

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคงทนในองค์กร

อำพร พันธุ์ชู

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น

ปีการศึกษา 2557

A STUDY OF FACTORS AFFECTING TALENT RETENTION

Amporn Phanchue

TNI

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

Graduate School

Thai - Nichi Institute of Technology

Academic Year 2014

หัวข้อสารนิพนธ์

โดย

สาขาวิชา

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนแก่ในองค์กร

อำพร พันธุ์ชู

การจัดการอุตสาหกรรม

รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย คิรินทร์ภาณุ

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. จักร ดึงศภักดิ์)

..... กรรมการ

(ดร. พาสน์ ทิมทรัพย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย คิรินทร์ภาณุ)

อำพร พันธุ์ : ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร. อาจารย์ที่ปรึกษา :
รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย ศิริจันทร์ภาณุ. 84 หน้า.

การศึกษาเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาปัจจัยและวิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยในการรักษาคนเก่งขององค์กร ตลอดจนเพื่อนำเสนอแนวทางในการรักษาคนเก่งขององค์กร

การศึกษาใช้แบบสอบถามเพื่อ โดยเก็บข้อมูลกับประชากรกลุ่มเป้าหมาย คือ คนเก่งซึ่งทำหน้าที่หัวหน้าโครงการในองค์กรกรณีศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 50 คน การวิเคราะห์ใช้สถิติเชิงพรรณนา ส่วนการวิเคราะห์ระดับอิทธิพลของปัจจัยต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรใช้หลักของ Likert Scale โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ มีอิทธิพลมาก (2.34-3.00) มีอิทธิพล (1.67-2.33) และไม่มีอิทธิพล (1.00-1.66)

ผลของการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรประกอบไปด้วย 1. เสถียรภาพทางการเงินของบริษัท (2.66) 2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศทั่วไปสะดวกและปลอดภัย (2.58) 3. บริษัทไม่มีนโยบายเลิกจ้างพนักงาน (2.58) 4. การปรับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี (2.54) 5. ผลตอบแทน เงินเดือน (2.52) 6. เงินโบนัส (2.42) 7. อิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย (2.36) 8. ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน (2.36)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลมาก 3 อันดับแรกนั้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร และเกี่ยวข้องกับ ความมั่นคง เนื่องจากความต้องการของคนเก่งจะไม่ได้มองแค่ผลตอบแทนในปัจจุบัน แต่ให้ความสำคัญกับความมั่นคงและผลตอบแทนที่จะได้ในอนาคตด้วย

แนวทางเพื่อการรักษาคนเก่งในองค์กรกรณีศึกษาในเรื่อง 1. การทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและเป็นที่ยอมรับ เช่น มีการสื่อสารนโยบายของบริษัทที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ข้อมูลสถานะการณ์ของบริษัทแก่คนเก่ง 2. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล อาทิ ให้ค่าตอบแทนเป็นพิเศษในกรณีที่คนเก่งบริหารงานโครงการได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร 3. การปรับตำแหน่งสำหรับคนเก่ง ให้คนเก่งมีตำแหน่งที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไป 4. การส่งเสริมเพื่อการเรียนรู้ อาทิ การส่งเสริมให้เรียนต่อในระดับสูงขึ้น หรือส่งเข้าอบรมที่ต่างประเทศ 5. การให้อิสระในการทำงาน ให้อำนาจในการตัดสินใจในการบริหารโครงการที่คนเก่งรับผิดชอบอยู่

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา 2557

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

AMPORN PHANCHUE : A STUDY OF FACTORS AFFECTING TALENT
RETENTION. ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR DR. SAKCHAI
KIRINPANU, 84 PP.

The research objectives were study on the factors that affect to talent retention, analyze significance of talent retention's factors and offer the ways how to retain talent for organization.

The survey used a questionnaire as a research instrument to correct and record information from 50 talent employees that cover all of Project leaders in case study organization. The descriptive statistical analysis has been implemented. The affecting retention level analysis had used Likert Scale by divided as 3 levels : High affect (2.34-3.00), Affect (1.67-2.33) and Not affect (1.00-1.66).

The research showed the high score factors which affect talent retention as follows : 1. Company's financial stability (2.66) 2. Comfortable and safety working environment (2.58) 3. Employee lay off policy (2.58) 4. Annual salary increasing rate (2.54) 5. Compensation/ Salary (2.52) 6. Annual bonus (2.42) 7. Respective and Independent work (2.36) 8. Convenient transportation (2.36)

The top 3 factors which highly affect talent retention are concerned with organization's stability because talents do not pay attention on current compensation, but they pay attention on organization's stability and future compensation.

The guidelines to retain talent are recommended as follows : 1. To establish stability and respectfulness for employees : such as organization should inform obvious policy, organization situation to talent etc. 2. To pay compensation and reward : such as pay special compensation when talent can manage their responsible project achieved organization's target. 3. To promote the talents' career path should be different with general staff. 4. To support : the talents' education for higher level and oversea training. 5. To provide working freedom and give authority for them to make decisions on their responsible project.

Graduate School
Field of Study Industrial Management
Academic Year 2014

Student's Signature

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร สามารถสำเร็จได้ด้วยดี ได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชัย คิรินทร์ภาณุ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้ความรู้ คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆ ในการทำสารนิพนธ์ จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาขอกราบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ภาควิชาบริหารธุรกิจทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนและมอบ ความรู้อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป กราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ขอบคุณทุกๆ กำลังใจที่ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ จนสามารถทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดี และขอขอบคุณพนักงานและผู้บริหารในบริษัทกรณีศึกษาที่เสียสละเวลาให้ ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้

หากมีสิ่งใดขาดตกบกพร่องหรือมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาขอภัยเป็นอย่างสูง ในข้อบกพร่องนั้น และหวังว่าการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ไม่มากนักสำหรับผู้สนใจจะศึกษา รายละเอียดต่อไป

ท้ายสุดนี้ ด้วยความดีหรือประโยชน์อันใด เนื่องจากสารนิพนธ์เล่มนี้ ขอมอบแต่ คุณพ่อ คุณแม่ ที่ได้อบรมและให้กำลังใจผู้ศึกษามาตลอดในทุกเรื่อง

อำพร พันธุ์ชู

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูป.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
ขอบเขตการศึกษา.....	3
แหล่งข้อมูลของการศึกษา.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา.....	6
2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
หลักการพื้นฐาน.....	7
แนวความคิดของการบริหารคนเก่ง.....	8
อุปสรรคต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการคนเก่ง.....	12
ผลกระทบจากการลาออกจากองค์กรของคนเก่ง.....	13
ความพึงพอใจในการทำงาน.....	15
ผลของความไม่พึงพอใจในงาน.....	15
ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์.....	16
ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory).....	20
ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory).....	24
ทฤษฎีความต้องการของแม็คเคลล์แลนด์ (McClelland's Theory of Needs).....	24

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory).....	25
	ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory).....	27
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	28
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์.....	35
	แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา.....	35
	ประชากรที่ใช้ในการศึกษา.....	35
	กลุ่มตัวอย่างและวิธีเลือกตัวอย่าง.....	38
	การกำหนดตัวแปร.....	38
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	40
	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการศึกษาและการรวบรวมข้อมูล.....	40
	โครงสร้างของแบบสอบถาม.....	41
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
4	สรุปผลของการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	43
	ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของประชากรกลุ่มเป้าหมาย.....	45
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร....	47
	อภิปรายผลการศึกษา.....	63
	สรุปผลการศึกษา.....	65
	ข้อเสนอแนะผลการศึกษา.....	66
	ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป.....	68
	บรรณานุกรม.....	69
	ภาคผนวก.....	74
	ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม.....	75
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	84

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงานและระยะเวลาการดำเนินงาน.....	6
2	การเปลี่ยนแปลงของมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	9
3	ความเชื่อเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง.....	10
4	ข้อแตกต่างของการบริหารทรัพยากรแบบดั้งเดิมกับแบบใหม่.....	11
5	สิ่งที่องค์กรควรดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์.....	19
6	กลุ่มประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษา.....	37
7	กรอบตัวแปรตาม ตัวแปรอิสระ และตัวแปรอิสระย่อยของการศึกษา.....	38
8	เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	45
9	อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	46
10	สถานภาพการสมรสของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	46
11	เงินเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	46
12	การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	47
13	อายุงานในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	47
14	เงินเดือนและค่าตอบแทนต่างๆ.....	48
15	โอกาสก้าวหน้าในอนาคต.....	51
16	ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น.....	52
17	สถานะของอาชีพ.....	53
18	นโยบายขององค์กร.....	54
19	สภาพการทำงาน.....	55
20	ความเป็นอยู่ส่วนตัว.....	55
21	ความมั่นคงในงาน.....	56
22	การปกครองบังคับบัญชา.....	57
23	ความสำเร็จของบุคคล.....	58
24	การได้รับการยอมรับนับถือ.....	59
25	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ.....	60
26	ความรับผิดชอบ.....	61
27	ความก้าวหน้า.....	62
28	ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร.....	63
29	ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร.....	64

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง.....	12
2	ความสัมพันธ์ของการพึงพอใจในงานกับการลาออกและการขาดงาน.....	16
3	ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์.....	19
4	การเปรียบเทียบแนวคิดทฤษฎีความต้องการตามลำดับชั้นของมาสโลว์กับทฤษฎี สองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก.....	22
5	กรอบความคิดของทฤษฎีความคาดหวัง.....	26
6	แผนผังโครงสร้างองค์กรกรณีศึกษา.....	43

THAI

NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

TNI

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันการแข่งขันของแต่ละองค์กรนั้นสูงมาก ทุกองค์กรต้องมีการปรับปรุง ยืดหยุ่น มีทิศทางที่ชัดเจน และปรับตัวอย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การที่องค์กรจะมีความสามารถในการแข่งขัน รักษาเสถียรภาพในการดำเนินธุรกิจ และเติบโตก้าวหน้าขึ้นได้นั้น การจัดเตรียมความพร้อมทรัพยากรของบริษัทเป็นสิ่งจำเป็น และทรัพยากรที่มีค่ายิ่งขององค์กรก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้คงอยู่ท่ามกลางกระแสการแข่งขัน เป็นปัจจัยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำได้อย่างประสบความสำเร็จ ทักษะมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้แต่ทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างในปัจจุบัน หนึ่งในแง่ของการดำเนินธุรกิจความคุ้มค่าอย่างสูงสุดในการลงทุนกับทุนมนุษย์นั้น ไม่ใช่การลงทุนกับพนักงานทุกคนในรูปแบบเดียวกันเพื่อไม่ให้เป็นการลงทุนที่เกินเหตุ (Over Investment) ทั้งนี้เพื่อให้คุ้มค่า มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุดองค์กรต้องลงทุนโดยมีรูปแบบเฉพาะสำหรับบุคลากรที่เป็น “คนเก่ง” ซึ่งเป็นบุคคลที่มีศักยภาพและความสามารถสูงในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กลุ่มคนเก่งนั้นแม้จะเป็นกลุ่มบุคคลจำนวนเพียง 20% ในองค์กร แต่สามารถสร้างผลการดำเนินงานให้กับองค์กรได้ถึง 80% ในขณะที่กลุ่มพนักงานทั่วไปจำนวน 80% จะมีส่วนในการสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จเพียง 20% เท่านั้น (พัลลภา เอี่ยมสอาด. 2552 : 1 ; อ้างอิงจาก Lance, A. Berger ; and Dorothy, R. Berger. 2004 : 12)

ในศตวรรษที่ 21 การบริหารจัดการคนเก่ง “Talent Management” ได้ทวีความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ สภาพการณ์แข่งขันที่สูงขึ้น สภาวะการดำเนินธุรกิจที่ต้องปรับตัวตลอดเวลา องค์กรต้องมีคนเก่งเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรเดินหนอย่างมั่นคง สำหรับการบริหารจัดการคนเก่งนั้น องค์กรต้องดำเนินการตั้งแต่กระบวนการสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และสิ่งสำคัญที่จะทำให้การลงทุนคุ้มค่า คือ การรักษาคนเก่งให้ทำงานกับองค์กรในระยะยาว เพื่อดึงศักยภาพในตัวคนเก่งออกมาใช้ให้ได้อย่างสูงสุด การรักษาให้คนเก่งอยู่ในองค์กรได้ในระยะยาวนั้น การบริหารเฉพาะสำหรับคนเก่งเป็นสิ่งจำเป็น เป็นความท้าทายขององค์กรที่จะบริหารเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของคนเก่ง ให้คนเก่งรู้สึกผูกพัน เป็นส่วนหนึ่งในองค์กรและต้องการนำศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ทุ่มเทเพื่อองค์กร องค์กรจะต้องเอาความเฉลียวฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการเรียนรู้ของตนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด องค์กรต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง

เป็นผู้ผลักดันหาหนทางที่จะจูงใจให้พนักงานทุ่มเทตั้งใจทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและเต็มประสิทธิภาพ การลาออกของพนักงานโดยเฉพาะพนักงานที่มีความสามารถนอกจากจะทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถในการแข่งขันแล้ว ยังมีต้นทุนตามมาอีกมากตั้งแต่ค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่ ค่าใช้จ่ายในการอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความชำนาญ สอดคล้องกับความคาดหวังและวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งค่าเสียโอกาสในช่วงที่พนักงานใหม่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงแรกของการทำงานในองค์กร

ทั้งนี้ สำหรับองค์กรกรณีศึกษานั้นมีระบบการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลสำหรับทุกกลุ่มพนักงานในระดับเดียวกันไม่ได้มีการจัดทำแนวทางบริหารเป็นพิเศษสำหรับกลุ่มคนเก่งจากข้อมูลของบริษัทกรณีศึกษา พบว่า บริษัทประสบปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานคนเก่งสูงเมื่อเทียบกับอัตราการลาออกของพนักงานทั่วไป โดยอัตราส่วนการลาออกของพนักงานคนเก่งนั้นอยู่ที่ร้อยละ 10 ในขณะที่อัตราส่วนการลาออกของพนักงานทั่วไปนั้น อยู่ที่ร้อยละ 2 ซึ่งในแง่ของการสูญเสียและผลกระทบต่อองค์กรนั้น การลาออกของพนักงานคนเก่งมีผลกระทบมากกว่าพนักงานทั่วไป โดยเฉพาะผลกระทบด้านต้นทุนการสรรหาพนักงานใหม่ ต้นทุนการผลิต ความสูญเสียความรู้เฉพาะด้านที่คนเก่งนั้นๆ เชี่ยวชาญ ความเสี่ยงในการหลุดรอดของข้อมูลเทคนิคและความลับของแผนพัฒนาขององค์กร ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลกระทบโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรทั้งสิ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีมาตรการในการดำเนินการบริหารจัดการสำหรับคนเก่งโดยเฉพาะเพื่อแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานคนเก่ง

อนึ่ง การรักษามนุษย์เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาวโดยการบริหารจัดการคนเก่งนั้นจะมีวิธีการที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กรเพราะการบริหารจัดการจะขึ้นอยู่กับประยุคต์ให้สอดคล้องกับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจ นโยบายและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการบริหารจัดการคนเก่งถูกทิศทางองค์กรจะต้องรับรู้ถึงความต้องการหรือความคาดหวัง ความพึงพอใจในงานที่ทำของคนเก่ง เนื่องจากธรรมชาติของคนเก่งจะมีความต้องการการเรียนรู้ตลอดเวลา ความปรารถนาที่จะเห็นผลสำเร็จของงาน ความต้องการเพิ่มมูลค่างานให้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาประเด็นนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานองค์กร

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยในการรักษาคคนเก่งในองค์กร
2. การวิเคราะห์ความสำคัญของ ปัจจัยที่มีผลต่อการตอบสนองเพื่อรักษาคคนเก่ง
3. เพื่อนำเสนอแนวทางในการรักษาคคนเก่งขององค์กร

ขอบเขตการศึกษา

1. ขอบเขตและเนื้อหาของการศึกษา

กรอบแนวความคิดของการศึกษานั้นจะศึกษาถึงทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่ง แนวความคิดและทฤษฎีในการรักษาคนเก่ง ความพึงพอใจ แรงจูงใจในการทำงาน และความคาดหวัง ความต้องการของมนุษย์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยในการรักษาคนเก่ง

2. พื้นที่ในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้จะศึกษาในองค์กรที่เป็นโรงงานผลิตรถยนต์ ซึ่งผลิตรถยนต์หนึ่งส่วนบุคคลที่มีคุณภาพในอันดับต้นๆ ของประเทศไทย เห็นได้จากรางวัลที่ได้รับ อาทิ ในปี พ.ศ. 2557 รถยนต์ที่ผลิตของโรงงานได้รับการจัดอันดับให้เป็นหนึ่งในกลุ่มขับเคลื่อนสำหรับรถยนต์ใหม่คุณภาพสูงสุดจากการศึกษาวิจัยคุณภาพรถใหม่ของสถาบัน เจ.ดี. พาวเวอร์ เอเชีย แปซิฟิก เป็นต้น

3. ประชากร

กลุ่มประชากรที่เป็นเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ คือ กลุ่มคนเก่งซึ่งเป็นหัวหน้าโครงการ (Project Leader) สังกัดในส่วนงานพัฒนาคุณภาพรถรุ่นใหม่ทั้งหมด ประกอบไปด้วย หัวหน้าโครงการที่สังกัดอยู่ในแผนกวิศวกรรมคุณภาพ แผนกตรวจสอบคุณภาพรถ แผนกตรวจสอบความสอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนด แผนกควบคุมคุณภาพชิ้นส่วนรถยนต์ โดยมีทั้งสิ้น 50 คน อนึ่งการศึกษาจะครอบคลุมกลุ่มประชากรทั้งหมด จึงไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

4. ช่วงเวลาของการศึกษา

กำหนดช่วงระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือนกรกฎาคม 2557

แหล่งข้อมูลของการศึกษา

แหล่งข้อมูลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประกอบไปด้วยแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำราเรียน หนังสือ รายงานผลการวิจัย บทความ และทำการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบปัจจัยในการรักษาคนเก่งขององค์กรกรณีศึกษา
2. ทำให้ทราบระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งขององค์กร
3. สามารถนำเสนอแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อรักษาคนเก่งขององค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. คนเก่ง (Talent)

ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ (2552 : 8) ได้อธิบายไว้ว่า คือ บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) อยู่ในระดับสูงกว่าบุคคลอื่น อีกทั้งยังมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการจูงใจ และแนะนำผู้อื่น รวมทั้งมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

พัลลภา เอี่ยมสอาด (2552 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ ผู้ที่มีคุณลักษณะโดดเด่นแบบที่แต่ละองค์กรต้องการ ที่สำคัญคือต้องมีแรงบันดาลใจ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้องค์กร สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นรวมถึงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรได้ดี อาจไม่จำเป็นต้องเป็นคนฉลาดก็ได้ แต่ต้องมีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2537 : 45-47) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ 2 ความหมาย คือ

- 1) เป็นบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษส่วนบุคคลที่แตกต่างจากผู้อื่น
- 2) เป็นบุคลากรที่เป็นคนเก่ง มีความเก่งทั้งเรื่องงานและเรื่องคนนั้น คือ Talent People จะต้องเป็น “คนเก่ง” และ “คนดี”

เอเล็กเบ โจเอล อเลโบลา (Elegbe, Joel Alemibola. 2010 : 5) ได้ให้คำนิยามของคนเก่งไว้ว่า คือ บุคคลที่มีความสามารถด้านเทคนิคและมีศักยภาพความเป็นผู้นำซึ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

