเข้าใจในตัวหัวหน้าให้พร้อมส่งเสริมโอกาสแก่คนเก่ง องค์กรที่สามเน้นการพัฒนาในระดับภูมิภาค ใช้กรอบสมรรถนะเป็นฐาน พร้อมโปรแกรมเฉพาะสำหรับ Talent pool เช่น การประเมินจุดอ่อน การโค้ชโดยผู้บริหารระดับสูง และการเข้าร่วมโปรแกรมผู้นำข้ามวัฒนธรรม ซึ่งเชื่อมโยงโดยตรงกับการเลื่อนตำแหน่งระบบการพัฒนาที่ชัดเจนและต่อเนื่องของทั้งสามองค์กรส่งผลให้อัตราการลาออกของคนเก่งอยู่ในระดับต่ำ สะท้อนถึงการตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนที่แสวงหาความท้าทายและโอกาสในการเติบโต

1.1.3 การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง: จากผลการศึกษาพบว่า แนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งในองค์กรปัจจุบันได้เปลี่ยนจากการเน้นผลตอบแทนทางการเงิน เป็นการสร้างคุณค่าและความหมายของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร โดยเฉพาะในองค์กรญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย การสัมภาษณ์เชิงลึกจากสามองค์กรสะท้อนว่า การรักษาคนเก่งในยุคใหม่ต้องใช้กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและเน้นประสบการณ์ที่มีความหมาย องค์กรแรกมุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน การเปิดโอกาสให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร หัวหน้างานได้รับการพัฒนาโดยใช้การประเมิน 360 องศา เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำที่สนับสนุนคนเก่ง โดยไม่ใช้วิธี Counter offer เมื่อพนักงานลาออกแต่ให้โอกาสพิเศษ เช่น การพบผู้บริหารระดับสูง หรือมอบหมายโครงการท้าทายแทนการนิยามสถานะคนเก่งอย่างเป็นทางการ องค์กรที่สองใช้กลยุทธ์คล้ายคลึงกัน โดยเร่งเส้นทาง Fast track ประมาณ 1 ปี มอบหมายโครงการพิเศษระดับองค์กร จัดกิจกรรม Round table กับผู้บริหาร และใช้ระบบประเมินแบบเกรด 1-5 พร้อมนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น องค์กรที่สามพัฒนา Fast track อย่างเป็นระบบ โดยคนเก่งสามารถเลื่อนขั้นในโครงสร้างเดิมได้เร็วขึ้น เช่น จาก 4 ปี เหลือ 2-3 ปี ระบบประเมินประกอบด้วยผลงานและศักยภาพ เพื่อสะท้อนค่านิยมของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทั้งสามองค์กรไม่ประกาศสถานะคนเก่งอย่างชัดเจน แต่ใช้โอกาสพิเศษเป็นกลไกสื่อสาร ส่งผลให้อัตราการลาออกของกลุ่มคนเก่งต่ำกว่าร้อยละ 3 และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

1.1.4 การบริหารผลตอบแทนคนเก่ง: ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเผยให้เห็นว่าองค์กรญี่ปุ่นในไทยมีแนวทางการบริหารผลตอบแทนคนเก่งที่แตกต่างกัน แต่สะท้อนแนวโน้มร่วมกันคือการเน้นศักยภาพและผลงานมากกว่าอายุงาน องค์กรแรกเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับโอกาสความก้าวหน้า คนเก่งที่แสดงศักยภาพได้ชัดเจนสามารถเลื่อนขั้นและปรับเงินเดือนใหม่ได้ทันทีภายใน 6 เดือน โดยใช้โครงสร้างค่าตอบแทนที่เปรียบเทียบกับตลาดและวัดผลจากผลงานอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งเพิ่มความยืดหยุ่นด้านสวัสดิการผ่านระบบสะสมคะแนนให้เลือกแพ็คเกจตามความต้องการ องค์กรที่สองใช้โครงสร้างเงินเดือนเดียวกัน แต่เปิดโอกาสให้คนเก่งข้ามกระบอกเงินเดือนได้เร็วขึ้นผ่านระบบ Fast track ภายใน 3 ปี โดยอิงจากผลการปฏิบัติงานระดับสูงซึ่งวัดจากระบบเกรด 1-5 กลุ่มคนเก่งที่ทำผลงานเกินร้อยละ 120 จะได้รับโบนัสมากกว่ากลุ่มทั่วไป องค์กรที่สามเปลี่ยนจากระบบอายุงานเป็นระบบที่ยืดหยุ่นมากขึ้น โดยใช้คะแนนสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์หลัก คนเก่งสามารถเลื่อนขั้นโดยไม่ติดข้อจำกัดด้านอายุงาน และยังได้รับค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มเติม เช่น ค่าทักษะและค่าตำแหน่ง ทั้งสามองค์กรเน้นสร้างสมดุลระหว่างความเป็นธรรมกับแรงจูงใจ โดยให้คนเก่งเห็นความก้าวหน้าและได้รับผลตอบแทนที่สะท้อนคุณค่าจริง

