วารสารวิชาการก้าวนวัต ปีที่ 1 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2569
Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 5, September – October 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

การจัดการคนเก่งและการพัฒนาทักษะดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน: การวิจัยเชิงคุณภาพในองค์กรยุคไฮบริด

กฤษนิล เกียรติธนศักดิ์
บริษัท ธนศักดิ์2568 จำกัด
อีเมล: i_am_nhue@hotmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการคนเก่ง (talent management) การพัฒนาทักษะดิจิทัล (digital skills development) และความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) ในบริบทองค์กรยุคไฮบริด (hybrid organization) งานวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 20 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ใช้รูปแบบการทำงานแบบไฮบริด ผลการวิเคราะห์เชิงธีมพบว่า การจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานผ่านการพัฒนาทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับความต้องการของงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ และระบบสนับสนุนจากองค์กร งานวิจัยนี้ชี้ว่าความสำเร็จของการทำงานแบบไฮบริดไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการจัดการคนเก่งที่คำนึงถึงการพัฒนาทักษะ การมีส่วนร่วม และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานอย่างสมดุล

คำสำคัญ: การจัดการคนเก่ง การพัฒนาทักษะดิจิทัล ความผูกพันของพนักงาน องค์กรยุคไฮบริด การวิจัยเชิงคุณภาพ

วารสารวิชาการก้าวนวัต ปีที่ 1 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2569
Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 5, September – October 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

TALENT MANAGEMENT AND DIGITAL SKILLS DEVELOPMENT FOR ENHANCING EMPLOYEE ENGAGEMENT: A QUALITATIVE STUDY IN HYBRID ORGANIZATIONS

Krissanin Kiettanasak
Thanasak 2568 Co., Ltd.
Email: i_am_nhue@hotmail.com

Abstract

This study aimed to examine talent management, digital skills development, and employee engagement in the context of hybrid organizations. The study employed a qualitative research method by conducting semi-structured in-depth interviews with 20 informants who were executives and employees in organizations using hybrid work arrangements. Thematic analysis revealed that effective talent management influences employee engagement through digital skills development aligned with job requirements, learning culture, and organizational support systems. The findings suggest that the success of hybrid work depends not only on technology but also on talent management that balances skills development, engagement, and employee well-being.

Keywords: talent management, digital skills development, employee engagement, hybrid organization, qualitative research

วารสารวิชาการก้าวนวัต ปีที่ 1 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2569
Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 5, September – October 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้ส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อรูปแบบการทำงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ปรากฏการณ์ที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดอย่างหนึ่งคือการเกิดขึ้นของรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด (hybrid work) ซึ่งผสมผสานระหว่างการทำงานในสำนักงานและการทำงานทางไกล (remote work) เข้าด้วยกัน การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้เป็นเพียงการปรับตัวชั่วคราวในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 เท่านั้น แต่ได้กลายเป็นแนวทางใหม่ที่ยั่งยืนในการจัดการกำลังคนขององค์กรสมัยใหม่

ในบริบทของประเทศไทย องค์กรจำนวนมากเริ่มนำรูปแบบการทำงานแบบไฮบริดมาใช้อย่างเป็นระบบตั้งแต่ปี พ.ศ. 2565 เป็นต้นมา โดยเฉพาะในภาคธุรกิจบริการ เทคโนโลยี และการเงินการธนาคาร แนวทางดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาคนเก่งไว้ได้มากขึ้น เนื่องจากพนักงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงานและสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (work-life balance) เป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม การทำงานแบบไฮบริดก็สร้างความท้าทายใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในสามด้านหลัก ได้แก่ การจัดการคนเก่ง (talent management) การพัฒนาทักษะดิจิทัล (digital skills development) และการรักษาความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำงานแบบไฮบริดไม่ได้เป็นองค์กรที่มีเทคโนโลยีดีที่สุดเท่านั้น แต่เป็นองค์กรที่สามารถจัดการคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับความต้องการของงาน และสร้างระบบที่ช่วยให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรแม้จะทำงานจากระยะไกล

งานวิจัยในช่วงหลังชี้ให้เห็นว่า hybrid work ส่งผลต่อ employee engagement ทั้งในเชิงบวกและลบ บางการศึกษาพบว่าความยืดหยุ่นช่วยเพิ่มความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงาน ขณะที่บางการศึกษาชี้ว่าความเหงา ความเครียดจากการแยกตัว และขาดการสนับสนุนจากองค์กรอาจลดประสิทธิภาพการทำงานได้ (Hizam et al., 2025; Nugroho & Wulandhari, 2025) ดังนั้น การเข้าใจกระบวนการที่เชื่อมโยง talent management, digital skills และ engagement ในบริบทไฮบริดจึงมีความสำคัญทั้งเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ

ในประเทศไทย งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งและการพัฒนาทักษะดิจิทัลในบริบทไฮบริดยังมีค่อนข้างจำกัด ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเชิงปริมาณที่เน้นการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร แต่ยังขาดงานวิจัยเชิงคุณภาพที่อธิบายประสบการณ์จริงของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ใช้รูปแบบไฮบริด การวิจัยเชิงคุณภาพมีความสำคัญในบริบทนี้ เพราะช่วยให้เข้าใจความซับซ้อนของประสบการณ์มนุษย์ที่การวิจัยเชิงปริมาณไม่สามารถจับได้ทั้งหมด

งานวิจัยนี้จึงมุ่งสังเคราะห์ประสบการณ์ของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ใช้รูปแบบไฮบริด เพื่ออธิบายว่าการจัดการคนเก่งและการพัฒนาทักษะดิจิทัลส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานอย่างไร และภายใต้เงื่อนไขใด การเข้าใจกระบวนการเหล่านี้จะช่วยให้สามารถออกแบบระบบการจัดการคนเก่งที่เหมาะสมกับบริบทไฮบริดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วารสารวิชาการก้าวนวัต ปีที่ 1 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2569
Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 5, September – October 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการจัดการคนเก่ง (talent management) ในองค์กรยุคไฮบริด
2. เพื่ออธิบายการพัฒนาทักษะดิจิทัล (digital skills development) ที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานในบริบทไฮบริด
3. เพื่อสังเคราะห์เงื่อนไขที่ทำให้การจัดการคนเก่งและการพัฒนาทักษะดิจิทัลส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน (employee engagement)

คำถามวิจัย

เพื่อให้การวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามวิจัยหลัก 3 ข้อ ดังนี้

1. องค์กรจัดการคนเก่ง (talent management) ในบริบทไฮบริดอย่างไร
2. การพัฒนาทักษะดิจิทัล (digital skills development) มีบทบาทอย่างไรในการทำงานแบบไฮบริด
3. เงื่อนไขใดที่ทำให้ talent management และ digital skills development ส่งผลต่อ employee engagement ในเชิงบวกหรือเชิงลบ

สมมติฐาน

เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) จึงไม่มีการตั้งสมมติฐานเชิงสถิติเพื่อทดสอบแบบงานวิจัยเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยมีสมมติฐานเบื้องต้น (working assumptions) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

1. การจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพในบริบทไฮบริดจะส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน
2. การพัฒนาทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับความต้องการของงานจะเสริมสร้างผลของการจัดการคนเก่งต่อความผูกพันของพนักงาน
3. วัฒนธรรมองค์กรและการสนับสนุนจากผู้นำจะเป็นเงื่อนไขสำคัญที่กำหนดว่า talent management และ digital skills development จะส่งผลต่อ engagement ในเชิงบวกหรือเชิงลบ

สมมติฐานเหล่านี้จะถูกตรวจสอบและปรับปรุงตามข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เชิงธีม

กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีการจัดการคนเก่ง (talent management theory) ทฤษฎีความผูกพันของพนักงาน (employee engagement theory) และแนวคิดเรื่ององค์กรยุคไฮบริด (hybrid organization concept)

กรอบแนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า การจัดการคนเก่งและการพัฒนาทักษะดิจิทัลส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานผ่านกลไกหลายชั้น และผลลัพธ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับเงื่อนไขเชิงบริบทขององค์กร

ทบทวนวรรณกรรม

การจัดการคนเก่งในยุคดิจิทัล

การจัดการคนเก่ง (talent management) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในวงการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ต้นทศวรรษ 2000 เป็นต้นมา Collings และ Mellahi (2009) นิยาม talent management ว่าเป็น

วารสารวิชาการก้าวนวัต ปีที่ 1 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2569
Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 5, September – October 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

กิจกรรมและการกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อดึงดูด คัดเลือก พัฒนา และรักษาบุคคลที่มีความสามารถสูงไว้ในองค์กร แนวคิดนี้แตกต่างจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมตรงที่มุ่งเน้นไปที่ "คนเก่ง" หรือ "talent" ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูงในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

