

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาและการคงอยู่ของคนเก่ง
ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์

23 ม.ค. 2558

347666

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

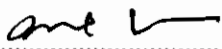
คณะกรรมการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

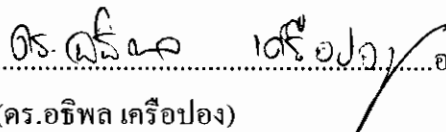
มิถุนายน 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

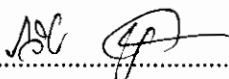
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

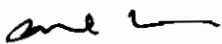
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

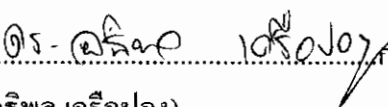

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)

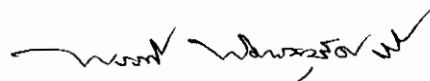

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.อธิพล เครือปอง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์วิจิตร อังคนุรักษ์พันธุ์)


.....กรรมการ
(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)


.....กรรมการ
(ดร.อธิพล เครือปอง)


.....กรรมการ
(ดร.พรรณี พิมาพันธุ์ศรี)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
ศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พจน์ นนทศักดิ์)

วันที่ 12 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2556

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือได้อย่างดียิ่งจาก ดร. พรรรัตน์ แสงหาญ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และดร. อธิพล เกรือปอง กรรมการที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา พร้อมทั้งแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนให้การสนับสนุนต่าง ๆ และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา และขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณคณาจารย์คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพาทุกท่านที่ได้ทุ่มเทประสิทธิภาพและความรู้ให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมถึงเจ้าหน้าที่ประจำคณะฯ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือด้านการประสานงานในทุก ๆ เรื่องเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี รวมถึงคุณสนธยา เผ่าดี ประธานชมรมผู้บริหารงานบุคคล อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างให้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย และการให้ความร่วมมือในการเสียดสเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และเพื่อน ๆ นิสิตสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้เสมอมา ทำให้ผู้วิจัยมีความมานะพยายาม ฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์

54920496: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: คนเก่ง / การชำระรักษา / การคงอยู่ / นิคมอุตสาหกรรม / ชลบุรี

วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์: การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาและการคงอยู่ของคนเก่ง
ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี (THE STUDY OF TALENT RETENTION AND
INTENTION TO STAY IN AN INDUSTRIAL ESTATE, CHONBURI PROVINCE) อาจารย์
ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์: พรรรัตน์ แสงหาญ, Ph.D., อธิพล เกรือปอง, Ph.D., 166 หน้า, ปี 2556.

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร
และพนักงานที่มีต่อการชำระรักษาคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อการคงอยู่ของคนเก่งในนิคม
อุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี และ 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการชำระ
รักษาคนเก่งกับการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่าง
ในงานวิจัยนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จำนวน 105 คน และพนักงานที่มีผล
การประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่รับผิดชอบฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่าย
ทรัพยากรมนุษย์จาก 5 องค์กร จำนวน 350 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามปัจจัยการชำระรักษาคนเก่ง
ขององค์กรในปัจจุบัน และแบบสอบถามการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร มีความเชื่อมั่นระหว่าง
0.87-0.93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
การทดสอบค่าที (t-test) และการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ด้วยวิธี Ordinary Least Squares
(OLS) ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการชำระรักษาคนเก่ง
โดยรวมไม่แตกต่างกัน 2. ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งโดยรวม
แตกต่างกันและ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งกับการคงอยู่ของคนเก่ง
โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

54920496: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE OF MANAGEMENT)

KEYWORDS: TALENT / RETENTION / INTENTION / INDUSTRIAL ESTATE / CHONBURI PROVINCE

WANPEN PETCHARAT: THE STUDY OF TALENT RETENTION AND INTENTION TO STAY IN AN INDUSTRIAL ESTATE, CHONBURI PROVINCE

THESIS ADVISOR: PORNRAT SADANGHARN, Ph.D., ATHIPOL KRUAPONG, Ph.D., 166 P. 2013.

The purposes of this research were 1. to compare the administrator's and employees' opinions regarding the factors affecting talent retention in an industrial estate, Chonburi province, and 2. to compare the administrator's and employees' opinions of the factors affecting the of intention talented people to stay in this estate, and 3. to ascertain the relation between the factors of talent retention and the intention to stay of talented people in this estate. The sample of this study were divided into 2 groups which were 105 managers or supervisors, and 350 employees that were evaluated as excellent by 3 departments (marketing, production, and human resources) from 5 organizations by using Stratified Random Sampling. The questionnaires of this study included: general information about the respondents, the factors affecting talent retention, and the intention of talented people to remain on the job. The questionnaires were tested for their quality and resulted in reliability coefficient of 0.87-0.93. The statistics used for data analysis are frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and Ordinary Least Squares (OLS). The findings showed that: 1. holistically, both administrators' and employees' opinion towards the factors affecting the talent retention were indifferent, and 2. the comparison of the administrator's and the employees' opinions holistically were difference, and 3. the relation between the factors of talent retention and the intention of talented people to remain on job was holistically positive at a statistical significance of ($p < .05$).

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ความหมาย และความสำคัญของคนเก่ง.....	9
แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง.....	13
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาคคนเก่ง.....	27
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของพนักงาน.....	48
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี.....	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	60
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	71
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	71
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	72
การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	74
การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล.....	76
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	104
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	105
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	110
อภิปรายผล.....	111
ข้อเสนอแนะ.....	112
บรรณานุกรม.....	114
ภาคผนวก.....	121
ภาคผนวก ก.....	122
ภาคผนวก ข.....	124
ภาคผนวก ค.....	126
ภาคผนวก ง.....	140
ภาคผนวก จ.....	142
ภาคผนวก ฉ.....	159
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	166

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 กลยุทธ์การสรรหาคนเก่ง.....	19
2 สรุปรูปการเปรียบเทียบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษาคนเก่ง.....	29
3 ปัจจัยที่มีผลต่อการดึงดูดพนักงานเข้ามาร่วมงานในองค์กร และปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร.....	36
4 สรุปลักษณะการบริหารจัดการคนเก่ง.....	44
5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	72
6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน).....	79
7 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (พนักงานที่มีผลการประเมิน ในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร).....	81
8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้างาน (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน).....	83
9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ในการทำงาน (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)	84
10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนา (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)	86
11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้า และการใช้ศักยภาพ(ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน).....	87
12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับรางวัลผลตอบแทน (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน).....	88
13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้างาน (พนักงานที่มีผลการประเมิน ในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร).....	89
14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ในการทำงาน (พนักงานที่มีผลการประเมิน ในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)	90
15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนา (พนักงานที่มีผลการประเมิน ในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร).....	91

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร).....	92
17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับรางวัลผลตอบแทน (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร).....	93
18 ภาพรวมค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการชำระรักษาให้คนเก่ง คงอยู่ในองค์กร (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)	94
19 ภาพรวมค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการชำระรักษาให้คนเก่ง คงอยู่ในองค์กร (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร).....	95
20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการคงอยู่ของคนเก่งของแต่ละองค์กร (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน).....	95
21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการคงอยู่ของคนเก่งของแต่ละองค์กร (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร).....	97
22 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อการปัจจัย การชำระรักษาคนเก่ง.....	98
23 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้างานและพนักงานที่มีต่อการคงอยู่ ของคนเก่ง.....	99
24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการชำระรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ ของคนเก่ง (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน).....	100
25 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณแบบขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยการชำระรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่ง วิธีถ่วงน้ำหนัก (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน).....	101
26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการชำระรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ ของคนเก่ง (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร).....	102
27 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณแบบขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยการชำระรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่ง วิธีถ่วงน้ำหนัก (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร).....	102
28 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	110

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
29 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความตรงตาม เนื้อหาในเรื่องของปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง.....	125
30 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความตรงตาม เนื้อหาในเรื่องการคงอยู่คนเก่งในองค์กร.....	129
31 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความเหมาะสม ของข้อคำถามในเรื่องของปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง.....	130
32 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความเหมาะสม ของข้อคำถามในเรื่องการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร.....	134
33 ผลการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นเรื่องปัจจัยการธำรงรักษา คนเก่ง.....	135
34 ผลการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นเรื่องการคงอยู่ของคนเก่ง ในองค์กร.....	136
35 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	139
36 ตารางของ Krejcie & Morgan.....	141

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 รูปแบบการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน.....	10
3 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง.....	15
4 แบบจำลองกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง.....	17
5 สรุปแนวทางการธำรงรักษาคนเก่ง.....	37
6 กระบวนการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Spector.....	51
7 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Price.....	55
8 ผลกระทบจากการไม่พอใจในค่าตอบแทนตามแนวคิดของ Lawler.....	56
9 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Mobley.....	57

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยส่งผลกระทบต่อทุกวงการ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจนอกภาคตะวันออก เช่น จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจทั้งในระดับภาคและระดับประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการท่องเที่ยว สันทนาการ การศึกษา และสาธารณสุข จังหวัดชลบุรียังได้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก มีการพัฒนาเพื่อรองรับอุตสาหกรรมและการลงทุน ส่งผลให้อุตสาหกรรมของจังหวัดมีการขยายตัวสูงเป็นอย่างมาก ทำให้จังหวัดชลบุรีมีอุตสาหกรรมต่าง ๆ มากมาย ทั้งในนิคมอุตสาหกรรมและนอกนิคมอุตสาหกรรม มีการคมนาคมขนส่งที่สะดวก มีการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมที่มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ (สภาอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี, 2555)

จังหวัดชลบุรีเป็นแหล่งลงทุนในภาคอุตสาหกรรมในอันดับต้นของประเทศ ก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวนมาก โดยมีนิคมอุตสาหกรรมจำนวน 4 แห่ง คือ นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร นิคมอุตสาหกรรมชลบุรี (บ่อวิน) และนิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง โดยเฉพาะนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่มีจำนวนโรงงานมากที่สุดถึง 457 โรงงาน (สภาอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี, 2555) จึงทำให้อุตสาหกรรมในจังหวัดเกิดการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมที่มีผู้ประกอบการจากต่างประเทศที่มีความหลากหลายทางสัญชาติเข้ามาลงทุนทำธุรกิจ หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางการผลิต (อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), 2555) นอกจากนี้ธุรกิจต่างก็พยายามสร้างจุดแข็งเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งด้วยวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกลยุทธ์ การใช้เทคนิคการบริหารด้านต่าง ๆ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย เพื่อให้ก้าวหน้ากว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ

อย่างไรนั้นได้พบว่าเทคนิคหรือแม้แต่เทคโนโลยีได้เดินทางพัฒนามาจนถึงจุดหนึ่งแล้ว แต่สิ่งที่ยังต้องพัฒนาให้ทันหรืออีกนัยหนึ่งต้องล้ำหน้าเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ใช้อยู่ในการบริหารธุรกิจนั้น คือ “คน” เพราะคนนั่นเองที่จะเป็นผู้คิดค้นเครื่องมือและใช้เทคโนโลยีนั้น ดังนั้นองค์กรชั้นนำจึงกำลังให้ความสนใจกับพนักงานในองค์กรในฐานะที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (Chambers, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998, pp. 46-47) เนื่องจากความปรารถนา

สูงสุดขององค์กรแต่ละแห่ง คือ การมุ่งหวังที่จะมีกำไร รายได้ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น มีต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง ความมุ่งหวังเหล่านี้จะประสบผลสำเร็จได้ ปัจจัยหลักที่ทำหน้าที่ผลักดัน ส่งเสริม และสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์กรดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จ คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นเป็นทรัพยากรหลักที่องค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะกับทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2550, หน้า 80) เนื่องจากคนเก่งเป็นกุญแจสำคัญที่จะสร้างความแตกต่างในการบริหารทุนมนุษย์และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Bhatnagar, 2007, p. 641) และหากมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้องค์กรมีกำลังคนที่จะสนับสนุนการเจริญเติบโตขององค์กร สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Schweyer, 2004 อ้างถึงใน สุทธิภรณ์ ตรีกรทอง, ดวงกมล โรจนศักดิ์ และสาริณี มั่นเจริญศิริ, 2550, หน้า 1)

คนเก่ง (Talent) บางครั้งอาจเรียกได้ว่าเป็น “ดาวรุ่ง (Star)” เป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในขั้นดีเลิศหรือดีเยี่ยม มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) และมีศักยภาพอยู่ในขั้นสูง ซึ่งมักจะมีจำนวนไม่มากนักในแต่ละองค์กรประมาณ 3-5 % เท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งองค์กรหรือไม่เกิน 10% ของพนักงานระดับการจัดการและบริหาร (Managerial Level) ในอีกด้านหนึ่งที่จะสังเกตได้ว่าพนักงานผู้ใดเป็นคนเก่ง อาจจะพิจารณาได้จากผลกระทบต่อองค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต หากองค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าวไป (กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 12) นอกจากคนเก่งขององค์กรจะมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และมีลักษณะที่แตกต่างจากพนักงานคนอื่นแล้ว คนเก่งยังมีความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างจากพนักงานคนอื่นด้วย เช่น คนเก่งอาจไม่ต้องการฝึกอบรมในเรื่องของทักษะการปฏิบัติงานเหมือนกับพนักงานคนอื่นทั่วไป แต่คนเก่งต้องการโอกาสในการได้รับผิดชอบในงานที่ท้าทายและมีความเสี่ยงสูง คนเก่งต้องการโอกาสในการทำงานและต้องการการยอมรับ และการตระหนักในความสำเร็จของตนเอง คนเก่งเหล่านี้ยังค่อนข้างมีความมั่นใจในตนเองสูง ไม่ต้องการการควบคุมบังคับบัญชาจากหัวหน้างานมากนัก เนื่องจากคนเก่งเหล่านี้มีโอกาสนในการเลือกองค์กรที่จะร่วมงานมากกว่าพนักงานทั่วไป คนเก่งบางคนอาจจะเลิกต่อการปฏิบัติตามคำสั่งหรือกฎระเบียบ เมื่อเขาเห็นว่าคำสั่งหรือกฎระเบียบนั้น ไม่มีเหตุผลเพียงพอ จึงเป็นการยากต่อองค์กรในการบังคับบัญชาคนเก่งเหล่านี้ (พิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และอัจฉรา คำข้าว, 2551, หน้า 3)

อย่างไรก็ตามองค์กรต่าง ๆ ยังคงต้องการคนเก่งเหล่านี้ให้คงอยู่ภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันตัวคนเก่งระหว่างองค์กรเกิดขึ้น หรือที่เรียกว่า The War of Talent หากองค์กรสูญเสียคนเก่งไป จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งพนักงาน

ที่มีความสามารถ และมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน และยังสูญเสียความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้น (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001 อ้างถึงใน ประภัศร วรรณสถิตย์, 2550, หน้า 26-27) ด้วยเหตุนี้องค์กรต่าง ๆ เริ่มหันมาให้ความสำคัญในการธำรงรักษาคนเก่งเหล่านี้ให้คงอยู่กับองค์กร รวมถึงการดึงดูดคนเก่งจากภายนอกให้เข้ามาอยู่กับองค์กร ส่งผลให้เรื่องการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรนั้น เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการขององค์กรมากขึ้น

จากความสำคัญดังกล่าวสรุปได้ว่า คนเก่งเปรียบเสมือนทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานขององค์กร สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตัวเอง (Self-directed) โดยอาจไม่ต้องการพี่เลี้ยงหรือหัวหน้างานในการควบคุมตรวจสอบงานมากเท่าบุคคลอื่น นอกจากนี้คนเก่งยังสามารถสร้างผลงาน นวัตกรรมหรือแนวความคิดใหม่ในการดำเนินงานให้แก่องค์กรได้ (กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 13) ดังนั้นการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะหากกลุ่มนี้ลาออกไปจากองค์กร จะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและเป็นต้นทุนในการดำเนินงานอีกด้วย (สุธิภรณ์ ตรีครตรง และคณะ, 2550, หน้า 2) การธำรงรักษาคนเก่งจึงเป็นงานหนึ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร ถ้าเป็นผู้บริหารรุ่นเก่า (Baby Boomer Generation) ก็ยังรู้สึกที่ไม่ค่อยเข้าใจคนรุ่นใหม่ (Generation X, Generation Y) คูเหมือนบริหารยากขึ้น (จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, 2554, หน้า 85) ในขณะที่คนรุ่นเก่าเริ่มมีบทบาทน้อยลง ทั้งในด้านสังคมและการปกครองต้องให้คนรุ่นใหม่ที่กำลังโตขึ้นมารับผิดชอบแทน (วิทยา ชีวรุโณทัย, 2555, หน้า 27) เนื่องจากเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมืองหรือสังคม จะหล่อหลอมพฤติกรรมคนให้มีลักษณะแตกต่างกันออกไป ยุคสมัยหนึ่งอาจจะต้องการคนแบบหนึ่ง แต่อีกยุคหนึ่งอาจต้องการคนอีกแบบหนึ่ง เช่นเดียวกับกรอบความคิดของพนักงานคนเก่งที่องค์กรต้องการและคาดหวังก็จะแตกต่างกันออกไปตามยุคสมัย (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2550, หน้า 55)

นอกจากนั้นผู้บริหารต้องตระหนักว่า คนเก่งมักมีความคิดเป็นของตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งความสำเร็จอย่างสูง และต้องการความอิสระในการคิด การให้โอกาส วางเป้าหมายงานไว้ให้คนเก่งอย่างชัดเจน และคอยให้กำลังใจ จะทำให้คนเก่งมีความสุขในการทำงาน ถือเป็นวิธีการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร ส่วนใหญ่จะพบว่าคนเก่งมักมีความมุ่งมั่น รับผิดชอบสูง และต้องการความไว้วางใจในการตัดสินใจในงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้คนเก่งมักเป็นคนใจร้อน รีบเร่ง ร้อนรน และเสี่ยงต่อการปะทะกับเพื่อนร่วมงานหรือเจ้านายได้ง่าย หากเมื่อใดที่คนเก่งรู้สึกว่าตนเอง “ไร้ค่า” เช่น จากงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เจ้านายไม่เห็นความสำคัญ ความอึดอัดจากเจ้านายที่ตามเขาไม่ทัน คนเก่งก็พร้อมจะจากไป เพราะเขาตระหนักว่า “สามารถทำประโยชน์ได้ในทุกที่ที่เขา

อยู่ โดยไม่ยึดติดกับสถานที่” (พิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และอังฉรา คำข้าว, 2551, หน้า 4) การทำความเข้าใจถึงความสำคัญและความต้องการของคนเก่ง ไม่เพียงแต่ทำทนายความสามารถของผู้บริหาร แต่ยังเป็นเครื่องพิสูจน์ความสามารถในการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้วย การชำระรักษาคนเก่งจึงกลายเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารในหลาย ๆ องค์กร ดังเห็นได้จากผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารทั่วโลกเกี่ยวกับความสำคัญของการชำระรักษาทรัพยากรบุคคลที่ 55% ของผู้บริหารระบุว่า ในอีก 3 ปีต่อจากนี้จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเทคโนโลยี และมากกว่า 85% เห็นว่า “คน” มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร ดังนั้นกลุ่มพนักงานที่เป็นคนเก่ง จึงเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Lawler, n.d. อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ, 2554, หน้า 9) ดังนั้นไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นเช่นไร การที่องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จในการชำระรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรได้นั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษา รวมถึงการแนะนำแนวทางการปฏิบัติทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Michaels et al., 2001 อ้างถึงใน ประภัสสร วรณสฤติชัย, 2550, หน้า 115) นอกจากนี้ Eric (2003, p. 52) ยังกล่าวอีกว่า เพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้ยังคงอยู่ต่อไปในองค์กรต้องอาศัยปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1. บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) 2. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work environment) 3. การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) 4. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential) 5. รางวัลผลตอบแทน (Compensation) แนวทางดังกล่าวจะสามารถจูงใจ และชำระรักษาคนเก่งให้คงอยู่เพราะถือเป็นต้นทุนทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กรที่ต้องดูแลบริหาร และพัฒนาเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อองค์กร

จากความสำคัญที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นจึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเพื่อหาข้อสรุปที่ชัดเจนเกี่ยวกับการชำระรักษาคนเก่ง เพราะการศึกษาเรื่องนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในองค์กรเพื่อส่งผลให้เกิดความเจริญเติบโตและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง จึงเป็นที่มาของการศึกษาคำตอบเพื่อเป็นแนวทางในการชำระรักษาทรัพยากรบุคคลในองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาคนเก่งของผู้บริหารและพนักงาน ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งของผู้บริหารและพนักงาน ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งกับการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี

สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งแตกต่างกัน
3. ปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของคนเก่ง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลของการวิจัยจะเป็นข้อมูลให้บริษัทได้ทราบประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ในยุคปัจจุบัน ส่วนที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ มีดังนี้

1. สามารถเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในการรักษาคนเก่งของผู้บริหารในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี
2. นำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้กำหนดแนวทางเพื่อรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อชำระรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี ซึ่งได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้

1. ตัวแปรในการศึกษา
ตัวแปรต้น ประกอบด้วย
ปัจจัยการชำระรักษาคนเก่ง แบ่งออก 5 ด้าน ดังนี้
 1. บทบาทของหัวหน้างาน
 2. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

3. การเรียนรู้และการพัฒนา
4. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ
5. รางวัลผลตอบแทน

ตัวแปรตาม คือ

การคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร

2. ประชากร

2.1 ผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี จำนวน 5 องค์กร ปี พ.ศ. 2554 จำนวน 150 คน

2.2 พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ปี พ.ศ. 2554 จำนวน 494 คน

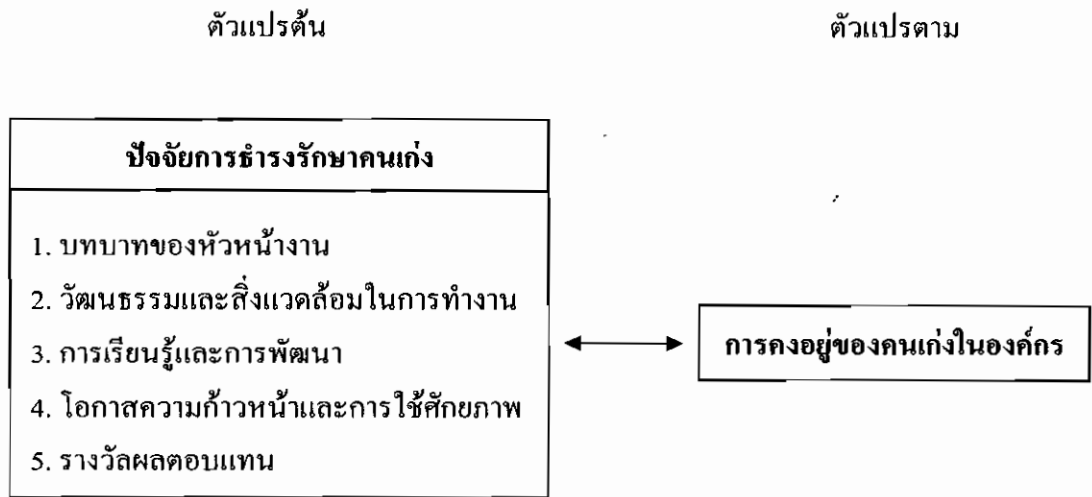
3. กลุ่มตัวอย่าง

3.1 ผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี จำนวน 5 องค์กร ปี พ.ศ. 2554 จำนวน 140 คน

3.2 พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ปี พ.ศ. 2554 จำนวน 341 คน

4. ขอบเขตระยะเวลาการเก็บข้อมูล ระหว่างวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2555 – วันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

คนเก่ง (Talent) หมายถึง กลุ่มพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรในแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้มอบหมายให้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมการบริหารฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีศิลปะในการใช้คนให้ทำงานของตนให้ประสบความสำเร็จ และเป็น ผู้ที่มีบทบาทเหนือกว่าพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี

พนักงาน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี

การธำรงรักษา หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันให้พนักงานที่องค์กรพึงประสงค์มีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ตลอดจนทำให้พนักงานเกิดความคาดหวัง และจงใจในการทำงานที่จะนำไปสู่การรับรู้ในเรื่องของรางวัล

ผลตอบแทนที่เป็นสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวัดได้จากแบบสอบถาม 5 ด้าน ดังนี้

1. บทบาทของหัวหน้างาน หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานขององค์กร ที่มีต่อลักษณะการแสดงออกของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ในทำที่ที่เป็น การให้คำปรึกษา การแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แสดงความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน และเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก

2. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่ม เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม เป็นสิ่งที่พนักงานขององค์กรเรียนรู้จากการติดต่อกับสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

3. การเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความรู้ หรือวิธีการใหม่ รวมถึงการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ หรือเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง

4. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ หมายถึง งานที่ปฏิบัตินั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้และพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสดำเนินงานที่ตนเองยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย

5. รางวัลผลตอบแทน หมายถึง รางวัลต่าง ๆ ที่องค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รางวัลนี้อยู่ในรูปแบบตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

การคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร หมายถึง การตัดสินใจของพนักงานที่จะปักหลักยึดมั่นทำงานอยู่กับองค์กรอย่างภาคภูมิใจตลอดไป และมีความรู้สึกที่องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวที่เปิดโอกาสให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

องค์กร หมายถึง โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาและการคงอยู่ของคนแก่ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. ความหมาย และความสำคัญของคนแก่
2. แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารจัดการคนแก่
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการชำระรักษาคนแก่
4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของพนักงาน
5. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมาย และความสำคัญของคนแก่

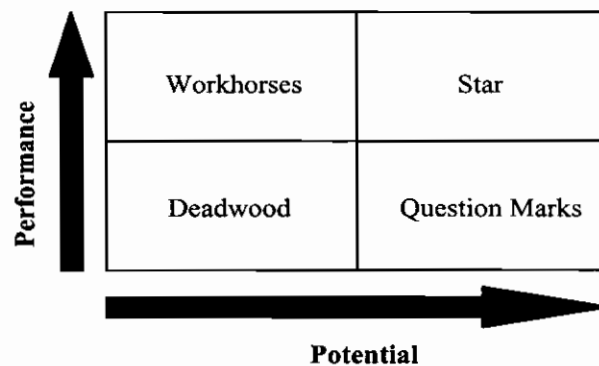
นักวิชาการต่างก็ได้ให้ความหมาย และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคนแก่ขององค์กรไว้หลากหลาย ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกันผู้วิจัยจึงได้รวบรวมความหมายไว้ ดังนี้

Berger and Berger (2004, p. 4) กล่าวว่า คนแก่ หมายถึง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ มีศักยภาพสูงและมีผลงานที่โดดเด่นเกินกว่าความคาดหวัง อีกทั้งเป็นคนที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นแสดงผลงานได้ดีด้วยเช่นกัน รวมถึงเป็นผู้ที่มีขีดความสามารถ (Competency) ตามที่องค์กรต้องการ และ โรเบิร์ตสัน และแอบบี (2547, หน้า 61) กล่าวว่า คนแก่ หมายถึง พนักงานที่ได้รับการคาดหวังว่ามีผลการปฏิบัติงานที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ของตนไปประยุกต์ใช้ อีกทั้งมีความต้องการเติบโตในวันข้างหน้าไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม จะเห็นได้ว่าทั้ง 2 ท่านต่างเห็นพ้องต้องกันว่าคนแก่คือ บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นและเป็นเลิศ อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการบางท่านได้ให้ความเห็นต่างออกไปดังนี้

Michaels, Handfield-Jones, and Axelrod (2001, p. xii) ที่ได้นิยามไว้ว่า คนแก่คือ คนที่มีความสามารถหลากหลาย เช่น พรสวรรค์ภายใน ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาด การตัดสินใจ ทักษะคุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงขับภายใน ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดขึ้นมาได้ และ Sears (2003, pp. 24-25) กล่าวว่า คนแก่เป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกของความ

ปรารถนาที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน จึงมักจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะและความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

จากคำนิยามของ Michaels and others และ Sears จะเห็นว่าทั้ง 2 ท่านได้นิยามคนเก่งไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่หลากหลาย ปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน . จากคำจำกัดความและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่นักคิดและนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายนั้น แสดงให้เห็นว่าคนเก่ง นอกจากจะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (High Performance) แล้ว ยังต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงด้วย (High Potential) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Goodstein and Pfeiffer (1984 อ้างถึงใน สุทธิภรณ์ ตรีภคทอง และคณะ, 2550, หน้า 16-17) ที่ได้จัดกลุ่มพนักงาน โดยแบ่งตามผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานของพนักงานเป็น 4 กลุ่มตามภาพที่ 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการกลุ่มพนักงานในแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสมตามความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานและศักยภาพที่พนักงานมีอยู่ ตัวอย่างเช่น พนักงานที่อยู่ในกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีศักยภาพในการทำงานสูง หรือที่เรียกว่ากลุ่ม “Star” นั้น ทางองค์กรควรจัดหางานที่มีความท้าทายเพื่อเสริมสร้างความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับคนกลุ่มนี้ เพื่อดึงดูดและรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน (Goodstein & Pfeiffer, 1984 อ้างถึงใน สุทธิภรณ์ ตรีภคทอง และคณะ, 2550, หน้า 16-17)

Gardner (n.d. อ้างถึงใน โทรน และเพแลน, 2550, หน้า 21) กล่าวว่า คนเก่ง คือ บุคคลที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความสามารถที่หลากหลาย มักจะมีรูปแบบของการ

ใช้ชีวิตที่น่าสนใจ พวกเขามีความกระตือรือร้นและจิตใจที่เข้มแข็ง แม้ว่าจะต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยความเหนียวแน่น แต่ท้ายที่สุดแล้วบุคคลเหล่านี้มักจะได้รับผลตอบแทนความสามารถอย่างคุ้มค่า พวกเขามีความพึงพอใจที่จะได้รับความสนใจจากบุคคลอื่น รวมถึงพึงพอใจที่ได้สร้างหรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในสังคม

โรทอน และเพแลน (2550, หน้า 19) กล่าวว่า คนเก่ง คือบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความมั่นใจ ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถทางด้านการจัดการ ความสามารถทางด้านสติปัญญา การมองโลกในแง่ดี มีความโดดเด่น และมีความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับสุกัญญา มกุฎอรุณี (2551, หน้า 66) กล่าวว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความมั่นใจ ความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถด้านสติปัญญา มองโลกในแง่ดี มีความโดดเด่นและความสามารถที่แตกต่างจากคนอื่น

Morton (n.d. อ้างถึงใน กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 16) กล่าวว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถที่จะทำให้ผลประกอบการขององค์กรเกิดความแตกต่างเป็นอย่างมาก ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเป็นผู้ริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ ในองค์กร สอดคล้องกับจิตติพร ชมพูคำ (2548 อ้างถึงใน กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 16) กล่าวว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถพิเศษ เป็นบุคคลที่มีผลการทำงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะของธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรว่าต้องการเดินทางไปทิศทางใด ซึ่งโดยทั่วไปคนเก่งหรือบุคลากรที่มีศักยภาพนั้นคือ บุคคลที่มีความสามารถและมีคุณสมบัติที่จะนำตนเองไปสู่บทบาทที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น สามารถจัดการหรือแก้ปัญหา รวมทั้งเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และที่สำคัญต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

กฤติน กุลเพ็ง (2552, หน้า 12) กล่าวว่า คนเก่ง หมายถึง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในขั้นดีเลิศหรือดีเยี่ยมในสมรรถนะหลักและมีศักยภาพอยู่ในขั้นสูง ซึ่งมักจะมีจำนวนไม่มากในแต่ละองค์กรมีประมาณ 3-5 % เท่านั้นเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งองค์กร หรือไม่เกิน 10 % ของพนักงานระดับการจัดการและบริหาร

Huselid, Becker, and Beatty (2005 อ้างถึงใน พรรัตน์ แสดงหาญ, 2553, หน้า 80-81) เรียกคนเก่งในองค์กรว่าเป็นพนักงานเกรด A ซึ่งองค์กรจะมีพนักงานที่เข้าข่ายนี้เพียง 10 % ในแต่ละระดับงานเท่านั้น สิ่งที่ทำให้คนเก่งแตกต่างจากคนส่วนใหญ่อยู่ที่ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มี IQ สูงตั้งแต่ 130 ขึ้นไป สามารถเรียนรู้ได้เร็ว
2. มีทักษะการเป็นผู้นำ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. มีพลังในการทำงาน สามารถทำงานได้มากกว่า 55 ชั่วโมง/ สัปดาห์
4. ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหา มีแรงบันดาลใจ (Passion) ในการทำงาน
5. เข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี
6. ให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นได้
7. ให้ความร่วมมือและให้ความสำคัญกับเป้าหมายการทำงานของทีม
8. มีประวัติการทำงานดี ผลงานเกินกว่าความคาดหวังหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด
9. มีคุณธรรม ซื่อมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควร
10. มีทักษะการสื่อสารดีทั้งการพูดและการเขียน

ปวริศา เนินสกุล (2554, หน้า 153) กล่าวว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่น รวมทั้งเป็นคนมีศักยภาพสูง อาจจะมองหาได้จากคุณสมบัติโดดเด่น ดังนี้ คือ

1. มีความสามารถ และมีคุณสมบัติในการนำตัวเองไปสู่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
2. สามารถแก้ปัญหาได้ดี
3. เรียนรู้ได้รวดเร็ว
4. มีความกระตือรือร้น
5. มีความคิดสร้างสรรค์
6. มีความเป็นผู้นำ
7. มีวิสัยทัศน์
8. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทั้งภายใน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา รวมถึงการประสานงานกับภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554, หน้า 10-11) กล่าวว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีทักษะและความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานสูง และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศได้ด้วยตัวเอง รวมทั้งเป็นผู้ที่ศักยภาพส่วนตัว ซึ่งองค์กรสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป และอริยา ธัญญพิช (2554, หน้า 6) กล่าวว่า คนเก่งคือ ต้องเป็นคนที่ใฝ่รู้ ชอบคิดใหม่ทำใหม่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ กล้าพูด กล้าเปลี่ยนแปลง

จากนิยามข้างต้นพบว่านักวิชาการได้ให้ความหมายที่หลากหลายแตกต่างกัน แต่สรุปได้ว่า คนเก่ง หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ในแง่ของผลการปฏิบัติงานที่สูง และมีศักยภาพสูง โดยองค์กรจะใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสนับสนุนธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรม และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกลุ่มที่มีบทบาทในการนำองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง

ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่มีส่วนส่งเสริมให้ผลประกอบการขององค์กรดีขึ้น องค์กรหลายแห่งจึงเริ่มสนใจและให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ทั้งนี้การลงทุนกับบุคลากรทุกคนอาจสูญเปล่า ดังนั้นองค์กรจึงให้ความสนใจต่อการคัดสรรและเลือกที่จะพัฒนาบุคลากรที่ถือได้ว่าเป็นคนเก่งขององค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550, หน้า 84)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเริ่มมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น องค์กรส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์การแย่งชิงตัวคนเก่งมาจากองค์กรอื่น ๆ ให้เข้ามาอยู่ในองค์กรตนเอง โดยเฉพาะคนเก่งที่เป็นพนักงานขององค์กรที่เป็นคู่แข่งทางธุรกิจ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาการแย่งชิงตัวในองค์กรหลายแห่ง และหลายองค์กรไม่สามารถรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กรได้ จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการบุคคลเหล่านี้ เนื่องจากกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถนำมาใช้กับกลุ่มคนเหล่านี้ (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548, หน้า 7-8) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อรักษาคคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดต่าง ๆ เพิ่มเติมไว้ ดังนี้

Berger and Berger (2004, p. 4) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารจัดการคนเก่งไว้ว่า การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ

บรรยงค์ โดจินดา (2548, หน้า 156) กล่าวว่า การจัดคนลงไปในงาน (Staffing) หมายถึง การจัดเตรียมและรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังคำกล่าวที่ว่า (Put the right man on the right job) และที่ว่าเมื่อเริ่มต้นดำเนินงานสำเร็จไปครึ่งหนึ่ง เช่นเดียวกับการมีพนักงานดีเท่ากับช่วยให้งานเสร็จไปครึ่งทาง ดังนั้นผู้บริหารทุกคนนอกจากบริหารงานแล้วต้องบริหารคนให้ดีอีกด้วย จึงเชื่อกันว่าผู้บริหารทุกคนคือผู้บริหารงานบุคคล