นอกจากนี้ จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ยังค้นพบข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับ ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กรที่น่าสนใจ ดังนี้

1.1.5 ความยึดมั่นผูกพันในงาน: จากการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน โดยมีปัจจัยร่วม 4 ประการ ประการแรก การสร้างการรับรู้คุณค่าของงาน องค์กรเน้นสื่อสารอย่างชัดเจนว่าคนเก่งมีคุณค่าต่อองค์กร และองค์กรให้อะไรตอบแทนบ้าง พร้อมมอบหมายภารกิจที่ท้าทายและมีความหมาย ประการที่สอง บทบาทของผู้นำที่มีอิทธิพลสูงต่อแรงจูงใจ โดยองค์กรพัฒนาหัวหน้าให้เป็นโค้ชผ่านระบบประเมิน 360 องศา ประการที่สาม วัฒนธรรมการทำงานแบบ “Reaching Out” ที่ส่งเสริมการช่วยเหลือข้ามหน้าที่ โดยมองว่า “การช่วยกันทำงานคือการแสดงศักยภาพ” ไม่ใช่ภาระ ประการสุดท้าย การมุ่งเน้นผลลัพธ์ คนเก่งรุ่นใหม่ประเมินตนเองจากการเติบโตและสิ่งที่สามารถสร้างให้กับองค์กร ไม่ใช่แค่หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ความยึดมั่นผูกพันในงานจึงเกิดจากการบูรณาการทั้งสภาพแวดล้อม บทบาทผู้นำ โอกาสในการเติบโต และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ผลการศึกษานี้ชี้ว่า การออกแบบระบบบริหารคนเก่งที่ดีต้องตั้งอยู่บนฐานของการให้ความหมายและการยอมรับ มากกว่าการควบคุมหรือเงื่อนไขทางระบบเพียงอย่างเดียว

1.1.6 ความผูกพันต่อองค์กร: ผลจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นความผูกพันต่อองค์กรของคนเก่งว่าเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตามช่วงวัย บริบท และเจเนอเรชั่น องค์กรแรกพบว่าคนเก่งมีคะแนนความผูกพันสูงกว่ากลุ่มอื่น แต่ไม่เน้นสร้างความผูกพันระยะยาว หากเน้นให้คนเก่งสร้างคุณค่าระหว่างอยู่ในองค์กร องค์กรที่สองพบว่าคนเก่งรู้สึกภาคภูมิใจในแบรนด์และเห็นคุณค่าจากวัฒนธรรมองค์กร ส่วนองค์กรที่สามพบความต่างระหว่างรุ่น คนเก่งรุ่นเก่าผูกพันแบบครอบครัว ส่วนรุ่นใหม่เน้นการพัฒนาตนเองและความสมดุลในการให้-รับ ข้อสำคัญที่ค้นพบคือ ความยุติธรรมในการแลกเปลี่ยน และ โอกาสพัฒนาและความหมายของงาน ตัวอย่างเช่น วิศวกรที่ลาออกไปพบว่างานใหม่ไม่ท้าทายจึงขอกลับมา ทำให้เห็นว่าสิ่งที่ผูกพันคนเก่งคือโอกาสในการเติบโต ไม่ใช่เพียงสภาพแวดล้อมหรือผลตอบแทน ความผูกพันต่อองค์กรในปัจจุบันจึงต้องสร้างบนฐานของคุณค่าที่องค์กรส่งมอบ ไม่ใช่ความภักดีในระยะยาวแบบเดิม

2. ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานที่องค์กรระบุว่าเป็นคนเก่งที่ตอบแบบสอบถามเพศชาย จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 58.8 เพศหญิง 20 คน คิดเป็นร้อยละ 39.20 และไม่ระบุเพศ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 36-45 ปี มากที่สุด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 54.9 ระดับการศึกษาสูงสุด ส่วนใหญ่คือปริญญาตรี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 52.9 และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กรส่วนใหญ่คือ 11-15 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 รองลงมามีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับองค์กร 16-20 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการคนเก่ง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กรตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

