

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แนวปฏิบัติทางด้านการบริหารจัดการคนเก่งที่มีต่อ
ความตั้งใจลาออกผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านจิตใจ
ของข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงในภาครัฐ

The Relationship between the Perception on Talent Management Practices
on the Turnover Intention through Job Satisfaction
and Affective Commitment of High Performance
Civil Servants in Public Sectors

ณัฐพร จริยะปัญญา
Nuttaporn Jariyapanya

Article History

Receive: April 22, 2022

Revised: June 6, 2022

Accepted: June 8, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการคนเก่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันด้านจิตใจและความตั้งใจลาออกของพนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงในภาครัฐ ใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม ได้รับข้อมูลตอบกลับจากประชากร จำนวน 452 คน ที่เป็นข้าราชการที่อยู่ในระบบข้าราชการ ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหรือผู้ที่ได้ผ่านการเข้าร่วมโครงการ รุ่นที่ 1-16 จากหน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่ากรม จำนวน 88 หน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ผลการวิจัย พบว่า โครงสร้างความสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม มีค่า Chi-square (χ^2) = 841.73, df = 44, CMIN/df = 1.94, GFI = 0.90, RMSEA = 0.05, CFI = 0.97 แสดงว่าโมเดลที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยที่ความตั้งใจ ลาออกได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการบริหารจัดการคนเก่งด้านการรักษาคณเฑาะและด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน โดยส่งผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านจิตใจเป็นตัวแปรคั่นกลาง ในขณะที่ ด้านการดึงดูดและการสรรหาคนเก่ง และด้านการพัฒนาคนเก่งไม่พบอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรอื่น ผลที่พบนี้บ่งชี้ความสำคัญของการบริหารจัดการคนเก่ง โดยเฉพาะการรักษาคณเฑาะและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ทำให้เสนอแนะได้ว่า องค์กรควรมีการส่งเสริมให้มีการรักษาคณเฑาะและการสนับสนุนจากหัวหน้างานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งการศึกษา ครั้งนี้พบว่า จะช่วยเสริมสร้างให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมีความพึงพอใจในงานมากและความผูกพันด้านจิตใจมาก และมีความตั้งใจลาออกจากงานลดลง

คำสำคัญ : การบริหารจัดการคนเก่ง ; ความพึงพอใจในงาน ; ความผูกพันด้านจิตใจ ; ความตั้งใจลาออก ; ข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงในภาครัฐ



ABSTRACT

The purpose of this research was to examine the relationship of the talent management affecting towards job satisfaction, affective commitment, and turnover intention of the high-performing employees in the government sectors. This research was quantitative research. The data was collected using questionnaires. The research population were 452 civil servants who were in the high performance and potential system or those who had participated in the project model 1-16 from 88 sectors in the department-level or equivalent . The data analysis used structural equation modeling analysis. The result found that the correlation structure was at the appropriate criterion with Chi-square (χ^2) = 841.73, df = 44, CMIN/df = 1.94, GFI = 0.90, RMSEA = 0.05, CFI = 0.97 which showed that the created model was harmoniously consistent with the empirical data. The turnover intention was indirectly influenced by talent management in the aspect of talent retention, and the support from supervisors through the job satisfaction and affective commitment as mediator variables, while the talent attraction and recruitment aspect, and talent development aspect were not found any influence that affected other variables. The findings indicated the importance of talent management, especially the talent retention and the support from supervisors were influenced on the turnover intention of a high-achieving government officers. This research can be suggested that the organizations should increasingly encourage the talent retention and the support from supervisors, which this study found that it would help the organizations to strengthen the high-achieving civil servants had a high level of job satisfaction and affective commitment and decreased the turnover intention.

Keywords : Talent Management ; Job Satisfaction ; Affective Commitment ; Turnover Intention ; High Performance and Potential Civil Servants in Public Sectors

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์การในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ โดยเฉพาะพนักงานที่มีผลงานโดดเด่นหรือเรียกได้ว่าเป็นคนเก่งในองค์การ ซึ่งองค์การแต่ละแห่งต่างตระหนักดีว่าการมีคนเก่งอยู่ในหน่วยงานของตนจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Boonbumroongsuk and Panvisavas, 2019) หากองค์การสามารถบริหารจัดการคนที่มีศักยภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดเป็นกลุ่มคนเก่งในองค์การ โดยใช้การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เป็นแนวทางการขับเคลื่อน อีกทั้งผู้บริหารหรือนักทรัพยากรมนุษย์ต่างหันมาสนใจศึกษาการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้ทำงานได้อย่างยาวนาน ค้นหาสาเหตุและพยายามลดความตั้งใจลาออก หากพนักงานเกิดความรู้สึกไม่อยากทำงานในองค์การ จะส่งผลให้เกิดความตั้งใจเปลี่ยนงานใหม่ และตัดสินใจออกจากการเป็นสมาชิกในองค์การ ทำให้องค์การสูญเสียทรัพยากรที่สำคัญ รวมถึงสิ้นเปลืองงบประมาณไปกับกระบวนการสรรหา คัดเลือก พัฒนาพนักงานที่มีความสามารถขึ้นมาใหม่ ดังนั้น ปัญหาการลาออกจึงส่งผลกระทบต่ออย่างยิ่งต่อองค์การ (Luthans, 2008) เมื่อพบว่าความตั้งใจลาออกของพนักงานมีผลทำให้องค์การสูญเสียกำลังคนที่องค์การพยายามสรรหาและคัดเลือกมา ทำให้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานไม่ว่าจะเป็นความทุ่มเท ความมุ่งมั่น การขาดงาน ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมดังกล่าวเกิดจากความเชื่อหรือความคิดเห็นที่พนักงานแสดงออกต่อสภาพแวดล้อมโดยรอบ (Saylor Academy, 2017) ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติในการทำงานจึงมีความสำคัญ โดยมีแนวคิดความผูกพันต่อองค์การเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติที่พนักงานมีต่องาน และมีความสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผู้ศึกษาและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์การ คือ ความพึงพอใจในงาน (Robbins, 2017) ซึ่งคนเก่งในองค์การที่มีความผูกพันและความพึงพอใจสูง จะมีความตั้งใจลาออกจากงานต่ำ (Redondo, Sparrow and Hernández-Lechuga, 2019) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าทั้งความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานล้วนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล

สำหรับประเทศไทยมีมาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนหรือสำนักงาน ก.พ. โดยมีระบบการพัฒนาเรียกว่า “ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง” (High Performance and Potential System: HiPPS) ซึ่งหลังจากขับเคลื่อนโครงการ HiPPS ทำให้มีประเด็นท้าทายเกิดขึ้น คือ กลุ่มคนเก่งของระบบราชการไทยมีการลาออกค่อนข้างสูง จากสำรวจจำนวนข้าราชการผู้ที่เข้าสู่ระบบ HiPPS รุ่น 1-14 มีจำนวนทั้งสิ้น 1,109 คน มีการลาออกจากระบบ HiPPS จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 11.36 และการลาออกจากราชการ มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 (Office of the Civil Service Commission, 2019a) โดยเป็นที่น่าสนใจว่ามีร้อยละการลาออกค่อนข้างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนการสูญเสียข้าราชการพลเรือนกรณีลาออกในปีงบประมาณ พ.ศ.2563 มีจำนวน 5,828 คน คิดเป็นเพียงร้อยละ 1.38 จากจำนวนทั้งหมด 421,228 คน (Office of the Civil Service Commission, 2021a) ซึ่งจะเห็นถึงความแตกต่างของอัตราการลาออกเมื่อคิดเป็นร้อยละระหว่างข้าราชการที่มีศักยภาพและข้าราชการปกติ ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยสนใจการศึกษาแนวโน้มก่อนเกิดพฤติกรรมลาออก คือ ความตั้งใจลาออก เพราะสามารถทำนายการลาออกได้ เพื่อทำให้องค์กรสามารถหาวิธีการป้องกันไม่ให้คนเก่งลาออก โดยเฉพาะการศึกษาความตั้งใจลาออกของข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงในภาครัฐของประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการคนเก่ง ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันด้านจิตใจ และความตั้งใจลาออกของพนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงในภาครัฐ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันด้านจิตใจ แนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการคนเก่ง และการบริหารจัดการคนเก่งของภาครัฐในประเทศไทย ดังนี้

ความตั้งใจลาออก (Intention to Leave)

การลาออกของพนักงานเป็นปัญหาที่องค์กรต้องสูญเสียกำลังคนที่มีศักยภาพ จึงเป็นสาเหตุให้องค์กรจำเป็นต้องลดอัตราการลาออกของพนักงาน โดยมีนักวิชาการให้ความหมายของความตั้งใจลาออกไว้ เช่น McQuerry (2019) มองว่าการลาออก หมายถึง การที่พนักงานออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร อาจเนื่องมาจากบุคคลนั้นได้งานที่ดีกว่า หรือรู้สึกว่าคุณเองไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ตนทำงานอยู่ และ Riggio (2018) ให้ความหมายว่า เป็นการแสดงออกของพนักงานที่จะลาออกจากองค์กร เป็นมุมมองเชิงลบที่พนักงานมีต่อองค์กร หรือเป็นความล้มเหลวในการรักษาพนักงานไว้ เนื่องจากการออกจากงานเป็นผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน (Phillips and Gully, 2014)

