



วารสารธรรมเพื่อชีวิต

JOURNAL OF DHAMMA FOR LIFE

ISSN: 2822-048X

<https://soo8.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

Original Research Article

The Effects of Personal Factors and Talent Management On Employee Performance at Okitsumo International (Asia) Co., Ltd., Prachinburi Province, For Developing Human Resource Management Guidelines

ผลจากปัจจัยส่วนบุคคลและการจัดการความสามารถที่เกิดขึ้นกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอคิซึโมะอินเตอร์เนชั่นแนล (เอเชีย) จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Sureerat Chobngoen^{1*}, Ratchanok Phramsiri², Thanes Ounprechavanich³, & Supapada Phuripong⁴

สุรีรัตน์ ขอบเงิน^{1*}, รัตน์ชนก พรหมณศิริ², ธเนศ อุ่นปรีชาวนิชย์³, & สุปภาดา ภูรีพงษ์⁴

ARTICLE INFO

Name of Author & Corresponding Author: *

1. Sureerat Chobngoen*

สุรีรัตน์ ขอบเงิน

Faculty of Business Administration and Accountancy, Phitsanulok University, Thailand.

คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Email: tonornalak@gmail.com

2. Ratchanok Phramsiri

รัตน์ชนก พรหมณศิริ

Faculty of Business Administration and Accountancy, Phitsanulok University, Thailand.

คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Email: ratchanokp@plu.ac.th

3. Thanes Ounprechavanich

ธเนศ อุ่นปรีชาวนิชย์

Faculty of Business Administration and Accountancy, Phitsanulok University, Thailand.

คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Email: thanes_oun@gmail.com

4. Supapada Phuripong

สุปภาดา ภูรีพงษ์

Faculty of Business Administration and Accountancy, Phitsanulok University, Thailand.

คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Email: supapada_phu@gmail.com

ABSTRACT

This article aims to study (1) the levels of talent management and employee performance, (2) the personal factors affecting employee performance, and (3) the aspects of talent management influencing employee performance at Okisumo International (Asia) Co., Ltd. The sample consisted of 119 employees, and data were collected using a questionnaire. The statistical methods employed included descriptive statistics such as percentage, mean, and standard deviation, and inferential statistics including the independent sample t-test, one-way ANOVA, and stepwise multiple regression analysis.

The research results revealed that both the organizational talent management and employee performance were at a high level. The highest mean score was found in extra-role behavior, followed by adaptive performance, while the lowest was talent planning. This indicated that the organization emphasized teamwork and flexibility rather than long-term systematic planning. Employee performance was found to be at a very high level, particularly in collaboration and maintaining relationships with colleagues. Regarding personal factors, gender, age, education level, and tenure showed no statistically significant differences in employee performance, except for job position,



คำสำคัญ:

ปัจจัยส่วนบุคคล, การจัดการความสามารถ, ผลการปฏิบัติงาน, ทรัพยากรมนุษย์

Keywords:

Personal Factors, Talent Management, Employee Performance, Human Resources

Article history:

Received: 17/11/2025

Revised: 25/12/2025

Accepted: 01/02/2026

Available online: 24/03/2026

How to Cite:

Chobngoen, S. et al. (2026). The Effects of Personal Factors and Talent Management On Employee Performance At Okitsumo International (Asia) Co., Ltd., Prachinburi Province, For Developing Human Resource Management Guidelines. *Journal Dhamma for Life*, 512-526.

which did have a significant difference. Employees in managerial positions demonstrated higher performance than operational employees, reflecting the importance of roles and responsibilities. The variables of talent management that significantly influenced employee performance were retention and motivation (Beta = 0.556) and talent planning (Beta = 0.251) at the 0.01 significance level. These findings indicate that maintaining employee motivation and systematically planning talent development are key factors in enhancing employee performance, while recruitment and training/development have not yet shown a direct impact.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการจัดการความสามารถขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (2) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน และ (3) ศึกษาการจัดการความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอคิซึโมะ อินเตอร์เนชั่นแนล (เอเชีย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานจำนวน 119 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบค่าเฉลี่ยแบบอิสระ (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความสามารถขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือพฤติกรรมเสริม รองลงมาคือความสามารถในการปรับตัว ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการวางแผนความสามารถ แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับความร่วมมือและความยืดหยุ่นในการทำงานมากกว่าการวางแผนเชิงระบบระยะยาว ส่วนผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับสูงมาก โดยเฉพาะด้านความร่วมมือและการรักษาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สำหรับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงาน ยกเว้นตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานระดับบริหารมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าระดับปฏิบัติการ สะท้อนถึงความสำคัญของบทบาทและความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรการจัดการความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การรักษาและจูงใจ (Beta = 0.556) และการวางแผนความสามารถ (Beta = 0.251) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าการสร้างแรงจูงใจและการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบมีส่วนสำคัญในการยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ขณะที่การสรรหาและการพัฒนา/ฝึกอบรมยังไม่ส่งผลโดยตรงในปัจจุบัน



บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) และการปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคที่ 4 (Industry 4.0) องค์การทั่วโลกกำลังเผชิญกับบริบททางธุรกิจที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เทคโนโลยีดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานและระบบการจัดการขององค์กรในแทบทุกอุตสาหกรรม (Schwab, 2017) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่เพียงส่งผลต่อรูปแบบธุรกิจ แต่ยังมีผลโดยตรงต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ในยุคของการแข่งขันเชิงนวัตกรรม (Innovation-Driven Competition) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้น “การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development)” และ “การจัดการความสามารถ (Talent Management)” เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Collings & Mellahi, 2009; Stahl et al., 2012) การจัดการความสามารถไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการวางแผน การพัฒนา การรักษา และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่สามารถบริหารจัดการความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค เช่น การเปิดเสรีทางการค้า การแข่งขันในตลาดโลก การพัฒนาเทคโนโลยีที่รวดเร็ว และความคาดหวังของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม รวมถึงการรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) จึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินศักยภาพและผลงานของพนักงาน ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง และการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบ (Aguinis, 2019) องค์กรที่สามารถบริหารจัดการความสามารถและรักษาบุคลากรคุณภาพไว้ได้ ย่อมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน แต่หากขาดข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลและกระบวนการจัดการความสามารถที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ก็อาจสูญเสียโอกาสในการพัฒนาและยกระดับศักยภาพของพนักงาน

บริษัท โอคิซีโมะ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (เอเชีย) จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี เป็นองค์กรด้านการผลิตที่มีบทบาทสำคัญในห่วงโซ่อุตสาหกรรมยานยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้า ผลิตสีทนความร้อนสำหรับท่อรถจักรยานยนต์ เตาอบ และเตาไมโครเวฟ ซึ่งกระบวนการผลิตต้องอาศัยมาตรฐานสูงและทักษะเฉพาะทางของบุคลากร องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจและสร้างความมั่นคงในตลาดโลก อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่าองค์กรยังขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุงาน และตำแหน่งงาน กับผลการปฏิบัติงานของ



พนักงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับอิทธิพลของกระบวนการจัดการความสามารถในแต่ละด้าน เช่น การวางแผนบุคลากร การพัฒนาและฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ และการรักษาบุคลากร ว่ามีผลต่อผลการปฏิบัติงานในระดับใด

ดังนั้น การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการจัดการความสามารถที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอคิซีโมะ อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล (เอเชีย) จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี เพื่อทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และเพื่อเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลการศึกษาคาดว่าจะ成为ประโยชน์ต่อผู้บริหารในการออกแบบนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน เสริมสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาวทั้งในระดับบุคคล องค์กร และอุตสาหกรรมโดยรวม

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) ถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ ซึ่งล้วนเป็นตัวกำหนดความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) อันส่งผลต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และประสิทธิภาพในการทำงาน แนวคิดด้านพฤติกรรมองค์กรอธิบายว่า บุคคลแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่ส่งผลต่อการแสดงออกในการทำงานแตกต่างกันไป สอดคล้องกับงานวิจัยในบริบทประเทศไทยที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ ประสบการณ์ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการทำความเข้าใจความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Roopsuwankun, 2019; Rattanan, 2017)

