

ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร
กรณีศึกษา บริษัท ดี เอ็น ที อินสเปกชั่น เซอร์วิส จำกัด

วิภาวี ศักดิ์ศรี

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2561

FACTORS TO MAINTAIN THE TALENT IN THE ORGANIZATION
.A CASE STUDY OF DNT INSPECTION SERVICE COMPANY LIMITED

Vipavee Saksri

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program

in Japanese Business Administration

Graduate School

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2018

หัวข้อสารนิพนธ์

ปัจจัยการรุกรานรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษา

บริษัท ดี เอ็น ที อินสเปคชั่น เซอร์วิส จำกัด

โดย

วิภาวี ศักดิ์ศรี

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจญี่ปุ่น

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วนิตา วาดีเจริญ

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. สุรสิทธิ์ อุดมชนวงศ์)

..... กรรมการ

(ดร. รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วนิตา วาดีเจริญ)

วิภาวี ศักดิ์ศรี : ปัจจัยการธำรงรักษาคณก่งให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ดี เอ็น ที อินสเปคชั่น เซอร์วิส จำกัด. อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วณิดา วาดีเจริญ, 70 หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการด้านสวัสดิการของพนักงานในองค์กร 2) ศึกษาปัจจัยในการธำรงรักษาคณก่งในองค์กร มีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในองค์กรจำนวน 104 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเป็นข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม การวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกัน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยการธำรงรักษาคณก่งทั้ง 6 ด้าน ลักษณะงาน บทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้า รางวัลผลตอบแทน มีความมีความสัมพันธ์ต่อการธำรงรักษาคณก่ง (Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05) นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่มีความเป็นอิสระต่อกันระหว่างพนักงาน พนักงานเกรด A ทั้งหมด 12 คน, พนักงานเกรด B ทั้งหมด 79 คน, พนักงานเกรด C ทั้งหมด 9 คน, และพนักงานเกรด D ทั้งหมด 5 คน พบว่ามีทัศนคติต่อการธำรงรักษาคณก่งที่ไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ : การธำรงรักษาคณก่ง

VIPAVEE SAKSRI : FACTORS TO MAINTAIN THE TALENT IN THE ORGANIZATION : A CASE STUDY OF DNT INSPECTION SERVICE COMPANY LIMITED. ADVISOR : ASST. PROF. DR. WANIDA WADEECHAROEN, 70 PP.

This study aims to tests the relationship between 6 factors originally developed from Herzberg's Two Factor Theory. The sample of the study was applied with 104 employees in DNT inspection Service Company Limited. Questionnaire was used as a tool for collecting data and analysis by using descriptive statistic, the research hypothesis was tested by Pearson's correlation coefficients (H1-H6) and analysis of Independent Samples t-test (H7; H8; H9). The results if the study found that 6 factors are such as job characteristics, roles of supervisors, organization culture and environment, Learning and development, career path and reward have positive relationship with talent employee maintenance. Moreover, the result of Independent Samples t-test has shown the attitude of talent staff grade A = 11 persons, grade B = 79, Grade C = 9, and Grade D = 5 persons have non-different attitude towards retaining talented employee.

Keywords : Retaining Employees

TNI

Graduate School

Field of Study Business Japanese

Academic Year 2018

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยได้ด้วยดีด้วยความรักและกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วณิดา วาตีเจริญ ที่ได้ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ และข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาคว่าในครั้งนี้ ตลอดจนช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง จนสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ไปด้วยดี

ทั้งนี้ขอขอบคุณนายวรายุทธ ศักดิ์ศรี ผู้บริหารบริษัท ดีเอ็นที อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัด และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยเหลือในด้านข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ และขอขอบคุณพนักงาน และบุคลากรของบริษัท ดีเอ็นที อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัด ทุกคนที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัว ที่ให้การสนับสนุน ให้โอกาสทางการศึกษา และเพื่อนร่วมสถาบันในรุ่นเดียวกันที่คอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และคอยเป็นกำลังใจจนทำสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

วิภาวี ศักดิ์ศรี

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูป	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและปัญหาของการวิจัย.....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	4
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการชำระรักษาคนเก่ง	7
การชำระรักษาคนเก่ง	11
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
3 วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	17
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	17
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	18
การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	21
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	22
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	22

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	23
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย	23
5 สรุปและอภิปรายผล	40
สรุปผลการวิจัย	40
สรุปผลสมมติฐาน.....	41
อภิปรายผลการวิจัย	42
ข้อเสนอแนะ.....	43
บรรณานุกรม.....	45
ภาคผนวก	49
ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	50
ภาคผนวก ข. จดหมายเชิญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามเพื่อทำ สารนิพนธ์	60
ภาคผนวก ค. ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	64
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์	70

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 อัตราการเข้า-ออก ของงานในแผนกต่างในบริษัท ดี เอ็น ที อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัด.....	2
2 กลุ่มตัวอย่างของการศึกษา.....	18
3 การประยุกต์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	21
4 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	23
5 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	24
6 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงาน/แผนกงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม.....	24
7 พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกต่าง ๆ.....	25
8 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	25
9 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	25
10 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการมีบุตร/ธิดาของผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	26
11 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะที่พำอาศัยของผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	26
12 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะการเดินทางมาทำงานของ ผู้ตอบแบบสอบถาม.....	27
13 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเงินเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	27
14 ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง : ลักษณะงาน.....	28
15 ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง : บทบาทของหัวหน้างาน.....	29
16 ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง : วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน.....	30
17 ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง : การเรียนรู้และการพัฒนา.....	31
18 ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง : โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ.....	32

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
19 ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการชำระรักษาคนเก่ง :	
รางวัลผลตอบแทน	33
20 ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการชำระรักษาคนเก่ง	34
21 การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม	
โดยใช้แนวคิดเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ของข้อมูลปัจจัย	
การชำระรักษาคนเก่งและการชำระรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษา	
บริษัท ดีเอ็นที อินสเปคชั่น เซอร์วิส จำกัด	35
22 ทดสอบสมมติฐานด้วย Independent Sample T-test : พนักงานที่ได้เกรด A และ	
พนักงานที่ได้เกรด B มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่แตกต่างกัน	38
23 ทดสอบสมมติฐานด้วย Independent Sample T-test : พนักงานที่ได้เกรด A และ	
พนักงานที่ได้เกรด C มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่แตกต่างกัน	38
24 ทดสอบสมมติฐานด้วย Independent Sample T-test : พนักงานที่ได้เกรด A และ	
พนักงานที่ได้เกรด D มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่แตกต่างกัน	39

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย	4
2	การเปรียบเทียบ ทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์กับทฤษฎี ERG	10



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและปัญหาของการวิจัย

หนึ่งในทรัพยากรสำคัญของการบริหารธุรกิจ คือ “ทรัพยากรมนุษย์” (Human Resources) ที่ผู้บริหารของทุกองค์กรต้องนำมาใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร บุญทัน ดอกไธสง; และอิมรอน มะลูลีม (2552) โดยพนักงานแต่ละคนจะต้องมีคุณสมบัติคุณลักษณะที่ตรงตามลักษณะของงานในแต่ละแผนก ฝ่าย และองค์กร รวมถึงการฝึกฝนอบรมทักษะความสามารถทั้งก่อนเข้างาน และระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้เกิดเป็นความเชี่ยวชาญอยู่ตลอดเวลา สร้างคนสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) โดยเฉพาะในธุรกิจบริการตรวจสอบโดยไม่ทำลาย (Non-Destructive Testing) เนื่องจากลักษณะงานที่มีความรับผิดชอบสูง มีความเสี่ยงด้านเทคนิค ได้แก่ การตรวจสอบระบบท่อแก๊สในโรงงานอุตสาหกรรม โรงกลั่นน้ำมัน สถานีน้ำมัน และห้างสรรพสินค้า เหล่านี้ จึงต้องอาศัยพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีความรู้ด้านระบบความปลอดภัยในอุตสาหกรรมประเภทนั้นๆ หากทำไม่ถูกวิธีอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่ผู้บริโภคได้ นอกจากนี้พนักงานที่จะมาปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวจะต้องผ่านการฝึกอบรมด้านการตรวจสอบโดยไม่ทำลาย ตามมาตรฐานสากล หรือ ASNT (SNT-TC-1A-Personnel Qualification and Certification in Nondestructive Testing by the American Society for Nondestructive Testing) ก่อให้เกิดต้นทุนที่สูงในการฝึกอบรมพนักงานให้เกิดความเชี่ยวชาญ และสร้างความมั่นใจว่าทุกกระบวนการของการตรวจสอบคุณภาพลูกค้าจะต้องได้รับส่งมอบงานที่ไร้ตำหนิและตรงตามความต้องการ ด้วยเหตุนี้การจัดเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนของบริษัทจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (พัลลภา เอี่ยมสอาด. 2552)

ดังนั้นพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญจึงเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์กรที่ต้องมีการการสร้าง พัฒนา และธำรงรักษา อันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร วนิดา วาดีเจริญ; และคณะ (2556) โดยเฉพาะ “การธำรงรักษาคนเก่ง” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร ในขณะเดียวกัน การสูญเสียคนเก่งไปจากองค์กรนอกจากจะทำให้องค์กรสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อต้นทุนการสร้างคนเก่ง ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (พรรัตน์ แสงหาญ. 2556)

ตารางที่ 1 อัตราการเข้า-ออก ของงานในแผนกต่างในบริษัท ดี เอ็น ที อินสเปคชั่น เซอร์วิส จำกัด

2018	ทีมตรวจสอบ		ทีมตรวจสอบ โดยการ ถ่ายภาพ ด้วยรังสี		เจ้าหน้าที่ความ ปลอดภัย		บัญชี-การเงิน		บุคคล		ฝ่ายขาย- การตลาด	
	เข้า	ออก	เข้า	ออก	เข้า	ออก	เข้า	ออก	เข้า	ออก	เข้า	ออก
มกราคม			9	1		1			1			
กุมภาพันธ์	5		1	1				1	1			
มีนาคม	1		1		2		2		1			1
เมษายน		2	1	2		1	1	2				
พฤษภาคม		1	1	2								
มิถุนายน	1	7		1								1
กรกฎาคม	1	2	2	1	1		1	1		1		
สิงหาคม	5				1	2	1	1	1	1	1	
รวม	13	12	15	8	4	4	5	5	4	2	1	2

ตารางที่ 1 แสดงอัตราการเข้าออกของพนักงาน บริษัท ดี เอ็น ที อินสเปคชั่น เซอร์วิส จำกัด พบว่าระหว่างเดือน ม.ค.-ส.ค. 2561 เมื่อนำมาคิดเป็นอัตราส่วนการออกจากการออกจากงานของบริษัท

$$\% \text{ อัตราการออกจากการออกจากงาน/เดือน} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่ออก} \times 100}{\text{จำนวนพนักงานในเดือนนั้น}}$$

เดือนมกราคม พนักงานลาออก 2 คน คิดเป็นอัตราส่วน = 1.96%

เดือนกุมภาพันธ์ พนักงานลาออก 2 คน คิดเป็นอัตราส่วน = 1.83%

เดือนมีนาคม พนักงานลาออก 2 คน คิดเป็นอัตราส่วน = 0.87%

เดือนเมษายน พนักงานลาออก 7 คน คิดเป็นอัตราส่วน = 5.83%

เดือนพฤษภาคม พนักงานลาออก 7 คน คิดเป็นอัตราส่วน = 2.60%

เดือนมิถุนายน พนักงานลาออก 8 คน คิดเป็นอัตราส่วน = 7.07%

เดือนกรกฎาคม พนักงานลาออก 5 คน คิดเป็นอัตราส่วน = 4.76%

เดือนสิงหาคม พนักงานลาออก 4 คน คิดเป็นอัตราส่วน = 3.80%

จากตารางที่ 1 พบว่าพนักงานในฝ่ายตรวจสอบ (Inspector) มีอัตราการเข้า-ออก สูงที่สุด ตามด้วยฝ่ายตรวจสอบโดยการถ่ายภาพด้วยรังสี (Radiographic Testing) ด้านฝ่ายดูแลความปลอดภัย (Safety) และฝ่ายบัญชี (Account) มีอัตราการเข้า-ออกงานเท่ากัน มีเพียงฝ่ายบริหาร (Administrative) ที่มีอัตราการเข้างานมากกว่าอัตราการออกจากการออกจากงาน ข้อมูลเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าฝ่ายเทคนิคของบริษัทมีความจำเป็นต้องใช้พนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์

ด้านเทคนิคสูง การดำรงอยู่ของพนักงานในฝ่ายนี้จึงสะท้อนให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญของพนักงาน หากองค์กรสามารถลดอัตราการเข้า-ออกของพนักงานในส่วนนี้ได้ พนักงานจะเกิดความเชี่ยวชาญในสายงานมากขึ้นอันนำไปสู่ผลการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กรที่กล่าวว่า

“บริษัทมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม มุ่งสร้างความดึงดูดใจในการทำงานรวมถึงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และคงไว้ซึ่งบุคลากรที่ดีที่สุด”

พันธกิจของบริษัท ดี เอ็น ที อินสเปคชั่น เซอร์วิส จำกัด DNT Inspection Service Co.,Ltd. Company Profile