ในยุคดิจิทัล การจัดการคนเก่งได้พัฒนาไปสู่รูปแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Talent Management (DTM) ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการคนเก่งทุกด้าน Deri Apriadi และ Galuh Boga Kuswara (2025) อธิบายว่า DTM ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ people analytics, AI ในการสรรหา และระบบการเรียนรู้แบบดิจิทัลเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยของ Nazir et al. (2026) ในอุตสาหกรรมไอทีของปากีสถานพบว่า องค์กรที่ใช้ DTM อย่างมีประสิทธิภาพสามารถรักษาคนเก่งไว้ได้มากขึ้น แม้จะเผชิญกับปัญหา brain drain และข้อจำกัดด้านสถาบันในประเทศกำลังพัฒนา การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า DTM ไม่ได้เป็นเพียงการใช้เทคโนโลยีเท่านั้น แต่ต้องมีการบูรณาการกับวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

ในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งในยุคดิจิทัลยังมีค่อนข้างจำกัด ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเชิงปริมาณที่เน้นการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร แต่ยังขาดงานวิจัยเชิงคุณภาพที่อธิบายประสบการณ์จริงของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ใช้ DTM

การพัฒนาทักษะดิจิทัล

การพัฒนาทักษะดิจิทัล (digital skills development) เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรในยุค Industry 4.0 เพราะพนักงานต้องสามารถใช้งานเครื่องมือดิจิทัล แพลตฟอร์มออนไลน์ และระบบอัตโนมัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ Nugroho และ Wulandhari (2025) ชี้ว่าการใช้ AI, big data analytics และ digital learning platforms ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเร่งการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทักษะดิจิทัลไม่ได้เกิดจากการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ (learning culture) การสนับสนุนจากผู้นำ และระบบที่เอื้อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และทดลองใช้ทักษะใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง (Anggiat Acnes Nababan & Asron Saputra, 2025)

งานวิจัยของ EY (2026) ในประเทศอินเดียพบว่า พนักงานที่ใช้เวลาพัฒนาทักษะ AI มากขึ้นมีแนวโน้มที่จะลาออกน้อยลง และรายงานว่ามีเวลาทำงานที่ประหยัดได้มากขึ้นในแต่ละสัปดาห์ การค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะดิจิทัลไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังช่วยรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรได้ด้วย

ในบริบทของการทำงานแบบไฮบริด การพัฒนาทักษะดิจิทัลมีความสำคัญมากขึ้น เพราะพนักงานต้องสามารถใช้งานเครื่องมือดิจิทัลเพื่อการสื่อสารและการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ Transforming Learning and Development Strategies for Remote and Hybrid Work (2025) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องปรับกลยุทธ์การเรียนรู้และการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานที่ทำงานทางไกลและในสำนักงาน

ความผูกพันของพนักงานในบริบทไฮบริด

ความผูกพันของพนักงาน (employee engagement) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในวงการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ Kahn (1990) นิยาม employee engagement ว่าเป็นสถานะที่พนักงานใช้พลังงานทางกาย อารมณ์

วารสารวิชาการก้าวนวัต ปีที่ 1 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2569
Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 5, September – October 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

และปัญญาในการทำงานของตนอย่างเต็มที่ Schaufeli และ Bakker (2004) พัฒนาแนวคิดนี้ต่อโดยเสนอว่า engagement ประกอบด้วยสามมิติ ได้แก่ ความกระตือรือร้น (vigor) ความทุ่มเท (dedication) และการจดจ่อ (absorption)

ในบริบทไฮบริด employee engagement ถูกกำหนดโดยหลายปัจจัย ทั้งความยืดหยุ่นในการทำงาน การสนับสนุนจากองค์กร ความชัดเจนของเป้าหมาย และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม (Hizam et al., 2025) งานวิจัยพบว่า hybrid work สามารถเพิ่ม engagement ได้เมื่อองค์กรมีระบบสนับสนุนที่ชัดเจน เทคโนโลยีพร้อม และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความไว้วางใจ แต่หากขาดปัจจัยเหล่านี้ พนักงานอาจรู้สึกโดดเดี่ยว เครียด และขาดแรงจูงใจ (Ependi Pasaribu & Susi Hendriani, 2025)

งานวิจัยของ The Impact of Hybrid Work Models on Employee Engagement and Well-being in the Indian IT Sector (2025) พบว่า hybrid work ส่งผลต่อ engagement และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานทั้งในเชิงบวกและลบ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น การสนับสนุนจากองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะของงาน

ความสัมพันธ์ระหว่าง Talent Management, Digital Skills และ Engagement

การสังเคราะห์วรรณกรรมชี้ว่า talent management และ digital skills development ส่งผลต่อ employee engagement ผ่านหลายกลไก ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะที่ตรงกับความต้องการของงาน การสร้างโอกาสในการเติบโต และการเสริมสร้างความรู้สึกมีคุณค่าในองค์กร (Deri Apriadi & Galuh Boga Kuswara, 2025; Nugroho & Wulandhari, 2025)

งานวิจัยของ Rethinking Talent Management Strategies for Generation Z (2026) พบว่า talent management strategies ส่งผลเชิงบวกต่อ employee engagement และ employee retention ในกลุ่ม Gen Z employees ในองค์กรดิจิทัล การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า employee engagement ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกลาง (mediator) ในความสัมพันธ์ระหว่าง talent management strategies และ employee retention

ในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง talent management, digital skills และ engagement ในบริบทไฮบริดยังมีค่อนข้างจำกัด ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเชิงปริมาณที่เน้นการทดสอบโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร แต่ยังขาดงานวิจัยเชิงคุณภาพที่อธิบายประสบการณ์จริงของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ใช้รูปแบบไฮบริด

ช่องว่างของวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ายังมีช่องว่างของความรู้ในหลายด้าน ได้แก่

1. ขาดงานวิจัยเชิงคุณภาพที่อธิบายประสบการณ์จริงของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ใช้รูปแบบไฮบริด
2. ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับเงื่อนไขเชิงบริบทที่ทำให้ talent management และ digital skills development ส่งผลต่อ engagement ในเชิงบวกหรือเชิงลบ
3. ขาดงานวิจัยในบริบทของประเทศไทย ซึ่งอาจมีลักษณะเฉพาะทางวัฒนธรรมและองค์กรที่แตกต่างจากประเทศอื่น

งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างเหล่านี้โดยการสังเคราะห์ประสบการณ์ของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ใช้รูปแบบไฮบริด เพื่ออธิบายว่าการจัดการคนเก่งและการพัฒนาทักษะดิจิทัลส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานอย่างไร และภายใต้เงื่อนไขใด

วารสารวิชาการก้าวนวัต ปีที่ 1 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2569
Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 5, September – October 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ระเบียบวิธีวิจัย

ประเภทการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มุ่งทำความเข้าใจประสบการณ์ การรับรู้ และเงื่อนไขที่ทำให้การจัดการคนเก่งและการพัฒนาทักษะดิจิทัลส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในบริบทไฮบริด การวิจัยเชิงคุณภาพเหมาะสมกับประเด็นนี้ เพราะต้องการคำอธิบายเชิงลึกเกี่ยวกับ "เหตุผล" และ "กระบวนการ" ที่เชื่อมโยงการจัดการคนเก่งและการพัฒนาทักษะดิจิทัลกับความผูกพันของพนักงาน ไม่ใช่เพียงการวัดระดับความสัมพันธ์เชิงตัวเลข

กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรของงานวิจัยนี้คือผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ใช้รูปแบบการทำงานแบบไฮบริด (hybrid work) ในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน คัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยแบ่งเป็นผู้บริหาร 8 คน และพนักงาน 12 คน จากองค์กรในภาคธุรกิจ เทคโนโลยี และบริการ เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

1. เป็นผู้บริหารหรือพนักงานในองค์กรที่ใช้รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดอย่างน้อย 1 ปี
2. มีประสบการณ์ในการจัดการหรือเข้าร่วมโครงการพัฒนาทักษะดิจิทัล
3. ยินดีให้ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก

เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้คือการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) โดยแนวคำถามครอบคลุม 3 แกนหลัก ได้แก่

1. การจัดการคนเก่งในบริบทไฮบริด
2. การพัฒนาทักษะดิจิทัล
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