ในขณะเดียวกัน แนวคิดการจัดการความสามารถ (Competency-Based Management) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้มีความเชื่อมโยงกับทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) และแนวคิดทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ซึ่งมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน งานวิจัยในประเทศไทยชี้ให้เห็นว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นสมรรถนะ เช่น การฝึกอบรม การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร มีผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการคนเก่ง (Talent Management) การบริหารสมรรถนะ (Competency Management) และการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจด้านบุคลากร (HR Analytics) (Rattanan, 2017; Srisook & Pasunon, 2025)



สำหรับทฤษฎีการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Theory) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรเข้ากับผลการทำงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการสำคัญ เช่น การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และระบบรางวัล (Reward System) การดำเนินการดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถติดตามและพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้อย่างต่อเนื่อง งานวิจัยพบว่า ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ (Nuwongsri & Nawakitphaitoon, 2021)

ในด้านทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Theory) ถือเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและองค์กร โดยครอบคลุมกระบวนการสร้าง การจัดเก็บ และการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้พนักงานสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความรู้ได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น งานวิจัยในประเทศไทยสนับสนุนแนวคิดนี้ โดยพบว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Srisunthorn, 2022; Saha et al., 2021)

สุดท้าย แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: Strategic HRM) เป็นแนวคิดที่เน้นการบูรณาการระหว่างกลยุทธ์องค์กรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความสอดคล้องและเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาว โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ เช่น การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงาน (Well-being) การทบทวนวรรณกรรมในประเทศไทยสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระยะยาว (Srisook & Pasunon, 2025)

กรอบแนวความคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการจัดการความสามารถขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอคิซีโมะ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (เอเชีย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอคิซีโมะ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (เอเชีย) จำกัด
3. เพื่อศึกษาการจัดการความสามารถที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอคิซีโมะ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (เอเชีย) จำกัด

สมมติฐานวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน การจัดการความสามารถมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อการจัดการความสามารถและการจัดการความสามารถเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน



ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) และการจัดการความสามารถ (Talent Management) ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance) ของบริษัท โอคิซีโมะ อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล (เอเซีย) จำกัด ในนิคมอุตสาหกรรม 304 จังหวัดปราจีนบุรี (Creswell & Creswell, 2018) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานทั้งหมดจำนวน 119 คน ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด 100% โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured Questionnaire)

เครื่องมือในการวิจัย แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 5 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความสามารถ (Talent Management) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผนความสามารถ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม และการรักษาและจูงใจบุคลากร รวม 28 ข้อ และส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Employee Performance) แบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่หลัก (Task Performance) พฤติกรรมเสริม (Contextual Performance) และความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Performance) รวม 21 ข้อ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2545:103) ตั้งแต่ 1 หมายถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง 5 หมายถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” และมีข้อความปลายเปิด 1 ข้อเพื่อรับความคิดเห็นเพิ่มเติม

การสร้างแบบสอบถามอ้างอิงจากกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Kerlinger & Lee, 2000; Hair et al., 2019) จากนั้นนำแบบสอบถามต้นแบบเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ซึ่งเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์และสังคมศาสตร์ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item–Objective Congruence: IOC) ผลการตรวจสอบพบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.50 แสดงว่าแบบสอบถามมีความตรงเชิงเนื้อหาในระดับดีมาก นอกจากนี้ได้ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้วิธีคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.985 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูงมากตามเกณฑ์ของ Nunnally (1978) แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นและสอดคล้องภายในสูง เหมาะสมต่อการนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขออนุญาตจากหน่วยงานต้นสังกัดบริษัท โอคิซีโมะ อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล (เอเซีย) จำกัด เพื่อแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตรง พร้อมอธิบายวัตถุประสงค์และวิธีการตอบ เพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจตรงกันและตอบได้อย่างถูกต้องครบถ้วน หลังจากนั้นผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เข้ารหัสข้อมูล (Coding) และนำข้อมูลเข้าสู่โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)



การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าเฉลี่ยแบบอิสระ (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การจัดการความสามารถ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความสามารถขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอซีซีโม่ อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล (เอเชีย) จำกัด รวมทั้งวิเคราะห์ผลของปัจจัยส่วนบุคคลและการจัดการความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 119 คน ซึ่งเป็นบุคลากรทั้งหมดขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงสถิติอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยโดยภาพรวมพบว่า ระดับการจัดการความสามารถขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีระบบบริหารจัดการความสามารถที่มีประสิทธิภาพ และพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือพฤติกรรมเสริม (Contextual Performance) รองลงมาคือความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Performance) และผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่หลัก (Task Performance) ส่วนมิติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการวางแผนความสามารถ (Talent Planning) ซึ่งแม้อยู่ในระดับต่ำสุดแต่ยังอยู่ในระดับสูง ผลดังกล่าวสะท้อนว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือ การมีส่วนร่วม และความยืดหยุ่นของพนักงานมากกว่าการวางแผนเชิงระบบระยะยาว สำหรับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก โดยข้อที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ “การรักษาความสัมพันธ์และการร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ” สะท้อนถึงวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งและบรรยากาศการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

ในด้านปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน ไม่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นปัจจัยตำแหน่งงานที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือหัวหน้างานมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานไม่ได้เกิดจากคุณลักษณะส่วนบุคคลพื้นฐาน แต่ขึ้นอยู่กับบทบาท หน้าที่ และระดับความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยตรง ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพตามบทบาทหน้าที่ของตำแหน่ง มากกว่าการพิจารณา



ความแตกต่างส่วนบุคคล เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของพนักงานในทุกระดับให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ผลการวิจัยยังพบว่า การจัดการความสามารถขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลเชิงบวกมากที่สุดคือ การรักษาและสร้างแรงจูงใจ (Retention and Motivation) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.556 รองลงมาคือ การวางแผนความสามารถ (Talent Planning) ซึ่งมีค่า Beta เท่ากับ 0.251 ผลลัพธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรผ่านการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม เช่น การให้รางวัล การยอมรับผลงาน และการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ มีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น ขณะเดียวกัน การวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบช่วยให้พนักงานมีแนวทางในการพัฒนาทักษะและความสามารถของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมเพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญ ในทางกลับกัน ตัวแปรด้านการสรรหา (Recruitment) และการพัฒนาและฝึกอบรม (Development and Training) ยังไม่พบอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจเนื่องจากองค์กรมีอัตราการลาออกต่ำและมีความมั่นคงของบุคลากรสูง

อภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการจัดการความสามารถขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอเคซีโม่ อินเตอร์เนชั่นแนล (เอเชีย) จำกัด อยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวก ความร่วมมือระหว่างทีมงานและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Collings และ Mellahi (2009) ที่ชี้ว่าการจัดการความสามารถ (Talent Management) ควรมุ่งเน้นการดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างความยั่งยืนทางการแข่งขันขององค์กร ผลการวิจัยที่พบว่า มิติด้านพฤติกรรมเสริม (Contextual Performance) และความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Performance) มีระดับสูงสุด ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Pulakos et al. (2000) ที่อธิบายว่าความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานในยุคที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และสนับสนุนแนวคิดของ Aguinis (2019) ซึ่งเสนอว่าการจัดการความสามารถที่ดีช่วยให้พนักงานเข้าใจบทบาทของตนเอง เกิดแรงจูงใจภายใน และมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารภายใน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Katzenbach และ Smith (1993) ที่ระบุว่าความสำเร็จของทีมเกิดจากความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิกทีม ขณะเดียวกัน ข้อที่พนักงานให้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ “การยินดีทำงานเกินเวลาเพื่อช่วยเหลือองค์กร” แม้อยู่ในระดับสูง แต่สะท้อนถึงข้อจำกัดบางประการด้านแรงจูงใจและสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work-Life Balance) ซึ่งสอดคล้องกับ



แนวคิดของ Herzberg (1959) ที่ระบุว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เช่น ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบ และการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่มีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงาน หากองค์การยังขาดการเสริมแรงจูงใจอย่างเพียงพอ พนักงานอาจไม่พร้อมที่จะทุ่มเทเกินความคาดหวังขององค์การ ทั้งนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนันทา ภู่วโรตม (2563) ที่พบว่า องค์การที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและการสนับสนุนระหว่างทีมจะมีผลการปฏิบัติงานในภาพรวมสูงกว่าองค์การที่เน้นเฉพาะกระบวนการเชิงระบบเท่านั้น

