

Received: Sep. 29, 2025 • Revised: Oct. 30, 2025 • Accepted: Oct. 31, 2025

การบริหารคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา

Talent Management and Its Influence on Organizational Performance: Evidence from Industrial Zones in Nakhon Ratchasima Province

นพดล เพิ่มสมบุรณ์ (Noppadon Permsomboon)^{1*}

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะองค์การของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา 2) เพื่อศึกษาระดับการบริหารคนเก่งและผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา และ 3) เพื่อศึกษาการบริหารคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา การวิจัยเชิงบรรยาย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้างาน ในเขตอุตสาหกรรมสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา และเขตประกอบการอุตสาหกรรมนวนครนครราชสีมา จำนวน 93 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะขององค์การบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ส่วนใหญ่ดำเนินการทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ มีระยะเวลาในการประกอบกิจการ มากกว่า 5 - 10 ปี มีเงินทุนจดทะเบียน มากกว่า 100 - 500 ล้านบาท มีพนักงานของบริษัทมีจำนวนมากกว่า 100 - 500 คน มีพนักงานจ้างเหมา จำนวนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 คน 2) การบริหารคนเก่ง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการปฏิบัติงานของบริษัทโดยรวม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ 3) การบริหารคนเก่งด้านการรักษาคนเก่งมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: การบริหารคนเก่ง, ผลการดำเนินงาน

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

Faculty of Management Science, Nakhonratchasima Rajabhat University

* Corresponding author, e-mail: noppadon.p@nrru.ac.th

Abstract

This research aimed to 1) examine the organizational characteristics of companies in the industrial areas of Nakhon Ratchasima Province, 2) assess talent management levels and organizational performance, and 3) investigate the influence of talent management on organizational performance. A descriptive research design was employed. The sample included 93 senior executives, human resource managers, and supervisors responsible for policy formulation and human resource management from companies located in Suranaree Industrial Estate and Nava Nakorn Industrial Estate in Nakhon Ratchasima Province. The quota sampling method was utilized, and data were collected through questionnaires. Multiple correlation and regression analyses were conducted. The findings revealed that most companies operated both domestically and internationally, had been in business for 5–10 years, possessed registered capital ranging from 100 to 500 million baht, employed 100–500 staff members, and had fewer than 100 contracted employees. The overall talent management level was high, whereas organizational performance was moderate. Notably, talent retention management exhibited a statistically significant positive effect on organizational performance at $p < .01$.

Keywords: talent management, organizational performance

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบัน เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้เศรษฐกิจจังหวัดนครราชสีมาในปี 2563 คาดว่าจะหดตัวอยู่ที่ร้อยละ -7.0 การลงทุนภาคอุตสาหกรรมของจังหวัดนครราชสีมา ถือได้ว่าช่วยสร้างรายได้และการสร้างเศรษฐกิจที่สำคัญของจังหวัดนครราชสีมา โดยมีจำนวนโรงงาน 1,821 โรงงาน มีเงินลงทุน 298,451.78 ล้านบาท และมีแรงงาน 146,553 คน (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา, 2563) สภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและโรคระบาดในปี 2563 ส่งผลกระทบโดยตรงจนถึงปี 2567 ที่มีอัตราการว่างงานโดยรวม 4,216 คน แบ่งเป็นเพศชาย 3,631 คน และเพศหญิง 258 คน และมีสถานประกอบการที่เลิกกิจการ จำนวน 150 แห่ง มีลูกจ้างถูกเลิกจ้าง จำนวน 1,369 คน โดยส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการที่มีขนาด 10 คนขึ้นไป จำนวน 14 แห่ง มีลูกจ้างถูกเลิกจ้าง จำนวน 1,048 คน (สำนักงานแรงงานจังหวัดนครราชสีมา, 2567) สถานการณ์ที่เกิดขึ้นถือว่าองค์การตกอยู่ในภาวะถดถอย (Recession) ที่ต้องกลับมาทบทวนการดำเนินงานของกิจการ การตัดทอนสิ่งที่ไม่จำเป็นออก หรือมีการฟื้นฟูการดำเนินงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ จึงทำให้องค์การต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยหนึ่งที่องค์การต้องให้ความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยด้านบุคลากรที่มีความสามารถสูง หรือดาวเด่น หรือคนเก่ง (Talent) ที่เป็นกำลังสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อรองรับกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในอนาคต

คนเก่ง หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่มีทักษะและความสามารถในการทำงานสูง จนสร้างผลลัพธ์ได้อย่างโดดเด่นเหนือกว่าบุคคลอื่นในองค์การ รวมถึงผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม ศักยภาพทางสติปัญญา ตลอดจนบุคลิกภาพและค่านิยมที่สอดคล้องกับองค์การ บุคคลเหล่านี้มีความมุ่งมั่นต่อความก้าวหน้า ไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนหรือไม่ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน จึงถือเป็นกลุ่มบุคลากรสำคัญที่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การ (Michaels

et al., 2001; Robertson & Abby, 2003; Berger & Berger, 2004) การบริหารคนเก่ง ไม่ใช่เพียงการจ้างงาน แต่เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมตั้งแต่ต้นจนจบ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า กระบวนการบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผน การจัดหา (Acquiring) การพัฒนา (Developing) การบริหารจัดการ (Managing) และการรักษา (Retaining) (Phillips & Edwards, 2009) หากขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง องค์การอาจสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถให้กับคู่แข่ง โดยเฉพาะเมื่อพนักงานต้องการความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและองค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ทันทั่วทั้งที่ งานวิจัยของ สันติชัย อินทรอ่อน (2559) ชี้ให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารคนเก่ง เช่น การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ค่านิยมที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และชื่อเสียงของบริษัทที่ดึงดูดใจ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารคนเก่งกับผลการดำเนินงานขององค์การได้รับการยืนยันจากหลายงานวิจัย โดย Huselid et al. (1995) กล่าวว่า บริษัทที่มีผลประกอบการดีมีแนวโน้มที่จะลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ได้มากขึ้น การบริหารคนเก่งเป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่ต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการรักษาบุคลากร เพื่อให้้องค์การสามารถใช้ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเต็มที่และบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