กาน มูฮัมหมัด ; อัยยูป อามัน ; และ บาลอค กาดา บาค (Khan, Muhammad ; Ayub, Amna ; and Baloch, Qadar Baksh. 2013 : 31) ได้ให้คำนิยามของคนเก่งไว้ว่าเป็นการรวมความสามารถของบุคคล เป็นพรสวรรค์ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ภูมิปัญญา การตัดสินใจ นิสัย บุคลิกภาพและการผลักดันในตัวของคนเก่ง อีกทั้งยังรวมถึงความสามารถในการเรียนรู้และเติบโต

จากคำจำกัดความข้างต้น ผู้ศึกษาขอให้คำจำกัดความของคนเก่งว่า คือ บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและมีศักยภาพในเชิงเทคนิค ตลอดจนมีทักษะในด้านการเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ แก้ปัญหาด้วยตนเองและแนะนำผู้อื่นได้ เป็นกำลังหลักที่สามารถผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

2. บริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ (2552 : 8) ได้อธิบายไว้ว่า หมายถึง การบริหารจัดการบุคคลที่องค์กรกำหนดว่าเป็น คนเก่ง โดยการบริหารจัดการทั้งในเรื่องของการกำหนดหรือระบุว่าเป็นคนเก่งขององค์กร

พัลลภา เอี่ยมสอาด (2552 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ การคิดวิเคราะห์และวางแผนกำหนดกลยุทธ์หรือเครื่องมือเพื่อใช้ในการสรรหา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่งขององค์กร โดยวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละประเภทในองค์กร จึงจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงความสามารถในการแข่งขันรวมถึงสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอื่นได้

เอเล็กเบ โจเอล อเลโบลา (Elegbe, Joel Alemibola. 2010 : 6) ได้ให้คำนิยามของการบริหารจัดการคนเก่งไว้ว่า คือ การบริหารอย่างองค์รวมในเรื่องทุนมนุษย์ให้ขับเคลื่อนองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน ความสามารถ ศักยภาพ ผ่านทางการรวมกันของการจัดหาคนเก่ง พัฒนาระบบการสั่งงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจ

คอลลิง เดวิด จี ; และ เมลา คาเมล (Collings, Devid G. ; and Mellahi, Kamel. 2009 : 2-3) ได้อธิบายไว้ว่าการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกิจกรรมและกระบวนการระบุตำแหน่งสำคัญที่จะสร้างความแตกต่างในการสร้างอำนาจในการแข่งขัน สร้างและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ เพื่อเตรียมเติมเต็มในตำแหน่งทุกตำแหน่ง ไม่ใช่เฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

มาจันยา โยกิตา ; และ ชาร์ ไมตรี (Mandhanya, Yogita ; and Shah, Maitri. 2010 : 43) ได้ให้คำนิยามของการบริหารจัดการคนเก่งไว้ว่า คือ กระบวนการของการพัฒนาและรวบรวมพนักงานใหม่ การพัฒนาและรักษาพนักงานปัจจุบัน และการดึงดูดผู้มีความสามารถเข้าทำงานกับองค์กร

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง การวิเคราะห์ การวางแผน การดำเนินงานในด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้ในการสรรหา พัฒนาและรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กร เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ทวีบทบาทสำคัญกลายเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ช่วยสร้างอำนาจทางการแข่งขันให้กับองค์กร เนื่องจากถึงแม้ว่าองค์กรจะมีความพร้อมทั้งในด้านงบประมาณ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ แต่ขาดผู้ปฏิบัติงานที่ดี ไม่มีความรู้ ขาดความซื่อสัตย์สุจริตไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัย และไม่มีความรับผิดชอบแล้ว การบริหารงานในองค์กรนั้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จ (พิมพ์พัทธา สินธูรัตน์. 2556 : 27) ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และจะช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนา

หนึ่งในเชิงเศรษฐศาสตร์ถือว่าการลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่งนั้นจะเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าเพราะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เพราะกลุ่มคนเก่งจะเป็นกลุ่มคนจำนวนเพียงร้อยละ 20 ในองค์กร แต่สามารถสร้างผลดำเนินงานให้องค์กรได้ถึงร้อยละ 80 (พัลลภา เอี่ยมสอาด. 2552 : 1) ในศตวรรษก่อนองค์กรต้องการพนักงานคนเก่งเพียงร้อยละ 17 แต่ในปี พ.ศ. 2554 องค์กรต้องการพนักงานที่มีความรู้เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 60 (Khan, Muhammad ; Ayub, Amna ; and Baloch, Qadar Baksh. 2013 : 32) ซึ่งแนวโน้มอันดับแรกที่มีผลกระทบต่อการบริหารบุคคลในปัจจุบัน คือ เรื่องการขาดแคลนพนักงานที่มีฝีมือดี ๆ ด้วยความเจริญทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมากมาย องค์กรต้องการพนักงานที่มีฝีมือดีมีทักษะและความสามารถสูง หลายองค์กรมองหาคคนเก่งแบบเดียวกัน ปัจจัยที่ทำให้เกิดการขาดแคลนคนเก่งนั้นมีทั้งปัจจัยผลักดันจากภายใน (Internal Push) และปัจจัยดึงดูดจากภายนอก (External Pull) ตลาดแรงงานยังขาดพนักงานที่มีฝีมืออยู่มาก มีองค์กรที่ต้องการคนเก่งมากแต่ในตลาดมีให้เลือกน้อย ทำให้องค์กรจำเป็นต้องป้องกันปัญหาการขาดแคลนพนักงานที่มีฝีมือโดยการสร้างระบบการรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่ทำงานกับองค์กร (Elegbe, Joel Alemibola. 2010 : 4)

หลักการพื้นฐาน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวความคิดของการบริหารคนเก่ง
2. อุปสรรคต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการคนเก่ง
3. ผลกระทบจากการลาออกของคนเก่ง
4. ความพึงพอใจในการทำงาน
5. ผลของความไม่พึงพอใจในงาน
6. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์
7. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก
8. ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์
9. ทฤษฎีความต้องการของแม็คเคลล์แลนด์
10. ทฤษฎีความคาดหวัง
11. ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย
12. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดของการบริหารคนเก่ง

การบริหารจัดการคนเก่งนั้นเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจเอกชน โดยเป็นแนวคิดและเครื่องมือสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริหารเพื่อความอยู่รอดขององค์กรภายใต้ภาวะสงครามแย่งชิงคนเก่ง ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างทั้งภาวะขาดแคลนคนเก่ง การย้ายสับเปลี่ยนงานบ่อย บริษัทต้องการคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนเก่งมากกว่าคนต้องการบริษัท การแข่งขันแย่งชิงคนเก่งจะทวีความรุนแรงขึ้นเพราะคนเก่งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากกว่าเครื่องจักร ทำเลที่ตั้งหรือทุนประเภทอื่นๆ (พัลลภา เอี่ยมสอาด. 2552 : 11) การบริหารจัดการคนเก่งจะทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ในขณะที่ทุนทางการเงินนั้นไม่ได้มีมากตลอดเวลาและไม่ใช้กำแพงป้องกันคู่แข่งชั้นในระยะยาว ส่วนเทคโนโลยีใหม่และกระบวนการนวัตกรรมนั้นก็จะถูกคู่แข่งทำตามได้ง่ายและสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ชั่วคราวเท่านั้น ในปี ค.ศ. 2007 The Boston Consulting Group ร่วมกับ World Federation of Personnel Management Associations ได้ศึกษาใน 17 ประเทศ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล พบว่า 9 ใน 17 ประเทศให้ความสำคัญในการบริหารจัดการคนเก่งเป็นอันดับแรก (Heinen, J. Stephen ; and Colleen, O'Neill. 2004 : 26) แรงผลักดันต่างๆ ได้ทำให้มุมมองในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไป

ตารางที่ 2 การเปลี่ยนแปลงของมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มุมมองในอดีต	มุมมองใหม่
พนักงานต้องการองค์กร	องค์กรต้องการพนักงาน
เครื่องจักร สิทธิประโยชน์และวัสดุอุปกรณ์ภายนอกสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้	พนักงานคนเก่งในองค์กรสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้
พนักงานคนเก่งจะต้องแสดงความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่นในบางด้านได้	พนักงานคนเก่งจะต้องแสดงความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัดและหลากหลายหลายด้านได้
งานเป็นสิ่งหายาก	พนักงานคนเก่งหายาก
พนักงานมีความจงรักภักดีและงานมีความมั่นคงปลอดภัย	พนักงานมีอิสระที่จะเปลี่ยนงาน ความผูกพันที่มีต่อองค์กรเป็นเพียงช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น
พนักงานยอมรับค่าตอบแทนที่เป็นมาตรฐานที่องค์กรหยิบยื่นให้	พนักงานมีความต้องการค่าตอบแทนจากองค์กรมากกว่าแต่ก่อน

ที่มา : อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2537). กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น. หน้า 49.

จะเห็นได้ว่าตารางที่ 2 การเปลี่ยนแปลงของมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงให้เห็นถึงมุมมองที่เปลี่ยนไปทั้งจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในโลกธุรกิจ การก้าวเข้าสู่โลกของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้ข้อมูลข่าวสารส่งถึงกันอย่างรวดเร็ว มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและเกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว กอปรกับค่านิยมและความต้องการของคนได้เปลี่ยนไป ทำให้การแข่งขันกันขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ช่วงชิงคนเก่งรุนแรงขึ้น เพื่อความคุ้มค่าของการลงทุนและการได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน จนเกิดความเชื่อใหม่เกี่ยวกับพนักงานคนเก่งซึ่งแตกต่างจากความเชื่อเดิมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 3 ความเชื่อเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง

ความเชื่อเดิมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์	ความเชื่อใหม่เกี่ยวกับพนักงานคนเก่ง
เชื่อว่าพนักงานคือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร	เชื่อว่าพนักงานคนเก่งมีส่วนสนับสนุนให้เกิดผลงานระดับองค์กร
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร	ผู้จัดการทุกๆ คนจะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการพนักงานคนเก่ง
การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานจะใช้เวลาประมาณ 2 วัน ใน 1 ปี	การบริหารจัดการพนักงานคนเก่งเป็นงานหนึ่งที่สำคัญขององค์กร
ผู้นำจะต้องทำงานร่วมกับพนักงานที่มีอยู่	ผู้นำจะต้องสร้างและพัฒนาพนักงานคนเก่งให้เกิดขึ้น

ที่มา : อารณ ภูวิทย์พันธ์. (2537). กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น. หน้า 50.

จากตารางที่ 3 ความเชื่อเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งจะเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงสำคัญในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ซึ่งแตกต่างกับแบบเดิม ในแง่การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันตามผลงานที่องค์กรได้รับ และงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายเดียว หากแต่เป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการในทุกฝ่ายด้วย

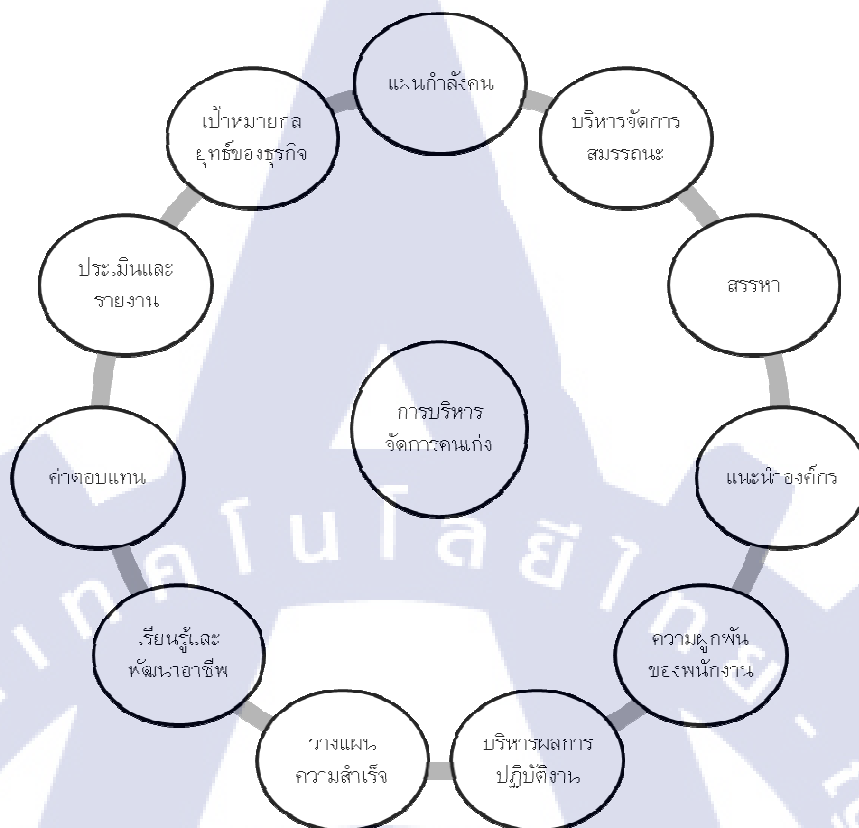
ตารางที่ 4 ข้อแตกต่างของการบริหารทรัพยากรแบบดั้งเดิมกับแบบใหม่

แนวทางการบริหารคนแบบเดิม	แนวทางการบริหารคนแบบใหม่
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารบุคลากรในองค์กร	ผู้บริหารทุกหน่วยงานรวมทั้ง CEO จะต้องมีส่วนในการเพิ่มขีดความสามารถของคนเก่ง
องค์กรมีการจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงาน	องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนระบบงานและกลยุทธ์เพื่อดึงดูดและจูงใจรักษาคนเก่ง
การสรรหาคัดเลือกพนักงานเปรียบได้เป็นกระบวนการจัดซื้อจัดหาบุคลากรให้มีคุณภาพ	การสรรหาคัดเลือกพนักงานเปรียบได้เป็นการทำการตลาดเพื่อจูงใจคนเก่งเข้ามาทำงานในบริษัท
เน้นการพัฒนา คือ การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้กับพนักงาน	เน้นการพัฒนาจะเกิดขึ้นได้จากการมอบหมายงานการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงาน
องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน มองว่าพนักงานมีความสามารถเท่าๆ กันหมด	องค์กรมั่นใจกับพนักงานในองค์กรทุกๆ คน แต่องค์กรจะมีการลงทุนเพื่อจูงใจพนักงานที่มีระดับผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันไป

ที่มา : อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. (2537). กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น. หน้า 148.

การศึกษาวิจัยในหนังสือ War for Talent กล่าวว่า องค์กรที่มีผลการดำเนินงานสูงจะยอมรับและให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารจัดการคนเก่ง (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์. 2537 : 147) หัวใจงานมีภาระหน้าที่งานในการบริหารและพัฒนาคนเก่งที่ถูกคัดเลือกขึ้นมาทำให้รูปแบบหรือแนวทางเลือกในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนไปตามกระแสการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่เปลี่ยนไปในเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งซึ่งข้อแตกต่างของการบริหารแบบทรัพยากรบุคคลแบบดั้งเดิมกับแบบใหม่

เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรต้องมีการเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางการบริหารโดยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแนวคิดการบริหารคนเก่งมาใช้เพื่อให้สามารถสรรหา พัฒนา รักษาและใช้ประโยชน์จากคนเก่ง เพราะคนเก่งจะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ



รูปที่ 1 ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

ที่มา : Elegbe, Joel Alemibola. (2010). **Talent Management in the Developing World - Adopting Global Perspective.** p. 7.

ระบบการบริหารจัดการคนเก่งนั้น เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นองค์รวมทั้งด้านเป้าหมายกลยุทธ์ของธุรกิจ การวางแผนกำลังคน การบริหารจัดการสมรรถนะ การสรรหา การแนะนำองค์กร ความผูกพันของพนักงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผนความสำเร็จ การเรียนรู้และพัฒนาอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน และการประเมินและรายงาน (Elegbe, Joel Alemibola. 2010 : 7)

อุปสรรคต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการคนเก่ง

การประสบความสำเร็จในการรักษาพนักงานนั้นต้องเริ่มจากวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก ตัวอย่างในการดำเนินงานควรเริ่มจากหัวหน้างานระดับสูงแล้วถ่ายทอดสู่ผู้จัดการฝ่ายตามลำดับของผังองค์กร (Chikumbi, Charity Nonde Luchembe.

2012 : 58) จากการศึกษาได้พบอุปสรรคสำคัญ 7 ประการ ที่ทำให้การบริหารจัดการคนเก่งไม่เกิดประสิทธิผล ประกอบไปด้วย (Maria, Abrudan ; and Mirabela, Matei. 2008 : 29)

1. ผู้จัดการอาวุโสไม่ใช้เวลากับการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเพียงพอ
2. องค์กรไม่ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือและการแบ่งปันทรัพยากร
3. ผู้จัดการไม่พัฒนาความสามารถของคนและอาชีพอย่างเหมาะสม
4. ผู้จัดการไม่เต็มใจที่จะทำให้พนักงานแตกต่างกัน อาทิ ระดับสูง กลาง ต่ำกว่ามาตรฐาน
5. ผู้บริหารระดับสูงไม่ลงทุนอย่างเหมาะสมในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง
6. หัวหน้างานอาวุโสไม่ทำให้กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ
7. ผู้จัดการไม่ทำให้กลุ่มคนที่ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานมีประสิทธิภาพ แม้ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหาเรื้อรัง

ผลกระทบจากการลาออกจากองค์กรของคนเก่ง

การบริหารจัดการคนเก่งนั้นองค์กรต้องดำเนินการตั้งแต่กระบวนการสรรหา การสร้างคนเก่ง และสิ่งสำคัญที่จะทำให้การลงทุนคุ้มค่า คือ การรักษาคนเก่งให้ทำงานกับองค์กรในระยะยาว ต้องดึงศักยภาพในตัวคนเก่งออกมาใช้ให้ได้อย่างสูงสุด และสร้างคนเก่งแบบที่องค์กรต้องการ ซึ่งการรักษาให้คนเก่งอยู่ในองค์กรได้ในระยะยาวนั้น การบริการเฉพาะสำหรับคนเก่งเป็นสิ่งจำเป็น เป็นความท้าทายขององค์กรที่จะบริหารเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของคนเก่ง ให้คนเก่งรู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและต้องการนำศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ทุ่มเทเพื่อองค์กร พนักงานที่ผูกพันกับองค์กรจะต้องการอยู่กับองค์กร โดยพนักงานกลุ่มนี้จะเชื่อในเป้าหมายตลอดจนคุณค่าขององค์กรและจะพยายามให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Hausknecht, John P. ; and Rodda, Julianne. 2009 : 272) องค์กรจะต้องเอาความเฉลียวฉลาด ความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการเรียนรู้ของตนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด องค์กรต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง เป็นผู้ผลักดัน หาหนทางที่จะจูงใจให้พนักงานทุ่มเทตั้งใจทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและเต็มประสิทธิภาพ การรักษาพนักงานที่เป็นกำลังหลักนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการประคับประคองความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อยอดขาย ส่งเสริมการทำงาน ปรับปรุงความสัมพันธ์ของผู้จัดการและพนักงาน อีกทั้งยังส่งผลให้แผนงานประสบความสำเร็จ (Chikumbi, Charity Nonde Luchembe. 2012 : 58) โดยกระบวนการรักษาคนเก่งของการบริหารจัดการคนเก่งนั้นเป็นสิ่งสำคัญเพราะหากองค์กรไม่สามารถรักษาคนเก่งไว้และไม่สามารถแข่งขันแย่งชิงคนเก่งมาได้ การที่จะอยู่อย่างแข็งแกร่งในสภาพการแข่งขันทางธุรกิจใน