ผลการวิเคราะห์ระดับพบว่า การบริหารจัดการคนเก่ง ด้านการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.92$, $SD = 0.698$) โดยมีอันดับที่ 1 คือ การทำงานในองค์กรทำให้ฉันมีความมั่นคงในอาชีพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 ($SD = 0.588$) อันดับที่ 2 คือ องค์กรของฉันส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตร ทำให้ฉันสามารถทุ่มเทให้กับงานอย่างมีความสุขอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 ($SD = 0.820$) ด้านการสรรหาคัดเลือกคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.72$, $SD = 0.753$) โดยมีอันดับที่ 1 คือ องค์กรของฉันเปิดโอกาสให้พนักงานภายในสามารถเลือกสมัครงานที่ตนอาจสนใจในองค์กรได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 ($SD = 0.796$) อันดับที่ 2 คือ องค์กรของฉันมีคณะกรรมการการสัมภาษณ์คัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 ($SD = 0.716$) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$, $SD = 0.888$) อันดับที่ 1 คือ องค์กรของฉันมีระบบ e-Learning เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 ($SD = 0.836$) อันดับที่ 2 คือ องค์กรของฉันมีการมอบหมายงานหรือโครงการสำคัญที่เหมาะสมและท้าทายความสามารถอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 ($SD = 0.677$)

และด้านการบริหารผลตอบแทนคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$, $SD = 0.823$) โดยมีอันดับที่ 1 คือ องค์กรของฉันทมีการประเมินผลงานที่มีความชัดเจนและยุติธรรมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.60 ($SD = 0.608$) อันดับที่ 2 คือ องค์กรของฉันทมีนโยบายการปรับเงินเดือนและจ่ายโบนัสที่สัมพันธ์กับผลงานและความสามารถของแต่ละบุคคลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.51 ($SD = 1.023$) ในส่วนของตัวแปรความยึดมั่นผูกพันในงาน อันดับที่ 1 คือ ด้านความกระตือรือร้นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, $SD = 0.736$) รองลงมาเป็นด้านความทุ่มเทที่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, $S.D. = 0.743$) และอันดับสุดท้ายคือด้านความจดจ่อใส่ใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, $SD = 0.840$) และตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร อันดับที่ 1 คือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, $SD = 0.724$) อันดับที่ 2 คือ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, $SD = 0.727$) อันดับที่ 3 คือ ด้านความต้องการปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไปอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.709$) อันดับที่ 4 คือ ด้านจิตใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$, $SD = 0.777$) อันดับที่ 5 คือ ด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$, $SD = 0.877$) และอันดับสุดท้ายคือด้านการคงอยู่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, $SD = 0.854$)

4. ผลการพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารจัดการคนเก่ง ความยึดมั่นผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ตามวัตถุประสงค์ที่ 3

การตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบที่กำหนดให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรบ่งชี้ควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.40 การทดสอบความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (CR) ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) ต้องมีค่าสูงกว่า 0.50 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2017) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ผลการตรวจสอบข้อมูลของตัวแปร

ตัวแปร	จำนวนข้อคำถาม	Factor Loading	CR	Cronbach's Alpha	AVE
การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง (RS)	6	0.464-0.838	0.871	0.846	0.577
การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง (TD)	10	0.693-0.790	0.884	0.880	0.512
การจูงใจและธำรงรักษาคคนเก่ง (MR)	5	0.685-0.787	0.756	0.746	0.500
การบริหารผลตอบแทนคนเก่ง (CB)	5	0.766-0.866	0.931	0.921	0.619
ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE)	9	0.556-0.888	0.931	0.921	0.619
ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	18	0.520-0.835	0.949	0.945	0.523

หมายเหตุ: R = Composite Reliability, AVE = Average Variance Extracted

จากตารางที่ 1 ผลจากการตรวจสอบข้อมูลของตัวแปร พบว่า การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง การจูงใจและธำรงรักษาคคนเก่ง การบริหารผลตอบแทนคนเก่ง ความผูกพันต่อองค์กร ผ่านเกณฑ์ตามข้อกำหนด ในขณะที่ตัวแปรความผูกพันในงานตัดข้อคำถามออก 3 ข้อที่ไม่ผ่านเกณฑ์ หลังจากตัดข้อคำถามส่งผลให้คงเหลือข้อคำถาม 9 ข้อ จึงสรุปได้ว่าตัวแปรทุกตัวผ่านเกณฑ์ที่กำหนด การทดสอบความตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: การทดสอบความตรงเชิงจำแนก

