

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร

A STUDY OF FACTORS AFFECTING TALENT RETENTION

อำพร พันธุ์¹

¹บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น E-mail:Pag_phanchue@hotmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาปัจจัยและวิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยในการรักษาคนเก่งขององค์กร ตลอดจนเพื่อนำเสนอแนวทางในการรักษาคนเก่งขององค์กร การศึกษาใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลกับประชากรกลุ่มเป้าหมาย คือ คนเก่งซึ่งทำหน้าที่หัวหน้าโครงการในองค์กรกรณีศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 50 คน การวิเคราะห์ใช้สถิติเชิงพรรณนา ผลของการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรประกอบไปด้วย 1. เสถียรภาพทางการเงินของบริษัท (2.66) 2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศทั่วไปสะดวกและปลอดภัย (2.58) 3. บริษัทไม่มีนโยบายเลิกจ้างพนักงาน (2.58) 4. การปรับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี (2.54) 5. ผลตอบแทน เงินเดือน (2.52) 6. เงินโบนัส (2.42) 7. อิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย (2.36) 8. ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน (2.36) ปัจจัยที่มีอิทธิพลมาก 3 อันดับแรกนั้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร และเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ เนื่องจากความต้องการของคนเก่งจะไม่ได้มองแค่ผลตอบแทนในปัจจุบัน แต่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงและผลตอบแทนที่จะได้ในอนาคตด้วย

คำสำคัญ : บริหารจัดการคนเก่ง, เสถียรภาพทางการเงิน, การรักษาคนเก่ง

Abstract

The research objectives were study on the factors that affect to talent retention, analyze significance of talent retention's factors and offer the ways how to retain talent for organization. The survey used a questionnaire as a research instrument to correct and record information from 50 talent employees that cover all of Project leaders in case study organization. The descriptive statistical analysis has been implemented. The research showed the high score factors which affect talent retention as follows : 1. Company's financial stability (2.66) 2. Comfortable and safety working environment (2.58) 3. Employee lay off policy (2.58) 4. Annual salary increasing rate (2.54) 5. Compensation/ Salary (2.52) 6. Annual bonus (2.42) 7. Respective and Independent work (2.36) 8. Convenient transportation (2.36). The top 3 factors which highly affect talent retention are concerned with organization's stability because talents do not pay attention on current

compensation, but they pay attention on organization's stability and future compensation.

Keywords : Talent Management, Financial Stability, Talent Retention.

1. บทนำ

การบริหารจัดการคนเก่ง “Talent Management” ได้มีความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ จากสภาพการณ์แข่งขันที่สูงขึ้น สำหรับการบริหารจัดการคนเก่งนั้น องค์กรต้องดำเนินการตั้งแต่กระบวนการสรรหา และระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง รวมถึงการรักษาคนเก่งให้ทำงานกับองค์กรในระยะยาว เพื่อเป็นการรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กรได้ในระยะยาวนั้น การบริหารจัดการคนเก่งเป็นสิ่งจำเป็น เป็นความท้าทายขององค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของคนเก่ง ให้คนเก่งรู้สึกผูกพัน เป็นส่วนหนึ่งในองค์กรและต้องการนำศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ทุ่มเทเพื่อองค์กร องค์กรจะต้องเอาความเฉลียวฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการเรียนรู้ของตนออกมาใช้เป็นประโยชน์มากที่สุด องค์กรต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง เป็นผู้ผลักดันหาหนทางที่จะจูงใจให้พนักงานทุ่มเทตั้งใจทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและเต็มประสิทธิภาพ การลาออกของพนักงานโดยเฉพาะพนักงานที่มีความสามารถ นอกจากจะทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถในการแข่งขันแล้ว ยังมีต้นทุนตามมามากตั้งแต่ค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่ ค่าใช้จ่ายในการอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความชำนาญสอดคล้องกับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งค่าเสียโอกาสในช่วงที่พนักงานใหม่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงแรกของการทำงานในองค์กร [1]

ทั้งนี้ สำหรับองค์กรกรณีศึกษานั้นมีระบบการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลสำหรับทุกกลุ่มพนักงานในระดับเดียวกันไม่ได้มีการจัดทำแนวทางบริหารเป็นพิเศษสำหรับกลุ่มคนเก่ง จากข้อมูลของบริษัทกรณีศึกษา พบว่าบริษัทประสบปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานคนเก่งสูงเมื่อเทียบกับอัตราการลาออกของพนักงานทั่วไป โดยอัตราส่วนการลาออกของพนักงานคนเก่งนั้นอยู่ที่ร้อยละ 10 ในขณะที่อัตราส่วนการลาออกของพนักงานทั่วไปนั้น อยู่ที่ร้อยละ 2 ซึ่งในแง่ของการสูญเสียและผลกระทบต่อองค์กรนั้น การลาออกของคนเก่งมีผลกระทบมากกว่าพนักงานทั่วไป โดยเฉพาะผลกระทบด้านต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ ต้นทุนการผลิต ความสูญเสียความรู้เฉพาะด้านที่คนเก่งนั้นๆ เชี่ยวชาญ ความเสี่ยงในการหลุดรอดของข้อมูลเทคนิคและความลับของแผนพัฒนาขององค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลกระทบโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรทั้งสิ้น องค์กรจึง