จากนัยสำคัญของปัญหาและพันธกิจสำคัญของบริษัทที่มุ่งพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อคงไว้ซึ่งบุคลากรที่ดีที่สุด ความหมายของบุคลากรที่ดีที่สุด ตามทัศนะของประธานบริษัท DNT Inspection Service จำกัด กล่าวว่า “บุคคลที่ดีที่สุดขององค์กร คือ คนที่เก่งที่สุด” (บทสัมภาษณ์ประธานบริษัท, เมื่อวันที่ 26 ม.ค.2562) คนเก่งในที่นี้คือ ผู้ที่ทำผลงานได้ดีเด่น ดีเยี่ยม และดี ที่สามารถสร้างสรรค์และส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ควรค่าแก่การจ้างรักษาให้คงอยู่ในองค์กร ดิบเบิล (พรรัตน์ แสดงหาญ. 2556; อ้างอิงจาก Dibble. 1999)

หากวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่า “คนเก่ง” สามารถสร้างคุณค่า (Valuable) ด้วยการเพิ่มมูลค่าทางการตลาดให้กับองค์กรได้ถึงร้อยละ 8 ร้อย; และสตริงเกอร์ (Rueff; and Stringer. 2006) ดังนั้น “คนเก่ง” ก็คือ ผลกำไรขององค์กรนั่นเอง ตามทัศนะของ ลันน์ (พรรัตน์ แสดงหาญ. 2556; อ้างอิงจาก Lunn. 1992) จำแนกความเก่งของพนักงานออกเป็น “เก่งมาก” คือ สามารถสร้างผลกำไรให้องค์กรเพิ่มขึ้นร้อยละ 37 “เก่งพอประมาณ” คือ สามารถสร้างผลกำไรให้องค์กรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 เหล่านี้จึงเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Organization Competitive Advantage) ด้วยเหตุนี้การสูญเสียคนเก่งยังทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาทดแทนกำลังคนที่ขาดหายไป กฤติน กุลเพ็ง (2552) โดยเฉพาะตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคเฉพาะด้านที่ต้องอาศัยเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของพนักงานแต่ละปัจเจกบุคคล ซึ่งไม่สามารถการันตีได้ว่าพนักงานที่องค์กรสรรหาเข้ามาใหม่จะสามารถพัฒนาได้ดีเหมือนกับพนักงานที่ลาออกไป ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร (2550) ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน กับพนักงานในแผนต่างๆ ของบริษัท ดี เอ็น ที อินสเปคชั่น เซอร์วิส จำกัด เพื่อการธำรงรักษาและป้องกันการสูญเสียคนเก่งอันเปรียบเสมือนทรัพย์สินอันมีค่าไปจากองค์กร

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการด้านสวัสดิการของพนักงานในองค์กร
2. ศึกษาปัจจัยในการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร

สมมติฐานการวิจัย

การตั้งสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งตามปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการชำระรักษาคนเก่งของ บริษัท ดี เอ็น ที อินสเปคชั่น เซอร์วิส จำกัด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

H1: ลักษณะงานมีความสัมพันธ์การชำระรักษาคนเก่ง

H2: บทบาทของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์การชำระรักษาคนเก่ง

H3: วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์การชำระรักษาคนเก่ง

H4: การเรียนรู้และพัฒนาที่มีความสัมพันธ์การชำระรักษาคนเก่ง

H5: โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพมีความสัมพันธ์การชำระรักษาคนเก่ง

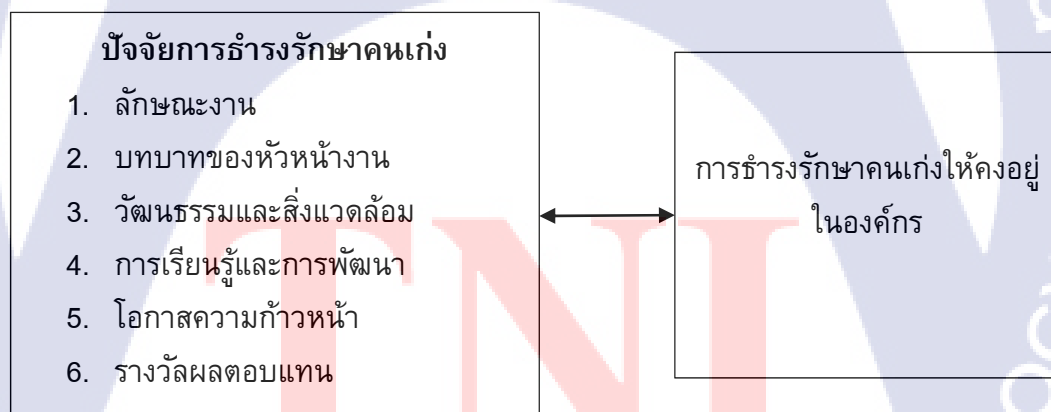
H6: รางวัลผลตอบแทนมีความสัมพันธ์การชำระรักษาคนเก่ง

H7: พนักงานที่ได้เกรด A และ พนักงานที่ได้เกรด B มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่แตกต่างกัน

H8: พนักงานที่ได้เกรด A และ พนักงานที่ได้เกรด C มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่แตกต่างกัน

H9: พนักงานที่ได้เกรด A และ พนักงานที่ได้เกรด D มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่แตกต่างกัน

กรอบแนวคิดของการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้พัฒนามาจาก วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ (2556), และพรรัตน์ แสงหาญ (2556) ทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี ต่อปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการชำระรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร โดยมีทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอเบอร์ก (Two Factor Theory) รองรับตัวแปรต่างๆ ที่นำมาศึกษาในครั้งนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัท ดีเอ็นที อินสเปคชั่น เซอร์วิส จำนวนทั้งสิ้น 104 คน กลุ่มตัวอย่างของการศึกษา คือ พนักงานในแต่ละแผนกที่มีผล การปฏิบัติงานในระดับ ดี คือ เกรด A B C และ D จากแผนกต่างๆ ของบริษัท แบ่งเป็น พนักงานเกรด A ทั้งหมด 11 คน, พนักงานเกรด B ทั้งหมด 79 คน, พนักงานเกรด C ทั้งหมด 9 คน, และพนักงานเกรด D ทั้งหมด 5 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูลพื้นฐานของพนักงานจะถูกเก็บรวบรวมเพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง ในการลาออกของพนักงานว่าเกี่ยวข้องกับปัญหาส่วนบุคคล หรือลักษณะของงาน
2. นำข้อมูลที่ได้มากำหนดแนวทางจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมตามพื้นฐานและความ ต้องการของพนักงาน
3. ข้อมูลที่ได้จากการทดสอบสมมติฐาน นำมาพัฒนาและปรับปรุงสายงานของแต่ละ แผนกให้เหมาะสมกับโครงสร้างและลักษณะงาน เพื่อสร้างไว้ซึ่งคนเก่งในองค์กร
4. เพื่อเป็นข้อมูลนำเสนอและแนวทางการสร้างค่านิยม (Core Value) ให้กับองค์กร อันนำมาซึ่งความรักและสามัคคีของพนักงานในองค์กร

นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. **คนเก่ง** หมายถึง คนที่ทำผลงานได้ดีและแตกต่างจากพนักงานทั่วไป สร้างสรรค์ และส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่หายากและซำรงรักษาไว้ได้ยาก ใน องค์กรทั่วไป เราเรียกพนักงานกลุ่มนี้ว่า “พนักงานเกรด A”
2. **พนักงานเกรด A** หมายถึง พนักงานที่มีได้รับการไว้วางใจจากหัวหน้างาน สามารถ ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย ตามบังคับบัญชาได้อย่างมีทักษะ ความรู้และความสามารถกล้าแสดง ความคิดเห็น และกล้าตัดสินใจและมีการตัดสินใจเฉพาะหน้าได้เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร
3. **พนักงานเกรด B** หมายถึง พนักงานที่ได้รับการไว้วางใจจากหัวหน้างานรองลงมา จากพนักงานเกรด A สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพตามเป้าหมาย และตามแบบแผนข้อบังคับ ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. **พนักงานเกรด C** หมายถึง พนักงานที่อยู่ในระดับกลางๆ สามารถทำงานที่ได้รับ มอบหมายได้ดี แต่ไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่ก็ยังปฏิบัติตามงานที่ได้รับ ที่ กำหนดและไม่มีการปรับใช้ให้เป็นประโยชน์

5. **พนักงานเกรด D** หมายถึง พนักงานที่อยู่ในองค์กร สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย แต่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่เคยมีการปรับใช้ความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงาน ความกระตือรือร้นในการทำงานยังค่อนข้างน้อย และรอรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาคณก่งให้คงอยู่ในบริษัท ดี เอ็น ที อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการธำรงรักษาคณก่ง
 - 1.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)
 - 1.2 ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)
 - 1.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Two-Factor Theory)
2. การธำรงรักษาคณก่ง
 - 2.1 นิยามความหมายและความสัมพันธ์ของคณก่ง
 - 2.2 การบริหารจัดการคณก่ง (Talent Management)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการธำรงรักษาคณก่ง

การธำรงรักษาพนักงาน

การดำเนินงานขององค์การที่ทำให้พนักงานพึงพอใจที่จะทำงานอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เอกซัย กี่สุขพันธ์ (2527) มีองค์ประกอบดังนี้

1. การจูงใจ (Motivation) คือ การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการ การจูงใจนี้อาจต้องอาศัยสิ่งจูงใจต่างๆ เช่น ค่าตอบแทนในการทำงาน หรือการพิจารณาความดีความชอบพิเศษ เป็นต้น
2. ขวัญในการทำงาน (Morale) คือ การที่บุคคลมีความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่ของตนอย่างดีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งได้รับขวัญและกำลังใจ เช่น รายได้ สวัสดิการ ความภูมิใจในองค์การ เป็นต้น
3. สวัสดิการและบริการต่าง ๆ ที่องค์การให้แก่บุคลากร (ปฏิคม สุชาติ; และคณะ. 2561)

1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) กล่าวว่าความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ และความต้องการของคนมีข้อสังเกตดังนี้ (1) คนเรามีความต้องการไม่สิ้นสุด (2) ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง

จะทำให้เกิดการจู่โจมที่จะทำพฤติกรรม ส่วนความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดการจู่โจมต่อไป (3) ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐาน เมื่อความต้องการพื้นฐานได้รับการตอบสนอง จึงจะพัฒนาความต้องการไปสู่ระดับความต้องการที่สูงขึ้น นันทนัท กุณาติลกา (2558; อ้างอิงจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2541)

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) นี้ผู้ศึกษาสรุปว่ามาสโลว์เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของแต่ละคน กล่าวคือ เมื่อมนุษย์มีความต้องการด้านร่างกายหรือทางด้านวัตถุครบแล้วก็就会有ความอยากหรือต้องการที่ละเอียดอ่อนมากขึ้น เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการนั้นก็จะไม่มีความจูงใจก็จะมีความต้องการเพิ่มขึ้นในระดับที่สูงกว่าจนกว่าจะได้รับการตอบสนอง ดังนั้นความต้องการในระดับ 5 ขั้นจึงไม่เท่ากันโดยแต่ละคนก็จะมีปฏิบัติที่ต่างกักันดังนั้นการจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะธำรงรักษาคนเก่งเอาไว้จึงจำเป็นต้องพิจารณาจากพื้นฐานดังกล่าวด้วย

2. ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)

เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer. 1976) ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ Alderfer หรือเรียกอีกอย่างว่า อี อาร์ จี (ERG ย่อมาจาก Existence- Relatedness-Growth Theory) มี Alderfer เป็นเจ้าของทฤษฎีซึ่งเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ความต้องการตามทฤษฎี ERG มีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดยแบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 แบบดังนี้

แบบที่ 1 ความอยู่รอด (Existence Needs : E) คือ ต้องการดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมีความต้องการด้านปัจจัยสี่ซึ่งเป็นความต้องการในระดับต่ำ ประกอบด้วย ความต้องการด้านร่างกาย ความปลอดภัย และความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารจงใจด้วย การจ่ายเงินเดือนที่เป็นธรรม มีผลตอบแทนที่น่าสนใจ รวมถึงทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ได้รับค่าจ้างและการดูแลที่เป็นธรรม และมีสัญญาว่าจ้างในการทำงานเพื่อความวางใจ

แบบที่ 2 มีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs : R) คือ การต้องการที่จะได้รับไม่ตรีจิตจากคนในสังคม เพื่อนร่วมงาน รวมถึงครอบครัว ประกอบด้วย ความผูกพันหรือการยอมรับทางสังคม ผู้บริหารควรทำให้พนักงานสร้างสัมพันธที่ดีต่อกัน ทั้งต่อในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ทำให้เกิดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน

แบบที่ 3 ความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs : G) อยู่ในความต้องการระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้ความให้พนักงานได้พัฒนาตนเองในการหาความรู้เพิ่มเติมและการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือเพิ่มงานให้รับผิดชอบมากขึ้น เพื่อที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ นั้นหนา จงดี (2560; อ้างอิงจาก ปุณณภา อมรปิยะกิจ. 2552 : 91)

จากทฤษฎี ERG (ERG Theory) ของเคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer. 1976) และทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์มีความคล้ายคลึงกันพบว่า ทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์นั้น ได้จัดลำดับความต้องการของบุคคลออกตามลำดับขั้น โดยลำดับขั้นที่ต่ำกว่าจะได้รับการตอบสนองจนพอใจก่อน บุคคลจึงจะมีความต้องการที่สูงขึ้นอีกขั้น แต่ทฤษฎี ERG พบว่าได้ทำการแบ่งลำดับขั้นของความ ต้องการไว้ 3 ด้าน โดยที่บุคคลหนึ่งสามารถมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งได้พร้อมกัน และสามารถเกิดขึ้นพร้อมๆ กันได้โดยไม่ต้องเรียงลำดับ กล่าวคือบุคคลที่ต้องการปัจจัยพื้นฐานของเขายังไม่ได้รับการตอบสนองในระดับที่พอใจ แต่อาจจะมีความต้องการในการเติบโตในระดับสูงมากได้ เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีของมาสโลว์ จะเห็นว่าความต้องการในลำดับขั้นใดของบุคคลหนึ่งไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ จนพอใจจะส่งผลให้บุคคลนั้นเกิดความสับสน แล้วทำให้บุคคลนั้นย้อนกลับไปต้องการในลำดับขั้นที่ต่ำกว่าแทน (นั้นหนา จงดี. 2560)

ขั้นที่ 5	G : Growth Needs ความต้องการ ความก้าวหน้า
ขั้นที่ 4	R : Relatedness Needs ความต้องการความสัมพันธ์
ความต้องการการยอมรับนับถือ	
ขั้นที่ 3	E : Existence Needs ความต้องการดำรงอยู่
ความต้องการการมีส่วนร่วมในสังคม	
ขั้นที่ 2	
ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย	
ขั้นที่ 1	
ความต้องการทางกายภาพ (ขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตอยู่)	

รูปที่ 2 การเปรียบเทียบ ทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์กับทฤษฎี ERG

ที่มา : กฤษฎา เขียววัฒนสุข. (2560). หลักการจัดการและองค์การ. หน้า 173.