ตัวแปร	ความสัมพันธ์ตัวแปร (Factor Correlations)					
	CB	MR	OC	RS	TD	WE
การบริหารผลตอบแทนคนเก่ง (CB)	0.799	-	-	-	-	-
การจูงใจและธำรงรักษาคคนเก่ง (MR)	0.508	0.702	-	-	-	-
ความผูกพันต่อองค์กร (OC)	0.537	0.689	0.723	-	-	-
การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง (RS)	0.614	0.614	0.514	0.760	-	-

ตารางที่ 2: การทดสอบความตรงเชิงจำแนก (ต่อ)

ตัวแปร	ความสัมพันธ์ตัวแปร (Factor Correlations)					
	CB	MR	OC	RS	TD	WE
การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง (TD)	0.684	0.680	0.652	0.687	0.715	-
ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน (WE)	0.394	0.752	0.721	0.543	0.612	0.787

หมายเหตุ: CB = การบริหารผลตอบแทนคนเก่ง MR = การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง OC = ความผูกพันต่อองค์กร RS = การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง TD = การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง และ WE = ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน

จากตารางที่ 2 ผลการทดสอบความตรงเชิงจำแนก ใช้เกณฑ์ Fornell-Larcker ที่พิจารณาจากค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวเปรียบเทียบกับค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงอื่นในโมเดล ควบคู่ไปกับการทดสอบค่าน้ำหนักไขว้ (cross loading) ที่พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรซึ่งตามเกณฑ์ของเกณฑ์ที่กำหนดให้ค่าน้ำหนักควรมีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 และมีค่ามากกว่าค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร (Lee et al., 2011) ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรทุกตัวผ่านเกณฑ์ที่กำหนด

การทดสอบโมเดลเชิงโครงสร้าง ใช้การวิเคราะห์สมการโมเดลเชิงโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยสุดบางส่วน PLS-SEM แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการบริหารจัดการคนเก่ง ความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันในงานทำหน้าที่ตัวแปรส่งผ่านคือ ผลกระทบทางอ้อมระหว่างการจัดการคนเก่งกับความผูกพันต่อองค์กร ในการวิเคราะห์ SEM ผู้วิจัยใช้วิธี PLS-SEM ในโปรแกรม Smart PLS เวอร์ชัน 4.1.1.0 ในการวัดความสอดคล้องของโมเดลที่ใช้ในเทคนิคสมการโครงสร้างแบบ PLS-SEM เพื่อประเมินว่าโมเดลเชิงทฤษฎีที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ใช้ค่า SRMR (Standardized Root Mean Squared Residual) คือค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐานเพื่อวัดปริมาณความคลาดเคลื่อนของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ โดยค่า SRMR ที่ดีควรต่ำกว่า 0.08 ค่า D_ULS (Unweighted Least Squares Discrepancy) คือค่าความคลาดเคลื่อนกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก และ D_G (Geodesic Discrepancy) คือค่าความคลาดเคลื่อนจากรูปวงรีใช้สำหรับวัดความคลาดเคลื่อนของเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม โดย PLS-SEM แบ่งผลการวิเคราะห์ ออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การใช้ขั้นตอนวิธีแบบปกติ ที่ใช้การทำงานวนซ้ำ 1,000 รอบ ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างซ้ำ (resampling) โดยใช้วิธีบูตสแตรป (bootstrapping) โดยกำหนดจำนวนตัวอย่างที่สุ่มซ้ำจำนวน 3,000 ตัวอย่าง แสดงผลสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลที่ใช้วิธีการคำนวณแบบ PLS-SEM ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3: ผลสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล

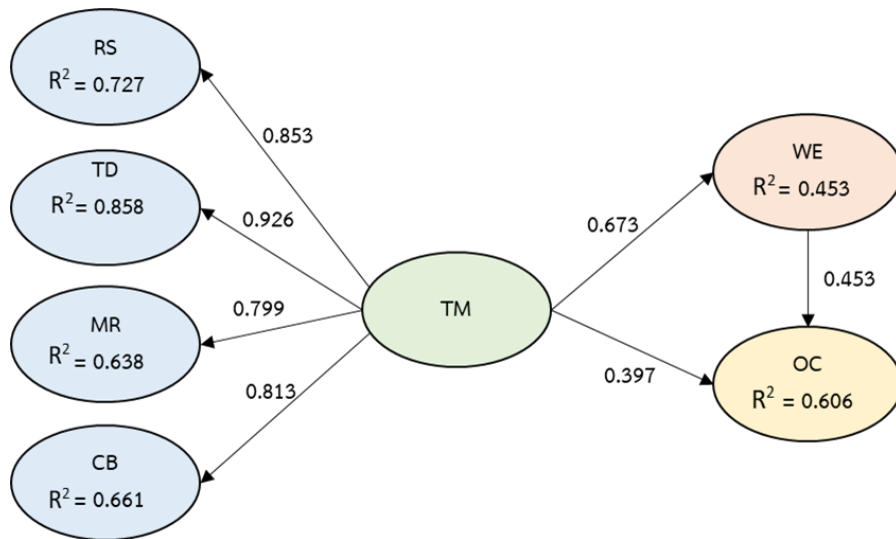
ค่าดัชนี	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าสถิติที่ได้	ผลการพิจารณา
SRMR	< 0.08	0.063	ผ่านเกณฑ์
D_ULS	$p > 0.05$	8.407	ผ่านเกณฑ์
D_G	$p > 0.05$	1.877	ผ่านเกณฑ์