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2550, หน้า 1) การบริหารจัดการคนเก่ง คือ การบริหารจัดการคนเก่งคนดีขององค์กร โดยการทำการบริหารจัดการคนเก่งจะเริ่มจากการสรรหาคนที่จะมาเป็นคนเก่งก่อน โดยองค์กรจะต้องมีการจัดตั้งหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก เช่น การคัดเลือกโดยมองจากทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ หรือบางองค์กรอาจจะมีในเรื่องของศักยภาพอยู่แล้ว ก็สามารถนำมาเป็นหนึ่งในหลักเกณฑ์ที่ใช้คัดเลือกได้ คนเก่งในที่นี้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทุกคนในองค์กรสามารถเป็นคนเก่งได้ครบที่เข้าหลักเกณฑ์ในการสรรหา เมื่อเราได้คนเก่งมาแล้ว การพัฒนาจึงเป็นขั้นตอนถัดมาของการทำการบริหารจัดการคนเก่ง โดยมากแล้ว คนเก่งที่ได้รับการ

คัดเลือกจะ ไม่มีการกำหนดตำแหน่งงานที่จะเติบโตตายตัวให้แต่ละคน ดังนั้นการพัฒนาจึงจะเป็น การพัฒนาในภาพรวมมากกว่า ควบคู่กับการพัฒนาคือ การบริหารผลการทำงาน ซึ่งองค์กรต้อง ค้นหว่า อะไรเป็นปัจจัยที่จะสามารถทำให้คนเก่งมีระดับผลการปฏิบัติงานออกมาสูงกว่าเดิมได้ ซึ่ง ปัจจัยเหล่านี้สามารถนำมากำหนดไว้ในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อเป็น แรงผลักดันให้กับพนักงาน เมื่อผ่านกระบวนการต่าง ๆ มาแล้ว สิ่งสำคัญของการทำการบริหาร จัดการคนเก่ง อีกขั้นหนึ่งคือ การรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรนาน ๆ มีหลาย ๆ ปัจจัยที่จะทำให้คน กลุ่มนี้อยู่กับองค์กร อย่างมองว่าเงินเท่านั้นเป็นปัจจัยสำคัญ ความรู้สึกของพนักงานที่เห็นว่าจะองค์กร มองเห็นเขาเป็นคนที่มีความหมายสำหรับองค์กรหรือไม่ ก็เป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้พนักงานยัง ต้องการที่จะมีหัวหน้าที่ปฏิบัติต่อเขาอย่างยุติธรรม รวมถึงการมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้และสนุก ที่จะทำงานด้วย

Schweyer (2004 อ้างถึงใน กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 18) ได้ให้คำจำกัดความของการ บริหารจัดการคนเก่งไว้ว่า กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหา แหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) การทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและ สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับกฤติน กุลเพ็ง (2552, หน้า 18) ได้สรุปคำ จำกัดความของการบริหารจัดการคนเก่งหมายถึง กระบวนการวางแผนบริหารจัดการคนเก่ง โดย เริ่มตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกคนเก่ง การพัฒนา การรักษา และการใช้งานคนเก่งให้เหมาะสมกับ ตำแหน่งงานในองค์กร

การบริหารจัดการคนเก่งในความหมายที่ชินคอร์ปฯ ใช้สื่อสารกับพนักงานคือ กระบวนการค้นหา คัดเลือก ติดตามประเมิน และพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพขององค์กรอย่าง จริงจัง เพื่อสร้างความพร้อมเมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบภารกิจสำคัญขององค์กร ซึ่งจะเป็น ประโยชน์ต่อองค์กร ผู้บริหารและพนักงาน (กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 17-18)

ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ (2552, หน้า 8) การบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง การบริหาร จัดการบุคคลที่องค์กรกำหนดว่าเป็นคนเก่ง โดยบริหารจัดการทั้งในเรื่องของการกำหนดหรือระบุ ว่าใครเป็นคนเก่งขององค์กร

นอกจากนี้ Ulrich (1997 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปินนิตามัย, 2553, หน้า 48-49) กล่าวว่า ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ท้าทายเป็นอย่างมาก นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึง จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากเดิมที่เน้นปฏิบัติการ ไปสู่ระดับยุทธศาสตร์ถึงจะสามารถเพิ่ม ความสำเร็จให้เกิดแก่องค์กรได้ ซึ่งนอกจากหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ดูแลแล้วยังต้อง

ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารหลายฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารคนเก่งในองค์กร (พิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และอัจฉรา คำข้าว, 2552, หน้า 1) และความสำเร็จในการบริหารจึงมักขึ้นอยู่กับความสามารถและภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนมุ่งทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป (นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒนพันธ์, 2545, หน้า 38)

ดังนั้นการบริหารจัดการคนเก่งจึงเป็นการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กรและสร้างเสริมความก้าวหน้าให้แก่องค์กร เพื่อเตรียมพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการบริหารจัดการคนเก่งประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยองค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ในการระบุนคนเก่งให้ชัดเจน เมื่อได้คนเก่งเข้ามาทำงานแล้ว องค์กรจะต้องมอบหมายงานหรือตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมต่อคุณลักษณะของคนเก่งแต่ละคน (Put the right man on the right job) ที่มีความแตกต่างกัน เพื่อให้คนเก่งได้แสดงความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ (ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552, หน้า 9) จากนั้นองค์กรจะต้องพัฒนาให้คนเก่งเหล่านี้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการรักษาให้คนเก่งเหล่านี้อยู่กับองค์กร ซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการให้ผลตอบแทน การวางแผนพัฒนาอาชีพ การสร้างแรงจูงใจหรือการตอบสนองต่อความคาดหวังของคนเก่งเหล่านี้ก็ตาม แม้ว่าองค์กรจะได้คนเก่งเข้ามาอยู่กับองค์กร หรือสามารถระบุได้ว่าใครเป็นคนเก่งขององค์กรได้แล้ว แต่ถ้าหากองค์กรไม่สามารถรักษาให้กลุ่มคนเหล่านี้อยู่กับองค์กรได้ การดำเนินงานและการลงทุนทั้งหมดในเรื่องนี้ก็ถือว่าสูญเปล่า (สุพรหม ทำจะดี, 2549, หน้า 3)

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งของ Gubman (1998, p. 21 อ้างถึงใน สุทธิภรณ์ ตรีภคทอง และคณะ, 2550, หน้า 17-18) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งของ Gubman

1. การปรับให้คนเก่งมีลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Align your talent to your business strategy) ซึ่งสามารถทำได้โดยการแจ้งให้คนเก่งทราบถึงนโยบายแนวทาง และกลยุทธ์ขององค์กรว่าดำเนินไปในทิศทางใด รวมถึงแนวทางที่คนเก่งสามารถมีส่วนร่วมเพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การทำให้คนเก่งเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ (Engage your people in what are trying to achieve)

3. การวัดผลการปฏิบัติงานและมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้คนเก่งรับทราบ (Measure what your workforce is trying to do and give them feedback about it)

ขั้นตอนการบริหารจัดการคนเก่งทั้ง 3 ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนในรูปแบบของวงจร 3 ส่วนที่เชื่อมโยงกัน การบริหารจัดการนั้นขึ้นอยู่กับว่าจะเริ่มต้น ณ จุดใดในช่วงเวลานั้น ๆ ซึ่งนอกจาก Gubman (1998, p. 21) แล้ว Michaels and others (2001, pp. 10-17 อ้างถึงใน สุภาพร ทรงสุจริตกุล, สุภัตรา ชัยกิจ และปณัฐพันธ์ สันติรัตตกุล, 2551, หน้า 10-11) ซึ่งทำการวิจัยในเรื่อง The War of Talent ได้ทำการศึกษาเฉพาะคนเก่งในระดับผู้บริหารเท่านั้น ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง ดังนี้

1. รวบรวมกลุ่มคนเก่งที่ดีที่สุด (Embrace a Talent Mindset) เพื่อผลสำเร็จที่ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งการสร้างคนเก่งที่ดีขึ้นมานั้นไม่ใช่งานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นหน้าที่ของผู้นำทุกระดับที่ต้องทำ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ เช่น GE, Enron และ Amgen เชื่อว่าการสร้างกลุ่มคนเก่งที่ดีนั้นเป็นหน้าที่สำคัญสำหรับงานของผู้บริหารสายงาน (Line Manager)

2. การเสนอคุณค่าให้แก่พนักงาน (Craft a winning employee value proposition) องค์กรควรดูแลรักษาคนเก่งเหมือนลูกค้าคนสำคัญ คุณค่าใดที่องค์กรเสนอให้ลูกค้าองค์กรควรใช้คุณค่านั้นเสนอแก่คนเก่งด้วย ซึ่งสิ่งที่คนเก่งต้องการคือ งานที่ท้าทาย โอกาสพัฒนาในงาน อยู่ในองค์กรที่เยี่ยมยอด มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง เชื่อใจได้ คุณค่าที่ผลของงานเป็นหลัก และมีโอกาสในการสร้างความมั่งคั่งให้ตนเอง องค์กรไม่สามารถใช้เงินเพียงอย่างเดียวในการให้คนเก่งมีส่วนร่วมและคงอยู่ในองค์กรได้ แต่องค์กรสามารถใช้ปัจจัยข้างต้นในการตอบสนองความต้องการของคนเก่งได้ เมื่อเงินไม่ใช่สิ่งสำคัญสำหรับคนเก่ง

3. สร้างกลยุทธ์ในการสรรหาใหม่ (Rebuild your Recruiting Strategy) องค์กรต้องทราบว่าต้องการพนักงานลักษณะใด และองค์กรควรหาคนเก่งในที่ใหม่ ๆ ทั้งในและนอกอุตสาหกรรมหรือแม้กระทั่งนอกประเทศ

4. มีรูปแบบใหม่ ๆ ในการพัฒนาพนักงานในองค์กร (Weave Development into your Organization) ผู้จัดการส่วนมากยังเข้าใจว่าการพัฒนาหมายถึง การฝึกอบรม หารู้ไม่ว่าการฝึกอบรม

นั้นเป็นเพียงส่วนเล็กน้อยหนึ่งในการพัฒนาเท่านั้น การพัฒนายังรวมถึงการขยายงาน (Stretch Jobs) การสอนงาน (Coaching) และการเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) องค์กรควรพัฒนาพนักงานอย่างรวดเร็ว จัดพนักงานให้เหมาะสมกับงานที่ทำอย่างรอบคอบ คอยสังเกตและทำการวัดทั้งการพัฒนาและผลงาน พร้อมส่งข้อมูลป้อนกลับไปยังพนักงานอย่างตรงไปตรงมา

5. สร้างความแตกต่างและความเชื่อมั่นให้กับคนเก่ง (Differentiate and affirm your people) ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทน โอกาสในหน้าที่การงาน การให้รางวัล และการลงทุนในด้านอื่น ๆ ระหว่างพนักงาน เช่น การให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่พนักงานในโครงการ Fast-Track มากกว่าพนักงานทั่วไป

กระบวนการบริหารจัดการคนเก่งเริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกจนกระทั่งการออกจากองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน (วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548 อ้างถึงใน สุพรหม ทำจะดี, 2549, หน้า 4-7) โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แบบจำลองกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง (วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548 อ้างถึงใน สุพรหม ทำจะดี, 2549, หน้า 4)

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent Identification) การสรรหาคัดเลือกคนเก่งถือว่าเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญ ความตั้งใจขององค์กรในยุคปัจจุบันนี้ จะไม่มุ่งให้ความสำคัญในการรักษาพนักงานมากเกินไปจนกว่าการมีวงจรไหลเวียนคนเก่งในเชิงบวกที่ยั่งยืน (Sustain a Positive Talent Flow) หมายถึง การที่องค์กรสามารถจะรักษาสถานะให้ผู้ที่มีการปฏิบัติงานดีอยู่ร่วมกับองค์กรได้นาน และสามารถเคลื่อนย้ายผู้ที่มีการปฏิบัติงานในระดับต่ำออกจากองค์กรได้รวดเร็ว ในทางกลับกันหากผู้ที่มีการปฏิบัติงานดีทำงานร่วมกับองค์กร ได้ไม่นาน แต่ผู้ที่มีการปฏิบัติงานในระดับต่ำกลับฝังตัวอยู่กับองค์กร จะทำให้องค์กรมีวงจรไหลเวียนคนเก่งในเชิงลบที่ยั่งยืนเช่นกัน (Sustain a Negative Talent Flow)

สิ่งจำเป็นในการสร้างวงจรไหลเวียนคนเก่งในเชิงบวกคือ การต้องตัดสินใจว่าความสามารถพิเศษ (Talents) และทักษะ (Skills) อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องใช้และต้องการที่เก็บรักษาไว้กับองค์กร พร้อมทั้งในท้ายที่สุดคือ การตัดสินใจว่าใครคือคนที่องค์กรต้องการจะเก็บไว้

เพราะฉะนั้นสรุปได้ว่า การที่สามารถระบุได้ว่าใครคือบุคลากรที่องค์กรต้องการ จะทำให้คาดคะเนได้ว่าองค์กรจะได้พนักงานที่ตรงตามความต้องการจากการสรรหาคัดเลือก และกลายเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการลงทุนด้านการพัฒนา และการเก็บรักษาไว้กับองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งแหล่งของกลุ่มคนเก่งได้ 2 ประเภท คือ

1. การสรรหาและคัดเลือกจากแหล่งภายนอกองค์กร

การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กรนั้น ควรอาศัยคุณลักษณะคนเก่งที่องค์กรต้องการเป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งคุณลักษณะของคนเก่งที่แต่ละองค์กรต้องการนั้นแตกต่างกันไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ วิธีการนี้มักมีวัตถุประสงค์เพื่อการหาเลือดใหม่ทั้งที่มีประสบการณ์แล้ว และยังไม่มีความรู้เข้ามาทำงานกับองค์กร พบว่าข้อดีของการหาพนักงานใหม่นั้น จะทำให้องค์กรได้รับความรู้ ประสบการณ์ และแนวทางการทำงานใหม่ ๆ จากบุคลากรเหล่านั้น และหากองค์กรมีระบบการบริหารจัดการความรู้ที่ดีเยี่ยม สามารถนำความรู้จากคนใหม่มาแบ่งปันให้กับพนักงานที่อยู่ในองค์กรได้ ย่อมจะทำให้้องค์กรเหล่านั้นเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะการเรียนรู้จะนำไปสู่การพัฒนา และการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

2. การสรรหาและคัดเลือกจากแหล่งภายในองค์กร

เป็นการมองหาตัวรุ่งที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อจะจัดให้เข้ามาอยู่ในกลุ่มของพนักงานที่องค์กรต้องการดูแลเป็นพิเศษ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานและขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงาน ซึ่งอาจทำในรูปแบบที่เป็นทางการคือ มีการแจ้งให้พนักงานทราบว่าตนเองเป็นคนเก่งขององค์กร และแบบที่ไม่เป็นทางการคือ เป็นการพูดคุยวางแผนกันระหว่างผู้บริหารสายงานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถึงตัวบุคคลที่ได้รับการดูแลเป็นพิเศษ และเป็นที่ทราบกันเฉพาะในผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในยุคที่เกิดสงครามการแย่งชิงคนเก่ง แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลได้เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต จากเดิมที่ฝ่ายนายจ้างมีอำนาจในการต่อรองเหนือลูกจ้าง กล่าวคือ ลูกจ้างคือผู้ถูกเลือก ส่วนนายจ้างคือผู้เลือกเนื่องจากมีผู้ต้องการงานเป็นจำนวนมาก แต่ปัจจุบันดุลแห่งอำนาจได้เปลี่ยนแปลงไปสู่กลุ่มคนเก่งภายหลังจากมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจมากยิ่งขึ้น การจะชนะสงครามการแย่งชิงคนเก่งต้องสร้างกลยุทธ์การสรรหาในทุกส่วน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างคนเก่งในทุกระดับ การตามล่าหาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง โดยคนเก่งจะเป็นผู้เลือกอยู่กับบริษัทซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของคนได้มากที่สุด (พัลลภ เอี่ยมสะอาด, 2552, หน้า 17) ผู้บริหารหลาย ๆ ท่านต่างพยายามสรรหาคัดเลือกคนเก่งที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการทำงานดีเลิศ จากภายในองค์กรมากกว่าภายนอก การระบุว่าจะใครควรจะเป็นคนเก่งบ้างนั้นจะไม่จำกัดเพียงแค่พนักงานใน

ระดับบริหารเท่านั้น จากผลการศึกษาวิจัยในหนังสือ War for Talent กล่าวถึงแนวคิดของการสรรหาคัดเลือกคนเก่งไว้ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กลยุทธ์การสรรหาคคนเก่ง

กลยุทธ์การสรรหาแบบดั้งเดิม	กลยุทธ์การสรรหาแบบใหม่
สร้างคนเก่งที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตน	สร้างคนเก่งในทุก ๆ ระดับตำแหน่งงาน
สรรหาคัดเลือกคนเก่ง เมื่อมีตำแหน่งงานว่าง	สรรหาคัดเลือกคนเก่งอยู่ตลอดเวลา
ใช้แหล่งข้อมูลแบบเดิม ๆ เพียงไม่กี่แหล่ง	ใช้แหล่งข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลาย
สรรหาพนักงานผ่านการ โฆษณา	ค้นหาวิธีการเชิงรุกในการคัดเลือกคนเก่ง
มีช่วงเงินเดือนที่เฉพาะเจาะจงและจะต้องอยู่ภายในกระบอกเงินเดือนที่กำหนดขึ้นของบริษัท	จ่ายเงินเดือนให้กับคนเก่ง โดยไม่ได้ยึดถือช่วงเงินเดือนที่แน่นอนตามที่ระบุขึ้น
การสรรหาพนักงานเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้สมัคร	การสรรหาพนักงานถือว่าเป็นกระบวนการของการขายและการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้สมัคร
การจ้างจะเกิดขึ้นเมื่อมีความต้องการจากหน่วยงาน	มีการคิดหากลยุทธ์ที่จะพัฒนาคนเก่งในแต่ละกลุ่ม

ทิม่า อากรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550, หน้า 166)

ดังนั้นการสรรหาคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กร รวมถึงระบุว่าใครควรเป็นคนเก่งจากภายในองค์กรนั้น ถือได้ว่าเป็นภารกิจที่สำคัญที่องค์กรหลาย ๆ แห่งต่างเริ่มตระหนักและให้ความสำคัญกับกระบวนการและเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการค้นหาคนเก่งขององค์กร สงครามแย่งชิงตัวคนเก่ง หรือที่เรียกว่ากันว่า War for Talent จึงเกิดขึ้น

เมื่อองค์กรสามารถสรรหาหรือระบุคนเก่งในองค์กรได้แล้ว สิ่งจำเป็นลำดับต่อไปคือการพัฒนาคนเก่งเหล่านั้นให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่องค์กรต้องการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าวมีความพร้อมก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญ และ

สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร สำหรับแนวคิดการฝึกอบรมและกระบวนการพัฒนาคนเก่งมีดังนี้

2. การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง (Talent Training and Development) เป็นการส่งเสริมให้คนเก่งเป็นคนที่เก่งยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิผลของคนเก่งและองค์กร โดยรูปแบบการพัฒนาคนเก่งคล้าย ๆ กับการพัฒนาบุคลากรทั่วไปในองค์กรคือ มีการศึกษาหาความต้องการในการพัฒนาบุคคลนั้นก่อนดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งองค์กรสามารถพัฒนาและฝึกอบรมได้หลายวิธี เช่น การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่ง เพื่อการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน ความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็น (Interim and Emergency Assignments) การให้คนเก่งเข้าร่วมทีมงานเฉพาะกิจขององค์กร (Task Force Assignment) การฝึกอบรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การมอบหมายงานให้คนเก่งเป็นผู้สอนงานผู้อื่น การมอบหมายให้คนเก่งสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่เป็นต้นแบบ (Role Model) เป็นต้น

3. การจูงใจคนเก่ง (Talent Motivation) จากงานวิจัยของ Chambers, Handfield-Jones, Hankin, and Edward (1998 อ้างถึงใน พงศธร ทิมเจริญ, 2549, หน้า 29) ที่ทำการศึกษาระดับปริญญาโท 77 บริษัทในสหรัฐอเมริกา จากอุตสาหกรรมที่หลากหลายเพื่อค้นหาปรัชญาการสร้างคนเก่ง ซึ่งพบว่าสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญประกอบด้วย 3 ส่วนคือ บริษัทที่ดี งานที่ดี และรูปแบบการดำเนินชีวิต กล่าวคือ องค์กรต้องให้ความสำคัญและบริหารคนเก่งเหมือนเป็นลูกค้าขององค์กร โดยทำให้รับรู้ว่ามีค่าและมีคุณค่า และวัฒนธรรมการทำงานที่ดี องค์กรมีการท้าทาย นำขึ้นเดิน มีผลการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจและส่งผลต่อความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

นอกจากนี้องค์กรต้องมีตัวงานที่ตอบสนองความต้องการของคนเก่ง ซึ่งต้องเป็นงานที่มีอิสระ เพราะคนเก่งมีความต้องการควบคุมตนเองมากกว่าให้หัวหน้าคุม รวมถึงงานมีความท้าทาย และสามารถก้าวหน้าในงานได้

องค์ประกอบอีกอย่างคือ ผลตอบแทนที่ให้แก่คนเก่งคือ ต้องให้ในอัตราที่จูงใจที่สามารถแข่งขันกับตลาดภายนอกได้ ต้องเน้นการให้ที่แตกต่างอย่างชัดเจนสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพ เพื่อเป็นกำลังใจให้คนเก่ง ให้รักษาระดับการทำงานต่อไปและให้พนักงานอื่นตระหนักว่า การพิจารณาเป็นไปอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้พนักงานคนอื่น ๆ แสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่

4. การรักษาคนเก่ง (Talent Retention) การค้นหาและคัดเลือกคนเก่งขององค์กรนับว่าเป็นงานที่ยากและมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการคนเก่ง แต่งานที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่า

การค้นหาและคัดเลือกคนเก่งคือ การรักษาคนเก่งที่มีอยู่ในองค์กรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดเท่าที่องค์กรต้องการ ดังที่ได้แสดงรายละเอียดของขั้นตอนนี้ในหัวข้อแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาคนเก่ง และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการธำรงรักษาคนเก่ง

ตัวอย่างแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง

กลุ่ม Peak ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบขององค์กรต่าง ๆ ที่ได้มีการนำเครื่องมือ การบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในการพัฒนาองค์กรในมุมมองต่าง ๆ เช่น แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการให้รางวัลคนเก่งจากองค์กรต่าง ๆ (กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 155-171) ดังนี้ บริษัท ซิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท CISCO บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)

1. แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง

หากวิเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งของทั้ง 5 องค์กร โดยภาพรวมจะพบว่าทั้ง 5 องค์กรต่างให้ความสำคัญกับคนเก่งในองค์กร โดยมองว่าเครื่องจักรหรือเทคโนโลยี มิใช่สิ่งขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่สิ่งที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายคือ บุคลากร โดยเฉพาะคนเก่ง นอกจากนี้ทั้ง 5 องค์กรยังมีการสร้างและปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้การบริหารจัดการคนเก่งนั้นมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bergeron (2004, p. 133) ที่ได้เสนอไว้ว่า การบริหารจัดการคนเก่งนั้นควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์แก่องค์กรสูงสุด

2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง

2.1 บริษัท ซิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นดำเนินการจัดหาคนเก่งจากภายใน โดยเน้นนโยบาย Promotion from Within อย่างเด่นชัด ทั้งนี้เพื่อดูแลและรักษากลุ่มคนเก่งพร้อมสนับสนุนและส่งเสริมให้คนเก่งได้เติบโตก้าวหน้าในองค์กร โดยกำหนดคุณสมบัติโดยละเอียดเพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์การประเมินและคัดเลือกโดยใช้ ALPC Model (Attitude, Learnability, Performance, Potential) เป็นหลักเกณฑ์พิจารณาคนเก่ง โดยมองถึงถึงทัศนคติต่องานมองทั้งปัจจุบันและคาดการณ์ถึงอนาคตที่พร้อมในการเติบโตและพัฒนาให้ก้าวหน้าได้ ตลอดจนพิจารณาภาวะผู้นำ ชีตความสามารถคุณลักษณะที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ที่บริษัทต้องการ และไม่ต้องการให้คนเก่งมี สำหรับเครื่องมือในการจัดกลุ่มคนเก่ง ซินคอร์ปฯ ใช้เครื่องมือคือแบบประเมิน PPGA (Performance and Potential Grid Analysis) เพื่อจัดกลุ่มคนเก่ง ทดสอบ และ

สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนเก่งสำหรับกลุ่มที่บริษัทถือว่าเป็นคนเก่ง จะใช้ชื่อเรียกว่าเป็นกลุ่ม Star และกลุ่ม HIPO

2.2 บริษัท CISCO มุ่งเน้นดำเนินการจัดหาคนเก่งจากภายนอก โดยใช้ Website ของบริษัทเป็นช่องทางรับสมัครจากบุคคลภายนอก โดยใช้โปรแกรม “makefriend@cisco” ที่อยู่ใน Website ของบริษัทโดยวิธีการคือ ให้ผู้สมัครงานทำการสมัครงานผ่านทางเว็บไซต์ และจะมีเจ้าหน้าที่ของบริษัทโทรศัพท์กลับไปหาเพื่อพูดคุยซักชวน บอกถึงบรรยากาศที่ดีเพื่อดึงดูดผู้สมัครให้สนใจที่จะมาทำงานกับบริษัท ซึ่งพนักงานที่สามารถทำให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่บริษัทต้องการเข้ามาทำงานได้ เจ้าหน้าที่ผู้แนะนำดังกล่าวจะได้รับเงินรางวัลพิเศษด้วย นอกจากนี้บริษัท CISCO ยังมีโปรแกรม Pathfinder ซึ่งใช้ในการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครจากภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อช่วยให้คนเก่งสามารถค้นหาตำแหน่งที่ตรงกับความต้องการของตนเอง และเสนอตนเองเพื่อเข้ารับตำแหน่งได้

2.3 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการสรรหาคัดเลือกคนเก่งจากภายใน เป็นการเฟ้นหาคัดเลือกจากผู้มีศักยภาพโดยการประเมินคัดเลือกไว้เป็นกลุ่มหรือชั้นบัญชีรายชื่อ (Short List) โดยเรียกว่า Talent Pool หรือ Star Inventory เพื่อพัฒนาและเสริมความแข็งแกร่งเป็นพิเศษในการทดแทนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เป้าหมายแรกคือ ผู้บริหารระดับ 7 ขึ้นไป อายุไม่เกิน 50 ปี มีผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดีมาก-ดีเลิศ ใช้วิธีการประเมิน 4 วิธี ได้แก่ แบบทดสอบทางจิตวิทยา แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ แบบทดสอบโดยใช้กรณีศึกษา การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (บริษัท แมเนจเม้นท์โซลูชันส์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด, 2548) มีการประเมินกลุ่มเป้าหมายคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและธรรมเนียมปฏิบัติ เน้นวิธีการที่เรียบง่าย ชัดเจน รัดกุม และแม่นยำ มีการยืนยัน สนับสนุน และถ่วงดุลกันทั้งเชิงปริมาณ (Quantity) และเชิงคุณภาพ (Quality)

2.4 บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการสรรหาคัดเลือกคนเก่งตามโครงการ CCC (Cementhai Career Choice) ซึ่งเป็นการสรรหาคัดเลือกคนเก่งที่มีศักยภาพสูงแบบเข้มข้น และคัดเลือกคนเก่งภายใน โดยเน้นนโยบาย Promotion from Within พิจารณาคัดเลือกคนเก่งจากผลงาน ทัศนคติ ความสามารถและศักยภาพ นอกจากนี้ยังมีการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากโครงการเสริมคนเก่งสร้างคนดี ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายคือ นิสิตนักศึกษาชั้นปี 3-4 โดยพิจารณาจาก GPA ไม่ต่ำกว่า 3.00 ให้มีการฝึกงานที่บริษัทเป็นเวลา 3 เดือนมีการร่วมแบ่งปัน และทำ Project Assignment หลังจากนั้นมีการพาไปดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น และได้รับการจ้างเป็นพนักงานใหม่ (New Comer) รวมทั้งได้รับการพัฒนาสู่การเป็น Young Talent ต่อไป โดยบริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่งทั้งในด้านงาน ด้านคน ด้านความคิด ด้านการเรียนรู้

2.5 บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) มุ่งสรรหาคนเก่งจากภายใน โดยเฉพาะเน้นไปที่ฝ่ายรับประกันภัย เนื่องจากเป็นหน่วยงานหลักที่มีผลต่อการขับเคลื่อนกระบวนการทางธุรกิจ และเป็นหน่วยงานที่สร้างรายได้ให้กับบริษัท มีวิธีการคัดสรรคนเก่งโดยการประเมินของผู้บริหาร โดยผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการสังเกตการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของพนักงาน และมีการให้ผลสะท้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาหรือจากลูกค้าต่อพนักงานโดยตรง

จะเห็นได้ว่าในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งใน 5 องค์กรที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้นนั้น มีองค์กรที่มุ่งเน้นการสรรหาคนเก่งจากภายในเพื่อพัฒนาและเติบโตไปกับองค์กร หรือเน้นนโยบาย Promotion From Within ให้คนเก่งที่อยู่ภายในองค์กรได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจากการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ได้พิสูจน์ว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เติบโตมาจากบุคลากรภายในองค์กรนั้น มีอัตราในการประสบความสำเร็จมากกว่าผู้บริหารระดับสูงที่มาจากการรับบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่ง ส่วนบริษัท CISCO เน้นการสรรหาคนเก่งจากภายนอกมากกว่า เนื่องจากธุรกิจเริ่มจากซื้อและบูรรวมกิจการเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งที่มีความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่จากบริษัทอื่น ๆ ทุกรายก็ดีใน 4 องค์กรข้างต้นที่มุ่งเน้นการสรรหา พัฒนา และส่งเสริมคนเก่งจากภายใน ต่างก็มีกระบวนการและมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดึงดูดคนเก่ง (Attracting Talent) จากภายนอก โดยเฉพาะบริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีการกำหนดกระบวนการนี้ไว้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้หากพิจารณาถึงกระบวนการในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งของทั้ง 5 องค์กรแล้ว จะพบว่ามีกระบวนการที่เหมือนกัน แต่มีวิธีการที่แตกต่างกันในรายละเอียดคือ เริ่มต้นจากการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งตามที่องค์กรต้องการ จากนั้นจึงนำคุณสมบัติดังกล่าวไปใช้ประเมินผลในการคัดเลือกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้แบบทดสอบ การสัมภาษณ์ รวมถึงการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยเพื่อให้สะดวกต่อการดำเนินงานมากขึ้น โดยในการเลือกใช้เครื่องมือ มีการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงความพร้อมทางด้านบุคลากรและทรัพยากรขององค์กร

3. การพัฒนาคนเก่ง

3.1 บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้จัดแบ่งกลุ่มคนเก่งด้วยการประเมินตามระบบ PPGA (Performance and Potential Grid Analysis) จะได้กลุ่ม Star และกลุ่ม HIPO เป็นกลุ่มคนเก่ง ซึ่งบริษัทมีการวางแผนพัฒนาความรู้และความสามารถให้สอดคล้องกับคุณสมบัติของแต่ละกลุ่ม โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่งเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

โดยให้คนเก่งเป็นผู้จัดทำ IDP ร่วมกับผู้บังคับบัญชา มีการพัฒนาคนเก่งจากการมอบงานหรือโครงการพิเศษ โดยแต่งตั้งเป็นผู้บริหารของหน่วยธุรกิจย่อย มีการสร้างสมประสบการณ์จากวิธี Short-Term Experience คือ ได้ติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เพิ่มทักษะความรู้หลาย ๆ ด้านด้วยการโยกย้ายงาน สลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน พร้อมทั้งมีการสอนงานในระบบพี่เลี้ยง

3.2 บริษัท CISCO มีการวางแผนพัฒนาคนเก่งตั้งแต่เริ่มทำงานโดยฝึกอบรมเรื่องธุรกิจของบริษัท มีระบบการมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ การสอนงานในระบบ Buddy System และจากการที่บริษัทมีความพร้อมด้านผู้เชี่ยวชาญที่ถ่ายทอดองค์ความรู้ของบริษัทไปยังคนเก่ง ทำให้คนเก่งทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ไม่ว่าจะปฏิบัติงาน ณ สถานที่ใดหรือสาขาใด ๆ ในโลก โดยใช้ระบบ E-Learning โดยการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง ถือเป็นนโยบายและเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้จัดการทุกคนที่ต้องคิดหาแนวทางในการพัฒนาคนเก่งของตนเอง

3.3 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP) ให้คนเก่งเป็นผู้จัดทำ IDP ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งหน่วยงาน HR เป็นหน่วยงานรวบรวม IDP เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาคนเก่ง ทุก ๆ 6 เดือนมีการวิเคราะห์ IDP เพื่อจัดหัวข้ออบรมให้ตรงกับคนเก่งมากที่สุด จากนั้นเสนอคณะกรรมการกั่นกรองเพื่อจัดทำ Talent Pool โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเก่งผ่านการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายงาน (Job Assignment) ทั้งในรูปแบบโครงการหรืองานเฉพาะเจาะจง การร่วมปฏิบัติงานทั้งกับผู้บังคับบัญชาของตนเองโดยตรงหรือกับผู้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ (Job Attachment) มีการวางแผนโยกย้ายหมุนเวียน และการจัดโครงการพัฒนาผู้นำ

3.4 บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่งเป็นรายบุคคล (IDP) โดยให้คนเก่งเป็นผู้จัดทำ IDP ร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการในการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น Short Courses, OJT, Stretch Assignment, Project Assignment, Short-Term Experience, Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement และ Self Development เป็นต้น

3.5 บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นโครงการพัฒนาคนเก่งอย่างเฉพาะเจาะจง ชัดเจนและหลากหลายรูปแบบ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินทักษะและความสามารถของคนเก่งเหล่านั้น เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย ให้รับผิดชอบโครงการสำคัญ การเข้าร่วมคณะทำงานต่าง ๆ การอบรมดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การโอนย้ายงาน อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงการประเมินผลแล้ว พบว่าบริษัทยังขาดการประเมินผลความต้องการของคนเก่งที่ต้องการได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้ทักษะในระดับที่สูงขึ้นไปอีก รวมถึงในบางครั้งที่บริษัทไม่สามารถมอบหมายงานให้ตรงตามความเชี่ยวชาญหรือความถนัดของคนเก่งนั้นได้

จากระบบการพัฒนาคนเก่งของทั้ง 5 องค์กร จะเห็นว่าทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญกับคนเก่งในองค์กร พร้อมสนับสนุนคนเก่งเหล่านี้ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานของตนอย่างต่อเนื่อง มีความเหมือนกันในแง่การพัฒนาโดยมีการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่งเป็นรายบุคคล (IDP) โดยให้คนเก่งเป็นผู้จัดทำ IDP ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งคนเก่งแต่ละคนจะมี IDP ที่แตกต่างกัน มีวิธีการในการเรียนรู้และพัฒนาที่เป็นรูปแบบเฉพาะของตน โดยวิธีการที่ใช้ส่วนใหญ่จะเป็นการมอบหมายงานท้าทาย งานที่เป็นโครงการพิเศษ (Project Assignment) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotation) ให้คนเก่งได้เกิดการเรียนรู้จากการทำงานที่มีความท้าทายและจัดการแก้ปัญหาที่มีความยากและสลับซับซ้อน เช่น บริษัท จีน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จะมอบหมายภารกิจ โดยการแต่งตั้งให้คนเก่งบริหารหน่วยงานธุรกิจย่อยของบริษัท สำหรับบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จะเน้นการสร้างภาวะผู้นำของกลุ่มคนเก่ง โดยเชิญวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่มีชื่อเสียง เช่น คุณประชา จิรพรทิพ (Managing Director, BAFS (Thai) Limited) หรือ Dr. Steven J. Stein (CEO, Multi-Health Systems) มาให้ความรู้ด้านการบริหารและด้านภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ส่วนบริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) เน้นการให้ความรอบรู้ทางด้านเทคนิคในทุก ๆ ด้านของการประกันภัย โดยเฉพาะ