การสัมภาษณ์แต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 60-90 นาที บันทึกเสียงและถอดเทปเป็นข้อความเพื่อใช้ในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ การวิเคราะห์เชิงธีม (thematic analysis) ตามแนวทางของ Braun และ Clarke (2006) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ถอดเทปการสัมภาษณ์เป็นข้อความทั้งหมด
2. อ่านข้อมูลซ้ำหลายรอบเพื่อทำความคุ้นเคยกับเนื้อหา
3. กำหนดรหัสข้อมูล (coding) จากข้อความสำคัญ
4. จัดกลุ่มรหัสให้เป็นประเด็นย่อย
5. สังเคราะห์ประเด็นย่อยให้เป็นธีมหลัก
6. ตรวจสอบความสอดคล้องของธีมกับข้อมูลต้นฉบับ
7. ตั้งชื่อธีมและอธิบายความหมายของแต่ละธีม
8. เขียนสรุปผลการวิเคราะห์โดยเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของงานวิจัย

วารสารวิชาการก้าวนวัต ปีที่ 1 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2569
Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 5, September – October 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ความน่าเชื่อถือของข้อมูล

เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล ได้แก่

1. การตรวจทานข้อมูลซ้ำ (data triangulation)
2. การเปรียบเทียบหลายแหล่งข้อมูล (method triangulation)
3. การอภิปรายร่วมกับนักวิจัยคนอื่น (peer debriefing)
4. การใช้คำพูดจริงของผู้ให้ข้อมูลประกอบการอธิบายธีม (member checking)

จริยธรรมการวิจัย

งานวิจัยนี้ปฏิบัติตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดย

1. ขอความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ให้ข้อมูล (informed consent)
2. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเก็บ รักษา และการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลอย่างชัดเจน
3. เปิดทางให้ผู้ให้ข้อมูลถอนตัวได้ทุกเวลา
4. เก็บข้อมูลในรูปแบบที่ไม่ระบุตัวตน (anonymization) เพื่อคุ้มครองความเป็นส่วนตัวของผู้เข้าร่วม

ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 20 คน และการวิเคราะห์เชิงธีม พบธีมหลัก 4 ธีม ดังนี้

ธีมที่ 1: การจัดการคนเก่งแบบยืดหยุ่น

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการคนเก่งในบริบทไฮบริดมักใช้แนวทางที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ตามสถานการณ์ ผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในองค์กรเทคโนโลยีขนาดใหญ่กล่าวว่า

"เราไม่ได้ใช้วิธีจัดการคนเก่งแบบเดิม ๆ อีกต่อไป เราต้องยืดหยุ่นมากขึ้น ให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน แต่ยังคงติดตามผลอย่างใกล้ชิด เราใช้ people analytics เพื่อวางแผนพัฒนาทักษะและติดตามความก้าวหน้าของพนักงานแต่ละคน"

การจัดการคนเก่งแบบยืดหยุ่นประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การประเมินผลตามผลงาน (outcome-based evaluation) องค์กรส่วนใหญ่เปลี่ยนจากการประเมินผลตามเวลาทำงานมาเป็นการประเมินผลตามผลงานที่ทำได้จริง ผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งซึ่งเป็นพนักงานในองค์กรบริการทางการเงินกล่าวว่า

"ฉันชอบระบบประเมินผลใหม่ เพราะมันวัดจากผลงานที่ฉันทำได้จริง ไม่ใช่จากเวลาที่ฉันนั่งอยู่ในออฟฟิศ มันทำให้ฉันมีอิสระในการทำงานมากขึ้น"

2. การให้โอกาสเรียนรู้แบบ microlearning องค์กรส่วนใหญ่ใช้ระบบการเรียนรู้แบบ microlearning ที่ช่วยให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาและทุกที่ ผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งซึ่งเป็นพนักงานในองค์กรเทคโนโลยีกล่าวว่า

"ฉันชอบระบบ microlearning เพราะฉันสามารถเรียนรู้ได้ตอนไหนก็ได้ ไม่ต้องรอเข้าห้องอบรม มันยืดหยุ่นมาก"



วารสารวิชาการก้าวนวัต ปีที่ 1 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2569
Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 5, September – October 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

3. การใช้ people analytics เพื่อวางแผนพัฒนาทักษะ องค์กรส่วนใหญ่ใช้ people analytics เพื่อวิเคราะห์ทักษะและความสามารถของพนักงาน และวางแผนพัฒนาทักษะอย่างมีเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลกล่าวว่า

"เราใช้ people analytics เพื่อวิเคราะห์ว่าพนักงานแต่ละคนมีทักษะอะไรบ้าง และต้องพัฒนาทักษะอะไรเพิ่มเติม มันช่วยให้เราวางแผนพัฒนาทักษะได้อย่างมีประสิทธิภาพ"