หมายเหตุ: SRMR = ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน D_ULS = ค่าความคลาดเคลื่อนกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก D_G = ค่าความคลาดเคลื่อนจากรูปวงรีใช้สำหรับวัดความคลาดเคลื่อนของเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างรูปแบบ Reflective-Reflective model แสดงให้เห็นถึงสัมประสิทธิ์เส้นทางอย่างมีนัยสำคัญของโมเดล จากผลการวิเคราะห์พบว่าความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องในระดับค่อนข้างดี เนื่องจากมีค่าสถิติที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 3 ค่า ได้แก่ SRMR D_ULS และ D_G

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลพบว่า ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ 0.453 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ตัวแปรนี้ได้รับอิทธิพลจากความกระตือรือร้น ความทุ่มเทอุทิศ และความจดจ่อใส่ใจ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 45.30 ขณะเดียวกัน ความผูกพันต่อองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ 0.606 และ R^2 Adjusted เท่ากับ 0.689 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตัวแปรนี้ได้รับอิทธิพลจากความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความผูกพันด้านความเต็มใจ และความผูกพัน

ด้านความต้องการเป็นสมาชิกที่ดี สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 60.60 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์การทำนายทั้งสองค่าสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด แสดงให้เห็นถึงอำนาจการทำนายที่เหมาะสมและความสามารถของตัวแปรต้นในการอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิเคราะห์ยืนยันความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและความเหมาะสมในการใช้เป็นเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ ดังรูปที่ 1



หมายเหตุ: ค่าที่ปรากฏที่เส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง คือ ค่า path coefficients

รูปที่ 1: ตัวแบบอิทธิพลส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (full mediation effect)

การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปร การบริหารจัดการคนเก่ง (TM) ความผูกพันต่อองค์กร (OC) และ ความยึดมั่นผูกพันในงาน (WE) แสดงผลได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4: อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม

ตัวแปร			อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
WE	<--	TM	.673	-	.673
OC	<--	WE	.453	-	.453
OC	<--	TM	.397	.305	.702

หมายเหตุ: TM = การบริหารจัดการคนเก่ง OC = ความผูกพันต่อองค์กร และ WE = ความผูกพันในงาน

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของความผูกพันต่อองค์กรพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ .673 และพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .453 นอกจากนั้น ผลจากการทดสอบอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมเท่ากับ .397, .305 และ .702 ตามลำดับ ผลจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง a มีค่าเท่ากับ .673 และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง b เท่ากับ .453 โดยมีค่าอิทธิพลรวมของเส้นทาง c มีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .702 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 แสดงให้เห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรญี่ปุ่นที่อยู่ในประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิค PLS-SEM เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในโมเดล โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และใช้เกณฑ์การตัดสินใจจากค่า T-statistic ที่มากกว่า 2.576 และค่า p-value ที่น้อยกว่า 0.01 ผลการวิเคราะห์พบว่า สมมติฐานทั้ง 4 ข้อได้รับการยอมรับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังรูปที่ 1 และสรุปผลการทดสอบสมมติฐานในตารางที่ 5

ตารางที่ 5: สรุปการทดสอบสมมติฐาน

ข้อสมมติฐาน	Path Coefficient	T-statistic	p-value	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความยืดหยุ่นผูกพันในงาน	0.673	7.380	0.000**	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร	0.397	2.778	0.005**	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 ความยืดหยุ่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	0.453	4.279	0.000**	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านอิทธิพลทางอ้อมความยืดหยุ่นผูกพันในงาน	0.305	3.524	0.000**	ยอมรับสมมติฐาน

