

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

$n$  หมายถึง จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

$\bar{X}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ย

SD หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

Exact F หมายถึง ค่าสถิติทดสอบ F ของการทดสอบการวิเคราะห์

ความแปรปรวนแบบพหุ (MANOVA)

df หมายถึง องศาอิสระ

$p$  หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณจากกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสรุปผล

การทดสอบสมมติฐาน

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการศึกษาแนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลของสถานประกอบการ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ขององค์กรในปัจจุบัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารคนดี คนเก่งและการธำรงรักษาคณดี คนเก่งของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามขนาดของสถานประกอบการและประเภทธุรกิจ

ตอนที่ 5 ผลการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลของสถานประกอบการ

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 98)

| ตัวแปร                                    | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------------------------|-------|--------|
| เพศ                                       |       |        |
| ชาย                                       | 21    | 21.43  |
| หญิง                                      | 77    | 78.57  |
| อายุ                                      |       |        |
| น้อยกว่า 30 ปี                            | 10    | 10.21  |
| 30 – 40 ปี                                | 61    | 62.24  |
| 41 – 50 ปี                                | 27    | 27.55  |
| ระดับการศึกษา                             |       |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี                          | 1     | 1.02   |
| ปริญญาตรี                                 | 63    | 64.29  |
| ปริญญาโท                                  | 34    | 34.69  |
| ประสบการณ์การทำงาน                        |       |        |
| น้อยกว่า 5 ปี                             | 9     | 9.18   |
| 5 – 10 ปี                                 | 47    | 47.97  |
| 11 – 15 ปี                                | 30    | 30.61  |
| มากกว่า 15 ปี                             | 12    | 12.24  |
| หน้าที่รับผิดชอบงานในปัจจุบัน             |       |        |
| ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล | 71    | 72.45  |

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

| ตัวแปร                             | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------------|-------|--------|
| ผู้บริหารองค์การ                   | 26    | 26.53  |
| เจ้าของกิจการ                      | 1     | 1.02   |
| ขนาดของสถานประกอบการ               |       |        |
| เล็ก                               | 7     | 7.14   |
| กลาง                               | 43    | 43.88  |
| ใหญ่                               | 48    | 48.98  |
| ประเภทธุรกิจ                       |       |        |
| อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน       | 35    | 35.72  |
| อุตสาหกรรมผลิตเหล็กและโลหะ         | 31    | 31.63  |
| อุตสาหกรรมพลาสติก ยาง และเคมีภัณฑ์ | 32    | 32.65  |

จากตารางที่ 4-1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ร้อยละ 78.57 เป็นเพศหญิง และ ร้อยละ 21.43 เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.24 รองลงมา มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 27.55 และอายุน้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 10.21 ตามลำดับ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.29 รองลงมา ปริญญาโท ร้อยละ 34.69 และต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 1.02 ตามลำดับ มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.97 รองลงมา ระหว่าง 11-15 ปี ร้อยละ 30.61 มากกว่า 15 ปี ร้อยละ 12.24 และน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 9.18 ตามลำดับ มีหน้าที่รับผิดชอบงานในปัจจุบันเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คิดเป็น ร้อยละ 72.45 และ ผู้บริหารองค์การ ร้อยละ 26.53 สำหรับอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 1.02 ตามลำดับ ทำงานอยู่ในสถานประกอบการขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 48.98 รองลงมา ขนาดกลาง คิดเป็น ร้อยละ 43.88 และ ขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 7.14 ตามลำดับ ทำงานอยู่ในสถานประกอบการ ประเภทอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน คิดเป็นร้อยละ 35.72 รองลงมา อุตสาหกรรมพลาสติก ยาง และเคมีภัณฑ์คิดเป็นร้อยละ 32.65 และอุตสาหกรรมผลิตเหล็กและโลหะ คิดเป็นร้อยละ 31.63 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร

ตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร  
(n = 98)

| การบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร          | การปฏิบัติ |     |          |
|----------------------------------------|------------|-----|----------|
|                                        | $\bar{x}$  | SD  | ความหมาย |
| ด้านการสรรหาคนดี คนเก่ง                | 3.14       | .53 | ปานกลาง  |
| ด้านการคัดเลือกหรือการระบุนคนดี คนเก่ง | 3.55       | .43 | มาก      |
| ด้านการพัฒนาคนดี คนเก่ง                | 3.45       | .62 | ปานกลาง  |
| ด้านการจูงใจคนดี คนเก่ง                | 2.98       | .52 | ปานกลาง  |
| รวม                                    | 3.30       | .42 | ปานกลาง  |