ปัจจุบันนี้เป็นไปได้ยากยิ่ง การลาออกของพนักงานโดยเฉพาะพนักงานที่มีความสามารถ นอกจากจะทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถในการแข่งขันแล้ว ยังมีต้นทุนตามมาอีกมากตั้งแต่ ค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานใหม่ ค่าใช้จ่ายในการอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความชำนาญสอดคล้องกับความคาดหวังและวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งค่าเสียโอกาสในช่วงที่พนักงานใหม่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงแรกของการทำงานในองค์กร

หากองค์กรไม่มีการบริหารจัดการสำหรับคนเก่งที่ดี คนเก่งก็จะรู้สึกไม่ชอบ ไม่พอใจที่จะทำงานกับองค์กร ทำให้มีความเป็นไปได้สูงที่คนเก่งจะลาออกจากองค์กร ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่องค์กรหลายด้าน ได้แก่ (อารรณ์ ภูวพิพนธ์. 2537 : 77-80)

1. การสูญเสียความรู้ที่อยู่ในตัวคนเก่ง

ความรู้ที่อยู่ในตัวของคนเก่งทั้งความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ลูกค้า คู่แข่งรวมถึงความรู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรและลักษณะธุรกิจของบริษัทนั้นเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งหากองค์กรขาดระบบการควบคุมความรู้ที่ดี จะทำให้องค์กรเสียความรู้ที่อยู่ในตัวคนเก่งซึ่งเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรอยู่รอดและชนะคู่แข่ง

2. การเสียโอกาสทางธุรกิจ

เนื่องจากคนเก่งจะมีขีดความสามารถที่โดดเด่น ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการงานอยู่เสมอ ชอบคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ทำให้ผลงาน (Performance) ที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นตัวช่วยส่งเสริมและผลักดันโอกาสของธุรกิจ คนเก่งจะเป็นผู้ผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงในผลผลิต ผลิตภัณฑ์ที่ต่างไปจากเดิม

3. การสูญเสียแม่แบบและตัวอย่างที่ดี

โดยส่วนใหญ่คนเก่งจะมีพฤติกรรม การปฏิบัติตัวที่แตกต่างจากบุคคลกลุ่มอื่น กล่าวคือจะเป็นคนใฝ่รู้ กล้ารับผิดชอบงานที่ทำทนายและเสี่ยงสูง มีความรับผิดชอบสูงและกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานคนอื่นๆ ในองค์กร

4. การสูญเสียเวลาและงบประมาณค่าใช้จ่าย

หากพนักงานลาออก องค์กรจะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา อบรมให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ ยิ่งเป็นกรณีคนเก่งลาออก องค์กรต้องใช้เวลาและงบประมาณมากขึ้นในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

จะเห็นได้ว่าหากองค์กรไม่วางแผนเพื่อความยั่งยืนและเติบโตขององค์กรในระยะยาว ไม่นำระบบต่างๆ มาใช้เพื่อจูงใจและรักษาคนเก่ง องค์กรก็ต้องสูญเสียคนเก่งซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสูญเสียต่างๆ ข้างต้นอย่างมหาศาล ซึ่งความสูญเสียเหล่านี้จะทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในงานนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร เนื่องจากความพึงพอใจจะก่อให้เกิดความภักดี ความผูกพันกับองค์กรซึ่งสะท้อนออกมาจากพฤติกรรมของพนักงานอันส่งผลต่อผลประกอบการของบริษัท ความพึงพอใจนั้นจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การคงอยู่และผลปฏิบัติงานของพนักงาน โดยความพึงพอใจนั้นเป็นความรู้สึกในทางบวกต่องานของพนักงานจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรม

การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเกี่ยวข้องกับความพอใจในการทำงานและส่งผลต่อความต้องการลาออกจากองค์กร (Ma, Shaozhuang ; and Trigo, Virginia. 2008 : 36) ซึ่งการศึกษาด้านความพอใจในงาน นักวิชาการได้ศึกษาและให้ความหมายในเรื่องความพึงพอใจในงานเป็น 2 แนวทาง คือ

1. เป็นความเชื่อของแต่ละคน เป็นเจตคติที่ตอบสนองสะท้อนความรู้สึกที่ประเมินต่อสภาพการทำงานของพนักงานที่มีต่องานในภาพรวม
2. เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก เป็นความสุขที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน ความพึงพอใจทำให้เกิดความกระตือรือร้น มีขวัญกำลังใจ มุ่งมั่นที่จะทำงาน

ผลของความไม่พึงพอใจในงาน

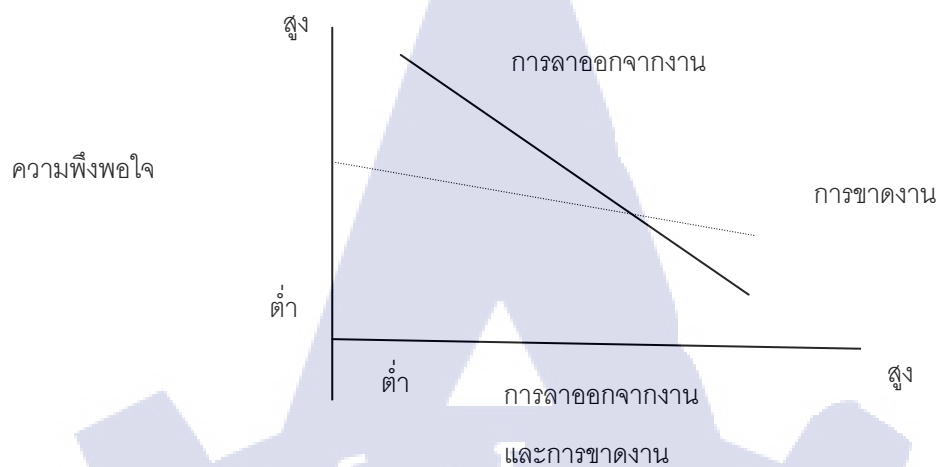
ความไม่พึงพอใจทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้ (พิเชษฐ อมรรัตน์วงศ์ ; และ อัจฉรา คำข้าว. 2551 : 17-18)

1. การลาออกจากงาน

พนักงานที่มีความพึงพอใจต่ำจะคิดลาออกจากงาน ซึ่งการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเป็นพิเศษนั้นถือได้ว่าเป็นความสูญเสียขององค์กร ซึ่งหากบริษัทสามารถทำให้พนักงานพึงพอใจในงานที่ทำได้ พนักงานจะยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป

2. การขาดงาน

การขาดงานที่ไม่มีเหตุผลนั้นสามารถชี้ให้เห็นถึงความพอใจของพนักงานได้ เนื่องจากคนที่ไม่พอใจในงานจะขาดงานมากกว่าคนที่ความพอใจในงาน ยิ่งบุคคลมีความพอใจในงานมากขึ้นเท่าใดการขาดงานก็จะน้อยลงเท่านั้น ซึ่งความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากงานและการขาดงานนั้น สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพต่อไปนี้



รูปที่ 2 ความสัมพันธ์ของการพึงพอใจในงานกับการลาออกและการขาดงาน

ที่มา : พิเชษฐ อมรัตน์วงศ์ ; และ อัจฉรา คำข้าว. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการบริษัท ABC จำกัด. หน้า 18.

จากรูปจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในงานจะมีความสัมพันธ์ในแนวโน้มตรงกันข้ามกัน กล่าวคือหากพนักงานมีความพึงพอใจสูงการลาออกจากงานและการขาดงานจะต่ำ ในทางตรงข้ามหากพนักงานมีความพึงพอใจต่ำ การขาดงานและการลาออกจากงานจะสูง ซึ่งการที่พนักงานลาออกมากหรือขาดงานบ่อยจะส่งผลต่อบริษัทในแง่ประสิทธิภาพการทำงานจะต่ำลงขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานและการพัฒนา ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์

นักจิตวิทยามาสโลว์ ได้ศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of Needs) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในช่วง ค.ศ. 1940 ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับความนิยมมาจนถึงทุกวันนี้ แนวคิดนี้เป็นทฤษฎีที่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นลำดับขั้นความสำคัญ ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดนี้นั้นเชื่อว่ามนุษย์ต้องการในสิ่งที่ตนเองยังไม่มี ดังนั้นเมื่อความต้องการระดับนั้นๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการนั้นจะไม่สร้างความพอใจอีกต่อไป ส่งผลให้เกิดความต้องการใหม่ขั้นอีก หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว ก็จะสนใจต่อความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก มาสโลว์กล่าวว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการ 5 อย่าง สามารถจัดลำดับขั้นของความ

ต้องการนี้จากลำดับขั้นต่ำสุดซึ่งมนุษย์ทุกคนมักจะมีความต้องการคล้ายกัน เรียงจนถึงลำดับขั้นสูงสุดซึ่งเป็นระดับความต้องการที่น้อยคนนักจะสมความปรารถนา การจัดลำดับขั้นความต้องการในระดับต่ำควรจะได้รับ การตอบสนองก่อนและเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการนั้นๆ ก็จะไม่ใช่ว่าสิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป มนุษย์จะมีความต้องการในระดับต่อมาหรือจะกลายเป็นสิ่งจูงใจแทนและจะเป็นเช่นนี้ตามลำดับถึงขั้นสูงสุด (นุชนารถ มะหมัด. 2553 : 5)

สมมติฐานของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์มีดังนี้ (จิตติารีย์ คนธ์พัฒนกุล. 2554 : 11)

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลาไม่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป
3. ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง
4. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำไปหาระดับสูงตามลำดับของความสำคัญ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการในระดับสูงขึ้นไปก็จะตามมา

ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์มี 5 ขั้น ดังต่อไปนี้ (นุชนารถ มะหมัด. 2553 : 5-9)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการขั้นนี้เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนต้องการเนื่องจากเป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำรงชีวิต มนุษย์จะแสวงหาปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตมาตอบสนองก่อนเสมอ ซึ่งองค์กรสามารถสนองต่อความต้องการขั้นแรกนี้ด้วยการจัดบ้านพัก อาหารกลางวันให้กับพนักงาน เป็นต้น โดยทั่วไปพนักงานระดับต่ำจะมีความต้องการทางร่างกายสูงกว่าพนักงานระดับสูง เนื่องจากพนักงานในระดับสูงส่วนใหญ่ได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายมากกว่าพนักงานที่อยู่ในระดับต่ำอยู่แล้ว
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายแล้ว ขั้นต่อไป คือ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งจะเป็นขั้นตอนที่ทำให้การดำเนินชีวิตราบรื่น องค์กรสามารถสนองความต้องการในระดับขั้นนี้ด้วยนโยบายด้านความปลอดภัยในการทำงาน นโยบายด้านความมั่นคงในการทำงาน
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) มนุษย์ไม่สามารถอยู่คนเดียวในสังคมได้ จึงมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการเพื่อน และต้องการความรักจากคนอื่น ๆ องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการในระดับนี้ได้โดยการสนับสนุนให้มีความเป็นทีม ให้พนักงานได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทั้งนี้องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมในการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างควบคู่ไปด้วย

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) คือ ความต้องการการยกย่อง ชมเชยหรือคำสรรเสริญจากบุคคลอื่นในสังคม ความต้องการขั้นนี้จะช่วยให้รู้สึกตัวเองมีค่า ซึ่งองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการขั้นนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ มอบหมายงานที่สำคัญและให้รางวัลกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี

5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs) ความต้องการขั้นนี้จะเป็นความต้องการขั้นสูงสุดซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในชีวิตที่ใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่กระทำในสิ่งที่ตนคิดว่าสามารถกระทำได้อันใด องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการขั้นนี้ได้ด้วยการให้การศึกษ การส่งไปปฏิบัติงานต่างประเทศ เป็นต้น ความต้องการขั้นสูงสุดนี้จะมีคนจำนวนน้อยที่จะสามารถได้รับความพึงพอใจจากความต้องการขั้นนี้ มาสโลว์ได้อธิบายถึงลักษณะของบุคคลที่รู้จักตนเองและปรารถนาความสำเร็จดังต่อไปนี้

5.1 เป็นบุคคลที่มองอนาคต ไม่สนใจอดีต พยายามหาประสบการณ์ในปัจจุบันให้มากที่สุดเพื่อเป้าหมายในอนาคต

5.2 ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เสี่ยง แต่เป็นความเสี่ยงอย่างคุ้มค่า

5.3 รู้จักตนเอง พยายามค้นหาความสามารถพิเศษความเป็นตัวตนของตัวเอง

5.4 พยายามรักษาความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น แสดงความเป็นตัวจริงให้ผู้อื่นรู้จัก

5.5 แสดงความคิดเห็นแม้ว่าผู้อื่นจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

5.6 พยายามมุ่งไปสู่เป้าหมายใหม่และพยายามทำให้ดีที่สุด

5.7 มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์และให้ประสบการณ์ที่ดี

5.8 พร้อมที่จะรับประสบการณ์ใหม่ โอกาสใหม่ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และการเปลี่ยนแปลง

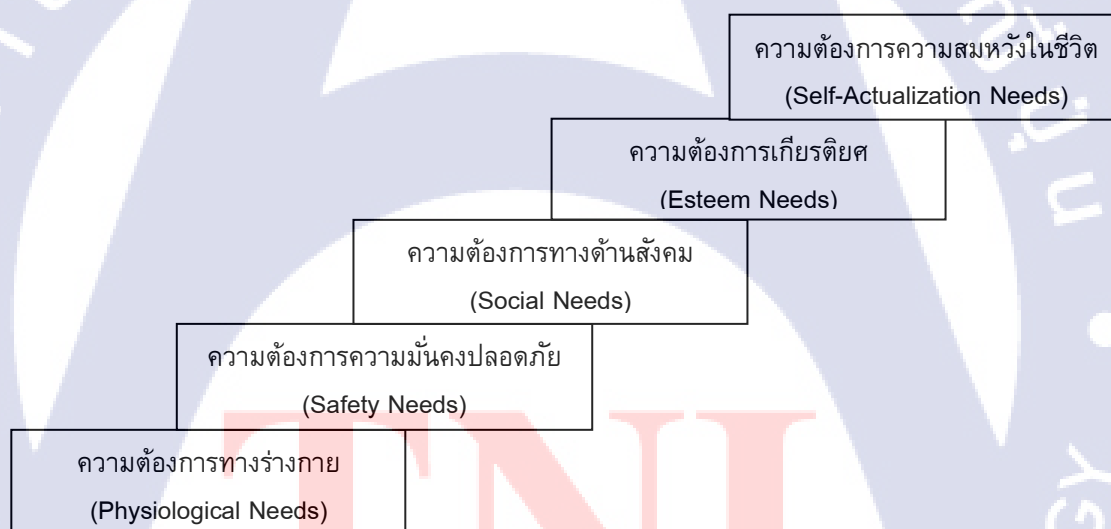
สิ่งที่องค์กรพึงดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์มีดังต่อไปนี้

TNI

ตารางที่ 5 สิ่งที่ต้องการควรดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์

ความต้องการ	สิ่งที่องค์กรพึงกระทำ
ความต้องการทางร่างกาย	เงินเดือน ห้องอาหาร ห้องพยาบาล บ้านพัก เป็นต้น
ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	เบี้ยบำนาญหรือประโยชน์บริหารประกันภัย ระเบียบในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
ความต้องการทางด้านสังคม	การทำงานเป็นกลุ่ม การพักผ่อนนอกสถานที่ งานสังสรรค์ การแข่งขันกีฬา เป็นต้น
ความต้องการเกียรติยศ	อิสระในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน สัญลักษณ์ของการมีเกียรติ อาทิ ห้องทำงาน รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น
ความต้องการความสมหวังในชีวิต	งานที่ท้าทายน่าสนใจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตำแหน่งบริหารระดับสูง อิสระในการทำงาน เป็นต้น

ที่มา : นุชนารถ มะหมัด. (2553). การธำรงรักษานักงานโรงแรมเฟิร์ท. หน้า 9.



รูปที่ 3 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : จูฑารีย์ คณธ์พัฒนกุล. (2554). แรงจูงใจเพื่อพัฒนาสาขาในร้านสะดวกซื้อ. หน้า 12.

จากภาพจะเห็นได้ว่ามาสโลว์ได้จัดความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงไว้ในกลุ่มความต้องการระดับต่ำ (Lower-Level Needs) ความต้องการทางสังคม ความต้องการเกียรติยศและความต้องการสมหวังในชีวิตเป็นกลุ่มความต้องการในระดับสูง (Higher-Level Needs) ซึ่งความต้องการทางสังคมในระดับต่ำนั้นเป็นความพึงพอใจภายนอก และความต้องการในระดับสูงนั้นเป็นความพึงพอใจภายใน

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก ได้พัฒนาทฤษฎีสองปัจจัยมาจากแนวคิดของมาสโลว์ โดยค้นคว้าปัจจัยสำคัญ 2 ประการ มีปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงานนั้นคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยอีกประเภทหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำที่เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เฮิร์ซเบิร์กเสนอว่า (พิเชษฐ อมรรตวนวงศ์ ; และ อัจฉรา คำข้าว. 2551 : 28)

1. สิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจในงาน (Job Satisfaction) นั้นไม่ใช่ความไม่พอใจในงาน (Job Dissatisfaction) แต่เป็นความไม่มีความพอใจในงาน (No Job Satisfaction) ในอีกทางหนึ่งสิ่งตรงข้ามกับความไม่พอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ก็ไม่ใช่ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) แต่เป็นความไม่มีความไม่พอใจในงาน (No Job Dissatisfaction)
2. ความรู้สึกของคนที่มีต่อเนื้อหาของงานที่เข้าทำจะเป็นตัวกำหนดความพอใจในงาน
3. ความรู้สึกของคนที่มีต่อสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงานจะเป็นตัวกำหนดความไม่พอใจในงาน

รายละเอียดของปัจจัย 2 ปัจจัยที่เฮิร์ซเบิร์กนำเสนอประกอบไปด้วย (จิตารีย์ คนธ์พัฒนกุล. 2554 : 13-15)

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่โดยหลักจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้พนักงานทำงานอยู่ในองค์กร ปัจจัยเหล่านี้เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ ไม่ใช่ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ประกอบไปด้วย

1.1 เงินเดือน (Salary) และ สวัสดิการ (Welfare) การขึ้นเงินเดือนและจ่ายโบนัสขององค์กรต้องทำให้บุคลากรขององค์กรพอใจ

1.2 โอกาสก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) คือ การที่บุคคลได้รับตำแหน่ง เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กร

1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา (Inter Personal Relations with Superiors, Peers, Subordinates) คือ การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกัน และมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

1.4 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง การที่อาชีพนั้นได้รับการยอมรับของสังคม มีเกียรติ

1.5 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การบริหารงาน การจัดการขององค์กร รวมถึงการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีนโยบายที่ยุติธรรมและพนักงานสามารถรับรู้ได้

1.6 สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง ลักษณะสิ่งแวดล้อมทั้งที่เป็นสภาพทางกายภาพ อาทิ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และรวมถึงสภาพการทำงานที่มีผลต่อความภูมิใจในงาน ดังนั้นองค์กรต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมและเพียงพอต่อพนักงาน

1.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) เป็นความรู้สึกที่ดีไม่ดีขึ้นซึ่งเกิดจากการทำงานนั้นๆ

1.8 ความมั่นคงในงาน (Security) เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงขององค์กรและความยั่งยืนของอาชีพ

1.9 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) คือ ความยุติธรรมและความสามารถของหัวหน้างานในการบริหารงาน

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) คือ ปัจจัยที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานและส่งผลให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนทำงานรู้สึกดีอันประกอบไปด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 ความประสบความสำเร็จของบุคคล (Achievement) คือ การที่บุคคลสามารถทำงานได้แล้วเสร็จตามกำหนด ความสามารถในการแก้ไขและป้องกันการเกิดขึ้นของปัญหา โดยองค์กรต้องกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานที่ท้าทาย

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับบุคคลในหน่วยงาน การได้รับการยอมรับจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกภูมิใจในตนเอง

2.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่างงานนั้นมีความหมาย พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญที่ทำให้กระบวนการทั้งหมดประสบความสำเร็จ อาทิ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรืองานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้โดยลำพังตั้งแต่ต้นจนจบ

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจในการรับผิดชอบงานนั้นๆ อย่างเต็มที่ พนักงานจะรู้สึกมีอิสระและอำนาจในการทำงาน เนื่องจากไม่ถูกควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

2.5 ความก้าวหน้า (Advancement) ได้แก่ การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน การได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพ

เมื่อนำปัจจัยคำจูนเปรียบเทียบกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ จะพบว่าปัจจัยคำจูนนั้นตรงกับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ในขั้นที่ 1-3 นั่นคือ หากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการในปัจจัยคำจูนของพนักงานได้อย่างเพียงพอแล้วก็จะเกิดเป็นปัญหาพนักงานลาออกได้ ส่วนเมื่อนำปัจจัยจูงใจมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ก็จะพบว่าตรงกับระดับขั้นความต้องการในขั้นที่ 4-5 อย่างไรก็ตามพบว่า ข้อแตกต่างของทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์นั่นคือ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กนั้นจะคำนึงถึงเป้าหมายของบุคคลและองค์กร โดยมุ่งจัดความขัดแย้งระหว่างความต้องการของบุคคลและความต้องการขององค์กร ส่วนทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์นั้นจะสนใจเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น

มาสโลว์	ทฤษฎีสองปัจจัย	
ความต้องการความ สมหวังในชีวิต	ความสำเร็จในงาน งานที่ท้าทายความ รับผิดชอบ ความเจริญเติบโต	ปัจจัยจูงใจ
ความต้องการเกียรติยศ	ความก้าวหน้า การยอมรับสถานภาพ	
ความต้องการทางด้าน สังคม	การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ปัจจัยคำจูน
ความต้องการความ มั่นคงปลอดภัย	นโยบายขององค์กร ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน	
ความต้องการทาง ร่างกาย	รายได้หรือค่าจ้าง ประโยชน์บริการ	

รูปที่ 4 การเปรียบเทียบแนวคิดทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์กับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก

ที่มา : นุชนารถ มะหมัด. (2553). การธำรงรักษานักงานโรงแรมเฟิร์ท. หน้า 10.

จากทฤษฎีสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการจูงใจประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอน โดยในขั้นตอนแรก ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าปัจจัยค่าจูนนั้นมีความเหมาะสมเพียงพอแล้ว และในขั้นตอนต่อไปผู้บริหารก็ต้องดำเนินการโดยใช้ปัจจัยกระตุ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้มากขึ้น

ต่อมาเฮิร์ชเบิร์กได้เสนอแนวทางใหม่ในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแนวทางใหม่นี้ได้เพิ่มปัจจัยโดยการเพิ่มงานตามแนวตั้ง (Vertical Job Loading) ที่ทำให้เกิดภาวะพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กระบวนการในการดำเนินงานนั้นจะอาศัย 2 กระบวนการนั่นคือ การมอบหมายงานที่ยากขึ้นและการให้อำนาจการจัดการ โดยผู้บริหารต้องไม่ควบคุมการทำงานมากเกินไป ต้องมอบหมายงานอย่างเต็มที่ โดยเน้นหลักที่ปัจจัยจูงใจ 3 ประการ คือ ลักษณะงาน ความสำเร็จและการยอมรับ วิธีการที่นำเสนอเพื่อเพิ่มปัจจัยจูงใจในการทำงานมีดังต่อไปนี้ (พิเชษฐ อมรรตวันวงศ์ ; และ อัจฉรา คำข้าว. 2551 : 29-30)

1. ให้ผลของงานตกแก่ผู้ปฏิบัติโดยตรงไม่ใช่ตกแก่ผู้บังคับบัญชา
2. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร
3. ให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยวิธีการใหม่และมีความหมาย
4. ทำตารางงานของตนเองตามทางที่กำหนดไว้
5. ให้แต่ละคนสามารถใช้ความชำนาญเฉพาะตัวทำงานด้วยวิธีของตนเอง
6. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน
7. ให้โอกาสในการติดต่อผู้อื่นโดยไม่จำเป็นต้องผ่านผู้บังคับบัญชาเสมอไป
8. ผู้ปฏิบัติและผู้บริหารทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงาน

สเตลโล คริสติน่า เอ็ม (Stello, Christina M. 2011 : 24-25) ได้ศึกษางานวิจัยและนำเสนอว่าไม่แนะนำให้ให้นำใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กตามต้นแบบอย่างเคร่งครัด เนื่องจากมีหลักฐานที่นำเสนอในเรื่องของผลการค้นคว้าที่ยังไม่ได้เป็นบทสรุป และยังมีประเด็นที่ไม่รองรับกับการนำเสนอทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก แต่อย่างไรก็ตามเฮิร์ชเบิร์กได้นำเสนอสิ่งล้ำค่าที่ช่วยในการบริหารทรัพยากรบุคคลจากการที่ได้ระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กได้ทำให้เราเข้าใจจุดที่ผู้บริหารจะสามารถเพิ่มความพอใจของพนักงาน ปัจจัยที่เฮิร์ชเบิร์กนำเสนอสามารถเป็นตัวบ่งชี้วัดทัศนคติของพนักงานได้ ถึงแม้ว่ายังไม่สามารถหาข้อสรุปได้ว่าเฉพาะปัจจัยปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยค่าจูนเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่นายจ้างสามารถใช้ปัจจัยเหล่านี้ในการพบสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับพนักงานเพื่อที่จะจูงใจพนักงานได้อย่างเหมาะสม

ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

อัลเดอร์เฟอร์ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการโดยได้ปรับแนวคิดของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ นำเสนอว่าโดยจัดลำดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ ประกอบไปด้วย (พิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ ; และ อัจฉรา คำข้าว. 2551 : 27-28)

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs) เป็นความต้องการเพื่อให้ชีวิตอยู่รอดโดยได้รวบรวมความต้องการขั้นที่ 1 ซึ่งเป็นความต้องการทางกายภาพและความต้องการขั้นที่ 2 ซึ่งเป็นความต้องการความปลอดภัยไว้ด้วยกัน
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับด้านสังคมเช่นเดียวกับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ซึ่งต้องการการยอมรับ มีส่วนร่วม
3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าในงาน รวมถึงได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้เต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับลำดับขั้นความต้องการขั้นที่ 4-5 ของมาสโลว์

ทฤษฎีความต้องการของแม็คแคลิลแลนด (McClelland's Theory of Needs)

แม็คแคลิลแลนด ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาได้นำเสนอว่าความต้องการ (Need) จะสะท้อนบุคลิกภาพของบุคคลซึ่งได้มาจากประสบการณ์ตั้งแต่การเลี้ยงดูในวัยเด็ก โดยเชื่อว่าพฤติกรรมต่างๆ นั้น จะสืบเนื่องมาจากความต้องการ หมายถึง ในสถานการณ์หนึ่งก็จะมีความต้องการอย่างหนึ่งที่จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในเฉพาะบุคคลนั้น ซึ่งจะแตกต่างของทฤษฎีของมาสโลว์และทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ในประเด็นที่ไม่เน้นความต้องการตามลักษณะขั้นตอน แม็คแคลิลแลนด ได้นำเสนอว่าคนจะเกิดแรงจูงใจเมื่อได้ค้นพบและทำงานที่ตรงความต้องการของตน ซึ่งตามทฤษฎีนี้จะมีความต้องการที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรไว้ 3 ประการ ดังนี้ (ภักธีร์ จันทรกองกุล. 2550 : 46-48)

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : nAch) กล่าวคือ ผู้ที่ต้องการความสำเร็จสูงนั้นจะตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ยากปานกลางและมีระดับความเสี่ยงที่คาดได้ว่า จะประสบความสำเร็จได้ เพราะคนกลุ่มนี้จะคิดว่าเป้าหมายที่ทำได้สำเร็จง่าย ๆ จะไม่มีประโยชน์ ในขณะที่หากเป้าหมายยากเกินไปก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้น้อย โดยผู้ที่ต้องการความสำเร็จสูงนั้นจะสนใจที่จะวางเป้าหมายแปลกใหม่และเป็นเป้าหมายระยะยาว โดยมุ่งแข่งขันกับตนเองและผู้อื่น ลักษณะเฉพาะตัวของคนกลุ่มนี้จะชอบงานที่ได้โอกาสรับผิดชอบผลงานได้โดยตรง มีความปรารถนาที่จะทำงานที่ท้าทาย ซึ่งจะตรงกับระดับขั้นความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs) ตามทฤษฎีของมาสโลว์และตรงกับความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ตามทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์

2. ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliation : nAff) กล่าวคือ ผู้ที่ต้องการด้านความรักใคร่นั้นจะเป็นคนชอบหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง โดยปรารถนาที่สร้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและรักษามิตรภาพ บางครั้งชอบผูกพันตนเองกับความต้องการของบุคคลอื่น โดยคนกลุ่มนี้จะมีลักษณะเฉพาะ คือ สามารถสร้างเครือข่ายติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นเก่ง ซึ่งความต้องการนี้ หากเทียบจะตรงกับความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ของทฤษฎีมาสโลว์และตรงกับความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ตามทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์

3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power : nPow) คือ บุคคลที่ต้องการมีอำนาจสูง มีความต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยพยายามจะสร้างสภาวะแวดล้อมทางสังคมให้ตนเองสามารถควบคุมมีอิทธิพลกำกับบุคคลอื่นได้โดยการสร้างผลกระทบหรือความประทับใจต่อบุคคลอื่น หนึ่งความต้องการอำนาจสูงนี้จะซับซ้อน เพราะบางคนต้องการที่จะมีอำนาจเพื่อใช้แสวงหาประโยชน์ส่วนตัว แต่บางคนก็ใช้เพื่อทำประโยชน์แก่ผู้อื่นและองค์กร ซึ่งหากเทียบแล้วความต้องการมีอำนาจสูงนี้จะใกล้เคียงกับลำดับขั้นความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs) ในทฤษฎีของมาสโลว์

อย่างไรก็ตาม แม็คเคลล์แลนด์ไม่ได้สรุปชัดว่าความต้องการของตนมีความสอดคล้องกับพฤติกรรม เพราะความต้องการเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรม ยังมีปัจจัยอื่น อาทิ ค่านิยม อุปนิสัย ทักษะของบุคคลและปัจจัยแวดล้อมที่ล้วนแล้วแต่มีผลต่อพฤติกรรม ดังนั้นไม่ได้หมายความว่าผู้ที่ต้องการความสำเร็จสูงจะต้องมีแรงจูงใจมากกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านอื่น

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

วิกเตอร์รูม ได้เสนอแนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์มีแรงจูงใจเมื่อคาดหวังได้ว่าเมื่อทำงานเสร็จแล้วตนจะได้รับสิ่งที่ต้องการจากงานนั้นทฤษฎีนี้ จะนำเสนอมุมมองในเรื่องการจูงใจที่ครอบคลุมสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวกับการทำงานทั้งหมด โดยคิดว่ามนุษย์จะมีเหตุผลในการคิดว่าจะทำอะไรบ้างเพื่อได้รับผลตอบแทนและรางวัลตอบแทนต้องมากเท่าไรจึงจะทำงานนั้น นอกจากจะมองว่าคนทำงานคิดอย่างไรแล้ว ทฤษฎีนี้ได้รวมอิทธิพลต่อการทำงานโดยเชื่อมความคิดของคนทำงานเข้ากับพื้นฐานแวดล้อมอื่นขององค์กร ทฤษฎีนี้ได้นำเสนอองค์ประกอบสำคัญที่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไว้ 3 ประการดังต่อไปนี้ (ภักธีร์ จันทรวงกุล. 2550 : 52)

1. เรื่องความคาดหวัง (Expectancy) เป็นการรับรู้ของบุคคลว่าหากพยายามก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้ผลงานตามที่ตนตั้งเป้าหมายไว้ เป็นความเชื่อที่ว่า “ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จย่อมอยู่ที่นั่น”

2. ความเป็นเครื่องมือหรือตัวการ (Instrumentality) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ได้ว่าผลงานที่เกิดจากความพยายามนั้นจะเป็นเครื่องมือหรือตัวการนำไปสู่รางวัลที่ต้องการ

3. ความมีคุณค่าที่คู่ควร (Valence) เป็นการที่บุคคลให้คุณค่าแก่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ตนต้องการเพียงใด เป็นความเชื่อที่ว่ารางวัลตอบแทนที่ได้นั้นเหมาะสมหรือมีความหมายกับตน ซึ่งการให้คุณค่าต่อผลลัพธ์นั้นจะแตกต่างกันไปขึ้นกับปัจจัยของบุคคลนั้นๆ ดังนั้นสิ่งที่ได้รับนั้นก็คือความพอใจของบุคคลนั่นเอง

ทฤษฎีความคาดหวังสามารถสรุปทฤษฎีโดยอาจเขียนเป็นสูตรดังนี้ (จิตตารักษ์ อนุรักษ์พัฒนกุล. 2554 : 17)

$$M = E * I * V$$

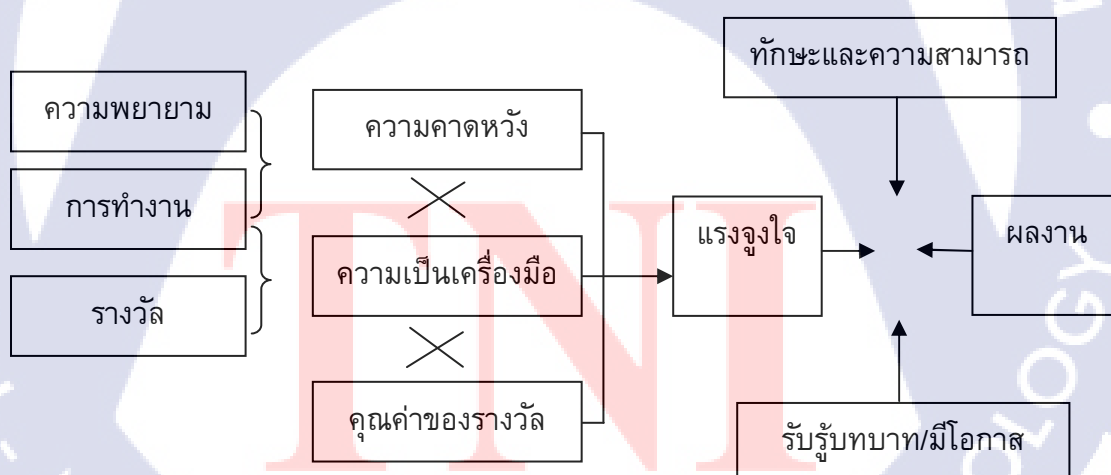
โดยกำหนดให้ M หมายถึง การจูงใจ (Motivation)

E หมายถึง ความคาดหวัง (Expectancy)

I หมายถึง การรับรู้ความเป็นไปได้ (Instrumentality)

V หมายถึง การให้คุณค่าแก่สิ่งที่ได้รับ (Valence)

ทฤษฎีความคาดหวังสามารถสรุปเป็นภาพรวมได้ว่า แรงจูงใจเป็นผลคูณที่เกิดขึ้นของตัวแปรความเชื่อ 3 ประการ ได้แก่ ความคาดหวัง (Expectancy) ความเป็นเครื่องมือหรือตัวการ (Instrumentality) ความมีคุณค่าที่คู่ควร (Valence) นอกจากนี้ทฤษฎียังยอมรับว่ามีปัจจัยอื่นนอกจากแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลงานที่ออกมา



รูปที่ 5 กรอบความคิดของทฤษฎีความคาดหวัง

ที่มา : ภัทรีย์ จันทรทองกุล. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีศึกษา บริษัทตลาดดอทคอมจำกัด. หน้า 53.

จากรูปจะเห็นได้ว่า หากตัวแปรทั้งสาม ได้แก่ ความคาดหวัง ความเป็นเครื่องมือ คุณค่าของรางวัลมีค่าสูง แรงจูงใจซึ่งเป็นผลคูณที่ได้ออกมาจะมีค่าสูง แต่ในกรณีที่ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งมีค่าเป็นศูนย์ ผลคูณของตัวแปรทั้งสามที่ได้ก็จะมีค่าเป็นศูนย์ด้วย นั่นหมายความว่า แรงจูงใจที่ได้มีค่าเป็นศูนย์ อย่างไรก็ตามจากภาพจะเห็นได้นอกจากแรงจูงใจที่สำคัญต่อผลงานที่ออกมาแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่มีความสำคัญไม่น้อยสำหรับผลงานซึ่ง ได้แก่ (ภทธีร์ จันทรกองกุล. 2550 : 54)

ทักษะความสามารถของพนักงาน (Skills and Abilities of Employees) เนื่องจากมนุษย์นั้นมีความสามารถและทักษะที่แตกต่างกัน แต่ละคนก็จะเหมาะสมกับงานไม่เหมือนกัน จึงเกิดหลักความคิดในเรื่องของการจัดคนให้ตรงกับงาน (Put the Right Man on the Right Job)

การรับรู้บทบาทของตนเอง (Role Perceptions) ทฤษฎีเห็นว่าผลงานนั้นจะขึ้นอยู่กับ การรับรู้ ความเข้าใจต่องานที่รับผิดชอบของพนักงานด้วย ซึ่งหากพนักงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองตรงกับบทบาทหน้าที่ที่กำหนดได้โดยงานก็จะทำให้ผลงานดีไปด้วย ในทางตรงกันข้ามในกรณีที่พนักงานไม่เข้าใจหน้าที่ที่แท้จริงแล้วก็จะทำให้แรงจูงใจลดลง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาแก่องค์กรเนื่องจากผลงานที่องค์กรได้รับจะไม่ดี

การได้รับโอกาสในการทำงาน (Opportunities to Perform Job) โอกาสก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อกำลังใจและผลงานของพนักงาน เนื่องจากถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความรู้ความสามารถสูงและมีความตั้งใจที่จะทำงาน แต่ถ้าไม่มีโอกาสได้ใช้ความสามารถก็จะทำให้ไม่ได้ผลงานที่ดีออกมาได้

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

เอ็ดวิน ได้นำเสนอทฤษฎีการตั้งเป้าหมายโดยเชื่อว่า การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำทนาย และสามารถรู้ได้ถึงผลย้อนกลับของงานจะจูงใจให้ทำงานได้ดีกว่าการไม่กำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีนี้เสนอว่าการตั้งเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและมีความยากจะผลักดันให้ทำงานได้ดีกว่าการตั้งเป้าหมายง่าย ๆ แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ ไม่ได้ขัดแย้งกับความต้องการของ แม็คแคลล์แลนด์ที่เสนอไว้ว่าพวกต้องการความสำเร็จจะไม่ชอบงานที่ยากเกินไป เนื่องจากเป้าหมายที่ยากที่ทฤษฎีนี้เสนอแนะนั้นต้องเป็นเป้าหมายที่ตัวพนักงานยอมรับหรือมีส่วนร่วมในการกำหนด เพราะการที่พนักงานยอมรับหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดจะช่วยให้เกิดคำมั่นของพนักงานต่อเป้าหมายมากขึ้นและผลงานที่ออกมาจะดีขึ้น (ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ. 2552 : 25-26)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษา พบว่า ยังมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อความการเป็นไปตาม ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายนี้ อาทิ การให้คำมั่นเป้าหมาย ความสามารถเฉพาะบุคคลเพราะบุคคลที่มีความสามารถเฉพาะตัวสูงเมื่อเจอเป้าหมายหรืองานยากจะพยายามเพื่อเอาชนะความท้าทาย