หมายเหตุ: ** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($p < 0.01$) ($T\text{-statistics} \geq 2.576$)

สรุปผลการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6: สรุปผลการศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย

ตัวแปร	สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
การบริหารจัดการคนเก่ง	การบริหารจัดการคนเก่ง ต้องบูรณาการทั้ง 4 กระบวนการเชิงกลยุทธ์หลักที่เป็นระบบและมีความต่อเนื่อง คือ 1.การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง 2.การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง 3.การจูงใจและธำรงรักษาคคนเก่ง และ 4.การบริหารผลตอบแทนคนเก่ง โดยต้องสร้างสมดุลระหว่างเครื่องมือมาตรฐานและวัฒนธรรม	ผลการทดสอบยืนยันว่า การบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วย 4 ด้านประกอบด้วย 1.การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง 2.การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง 3. การจูงใจและธำรงรักษาคคนเก่ง และ 4. การบริหารผลตอบแทนคนเก่ง เป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย
ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน	การบริหารจัดการคนเก่งจะช่วยส่งเสริมความยืดหยุ่นผูกพันในงาน โดยมีปัจจัย คือ 1.การสร้างการรับรู้คุณค่าของงาน 2.บทบาทของผู้นำที่มีอิทธิพลสูงต่อการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานคนเก่งในองค์กร 3.การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมการช่วยเหลือข้ามหน้าที่ และ 4.การมุ่งเน้นผลลัพธ์โดยการให้คนเก่งรุ่นใหม่ประเมินตนเองจากความสามารถที่สร้างให้กับองค์กร	การบริหารจัดการคนเก่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ทั้งนี้พนักงานคนเก่งมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย ความทุ่มเทอุทิศต่องานที่ได้รับ และความจดจ่อใส่ใจเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ความยืดหยุ่นผูกพันในงานยังช่วยผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น
ความผูกพันต่อองค์กร	ความผูกพันต่อองค์กรของคนเก่งเป็นปรากฏการณ์ที่สะท้อนความซับซ้อนและหลากหลาย เช่น คนเก่งจะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานกลุ่มทั่วไปแต่ไม่เน้นสร้างความผูกพันระยะยาว คนเก่งรู้สึกภาคภูมิใจในชื่อเสียงหรือแบรนด์และเห็นคุณค่าจากวัฒนธรรมองค์กร และคนเก่งรุ่นใหม่จะมีความผูกพันแบบครอบครัว ส่วนรุ่นใหม่จะเน้นการพัฒนาตนเองและความสมดุลในการให้-จึงต้องสร้างพื้นฐานของคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้	ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรรักษาคคนเก่งให้อยู่ในองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้น องค์กรต้องมีการวางแผน ปรับปรุง และพัฒนา ความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะคนเก่งให้ความสำคัญกับด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และคนเก่งมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมในองค์กร

อภิปรายและสรุปผล

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรญี่ปุ่นที่มำลงทุนในประเทศไทย สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเรื่องแนวทางการบริหารคนเก่งขององค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทย และผลการวิจัยตามสมมติฐานได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งส่งผลโดยตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($p = 0.000$, T-statistic = 7.380, path coefficients = 0.673) โดยเฉพาะในด้านการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยมุ่งเน้นสร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าให้กับคนเก่ง พร้อมกับสร้างเงื่อนไขที่ส่งเสริมการเติบโตจากภายใน ผลการสัมภาษณ์ยังเผยว่าองค์กรเน้นการพัฒนาแบบ On-the-job โดยหมุนเวียนงานและมอบหมายภารกิจที่ท้าทาย ซึ่งช่วยกระตุ้นความกระตือรือร้น ความทุ่มเท และสมาธิในการทำงานอย่างมีพลัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Schaufeli et al. (2002) ที่ชี้ว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นหัวใจของความยึดมั่นผูกพันในงาน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Ishiyama and Tanaka (2025) ที่พบกลไกการบริหารคนเก่งที่ดีในญี่ปุ่นช่วยส่งเสริมความทุ่มเทของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวโดยสรุป การบริหารคนเก่งที่มีประสิทธิภาพช่วยลดหลอมทัศนคติเชิงบวกต่อหน้าที่งาน และสร้างพลังขับเคลื่อนการทำงานที่ยั่งยืน

2. การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($p = 0.005$, T-statistic = 2.778, path coefficients = 0.397) โดยเฉพาะแนวทางที่มุ่งเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และการสร้างบทบาทที่มีความหมายในองค์กร ผลการสัมภาษณ์พบว่าองค์กรญี่ปุ่นในประเทศไทยให้ความสำคัญกับความรู้สึกเป็นเจ้าของ และพยายามสร้างการมีส่วนร่วมกับพนักงานคนเก่งอย่างต่อเนื่อง องค์กรใช้แนวทางสร้างความเข้าใจเป้าหมายองค์กร ร่วมกับการให้พื้นที่ในการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลให้พนักงานพร้อมทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Mowday et al. (1982) ที่เน้นว่าความผูกพันต่อองค์กรสะท้อนความเชื่อมั่นในค่านิยมองค์กร ความเต็มใจในการอุทิศตน และความต้องการอยู่กับองค์กรต่อไป งานวิจัยนี้ยังสนับสนุนผลงานของ Gautam (2023) ที่ชี้ว่าการบริหารจัดการคนเก่งที่ดีช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและเพิ่มความผูกพันเชิงบวกต่อองค์กรอย่างชัดเจน

3. ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($p = 0.000$, T-statistic = 4.279, path coefficients = 0.453) โดยเฉพาะในกลุ่มคนเก่งที่มีระดับความกระตือรือร้นและทุ่มเทสูง ผลการสัมภาษณ์สะท้อนว่า พนักงานที่ได้รับมอบหมายงานท้าทายและสามารถพัฒนาตนเองผ่านงานที่ทำ มีแนวโน้มผูกพันกับองค์กรในเชิงอารมณ์และคุณค่า ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Intarukha and Nasomboon (2021) ที่พบว่าความกระตือรือร้นและจดจ่อกับงานของพนักงานส่งผลต่อการผูกพันกับองค์กรอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับโมเดลเชิงโครงสร้างของงานวิจัยก่อนหน้านี้ (path coefficients = 0.756) ที่ชี้ว่าความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นกลไกสำคัญที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร สรุปได้ว่า เมื่อพนักงานโดยเฉพาะคนเก่ง มีแรงบันดาลใจและความทุ่มเทในการทำงาน จะสร้างความผูกพันระยะยาวต่อองค์กรอย่างเป็นธรรมชาติ

4. การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านความยึดมั่นผูกพันในงาน

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านความยึดมั่นผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($p = 0.000$, T-statistic = 3.524, path coefficients = 0.305) หมายความว่าองค์กรที่บริหารคนเก่งได้ดี ไม่เพียงแต่สร้างผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ยังส่งผลโดยอ้อมผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความยึดมั่นผูกพันในงานอีกด้วย ผลการสัมภาษณ์พบว่าองค์กรมีแนวทางสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน ด้วยการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เช่น การจัด Round Table กับ CEO การใช้ระบบ Fast Track และการให้ Feedback รายบุคคล ซึ่งส่งเสริมให้คนเก่งรู้สึกมีคุณค่าและเติบโตไปพร้อมองค์กร งานวิจัยนี้สอดคล้องกับ Gautam (2023) ที่ระบุว่าความยึดมั่นผูกพันในงานสามารถเป็นตัวแปรกลางเชื่อมโยงระหว่างการบริหารคนเก่งและประสิทธิภาพการทำงาน ผลการวิเคราะห์สะท้อนว่า การสร้างความผูกพันต่อองค์กรในคนเก่งยุคใหม่ จำเป็นต้องออกแบบระบบที่ผสมผสานการเติบโตส่วนบุคคลเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรอย่างสมดุล นอกจากนี้ Obedgiu

et al. (2023) ยังพบว่าความผูกพันในงานของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการคนเก่งกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจและธำรงรักษา และการบริหารค่าตอบแทนจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพสามารถเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน และการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมาะสมสามารถช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้ข้อบ่งชี้ว่าพนักงานที่มีความทุ่มเทและผูกพันกับงานมีแนวโน้มที่จะพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรตามไปด้วย ผลการศึกษานี้ยืนยันบทบาทของความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงการบริหารคนเก่งกับความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น เพื่อลดปัญหาการลาออกหรือการโดนแย่งชิงคนเก่งในองค์กรขององค์กรญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย องค์กรต้องมีการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการส่งเสริมความเข้าใจในกลไกการจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์แบบ RBV เป็นกระบวนการตั้งแต่การสรรหา การฝึกอบรม การพัฒนา การจูงใจ การรักษาจึงเป็นกลยุทธ์การบริหารตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงการสร้างผลการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในบริบทขององค์กรญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยต่อไป