จากตารางที่ 4-2 โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่ง ไปแล้วบางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดหรือได้ดำเนินการไปแล้วคือ ด้านการคัดเลือกหรือการระบุนคนดี คนเก่ง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 รองลงมาคือด้านการพัฒนาคนดี คนเก่ง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และด้านการสรรหาคนดี คนเก่ง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการจูงใจคนดี คนเก่ง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร  
ด้านการสรรหาคนดี คนเก่ง (n = 98)

| ด้านการสรรหาคนดี คนเก่ง                                                          | การปฏิบัติ |     |          |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|-----|----------|
|                                                                                  | $\bar{x}$  | SD  | ความหมาย |
| สรรหาจากภายนอกโดยการรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ (Website)                            | 3.68       | .84 | มาก      |
| สรรหาจากภายนอกด้วยการค้นหาช่วงชิงเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรกำหนด | 2.69       | .98 | ปานกลาง  |

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

| ด้านการสรรหาคนดี คนเก่ง                                              | การปฏิบัติ |     |          |
|----------------------------------------------------------------------|------------|-----|----------|
|                                                                      | $\bar{x}$  | SD  | ความหมาย |
| สรรหาจากภายในที่มาจากการเลื่อนตำแหน่ง<br>(Promotion)                 | 3.44       | .95 | ปานกลาง  |
| สรรหาจากนักศึกษาที่ใกล้สำเร็จการศึกษาที่มีประวัติ<br>เป็นคนดีและเก่ง | 2.58       | .84 | ปานกลาง  |
| รวม                                                                  | 3.14       | .53 | ปานกลาง  |

จากตารางที่ 4-3 โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่ง ไปแล้วบางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดหรือได้ดำเนินการไปแล้ว คือ สรรหาจากภายนอกโดยการรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมาคือสรรหาจากภายในที่มาจากการเลื่อนตำแหน่ง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และสรรหาจากภายในโดยการพิจารณาจากผลการประเมินพนักงานแล้วบันทึกข้อมูลแยกไว้เป็นกลุ่มหรือขึ้นบัญชี (Talent Pool) อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และสรรหาจากภายนอกด้วยการค้นหาช่วงชิงเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรกำหนด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ สรรหาจากนักศึกษาที่ใกล้สำเร็จการศึกษาที่มีประวัติเป็นคนดีและเก่ง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.58

ตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร  
ด้านการคัดเลือกหรือการระบุคนดี คนเก่ง (n = 98)

| ด้านการคัดเลือกหรือการระบุคนดี คนเก่ง                                                                                 | การปฏิบัติ |      |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|----------|
|                                                                                                                       | $\bar{x}$  | SD   | ความหมาย |
| คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากผู้ที่มิตักษัตติที่ดีต่อ<br>องค์กร                                                      | 3.93       | .69  | มาก      |
| คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากผู้ที่มิภาวะผู้นำโดยใช้<br>แบบประเมินภาวะผู้นำ                                          | 3.31       | .75  | ปานกลาง  |
| คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากผลการปฏิบัติงาน                                                                         | 3.79       | .76  | มาก      |
| คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากศักยภาพ                                                                                 | 3.85       | .66  | มาก      |
| คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งด้วยการสัมภาษณ์พนักงาน<br>ที่มีคุณสมบัติตามความต้องการขององค์กร                            | 3.79       | .57  | มาก      |
| คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งโดยผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน<br>เอง                                                          | 3.61       | .84  | มาก      |
| คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากบัญชีรายชื่อพนักงานที่<br>เป็นคนเก่ง คนดี (Talent Pool)                                 | 3.46       | .77  | ปานกลาง  |
| คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากการสังเกตการ<br>ปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมการทำงาน of พนักงาน                               | 3.78       | .75  | มาก      |
| คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากกลุ่มที่เป็นผู้บริหารตาม<br>ระดับตำแหน่งและอายุ                                         | 3.33       | .75  | ปานกลาง  |
| คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากการประเมินแบบ 360<br>องศา (ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและ<br>ลูกค้า) | 2.64       | 1.08 | ปานกลาง  |
| รวม                                                                                                                   | 3.54       | .42  | มาก      |

จากตารางที่ 4-4 โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามได้มีการดำเนินการในการมีการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กรด้านการคัดเลือกหรือการระบุคนดี คนเก่ง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดหรือได้ดำเนินการไปแล้วคือ คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากผู้ที่มิตักษัตติที่ดีต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 รองลงมาคือ

คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากศักยภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และคัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งด้วยการสัมภาษณ์พนักงานที่มีคุณสมบัติตามความต้องการขององค์กรและคัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งโดยผู้บริหารเป็นผู้ประเมินเอง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากบัญชีรายชื่อพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากกลุ่มที่เป็นผู้บริหารตามระดับตำแหน่งและอายุ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และคัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากผู้ที่มิภาวะผู้นำโดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือคัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากการประเมินแบบ 360 องศา (ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและลูกค้า) อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64

ตารางที่ 4-5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์การด้านการพัฒนาคนดี คนเก่ง (n = 98)

| ด้านการพัฒนาคนดี คนเก่ง                                                                | การปฏิบัติ |      |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|----------|
|                                                                                        | $\bar{X}$  | SD   | ความหมาย |
| ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางอย่างต่อเนื่อง                                               | 3.69       | .80  | มาก      |
| จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)                               | 3.58       | .96  | มาก      |
| จัดฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง เช่น เรื่องเทคโนโลยีในกระบวนการผลิต ธุรกิจขององค์กร เป็นต้น | 3.66       | .78  | มาก      |
| สนับสนุนการศึกษาและการฝึกอบรมภายในที่มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ    | 3.80       | .74  | มาก      |
| ให้ติดตามผู้บริหาร โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ระหว่างการทำงาน                             | 3.39       | 1.06 | ปานกลาง  |
| สับเปลี่ยนหมุนเวียน โดยการส่งเสริมการเรียนรู้จากหลายๆ ฝ่ายในองค์การ                    | 3.35       | 1.00 | ปานกลาง  |
| ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตัวเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงาน                                 | 3.59       | .84  | มาก      |

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

| ด้านการพัฒนาคนดี คนเก่ง                                                 | การปฏิบัติ |      |          |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|------|----------|
|                                                                         | $\bar{x}$  | SD   | ความหมาย |
| สอนงานในระบบพี่เลี้ยง                                                   | 3.52       | .89  | มาก      |
| เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในกลุ่มบริษัท                                 | 3.53       | .93  | มาก      |
| มอบหมายงาน ทั้งในรูปโครงการและงานเฉพาะเจาะจง<br>(Project Assignment)    | 3.33       | 1.00 | ปานกลาง  |
| จัดโครงการพัฒนาผู้นำสู่การเตรียมความพร้อม                               | 3.37       | .94  | ปานกลาง  |
| ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา<br>แบบ E – Learning | 2.99       | .97  | ปานกลาง  |
| จัดอบรมดูงานในต่างประเทศ                                                | 3.06       | 1.23 | ปานกลาง  |
| รวม                                                                     | 3.45       | .61  | ปานกลาง  |

จากตารางที่ 4-5 โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่งด้านการพัฒนาคนดี คนเก่งไปแล้วบางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดหรือมีการดำเนินการไปแล้วคือ สนับสนุนการศึกษาและการฝึกอบรมภายในที่มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมาคือให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 จัดฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง เช่น เรื่องเทคโนโลยีในกระบวนการผลิต ธุรกิจขององค์กร เป็นต้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตัวเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในกลุ่มบริษัท อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 สอนงานในระบบพี่เลี้ยง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ให้ติดตามผู้บริหารโดยเรียนรู้จากประสบการณ์ระหว่างปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 จัดโครงการพัฒนาผู้นำสู่การเตรียมความพร้อม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 มอบหมายงาน ทั้งในรูปโครงการและงานเฉพาะเจาะจง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และจัดอบรมดูงานในต่างประเทศ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือส่งเสริมการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา แบบ E – Learning อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร  
ด้านการจูงใจคนดี คนเก่ง (n = 98)