ส่วนแนวคิดของความตั้งใจลาออก เป็นการศึกษาด้านจิตวิทยาเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันทางจิตใจจากความเชื่อที่ส่งผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของมนุษย์ โดย March and Simon ได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการลาออกจากงานไว้ในปี ค.ศ.1958 ต่อมาได้มีนักวิชาการนำเสนอกระบวนการลาออกจากงานไว้ เช่น Branham (2012) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาในการเกิดขึ้นตั้งแต่การเข้าสู่การเป็นพนักงานใหม่ที่เริ่มต้นการทำงานด้วยความกระตือรือร้น เมื่อทำงานได้ระยะเวลานานจะพบกับอุปสรรคต่อการทำงาน จึงเริ่มเกิดความคิดย้อนกลับถึงสถานะการทำงาน และเริ่มมีความคิดเกี่ยวกับการลาออก จนพยายามหาทางเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น หากการเปลี่ยนแปลงไม่เกิดขึ้นจึงตัดสินใจที่จะลาออก ต่อจากนั้นจะเริ่มมีการพิจารณาถึงข้อดีและข้อเสียของการออกจากงาน จนเกิดเป็นพฤติกรรมเริ่มหางานใหม่แบบไม่ตั้งใจหรือตั้งใจ หากได้รับการเสนองานในองค์กรแห่งใหม่ อาจเกิดการลาออกหรืออาจจะลาออกโดยไม่มีงานใหม่รองรับ หรือเลือกอยู่ต่อในองค์กรเดิมแต่ไม่มีความรู้สึกผูกพัน หรือเมื่อพนักงานมีความผูกพันน้อยและมีพฤติกรรมเสี่ยงงานเกิดขึ้น ก็จะส่งผลให้พนักงานเริ่มหางานและเปรียบเทียบทางเลือกใหม่ที่เกิดขึ้น จนนอกจากการจ้างงานได้ในที่สุด (Werner, Schuler and Jackson, 2012)

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน จัดเป็นทัศนคติพื้นฐานของบุคคลที่มีต่องาน และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ รวมถึงเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความตั้งใจต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ความพึงพอใจจึงเป็นตัวแปรที่นิยามศึกษากันมาก เช่น Robbins (2017) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า เป็นความรู้สึกโดยรวมที่แต่ละบุคคลมีต่องาน บุคคลที่มีความพึงพอใจสูงจะมีความรู้สึกเชิงบวกต่องาน ตรงกันข้ามบุคคลใดที่ไม่พึงพอใจในงานก็จะมีความรู้สึกเชิงลบต่องาน



โดยแสดงออกของแต่ละบุคคลจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม เช่น การกล่าวถึงเรื่องใดบ่อยครั้งย่อมแสดงให้เห็นถึงทัศนคติต่อเรื่องนั้น ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างพฤติกรรมของบุคคล โดย Newstrom (2015) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกและอารมณ์ ที่แบ่งออกเป็น “ชอบ” และ “ไม่ชอบ” กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานคือทัศนคติที่แสดงทางอารมณ์แสดงถึงความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบบางอย่าง โดยความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับงานจะส่งผลไปถึงความตั้งใจแสดงออกทางพฤติกรรม

ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment)

ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการทำงานในองค์การ ซึ่งมีความเชื่อมโยงสู่การแสดงพฤติกรรมต่อการทำงาน (Riggio, 2018) ความผูกพันต่อองค์การสามารถจำแนกเป็นความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกยึดติดกับองค์การ ซึ่งเป็นความต้องการ (Want To) ที่จะผูกพัน และความผูกพันที่ไม่ใช่ความรู้สึกต้องการผูกพันแต่มาจากเหตุผลอื่น ซึ่งเป็นความจำเป็น (Need To) ต้องผูกพัน (Wattanathawornwong, 2018) โดยมีความผูกพันด้านจิตใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความผูกพันต่อองค์การ เป็นการยึดติดทางอารมณ์ต่อองค์การ ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญอย่างมาก เพราะเมื่อพนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การแล้ว ย่อมมีผลต่ออัตราการขาดงานและอัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงาน (Thanchaikon, 2019) และความผูกพันด้านจิตใจยังส่งผลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก (Thatrak, Caron, Eddaphan and Chotchakornpant, 2019; Yang, Pu and Guan, 2019; Swangkong and Jadesadulog, 2017) เช่นเดียวกับ Phillips, and Gully (2014) ที่กล่าวว่า ความผูกพันด้านจิตใจเป็นความรู้สึกเชิงบวกที่พนักงานผูกติดกับองค์การระหว่างตัวตนของพนักงานกับค่านิยมและเป้าหมายขององค์การที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและจะคงอยู่กับองค์การต่อไป

แนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management Practices)

พนักงานในองค์การนั้นต่างมีคุณลักษณะ อุปนิสัย ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยองค์การมักจะเรียกพนักงานที่มีผลงานที่ดีกว่าคนอื่นว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีศักยภาพโดดเด่นและสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่แตกต่างให้กับองค์การได้ในระยะยาว (CIPD, 2021a) ทั้งนี้ คนเก่งไม่ใช่เพียงแต่มีผลการปฏิบัติงานสูงแต่ยังหมายถึงบุคคลที่มีศักยภาพ มีคุณสมบัติบางอย่างที่แสดงความสามารถแตกต่างไปจากบุคคลอื่น รวมถึงการเป็นคนดีโดยมีผลงานเป็นที่ประจักษ์เพื่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นลักษณะของคนเก่งที่องค์การต่างๆ ต้องการ เพราะการได้คนเก่งมาทำงานจะช่วยส่งเสริมความสำเร็จให้องค์การ (Michaels, Handfield-Jones, and Axelrod, 2001) ทั้งนี้ แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งเป็นกระบวนการที่บูรณาการระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าไว้ด้วยกัน หรือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ของแต่ละองค์การ ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การดึงดูด การรักษา การจูงใจ และการพัฒนา (Armstrong, 2016) การคัดเลือก การพัฒนา การรักษาไว้ (Boonbumroongsuk and Panvisavas, 2019) การคัดเลือก การพัฒนา การรักษาไว้ และการนำไปใช้ประโยชน์ (Office of the Civil Service Commission, 2019b) ทำให้ผู้วิจัยสามารถแบ่งการบริหารจัดการคนเก่งได้เป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การดึงดูดและการสรรหาคคนเก่ง เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการค้นหาคนเก่งจากภายในหน่วยงาน 2) การรักษาคนเก่ง เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ 3) การพัฒนาคนเก่ง เป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็น และ 4) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน เป็นองค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญ โดย Michaels et al (2001) มองว่าผู้บริหารเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่มีส่วนทำให้คนเก่งลาออก

การบริหารจัดการคนเก่งของภาครัฐในประเทศไทย

รัฐบาลเห็นความสำคัญของกลุ่มกำลังคนที่มีคุณภาพ โดยกำหนดเป็นมาตรการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงาน ก.พ. นาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) เข้ามาดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อสร้างความพร้อมให้แก่ข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผ่านกลไกการเรียนรู้ การพัฒนา และการสั่งสมประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีระบบย่อยที่ประกอบด้วย ระบบการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการเสริมสร้างแรงจูงใจ

การดำเนินงานของโครงการ HiPPS กำหนดให้แต่ละส่วนราชการที่ประสงค์ส่งข้าราชการเข้าร่วมสามารถวางระบบการบริหารกำลังคนคุณภาพของตนเองได้ ประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ 1) การวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคนคุณภาพ โดยทบทวนบทบาท ภารกิจ และกำลังคน วิเคราะห์ทิศทางแนวโน้มความต้องการกำลังคนในอนาคต และจัดทำกรอบการสั่งสมประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework: EAF) 2) การคัดเลือกและสรรหา แต่ละส่วนราชการมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกตามเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ ประสบการณ์ และ

คุณลักษณะและสมรรถนะที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ 3) การพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์อย่างเป็นระบบ ส่วนราชการจัดให้มีแผนความก้าวหน้าในอาชีพหรือกรอบการสั่งสมประสบการณ์ระดับบุคคลที่ชัดเจน มีศักยภาพพร้อมสำหรับตำแหน่งระดับสูง และ 4) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ส่วนราชการจะกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์และเสริมสร้างแรงจูงใจเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบสอนงาน และระบบมอบหมายงาน เพื่อให้มีการติดตามและตั้งศักยภาพของกลุ่มกำลังคนคุณภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบราชการ (Office of the Civil Service Commission, 2019a) และ Wedchayanon (2020) ได้ศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งภายใต้กรณีศึกษาของระบบ HiPPS พบว่าระบบการบริหารคนเก่งประกอบด้วย ระบบสรรหาและคัดเลือกที่มีการกำหนดคุณสมบัติของข้าราชการที่เหมาะสมจากแต่ละกรม มุ่งเน้นการสรรหาคนเก่งจากภายในเป็นหลัก และสุดท้ายมีการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. คนเก่งจะเข้าสู่กระบวนการพัฒนา ผ่านการกำหนดกรอบสั่งสมประสบการณ์ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และระบบการจ้างรักษาคนเก่ง มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าให้คนเก่งสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนมีการกำหนดค่าตอบแทนที่จะได้รับสูงกว่าข้าราชการปกติ

การวิจัยครั้งนี้ เห็นว่าการนำการบริหารจัดการคนเก่งของภาครัฐมาใช้ในการจัดการคนเก่งนั้นอาจไม่เพียงพอต่อการรักษาคัดคนเก่งให้อยู่ในหน่วยงาน เนื่องจากอาจมีปัจจัยทางด้านอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความตั้งใจลาออก หรือมีปัจจัยแทรกอื่นที่ส่งผลต่อกันเป็นลำดับ จึงเห็นความสำคัญของแต่ละบุคคลที่แสดงออกผ่านทัศนคติต่อเรื่องนั้นๆ ทั้งความพึงพอใจและผูกพัน ล้วนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคคล และพบว่าคนเก่งในองค์กรที่มีความผูกพันและความพึงพอใจสูง จะมีความตั้งใจลาออกจากงานต่ำ

การพัฒนาสมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้วิจัยพบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรที่ศึกษา เพื่อเชื่อมโยงไปสู่กรอบแนวคิดการวิจัย สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของคู่ตัวแปรได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการคนเก่ง (การดึงดูดและสรรหาคนเก่ง การรักษาคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน) ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันด้านจิตใจ และความตั้งใจลาออก

1.1 การดึงดูดและสรรหาคนเก่ง

เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการคัดเลือกคนเก่ง ทั้งจากภายในและภายนอก เป็นการค้นหาและชักชวนให้สมัครเพื่อทำงานกับองค์กร สำหรับการสรรหาคนเก่งของโครงการ HiPPS เป็นการคัดเลือกจากบุคคลภายในกรม มีขั้นตอนในการคัดเลือกตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยใช้เครื่องมือและวิธีการในการสรรหาคนเก่ง ได้แก่ การใช้แบบทดสอบ การสัมภาษณ์ การใช้ศูนย์การประเมินผล ซึ่งการศึกษาของ Wedchayanon (2020) พบว่าระบบการสรรหาและคัดเลือกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของข้าราชการโครงการ HiPPS และยังพบว่าระบบการสรรหาและคัดเลือก มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ คนเก่งยังเห็นว่าช่วยสร้างโอกาสให้กับคนเก่งในระดับต่ำ รวมทั้งยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นด้านความโปร่งใสและความเสมอภาคในกระบวนการสรรหาได้ ตรงกันข้ามกับการศึกษาที่พบว่า การบริหารจัดการคนเก่งอย่างยั่งยืนด้านการดึงดูดคนเก่ง ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการพัฒนาทางอาชีพ ส่งอิทธิพลเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน และมีวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลาง ยกเว้นด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลเชิงลบต่อความพึงพอใจในงาน (Saleh and Atan, 2021) อีกทั้ง Friday and Sunday (2019) ศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งและความผูกพันของพนักงานระดับผู้จัดการและหัวหน้างานของบริษัทน้ำมันและแก๊สประเทศไนจีเรีย ส่วนหนึ่งของผลการศึกษาพบว่า การดึงดูดคนเก่ง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันด้านจิตใจ ทำให้ตั้งเป็นสมมติฐานที่ 1 ได้ว่า การดึงดูดและสรรหาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และสมมติฐานที่ 2 การดึงดูดและสรรหาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ

1.2 การรักษาคนเก่ง

เป็นการสร้างสิ่งจูงใจให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร ประกอบด้วยการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การรักษาคนเก่ง หากองค์กรสามารถมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะทำให้พนักงานเหล่านั้นเกิดความผูกพันและคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน และลดความตั้งใจลาออกได้ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น Wedchayanon (2020) ศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งของโครงการ HiPPS พบว่าปัจจัยที่ทำให้คนเก่งอาจตัดสินใจลาออกจากองค์กรและงานราชการคือ เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ที่ยังไม่สามารถแข่งขันกับภาคตลาดแรงงานได้ และข้อจำกัดของการขึ้นสู่ตำแหน่งระดับบริหาร และ Mabaso and Dlamini (2017) พบว่า การจ่ายค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน แต่ไม่พบความผลประโยชน์มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ สำหรับความผูกพันด้าน



จิตใจที่ได้รับอิทธิพลจากการรักษาคนเก่ง ได้แก่ Scheller and Harrison (2018) พบว่าการจ่ายค่าตอบแทน (ด้านความโปร่งใส การให้ข้อมูลที่ยุติธรรม และการจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม) มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และ Bui and Chang (2018) พบว่าความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการคนเก่งเชิงเทคนิคการให้ (ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงานใหม่ ความยืดหยุ่นในการมอบหมายงาน การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง) กับความตั้งใจลาออก ในขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการคนเก่งเชิงปฏิสัมพันธ์ (ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง โอกาสในการได้รับทุนการศึกษาหรือการฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย) กับความตั้งใจลาออกจากองค์กร ทำให้ตั้งเป็นสมมติฐานที่ 3 ได้ว่า การรักษาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และสมมติฐานที่ 4 การรักษาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ

1.3 การพัฒนาคนเก่ง

เป็นการพัฒนาทักษะที่ช่วยให้องค์กรสร้างคนภายในองค์กรที่มีศักยภาพขึ้นมา เรียกว่าเป็นการกำหนดเส้นทางของคนเก่ง ไม่เพียงแต่คนที่มีความสามารถแต่เป็นคนที่องค์กรคาดหวังว่าเป็นคนเก่งในอนาคตได้และสร้างคนรุ่นใหม่ให้มีโอกาสเติบโตในองค์กร (CIPD, 2021b) การพัฒนาจึงมีความสำคัญในการเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน หากองค์กรสามารถทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีได้จะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีการศึกษาพบว่าการบริหารจัดการคนเก่งอย่างยั่งยืนด้านการดึงดูดคนเก่ง ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการพัฒนาทางอาชีพ ส่งผลอิทธิพลเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน (Saleh and Atan, 2021) และ Muleya, Ngirande and Terera (2022) พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ และความผูกพันด้านจิตใจ และพบว่าการมอบโอกาสความก้าวหน้าทางสายอาชีพสามารถทำนายความผูกพันด้านจิตใจได้มากที่สุด ทำให้ตั้งเป็นสมมติฐานที่ 5 ได้ว่า การพัฒนาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และสมมติฐานที่ 6 การพัฒนาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ

1.4 การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

เป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้คนเก่งลาออก เนื่องจากบริหารตามสายงานไม่ให้ความสำคัญในการดูแลรักษาและเอาใจใส่คนเก่ง (Michaels et al., 2001) และมีงานวิจัยที่สนับสนุนว่า เมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานจะทำให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพัน และช่วยรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรได้ ลดความตั้งใจลาออก เช่น การศึกษาของ Kim and Park (2020) พบว่า คนเก่งในองค์กรที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจะมีความพึงพอใจในงานและรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ผ่านวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง อีกทั้ง Swangkong and Jadesadulog (2017) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ แต่มีอิทธิพลเชิงลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน และยังพบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและองค์การกับความตั้งใจลาออกจากงาน และ Haque, Fernando and Caputi (2018) พบว่า ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบมีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านจิตใจและความตั้งใจลาออก โดยที่ภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบและความผูกพันด้านจิตใจมีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก และพบว่าความผูกพันด้านจิตใจเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วนระหว่างภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบกับความตั้งใจลาออก ทำให้ตั้งเป็นสมมติฐานที่ 7 ได้ว่า การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และสมมติฐานที่ 8 การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ

2. ความพึงพอใจในงานกับความผูกพันด้านจิตใจ

การแสดงทัศนคติที่พนักงานมีต่อการทำงาน อันเกิดจากความคิดเห็น ความเชื่อ หรือความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยรอบ แสดงออกมาเป็นความรู้สึกพึงพอใจเป็นการอธิบายถึงทัศนคติเชิงบวกที่พนักงานมีต่องานและความผูกพันด้านจิตใจเป็นความรู้สึกเชิงบวกที่พนักงานยึดติดอยู่กับองค์กร ล้วนมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์พันธกิจ และค่านิยมขององค์การ (Mast, 2017) และมีพบว่าความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจของพนักงาน (Chordiya, Sabharwal and Goodman, 2017) จึงตั้งเป็นสมมติฐานที่ 9 ได้ว่า ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ

3. ความผูกพันด้านจิตใจกับความตั้งใจลาออก

ความผูกพันด้านจิตใจเป็นความรู้สึกเชิงบวกที่พนักงานรู้สึกยึดติดกับองค์กรที่เป็นสมาชิกอยู่ ที่พบว่าหนึ่งในองค์ประกอบของความผูกพันขององค์กรคือ ความผูกพันด้านจิตใจสามารถทำนายความตั้งใจลาออกได้ดีที่สุด (Moreira

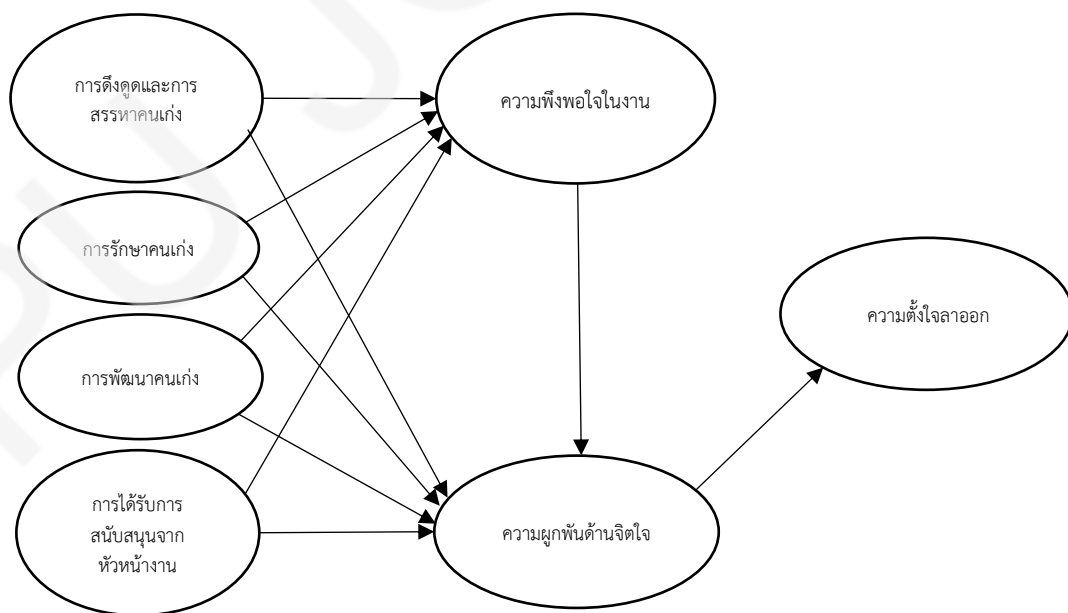
and Cesario, 2021) และพบว่าความผูกพันด้านจิตใจมีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน (Haque et al, 2018 ; Moreira, Martins and Malini, 2022) และ Bonds (2017) ที่ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์การที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก พบว่า ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่ในงานมีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก ทำให้ตั้งเป็นสมมติฐานที่ 10 ได้ว่า ความผูกพันด้านจิตใจ มีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก

4. ความพึงพอใจและความผูกพันด้านจิตใจในบทบาทของตัวแปรคั่นกลาง

นอกจากการศึกษาความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรต้น และความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรตามแล้วยังพบว่าความพึงพอใจและความผูกพันด้านจิตใจเป็นตัวแปรคั่นกลาง ระหว่างตัวแปรอื่น โดย Yang et al (2019) ได้ศึกษารูปแบบตัวแปรคั่นกลาง (Three-serial-mediator Model) พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยมีความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันด้านจิตใจเป็นตัวแปรคั่นกลาง อธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานสามารถนำไปสู่ความผูกพันด้านจิตใจ ซึ่งจะช่วยลดความตั้งใจลาออกจากงานได้ ตามลำดับ เช่นเดียวกับ Moreira et al (2022) พบว่าพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก โดยมีความผูกพันด้านจิตใจเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediator) นอกจากนี้ Soleman, Armanu, Aisjah and Sudjatno (2020) ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความพึงพอใจในงานและความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานธนาคารประเทศอินโดนีเซีย และมีการศึกษาความสัมพันธ์ที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความตั้งใจออกจากองค์การหากพนักงานเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจต่องาน ดังเช่น Thatrak et al (2019) พบว่า ความพึงพอใจค่าตอบแทนส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านจิตใจ และความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านจิตใจส่งผลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก ในขณะที่ความพึงพอใจในค่าตอบแทนไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความตั้งใจลาออกจากองค์การของข้าราชการตำรวจสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการพัฒนาสมมติฐานการวิจัยข้างต้น สามารถกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ได้แก่ การบริหารจัดการคนเก่ง ที่ส่งผลไปยังตัวแปรตาม ได้แก่ ความตั้งใจลาออก แต่ยังมีตัวแปรอื่นที่เข้ามาเป็นตัวแปรแทรก ซึ่งเป็นตัวแปรที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากตัวแปรต้นและมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านจิตใจ สร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1 การดึงดูดและสรรหาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
- สมมติฐานที่ 2 การดึงดูดและสรรหาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ
- สมมติฐานที่ 3 การรักษาคคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
- สมมติฐานที่ 4 การรักษาคคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ
- สมมติฐานที่ 5 การพัฒนาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
- สมมติฐานที่ 6 การพัฒนาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ
- สมมติฐานที่ 7 การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
- สมมติฐานที่ 8 การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ
- สมมติฐานที่ 9 ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ
- สมมติฐานที่ 10 ความผูกพันด้านจิตใจ มีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ เก็บข้อมูลจากประชากร เพื่อให้เกิดการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยนี้ ได้แก่ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่ปฏิบัติงานในส่วนราชการ รุ่นที่ 1-16 มีจำนวนทั้งสิ้น 1,390 คน จาก 120 ส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่ากรม (Office of the Civil Service Commission, 2021b) ผู้วิจัยเลือกทำการเก็บข้อมูลจากจำนวนประชากร เนื่องจากจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนไม่มาก จึงทำการเก็บข้อมูลจากจำนวนประชากรทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ ใช้การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ ประกอบด้วย 4 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 9 ข้อ 2) การบริหารจัดการคนเก่งของระบบ HiPPS จำนวน 21 ข้อ 3) ความพึงพอใจในงานโดยรวม จำนวน 5 ข้อ 4) ความผูกพันด้านจิตใจ จำนวน 6 ข้อ และ 5) ความตั้งใจลาออก จำนวน 4 ข้อ มีการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปหาความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยามปฏิบัติการ (Item-Objective Congruence Index : IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย จำนวน 1 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญของสำนักงาน ก.พ. จำนวน 1 ท่าน พบว่า ค่าคะแนนดัชนีความสอดคล้องมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.98 ถือว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล และแบบสอบถามได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของสถาบัน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งหนังสือแนบส่งและแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ให้ส่วนราชการเป้าหมายทำการตอบกลับ ได้รับกลับคืนจำนวน 452 ฉบับ จากหน่วยงาน 88 แห่ง โดยจำนวนชุดข้อมูลควรใช้อย่างต่ำประมาณ 100-200 ชุดตัวอย่าง (Rangsunognoen, 2010) หรือ 300 ชุดตัวอย่าง (Hair, 2019) เป็นจำนวนที่มากพอในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้ ดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 สำหรับแบบสอบถามใช้การวัดข้อมูลเป็นอันตรภาคชั้น 10 ระดับ ได้แก่ ไม่เห็นด้วยมากที่สุด ไปจนถึงเห็นด้วยมากที่สุด (ระดับ 1 ถึง 10) เนื่องจากกลุ่มประชากรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและสามารถตอบคำถามได้ดี เมื่อกำหนดระดับให้มีความกว้างมากขึ้นจะทำให้ได้ผลจากการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามละเอียดมากขึ้น และทำให้มีความเข้าใจการประเมินของประชากรเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ได้ดียิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of variation: CV) ค่าสูงสุด (Min) ค่าต่ำสุด (Max) ค่าความเบ้ (Skewness: SK) ค่าความโด่ง (Kurtosis: KU)
2. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ ใช้การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) และทดสอบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Multicollinearity)
3. การวิเคราะห์เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ในการจัดกลุ่มของตัวแปรสังเกตได้ ทำการจัดกลุ่มข้อคำถามของตัวแปรการบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากตามแนวคิดและทฤษฎีของการบริหารจัดการคนเก่งยังมีความไม่ชัดเจนขององค์ประกอบ จึงต้องจัดกลุ่มตัวแปรใหม่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัด 4 ตัวแปรแฝง คือ การบริหารจัดการคนเก่ง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันด้านจิตใจ และความตั้งใจลาออก และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบโมเดลที่ทำการศึกษาเปรียบเทียบกับโมเดลทางทฤษฎี

ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

การทดสอบความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการคนเก่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันด้านจิตใจและความตั้งใจลาออกของพนักงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงในภาครัฐ สามารถสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นเพศชายและหญิงในจำนวนใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 59.51 และร้อยละ 40.49) มีอายุกระจายตั้งแต่ 25 จนถึง 45 ปี โดยอายุมากกว่า 45 ปี มีจำนวนน้อยกว่าช่วงอายุอื่นๆ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโท (ร้อยละ 76.99) อายุงานกระจายตั้งแต่ 1 จนถึงมากกว่า 15 ปีขึ้นไป และมีตำแหน่งในหน่วยงานในระดับชำนาญการเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 58.63) นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามกระจายอยู่โครงการ HiPPS ในช่วงรุ่นล่าสุดมากกว่ารุ่นเริ่มต้น

2. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ (Model Assessment)

2.1 การทดสอบความเชื่อมั่น พบว่าค่าความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ภาพรวมของแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ 0.83 โดยแยกเป็นรายตัวแปร พบว่าความตั้งใจลาออกจากงานมีค่าเท่ากับ 0.83 ความพึงพอใจในงานโดยรวม มีค่าเท่ากับ 0.91 ความผูกพันด้านจิตใจ มีค่าเท่ากับ 0.81 การบริหารจัดการคนเก่ง มีค่าเท่ากับ 0.95 ซึ่งมากกว่า 0.07 ตามเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, Black, Babin and Anderson, 2010)

2.2 การทดสอบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่อยู่ระหว่าง 0.17 ถึง 0.73 ต่ำกว่า 0.8 ตามเกณฑ์ที่กำหนด (Pituch, 2016)