จำเป็นต้องมีมาตรการในการดำเนินการบริหารจัดการสำหรับคนเก่ง โดยเฉพาะเพื่อแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานคนเก่ง ดังนั้นจึงสนใจที่จะศึกษาประเด็นนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้นและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานองค์กร [2,3]

2. วิธีการศึกษา

ขั้นตอนในการศึกษา มีดังนี้

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มประชากรที่เป็นเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ คือ กลุ่มคนเก่งซึ่งเป็นหัวหน้าโครงการ (Project Leader) สังกัดในการพัฒนารถของฝ่ายคุณภาพทั้งหมด ซึ่งสังกัดอยู่ในแผนกวิศวกรรมคุณภาพ แผนกตรวจสอบคุณภาพรถ แผนกตรวจสอบความสอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนดแผนกควบคุมคุณภาพชิ้นส่วนรถยนต์มีทั้งสิ้น 50 คน

จากการกำหนดกลุ่มประชากรที่เป็นเป้าหมายในการศึกษาครอบคลุมประชากรหัวหน้าโครงการ (Project Leader) ของส่วนงานที่มีหน้าที่ผลักค้นคุณภาพของรถรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นกลุ่มคนเก่งทั้งหมดขององค์กร จึงไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire)

2.3 รวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Excel

3. ผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคณเฑาะว์ในองค์กร

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคณเฑาะว์ในองค์กร

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย
บริษัทมีเสถียรภาพทางการเงินดี	2.66
บริษัทไม่มีนโยบายเลิกจ้างพนักงาน	2.58
สภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศทั่วไปในสถานที่ทำงานส่งเสริมให้ทำงานสะดวกสบาย มีความปลอดภัย	2.58
การปรับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี	2.54
ผลตอบแทน เงินเดือน	2.52
เงินโบนัส	2.42
ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน	2.36
อิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	2.36

จากตารางที่ 1 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคณเฑาะว์ในองค์กรนั้นมี 8 ปัจจัย โดยการที่บริษัท มีเสถียรภาพทางการเงินที่ดีเป็นปัจจัยที่สำคัญ มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคณเฑาะว์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยมากถึง 2.66 รองลงมา ได้แก่สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่มีความสะดวกสบายปลอดภัยและการที่องค์กรไม่มีนโยบายเลิกจ้างพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ที่ 2.58 ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ในขั้นที่ 2 คือ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็นที่

น่าสนใจว่าปัจจัยในอันดับถัดมาที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคณเฑาะว์ในองค์กร คือ การปรับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.54 มากกว่าอันดับที่ 4 ซึ่งเป็นปัจจัยในด้านผลตอบแทน เงินเดือน ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.52 และเงินโบนัสที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคณเฑาะว์ในองค์กรอันดับที่ 5 โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.42 เนื่องจากกลุ่มคณเฑาะว์จะไม่มองแค่ผลตอบแทนที่ได้ในปัจจุบันเหมือนบุคคลทั่วไปเท่านั้น แต่จะวางแผนถึงความก้าวหน้าและผลตอบแทนที่จะได้รับในอนาคต อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านการรายได้ อาทิ เงินเดือนและเงินโบนัสก็ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการคงอยู่ของกลุ่มคณเฑาะว์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ที่ได้เสนอไว้ว่าแรงจูงใจที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมี 3 ประการ คือ เรื่องความคาดหวัง ความเป็นเครื่องมือหรือตัวการและค่าที่คุ้มค่าที่จะเห็นได้ว่ากลุ่มคณเฑาะว์คาดหวังมากต่อการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในแต่ละปี โดยรับรู้ได้ว่าผลงานที่เกิดจากความพยายามนั้นจะเป็นเครื่องมือไปสู่การได้รับรางวัลที่ต้องการ ในขณะที่ส่วนกลุ่มคณเฑาะว์ก็ยังพิจารณาถึงความเหมาะสมของเงินเดือนและโบนัสซึ่งเป็นผลตอบแทนที่ตนได้รับ ผลตอบแทนที่ได้รับในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสนั้นเป็นผลตอบแทนทางกายที่เป็นรูปธรรมรับรู้ได้ง่ายและความคาดหวังของคณเฑาะว์ในเรื่องผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ทุ่มเทใช้ศักยภาพของตนเองนั้นสูง ปัจจัยในเรื่องเงินเดือนและเงินโบนัสจึงยังมีอิทธิพลมากต่อการคงอยู่ของคณเฑาะว์ในองค์กร นอกจากปัจจัยด้านความมั่นคงและผลตอบแทนที่ได้รับแล้ว คณเฑาะว์ยังให้ความสำคัญกับปัจจัยในเรื่องการมีอิสระในงานที่ได้รับมอบหมายเนื่องจากคณเฑาะว์เป็นผู้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง คณเฑาะว์จึงปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะใช้ศักยภาพนั้นทำผลงานออกมาให้เป็นที่ประจักษ์และต้องการมีสิทธิในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง จากผลของการศึกษาพบว่า คณเฑาะว์ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในงานที่ทำ