สมยศ นาวิการ (2527 : 68) กล่าวว่า แม้ทฤษฎี ERG จะมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่มีความแตกต่างกัน ดังนี้

1. ทฤษฎี ERG จะไม่ระบุว่าความต้องการแต่ละอย่างจะเรียงลำดับอย่างไร เพียงแต่อ้างว่า หากความต้องการในการดำรงชีพไม่ได้รับการตอบสนอง อิทธิพลความต้องการด้านนี้จะรุนแรงขึ้น แต่ความต้องการในด้านอื่นๆ ยังคงความสำคัญต่อการกำกับพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมาย

2. ทฤษฎี ERG เน้นประเด็นที่ว่า แม้ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งจะถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการดังกล่าวอาจจะมีผลส่งต่อไปยังการตัดสินใจอื่นๆ เช่น เราอาจมีเงินเดือนที่ดีและงานมั่นคง แต่เรายังต้องการเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นอีก ในกรณีเช่นนี้ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วยังเป็นแรงจูงใจต่อไป

3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factor Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก เฟอร์เดอริก (นันทน์ภัส ภูนาทิลกา. 2558; อ้างอิงจาก Herzberg, Frederick. 1959) แบ่งปัจจัยจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ (Motivators Factors) หมายถึงปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพิ่มผลผลิต

ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในขั้นที่สูงขึ้น โอกาสในการเจริญก้าวหน้า การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดในด้านดี ซึ่งจัดเป็นความต้องการในขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ของมาสโลว์ คือความต้องการยกย่องนับถือ และต้องการความสำเร็จ

กล่าวคือความก้าวหน้าในสายอาชีพ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน เหล่านี้เป็นปัจจัยจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรอย่างสุดความสามารถ (วนิดา วาตีเจริญ; และคณะ. 2556)

องค์ประกอบที่ 2 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ใช่ปัจจัยจูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร อัตราค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน สถานภาพในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตามทฤษฎีความต้องการมาสโลว์ (นันทน์ภัส ภูนาดีลา. 2558)

กล่าวคือ เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบควบคุมบังคับบัญชาในองค์กร และความมั่นคงในงาน สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่องค์กรจะต้องตอบสนองความต้องการของพนักงาน หากองค์กรไม่สามารถทำได้ พนักงานจะเกิดความไม่พอใจในการทำงาน และละทิ้งงานในที่สุด (วนิดา วาตีเจริญ; และคณะ. 2556)

การธำรงรักษาคนเก่ง

1. นิยามความหมายและความสัมพันธ์ของคนเก่ง

คำว่า “คนเก่ง” ในงานวิจัยชิ้นนี้หมายถึง คนที่สามารถแสดงฝีมือของตัวเองเพื่อจัดการกับสิ่งที่ได้รับมอบหมาย มีความตั้งใจที่แรงกล้าในการกระทำและมีจุดมุ่งหมายว่าจะทำอะไรอย่างเห็นได้ชัด และสามารถ สร้างคนอื่นให้เติบโต และสร้างทีมงานที่เก่งกาจให้แก่บริษัทได้ในอนาคต

“ความเก่ง (Talent)” เป็นความถนัดพิเศษความสามารถพิเศษ ความถูกต้องแม่นยำ ซึ่งอยู่ในตัวบุคคล (Concise Oxford Dictionary) ดังนั้น “คนเก่ง (Talent)” จึงเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ แรงบันดาลใจ แรงขับ ดันที่มุ่งความสำเร็จ ความสามารถในการปรับตัว แรงจูงใจภายในตัวบุคคล ความเชื่อและภาวะความเป็นผู้นำ ความสามารถเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบภายในตัวบุคคลที่ไม่สามารถที่จะวัดออกมาได้อย่างชัดเจน เคย์; และแอนดี้ (Kaye; and Andy. 2007 : 22) บุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์แบบซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมและมีความสามารถที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ

โดยไม่ใช้ความพยายามใดๆ ลันน์ (Lunn. 1992) และเป็นผู้ซึ่งถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบัน และอนาคต โดยจะมีความคิดสร้างสรรค์ และต้องการเติบโตไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม การจัดการบุคลากรที่มีความสามารถสูงจึงเป็นกระบวนการจากความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้มีความสามารถสูง โรเบิร์ตสัน; และ อับบี้ (Robertson; and Abby. 2003) “คนเก่ง (Talent)” คือ บุคคลที่มีทักษะ (Skills) และความมุ่งมั่นตั้งใจ (Wills) ในการทำงานสูง และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ที่ดีเลิศได้ด้วยตนเอง รวมทั้งเป็นผู้ที่มีศักยภาพส่วนตัว (Potential) ซึ่งองค์กรสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. 2554 : 10)

ลักษณะของคนเก่ง(Talent) อาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร มีงานวิจัยการบริหารจัดการคนเก่งในประเทศจีนและประเทศอินเดีย เปรียบเทียบการรับรู้และแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายหลี่ ครูกี้; เดบี ซานี; และจู่ หวัง (Fang Lee Cooke; Debi Sani; and Jue Wang. 2014) โดยสัมภาษณ์กลุ่มคนที่ไม่ใช่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่มีประสบการณ์ในระดับหัวหน้างาน 178 คน พบว่า คนเก่งในมุมมองหัวหน้างานที่ไม่ใช่ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ คือคนที่มีการศึกษาดี 45% คือคนที่ผลการปฏิบัติงานดี 21% คือคนที่เชี่ยวชาญในงานที่ทำในตำแหน่งที่รับผิดชอบ 10% คือพนักงานทุกคน 5% คือคนที่มีความพร้อมสำหรับตลาดแรงงาน 5% คือคนที่มีทักษะทางปฏิบัติการ 3% และในขณะที่ต่ำกว่า 5% มองว่า คือคนที่มีศักยภาพ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของอีกหลายคน เพราะจากงานวิจัยของ มาริสสา อินทรเกิด (2560) ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นส่วนใหญ่ตอบว่าคนเก่ง คือคนที่มีการศึกษาดี ซึ่งเป็นไปได้ว่าเกิดจากมุมมองของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ไม่ใช่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยตรงแต่เป็นเพียงผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานกับผู้บังคับบัญชาซึ่งอาจมีมุมมองที่ต่างไปจากผู้ที่อยู่ในสายงานตรง ในขณะที่มีการให้นิยามของนักคิดหลายคนไม่ได้นิยามไปที่คนเก่งต้องมีการศึกษาดี หากแต่ต้องมีทักษะ ความตั้งใจ และมีความสามารถในการทำงานในระดับสูง กล่าวคือ คนเก่ง (Talent) คือ บุคคลที่มีทักษะ และมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานสูง และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศได้ด้วยตนเอง รวมทั้งเป็นผู้ที่มีศักยภาพส่วนตัว ที่องค์กรสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้ สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2554) หากจะแสดงภาพให้เห็นได้ชัด คนเก่งในองค์กรคือ พนักงานเกรด A ซึ่งมีเพียงร้อยละ 10 ในแต่ละระดับงาน

ขณะที่ “การบริหารจัดการคนเก่ง” ว่าเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ ของตำแหน่งงานที่สำคัญอย่างเป็นระบบซึ่งจะมีส่วนช่วยหลายๆ ด้านในการทำให้องค์กรมีขีดความสามารถใน การแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การพัฒนากลุ่มของผู้มีศักยภาพ และผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีบทบาทและศักยภาพในการ ปฏิบัติงานสูง และการพัฒนาสถาปัตยกรรมในการการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างที่จะช่วยสนับสนุนในการเติมเต็มตำแหน่งเหล่านี้ด้วยบุคลากรที่มีความสามารถและทำให้แน่ใจว่าผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้มีความผูกพัน อย่าง

ต่อเนื่องกับองค์การ เดวิด; และคาเมล (David; and Kamel. 2009 : 305) “การบริหารจัดการคนเก่ง” เป็นกระบวนการวิเคราะห์ และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selecting) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและ สามารถทำงานได้ มีประสิทธิภาพสูงสุด สเวเยอร์ (Schweyer. 2004) “การบริหาร จัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ระบบย่อยที่สำคัญของระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อพัฒนา สินทรัพย์ด้านทรัพยากร มนุษย์ ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถในการสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเติบโต ของ องค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เรนี; และโจชิ (Rani; and Joshi. 2012 : 20)

2. การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

สเวเยอร์ (Schweyer. 2004) กล่าวว่า ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System: TMS) คือ กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความ สอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การกระจายไปทำงาน (Deployment) การพัฒนา (Development) ตลอดจนการรักษา ให้คงอยู่กับองค์กร (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1. การเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การ แล้วแปลงมาสู่เป้าหมายของส่วนงานแต่ละส่วน จึงจะสามารถกำหนดและระบุถึงคุณลักษณะของ คนเก่งตามที่แต่ละส่วนงานและองค์การต้องการ จากนั้นค่อยมาพิจารณาร่วมกันว่า จะสรรหาคณ เก่งจากภายในหรือภายนอกองค์การ

2. การคัดกรอง (Screening) และการคัดเลือก (Selection) วิธีการอาจแตกต่างกัน ไปในแต่ละองค์การ โดยเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการนี้ องค์การจะได้ Talent Pool (กลุ่มคนเก่ง) ตามที่ต้องการ

3. การกระจายไปทำงาน (Deployment) ตามความรู้ ทักษะ และความสามารถที่มี อยู่ของ Talent แต่ละคน

4. การพัฒนา (Development) Talent ต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะไปในแนวทางที่องค์กรคาดหวัง โดยอาจจะใช้วิธีการ OJT, E-Learning, Coaching, การมอบหมายงานโครงการ, การจัดอบรมให้ความรู้, การแนะนำหนังสือให้อ่าน, การเป็นผู้ช่วยให้กับที่ปรึกษา ฯลฯ

5. การรักษาให้คงอยู่กับองค์กร (Retention) ถือเป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้้องค์การ อยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันที่สูงและสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอด เวลา การเกิด The War for Talent ขึ้นมานั้น ยังต้องทำให้องค์การพยายามแสวงหาแนวทางใน

การรักษา Talent ให้ทำงานอยู่กับองค์กรไปนานๆ ซึ่งปัจจัยที่สามารถดึงดูดใจ Talent มีองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่

5.1 มิติการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Dimension) ควรให้ความสำคัญ โดยตระหนักว่าสิ่งที่ Talent ได้เรียนรู้และพัฒนานั้น จะสัมพันธ์กับ Performance Competency ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5.2 มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน (Work Environment Dimension) สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงานจะทำให้เกิด Work-life Balance ซึ่งส่งผลดีต่อคุณภาพงานที่จะเกิดขึ้นด้วย

5.3 มิติรางวัลและผลตอบแทน (Reward and Compensation Dimension) ต้องให้ในสิ่งที่ Talent ต้องการจริงๆ บางครั้งอาจจะไม่ใช่ในรูปแบบตัวเงิน เรื่องของ Fast Track หรือเพียงคำชมเชยตามกาลเทศะก็ถือว่าเป็นรางวัลได้เช่นกัน

5.4 มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ (New Challenged Opportunity Dimension) องค์กรต้องให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายความสามารถของ Talent โดยเริ่มจากงานที่อยู่เหนือขีดความสามารถของ Talent เพียงเล็กน้อย แล้วค่อยๆ ยากขึ้นไปเรื่อยๆ เพื่อให้เขาเกิดการพัฒนาความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) อย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการคนเก่ง หรือ ดำราบางเล่มใช้คำเรียกว่า การบริหารดาวเด่น สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2554) แปลมาจากคำภาษาอังกฤษคือ Talent Management ซึ่งมีนักวิชาการให้คำนิยามคำว่า Talent และ Talent Management ไว้ดังนี้