| ด้านการจูงใจคนดี คนเก่ง                                                                                 | การปฏิบัติ |      |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|----------|
|                                                                                                         | $\bar{x}$  | SD   | ความหมาย |
| ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าองค์กรอื่นๆ ที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน                                          | 3.30       | 1.03 | ปานกลาง  |
| ให้รางวัลรูปแบบตัวเงินที่จ่ายสูงกว่าพนักงานคนอื่นๆ เช่น โบนัสเงินพิเศษประจำปี เป็นต้น                   | 3.13       | 1.01 | ปานกลาง  |
| มีระบบการจ่ายโดยยึดหลักความยุติธรรม                                                                     | 3.50       | .88  | ปานกลาง  |
| ปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก                                                                | 3.45       | .70  | ปานกลาง  |
| มีระบบการจ่ายที่ยึดหยุ่นตามผลการปฏิบัติงาน                                                              | 3.59       | .68  | มาก      |
| ให้สวัสดิการด้านสุขภาพที่พิเศษกว่าคนอื่น                                                                | 2.63       | 1.08 | ปานกลาง  |
| ให้วันลาพักผ่อนพิเศษ                                                                                    | 2.69       | 1.13 | ปานกลาง  |
| ให้ค่าตอบแทนตามความผันแปรตามผลประกอบการ                                                                 | 3.04       | .97  | ปานกลาง  |
| ให้ผลตอบแทนพิเศษแก่คนดี คนเก่งตั้งแต่เริ่มต้น                                                           | 2.88       | .94  | ปานกลาง  |
| ให้สิทธิการถือหุ้น                                                                                      | 1.63       | .93  | น้อย     |
| ให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน                                                                   | 2.98       | 1.11 | ปานกลาง  |
| มีระบบที่ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนดี คนเก่ง เช่น การให้บัตรกำนัล การขอบคุณ และการยกย่อง เป็นต้น | 2.95       | .98  | ปานกลาง  |
| รวม                                                                                                     | 2.98       | .52  | ปานกลาง  |

จากตารางที่ 4-6 โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่งด้านการจูงใจคนดี คนเก่ง ไปแล้วบางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีระบบการจ่ายที่ยึดหยุ่นตามผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 รองลงมาคือมีระบบการจ่ายโดยยึดหลักความยุติธรรม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ให้ค่าตอบแทนที่สูง

กว่าองค์การอื่นๆ ที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ให้รางวัลรูปแบบตัวเงินที่จ่ายสูงกว่าพนักงานคนอื่นๆ เช่น โบนัสเงินพิเศษประจำปี เป็นต้น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 ให้ค่าตอบแทนตามความผันแปรตามผลประกอบการ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 ให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 มีระบบที่ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนดี คนเก่ง เช่น การให้บัตรกำนัล การขอบคุณ และการยกย่อง เป็นต้น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ให้ผลตอบแทนพิเศษแก่คนดี คนเก่งตั้งแต่เริ่มต้น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 ให้วันลาพักผ่อนพิเศษ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 และให้สวัสดิการด้านสุขภาพที่พิเศษกว่าคนอื่น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ให้สิทธิการถือหุ้น อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.63

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ขององค์การในปัจจุบัน

ปัจจุบัน

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ขององค์การในปัจจุบัน (n = 98)

| การธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ขององค์การในปัจจุบัน                          | ความคิดเห็น |     |          |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|-----|----------|
|                                                                       | $\bar{X}$   | SD  | ความหมาย |
| ด้านบทบาทของหัวหน้างานในการบริหารคนดี คนเก่ง                          | 3.57        | .51 | มาก      |
| ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของคณดี คนเก่ง | 3.78        | .64 | มาก      |
| ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาคนดี คนเก่ง                                 | 3.41        | .60 | ปานกลาง  |
| ด้านโอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ                       | 3.53        | .58 | มาก      |
| ด้านผลตอบแทนที่ดึงดูดให้คณดี คนเก่ง ทำงานในองค์การ                    | 3.34        | .62 | ปานกลาง  |
| รวม                                                                   | 3.52        | .47 | มาก      |

จากตารางที่ 4-7 ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าแนวทางการปฏิบัติที่ปรากฏในตารางสามารถช่วยในการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ในองค์การ อยู่ในระดับมาก โดยมี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คือ ด้านวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของคณบดี คนเก่ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 รองลงมาคือด้านบทบาทของหัวหน้างานในการบริหารคณบดี คนเก่ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ด้านโอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และด้านการเรียนรู้และการพัฒนาคณบดี คนเก่ง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ตามลำดับส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านผลตอบแทนที่ดึงดูดให้คณบดี คนเก่ง ทำงานในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาคณบดี คนเก่ง ขององค์กรในปัจจุบัน ด้านบทบาทของหัวหน้างานในการบริหารคณบดี คนเก่ง (n = 98)