จากบริบทที่กล่าวมาว่า บริษัทในเขตอุตสาหกรรมต้องให้ความสำคัญกับ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารคนเก่ง” เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากภาวะเศรษฐกิจกลับมาฟื้นตัวในปี 2564 ผู้บริหารระดับสูงต้องสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาบุคลากรในช่วงหลังการชะลอตัวของเศรษฐกิจ โดยโครงสร้างแรงงานในภาคอุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ้องค์การจึงต้องเน้นการบริหาร “ทุนมนุษย์” ให้มีคุณภาพสูงและตอบโจทย์ธุรกิจ โดยเฉพาะ “การบริหารคนเก่ง (Talent Management)” ที่เน้นการคัดเลือก พัฒนา และรักษาพนักงานศักยภาพสูงไว้ในระบบ เพื่อรับมือกับความท้าทายด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านดิจิทัล และการแข่งขันที่รุนแรง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ควรมีการเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์การกับเป้าหมายของบุคลากรอย่างชัดเจน ผ่านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ที่เป็นการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนในอนาคต และออกแบบโครงสร้างงานให้รองรับทั้งทักษะเดิมและทักษะใหม่ (Reskilling-Upskilling) เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการใช้คน การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection) ใช้แนวทาง Competency-Based Recruitment เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์การและศักยภาพในการเติบโต การพัฒนาและฝึกอบรม (Training & Development) จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Action and Development Plan: IADP) เพื่อยกระดับทักษะในงาน พร้อมสร้างระบบการเรียนรู้ภายใน (Learning Organization) และการรักษาคนเก่ง (Retention) สร้างระบบแรงจูงใจทั้งในเชิงค่าตอบแทน ผลตอบแทนทางใจ (Psychological Benefits) และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้คนเก่งรู้สึกมีคุณค่าต่อองค์การ ซึ่งการแข่งขันในยุคหลังปี 2564 ไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ “การลงทุนในคน” โดยเฉพาะการสร้างระบบบริหารคนเก่งที่สมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางธุรกิจและความยั่งยืนในมิติของทรัพยากรมนุษย์ ้องค์การที่สามารถสร้างความผูกพันและพัฒนาศักยภาพคนเก่งได้อย่างต่อเนื่อง คือ้องค์การที่พร้อมแข่งขันในทุกภาวะเศรษฐกิจ

กล่าวโดยสรุป งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาการบริหารคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา เพื่อศึกษาคูณลักษณะองค์การ ระดับการบริหารคนเก่งและผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา และศึกษาการบริหารคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา เนื่องจากเป็นภาคการผลิตที่สร้างรายได้ มีการลงทุน และการจ้างงานเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้รวมถึงการผลักดันให้้องค์การต่าง ๆ หันมาให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการบริหารคนเก่งให้มากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาคูณลักษณะองค์การของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารคนเก่งและผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา
3. เพื่อศึกษาการบริหารคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง

คนเก่ง หรือ Talent จะหมายถึง บุคคลที่มีทักษะ (Skills) และความสามารถในการทำงานสูง จนสร้างผลลัพธ์ของงานได้อย่างโดดเด่น (Superior Performance) “เหนือกว่า” บุคคลอื่น ๆ ในองค์กร หรือบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม มีศักยภาพและความสามารถทางสติปัญญา ตลอดจนมีบุคลิกภาพและค่านิยมที่เหมาะสมกับองค์กร บุคคลเหล่านี้สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นกว่าผู้อื่น มีความมุ่งมั่นต่อความก้าวหน้าไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนหรือไม่ อีกทั้งยังเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน จึงถือเป็นกลุ่มบุคลากรสำคัญที่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร (Michaels et al., 2001; Rebertson & Abby, 2003; Berger & Berger, 2004)

การบริหารคนเก่ง (Talent Management) เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในการดึงดูด สรรหา คัดเลือก พัฒนา รักษา และจัดการเส้นทางอาชีพของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรเข้าใจความคาดหวังขององค์กร ได้รับโอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถหลักที่สอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจ ตลอดจนสร้างระบบและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการคงอยู่ของคนเก่ง เพื่อสนับสนุนความสำเร็จในปัจจุบันและความต้องการในอนาคตขององค์กร (Lawler III, 2008; Silzer & Dowell, 2010) ซึ่งแนวคิดการบริหารคนเก่ง มีรากฐานจากการมองบุคลากรเป็น “ทุนทางกลยุทธ์ (Strategic Human Capital)” ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยสามารถอธิบายได้ผ่านกรอบแนวคิดหลักสองประการ ได้แก่ The Talent Management Framework และ Resource-Based View (RBV) Theory ซึ่งสะท้อนมิติการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดย The Talent Management Framework หรือ ระบบการบริหารคนเก่ง เป็นกระบวนการที่สำคัญตามแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและรักษานักงานที่มีศักยภาพสูง ด้วยการทำให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดความรัก ความผูกพัน และต้องการทำงานกับองค์กรนานที่สุด ดังนั้น กิจกรรมและวิธีการปฏิบัติในแต่ละเรื่องที่กำหนดในระบบการบริหารคนเก่งของแต่ละองค์กร จึงไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แต่มักจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจของแต่ละองค์กร (สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554) ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการศึกษาและวิจัยของบุคคลและบริษัทที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิด The Talent Management Framework รวม 5 แห่ง คือ ASTD, Tower Watson, Mercer, SuccessFactors & Phillips and Edwards ดังนี้ (Phillips & Edwards, 2009; สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554) สามารถสรุประบบการบริหารคนเก่งตามกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารคนเก่ง ที่ประกอบไปด้วยการจัดทำระบบหรือข้อมูลผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีการเตรียมแผนและเตรียมอัตรากำลังคนเก่งให้เพียงพอในตำแหน่งที่สำคัญ (2) การสรรหาคคนเก่ง เป็นขั้นตอนการจัดหาคนเก่งให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่สำคัญ โดยพิจารณาคุณสมบัติบุคคลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ