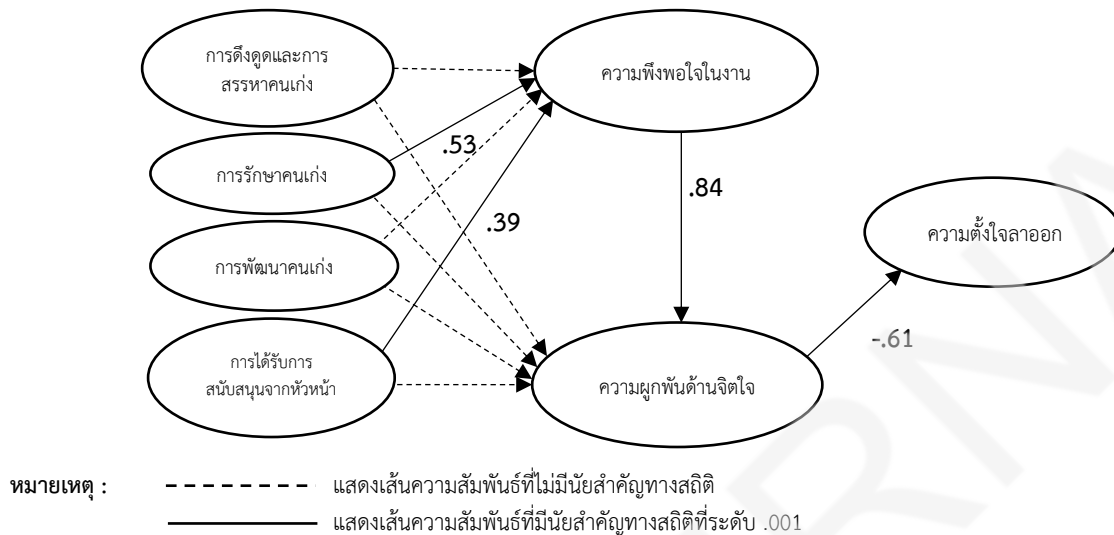
2.3 ค่า Tolerance โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) พบว่า ค่าทดสอบทางสถิติของสัมประสิทธิ์ตัวแปรอิสระแต่ละตัว มีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัว ($\text{sig.} = 0.001$) แสดงว่าตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรตามได้ และพบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่า Tolerance ไม่ต่ำกว่า 0.1 ($\text{TM} = 0.36$, $\text{JS} = 0.28$, $\text{AC} = 0.47$) ตามเกณฑ์ที่กำหนด (Pituch, 2016)

2.4 ค่า Variance Inflation Factor (VIF) พบว่าค่า VIF ของตัวแปรอิสระทุกตัวมีค่าไม่เกิน 10 ($\text{TM} = 2.67$, $\text{JS} = 3.52$, $\text{AC} = 2.15$) ตามเกณฑ์ที่กำหนด (Pituch, 2016) แสดงว่าไม่เกิดปัญหา Multicollinearity

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรการบริหารจัดการคนเก่ง จำนวน 21 ข้อคำถาม โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) หลังจากหมุนแกน ต้องมีค่ามากกว่า 0.30 (Kaiyawan, 2013) และพิจารณาความสอดคล้องตามแนวคิดที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีการจัดแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การดึงดูดและการสรรหาคนเก่ง จำนวน 5 ข้อ ค่าน้ำหนักปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.557-0.762 2) การรักษาคนเก่ง จำนวน 5 ข้อ ค่าน้ำหนักปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.491-0.838 3) การพัฒนาคนเก่ง จำนวน 5 ข้อ ค่าน้ำหนักปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.388-0.776 และ 4) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน จำนวน 6 ข้อ ค่าน้ำหนักปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.857-0.907 และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบทุกตัวแปร จึงทำการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่อไปได้



4. ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคนเก่ง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันด้านจิตใจ และความตั้งใจลาออกของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในภาครัฐ พบว่า ผลการวิเคราะห์อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมพิจารณาจากค่า มีค่า Chi-square (χ^2) = 841.73, df = 44, CMIN/df = 1.94, GFI = 0.90, RMSEA = 0.05, CFI = 0.97 แสดงว่าโมเดลที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 2 และ ตารางที่ 1



ภาพที่ 2 โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคนเก่ง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันด้านจิตใจ และความตั้งใจลาออก

ตารางที่ 1 แสดงค่าสถิติที่ใช้วัดความกลมกลืนของโมเดลที่สร้างขึ้นใหม่

ค่าสถิติ	เกณฑ์การพิจารณา	ผลการวิเคราะห์	ผลการพิจารณา	อ้างอิง
χ^2 / df	χ^2 / df < 3	1.94	สอดคล้อง	- Kline (2016)
RMSEA	< 0.05 = สอดคล้องกลมกลืนดี 0.05 - 0.08 = สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้	0.05	สอดคล้อง	- Pituch (2016)
GFI	> 0.90	0.90	สอดคล้อง	
CFI	> 0.90 หรือ 0.95	0.97	สอดคล้อง	

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานหลักในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 การดึงดูดและสรรหาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน	ไม่สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 2 การดึงดูดและสรรหาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ	ไม่สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 3 การรักษาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน	สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 4 การรักษาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ	ไม่สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 5 การพัฒนาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน	ไม่สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 6 การพัฒนาคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ	ไม่สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 7 การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน	สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 8 การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ	ไม่สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 9 ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ	สอดคล้อง
สมมติฐานที่ 10 ความผูกพันด้านจิตใจ มีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานหลักในการวิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 พบว่าการดึงดูดและสรรหาคนเก่ง ไม่พบอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 พบว่าการดึงดูดและสรรหาคนเก่ง ไม่พบอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3 พบว่าการรักษาคคนเก่ง มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 4 พบว่าการดึงดูดและสรรหาคนเก่ง ไม่พบอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 5 พบว่าการพัฒนาคคนเก่ง ไม่พบอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 6 พบว่าการพัฒนาคคนเก่ง ไม่พบอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 7 พบว่าการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 8 พบว่าการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ไม่พบอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 9 พบว่าความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 10 พบว่าความผูกพันด้านจิตใจ มีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

เมื่อโมเดลที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงนำผลมาคำนวณหาขนาดอิทธิพล (R^2) อิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และอิทธิพลโดยรวม (Total Effect: TE) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ขนาดอิทธิพล อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม ของการบริหารจัดการคนเก่ง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันด้านจิตใจ ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง

ตัวแปรผล	ขนาดอิทธิพล (R^2)	อิทธิพล	ตัวแปรเชิงสาเหตุ					
			TA	TR	TD	SS	JS	AC
JS	0.72***	DE	-	0.53	-	0.39	-	-
		IE	-	-	-	-	-	-
		TE	-	0.53	-	0.39	-	-
AC	0.70***	DE	-	-	-	-	0.84	-
		IE	-	0.45	-	0.33	-	-
		TE	-	0.45	-	0.33	0.84	-
ITL	0.38***	DE	-	-	-	-	-	-0.61
		IE	-	-0.27	-	-0.20	-0.51	-
		TE	-	-0.27	-	-0.20	-0.51	-0.61

หมายเหตุ * = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$; *** = $p < 0.001$



จากตารางที่ 3 สามารถอธิบายปัจจัยเชิงสาเหตุของความตั้งใจลาออกและอภิปรายผลได้ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวปฏิบัติการบริหารจัดการคนเก่งในด้านการดึงดูดและสรรหาคนเก่ง (TA) ไม่พบอิทธิพลต่อตัวแปร แสดงว่าด้านการดึงดูดและสรรหาคนเก่ง ไม่มีนัยสำคัญต่อความตั้งใจลาออก ผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านจิตใจเป็นตัวแปรคั่นกลาง อาจเนื่องมาจากกระบวนการดึงดูดและสรรหาคนเก่ง ถือเป็นขั้นตอนแรกของโครงการ ผู้เข้าร่วมโครงการยังไม่ผ่านกระบวนการในขั้นตอนอื่น จึงทำให้ยังไม่เกิดการมีส่วนร่วม รวมไปถึงขั้นตอนการคัดเลือกและสรรหาผู้เข้าร่วมโครงการจากหน่วยงานต้นสังกัดมีหลายขั้นตอนและมีการประเมินคุณสมบัติอย่างเป็นระบบและเข้มข้นตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. เพื่อหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติครอบคลุมทั้งมิติคนดี คนเก่ง และคนคุณภาพ (Office of the Civil Service Commission, 2019a) และส่วนราชการระดับปฏิบัติยังมีขั้นตอนในการระบุและกำหนดคนเก่งเพื่อมาสรรหาและคัดเลือกที่แตกต่างกัน ส่วนราชการบางแห่งยังไม่เคยส่งข้าราชการเข้าร่วมโครงการ จึงทำให้เกิดความแตกต่าง เช่น การอิงตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานข้าราชการพลเรือนแต่อาจขาดการประชาสัมพันธ์เพื่อค้นหาผู้สมัคร การสรรหาและคัดเลือกที่พิจารณาจากความเหมาะสมสอดคล้องกับแผนความก้าวหน้าในอาชีพตามบริบทของหน่วยงาน การคัดเลือกที่ระบุตัวคนเก่งโดยผู้บริหารหรือสมัครด้วยตนเอง สอดคล้องกับ Winya, Hualarom and Sattakorn (2021) ที่ศึกษากระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพของ HiPPS พบว่า ส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องพัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกกลุ่มกำลังคนที่เข้มข้น จัดเตรียมแผนการ สืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ และเน้นผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง จากผลการศึกษาทำให้คาดได้ว่าขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือก มีขั้นตอนและแนวทางที่หลากหลาย การได้รับการระบุตัวคนเก่งและการประเมินเพื่อเข้าสู่ระบบที่ไม่ชัดเจน อาจทำให้ผู้สมัครเกิดความรู้สึกไม่สบายใจและอาจไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันด้านจิตใจหรือความตั้งใจลาออกได้

2. การบริหารจัดการคนเก่ง ด้านการรักษาคนเก่ง (TR) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน (JS) ($\lambda = 0.53, R^2 = 0.72$) เนื่องจากผลการศึกษาข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการด้านการรักษาคนเก่ง ประกอบด้วย การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เนื่องจากโครงการ HiPPS มีการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ เช่น การได้รับการประเมินผลเพื่อเลื่อนเงินเดือนสูงกว่าข้าราชการปกติ โอกาสในการก้าวหน้าทางอาชีพขั้นสุดตำแหน่งที่สูงขึ้น จึงทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความรู้สึกเชิงบวกและความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับ Thattrak et al (2019) ที่พบว่าความพึงพอใจค่าตอบแทนส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านจิตใจ