4. การให้โอกาสเติบโตในองค์กร องค์กรส่วนใหญ่ให้โอกาสพนักงานเติบโตในองค์กรผ่านการเลื่อนตำแหน่งและการมอบหมายงานที่ท้าทาย ผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งซึ่งเป็นพนักงานในองค์กรบริการกล่าวว่า

"ฉันรู้สึกว่าองค์กรให้โอกาสฉันเติบโต ฉันได้เลื่อนตำแหน่งสองครั้งในสามปี และได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายมากขึ้น"

ธีมที่ 2: การพัฒนาทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับงาน

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าการพัฒนาทักษะดิจิทัลมีความสำคัญมากในการทำงานแบบไฮบริด แต่การพัฒนาทักษะดิจิทัลจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อทักษะที่พัฒนาสอดคล้องกับความต้องการของงาน ผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งซึ่งเป็นพนักงานในองค์กรเทคโนโลยีกล่าวว่า

"ฉันคิดว่าทักษะดิจิทัลสำคัญมากในการทำงานแบบไฮบริด แต่ทักษะที่เรียนต้องนำไปใช้ได้จริงในงาน ไม่อย่างนั้นมันจะเสียเวลา

การพัฒนาทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับงานประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคโนโลยี (technical skills) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี เช่น การใช้ซอฟต์แวร์และแพลตฟอร์มดิจิทัล เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด

2. ทักษะด้านข้อมูล (data skills) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าการพัฒนาทักษะด้านข้อมูล เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด

3. ทักษะด้านดิจิทัลคอลแลบอเรชัน (digital collaboration skills) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลคอลแลบอเรชัน เช่น การใช้เครื่องมือสื่อสารและการทำงานร่วมกันทางออนไลน์ เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด

4. ทักษะด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning skills) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าการพัฒนาทักษะด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานแบบไฮบริด เพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ธีมที่ 3: วัฒนธรรมการเรียนรู้และการสนับสนุน

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าการพัฒนาทักษะดิจิทัลไม่ได้เกิดจากการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ (learning culture) และการสนับสนุนจากองค์กร ผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลกล่าวว่า

"เราพยายามสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร เราให้เวลาพนักงานเรียนรู้ในช่วงเวลาทำงาน และให้รางวัลพนักงานที่พัฒนาทักษะใหม่ ๆ"

วัฒนธรรมการเรียนรู้และการสนับสนุนประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

วารสารวิชาการก้าวนวัต ปีที่ 1 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2569
Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 5, September – October 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

1. การให้เวลาเรียนรู้ในช่วงเวลาทำงาน องค์กรส่วนใหญ่ให้เวลาพนักงานเรียนรู้ในช่วงเวลาทำงาน เพื่อแสดงว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ

2. การให้รางวัลพนักงานที่พัฒนาทักษะใหม่ ๆ องค์กรส่วนใหญ่ให้รางวัลพนักงานที่พัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะ

3. การสนับสนุนจากผู้นำ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าการสนับสนุนจากผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของการพัฒนาทักษะดิจิทัล

4. ระบบที่เอื้อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และทดลองใช้ทักษะใหม่ องค์กรส่วนใหญ่สร้างระบบที่เอื้อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และทดลองใช้ทักษะใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง

ธีมที่ 4: ความท้าทายในบริบทไฮบริด

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดการคนเก่งและการพัฒนาทักษะดิจิทัลในบริบทไฮบริดมีความท้าทายหลายประการ ได้แก่

1. ความรู้สึกโดดเดี่ยวของพนักงานที่ทำงานทางไกล ผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งซึ่งเป็นพนักงานในองค์กรบริการกล่าวว่า "บางครั้งฉันรู้สึกโดดเดี่ยวเมื่อทำงานทางไกล ฉันพลาดการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในออฟฟิศ"

2. ความไม่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานที่ทำงานในสำนักงานและทางไกล (proximity bias) ผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งซึ่งเป็นพนักงานในองค์กรเทคโนโลยีกล่าวว่า

"ฉันรู้สึกว่าพนักงานที่ทำงานในออฟฟิศได้รับโอกาสที่ดีกว่าพนักงานที่ทำงานทางไกล เพราะพวกเขาได้พูดคุยกับผู้บริหารบ่อยกว่า"

3. การขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่าการสื่อสารในบริบทไฮบริดมีความท้าทายมากกว่าในบริบทปกติ

4. ความยากลำบากในการติดตามและประเมินผล ผู้ให้ข้อมูลคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลกล่าวว่า