จิตติพร ชมพูคำ (2548) อธิบายว่า Talent หมายถึง ความสามารถตามธรรมชาติที่ทำให้ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ดีโดยเฉพาะสิ่งที่ไม่เคยถูกสอนส่วน กฤติน กุลเพ็ง (2552) ได้ให้คำจำกัดความที่เฉพาะเจาะจงว่า เป็นกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และได้รับผลประโยชน์ที่ดีเยี่ยม ด้วยการใช้ทักษะและความสามารถทางด้านการติดต่อสื่อสาร การคิดเชิงกลยุทธ์ สัญชาตญาณการเป็นนักบริหาร ภาวะผู้นำและความรู้ในงานสรุปไว้ว่า คนเก่ง เป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ เป็นบุคคลที่มีผลการงานโดดเด่นเหนือบุคคลอื่นๆ ทั้งนี้ ลักษณะของคนเก่งอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะงาน นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปคนเก่งหรือบุคลากรที่มีศักยภาพนั้น มีคุณสมบัติที่จะนำตนเองไปสู่วิถีชีวิตที่มีความรับผิดชอบ สามารถจัดการหรือแก้ปัญหา รวมทั้งเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ส่วน พรรัตน์ แสดงหาญ (2556) ระบุว่า คนเก่งในองค์กรคือ พนักงานเกรด A ซึ่งมีเพียงร้อยละ 10 ในแต่ละระดับงาน ลักษณะของคนเก่ง ได้แก่ มี IQ สูงตั้งแต่ 130 ขึ้นไป สามารถเรียนรู้ได้เร็ว มีทักษะในการเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีพลังในการทำงาน สามารถทำงานได้มากกว่า 55 ชั่วโมง/สัปดาห์ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหา มีแรงบันดาลใจในการทำงาน เข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี ให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นได้ ให้ความร่วมมือและให้ความสำคัญกับเป้าหมาย

การทำงานของทีม มีประวัติการทำงานดี ผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด มีคุณธรรม ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง และมีทักษะการสื่อสารดีทั้งการพูดและการเขียน

การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร มีความสำคัญต่อการพัฒนาและสร้างความเจริญเติบโตขององค์กรเป็นอย่างมาก หากองค์กรมีคนเก่ง และสามารถบริหารจัดการคนเก่งได้ดี จะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่งประกอบไปด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยองค์กรจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการระบุคนเก่งให้ชัดเจน เมื่อได้คนเก่งเข้าทำงานแล้ว องค์กรจะต้องมอบหมายงานหรือตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมให้กับคนเก่งเหล่านั้น (Put the Right Man on the Right Job) เพื่อให้คนเก่งได้แสดงความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้องค์กรจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ความรู้คนเก่งเพิ่มเติม คือต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมให้คนเก่งตลอดเวลาและต่อเนื่อง การจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่างับความสามารถที่คนเก่งทุ่มเทให้กับองค์กร ทั้งในรูปของตัวเงินและคุณค่าทางจิตใจ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้คนเก่งอยู่กับองค์กรได้นาน ดังนั้นองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ มิเช่นนั้นแล้วการลงทุนทั้งหมดที่นำไปจะสูญเปล่าโดยใช่เหตุ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริพงษ์ สุนทรวัฒน์กิจ (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงาน ให้คงอยู่กับองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ Wedding Studio ในเขตกรุงเทพฯ ด้วยแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรักษาพนักงานให้คงอยู่ต่างๆ เก็บรวบรวมข้อมูลจากจำนวนประชากรทั้งหมด 150 คน ผลการศึกษาพบว่าองค์กรต้องเห็นความสำคัญของพนักงานและจัดโครงการยกย่อง หรือ ประกาศเกียรติคุณลักษณะต่างๆ

วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ (2556) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษา และการคงอยู่ของคนเก่ง ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี ด้วยแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 341 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าสถิติได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในภาพรวมปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง ด้านบทบาทของหัวหน้างานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มาก ด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มากที่สุด ด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มาก ด้านโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และด้านรางวัลผลตอบแทนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

อำพร พันธุ์ชู (2557) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร ด้วยแนวคิดทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ และ ทฤษฎีความต้องการของแม็คแคลิสแลนด์ เก็บรวบรวมข้อมูลจาก

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 50 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ภาพรวมของผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรมากที่สุด คือความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ทั้งความมั่นคงในงานและความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมการทำงาน ความมั่นคงในงานจะทำให้พนักงานตั้งใจทำงานมากกว่างานที่ไม่มั่นคง งานที่มั่นคงจะทำให้พนักงานสร้างตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

นันทน์ภัส ภูนาดีลกา (2558) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน แบ่งตามคุณลักษณะของบุคคล กรณีศึกษา บริษัทแมทธีเรียลลอโอเมชั่น (ประเทศไทย) จำกัด ด้วยแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามประชากรหรือพนักงานทั้งหมด 150 คน ภาพรวมของผลการศึกษาช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่มีอายุมากและระยะเวลาการปฏิบัติงานนาน จะมีความผูกพันต่อองค์กรมาก โดยในกรณีของบริษัทแมทธีเรียลลอโอเมชั่น แสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่มีอายุน้อยระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยมีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ได้ง่ายกว่าบุคลากรที่มีอายุมาก

นันทนา จงดี (2560) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจตามทฤษฎี ERG และความผูกพันองค์กรของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัทผลิตรถเด็กเล่นแห่งหนึ่งในจังหวัดปทุมธานี ด้วยแนวคิดทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 300 คน ภาพรวมของผลการศึกษา ERG ทั้ง 3 ด้าน พบว่า บุคลากรในบริษัทผลิตรถเด็กเล่นจะมีแรงจูงใจในด้านความต้องการความสัมพันธ์มากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากในการทำงานบุคลากรขององค์กรมีความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และคนในสังคมของการทำงานและพนักงานให้ความสำคัญกับความกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

มาริสสา อินทรเกิด (2560) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทายขององค์กร ด้วยทฤษฎี การบริหารจัดการคนเก่ง ภาพรวมของการศึกษา แนวทางหนึ่งในการที่องค์กรจะสามารถดึงดูดบุคลากรคนเก่งได้คือ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรให้เป็นองค์กรในฝันที่คนอยากเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นั่นคือการดำเนินการเป็นองค์กรรวมทั้งเชิงรุกในระดับบุคคล (Individual Level) ที่ต้องบริหารงานที่เอื้อต่อความต้องการของบุคคล และการดำเนินการทั้งเชิงรับในระดับองค์กร (Organization Level) ที่ต้องจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Research Method) เพื่อหาคำตอบของวัตถุประสงค์ในการวิจัย ได้แก่ การศึกษาความต้องการของพนักงานในองค์กร และเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีความสำคัญปัจจัยที่มีความสำคัญกับการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร วลัยวิภา จุลากบาง (2560) กรณีศึกษาพนักงานของบริษัท ดี เอ็น ที อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัด โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งบริษัท ดีเอ็นที อินสเป็คชั่น เซอร์วิส โดยมีจำนวนพนักงานทั้งหมด 105 คน แบ่งออกเป็น 5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร มีผู้บริหารสูงสุด 1 คน ฝ่ายปฏิบัติการ (Operation) 68 คน ฝ่ายการเงินและการบัญชี 10 คน ฝ่ายควบคุมคุณภาพ และความปลอดภัย (QA/QC & Safety) 11 คน และฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน 15 คน

เนื่องจากประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงคำตอบแทนและสวัสดิการให้กับพนักงานในองค์กร และเพื่อสร้างค่านิยมขององค์กร ดังนั้นจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานทั้งหมดของบริษัทโดยพิจารณาพนักงานเหล่านี้เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา วิธิตา วาตีเจริญ; และคณะ (2556) แสดงรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างของการศึกษา

หน่วยงาน/แผนกงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปฏิบัติการ (Operation)	68	64.8
การเงิน และการบัญชี	10	9.5
ควบคุมคุณภาพ และความปลอดภัย (QA/QC & Safety)	11	10.5
สนับสนุน การปฏิบัติงาน	15	14.3
รวม	104	100

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ คือ พนักงานในบริษัท ดีเอ็นที อินสเปคชั่น เซอร์วิส จำนวนทั้งสิ้น 104 คน

พนักงานในแต่ละแผนกที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับ ดี คือ เกรด A B C และ D จากแผนกต่าง ๆ ของบริษัท แบ่งเป็น พนักงานเกรด A ทั้งหมด 12 คน, พนักงานเกรด B ทั้งหมด 79 คน, พนักงานเกรด C ทั้งหมด 9 คน, และพนักงานเกรด D ทั้งหมด 5 คน

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ เป็นพนักงานบริษัท ดี เอ็น ที อินสเปคชั่น เซอร์วิส จำกัด มีพนักงานทั้งหมด 104 คน ใน เนื่องจากวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยภายในบริษัท ดังนั้นประชากรในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 104 คน ณ ปัจจุบันคือกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าจากทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ

แบบสอบถามใช้รวบรวมข้อมูลจากพนักงานในองค์กร จำนวน 105 คน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ การธำรงรักษาคนเก่ง
- ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นแบบสอบถามปลายปิดเพื่อใช้รวบรวมข้อมูลเพื่อนเป็นลักษณะทางประชากรของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน แผนกและหน่วยงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัทนี้ และสถานภาพ ลักษณะที่พักอาศัย พาหนะการเดินทาง และเงินออม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยการรับรู้ทัศนคติ

เป็นแบบสอบถามด้วยการประเมินค่าลิเคิร์ต (Likert Scale) ในแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อนำคะแนนมาแบ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ในส่วนต่อไป

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในแบบสอบถามตามลำดับ ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้ค่า 5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้ค่า 4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้ค่า 3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้ค่า 2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้ค่า 1	คะแนน

เกณฑ์การวัดระดับตัวแปร

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน โดยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนตามเกณฑ์ดังกล่าวได้ 5 อันดับ ดังนี้

เกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูลปัจจัยการรับรู้ทัศนคติ

ช่วงคะแนน	การแปลความหมาย
4.21-5.00	เห็นด้วยในอันดับมากที่สุด
3.41-4.20	เห็นด้วยในอันดับมาก
2.61-3.40	เห็นด้วยในอันดับปานกลาง
1.81-2.60	เห็นด้วยในอันดับน้อย
1.00-1.80	เห็นด้วยในอันดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการสำรวจรักษาคนเก่ง

เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ใช้มาตราส่วน 5 อันดับ

ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้ค่า 5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้ค่า 4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้ค่า 3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้ค่า 2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้ค่า 1	คะแนน

เกณฑ์การวัดระดับตัวแปร

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน โดยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนตามเกณฑ์ดังกล่าวได้ 5 อันดับ ดังนี้

เกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูลปัจจัยการสำรวจรักษาคนเก่ง

ช่วงคะแนน	การแปลความหมาย
4.21-5.00	มีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด
3.41-4.20	มีระดับความคิดเห็นด้วยมาก
2.61-3.40	มีระดับความคิดเห็นด้วยปานกลาง
1.81-2.60	มีระดับความคิดเห็นด้วยน้อย
1.00-1.80	มีระดับความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการสำรวจรักษาคนเก่ง และการสำรวจรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กร ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)

เท่ากับ 0 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กัน หากมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน โดยหากเป็นลบ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือผกผันกัน แต่หากเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันหรือคล้ายตามกัน ในการแปลผลระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองจะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ที่คำนวณได้ ดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2551 : 283)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน
0.01 – 0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
0.31 – 0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.51 – 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.71 – 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.91 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นและเสนอแนะอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถามบริษัท ดีเอ็นที อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัด เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ใช้รวบรวมข้อเสนอแนะ หรือ ความคิดเห็นเพิ่มเติมของพนักงานบริษัท ดีเอ็นที อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัด

การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ประยุกต์, ศึกษา, และพัฒนามาจากทฤษฎีและงานวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 การประยุกต์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับ	ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน ข้อคำถาม	ประยุกต์จาก
1	ลักษณะงาน	8	ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ (2554)
2	บทบาทของหัวหน้างาน	6	วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ (2556)
3	วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	7	วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ (2556)
4	การเรียนรู้และการพัฒนา	5	วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ (2556)
5	โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ	5	วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ (2556))
6	รางวัลผลตอบแทน	7	วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ (2556)

แบบสอบถามได้ประยุกต์มาจากการงานวิจัยในอดีตจึงนำมาคำนวณค่าความเชื่อมั่นสูงกว่า 0.5 (Reliability > 0.5) และนำไปทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) การหาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (IOC) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามเพื่อยืนยันความสอดคล้องครอบคลุมตามกรอบ และวัตถุประสงค์ จากนั้นจึงนำไปคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยพบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมากกว่า 0.6 นันนารี (Nunnally, 1978) ให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามเพื่อยืนยันความสอดคล้องครอบคลุมตามกรอบ และ วัตถุประสงค์การวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญมีดังนี้

1. ดร. วัลลภา พัฒนา
2. ดร. รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์
3. ดร. เอิบ พงษ์ทอง

แบบสอบถามได้รับคะแนน IOC มีค่าดังต่อไปนี้

- ให้ +1 ข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติงาน
 ให้ 0 ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติงาน
 ให้ -1 ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามปฏิบัติงาน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. นำแบบสอบถามส่งฝ่ายบริหารของบริษัทเพื่อนำแจกแบบสอบถาม และใช้เวลารวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด 105 ชุด ในเวลา 2 สัปดาห์
2. การจัดเรียงลำดับของข้อมูล เริ่มต้นด้วยการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และลงรหัสนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้เมื่อนำมาใช้รหัส และแปลงค่าเป็นตัวเลขเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ได้แก่

