



ผลกระทบของระบบบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร : หลักฐานเชิงประจักษ์จากธนาคารทหารไทย

Effects of Talent Management System and Succession Planning on Employee Loyalty and Organizational Performance: The Empirical Evidence of TMB Bank

ภูริศร์ พงษ์เพียจันทร์¹ และ จิรายุ รัตนบวร²

Purit Pongpeachan¹ and Jirayu Rattanaborworn²

Article History

Received : May 7, 2018

Revised : November 27, 2018

Accepted : January 1, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระบบการบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร และ 2) ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสนับสนุนจากผู้บริหารที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทยทุกแห่งทั่วประเทศ จำนวน 451 สาขา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.606-0.962 และค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.897-0.941 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยมีสมการพยากรณ์คือ 1) ความภักดีต่อองค์กร = $\beta_0 + \beta_1$ ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง + β_2 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง + ϵ 2) ผลการดำเนินงานขององค์กร = $\beta_0 + \beta_3$ ความภักดีต่อองค์กร + ϵ 3) ความภักดีต่อองค์กร = $\beta_0 + \beta_4$ ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง + β_5 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง + β_6 การสนับสนุนจากผู้บริหาร + β_7 (ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง* การสนับสนุนจากผู้บริหาร) + β_8 (การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง*การสนับสนุนจากผู้บริหาร) + ϵ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระบบบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความภักดีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความภักดีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) การสนับสนุนจากผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและความภักดีต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นระบบบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กร และส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กรในท้ายที่สุด ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ : ระบบบริหารจัดการคนเก่ง ; การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ; ความภักดีต่อองค์กร ; ผลการดำเนินงานขององค์กร ; การสนับสนุนจากผู้บริหาร

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, Assistant Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

² อาจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University



ABSTRACT

The objectives of this research were to investigate the effects of: 1) talent management and succession planning on employee loyalty and organizational performance, and 2) talent management, succession planning and administrator's support on organizational loyalty. A sample used in the study was 451 branch managers of TMB Bank nationwide. The data were collected by 5 point Likert scale questionnaire which had discrimination power values ranging between 0.606 and 0.962 and reliability values ranging between 0.897 and 0.941. The data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and multiple regression analysis. The predictive equations were: 1) organizational loyalty = $\beta_0 + \beta_1$ talent management system + β_2 succession planning + ϵ 2) organizational performance = $\beta_0 + \beta_3$ organizational loyalty + ϵ 3) organizational loyalty = $\beta_0 + \beta_4$ talent management + β_5 succession planning + β_6 administrator's support + β_7 (talent management system* administrator's support) + β_8 (succession planning*administrator's support) + ϵ

The results of study revealed as follows. 1) Talent management system and succession planning had significantly positive relationship with organizational loyalty at the .01 level, and organizational loyalty had significantly positive relationship with organizational performance at the .01 level. 2) Administrator's support had significantly effects on the relationship between succession planning and organizational loyalty at the .05 level. Therefore, talent management system and succession planning resulted in organizational loyalty and better organizational performance at last. The findings of this study can be used as a guide that is useful to organizational management and development in order to ensure success in the future.

Keywords : Talent Management System ; Succession Planning ; Organizational Loyalty ; Organizational Performance ; Administrator's Support

บทนำ

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของธุรกิจ ในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องปรับตัวในแนวปฏิบัติทางด้าน การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถเผชิญกับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทาง การแข่งขัน (Jyoti & Rani, 2014)

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้มุ่งเน้นไปที่ระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เพื่อสร้างผลการดำเนินงานที่ดีมากขึ้นขององค์กร ซึ่งมีผลต่อยอดขาย ผลกำไร ความสำเร็จ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในท้ายที่สุด ระบบการบริหารจัดการคนเก่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหนึ่งที่ในปัจจุบันองค์กรจำนวนมากกำลังให้ความสนใจกับการบริหาร

จัดการคนเก่งที่มีอยู่ในองค์กร หากกำหนดนิยามของระบบบริหารจัดการคนเก่งกล่าวได้ว่า ระบบบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และบูรณาการอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีความสอดคล้องกันในการคัดเลือก การพัฒนา และการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสูง มีความสามารถพิเศษที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นทั้งพนักงานใหม่และพนักงานปัจจุบัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Festing & Schäfer, 2014)