ซึ่งในเบื้องต้นองค์การควรพิจารณาบุคลากรจากภายในเป็นสำคัญ เนื่องจากองค์การมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเอาไว้แล้ว นอกจากบุคคลนั้นมีการลาออก หรือมีการโยกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่อื่นแล้วจึงพิจารณาบุคคลภายนอกองค์การแทน (3) การพัฒนาคนเก่ง เป็นขั้นตอนการพัฒนาหรือกิจกรรมสร้างการเรียนรู้ให้แก่คนเก่งทุกระดับ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานที่มีศักยภาพสูง เพื่อปรับปรุงความสามารถ สร้างทักษะเรียนรู้ เทคนิคใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (4) การบริหารผลงานคนเก่ง เป็นการทำให้คนเก่งมีความพึงพอใจและใช้ประโยชน์จากคนเก่งที่มี โดยองค์การมีตั้งเป้าหมายและมอบหมายงานให้รับผิดชอบแต่ละบุคคลหรือทีมงาน มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ รวมทั้งความคาดหวังในผลสำเร็จของงาน และมีการสะท้อนผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และ (5) การรักษาคคนเก่ง เป็นการปฏิบัติต่อคนเก่งด้วยความเคารพและให้เกียรติ รวมถึงการแสดงความชื่นชมต่อผู้ที่มีผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ เพื่อให้คนเก่งมีความจงรักภักดี ผูกพัน และยึดมั่นต่อองค์การ พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่นำมาปฏิบัติงานให้ องค์การเจริญก้าวหน้า เช่น การให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) การกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) การให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง เป็นต้น นอกจากนี้ ยังช่วยลดปัญหาการลาออกของ เก่งอีกวิธีการหนึ่ง โดยกรอบแนวคิด The Talent Management Framework ทำหน้าที่เป็นกรอบหลักในการวางระบบบริหารจัดการนี้ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่เน้นการจัดการอย่างครอบคลุมตั้งแต่การดึงดูดคนเก่ง (Attraction) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Development) การรักษาคคนเก่งไว้ในองค์การ (Retention) และการบริหารเส้นทางอาชีพ (Career Management) ส่วนทฤษฎี RBV ซึ่งเริ่มต้นจากงานของ Barney (1991) มุ่งอธิบายว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) ขององค์การ มาจากการครอบครองและพัฒนา ทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) เลียนแบบได้ยาก (Inimitable) และไม่มีสิ่งใดทดแทนได้ (Non-Substitutable) หรือที่เรียกว่าเกณฑ์ VRIN Framework (Barney et al., 2001) การบริหารคนเก่งเมื่อวางอยู่บนกรอบ RBV จึงเท่ากับการมอง “คนเก่ง” เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Resource) ที่มีลักษณะตรงตามเกณฑ์ VRIN เช่น ความรู้เชิงลึก ทักษะเฉพาะทาง และความสามารถเชิงนวัตกรรม ซึ่งไม่สามารถลอกเลียนแบบ ไม่สามารถทดแทน หรือซื้อได้ง่ายจากตลาดแรงงาน ดังนั้น ทฤษฎี RBV จึงช่วยสนับสนุนแนวคิดการบริหารคนเก่ง โดยอธิบายถึงการลงทุนในการพัฒนาคนเก่ง ซึ่งถือเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญใน การนำพาองค์การสร้างนวัตกรรม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวขององค์การได้

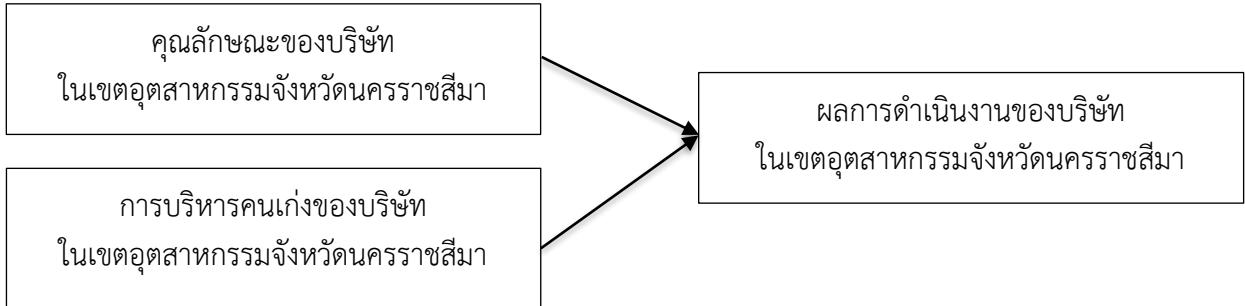
แนวคิดผลการดำเนินงานขององค์การ

ผลการดำเนินงาน หรือผลการปฏิบัติงาน (Organization Performance) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายของการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับผลการดำเนินงานขององค์การ หมายถึง ผลรวมทั้งหมดของผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ (Kotze, 2006, อ้างถึงใน อัจฉรา สุชาติประเสริฐ, 2553) รวมถึงผลงานของแต่ละบุคคลตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ส่งผลต่อกัน เมื่อผลดำเนินงาน แต่ละบุคคลรวมกันก็จะเป็นผลการดำเนินงานขององค์การ การวัดผลคนเก่งตามการประเมินผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของ Kaplan & Norton (2001) ซึ่งเสนอว่าการวัดผลต้องครอบคลุมทั้งมิติด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการพัฒนาและการเรียนรู้ ไม่จำกัดเฉพาะตัวเลขทางการเงินเพียงอย่างเดียว และ Tarique & Schuler (2010) ได้ยืนยันแนวทางนี้ โดยเสนอว่านักวิจัยและองค์การควรพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการบริหารคนเก่งบนฐานแนวคิด Balanced Scorecard เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมการบริหารคนเก่งกับผลลัพธ์ทั้งที่เป็น ตัวเงิน (Financial)

และไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial) ขององค์การ การศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการคนเก่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อศักยภาพทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์การ ในประเทศไทย ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ (2552) ศึกษากรณีธนาคารแสดนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัดมหาชน พบว่า การสรรหาคคนเก่งดำเนินการทั้งจากบุคคลภายนอกและการแนะนำภายในองค์การ ผ่านกระบวนการคัดเลือกที่หลากหลาย เช่น การทดสอบทางออนไลน์ การสัมภาษณ์ และการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ พร้อมทั้งมีการพัฒนาโดยใช้การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) และการฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์การคัดเลือกที่ครอบคลุมเกินไปอาจทำให้ได้บุคลากรที่ไม่ตรงตามคุณสมบัติของคนเก่งที่แท้จริง ต่อมา เมขลา วุฒิวงศ์ (2559) พบว่ากลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ได้แก่ การสร้างเอกลักษณ์ การสรรหา การพัฒนา และการรักษาคนเก่ง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับศักยภาพทางการแข่งขันของโรงพยาบาล โดยเฉพาะด้านคุณภาพบริการ ภาพลักษณ์ และการส่งเสริมนวัตกรรม ขณะที่ สันติชัย อินทรอ่อน (2559) ศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าการบริหารคนเก่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานทั้งสี่ด้าน คือ การเรียนรู้และพัฒนา กระบวนการภายใน ลูกค้า และการเงิน โดยเฉพาะผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาที่มีอิทธิพลมากที่สุด ส่วน ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์ และ วิชิต อ้วน (2560) ได้ตรวจสอบโมเดลโครงสร้างเชิงสาเหตุและยืนยันว่า การบริหารคนเก่งส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ โดยมีความผูกพันของพนักงานและพฤติกรรมความเป็นพนักงานที่ดีเป็นปัจจัยเสริมสำคัญ นอกจากนี้ นริศา ธรรมอุปกกรณ์ (2560) ศึกษาธุรกิจพลังงาน พบว่า กลยุทธ์การบริหารคนเก่งด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุกและการบูรณาการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและนวัตกรรมทางธุรกิจ ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยเกื้อหนุน ในต่างประเทศ Ansari & Lockwood (1999) ศึกษาการสรรหาคคนเก่งในสายงาน IT พบว่าทั้งปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เช่น เงินเดือนและโอกาสความก้าวหน้า และปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เช่น งานที่ท้าทายและการยอมรับ ล้วนมีบทบาทสำคัญในการดึงดูดและรักษาคนเก่ง ขณะที่ Ntonga (2007) เน้นย้ำถึงการจัดการคนเก่งที่โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ ส่วน Kehide (2012) พบว่า การจัดการคนเก่งมีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันในระดับองค์การและระดับประเทศ โดยเสนอว่าองค์การควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง และรัฐบาลควรกำหนดเป็นนโยบายระดับชาติ จากการทบทวนงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารจัดการคนเก่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การทั้งในมิติทางการเงิน เช่น รายได้และกำไร และในมิติที่ไม่เป็นการเงิน เช่น คุณภาพการบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า นวัตกรรม และภาพลักษณ์องค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า “การบริหารคนเก่ง” เป็นแนวคิดที่อยู่บนรากฐานของ The Talent Management Framework ซึ่งครอบคลุมกระบวนการดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรศักยภาพสูง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์การอย่างยั่งยืน ในขณะเดียวกัน RBV อธิบายว่าบุคลากรคุณภาพสูงถือเป็น “ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์” ซึ่งสามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว ภายใต้สองกรอบแนวคิดนี้ การบริหารคนเก่งจึงถูกมองว่าเป็น “กลไกการขับเคลื่อน (Strategic Mechanism)” ที่แปลงทุนมนุษย์ให้กลายเป็นผลงาน

ระดับองค์การ นอกจากนี้ งานวิจัยของ Ntonga (2007); Ambarwati et al. (2025); Kehide (2012); เมฆลา วุฒิมวงศ์ (2559); สันติชัย อินทรอ่อน (2559); ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์ และ วิชิต อุ๋อัน (2560) และ นริศา ธรรมอุปกรณ์ (2560) ยังยืนยันว่า การบริหารคนเก่งส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ขององค์การ ดังนั้น การบริหารคนเก่งจึงถือเป็นกลยุทธ์ระดับองค์การที่สำคัญซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์การอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ตาม รูปที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้างาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ บริษัทหรือโรงงานที่ตั้งอยู่ในเขตอุตสาหกรรมสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา และเขตประกอบการอุตสาหกรรมนวนครนครราชสีมา จำนวน 77 บริษัท บริษัทละ 3 ตำแหน่ง รวมประชากรทั้งหมด จำนวน 231 คน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2563)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เมื่อทราบจำนวนประชากรแน่นอน ผู้วิจัยสามารถกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้ด้วยตารางของ Krejcie & Morgan (1970) เพื่อหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยประชากร 231 คน จะต้องใช้กลุ่มตัวอย่างประมาณ 144 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าคลาดเคลื่อน 5% เนื่องจากประชากรมีโครงสร้างชัดเจนเป็น 3 กลุ่มตำแหน่งหลักจาก 2 เขตอุตสาหกรรม และการเก็บข้อมูลอาจมีข้อจำกัดด้านเวลา ผู้วิจัยเลือกใช้การสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) โดยแบ่งโควตาตามตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนใกล้เคียงกับประชากรจริง คือ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 28 คน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 58 คน และหัวหน้างาน จำนวน 58 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งได้สร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารหรือหัวหน้างานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา โดยครอบคลุมเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ตอนที่ 2 ข้อมูลคุณลักษณะขององค์การบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา โดยครอบคลุมเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ระยะเวลาในการประกอบกิจการ เงินลงทุนจดทะเบียนในการเปิดดำเนินกิจการ จำนวนพนักงานของบริษัท จำนวนพนักงานจ้างเหมา และผลกระทบจากวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา โดยครอบคลุมการบริหารคนเก่ง 5 ด้าน

และตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งแบบสอบถามตอนที่ 3 - 4 จะประเมินคำตอบเป็น 5 ระดับ (Rating Scale) คือ

ความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้	5	คะแนน
ความคิดเห็นมาก	กำหนดให้	4	คะแนน
ความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดให้	3	คะแนน
ความคิดเห็นน้อย	กำหนดให้	2	คะแนน
ความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้	1	คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยหาค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการองค์การ ด้วยวิธีการหาค่าค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence : IOC) อยู่ระหว่าง .80 - 1.00 ถือได้ว่ามีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try out) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) อยู่ระหว่าง .974 - .977 ซึ่งสอดคล้องกับ Hair et al. (2018) ได้เสนอว่าการพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .70 ขึ้นไป ถือว่าเป็นค่ายอมรับได้

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ขั้นที่ 1 ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย พร้อมกับตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนและความสมบูรณ์ของเอกสาร และเตรียมนำส่งทางไปรษณีย์ไปยังบริษัทในเขตอุตสาหกรรมในจังหวัดนครราชสีมา

ขั้นที่ 2 ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 30 วัน แบบสอบถามที่ตอบกลับ มีจำนวน 93 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 64.58 จากจำนวน 144 ชุด ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker et al. (2001) ที่เสนอว่าการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลควรมีอัตราการตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 จึงเป็นที่ยอมรับได้

ขั้นที่ 3 ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์แบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับคืน จำนวน 93 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะองค์การของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ใช้สถิติพื้นฐาน ค่าร้อยละ (Percentage) วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาระดับการบริหารคนเก่งและผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ใช้สถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาการบริหารคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ใช้สถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์มีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า คุณลักษณะองค์การของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ (ร้อยละ 76.20) ระยะเวลาในการประกอบกิจการ มากกว่า 5-10 ปี (ร้อยละ 26.20) เงินทุนจดทะเบียน มากกว่า 100 – 500 ล้านบาท (ร้อยละ 54.80) พนักงานของบริษัท จำนวนมากกว่า 100 – 500 คน (ร้อยละ 40.50) พนักงานจ้างเหมา จำนวนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 100 คน (ร้อยละ 73.80) และได้รับผลกระทบจากวิกฤตโรคระบาดโควิด - 19 กระทบปานกลาง (ร้อยละ 54.80)

วัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ระดับการบริหารคนเก่งและผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก คือ การบริหารผลงานของคนเก่ง ($\bar{X} = 3.63$) การสรรหาคงคนเก่ง ($\bar{X} = 3.61$) และการพัฒนาคนเก่ง ($\bar{X} = 3.56$) ส่วนการรักษาคนเก่ง ($\bar{X} = 3.49$) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.47$) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการดำเนินงานของบริษัทโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ข้อ คือ ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X} = 3.55$) ส่วนอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ข้อ คือ ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ($\bar{X} = 3.45$) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ($\bar{X} = 3.25$) และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา ($\bar{X} = 3.24$) ดังแสดงในตารางที่ 1 และ 2

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา

การบริหารคนเก่ง	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	3.47	1.09	ปานกลาง	5
2. การสรรหาคงคนเก่ง	3.61	1.00	มาก	2
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.56	.95	มาก	3
4. การบริหารผลงานของคนเก่ง	3.63	.944	มาก	1
5. การรักษาคนเก่ง	3.49	1.00	ปานกลาง	4
โดยรวม	3.55	.89	มาก	-

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา

ผลการดำเนินงานของบริษัทโดยรวม	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	ลำดับที่
1. ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา	3.24	.73	ปานกลาง	4
2. ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน	3.55	.75	มาก	1
3. ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า	3.45	.76	ปานกลาง	2
4. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	3.25	.75	ปานกลาง	3
โดยรวม	3.37	.64	ปานกลาง	-

วัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า การบริหารคนเก่งในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลการดำเนินงานขององค์กร หากแยกเป็นรายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุดคือ ด้านการรักษาคนเก่ง ($r = .467$) รองลงมา คือ ด้านการบริหารผลงานของคนเก่ง ($r = .452$) ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการสรรหาคนเก่ง ($r = .365$) และด้านการพัฒนาคนเก่ง ($r = .356$) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ($r = .258$) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยใช้สูตรของเพียร์สันของการบริหารคนเก่งกับผลการดำเนินงานขององค์กร

Variables	SPT	RCT	DVT	PMT	RTT	BSC
SPT	1					
RCT	.757**	1				
DVT	.740**	.725**	1			
PMT	.715**	.755**	.833**	1		
RTT	.647**	.729**	.750**	.877**	1	
BSC	.258*	.365*	.356**	0.452**	0.467**	1

** ระดับนัยสำคัญที่ระดับ .01

* ระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05

ส่วนการวิเคราะห์การบริหารคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของการบริหารคนเก่งกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ตัวแปรพยากรณ์	B	SE	Beta	t	Sig.
การรักษาคนเก่ง (RTT)	.298	.059	.467	5.032	.000
ค่าคงที่	2.332	.215			

$R^2 = .218$, $F = 25.323$, $Sig. = .000$

จากตารางที่ 4 พบว่า ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ การรักษาคนเก่ง โดยค่า $R^2 = .218$ อธิบายได้ว่าผลการปฏิบัติงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมาเป็นผลมาจากการรักษาคนเก่ง คิดเป็นร้อยละ 21.80 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 78.20 อาจเป็นผลมาจากปัจจัยอื่นที่ไม่ได้นำมาพิจารณา ส่วนปัจจัยการบริหารคนเก่งที่เหลือทั้ง 4 ด้าน คือ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการบริหารผลงานของคนเก่ง ไม่ผ่านเกณฑ์ทางสถิติ และถูกตัดออก ไม่ถูกนำมารวมในสมการหรือการทำนาย

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัด นครราชสีมา ผู้วิจัยทำการอภิปรายผลจากข้อค้นพบในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะองค์การของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา

ผลการศึกษาพบว่า บริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ส่วนใหญ่ ดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ระยะเวลาในการประกอบกิจการ มากกว่า 5-10 ปี เงินทุนจดทะเบียน มากกว่า 100 – 500 ล้านบาท พนักงานของบริษัท จำนวนมากกว่า 100 – 500 คน พนักงานจ้างเหมา จำนวนน้อยกว่า หรือเท่ากับ 100 คน และได้รับผลกระทบจากวิกฤตโรคระบาดโควิด – 19 กระทบปานกลาง เนื่องจากบริษัท ส่วนใหญ่ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะเป็นกิจการที่มีรากฐานมั่นคงและมีศักยภาพในการแข่งขันสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระจายความเสี่ยงและเข้าถึงตลาดที่กว้างขึ้น อีกทั้งระยะเวลาในการประกอบกิจการที่ยาวนานกว่า 5-10 ปี รวมถึงเงินทุนจดทะเบียน และจำนวนพนักงานที่อยู่ในระดับสูง สะท้อนให้เห็นถึงความมีเสถียรภาพทางการเงินและโครงสร้างองค์การที่ แข็งแกร่ง ซึ่งทำให้บริษัทสามารถยืดหยุ่นและเติบโตได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การที่มีจำนวนพนักงานประจำมากกว่าพนักงานจ้างเหมาบ่งชี้ว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรหลักที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน องค์การให้เติบโตอย่างยั่งยืน ส่วนพนักงานจ้างเหมาที่อยู่ในสัดส่วนที่น้อยกว่าก็อาจถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มความ ยืดหยุ่นในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่ผันผวน สิ่งที่น่าสนใจคือผลกระทบจากวิกฤต โรคระบาดโควิด-19 ที่อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบริษัทเหล่านี้มีกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยงและ แผนการปรับตัวที่ดีพอสมควร ความสามารถในการรับมือกับวิกฤตดังกล่าวอาจเป็นผลมาจากความแข็งแกร่งทาง การเงินและความหลากหลายของธุรกิจที่ไม่พึ่งพาตลาดใดตลาดหนึ่งมากเกินไป ทำให้สามารถลดทอนผลกระทบ จากวิกฤตที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาครั้งนี้บ่งชี้ว่าบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัด นครราชสีมาส่วนใหญ่ไม่ใช่เพียงแค่ธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ยังเป็นองค์การที่มีความพร้อม มีประสบการณ์ และ ความสามารถในการปรับตัว ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของทั้งจังหวัดและของประเทศ ต่อไปในอนาคต

2. การบริหารคนเก่งของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร และหัวหน้างานบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา มีระดับ การให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารคนเก่งในระดับมาก โดยให้ความสำคัญกับการบริหารผลงานของคนเก่ง มากที่สุด ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรได้ รองลงมาคือ การสรรหาคนเก่ง เช่น การกำหนดกลยุทธ์ในการดึงดูดคนเก่งให้เข้า มาร่วมงานกับองค์การ ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ากระบวนการบริหารคนเก่งบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัด นครราชสีมาเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสรรหาบุคลากร โดยมีได้มีแผนหรือกลยุทธ์ในการรักษา คนเก่งให้อยู่กับองค์การได้นานที่สุด ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการใช้ประโยชน์จากคนเก่งที่องค์การได้ลงทุนใน การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หรืออาจมองได้ว่าบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัด นครราชสีมา ไม่สามารถรักษาคนเก่งเอาไว้ได้ ขาดการวิเคราะห์สาเหตุการลาออก ไม่มีกิจกรรมที่ให้พนักงานรัก องค์การ ไม่มีนโยบายบริหารค่าตอบแทนให้คนเก่งตามผลงาน ทำให้คนเก่งไม่เห็นถึงความก้าวหน้าในตำแหน่ง งาน และเกิดการลาออก ผลดังกล่าวไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สันติชัย อินทรอ่อน (2559) ซึ่งพบว่า การ

บริหารคนเก่งของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยส่วนใหญ่ดำเนินการมากที่สุดคือ การใช้ประโยชน์จากคนเก่ง และตอบแทนคนเก่งด้วยรางวัลตอบแทนที่เหมาะสม เช่น การใช้วิธีการให้ค่าตอบแทนตามผลงานและความสามารถมากที่สุดรองลงมา คือ การรักษาคนเก่งที่มีศักยภาพไว้ให้อยู่กับองค์กร โดยใช้วิธีการตั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดึงดูดใจ แสดงให้เห็นว่าบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มุ่งเน้นกระบวนการบริหารคนเก่งในเรื่องการใช้ประโยชน์และการรักษาบุคลากรเป็นหลัก โดยไม่ได้มุ่งเน้นที่การวางแผนและการจัดหาบุคลากรอันถือเป็นด้านหน้าของความสำเร็จในการได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ข้อค้นพบอีกประการหนึ่งที่เป็นประเด็นสำคัญในการบริหารคนเก่งบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา คือ ขาดกลยุทธ์ในการดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาสมัครงานในองค์กรเนื่องจากเป็นเขตอุตสาหกรรมในส่วนภูมิภาคจึงทำให้คนเก่งเข้ามาเป็นตัวเลือกขององค์กรจำนวนน้อยและขาดการดึงดูดทั้งเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจคนเก่งให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้ ส่วนผลการปฏิบัติงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร และหัวหน้างานบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายในมีระดับมากที่สุด ที่เน้นพัฒนากระบวนการผลิต และการบริการที่ดำเนินการตามแผนที่กำหนด รองลงมา คือ ผลการปฏิบัติงานด้านลูกค้า เน้นวัดอัตราความพึงพอใจของลูกค้า อัตราส่วนแบ่งตลาด และยอดขายเป็นไปตามแผนที่กำหนด เนื่องจากบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา เป็นบริษัทดำเนินการผลิตเป็นหลัก โดยมีการเน้นกระบวนการผลิตและมาตรฐานการผลิตจึงทำให้เน้นผลการประเมินด้านกระบวนการภายในเป็นสำคัญ