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้วยค่าความถี่ และร้อยละ
2. วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. วิเคราะห์สมมติฐาน H1, H2, H3, H4, H5, H6 ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และสมมติฐาน H7, H8, H9 ด้วย T-test ANOVA

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การรับรู้การรักษาคณเฑาะว์ โดยมีการแบ่งกลุ่มคนเฑาะว์ออกเป็น 4 ระดับ พนักงานเกรด A ทั้งหมด 12 คน, พนักงานเกรด B ทั้งหมด 79 คน, พนักงานเกรด C ทั้งหมด 9 คน, และพนักงานเกรด D ทั้งหมด 5 คน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็นตอน โดยมีเนื้อหา ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยการรักษาคณเฑาะว์
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม
- ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานด้วย Independent Sample T-test

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ หน่วยงาน/แผนกงาน ระดับการศึกษา สถานภาพ จำนวนบุตร/ธิดา ลักษณะที่พักอาศัย ลักษณะการเดินทางมาทำงาน เงินออม โดยใช้จำนวนและร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	83	79.8
หญิง	21	20.2
รวม	104	100.00

จากตารางที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 104 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย 83 คน คิดเป็นร้อยละ 79.8 และมีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง 21 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2

ตารางที่ 5 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	7	6.7
อายุ 25-30 ปี	33	31.7
อายุ 31-35 ปี	14	13.5
อายุ 36-40 ปี	8	7.7
อายุ 41-45 ปี	20	19.2
อายุ 45-50 ปี	15	14.4
อายุมากกว่า 50 ปี	7	6.7
รวม	104	100.00

จากตารางที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 104 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70 อายุ 25-30 ปี 33 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70 อายุ 31-35 ปี 14 คน คิดเป็นร้อยละ 13.50 อายุ 36-40 ปี 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7.70 อายุ 41-45 ปี 20 คน คิดเป็นร้อยละ 19.20 อายุ 46-50 ปี 15 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 และมีอายุมากกว่า 50 ปี 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70

ตารางที่ 6 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงาน/แผนงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

หน่วยงาน/แผนงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปฏิบัติการ (Operation)	68	65.4
การเงิน และการบัญชี	10	9.6
ควบคุมคุณภาพ และความปลอดภัย (QA/QC & Safety)	11	10.6
สนับสนุน การปฏิบัติงาน	15	14.4
รวม	104	100.00

จากตารางที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 104 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในหน่วยงาน/แผนงาน ปฏิบัติการ (Operation) 68 คน คิดเป็นร้อยละ 65.4 การเงิน และการบัญชี 10 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 ควบคุมคุณภาพ และความปลอดภัย (QA/QC & Safety) 11 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 สนับสนุน การปฏิบัติงาน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 พนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกต่างๆ

ฝ่าย/แผนก	พนักงานเกรด A	พนักงานเกรด B	พนักงานเกรด C	พนักงานเกรด D
ปฏิบัติการ	3	57	6	2
การเงิน และการบัญชี	3	6	1	0
ควบคุมคุณภาพ และ ความปลอดภัย	4	7	0	0
สนับสนุน/ปฏิบัติการ	1	9	2	3
รวม	11	79	9	5

หมายเหตุ : พนักงานเกรด A B C D

ตารางที่ 8 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปวช./ปวส.	79	76.0
ปริญญาตรี	21	20.2
ปริญญาโท	4	3.8
รวม	104	100.00

จากตารางที่ 8 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 104 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาปวช./ปวส. 79 คน คิดเป็นร้อยละ 76.0 ปริญญาตรี 21 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 ปริญญาโท 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8

ตารางที่ 9 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	47	45.2
หย่าร้าง	1	1.0
สมรส	45	43.3
แยกกันอยู่	1	1.0
อื่นๆ	10	9.5
รวม	104	100.00

จากตารางที่ 9 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 104 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพโสด 47 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 หย่าร้าง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 สมรส 45 คน คิดเป็นร้อยละ 43.3 แยกกันอยู่ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 อื่นๆ 10 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 และอื่นๆ ประกอบด้วย อยู่ด้วยกันแต่ยังไม่จดทะเบียนสมรส และ ไม่ได้หย่าร้างกันแต่แยกกันอยู่

ตารางที่ 10 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการมีบุตร/ธิดาของผู้ตอบแบบสอบถาม

บุตร/ธิดา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มีบุตร/ธิดา	57	54.3
ไม่มีบุตร/ธิดา	48	45.7
รวม	104	100.00

จากตารางที่ 10 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 105 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีบุตร/ธิดา 57 คน คิดเป็นร้อยละ 54.3 ไม่มีบุตรธิดา 48 คน คิดเป็นร้อยละ 45.7

ตารางที่ 11 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะที่พักอาศัยของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะที่พักอาศัย	จำนวน (คน)	ร้อยละ
บ้านพนักงาน	35	33.7
บ้านเดี่ยว	28	26.9
คอนโดมิเนียม	7	6.7
ทาวน์โฮม	12	11.5
อื่นๆ	22	21.2
รวม	104	100.00

จากตารางที่ 11 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 104 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะที่พักอาศัยเป็นบ้านพนักงาน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 บ้านเดี่ยว 28 คน คิดเป็นร้อยละ 26.9 คอนโดมิเนียม 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 ทาวน์โฮม 12 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 อื่นๆ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 และอื่นๆ ประกอบด้วย บ้านเช่า และห้องเช่าต่างๆ

ตารางที่ 12 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะการเดินทางมาทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะการเดินทางมาทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รถยนต์ส่วนตัว	65	62.5
รถบริษัท	1	1.0
อื่นๆ	37	35.6
รวม	104	100.00

จากตารางที่ 12 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 105 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะการเดินทางมาทำงานโดยรถส่วนตัว 66 คน คิดเป็นร้อยละ 62.9 รถบริษัท 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 อื่นๆ 38 คน คิดเป็นร้อยละ 36.1 และอื่นๆ ประกอบด้วย การเดินมาทำงานเนื่องจากอาศัยบ้านพักพนักงาน, มอเตอร์ไซด์ และจักรยาน

ตารางที่ 13 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเงินออมของผู้ตอบแบบสอบถาม

เงินออม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มีเงินออม	62	59.6
ไม่มีเงินออม	42	40.4
รวม	104	100.00

จากตารางที่ 13 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 104 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีเงินออม 62 คน คิดเป็นร้อยละ 59.6 ไม่มีเงินออม 42 คน คิดเป็นร้อยละ 40.4

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งประกอบด้วย ลักษณะงาน บทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้า รางวัลและผลตอบแทน โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำมาแปลผลและจัดอันดับแสดงผลดังนี้

ตารางที่ 14 ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง :
ลักษณะงาน

ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ลักษณะงาน			
1. ท่านคิดว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่ทำทลายความสามารถ และกระตุ้นให้ต้องปฏิบัติงาน	3.79	0.706	มาก
2. ท่านพึงพอใจกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอยู่ปัจจุบัน	3.80	0.781	มาก
3. ท่านรู้สึกชอบและสนุกกับงานที่ทำ	3.76	0.646	มาก
4. ท่านชอบงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเป็นอิสระ	3.76	0.704	มาก
5. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันงานที่มีความน่าสนใจไม่น่าเบื่อและท้าทายความสามารถของท่านงาน	3.73	0.657	มาก
6. งานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่มีความพึงพอใจเกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จ และภาคภูมิใจ	3.76	0.690	มาก
7. การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรนี้ขึ้นกับความสามารถของผู้ทำงาน สามารถที่จะทำให้ท่านคงอยู่กับองค์กร	3.54	0.775	มาก
8. ลักษณะงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ท่านคงอยู่กับองค์กร	3.64	0.762	มาก
รวม	3.72	0.551	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่าระดับความคิดเห็นของลักษณะงานทั้งหมดอยู่ในระดับที่มากที่สุด โดยมี ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.551) หากพิจารณารายชื่อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ปรากฏว่า พนักงานพึงพอใจกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอยู่ปัจจุบัน ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.706) พนักงานคิดว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่ทำทลายความสามารถ และกระตุ้นให้ต้องปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.781) พนักงานชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเป็นอิสระ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.646) พนักงานรู้สึกว่างานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่มีความพึงพอใจเกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จ และภาคภูมิใจ ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.704) พนักงานรู้สึกชอบและรู้สึกสนุกกับงานที่ทำ ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.657) พนักงานรู้สึกว่า

งานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่มีความน่าสนใจไม่น่าเบื่อและท้าทายความสามารถของพนักงาน ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.690) ลักษณะงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กร ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.775) และการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงาน สามารถที่จะทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.762)

ตารางที่ 15 ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการธำรงรักษาคณเฑาะ :
บทบาทของหัวหน้างาน

ปัจจัยการธำรงรักษาคณเฑาะ	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บทบาทของหัวหน้างาน			
1. หัวหน้างานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มคนเฑาะ	3.84	0.790	มาก
2. หัวหน้างานใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง	3.68	0.804	มาก
3. หัวหน้ามีส่วนร่วมในการส่งเสริมความสามารถของคนเฑาะ	3.67	0.918	มาก
4. หัวหน้างานมีการประเมินความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่องความสามารถกับคนเฑาะทุกครั้ง หลังจากสรุปผลการประเมิน	3.51	0.850	มาก
5. หัวหน้ามีความสามารถในการจูงใจคนเฑาะให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	3.65	0.810	มาก
6. หัวหน้างานมักปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ในงาน	3.64	0.880	มาก
รวม	3.66	0.744	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่าระดับความคิดเห็นของบทบาทของหัวหน้างานทั้งหมดอยู่ในระดับมาก โดยมี ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.744) หากพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ปรากฏว่า หัวหน้างานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มคนเฑาะ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.790) หัวหน้างานใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.804) หัวหน้ามีส่วนร่วมในการส่งเสริมความสามารถของคนเฑาะ ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.918) หัวหน้างานมีความสามารถในการจูงใจคนเฑาะให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.859) หัวหน้างานมักปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ในงาน ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.810) และหัวหน้างานมีการประเมินความสามารถโดยการพูดคุยเรื่องความสามารถกับคนเฑาะทุกครั้งหลังจากสรุปผลการประเมิน ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.880)

ตารางที่ 16 ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง :
วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน			
1. คนเก่งมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงทำให้คนเก่งเกิดการเรียนรู้	3.57	0.747	มาก
2. องค์กรมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่น	3.36	0.891	ปานกลาง
3. องค์กรมีบรรยากาศการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์	3.29	0.910	ปานกลาง
4. องค์กรเปิดโอกาสให้คนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.55	0.811	มาก
5. องค์กรมีช่องทางให้คนเก่งสามารถสื่อสารกับองค์กรได้หลายช่องทาง	3.43	0.856	มาก
6. องค์กรมีการส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน	3.44	0.912	มาก
7. องค์กรจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จะช่วยเหลือคนเก่ง	3.35	0.890	ปานกลาง
รวม	3.42	0.713	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่าระดับความคิดเห็นของวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานทั้งหมดอยู่ในระดับมากโดยมี ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.713) หากพิจารณารายชื่อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ปรากฏว่า คนเก่งมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงทำให้คนเก่งเกิดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.747) องค์กรเปิดโอกาสให้คนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.811) องค์กรมีการส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.912) องค์กรมีช่องทางให้คนเก่งสามารถสื่อสารกับองค์กรได้หลายช่องทาง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.856) องค์กรมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่น ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.891) องค์กรจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จะช่วยเหลือคนเก่ง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.890) และ องค์กรมีบรรยากาศการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 0.910)

ตารางที่ 17 ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง :
การเรียนรู้และการพัฒนา

ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การเรียนรู้และการพัฒนา			
1. องค์กรมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความสามารถของคนเก่ง	3.64	0.799	มาก
2. องค์กรมีการออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการของคนเก่ง	3.45	0.858	มาก
3. องค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงาน	3.41	0.796	มาก
4. องค์กรมีเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนสายงาน	3.34	0.888	ปานกลาง
5. องค์กรเปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานนอกสถานที่และต่างประเทศ	3.27	0.988	ปานกลาง
รวม	3.42	0.715	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่าระดับความคิดเห็นของการเรียนรู้และพัฒนาทั้งหมดอยู่ในระดับมาก โดยมี ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.715) หากพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ปรากฏว่า องค์กรมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความสามารถของคนเก่ง ($\bar{X} = 3.64$ S.D. = 0.799) องค์กรมีการออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการของคนเก่ง ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.858) องค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงาน ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.793) องค์กรมีเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนสายงาน ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.888) องค์กรเปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานนอกสถานที่และต่างประเทศ ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 0.988)

ตารางที่ 18 ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง : โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ

ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ			
1. องค์กรมอบหมายงานที่ทำท้าทายความสามารถของคนเก่งอย่างต่อเนื่อง	3.41	0.808	มาก
2. องค์กรมีการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง	3.37	0.825	ปานกลาง
3. องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน	3.49	0.859	มาก
4. องค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในโครงการต่างๆที่มีความสำคัญ	3.38	0.905	ปานกลาง
5. คนเก่งได้ทำงานที่สำคัญและมีความท้าทายความสามารถ	3.46	0.847	มาก
รวม	3.42	0.745	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่าระดับความคิดเห็นของโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพทั้งหมดอยู่ในระดับมาก โดยมี ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.475) หากพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ปรากฏว่า องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการงานแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.859) คนเก่งได้ทำงานที่สำคัญและมีความท้าทายความสามารถ ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.847) องค์กรมอบหมายงานที่ทำท้าทายความสามารถของคนเก่งอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.808) องค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในโครงการต่างๆ ที่มีความสำคัญ ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 0.905) และองค์กรมีการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 0.825)