ในด้านปัจจัยส่วนบุคคล ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานไม่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (2003) ที่เสนอว่าความแตกต่างทางประชากรศาสตร์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานน้อยกว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจและสิ่งแวดล้อมการทำงาน เนื่องจากพฤติกรรมของบุคคลขึ้นอยู่กับทัศนคติ ความพึงพอใจในงาน และโอกาสในการพัฒนา มากกว่าความแตกต่างทางชีวภาพหรือระดับการศึกษา อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ-สุขอนามัย (Motivation-Hygiene Theory) ของ Herzberg (1959) ที่อธิบายว่าความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้นอยู่กับปัจจัยจูงใจในงาน มากกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล อย่างไรก็ตาม พบว่าตำแหน่งงานเป็นปัจจัยเดียวที่มีผลแตกต่างต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานในตำแหน่งบริหารหรือหัวหน้างานมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ สอดคล้องกับงานวิจัยของวรวิญญา พิศนุรักษ์ (2562) และศุภกานต์ ภูวพัฒน์ (2561) ที่ระบุว่า ตำแหน่งงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานเนื่องจากเกี่ยวข้องกับระดับความรับผิดชอบและโอกาสในการพัฒนา องค์ความรู้ด้านการบริหาร ซึ่งช่วยเสริมให้พนักงานในระดับบริหารมีศักยภาพและความเข้าใจในเป้าหมายองค์การมากกว่า โดยสรุป ตำแหน่งงานจึงเป็นตัวสะท้อนถึงระดับประสบการณ์และความรับผิดชอบ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท โอคิซีเมะ อินเตอร์เนชั่นแนล (เอเชีย) จำกัด และเชื่อว่า องค์การควรมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะตามระดับตำแหน่ง โดยเฉพาะในด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และความรับผิดชอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมในระยะยาว

ในส่วนของการจัดการความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า การรักษาและจูงใจ (Retention and Motivation) และการวางแผนความสามารถ (Talent Planning) เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า Beta เท่ากับ 0.556 และ 0.251 ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าการสร้างแรงจูงใจ การรักษาพนักงาน และการวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ เป็นกลไกหลักที่ช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1959) ที่ระบุว่าปัจจัยแรงจูงใจ เช่น ความสำเร็จในงานและการยอมรับผลงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเชิงบวก และสนับสนุนแนวคิดของ Collings และ Mellahi (2009) ที่เสนอว่าการจัดการความสามารถที่มีประสิทธิภาพควรมุ่งเน้นการดึงดูด พัฒนา และรักษาพนักงานศักยภาพสูงไว้กับองค์การ โดยเฉพาะผ่านการสร้างแรงจูงใจและการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ผลดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Aguinis (2019) ที่อธิบายว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ที่มีประสิทธิภาพควรเชื่อมโยงการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การเข้ากับการพัฒนาและจูงใจบุคลากร เพื่อให้พนักงาน



เข้าใจบทบาทของตนเองอย่างชัดเจนและทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้ ตัวแปรด้านการสรรหา (Recruitment) และการพัฒนาและฝึกอบรม (Development and Training) ไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจเกิดจากลักษณะขององค์การที่มีอัตราการลาออกต่ำและโครงสร้างบุคลากรคงที่ ทำให้การสรรหาเกิดขึ้นไม่บ่อยและการฝึกอบรมยังมุ่งเน้นด้านเทคนิคมากกว่าการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของวรรณิ รัตนพงษ์ (2564) ที่พบว่า ด้านการรักษาและสร้างแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานสูงสุดในองค์กรอุตสาหกรรมเช่นกัน เนื่องจากพนักงานที่ได้รับแรงจูงใจและการดูแลอย่างเหมาะสมมีแนวโน้มจะมีความผูกพันต่อองค์การและมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น

สรุป

ผลจากการศึกษาการวิจัยครั้งนี้จากปัจจัยส่วนบุคคลและการจัดการความสามารถที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โอเคซีโมะ อินเตอร์เนชั่นแนล (เอเชีย) จำกัด จังหวัดปราจีนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการจัดการความสามารถขององค์การ เปรียบเทียบผลของปัจจัยส่วนบุคคล และวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการความสามารถต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 119 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติทั้งเชิงพรรณนาและเชิงอนุมาน