Michel & Kammerlander (2015) ได้นิยาม การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ว่าเป็น 7 กระบวนการในการระบุและวางแผนเพื่อให้เกิด ความต่อเนื่องในตำแหน่งงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและศักยภาพเพื่อทดแทนตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่ชัดเจน 4 ข้อ คือ 1. ต้องเลือกและฝึกอบรมผู้ที่มีมาสืบทอดตำแหน่ง 2. พัฒนาวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กรหลังจากกระบวนการการสืบทอด 3. กำหนด



บทบาทและหน้าที่ของผู้ที่ออกจากตำแหน่ง 4. สรุปผลการดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกระบวนการในการระบุคุณสมบัติของพนักงานที่มีศักยภาพสูง ส่งเสริมให้มี การพัฒนาพนักงาน และเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนากลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ปัทมา อินทรจันทร์, เกษราภรณ์ สุตตพวงษ์ และยุวดี ลิเป็น, 2560) จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นการวางแผนสืบทอดตำแหน่งขององค์กร สามารถทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในที่สุด

เมื่อพิจารณาถึงระบบธนาคารในประเทศไทยพบว่า ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์มีการแข่งขันและอัตราการเข้าออกของพนักงานที่สูงมาก (พรรณีภา เนื่อนา, 2555) เนื่องจากเมื่อพนักงานทำงานมีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในงาานมากขึ้น จะมีธนาคารพาณิชย์อื่นๆ เข้ามาซื้อตัวยื่นข้อเสนอให้ผลตอบแทนที่ดีกว่าในการทำงาน รวมถึงปัจจุบันพนักงานธนาคารพาณิชย์ต้องทำยอดขายประกัน สินเชื่อ และผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่นๆ อีกเป็นจำนวนมาก ทำให้พนักงานที่เป็นคนเก่งและมีความสามารถได้รับโอกาสหรือผลประโยชน์ตอบแทนที่ดีกว่า และมีแรงกดดันในการทำงานที่น้อยกว่าจากธนาคารพาณิชย์อื่นๆ ก็พร้อมที่จะย้ายงาน (กรุงเทพมหานคร, 2560)

จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย ระบุว่า ตั้งแต่เดือนกันยายน 59-กันยายน 60 มีการปิดตัวของธนาคารพาณิชย์ ส่งผลให้จำนวนพนักงานธนาคาร ทั้งระบบลดลงด้วย โดย ณ สิ้นไตรมาส 2 ปี 60 มีพนักงานทั้งระบบเหลือแค่ 153,139 คน ลดลง 1,351 คน ซึ่งธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารที่ได้มีการปิดสาขาของกิจการลงมากในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน (Money2Know, 2561) ทำให้ธนาคารต้องมีการรักษาคนเก่งที่มีความรู้ ความดี และมีความสามารถไว้ เพื่อเป็นการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพในขณะที่มีการปิดตัวของสาขาลงเป็นจำนวนหลายสาขา และธนาคารต้องมีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของบุคคลเหล่านั้นที่เป็นผลจากการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) ด้วยการปิดสาขาจึงต้องเน้นคุณภาพของพนักงานมากกว่าปริมาณ

จากอิทธิพลของระบบบริหารจัดการคนเก่ง และการบริหารการสืบทอดตำแหน่ง รวมถึงปัญหาสมองไหลของธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทยที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาผลของระบบบริหารจัดการคนเก่ง และการบริหารการสืบทอดตำแหน่งที่มีต่อความภักดีต่อองค์กร และผลการดำเนินงานของธนาคารทหารไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่มีการพัฒนารุดหน้ามากในรอบทศวรรษที่ผ่านมา จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ผู้วิจัยพบหลักฐาน

เชิงประจักษ์ว่า ระบบบริหารจัดการคนเก่ง และการบริหารการสืบทอดตำแหน่งมีอิทธิพลต่อความภักดีในองค์กรและส่งผลต่อมายังผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กรในท้ายที่สุด อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ Goh, Ilies & Wilson (2015) พบว่าการสนับสนุนของผู้บริหารจะทำให้เกิดผลกระทบด้านบวกต่อการทำงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งในบริบทนี้ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาว่าการสนับสนุนของผู้บริหารจะทำให้ระบบบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เกิดผลด้านบวกต่อความภักดีต่อองค์กรที่มากขึ้นของพนักงานหรือไม่ในบริบทของธนาคารทหารไทย