และจะพยายามสู้มากขึ้นหากผลที่ออกมายังไม่บรรลุตามเป้าหมาย ความแตกต่างจากปัจจัยด้านวัฒนธรรม เนื่องจากการศึกษา พบว่า ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายใช้ได้ผลดีกับประเทศที่พัฒนาแล้ว อย่างประเทศยุโรปและอเมริกาซึ่งประชาชนมีเสรีภาพมาก แต่ในประเทศด้อยพัฒนาทฤษฎีการตั้งเป้าหมายยังไม่ค่อยได้ผลดีนัก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิตาธิปไตย คณิศพัฒนกุล (2554) ทำการศึกษาแรงจูงใจเพื่อการรักษาพนักงานสาขาในร้านสะดวกซื้อ โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 60 คน จากกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นพนักงานบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 126 คน ได้เสนอผลงานวิจัยว่าลำดับแรงจูงใจเพื่อการรักษาพนักงานสาขาทั้งต่อปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยกระตุ้น สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านความมั่นคงขององค์กร
2. ด้านสภาพการทำงาน
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน
4. ด้านการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และด้านความรับผิดชอบในงาน
5. ด้านลักษณะของงาน
6. ด้านโอกาสก้าวหน้าในอนาคต
7. ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทนอื่นๆ

อนึ่ง พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา รายได้ และอายุงานที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุและสถานภาพที่แตกต่างกันจะไม่ส่งผลต่อความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นุชนารถ มะหมัด (2553) ทำการวิจัยเรื่อง การธำรงรักษาพนักงานโรงแรมเฟิร์ท เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน โดยเลือกกลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มพนักงานในระดับปฏิบัติการจำนวน 100 ตัวอย่าง โดยผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากในการธำรงรักษาพนักงาน คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อเสนอแนะในการธำรงรักษาพนักงานไว้ดังต่อไปนี้

1. ควรมีการอบรมเพื่อปรับทัศนคติของพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานให้เป็นคนเปิดความคิด มุมมองใหม่ๆ เพราะบุคลากรจำเป็นต้องปรับตัวอยู่เสมอ
2. ผู้บริหารและหัวหน้างานควรมีการสำรวจคำตอบแทนและสวัสดิการให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ ณ ปัจจุบัน (Bench Marking) โดยเปรียบเทียบกับองค์กรในระดับเดียวกัน เพื่อเป็นหลักประกันให้แก่พนักงานและรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้กับองค์กร
3. ควรมีเกณฑ์ประเมินที่แน่นอนและมีมาตรฐานที่กำหนดขึ้นร่วมกันจากผู้ประเมินและผู้ปฏิบัติงานโดยใช้หลักการเที่ยงตรงและเชื่อถือได้เป็นเกณฑ์ เพื่อสร้างกำลังใจในการสร้างผลงานที่ดีและแก้ไขส่วนที่ยังมีจุดอ่อน

สุรเดช แสนนิล (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การรักษาพนักงานขององค์กร โดยได้ศึกษา ทฤษฎีและวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยต่างๆ ในองค์กรที่เป็นธุรกิจเอกชน 16 แห่ง และองค์กรที่ไม่ใช่ธุรกิจเอกชน 14 แห่ง เพื่อศึกษาวิธีการรักษาพนักงาน รวมถึงเปรียบเทียบและนำเสนอ แนวทางในการรักษาพนักงานขององค์กรที่เป็นธุรกิจเอกชนและองค์กรที่ไม่ใช่ธุรกิจเอกชน ได้เสนอแนวทางในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรสำหรับองค์กรที่เป็นธุรกิจเอกชนและองค์กรที่ไม่ใช่ธุรกิจเอกชนไว้ว่า แนวทางในการรักษาองค์กรสำหรับทั้งองค์กรที่เป็นธุรกิจเอกชนและองค์กรที่ไม่ใช่ธุรกิจเอกชน คือ การปรับปรุงระบบสวัสดิการให้มีมาตรฐานมากขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการอบรมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสศึกษาต่อเพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเองและองค์กร ตลอดจนสนับสนุนพนักงานที่มีความสามารถในการเลื่อนตำแหน่ง

สำหรับแนวทางในการรักษาพนักงานในองค์กรที่ไม่ใช่เอกชน คือ ควรเพิ่มสวัสดิการ ข้าราชการให้เป็นไปตามสภาวะเศรษฐกิจ พิจารณาการโยกย้ายตำแหน่งให้เหมาะสมกับงาน พิจารณาเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถและคุณความดีความชอบของพนักงาน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานที่ทำงานให้เป็นสัดส่วน

ส่วนแนวทางในการรักษาพนักงานของธุรกิจเอกชน คือ ควรปรับสวัสดิการให้ครอบคลุมครอบครัวพนักงาน ควรสร้างทัศนคติที่ดีขององค์กรเพื่อให้พนักงานภูมิใจในองค์กร และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรกับพนักงานโดยการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

พิเชษฐ อมรัตน์วงศ์ ; และ อัจฉรา คำข้าว (2551) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษา ผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการอยู่ในองค์กรของกลุ่มที่เป็นคนเก่งและกลุ่มคนที่ไม่จัดในกลุ่มคนเก่ง การดำเนินการวิจัยได้ศึกษาในเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผู้นำทีมบริการที่เป็นกลุ่มคนเก่งและไม่ใช้กลุ่มคนเก่ง โดยการศึกษาพบปัจจัยในด้านที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงาน

ปัจจัยเรื่องงานที่ทำหาย บริษัทมอบหมายงานที่สำคัญให้ตามความเหมาะสมของ ศักยภาพของแต่ละคน ทำให้คนเก่งสามารถใช้ทักษะและความรู้อื่นๆ มาทำงานดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จภายใต้การควบคุมดูแลของหัวหน้างาน เป็นปัจจัยที่คนเก่งให้ความสำคัญในอันดับต้นๆ มากกว่ากลุ่มคนไม่เก่ง

2. ความก้าวหน้าทางอาชีพ

ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นปัจจัยกระตุ้นคนเก่ง เป็นสิ่งที่คนเก่งต้องการเมื่อสามารถทำงานให้บรรลุตามที่องค์กรต้องการได้

3. ความต้องการเป็นที่รู้จักและยอมรับ

คนเก่งต้องการเป็นที่รู้จักและยอมรับ ปัจจุบันนี้เป็นปัจจัยที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก แต่สามารถทำให้คนเก่งมีกำลังใจทำงานเป็นอย่างดี

4. ผลตอบแทน

ปัจจัยด้านผลตอบแทนก็เป็นปัจจัยที่คนเก่งให้ความสำคัญ ซึ่งในองค์กรกรณีศึกษานั้น คนเก่งพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับแล้ว จึงไม่มีแผนลาออกไปทำงานในองค์กรที่คล้ายกัน หากคนเก่งกลุ่มเป้าหมายจะลาออกก็จะออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัว

จีรพันธ์ ดันมณี (2554) ทำศึกษาเรื่อง การธำรงรักษาพนักงาน บริษัท ดาสโก้ จำกัด โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของบริษัท การศึกษานั้น ได้ใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามกับพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยพื้นฐานด้านร่างกาย ปัจจัยด้านความมั่นคงปลอดภัย ปัจจัยด้านสังคม-ความรัก ปัจจัยด้านการยอมรับยกย่อง และปัจจัยด้านความสำเร็จในชีวิต จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยพื้นฐานด้านสวัสดิการและรายได้ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อการลาออกมากที่สุด โดยหัวข้อที่พนักงานให้ความสำคัญมากและนักศึกษาได้เสนอเป็นแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานมีดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือก - เป็นปัจจัยที่มีระดับความสำคัญมาก เมื่อตำแหน่งว่างลงควรพิจารณาพนักงานภายในองค์กรก่อนมากที่สุด

2. การพัฒนาและการฝึกอบรม - พนักงานให้ความสำคัญระดับมาก โดยคิดว่าพนักงานมีความสามารถพัฒนาขึ้นหลังการอบรม

3. การประเมินค่างาน - โดยเฉลี่ยพนักงานให้ความสำคัญระดับมาก การประเมินค่างานควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับปฏิบัติงาน

4. การบำรุงรักษาพนักงาน - พนักงานให้ความสำคัญมาก องค์กรต้องดูแลเรื่องสุขอนามัย ให้พนักงานได้รับความสะดวกสบายในด้านต่างๆ

5. การประเมินผลงาน - พนักงานให้ความสำคัญมาก ซึ่งการประเมินผลงานสามารถสะท้อนประสิทธิภาพขององค์กรมากที่สุด

6. การสร้างความสัมพันธ์ - บรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์มีค่ามากที่สุด

ภทธีรย์ จันทรวงกุล (2550) ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีศึกษาบริษัท ตลาด ดอท คอม จำกัด ได้ศึกษาโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มประชากรเป้าหมายซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในบริษัทตลาดดอทคอมจำนวนทั้งสิ้น 35 คน งานวิจัย พบว่า ความพึงพอใจที่มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการรักษาบุคลากรด้านสารสนเทศ ได้แก่ ความพึงพอใจในด้านนโยบายและการบริหารงาน ความพึงพอใจในการทำงานด้านบริษัทและลักษณะงานที่ทำ ความพึงพอใจด้านค่าตอบแทน ความพึงพอใจในด้านเพื่อนร่วมงาน โดยข้อเสนอแนะงานวิจัยสำหรับบริษัทกรณีศึกษาที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

1. ด้านความพึงพอใจในการทำงานด้านนโยบายและด้านบริหาร

1.1 การบริหารงานของบริษัทขาดความยืดหยุ่น บริษัทควรดำเนินการปรับปรุง โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของบริษัท เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรและบริษัทอันจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้น

1.2 เพื่อให้นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทชัดเจน บริษัทควรจัดทำคู่มือ พนักงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงการจ่ายค่าตอบแทน

2. ความพึงพอใจในการทำงานด้านบริษัทและลักษณะงานที่ทำ

2.1 บริษัทควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพราะ บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่วนใหญ่ชอบงานที่ท้าทายความสามารถ

2.2 บริษัทควรมีปริมาณงานที่เหมาะสม สม่ำเสมอ และขอบเขตของงานตลอดจน ระยะเวลาชัดเจน

3. ความพึงพอใจในการทำงานด้านค่าตอบแทน

3.1 บริษัทควรปรับปรุงเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนให้ใกล้เคียงกับบริษัทอื่นที่มี ลักษณะธุรกิจคล้ายกัน

4. ความพึงพอใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

4.1 บริษัทควรส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้ จัดตั้งกลุ่มเพื่อปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหา งาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค ประสบการณ์

4.2 บริษัทควรส่งเสริมกิจการสหกรณ์ และกลุ่มกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งยังเป็นการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากร ภายนอกรู้จักองค์กรด้วย

ศิริพงษ์ สุนทรวัฒนกิจ (2554) ทำการศึกษา ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้ คงอยู่กับองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ Wedding Studio ในเขตกรุงเทพฯ โดย ประชากรเป้าหมายที่ทำศึกษานั้นอยู่ในพื้นที่ 3 แห่ง ได้แก่ ทองหล่อ บางลำพู และลำสาลี การศึกษานั้นได้ใช้วิธีเลือกสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก ผลการวิจัยได้นำเสนอว่าปัจจัยในการ รักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรเรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

1. ผลตอบแทน
2. ลักษณะงาน
3. การได้รับความยุติธรรม
4. ความมีชื่อเสียงขององค์กร
5. หัวหน้า/ผู้บังคับบัญชา

ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ที่พนักงานในระดับปฏิบัติ และมีอายุงานยังไม่มากจะมีความต้องการและให้ความสำคัญกับความต้องการขั้นพื้นฐานที่สามารถตอบสนองได้ด้วยเงินก่อน โดยผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ

1. องค์กรควรให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน
2. องค์กรควรหาวิธีที่จะรักษาพนักงานที่ดีมีความสามารถ มีคุณสมบัติที่ดีให้คงอยู่กับองค์กร
3. องค์กรควรจัดโครงการเพื่อยกย่องเกียรติคุณของพนักงาน ซึ่งเป็นการตอบแทนที่ไม่ใช่รูปแบบของเงิน (Non-Financial)

วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ ; พรรรัตน์ แสงงาญ ; และ อธิพล เครือบอง (2556) ศึกษาเรื่องการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี โดยการศึกษาจัดทำเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการรักษาคนเก่ง อันได้แก่ บทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ และรางวัลผลตอบแทนกับการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี การวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานกับผู้บริหารต่อปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กรไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ การวิจัยพบว่า สำหรับผู้บริหารปัจจัยในการธำรงรักษาคนเก่งด้านการเรียนรู้ การพัฒนาโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการคงอยู่ของคน ส่วนความคิดเห็นของพนักงานพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยยะสำคัญ คือ ด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้เสนอแนะงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดต่อปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งในภาพรวมไม่ต่างกัน ปัจจัยที่กระทบต่อการธำรงรักษาคนเก่ง คือ ปัจจัยบทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ ดังนั้นองค์กรต้องเข้ามาดูปัจจัยต่างๆ เหล่านี้
2. ปัจจัยในการธำรงรักษาคนเก่งในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของคนเก่ง ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรฝึกอบรมให้กับหัวหน้างาน เพื่อทำความเข้าใจให้การบริหารคนเก่งไปในทิศทางเดียวกัน
3. องค์กรที่ต้องการให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อพนักงาน องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ ทำให้พนักงานเข้าใจทิศทางและนโยบายขององค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ และรู้สึกมั่นคงปลอดภัย อันจะสนับสนุนให้เกิดความภักดีต่อองค์กร

ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ (2552) ศึกษาการบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคาร แสตนด์ชาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) ได้นำเสนอเกี่ยวกับการรักษาคนเก่งไว้ว่า การ

รักษาคณก่งให้อยู่กับองค์กรนานๆ เป็นเป้าหมายที่ทุกองค์กรต้องการ เพราะคนก่งจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ หากองค์กรไม่สามารถรักษาคณก่งไว้ได้ จะเกิดความสูญเสียกับองค์กรทั้งในรูปแบบของตัวเงินที่ได้ลงทุนไปและโอกาสในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กร คนก่งในองค์กรกรณีศึกษาลาออกมากหลังจากผ่านช่วง 1-2 ปีแรก เนื่องจากหลังช่วงเวลานั้นองค์กรไม่ค่อยให้ความสำคัญกับคนก่งโดยปฏิบัติต่อคนก่งเหมือนพนักงานทั่วไป อีกทั้งยังมีการซื้อตัวคนก่งจากคู่แข่งซึ่งทำให้องค์กรสูญเสียผลประโยชน์มาก

พัลลภา เอี่ยมสอาด (2552) ศึกษาการสร้างระบบการบริหารจัดการคนก่งของ กรุงเทพมหานคร ได้เสนอแนะแนวทางการรักษาคณก่งไว้ว่า องค์กรต้องแสดงออกถึงความจริงใจ ใส่ใจและหาสิ่งจูงใจคนก่ง โดยต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและความเป็นไปได้ โดยสิ่งจูงใจในการรักษาคณก่งนั้น แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินดังต่อไปนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทนต้องขึ้นอยู่กับผลงานที่แต่ละคนทำประโยชน์ให้กับองค์กร นอกจากนี้ควรดำเนินการตามแนวคิดเรื่องความตระหนักในคุณค่าของคนก่ง โดยจัดให้มีการเลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้คนก่งทุ่มเทให้กับองค์กร นอกจากนี้ควรปรับปรุงระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์พื้นฐานให้มีความยืดหยุ่นสูงและสอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่มากขึ้น

2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน เป็นแนวทางที่ควรให้ความสำคัญมากกว่าการจัดหาสิ่งจูงใจที่เป็นเงินเพียงอย่างเดียว เพราะจะช่วยสร้างความผูกพันระหว่างคนก่งกับหน่วยงานในระยะยาวได้ดีกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน

อนึ่ง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการคนก่ง ประกอบไปด้วย

1. การสร้างความตระหนักต่อคุณค่าหรือความสำคัญของคนก่ง หากผู้บริหารเกิดความตระหนักเห็นความสำคัญของคนก่ง ก็จะทำให้การสนับสนุนทั้งด้านการกำหนดนโยบายงบประมาณ และการพัฒนาสร้างคนก่ง

2. การสื่อสารภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการคนก่ง ทั้งประเด็นในการสื่อสารความต้องการของคนก่งกับองค์กร และทำความเข้าใจให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและคนก่งเข้าใจระบบการบริหารจัดการคนก่ง

3. การสร้างเครือข่ายคนก่ง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทั้งความรู้และประสบการณ์การทำงานระหว่างคนก่งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

จิกุมบี ชาริตี นันเด ลูเซมเบ (Chikumbi, Charity Nonde Luchembe. 2012) ได้ศึกษาในเรื่อง An Investigation of Talent Management and Staff Retention at the Bank of Zambia ได้นำเสนอข้อแนะนำของการวิจัยไว้ว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการคนก่งนั้นต้องระบุไว้ในกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรและต้องสื่อสารถึงพนักงาน องค์กรควรทำการตรวจติดตามระดับทักษะเพื่อหาว่าอะไรคือทักษะที่มี และทักษะนั้นสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจทั้งระยะสั้นและ

ระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์การด้านทรัพยากรอื่นๆ หรือไม่ จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยพบว่า กลุ่มกรณีศึกษาพอใจในเรื่องเงินเดือนและค่าตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับ แต่ร้องเรียนในส่วนของการปรับตำแหน่งเนื่องจากการปรับตำแหน่งนั้นไม่ได้พิจารณาตามผลงานแต่ยึดตามระดับอาวุโส พนักงานคิดว่าโอกาสก้าวหน้าในงานนั้นเป็นเรื่องยาก นอกจากนี้ นอกจากรางวัลที่เป็นตัวเงินแล้ว พนักงานยังรู้สึกยินดีหากได้รับรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน อาทิ รางวัลชมเชยต่างๆ



บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลในการจูงใจเพื่อรักษาคนเก่งให้คงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร แนวทางในการศึกษาได้กำหนดดังต่อไปนี้

1. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา
3. กลุ่มตัวอย่างและวิธีเลือกตัวอย่าง
4. การกำหนดตัวแปร
5. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
 - 5.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการศึกษาและการรวบรวมข้อมูล
 - 5.2 โครงสร้างของแบบสอบถาม
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