3. ตัวพยากรณ์ที่มีอำนาจการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวพยากรณ์ที่มีอำนาจการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 มี 1 ด้าน คือ การรักษาคนเก่ง โดยสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ได้ร้อยละ 21.80 ซึ่งยังมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมาถึงร้อยละ 78.20 ที่อาจเป็นทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา เช่น คุณลักษณะขององค์กร การจัดการพฤติกรรมบุคลากร เป็นต้น จึงเป็นสิ่งที่ควรศึกษาเพิ่มเติม เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชชพันธ์ ศิริเวช (2558) ซึ่งพบว่า องค์กรประกอบแนวทางการบริหารผู้มีศักยภาพสูงที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานองค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการประเมินศักยภาพสูงและผลปฏิบัติงานสูงที่มีผลต่อการดำเนินงานธุรกิจมีความจำเป็นต้องการพัฒนาศักยภาพมุ่งเน้นขีดความสามารถและการจัดการพฤติกรรมบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย เพื่อการเพิ่มศักยภาพด้านเติบโตและผลตอบแทนการลงทุนของธุรกิจและต้องกำหนดแนวทางให้สอดคล้องกับการแยกกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์ และ วิจิต อู่อัน (2560) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุ การบริหารจัดการคนเก่ง พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่องานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนตัวแปรอื่น ๆ ในกระบวนการบริหารคนเก่ง เช่น การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการบริหารผลงานคนเก่ง กลับไม่มีอิทธิพลทางสถิติที่ชัดเจนต่อผลการดำเนินงาน เนื่องจากภาคอุตสาหกรรมในต่างจังหวัด โดยเฉพาะในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนืออาจ มีลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการรักษาบุคคลสำคัญ หรือ Key Person

มากกว่าการลงทุนในขบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อื่น เช่น การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หรือการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจมาจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ ขนาดองค์กร หรือโครงสร้างอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก การดำเนินธุรกิจในภูมิภาคมักเน้นการเก็บรักษาคนที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ไว้กับองค์กร มากกว่ากระบวนการสรรหา หรือพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ซับซ้อนเหมือนในส่วนกลาง หรือในโครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) ซึ่งการแข่งขันด้านแรงงานเข้มข้นสูงกว่าและมีแรงจูงใจดึงดูดคนเก่งจากหลายช่องทาง ส่งผลให้ความตื่นตัว หรือการเปลี่ยนผ่านในสายงานทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สูงนัก เช่น แนวทาง Succession Planning หรือ Talent Development อาจยังไม่ได้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรหลัก แต่ยังมีแนวทางการทำงานแบบมุ่งเน้นงานประจำ หรือ Routine Works อาจไม่ได้สร้างความแตกต่าง หรือมูลค่าเพิ่มต่อผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน จึงไม่พบความสัมพันธ์ที่โดดเด่น จากผลการวิจัยพบว่าบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมาให้ความสำคัญกับการรักษาคนเก่ง จากกรอบ Talent Retention Framework ของ Costa et al. (2024) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการรักษาคนเก่งให้สอดคล้องกับบริบทในพื้นที่ได้ ดังนี้ 1) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) ให้เหมาะสมกับมาตรฐานของภูมิภาค โดยเน้นความยุติธรรม และการจัดสวัสดิการที่สอดคล้องกับแรงงานในพื้นที่ มากกว่าการแข่งขันกับส่วนกลาง 2) การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานให้มีความใกล้ชิด (Manager-Employee Relationship) โดยมีผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานคนเก่งอย่างใกล้ชิดในการทำงาน หรือโครงการ 3) การสร้างสมดุลชีวิต-งาน (Work-life Balance) เปิดโอกาสให้พนักงานคนเก่งสามารถปรับเปลี่ยนเวลางาน หรือแบ่งเวลาชีวิตได้ง่ายกว่าองค์กรขนาดใหญ่ เช่น การขอลาหยุดในช่วงเทศกาล หรือวันหยุดตามประเพณีประจำถิ่น 4) ใช้แนวทางการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยสื่อสารเปิดเผยและมอบโอกาสให้พนักงานคนเก่งแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายที่กระทบโดยตรงต่อชีวิตและงานประจำ และ 5) กลไกเผชิญกับปัญหา (Coping Mechanisms) เช่น การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การเสริมสร้างความสัมพันธ์คนเก่ง-หัวหน้าโดยตรง นโยบายการอนุมัติการทำงานล่วงเวลา (Overtime Authorization) ที่ยืดหยุ่น และการสื่อสารที่เปิดเผยล้วนมีความเหมาะสมกับองค์กรท้องถิ่น ซึ่งช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานคนเก่ง ช่วยเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และเสริมความยั่งยืนขององค์กร หากองค์กรในพื้นที่นำ Talent Retention Framework นี้ไปใช้จะสามารถรักษาคนเก่งที่เสมือนขุมกำลังหลักขององค์กรไว้ได้ ถึงแม้จะเผชิญกับงบประมาณในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีข้อจำกัดก็ตาม

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ได้ดำเนินการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และหัวหน้างาน จำนวน 93 คน จาก 77 บริษัทในเขตอุตสาหกรรมสุรนารีและนวนครนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า บริษัทส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีประสบการณ์การดำเนินงานมากกว่า 5-10 ปี มีเงินทุนจดทะเบียน 100-500 ล้านบาท และมีพนักงาน 100-500 คน ซึ่งสะท้อนถึงความมั่นคงและศักยภาพในการแข่งขันที่แข็งแกร่ง ทั้งนี้ ผลกระทบจากโควิด-19 อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวและบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการบริหารคนเก่ง พบว่าบริษัทให้ความสำคัญในระดับมาก โดยเน้นการสรรหาคนเก่งและการบริหารผลงานมากที่สุด ขณะที่การรักษาคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งยังได้รับความสำคัญน้อยกว่า สำหรับผลการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับปาน

กลาง โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการภายในและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก การวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบพหุคูณแสดงให้เห็นว่าการรักษาคนเก่งเป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 21.80 ซึ่งบ่งชี้ว่าการมุ่งเน้นการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้ในองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าบริษัทในเขตอุตสาหกรรม ควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารคนเก่งจากการเน้นการสรรหาไปสู่การเสริมสร้างระบบการรักษาและพัฒนาบุคลากร รวมถึงการสร้างแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ประโยชน์จากการลงทุนในทุนมนุษย์ให้คุ้มค่าและยั่งยืน อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยได้ดำเนินการทบทวนผลการวิจัย และการวิเคราะห์ประเด็นของการวิจัย เพื่อจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัย และการจัดทำเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามการบริหารคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในเขตอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ทั้งนี้ผลการวิจัยมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ รวมถึงข้อเสนอแนะการวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์และสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะประโยชน์ของการวิจัย