"การติดตามและประเมินผลพนักงานที่ทำงานทางไกลมีความยากลำบากมากกว่าพนักงานที่ทำงานในออฟฟิศ"

อภิปรายผล

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการจัดการคนเก่งและการพัฒนาทักษะดิจิทัลส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในบริบทไฮบริดผ่านกลไกหลายชั้น และผลลัพธ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับเงื่อนไขเชิงบริบทขององค์กร การค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hizam et al. (2025) ที่พบว่าองค์กรที่ใช้แนวทาง talent-centric มี engagement สูงกว่า

การจัดการคนเก่งแบบยืดหยุ่น

ผลการวิจัยพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการคนเก่งในบริบทไฮบริดมักใช้แนวทางที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ตามสถานการณ์ การค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nazir et al. (2026) ที่พบว่าองค์กรที่ใช้ strategic HRM practices อย่างมีประสิทธิภาพสามารถรักษาคนเก่งไว้ได้มากขึ้น แม้จะเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร

การประเมินผลตามผลงาน (outcome-based evaluation) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการคนเก่งแบบยืดหยุ่น การค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ The Impact of Hybrid Work Models on Employee Engagement and

วารสารวิชาการก้าวนวัต ปีที่ 1 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2569
Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 5, September – October 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

Well-being in the Indian IT Sector (2025) ที่พบว่าความยืดหยุ่นในการทำงานส่งผลเชิงบวกต่อ engagement และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

การพัฒนาทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับงาน

ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาทักษะดิจิทัลจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อทักษะที่พัฒนาสอดคล้องกับความต้องการของงาน การค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ EY (2026) ในประเทศอินเดียที่พบว่า พนักงานที่ใช้เวลาพัฒนาทักษะ AI มากขึ้นมีแนวโน้มที่จะลาออกน้อยลง

วัฒนธรรมการเรียนรู้และการสนับสนุน

ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาทักษะดิจิทัลไม่ได้เกิดจากการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ (learning culture) และการสนับสนุนจากองค์กร การค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Anggiat Acnes Nababan และ Asron Saputra (2025) ที่พบว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้และการสนับสนุนจากผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของการพัฒนาทักษะดิจิทัล

การให้เวลาเรียนรู้ในช่วงเวลาทำงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nugroho และ Wulandhari (2025) ที่พบว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะมี engagement สูงกว่า

ความท้าทายในบริบทไฮบริด

ผลการวิจัยพบว่าการจัดการคนเก่งและการพัฒนาทักษะดิจิทัลในบริบทไฮบริดมีความท้าทายหลายประการ ได้แก่ ความรู้สึกโดดเดี่ยวของพนักงานที่ทำงานทางไกล ความไม่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานที่ทำงานในสำนักงานและทางไกล (proximity bias) และการขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ The Impact of Hybrid Work Models on Employee Engagement and Well-being in the Indian IT Sector (2025) ที่พบว่า hybrid work ส่งผลต่อ engagement และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานทั้งในเชิงบวกและลบ

ความไม่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานที่ทำงานในสำนักงานและทางไกล (proximity bias) เป็นความท้าทายสำคัญที่องค์กรต้องแก้ไข การค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rethinking Talent Management Strategies for Generation Z (2026) ที่พบว่าองค์กรต้อง redesign conventional talent management practices โดย adopting more flexible, technology-oriented, and employee-centered approaches

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

ผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีหลายประการ ได้แก่

1. **การขยายทฤษฎีการจัดการคนเก่ง** ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการจัดการคนเก่งในบริบทไฮบริดต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ตามสถานการณ์ การค้นพบนี้ขยายทฤษฎีการจัดการคนเก่งแบบดั้งเดิมที่เน้นการจัดการคนเก่งในบริบทปกติ
2. **การพัฒนากรอบแนวคิดใหม่** ผลการวิจัยนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดใหม่ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง talent management, digital skills development และ employee engagement ในบริบทไฮบริด
3. **การบูรณาการทฤษฎี** ผลการวิจัยบูรณาการทฤษฎีการจัดการคนเก่ง ทฤษฎีความผูกพันของพนักงาน และแนวคิดเรื่ององค์กรยุคไฮบริดเข้าด้วยกัน

วารสารวิชาการก้าวนวัต ปีที่ 1 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2569
Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 5, September – October 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติหลายประการ ได้แก่