| ด้านบทบาทของหัวหน้างานในการบริหารคณบดี คนเก่ง                                                                    | ความคิดเห็น |     |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|----------|
|                                                                                                                  | $\bar{X}$   | SD  | ความหมาย |
| สร้างมาตรฐานการวัดความสามารถโดยมีเกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร                     | 3.55        | .69 | มาก      |
| หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความสามารถของคณบดี คนเก่งและการบรรจุ โดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง | 3.67        | .72 | มาก      |
| วัดประเมินความสามารถโดยการพูดคุยเรื่องความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ                                          | 3.46        | .74 | ปานกลาง  |
| ปลูกฝังเจตคติเรื่องอภจริยภาพในใจของผู้บริหารเพื่อเพิ่มคุณค่างานให้กับคณบดี คนเก่ง                                | 3.51        | .81 | มาก      |
| สร้างบุคลากรแล้วตอบแทนโดยการจ่ายค่าจ้างที่จูงใจ เช่น เงินเดือน โบนัส เป็นต้น                                     | 3.56        | .97 | มาก      |
| หัวหน้างานและผู้บริหารร่วมกันตรวจสอบประเมินเพื่อสร้างความสามารถด้านต่าง ๆ ในองค์กร                               | 3.68        | .85 | มาก      |
| รวม                                                                                                              | 3.57        | .51 | มาก      |

จากตารางที่ 4-8 ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าแนวทางการปฏิบัติ ด้านบทบาทของหัวหน้างานช่วยในการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ในองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หัวหน้างานและ ผู้บริหารร่วมกันตรวจสอบประเมินเพื่อสร้างความสามารถด้านต่างๆ ในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมาคือหัวหน้างานมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความสามารถของ คณดี คนเก่งและการบรรจุโดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.67 สร้างบุคลากรแล้วตอบแทนโดยการจ่ายค่าจ้างที่สูงใจ เช่น เงินเดือน โบนัส เป็นต้น อยู่ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 สร้างมาตรฐานการวัดความสามารถโดยมีเกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับการ ประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 และ ปลุกฝังเจตคติเรื่องอจจริยภาพในใจของผู้บริหารเพื่อเพิ่มคุณค่างานให้กับคณดี คนเก่ง อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือวัดประเมินความสามารถโดย การพูดคุยเรื่องความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ขององค์กรในปัจจุบัน ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ สนับสนุนการทำงานของคณดี คนเก่ง (n = 98)

| ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่<br>สนับสนุนการทำงานของคณดี คนเก่ง | ความคิดเห็น |     |          |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|----------|
|                                                                           | $\bar{X}$   | SD  | ความหมาย |
| การสื่อสารด้านทิศทางและนโยบายขององค์กรอย่าง<br>ต่อเนื่อง                  | 3.88        | .70 | มาก      |
| บรรยากาศการสื่อสารมีความสร้างสรรค์                                        | 3.63        | .79 | มาก      |
| สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของ<br>งานที่มีความยืดหยุ่น     | 3.68        | .80 | มาก      |
| ส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน                            | 3.90        | .79 | มาก      |
| สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร                                              | 3.82        | .72 | มาก      |
| รวม                                                                       | 3.78        | .64 | มาก      |

จากตารางที่ 4-9 ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าแนวทางการปฏิบัติ ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของคณบดี คนเก่ง ในองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 รองลงมาคือการสื่อสารด้านทิศทางและนโยบายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือบรรยากาศการสื่อสารมีความสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาคณบดี คนเก่ง ขององค์กรในปัจจุบัน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาคณบดี คนเก่ง (n = 98)

| ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาคณบดี คนเก่ง | ความคิดเห็น |      |          |
|----------------------------------------|-------------|------|----------|
|                                        | $\bar{X}$   | SD   | ความหมาย |
| ฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความสามารถ         | 3.85        | .77  | มาก      |
| ออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการ  | 3.52        | .78  | มาก      |
| วางแผนสืบทอดงานในแต่ละตำแหน่ง          | 3.38        | .69  | ปานกลาง  |
| เปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนสายงาน           | 3.34        | .87  | ปานกลาง  |
| เปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานในต่างประเทศ     | 2.98        | 1.20 | ปานกลาง  |
| รวม                                    | 3.41        | .60  | ปานกลาง  |

จากตารางที่ 4-10 ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าแนวทางการปฏิบัติ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาคณบดี คนเก่ง ในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความสามารถ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมาคือออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 วางแผนสืบทอดงานในแต่ละตำแหน่ง อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 และเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนสายงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานในต่างประเทศ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษา  
คนดี คนเก่ง ขององค์กรในปัจจุบัน ด้านโอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของ  
สิ่งที่ได้รับ (n = 98)

| ด้านโอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ                                                     | ความคิดเห็น |     | ความหมาย |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----|----------|
|                                                                                                     | $\bar{x}$   | SD  |          |
| มอบหมายงานที่ทำทายความสามารถอย่างต่อเนื่อง                                                          | 3.42        | .60 | ปานกลาง  |
| สร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง                                               | 3.66        | .74 | มาก      |
| สื่อสารเพื่อเตรียมความพร้อมตามทิศทางขององค์กร<br>และสื่อสารข่าวสารด้านการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง | 3.52        | .73 | มาก      |
| ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของ<br>องค์กร                                          | 3.44        | .69 | ปานกลาง  |
| เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและ<br>ตัดสินใจในที่ประชุมต่างๆ                           | 3.61        | .78 | มาก      |
| รวม                                                                                                 | 3.53        | .58 | มาก      |