ผู้วิจัยมุ่งหวังว่าผลของการศึกษาในครั้งนี้จะนำมาปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของธนาคารทหารไทยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของผู้บริหารในองค์กร รวมถึงเป็นแนวทางในการยกระดับความสามารถของธนาคารทหารไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

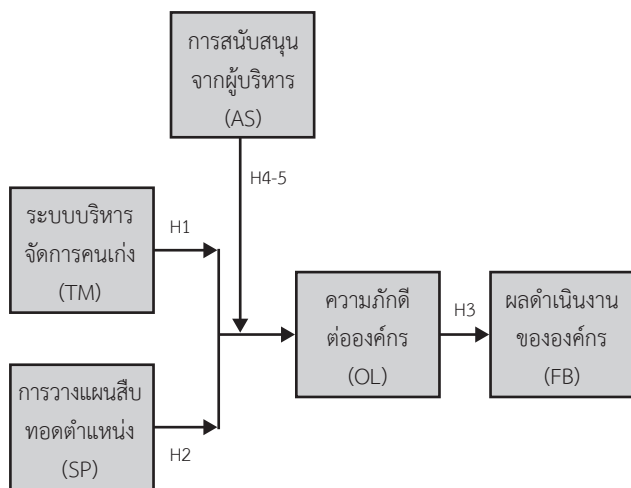
1. เพื่อศึกษาระบบการบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีต่อความภักดีต่อองค์กรและผลการดำเนินงานของธนาคารทหารไทย
2. เพื่อศึกษาระบบการบริหารจัดการคนเก่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสนับสนุนจากผู้บริหารที่มีต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย

สมมติฐานการวิจัย

1. ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย
2. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย
3. ความภักดีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการดำเนินงานของธนาคารทหารไทย
4. การสนับสนุนจากผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารจัดการคนเก่งและความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย
5. การสนับสนุนจากผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาระบบการบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีต่อ ความรักดีต่อองค์กรและผลการดำเนินงานของธนาคารทหารไทย ซึ่งจากทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) แสดงให้เห็นว่าระบบการบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะทำให้พนักงานมีความรักดีต่อองค์กรที่มากขึ้น ส่งผลถึงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นในที่สุด โดยที่การสนับสนุนของผู้บริหารจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารจัดการคนเก่งและความรักดีต่อองค์กร รวมถึงมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและความรักดีต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด เอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Jyoti & Rani (2014) Farndale, Scullion & Sparrow (2010) Huynh (2016) Whiting, Podsakoff & Pierce (2008) Lo, Lin, Jou & Lin (2018) Aghaz, Sheikh & Amirkhani (2017) โดยได้รับรู้ว่าตัวแปรดังที่กล่าวมาข้างต้นมีความเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์ระหว่างกันโดยสามารถอธิบายเป็นกรอบแนวคิดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้จัดการสาขาของธนาคารทหารไทยทุกแห่งทั่วประเทศจำนวนทั้งสิ้น 451 สาขา (ธนาคารทหารไทย, 2560) โดยการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากประชากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 8 ตอน ประกอบไปด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารในธนาคาร ทหารไทย

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธนาคารทหารไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการคนเก่งของธนาคารทหารไทย

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผน สืบทอดตำแหน่งของธนาคารทหารไทย

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรักดีต่อองค์กรของธนาคารทหารไทย

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของธนาคารทหารไทย

ตอนที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนของผู้บริหารของธนาคารทหารไทย

ตอนที่ 8 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลกระทบของระบบบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีผลต่อความรักดีต่อองค์กรและ ผลการดำเนินงานของธนาคารทหารไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลได้มีการพัฒนาขึ้นมาจากการเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.60-0.96 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ Cronbach ระหว่าง 0.89-0.94

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากคณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความร่วมมือจากผู้จัดการธนาคารทหารไทย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม โดยนำส่งแบบสอบถามทางจดหมาย และผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมดจำนวน 102 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 22.62 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเดือนตุลาคม 2560 ถึง ธันวาคม 2560