ในด้านวิธีการพัฒนาคนเก่งในหลายองค์กรที่ได้ทำการศึกษา ยังมีการพัฒนาคนเก่งในรูปแบบ Short-Term Experience ซึ่งเป็นรูปแบบที่เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ให้แก่คนเก่งในระยะเวลาสั้น ๆ เช่น การติดตามผู้บริหารระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนเก่งได้ศึกษาพฤติกรรมและวิธีการทำงานของผู้บริหารที่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง ซึ่งการพัฒนาในรูปแบบนี้เป็นการพัฒนาโดยวิธีการ Job Shadowing (Dibble, 1999 อ้างถึงใน สุพรหม ทำจะดี, 2549, หน้า 11) องค์กรที่นำระบบนี้มาใช้ ได้แก่ บริษัท จีน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท เครื่องซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) รวมถึงการสอนงานและระบบพี่เลี้ยง ซึ่งนับเป็นวิธีการพัฒนาคนเก่งอีกวิธีการหนึ่ง ที่มอบหมายให้ผู้มีประสบการณ์และเป็นที่ยอมรับ เป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำคนเก่ง เช่น บริษัท จีน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท เครื่องซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้นำวิธีการนี้มาใช้ ซึ่งคล้ายคลึงกับระบบ Buddy System ของบริษัท CISCO ที่เป็นการมอบหมายให้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้คอยช่วยเหลือ และให้คำแนะนำคนเก่งที่เป็นพนักงานใหม่ นอกจากนี้การพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบ E-Learning เช่น กรณีของบริษัท CISCO ยังเป็นเครื่องมือที่ทันสมัยที่ช่วยให้คนเก่งได้พัฒนาตนเองให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลา สถานที่

4. การให้รางวัลคนเก่ง

4.1 บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีการให้รางวัลสำหรับบุคลากรเก่งทั้งในรูปแบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจอื่น ๆ โดยให้สิ่งจูงใจระยะสั้นในรูปแบบตัวเงิน เช่น โบนัสหรือเงินพิเศษ ซึ่งพิจารณาตามผลการปฏิบัติงาน โดยมอบให้ปีละ 1 ครั้ง สำหรับสิ่งจูงใจระยะยาว ได้แก่ การให้สิทธิในการถือหุ้นของบริษัท สำหรับรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินจะอยู่รูปของสวัสดิการด้านสุขภาพ วันลาพักผ่อนพิเศษ พร้อมทั้งจัดให้มี Recognition Program เช่น บัตรรับประทานอาหาร บัตรส่วนลดต่าง ๆ

4.2 บริษัท CISCO มีการให้รางวัลสำหรับบุคลากรเก่ง เป็นการจ่ายค่าตอบแทนแบบ Risk Pay มีความยืดหยุ่นสูงและเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานของคนเก่งนั้น ๆ มีการจ่ายโบนัสให้คนเก่งที่ผลการปฏิบัติงานที่ดี สำหรับกลยุทธ์ที่เด่นในการรักษาคนเก่งของ CISCO คือการให้สิทธิคนเก่งในการถือหุ้น

4.3 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการให้รางวัลสำหรับบุคลากรเก่ง โดยดูจากผลการปฏิบัติงานที่ดี และจัดเข้าอยู่ในกลุ่ม Fast Track ซึ่งจะได้รับบำเหน็จประจำปีในอัตราสูงกว่าพนักงานทั่วไป

4.4 บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการให้รางวัลสำหรับบุคลากรเก่งด้วยการจ่ายผลตอบแทนที่พิเศษกว่าพนักงานทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนแบบ Variable Pay โดยเป็นการจ่ายผลตอบแทนที่สูงกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และเสนอให้ผลตอบแทนพิเศษแก่คนเก่งตั้งแต่เริ่มต้นก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.5 บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับคนเก่งสูงกว่าพนักงานโดยทั่วไป

จะเห็นว่าการให้รางวัลคนเก่งที่องค์กร โดยส่วนใหญ่นำมาใช้คือ การให้ค่าตอบแทนแก่คนเก่งในอัตราที่สูงกว่าพนักงานทั่วไป มีการให้สิ่งจูงใจอื่น ๆ เช่น โบนัสหรือเงินพิเศษประจำปีตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนเก่งรู้สึกถึงความแตกต่างและเหมาะสมกับความทุ่มเทในการสร้างผลงาน นอกจากนี้ยังมีการให้สิ่งจูงใจในระยะยาว ได้แก่ การให้สิทธิในการถือหุ้นของบริษัท ซึ่งบริษัท CISCO ได้นำวิธีการนี้มาใช้ และได้พิสูจน์สมมติฐานในเรื่องการรักษาคนเก่งแล้วว่า ได้ผลจริง รวมถึงการจัด Recognition Program โดยมอบวันลาพักผ่อนพิเศษ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับคนเก่งในรูปแบบและอัตราที่พิเศษกว่าพนักงานทั่วไป เป็นการให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของคนเก่งนอกเหนือจากการมอบสิ่งจูงใจในรูปแบบตัวเงิน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Retention)

การรักษาคนเก่งให้มีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กรนับว่าเป็นงานที่มีความท้าทายและยากกว่าการรักษาพนักงานทั่วไปไว้กับองค์กร เนื่องจากคนเก่งตามที่ต้องการกำหนดไว้ นั่นคือบุคคลที่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้สูง มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง และที่สำคัญมีจริยธรรมในการทำงานสูง (High Ethical Professionalism) เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์กร ทั้งยังเป็นผู้ที่ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ จึงเกิดปัญหาแย่งชิงคนเก่งระหว่างองค์กรเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งนี้ได้แสดงให้เห็นว่าคนเก่งมีทางเลือกและโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในการทำงานมากกว่าพนักงานทั่วไป จึงทำให้คนเก่งมักจะเปลี่ยนงานและย้ายที่ทำงานบ่อยเพราะมีโอกาสในการเลือกที่ทำงานและงานที่เหมาะสมต่อความต้องการของตนเอง การรักษาให้คนเก่งอยู่กับองค์กรจึงนับว่าเป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อองค์กร (วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548, หน้า 46)

อีกสาเหตุหนึ่งที่มีส่วนทำให้คนเก่งลาออกคือ ผู้บริหาร เพราะบ่อยครั้งที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการดูแลรักษาและเอาใจใส่คนเก่ง (Michaels et al., 2001, pp. 11-12) ปัญหาหลัก ๆ ที่เกิดขึ้นจากประเด็นหัวหน้างานคือ คนเก่งรู้สึกเบื่อกับงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยปกติคนเราเมื่อรับผิดชอบงานใดงานหนึ่งเป็นระยะเวลา 2-4 ปี ความรู้สึกเบื่อย่อมเกิดขึ้น ซึ่งคนเก่งจะรู้สึกเบื่อเร็วกว่าคนปกติ โดยเฉลี่ยประมาณ 2 ปี เมื่อความรู้สึกเบื่อเกิดขึ้น คนเก่งจะไม่อยู่นิ่งเฉยเพื่อทำงานแบบอยู่ไปวัน ๆ แต่จะหาทางเลือกใหม่ที่คิดว่า แสวงหาองค์กรใหม่เพื่อสร้างโอกาสในการเพิ่มมูลค่างานให้มากขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550, หน้า 210) ซึ่งถ้าหากคนเก่งออกจากองค์กรจะก่อให้เกิดความสูญเสียในเรื่องของต้นทุนจากการลาออกของพนักงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับต้นทุน 3 ประเภท ที่จะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กรคือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยตรง (Direct Expenses) ซึ่งหมายถึงรวมถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการสรรหา การสัมภาษณ์ และการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานแทนพนักงานคนเดิมที่ออกไปได้ อีกหนึ่งประเภทคือ ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Costs) ยกตัวอย่างเช่น ผลกระทบของปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ขวัญกำลังใจของพนักงานที่ยังคงอยู่กับองค์กรและความพึงพอใจของลูกค้าจะอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ประเภทสุดท้ายคือ ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Costs) ซึ่งประกอบไปด้วย องค์กรความรู้ที่องค์กรต้องเสียไป และงานที่ยังทำไม่สำเร็จ เนื่องจากผู้จัดการและพนักงานคนอื่น ๆ ต้องใช้เวลาไปในการหาพนักงานเพื่อเข้ามาทดแทนพนักงานที่ลาออกไปอย่างรวดเร็วที่สุด (ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร, 2550, หน้า 107-117)

ในแต่ละองค์กรย่อมมีการกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ธุรกิจ วัฒนธรรมและบรรยากาศที่แตกต่างกัน ซึ่งหมายถึงแนวทางที่จะรักษาคนเก่งไว้นั้นอาจไม่เหมือนกันและไม่สามารถ

ลอกเลียนแบบกันได้ทั้งหมด ทั้งนี้ผู้บริหารของแต่ละองค์กรคงต้องตั้งคำถามและหาคำตอบก่อนว่าทำไมคนเก่งถึงตัดสินใจลาออกจากองค์กรและจะอย่างไรให้คนเก่งอยู่กับองค์กรของเราอย่างมีความสุข เพื่อให้ได้ประเด็นที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามก็ตามการศึกษาของ Branham (2005) และ Walker (2002) พบว่า โดยทั่วไปแล้วการย้ายงานหรือการลาออกของคนเก่งเกิดอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ความคาดหวังของคนเก่งไม่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร (ภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดต่าง ๆ) (สมบุญ กุลวิเศษชนะ, 2549, หน้า 11) ฉะนั้นผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นหลัก ๆ ที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง จากการศึกษาของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ดังนี้

จากงานวิจัยของ McKinsey & Company ที่ได้ทำการสำรวจถึงวิธีการดึงดูด การพัฒนา และรักษาคนเก่งในระดับผู้บริหารจำนวน 200 คนทั่วประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า ผู้บริหารมีความต้องการในเรื่องของงานที่ท้าทาย โอกาสพัฒนาในงาน อยู่ในองค์กรที่เยี่ยมยอด มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง เชื่อใจได้ ดูคนที่ผลของงานเป็นหลัก และมีโอกาสในการสร้างความมั่งคั่งให้ตนเอง (Michaels et al., 2001, pp. xix-10)

ซึ่งผลสำรวจของ Sibson Consulting พบว่า 5 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน การยอมรับนับถือ และ โอกาสในการพัฒนาสายงานอาชีพในอนาคต ในขณะที่ผลสำรวจของ Development Dimensions International (DDI) ได้แบ่งมุมมองปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรเป็น 2 มุมมองคือ มุมมองของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ และมุมมองของคนเก่ง พบว่า เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต ค่าตอบแทน ความเครียด ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน แต่คนเก่งได้ให้ความสำคัญกับความสมดุลกับชีวิต ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และค่าตอบแทน (Sears, 2003, pp. 126-128)

แต่ในงานวิจัยของ Tower Perrin พบว่าปัจจัยที่รักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรจะอยู่ในรูปของการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ความเข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ การเชื่อมโยงโปรแกรมหรือระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร การมีระบบสื่อสารสองทางระหว่างความคาดหวังขององค์กร และความคาดหวังของพนักงาน (Berger & Berger, 2004, pp. 402-403)

ดังนั้นหากผู้บริหารสายงานต้องการธำรงรักษาคนเก่งเอาไว้ ผู้บริหารสายงานจะต้องเข้าใจถึงความต้องการหรือธรรมชาติพื้นฐานของคนเก่งก่อนว่ามีความต้องการอะไรบ้าง

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นหลัก ๆ ของงานวิจัยข้างต้นที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งไว้ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปการเปรียบเทียบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรักษาคณบดี

คุณค่าของพนักงาน (EVP) จาก สงครามการแย่งชิงคนเก่ง (Michaels et al., 2001, p. 12)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคณบดี ให้อยู่กับองค์กร (Sears, 2003, pp. 126-127)	ปัจจัยที่รักษาคณบดีให้อยู่กับองค์กร (Berger & Berger, 2004, pp. 402-403)
โอกาสในการสร้างความตั้งใจให้ ระบบการจ่าย/ระดับการจ่าย ตนเอง	ค่าตอบแทน	การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้
งานที่ท้าทาย โอกาสพัฒนาในงาน บริษัทที่สี่พร้อมผู้นำที่ดี	โอกาสในการพัฒนาอาชีพ โอกาสสัมพันธกับหัวหน้างาน	การพัฒนาทักษะของพนักงาน
วัฒนธรรมที่เปิดกว้าง เชื่อใจได้	ประเภทของคน/วัฒนธรรม ความพึงพอใจ	ความเข้าใจความต้องการหรือความ คาดหวังของคนเก่ง
		การเชื่อมโยงโปรแกรมหรือระบบงาน บริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายทาง ธุรกิจขององค์กร
		การชี้แจงสิ่งที่บริษัทคาดหวังและพนักงาน คาดหวังในผลตอบแทน

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นนั้นสอดคล้องกับปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งของ Eric (2003, p. 52) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. บทบาทของหัวหน้างาน (Leadership Role) เป็นสิ่งที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งจะต้องปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับ บทบาทนั้นจะต้องเป็นที่รับรู้และเข้าใจกันระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งและบุคคลอื่น บทบาทจะมีลักษณะเป็นพลวัตแปรเปลี่ยนไปตามบรรทัดฐานทางสังคม สถานภาพของบุคคลจะเป็นตัวกำหนดบทบาทที่ต้องปฏิบัติ ในขณะที่เดียวกันบทบาทก็จะมีส่วนในการกำหนดสถานภาพเช่นกัน บางครั้งผู้บริหารมองตนเองว่าเก่งอยู่แล้ว แต่ในมุมมองของพนักงานอาจมองว่าผู้บริหารยังไม่ดีพอที่จะดำรงตำแหน่งนี้ สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่แสดงออกมาตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งการแสดงออกของบทบาทนั้นจะขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ทั้งนี้จะต้องเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับด้วย (สัมมา รัตนชัย, 2553, หน้า 26) นอกจากนี้สมิต สัจฉกร (2550, หน้า 108) ยังกล่าวอีกว่า บทบาทของหัวหน้างานนั้นเป็นการคอยช่วยเหลือชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำงานให้สำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมาย รวมถึงบุคลิกท่าทาง รูปแบบการทำงาน และความสัมพันธ์ที่ช่วยสร้างแรงจูงใจนำไปสู่ความทุ่มเทในการสร้างความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้นหัวหน้างานทุกคนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการทุกคนจำเป็นต้องใช้ 6 วิธีในการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร ดังนี้

- 1.1 สร้างมาตรฐานความสามารถ ควรมีเกณฑ์เด่นชัดในการสร้างตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งในทุกแผนกขององค์กร
- 1.2 มีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับพนักงาน รวมถึงการส่งเสริมความสามารถของคนเก่งและการบรรจุโดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 1.3 วัดประเมินความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่องความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ
- 1.4 ปลุกฝังเจตคติเรื่องอัจฉริยภาพในใจของผู้บริหารทุกคน โดยการพูดคุยกับหัวหน้างานท่านอื่นในเรื่องของการเพิ่มคุณค่าให้กับพนักงานในองค์กร
- 1.5 ลงทุนด้วยเงินทุนจริง ๆ กล่าวคือ การให้ความสำคัญในเรื่องของเงินเดือน โบนัส เป็นต้น เพื่อสร้างบุคลากรที่มีความสามารถให้มีส่วนร่วมกับการจัดกิจกรรมอย่างจริงจัง
- 1.6 ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบประเมินผลเพื่อสร้างความสามารถในแต่ละหน่วยธุรกิจที่มาจากความร่วมมือของทุก ๆ หน่วยงาน

2. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment) สิ่งแวดล้อมที่มีในการทำงานควรเต็มไปด้วยบรรยากาศของความกระตือรือร้นและส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามหลักในการรักษาคนเก่งขององค์กรตามรูปแบบ

The CARE Model (Glenz, 2002 อ้างถึงใน พัลลภา เข็มสมอาด, 2552, หน้า 44-46) โดยอักษรคำว่า CARE ใช้แทนหลักการในการธำรงรักษาคนเก่งดังนี้

C = Creative Community คือ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีควรมีการเปิดกว้างและซื่อสัตย์ตรงไปตรงมากับพนักงานทุกคน รวมถึงการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจกับคนเก่งและพนักงานทุกคน และเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและอภิปรายในที่ประชุม การสื่อสารภายในองค์กรควรใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้คนเก่งสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การพูดคุย การติดประกาศ การประชาสัมพันธ์ การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น E-mail เป็นต้น

A = Atmosphere and Appreciation for All บรรยากาศและการชื่นชม โดยองค์กรสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ โดยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมีสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างครบครัน การจัดโปรแกรมที่เลี้ยงเพื่อคอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการทำงาน ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน กิจกรรมการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจและความยุติธรรม สร้างเสริมให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และขยายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับคนเก่ง ไปถึงครอบครัวของคนเก่งด้วย ส่วนการชื่นชมคนเก่งนั้นเป็นบทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้างานในการให้คำชมเมื่อคนเก่งแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาหรือทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ที่จะชื่นชมและตระหนักถึงความสำคัญของเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ เช่นเดียวกัน

R = Respect and Reason for Being ความเคารพและควมมีเหตุผลในการอยู่กับองค์กร โดยองค์กรที่ดีนั้นจะต้องปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างยุติธรรม เคารพต่อสิทธิส่วนบุคคลและให้เกียรติทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน การเคารพซึ่งสิทธิและความต้องการส่วนบุคคลนี้จะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ดี มีความไว้วางใจกันระหว่างพนักงานด้วยกันเองและองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร องค์กรควรจัดให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความไว้วางใจ ความยุติธรรม ความเคารพกัน เช่น ความยืดหยุ่นในชั่วโมงการทำงาน ความยืดหยุ่นในวิธีการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานเป็นผู้ตัดสินใจและค้นหาทางเลือกด้วยตัวเอง รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานมีการฝึกฝนและพัฒนาตนเอง และมีอิสระในการเลือกโครงการหรืองานที่ทำทาบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความรู้สึกว่าคนเก่งมีคุณค่าและความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งสามารถทำได้โดยการเน้นถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงานของตนเองว่ามีความสำคัญ และมีความหมายอย่างไร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและ

ชื่อเสียงขององค์กรให้มีความพิเศษแตกต่างจากองค์กรอื่น การส่งเสริมให้คนเก่งเข้าใจเป้าหมาย ภารกิจ และค่านิยมขององค์กร รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานสร้างเป้าหมายและภารกิจของตนในการทำงาน การสนับสนุนให้คนเก่งได้พัฒนาตนเองเพื่อทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ สิ่งสำคัญคือ องค์กรควรสร้างความรู้สึกลงถึงการทำงานและการอยู่ร่วมกันของคนภายในองค์กรเสมือนเป็น ครอบครัวเดียวกัน

E = Empathy and Enthusiasm ความเห็นอกเห็นใจและความกระตือรือร้น เนื่องจาก องค์กรนั้นเปรียบเสมือนสังคมหรือชุมชนย่อยที่คนมาอยู่ร่วมกัน ซึ่งนอกจากจะอยู่ร่วมกันเพื่อ ดำเนินงานตามเป้าหมายให้กับองค์กรแล้ว การได้รับความช่วยเหลือและความเห็นอกเห็นใจตอบ แทนกลับมาจากองค์กรก็เป็นส่วนหนึ่งที่พนักงานและคนเก่งคาดหวังที่จะได้รับตอบแทนมาจาก การทุ่มเททำงาน ดังนั้นองค์กรไม่ควรเพิกเฉยหรือละเลยต่อการแสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจ โดยการจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลือพนักงานได้ เช่น การจัด โปรแกรมการช่วยเหลือเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว การเข้าใจต่อ ความต้องการ รวมถึงปัญหาส่วนตัวของคนเก่งและพนักงานแต่ละคน รวมถึงการจัดสวัสดิการ และความช่วยเหลือต่าง ๆ คั้นสังคม นอกจากนี้องค์กรควรสร้างบรรยากาศและความรู้สึก กระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดกับคนเก่งรวมถึงพนักงานทุกคน ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การจัดงานเลี้ยงฉลอง ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดเตรียมงานเลี้ยงนั้น ๆ เป็นต้น

การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งมีผลต่อความ พึงพอใจของคนเก่ง เพราะการใช้เวลาอยู่ในที่ทำงานอย่างน้อยวันละ 8 ชั่วโมง สัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง สถานที่ทำงานจึงเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองของคนทำงาน การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี และบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจ ความยุติธรรมและมิตรภาพ ล้วนส่งเสริม ความผูกพันระหว่างเพื่อนร่วมงานและความผูกพันต่อองค์กร ทั้งยังส่งผลต่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมการ ทำงานล้วนส่งผลต่อความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548, หน้า 36) แต่ อย่างไรก็ตามความสำเร็จในการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรนั้นต้องเริ่มจากบริษัทที่จะต้อง กระตุ้นให้ผู้บริหารและผู้จัดการแต่ละหน่วยงานเรียนรู้ที่จะทำความเข้าใจได้บังคับบัญชาของ ตนเองอย่างเป็นการส่วนตัว มีความเข้าใจ ทะนุบำรุง เคารพและให้เกียรติ เข้าใจถึงค่านิยม และเฝ้า ดูผู้ได้บังคับบัญชาเหล่านี้ค่อย ๆ เจริญเติบโตขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (โทรน และเพแลน, 2550, หน้า 93) รวมไปถึงการสื่อสารภายในองค์กรที่ชัดเจน การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นและให้ความสำคัญกับผลงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กร การทำแบบสำรวจความพึงพอใจและความคาดหวังกับพนักงานกลุ่มนี้ ตลอดจนการให้พนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในเรื่องการรักษาพนักงานที่เป็นคนเก่งให้อยู่คู่กับองค์กรตลอดไป (ภฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 81)

3. การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) การเรียนรู้ในองค์กรจะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลก่อน (Individual Learning) ทั้งนี้การเรียนรู้ของบุคคลสามารถแสดงออกจากพฤติกรรมและความคิด ความเชื่อที่ถูกปลูกฝังและสั่งสมมาของพนักงาน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550, หน้า 249) เช่น ความสำเร็จของ โต โยค้านั้นขึ้นอยู่กับการบริหารบุคลากรในองค์กรซึ่งเริ่มจากการคัดเลือกคน การพัฒนามูลากรและการสร้างขีดความสามารถให้กับพนักงานทุก ๆ ทีมในสายการผลิต จนกระทั่งถึงพนักงานระดับบริหาร คนเก่งจะถูกเปรียบกับเมล็ดพันธุ์ หากต้องการให้เมล็ดพันธุ์เจริญงอกงาม ก็ต้องมีการรดน้ำ พรุนดินและทะนุถนอมต้นอ่อน จบจนกระทั่งถึงเวลาเก็บเกี่ยวคอกผล (เจฟฟรีย์, โลเคท และ ไมเออร์, 2551, หน้า 26) รวมไปถึงการปรับระดับพนักงาน (Promotion) ให้เป็นไปตามแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่องค์กรกำหนดไว้ (ภฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 81) นั่นถือเป็นเรื่องที่สำคัญไม่น้อยกว่าการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร เพราะความผิดพลาดของการคัดเลือกคนนอกเข้ามาทำงานเรายังมีช่วงทดลองงาน เพื่อให้ตัดสินใจว่าจะจ้างเขาต่อไปหรือไม่ แต่การคัดเลือกคนที่จะมาสืบทอดตำแหน่ง ถ้าคัดเลือกมาผิดเมื่อไหร่ เราไม่สามารถบอกเลิกเขากลางทางระหว่างดำเนินการได้ ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการในการคัดเลือกกว่าที่ผู้สืบทอดตำแหน่งให้มากยิ่งขึ้น จะได้ไม่เสียใจและเสียค่ายในภายหลัง (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2554, หน้า 145)

ในขณะที่เสกสรรค์ เมฆไตรรัตน์ (2550, หน้า 28) ยังกล่าวว่า ตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ และคงอยู่กับองค์กรต่อไปได้ โดยเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพสูง มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความต้องการการเจริญเติบโตในอาชีพการทำงานอย่างรวดเร็ว เรียกว่าพวก “Success Young” ดังนั้นการออกแบบเส้นทางอาชีพหรือระบบการเจริญเติบโตในองค์กร (การเลื่อนระดับหรือตำแหน่งหรือ Promotion) ควรต้องออกแบบให้มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ให้มีการเติบโตแบบที่เรียกว่า Multi Track คือ ให้มีการเติบโตได้หลายเส้นทางทั้งทางสายบริหารเส้นทางสายผู้ชำนาญการ เส้นทางสายนักออกแบบวิจัย มีการเลื่อนขั้นเลื่อนระดับใน 2 ลักษณะ คือ แบบแรกเป็นแบบ Job Growth คือ การขยับโดยมีขอบข่ายการรับผิดชอบที่ขยายวงกว้าง โดยพวกที่มีศักยภาพสูงก็ให้เติบโตไปได้ในสายที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว (Fast Track) เพื่อกระตุ้นให้เขาเกิดความท้าทาย

ใหม่ ๆ ในการทำงาน ระบบการพัฒนาสายอาชีพของตัวเอง จะต้องมึระบบการพัฒนาสายอาชีพของตัวพนักงาน จะต้องมึระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงาน ได้เลือกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญการและความหลากหลาย

4. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential) หากองค์กรไม่สามารถมอบหมายงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถของคนเก่งแล้วนั้น พวกเขาก็อาจรู้สึกว่างค์กรนี้ไม่ได้เล็งเห็นถึงศักยภาพของพวกเขาเท่าที่ควร ดังนั้นพวกเขาก็พร้อมที่จะหางค์กรใหม่ที่จะเห็นคุณค่าทางศักยภาพของเขา จากทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ของ Becker (1964 อ้างถึงใน สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ, 2549, หน้า 11) ซึ่งกล่าวว่า ความรู้ความสามารถและศักยภาพของคนยังได้รับการพัฒนามากเท่าใด ยิ่งส่งผลกระทบต่อสร้างมูลค่าให้กับองค์กรมากเท่านั้น ทฤษฎีนี้ตอกย้ำความจำเป็นที่ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบงานที่เป็น โครงการ (Project Based Engagement) ซึ่งทำให้พวกเขาได้เห็นมุมมองทางธุรกิจต่าง ๆ เป็นการฝึกให้ “มองรอบทิศ คิดรอบด้าน” อย่างเป็นทางการมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการตอบสนองในเรื่องความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย เพราะพวกเขาคิดว่าภายใต้ยุคการเปลี่ยนแปลง เช่น ปัจจุบันหากหน้าที่การงานยังอยู่กับที่ ก็เปรียบเสมือนการก้าวถอยหลังไปทุก ๆ วันนั่นเอง

5. รางวัลผลตอบแทน (Compensation) เรื่องนี้คงเป็นประเด็นต้น ๆ หรือประเด็นแรกที่ทำให้คนเก่งตัดสินใจย้ายงานไปอยู่องค์กรอื่น ค่าตอบแทนทางด้านเงินเดือนและสวัสดิการที่ต่ำกว่าอัตราตลาดหรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ คงไม่สามารถดึงดูดคนเก่งให้อยู่ได้เสมอไป เพราะเขาเหล่านั้นคิดว่ามูลค่าความสามารถและศักยภาพของเขาอยู่เหนือกว่ามาตรฐานทั่วไป ดังนั้นค่าตอบแทนทางด้านเงินเดือนและสวัสดิการควรมีมูลค่าที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมหรือประเภทธุรกิจเดียวกัน โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับองค์กรคู่แข่ง แต่ในมุมมองของผู้บริหารบางครั้งก็ไม่ได้ต้องการค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเสมอไป ผู้บริหารอาจมองที่ความก้าวหน้าในอาชีพ สะสมประสบการณ์ เป็นต้น (สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ, 2549, หน้า 11) เนื่องจากบุคลากรทำงานให้กับองค์กรย่อมต้องการการแลกเปลี่ยนการทำงานในรูปแบบของค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเพียงพอและเป็นที่ยอมรับใจ การวางแผนการบริหารค่าตอบแทนจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว (Handerson & Risher, 1987 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 51) เพราะค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดึงดูด (Attraction) คนที่มีความสามารถมาทำงานร่วมกับองค์กรและจูงใจรักษา (Motivate and Retain) พนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550, หน้า 231) การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่พนักงานรวมถึงคนเก่งขององค์กรนั้นเป็นบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญขององค์กรในการตอบแทนพนักงาน และคนเก่งที่สร้างผลงานและคุณค่าให้แก่

องค์กร การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลแก่คนเก่งนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่งที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและผลงานให้กับองค์กรได้ในระดับที่สูงกว่าพนักงานทั่วไป ดังนั้นการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่คนเก่ง จึงควรได้รับการออกแบบที่มีความแตกต่างและมีความยุติธรรมสำหรับกลุ่มคนเก่ง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญและสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้มากกว่าพนักงานทั่วไป หากองค์กรสามารถจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่คนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเท่าเทียมและยุติธรรม และได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนเก่งในองค์กรนั้นจะช่วยให้องค์กรสามารถจูงใจสร้างความพึงพอใจและธำรงรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรได้ (วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548, หน้า 33)

การจ่ายค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพควรมีรูปแบบหรือแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนให้กับคนเก่งอยู่บนพื้นฐานและหลักการ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550, หน้า 232-233) ดังต่อไปนี้

5.1 ความยืดหยุ่น โดยถูกปรับเปลี่ยนให้เข้ากับลักษณะการดำเนินงานหรือธุรกิจขององค์กร ไม่ควรจะยึดถือหรือลอกเลียนแบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรอื่นที่ได้ขึ้นชื่อว่าเป็นบริษัทชั้นนำ (Best Practices) ในการดำเนินงาน การกำหนดนโยบายจ่ายค่าตอบแทนโดยยึดตามรูปแบบหรือแนวปฏิบัติจากองค์กรอื่นนั้น จะทำให้้องค์กรนั้นเสียเปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้

5.2 เชื่อมโยงกับระบบและเครื่องมือต่าง ๆ ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับคนเก่งนั้นจะต้องเชื่อมโยงกับระบบงาน โปรแกรมหรือเครื่องมือการบริหารจัดการ (Management Tools) ที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร ซึ่งจะต้องส่งผลกระทบต่อแสดงออกหรือพฤติกรรมของคนเก่ง ทั้งนี้ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับคนเก่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ผลักดันหรือเป็นแรงขับให้คนเก่งแสดงพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้น

5.3 สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ค่าตอบแทนและรางวัลที่มอบให้กับคนเก่งนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่มีความหมายหรือตรงกับความต้องการของคนเก่ง โดยองค์กรไม่จำเป็นจะต้องกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนตามความต้องการของคนเก่งแต่ละคน แต่แผนการจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะต้องยืดหยุ่นเพียงพอที่จะให้คนเก่งสามารถเลือกประเภทของค่าตอบแทนที่พวกเขาต้องการได้

5.4 การสร้างความรู้สึภาคภูมิใจ แผนการจ่ายค่าตอบแทนให้กับคนเก่งนั้นจะต้องช่วยกระตุ้นให้พนักงานเหล่านั้นรู้สึกภาคภูมิใจในตัวเอง ภูมิใจในผลงานที่พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นผู้สร้างผลงานนั้นให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ค่าตอบแทนและรางวัลต่าง ๆ ที่จ่ายให้กับพนักงานจะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิดบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

นอกจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้ว สิ่งที่พนักงานต้องการมากกว่านี้คือ พวกเขาต้องการความภาคภูมิใจ ต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ รวมถึงต้องการความสำเร็จในหน้าที่

การงาน สังเกตเห็นได้จากการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอยู่ตลอดเวลา (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550, หน้า 242)

จากงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการส่งผลต่อการชำระรักษาคนเก่ง (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550, หน้า 242-243) แต่งานวิจัยของ Berger and Berger (2004, p. 402) พบว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) ซึ่งองค์กรจัดให้พนักงานเป็นสิ่งจูงใจและดึงดูดให้คนเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ในขณะที่ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Compensation) นั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร ตามตารางด้านล่าง ประกอบกับงานวิจัยของ Michaels and others (2001, pp. 12-13) ได้อธิบายว่า องค์กรไม่สามารถใช้เงินเพียงอย่างเดียวในการทำให้คนเก่งมีส่วนร่วมและคงอยู่ในองค์กรได้ ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการดึงดูดพนักงานเข้ามาร่วมงานในองค์กร และปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงานไว้ในองค์กร

อันดับที่	ปัจจัยที่มีผลต่อการดึงดูดพนักงาน	ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาพนักงาน
1	การจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการด้านสุขภาพที่แข่งขันได้ในตลาดแรงงาน	การพัฒนาทักษะของพนักงาน
2	โอกาสก้าวหน้าในองค์กร	ความเข้าใจต่อความต้องการของคนเก่งในรายบุคคล
3	ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว	การจ่ายเงินเดือนที่แข่งขันได้ในตลาดแรงงาน
4	- โปรแกรมการเกษียณอายุ - การเพิ่มค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล	โปรแกรมด้านทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
5	การตระหนักถึงความสำคัญของงาน	การชี้แจงความคาดหวังที่องค์กรมีต่อพนักงาน และความคาดหวังผลตอบแทนจากองค์กรของพนักงาน

ที่มา Berger and Berger (2004, p. 402)

ผู้วิจัยจึงสรุปแนวทางเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการชำระรักษาคนเก่งทั้ง 5 ด้านที่ได้แนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญข้างต้นไว้ ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 สรุปแนวทางการชำระรักษาคนเก่ง

โดยสรุปการชำระรักษาคนเก่งไม่ยากเกินกว่าที่องค์กรจะทำได้ เพียงแต่ประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นจุดประกายที่สำคัญที่ทำให้องค์กรหันมาเอาใจใส่ต่อการพัฒนา และการชำระรักษากลุ่มคนที่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้สูง มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง และที่สำคัญมีจริยธรรมในการทำงานสูงอย่างจริงจังมากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารควรเริ่มจากเปลี่ยนทัศนคติที่ว่าองค์กรคู่แข่งคือศัตรูที่สำคัญในช่วงชิงคนดีมีฝีมือจากเราไป ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว “ไม่มีใครแย่งใครแต่เป็นเพราะเรารักษาเขาไว้ไม่ได้” (สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ, 2549, หน้า 12)

ตัวอย่างกลยุทธ์และเครื่องมือการชำระรักษาคนเก่ง

บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท CISCO บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) และ

บริษัท โดโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เลือกใช้กลยุทธ์และเครื่องมือในการชำระรักษาคงแห่งขององค์กร สรุปได้ดังนี้

1. บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีการชำระรักษาคงแห่งโดยจัดเป็นระบบที่สอดคล้องกันหมดส่งผลต่อการชำระรักษาคงแห่งไว้กับบริษัท เช่น ให้สิทธิพนักงานถือหุ้นของบริษัท การส่งเสริมให้คนเก่งเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานทั้งในสายงานบริหารและสายงานเชี่ยวชาญเฉพาะ อีกทั้งการคัดเลือกรูปแบบและวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่งที่คำนึงถึงคุณสมบัติของผู้เรียน นับเป็นสิ่งที่หนึ่งทีนอกจากจะช่วยให้การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังสร้างความพึงพอใจให้คนเก่งด้วย (สุพรหม ทำจะดี, 2549, หน้า 12)

2. บริษัท CISCO มีจุดเด่นในการชำระรักษาคงแห่งด้วยการให้สิทธิพนักงานถือหุ้น เช่นเดียวกัน นอกจากนี้การจัดให้มีโปรแกรม E-Learning ยังทำให้คนเก่งรู้สึกว่าเป็นที่สนับสนุนและเปิดโอกาสให้คนเก่งได้พัฒนาศักยภาพ และความสามารถตลอดเวลา โดยไม่จำกัดว่าคนเก่งอยู่ประเทศใด สาขาใด แสดงให้เห็นว่าบริษัทปฏิบัติต่อคนเก่งทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งการที่บริษัทจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่ น่าปฏิบัติงาน มีการชื่นชมเห็นความสำคัญต่อคนเก่ง เช่น มอบบัตรรับประทานอาหารแสดงความขอบคุณ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความรู้สึกรักและผูกพัน นอกจากนี้ บริษัท CISCO ยังมีโปรแกรมข้อตกลงร่วมกันระหว่างคนเก่งกับบริษัท โดยคนเก่งที่ถูกเลิกจ้างแต่พร้อมที่กลับมาทำงานร่วมกับบริษัท เมื่อธุรกิจของบริษัทกลับคืนสู่สภาพปกติ จะได้รับเงินเดือน 1 ใน 3 จากเงินเดือนที่ตนเองได้รับ (Kiger, 2003 อ้างถึงใน สุพรหม ทำจะดี, 2549, หน้า 13)

3. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการชำระรักษาคงแห่งที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อขึ้นบัญชีให้อยู่ใน Talent Pool ซึ่งมีโอกาสจะได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงต่อไปในอนาคตโดยไม่เฉพาะเจาะจงว่าจะเป็นการงานในด้านที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ ซึ่งเป็นการจูงใจพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกซึ่งอยู่ใน Talent Pool ในการที่จะพัฒนาตนเองให้อยู่ใน Talent Pool ต่อไป รวมทั้งพนักงานทั่วไปที่ยังไม่ได้รับการคัดเลือก ก็จะสามารถพัฒนาตนเองให้ได้รับการคัดเลือกด้วยเช่นกัน คนเก่งที่ได้รับการคัดเลือกจะรู้สึกถึงการได้รับยอมรับและมีคุณค่า โอกาสจะสูญเสียคนเก่งที่มีค่าไปจึงลดน้อยลง (พัลลภา เอี่ยมสอาด, 2552, หน้า 49)

4. บริษัท เครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีการชำระรักษาคงแห่งด้วยการเน้นการดูแลคนเก่งเป็นพิเศษกว่าพนักงานทั่วไป มีการจ่ายผลตอบแทนที่พิเศษกว่าพนักงานอื่น ไม่ว่าจะเป็น Merit Increase, Promotion Adjustment, Salary Adjustment และการจ่ายค่าตอบแทนแบบ Variable Pay การจ่ายผลตอบแทนที่สูงกว่าในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน เสนอให้ผลตอบแทนพิเศษแก่คนเก่งตั้งแต่

เริ่มต้นก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานที่ทำทนายขึ้น การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง

5. บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีการธำรงรักษาคณะด้วยการเน้นให้คนเก่งได้รับการฝึกอบรมในเรื่องความรู้ด้านธุรกิจประกันภัยที่จำเป็น รวมทั้งการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเองเสมือนเป็นการทำงานในครอบครัวเดียวกัน แต่ไม่เน้นการเสนอค่าตอบแทนที่สูงแก่คนเก่ง (สุพรหม ทำจะดี, 2549, หน้า 13)

6. บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ความสำเร็จของโตโยต้านั้นขึ้นอยู่กับการบริหารบุคลากรในองค์กร ซึ่งบริษัทใส่ใจกับการสรรหาคนภายใน การพัฒนาบุคลากรและการสร้างขีดความสามารถให้กับพนักงานทุก ๆ ทีมใน Shop Floor จนกระทั่งถึงพนักงานระดับบริหาร ด้วยการจัดระบบการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการในระดับโลก ทั้งนี้การจัดฝึกอบรมของบริษัทจะอยู่บนพื้นฐานของ Job Instruction Method ซึ่งถือได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญของ Toyota's Human System ทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพโดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร

ดังนั้นบริษัทจึงให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการพัฒนาบุคลากรซึ่งบริษัทได้นำโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาในกลุ่มบริษัทเดียวกันจากสหรัฐอเมริกา (Training within Industry: TWI) โปรแกรมดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วย 4 โมดูลหลักที่สำคัญ ได้แก่

เรียนรู้เรื่องขั้นตอนของงาน (Job Instruction) หมายถึง การแบ่งกระบวนการทำงานแต่ละขั้น ไปสู่รายละเอียดหรือกิจกรรมย่อย เพื่อจะได้สอนพนักงานให้เข้าใจถึงขั้นตอนการทำงานแต่ละขั้น วัตถุประสงค์ก็เพื่อการปรับปรุง กระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอน การปรับปรุงความปลอดภัย และคุณภาพของงานผ่านความเข้าใจถึงกิจกรรมหลักของงานแต่ละขั้น

เรียนรู้เรื่องกระบวนการของงาน (Job Methods) หมายถึง วิธีการทำงานที่เป็นเครื่องมือช่วยให้หัวหน้างานสามารถวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานที่รับผิดชอบ มีการประเมินกิจกรรมหรือขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น โดยมีการกำหนดคู่มือหรือแนวทางของขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้หัวหน้างานและพนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

เรียนรู้เรื่องความสัมพันธ์ของงาน หมายถึง วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา โดยเน้นไปที่การให้ข้อมูลป้อนกลับบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารถึงเหตุการณ์และสิ่งที่ยากจะให้ผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายงาน เพื่อให้หัวหน้างานเกิดทักษะการบริหารจัดการผู้ได้บังคับบัญชา และนำไปสู่การเกิดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

เน้น โปรแกรมการพัฒนา (Program Development) หมายถึง การจัดหลักสูตรที่เน้นให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม การพัฒนาแผนการอบรม การนำแผนดังกล่าวที่กำหนดขึ้นไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ รวมถึงการตรวจสอบประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการนำแผนการอบรมไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

พบว่ากระบวนการพัฒนาคนเก่งของโตโยต่านั้นจะเริ่มต้นจาก

กระบวนการที่ 1 การเตรียมองค์กร (Prepare the Organization) เป็นการกำหนดความจำเป็นขององค์กร และวัตถุประสงค์ในการพัฒนา ด้วยการประเมินสถานะทางธุรกิจขององค์กรในปัจจุบัน

กระบวนการที่ 2 การกำหนดความรู้ที่จำเป็น (Identify Critical Knowledge) บริษัทต้องกำหนดความชำนาญในการทำงานก่อน โดยพิจารณาจากความหลากหลายในงาน และการวิเคราะห์ลักษณะงาน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนการทำงานจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Standardized Work) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความสามารถของ The best Talent ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

กระบวนการที่ 3 การถ่ายโยงความรู้ไปสู่ผู้อื่น (Transfer Knowledge to Others) เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่งเพื่อสร้าง โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมไปถึงทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเองและของทีมงานด้วยเช่นกัน ซึ่งโตโยต้าได้มีการจัดทำ Training Within Industry (TWI) เป็นแผนงานที่แสดงถึงระดับของทักษะที่ต้องการเพื่อสนับสนุนงานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้ต้องมีการประเมินเปรียบเทียบระดับที่คาดหวัง (Desired Level) กับระดับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Current Level) เพื่อหาช่องว่างความสามารถ

กระบวนการที่ 4 การตรวจสอบการเรียนรู้และความสำเร็จ (Verify Learning and Success) “ถ้าผู้เรียนไม่ได้เรียนรู้ แสดงว่าผู้สอนไม่ได้ทำการสอน” เป็นคติประจำของขั้นตอนการทำงานของโตโยต้า ซึ่งโตโยต้าเห็นว่าผู้สอนที่จะประสบความสำเร็จ จะต้องปรารถนาให้เกิดสถานการณ์ที่ชนะทั้งสองฝ่าย (Win-Win Situation) (กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 172-179)

จะเห็นได้ว่าในการธำรงรักษาคคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรได้นั้น องค์กรต่าง ๆ ที่ได้มีการศึกษามีวิธีการธำรงรักษาคคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรในหลากหลายรูปแบบ ทั้งการจูงใจในรูปแบบของตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทนที่สูงกว่าพนักงานทั่วไป เงิน โบนัสพิเศษ และรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การให้การยอมรับในผลงาน การให้โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีทั้งการจูงใจในระยะสั้น เช่น การให้ผลตอบแทนในอัตราพิเศษ และระยะยาว คือ การให้สิทธิพนักงานถือหุ้นของบริษัท มีทั้งการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยภายใน (Intrinsic Factors) คือ การเสริมคุณค่าให้กับตัวงาน เช่น ความหลากหลายและ

ท้าทาย การรับผิดชอบความสำเร็จของงานทั้งหมดในลักษณะของโครงการ และปัจจัยภายนอก (Extrinsic Factors) คือ เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน รวมถึงมีการนำเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรชนิดอื่นมาใช้ควบคู่กันไปด้วย เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการคนเก่ง การมีโปรแกรมการชำระรักษาคนเก่งกรณีบริษัทประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ โดยคนเก่งที่ถูกเลิกจ้างสามารถกลับมาทำงานกับบริษัทได้ หลังจากที่บริษัทกลับคืนสู่สภาพปกติแล้ว เป็นต้น

นอกจากตัวอย่างเครื่องมือและเทคนิควิธีที่องค์กรนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรข้างต้นแล้ว ยังพบว่ายังมีปัจจัยแวดล้อมอื่นอีก 4 ประการที่มีส่วนเกี่ยวพันในการชำระรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร ดังนี้

1. การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร กล่าวโดยสรุปได้ว่า หนทางหนึ่งที่องค์กรจะสามารถดึงดูดคนเก่งได้ คือ การสร้างองค์กรให้มีลักษณะเป็นหน่วยงานในพื้นที่ที่ทำให้คนอยากเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร “การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี” ขององค์กร นับได้ว่าเป็นวิธีการที่สำคัญที่จะทำให้ห้องครัวของคุณมีลักษณะเป็นองค์กรในพื้นที่ที่มีแต่ผู้อยากจะมาร่วมงานด้วย เนื่องจากคนส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับการผสมผสานคุณค่าของตนเองเข้ากับคุณค่าขององค์กร ดังนั้นในเวลาที่คุณคนเหล่านี้มาสมัครงาน พวกเขาจะพิจารณาถึงสิ่งที่คุณสามารถจะตอบแทนให้แก่พวกเขาเปรียบเทียบกับสิ่งที่เขาจะทุ่มเทให้แก่องค์กร โดยข้อความต่าง ๆ ที่ปรากฏในสื่อโฆษณาเพื่อรับสมัครงานและกระบวนการคัดเลือกเป็นสิ่งสุดท้ายที่จะมีผลต่อผู้สมัครงานในด้าน การรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์กร

สำหรับประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร มิใช่มีเพียงแต่ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริโภคเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงพนักงานในองค์กรซึ่งมีบทบาทที่สำคัญในการส่งมอบคุณค่าของสินค้าและบริการให้กับผู้บริโภคตามคำสัญญาด้วย เพราะภาพลักษณ์จะส่งผลให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอยากที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร ผลตอบแทนที่องค์กรมอบให้กับพนักงานนั้นจะต้องมีคุณค่าเท่าเทียมกับสิ่งที่พนักงานได้มอบให้แก่องค์กร และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ องค์กรจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม กล่าวคือ องค์กรต้องมีการกำหนดนโยบายทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร (โทรน และเพแลน , 2550, หน้า 79-114)

2. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของคนเก่ง กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่งที่ประสบความสำเร็จนั้นหมายความว่า องค์กรจะต้องสามารถผูกใจพนักงานและเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดความสามารถของพวกเขา เนื่องจากผู้มีความสามารถสูงนั้นเป็นบุคคลที่มีลักษณะช่างสงสัย มีพลังและความกระตือรือร้น องค์กรจำเป็นต้อง

จะต้องเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่สามารถกระตุ้นให้พวกเขาแสดงศักยภาพที่แท้จริงออกมาได้อย่างมีความสัมพันธ์กับระดับของศักยภาพที่พวกเขามีอยู่ ต้องมีการสร้างแรงจูงใจ สร้างความท้าทาย รวมถึงการให้อิสระทางความคิดในการปฏิบัติงานให้กับคนเหล่านี้ สรุปได้ว่า สิ่งที่คุณเก่งต้องการ คือ การได้รับการยอมรับและการยกย่อง ความรู้สึกของการได้รับชัยชนะในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ความตื่นเต้น ความหลากหลาย การได้รับแรงกระตุ้น และความรู้สึกของการได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance) รวมถึงการกระตุ้นคนเก่งให้ทำงานอย่างเต็มที่ด้วยการกำหนดระยะเวลาในการส่งมอบงาน เป็นต้น (โทรน และเพแลน, 2550, หน้า 233)

3. การสร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ใช่เพียงปรับองค์กรให้เปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีที่ทันสมัยเท่านั้น แต่ต้องปรับวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร พนักงาน ลูกจ้างและชุมชน ซึ่งถือเป็นการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรต้องสร้างการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร โดยพนักงานต้องตระหนักถึงความเป็นเจ้าของที่มีต่อวัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมคือวิถีในการดำเนินชีวิตหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอัตราการรักษาพนักงานขององค์กร กล่าวคือ บริษัทที่มีอัตราการลาออกจากงานสูงคือ บริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเผด็จการ ถูกครอบงำ ไม่ยืดหยุ่น ซึ่งในบริษัทแบบนี้แม้จะมีสิ่งจูงใจถูกใส่เพิ่มเข้าไป ก็ยังคงทำให้คนเก่งในองค์กรลาออก ส่วนบริษัทซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรแบบร่วมมือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารที่ดี พนักงานจะหันเหใจต่อสิ่งล่อใจที่บริษัทอื่นเสนอให้น้อยกว่า (Ashby & Pell, 2001, p. 32 อ้างถึงใน พัลลภา เอี่ยมสอาด, 2552, หน้า 51)

4. การให้ความสำคัญกับประชากรรุ่นต่าง ๆ กล่าวคือ ในการวางแผน การเตรียมความพร้อม การออกแบบระบบการบริหารจัดการคนเก่งตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจ และการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร ต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับประชากรแต่ละรุ่นด้วย เนื่องจากคนที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2489 – 2507 (Baby Boomer) มีแนวโน้มที่จะเกษียณอายุมากขึ้น ในขณะที่ผู้เกิดในช่วง 2523 – 2543 (Generation Y) มีจำนวนมากที่สุดถึง 28 % กำลังเข้าสู่กระบวนการจ้างงานแทนที่คนรุ่นเดิมในกลุ่มของคนเก่ง (Talent Pool) มากยิ่งขึ้น

การบริหารจัดการคนแต่ละรุ่นย่อมมีการให้น้ำหนักหรือมุ่งเน้นในประเด็นที่แตกต่างกันไป ทั้งเรื่องของคุณลักษณะในการทำงาน ลักษณะการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นบริษัทต่าง ๆ ต้องพยายามเรียนรู้เกี่ยวกับ Generation Y ให้มากขึ้นเพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์และออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สอดคล้องกับบุคลิกลักษณะและความต้องการที่

แตกต่างกันออกไปของแต่ละรุ่น เพื่อสามารถดึงศักยภาพและจิตใจให้คนกลุ่มนี้ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อผลสำเร็จต่อเป้าหมายองค์กร (Reynolds & Thomas, 2007, pp. 14-15) โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ ประการแรก การพัฒนาความเชี่ยวชาญในอาชีพในระยะยาว และมีการฝึกประสบการณ์ที่หลากหลายในองค์กรเดียว ประการที่สอง การทำให้งานมีจุดมุ่งหมายและมีความสำคัญ ประการที่สาม การได้มาและสามารถเข้าถึงที่ปรึกษาข้ามบริษัทได้ ประการที่สี่ ความยืดหยุ่นในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ประการที่ห้า สภาพแวดล้อมการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีอย่างฉลาด และประการที่หก การเปิดเครือข่ายทางสังคมซึ่งจะช่วยให้เกิดการสื่อสารที่ซื่อสัตย์และเปิดเผยมากขึ้น (พัลลภา เอี่ยมสอาด, 2552, หน้า 52)

การธำรงรักษาคงเป็นกระบวนการสำคัญของระบบการบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าแต่ไม่สามารถธำรงรักษาคงกลุ่มนี้ให้อยู่ในองค์กรได้นั้น จะส่งผลกระทบต่อองค์กรหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านงบประมาณจากการสรรหาบุคลากรใหม่ ต้นทุนค่าเสียเวลา ต้นทุนค่าเสียโอกาสจากตำแหน่งที่ว่างลง การไหลออกของคลังสมองซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การธำรงรักษาคงโดยพยายามจัดหาทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นทั้งตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินควบคู่กันไปเพื่อเป็นการดูแลพนักงานทั้งด้านกายภาพและจิตใจ ไม่ว่าจะเป็นการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมโดยยึดหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน การสร้างความรู้สึกว่าคนเก่งมีคุณค่าต่อองค์กรด้วยการยอมรับ ยกย่อง ให้เกียรติและเห็นความสำคัญโดยมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำงานที่มีความสำคัญต่อชื่อเสียงและความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งถือเป็นตัวแปรสำคัญที่จะช่วยผูกพันคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรและสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับคนใน Generation Yที่กำลังจะเข้ามาทำงานแทนที่คนในรุ่น Baby Boomer ซึ่งมีลักษณะการทำงาน ความต้องการและความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละรุ่น (Generation) ด้วย (พัลลภา เอี่ยมสอาด, 2552, หน้า 52-53)

ผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งทั้ง 4 กระบวนการของ 5 องค์กรข้างต้นไว้ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง

การบริหารจัดการคนเก่ง	การสรรหาและคัดเลือก	การฝึกอบรมและพัฒนา	การจูงใจหรือการให้รางวัล	“ การสร้างรักษาคนเก่ง ”
บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> - สรรหาจากภายใน - นโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP) - มีการมอบหมายงานหรือโครงการพิเศษ โดยแต่งตั้งเป็นผู้บริหารของหน่วยธุรกิจย่อย - มีการสร้างสมประสบการณ์จากวิธี Short-Team Experience 	<ul style="list-style-type: none"> - สิ่งจูงใจระยะสั้น เช่น โบนัสหรือเงินพิเศษ - สิ่งจูงใจระยะยาว เช่น การให้สิทธิในการถือหุ้นของบริษัท - สวัสดิการด้านสุขภาพ - วันลาพักผ่อนพิเศษ - จัดให้มี Recognition Program เช่น บัตรรับประทานอาหาร บัตร 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้สิทธิพนักงานถือหุ้นของบริษัท - ส่งเสริมให้คนเก่งเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

การบริหารจัดการคนเก่ง	การสรรหาและคัดเลือก	การฝึกอบรมและพัฒนา	การจูงใจหรือการให้รางวัล	การบริหารรักษาคนเก่ง
บริษัท CISCO	<ul style="list-style-type: none"> - สรรหาจากภายนอก โดยใช้ Website ในการสมัครงาน - ใช้โปรแกรม Pathfinder ในการสรรหาและคัดเลือกภายใน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผนพัฒนาคนเก่ง โดยฝึกอบรมเรื่องธุรกิจของบริษัท - มีระบบการมอบหมายงาน หรือ โครงการพิเศษ - การสอนงานในระบบ Buddy System - ใช้ระบบ E-Learning ในการเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> - จ่ายค่าตอบแทนแบบ Risk Pay ยี่สิบหุนสูงและเป็นไปตามตามผลการปฏิบัติงาน - ให้สิทธิในการถือหุ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดโปรแกรม E – Learning - จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่ - สร้างวัฒนธรรม/ค่านิยมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน - ทำข้อตกลงกรณีเลิกจ้างให้สามารถกลับเข้ามาทำงานได้
บริษัท ทำอากาษานไทย จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> - สรรหาจากภายใน - ขึ้นบัญชีรายชื่อ (Short List) - จัดทำ Talent Pool - ขึ้นบัญชีให้อยู่ใน Talent Pool 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP) ร่วมกับผู้บังคับบัญชา - การร่วมปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดเข้าอยู่ในกลุ่ม Fast Track - ได้รับบำเหน็จประจำปีในอัตราสูงกว่าพนักงานทั่วไป 	<ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสจะได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในทุกสายงาน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

การบริหารจัดการคนเก่ง	การสรรหาและคัดเลือก	การฝึกอบรมและพัฒนา	การจูงใจหรือการให้รางวัล	“ การธำรงรักษาคณะเก่ง
บริษัท เครือซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> - สรรหาตาม โครงการ CCC - สรรหาจากภายใน - นิสิต/นักศึกษา ชั้นปีที่ 3-4 GPA ไม่ต่ำกว่า 3.00 - Young Talent 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแผนพัฒนาเป็น รายบุคคล (IDP) ร่วมกับ ผู้บังคับบัญชา - บริหาร โครงการพิเศษ โอนย้ายงาน - เพิ่มปริมาณงาน - เรียนรู้ด้วยตัวเอง 	<ul style="list-style-type: none"> - จ่ายผลตอบแทนที่พิเศษกว่า ทั่วพนักงานทั่วไป - จ่ายผลตอบแทนที่สูงกว่า องค์กรอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่ม ธุรกิจเดียวกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - จ่ายผลตอบแทนที่พิเศษกว่า พนักงานอื่นและกลุ่มธุรกิจ เดียวกัน - มอบหมายงานที่ท้าทาย - การพัฒนาความก้าวหน้า ในสายอาชีพ
บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> - สรรหาจากภายใน - ผู้บังคับบัญชาสังเกตการ ปฏิบัติงานและพฤติกรรม ของพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายงานที่ท้าทาย ให้ รับผิดชอบโครงการสำคัญ - การอบรมดูงาน - สลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน - การ โอนย้ายงาน - ฝึกอบรมในเรื่องความรู้ที่ จำเป็นในสายงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - จ่ายค่าตอบแทนพิเศษสูง กว่าพนักงานทั่วไป 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างบรรยากาศในการ ทำงานที่เป็นกันเองเสมือน เป็นครอบครัวเดียวกัน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

การบริหารจัดการคนเก่ง	การสรรหาและคัดเลือก	การฝึกอบรมและพัฒนา	การจูงใจหรือการให้รางวัล	การจ้างรักษาคนเก่ง
บริษัท โดโตข้ามเอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> - สรรหาจากภายใน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการสอนงานซึ่งกันและกัน - จัดระบบการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการในระดับโลก - จัดฝึกอบรมอยู่บนพื้นฐานของ Job Instruction Method - ให้นำโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาจากสหรัฐอเมริกา (Training within Industry: TWI) 	<ul style="list-style-type: none"> - จ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าพนักงานทั่วไป 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน - สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง

จากการศึกษาและค้นคว้าข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญทุกกระบวนการ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มคุณภาพและความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กร (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548, หน้า 37) ปฐมพงษ์ โดพานิชสุรีย์ (2553, หน้า 37) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็นคนเก่ง ซึ่งเปรียบเสมือนกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ขององค์กร ต้องได้รับการบริหารที่ดีถึงแม้ว่ากลุ่มนี้จะมีความมั่นใจในศักยภาพของตนเองและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี ก็ไม่ควรปล่อยให้ดำเนินการหรือปฏิบัติงานอย่างโดดเดี่ยว จึงจำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่ที่พิเศษ (Robertson & Abbey, อภิชาติ พรหมดาว, ผู้แปล, 2547, หน้า 111) จากผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเป็นผู้จัดการสายงานอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่วันแรกที่เริ่มมาปฏิบัติงานกับองค์กรจนกระทั่งกลุ่มนี้พ้นออกจากการไปแล้ว (จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์, 2555, หน้า 35)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของพนักงาน

ตั้งแต่ยุคปี 1990 เป็นต้นมานักวิชาการได้มีแนวโน้มหันมาใช้คำว่า Employee Engagement แทนคำว่า Organizational Commitment เนื่องจากนักวิชาการและบริษัทที่ปรึกษาทางด้านธุรกิจต่าง ๆ ได้นำแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรมาใช้กับหน่วยธุรกิจมากขึ้น (ฤทธิวัฒน์ ทั้งกลาง, 2552, หน้า 11) เช่น

Associates (2003 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549, หน้า 10) ได้ให้มุมมองว่าความผูกพันยึดมั่นของพนักงานไม่ใช่เป็นเพียงความพึงพอใจของพนักงาน (Job Satisfaction) เท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับทางด้านอารมณ์ (Emotional Involvement) และด้านปัญญา (Intellectual Involvement) ซึ่งแสดงออกโดยทางพฤติกรรมว่าพนักงานมีความต้องการ ความปรารถนาในการทำงานเพื่อให้เกิดผลงานต่อองค์กรมากน้อยเพียงไร ซึ่งพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. Say พนักงานมีความปรารถนาที่จะอุทิศตนให้กับบริษัท พวกเขาจะพูดกับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน พนักงานดาวเด่น และมีแนวโน้มไปสู่การพูดกับลูกค้าขององค์กรในทางบวกด้วย
2. Stay พนักงานมีความต้องการที่จะเป็นหนึ่งในสมาชิกขององค์กร
3. Strive พนักงานต้องการที่จะเพิ่มผลผลิตหรือบริการต่อลูกค้า และเพื่อนร่วมงาน

Strellioff (2003 อ้างถึงใน พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธ์ และ ไชยนันต์ ปัญญาศิริ, 2552, หน้า 177-178) ได้ให้ความหมายของ Engagement ว่าคำนี้มีความหมายเดียวกับ คำว่า Commitment ซึ่งหมายถึง ความผูกพัน เป็นสถานะที่เกี่ยวข้องกับทั้งอารมณ์และเหตุผลของ บุคคลในดำเนินงานและองค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ

1. การพูด (Say) คือ การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้บุคคลอื่นฟัง ไม่ว่าจะเพื่อน ร่วมงาน ครอบครัว ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ
2. การอยู่กับองค์กร (Stay) คือ ความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป แม้หน่วยงานอื่นจะ ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า
3. การรับใช้ (Serve) คือ มีความภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งได้มีส่วนสนับสนุนให้องค์กร ประสบความสำเร็จ และถ้าหากจำเป็นก็เต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อองค์กร

Welbourne (2007, p.45) ให้ความหมายของคำว่า Engagement ไว้อย่างง่าย ๆ ว่า คือ สิ่ง ที่บ่งบอกว่าพนักงานทำอะไรในขณะที่ทำงาน โดยเน้นที่ทัศนคติของพนักงานซึ่งจะนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้นั้นจะต้องให้ ความสำคัญอย่างมากในเรื่องของพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะต้องมีบทบาทหน้าที่ทั้งในงานหลัก และไม่ใช่งานหลักของพวกพนักงาน

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ (2552, หน้า 158) กล่าวโดยสรุปว่า ความผูกพันต่อ องค์กรมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราการเข้า-ออกจางาน (Turnover Rate) ของ พนักงานในองค์กร ได้ดี ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคง อยู่กับองค์กรต่อไป ทำให้อัตราการย้ายงานและการขาดงานลดลง
2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติงาน ได้ดีกว่าผู้ที่ไม่ มีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์กร และต่างก็มี ส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรร่วมกัน
3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของพนักงานกับเป้าหมาย ขององค์กร โดยที่ผู้ที่ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร
4. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามทุ่มเททำงานให้กับองค์กร
5. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดหลักที่สามารถอธิบายความมีประสิทธิภาพของ องค์กรได้

วิลาวรรณ รพีพิศล (2552, หน้า 261-262) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของคุณงามความดีซึ่งกันและกัน การดำเนินกิจการต่าง ๆ ถ้าสามารถจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ตนได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีความห่วงใยต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร ก็แสดงว่าองค์กรนั้นได้สร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับตัวของพนักงานแล้ว ซึ่งการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะส่งผลต่อภาพรวมของการปฏิบัติงานในองค์กร ดังนี้ คือ

1. เสริมสร้างกำลังใจให้แก่พนักงานให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร
2. สร้างแรงศรัทธา และความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน ทำให้เขามีความรู้สึที่ดีต่อองค์กร

3. สร้างความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม
4. สร้างความจงรักภักดี และเสียสละเพื่อองค์กร
5. สร้างมาตรฐานในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น
6. สร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
7. ลดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

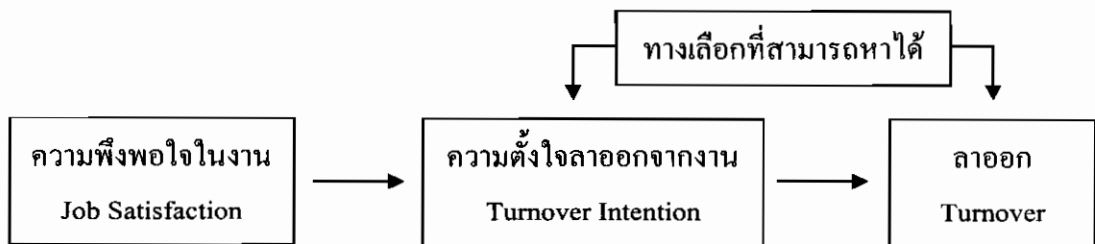
กล่าวโดยสรุป องค์กรที่มีการเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร จะช่วยรักษาให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร ลดการขาดงานหรือลาออกจากองค์กร อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานทุ่มเททำงานเพื่อประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งมอบความจงรักภักดีให้กับองค์กร

เนื่องจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของพนักงาน โดยตรงนั้นมีจำกัด ส่วนใหญ่แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว จะศึกษาในรูปของการลาออกของพนักงาน ซึ่งเป็นการมองในมุมกลับกับการคงอยู่ของพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมในเรื่องการลาออกแทน ดังรายละเอียดดังนี้

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 176) ได้ให้ความหมายของการลาออก คือ การที่องค์กรตัดสินใจให้คนในองค์กรคนใดคนหนึ่งออกจากองค์กร ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากหลายประการ เช่น การถูกกดดันจากภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจเอง การกระทำความผิดทางวินัยของคนในองค์กรหรือด้วยเหตุผลความจำเป็นส่วนบุคคลของคนในองค์กร

Sayles and Strauss (1977, pp. 52-53 อ้างถึงใน เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์, 2550, หน้า 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การลาออก หมายถึง การที่องค์กรสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานซึ่งเป็นผลทำให้พนักงานต้องออกจากองค์กรด้วย และในขณะเดียวกันก็จะมี การว่าจ้างพนักงานคนใหม่เข้ามาแทน โดยที่พนักงานที่มาทำงานแทนนั้น อาจเป็นพนักงานใหม่ที่ไม่เคยทำงานกับองค์กรนี้มาก่อนหรืออาจเป็นพนักงานเก่าที่กลับเข้ามาทำงานกับองค์กรอีกครั้งหนึ่งก็ได้

Mobley (1982 อ้างถึงใน นานารักษ์ จงหาญ, 2552, หน้า 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การลาออก หมายถึง ความตั้งใจที่จะลาออกจะแสดงออกมาใน 2 ลักษณะ คือ ความตั้งใจที่จะค้นหาและความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งความตั้งใจที่จะค้นหาจะทำให้เกิดพฤติกรรมการค้นหาในรูปแบบต่าง ๆ และจะเกิดขึ้นก่อนความตั้งใจที่จะลาออก ตลอดจนการเกิดพฤติกรรมการลาออกในขั้นสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับ Spector (1996 อ้างถึงใน จิตภา เสน่ห์หนูช, 2553, หน้า 22) ได้แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานที่นำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออก ส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการค้นหางาน เช่น การสมัครงานอื่น การไปสัมภาษณ์งาน เป็นต้น และสุดท้ายนำไปสู่การลาออก โดยพนักงานที่ไม่พึงพอใจในงานของตนก็จะเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานนั้น และความตั้งใจนี้เองที่จะนำไปสู่พฤติกรรมของการลาออก ซึ่งสามารถอธิบายถึงกระบวนการลาออกจากงาน ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 กระบวนการลาออกจากงานตามแนวคิดของ Spector (Spector, 1996 อ้างถึงใน จิตภา เสน่ห์หนูช, 2553, หน้า 22)

จากภาพที่ 6 กล่าวโดยสรุปได้ว่า การลาออกจากงานของพนักงานเกิดขึ้นเมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ และไม่ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งอาจมีสาเหตุจากหลาย ๆ ปัจจัย เช่น ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกที่มีต่องาน สภาพแวดล้อมและองค์กรหรือการแสวงหาผลตอบแทนที่ดีกว่า ทำให้เกิดพฤติกรรมการมองหาโอกาสที่จะไปจากองค์กร และเมื่อได้งานที่คิดว่าเหมาะสมกว่า พึงพอใจมากกว่า จึงนำไปสู่พฤติกรรมการลาออกจากงาน

Robert and John (1997, p. 75) ได้ให้ความหมายของการลาออกที่ใช้ในวงการจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 ความหมาย ดังนี้

1. สำหรับความหมายทั่วไป การลาออก หมายถึง การหาคนใหม่มาทำงานแทนคนที่ลาออกไป
2. สำหรับความหมายที่เฉพาะเจาะจง การลาออก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง

Porter, Lawler III, and Hackman (1965 อ้างถึงใน สุวลักษณ์ แสนภักดี, 2550, หน้า 8) ได้จำแนกประเภทของการลาออกออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Voluntary Individual-Initiated Turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากความต้องการของบุคคล โดยที่บุคคลนั้นไม่ได้ถูกบังคับจากใคร

2. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Involuntary Individual-Initiated Turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากแรงกดดันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลเอง เช่น ข้างงานตามครอบครัวหรือคลอดบุตร เป็นต้น ถึงแม้ว่าบุคคลต้องการทำงานอยู่กับองค์กร ในขณะที่องค์กรเองก็ต้องการให้บุคคลทำงานอยู่กับองค์กร เช่นเดียวกัน

3. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Involuntary Organization-Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์กรได้รับแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจที่มีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปลดพนักงานออก

4. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Voluntary Organization-Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์กรตัดสินใจให้บุคคลสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องจากความไม่มีประสิทธิภาพของบุคคลเอง

Mowday and others (1981 อ้างถึงใน อมรรัตน์ สว่างอารมณ์, 2549, หน้า 14) กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีความตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กร เป็นผลมาจาก 2 ปัจจัยใหญ่ ๆ คือ

1. ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องาน (Affective Responses to the Job) สามารถนำไปสู่พฤติกรรมความตั้งใจที่จะลาออกและก่อให้เกิดพฤติกรรมการลาออกได้ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ความผูกพันต่องาน เป็นต้น แต่ในขณะเดียวกันความรู้สึกเหล่านี้ก็สามารถช่วยลดความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงานได้ด้วยเช่นกัน

2. ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (Non-work) เช่น การทดลองงาน ความต้องการแรงงาน ความจำเป็นในชีวิตสมรส ความผูกพันในครอบครัว การฝึกงาน ฯลฯ เป็นสิ่งที่สามารถเพิ่มหรือลดความตั้งใจที่จะลาออกหรือคงอยู่ต่อในองค์กรของพนักงานได้

ไม่ว่าการลาออกจากงานจะเกิดจากสาเหตุใดก็ตามย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรและตัวบุคคลในองค์กร ในด้านองค์กรย่อมก่อให้เกิดต้นทุนต่าง ๆ เพิ่มขึ้น และยังมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ไม่มากก็น้อย ส่วนด้านบุคคลในองค์กรนั้น บุคคลในองค์กรที่ลาออกจากงานย่อมได้รับผลกระทบโดยตรง โดยเฉพาะบุคคลในองค์กรที่ลาออกจากงานด้วยความไม่สมัครใจ บุคคลในองค์กรเหล่านี้จะได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ รวมทั้งผลกระทบทางด้านจิตใจด้วย

(ธงชัย สมบูรณ์, 2549, หน้า 176-177) โดย Mobley (1982 อ้างถึงใน สงกรานต์ เชยเล็ก, 2553, หน้า 13-15) ได้อธิบายถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนงานหรือการลาออกจากองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ผลกระทบต่อองค์กร

ผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กร ได้แก่ องค์กรอาจได้พนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพกว่าเข้ามาแทนที่หรือก่อให้เกิดความรู้ แนวคิด และการนำเทคโนโลยีใหม่มาให้กับองค์กร และการเปลี่ยนงานอาจกระตุ้นให้ผู้บริหารปรับปรุงหรือพยายามหาวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในทางที่ดีขึ้น โดยการลดพฤติกรรมละทิ้งงานต่าง ๆ ที่ไม่พึงปรารถนา นอกจากนี้อาจช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรได้ หรือสามารถกล่าวได้ว่า การออกจากงานเป็นวิธีการสุดท้ายที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร

ผลกระทบเชิงลบต่อองค์กร ได้แก่ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรง อันได้แก่ การรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรมคนใหม่ และทางอ้อม ซึ่งได้แก่ ผลผลิต และประสิทธิภาพที่ลดลงระหว่างการฝึกคนใหม่ เพื่อทดแทนคนที่ลาออกไป นอกจากนี้หากคนที่ลาออกจากองค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญหรือมีความสามารถสูงก็จะเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร และอาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ รวมถึงส่งผลกระทบต่อรูปแบบของกลุ่มสังคมการติดต่อสื่อสารในองค์กร ในทำนองเดียวกันหากผู้ที่ลาออกเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารหรือเป็นคนที่มีความสำคัญต่อกลุ่ม การลาออกก็จะมีผลกระทบต่อคนที่ยังคงอยู่ รวมทั้งปริมาณงานที่มากขึ้น และผลงานที่ได้ อาจมีประสิทธิภาพที่ด้อยลง ทำให้ขวัญกำลังใจของคนที่ยังอยู่ในองค์กรลดน้อยลง นอกจากนี้การลาออกของพนักงานอาจจะมีผลต่อทัศนคติของคนที่เหลืออยู่ โดยทำให้อัตราการเปลี่ยนงานสูงขึ้น เนื่องจากขวัญกำลังใจไม่ดีหรือเขาคิดว่ามีทางเลือกอื่น ๆ อีกมากมาย ในขณะที่แต่เดิมอาจไม่สนใจที่จะเปลี่ยนงาน ซึ่งสิ่งนี้อาจจะนำไปสู่การหาวิธีการแก้ไขปัญหามีความเหมาะสม โดยองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงงานมาก อาจทำให้เกิดมึน โยบายหรือการควบคุม แต่หากทำได้ไม่ดีอาจส่งผลให้องค์กรเสียโอกาสที่ดีและเป็นสาเหตุให้องค์กรต้องระงับหรือเลื่อน โครงการที่สำคัญเนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ไป