3. แนวปฏิบัติการบริหารจัดการคนเก่งในด้านการพัฒนาคนเก่ง (TD) ไม่พบอิทธิพลต่อตัวแปรอื่น แสดงว่าด้านการพัฒนาคนเก่ง ไม่มีนัยสำคัญต่อความตั้งใจลาออก ผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านจิตใจเป็นตัวแปรคั่นกลาง เนื่องจากเมื่อได้รับการพัฒนาไปช่วงระยะหนึ่งและมีกิจกรรมพัฒนาตนเองพร้อมกับต้องปฏิบัติงานประจำ ทำให้รู้สึกว่าภาระงานมากขึ้นนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย และการพัฒนาถือเป็นผลประโยชน์เพิ่มเติม ไม่ใช่เงินเดือนหรือสวัสดิการที่ได้รับเป็นประจำ อีกทั้งเมื่อเข้าร่วมโครงการจะได้รับการพัฒนาอย่างเข้มข้น ทั้งหลักสูตรฝึกอบรมจากสำนักงาน ก.พ. และการพัฒนาตามกรอบส่งเสริมประสบการณ์รายบุคคลจากส่วนราชการที่สังกัด (Office of the Civil Service Commission, 2019a) สอดคล้องกับ Juiprasert and Chorkeaw (2017) ที่พบว่า กลุ่มข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลางมีการกำหนดการพัฒนาตามกรอบส่งเสริมประสบการณ์ และพบว่าข้าราชการ HiPPS จะเรียนรู้งานไม่เต็มที่เนื่องจากภาระเวลาจำกัด และบางหน่วยงานกำหนดกรอบการพัฒนาไม่สอดคล้องกับตำแหน่งเป้าหมาย

4. การบริหารจัดการคนเก่ง ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (SS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน (JS) ($\lambda = 0.39, R^2 = 0.72$) แสดงว่า ข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานมากจะมีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากระบบ HiPPS ได้กำหนดแนวทางให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสนับสนุนและให้โอกาสแก่ผู้เข้าร่วมโครงการในการปฏิบัติงานที่ท้าทาย เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการทำงาน รับฟังปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน รวมทั้งแสดงถึงความเอาใจใส่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี จึงทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความรู้สึกเชิงบวกและความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับ Tortak, Kuzey, Dinç and Güngörmüş (2021) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลต่อความตั้งใจลาออกผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านจิตใจของพนักงาน และสอดคล้องกับ Kim and Park (2020) ที่พบว่า คนเก่งในองค์กรที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงจะมีความพึงพอใจในงานและรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ผ่านวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง

5. ความตั้งใจลาออกได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการบริหารจัดการคนเก่งด้านการรักษาคนเก่ง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันด้านจิตใจ มีค่าเท่ากับ -0.27 ($IE = -0.27$, $R^2 = 0.38$) แสดงว่า เมื่อข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการได้รับกระบวนการการรักษาคนเก่ง จะทำให้มีความพึงพอใจในงาน เกิดความรู้สึกผูกพันด้านจิตใจ และมีความตั้งใจลาออกลดลงโดยส่งผลต่อกันตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาเนื่องจากสถานะของผู้เข้าร่วมโครงการเป็นข้าราชการพลเรือนที่มีความมั่นคงทางอาชีพสูงและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนทุกปี และเมื่อได้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ HiPPS มีการสร้างแรงจูงใจแตกต่างจากข้าราชการที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ เช่น การได้รับการประเมินเลื่อนเงินเดือนสูงขึ้นกว่าปกติ การได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนทำให้ข้าราชการที่ได้เข้าร่วมโครงการ HiPPS ได้รับสิ่งที่ตนคาดหวังไว้ ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกต่องาน และนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน และเกิดความรู้สึกผูกพันด้านจิตใจตามมา ซึ่งจะช่วยลดความตั้งใจลาออกจากโครงการหรือออกจากหน่วยงานได้ในที่สุด สอดคล้องกับ Thatrak et al (2019) ที่พบว่า ความพึงพอใจค่าตอบแทนส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านจิตใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bui and Chang (2018) ที่พบว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการคนเก่งเชิงเทคนิค (การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง) กับความตั้งใจลาออก

6. ความตั้งใจลาออกได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการบริหารจัดการคนเก่ง ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันด้านจิตใจ มีค่าเท่ากับ -0.20 ($IE = -0.20$, $R^2 = 0.38$) แสดงว่า ผู้เข้าร่วมโครงการเมื่อได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน จะมีความพึงพอใจในงาน เกิดความผูกพันด้านจิตใจ และมีความตั้งใจลาออกลดลงโดยส่งผลต่อกันตามลำดับ เนื่องจากผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า เมื่อเข้าร่วมโครงการ HiPPS แล้วผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะให้การสนับสนุน การสร้างโอกาสที่ดีในการทำงาน เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการทำงาน ยินดีรับฟังปัญหา แสดงถึงความเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ นอกจากนี้ ขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกคนที่มีศักยภาพจะต้องเลือกจากระดับหน่วยงานก่อนเป็นอันดับแรก จึงถือได้ว่าข้าราชการผู้นั้นได้รับการไว้วางใจจากหน่วยงานต้นสังกัดและเห็นความสำคัญว่าเป็นคนเก่ง จึงอาจทำให้เป็นส่วนส่งเสริมให้รู้สึกว่าเป็นที่ต้องการและเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการเกิดความพึงพอใจ และรู้สึกผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรตามมา และจะช่วยลดความตั้งใจที่จะลาออกได้ สอดคล้องกับ Swangkong and Jadesadulog (2017) ที่พบว่า ความผูกพันต่อการดำรงด้านจิตใจเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและจากองค์กรกับความตั้งใจลาออกจากการงาน และสอดคล้องกับ Yang et al (2019) จากศึกษารูปแบบตัวแปรคั่นกลาง พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยมีความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันด้านจิตใจเป็นตัวแปรคั่นกลาง และส่งผลต่อกันเป็นลำดับ

7. ความผูกพันด้านจิตใจ (AC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับความตั้งใจลาออก (ITL) ($\lambda = -0.61$, $R^2 = 0.38$) แสดงว่า เมื่อเกิดความผูกพันด้านจิตใจมาก จะลดความตั้งใจลาออกของข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการ เนื่องจากเมื่อข้าราชการได้เข้าสู่โครงการจะเริ่มเข้าสู่กระบวนการที่ทำให้เกิดการขัดเกลาทางสังคม เช่น การสรรหาและคัดเลือกข้าราชการตามวัตถุประสงค์ของโครงการ การพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อตอบเป้าหมายยุทธศาสตร์ของประเทศ การสร้างแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โอกาสในการสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ การได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน กระบวนการเหล่านี้ส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมโครงการรู้สึกมุ่งมั่นและยึดติดอยู่กับองค์กร และคงอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน จึงเป็นสาเหตุให้ช่วยลดความตั้งใจลาออกได้ สอดคล้องกับ Bonds (2017) ที่พบว่า ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านการคงอยู่ในงาน มีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออก เนื่องจากความผูกพันด้านจิตใจเป็นความรู้สึกเชิงบวกที่พนักงานรู้สึกผูกพันติดกับองค์กรระหว่างตัวตนของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กรที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และจะคงอยู่กับองค์กร (Phillips, and Gully, 2014)

8. ความพึงพอใจในงาน (JS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความผูกพันด้านจิตใจ (AC) ($\lambda = 0.84$, $R^2 = 0.70$) เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาพบว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงที่มีความพึงพอใจในงานมากจะเกิดความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับ Soleman et al (2020) ศึกษาพบว่าความผูกพันต่อการเป็นตัวแทนคั่นกลางระหว่างความพึงพอใจในงานและความตั้งใจลาออกจากการงาน แสดงว่าเมื่อพนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจต่องานจะส่งผลให้มีความผูกพันด้านจิตใจตามมา เนื่องจากความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานที่กระทำ และจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลตามมา (Newstrom, 2015)



สรุปผลการวิจัย

โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แนวปฏิบัติการบริหารจัดการคนเก่ง (การดึงดูดและการสรรหาคนเก่ง การรักษาคคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การสนับสนุนจากหัวหน้างาน) ความผูกพันด้านจิตใจ ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออกของพนักงานที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า แนวปฏิบัติการบริหารจัดการคนเก่งในด้านการรักษาคคนเก่งและการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านจิตใจ ในขณะที่การบริหารจัดการคนเก่งด้านการดึงดูดและสรรหาคนเก่งและการพัฒนาคนเก่ง ไม่พบอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน หมายความว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงรับรู้ได้ว่า เมื่อเข้าสู่โครงการ HiPPS แล้วหากได้รับการรักษาคคนเก่งและการสนับสนุนจากหัวหน้างานมาก ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานมาก เกิดความผูกพันด้านจิตใจเพิ่มมากขึ้น และจะมีความตั้งใจลาออกจากงานต่ำ ตามลำดับ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การบริหารจัดการคนเก่ง เป็นระบบและกระบวนการที่ช่วยให้พนักงานที่มีศักยภาพโดดเด่นได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการ ได้รับการพัฒนาเพิ่มศักยภาพ มีสิ่งจูงใจทั้งเป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน รวมถึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การบริหารจัดการคนเก่งช่วยให้้องค์การสามารถดึงศักยภาพของพนักงานในองค์กรให้แสดงออกมา และส่งผลให้พนักงานเหล่านี้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งผลจากการวิจัยนี้ทำให้ทราบได้ว่าองค์กรจะต้องมุ่งเน้นหรือมีข้อจำกัดในเรื่องใดที่จะส่งผลให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กรอย่างยาวนาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. การบริหารจัดการคนเก่ง ด้านการรักษาคคนเก่ง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน แสดงว่า เมื่อมีการบริหารจัดการคนเก่งด้านการรักษาคคนเก่งมาก จะทำให้ข้าราชการเข้าร่วมโครงการเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น ดังนั้น จึงเสนอแนะได้ว่า หน่วยงานควรมีนโยบายด้านการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสามารถแข่งขันในภาวะตลาดได้ รวมถึงการมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและยุติธรรม และเนื่องจากผู้เข้าร่วมโครงการมีสถานะภาพเป็นข้าราชการ ซึ่งมีสถานะความมั่นคงในงานสูง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินค่อนข้างน้อย แต่มีสวัสดิการอย่างอื่นทดแทน ทำให้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้ว่า หน่วยงานควรส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจที่จะรักษาคคนเก่งในปัจจัยอื่นๆ มีการสร้างแรงจูงใจนอกเหนือจากตัวเงิน เช่น มีโอกาสทำงานสำคัญระดับประเทศ มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น มีความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับการรักษาคคนเก่งมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นตามลำดับ