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารธนาคารทหารไทย โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธนาคารทหารไทย โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ



3. วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่าง ระบบการจัดการคนเก่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ความภักดีต่อองค์กร และ ผลการดำเนินงานของธนาคารทหารไทย

4. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความภักดีต่อองค์กร และ ผลการดำเนินงานของธนาคารทหารไทยโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบ Multicollinearity พิจารณาจากค่า Variance inflation factor (VIF) และค่า Tolerance โดยมีเกณฑ์ การตรวจสอบ คือ VIF ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 10 หากเกินกว่านี้แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก และหากค่า Tolerance < 0.2 แสดงว่าเกิด Multicollinearity (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) จากผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า VIF สูงสุดที่ได้มีค่า 6.06 ซึ่งไม่เกิน 10 และค่า Tolerance ที่มีค่าน้อยที่สุด 0.25 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.2 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงหรือไม่เกิด Multicollinearity

สรุปผลการวิจัย

1. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบ การบริหารจัดการคนเก่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ความภักดีต่อองค์กร และ ผลการดำเนินงานของธนาคารทหารไทย โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ดังตารางที่ 1 พบว่า

1.1 ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1

1.2 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2

1.3 ความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของธนาคารทหารไทย (Firm Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

ตารางที่ 1 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง การวางแผนสืบทอด ตำแหน่ง ความภักดีต่อองค์กรและผลการ ดำเนินงานขององค์กรโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	
	ความภักดีต่อองค์กร	ผลการดำเนินงานขององค์กร
ระบบบริหารจัดการคนเก่ง	0.43**	(0.07)
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	0.42**	(0.07)
ความภักดีต่อองค์กร		0.68** (0.05)
อายุของสาขา	-0.09	(0.10)
	0.03	(0.11)
ขนาดของสาขา	-0.03	(0.09)
	0.15	(0.13)
Adjusted R ²	0.65	0.44
Maximum VIF	2.53	1.03
Derbin-Watson	1.76	2.06

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมการอธิบายความสัมพันธ์

ความภักดีต่อองค์กร = $\beta_0 + \beta_1$ ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง + β_2 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง + ϵ

ผลการดำเนินงานขององค์กร = $\beta_0 + \beta_3$ ความภักดีต่อองค์กร + ϵ

2. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสนับสนุนจากผู้บริหาร และความภักดีต่อองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่งการสนับสนุนจากผู้บริหารและความภักดีต่อองค์กรโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	
	ความภักดีต่อองค์กร	
ระบบบริหารจัดการคนเก่ง	0.35** (0.07)	
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	0.27** (0.08)	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
	ความภักดีต่อองค์กร
การสนับสนุนจากผู้บริหาร	0.35** (0.07)
ระบบบริหารจัดการคนเก่ง *	-0.06 (0.07)
การสนับสนุนจากผู้บริหาร	(0.07)
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง *	0.15** (0.07)
การสนับสนุนจากผู้บริหาร	(0.07)
อายุของสาขา	-0.02 (0.08)
ขนาดของสาขา	-0.15 (0.10)
Adjusted R ²	0.70
Maximum VIF	6.06
Derbin-Watson	1.84

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมการอธิบายความสัมพันธ์

ความภักดีต่อองค์กร = $\beta_0 + \beta_1$ ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง + β_2 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง + β_3 การสนับสนุนจากผู้บริหาร + β_4 (ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง* การสนับสนุนจากผู้บริหาร) + β_5 (การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง* การสนับสนุนจากผู้บริหาร) + ϵ

2.1 การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Administration Support) ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) กับความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4

2.2 การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Administration Support) มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) กับ ความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ 5

อภิปรายผลการวิจัย

1. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ความภักดีต่อองค์กร และผลการดำเนินงานของธนาคารทหารไทย พบว่า