ตารางที่ 19 ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการธำรงรักษาคณก่ง :
รางวัลผลตอบแทน

ปัจจัยการธำรงรักษาคณก่ง	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
รางวัลผลตอบแทน			
1. องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน	3.18	1.022	ปานกลาง
2. องค์กรมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องต่อความต้องการของคนก่ง	3.17	1.009	ปานกลาง
3. องค์กรมีการปรับปรุงผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับตลาดแรงงานภายนอกในธุรกิจประเภทเดียวกัน	3.21	1.030	ปานกลาง
4. องค์กรมีการออกแบบโครงสร้างผลตอบแทนจูงใจ เช่นค่าคอมมิชชั่น รางวัล เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย	3.16	0.977	ปานกลาง
5. องค์กรมีสวัสดิการสุขภาพ	3.28	0.960	ปานกลาง
6. องค์กรมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว	3.21	0.982	ปานกลาง
7. องค์กรให้ความสำคัญในการดูแลค่าตอบแทนของคนก่งเป็นกรณีพิเศษ	3.19	0.893	ปานกลาง
รวม	3.20	0.846	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 พบว่าระดับความคิดเห็นของรางวัลผลตอบแทนทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี ($\bar{X} = 3.20$, S.D. = 0.846) หากพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยปรากฏว่า องค์กรมีสวัสดิการสุขภาพ ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 0.960) องค์กรมีการปรับปรุงผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับตลาดแรงงานภายนอกในธุรกิจประเภทเดียวกัน ($\bar{X} = 3.21$, S.D. = 1.030) องค์กรมีการให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ($\bar{X} = 3.21$, S.D. = 0.982) องค์กรให้ความสำคัญในการดูแลค่าตอบแทนของคนก่งเป็นกรณีพิเศษ ($\bar{X} = 3.19$, S.D. = 0.893) องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 1.022) องค์กรมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องต่อความต้องการของคนก่ง ($\bar{X} = 3.17$, S.D. = 1.009) องค์กรมีการออกแบบโครงสร้างผลตอบแทนจูงใจ เช่นค่าคอมมิชชั่น รางวัล เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.16$, S.D. = 0.977)

ตารางที่ 20 ระดับความคิดเห็นค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับรู้ทัศนคติของคนเก่ง

การรับรู้ทัศนคติคนเก่ง	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การรับรู้ทัศนคติคนเก่ง			
1. ท่านเห็นว่าท่านเองนี้เป็นเสมือนครอบครัวของคนเก่ง	3.38	0.872	ปานกลาง
2. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมาก	3.42	0.867	มาก
3. ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	3.45	0.811	มาก
4. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้สมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากคนเก่ง	3.41	1.001	มาก
5. ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้	3.38	0.872	ปานกลาง
6. ท่านเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะลาออก	3.17	0.950	ปานกลาง
7. ท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุ	3.02	1.024	ปานกลาง
รวม	3.31	0.729	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 พบว่าระดับความคิดเห็นของการรับรู้ทัศนคติคนเก่งทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 0.911) หากพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยปรากฏว่า พนักงานเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.809) พนักงานเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมาก ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.864) พนักงานเห็นว่าองค์กรนี้สมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากคนเก่ง ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.998) พนักงานเห็นว่าท่านเองนี้เป็นเสมือนครอบครัวของคนเก่ง ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 0.870) พนักงานเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้ ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = 0.870) พนักงานเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะลาออก ($\bar{X} = 3.17$, S.D. = 0.945) และพนักงานเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุ ($\bar{X} = 3.02$, S.D. = 1.024)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตามโดยใช้แนวคิดเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ของข้อมูลปัจจัยการดำรงรักษาคนเก่งและการดำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ดีเอ็นที อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัด

	MEAN	S.D	ลักษณะงาน	บทบาทของหัวหน้างาน	วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	การเรียนรู้และการพัฒนา	โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ	รางวัลและผลตอบแทน	การดำรงอยู่ของคนเก่ง
ลักษณะงาน	3.72	0.55	1	0.729**	0.609**	0.536**	0.493**	0.427**	0.580**
บทบาทของหัวหน้างาน	3.66	0.74	0.729*	1	0.676**	0.507**	0.484**	0.497**	0.647**
วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	3.42	0.71	0.609**	0.678**	1	0.755**	0.639**	0.626**	0.652**
การเรียนรู้และการพัฒนา	3.42	0.71	0.536**	0.503**	0.754**	1	0.779**	0.766**	0.635**
โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ	3.42	0.74	0.493**	0.484**	0.639**	0.779**	1	0.781**	0.578**
รางวัลและผลตอบแทน	3.20	0.84	0.427**	0.497**	0.626**	0.766**	0.781**	1	0.593**
ปัจจัยการดำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร	3.31	0.72	0.580**	0.647**	0.652**	0.635**	0.578**	0.593**	1

การทดสอบสมมติฐานด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) (H1,H2, H3, H4,H5 และ H6)

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะงานมีความสัมพันธ์การชำระรักษาคนเก่ง สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ลักษณะงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่ง

H_1 : ลักษณะงาน มีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่ง

สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ พบว่าลักษณะงานมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่งในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางที่ค่า Pearson Correlation เท่ากับ 0.580 อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ .01

สมมติฐานข้อที่ 2 บทบาทของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์การชำระรักษาคนเก่งสามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บทบาทของหัวหน้างาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่ง

H_1 : บทบาทของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่ง

สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ พบว่าบทบาทของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่งในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง Pearson Correlation เท่ากับ 0.647 อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ .01

สมมติฐานข้อที่ 3 วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์การชำระรักษาคนเก่ง สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่ง

H_1 : วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่ง

สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ พบว่าวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่งในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง Pearson Correlation เท่ากับ 0.652 อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ .01

สมมติฐานข้อที่ 4 การเรียนรู้และพัฒนา มีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาคนเก่ง สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : การเรียนรู้และพัฒนา ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่ง

H_1 : การเรียนรู้และพัฒนา มีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่ง

สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ พบว่าการเรียนรู้และพัฒนาในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่งในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง Pearson Correlation เท่ากับ 0.635 อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ .01

สมมติฐานข้อที่ 5 โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ มีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาคนเก่ง สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่ง

H_1 : โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ มีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่ง

สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ พบว่าโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่งในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง Pearson Correlation เท่ากับ 0.578 อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ .01

สมมติฐานข้อที่ 6 รางวัลผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาคนเก่ง สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : รางวัลผลตอบแทน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่ง

H_1 : รางวัลผลตอบแทน มีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่ง

สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งผลการทดสอบแสดงดังตารางที่ พบว่าโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่งในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง Pearson Correlation เท่ากับ 0.593 อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ .01

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานด้วย Independent Sample T-Test (H7, H8, และ H9)

สมมติฐานข้อที่ 7 พนักงานที่ได้เกรด A และ พนักงานที่ได้เกรด B มีทัศนคติต่อการ
 ข้าราชการคนเก่งที่แตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด B มีทัศนคติต่อการข้าราชการคนเก่ง
 ที่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด B มีทัศนคติต่อการข้าราชการคนเก่ง
 ที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 22 ทดสอบสมมติฐานด้วย Independent Sample T-test : พนักงานที่ได้เกรด A และ
 พนักงานที่ได้เกรด B มีทัศนคติต่อการข้าราชการคนเก่งที่แตกต่างกัน

เกรดพนักงาน	Mean	S.D.	N	t	Sig. (2-tailed)
พนักงานเกรด A	3.04	1.033	3	-.723	0.473
พนักงานเกรด B	3.30	0.592	57		

จากตารางที่ 22 ผลการทดสอบสถิติ t (T-test) แบบ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน
 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด B มีทัศนคติต่อ
 การข้าราชการคนเก่งที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 8 พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด C มีทัศนคติต่อการ
 ข้าราชการคนเก่งที่แตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด C มีทัศนคติต่อการข้าราชการคนเก่ง
 ที่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด C มีทัศนคติต่อการข้าราชการคนเก่ง
 ที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 23 ทดสอบสมมติฐานด้วย Independent Sample T-test : พนักงานที่ได้เกรด A และ
 พนักงานที่ได้เกรด C มีทัศนคติต่อการข้าราชการคนเก่งที่แตกต่างกัน

เกรดพนักงาน	Mean	S.D.	n	t	Sig. (2-tailed)
พนักงานเกรด A	3.04	1.033	3	.662	0.529
พนักงานเกรด B	2.52	1.152	6		

จากตารางที่ 23 ผลการทดสอบสถิติ t (T-test) แบบ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด C มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 9 พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด D มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่แตกต่างกัน สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด D มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด D มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 24 ทดสอบสมมติฐานด้วย Independent Sample T-test : พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด D มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่แตกต่างกัน

เกรดพนักงาน	Mean	S.D.	n	t	Sig. (2-tailed)
พนักงานเกรด A	3.04	1.033	3	-1.511	0.228
พนักงานเกรด B	4.21	0.101	2		

จากตารางที่ 24 ผลการทดสอบสถิติ t (T-test) แบบ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด D มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่ไม่แตกต่างกัน

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาปัจจัยการดำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ดี เอ็น ที่ อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัด มีจำนวนพนักงานหรือกลุ่มประชากรทั้งหมด 105 คน จากฝ่ายบริหาร 1 คน ฝ่ายปฏิบัติการ (Operation) 68 คน ฝ่ายการเงินและการบัญชี 10 คน ฝ่ายควบคุมคุณภาพ และ ความปลอดภัย (QA/QC & Safety) 11 คน ฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน 15 คน การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการด้านสวัสดิการของพนักงานในองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามด้วย ค่าความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) ทดสอบสมมติฐานของการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการดำรงรักษาคนเก่ง และ การดำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร (H1, H2, H3, H4, H5, H6) ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ทดสอบความแตกต่างของระดับคนเก่งระหว่างกลุ่ม (H7, H8, H9) ด้วย Independent Sample T-test ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
 - 1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
 - 1.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาคนเก่ง
 - 1.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการดำรงรักษาคนเก่ง
2. สรุปผลสมมติฐาน
 - 2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)
 - 2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วย Independent Sample T-test
3. อภิปรายผลการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากผลการศึกษาในครั้งนี้คือพนักงานบริษัท บริษัท ดี เอ็น ที่ อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัด จำนวน 105 คน แบ่งออกเป็นพนักงานชาย 84 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 อายุของพนักงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 25-30 ปี 33 คน คิดเป็นร้อยละ 31.40 พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในแผนกปฏิบัติการ (Operation) 68 คน คิดเป็นร้อยละ 64.80 ระดับการศึกษาของพนักงานส่วนใหญ่คือ ปวช./ปวส.

79 คน คิดเป็นร้อยละ 75.2 สถานภาพของพนักงานส่วนใหญ่โสด 47 คน คิดเป็นร้อยละ 44.8 พนักงานที่มีบุตร/ธิดาแล้ว 57 คน คิดเป็นร้อยละ 54.3 พนักงานส่วนใหญ่มีลักษณะที่พักอาศัยที่บ้านพนักงาน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 พนักงานส่วนใหญ่มีลักษณะการเดินทางมาทำงานด้วยรถยนต์ส่วนตัว 66 คน คิดเป็นร้อยละ 62.9 พนักงานส่วนใหญ่มีเงินเดือน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 59.0

2. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง

ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งทั้ง 6 ด้านได้แก่ ลักษณะงาน บทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้า รางวัลผลตอบแทน นำมาวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 105 คน พบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับลักษณะงาน ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.713) รองลงมาคือบทบาทของหัวหน้างาน ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.844) การเรียนรู้และพัฒนา ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.861) วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.857) โอกาสความก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.846) ในขณะที่พนักงานให้ความสำคัญกับรางวัลผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ($\bar{X} = 3.20$, S.D. = 0.889)

3. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการธำรงรักษาคนเก่ง

การธำรงรักษาคนเก่งนำมาวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 105 คน พบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาคนเก่งในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 0.911)

สรุปผลสมมติฐาน

1. ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

- H1 : ลักษณะงานมีความสัมพันธ์การธำรงรักษาคนเก่ง
- H2 : บทบาทของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์การธำรงรักษาคนเก่ง
- H3 : วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์การธำรงรักษาคนเก่ง
- H4 : การเรียนรู้และพัฒนาที่มีความสัมพันธ์การธำรงรักษาคนเก่ง
- H5 : โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพมีความสัมพันธ์การธำรงรักษาคนเก่ง
- H6 : รางวัลผลตอบแทนมีความสัมพันธ์การธำรงรักษาคนเก่ง

ผลการทดสอบพบว่า ลักษณะงาน บทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้และพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ รางวัลผลตอบแทน มีความสัมพันธ์ต่อการธำรงรักษาคนเก่ง (Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05)

2. ผลการทดสอบสมมติฐานด้วย Independent Sample T-test

H7 : พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด B มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่แตกต่างกัน

H8 : พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด C มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่แตกต่างกัน