จากตารางที่ 4-11 ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าแนวทางการปฏิบัติ  
ด้านโอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับของคนดี คนเก่งในองค์กร อยู่ในระดับมาก  
โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สร้างโอกาสใน  
ความก้าวหน้าในสายอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 รองลงมา  
คือเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในที่ประชุมต่างๆ อยู่ในระดับ  
มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 สื่อสารเพื่อเตรียมความพร้อมตามทิศทางขององค์กรสื่อสารข่าวสาร  
ด้านการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และส่งเสริมให้มีส่วนร่วม  
ในการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ตามลำดับ  
ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ มอบหมายงานที่ทำทายความสามารถอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับ  
ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาคณิศ  
คนเก่ง ขององค์กรในปัจจุบัน ด้านผลตอบแทนที่ดึงดูดให้คนดี คนเก่ง ทำงานใน  
องค์กร ( $n = 98$ )

| ด้านผลตอบแทนที่ดึงดูดให้คนดี คนเก่ง<br>ทำงานในองค์กร                                            | ความคิดเห็น |      |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|----------|
|                                                                                                 | $\bar{X}$   | SD   | ความหมาย |
| จ่ายค่าตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน                                                | 3.10        | .86  | ปานกลาง  |
| ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยืดหยุ่นตามความต้องการ                                                  | 3.36        | .75  | ปานกลาง  |
| ปรับปรุงผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับตลาด                                                  | 3.57        | .70  | มาก      |
| เพิ่มโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนสูงใจ เช่น ค่าคอมมิชชั่น เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ | 3.14        | 1.03 | ปานกลาง  |
| มีสวัสดิการทางด้านสุขภาพ                                                                        | 3.53        | .88  | มาก      |
| ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว                                    | 3.37        | .93  | ปานกลาง  |
| รวม                                                                                             | 3.34        | .62  | ปานกลาง  |

จากตารางที่ 4-12 ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าแนวทางการปฏิบัติด้านผลตอบแทนที่ดึงดูดให้คนดี คนเก่ง ทำงานในองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ปรับปรุงผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับตลาด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 รองลงมาคือมีสวัสดิการทางด้านสุขภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยืดหยุ่นตามความต้องการ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 เพิ่มโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนสูงใจ เช่น ค่าคอมมิชชั่น รางวัล เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ จ่ายค่าตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการบริหารคนดี คนเก่งและการธำรงรักษาคณิศรคนเก่งของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามขนาดของสถานประกอบการและประเภทธุรกิจ

การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบพหุของตัวแปรการบริหารคนดี คนเก่ง และ ตัวแปรการธำรงรักษาคณิศรคนเก่งของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ที่จำแนกตามขนาดของสถานประกอบการและประเภทธุรกิจ เป็นดังต่อไปนี้

#### 4.1 ขนาดของสถานประกอบการ สถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรม

อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีการจำแนกออกเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ แต่เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้มีผู้ตอบแบบสอบถามของสถานประกอบการขนาดเพียง 7 แห่ง ในขณะที่สถานประกอบการขนาดกลางมีจำนวน 43 แห่งและขนาดใหญ่มีจำนวน 48 แห่ง ซึ่งจำนวนผู้ให้ข้อมูลในสถานประกอบการขนาดเล็กมีจำนวนน้อยกว่าสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดใหญ่ จึงไม่เหมาะสมที่จะนำข้อมูลทั้ง 3 กลุ่มมาเปรียบเทียบกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลของสถานประกอบการขนาดเล็กไปรวมกับสถานประกอบการขนาดกลางจึงทำให้ต้องจัดกลุ่มขนาดของสถานประกอบการเป็น 2 กลุ่ม คือสถานประกอบการขนาดเล็ก-กลาง และสถานประกอบการขนาดใหญ่ โดยผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารคนดี คนเก่งและการธำรงรักษาคณิศรคนเก่งของสถานประกอบการ เป็นดังตารางที่ 4 – 13 และ ตารางที่ 4 – 14