2. การบริหารจัดการคนเก่ง ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน แสดงว่า เมื่อมีการบริหารจัดการคนเก่งด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างานมาก จะทำให้ข้าราชการเข้าร่วมโครงการเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น ดังนั้น จึงขอเสนอแนะได้ว่า ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับต้องมีความน่าเชื่อถือ และมีภาวะผู้นำสามารถเป็นผู้นำให้กับข้าราชการในองค์กรได้ สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในข้าราชการ เห็นความสำคัญในการสร้างผลงานให้กับองค์กร และควรส่งเสริมให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี นอกจากนี้ สำนักงานข้าราชการพลเรือนควรมีโครงการและหลักสูตรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการเข้าร่วมการพัฒนา เพิ่มความรู้และทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการสนับสนุนโครงการ HiPPS จึงขอเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ให้ส่วนราชการระดับปฏิบัติมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมหลักสูตรพัฒนา เพื่อเพิ่มความรู้ด้านการบริหารจัดการคนเก่งมากยิ่งขึ้น เช่น ให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งให้กับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน สร้างความรู้ในการเป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยงให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการ เพื่อทำให้เกิดระดับความพึงพอใจ

3. จากการผลการวิจัยที่พบว่า แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโครงการ HiPPS มีเพียงการบริหารจัดการคนเก่งด้านการรักษาคคนเก่งและด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ที่ส่งผลทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเกิดความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และช่วยลดความตั้งใจลาออกได้ ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ อาจพิจารณาถึงการส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอย่างต่อเนื่อง เช่น โอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและเป็นธรรม ความก้าวหน้าในอาชีพ การส่งเสริมแรงจูงใจ การได้รับคำแนะนำและ

ความเอาใจใส่จากหัวหน้างาน โดยกิจกรรมเหล่านี้ล้วนส่งผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน พนักงานจะเกิดรู้สึกผูกพัน มีเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร และส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจลาออกลดลงได้

4. จากผลการวิจัยที่พบว่า การดึงดูดและสรรหาคนเก่ง ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก ผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านจิตใจเป็นตัวแปรคั่นกลางนั้น ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการทราบได้ว่ากระบวนการเริ่มต้นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การดึงดูดและการสรรหา ไม่สามารถทำให้ข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการเกิดความพึงพอใจในงาน รวมถึงความผูกพันด้านจิตใจและช่วยลดความตั้งใจลาออก ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ควรมุ่งเน้นรูปแบบการดึงดูดและสรรหาอื่นๆ อย่างหลากหลายมากขึ้น เช่น การพัฒนาแนวทางการดึงดูดและสรรหาคนเก่งเข้าสู่โครงการโดยการ ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-recruitment) ให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานภาคปฏิบัติให้สามารถเข้าใจ ข้าราชการเข้าร่วมโครงการ สร้างความน่าสนใจโดยการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ เป็นต้น

5. จากผลการวิจัยที่พบว่า การพัฒนาคนเก่ง ไม่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก ผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันด้านจิตใจเป็นตัวแปรคั่นกลางนั้น แสดงได้ว่าเมื่อข้าราชการได้รับกระบวนการพัฒนา แต่ไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน รวมถึงความผูกพันด้านจิตใจและความตั้งใจลาออก ซึ่งการพัฒนาเป็นแนวทางที่สำคัญต่อการบริหารจัดการคนเก่ง และเป็นแนวทางที่มีอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งโครงการ แต่กลับไม่ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจ เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร และไม่ลดความตั้งใจลาออก ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาถึงแนวทางการพัฒนาในรูปแบบใหม่ ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล อาจพิจารณาถึงช่วงอายุที่มีความสนใจต่อการพัฒนาแตกต่างกัน เพราะผู้เข้าร่วมโครงการ มีช่วงอายุไม่มาก นอกจากนี้ ควรมีการออกแบบแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมและมีความสอดคล้องกับภารกิจที่ต้องทำเป็นประจำ เพื่อไม่เป็นการเพิ่มภาระงานมากขึ้นจากการปฏิบัติงานปกติ

6. จากผลการวิจัยที่พบว่า ความผูกพันด้านจิตใจ มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบกับความตั้งใจลาออก แสดงว่าข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการที่มีความผูกพันมากจะส่งผลต่อความตั้งใจลาออกน้อยลง ทำให้เสนอแนะได้ว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควร มีวิธีการหรือแนวทางที่ทำให้ข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการมีความผูกพันเพิ่มมากขึ้น เพื่อลดความตั้งใจลาออก เช่น จัดสรร ปัจจัยที่เสริมสร้างให้เกิดความผูกพันในองค์กร จัดทำแผนการสร้าง ความผูกพัน กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในองค์กรทุกระดับ ได้แก่ 1) ระดับองค์กร โดยผู้บริหารมีการตั้งเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้อง หากดูรวมในการสร้างความสำเร็จร่วมกับผู้เข้าร่วมโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้อง 2) ระดับฝ่าย ผู้บริหารมีการสร้างความเข้าใจทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และให้แต่ละฝ่ายเสริมสร้างความสัมพันธ์และสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีม และ 3) ระดับบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีการปรับทัศนคติผู้เข้าร่วมโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความเป็นอิสระในงานที่รับผิดชอบ มีการกำหนดค่านิยมร่วมกัน มีการพัฒนาคุณภาพชีวิต มอบหมายงานที่มีความท้าทายน่าสนใจ การดูแลผลประโยชน์และค่าตอบแทน และการพัฒนาโอกาสที่จะสร้างความก้าวหน้า

7. จากผลการวิจัยที่พบว่า ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความผูกพันด้านจิตใจ แสดงว่าหาก ข้าราชการในระบบ HiPPS มีความพึงพอใจในงานมาก จะทำให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจมากขึ้น ทำให้เสนอแนะได้ว่า หน่วยงานควรดำเนินการสร้างความพึงพอใจในงาน โดยวิธีต่างๆ ได้แก่ 1) ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานควรให้ความสำคัญต่อการมอบหมายงานให้กับผู้เข้าร่วมโครงการที่ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) หน่วยงานควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการรู้สึกมีความสุขและสนุกที่ได้ทำงานที่ได้รับมอบหมาย เช่น สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทำให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สร้างเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ได้รับโอกาสในการพัฒนา เป็นต้น 3) หน่วยงานควรพัฒนาวิชาชีพเฉพาะด้านตามแต่ละภารกิจหลักของหน่วยงานนั้นๆ เนื่องจากส่วนราชการแต่ละแห่งจะมี ภารกิจงานหลักแตกต่างกัน ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านได้ตรงตามความต้องการ

8. งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการบริหารจัดการคนเก่งของภาครัฐทุกหน่วยงาน ในสังกัดกระทรวง ทบวง กรม รวมทั้งจะเป็นแนวทางให้หน่วยงานอื่นๆ สามารถนำผลของการวิจัยส่วนหนึ่งประกอบในการวางแผนการบริหารจัดการคนเก่งที่มีบริบทคล้ายคลึงกับงานวิจัยครั้งนี้ได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในภาครัฐที่เข้าร่วมโครงการ HiPPS เท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาวิจัยในบริบทอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่งในภาคเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการศึกษา หรือเพื่อเป็นการตรวจสอบว่าผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้



กับองค์การอื่นได้อย่างแพร่หลาย และสามารถนำข้อมูลอื่นมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับข้อมูลที่ได้รับจากการเก็บแบบสอบถามเป็นการต่อยอดงานวิจัยได้

2. ประเด็นความตั้งใจลาออก ควรสัมภาษณ์เชิงลึกกับข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการ HiPPS ที่ได้ลาออกจากโครงการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นการลาออก รวมทั้งอาจมีการศึกษาเพิ่มเติมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการโดยตรง เช่น หัวหน้างานที่รับผิดชอบโครงการโดยตรง เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพัฒนาแนวทางการบริหารคนเก่งต่อไป

ข้อจำกัดการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตที่เป็นข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการ HiPPS ซึ่งเป็นกลุ่มข้าราชการที่ได้รับการนิยามว่าเป็นคนเก่งในองค์กรภาครัฐ และได้รับการพัฒนาเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง แต่ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐยังมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ HiPPS ดังนั้น จึงเป็นข้อจำกัดของการวิจัยครั้งนี้ที่เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มเท่านั้น

2. การรวบรวมข้อมูลจากจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยมีความไม่แน่นอน เนื่องจากเกิดการออกจากระบบ HiPPS และการโอนย้ายไปสังกัดหน่วยงานอื่นๆ