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากผลการวิจัยที่พบว่าการบริหารจัดการคนเก่งส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร แสดงให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เฉพาะสำหรับกลุ่มคนเก่ง โดยเฉพาะในบริบทองค์กรข้ามชาติ ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยทางวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างแนวทางการบริหารแบบตะวันตกและตะวันออก

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

องค์กรควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการคนเก่งเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อรักษากลุ่มคนเก่งขององค์กร 4 มิติ ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวคิด 70:20:10 โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง 2) การสรรหาและคัดเลือกที่เน้นทัศนคติและความยึดหยุ่นมากกว่าคุณวุฒิ 3) การบริหารค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่นตามความต้องการเฉพาะบุคคล และ 4) การจูงใจและธำรงรักษาผ่านการให้โอกาสแสดงศักยภาพและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา สำหรับการสร้างความยึดมั่นผูกพันในงาน องค์กรควรมุ่งเน้นการมอบหมายงานที่ท้าทายและสอดคล้องกับทักษะ การสื่อสารวิสัยทัศน์องค์กรอย่างชัดเจน และการสร้างระบบประเมินผลที่โปร่งใสและเป็นธรรม

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

- 1) ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งระหว่างองค์กรญี่ปุ่นและจีนในประเทศไทย
- 2) ขยายกลุ่มตัวอย่างและขยายขอบเขตอุตสาหกรรมที่หลากหลายมากขึ้น
- 3) ศึกษาผลกระทบของการรับรู้สถานะคนเก่งต่อความผูกพันขององค์กรระบุข้อจำกัดของการศึกษานี้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำปรึกษาตลอดจนติดตามการทำวิจัย คณะกรรมการสอบ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบทความครั้งนี้ อีกทั้งครอบครัว มิตรสหาย คณาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น ผู้บริหาร ผู้ประสานงานและบุคลากรในองค์กรกรณีศึกษาที่ให้ข้อมูลสำคัญ ทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

REFERENCES

- Amnuaypol P., Chuchuen R., & Charoenarpornwattana, P. (2020). Employee engagement of an outsourcing company in Bangkok Noi district, Bangkok (in Thai). *Pathumthani University Academic Journal*, 12(2), 277–288.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Berger, A. L., & Berger, R. D. (2004). *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. McGraw-Hill.
- Boonbumroongsuk, B., & Panvisavas, V. (2019). Talent management in the Thai hotel industry. *Journal of Thai Hospitality and Tourism*, 14(1), 78–93.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). Harper & Row, Publishers.
- Di Prima, C., Hussain, W. M. H. W., & Ferraris, A. (2024). No more war (for talent): the impact of HR analytics on talent management activities. *Management Decision*, 62(10), 3109–3131.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours. *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 1–20.
- Gallup. (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, K. K. (2023). Talent management practices and employee performance: Mediation role of employee engagement. *Nepalese Journal of Management Science and Research*, 6(1), 71–89.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Intarukha, P., & Nasomboon, B. (2021). The causal relationship affecting on job performance of employees: A case study of automotive parts manufacturing (in Thai). *Journal of Business Administration and Languages (JBAL)*, 9(1), 99–117.
- Ishiyama, N., & Tanaka, H. S. (2025). Self-perceived talent status and employee outcomes: Role of the organisational justice in Japanese learning organisations. *The Learning Organization: An International Journal*, 32(4), 581–600.
- Kulapeng, K. (2009). *Strategies for preventing the loss of talented employees in organizations* (in Thai). HR Center.
- Lee, L., Petter, S., Fayard, D., & Robinson, S. (2011). On the use of partial least squares path modeling in accounting research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 305–328. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2011.05.002>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-organization linkages: An introduction. In P. Warr (Ed.), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. (pp. 219–229). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-509370-5.50005-8>
- Nakamura, K. (2023, October 9). Why Thai people resign from Japanese companies? (in Japanese). Arayz. (142) https://th-biz.com/features_202310/
- Obedgiu V., Keny, E., Sang, J., & Lagat, C. (2023). The effect of employee engagement on talent management and employee performance: A mediation model. *Journal of Economics and Management*, 19, 87–119.
- Pattanasumpan, A. (2020). Talent management of Thai employees in Japanese company at Amata Nakorn industrial estate Chonburi (in Thai). *Journal of Rangsit Graduate Studies in Business and Social Sciences*, 6(1), 81–95.
- Prachachart. (2024, January 24). In 2023, foreign companies invested 1.27 trillion baht in Thailand, with Japan ranking first (in Thai). *Prachachart*. <https://www.prachachat.net/%20economy/news-1486179>
- Puvitayaphan, A. (2007). *Strategic talent management and development* (in Thai). HR Center.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>