โดยภาพรวมองค์การมีการจัดการความสามารถและผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมเสริมและความสามารถในการปรับตัวที่มีค่าเฉลี่ยสูง แสดงถึงวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความร่วมมือและความยืดหยุ่น อย่างไรก็ตาม ด้านการวางแผนความสามารถมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด บ่งชี้ถึงข้อจำกัดในเชิงระบบและการวางแผนระยะยาวขององค์การ และชี้ให้เห็นอย่างมีนัยสำคัญว่า แม้้องค์การจะมีพื้นฐานด้านการจัดการความสามารถ ที่เข้มแข็งและมีโครงสร้างรองรับที่ดีอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นในมิติของการสรรหา การพัฒนา หรือการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง แต่ปัจจัยดังกล่าวเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนได้ หากปราศจากการบูรณาการ “ระบบเชิงกลยุทธ์” ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และระบบการจูงใจ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การในระยะยาว ในเชิงลึก การวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงกระบวนการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางในระดับนโยบายเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างเป็นระบบ การประเมินศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์จาก “ทุนมนุษย์” ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้อง (Alignment) ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติการในทุกระดับขององค์การ การขาดความเชื่อมโยงดังกล่าวมักส่งผลให้การจัดการความสามารถที่มีอยู่ไม่สามารถแปลงเป็นผลลัพธ์เชิงประจักษ์ได้อย่างเต็มศักยภาพ ขณะเดียวกัน ระบบการจูงใจถือเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากร งานวิจัยนี้เน้นย้ำว่า การออกแบบระบบแรงจูงใจที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะเป็นองค์รวม โดยครอบคลุมทั้งแรงจูงใจภายในเช่น ความภาคภูมิใจในงาน ความท้าทาย และโอกาสใน



การเติบโต และแรงจูงใจภายนอกเช่น ค่าตอบแทน ผลตอบแทนตามผลงาน และการยอมรับทางสังคม ทั้งนี้ การออกแบบระบบดังกล่าวจำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) และ บริบทขององค์กร เพื่อให้สามารถกระตุ้นศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน ผลการวิจัยยัง สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการระหว่างระบบการจัดการความสามารถและระบบเชิงกลยุทธ์ โดยการเชื่อมโยงข้อมูลด้านสมรรถนะ (Competency Data) เข้ากับกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เช่น การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์และเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในภาพรวม การพัฒนา “ระบบเชิงกลยุทธ์” ที่มีความสอดคล้องและยืดหยุ่น จะทำหน้าที่เป็น ตัวเร่ง (Catalyst) ที่สำคัญในการแปลงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้กลายเป็นผลการปฏิบัติงานที่เป็น รูปธรรม (Performance Outcomes) และนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวนและการแข่งขันสูงใน ปัจจุบัน องค์กรที่สามารถบูรณาการมิติด้านกลยุทธ์และการจัดการความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมี แนวโน้มสูงในการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) และรักษาความยั่งยืน (Sustainability) ได้เหนือกว่า องค์กรคู่แข่งอย่างมีนัยสำคัญ

ดังนั้น ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้จึงไม่เพียงแต่มิมีนัยเชิงทฤษฎีในการขยายองค์ความรู้ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังมีนัยเชิงปฏิบัติที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการออกแบบและพัฒนาระบบ การจัดการองค์กรให้มีความเชื่อมโยง บูรณาการ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพใน ระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

งานวิจัยเรื่องนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้พัฒนาการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตของไทยได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในเชิงทฤษฎี พบว่า “การจัดการความสามารถ” ควรให้ความสำคัญกับ การรักษาและสร้างแรงจูงใจของ พนักงาน ซึ่งมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ การวางแผนความสามารถ สะท้อนว่าระบบ แรงจูงใจและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิด ด้านแรงจูงใจและระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถในการปรับตัวในยุคดิจิทัล

ด้านปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ การศึกษา และอายุงาน ไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อผลการ ปฏิบัติงาน แต่ ตำแหน่งงาน มีอิทธิพลชัดเจน แสดงให้เห็นว่าความแตกต่างด้านบทบาทและความรับผิดชอบ สำคัญกว่า จึงควรเน้นการพัฒนาแบบอิงสมรรถนะตามตำแหน่ง