References

- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. (6th ed). London : KoganPage.
- Bonds, A. A. (2017). *Employees' organizational commitment and turnover intentions*. Retrieved February 2022, from <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/3983>
- Boonbumroongsuk, B., and Panvisavas, V. (2019). Talent management in the Thai hotel industry. *Journal of Thai Hospitality and Tourism*. 14(1),78-93.
- Branham, L. (2012). *The 7 hidden reasons employees leave : how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. (2nd ed). New York : AMACOM.
- Bui, L. T. T. and Chang, Y. (2018). Talent management and turnover intention: Focus on Danang city government in Vietnam. *International Review of Public Administration*. 23(4),17-34. doi:10.1080/12294659.2018.1552403
- Chordiya, R., Sabharwal, M. and Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: a cross-national comparative study. *Public Administration*. 95(1),178-195. doi:10.1111/ padm.12306
- CIPD. (2021a). *Talent management*. Retrieved March 2021, from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet>
- CIPD. (2021b). *Resourcing and talent planning 2021*. London : Chartered Institute of Personnel and Development.
- Friday, E. O. and Sunday, M. (2019). Talent management and workers' commitment: oil & gas firms in Nigeria. *SEISENSE Journal of Management*. 2(3),1-15. doi:10.33215/sjom.v2i3.138
- Hair, J. F. (2019). *Multivariate data analysis*. (8th ed). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall
- Haque, A., Fernando, M. and Caputi, P. (2018). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis. *Leadership & Organization Development Journal*. 40(1),45-64. doi:10.1108/LODJ-12-2017-0397
- Juiprasert, C. and Chorkeaw, S. (2017). Næothāng kânphatthana rabop khārāṭchakan phū mī phon samrit sūng khōng krom banchī klāng [Model to develop high performance and potential system of the comptroller general department]. *Journal of Politics and Governance*. 7(1),228-248.



- Kaiyawan, Y. (2013). *Kaṇ wikhroṇ modēn samakaṇ khroṅsāṅg duāi AMOS [Structural equation modeling analysis with AMOS]*. Bangkok : Chulalongkorn University Press.
- Kim, E.-J. and Park, S. (2020). Top management support for talent and culture on career changers' organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Career Development*. 47(6),686-700. doi:10.1177/0894845318820967
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. (4th ed). New York : The Guilford Press.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behavior*. (11th ed). Boston : McGraw-Hill/Irwin.
- Mabaso, C. M. and Dlamini, B. I. (2017). Impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Research Journal of Business Management*. 11(2),80-90. doi:10.3923/rjbm.2017.80.90
- Mast, H. (2017). Gallup q12 engagement survey. Retrieved May 2022, from <http://healthydealer.com/engagement-survey/>
- McQuerrey, L. (2019). Employee turnover Vs. attrition. Retrieved March 2021, from <https://smallbusiness.chron.com/employee-turnover-vs-attrition-15846.html>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.
- Moreira, A., and Cesario, F. (2021). Organizational commitment as a reducer of turnover intentions: which component (affective, calculative, and normative) is the best predictor?. *Academia Letters*, Article 3636. doi:10.20935/AL3636
- Moreira, A., Martins, B., and Malini, T. (2022). Perceived organizational support and turnover intentions: the mediating effect of affective organizational commitment. *Academia Letters*, Article 5027. doi: 10.20935/AL5027
- Muleya, D., Ngirande, H. and Terera, S.R. (2022). The influence of training and career development opportunities on affective commitment: A South African higher education perspective. *South African Journal of Human Resource Management*. 20(1),1-8. doi:10.4102/sajhrm.v20i0.1620
- Newstrom, J. W. (2015). *Organizational behavior: human behavior at work*. (14th ed). New Yourk : McGraw-Hill Education.
- Office of the Civil Service Commission. (2019a). *Raṅgaṇprachāmpirabopkhāṛāṭchakaṇphūmīphonsumritsūṅ Pīngoppramaṇ sōṅphanhāṛāṭhoksīsōṅ [High performance and potential system annual report 2019]*. Retrieved August 2021, from https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/annual_year_hipps_0.pdf
- Office of the Civil Service Commission. (2019b). *Bōṛikaṇ HR yāṅ mū'āchīp [Professional HR management]*. Retrieved May 2022, from <https://www.ocsc.go.th/csti-service>
- Office of the Civil Service Commission. (2021a). *Kamlang khon phāk rat sōṅphanhāṛāṭhoksīpsām : khaṛāṭchakaṇ phonlarūān sāman [Government manpower 2020 : civil servant]*. Bangkok: 21Century Print. Retrieved August 2022, from https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/thai-gov-manpower-2563-o_0.pdf
- Office of the Civil Service Commission. (2021b). *Thamniāprun [Class of HiPPS Directory]*. Retrieved August 2021, from <https://hipps.ocsc.go.th/member>
- Phillips, J. and Gully, S. M. (2014). *Human resource management* (International edition (cover)). Mason, Ohio : South-Western Cengage Learning.
- Pituch, K. A. (2016). *Applied multivariate statistics for the social sciences : analyses with SAS and IBM's SPSS*. (6th ed). New York : Routledge/Taylor & Francis Group.



- Rangsunnoen, G. (2010). *Kaṇ wikhroṇ patchai SPSS læ AMOS phuā kaṇwichai [Factor analysis using SPSS and AMOS program for research]*. Bangkok : SE-ED education publishing.
- Redondo, R., Sparrow, P. and Hernández-Lechuga, G. (2019). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*. 32(9),1-24. doi:10.1080/09585192.2019.1579247
- Riggio, R. E. (2018). *Introduction to industrial/organizational psychology*. (7th ed). New York : Routledge, Taylor & Francis Group.
- Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior*. (17th ed). Boston : Pearson.
- Saleh, R. and Atan, T. (2021). The involvement of sustainable talent management practices on employee's job satisfaction: Mediating Effect of Organizational Culture. *Sustainability (Basel, Switzerland)*. 13(23), 13320. doi:10.3390/su132313320
- Saylor Academy. (2017). *Organization Behavior*. Retrieved January 2020, from <https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/>
- Scheller, E. M. and Harrison, W. (2018). Ignorance is bliss, or is it? the effects of pay transparency, informational justice and distributive justice on pay satisfaction and affective commitment. *Compensation & Benefits*. 50(2),65-81. doi:10.1177/0886368719833215
- Soleman, M., Armanu, A., Aisjah, S., and Sudjatno, S. (2020). Islamic job satisfaction, organizational commitment, and intention to leave: Moderating role of Islamic work ethics. *Management Science Letters*. 10(6), 1359-1368. doi:10.5267/j.msl.2019.11.021
- Swangkong, K. and Jadesadalog, V. (2017). Itthiphon khōṅg kaṇraprū kaṇ sanapsanun cāk huānā ngān læ cāk 'ongkōṇ thī mī phon tō khwām tangchāi nai kān lā'ōk cāk ngān phān khwām phukphan dān khwām rū suk tō 'ongkōṇ khōṅg phanakngān bōrisat thīeo nai Krung Thēp Mahā Nakhōṇ [The influence of perceived supervisor support and organization support to turnover intention of staff in tour company in Bangkok : the mediating effect of affective commitment]. *Modern Management Journal*. 14(1),91-104.
- Thanchaikon, A. (2019). Khwām phukphan nai 'ongkān [The close-relation in organizational according]. *Journal of Roi Kaensarn Academi*. 4(1),32-46.
- Thatrak, D., Caron, N., Eddaphan, M. and Chotchakornpant, K. (2019). Phonkrathop khwām phungphoṇchāi khā tōpthāen thī song phon tō khwām tangchāi lā'ōk khōṅg khārat chakān tamruāt sangkat samnakngān tamruāt hāeng chāt [The effects of pay satisfaction on intention to leave of police officer royal Thai police headquarters]. *Journal of Modern Management Science*. 12(1),17-33. doi:10.14456/jmms.2019.2
- Torlak, N.G., Kuzey, C., Dinç, M.S. and Güngörmüş, A.H. (2021), Effects of ethical leadership, job satisfaction and affective commitment on the turnover intentions of accountants, *Journal of Modelling in Management*. 16(2),413-440. doi:10.1108/JM2-04-2019-0091
- Wattanathawornwong, A. (2018). *Khwām phukphan 'ongkān [Organizational commitment]*. Retrieved March 2022, from <http://anuruckwatanathawornwong.blogspot.com/2018/01/organizational-commitment.html>



- Wedchayanon, N. (2020). Khwāmsamphan khōṅ rabop bōrīhān khon keng phāk rat kap phonkān patibat ngān suksā kōṛanī rabop phu mī phon samrit sūṅ (HiPPS) khōṅ samnakngān Kop [Relationships of public talent management system (TMS) and talented performance: A case study of the high performance and potential system (HiPPS) of the office of civil service commission]. *Journal of Public and Private Management*. 20(1),110-140.
- Werner, S., Schuler, R. S. and Jackson, S.E. (2012). *Human resource management*. (11th ed). Australia : South-Western Cengage Learning.
- Winya, T., Hualarom, R. and Sattakorn, W. (2021). Rabop kānbōrīhān čatkān kamlang khon khunnaphāp nai phāk rāčchakān Thai [Talent management system of Thai government sector]. *Journal of Public Administration and Politics*. 10(1),125-143.
- Yang, J., Pu, B. and Guan, Z. (2019). Entrepreneurial leadership and turnover intention in startups: Mediating roles of employees' job embeddedness, job satisfaction and affective commitment. *Sustainability*. 11(4),1101. doi:10.3390/su11041101