1. **การออกแบบระบบการจัดการคนเก่งแบบยืดหยุ่น** องค์กรควรออกแบบระบบการจัดการคนเก่งแบบยืดหยุ่นที่ปรับตัวได้ตามสถานการณ์
2. **การพัฒนาทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับงาน** องค์กรควรพัฒนาทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับความต้องการของงาน
3. **การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้** องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สนับสนุนทั้งพนักงานที่ทำงานในสำนักงานและทางไกล
4. **การแก้ไขความไม่เท่าเทียมกัน** องค์กรควรแก้ไขความไม่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานที่ทำงานในสำนักงานและทางไกล

การนำไปใช้ทั้งทางวิชาการและการบริหาร

การนำไปใช้ทางวิชาการ

ผลการวิจัยมีประโยชน์ทางวิชาการหลายประการ ได้แก่

1. **การเติมเต็มช่องว่างของวรรณกรรม** ผลการวิจัยเติมเต็มช่องว่างของวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการคนเก่งและการพัฒนาทักษะดิจิทัลในบริบทไฮบริด
2. **การพัฒนากรอบแนวคิดใหม่** ผลการวิจัยนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดใหม่ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง talent management, digital skills development และ employee engagement ในบริบทไฮบริด
3. **การเสนอแนวทางสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป** ผลการวิจัยเสนอแนวทางสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป เช่น การศึกษาในบริบทอื่น หรือการใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods)

การนำไปใช้ทางการบริหาร

ผลการวิจัยมีประโยชน์ทางการบริหารหลายประการ ได้แก่

1. **การออกแบบระบบการจัดการคนเก่ง** องค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปออกแบบระบบการจัดการคนเก่งที่เหมาะสมกับบริบทไฮบริด
2. **การพัฒนาทักษะดิจิทัล** องค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาทักษะดิจิทัลที่สอดคล้องกับความต้องการของงาน
3. **การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้** องค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สนับสนุนทั้งพนักงานที่ทำงานในสำนักงานและทางไกล
4. **การแก้ไขความไม่เท่าเทียมกัน** องค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปแก้ไขความไม่เท่าเทียมกันระหว่างพนักงานที่ทำงานในสำนักงานและทางไกล

เอกสารอ้างอิง

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review, 19*(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.001

Deri Apriadi, & Galuh Boga Kuswara. (2025). Digital Talent Management: A Company Strategy for Facing Technological Disruption. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia (JIM-ID), 4*(10), 1366–1377.

วารสารวิชาการก้าวนวัต ปีที่ 1 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2569
Kaonawat Academic Journal, Volume 1, Number 5, September – October 2026
สมาคมเครือข่ายการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร

EY. (2026). *India's workforce survey 2025: Strong culture & AI*. https://www.ey.com/en_in/insights/workforce/india-s-workforce-reimagined-preparing-organizations-for-talent-reset

Hizam, S. M., Akter, H., Ahmed, W., & Sentosa, I. (2025). Assimilating talent-centric approaches to digital workplace engagement behaviours. *SA Journal of Human Resource Management*, *23*, 1–14. https://doi.org/10.4102/sajhm.v23i0.2798

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Nababan, A. A., & Saputra, A. (2025). Strategic human resource management in the age of digital transformation. International Journal of Education Management and Religion, 3(1), 141–157. https://doi.org/10.71305/ijemr.v3i1.1102Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Nazir, M. A., Azam, I., & Zhu, X. (2026). Strategic HR in the digital era: synergising retention, inclusion and AI-driven practices for organisational performance in the IT industry. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2025-0730

Nugroho, A., & Wulandhari, O. (2025). Digital transformation in human resource management practices: A systematic meta-analysis of the industrial era 4.0. *Enrichment: Journal of Management*, *15*(5), 642–655. https://doi.org/10.35335/enrichment.v15i5.2635

Pasaribu, E., & Hendriani, S. (2025). Integrating digital talent management and organisational culture to improve employee retention and performance in the era of digital transformation in Indonesia. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, *5*(3). https://doi.org/10.55227/ijhess.v5i3.2027

Rethinking Talent Management Strategies for Generation Z. (2026). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science, 7*(4).

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

The Impact of Hybrid Work Models on Employee Engagement and Well-being in the Indian IT Sector. (2025). *International Journal of Scientific Research and Engineering Management, 9*(10).

Transforming Learning and Development Strategies for Remote and Hybrid Work. (2025). *Nepal Pragya Research Journal of Management, 3*(1), 45–58.