ตารางที่ 4-13 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรการบริหารคนดี คนเก่งและการธำรงรักษาคณิศรคนเก่งของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามขนาดของสถานประกอบการ ( $n = 98$ )

| ตัวแปรตาม               | ตัวแปรอิสระ | ขนาดของสถานประกอบการ | n  | $\bar{X}$ | SD  |
|-------------------------|-------------|----------------------|----|-----------|-----|
| การบริหารคนดี คนเก่ง    |             | ขนาดเล็ก-กลาง        | 50 | 3.26      | .45 |
|                         |             | ขนาดใหญ่             | 48 | 3.34      | .39 |
| การธำรงรักษาคณิศรคนเก่ง |             | ขนาดเล็ก-กลาง        | 50 | 3.45      | .41 |
|                         |             | ขนาดใหญ่             | 48 | 3.60      | .53 |

จากตารางที่ 4-13 ผู้ตอบแบบสอบถามในสถานประกอบการที่มีขนาดต่างกัน มีแนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง อยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในขนาดของสถานประกอบการขนาดเล็ก-กลาง และขนาดใหญ่ ได้มีการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร ไปแล้วบางส่วน โดยมีค่าเฉลี่ยด้านการบริหารคนดี คนเก่ง เท่ากับ 3.26 และ 3.34 ตามลำดับ

สำหรับการจัดการรักษาคดี คนเก่ง นั้น พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามในสถานประกอบการที่มีขนาดต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการรักษาคดี คนเก่ง ไม่แตกต่างกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในสถานประกอบการขนาดเล็ก-กลาง มีความเห็นต่อการรักษาคดี คนเก่ง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในสถานประกอบการขนาดใหญ่ มีความเห็นต่อการรักษาคดี คนเก่ง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

สำหรับการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรการบริหารคนดี คนเก่ง และตัวแปรการรักษาคดี คนเก่ง ของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบพหุ (MANOVA: Multivariate Analysis of Variance) นั้นมีข้อถกเถียงเบื้องต้นที่สำคัญว่า เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรตามทั้งหมดที่จำแนกตามตัวแปรอิสระทุกกลุ่มต้องเท่ากัน (Equality of Covariance Matrices) (สุวิมล ติรกันันท์, 2549) โดยวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Box's Test of Equality of Covariance Matrices ซึ่งผลการวิเคราะห์ในที่นี้ปรากฏว่า เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ของตัวแปรการบริหารคนดี คนเก่ง และตัวแปรการรักษาคดี คนเก่ง ที่จำแนกตามขนาดของสถานประกอบการมีความเท่ากัน (Box's  $M = 4.93$ ,  $p = .19$ ) แสดงว่าผู้วิจัยสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบพหุเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ได้ ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4 - 14

ตารางที่ 4- 14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรพหุของตัวแปรการบริหารคนดี คนเก่ง และการรักษาคดี คนเก่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามขนาดของสถานประกอบการ

| Test Name         | Value | Hypothesis df | Error df | Exact F | P   |
|-------------------|-------|---------------|----------|---------|-----|
| Pillai's Trace    | .03   | 2             | 95       | 1.33    | .27 |
| Hotelling's Trace | .97   | 2             | 95       | 1.33    | .27 |

ตารางที่ 4 – 14 (ต่อ)

| Test Name          | Value | Hypothesis df | Error df | Exact F | P   |
|--------------------|-------|---------------|----------|---------|-----|
| Wiks' Lambda       | .03   | 2             | 95       | 1.33    | .27 |
| Roy's Largest Root | .03   | 2             | 95       | 1.33    | .27 |

จากตารางที่ 4-14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบพหุเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของตัวแปรการบริหารคนดี คนเก่ง กับการดำรงรักษาคนดี คนเก่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามขนาดของสถานประกอบการ พบว่าค่าเฉลี่ย ของตัวแปรการบริหารคนดี คนเก่ง กับการดำรงรักษาคนดี คนเก่ง ที่จำแนกตามขนาดของสถานประกอบการ ไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 (Exact F2, 95 = 1.33, p = .27)

#### 4.2 ประเภทของสถานประกอบการ

ตารางที่ 4- 15 จำนวน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรการบริหารคนดี คนเก่งและการดำรงรักษาคนดี คนเก่งของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามประเภทของสถานประกอบการ (n = 98)

| ตัวแปรตาม               | ตัวแปรอิสระ | ประเภทของสถานประกอบการ           | n  | $\bar{X}$ | SD  |
|-------------------------|-------------|----------------------------------|----|-----------|-----|
| การบริหารคนดี คนเก่ง    |             | อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน     | 35 | 3.33      | .36 |
|                         |             | อุตสาหกรรมผลิตเหล็กและโลหะ       | 31 | 3.30      | .43 |
|                         |             | อุตสาหกรรมพลาสติกยางและเคมีภัณฑ์ | 32 | 3.26      | .48 |
| การดำรงรักษาคนดี คนเก่ง |             | อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน     | 35 | 3.52      | .47 |
|                         |             | อุตสาหกรรมผลิตเหล็กและโลหะ       | 31 | 3.46      | .56 |