1.1 ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) แสดงให้เห็นว่าธนาคารทหารไทยที่มีระบบบริหารจัดการคนเก่งจะทำให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้นสอดคล้องกับงานของ Jyoti & Rani (2014) ที่ระบุว่า ระบบการบริหารจัดการคนเก่งในประเด็นการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นั้น เมื่อองค์กรมีความมุ่งมั่นและจริงจังในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงานและการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานจะส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีกับองค์กรและลดการหมุนเวียนของพนักงานที่มีความสามารถ แสดงให้เห็นหลักฐานเชิงประจักษ์ว่าธนาคารทหารไทยที่มีระบบบริหารจัดการคนเก่งทำให้พนักงานของธนาคารทหารไทยมีความภักดีต่อองค์กรที่มากขึ้น

1.2 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) แสดงให้เห็นว่าธนาคารทหารไทยที่มีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่ดีจะทำให้พนักงานธนาคารทหารไทยมีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับงาน Huynh (2016) ที่ระบุว่า การวางแผนสืบทอดตำแหน่งมีความสำคัญมากในการวางแผนกลยุทธ์ โดยจะมีการเตรียมบุคคลสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต องค์กรจะพัฒนาทักษะเฉพาะในแต่ละตำแหน่งงานและคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งความชัดเจนในการวางแผนงานในการสรรหาจะส่งเสริมให้เกิดความภักดีต่อองค์กรและ การเจริญเติบโตในหน้าที่งานของพนักงาน

1.3 ความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานของธนาคารทหารไทย (Firm Performance) แสดงให้เห็นว่าพนักงานของธนาคารทหารไทยที่มีความภักดีต่อองค์กรจะทำให้ธนาคารทหารไทยมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นสอดคล้องกับงานของ Alshraideh, Masa'deh & Alshurideh (2017) ที่ระบุว่า การที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคลากรได้ไม่จำเป็นเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การมอบหมายหน้าที่ตรงกับความสามารถ รวมถึงการฝึกอบรมและสวัสดิการต่างๆ จะส่งผลให้พนักงานมีความรักและผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดความจงรักภักดีในการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรเสมือนว่าองค์กรนี้เป็นของตน และพร้อมที่จะทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นับเป็นแรงผลักดันในการขับเคลื่อนสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร



2. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การสนับสนุนจากผู้บริหาร และความภักดีต่อองค์กร พบว่า

2.1 การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Administration Support) ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง ระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) กับความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) แสดงให้เห็นว่าในบริบทของธนาคารทหารไทยในประเทศไทย การสนับสนุนจากผู้บริหารจะไม่ส่งผลให้ระบบบริหารจัดการคนเก่งทำให้เกิดความภักดีต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทหารไทยที่มากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปได้ว่าพนักงานที่มีความสามารถและเป็นคนเก่งขององค์กรมีทางเลือกในการทำงานที่หลากหลายและไม่ยึดติดกับการทำงานในธนาคารทหารไทยในระยะยาวและสิ่งที่เกิดขึ้นกับวงการธนาคารในปัจจุบันคือปัญหาสมองไหล หรือการล่าหัว (Head Hunting) พนักงานธนาคารที่เป็นคนเก่งและมีความสามารถมักมีการย้ายงานหรือการทำงานในองค์กรธนาคารในระยะสั้นและเปลี่ยนที่ทำงานเมื่อมีผลประโยชน์ที่มากกว่าหรือมีความกดดันที่น้อยกว่า (ธนาคารกสิกรไทย, 2559)

2.2 การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Administration Support) มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) กับ ความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) สอดคล้องกับงานของ Schepker, Nyberg, Ulrich & Wright (2018) ที่ระบุว่า การวางแผนเกี่ยวกับคุณสมบัติของพนักงานที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในอนาคตจะทำให้พนักงานเห็นถึงความชัดเจนและความก้าวหน้าในการทำงานในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยจะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตัวเอง มีขวัญและกำลังใจจะทำงานในองค์กรนั้นอย่างต่อเนื่อง และถ้าหากมีการการสนับสนุนจากผู้บริหารจะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นมากขึ้นและมีความสุขในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะเพิ่มระดับความภักดีต่อองค์กรให้สูงขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

การสนับสนุนจากผู้บริหารไม่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารจัดการคนเก่งและความภักดีต่อองค์กร ดังนั้นควรสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานให้สูงขึ้นและเป็นการสร้างความภักดีต่อองค์กร ซึ่งควรปรับปรุงดังนี้