ผลกระทบต่อตัวบุคคลที่ลาออก

ผลกระทบเชิงบวกของตัวบุคคล ได้แก่ บุคคลที่ลาออก อาจจะได้รับรางวัลใจที่ดีกว่าจากองค์กรใหม่ในรูปของผลประโยชน์ที่มากขึ้นหรือเป็นงานที่ทำหายความรู้ความสามารถ มีความก้าวหน้าในงานที่สูงขึ้นและผู้ที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนงานอาจได้รับเลือกเข้าทำงานในหน่วยงานใหม่ที่ทำให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองสูงขึ้น นอกจากนี้อาจเกิดผลดีต่อบุคคลที่คงอยู่ในองค์กรที่มีคนลาออก เนื่องจากเป็นการเปิด โอกาสให้คนที่คงอยู่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น

ผลกระทบเชิงลบของตัวบุคคล ได้แก่ การที่มีคนลาออกจากองค์กรแล้วส่งผลให้คนที่คงอยู่พยายามพิจารณาหาสาเหตุว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้คนอื่นลาออกจากงาน ทำให้เขาแสวงหาทางเลือกใหม่ตามไปด้วย ซึ่งอาจทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน และการที่บุคคลจำเป็นต้องเปลี่ยนงาน อาจมีเหตุผลที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น มีความจำเป็นต้องย้ายภูมิลำเนา เหตุผลทางครอบครัว ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่พอใจในงานได้ นอกจากนี้การลาออกจากงานอาจทำให้สูญเสียประโยชน์บางอย่างที่ได้รับจากหน่วยงาน เช่น ความอาวุโส และผลประโยชน์อื่น ๆ บางครั้งการเปลี่ยนงานอาจทำให้เกิดความเครียด ซึ่งถ้าไม่สามารถจัดการความเครียดนี้ได้จะทำให้ผลกระทบกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและครอบครัว

ผลกระทบต่อสังคม

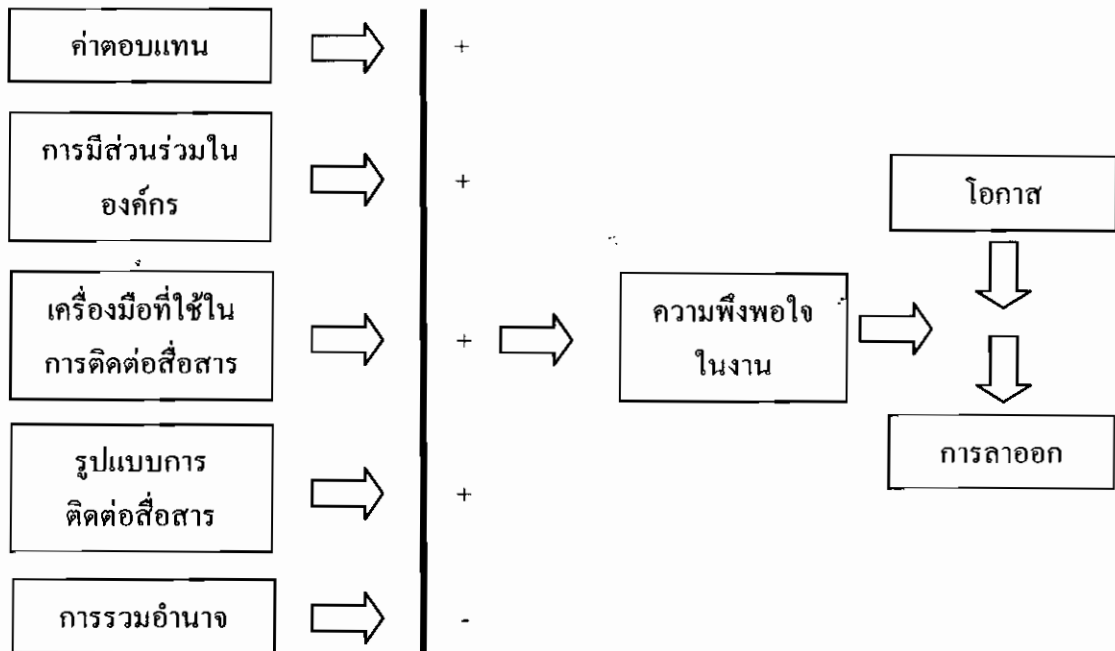
ผลดีที่มีต่อสังคม การเคลื่อนย้ายแรงงานไปสู่องค์กรใหม่หรือองค์กรขยายกิจการเป็นความจำเป็นในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นการย้ายไปองค์กรใหม่ที่ทำให้ผลตอบแทนที่สูงก็จะส่งผลต่อรายได้เฉลี่ยของประชากร การลาออกของพนักงานจากเหตุผลที่มีความเครียดจากการทำงาน จะเป็นการช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความเครียดในการปฏิบัติงาน

ผลเสียที่มีต่อสังคม คือ การที่คนลาออกจากงานไปจะมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้น ซึ่งมีผลทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นตามไปด้วย นอกจากนั้นองค์กรก็ไม่สามารถขยายการลงทุนได้หรือองค์กรที่ต้องการขยายกิจการ ไม่สามารถทำได้เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่า การลาออกของพนักงานมักจะมีผลกระทบต่อการบริหารขององค์กร ดังนั้นการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงานจึงต้องเริ่มจากการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุของการลาออกที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรบริหารจัดการเพื่อแก้ไข และป้องกันปัญหาดังกล่าวเพื่อธำรงรักษาบุคลากรให้ยังคงทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป

ทฤษฎีและตัวแบบของการลาออก

ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Price (1977, p. 4 อ้างถึงใน สงกรานต์ เชยเล็ก, 2553, หน้า 9) ได้สร้างตัวแบบการลาออกจากงาน โดยกำหนดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงาน โดยตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Price นั้น ผู้วิจัยเห็นว่าตัวแบบดังกล่าวมีการกำหนดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกที่เหมาะสมกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Price (1977, p. 4 อ้างถึงใน สงกรานต์ เชยเล็ก, 2553, หน้า 9)

จากภาพที่ 7 Price อธิบายว่า ค่าตอบแทน การมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงาน เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร รูปแบบการติดต่อสื่อสาร การรวมอำนาจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการลาออก แต่การรวมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการลาออก ซึ่งอาจกล่าวได้โดยสรุปว่าตัวแปรการลาออกตามแนวคิดของ Price ได้กำหนดตัวแปรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ ระดับค่าจ้าง เงินเดือน ความสมานฉันท์ของบุคลากรในองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสาร เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และการรวมอำนาจ ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อการลาออก

2. ตัวแปรที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นทัศนคติในทางบวกของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรนั้น

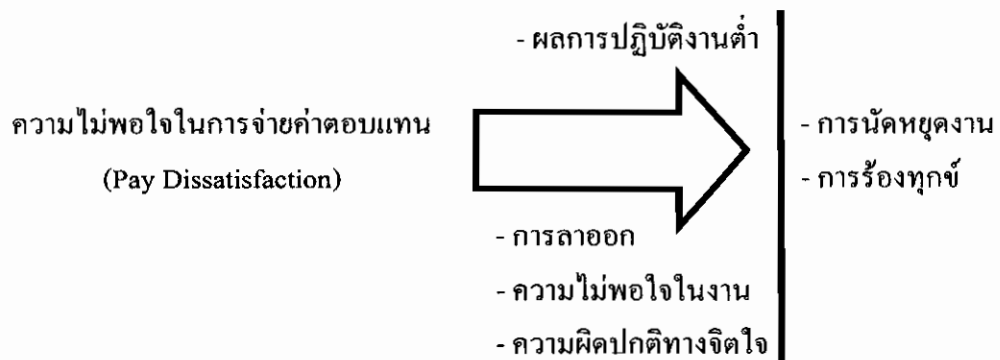
3. ตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ โอกาสในการเลือกงานใหม่มีมากน้อยเพียงใด

ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Lawler (1971, p. 105 อ้างถึงใน สงกรานต์ เชยเล็ก, 2553, หน้า 11) ได้ศึกษาพฤติกรรมการลาออกของบุคคลเพื่อค้นหาสาเหตุและผลกระทบการลาออกที่เกิดขึ้นกับองค์กร และพบว่ากรณีที่บุคคลลาออกจากงานมีสาเหตุมาจากการไม่พอใจค่าตอบแทน

(Pay Dissatisfaction) ซึ่งผลจากการไม่พอใจในค่าตอบแทนนี้ ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือมีปฏิกิริยาได้ตอบในลักษณะ 6 ประการดังนี้คือ

1. ผลการปฏิบัติงานต่ำ
2. การนัดหยุดงาน
3. การร้องทุกข์
4. การลาออก
5. เกิดความไม่พอใจในงาน
6. เกิดความผิดปกติทางจิตใจ

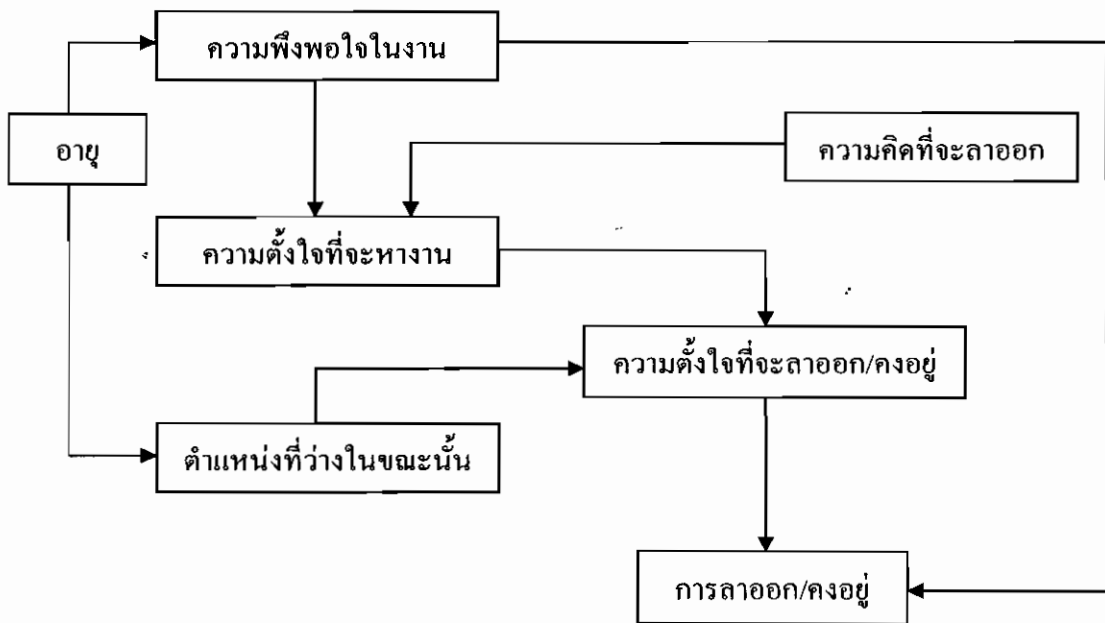
ซึ่งสามารถสรุปตัวแบบตามแนวคิดของ Lawler ดังแสดงในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ผลกระทบจากการไม่พอใจในค่าตอบแทนตามแนวคิดของ Lawler (1971, p. 450 อ้างถึงใน สงกรานต์ เชยเล็ก, 2553, หน้า 11)

จากการศึกษาตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Lawler ทำให้ทราบถึงสาเหตุการลาออกและพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา 6 พฤติกรรมตามตัวแบบข้างต้น ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะเป็นเหมือนสัญญาณที่แสดงออกมา ถ้าองค์กรไม่หาทางแก้ไขดังกล่าวอาจส่งผลต่อการลาออกของพนักงานและจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการแข่งขันขององค์กรได้

ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Mobley, Homer and Hollingworth (1982 อ้างถึงใน สงกรานต์ เชยเล็ก, 2553, หน้า 11) พบว่าความไม่พอใจในงานของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้บุคคลคิดถึงการลาออก จากนั้นบุคคลจะเริ่มมองหางานใหม่ และถ้าบุคคลสามารถที่จะหางานใหม่ได้บุคคลก็จะต้องตัดสินใจว่าจะคงทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออกจากองค์กรนั้น ๆ โดยมีตัวแปรที่สำคัญในกระบวนการลาออก คือ ตำแหน่งงานที่ว่างในขณะนั้น ดังแสดงในภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของ Mobley and others (1982 อ้างถึงใน สงกรานต์
เซยเล็ก, 2553, หน้า 11)

แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับการลาออก

นักวิชาการได้มีการศึกษาแนวทางในการลาออกไว้เป็น 3 แนวทาง ด้วยกันดังนี้

1. แนวทางการศึกษาทางด้านพฤติกรรม (Behavioral schools of Thought or Approach)

เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวถึงพฤติกรรมการลาออก โดยพยายามค้นหาสาเหตุว่าการลาออกเกิดขึ้นได้อย่างไร และส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร นักวิชาการชื่อ Lawler (1971 p. 450 อ้างถึงใน สงกรานต์ เซยเล็ก, 2553, หน้า 12-13) ได้กล่าวถึงการลาออก คือ การไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร มักจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาหลายด้านด้วยกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกขึ้น 2 อย่างด้วยกัน คือ

1.1 ความต้องการค่าตอบแทนสูงขึ้น จะทำให้พนักงานขององค์กรมีพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ปฏิบัติงานไม่ดี ผลการปฏิบัติงานต่ำ มีการนัดหยุดงาน การร้องทุกข์ และแสวงหางานใหม่ที่ค่าตอบแทนและผลประโยชน์สูงหรือมากกว่า ซึ่งจะทำให้เกิดการขาดงานและการลาออก

1.2 ความตึงเครียดในการทำงานต่ำลง หากเกิดความรู้สึกเช่นนี้ขึ้น จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความไม่พอใจในงาน จะมีผลให้เกิดความผิดปกติด้านจิตใจ และสุขภาพจิตไม่ดี เป็นผลให้พนักงานขาดงาน และลาออกจากองค์กรในที่สุด

อย่างไรก็ตามหากสรุปว่าความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมีผลทำให้เกิดการลาออกของพนักงานเสมอไปนั้น คงจะเป็นการสรุปที่ไม่ถูกต้องนัก เนื่องจากยังคงมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากค่าตอบแทน เช่น ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานลาออกได้เช่นกัน

2. แนวทางการศึกษาด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic Schools of Thought or Approach) เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวถึงภาวะแรงงานในตลาดแรงงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ประกอบด้วย Bowey, Fry, and Bruton (n.d. อ้างถึงใน สุวลักษณ์ แสนภักดี, 2550, หน้า 12) ซึ่งทั้งหมดเห็นด้วยกับคำกล่าวเนื่องจากหากกิจการทางธุรกิจกำลังดำเนินไปอย่างดีแล้ว มีการสร้างงานจำนวนมาก มีผลให้อัตรการจ้างแรงงานสูงขึ้น โอกาสในการเปลี่ยนแปลงงานก็จะสูงขึ้นเช่นกัน ถ้าหากความต้องการของแรงงานยังคงที่ โอกาสในการเปลี่ยนแปลงงานก็จะต่ำ ดังนั้นอัตราการลาออกจะมีส่วนสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของโอกาสในการเปลี่ยนแปลงงาน ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างความไม่พอใจกับการลาออกนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างมากในช่วงอัตรการว่างงานต่ำ นั่นคือหากภาวะของความต้องการของตลาดแรงงานสูง ก็จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนงาน ในทางตรงกันข้ามหากภาวะการว่างงานสูง พนักงานจะยังคงตัดสินใจที่จะยังคงทำงานที่เดิมต่อไป

3. แนวทางการศึกษาด้านปัจจัยที่เป็นแรงผลักดัน และปัจจัยด้านที่เป็นแรงดึงดูด (Push and Pull Approach) แนวทางการศึกษานี้ นับว่าเป็นแนวทางการศึกษาที่ผสมผสานแนวความคิดด้านพฤติกรรมและแนวความคิดด้านเศรษฐศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน โดยกล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลลาออกจากงานมี 2 ปัจจัยด้วยกัน จากการศึกษาของ Shilliar and Freudenberg (1982, pp. 846-847 อ้างถึงใน สุวลักษณ์ แสนภักดี, 2550, หน้า 13) คือ

3.1 ปัจจัยผลักดัน (Push Factors) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการสร้างความไม่พอใจให้กับบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลลาออกในที่สุด เช่น ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ขนาดขององค์กร การสื่อสารภายในองค์กร

3.2 ปัจจัยดึงดูด (Pull Factors) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มาดึงดูดให้บุคคลที่มีการเคลื่อนย้ายหรือลาออกจากองค์กรเดิมไปสู่องค์กรใหม่ เช่น ตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนที่สูงกว่า โอกาสก้าวหน้า เป็นต้น

ปัจจัยข้างต้นที่กล่าวมาแล้วนั้น Mobley (1977 อ้างถึงใน สงกรานต์ เชยเล็ก, 2553, หน้า 13) ได้เสนอว่า ปัจจัยผลักดันนั้นนับว่าเป็นปัจจัยรองที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ทำให้บุคคลคิดลาออกจากงานหาทางเลือกหรือเปรียบเทียบกับระหว่างงาน ในขณะที่เดียวกันนั้นปัจจัยดึงดูดถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดและมีส่วนไม่น้อยต่อการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้

งานที่ดีกว่าเดิม และมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งโดยปกติแล้วพนักงานมักจะลาออกจากงานเมื่อเขาได้งานใหม่ที่จ่ายค่าจ้างหรือค่าตอบแทนสูงกว่าเดิม

การคงอยู่ คือ การตัดสินใจของคนเก่งที่จะทำงานอยู่กับองค์กร โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานหรือลาออกจากองค์กร และจะทำงานกับองค์กรไปจนเกษียณอายุ ซึ่งจะต้องได้รับการตอบสนองจากปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งของ Eric ทั้ง 5 ด้าน ที่มีส่วนช่วยในการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรได้นาน ๆ การรักษาให้คนเก่งเหล่านี้อยู่ในองค์กรจึงนับว่าเป็นงานที่ทำหายและมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการคนเก่งไม่ว่าจะเป็น การดึงดูด ค้นหา พัฒนา และการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรนั้น ถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องร่วมมือกัน เพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญในการที่จะธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร คือ ต้องเข้าใจว่าปัจจัยอะไรเป็นสิ่งที่จูงใจคนเก่งเหล่านี้ให้คงอยู่กับองค์กร (Kulesa, 2003 อ้างถึงใน กฤติน กุลเพ็ญ, 2552, หน้า 82)

ดังนั้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ของ Eric (2003, p. 52) การธำรงรักษาทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1. บทบาทของหัวหน้างาน 2. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 3. การเรียนรู้และพัฒนา 4. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ 5. รางวัลผลตอบแทน ซึ่งได้มีการเสนอไว้ในแนวคิดข้างต้นมาปรับใช้ให้เหมาะกับงานวิจัย โดยได้ใช้แนวคิดเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นในการคิดและรวบรวมหาสาเหตุที่อาจเป็นปัจจัยสำคัญต่อการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งแล้วทำการประมวลว่าปัจจัยใดที่น่าจะมีความสำคัญกับการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรมากกว่ากัน

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

นิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรีเกิดขึ้นในปี 2532 เป็นนิคมอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดในภาคตะวันออก คือ นิคมอุตสาหกรรม ที่เป็นแห่งแรกของภาคตะวันออก ห่างจากกรุงเทพมหานคร เป็นระยะทาง 57 กิโลเมตร ระหว่างทางพิเศษ ยกระดับบางนา – ตราด และมอเตอร์เวย์กรุงเทพ – ชลบุรี โรงงานที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมนี้สามารถเข้าถึงกรุงเทพมหานครและบริเวณด้านชายฝั่งตะวันออกได้ง่าย และได้ประโยชน์จากการที่อยู่ใจกลางย่านอุตสาหกรรมชายฝั่งตะวันออก และ โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุน ประเภทอุตสาหกรรมที่มีการตั้งโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมแห่งนี้มากที่สุดคือ ยานยนต์สูงถึง 32.64 % เหล็ก โลหะ พลาสติก 25.52 % อิเล็กทรอนิกส์ 14.02 % สินค้าอุปโภค – บริโภค 10.25 % และเคมีภัณฑ์ 9.83 % ตามลำดับ (อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), 2555) นิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรีเป็นนิคม

อุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และยังเป็นนิคมอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อีกด้วย (สภาอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี, 2555)

ปัจจุบันนิคมอุตสาหกรรมแห่งนี้หนึ่งเป็นเขตส่งเสริมการลงทุนเขต 2 โดยมีระบบโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุน อาทิ ที่ให้บริการด้านการสร้างโรงงานสำเร็จรูป ระบบไฟฟ้า ระบบน้ำ การบำบัด ราน้ำ ค้า คลินิกสุขภาพ โรงเรียน ร้านอาหาร และอื่น ๆ ด้วยแนวทางการทำธุรกิจที่เน้นการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน ควบคู่กับการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้มีการลงทุนจากต่างชาติเข้ามาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากประเทศไทยมีต้นทุนที่ถูก มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งระบบสาธารณูปโภคที่ดีต่อการทำธุรกิจ (อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), 2555)

ซึ่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งนี้มีอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 5 ปีติดต่อกัน จำนวน 5 องค์กร (กระทรวงแรงงาน, 2554) เพื่อปกป้องสิทธิของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงสมมติชื่อบริษัทต่าง ๆ ดังนี้ บริษัท ก. บริษัท ข. บริษัท ง. และบริษัท จ. สำหรับสาเหตุที่ผู้วิจัยเลือก 5 องค์กรนี้เนื่องจากมีผลการดำเนินงานดีเด่นสามารถนำข้อมูลและความรู้ที่ได้ไปพัฒนาเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีให้กับองค์กรอื่น ๆ ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี มีผู้ที่ทำการวิจัยได้ทำการค้นคว้างานวิจัยที่มีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันหรือเกี่ยวข้องในประเด็นที่คล้าย ๆ กันในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

วาสิตา ฤทธิบำรุง (2548, หน้า 107-108) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสารและวิจัยเชิงกรณีศึกษา องค์กรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ บริษัท Cisco และบริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จากการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการคนเก่งนั้นประกอบด้วย การให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่คนเก่งและการรักษาคนเก่ง โดยการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการคนเก่งนั้นจะต้องพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรสูงสุด ซึ่งผู้บริหารขององค์กรนับเป็น

ส่วนสำคัญในการผลักดัน ส่งเสริม และสนับสนุนให้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ และการธำรงรักษาคคนเก่งเป็นกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญและมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งทุกกระบวนการ ซึ่งกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรนำมาใช้มีทั้งส่วนที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและกลยุทธ์ขององค์กร นอกเหนือจากระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยธำรงรักษาคคนเก่งไว้ได้แล้ว การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดีต่างมีส่วนช่วยในการธำรงรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กรได้ นอกจากนี้การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างสมาชิกในองค์กร โดยการสร้างเครือข่ายทางสังคมและกลุ่มกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์นับเป็นส่วนหนึ่งที่ผูกพันและยึดมั่นให้คนเก่งอยู่กับองค์กร

พงศธร ทิมเจริญ (2549, หน้า 74-75) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยของความสำเร็จของการดำเนินโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสารและวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรนั้น เรื่องของวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรที่ทำการศึกษาให้ความสำคัญ เพื่อนำมาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาร่วมกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ทุกองค์กรมีแนวทางในการดำเนินโครงการคล้ายกันคือ มีกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา กลั่นกรอง การคัดเลือก การนำมาใช้ การพัฒนา และการทำให้คงอยู่ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง ซึ่งมีความแตกต่างกันในรายละเอียดของกระบวนการในเรื่องของการทำงานนั้น เนื่องจากมีธุรกิจที่แตกต่างกันซึ่งส่งผลให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันไปบ้าง แต่ถึงอย่างไรทุกองค์กรก็มีความคาดหวังที่เหมือน ๆ กันคือ การสร้างให้องค์กรแข็งแกร่ง และสร้างความได้เปรียบในเชิงของการแข่งขันในธุรกิจแบบยั่งยืน

สมุททัย ทุมก่า (2550, หน้า 162-163) ได้ศึกษาเรื่อง การวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) เป็นการวิจัยเชิงเอกสารควบคู่กับการวิจัยเชิงสำรวจจากการใช้แบบสอบถามทัศนคติและความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมเพื่อวิเคราะห์เป็นแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่งให้กับองค์กร ผลการศึกษาพบว่า องค์กรต้องเริ่มต้นจากการตั้งคณะทำงาน กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่ได้รับ ทำแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนคำนึงถึง คุณสมบัติเฉพาะเส้นทางสายอาชีพของแต่ละสายงาน จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งประกอบด้วย 5 กระบวนการ ได้แก่ 1. การสรรหาคคนเก่ง 2. การคัดเลือกคนเก่ง 3. การพัฒนาคนเก่ง 4. การบริหารและจูงใจคนเก่ง 5. การรักษาคคนเก่ง นอกจากนี้การที่คนเก่งจะอยู่กับองค์กรได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรเป็นสำคัญด้วย

พิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และอัจฉรา คำข้าว (2551, หน้า 59-65) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร : กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันกับองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่ ความพึงพอใจในงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านหัวหน้างานและด้านเพื่อนร่วมงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และการรับรู้ความยุติธรรมองค์กร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำทีมบริการจำนวน 18 คน ซึ่งสามารถจัดกลุ่มเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มคนเก่ง (Talent) และกลุ่มคนที่ไม่จัดอยู่ในกลุ่มคนเก่ง (Non-talent) นั้นพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร ได้แก่ ลักษณะงาน ซึ่งเป็นงานที่ทำท้าทายความรู้ความสามารถ ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สุภาพร ทรงสุจริตกุล และคณะ (2551, หน้า 64-67) ได้ศึกษาแนวทางและปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งของกลุ่มผู้บริหาร บริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) ทางกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาทางธุรกิจ ได้นำเสนอวัตถุประสงค์ของการบริการให้คำปรึกษาเพื่อจัดทำเครื่องมือและมาตรฐานในการระบุคนเก่ง โดยครอบคลุมถึงปัจจัยและน้ำหนักความสำคัญของแต่ละปัจจัยในการระบุคนเก่ง จากบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงสามารถนำไปใช้เป็นปัจจัยในการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเน้นการศึกษาเชิงลึก จากการศึกษาพบว่า บริษัทฯ มีนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่ง โดยอยู่ในระหว่างการเตรียมการประกาศอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้บริหารรับทราบ ดังนั้นในขณะนี้การบริหารจัดการคนเก่งจึงใช้วิธีการให้ผู้อำนวยการและผู้บริหารสายงานแต่ละแผนกบริหารตามความเหมาะสม โดยยึดหลักการบริหารแบบบ้านหลังที่สอง เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีวิธีการทำงาน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน นอกจากนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ในการสนับสนุนการบริหารจัดการคนเก่งของผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง ผลการศึกษา พบว่า 1. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ในส่วนของสภาพแวดล้อมการทำงาน 2. ปัจจัยด้านการพัฒนาสายอาชีพ ในส่วนการประเมินความสามารถพนักงานรายบุคคล และการจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนารายบุคคล 3. ปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ในส่วนของสภาพแวดล้อมการทำงานและลักษณะงาน 4. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

นอกจากนี้แล้วอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2551, หน้า 1) กล่าวว่า จากการวิจัยของ 3 องค์กร เช่น Hay Group ในปี 2005 McKinsey & Co. ในปี 2006 และ Towers Perrin ในปี 2007 ถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานจากองค์กรไป ได้ข้อสรุปตรงกันดังนี้ คือ 1. การได้รับข้อมูลป้อนกลับ และการโค้ชที่ไม่เพียงพอ 2. ขาดโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง 3. การให้รางวัลผลตอบแทน รวมถึง

การชมเชยในการทำงานที่น้อยเกินไป 4. ความรู้สึกว่าองค์กรเห็นความสำคัญในตัวเขาที่แทบจะหาไม่ได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าสาเหตุทั้ง 4 ประการ มีผลมาจากทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการของหัวหน้างานทั้งสิ้น ดังนั้นองค์กรจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ และความสามารถของหัวหน้างานให้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อจะได้รักษาพนักงานที่เก่ง ๆ ดี ๆ ให้อยู่กับองค์กรต่อไปนาน ๆ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551, หน้า 239-251) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการคนเก่ง การศึกษานี้มุ่งศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งของทั้ง 6 บริษัทที่มาจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่จำเป็นในการบริหารจัดการคนเก่งของแต่ละองค์กร และการวิจัยพบว่า เหตุผลหลักของการบริหารจัดการคนเก่งก็เพื่อระบุและพัฒนาผู้ที่เป็นคนเก่ง ซึ่งหมายถึงผู้ที่เป็นหมายเลขหนึ่งหรือเป็นผู้ที่มีผลงานและศักยภาพที่แสดงได้อย่างดีเยี่ยมในการสร้างผลประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร การดำเนินการบริหารจัดการคนเก่ง มีการเตรียมไว้เพื่อส่งเสริมให้พนักงานที่มีศักยภาพเหล่านี้ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต การเตรียมพร้อมดังกล่าวจะทำให้ได้ง่ายเมื่อมีตำแหน่งว่างเป็นตำแหน่งที่สูง จากการวิเคราะห์พบว่า การบริหารจัดการคนเก่งจากทั้ง 6 กรณีศึกษาประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

1. การระบุคนเก่ง (Talent Identification)
2. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)
3. แรงจูงใจคนเก่ง (Talent Motivation)
4. การจ่ายค่าตอบแทนคนเก่ง (Talent Compensation)

ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดสำคัญที่เป็นปัจจัยหลักในการวัดผลงานที่ผ่านมาก็คือความสามารถทางทักษะ ความรู้ และปัจจัยหลักเพื่อประเมินศักยภาพในอนาคตของพนักงานคือปัจจัยด้านอายุ ส่วนในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง นอกจากการอบรมในห้องเรียนอย่างเป็นทางการแล้ว ยังมีการใช้เครื่องมือการพัฒนาอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของคนเก่ง เช่น การฝึกการสอนงาน การควบคุมงานและมอบหมายโครงการ นอกจากนี้การศึกษายังพบว่า มีโปรแกรมการธำรงรักษาวิธีที่จำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อจูงใจกลุ่มคนเก่ง เช่น หลักสำคัญในการนำสู่ความสำเร็จ ซึ่งจากการสัมภาษณ์โปรแกรมการธำรงรักษาสรุปได้ว่า แนวทางการปฏิบัติที่ดีไม่ควรรับผิดชอบโดยหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงส่วนเดียว แต่ควรจะได้รับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับสูง และหัวหน้าแผนกเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับคนเก่ง สุดท้ายต้องตระหนักว่าองค์กรจำเป็นต้องให้ค่าตอบแทนที่ดึงดูดใจสำหรับกลุ่มคนเก่ง ถึงแม้ว่าค่าตอบแทนไม่ได้เป็นปัจจัยที่จูงใจคนเก่ง แต่สิ่งสำคัญคือ ในการจ่ายค่าตอบแทนให้กลุ่มคนเก่ง ไม่ควรเป็นเช่นเดียวกับกลุ่มพนักงานทั่วไป จึงควรได้รับสิทธิประโยชน์ที่สูงและดีจากองค์กร

พัลลภา เอี่ยมสอาด (2552, หน้า 172-174) ได้ศึกษาเพื่อการสร้างระบบการบริหารคนเก่งของกรุงเทพมหานคร เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะในการสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร โดยนำเสนอแนวคิดเชิงระบบในการบริหารจัดการคนเก่ง ตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา และธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร กรณีศึกษาหน่วยงานภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศที่นำระบบดังกล่าวไปใช้ ได้แก่ สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา สำนักงาน ก.พ. กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ยังได้สัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ จากหน่วยงานภาครัฐในประเทศ สำหรับผลการศึกษาเปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้ง 4 แห่ง พบว่าแต่ละกรณีศึกษามีจุดเด่นของระบบแตกต่างกันไป โดยสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา จะให้ความสำคัญกับการสรรหาคนเก่งจากภายนอกองค์กรเนื่องจากมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูงด้านกฎหมายและงบประมาณในการดำเนินการ ส่วนระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงาน ก.พ. เน้นการสร้างคนเก่งที่มีอยู่ภายในองค์กรเพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งในระดับสูง และมีความเชี่ยวชาญในสายงานหลักของหน่วยงาน โครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงของกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เน้นการพัฒนาและดึงศักยภาพของคนเก่งทุกระดับ ส่วนโครงการ Bangkok HRD Pro ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร มุ่งพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมให้เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของหน่วยงาน

ธนศ บุคันตวนิชชัย (2552, หน้า 12-15) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการคนเก่งขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคอีสานเหนือตอนบน มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อศึกษาการจัดการคนเก่ง อีกทั้งเป็นการศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการที่ไม่เกิดประสิทธิผลในการจัดการคนเก่ง รวมถึงการเสนอแนะแนวทางในการจัดการคนเก่งขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคอีสานเหนือตอนบน ผลการวิจัยพบว่า อุปสรรคจากการจัดการที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลการจัดการคนเก่งขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคอีสานเหนือตอนบนคือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้บริหารผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และแนวคิดเรื่องการจัดการคนเก่งอย่างชัดเจน อีกทั้งกิจกรรมการจัดอบรมเพื่อสร้างคนเก่งยังไม่ตอบสนองปัญหา และความต้องการในองค์กรได้ และบุคลากรบางคนยังไม่มีโอกาสในการแสดงผลงานได้รับคำแนะนำที่ครบถ้วน จึงส่งผลให้การประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยรวมต่อการจัดการคนเก่งขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคอีสานเหนือตอนบนยังไม่ชัดเจนนัก หลังจากได้วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคอีสานเหนือตอนบนแล้ว ยังได้เสนอรูปแบบการจัดการคนเก่งขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคอีสานเหนือตอนบน ซึ่งมีองค์ประกอบภายใน 3 ส่วนคือ การสนับสนุนของผู้บริหาร การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการคนเก่ง และ

การสร้างระบบเครือข่ายของคนเก่ง ส่วนองค์ประกอบภายนอกมี 5 ปัจจัยคือ นโยบายองค์กร (Policy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการทำงานขององค์กร (Systems) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ค่านิยมร่วมภายในองค์กร (Shared Values)

ปฐมพงษ์ โคพานิชสุรีย์ (2553, หน้า 45-46) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญที่เข้าร่วมโครงการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ทั้ง 5 รุ่น ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 8 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของคนเก่ง โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ลักษณะงาน การฝึกอบรมและการพัฒนานุเคราะห์รางวัลและผลตอบแทน ระบบราชการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และ โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน รวมถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและ ไม่เป็นตัวเงินก็มีความสัมพันธ์กันและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับระดับความผูกพัน

โอกาส เพ็ญสูงเนิน, ภกพล อนุฤทธิ์ และสุริพร กุยาวัฒนานนท์ (Piansoongnern, Anurit & Kuyawattananonta) (2554, หน้า 1582) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการคนเก่งในบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย กรณีศึกษากลยุทธ์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน งานวิจัยนี้ได้ตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการคนเก่งและความผูกพันของพนักงานในสามบริษัท ปูนซีเมนต์ชั้นนำของประเทศไทยที่ใหญ่ที่สุด การสัมภาษณ์เชิงลึกที่ดำเนินการกับพนักงานหลายระดับที่เกี่ยวข้องในการจัดการคนเก่ง รวมทั้งผู้บริหารและพนักงานที่มีศักยภาพ และทรัพยากรมนุษย์ (HR) พนักงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า พรสวรรค์ที่แข็งแกร่ง การวางแผนจัดการคนเก่ง การสนับสนุนที่ดีของหัวหน้างาน เงินเดือนที่ยุติธรรม ความปลอดภัยที่ดีและการประกันสุขภาพ การฝึกอบรม ความก้าวหน้าในอาชีพ ความสามัคคีในองค์กร และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ให้องค์กรรักษาคนเก่งได้

ในขณะเดียวกันจุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์ (2555, หน้า 84-92) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารคนดี คนเก่งและการรักษาคนดี คนเก่งของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามประเภทธุรกิจและขนาดของประกอบการ ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่งไปแล้วบางส่วน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดหรือดำเนินการไปแล้วคือ ด้านการคัดเลือกหรือการระบุคนเก่ง และเมื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านแนวทางการปฏิบัติด้านการรักษาคนเก่งขององค์กรเป็นรายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของคนเก่ง

บทบาทของหัวหน้างานในการบริหารจัดการคนเก่ง และ โอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ สามารถช่วยในการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กรอยู่ในระดับมากตามลำดับ

พรรัตน์ แสงหาญ (2555, หน้า 185) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งในภาครัฐ โดยได้ศึกษาถึงระดับการธำรงรักษาคนเก่งในภาครัฐ และผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการตัดสินใจอยู่รับราชการงานเกษียณของคนเก่งในระบบราชการ ด้วยตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 ตัวแบบ ได้แก่ แบบอัตรประโยชน์-กลไกนิยม และแบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ นอกจากนี้ ได้ศึกษาเพิ่มเติมว่า ความผูกพันของคนเก่งเป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการธำรงรักษาคนเก่งหรือไม่ และได้ศึกษาปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะขององค์กรที่ทำ และลักษณะของงานที่รับผิดชอบด้วย ซึ่งกลุ่มเป้าหมายของการวิจัยในครั้งนี้คือ ผู้ที่เข้าร่วมระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง สำหรับวิธีวิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การธำรงรักษาคนเก่งในภาครัฐอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากมีผู้ตอบแบบสอบถามเพียงร้อยละ 31.4 ที่ตอบว่าจะทำงานอยู่ในระบบราชการจนจะเกษียณ สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งแบบอัตรประโยชน์-กลไกนิยม และแบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการไม่มีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาคนเก่ง แต่ระดับความผูกพันและระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ความสำคัญของการธำรงรักษาคนเก่ง จึงเป็นหน้าที่และภารกิจหลักขององค์กร และการธำรงรักษาคนเก่งเกิดจากความร่วมมือจากหลายฝ่าย โดยเฉพาะผู้บริหารจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการสร้างความผูกพันในการทำงานของกลุ่มพนักงาน แนวทางการธำรงรักษาคนเก่งนั้นไม่ควรมุ่งเน้นไปเพียงแต่การฝึกอบรมเท่านั้น เนื่องจากการฝึกอบรมอย่างเดียวไม่สามารถช่วยทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ และความสามารถของกลุ่มคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก ดังนั้นการธำรงรักษาคนเก่งจำเป็นจะต้องถูกกำหนดขึ้นมาอย่างมีกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการขององค์กร พบว่าสิ่งที่องค์กรต้องการมากที่สุดคือ การทำให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations) ขึ้นมาในองค์กร Senge (1990 อ้างถึงใน อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550, หน้า 332) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์ ที่เกิดจากการสร้างสรรค์จากนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีคนเก่งทำหน้าที่ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางและประโยชน์ต่อการดูแลธำรงรักษาคนเก่งในยุคปัจจุบันนี้

งานวิจัยต่างประเทศ

Fredric, Frank, and Taylor (2004, pp. 33-41) ได้ศึกษาปัจจัยที่ลดการลาออกและการ
 รักรักษาพนักงาน พบว่า มีปัจจัย 8 ประการ ดังนี้

1. การรักษาพนักงานจะต้องเป็นนโยบายหลักของฝ่ายบริหารบุคคล
2. ต้องระบุอัตราการรักษาพนักงานไว้ในรายงานประจำปีของบริษัท
3. ผู้นำระดับสูงในองค์กร จะต้องรับผิดชอบต่อการรักษาพนักงาน และผู้จัดการทุกระดับ

จะได้รับรางวัลจากการประสบความสำเร็จในการรักษาพนักงาน

4. ต้องมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมเพื่อรักษาพนักงาน
5. ในการเลือกผู้นำจะต้องพิจารณาถึงความสามารถในการดูแลรักษาพนักงานได้
6. พนักงานในทีมต้องร่วมกันดูแลรักษาซึ่งกันและกัน เพื่อลดการลาออก
7. ระบบการให้รางวัลขององค์กรจะต้องไม่อ้างอิงปัจจัยทางการเงินเพียงอย่างเดียว

แต่ต้องพิจารณาการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วย

8. การวัดศักยภาพของพนักงานจะต้องอ้างอิงจากเอกสารที่มีผลกระทบต่อการทำงาน

และการรักษาพนักงาน

Wellins and Schweyer (n.d., pp. 1-7) ได้สำรวจข้อมูลจากผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์
 ผู้อำนวยการ และผู้จัดการในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา จำนวน 769 คน กล่าวถึง สงครามแย่งชิง
 คนเก่งที่เกิดขึ้นว่ามีการแข่งขันกันเพิ่มสูงขึ้นระหว่างองค์กรต่าง ๆ ตั้งแต่ปี 2005 เพื่อจัดหาพนักงาน
 ตามความต้องการขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีทักษะความเป็นผู้นำ ซึ่งพบว่าหายาก เป็น
 ทักษะที่สร้างคุณค่าสูง นอกจากนี้องค์กรยังต้องทำสงครามอีกประเภทหนึ่งคือ การต่อสู้เพื่อให้ได้
 หัวใจ จิตใจ และการกระทำจากพนักงานในทุกระดับซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานผูกพันกับ
 องค์กรอันดับแรกคือ งานที่ท้าทาย รองลงมา ได้แก่ โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา โอกาสใน
 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การตระหนักถึงความสำเร็จของงานโดยไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านการเงิน
 การคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ระดับความเป็นอิสระและปกครองตัวเองความ
 สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการมีผู้จัดการที่ดีเลิศ

Lui (2006, pp. 6-7) ได้ศึกษาจาก Hewitt Association ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการรักร
 รักษาคนเก่งในจีนแผ่นดินใหญ่ (Mainland) ที่มีการสำรวจนายจ้างที่ดีที่สุดของประเทศจีนในปี
 2001-2002 โดยมีผู้เข้าร่วมให้ข้อมูลจาก 144 บริษัท พบปัญหาที่เผชิญเกี่ยวกับการดึงดูคนเก่ง
 54 % ส่วนอีก 55 % เป็นความกดดันด้านการรักรักษา ซึ่งเป็นความท้าทายของหลาย ๆ บริษัทใน
 จีนกับการบริหารจัดการคนเก่งที่อยู่ในระดับผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง และเพื่อเป็นแนวทาง
 ในการรักรักษากลุ่มคนเก่งที่บริษัทต้องการรักรักษาไว้จริง ๆ นอกจากมีการจ่ายค่าตอบแทน

อย่างยุติธรรมแล้ว หลาย ๆ บริษัทก็พยายามที่จะหาแนวทางการพัฒนา รวมถึงการเปิดโอกาสด้านความก้าวหน้าในอาชีพ โดยใช้วิธีการ เช่น การ โอนย้ายงาน ผลสำรวจพบว่าหลายบริษัทมีการ โอนย้ายพนักงานไปยังหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบที่แตกต่างกันเพื่อพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร และเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้นำในอนาคต การจ้างกลับมาใหม่ (Re-hiring) จากการที่ตลาดยังคงมีความต้องการกลุ่มคนเก่งในระดับที่สูง หลายบริษัทจึงมีนโยบาย เปิดโอกาสให้กลุ่มที่เก่งและมีทักษะที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ได้กลับเข้ามาร่วมงานกับบริษัทได้ตลอดตามความต้องการ ผู้นำขององค์กรต้องมีการสื่อสาร (Leadership Communication) อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการแจ้งข้อมูลการให้รางวัลและการจ่ายค่าตอบแทน (Sharing Information on Rewards and Benefits) เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในการป้องกันความขัดแย้งในเรื่องของระบบค่าตอบแทน จึงจำเป็นต้องชี้แจงเรื่องระบบการจ่ายและกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้อง และต้องทำความเข้าใจพนักงาน (Understanding Employee Populations) ในเรื่องของสภาพแวดล้อมที่ขัดหยุ่นความเหมาะสมกับในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละกลุ่ม รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ (Branding) ก่อนมีการว่าจ้างนายจ้าง ต้องมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจรวมถึงวัฒนธรรมองค์กรและรายละเอียดหน้าที่รับผิดชอบให้กับผู้สัมภาษณ์ เพื่อสร้างความน่าดึงดูดในการเข้ามาร่วมงานกับองค์กร

Bhatnagar (2007, p. 640) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์บริหารจัดการคนเก่งของพนักงานที่มีความ ยึดมั่นผูกพันของพนักงานในประเทศอินเดีย กรณีศึกษาพนักงานบริษัท ITES ส่วนของการรักษา พนักงาน โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร และวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่เริ่มทำงาน จะมีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานต่ำ ส่วนพนักงานที่เข้าทำงาน ได้สักระยะจะมีความยึดมั่นผูกพัน ของพนักงานสูงขึ้น แต่จากผลการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นถึงพนักงานที่มีความจงรักภักดีกับ องค์กรในระดับสูง เมื่อระยะเวลาผ่านไปความจงรักภักดีนั้นสามารถหมดไปได้ นอกจากนั้นพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งมี 3 ปัจจัยหลักคือ วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาสายงานอาชีพ และ การสนับสนุนขององค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาสายงานอาชีพเป็นปัจจัยที่สำคัญ

Jonathan and others (2008, p. 537) ได้สรุปสาระสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่งของ อินเดีย เพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาคนเก่งในยุคที่ตลาดแรงงานมีการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นข้อมูลจากทีมวิจัยจากสถาบันบริการธุรกิจ Villanova และ Right Management ซึ่งเป็น หน่วยงานที่ให้คำปรึกษาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจัดหาพนักงาน (Manpower) ที่ตั้งอยู่ใน Philadelphia และ Pennsylvania มีการเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 4,811 คน จาก 28 บริษัทในอินเดีย ที่เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อนายจ้างรวมถึงความตั้งใจที่จะอยู่ต่อและขอ ออกไป จากการศึกษาพบว่า การจัดแผนพัฒนาพนักงานเพียงอย่างเดียวไม่พอเพราะพนักงานที่มี

ศักยภาพรุ่นใหม่ ๆ ยังคงต้องการสนับสนุนและการดูแลจากผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างาน โดยตรงจะมีผลที่จะทำให้พนักงานลาออกหรืออยู่ต่อ

Bittante and Micheal (2008 อ้างถึงใน จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์, 2555, หน้า 57) ได้ทำการศึกษาเก็บข้อมูลจากพนักงานและผู้จัดการของบริษัท Bow Cest ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของ Central Care Corporation (CCC) ที่มีการประกอบธุรกิจด้านการบริการดูแลผู้ป่วยในบ้าน พบว่าข้อมูลจากพนักงานและผู้จัดการมีความคิดเห็นเหมือนกันต่อความสำคัญของการชำระรักษาพนักงานควรเริ่มในวันแรกของการทำงาน โอกาสทางการศึกษา ความท้าทายในงาน วัฒนธรรมองค์กร และความเป็นผู้นำ ปัจจัยทั้งหมดนี้ล้วนมีผลต่อการชำระรักษาพนักงานของบริษัทฯ และจากผลสำรวจข้างต้นพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือวัฒนธรรมองค์กร และความเป็นผู้นำ

Anis and others (2011, pp. 7322-7323) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กรกับความพึงพอใจและการชำระรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมยา โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการชำระรักษาพนักงาน ความพึงพอใจในงาน การสนับสนุนกำกับดูแล ค่าตอบแทน และความผูกพันต่อองค์กรในอุตสาหกรรมยาในประเทศปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่าค่าตอบแทน การสนับสนุนกำกับดูแล และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ผลสรุปว่าต่อไปความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกที่แข็งแกร่งกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน และการชำระรักษาพนักงาน

Baert (2011, p. 35) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการเรียนและการทำงานของพนักงานคนเก่งเพื่อศึกษาปัจจัยบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงาน พบว่าเมื่อองค์กรต้องการที่จะชำระรักษาพนักงานของตน องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงาน การให้พนักงานทำงานมากขึ้นและเรียนรู้เพิ่มเติมจากสิ่งที่ดีที่จะส่งเสริมให้พวกเขาอยู่กับองค์กร

จากผลการศึกษาข้างต้นทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งคนเก่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา Birt, Wallis, and Winternitz (2004, pp. 25-31) ได้ศึกษาเรื่อง การรักษาคนเก่งในสภาวะการณที่เปลี่ยนแปลงกรณีศึกษาการสำรวจตัวแปรในการรักษาคนเก่งในแอฟริกาใต้ โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสารและวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเน้นปัจจัยจูงใจภายใน (Intrinsic) และปัจจัยจูงใจภายนอก (Extrinsic) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจภายใน (Intrinsic) มีผลต่อการรักษาคนเก่งของพนักงานในธุรกิจการเงินมากกว่าปัจจัยจูงใจภายนอก (Extrinsic) และผลการสำรวจปัจจัยที่สำคัญต่อการรักษาคนเก่ง 5 อันดับแรกคือ 1. งานที่ท้าทาย 2. ความก้าวหน้าทางสายอาชีพ 3. ผู้บังคับบัญชาที่เก่งและดี 4. อำนาจในการตัดสินใจและความรับผิดชอบ 5. โอกาสและความท้าทาย

จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยการดำรงรักษาคนเก่งทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ บทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ และรางวัลผลตอบแทน ต่างก็เป็นปัจจัยสำคัญที่แต่ละองค์กรให้ความสำคัญ และนอกจากนี้องค์กรต้องมีการบริหารจัดการคนเก่งที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดหลักในการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี และเสริมสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นเรื่องที่แต่ละองค์กรจะต้องออกแบบให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ไม่มีสูตรสำเร็จเป็นกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา กลั่นกรอง การคัดเลือก การนำมาใช้ การพัฒนา และการทำให้คงอยู่ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยในการนำการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ในการพัฒนาองค์กรแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ การระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง แรงจูงใจคนเก่ง และการจ่ายค่าตอบแทนคนเก่ง ซึ่งในการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง จะต้องมียุทธศาสตร์ระบุคนเก่งและพัฒนาคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ มีการทำอย่างต่อเนื่อง และสื่อสารต่อพนักงานทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับในเครื่องมือพัฒนาองค์กรนี้ และยอมรับในความสามารถของผู้ที่เป็นคนเก่ง ตลอดจนสามารถทำงานร่วมกับคนเก่งในเชิงสนับสนุนเพื่อร่วมกันสร้างผลงานให้กับองค์กร อย่างไรก็ตามองค์กรยังคงต้องจัดให้มีระบบในการพัฒนาผู้ที่ไม่ได้เป็นคนเก่ง ซึ่งเป็นพนักงาน โดยส่วนใหญ่ เพื่อสามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลร่วมกับคนเก่ง และสามารถก้าวขึ้นสู่การเป็นคนเก่งในอนาคต นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีการสร้างหรือส่งเสริมค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารจัดการคนเก่ง ต้องมีการพัฒนาคนเก่งครบถ้วนทั้งความรู้ ชีตความสามารถ ศักยภาพ และคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้ได้ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ คือ เป็นทั้งคนเก่งและคนดีในอนาคต

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาคนแก่ และการคงอยู่ของคนแก่ของผู้บริหารและพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี เนื่องจากทั้ง 3 ฝ่ายเป็นฝ่ายที่ทำให้ธุรกิจมีการเจริญเติบโตในตลาดได้ดี จำนวน 5 องค์กร ที่ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 5 ปีติดต่อกัน ได้แก่ ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ชื่อบริษัท	จำนวนพนักงาน ของทั้ง 3 ฝ่าย	ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน		จำนวนพนักงานที่มีผล การประเมินในระดับที่ดีที่สุด ของแต่ละองค์กร	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
บริษัท ก.	1,700 คน	25 คน	24 คน	106 คน	86 คน
บริษัท ข.	1,743 คน	30 คน	28 คน	37 คน	32 คน
บริษัท ค.	3,448 คน	30 คน	28 คน	287 คน	165 คน
บริษัท ง.	774 คน	35 คน	32 คน	54 คน	48 คน
บริษัท จ.	397 คน	30 คน	28 คน	10 คน	10 คน
รวม	8,062 คน	150 คน	140 คน	494 คน	341 คน

ที่มา ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2554 (สนธยา เผ่าดี, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2555)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี จำนวน 5 องค์กร โดยใช้สูตรของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608 อ้างถึงใน ชีรวุฒิ เอกะกุล, 2549, หน้า 143) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

ดังนั้นผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่คำนวณได้ 140 คน และพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่ายที่คำนวณได้น้อย 341 คน โดยแจกแบบสอบถามไป 500 ชุด และได้รับกลับมา 455 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 91

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยนำมาใช้ได้นำแบบสอบถามของ จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์ (2555, หน้า 95-103) และฤทธิวัฒน์ ทั้งกลาง (2552, หน้า 132) มาประยุกต์ใช้เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และหน่วยงาน/ฝ่าย

ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งขององค์กรในปัจจุบันเป็นแบบเลือกตอบใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้มาตราส่วน 4 ระดับ และกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยกับปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งมากที่สุด

คะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยกับปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งมาก

คะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยกับปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งน้อย

คะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยกับปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนน โดยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4 - 1}{4} \\ &= \frac{3}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับการแปลคะแนนความหมายของแบบสอบถาม ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
3.26 – 4.00	เห็นด้วยกับปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งมากที่สุด
2.51 – 3.25	เห็นด้วยกับปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งมาก
1.76 – 2.50	เห็นด้วยกับปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งน้อย
1.00 – 1.75	เห็นด้วยกับปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรเป็นแบบเลือกตอบใช้มาตราส่วนประมาณค่า ใช้มาตราส่วน 4 ระดับ

คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยกับการคงอยู่ของคนเก่งมากที่สุด

คะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยกับการคงอยู่ของคนเก่งมาก

คะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยกับการคงอยู่ของคนเก่งน้อย

คะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยกับการคงอยู่ของคนเก่งน้อยที่สุด
การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับการแปลคะแนนความหมาย
ของแบบสอบถาม ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
3.26 – 4.00	เห็นด้วยกับการคงอยู่ของคนเก่งมากที่สุด
2.51 – 3.25	เห็นด้วยกับการคงอยู่ของคนเก่งมาก
1.76 – 2.50	เห็นด้วยกับการคงอยู่ของคนเก่งน้อย
1.00 – 1.75	เห็นด้วยกับการคงอยู่ของคนเก่งน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

- ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร เพื่อนำมาสร้างคำถามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
- ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากหนังสือ ตำรา เอกสารงานวิจัย วิทยานิพนธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- สร้างแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- นำแบบสอบถามที่เขียนข้อความครบทุกตัวแปรแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม
- นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
- นำแบบสอบถามที่แก้ไขส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสร้างเครื่องมือวิจัยและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างของเนื้อหา พร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ (Content Validity) จำนวน 5 ท่าน ได้แก่
 - ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ ตำแหน่งอาจารย์ประจำ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร
 - ดร. กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ ตำแหน่งอาจารย์ประจำ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

6.3 ดร. ขนิษฐา ภักดีวงษ์ ตำแหน่งอาจารย์ประจำ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

6.4 นายสนธยา เผ่าดี ตำแหน่งผู้จัดการแผนกพนักงานสัมพันธ์ บริษัท เคนโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด

6.5 นางสาวเกษราพร วิรัตน์ ตำแหน่งหัวหน้างานฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท พี.เอส. บี. จำกัด

เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องในเนื้อหาของข้อคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ โดยให้ประเมินในลักษณะ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับจุดประสงค์

$\sum R$ แทน คะแนนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่

ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 พิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

แบบสอบถามปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งขององค์กร ในปัจจุบันจำนวน 31 ข้อ มีค่า IOC มากกว่า 0.50 จำนวน 30 ข้อ จึงมีข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์จำนวน 1 ข้อ

แบบสอบถามการชำระรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กรจำนวน 7 ข้อ มีค่า IOC มากกว่า 0.50 จำนวน 7 ข้อ

7. ดำเนินการปรับแก้แบบสอบถามหลังการหาค่า IOC และเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง แล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ท่าน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงที่ใช้ในการวิจัย เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยวิธีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม รัตนา ศิริพานิช (2533, หน้า 156 อ้างถึงใน นิรวิทย์ เพียรราษฎร์, 2553, หน้า 86) กล่าวว่า ข้อคำถามที่จะนำมาใช้ได้จะต้องมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (ภาคผนวก ข) สรุปผลได้ดังนี้

ข้อมูลปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.21-0.80

ข้อมูลการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 0.52-0.82

และเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยการหาความสอดคล้องภายในของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ตามวิธีการของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ซึ่งผลจากการวิเคราะห์พบว่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ภาคผนวก ข) สรุปผลได้ดังนี้

ข้อมูลปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93

ข้อมูลการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87

8. นำแบบสอบถามที่วิเคราะห์ผล และปรับแก้เรียบร้อยแล้ว นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อดำเนินการแก้ไขให้สมบูรณ์ ก่อนดำเนินการจัดพิมพ์เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามการวิจัยฉบับสมบูรณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล

ขอหนังสือราชการจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพาเพื่อส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในโครงการ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามการศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อชำระรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี จำนวน 500 ชุด และได้รับกลับมา 455 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 91 พร้อมแนบซองเอกสาร เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างนำแบบสอบถามที่ทำเสร็จแล้วไปส่งซองเอกสาร และปิดผนึกพร้อมกับมีลายเซ็นตรงบริเวณที่ถูกปิดผนึกบนซองเอกสาร โดยขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและส่งคืนภายใน 30 วัน ระหว่างวันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2555 ถึงวันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555 และเมื่อครบกำหนด กลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่ได้ส่งแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการโทรศัพท์ทวงถามให้ส่งกลับโดยใช้เวลา 15 วัน รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 45 วัน เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมา ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามกลับมาทั้งหมดเพื่อ

ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล สร้างคู่มือลงทะเบียน ลงรหัสตามคู่มือลงทะเบียน กรอกข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์โดยการหาความถี่และร้อยละ (Frequency & percentage)
2. ปัจจัยการรุกรักษาคนแก่ และการคงอยู่ของคนแก่ในองค์กรของแต่ละองค์กร นำมาวิเคราะห์โดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย
3. สถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่
 - 3.1 ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการรุกรักษาคนแก่แตกต่างกัน นำมาวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test)
 - 3.2 ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนแก่แตกต่างกัน นำมาวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที
 - 3.3 ปัจจัยการรุกรักษาคนแก่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของคนแก่ นำมาวิเคราะห์โดยการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ด้วยวิธี Ordinary Least Squares (OLS)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรีครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

n	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
p	แทน ความน่าจะเป็นสำหรับบอกล้นยสำคัญทางสถิติ
SS	แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน
MS	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน
df	แทน ระดับชั้นแห่งความเป็นอิสระ
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
B	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
R^2_{Adj}	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจของสถิติวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ
SEE	แทน การประมาณความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสมการถดถอย
LS	แทน บทบาทของหัวหน้างาน
CT	แทน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
ET	แทน การเรียนรู้และการพัฒนา
GT	แทน โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ
CP	แทน รางวัลผลตอบแทน
IT	แทน การคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร
TI	แทน ปัจจัยการชำระรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่ง

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย นำเสนอโดยใช้รูปแบบการพรรณนาข้อความ ประกอบตาราง ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ส่วน โดยมีหัวข้อการนำเสนอเรียงตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่งของแต่ละองค์กร
3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อการชำระรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร
4. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อการคงอยู่ของคนเก่งแต่ละองค์กร
5. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น
 - 5.1 ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งแตกต่างกัน
 - 5.2 ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งแตกต่างกัน
 - 5.3 ปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของคนเก่ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแบบสอบถามไป 500 ชุด และได้รับกลับมา 455 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 91 รายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกได้ 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานกับพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร ดังแสดงในตารางที่ 6 และตารางที่ 7

ตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	52	49.50
1.2 หญิง	53	50.50
รวม	105	100.00

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
2.1 อายุน้อยกว่า 30 ปี	14	13.30
2.2 อายุ 30-40 ปี	64	61.00
2.3 อายุ 41-50 ปี	21	20.00
2.4 มากกว่า 50 ปี	6	5.70
รวม	105	100.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	16	15.20
3.2 ปริญญาตรี	58	55.20
3.3 ปริญญาโท	25	23.80
3.4 ปริญญาเอก	6	5.70
รวม	105	100.00
4. ประสบการณ์ทำงาน		
4.1 น้อยกว่า 5 ปี	7	6.70
4.2 5-10 ปี	27	25.70
4.3 11-15 ปี	31	29.50
4.4 มากกว่า 15 ปี	40	38.10
รวม	105	100.00
5. หน่วยงาน/ฝ่าย		
5.1 ฝ่ายการตลาด	35	33.30
5.2 ฝ่ายการผลิต	35	33.30
5.3 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	35	33.30
รวม	105	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน) สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

1. จำแนกตามเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50 และเป็นเพศชาย จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 49.50
2. จำแนกตามอายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 61.00 รองลงมา ได้แก่ อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 อายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 13.30 และอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.70
3. จำแนกตามระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 55.20 รองลงมา ได้แก่ ปริญญาโท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 23.80 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 15.20 และปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.70
4. จำแนกตามประสบการณ์ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 38.10 รองลงมา ได้แก่ ประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 ประสบการณ์ 5-10 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 25.70 และประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70
5. จำแนกตามหน่วยงาน/ฝ่าย ทำงานฝ่ายการตลาด จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 ฝ่ายการผลิต จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30

ตารางที่ 7 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	129	36.90
1.2 หญิง	221	63.10
รวม	350	100.00
2. อายุ		
2.1 อายุต่ำกว่า 30 ปี	154	44.00
2.2 อายุ 30-40 ปี	174	49.70
2.3 อายุ 41-50 ปี	21	6.00
2.4 มากกว่า 50 ปี	1	0.30
รวม	350	100.00

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	201	57.40
3.2 ปริญญาตรี	138	39.40
3.3 ปริญญาโท	8	2.30
3.4 ปริญญาเอก	3	0.90
รวม	350	100.00
4. ประสบการณ์ทำงาน		
4.1 น้อยกว่า 5 ปี	77	22.00
4.2 5-10 ปี	209	59.00
4.3 11-15 ปี	32	9.10
4.4 มากกว่า 15 ปี	32	9.10
รวม	350	100.00
5. หน่วยงาน/ฝ่าย		
5.1 ฝ่ายการตลาด	50	14.30
5.2 ฝ่ายการผลิต	247	70.60
5.3 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	53	15.10
รวม	350	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร) สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังต่อไปนี้

1. จำแนกตามเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 63.10 และเป็นเพศชาย จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 36.90

2. จำแนกตามอายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 49.70 รองลงมา ได้แก่ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 และอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

3. จำแนกตามระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 57.40 รองลงมา ได้แก่ ปริญญาตรี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 39.40 ปริญญาโท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 และปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90

4. จำแนกตามประสบการณ์ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 5-10 ปี จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 รองลงมา ได้แก่ ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 ประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10 และประสบการณ์มากกว่า 15 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10

5. จำแนกตามหน่วยงาน/ฝ่าย ส่วนใหญ่ทำงานฝ่ายการผลิต จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 70.60 รองลงมา ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 15.10 และฝ่ายการตลาด จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง ดังแสดงในตารางที่ 8 ถึง ตารางที่ 19

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้างาน (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)

บทบาทของหัวหน้างาน	(n=105)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. หัวหน้างานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มคนเก่ง	3.03	0.88	มาก	2
2. หัวหน้างานใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง	2.80	0.89	มาก	4
3. หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความสามารถของคนเก่ง	3.10	0.74	มาก	1
4. หัวหน้างานมีการประเมินความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่องความสามารถกับคนเก่งทุกครั้ง หลังจากสรุปผลการประเมิน	2.63	0.81	มาก	6
5. หัวหน้างานสามารถจูงใจให้คนเก่งปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	2.68	0.96	มาก	5

ตารางที่ 8 (ต่อ)

บทบาทของหัวหน้างาน	(n = 105)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
6. หัวหน้างานมักปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อน การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ในงาน	2.84	0.66	มาก	3
รวมเฉลี่ย	2.84	0.64	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานเห็นว่าบทบาทของหัวหน้างานมีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.84$, $SD = 0.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความสามารถของคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.10$, $SD = 0.74$) รองลงมา คือ หัวหน้างานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.03$, $SD = 0.88$) หัวหน้างานมักปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ในงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.84$, $SD = 0.66$) หัวหน้างานใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.80$, $SD = 0.89$) หัวหน้างานสามารถจูงใจให้คนเก่งปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.68$, $SD = 0.96$) และหัวหน้างานมีการประเมินความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่องความสามารถกับคนเก่งทุกครั้งหลังจากสรุปผลการประเมินอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.63$, $SD = 0.81$) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)

วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	(n = 105)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. คนเก่งมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงทำให้ คนเก่งเกิดการเรียนรู้	3.30	0.59	มากที่สุด	1
2. องค์กรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่น	3.00	0.72	มาก	2
3. องค์กรมีบรรยากาศการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์	2.75	0.73	มาก	6

ตารางที่ 9 (ต่อ)

วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	(n = 105)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
4. เปิดโอกาสให้คนเก่งได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	2.99	0.44	มาก	3
5. องค์กรมีช่องทางให้คนเก่งสามารถสื่อสารกับ องค์กรได้ในหลายช่องทาง	2.88	0.64	มาก	4
6. องค์กรมีการส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและ เพื่อนร่วมงาน	2.87	0.65	มาก	5
7. องค์กรจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลือคนเก่ง	2.50	0.79	น้อย	7
รวมเฉลี่ย	2.90	0.43	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานเห็นว่าวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.90$, $SD = 0.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คนเก่งมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงทำให้คนเก่งเกิดการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.30$, $SD = 0.59$) รองลงมา คือ องค์กรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.00$, $SD = 0.72$) เปิดโอกาสให้คนเก่งได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.99$, $SD = 0.44$) องค์กรมีช่องทางให้คนเก่งสามารถสื่อสารกับองค์กรได้ในหลายช่องทางอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.88$, $SD = 0.64$) องค์กรมีการส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.87$, $SD = 0.65$) องค์กรมีบรรยากาศการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.75$, $SD = 0.73$) และองค์กรจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลือคนเก่งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.50$, $SD = 0.79$) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนา (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)

การเรียนรู้และการพัฒนา	(n = 105)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. องค์กรมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความสามารถของคนเก่ง	2.80	0.87	มาก	1
2. องค์กรมีการออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการของคนเก่ง	2.56	0.82	มาก	3
3. องค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงาน	2.73	0.65	มาก	2
4. องค์กรเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนสายงาน	2.43	0.80	น้อย	4
5. องค์กรเปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานในต่างประเทศ	2.24	0.91	น้อย	5
รวมเฉลี่ย	2.55	0.62	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เห็นว่าการเรียนรู้และการพัฒนามีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.55$, $SD = 0.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความสามารถของคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.80$, $SD = 0.87$) รองลงมา คือ องค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.73$, $SD = 0.65$) องค์กรมีการออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการของคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.56$, $SD = 0.82$) องค์กรเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนสายงานอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.43$, $SD = 0.80$) และ องค์กรเปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานในต่างประเทศอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.24$, $SD = 0.91$) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ
(ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)

โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ	(n = 105)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. องค์กรมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ ของคนเก่งอย่างต่อเนื่อง	2.76	0.67	มาก	5
2. องค์กรมีการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าใน สายอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง	2.81	0.73	มาก	3
3. องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการวาง แผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	2.82	0.56	มาก	2
4. องค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็น และตัดสินใจในโครงการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ	2.78	0.67	มาก	4
5. คนเก่งได้ทำงานที่สำคัญและมีความท้าทาย ความสามารถ	2.87	0.63	มาก	1
รวมเฉลี่ย	2.80	0.55	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เห็นว่าโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพมีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.80$, $SD = 0.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คนเก่งได้ทำงานที่สำคัญและมีความท้าทายความสามารถอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.87$, $SD = 0.63$) รองลงมา คือ องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.82$, $SD = 0.56$) องค์กรมีการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพและการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.81$, $SD = 0.73$) องค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในโครงการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.78$, $SD = 0.67$) และองค์กรมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถของคนเก่งอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.76$, $SD = 0.67$) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับรางวัลผลตอบแทน (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)

รางวัลผลตอบแทน	(n = 105)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน	2.52	0.74	มาก	3
2. องค์กรมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการของคนเก่ง	2.35	0.84	น้อย	5
3. องค์กรมีการปรับปรุงผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับตลาดแรงงานภายนอกในธุรกิจประเภทเดียวกัน	2.58	0.63	มาก	2
4. องค์กรมีการออกแบบโครงสร้างผลตอบแทนจูงใจ เช่น ค่าคอมมิชชั่น รางวัล เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย	2.14	0.80	น้อย	6
5. องค์กรมีสวัสดิการด้านสุขภาพ	3.05	0.62	มาก	1
6. องค์กรมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว	2.48	0.92	น้อย	4
7. องค์กรให้ความสำคัญในการดูแลค่าตอบแทนของคนเก่งเป็นพิเศษ	2.08	0.71	น้อย	7
รวมเฉลี่ย	2.45	0.56	น้อย	

จากตารางที่ 12 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เห็นว่ารางวัลผลตอบแทนมีผลต่อการชำระรักษาคนเก่งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.45$, $SD = 0.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมีสวัสดิการด้านสุขภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.05$, $SD = 0.62$) รองลงมา คือ องค์กรมีการปรับปรุงผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับตลาดแรงงานภายนอกในธุรกิจประเภทเดียวกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.52$, $SD = 0.74$) องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.52$, $SD = 0.74$) องค์กรมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.48$, $SD = 0.92$) องค์กรมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยืดหยุ่น

สอดคล้องกับความต้องการของคนเก่งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.35$, $SD = 0.84$) องค์กรมีการออกแบบโครงสร้างผลตอบแทนสูงใจ เช่น ค่าคอมมิชชั่น รางวัล เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.14$, $SD = 0.80$) และองค์กรให้ความสำคัญในการดูแลค่าตอบแทนของคนเก่งเป็นกรณีพิเศษอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.08$, $SD = 0.71$) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้างาน (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)

บทบาทของหัวหน้างาน	(n = 350)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. หัวหน้างานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มคนเก่ง	3.21	0.60	มาก	1
2. หัวหน้างานใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง	3.00	0.65	มาก	4
3. หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความสามารถของคนเก่ง	3.16	0.61	มาก	2
4. หัวหน้างานมีการประเมินความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่องความสามารถกับคนเก่งทุกครั้ง หลังจากสรุปผลการประเมิน	2.79	0.71	มาก	5
5. หัวหน้างานสามารถจูงใจให้คนเก่งปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	3.02	0.69	มาก	3
6. หัวหน้างานมักปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ในงาน	2.69	0.73	มาก	6
รวมเฉลี่ย	2.97	0.47	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรเห็นว่าบทบาทของหัวหน้างานมีผลต่อการชำระรักษาคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.97$, $SD = 0.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวหน้างานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.21$, $SD = 0.60$) รองลงมา คือ หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความสามารถของคนเก่งอยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 3.16$, $SD = 0.61$) หัวหน้างานสามารถช่วยให้คนเก่งปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.02$, $SD = 0.698$) หัวหน้างานใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.00$, $SD = 0.65$) หัวหน้างานมีการประเมินความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่องความสามารถกับคนเก่งทุกครั้งหลังจากสรุปผลการประเมินอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.79$, $SD = 0.71$) และหัวหน้างานมักปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ในงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.69$, $SD = 0.73$) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)

วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	(n = 350)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. คนเก่งมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงทำให้คนเก่งเกิดการเรียนรู้	3.17	0.60	มาก	1
2. องค์กรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่น	2.81	0.69	มาก	5
3. องค์กรมีบรรยากาศการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์	2.86	0.68	มาก	3
4. เปิดโอกาสให้คนเก่งได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	2.98	0.66	มาก	2
5. องค์กรมีช่องทางให้คนเก่งสามารถสื่อสารกับองค์กรได้ในหลายช่องทาง	2.80	0.66	มาก	6
6. องค์กรมีการส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน	2.85	0.68	มาก	4
7. องค์กรจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลือคนเก่ง	2.74	0.70	มาก	7
รวมเฉลี่ย	2.88	0.49	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรเห็นว่าวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.88$, $SD = 0.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คนเก่งมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงทำให้คนเก่งเกิดการเรียนรู้อยู่ในระดับ

มาก ($\bar{X} = 3.17$, $SD = 0.60$) รองลงมา คือ ปิดโอกาสให้คนเก่งได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.98$, $SD = 0.66$) องค์กรมีบรรยากาศการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.86$, $SD = 0.68$) องค์กรมีการส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.85$, $SD = 0.68$) องค์กรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.81$, $SD = 0.69$) องค์กรมีช่องทางให้คนเก่งสามารถสื่อสารกับองค์กรได้ในหลายช่องทางอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.80$, $SD = 0.66$) และองค์กรจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลือคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.74$, $SD = 0.70$) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนา (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)

การเรียนรู้และการพัฒนา	(n = 350)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. องค์กรมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความสามารถของคนเก่ง	2.97	0.69	มาก	1
2. องค์กรมีการออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการของคนเก่ง	2.71	0.73	มาก	3
3. องค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงาน	2.75	0.70	มาก	2
4. องค์กรเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนสายงาน	2.64	0.81	มาก	4
5. องค์กรเปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานในต่างประเทศ	2.19	0.94	น้อย	5
รวมเฉลี่ย	2.65	0.60	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรเห็นว่าการเรียนรู้และการพัฒนามีผลต่อการรักษาคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.65$, $SD = 0.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความสามารถของคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.97$, $SD = 0.69$) รองลงมา คือ องค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงานอยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 2.75$, $SD = 0.70$) องค์กรมีการออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการของคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.71$, $SD = 0.73$) องค์กรเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนสายงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.64$, $SD = 0.81$) และด้านองค์กรเปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานในต่างประเทศอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.19$, $SD = 0.94$) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)

โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ	(n = 350)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. องค์กรมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถของคนเก่งอย่างต่อเนื่อง	2.68	0.68	มาก	3
2. องค์กรมีการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง	2.67	0.76	มาก	4
3. องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	2.73	0.70	มาก	1
4. องค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในโครงการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ	2.62	0.70	มาก	5
5. คนเก่งได้ทำงานที่สำคัญและมีความท้าทายความสามารถ	2.72	0.67	มาก	2
รวมเฉลี่ย	2.68	0.58	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรเห็นว่าโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพมีผลต่อการสร้างรักษาคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.68$, $SD = 0.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.73$, $SD = 0.70$) รองลงมา คือ คนเก่งได้ทำงานที่สำคัญและมีความท้าทายความสามารถอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.72$, $SD = 0.67$) องค์กรมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถของคนเก่งอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.68$, $SD = 0.68$) องค์กรมีการสร้างโอกาสใน

ความก้าวหน้าในสายอาชีพและการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.67, SD = 0.76$) และด้านองค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในโครงการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.62, SD = 0.70$) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับรางวัลผลตอบแทน (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)

รางวัลผลตอบแทน	(n = 350)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน	2.49	0.78	น้อย	5
2. องค์กรมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการของคนเก่ง	2.60	0.73	มาก	4
3. องค์กรมีการปรับปรุงผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับตลาดแรงงานภายนอกในธุรกิจประเภทเดียวกัน	2.67	0.69	มาก	2
4. องค์กรมีการออกแบบโครงสร้างผลตอบแทนจูงใจ เช่น ค่าคอมมิชชั่น รางวัล เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย	2.46	0.81	น้อย	6
5. องค์กรมีสวัสดิการด้านสุขภาพ	3.08	0.68	มาก	1
6. องค์กรให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว	2.63	0.72	มาก	3
7. องค์กรให้ความสำคัญในการดูแลค่าตอบแทนของคนเก่งเป็นพิเศษ	2.34	0.79	น้อย	7
รวมเฉลี่ย	2.61	0.57	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรเห็นว่ารางวัลผลตอบแทนมีผลต่อการจูงใจรักษาคงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.61, SD = 0.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรมีสวัสดิการด้านสุขภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.08, SD = 0.68$) รองลงมา คือ ด้านองค์กรมีการ

ปรับปรุงผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับตลาดแรงงานภายนอกในธุรกิจประเภทเดียวกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.67$, $SD = 0.69$) องค์กรมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.63$, $SD = 0.72$) องค์กรมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ชั้ดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการของคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.60$, $SD = 0.73$) องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.49$, $SD = 0.78$) องค์กรมีการออกแบบโครงสร้างผลตอบแทนสูงใจ เช่น ค่าคอมมิชชั่นรางวัล เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.46$, $SD = 0.81$) และด้านองค์กรให้ความสำคัญในการดูแลค่าตอบแทนของคนเก่งเป็นกรณีพิเศษอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.34$, $SD = 0.79$) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ภาพรวมค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการธำรงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)

การธำรงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร	(n = 105)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. บทบาทของหัวหน้างาน	2.84	0.66	มาก	2
2. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	2.90	0.43	มาก	1
3. การเรียนรู้และการพัฒนา	2.55	0.62	มาก	4
4. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ	2.80	0.55	มาก	3
5. รางวัลผลตอบแทน	2.45	0.56	น้อย	5
รวมเฉลี่ย	2.71	0.45	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการธำรงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.71$, $SD = 0.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.90$, $SD = 0.43$) รองลงมา คือ บทบาทของหัวหน้างานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.84$, $SD = 0.66$) โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.80$, $SD = 0.55$) การเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.55$, $SD = 0.62$) และรางวัลผลตอบแทนอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.45$, $SD = 0.56$) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ภาพรวมค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการชำระรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)

การชำระรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร	(n = 350)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. บทบาทของหัวหน้างาน	2.97	0.47	มาก	1
2. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	2.88	0.49	มาก	2
3. การเรียนรู้และการพัฒนา	2.65	0.60	มาก	4
4. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ	2.68	0.58	มาก	3
5. รางวัลผลตอบแทน	2.61	0.57	มาก	5
รวมเฉลี่ย	2.76	0.43	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการชำระรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.76$, $SD = 0.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บทบาทของหัวหน้างานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.97$, $SD = 0.47$) รองลงมา คือ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.88$, $SD = 0.49$) โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.68$, $SD = 0.58$) การเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.65$, $SD = 0.60$) และรางวัลผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.61$, $SD = 0.57$) ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์การคงอยู่ของคนเก่งของแต่ละองค์กร ดังแสดงในตารางที่ 20 และตารางที่ 21

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการคงอยู่ของคนเก่งของแต่ละองค์กร (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)

การคงอยู่ของคนเก่ง	(n = 105)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของคนเก่ง	2.37	0.71	น้อย	5

ตารางที่ 20 (ต่อ)

การคงอยู่ของคนเก่ง	(n = 105)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
2. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมาก	2.58	0.83	มาก	4
3. ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	2.88	0.58	มาก	2
4. ท่านเห็นว่าองค์กรสมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากคนเก่ง	3.17	0.68	มาก	1
5. ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้	2.61	0.67	มาก	3
6. ท่านเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะลาออก	1.99	0.74	มาก	6
7. ท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุ	1.97	0.68	น้อย	7
รวมเฉลี่ย	2.51	0.52	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.51$, $SD = 0.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านเห็นว่าองค์กรสมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.17$, $SD = 0.68$) รองลงมา คือ ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.88$, $SD = 0.58$) ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.61$, $SD = 0.67$) ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมากอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.58$, $SD = 0.83$) ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของคนเก่งอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.37$, $SD = 0.71$) ท่านเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะลาออกอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.99$, $SD = 0.74$) และท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.97$, $SD = 0.68$) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการคงอยู่ของคนเก่งของแต่ละองค์กร
(พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)

การคงอยู่ของคนเก่ง	(n = 350)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของคนเก่ง	3.05	0.66	มาก	5
2. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมาก	3.08	0.62	มาก	4
3. ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	3.09	0.63	มาก	3
4. ท่านเห็นว่าองค์กรสมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากคนเก่ง	3.10	0.62	มาก	2
5. ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้	3.19	0.62	มาก	1
6. ท่านเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะลาออก	2.16	0.87	น้อย	7
7. ท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุ	2.44	0.88	น้อย	6
รวมเฉลี่ย	2.93	0.53	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.93$, $SD = 0.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.19$, $SD = 0.62$) รองลงมา คือ ท่านเห็นว่าองค์กรสมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.10$, $SD = 0.62$) ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.09$, $SD = 0.63$) ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมากอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.08$, $SD = 0.62$) ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.05$, $SD = 0.66$) ท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.44$, $SD = 0.88$) และท่านเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะลาออกอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.16$, $SD = 0.87$) ตามลำดับ

5. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น

5.1 ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการธำรงรักษาคงแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อปัจจัยการธำรงรักษาคง

ปัจจัยการธำรงรักษาคง	ผู้บริหาร (n = 105)		พนักงาน (n = 350)		t	p
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. บทบาทของหัวหน้างาน	3.11	0.45	2.97	0.47	2.63*	0.00
2. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	2.90	0.43	2.88	0.49	0.32	0.74
3. การเรียนรู้และการพัฒนา	2.55	0.62	2.65	0.60	-1.49	0.13
4. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ	2.80	0.55	2.68	0.58	1.91	0.05
5. รางวัลผลตอบแทน	2.45	0.56	2.61	0.57	-2.41*	0.01
รวมเฉลี่ย	2.76	0.42	2.76	0.43	-0.02	0.98

* $p < .05$

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการธำรงรักษาคงโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านในปัจจัยการธำรงรักษาคง พบว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารกับพนักงานมีความคิดเห็นต่อบทบาทของหัวหน้างาน และรางวัลผลตอบแทนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

5.2 ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนคงแตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อการคงอยู่ของคนเก่ง

การคงอยู่ของคนเก่ง	ผู้บริหาร (n = 105)		พนักงาน (n = 350)		t	p
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
	1. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็น เสมือนครอบครัวของท่าน	2.37	0.71	3.05		
2. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มี ความหมายต่อท่านอย่างมาก	2.58	0.82	3.08	0.62	-5.70 *	0.00
3. ท่านเห็นว่าท่านเป็นส่วน หนึ่งขององค์กรนี้	2.87	0.58	3.08	0.63	-2.98 *	0.00
4. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้สมควรจะ ได้รับความจงรักภักดีจากท่าน	3.17	0.68	3.08	0.62	1.14	0.23
5. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ ทำงานอยู่ในองค์กรนี้	2.60	0.67	3.19	0.62	-8.18 *	0.00
6. ท่านไม่เคยคิดที่จะลาออก	1.99	0.74	2.60	0.87	-6.54 *	0.00
7. ท่านจะทำงานกับองค์กรนี้ไป จนเกษียณอายุ	1.97	0.68	2.44	0.88	-5.01 *	0.00
รวมเฉลี่ย	2.50	0.52	2.93	0.53	-7.21 *	0.00

* $p < .05$

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่ง โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อท่านเห็นว่าองค์กรนี้สมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากท่าน และพนักงานมีความคิดเห็นต่อท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของท่าน ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อท่านอย่างมาก ท่านเห็นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้ ท่านไม่เคยคิดที่จะลาออก และท่านจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

5.3 ปัจจัยการชำระรักษาคณเก่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของคนเก่ง ดังแสดงในตารางที่ 24 ถึงตารางที่ 27

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้เป็น 2 ชั้น ได้แก่ ชั้นแรกก่อนนำตัวแปรอิสระไปใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณแบบขั้นตอน จะเกิดการละเมิดข้อสมมติฐานที่กำกับเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุ โดยเป็นการรวบหรือตัดออก เมื่อค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันจาก Pearson Correlation (1tailed) โดยมีจุดตัดสินใจว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมาก (Very High Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน หรือเกิดการละเมิดข้อสมมติฐานที่กำกับเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุ ถ้าความสัมพันธ์มีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.75 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551, หน้า 150) และขั้นสุดท้ายเมื่อตัวแปรอิสระอยู่ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ แบบขั้นตอน การเกิดการละเมิดข้อสมมติฐานที่กำกับเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุจาก Variance Inflation Factor (VIF) เมื่อค่า VIF มากกว่าหรือค่าพิคัดความเผื่อน้อยกว่า 10 (Hair et al., 1995 อ้างถึงใน เบญจพร โมกษะเวส, 2551, หน้า 105) และการเกิดปัญหาความสัมพันธ์ของตัวคลาดเคลื่อนวัดค่าจาก Durbin-Watson ถ้ามีค่าระหว่าง 1.65 และ 2.35 แสดงว่าไม่มีอัตตะสัมพันธ์ในข้อมูล (Autocorrelation) แต่ถ้าอยู่ระหว่าง 1.21 และ 1.65 หรือระหว่าง 2.35 และ 2.79 ไม่แน่ใจว่าจะไม่มีปัญหาอัตตะสัมพันธ์ในข้อมูลหรือไม่ ค่า Durbin-Watson ที่นอกเหนือจากนี้แสดงว่ามีปัญหาความสัมพันธ์เชิงอัตตะแน่นอน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551, หน้า 129) ดังแสดงในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการชำระรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่ง (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)

	IT	LS	CT	ET	GT	CP
IT	1.00	0.25	0.42	0.54	0.52	0.47
LS		1.00	0.43	0.62	0.52	0.42
CT			1.00	0.58	0.62	0.56
ET				1.00	0.73	0.74
GT					1.00	0.69
CP						1.00

จากตารางที่ 24 พบว่า การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณขั้นตอน มีตัวแปรอิสระหลายตัว การจะศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีต่อตัวแปรตามได้ ตัวแปรอิสระแต่ละตัว

จะต้องไม่สัมพันธ์กันสูง (เท่ากับหรือมากกว่า 0.75) หรือเกิดปัญหาการละเมิดข้อสมมติฐานที่กำกับเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุ เพราะจะไม่สามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ แบบขั้นตอน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551, หน้า 162) ซึ่งตัวแปรปัจจัยการบำรุงรักษาคนเก่งทั้ง 5 ปัจจัยนี้เป็นอิสระต่อกัน เพราะการละเมิดข้อสมมติฐานที่กำกับเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุ < 0.75

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณแบบขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบำรุงรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่ง วิธีถ่วงน้ำหนัก (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย	t	p
ET	0.28	2.89*	0.00
GT	0.25	2.28*	0.02
ค่าคงที่	1.06	4.89	

$R^2 = 0.32$, $SEE = .43$, $F = 24.84$, Significance of $F = 0.00$

* $p < .05$

จากตารางที่ 25 พบว่า ในบรรดาปัจจัยการบำรุงรักษาคนเก่งทั้งหมด 5 ตัว ปัจจัยการบำรุงรักษาคนเก่งที่ไม่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) มีเพียง 2 ตัวแปรเท่านั้น คือ การเรียนรู้และการพัฒนา และ โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ และในบรรดาปัจจัยการบำรุงรักษาคนเก่งที่มีผลเชิงบวก (ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรทั้ง 2 ตัวแปร คือ การเรียนรู้และการพัฒนา และ โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรได้ถึงร้อยละ 32 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) หากนำเสนอในรูปแบบของสมการจะได้ดังสมการนี้

$$TI = \frac{1.06}{(4.89)} + \frac{0.28ET}{(2.89)} + \frac{0.25GT}{(2.28)}$$

$$R^2 = .32, SEE = .43, F = 24.84, \text{Significance of } F = 0.00$$

ตารางที่ 26 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการชำระรักษาคนแก่ และการคงอยู่ของ
คนแก่ (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)

	IT	LS	CT	ET	GT	CP
IT	1.00	0.22	0.29	0.14	0.20	0.16
LS		1.00	0.51	0.44	0.44	0.37
CT			1.00	0.68	0.60	0.58
ET				1.00	0.71	0.66
GT					1.00	0.65
CP						1.00

จากตารางที่ 26 พบว่า การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณขั้นตอน มีตัวแปรอิสระ
หลายตัว การจะศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีต่อตัวแปรตามได้ ตัวแปรอิสระแต่ละตัว
จะต้องไม่สัมพันธ์กันสูง (เท่ากับหรือมากกว่า 0.75) หรือเกิดปัญหาการละเมิดข้อสมมติฐานที่กำกับ
เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุ เพราะจะไม่สามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น
พหุคูณ แบบขั้นตอน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551, หน้า 162) ซึ่งตัวแปรปัจจัยการชำระรักษาคน
แก่ทั้ง 5 ปัจจัยนี้เป็นอิสระต่อกัน เพราะ การละเมิดข้อสมมติฐานที่กำกับเทคนิคการวิเคราะห์
ถดถอยแบบพหุ < 0.75

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณแบบขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่าง
ปัจจัยการชำระรักษาคนแก่ และการคงอยู่ของคนแก่ วิธีถ่วงน้ำหนัก (พนักงานที่มี
ผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย	t	p
CT	0.29	5.77 *	0.00
ค่าคงที่	2.01	12.53	

$R^2 = 0.08$, $SEE = .50$, $F = 33.34$, Significance of $F = 0.00$

* $p < .05$

จากตารางที่ 27 พบว่า ในบรรดาปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งทั้งหมด 5 ตัว ปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งที่ไม่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) มีเพียง 1 ตัวแปรเท่านั้น คือ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และในบรรดาปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งที่มีผลเชิงบวก (ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรมีเพียง 1 ตัวแปร คือ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรได้ถึงร้อยละ 8 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) หากนำเสนอในรูปของสมการจะได้ดังสมการนี้

$$TI = \frac{2.01}{(12.53)} + \frac{0.29}{(5.77)}$$

$$R^2 = .08, SEE = .50, F = 33.34, \text{Significance of } F = 0.00$$

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาคนเก่งของผู้บริหารและพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี 2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งของผู้บริหารและพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี และ 3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการชำระรักษาคนเก่ง ซึ่งได้แก่ บทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ และรางวัลผลตอบแทนกับการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี

สมมติฐานของการวิจัยมี 3 ข้อ คือ 1. ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งแตกต่างกัน 2. ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งแตกต่างกัน และ 3. ปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของคนเก่ง

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี จำนวน 5 องค์กร โดยแยกเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างาน 105 คน และพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร จำนวน 350 คน โดยใช้สูตรของ Krejcie and Morgan และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาประสบการณ์ทำงาน และหน่วยงาน/ฝ่าย ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งขององค์กรในปัจจุบัน ตอนที่ 3 ข้อมูลการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร และตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ โดยมีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.87-0.92 ซึ่งสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ด้วยวิธี OLS

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีผลสรุปดังนี้

1.1 ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน

1.1.1 จำแนกตามเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 50.50 และเป็นเพศชาย จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 49.50

1.1.2 จำแนกตามอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 61.00 รองลงมา ได้แก่ อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 13.30 และอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.70

1.1.3 จำแนกตามระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 55.20 รองลงมา ได้แก่ ปริญญาโท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 23.80 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 15.20 และปริญญาเอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.70

1.1.4 จำแนกตามประสบการณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 38.10 รองลงมา ได้แก่ ประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 ประสบการณ์ 5-10 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 25.70 และ ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70

1.1.5 จำแนกตามหน่วยงาน/ฝ่าย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานฝ่ายการตลาด จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 ฝ่ายการผลิต จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30 และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 33.30

1.2 พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร

1.2.1 จำแนกตามเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 63.10 และเป็นเพศชาย จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 36.90

1.2.2 จำแนกตามอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 49.70 รองลงมา ได้แก่ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 44.00 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 และอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

1.2.3 จำแนกตามระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 57.40 รองลงมา ได้แก่ ปริญญาตรี จำนวน 138

คน คิดเป็นร้อยละ 39.40 ปริญญาโท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 และปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90

1.2.4 จำแนกตามประสบการณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 5-10 ปี จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 รองลงมา ได้แก่ ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 ประสบการณ์ 11-15 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10 และ ประสบการณ์มากกว่า 15 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10

1.2.5 จำแนกตามหน่วยงาน/ฝ่าย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานฝ่ายการผลิต จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 70.60 รองลงมา ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 15.10 และฝ่ายการตลาด จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30

2. ผลการศึกษาปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง

2.1 ผลการศึกษาปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง

2.1.1 ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน

ในภาพรวมของปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง ตามความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ บทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ การเรียนรู้และการพัฒนา และรางวัลผลตอบแทน

ด้านบทบาทของหัวหน้างาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความสามารถของคนเก่ง หัวหน้างานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มคนเก่ง หัวหน้างานมักปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ในงาน หัวหน้างานใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง หัวหน้างานสามารถจูงใจให้คนเก่งปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ และหัวหน้างานมีการประเมินความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่องความสามารถกับคนเก่งทุกครั้งหลังจากสรุปผลการประเมิน

ด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีเพียงข้อเดียวที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ คนเก่งมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงทำให้คนเก่งเกิดการเรียนรู้ โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ องค์กรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้คนเก่งได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรมีช่องทางให้คนเก่งสามารถสื่อสารกับองค์กรได้ในหลายช่องทาง องค์กรมีการส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน และองค์กรมีบรรยากาศการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามพบว่า มีข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ดังนี้ องค์กรจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลือคน
 เก่ง

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อ
 พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ องค์กร
 จัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลือคนเก่ง องค์กรมีการวางแผนสืบทอด
 ตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงาน และองค์กรมีการออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการ
 ของคนเก่ง อย่างไรก็ตามพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ องค์กร
 เปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนสายงาน และองค์กรเปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานในต่างประเทศ

ด้านโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ
 มาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยได้
 ดังนี้ คนเก่งได้ทำงานที่สำคัญและมีความท้าทายความสามารถ องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งมีส่วนร่วม
 ในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน องค์กรมีการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสาย
 อาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง องค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และ
 ตัดสินใจในโครงการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ และองค์กรมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของ
 คนเก่งอย่างต่อเนื่อง

ด้านรางวัลผลตอบแทน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ซึ่งเมื่อพิจารณา
 เป็นรายข้อพบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ องค์กรมีการให้
 ความสำคัญเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว องค์กรมีค่าตอบแทนและ
 สวัสดิการที่ขัดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการของคนเก่ง องค์กรมีการออกแบบโครงสร้าง
 ผลตอบแทนูงใจ เช่น ค่าคอมมิชชั่น รางวัล เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย และองค์กรให้
 ความสำคัญในการดูแลค่าตอบแทนของคนเก่งเป็นกรณีพิเศษ อย่างไรก็ตามพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ย
 อยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ องค์กรมีสวัสดิการด้านสุขภาพ องค์กรมีการปรับปรุง
 ผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับตลาดแรงงานภายนอกในธุรกิจประเภทเดียวกัน และ
 องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน

2.1.2 พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร

ในภาพรวมของปัจจัยการธำรงรักษาคคนเก่ง ตามความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม
 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ บทบาทของหัวหน้างาน
 วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ การเรียนรู้และ
 การพัฒนา และรางวัลผลตอบแทน

ด้านบทบาทของหัวหน้างาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความสามารถของคนเก่ง หัวหน้างานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มคนเก่ง หัวหน้างานมักปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ในงาน หัวหน้างานใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง หัวหน้างานสามารถจูงใจให้คนเก่งปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ และหัวหน้างานมีการประเมินความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่องความสามารถกับคนเก่งทุกครั้งหลังจากสรุปผลการประเมิน

ด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ คนเก่งมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงทำให้คนเก่งเกิดการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้คนเก่งได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรมีบรรยากาศการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ องค์กรมีการส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน องค์กรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่น องค์กรมีช่องทางให้คนเก่งสามารถสื่อสารกับองค์กรได้ในหลายช่องทาง และองค์กรจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลือคนเก่ง

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ องค์กรมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความสามารถของคนเก่ง องค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงาน องค์กรมีการออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการของคนเก่ง และองค์กรเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนสายงาน อย่างไรก็ตามพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ดังนี้ องค์กรเปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานในต่างประเทศ

ด้านโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน คนเก่งได้ทำงานที่สำคัญและมีความท้าทายความสามารถ องค์กรมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของคนเก่งอย่างต่อเนื่อง องค์กรมีการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง และองค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในโครงการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ

ด้านรางวัลผลตอบแทน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ องค์กรมีสวัสดิการด้านสุขภาพ องค์กรมีการปรับปรุงผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับ

ตลาดแรงงานภายนอกในธุรกิจประเภทเดียวกัน องค์กรมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสมดุล ระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว และองค์กรมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับ ความต้องการของคนเก่ง อย่างไรก็ตามพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ ดังนี้ องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน องค์กรมีการออกแบบ โครงสร้างผลตอบแทนจูงใจ เช่น ค่าคอมมิชชั่น รางวัล เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย และ องค์กรให้ความสำคัญในการดูแลค่าตอบแทนของคนเก่งเป็นกรณีพิเศษ .

2.2 ผลการศึกษาการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร

2.2.1 ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน

ในภาพรวมของการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรของแต่ละองค์กร ตามความเห็น ของผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยส่วนใหญ่มี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ท่านเห็นว่าองค์กรสมควรจะได้รับความจงรักภักดี จากคนเก่ง ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ ทำงานอยู่ในองค์กรนี้ และท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมาก อย่างไรก็ตามพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัว ของคนเก่ง ท่านเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะลาออก และท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไป จนเกษียณอายุ

2.2.2 พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร

ในภาพรวมของการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรของแต่ละองค์กร ตามความเห็น ของผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยส่วนใหญ่มี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ ในองค์กรนี้ ท่านเห็นว่าองค์กรสมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากคนเก่ง ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมาก และท่านเห็นว่าองค์กร นี้เป็นเสมือนครอบครัวของคนเก่ง อย่างไรก็ตามพบว่า มีข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย เรียงตาม ค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุ และท่านเห็นว่าคนเก่งไม่ เคยคิดที่จะลาออก

3. ผลการศึกษาการทดสอบผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการธำรงรักษา คนเก่งแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์แสดงว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการธำรงรักษาคน เก่งโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านของปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง พบว่า ผู้บริหารและ พนักงานมีความคิดเห็นต่อบทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การ

เรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ และรางวัลผลตอบแทนไม่แตกต่างกัน

4. ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์แสดงว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งโดยรวมแตกต่างกัน

5. ผลการศึกษาปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของคนเก่ง

5.1 ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน

การทดสอบความสัมพันธ์ทางบวกด้วยการวิเคราะห์โดยการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ด้วยวิธี OLS สรุปผลได้ว่า ในบรรดาปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งทั้งหมด 5 ปัจจัย มีปัจจัยที่มีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการคงอยู่ของคนเก่งทั้ง 2 ปัจจัย คือ การเรียนรู้และการพัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ

5.2 พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร

การทดสอบความสัมพันธ์ทางบวกด้วยการวิเคราะห์โดยการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ด้วยวิธี OLS สรุปผลได้ว่า ในปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งทั้งหมด 5 ปัจจัย มีปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งที่มีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการคงอยู่ของคนเก่งมีเพียง 1 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 28 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อที่ 1	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
1	ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งแตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
2	ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
3	ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของคนเก่ง	ยอมรับสมมติฐาน

จากตารางที่ 28 สรุปได้ว่าผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย มีผลยอมรับสมมติฐานจำนวน 2 ข้อ ดังนี้ สมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 3 ส่วนผลการวิจัยที่ปฏิเสธสมมติฐานมีจำนวน 1 ข้อ คือ สมมติฐานที่ 1

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยดำเนินการอภิปรายผลตามลำดับสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการธำรงรักษาคงแ่งแตกต่างกัน

จากการทดสอบความแตกต่างกันด้วยการทดสอบค่าที (t-test) พบว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อบทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ และรางวัลผลตอบแทนไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องจากการธำรงรักษาคงแ่งให้คงอยู่กับองค์กรนั้นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทุกอย่างขององค์กร โดยเฉพาะด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้ที่เกี่ยวข้องในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีความคิดเห็นว่าเป็นแนวปฏิบัติที่สามารถช่วยในการธำรงรักษาคงแ่งขององค์กรได้ในระดับมาก ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์ (2555, หน้า 84-92) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง เมื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านแนวทางการปฏิบัติด้านการธำรงรักษาคงแ่งขององค์กรเป็นรายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของคนเก่ง บทบาทของหัวหน้างานในการบริหารจัดการคนเก่ง และ โอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ สามารถช่วยในการธำรงรักษาคงแ่งในองค์กรอยู่ในระดับมากตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2 ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งแตกต่างกัน

จากการทดสอบความแตกต่างกันด้วยการทดสอบค่าที (t-test) โดยผลการทดสอบพบว่า ผู้บริหารและพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) อาจเนื่องจากเป็นงานวิจัยต่างประเทศ จึงทำให้มีบริบทต่างกัน อย่างไรก็ตามเนื่องจากงานวิจัยของผู้วิจัยเป็นการศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ แต่ในงานวิจัยของ Bittante and Micheal เป็นการศึกษาธุรกิจด้านการบริการดูแลผู้ป่วยในบ้านประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน และบริบทด้านวัฒนธรรมระดับประเทศที่ต่างกันอาจทำให้ผลการวิจัยออกมาต่างกัน

ซึ่งผลการศึกษาค้างนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bittante and Micheal (2008 อ้างถึงใน จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์, 2555, หน้า 57) ที่พบว่าข้อมูลจากพนักงานและผู้จัดการมีความคิดเห็นเหมือนกันต่อความสำคัญของการชำระรักษาพนักงานว่าควรเริ่มในวันแรกของการทำงาน โอกาสทางการศึกษา ความท้าทายในงาน วัฒนธรรมองค์กร และความเป็นผู้นำ ปัจจัยทั้งหมดนี้ล้วนมีผลต่อการชำระรักษาพนักงานของบริษัทฯ และจากผลสำรวจข้างต้นพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือวัฒนธรรมองค์กร และความเป็นผู้นำ

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของคนเก่ง

1. ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน โดยผลการทดสอบพบว่า การเรียนรู้และการพัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร โดยผลการทดสอบพบว่า วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการทดสอบความสัมพันธ์ทางบวกด้วยการวิเคราะห์โดยการหาค่า ค่า สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ด้วยวิธี OLS อาจเนื่องจากวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานการเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ และค่าตอบแทนต่างก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร ซึ่งผลการศึกษาค้างนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Anis and others (2011, pp. 7322-7323) ที่ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กรกับความพึงพอใจและการชำระรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมยา โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการชำระรักษาพนักงาน ความพึงพอใจในงาน การสนับสนุนกำกับดูแล ค่าตอบแทน และความผูกพันต่อองค์กรในอุตสาหกรรมยาในประเทศปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่าค่าตอบแทน การสนับสนุนกำกับดูแล และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน และการชำระรักษาพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งในภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยเห็นว่าปัจจัยบทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ และรางวัลผลตอบแทน ทุกคนเห็นว่าปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อการชำระรักษาคนเก่ง ดังนั้นแล้วในองค์กรจะพูดถึงการจัดการคนเก่ง องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับทุกระดับที่จะต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการทุกเรื่องไปด้วยกัน

2. ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งในภาพรวมแตกต่างกัน ในมุมมองของผู้บริหาร ไม่มีความมั่นใจว่าพนักงานจะคงอยู่กับองค์กร และองค์กรจะไม่ได้รับความจงรักภักดีจากพนักงาน แต่พนักงานยังคิดว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของตนเอง มีความหมายต่อตนเอง พนักงานได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่กับองค์กรนี้ ดังนั้นการที่พนักงานยังคงอยู่กับองค์กรจึงกลายเป็นจุดแข็งขององค์กร และทำให้ผู้บริหารได้รู้ว่ามีสาเหตุอะไรบ้างที่ทำให้พนักงานคงอยู่เพื่อนำสาเหตุเหล่านี้มาเป็นแนวทางในการสร้างความผูกพัน และธำรงรักษาพนักงานในองค์กรได้ดีกว่า

3. ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของคนเก่ง ดังนั้นถ้าองค์กรอยากให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร องค์กรควรส่งเสริมด้านบทบาทของหัวหน้างาน และรางวัลผลตอบแทน ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรให้คำปรึกษาแนะนำในการบริหารรักษาคนเก่งให้เหมาะสมกับนโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการบริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีการจัดฝึกอบรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และหลักการบริหารจัดการให้กับหัวหน้างาน เพื่อให้หัวหน้างานทุกฝ่ายได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการคนเก่งไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถนำมาบริหารคนเก่งในหน่วยงานของตนให้ดียิ่งขึ้น ในเรื่องของรางวัลผลตอบแทนนั้น องค์กรควรบริหารจัดการรางวัลผลตอบแทนอย่างยุติธรรม และมีความแตกต่างอย่างชัดเจน เนื่องจากบุคลากรทำงานให้กับองค์กรย่อมต้องการการแลกเปลี่ยนการทำงานในรูปของค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเพียงพอและเป็นที่พึงพอใจ การวางแผนการบริหารค่าตอบแทนจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว เพราะค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดึงดูดคนที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรดำเนินการวิจัยในปัจจัยด้านอื่น ๆ หรือศึกษาปัจจัยการคงอยู่ของคนเก่งให้ละเอียดมากขึ้น อาทิ นโยบายขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และบรรยากาศขององค์กร

2. งานวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามปลายปิดเป็นเครื่องมือหลัก ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการวิจัยในลักษณะเชิงคุณภาพ หรือใช้การวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อให้ได้รายละเอียดเนื้อหาที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมใกล้เคียงอื่น ๆ เช่น นิคมอุตสาหกรรมสยามอีสเทิร์น นิคมอุตสาหกรรมบ่อวิน นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

บรรณานุกรม

- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
กระทรวงแรงงาน. (2554, 6 กันยายน). *ผลการประกวดสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ประจำปี 2554*. ประกาศกระทรวงแรงงาน.
- กิ่งพร ทองใบ. (2545). *การบริหารค่าตอบแทน*. กรุงเทพฯ: ชรรมสาร.
- เลอมอร์รี่, เอส. (2552). *คู่มือแห่งการบริหารคน*. (กนิษฐ์ ฉินสิน, แปล). กรุงเทพฯ: ดวงกมลพับลิชชิ่ง.
- จารุพันธ์ อธิธิดาวัชกุล. (2554). *บริหารคนเหนือตำรา 2*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพธุรกิจ Bizbook.
- จิตภา เสน่ห์หนูช. (2553). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเภสัชกรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเภสัชกรรม*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการองค์กรเภสัชกรรม, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์. (2555). *การบริหารคนดี คนเก่งของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจฟฟรีย์, เค. แอล. (2551). *เก่งแบบ โตโยต้า : TOYOTA Talent*. (วิทยา สุเหตุดำรง และกษมด ศรีวงศ์, แปล). กรุงเทพฯ: อี.ไอ.สแควร์.
- จิตติพร ชมภูคำ. (2547). *การจัดการคนเก่ง : เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร (Talent Management : A significant Tool for Significant Persons)*. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 26, 1-16.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2554). *การบริหารคน "ไม่ยากอย่างที่คิด"*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- โทรน, เคย์ และเพลแลน, แอนดี. (2550). *การบริหารจัดการคนเก่ง*. (ประภัสสร วรรณสถิตย์, แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.
- ธเนศ ชุตันตวนิชชัย. (2552). *การจัดการคนเก่งขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคอีสานเหนือตอนบน*. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 28(1), 7-15.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2549). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. อุดรราชธานี: วิทยาออฟเซฟการพิมพ์.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. (2545). *การพัฒนาบุคลิกผู้นำและผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

- นานารักษ์ จงหาญ. (2552). *สาเหตุของการลาออกของพนักงานจากโรงงานแลคตาซอย จำกัด*. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิรวิทย์ เพ็ชรราษฎร์. (2553). *การศึกษาทัศนคติต่อปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงและความสุขในการทำงานของนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2548). *องค์กรและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- เบญจพร โมกษะเวส. (2551). *ลักษณะของธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อการเปิดเผยข้อมูลภาคสมัครใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. สาขาบัญชี, คณะบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยราชพฤกษ์.
- ปฐมพงษ์ โดพานิชสุรีย์. (2553). *การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 33(127), 35-49.
- ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร. (2550). *การว่าจ้างรักษาบุคลากร*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ปวีรีสา เนินสกุล. (2554). *บริหารคนแบบโดน ๆ*. กรุงเทพฯ: ณ ดา สำนักพิมพ์.
- เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์. (2550). *ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา บมจ. อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พงศธร ทิมเจริญ. (2549). *ปัจจัยของความสำเร็จของการดำเนินโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พรรัตน์ แสงหาญ. (2553). *คนเก่งรักองค์กร-องค์กรรักคนเก่ง*. *วารสารสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ*, 15(84), 80-84.
- _____. (2555). *การชำระรักษาคนเก่งในภาครัฐ*. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 10(1), 185-214.
- พัลลภา เอี่ยมสอาด. (2552). *การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร*. ภาคนิพนธ์หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารรัฐกิจ, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และไชยนันต์ ปัญญาศิริ. (2552). *ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร : ความหมายทฤษฎี วิธีวิจัย การวัด และงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- พิเชษ อมรรัตนวงศ์ และอัจฉรา คำข้าว. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร : กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด*. การศึกษาอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฤทธิวัฒน์ ทั้งกลาง. (2552). *ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง ท่าอากาศยานแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- โรเบิร์ตสัน, อลัน และแอบบี้, เกรแฮม. (2547). *บริหารคนเก่งให้เก่งกาจและฉลาดยิ่งขึ้น = Managing Talented People*. (อภิชาติ พรหมดาว, แปล). กรุงเทพฯ: วันเว็ลด์.
- วาสิตา ฤทธิบำรุง. (2548). *การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิทยา ชีวรุโณทัย. (2555). *รักและผูกพัน เจเนอเรชัน แซด*. กรุงเทพฯ: ฐานการพิมพ์.
- วิลาวรรณ รัตพิศาล. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: วิจิตรทัศน์.
- วีระวัฒน์ ปิ่นนิคตามัย. (2553). *บทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย : วิถุตเจียบท่ามกลางความคึกฉิ่งในธรรมเนียมปฏิบัติ*. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 50(3), 43-74.
- สงกรานต์ เชยเล็ก. (2553). *ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานบริษัทเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่ง*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สนทยา เผ่าดี. (2555, 29 มิถุนายน). *ประธานชมรมบริหารบุคคลธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน*. สัมภาษณ์.
- สภาอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี. (2555). *นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. วันที่ค้นข้อมูล 23 เมษายน 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.ftiprovince.or.th/province>.
- สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ. (2549). *Retaining Talented People : (ไม่) ยากอย่างที่คิด*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 29(109), 11.