ตารางที่ 4 – 15 (ต่อ)

| ตัวแปรตาม              | ตัวแปรอิสระ | ประเภทของสถานประกอบการ               | N  | $\bar{X}$ | SD  |
|------------------------|-------------|--------------------------------------|----|-----------|-----|
| การชำระรักษาคนดี คนแก่ |             | อุตสาหกรรมพลาสติก<br>ยางและเคมีภัณฑ์ | 32 | 3.60      | .39 |

จากตารางที่ 4-15 ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ได้มีการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนแก่ ในองค์กร ไปแล้วบางส่วน โดยมีค่าเฉลี่ยด้านการบริหารคนดี คนแก่ เท่ากับ 3.33 และมีความคิดเห็นด้านการชำระรักษาคนดี คนแก่อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมผลิตเหล็กและโลหะ ได้มีการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนแก่ ในองค์กร ไปแล้วบางส่วน โดยมีค่าเฉลี่ยด้านการบริหารคนดี คนแก่ เท่ากับ 3.30 และมีความคิดเห็นด้านการชำระรักษาคนดี คนแก่อยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมพลาสติก ยางและเคมีภัณฑ์ ได้มีการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนแก่ ไปแล้วบางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และมีความคิดเห็นด้านการชำระรักษาคนดี คนแก่อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

ผลการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของเทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบพหุด้วยสถิติทดสอบ Box's Test of Equality of Covariance Matrices ปรากฏว่า เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ของตัวแปรการบริหารคนดี คนแก่ และตัวแปรการชำระรักษาคนดี คนแก่ ที่จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการมีความเท่ากัน (Box's M = 8.04, p = .25) แสดงว่าผู้วิจัยสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบพหุเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ได้ ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4 - 16

ตารางที่ 4- 16 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรพหุของตัวแปรการบริหารคนดี  
คนเก่ง และการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด  
จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามประเภทของสถานประกอบการ

| Test Name          | Value | Hypothesis df | Error df | Exact F | P   |
|--------------------|-------|---------------|----------|---------|-----|
| Pillai's Trace     | .03   | 4             | 190      | .64     | .63 |
| Hotelling's Trace  | .97   | 4             | 188      | .64     | .64 |
| Wilks' Lambda      | .03   | 4             | 186      | .63     | .64 |
| Roy's Largest Root | .03   | 2             | 95       | 1.21    | .30 |

จากตารางที่ 4-16 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบพหุเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง  
ของตัวแปรการบริหารคนดี คนเก่ง กับการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรม  
อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามประเภทของสถานประกอบการ พบว่า ค่าเฉลี่ย  
ของตัวแปรการบริหารคนดี คนเก่ง กับการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ที่จำแนกตามประเภทของ  
สถานประกอบการ ไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 (Exact F2, 186 = .63, p = .64)

ตอนที่ 5 ผลการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 4 ท่านได้เสนอความคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับการบริหารคนดี  
คนเก่ง และ ด้านการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ดังนี้

ความคิดเห็นที่ 1 ถ้าองค์กรมีคณดี คนเก่งอยู่แล้วก็ต้องพัฒนาและธำรงรักษาไว้ให้ได้ แต่  
ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับสวัสดิการและค่าตอบแทนที่มีในองค์กรด้วย

ความคิดเห็นที่ 2 ควรเน้นด้านการพัฒนาคนดี คนเก่ง ในเรื่องการใช้ภาษาอังกฤษใน  
การสื่อสารให้มากขึ้น

ความคิดเห็นที่ 3 ผู้นำและผู้บริหารองค์กรทุกระดับจำเป็นต้องมีความเข้าใจใน  
แนวทางการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อการประสานประโยชน์ระหว่างกัน  
ในทุก ๆ ส่วนงาน

ความคิดเห็นที่ 4 เนื่องจากบางองค์กรไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าบริษัทใน  
ธุรกิจเดียวกันได้ ดังนั้นจึงควรมุ่งในการให้ความสำคัญด้านการสร้างความเป็นกันเองในองค์กร