1. มิติรางวัลและผลตอบแทน ควรให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องรับผิดชอบ สวัสดิการพิเศษอื่นๆ รวมถึงค่าชมเชยพนักงานตามกาลเทศะและสถานที่

2. มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ ควรให้โอกาสใหม่ๆ ในการทำงานและเพิ่มความท้าทายในการทำงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมและการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เพื่อรักษาคนดีคนเก่งที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาและพัฒนาตัวบ่งชี้ การบริหารจัดการคนเก่งและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งจะทำให้ได้ตัวบ่งชี้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างหลักสูตรการอบรมสำหรับผู้บริหารเพื่อรักษาพนักงานที่เก่งและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น

2. ควรมีการศึกษาในประเด็นตามกรอบแนวคิดของงานวิจัยชิ้นนี้ในบริบทของธนาคารอื่นในประเทศไทยเพื่อยืนยันแนวคิดตามกรอบแนวคิดนี้หรือสร้างข้อค้นพบใหม่

3. ควรมีการศึกษาในประเด็นตามกรอบแนวคิดของงานวิจัยชิ้นนี้ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพหรือผสมวิธี (Mix Method) เพื่อยืนยันแนวคิดตามกรอบแนวคิดนี้หรือเพื่อสร้างข้อค้นพบใหม่



เอกสารอ้างอิง

- กรุงเทพธุรกิจ. (2560). แบงก์พาณิชย์ มองต่างมุม 'ปิดสาขา-ลดพนักงาน.' รับมือยุคดิจิทัล *Baēng phānīt mōṅg tāng mum pit sākha - lot phanakngān . rapmūyuk dichithan*. สืบค้นเมื่อ พฤศจิกายน 2560, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/790516>.
- ธนาคารกรุงไทย. (2558). ทางออก 4 ปัญหาอดีตเรื่องการบริหารคน [*Thāṅg 'ōk sī panhā yoṭ 'ong kānbōrihān khon*]. สืบค้นเมื่อ เมษายน 2561, จาก <https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/HRMTips/Pages/Top4HRMProblems.aspx>.
- ธนาคารทหารไทย. (2560). สาขาและบริการ [*Sākha lāe bōrikan*]. สืบค้นเมื่อ พฤศจิกายน 2560, จาก <https://www.tmbbank.com/contact/location>.
- ปัทมา อินทรจันทร์, เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์ และยุวดี ลิเบ็น. (2560). กลยุทธ์การสร้างและพัฒนาผู้นำองค์กรรุ่นถัดไป Konlayut kānsāng lāe phatthana phū nam 'ongkōṭ run that pai. wārasān kānchatkān samai mai]. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*. 15(1),45-54.
- พรณิภา เนื่อนา. (2555). การศึกษาระดับความต้องการลาออกของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในเขตจังหวัดสมุทรปราการ [*Kānsuksā radap khwāmtoṅgkān lā 'ōk khoṅg phanakngān thanākha phānīt hāēng nung nai khēt chāngwat samut prakān*]. การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- Alshraideh, A. T. R., Masa'deh, Ra'ed, A-L, M. & Alshurideh, M. T. (2017). The Impact of Training Strategy on Organizational Loyalty via the Mediating Variables of Organizational Satisfaction and Organizational Performance: An Empirical Study on Jordanian Agricultural Credit Corporation Staff. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(2), 383-394.
- Farndale, E., Scullion, H. & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.
- Festing, M. & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2),262-271.
- Goh, Z., Ilies, R. & Wilson, K. S. (2015). Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 89,65-73.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Huynh, T. (2016). *Library leadership and succession planning in Vietnam*. Ph.d. Thesis, Victoria : RMIT University.
- Jyoti, J. & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), 220-248.
- Lo, K-H., Lin, W-T., Jou, Y-T. & Lin, S-W. (2018). Medical employees' core competency: Application of two-stage clustering. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)*, 7(2), 175-185.
- Michel, A. & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57.
- Money2Know. (2561). ดิจิทัลทุบแบงก์ไทย ปี 60 ปิด 230 สาขา [*Dichithan thup baēng Thai pī hoksip pit sōṅgōjsāmsip sākha*]. สืบค้นเมื่อ เมษายน 2561, จาก <https://money2know.com/%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%82%E0%B8%B2%E0%B9%81%E0%B8%9A%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B9>