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคณเฑาะว์ในองค์กร

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย
สวัสดิการห้องพักสำหรับพนักงาน	1.28
สวัสดิการรถประจำตำแหน่ง	1.30
สวัสดิการเงินกู้สำหรับพนักงาน	1.36
สวัสดิการรถรับ-ส่ง	1.42
สวัสดิการเงินช่วยเหลือเพื่อซื้อที่อยู่อาศัย	1.50
สิทธิพิเศษส่วนลดในการซื้อรถ	1.50
สวัสดิการช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร	1.64
สวัสดิการในเรื่องอาหาร	1.66

จากตารางที่ 2 พบว่า ในอีกด้านหนึ่งปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคณเฑาะว์ในองค์กร 5 อันดับแรกนั้นคือ หัวข้อปัจจัยด้านสวัสดิการต่างๆ ทั้งสวัสดิการด้านห้องพักสำหรับพนักงาน สวัสดิการรถประจำตำแหน่งสำหรับพนักงาน สวัสดิการเงินกู้สำหรับพนักงาน สวัสดิการรถรับ-ส่งสำหรับพนักงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 1.28, 1.30, 1.36, 1.42 ตามลำดับ และอันดับที่ 5 ได้แก่ สิทธิพิเศษสำหรับส่วนลดในการซื้อรถและสวัสดิการเงินช่วยเหลือเพื่อซื้อที่อยู่อาศัย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 1.50 เนื่องจากสวัสดิการเหล่านี้ เป็นปัจจัยพื้นฐานด้านร่างกายตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์คือ

ว่าเป็นปัจจัยขั้นแรก ซึ่งคนเก่งส่วนใหญ่ได้รับหรือมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้ว อีกทั้งสวัสดิการเหล่านี้ ส่วนใหญ่ก็เป็นสวัสดิการพื้นฐานที่หลายองค์กรในภาคอุตสาหกรรมมีอยู่ คนเก่งสามารถได้รับสวัสดิการนี้เหมือนกันหากเข้าทำงานกับองค์กรอื่น ดังนั้นสวัสดิการเหล่านี้จึงไม่ใช่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคนเก่งในองค์กร

4. สรุป

จากผลการศึกษา พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรมากที่สุด คือความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ทั้งความมั่นคงในงานและความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมการทำงาน ความมั่นคงในงานจะทำให้พนักงานตั้งใจทำงานมากกว่างานที่ไม่มั่นคง และงานที่มั่นคงจะทำให้พนักงานสร้างตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ในขณะที่สวัสดิการในการดำรงชีวิตพื้นฐานต่างๆ ซึ่งจัดทำเพื่อสนองความต้องการของร่างกาย ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร เนื่องจากสวัสดิการเหล่านี้ได้กลายเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สามารถได้รับจากองค์กรอื่นๆ ในภาคอุตสาหกรรม สิ่งที่เป็นแรงจูงใจของคนเก่งจากการศึกษา พบว่านอกจากความมั่นคงตามที่กล่าวข้างต้นแล้ว คนเก่งให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายในการดำเนินชีวิต การเพิ่มขึ้นของผลตอบแทนที่ได้รับ ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ความก้าวหน้าในการทำงาน อิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ แสดงให้เห็นว่าความต้องการของคนเก่งที่องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองเพื่อรักษาคงไว้ของคนเก่งไว้ในองค์กรนั้นหากพิจารณาตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์แล้ว ความต้องการที่องค์กรต้องตอบสนองเพื่อรักษาคงไว้ของคนเก่งไว้ในองค์กรจะไม่ใช่แค่ความต้องการระดับต่ำ แต่ได้เพิ่มขึ้นเป็นความต้องการความพึงพอใจภายในทั้งความต้องการทางสังคม ความต้องการเกียรติยศและความต้องการสมหวังในชีวิตซึ่งเป็นความต้องการในระดับสูงขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- [1] ทามารา, เจ. อีริคสัน ; และ ลินดา, เกรทตัน. (2554). *การบริหารจัดการคนเก่ง*. แปลโดย ญัฐยา สันตะการผล. กรุงเทพฯ : เอ็กชเพอร์เน็ท.
- [2] จีรพันธ์ ตันมณี. *การธำรงรักษาพนักงาน บริษัท ดาสโก้ จำกัด*. สารนิพนธ์ บร.ม. (การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, (2554).
- [3] ประไพวรรณ สัมมาทิตติ. *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษาธนาคาร แสตนด์ชาร์ดเตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ ร.ม. (การบริหารจัดการสาธารณะ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2552).