แหล่งข้อมูลของการศึกษาคั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลในองค์กรที่ทำกรณีศึกษา โดยกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามคือกลุ่มพนักงานที่เป็นหัวหน้าโปรเจก (Project Leader) ในส่วนงานผลิตภัณฑ์คุณภาพรุ่นใหม่
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำราเรียน หนังสือ รายงานผลการวิจัย บทความและทำการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มประชากรเป้าหมายของการศึกษาคั้งนี้ คือ กลุ่มพนักงานที่เป็นหัวหน้าโปรเจก (Project Leader) ในส่วนงานผลิตภัณฑ์คุณภาพรุ่นใหม่ เนื่องจากในปัจจุบันจากสภาพการแข่งขันของธุรกิจที่รุนแรงขึ้นเรื่อยๆ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการผลิตรุ่นใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และต้องควบคุมค่าใช้จ่ายทั้งในการพัฒนารุ่นใหม่และค่าใช้จ่ายในการผลิตให้ได้มีประสิทธิภาพมากที่สุด กอปรกับนโยบายของบริษัทที่ตั้งเป้าในการเพิ่มอำนาจในการแข่งขันเหนือคู่แข่งโดยมุ่งเน้นด้านการจัดการและพัฒนาคุณภาพด้วยการผลิตที่มีคุณภาพเหนือความคาดหวังของลูกค้า ฝ่ายงาน

คุณภาพจึงทวีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะผลักดันให้องค์กรดำเนินกิจการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งบทบาทของฝ่ายงานคุณภาพนั้นจะรับผิดชอบตั้งแต่กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของการออกแบบผลิตภัณฑ์ ต้นทุนด้านการควบคุมคุณภาพ ตลอดจนจุดควบคุมคุณภาพของรถที่ผลิตและกระบวนการผลิต รวมถึงมีบทบาทรับผิดชอบในการวิเคราะห์ปัญหาและการหามาตรการเพื่อแก้ไขและป้องกันการเกิดซ้ำของปัญหา จึงนับได้ว่าฝ่ายงานคุณภาพเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้นโยบายและเป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

จากบทบาทที่สำคัญของส่วนงานคุณภาพในการผลักดันให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จตามที่กล่าวมาข้างต้น องค์กรจึงได้มีการวางโครงสร้างขององค์กรให้ผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนารถรุ่นใหม่เป็นส่วนงานคุณภาพ ดังนั้นส่วนงานคุณภาพจึงได้มีการวางแผนงานและแผนผังโครงสร้างของส่วนงานเป็นรูปแบบเฉพาะ โดยให้มีการทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะกลุ่มทำโครงการ (Project) และได้มีการเลือกพนักงานที่มีความสามารถทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการ (Project Leader) เพื่อทำหน้าที่ควบคุมและประสานงานต่างๆ ของโครงการ โดยบทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าโครงการจะประกอบไปด้วย

1. ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในกลุ่มงาน
 2. วางแผน ควบคุมงบประมาณและค่าใช้จ่ายของโครงการที่ส่วนงานของตนรับผิดชอบ
 3. ติดตาม ควบคุมและสรุปผลการดำเนินงานของโครงการ
 4. รายงานผลการดำเนินงานของโครงการต่อผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง
 5. ติดต่อประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องทั้งในองค์กร โรงงานฐานการผลิตในประเทศอื่นรวมถึงส่วนงานออกแบบที่ประเทศญี่ปุ่น
 6. เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่บุคลากรในทีม
 7. ตรวจสอบ วิเคราะห์ ติดตามมาตรการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทดสอบ
 8. รวบรวมข้อมูลการพัฒนาเพื่อส่งมอบให้ส่วนงานผลิต
- อนึ่ง ผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าโครงการนั้น คือ บุคคลที่มีความสามารถ โดยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหัวหน้าโครงการมีดังต่อไปนี้
1. มีประสบการณ์ทำงานในด้านนั้นๆ 3 ปีขึ้นไป
 2. มีความรู้ในเรื่องอุตสาหกรรมรถยนต์และกระบวนการผลิตรถยนต์เป็นอย่างดี
 3. มีความชำนาญ เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านเทคนิคของฝ่ายนั้นๆ
 4. มีภาวะการเป็นผู้นำ มีทักษะในการบริหารจัดการ และควบคุมการทำงานของบุคลากรในทีม
 5. มีความรู้ด้านการบริหารจัดการด้านการเงิน สามารถวางแผนงบประมาณของโครงการและสามารถติดตามการใช้จ่ายได้

6. มีทักษะในด้านคาดการณ์ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหา

7. สามารถเป็นที่ปรึกษา ชี้แนะผู้อื่นได้

จากคุณสมบัติข้างต้น บริษัทจึงได้ระบุงุุ่มหัวหน้าโครงการ (Project Leader) ในส่วนงานคุณภาพของรถรุ่นใหม่ถูกระบุว่าเป็นคนเก่งขององค์กร เนื่องจากหัวหน้าโครงการ (Project Leader) คือ บุคคลที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านเทคนิคทั้งกระบวนการผลิตและคุณลักษณะของรถตลอดจนแนวคิดในการออกแบบรถยนต์และกฎหมาย ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับรถยนต์เป็นอย่างดี มีประสบการณ์ทำงานในองค์กรมากกว่า 3 ปี มีความสามารถในการควบคุมบุคลากร การทำงาน และเงินทุนให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ได้ เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันจัดทำระบบควบคุมคุณภาพรถที่จะผลิตขนานใหญ่ในโรงงาน (Mass Production) ให้มีคุณภาพดี ต้นทุนต่ำ การควบคุมในกระบวนการผลิตแม่นยำ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากลุ่มหัวหน้าโครงการจะได้รับการยอมรับว่าเป็นคนเก่งขององค์กร แต่การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลของบริษัทก็ยังไม่ได้มีการจัดการที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มคนเก่งเหล่านี้ จึงเกิดปัญหาหากกลุ่มคนเก่งลาออกจากองค์กรมากถึงร้อยละ 10 ต่อปี ซึ่งมากกว่าการลาออกของกลุ่มพนักงานทั่วไปของโรงงาน องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องผลักดันดำเนินการเพื่อรักษาคคนเก่งไว้ในองค์กร

ดังนั้นกลุ่มประชากรที่เป็นเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ คือ กลุ่มคนเก่งซึ่งเป็นหัวหน้าโครงการ (Project Leader) สังกัดในการพัฒนารถของฝ่ายคุณภาพทั้งหมด ซึ่งสังกัดอยู่ในแผนกวิศวกรคุณภาพ แผนกตรวจสอบคุณภาพรถ แผนกตรวจสอบความสอดคล้องกับกฎหมาย และข้อกำหนด แผนกควบคุมคุณภาพชิ้นส่วนรถยนต์มีทั้งสิ้น 50 คน โดยจำนวนหัวหน้าโครงการนั้นถูกกำหนดโดยจำนวนโมเดลรุ่นของรถยนต์ที่ผลิตในโรงงาน แต่ละฝ่ายจึงมีหัวหน้าโครงการ 10 คน เพื่อรับผิดชอบแต่ละรุ่นรถยนต์ ยกเว้นแผนกควบคุมคุณภาพชิ้นส่วนรถยนต์จะมีหัวหน้าโครงการ 20 คน เนื่องจากชิ้นส่วนรถยนต์นั้นมีทั้งที่ผลิตภายในประเทศและนำเข้าจากต่างประเทศ กลุ่มเป้าหมายของการศึกษานั้น คือ หัวหน้าโครงการในส่วนงานพัฒนาคุณภาพรถยนต์รุ่นใหม่ทั้งหมด โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 กลุ่มประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษา

ลำดับ	แผนก	จำนวนหัวหน้าโครงการ (คน)
1	แผนกวิศวกรคุณภาพ	10
2	แผนกตรวจสอบคุณภาพรถ	10
3	แผนกตรวจสอบความสอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนด	10
4	แผนกควบคุมคุณภาพชิ้นส่วนรถยนต์	20

กลุ่มตัวอย่างและวิธีเลือกตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มประชากรที่เป็นเป้าหมายในการศึกษาครอบคลุมประชากรหัวหน้าโครงการ (Project Leader) ของส่วนงานที่มีหน้าที่ผลักดันคุณภาพของรถรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นกลุ่มคนเก่งทั้งหมดขององค์กร จึงไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

การกำหนดตัวแปร

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษา พบว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กได้นำเสนอปัจจัยเชิงจิตที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในตัวบุคคล ผู้ศึกษาจึงได้ทำการรอบการศึกษา โดยอ้างอิงกรอบแนวความคิดของทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 กรอบตัวแปรตาม ตัวแปรอิสระ และตัวแปรอิสระย่อยของการศึกษา

ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรอิสระย่อย
อิทธิพลต่อการรักษาคนเก่ง	เงินเดือน	• ค่าตอบแทน เงินเดือน • การปรับเงินเดือน • เงินโบนัส • ทูน่าสำรองเลี้ยงชีพ • ประกันชีวิตสำหรับพนักงานและครอบครัว • สวัสดิการเงินกู้ • สวัสดิการส่วนลดซื้อรถ • สวัสดิการรักษายาพยาบาลพนักงานและครอบครัว • สวัสดิการหอพักและเงินช่วยเหลือเพื่อซื้อที่อยู่อาศัย • สวัสดิการรถรับส่ง รถประจำตำแหน่ง และเงินช่วยเหลือค่าน้ำมัน • สวัสดิการอาหาร • สวัสดิการวันหยุด • สวัสดิการเงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร
	โอกาสก้าวหน้าในอนาคต	• การพิจารณาเลื่อนขั้น • เส้นทางความก้าวหน้า (Career Path)
	ความสัมพันธ์กับผู้อื่น	• ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา • ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา • ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
	สถานะอาชีพ	• ชื่อเสียงองค์กร • ภาพลักษณ์องค์กร • การยอมรับนับถือของสังคม

ตารางที่ 7 กรอบตัวแปรตาม ตัวแปรอิสระและตัวแปรอิสระย่อยของการศึกษา (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรอิสระย่อย
อิทธิพลต่อการ รักษาคณเฑาะ	นโยบายขององค์กร	- นโยบายขององค์กร - สิทธิการมีส่วนร่วมของพนักงานในนโยบาย
	สภาพการทำงาน	- ความปลอดภัยและความสะดวกสบายในการทำงาน - ความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงาน
	ความเป็นอยู่ส่วนตัว	- ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน - ระยะทางในการเดินทางไปทำงาน
	ความมั่นคงในงาน	- เสถียรภาพทางการเงินขององค์กร - นโยบายจ้างงานขององค์กร - สภาพแรงงาน - สิทธิในการตัดสินใจเรื่องการย้ายงาน
	การปกครองบังคับบัญชา	- ความสามารถของผู้บังคับบัญชา - การให้คำแนะนำ การช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชา - ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา - การรับฟังความคิดเห็นและการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บังคับบัญชา
	ความสำเร็จของบุคคล	- ความสำเร็จในเป้าหมายที่วางไว้ - การได้แสดงศักยภาพในการทำงาน
	การได้รับการยอมรับนับถือ	- การยอมรับ ชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา - การยอมรับ ชื่นชมจากผู้ใต้บังคับบัญชา - การยอมรับ ชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน - ความไว้วางใจที่ได้รับ
	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	- ความท้าทายของงาน - ความชอบและความถนัดของบุคคล - ความสำคัญของงาน - สิ่งที่ได้เรียนรู้จากงาน
	ความรับผิดชอบ	- การมีส่วนร่วมในการวางแผน - อิสระในการตัดสินใจ - ความไว้วางใจในการรับผิดชอบงานที่ซับซ้อน
	ความก้าวหน้า	- โอกาสในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพ - โอกาสในการก้าวสู่ตำแหน่งสูงขึ้น และโอกาสในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร - โอกาสในการย้ายงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาประยุกต์เป็นลักษณะข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการจัดทำและโครงสร้างของแบบสอบถามมีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการศึกษาและการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล โดยขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือศึกษานั้นเป็นลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาหนังสือทั่วไป หนังสือตำราเอกสาร รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดโครงสร้าง ขอบเขตและเนื้อหาของแบบสอบถาม เพื่อให้แบบสอบถามมีความชัดเจนตามความมุ่งหมายการศึกษา

2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม

3. ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยร้องขออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามที่ร่างได้ขอคำแนะนำในการแก้ไขเพื่อปรับปรุงให้อ่านแล้วมีความเข้าใจง่ายและชัดเจนตามความมุ่งหมายของการศึกษา จากนั้นมีการนำให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานบุคคลตรวจสอบแบบสอบถามด้วย

4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำแล้วนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวแทน (Pretest) จำนวน 6 คน

5. ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถามแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งเพื่อร้องขออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามที่ร่างในส่วนของภาษา เนื้อหา ความถูกต้อง ชัดเจนความครบถ้วนในประเด็นที่ศึกษาและได้ขอคำแนะนำผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานบุคคลตรวจสอบการแก้ไขอีกครั้ง แล้วดำเนินการแก้ไขปรับปรุงจนได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

6. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกลุ่มเป้าหมายตามขั้นตอนต่อไปนี้

- เตรียมการแจกแบบสอบถาม
- นำเสนอรายละเอียดของแบบสอบถามต่อผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อขออนุมัติการสำรวจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของประชากรในการศึกษา
- แจกหัวหน้างานแผนกที่กลุ่มประชากรเป้าหมายในการศึกษาสังกัดอยู่ เพื่อขออนุมัติการสำรวจปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของประชากรในการศึกษา
- นัดหมายเวลาสำหรับแจกแบบสอบถามกับประชากรเป้าหมายในการศึกษา
- แจกแบบสอบถาม

หนึ่ง ผู้ศึกษาได้ทำงานแจกแบบสอบถามให้กลุ่มเป้าหมายในการศึกษา โดยรับกลับคืนมาและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยผู้ศึกษาจะตรวจสอบความเรียบร้อยของแบบสอบถาม เพื่อให้แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความครบถ้วน สมบูรณ์ สำหรับนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้

7. รวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามด้วยการกรอกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูป Excel

โครงสร้างของแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้นนั้นเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Question) และแบบปลายปิด (Close-Ended Question) โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบไปด้วย

ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Questions) ประกอบด้วยจำนวนจำนวนทั้งสิ้น 6 ข้อ สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ สถานภาพการสมรส เงินเดือน การศึกษาและอายุงานในองค์กร คำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานซึ่งเป็นคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร มีลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามรูปแบบของ Likert's Scale จะมีให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียวใน 14 ด้าน จำนวน 63 ข้อ ซึ่งการแสดงความคิดเห็นนั้น กำหนดค่าความคิดเห็น 3 ระดับ คือ มีอิทธิพลมาก มีอิทธิพล และไม่มีอิทธิพล โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มีอิทธิพลมาก	ให้คะแนน 3
มีอิทธิพล	ให้คะแนน 2
ไม่มีอิทธิพล	ให้คะแนน 1

เกณฑ์การประเมินค่าคะแนนที่ได้จากการวัดข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนนี้ เป็นการวัดข้อมูลประเภทระดับช่วงมาตรา (Interval Scale) การแปลค่าความหมายจากคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยผู้ศึกษาได้แบ่งช่วงคะแนนโดยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{3 - 1}{3} = 0.66 \end{aligned}$$

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคิดเห็นมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติม

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้างนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาอัน ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่ออธิบายในส่วนข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามและตัวแปรต่างๆ โดย ขั้นตอนการประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างได้ตอบมาเพื่อตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูล
2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องแล้วมากรอกข้อมูล
3. ประมวลผลข้อมูล ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Excel เพื่อประมวลผลข้อมูล
4. หาค่าน้ำหนักโดยการใช้มาตราวัดของ Likert (Likert's Scale) โดยกำหนดระดับ ต่างๆ ดังต่อไปนี้

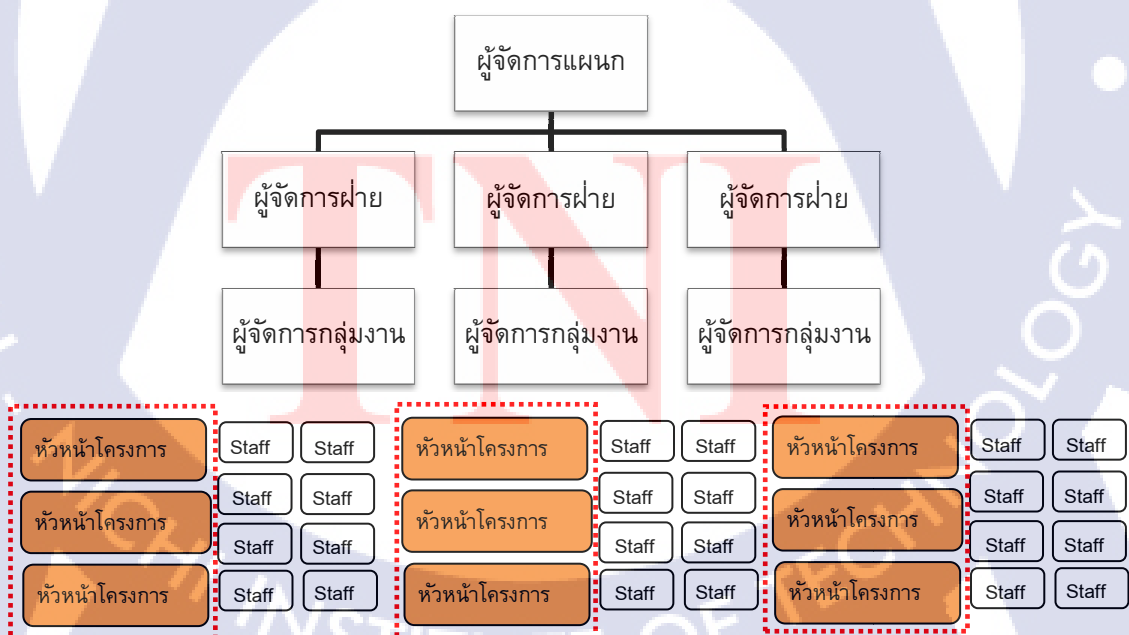
มีอิทธิพลมาก	มีระดับคะแนนเท่ากับ	2.34 - 3.00
มีอิทธิพล	มีระดับคะแนนเท่ากับ	1.67 - 2.33
ไม่มีอิทธิพล	มีระดับคะแนนเท่ากับ	1.00 - 1.66

บทที่ 4

สรุปผลของการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรกรณีศึกษา” นั้นได้จัดทำขึ้นเพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยในการรักษาคนเก่งในองค์กร ตลอดจนวิเคราะห์ความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการตอบสนองเพื่อการรักษาคนเก่งและนำเสนอแนวทางในการรักษาคนเก่งขององค์กรกรณีศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาเห็นความสำคัญว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและองค์กรกรณีศึกษารวมถึงองค์กรอื่นๆ ในการที่จะใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการวางแผนนโยบายการบริหารและดำเนินการเพื่อรักษาคนเก่งขององค์กร

องค์กรกรณีศึกษาเป็นองค์กรในภาคการผลิตอุตสาหกรรมรถยนต์ โดยองค์กรมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพของรถยนต์ที่ผลิตให้ได้มาตรฐานเหนือความคาดหวังของลูกค้า มีต้นทุนการผลิตต่ำ และตรงตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้นบทบาทสำคัญที่จะช่วยผลักดันคุณภาพและการผลิตให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กรนั้น คือ การผลักดันให้ปัจจัยต่างๆ บรรลุตามเป้าหมายตั้งแต่กระบวนการทดสอบก่อนเริ่มการผลิตรุ่นใหม่เพื่อให้การวางแผนและควบคุมต่างๆ เสร็จเรียบร้อย ควบคุมง่ายและมีต้นทุนต่ำพร้อมที่จะเข้าสู่การผลิตในปริมาณมาก (Mass Production) ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ผลักดันเป้าหมายต่างๆ ให้บรรลุตามความมุ่งหวังขององค์กรนั้น คือ กลุ่มคนเก่งที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการในส่วนงานผลักดันคุณภาพของรุ่นใหม่