1.1 ผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์การรักษาคนเก่ง โดยการสร้างความมั่นคงในการจ้างงานและความปลอดภัยในอาชีพ เพื่อลดอัตราการลาออกของบุคลากรที่มีความสามารถสูง และกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับมาตรฐานในภูมิภาค โดยไม่จำเป็นต้องจ่ายค่าตอบแทนสูงที่สุด แต่ต้องสะท้อนถึงคุณค่าและความสำคัญของพนักงาน

1.2 ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่พนักงานที่มีความสามารถสูงได้รับการยอมรับ มีโอกาสในการแสดงศักยภาพ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือการให้ความไว้วางใจและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น (Job Enlargement) แทนการเลื่อนตำแหน่งเพียงอย่างเดียว เพื่อการรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร

1.3 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในกระบวนการบริหารคนเก่งให้ครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสรรหาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการบริหารผลงานคนเก่ง ควบคู่ไปกับการรักษาคนเก่ง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างภูมิภาค โดยเฉพาะเปรียบเทียบระหว่างบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) เพื่อทำความเข้าใจความแตกต่างในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน

2.2 ควรศึกษาตัวแปรคั่นกลาง (Mediating Variables) และตัวแปรควบคุม (Moderating Variables) ที่อาจมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรักษาคนเก่งกับผลการดำเนินงาน เช่น ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ขนาดองค์กร ประเภทอุตสาหกรรม เพื่อเข้าใจกลไกการทำงานได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

2.3 ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อให้เข้าใจทั้งกลไกเชิงตัวเลขและภาพเชิงประสบการณ์จริงในองค์กรตามบริบทพื้นที่

บรรณานุกรม

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2563). ข้อมูลโรงงานแยกตามพื้นที่. <http://userdb.diw.go.th/factoryPublic/tumbol.asp>
- ชญารัตน์ ทรัพย์รัตน์ และ วิจิต อุ๋อัน. (2560). ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 12(1), 113-130.
- ฉัชพันธ์ ศิริเวช. (2558). รูปแบบแนวทางบริหารผู้มีความสามารถสูงที่มีผลต่อค่านิยมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา). https://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/53870143.pdf
- นริศา ธรรมอุปกรณ์. (2560). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจพลังงานในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร). <http://thesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/1621/1/55604904.pdf>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.
- ประไพวรรณ สัมมาทิตฺธิ. (2552). *การบริหารจัดการคนเก่ง : กรณีศึกษาธนาคารแสดนดาร์ดชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด (มหาชน)* (ภาคนิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์). *ฐานข้อมูลงานวิจัย สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ*. <https://dric.nrct.go.th/index.php?/Search/SearchDetail/261977>
- เมขลา วุฒิวงศ์. (2559). ผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งที่มีต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงพยาบาลในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม). <https://opac.msu.ac.th/bibitem?bibid=b00236872>
- สันติชัย อินทรอ่อน. (2559). *การบริหารคนเก่งกับผลกระทบต่อความสำเร็จของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตที่ไม่มีการตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- สำนักงานแรงงานจังหวัดนครราชสีมา. (2567). *รายงานสถานการณ์แรงงานและดัชนีชี้วัดภาวะแรงงานจังหวัดนครราชสีมา ไตรมาส 2 ปี 2567 (เดือนเมษายน – มิถุนายน 2567)*. <https://nakhonratchasima.mol.go.th/wp-content/uploads/sites/62/2024/08/รายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดนครราชสีมา-ไตรมาส-2-ปี-67-2.pdf>
- สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา. (2563). *รายงานการลงทุนด้านอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา*. <https://nakhonratchasima.industry.go.th/th>
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2554). *พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning*. พรินท์จิสตี.
- อัจฉรา สุชาติประเสริฐ. (2553). *บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานขององค์กร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์). https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:92390
- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research*. John Wiley & Sons.
- Ambarwati, R., Sumartik, S., & Febriani, R. (2025). Integrating talent management practices for enhanced sustainable organizational performance in Indonesia's manufacturing. *Journal of Organizational Behavior Research*, 10(2), 70–82. <https://odad.org/storage/files/article/8e2c3cd2-4295-481b-8ba8-620faa8dbe00-o1aqs9GfxwJgfDtM/mLxfNnBSzIFZa.pdf>
- Ansari, A., & Lockwood, D. (1999). Recruiting and retaining scarce information technology talent: a focus group study. *Industrial Management & Data Systems*, 99(6), 251–256. <https://doi.org/10.1108/02635579910253805>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, Jr. D. J., (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.

- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by indentifying, developing and promoting your best people*. Mcgraw-Hill.
- Costa, L. A., Dias, E., Ribeiro, D. M., Fontão, A., Pinto, G., Pereira dos Santos, R., & Serebrenik, A. (2024). An Actionable Framework for Understanding and Improving Talent Retention as a Competitive Advantage in IT Organizations. In *Proceedings of the 46th International Conference on Software Engineering (ICSE 2024)* (pp. 1–12). ACM. <https://doi.org/10.1145/mmmmm.nnnnn>
- Hair, Jr., F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis*. (8th ed.). Cengage. https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_Multivariate%20Data%20Analysis_Hair.pdf
- Huselid, D. E., William, W., & Stephen, G. J. (1995). *The impact of human resource management practice on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- Kehide, J. S. (2012). *Talent management: Effect on organizational performance*. *Journal of Management Research*, 4(2), 178-186. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.937>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D.W., (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement.
- Lawler III, E. E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. Jossey-Bass
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axerford, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Ntonga, S. (2007). *The impact of talent management practices on business performance*. (Unpublished master's thesis). Business Administration, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- Phillips, J. J., & Edwards, L. (2009). *Managing talent retention: An ROI approach*. Pfeiffer.
- Rebertson, A., & Abby, G. (2003). *Managing talent people*. Pearson Education Limited.
- Silzer, R., & Dowell, E. (2010). *Strategy-Driven talent management: A leadership imperative*. Jossey-Bass.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>