H9 : พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด D มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบเปรียบเทียบระหว่างพนักงานเกรด A และ เกรด B, เกรด A และ เกรด C, เกรด A และ เกรด D พบว่ามีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่ไม่แตกต่างกันเลย

อภิปรายผลการวิจัย

ลักษณะงานมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่งในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางที่ค่า Pearson Correlation เท่ากับ 0.580 บทบาทของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่งในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง Pearson Correlation เท่ากับ 0.647 วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่งในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง Pearson Correlation เท่ากับ 0.652 การเรียนรู้และพัฒนาในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่งในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง Pearson Correlation เท่ากับ 0.635 โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่งในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง Pearson Correlation เท่ากับ 0.578 โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพมีความสัมพันธ์ต่อการชำระรักษาคนเก่งในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง Pearson Correlation เท่ากับ 0.593 พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด B มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด C มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่แตกต่างกัน พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด C มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด D มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่แตกต่างกัน พนักงานที่ได้เกรด A และพนักงานที่ได้เกรด D มีทัศนคติต่อการชำระรักษาคนเก่งที่ไม่แตกต่างกัน

ผลของการศึกษาพบว่าผลการทดสอบสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ยังตรงกับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อำพร พันธุ์ชู (2557) นอกจากปัจจัยพื้นฐานต่างๆ เหล่านี้แล้ว สิ่งที่เป็นแรงจูงใจของคนเก่ง จากการศึกษาพบว่าคนเก่งยังให้ความสำคัญกับรางวัลและผลตอบแทน และวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ แสดงให้เห็นว่าความต้องการของคนเก่งที่องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองเพื่อรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรนั้นหากพิจารณาตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์แล้ว ความต้องการที่องค์กรต้องตอบสนองเพื่อรักษา

คนเก่งไว้ไม่ใช่แค่ความต้องการระดับต่ำ แต่เป็นความต้องการความพึงพอใจภายในทั้งความต้องการทางสังคม เกียรติยศและความสมหวังในชีวิตซึ่งเป็นความต้องการในระดับที่สูงขึ้น

และยังพบว่าสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ (2556) ในด้านปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของคนเก่ง

1. ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน โดยผลการทดสอบพบว่า การเรียนรู้และพัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร โดยผลการทดสอบพบว่า วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการทดสอบความสัมพันธ์ทางบวกด้วยการวิเคราะห์โดยการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันด้วยวิธี OLS อาจเนื่องจากวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานการเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ และค่าตอบแทนต่างก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งใน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

จากการศึกษาปัจจัยการชำระรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ดีเอ็นที อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัดสำหรับคนเก่งแล้วสิ่งที่สำคัญที่มีอิทธิพลให้คงอยู่กับองค์กรมากที่สุดนั้นไม่ใช่รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือนและเงินโบนัส แต่สิ่งที่คนเก่งต้องการคือความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความไว้วางใจให้คนเก่งได้ทำงานอย่างอิสระและสร้างสรรค์ อีกทั้งเสถียรภาพทางการเงินของบริษัท อีกทั้งยังพบว่าสวัสดิการต่างๆ ก็มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่ง องค์กรจึงจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งเหล่านี้ หากไม่มีการดำเนินการใดๆ อาจจะทำให้คนเก่งเหล่านี้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานกับองค์กรและลาออกไปในที่สุด ซึ่งการลาออกของคนเก่งนั้นก็จะมีผลกระทบต่อทำให้เกิดความสูญเสียกับองค์กรหลายอย่าง สูญเสียเวลาให้การอบรมพัฒนา สูญเสียความรู้ในตัวคนเก่ง สูญเสียแม่แบบและตัวอย่างที่ดี สูญเสียงบประมาณค่าใช้จ่าย จนกระทั่งโอกาสทางธุรกิจ ดังนั้นเพื่อที่จะรักษาคนเก่งเหล่านี้ไว้ควรเริ่มดำเนินการต่อไป

ข้อเสนอแนะของการศึกษาในอนาคต

1. งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ และมีแบบสอบถามให้พนักงานแสดงระดับความคิดเห็นเท่านั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการสัมภาษณ์พนักงานเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

2. เนื่องจากในแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการของพนักงาน ดังนั้นในครั้งต่อไปควรจะศึกษาข้อมูลด้านสวัสดิการเพิ่มเติมและเสนอเพื่อเป็นแนวทางให้กับบริษัทในอนาคต

3. ควรศึกษาความต้องการของพนักงานเพิ่มเติมไม่ว่าจะด้านผลตอบแทน หรือ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน



บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). **ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร**. กรุงเทพฯ : บริษัท อช อาร์ เซ็นเตอร์.
- กฤษดา เชียรวัฒนสุข. (2560). **หลักการจัดการและองค์การ**. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- แก้วตา เข้มแข็ง. (2555). **ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG Theory**. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2562, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/208290>.
- จิตติพร ชมพูคำ. (2548). การจัดการคนเก่ง : เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร (Talent Management : A Significant Tool for Significant Persons). วารสาร จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 26(101) : 1-16.
- นันทน์ภัส ภูนาดีลกา. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานแบ่งตามคุณลักษณะของบุคคล กรณีศึกษา บริษัทแมทรีเรียลไฮโดเมชั่น (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น.
- นันทนา จงดี. (2560). **แรงจูงใจตามทฤษฎี ERG และความผูกพันองค์กรของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัทผลิตรถเด็กเล่นแห่งหนึ่งในฝ่ายผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมปิ่นทองจังหวัดชลบุรี**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญทัน ดอกไธสง; และอิมรอน มะลูลีม. (2552). **กลยุทธ์ในการบริหารของ บริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์(ประเทศไทย) จำกัด**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ปวิศม สุชาติ; และคณะ. (2561). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร กรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัด**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร. (2550). **การทำให้พนักงานเกิดความรักในงาน (Employee Work Passion) (ตอนจบ)**. สืบค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2562, จาก <https://prakal.wordpress.com/2012/01/30/การทำให้พนักงานเกิดความรักในงาน-2/>.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2529). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์.
- พรรรัตน์ แสงหาญ. (2556). **การดำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

พัลลภา เอี่ยมสอาด. (2552). การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของกรุงเทพมหานคร.

วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พิชิต ฤทธิ์จุญ. (2551). ระเบียบการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :
แฮสส์ ออฟ เคอร์มีส์ท์.

มาริสสา อินทเรเกิด. (2560, มกราคม-มิถุนายน). การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทาย
ขององค์กร. วารสารการวิจัยทางธุรกิจ และการบริหาร. 9(1) : 278-289.

วนิดา วาตีเจริญ; และคณะ. (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี
สู่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, บมจ.

วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์. (2556). การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำรงรักษาและการคงอยู่
ของคนเก่ง ในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี. สารนิพนธ์ ศศ.ม.
(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

วัลนิกา ฉลากบาง. (2560). การวิจัยแบบผสมผสาน. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม.
7(2) : 124-132.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กร.
กรุงเทพฯ : นิตยธรรม.

ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ. (2554). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน ให้คงอยู่กับองค์กร
ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ Wedding Studio ในเขตกรุงเทพฯ.
(รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมยศ นาวิการ. (2527). การติดต่อสื่อสารขององค์กร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2554). พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent

**Management by Competency-Based Career Development and Succession
Planning.** กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527). หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อำพร พันธุ์ชู. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร. สารนิพนธ์
บธ.ม. (การจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยี
ไทย – ญี่ปุ่น.

Clayton Alderfer. (1976). **ERG Theory of Motivation Clayton Alderfer's Revision of
Abraham Maslow.** New York : Harper and Row.

- David; and Kamel. (2009). Strategic Talent Management : A Review and Research Agenda. **Human Resource Management Review**. 19(5) : 304-313.
- Debi Sani; and Jue Wang. (2014). Talent Management in China and India : A Comparison of Management Perceptions and Human Resource Practices. **Journal of World Business : Elsevier Inc**. 49(12) : 225-235.
- Fang Lee Cooke; Debi Sani; and Jue Wang. (2014). Talent Management in China and India : A Comparison of Management Perceptions and Human Resource Practices. **Journal of World Business : Elsevier Inc**. 49(7) : 225-235).
- Kaye; and Andy. (2007). **The Essential Guide to Managing Talent**. Britain : Kogan Page Publishers.
- Lunn. (1992). **The Talent Factor**. London : Kogan Page.
- Nunnally. (1978). **Psychometric Theory Organization in Selected Indian IT Companies**. 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- Rani; and Joshi. (2012). How Trust Moderates Social Media Engagement and Brand Equity. **Journal of Research in Interactive Marketing**. 11(3) : 312-335.
- Robertson; and Abby. (2003). **Managing Talented People : Getting on with and Getting the Best from Your High Performers**. New York : McGraw-Hill.
- Rueff; and Stringer. (2006). **Talent Force : A New Manifesto for Human Side of Business**. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Schweyer. (2004). **Talent Management System**. Canada : Wiley.



TNI

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม

TNI



แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร
กรณีศึกษา บริษัท ดี เอ็น ที อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัด

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ และใช้เพื่อทำการวิจัยกรณีเท่านั้น ผู้จัดทำจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดสละเวลาตอบแบบสอบถามให้สมบูรณ์ และขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ โดยแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 การธำรงรักษาคนเก่ง
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลการธำรงรักษาคนเก่ง
- ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

TNI

วิภาวี ศักดิ์ศรี

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 25 ปี

☐ อายุ 26-30 ปี

☐ อายุ 31-35 ปี

☐ อายุ 36-40 ปี

☐ อายุ 41-45 ปี

☐ อายุ 46-50 ปี

☐ อายุมากกว่า 51 ปี ขึ้นไป

3. หน่วยงาน/แผนกงาน

☐ ปฏิบัติการ (Operation)

☐ การเงิน และการบัญชี

☐ ควบคุมคุณภาพ และความปลอดภัย (QA/QC & Safety)

☐ สนับสนุน การปฏิบัติงาน (Support)

4. ระดับการศึกษา

☐ ปวช./ปวส.

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ สูงกว่าปริญญาโท

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

5. อายุงานที่ท่านปฏิบัติงานในบริษัทนี้

☐ น้อยกว่า 1 ปี

☐ 1-2 ปี

☐ 3-4 ปี

☐ 5-6 ปี

☐ มากกว่า 6 ปี

6. สถานภาพ

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หย่าร้าง

☐ แยกกันอยู่

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

7. ท่านมีบุตร/ธิดา หรือไม่ (ถ้าไม่มีไม่ต้องตอบข้อ 8)

☐ มี จำนวนบุตร (โปรดระบุ)

☐ ไม่มี

8. เรียงลำดับอายุ การศึกษา สถานที่ทำงาน บุตร/ธิดา ของท่าน (กรณีมีบุตร/ธิดา)

8.1 เพศอายุ.....ปี

การศึกษา.....

สถานที่ทำงาน.....

8.2 เพศอายุ.....ปี

การศึกษา.....

สถานที่ทำงาน.....

8.3 เพศอายุ.....ปี

การศึกษา.....

สถานที่ทำงาน.....

9. ที่พักอาศัยของท่านเป็นลักษณะใดดังต่อไปนี้

☐ บ้านพักพนักงาน

☐ บ้านเดี่ยว

☐ คอนโดมิเนียม

☐ ทาวน์โฮม

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

10. ท่านเดินทางมาทำงานด้วยพาหนะใดดังต่อไปนี้

☐ รถยนต์ส่วนตัว

☐ รถบริษัท

☐ รถประจำทาง

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

11. ท่านมีเงินออมหรือไม่ (ถ้าไม่มีไม่ต้องตอบข้อ 12)

☐ มี

☐ ไม่มี

12. ท่านออมเงินในลักษณะใดต่อไปนี้

☐ เงินสด/เงินฝากธนาคาร

☐ ทองคำแท่ง/ทองรูปพรรณ

☐ อสังหาริมทรัพย์

☐ หุ้น/กองทุน

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 2 การสำรวจทัศนคติ

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านคิดว่าสามารถเป็นแนวทางในการสำรวจคนเก่ง และตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาแบ่งตามระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ตามคำอธิบายดังต่อไปนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------|
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |

ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	5	4	3	2	1
ลักษณะงาน					
1. คุณคิดว่างานที่ทำอยู่ เป็นงานที่ทำท้าทายความสามารถ และกระตุ้นให้ต้องปฏิบัติงาน					
2. ท่านพึงพอใจกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอยู่ปัจจุบัน					
3. คุณรู้สึกชอบและสนุกกับงานที่ทำ					
4. ท่านชอบงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเป็นอิสระ					
5. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันงานที่มีความน่าสนใจ ไม่น่าเบื่อและท้าทายความสามารถของท่านงาน					
6. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่มีความพึงพอใจ เกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จ และภาคภูมิใจ					
7. การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรนี้ขึ้นกับความสามารถของพนักงาน สามารถที่จะทำให้ท่านคงอยู่กับองค์กร					
8. ลักษณะงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ท่านคงอยู่กับองค์กร					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	5	4	3	2	1
บทบาทของหัวหน้างาน					
9. หัวหน้างานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มคนเก่ง					
10. หัวหน้างานใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง					
11. หัวหน้ามีส่วนร่วมในการส่งเสริมความสามารถคนเก่ง					
12. หัวหน้างานมีการประเมินความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่องความสามารถกับคนเก่งทุกครั้งหลังจากสรุปผลการประเมิน					
13. หัวหน้ามีความสามารถในการจูงใจคนเก่งให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ					
14. หัวหน้างานมักปรึกษาหารือกับลูกน้องก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ในงาน					
วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน					
15. คนเก่งมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจึงทำให้คนเก่งเกิดการเรียนรู้					
16. องค์กรมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่น					
17. องค์กรมีบรรยากาศการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์					
18. องค์กรเปิดโอกาสให้คนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
19. องค์กรมีช่องทางให้คนเก่งสามารถสื่อสารกับองค์กรได้หลายช่องทาง					
20. องค์กรมีการส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน					
21. องค์กรจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จะช่วยเหลือคนเก่ง					

ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	5	4	3	2	1
การเรียนรู้และการพัฒนา					
22. องค์กรมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความสามารถของคนเก่ง					
23. องค์กรมีการออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการของคนเก่ง					
24. องค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงาน					
25. องค์กรมีเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนสายงาน					
26. องค์กรเปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานนอกสถานที่และต่างประเทศ					
โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ					
27. องค์กรมอบหมายงานที่ทำท้าทายความสามารถของคนเก่งอย่างต่อเนื่อง					
28. องค์กรมีการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง					
29. องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน					
30. องค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในโครงการต่างๆ ที่มีความสำคัญ					
31. คนเก่งได้ทำงานที่สำคัญและมีความท้าทายความสามารถ					
รางวัลผลตอบแทน					
32. องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน					
33. องค์กรมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องต่อความต้องการของคนเก่ง					

ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	5	4	3	2	1
34. องค์กรมีการปรับปรุงผลตอบแทนและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับตลาดแรงงานภายนอกในธุรกิจประเภทเดียวกัน					
35. องค์กรมีการออกแบบโครงสร้างผลตอบแทนจูงใจ เช่น ค่าคอมมิชชั่น รางวัล เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย					
36. องค์กรมีสวัสดิการสุขภาพ					
37. องค์กรให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว					
38. องค์กรให้ความสำคัญในการดูแลค่าตอบแทนของคนเก่งเป็นกรณีพิเศษ					


 The logo features the letters 'TNI' in a large, bold, red serif font. This text is centered within a circular emblem. The emblem's border is a light blue gear-like pattern. Along the inner edge of this gear, the words 'THAI' and 'NICHU' are written in a light blue, sans-serif font, separated by dots. At the bottom of the gear, the words 'INSTITUTE OF TECHNOLOGY' are written in a light blue, sans-serif font.

TNI

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการสำรวจคนเก่ง

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านคิดว่าสามารถเป็นแนวทางในการสำรวจคนเก่ง และตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาแบ่งตามความคิดเห็น 4 ระดับ ตามคำอธิบายดังต่อไปนี้

- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของคนเก่ง					
2. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมาก					
3. ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้					
4. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้สมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากคนเก่ง					
5. ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้					
6. ท่านเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะลาออก					
7. ท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุ					

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข.

จดหมายเชิญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามเพื่อทำสารนิพนธ์

TNI



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology

泰日工業大学

สร้างนวัตกรรม พัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างนักประดิษฐ์ พัฒนาผู้บริหาร

1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
 โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
 1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
 Telephone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

ฝ่ายงาน บริหารธุรกิจ หลักสูตรบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

ที่ บว. 0803/014/2561

วันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562

เรื่อง ขอร้องเชิญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามเพื่อทำสารนิพนธ์

เรียน ดร. เอิบ พงษ์ทอง

เนื่องด้วย นางสาววิภาวี ศักดิ์ศรี รหัสนักศึกษา 60651010-5 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลหัวข้อสารนิพนธ์ เรื่อง “การชำระรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ดี เอ็น ที่อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วนิดา วาดีเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

หลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านฯ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ในด้านที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อดังกล่าว เหมาะสมที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหา ตลอดจนความเหมาะสมของภาษาและรูปแบบของแบบสอบถาม

ในการนี้หลักสูตรฯ จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามให้กับนักศึกษาตั้งที่กล่าวมาข้างต้น

จึงเรียนมาเพื่อดำเนินการ

ลงนาม

(ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

ติดต่อสอบถามข้อสงสัยแบบสอบถามได้ที่

นางสาววิภาวี ศักดิ์ศรี

มือถือ : 089-688-8757 อีเมล : vpvees@gmail.com



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology

泰日工業大学

สร้างนวัตกรรม พัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างบัณฑิตสู่ ผลิตนักบริหาร

1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
 โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
 1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
 Telephone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

ฝ่ายงาน บริหารธุรกิจ หลักสูตรบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

ที่ บว. 0803/014/2561

วันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามเพื่อทำสารนิพนธ์

เรียน ดร. รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์

เนื่องด้วย นางสาววิภาวี ศักดิ์ศรี รหัสนักศึกษา 60651010-5 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลหัวข้อสารนิพนธ์ เรื่อง “การชำระรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ดี เอ็น ที่อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วนิดา วาดีเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

หลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านฯ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ในด้านที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อดังกล่าว เหมาะสมที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหา ตลอดจนความเหมาะสมของภาษาและรูปแบบของแบบสอบถาม

ในการนี้หลักสูตรฯ จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามให้กับนักศึกษาตั้งที่กล่าวมาข้างต้น

จึงเรียนมาเพื่อดำเนินการ

ลงนาม

(ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

ติดต่อสอบถามข้อสงสัยแบบสอบถามได้ที่

นางสาววิภาวี ศักดิ์ศรี

มือถือ : 089-688-8757 อีเมล : vpvees@gmail.com



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology

泰日工業大学

สร้างนวัตกรรม พัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างบัณฑิตสู่โลกอนาคต

1771/1 ถนนพัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250
 โทรศัพท์: 0-2763-2600 โทรสาร: 0-2763-2700 Url: www.tni.ac.th
 1771/1 Pattanakarn Road, Suanluang, Bangkok 10250 Thailand
 Telephone: 0-2763-2600 Facsimile: 0-2763-2700 E-mail: tniinfo@tni.ac.th

ฝ่ายงาน บริหารธุรกิจ หลักสูตรบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

ที่ บว. 0803/014/2561

วันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562

เรื่อง ขอร้องเชิญตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามเพื่อทำสารนิพนธ์

เรียน ดร. วัลลภา พัฒนา

เนื่องด้วย นางสาววิภาวี ศักดิ์ศรี รหัสนักศึกษา 60651010-5 นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลหัวข้อสารนิพนธ์ เรื่อง “การชำระรักษาคนแก่ให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ดี เอ็น ที่อินสเป็คชั่น เซอร์วิส จำกัด” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วนิดา วาดีเจริญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

หลักสูตรฯ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านฯ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ในด้านที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อดังกล่าว เหมาะสมที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเนื้อหา ตลอดจนความเหมาะสมของภาษาและรูปแบบของแบบสอบถาม

ในการนี้หลักสูตรฯ จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามให้กับนักศึกษาตั้งที่กล่าวมาข้างต้น

จึงเรียนมาเพื่อดำเนินการ

ลงนาม

(ดร. บุญญาดา นาสมบูรณ์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจญี่ปุ่น

ติดต่อสอบถามข้อสงสัยแบบสอบถามได้ที่

นางสาววิภาวี ศักดิ์ศรี

มือถือ : 089-688-8757 อีเมล : vpvees@gmail.com

ภาคผนวก ค.

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

TNI

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนดำเนินการวิจัยโดยการตรวจสอบความเที่ยง (Validity) ซึ่งได้ผลดังต่อไปนี้

ผลการประเมินความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบการประเมินเชิงเนื้อหาจากการคำนวณค่า IOC (Indexes of Item Objective Congruence) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านรวมทั้งหมด 3 ท่าน โดยกำหนดระดับความคิดเห็นแบ่งเป็น 3 ระดับ และนำผลความคิดเห็นดังต่อไปนี้

- 1) ให้ค่าเป็น 1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
- 2) ให้ค่าเป็น 0 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด
- 3) ให้ค่าเป็น -1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด

ผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน สรุปได้ดังนี้

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตารางที่ 25 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ IOC
	ท่านที่	ท่านที่	ท่านที่	
	1	2	3	
ลักษณะงาน				1.00
1. คุณคิดว่างานที่ทำอยู่ เป็นงานที่ทำทลาย ความสามารถ และกระตุ้นให้ต้อง ปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00
2. ท่านพึงพอใจกับตำแหน่งงานที่ รับผิดชอบอยู่ปัจจุบัน	1	1	1	1.00
3. คุณรู้สึกชอบและสนุกกับงานที่ทำ	1	1	1	1.00
4. ท่านชอบงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพราะเป็นงานที่ทำให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และเป็นอิสระ	1	1	1	1.00
5. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันงานที่มี ความน่าสนใจไม่น่าเบื่อและท้าทาย ความสามารถของท่านงาน	1	1	1	1.00
6. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่มี ความพึงพอใจเกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จ และภาคภูมิใจ	1	1	1	1.00
7. การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรนี้ขึ้นกับ ความสามารถของพนักงาน สามารถที่จะทำ ให้ท่านคงอยู่กับองค์กร	1	1	1	1.00
8. ลักษณะงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ท่านคง อยู่กับองค์กร	1	1	1	1.00
บทบาทของหัวหน้างาน				1.00
9. หัวหน้างานมีความสำคัญต่อความสำเร็จ ของกลุ่มคนเก่ง	1	1	1	1.00
10. หัวหน้างานใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดสำหรับ การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง	1	1	1	1.00

ตารางที่ 25 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนสอดคล้องของ			ผลการ คำนวณ IOC
	ผู้ทรงคุณวุฒิ			
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	
11. หัวหน้ามีส่วนร่วมในการส่งเสริม ความสามารถคนเก่ง	1	1	1	1.00
12. หัวหน้างานมีการประเมิน ความสามารถ โดยการพูดคุยเรื่อง ความสามารถกับคนเก่งทุกครั้งหลังจาก สรุปผลการประเมิน	1	1	1	1.00
13. หัวหน้ามีความสามารถในการจูงใจคน เก่งให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	1	1	1	1.00
14. หัวหน้างานมักปรึกษาหารือกับลูกน้อง ก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ในงาน	1	1	1	1.00
วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน				1.00
15. คนเก่งมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น จึงทำให้คนเก่งเกิดการเรียนรู้	1	1	1	1.00
16. องค์กรมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่น	1	1	1	1.00
17. องค์กรมีบรรยากาศการสื่อสารอย่าง สร้างสรรค์	1	1	1	1.00
18. องค์กรเปิดโอกาสให้คนเก่งเป็นส่วน หนึ่งขององค์กร	1	1	1	1.00
19. องค์กรมีช่องทางให้คนเก่งสามารถ สื่อสารกับองค์กรได้หลายช่องทาง	1	1	1	1.00
20. องค์กรมีการส่งเสริมความผูกพัน ระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1.00
21. องค์กรจัดบริการและสิ่งอำนวยความสะดวก แตกต่างกัน ที่จะช่วยเหลือคนเก่ง	1	1	1	1.00

ตารางที่ 25 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ IOC
	ทำนที่	ทำนที่	ทำนที่	
	1	2	3	
การเรียนรู้และการพัฒนา				1.00
22. องค์กรมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะและความสามารถของคนเก่ง	1	1	1	1.00
23. องค์กรมีการออกแบบเส้นทางการอบรมให้ตรงความต้องการของคนเก่ง	1	1	1	1.00
24. องค์กรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงาน	1	1	1	1.00
25. องค์กรมีเปิดโอกาสให้สับเปลี่ยนสายงาน	1	1	1	1.00
26. องค์กรเปิดโอกาสให้ศึกษาดูงานนอกสถานที่และต่างประเทศ	1	1	1	1.00
โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ				1.00
27. องค์กรมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของคนเก่งอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1.00
28. องค์กรมีการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง	1	1	1	1.00
29. องค์กรส่งเสริมให้คนเก่งมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน	1	1	1	1.00
30. องค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในโครงการต่างๆ ที่มีความสำคัญ	1	1	1	1.00
31. คนเก่งได้ทำงานที่สำคัญและมีความท้าทายความสามารถ	1	1	1	1.00

ตารางที่ 25 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (ต่อ)

ข้อคำถาม	ค่าคะแนนสอดคล้องของ ผู้ทรงคุณวุฒิ			ผลการ คำนวณ IOC
	ท่านที่	ท่านที่	ท่านที่	
	1	2	3	
รางวัลผลตอบแทน				1.00
32. องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน	1	1	1	1.00
33. องค์กรมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ ยืดหยุ่นและสอดคล้องต่อความต้องการ ของคนเก่ง	1	1	1	1.00
34. องค์กรมีการปรับปรุงผลตอบแทนและ ผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับตลาดแรงงาน ภายนอกในธุรกิจประเภทเดียวกัน	1	1	1	1.00
35. องค์กรมีการออกแบบโครงสร้าง ผลตอบแทนจูงใจ เช่นค่าคอมมิชชั่น รางวัล เพื่อจูงใจให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย	1	1	1	1.00
36. องค์กรมีสวัสดิการสุขภาพ	1	1	1	1.00
37. องค์กรให้ความสำคัญเกี่ยวกับ ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต ส่วนตัว	1	1	1	1.00
38. องค์กรให้ความสำคัญในการดูแล ค่าตอบแทนของคนเก่งเป็นกรณีพิเศษ	1	1	1	1.00