ในเชิงปฏิบัติ องค์กรควรพัฒนาระบบ การพัฒนาอาชีพ และ แผนความสามารถระยะยาว ที่เชื่อมโยงกับ กลยุทธ์องค์กร พร้อมสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนา แรงจูงใจ และการรักษาพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความผูกพัน และวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือ

โดยสรุป การจัดการความสามารถเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับผลการ ปฏิบัติงาน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรให้องค์กรพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยจัดทำแผนพัฒนา ความสามารถของพนักงานควบคู่กับระบบติดตามผล เพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างชัดเจนและ เป็นธรรม พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือและการเรียนรู้ข้ามสายงาน ในด้านการดูแล พนักงาน ควรสร้างสมดุลชีวิตการทำงาน พัฒนาสมรรถนะตามระดับตำแหน่ง และออกแบบระบบประเมินผลที่ เหมาะสมกับแต่ละบทบาท รวมถึงวางเส้นทางความก้าวหน้าเพื่อเพิ่มแรงจูงใจและลดการลาออก นอกจากนี้ องค์กรควรมีระบบแรงจูงใจที่หลากหลาย เชื่อมโยงการบริหารความสามารถกับกลยุทธ์องค์กร จัดฝึกอบรมทั้ง ทักษะเทคนิคและทักษะพฤติกรรม และประเมินประสิทธิภาพด้าน HR อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาบุคลากร มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยในอนาคตควรเพิ่มตัวแปรเชิงจิตวิทยา เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และ แรงจูงใจในการทำงาน เพื่อศึกษาบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่าน รวมทั้งพิจารณาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ นอกจากนี้ควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้หลากหลายและมีขนาดใหญ่ขึ้น เพื่อเพิ่ม ความน่าเชื่อถือและเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับพนักงาน

ในด้านระเบียบวิธี ควรใช้วิธีแบบผสมผสานและการวิจัยเชิงอนุกรมเวลา รวมถึงการวิเคราะห์ SEM เพื่อให้ เข้าใจความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาระบบการ จัดการความสามารถ และควรศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI และ HR Analytics เพิ่มเติม โดยสรุป งานวิจัยในอนาคตควรมุ่งขยายตัวแปร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์อย่างยั่งยืน



เอกสารอ้างอิง

- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ศุภกานต์ ภูพัฒน์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม. *วารสารวิจัยธุรกิจและสังคม*, 16(3), 112–124.
- สุนันทา ภู่วโรตม. (2563). การจัดการความสามารถของพนักงานในองค์กรอุตสาหกรรม. *วารสารการจัดการและพัฒนารทรัพยากรมนุษย์*, 7(2), 45–58.
- วรรณิ รัตนพงษ์. (2564). การจัดการความสามารถของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต: กรณีศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์*, 9(1), 33–49.
- วรัญญา พิศนุรักษ์. (2562). ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*, 14(27), 65–77.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago, IL: Chicago Business Press.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Nuwongsri, S., & Nawakitphaitoon, K. (2021). The impact of performance management systems on employee job satisfaction and performance in Thai organizations. *Journal of Business and Management Studies*, 9(2), 45–60.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Rattanan, S. (2017). Human resource competency management and its effects on employee performance: Evidence from Thailand. *Asian Journal of Human Resource Management*, 5(2), 75–90.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Roopsuwankun, P. (2019). Personal factors influencing employee performance in Thai manufacturing firms. *Thai Journal of Management Research*, 8(1), 12–25.
- Saha, S., Banerjee, A., & Singh, P. (2021). Knowledge management practices and employee performance: Empirical evidence from Asian manufacturing. *Knowledge and Process Management*, 28(3), 210–222. <https://doi.org/10.1002/kpm.1675>



-
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Srisook, K., & Pasunon, S. (2025). Strategic human resource management and employee performance in Thai industries. *Thai Journal of Organizational Studies*, 12(1), 101–120.
- Srisunthorn, P. (2022). Knowledge management and organizational performance: Insights from Thai SMEs. *Journal of Knowledge Management Practice*, 13(2), 34–50.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25–32.