รูปที่ 6 แผนผังโครงสร้างองค์กรกรณีศึกษา

จากแผนผังโครงสร้างองค์กรจะเห็นได้ว่าในด้านตำแหน่งในองค์กรนั้นระดับชั้นของหัวหน้าโครงการ คือ พนักงาน (Staff) ที่สังกัดในแผนก แต่มีภาระหน้าที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไป คือ เป็นผู้ควบคุมและสรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มงานโมเดลรุ่นรถที่รับผิดชอบ วางแผน ควบคุมงบประมาณตลอดจนค่าใช้จ่ายของโครงการ ติดตามสรุปผลการดำเนินงานของโครงการ รวมถึงรายงานผลการดำเนินงานของโครงการต่อผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง บทบาทของหัวหน้าโครงการจึงเป็นพื้นที่ที่สำคัญต่อความสำเร็จของการผลิตรถแต่ละรุ่น แต่ในปัจจุบันตำแหน่งในองค์กร สิทธิพิเศษของคนเก่งเหล่านี้ยังไม่ได้รับการดูแลจากองค์กร ทำให้อัตราการลาออกของคนเก่งเหล่านี้สูงกว่าพนักงานทั่วไป เนื่องจากคนเก่งล้วนมีความรู้ ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เป็นที่ต้องการขององค์กรอื่นจึงเกิดการแย่งชิงคนเก่งขึ้น คนเก่งมีความสามารถ จึงมีทางเลือกในงานและโอกาสเติบโตมากกว่าพนักงานทั่วไปจึงมักเปลี่ยนงานบ่อย (ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552 : 20)

ในด้านความสูญเสียขององค์กร การลาออกของคนเก่งที่เป็นหัวหน้าโครงการทำให้การดำเนินการพัฒนารถรุ่นใหม่ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องตามแผนงาน การสรรหาบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานแทนก็ทำได้ยาก เนื่องจากบุคคลที่จะมารับภาระหน้าที่ในฐานะหัวหน้าโครงการในส่วนงานผลักต้นคุณภาพรถรุ่นใหม่ นั้นต้องมีคุณสมบัติทั้งมีความสามารถในด้านเทคนิค ด้านบริหารงานโครงการ การบริหารบุคลากรในกลุ่มงาน สามารถวางแผนและควบคุมงบประมาณ ตลอดจนมีทักษะในการแก้ปัญหาและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ การวางแผนงานสรรหาและพัฒนาบุคคลที่จะเข้ามาทำหน้าที่หัวหน้าโครงการต้องใช้ทรัพยากรทั้งงบประมาณ ระยะเวลา และการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้คุณลักษณะบางอย่าง อาทิ ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และการเข้าสังคมประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นนั้นเป็นคุณลักษณะที่เป็นพรสวรรค์เฉพาะตัวบุคคล ดังนั้นจึงไม่ได้หมายความว่าพนักงานทุกคนสามารถทำงานในตำแหน่งหัวหน้าโครงการในส่วนงานผลักต้นคุณภาพรถรุ่นใหม่ได้ ความสูญเสียขององค์กรนั้นยังรวมถึงการสูญเสียความรู้ในตัวคนเก่งนั้นด้วย โดยความสูญเสียจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น หากคนเก่งลาออกไปเข้าทำงานกับองค์กรคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพราะนั่นหมายถึงความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่คนเก่งได้เรียนรู้จากองค์กรจะถูกนำไปใช้ในองค์กรคู่แข่ง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้

จากความสำคัญของผลกระทบจากการสูญเสียคนเก่งในองค์กร ผู้ศึกษาเล็งเห็นว่าการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร โดยการศึกษาเน้น ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นพนักงานที่เป็นหัวหน้าโครงการ (Project Leader) ในส่วนงานผลักต้นคุณภาพของรถรุ่นใหม่ ซึ่งมีอยู่ทั้งสิ้น 50 คน สังกัดในแผนกวิศวกรรมคุณภาพ แผนกตรวจสอบคุณภาพรถ แผนกตรวจสอบความสอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนด แผนกควบคุมคุณภาพชิ้นส่วนรถยนต์ ผู้ศึกษาแจกแบบสอบถามออกไป 50 ชุด และได้รับกลับมา

ทั้งหมด โดยพบว่า มีความสมบูรณ์เพื่อใช้ในการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์และสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของประชากรกลุ่มเป้าหมาย เกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส เงินเดือน การศึกษา อายุงานในองค์กร จะนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละของกลุ่มประชากรที่ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 14 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านจุน ประกอบไปด้วย เงินเดือน โอกาสก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สถานะของอาชีพ นโยบายขององค์กร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน การปกครองบังคับบัญชา และปัจจัยกระตุ้น ซึ่งประกอบไปด้วย ความสำเร็จของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าเพื่อให้ครอบคลุมปัจจัยต่อการรักษาพนักงานในทุกส่วน วิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละและวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะทั่วไปของประชากรกลุ่มเป้าหมาย

ข้อมูลทั่วไปของประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 50 คน สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 8 เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	46	92
หญิง	4	8
รวม	50	100

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มคนเก่งขององค์กรกรณีตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชาย จำนวน 46 คน ซึ่งคิดเป็นถึงร้อยละ 92 ของกลุ่มตัวอย่าง และมีเพศหญิงจำนวน 4 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 8 ของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 9 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	7	14
31-35 ปี	30	60
36-40 ปี	13	26
รวม	50	100

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่าอายุของกลุ่มคนเก่งขององค์กรกรณีตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 31-35 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 60 รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง 36-40 ปี จำนวน 13 คน ร้อยละ 26 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 14

ตารางที่ 10 สถานภาพการสมรสของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	14	28
สมรส	35	70
หย่าร้าง	1	2
รวม	50	100

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มคนเก่งขององค์กรกรณีตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 35 คน ร้อยละ 70 รองลงมาคือสถานภาพโสด จำนวน 14 คน ร้อยละ 28 และมีสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 1 คน ร้อยละ 2

ตารางที่ 11 เงินเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม

เงินเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 30,000 บาท	18	36
30,001 – 40,000 บาท	24	48
40,001 – 50,000 บาท	7	14
50,001 – 70,000 บาท	1	2
รวม	50	100

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มคนเก่งขององค์กรกรณีตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้เงินเดือนอยู่ในช่วง 30,001-40,000 บาท จำนวน 24 คน ร้อยละ 48 รองลงมาได้รับเงินเดือนน้อยกว่า 30,000 บาท จำนวน 18 คน ร้อยละ 36 มีรายได้เงินเดือนอยู่ในช่วง 40,001-50,000 บาท จำนวน 7 คน ร้อยละ 14 และรายได้เงินเดือนอยู่ในช่วง 50,001-70,000 บาท จำนวน 1 คน ร้อยละ 2

ตารางที่ 12 การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปวส.	14	28
ปริญญาตรี	36	72
รวม	50	100

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มคนเก่งขององค์กรกรณีตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 36 คน ร้อยละ 72 และระดับปวส. จำนวน 14 คน ร้อยละ 28

ตารางที่ 13 อายุงานในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	4	8
5-10 ปี	18	36
11-15 ปี	23	46
16-20 ปี	5	10
รวม	50	100

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มคนเก่งขององค์กรกรณีตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุงานในองค์กร 11-15 ปี จำนวน 23 คน ร้อยละ 46 รองลงมาช่วงอายุงานในองค์กร 5-10 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 36 ของกลุ่มตัวอย่าง ช่วงอายุงานในองค์กร 16-20 ปี จำนวน 5 คน ร้อยละ 10 และช่วงอายุงานในองค์กรน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน ร้อยละ 8

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร

ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาทั้งปัจจัยค่าจุณ และปัจจัยกระตุ้น ทั้งสิ้น 14 ด้าน ซึ่งผลของการศึกษาปรากฏดังต่อไปนี้

ตารางที่ 14 เงินเดือนและค่าตอบแทนต่างๆ

เงินเดือนและ ค่าตอบแทนต่าง ๆ	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับ อิทธิพลที่ ส่งผลให้ คนเก่งอยู่ ในองค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%		
การปรับเงินเดือนที่ เพิ่มขึ้นในแต่ละปี	27	54	23	46	-	0	2.54	มีอิทธิพล มาก
ผลตอบแทน เงินเดือน	26	52	24	48	-	0	2.52	มีอิทธิพล มาก
เงินโบนัส	21	42	29	58	-	0	2.42	มีอิทธิพล มาก
สวัสดิการสำหรับ ครอบครัวพนักงานใน เรื่องค่ารักษาพยาบาล ของบิดา มารดา ภรรยา และบุตร	18	36	27	54	5	10	2.26	มีอิทธิพล
องค์กรมีกองทุนสำรอง เลี้ยงชีพ	14	28	33	66	3	6	2.22	มีอิทธิพล
สวัสดิการสำหรับ พนักงานในเรื่อง ค่า รักษาพยาบาลและห้อง พยาบาล	14	28	31	62	5	10	2.18	มีอิทธิพล
สวัสดิการประกันชีวิต สำหรับพนักงาน	6	12	33	66	11	22	1.90	มีอิทธิพล
สวัสดิการสำหรับ พนักงานในเรื่องค่าน้ำมัน รถ	9	18	26	52	15	30	1.88	มีอิทธิพล
สวัสดิการสำหรับ พนักงานในเรื่องวันหยุด พิเศษเพิ่มเติมนอกจากที่ กฎหมายกำหนด เช่น วันหยุดพิเศษเมื่อทำงาน ครบ 5 ปี เป็นต้น	9	18	16	32	25	50	1.68	มีอิทธิพล

ตารางที่ 14 เงินเดือนและค่าตอบแทนต่างๆ (ต่อ)

เงินเดือนและ ค่าตอบแทนต่าง ๆ	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับ อิทธิพลที่ ส่งผลให้ คนเก่งอยู่ ในองค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%		
สวัสดิการสำหรับ พนักงานในเรื่องอาหาร	3	6	27	54	20	40	1.66	ไม่มี อิทธิพล
สวัสดิการประกันชีวิต สำหรับครอบครัว พนักงาน	7	14	19	38	24	48	1.66	ไม่มี อิทธิพล
สวัสดิการสำหรับ ครอบครัวพนักงานใน เรื่องเงินช่วยเหลือค่าเล่า เรียนบุตร	5	10	22	44	23	46	1.64	ไม่มี อิทธิพล
สิทธิพิเศษเกี่ยวกับ ส่วนลดในการซื้อรถ	5	10	15	30	30	60	1.50	ไม่มี อิทธิพล
สวัสดิการสำหรับ พนักงานในเรื่องเงิน ช่วยเหลือเพื่อซื้อที่อยู่ อาศัย	1	2	23	46	26	52	1.50	ไม่มี อิทธิพล
สวัสดิการสำหรับ พนักงานในเรื่องรถรับส่ง พนักงาน	2	4	17	34	31	62	1.42	ไม่มี อิทธิพล
สวัสดิการเงินกู้สำหรับ พนักงาน	2	4	14	28	34	68	1.36	ไม่มี อิทธิพล
สวัสดิการสำหรับ พนักงานในเรื่องรถ ประจำตำแหน่ง	1	2	13	26	36	72	1.30	ไม่มี อิทธิพล
สวัสดิการสำหรับ พนักงานในเรื่องห้องพัก	1	2	12	24	37	74	1.28	ไม่มี อิทธิพล

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่าในด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทนอื่นๆ ผลตอบแทนที่เป็นเงินรายได้โดยตรงนั้น มีอิทธิพลมากต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร โดยการปรับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี มีอิทธิพลมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยถึง 2.54 รองลงมา คือ

ผลตอบแทนเงินเดือนมีอิทธิพลมากเฉลี่ย 2.52 และเงินโบนัสมีอิทธิพลเฉลี่ย 2.42 ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังที่ว่ามนุษย์จะมีเหตุผลในการคิดว่าจะทำอะไรบ้างเพื่อให้ได้รับผลตอบแทน อีกทั้งยังคำนึงถึงว่าต้องได้รับผลตอบแทนมากเท่าไรจึงทำงานนั้น ดังนั้นองค์กรควรมีการสำรวจค่าตอบแทนและสวัสดิการให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ ณ ปัจจุบัน (Bench Marking) โดยเปรียบเทียบกับองค์กรในระดับเดียวกัน เพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้กับองค์กร (นุชนารถ มะหมัด. 2553 : 44-47)

ในอีกด้านหนึ่ง พบว่า สวัสดิการช่วยเหลือหลายอย่างไม่มียิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่ง โดยสวัสดิการที่ไม่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่ง 5 อันดับแรก ได้แก่ อันดับแรก สวัสดิการห้องพักสำหรับพนักงานที่มีค่าเฉลี่ยเพียง 1.28 อันดับที่ 2 ได้แก่ สวัสดิการรถประจำตำแหน่งสำหรับพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 1.30 อันดับที่ 3 ได้แก่ สวัสดิการเงินกู้สำหรับพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 1.36 อันดับถัดมา คือ สวัสดิการรถรับ-ส่งสำหรับพนักงาน มีค่าเฉลี่ย 1.42 อันดับที่ 5 ได้แก่ สิทธิพิเศษสำหรับส่วนลดในการซื้อรถและสวัสดิการเงินช่วยเหลือเพื่อซื้อที่อยู่อาศัยซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 1.50 สวัสดิการเหล่านี้ ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์เป็นสวัสดิการที่จัดทำขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายซึ่งเป็นความต้องการขั้นแรก กลุ่มคนเก่งนั้นได้รับสวัสดิการในส่วนนี้ตั้งแต่เริ่มเป็นพนักงานใหม่ในองค์กรและองค์กรอื่นๆ ในภาคอุตสาหกรรมก็ได้มีการจัดทำสวัสดิการส่วนนี้สำหรับพนักงาน ดังนั้นสวัสดิการเหล่านี้ จึงเป็นเรื่องพื้นฐานที่ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ที่ว่าความต้องการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้มีการตอบสนอง

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตารางที่ 15 โอกาสก้าวหน้าในอนาคต

โอกาสก้าวหน้า ในอนาคต	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับ อิทธิพลที่ ส่งผลให้ คนเก่งอยู่ ในองค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%		
เมื่อมีตำแหน่งว่างลง บริษัทจะพิจารณาคคนใน องค์กรก่อน	19	38	25	50	6	12	2.26	มีอิทธิพล
การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของ พนักงานมีความ เหมาะสม ยุติธรรม โดย พิจารณาจากความรู้ ความสามารถเป็นหลัก ไม่ได้ขึ้นกับระบบอาวุโส	21	42	20	40	9	18	2.24	มีอิทธิพล
องค์กรจัดทำเส้นทาง ความก้าวหน้าสำหรับ สายอาชีพ (Career Path) ไว้อย่างชัดเจน	10	20	29	58	11	22	1.98	มีอิทธิพล

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่าโอกาสก้าวหน้าในอนาคตมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของ
คนเก่งในองค์กร โดยหากพิจารณาในรายหัวข้อแล้วพบว่า การพิจารณาบุคคลภายในก่อนเมื่อมี
ตำแหน่งว่างลง มีค่าเฉลี่ย 2.26 ซึ่งมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา มีค่าเฉลี่ยไม่ต่างกันมาก คือ
การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานมีความเหมาะสม ยุติธรรมโดยพิจารณาจาก
ความรู้ความสามารถเป็นหลักไม่ได้ขึ้นกับระบบอาวุโส ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.24 ซึ่งสอดคล้องกับ
งานวิจัยของจิกุมบี ชาริตี นันเด ลูเซมเบ (Chikumbi, Charity Nonde Luchembe. 2011 : 116-
117) ที่พบว่า พนักงานไม่พอใจในเรื่องของการปรับตำแหน่งที่ยึดตามลำดับอาวุโส ไม่ได้ยึดตาม
ผลงาน อันดับสุดท้าย คือ ปัจจัยเรื่ององค์กรจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับสายอาชีพ
(Career Path) ไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 1.98 การที่พิจารณาบุคคลภายในก่อนเมื่อมีตำแหน่ง
ว่างลงมีอิทธิพลมากที่สุดนั้น เนื่องจากคนเก่งรับรู้ได้ถึงโอกาสในการเติบโตของตัวตนเองมากที่สุด
เมื่อองค์กรมีนโยบายในการดำเนินการที่จะผลักดันคนจากภายในองค์กรให้เติบโตเมื่อตำแหน่ง
ว่างลง คนเก่งก็จะมีคามมุ่งมั่นที่จะอยู่กับองค์กรเพราะเห็นโอกาสในการเติบโตและประสบ
ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของแม็คเคลิลแลนด์

ที่ว่า คนจะเกิดแรงจูงใจเมื่อได้ค้นพบและทำงานที่ตรงความต้องการของตน ผู้ที่ต้องการความสำเร็จนั้นจะสนใจที่จะวางแผนเป้าหมายระยะยาว โดยตั้งเป้าหมายที่ยากปานกลางและมีระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จได้ หากเป้าหมายยากเกินไปก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้น้อย

ตารางที่ 16 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

ความสัมพันธ์กับ บุคคลอื่น	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับอิทธิพลที่ส่งผลให้ คนเก่ง อยู่ใน องค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%		
ความสัมพันธ์ที่ดีกับ เพื่อนร่วมงาน	16	32	31	62	3	6	2.26	มีอิทธิพล
ความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้บังคับบัญชา	14	28	30	60	6	12	2.16	มีอิทธิพล
ความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	11	22	32	64	7	14	2.08	มีอิทธิพล

จากตารางที่ 16 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมีอิทธิพลค่อนข้างมากในการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร โดยความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลมากที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ย 2.26 รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.16 และ 2.08 ตามลำดับ มิตรภาพของเพื่อนร่วมงานนั้น แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานร่วมกัน การที่พนักงานในหน่วยงานนั้นร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานและช่วยกันทำงานให้บรรลุจุดหมายจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (ฐิตารีย์ คณทรัพย์กุล. 2554 : 53) จะเห็นได้ว่าในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้นล้วนมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร ตรงตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ในเรื่องความต้องการทางสังคม เนื่องจากมนุษย์ไม่สามารถอยู่คนเดียวในสังคมได้จึงมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการเพื่อนและความรักจากคนอื่น ๆ ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้จัดตั้งกลุ่มเพื่อปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหางาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค และประสบการณ์ (ภทธีร์ จันทรวงกุล. 2550 : 144-146)

ตารางที่ 17 สถานะของอาชีพ

สถานะของอาชีพ	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับอิทธิพลที่ส่งผลให้คนเก่งอยู่ในองค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%		
ความมีชื่อเสียงขององค์กร	14	28	28	56	8	16	2.12	มีอิทธิพล
ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรจากองค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม	13	26	30	60	7	14	2.12	มีอิทธิพล
ตำแหน่งงานที่มีเกียรติเป็นที่ชื่นชมของสังคม	8	16	22	44	20	40	1.76	มีอิทธิพล