- สมิต สัชฌุกร. (2550). โปรแกรมพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน. *วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี*, 34(193), 108-109.
- สมุหทัย ทুমก้า. (2550). การศึกษาเพื่อวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.). สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพัฒนาศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สัมมา รัตนิชย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส.
- สุกัญญา มกฏอรุณี. (2551). การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศกับงานทรัพยากรมนุษย์ในวงการห้องสมุด. *โดมทัศน์*, 29(2), 25-35.
- สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ. (2554). พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย *Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2551). *เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุธิภรณ์ ศรีกตรอง, ดวงกมล โรจนศักดิ์ และสาริณี มั่นเจริญศิริ. (2550). *Talent Management : Talent Identification* กรณีศึกษาบริษัท Avalant จำกัด. การศึกษาอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพรหม ทำจะดี. (2549). *การบริหารจัดการคนเก่ง โครงการบริหารจัดการผู้มีสมรรถนะสูง (Talent Management)*. กรุงเทพฯ: กรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุข.
- สุภาพร ทรงสุจริตกุล, สุภัทรา ชัยกิจ และปณัฐพันธ์ สันติรัตกุล. (2551). *Talent Retention* กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหาร บริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน). การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). การพัฒนาศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างความผูกพันในองค์กร. *วารสารข้าราชการ*, 51(3).
- สุวลักษณ์ แสนภักดี. (2550). *แนวโน้มการลาออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทซีพี เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- เสกสรรค์ เมฆไตรรัตน์. (2550). *การศึกษาการบริหารรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงโดยใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน กรณีศึกษา บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. (2550, ตุลาคม). Talent Management, Management Trainee, Succession Planning - อะไรกันนี้. *สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 8(91)*. วันที่ค้นข้อมูล 6 มีนาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://www2.ftpi.or.th/th/knwinf_pcornerdetail.
- _____. (2551, 14 กุมภาพันธ์). องค์การจะรักษาคนดีคนเก่งให้อยู่นาน ๆ ได้อย่างไร. *ประชาชาติธุรกิจ, 31(3975)*, หน้า 33.
- อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). (2555). *ประวัติของบริษัทอมตะนคร จังหวัดชลบุรี*. วันที่ค้นข้อมูล 29 มีนาคม 2555, เข้าถึงได้จาก http://www.amata.com/thai/ir_corporate_th.html.
- อมรัตน์ สว่างอารมณ์. (2549). *ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษาโรงงานผลิตขนมปังด้วย่าง*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อริยา รัชฎญพิช. (2554). *งานสร้างเสริมศักยภาพและขีดความสามารถทรัพยากรบุคคล. มหิดลสาร, 36(4), 6.*
- อากรณ์ ภูวิทพันธุ์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- _____. (2551). *Talent Management*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, โครงการบัณฑิตศึกษา หลักสูตรนานาชาติ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Atif Anis, L.-U.-R. M. (2011). Impact of organizational commitment on Job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry. *African Journal of Business Management, 5(17)*, 7316-7324.
- Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning, 23(1)*, 35-55.
- Berger, L. A. (2004). *The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.

- Bergeron, C. (2004). Build a talent strategy to achieve your desired business results. *Handbook of Business Strategy*, 5(1), 133-139.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent Management strategy of employee engagement in Indian ITES employees : Key to retention. *Employee Relation*, 29(6), 640-663.
- Birt, M. W. (2004). Talent retention in a changing workplace. *South African Journal of Business Management*, 35(2), 25-31.
- Branham, L. (2005). The 7 hidden reasons employees leave : How to recognize the subtle signs and act before it's too late. New York: American Management Association.
- Chambers, E. G., Handfield-Jones, H., & Hankin, S. M. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing* (5th ed.). New York: Harper and Row.
- Ed Michaels, H. H.-J. (2001). *The War for Talent*. Boston : Havard Business School Press.
- Eric, A. (2003). Retaining the best of the best. *AFP Exchange*, 23(6), 48.
- Fredric, D. & Frank, C. R. (2004). Talent management : Trends that will shape the future. *Human Resource Planning*, 27(1), 33-41.
- Leah Reynolds, T. P. (2007). *Say Hello to Generation Y*. Retrieved May 8, 2012, from <http://www.pharmtech.com/pharmtech/article>.
- Lui, C. (2006). Hoe best employers retain talent in China. *China Staff*, 12(6), 6-7.
- Michaels, E. J. (2001). *The War for Talent*. Boston : Harvard Business School Press.
- Mick, B. & Andrew, B. (2004). The Best Employers. *Leadership and Talent in Asia : How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance*. Singapore : John Willey & Sons.
- Piansoongnern, O., Anurit, P. & Kuyawattananonta, S. (2011). Talent management in Thai cement companies : A study of strategies and factors influencing employee engagement. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1578-1583.
- Robert, J. L. (1997). *Human Resource Management*. New York: West Publishing.
- Sears, D. (2003). *Successful Talent Strategies : Achieving Superior Business Result through Market-focused Staffing*. New York: American Management Association.
- Shepard, J. E. (2008). *The Cambridge History of the Byzantine Empire*. New York: Cambridge University.

- Walker, J. W. (2002). Talents Pools : The best and the rest (perspectives). *Human Resource Planning, 25*(3), 12-14.
- Welbourne, T. (2007). Engagement : beyond the fad and into the executive suite. *Leader to Leader, 44*, 45-51.
- Wellins, R. S. & Schweyer, A. (n.d.). *Talent management in motion : Keeping up with an evolving workforce*. Retrieved May 5, 2012, from <http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend-research>.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือเก็บรวบรวมข้อมูล



๒๘ กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน ประธานชมรมบริหารบุคคลธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วยคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยสุโขทัย ได้จัดการเรียนการสอนหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในกรณีนี้ระดับบัณฑิตศึกษา คือ นางสาววันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ รหัสประจำตัว ๕๕๙๒๐๔๙๖ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่องการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดสุโขทัย ในความควบคุมดูแลของ ดร.พรรัตน์ แสงหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ในกรณีนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตให้นิสิตดังกล่าวเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดในฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัย

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๓๓๐

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ภาคผนวก ข
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญญา อิงอาจ ตำแหน่งอาจารย์ประจำ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ดร. กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่ ตำแหน่งอาจารย์ประจำ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร. ขนิษฐา ภัคดีวงษ์ ตำแหน่งอาจารย์ประจำ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา
4. นายสนธยา เผ่าดี ตำแหน่งผู้จัดการแผนกพนักงานสัมพันธ์ บริษัท เดน โซ่ (ประเทศไทย) จำกัด
5. นางสาวเกษราพร วิรัตน์ ตำแหน่งหัวหน้างานฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท พี.เอส.บี. จำกัด

ภาคผนวก ค

ผลตรวจค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ผลตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 29 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความตรงตามเนื้อหาในเรื่องของปัจจัยการธำรงรักษาคณะ

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
ก. บทบาทของหัวหน้างาน (Leadership Role)							
1. หัวหน้างานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มคณะ	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
2. หัวหน้างานใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความสามารถของคณะ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4. หัวหน้างานมีการประเมินความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่องความสามารถกับคณะทุกครั้ง หลังจากสรุปผลการประเมิน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5. หัวหน้างานสามารถจูงใจให้คณะปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. หัวหน้างานมักปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ในงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ข. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment)							
7. คณะมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงทำให้เกิดการเรียนรู้	+1	0	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
8. องค์กรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่น	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
9. องค์กรมีบรรยากาศการสื่อสาร สร้างสรรค์ในองค์กร	0	0	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
10. เปิดโอกาสให้คนเก่งได้เป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11. องค์กรมีช่องทางให้คนเก่ง สามารถสื่อสารกับองค์กรได้ใน หลายช่องทาง	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
12. องค์กรมีการส่งเสริมความ ผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อน ร่วมงาน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
13. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อ องค์กร	-1	+1	-1	+1	+1	0.20	ใช้ไม่ได้
14. องค์กรจัดบริการและสิ่ง อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะ ช่วยเหลือคนเก่ง	-1	+1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
ค. การเรียนรู้และการพัฒนา (Employee Training and Development)							
15. องค์กรมีการฝึกอบรมพัฒนา ทักษะและความสามารถของคน เก่ง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
16. องค์กรมีการออกแบบ เส้นทางการอบรมให้ตรงความ ต้องการของคนเก่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17. องค์กรมีการวางแผนสืบทอด ตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
18. องค์กรเปิดโอกาสให้ สับเปลี่ยนสายงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19. องค์กรเปิดโอกาสให้ศึกษา งานในต่างประเทศ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ง. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential)							
20. องค์กรมอบหมายงานที่ท้าทาย ความสามารถของคนเก่ง อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21. องค์กรมีการสร้างโอกาสใน ความก้าวหน้าในสายอาชีพและ การเลื่อนตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22. องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งมี ส่วนร่วมในการวางแผนการ ปฏิบัติงานของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23. องค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วน ร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในโครงการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
24. คนเก่งได้ทำงานที่สำคัญและ มีความหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
จ. รางวัลผลตอบแทน (Compensation)							
25. องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทน ที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจ เดียวกัน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
26. องค์กรมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยืดหยุ่นตามความต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27. องค์กรมีการปรับปรุงผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับตลาดแรงงานภายนอกในธุรกิจประเภทเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28. องค์กรมีการออกแบบโครงสร้างผลตอบแทนจูงใจ เช่น ค่าคอมมิชชั่น รางวัล เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29. องค์กรมีสวัสดิการด้านสุขภาพ	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
30. องค์กรมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
31. คนเก่งได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าพนักงานทั่วไป	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้

* ข้อคำถามที่ถูกตัดออกเนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์อัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ต่ำกว่า 0.05

ตารางที่ 30 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความตรงตามเนื้อหาในเรื่องการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
1. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของคนเก่ง	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
2. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมาก	+1	+1	0	0	+1	0.60	ใช้ได้
3. ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4. ท่านเห็นว่าองค์กรสมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากคนเก่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5. ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. ท่านเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะลาออก	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7. ท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุ	+1	+1	0	+1	+1	1.00	ใช้ได้

* ข้อคำถามที่ถูกตัดออกเนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์อัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ต่ำกว่า 0.05

ตารางที่ 31 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความเหมาะสมของข้อ
คำถามในเรื่องของปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
ก. บทบาทของหัวหน้างาน (Leadership Role)							
1. หัวหน้างานมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จของกลุ่มคนเก่ง	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
2. หัวหน้างานใช้เกณฑ์ตัวชี้วัด สำหรับการประเมินผลและการ เลื่อนตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการ ส่งเสริมความสามารถของคนเก่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4. หัวหน้างานมีการประเมิน ความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่อง ความสามารถกับคนเก่งทุกครั้ง หลังจากสรุปผลการประเมิน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5. หัวหน้างานสามารถจูงใจให้คน เก่งปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6. หัวหน้างานมักปรึกษาหารือกับ ลูกน้องก่อนการตัดสินใจในเรื่อง สำคัญ ๆ ในงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ข. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment)							
7. คนเก่งมีการติดต่อสัมพันธ์กับ บุคคลอื่นจึงทำให้เกิดการเรียนรู้	+1	0	0	+1	+1	0.60	ใช้ได้
8. องค์กรมีการสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงาน โดยเน้นลักษณะ ของงานที่มีความยืดหยุ่น	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการวิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
9. องค์กรมีบรรยากาศการสื่อสารสร้างสรรค์ในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10. เปิดโอกาสให้คนเก่งได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11. องค์กรมีช่องทางให้คนเก่งสามารถสื่อสารกับองค์กรได้ในหลายช่องทาง	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
12. องค์กรมีการส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร	-1	+1	-1	+1	+1	0.20	ใช้ไม่ได้
14. องค์กรจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลือคนเก่ง	-1	+1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
ค. การเรียนรู้และการพัฒนา (Employee Training and Development)							
15. องค์กรมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความสามารถของคนเก่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16. องค์กรมีการออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการของคนเก่ง	+1	0	+1	+1	+1	0.83	ใช้ได้
17. องค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการ วิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
18. องค์กรเปิดโอกาสให้ สับเปลี่ยนสายงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19. องค์กรเปิดโอกาสให้ศึกษา งานในต่างประเทศ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ง. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential)							
20. องค์กรมอบหมายงานที่ท้าทาย ความสามารถของคนเก่ง อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21. องค์กรมีการสร้างโอกาสใน ความก้าวหน้าในสายอาชีพและ การเลื่อนตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22. องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งมี ส่วนร่วมในการวางแผนการ ปฏิบัติงานของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23. องค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วน ร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในโครงการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
24. คนเก่งได้ทำงานที่สำคัญและ มีความหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
จ. รางวัลผลตอบแทน (Compensation)							
25. องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทน ที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจ เดียวกัน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการ วิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
26. องค์กรมีคำตอบแทนและ สวัสดิการที่ยืดหยุ่นตามความ ต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27. องค์กรมีการปรับปรุง ผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้ เหมาะสมกับตลาดแรงงาน ภายนอกในธุรกิจประเภทเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28. องค์กรมีการออกแบบ โครงสร้างผลตอบแทนจูงใจ เช่น ค่าคอมมิชชั่น รางวัล เพื่อจูงใจให้ ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29. องค์กรมีสวัสดิการด้าน สุขภาพ	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
30. องค์กรมีการให้ความสำคัญ เกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการ ทำงานและชีวิตส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
31. คนเก่งได้รับผลตอบแทนที่สูง กว่าพนักงานทั่วไป	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้

* ข้อคำถามที่ถูกตัดออกเนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์อัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ต่ำกว่า 0.05

ตารางที่ 32 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ด้านความเหมาะสมของข้อ
คำถามในเรื่องการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร

ข้อคำถาม	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผลการ วิเคราะห์
	1	2	3	4	5		
1. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือน ครอบครัวของคนเก่ง	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
2. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มี ความหมายต่อคนเก่งอย่างมาก	+1	+1	0	0	+1	0.60	ใช้ได้
3. ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กรนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4. ท่านเห็นว่าองค์กรสมควรจะ ได้รับความจงรักภักดีจากคนเก่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5. ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความ ภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กร นี้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. ท่านเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะ ลาออก	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7. ท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับ องค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุ	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้

* ข้อคำถามที่ถูกตัดออกเนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์อัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC ต่ำกว่า 0.05

ตารางที่ 33 ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามปัจจัยการดำรงรักษาคนแก่

ปัจจัยการดำรงรักษาคนแก่									
บทบาทของหัวหน้างาน		วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน		การเรียนรู้และการพัฒนา		โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ		รางวัลผลตอบแทน	
ข้อ	r	ข้อ	r	ข้อ	r	ข้อ	r	ข้อ	r
1.	0.26	7.	0.37	15.	0.77	20.	0.68	25.	0.75
2.	0.37	8.	0.22	16.	0.80	21.	0.70	26.	0.67
3.	0.21	9.	0.55	17.	0.73	22.	0.60	27.	0.50
4.	0.41	10.	0.79	18.	0.25	23.	0.74	28.	0.30
5.	0.23	11.	0.84	19.	0.79	24.	0.76	29.	0.62
6.	0.37	12.	0.35					30.	0.65
		13.	0.75						
		14.	0.74						

ตารางที่ 34 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร

การคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร	
ข้อ	r
1.	0.69
2.	0.82
3.	0.75
4.	0.66
5.	0.69
6.	0.52
7.	0.63

ตารางที่ 35 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ความเชื่อมั่น
ปัจจัยการธำรงรักษาคณะ	30	0.93
การคงอยู่ของคณะในองค์กร	7	0.87
รวมทั้งฉบับ	7	0.93

ภาคผนวก ง

ตารางของ Krejcie & Morgan

ตารางที่ 36 ตารางของ Krejcie & Morgan

ประชากร	ขนาด กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	ขนาด กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	ขนาด กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	ขนาด กลุ่ม ตัวอย่าง
10	10	150	108	460	210	2200	327
15	14	160	113	480	214	2400	331
20	19	170	118	500	217	2600	335
25	24	180	123	550	226	2800	338
30	28	190	127	600	234	3000	341
35	32	200	132	650	242	3500	346
40	36	210	136	700	248	4000	351
45	40	220	140	750	254	4500	354
50	44	230	144	800	260	5000	357
55	48	240	148	850	265	6000	361
60	52	250	152	900	269	7000	364
65	56	260	155	950	274	8000	367
70	69	270	159	1000	278	9000	368
75	68	280	162	1100	285	10000	370
80	66	290	165	1200	291	15000	375
85	70	300	169	1300	297	20000	377
90	73	320	175	1400	302	30000	379
95	76	340	181	1500	306	40000	380
100	80	360	186	1600	310	50000	381
110	86	380	191	1700	313	75000	382
120	92	400	196	1800	317	100000	384
130	97	420	201	1900	320		
140	103	440	205	2000	322		

ที่มา ชีรุติ เอกะกุล (2549, หน้า 143-144)

ภาคผนวก จ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย

เรื่อง

การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่ง ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ซึ่งศึกษาโดยนางสาววันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

จึงขอความกรุณาจากท่านช่วยกรอกแบบสอบถามที่แนบมานี้ และ โปรดตอบทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริง ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือในการส่งคืนแบบสอบถามก่อนวันที่ 15 พฤศจิกายน 2555 สำหรับข้อมูลที่ได้รับนี้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการศึกษา โดยจะนำเสนอเป็นข้อมูลในลักษณะที่เป็นภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
นางสาววันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ได้ออกแบบมาเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบด้านฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งขององค์กรในปัจจุบัน
- ตอนที่ 3 ข้อมูลการธำรงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร
- ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ความหมายในแบบสอบถาม

คนเก่ง (Talent) หมายถึง กลุ่มพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรในแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้มอบหมายให้ตอบแบบสอบถาม

การธำรงรักษา หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันให้พนักงานที่องค์กรพึงประสงค์มีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ตลอดจนให้พนักงานเกิดความคาดหวัง และสนใจในการทำงานที่จะนำไปสู่การรับรู้ในเรื่องของรางวัลผลตอบแทนที่เป็นสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจำแนกปัจจัยที่เกี่ยวข้องเป็น 5 ด้าน ได้แก่

บทบาทของหัวหน้างาน หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานขององค์กรที่มีต่อลักษณะการแสดงออกของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานในท่าทีที่เป็น การให้คำปรึกษา การแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แสดงความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน และเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก

วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่ม เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม เป็นสิ่งที่พนักงานขององค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

การเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความรู้ หรือวิธีการใหม่ รวมถึงการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ หรือเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง

โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ หมายถึง งานที่ปฏิบัตินั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้และพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย

รางวัลผลตอบแทน หมายถึง รางวัลต่าง ๆ ที่องค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รางวัลนี้อยู่ในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

การคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร หมายถึง การตัดสินใจของพนักงานที่จะปักหลักยึดมั่นทำงานอยู่กับองค์กรอย่างภาคภูมิใจตลอดไป และมีความรู้สึกที่องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวที่เปิดโอกาสให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย “✓” ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงข้อเดียว

		สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ		
() 1) ชาย	() 2) หญิง	[it1]
2. อายุ		
() 1) อายุต่ำกว่า 30 ปี	() 2) อายุ 30-40 ปี	[it2]
() 3) อายุ 41-50 ปี	() 4) มากกว่า 50 ปี	
3. ระดับการศึกษา		
() 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	() 2) ปริญญาตรี	[it3]
() 3) ปริญญาโท	() 4) ปริญญาเอก	
() 5) อื่น ๆ โปรดระบุ.....		
4. ประสบการณ์ทำงาน		
() 1) น้อยกว่า 5 ปี	() 2) 5-10 ปี	[it4]
() 3) 11-15 ปี	() 4) มากกว่า 15 ปี	
5. หน่วยงาน/ฝ่าย		
() 1) ฝ่ายการตลาด		[it5]
() 2) ฝ่ายการผลิต		
() 3) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์		

ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยการธำรงรักษาคณะขององค์กรในปัจจุบัน

กรุณาทำเครื่องหมาย “✓” ลงในช่องว่างที่ท่านคิดว่าเป็นแนวทางการปฏิบัติที่สามารถช่วยในการธำรงรักษาคณะในองค์กรของท่าน โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาที่แบ่งตามความคิดเห็น 4 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์คำอธิบายระดับความคิดเห็น ดังนี้

- | | |
|-----------|--------------------|
| 1 หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 2 หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 3 หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 4 หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	มาก (3)	มากที่สุด (4)	
ก. บทบาทของหัวหน้างาน (Leadership Role)					
1. หัวหน้างานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มคนเก่ง					[talent1]
2. หัวหน้างานใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง					[talent2]
3. หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการส่งเสริมความสามารถของคนเก่ง					[talent3]
4. หัวหน้างานมีการประเมินความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่องความสามารถกับคนเก่งทุกครั้งหลังจากสรุปผลการประเมิน					[talent4]
5. หัวหน้างานสามารถจูงใจให้คนเก่งปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ					[talent5]
6. หัวหน้างานมักปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ในงาน					[talent6]

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด	
	(1)	(2)	(3)	(4)	
ข. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment)					
7. คนเก่งมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงทำให้คนเก่งเกิดการเรียนรู้					[talent7]
8. องค์กรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่น					[talent8]
9. องค์กรมีบรรยากาศการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์					[talent9]
10. เปิดโอกาสให้คนเก่งได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					[talent10]
11. องค์กรมีช่องทางให้คนเก่งสามารถสื่อสารกับองค์กรได้ในหลายช่องทาง					[talent11]
12. องค์กรมีการส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน					[talent12]
13. องค์กรจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลือคนเก่ง					[talent13]
ค. การเรียนรู้และการพัฒนา (Employee Training and Development)					
14. องค์กรมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความสามารถของคนเก่ง					[talent14]
15. องค์กรมีการออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการของคนเก่ง					[talent15]
16. องค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงาน					[talent16]
17. องค์กรเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนสายงาน					[talent17]

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	มาก (3)	มากที่สุด (4)	
18. องค์กรเปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานในต่างประเทศ					[talent18]
ง. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential)					
19. องค์กรมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของคนเก่งอย่างต่อเนื่อง					[talent19]
20. องค์กรมีการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง					[talent20]
21. องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน					[talent21]
22. องค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในโครงการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ					[talent22]
23. คนเก่งได้ทำงานที่สำคัญและมีความท้าทายความสามารถ					[talent23]
จ. รางวัลผลตอบแทน (Compensation)					
24. องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน					[talent24]
25. องค์กรมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการของคนเก่ง					[talent25]
26. องค์กรมีการปรับปรุงผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับตลาดแรงงานภายนอกในธุรกิจประเภทเดียวกัน					[talent26]

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	มาก (3)	มากที่สุด (4)	
27. องค์กรมีการออกแบบโครงสร้างผลตอบแทนูงใจ เช่น ค่าคอมมิชชั่นรางวัล เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย					[talent27]
28. องค์กรมีสวัสดิการด้านสุขภาพ					[talent28]
29. องค์กรมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว					[talent29]
30. องค์กรให้ความสำคัญในการดูแลค่าตอบแทนของคนเก่งเป็นกรณีพิเศษ					[talent30]

ตอนที่ 3 ข้อมูลการธำรงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร

กรุณาทำเครื่องหมาย “✓” ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าสามารถธำรงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาที่แบ่งตามความคิดเห็น 4 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์คำอธิบายระดับความคิดเห็นดังนี้

- | | |
|-----------|--------------------|
| 1 หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 2 หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 3 หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 4 หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	มาก (3)	มากที่สุด (4)	
1. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของคนเก่ง					[a1]
2. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมาก					[a2]
3. ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้					[a3]
4. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้สมควรจะได้รับความรักภักดีจากคนเก่ง					[a4]
5. ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้					[a5]
6. ท่านเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะลาออก					[a6]
7. ท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุ					[a7]

ตอนที่ 4

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย
เรื่อง

การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนแก่
ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนแก่ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ซึ่งศึกษาโดยนางสาววันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

จึงขอความกรุณาจากท่านช่วยกรอกแบบสอบถามที่แนบมานี้ และโปรดตอบทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริง ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือในการส่งคืนแบบสอบถามก่อนวันที่ 15 พฤศจิกายน 2555 สำหรับข้อมูลที่ได้รับนี้ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการศึกษา โดยจะนำเสนอเป็นข้อมูลในลักษณะที่เป็นภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
นางสาววันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ได้ออกแบบมาเพื่อสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่รับผิดชอบด้านฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยการธำรงรักษาคนแก่ขององค์กรในปัจจุบัน
- ตอนที่ 3 ข้อมูลการคงอยู่ของคนแก่ในองค์กร
- ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ความหมายในแบบสอบถาม

คนเก่ง (Talent) หมายถึง กลุ่มพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรในแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้มอบหมายให้ตอบแบบสอบถาม

การธำรงรักษา หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันให้พนักงานที่องค์กรพึงประสงค์มีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ตลอดจนทำให้พนักงานเกิดความคาดหวัง และสนใจในการทำงานที่จะนำไปสู่การรับรู้ในเรื่องของรางวัลผลตอบแทนที่เป็นสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการจำแนกปัจจัยที่เกี่ยวข้องเป็น 5 ด้าน ได้แก่

บทบาทของหัวหน้างาน หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานขององค์กรที่มีต่อลักษณะการแสดงออกของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ในทำที่ที่เป็น การให้คำปรึกษา การแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แสดงความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน และเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก

วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่ม เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม เป็นสิ่งที่พนักงานขององค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

การเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความรู้ หรือวิธีการใหม่ รวมถึงการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ หรือเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง

โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ หมายถึง งานที่ปฏิบัตินั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้และพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนเองยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย

รางวัลผลตอบแทน หมายถึง รางวัลต่าง ๆ ที่องค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รางวัลนี้อยู่ในรูปแบบตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

การคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร หมายถึง การตัดสินใจของพนักงานที่จะปักหลักยึดมั่นทำงานอยู่กับองค์กรอย่างภาคภูมิใจตลอดไป และมีความรู้สึกว่าองค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวที่เปิดโอกาสให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย “✓” ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงข้อเดียว

		สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ		
() 1) ชาย	() 2) หญิง	[it1]
2. อายุ		
() 1) อายุต่ำกว่า 30 ปี	() 2) อายุ 30-40 ปี	[it2]
() 3) อายุ 41-50 ปี	() 4) มากกว่า 50 ปี	
3. ระดับการศึกษา		
() 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	() 2) ปริญญาตรี	[it3]
() 3) ปริญญาโท	() 4) ปริญญาเอก	
() 5) อื่น ๆ โปรดระบุ.....		
4. ประสบการณ์ทำงาน		
() 1) น้อยกว่า 5 ปี	() 2) 5-10 ปี	[it4]
() 3) 11-15 ปี	() 4) มากกว่า 15 ปี	
5. หน่วยงาน/ฝ่าย		
() 1) ฝ่ายการตลาด		[it5]
() 2) ฝ่ายการผลิต		
() 3) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์		

ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยการข้าราชการคนเก่งขององค์กรในปัจจุบัน

กรุณาทำเครื่องหมาย “✓” ลงในช่องว่างที่ท่านคิดว่าเป็นแนวทางการปฏิบัติที่สามารถช่วยในการ
ข้าราชการคนเก่งในองค์กรของท่าน โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาที่แบ่งตามความคิดเห็น 4 ระดับ ซึ่งมี
เกณฑ์คำอธิบายระดับความคิดเห็น ดังนี้

- | | |
|-----------|--------------------|
| 1 หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 2 หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 3 หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 4 หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
	น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	มาก (3)	มาก ที่สุด (4)	
ก. บทบาทของหัวหน้างาน (Leadership Role)					
1. หัวหน้างานมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จของกลุ่มคนเก่ง					[talent1]
2. หัวหน้างานใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับ การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง					[talent2]
3. หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการส่งเสริม ความสามารถของคนเก่ง					[talent3]
4. หัวหน้างานมีการประเมิน ความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่อง ความสามารถกับคนเก่งทุกครั้งหลังจาก สรุปผลการประเมิน					[talent4]
5. หัวหน้างานสามารถจูงใจให้คนเก่ง ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ					[talent5]
6. หัวหน้างานมักปรึกษาหารือกับลูกน้อง ก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ในงาน					[talent6]

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น			
	น้อยที่สุด	น้อย	มาก	มากที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)
ข. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment)				
7. คนเก่งมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงทำให้คนเก่งเกิดการเรียนรู้				
8. องค์กรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่น				
9. องค์กรมีบรรยากาศการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์				
10. เปิดโอกาสให้คนเก่งได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร				
11. องค์กรมีช่องทางให้คนเก่งสามารถสื่อสารกับองค์กรได้ในหลายช่องทาง				
12. องค์กรมีการส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน				
13. องค์กรจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลือคนเก่ง				
ค. การเรียนรู้และการพัฒนา (Employee Training and Development)				
14. องค์กรมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความสามารถของคนเก่ง				
15. องค์กรมีการออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการของคนเก่ง				
16. องค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงาน				
17. องค์กรเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนสายงาน				

สำหรับผู้วิจัย
[talent7]
[talent8]
[talent9]
[talent10]
[talent11]
[talent12]
[talent13]
[talent14]
[talent15]
[talent16]
[talent17]

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น			
	น้อย ที่สุด	น้อย	มาก	มาก ที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)
18. องค์กรเปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานในต่างประเทศ				
ง. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential)				
19. องค์กรมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของคนเก่งอย่างต่อเนื่อง				
20. องค์กรมีการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง				
21. องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน				
22. องค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในโครงการต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ				
23. คนเก่งได้ทำงานที่สำคัญและมีความท้าทายความสามารถ				
จ. รางวัลผลตอบแทน (Compensation)				
24. องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน				
25. องค์กรมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการของคนเก่ง				
26. องค์กรมีการปรับปรุงผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับตลาดแรงงานภายนอกในธุรกิจประเภทเดียวกัน				

สำหรับผู้วิจัย

[talent18]

[talent19]

[talent20]

[talent21]

[talent22]

[talent23]

[talent24]

[talent25]

[talent26]

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	มาก (3)	มากที่สุด (4)	
27. องค์กรมีการออกแบบโครงสร้างผลตอบแทนูงใจ เช่น ค่าคอมมิชชั่นรางวัล เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย					[talent27]
28. องค์กรมีสวัสดิการด้านสุขภาพ					[talent28]
29. องค์กรมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว					[talent29]
30. องค์กรให้ความสำคัญในการดูแลค่าตอบแทนของคนเก่งเป็นกรณีพิเศษ					[talent30]

ตอนที่ 3 ข้อมูลการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร

กรุณาทำเครื่องหมาย “✓” ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าสามารถชำระรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาที่แบ่งตามความคิดเห็น 4 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์คำอธิบายระดับความคิดเห็นดังนี้

- | | |
|-----------|--------------------|
| 1 หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 2 หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 3 หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 4 หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				สำหรับผู้วิจัย
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	มาก (3)	มากที่สุด (4)	
1. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของท่าน					[a1]
2. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อท่านอย่างมาก					[a2]
3. ท่านเห็นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้					[a3]
4. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้สมควรจะได้รับความรักภักดีจากท่าน					[a4]
5. ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้					[a5]
6. ท่านไม่เคยคิดที่จะลาออก					[a6]
7. ท่านจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุ					[a7]

ตอนที่ 4

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๘๐๗๒๙



160

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๖ กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาววันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๔๙๖ นิสิตระดับปริญญาโท
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง
การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัด
ชลบุรี โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงตัญญู เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อ
การวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
เครื่องมือ เพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อิสรากรณ์ พลนารักษ์

(ดร.อิสรากรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๓๓๐

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๓๓๐

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๑๐๒๕๓

วันที่ ๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่

ด้วย นางสาววันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๔๙๖ นิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตร
การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่องการศึกษา
ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี
โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงคงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย
ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
เพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน
ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

Osana Phantip

(ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดี รักษาการแทน

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๓๓๐

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๑๐๒๙๓

วันที่ ๖ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุมัติโครงการในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.ชนิษฐา ภักดีวงศ์

ด้วย นางสาววันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๔๙๖ นิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่องการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการคงอยู่ของคนแก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในครั้งนี้ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

อิสราภรณ์ พลนารักษ์

(ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดี รักษาการแทน

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๑๐๗๒๙๙



163

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๖ กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบขออนุญาตในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณสนธยา เผ่าดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาววันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๐๔๙๖ นิสิตระดับปริญญาโท
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง
การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัด
ชลบุรี โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อ
การวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
เครื่องมือ เพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อิสราภรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๓๓๐

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๖๐๗๔๙



164

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๖ กันยายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณเกษราพร วิรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาววันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ รหัสประจำตัว ๕๕๙๒๐๔๙๖ นิสิตระดับปริญญาโท
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอมหาวิทยานิพนธ์เรื่อง
การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัด
ชลบุรี โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงเดชา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อ
การวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
เครื่องมือ เพื่อการวิจัย ทั้งนี้ได้แนบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามากับหนังสือนี้ด้วย

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อิสรากรณ์ พลนารักษ์

(ดร.อิสรากรณ์ พลนารักษ์)

รองคณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว รักษาการแทน
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๓๓๐

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๔



เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาเค้าโครงวิทยานิพนธ์
เรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการชำระรักษาและการคงอยู่ของคนแก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

หัวหน้าโครงการวิจัย นางสาววันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์

หน่วยงานที่สังกัด นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา คณะการจัดการและการท่องเที่ยว

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า
เค้าโครงวิทยานิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรี
ในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดภัยอันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง
และผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงร่างวิจัยที่เสนอได้ ตั้งแต่วันที่ออกเอกสาร
รับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ฉบับนี้จนถึงวันที่ ๑๕ เดือนธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

ออกให้ ณ วันที่ ๑๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

ลงนาม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล จริตควร)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

มหาวิทยาลัยบูรพา