จากตารางที่ 17 สถานะของอาชีพแสดงให้เห็นว่าความมีชื่อเสียงขององค์กรและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรจากองค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 2.12 และตำแหน่งงานที่มีเกียรติ เป็นที่ชื่นชมของสังคมมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรแต่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1.76 ปัจจัยเรื่องตำแหน่งงานที่มีเกียรติเป็นที่ชื่นชมของสังคมนั้น มีอิทธิพลน้อยที่สุดเนื่องจากองค์กรที่เป็นกรณีศึกษานั้นเป็นโรงงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต ตำแหน่งงานในองค์กรนั้นไม่ได้มีชื่อเสียงได้รับความชื่นชมในสังคมนัก แต่เนื่องจากสินค้าผลิตภัณฑ์ที่องค์กรผลิตนั้นเป็นรถยนต์ที่ได้รับความนิยม เชื่อถือ ได้รับการยอมรับจากสังคม และองค์กรก็มีการดำเนินการต่อเนื่องในด้านกิจกรรมเพื่อสังคมจนได้รับการยอมรับชื่นชมจากสังคมอย่างกว้างขวาง จึงทำให้ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งมากกว่าตำแหน่งงานที่มีเกียรติ องค์กรที่มีชื่อเสียง และสร้างภาพที่ดีนั้นจะเป็นองค์กรในฝันที่ดึงดูดคนเก่งเข้าทำงาน ผลการศึกษา พบว่า สถานะของอาชีพนั้นมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ในเรื่องสถานะอาชีพเป็นปัจจัยค่าจูงที่ทำให้พนักงานคงทำงานอยู่ในองค์กร

ตารางที่ 18 นโยบายขององค์กร

นโยบายขององค์กร	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับอิทธิพลที่ส่งผลให้คนเก่งอยู่ในองค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%		
องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม	10	20	38	76	2	4	2.16	มีอิทธิพล
องค์กรมีนโยบายทุ่มเทพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	9	18	37	74	4	8	2.10	มีอิทธิพล
พนักงานมีสิทธิแสดงความคิดเห็นในนโยบายต่างๆ ของบริษัทได้	12	24	30	60	8	16	2.08	มีอิทธิพล

จากตารางที่ 18 นโยบายขององค์กรแสดงให้เห็นว่า นโยบายขององค์กรมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร โดยการที่องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมเป็นหัวข้อที่มีอิทธิพลมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 2.16 รองลงมาอันดับ 2 และ 3 ได้แก่ การที่องค์กรมีนโยบายที่มุ่งพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และพนักงานมีสิทธิแสดงความคิดเห็นในนโยบายต่างๆ ของบริษัทได้ มีอิทธิพลอยู่ในระดับที่ไม่ต่างกันมากนัก โดยมีค่าเฉลี่ย 2.10 และ 2.18 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่ากลุ่มคนเก่งให้ความสำคัญกับนโยบายขององค์กรและการมีส่วนร่วมในนโยบายขององค์กร เนื่องจากหากนโยบายขององค์กรมีความชัดเจนและให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรแล้ว กลุ่มคนเก่งก็จะคาดการณ์ได้ถึงความเจริญก้าวหน้า นอกจากนี้การที่คนเก่งสามารถมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในนโยบายขององค์กร ก็จะทำให้คนเก่งรู้สึกถึงความมั่นคงจากผลกระทบจากการวางนโยบายและดำเนินการขององค์กร

ตารางที่ 19 สภาพการทำงาน

สภาพการทำงาน	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับอิทธิพลที่ส่งผลให้คนเก่งอยู่ในองค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%		
สภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศทั่วไปส่งเสริมให้ทำงานสะดวกสบาย มีความปลอดภัย	31	62	17	34	2	4	2.58	มีอิทธิพลมาก
อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงานมีความพร้อมและเพียงพอต่อการทำงาน	16	32	32	64	2	4	2.28	มีอิทธิพล

จากตารางที่ 19 สภาพการทำงาน แสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศทั่วไปส่งเสริมให้ทำงานสะดวกสบาย มีความปลอดภัยมีอิทธิพลมากต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยถึง 2.58 ส่วนอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานมีความพร้อมและเพียงพอต่อการทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร โดยค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.28 ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ในขั้นความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็นขั้นที่ต้องการให้ชีวิตราบรื่นหลังจากที่ได้รับการตอบสนองด้านร่างกายแล้ว

ตารางที่ 20 ความเป็นอยู่ส่วนตัว

ความเป็นอยู่ส่วนตัว	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับอิทธิพลที่ส่งผลให้คนเก่งอยู่ในองค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%		
ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน	19	38	30	60	1	2	2.36	มีอิทธิพลมาก
ระยะทางจากบ้านไปถึงที่ทำงาน	11	22	39	78	-	0	2.22	มีอิทธิพล

จากตารางที่ 20 ความเป็นอยู่ส่วนตัวแสดงให้เห็นว่าความสะดวกในการเดินทางมาทำงานมีอิทธิพลมากต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรโดยมีค่าเฉลี่ย 2.36 และระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงานก็มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย 2.22 ในด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวนั้นเป็นความต้องการทางร่างกายที่ขึ้นมาอีกหนึ่งระดับจากความต้องการปัจจัยสี่เพื่อการดำรงชีพ เป็นความต้องการของร่างกายเพื่อความสะดวกสบายในการใช้ชีวิตประจำวัน กลุ่มคนเก่งนั้นได้รับสนองความต้องการในด้านปัจจัยสี่เพื่อการดำรงชีพแล้ว ขั้นต่อไปจึงมีความต้องการความสะดวกสบายในการใช้ชีวิตมากขึ้น ปัจจัยด้านความสะดวกในการเดินทางมาทำงานจึงมีอิทธิพลมากในการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร

ตารางที่ 21 ความมั่นคงในงาน

ความมั่นคงในงาน	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับอิทธิพลที่ส่งผลให้คนเก่งอยู่ในองค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%		
บริษัทมีเสถียรภาพทางการเงินดี	33	66	17	34	-	0	2.66	มีอิทธิพลมาก
บริษัทไม่มีนโยบายเลิกจ้างพนักงาน	32	64	15	30	3	6	2.58	มีอิทธิพลมาก
บริษัทมีสหภาพแรงงาน	18	36	26	52	6	12	2.24	มีอิทธิพล
การมีทางเลือกปฏิเสธการถูกโยกย้ายไปประจำการบริษัทสาขาอื่นที่ท่านไม่ต้องการได้	12	24	27	54	11	22	2.02	มีอิทธิพล

จากตารางที่ 21 ความมั่นคงในงานแสดงให้เห็นว่า การมีเสถียรภาพทางการเงินของบริษัทและการที่บริษัทไม่มียโยบายเลิกจ้างพนักงานมีอิทธิพลมากต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย 2.66 และ 2.58 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มคนเก่งมีแรงจูงใจจากความต้องการความมั่นคงปลอดภัยตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ การที่องค์กรมีเสถียรภาพทางการเงินก็จะเป็นเครื่องชี้วัดได้อย่างหนึ่งถึงความมั่นคงและความอยู่รอดขององค์กร นอกจากนี้การที่องค์กรไม่มียโยบายเลิกจ้างพนักงานทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและมั่นใจได้ว่าไม่ว่าจะเกิดสถานการณ์คับขันตามรอบภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิต ฯลฯ บริษัทก็จะไม่เลิกจ้างพนักงาน ผลของการศึกษาในครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตตารีย์ คนธ์พัฒน์กุล (2554 : 56-59) ซึ่งศึกษาในเรื่องแรงจูงใจเพื่อการรักษานักงานสาขา

ในร้านสะดวกซื้อ พบว่า ปัจจัยด้านความมั่นคงขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร

ตารางที่ 22 การปกครองบังคับบัญชา

การปกครองบังคับ บัญชา	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับ อิทธิพลที่ ส่งผลให้ คนเก่งอยู่ ในองค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%		
หัวหน้างานให้เกียรติรับ ฟังความคิดเห็นของ พนักงาน	15	30	30	60	5	10	2.20	มีอิทธิพล
หัวหน้างานจะแจ้งให้ ทราบผลการปฏิบัติงาน หรือข้อมูลสะท้อนกลับ เสมอ	17	34	26	52	7	14	2.20	มีอิทธิพล
ความสามารถในการนำ ทีมของหัวหน้างาน	15	30	27	54	8	16	2.14	มีอิทธิพล
หัวหน้างานให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือใน การทำงานของพนักงาน เป็นอย่างดี	16	32	25	50	9	18	2.14	มีอิทธิพล
หัวหน้างานมีความ ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ	15	30	27	54	8	16	2.14	มีอิทธิพล

จากตารางที่ 22 การปกครองบังคับบัญชา แสดงให้เห็นว่า การปกครองบังคับบัญชานั้น มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร โดยการที่หัวหน้างานให้เกียรติรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและการที่หัวหน้างานจะแจ้งให้ทราบผลการปฏิบัติงานหรือข้อมูลสะท้อนกลับเสมอมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรในระดับเดียวกัน คือ มีค่าเฉลี่ย 2.20 ส่วนความสามารถในการนำทีมของหัวหน้างาน การที่หัวหน้างานให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือในการทำงานของพนักงานเป็นอย่างดีและการที่หัวหน้างานมีความยุติธรรมไม่เลือกปฏิบัตินั้นมีค่าเฉลี่ย 2.14 เท่ากัน คนเก่งนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนผลการปฏิบัติงานและศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (ประไพวรรณ สัมมาทิษฐ์. 2552 : 8) ดังนั้นการที่หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เป็นการเปิดโอกาสให้คนเก่งได้แสดง

ความคิดเห็น สามารถแสดงศักยภาพของตนออกมา และเมื่อผลการปฏิบัติงานของคนเก่งถูกสะท้อนกลับและแจ้งให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน ข้อดี ข้อเสีย ข้อควรปรับปรุง ก็จะทำให้คนเก่งมีแนวทางในการพัฒนาตนเอง ปัจจัยเหล่านี้จึงมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร

ตารางที่ 23 ความสำเร็จของบุคคล

ความสำเร็จของบุคคล	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับอิทธิพลที่ส่งผลให้คนเก่งอยู่ในองค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%		
การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย	16	32	33	66	1	2	2.30	มีอิทธิพล
พนักงานสามารถแสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถอย่างเด่นชัดในการทำงาน	16	32	32	64	2	4	2.28	มีอิทธิพล

จากตารางที่ 23 ความสำเร็จของบุคคล แสดงให้เห็นว่า ทั้งการทำงานสำเร็จตามเป้าหมายและการที่พนักงานสามารถแสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถอย่างเด่นชัดในการทำงานนั้น มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย 2.30 และ 2.28 ตามลำดับ การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและพนักงานยอมรับในเป้าหมายนั้น พนักงานเชื่อว่าตนเองมีศักยภาพที่จะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จ จะเป็นการจูงใจในการทำงานมากกว่าการไม่มีเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของเอ็ดวิน เอ ล็อคค (Edwin, A. Locke) ซึ่งการที่บุคคลประสบความสำเร็จในงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จะทำให้คนทำงานรู้สึกดี สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ. 2552 : 25-26)

ตารางที่ 24 การได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับการยอมรับนับถือ	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับอิทธิพลที่ส่งผลให้คนเก่งอยู่ในองค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%		
การได้รับการยอมรับชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา	14	28	27	54	9	18	2.10	มีอิทธิพล
บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน	10	20	33	66	7	14	2.06	มีอิทธิพล
การได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน ในการปรึกษาหารือปัญหาต่างๆ	9	18	34	68	7	14	2.04	มีอิทธิพล
การได้รับการยอมรับชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน	12	24	27	54	11	22	2.02	มีอิทธิพล
การได้รับการยอมรับชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา	11	22	27	54	12	24	1.98	มีอิทธิพล

จากตารางที่ 24 การได้รับการยอมรับนับถือแสดงให้เห็นว่า การได้รับการยอมรับนับถือนั้นมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่ง โดยการได้รับการยอมรับชื่นชมจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 2.10 การได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่นนั้นจะช่วยให้คนเก่งรู้สึกตัวเองมีค่า สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ที่ว่าคนเราทุกคนมี Ego ซึ่งเป็นตัวตนทางจิตใจและเราต้องการให้คนนับหน้าถือตา (ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ. 2552 : 23) โดยเฉพาะคนเก่งนั้น คือ บุคคลที่มีความสามารถ มีศักยภาพสูงจึงมี Ego ในตนเองและความต้องการการยอมรับนับถือสูงตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของพิเชษฐ อมรัตน์วงศ์ ; และ อัจฉรา คำข้าว (2551 : 59-62) ที่ว่าคนเก่งต้องการเป็นที่รู้จักและยอมรับ ซึ่งปัจจัยด้านนี้ เป็นปัจจัยที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก แต่สามารถทำให้คนเก่งมีกำลังใจทำงานเป็นอย่างดี

ตารางที่ 25 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับอิทธิพลที่ส่งผลให้คนเก่งอยู่ในองค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน(คน)	%	จำนวน(คน)	%	จำนวน(คน)	%		
งานที่มีส่วนส่งเสริมให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มขึ้น ได้ฝึกทักษะหลากหลาย	19	38	28	56	3	6	2.32	มีอิทธิพล
งานที่พนักงานรับผิดชอบเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ	16	32	31	62	3	6	2.26	มีอิทธิพล
งานที่มีความสำคัญต่อเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กร	15	30	31	62	4	8	2.22	มีอิทธิพล
งานที่พนักงานรับผิดชอบเป็นงานที่ตรงกับความชอบและความถนัดของตนเอง	13	26	23	46	14	28	1.98	มีอิทธิพล

จากตารางที่ 25 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่า งานที่มีส่วนส่งเสริมให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มขึ้นได้ฝึกทักษะหลากหลายมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ย 2.32 รองลงมา คือ งานที่พนักงานรับผิดชอบเป็นงานที่ทำท้าทายความสามารถ ค่าเฉลี่ย 2.26 องค์กรจะสูญเสียคนเก่งไปหากไม่สามารถสร้างความพึงพอใจจากงานหรือคนเก่งไม่ถูกใช้งาน (พัลลภ เอี่ยมสะอาด. 2552 : 48) คนเก่งเป็นผู้ชอบความท้าทายและต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นงานที่มอบหมายสำหรับคนเก่งจึงต้องเป็นงานที่เปิดโอกาสให้คนเก่งได้ใช้ศักยภาพ ในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นงานที่คนเก่งสามารถเรียนรู้ พัฒนาทักษะความสามารถ ศักยภาพของคนเก่งด้วย

ตารางที่ 26 ความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับอิทธิพลที่ส่งผลให้คนเก่งอยู่ในองค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน(คน)	%	จำนวน(คน)	%	จำนวน(คน)	%		
พนักงานมีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	21	42	26	52	3	6	2.36	มีอิทธิพลมาก
พนักงานได้รับโอกาสในการคิด สามารถตัดสินใจในการทำงาน	14	28	33	66	3	6	2.22	มีอิทธิพล
ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจในงานที่มีความยากหรือมีความซับซ้อน	11	22	32	64	7	14	2.08	มีอิทธิพล
พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานของหน่วยงานหรือของฝ่าย	7	14	35	70	8	16	1.98	มีอิทธิพล

จากตารางที่ 26 ความรับผิดชอบแสดงให้เห็นว่าการที่พนักงานมีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมายมีอิทธิพลมากต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรโดยมีค่าเฉลี่ย 2.36 คนเก่งต้องการงานที่ท้าทาย การที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบแล้วสามารถดำเนินการอย่างอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ได้รับอำนาจในการตัดสินใจ จะทำให้คนเก่งมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลให้คนเก่งภูมิใจและเป็นสิ่งจูงใจให้คนเก่งยังคงทำงานกับองค์กร การมีอิสระในงานที่รับผิดชอบทำให้คนเก่งสามารถวางแผนดำเนินการ และภูมิใจในผลลัพธ์ที่ออกมาได้อย่างเต็มภาคภูมิ

ตารางที่ 27 ความก้าวหน้า

ความก้าวหน้า	ระดับความคิดเห็น						ค่าเฉลี่ย	ระดับอิทธิพลที่ส่งผลให้คนเก่งอยู่ในองค์กร
	มีอิทธิพลมาก		มีอิทธิพล		ไม่มีอิทธิพล			
	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%	จำนวน (คน)	%		
การได้รับการฝึกอบรมสม่ำเสมอ มีโอกาสศึกษาต่อ หรือเดินทางไปต่างประเทศ ซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร	19	38	26	52	5	10	2.28	มีอิทธิพล
พนักงานมองอนาคตว่า จะสามารถพัฒนาไปอยู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร	16	32	26	52	8	16	2.16	มีอิทธิพล
พนักงานมีโอกาสในการย้ายหน่วยงานได้หากต้องการ	8	16	31	62	11	22	1.94	มีอิทธิพล
พนักงานมีโอกาสในการเป็นผู้บริหารขององค์กร	6	12	29	58	15	30	1.82	มีอิทธิพล

จากตารางที่ 27 ความก้าวหน้า แสดงให้เห็นว่า การได้รับการฝึกอบรมสม่ำเสมอ มีโอกาสศึกษาต่อ หรือเดินทางไปต่างประเทศซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาศักยภาพความสามารถของตนเองมีอิทธิพลมากที่สุดในการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย 2.28 รองลงมา คือ การที่พนักงานมองอนาคตว่าจะสามารถพัฒนาไปอยู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 2.16 องค์กรกรณีศึกษานั้น เป็นองค์กรระหว่างประเทศโดยมีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่นและมีฐานการผลิตรถยนต์ทุกทวีปทั่วโลก ระบบการศึกษาอบรมทั้งการศึกษาเรื่องเทคโนโลยีการผลิต วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารจัดการจะอิงตามบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น มีการร่วมมือกันในระหว่างโรงงานสาขาต่างๆ ทั่วโลก กอปรกับนโยบายหลักขององค์กรที่มีแผนให้ฐานการผลิตในไทยเป็นฐานการผลิตหลักของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จึงทำให้มีการส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศบ่อยครั้ง สิ่งนี้นั้นเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่ดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาทำงาน โดยคนเก่งที่อยู่ในองค์กรก็หวังที่จะได้รับการศึกษาอบรมจาก

องค์กรที่มีชื่อเสียงในระดับนานาชาติเพื่อโอกาสในการพัฒนาตนเอง นอกจากการที่ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองแล้ว การที่คนเก่งเล็งเห็นว่าตนเองจะได้รับโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในองค์กรหากพัฒนาตนเองได้ก็เป็นสิ่งที่ดึงดูดมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุรเดช แสนนิล (2554 : 44-47) ที่ได้เสนอแนวทางในการรักษาบุคลากรสำหรับองค์กรไว้ว่า องค์กรต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการอบรมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสดูแลตัวเองเพื่อนำความรู้มาพัฒนาตนเองและองค์กร ตลอดจนสนับสนุนพนักงานที่มีความสามารถในการเลื่อนตำแหน่ง

อภิปรายผลการศึกษา

ตารางที่ 28 ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร

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

จากข้อมูลการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรนั้นมี 8 ปัจจัย โดยการที่บริษัทมีเสถียรภาพทางการเงินที่ดีเป็นปัจจัยที่สำคัญ มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยมากถึง 2.66 สอดคล้องกับผลงานวิจัยของฐิตารีย์ คนธ์พัฒนกุล (2554 : 57) ที่พบว่าปัจจัยด้านความมั่นคงเป็นอันดับ 1 ของแรงจูงใจในการรักษาพนักงาน รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่มีความสะดวกสบายปลอดภัยและการที่องค์กรไม่มีนโยบายเลิกจ้างพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ที่ 2.58 ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ในขั้นที่ 2 คือ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็นที่น่าสนใจว่าปัจจัยในอันดับถัดมาที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร คือ การปรับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.54 มากกว่าอันดับที่ 4 ซึ่งเป็นปัจจัยในด้านผลตอบแทน

เงินเดือน ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.52 และเงินโบนัสที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร อันดับที่ 5 โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.42 เนื่องจากกลุ่มคนเก่งจะไม่มองแค่ผลตอบแทนที่ได้ในปัจจุบันเหมือนบุคคลทั่วไปเท่านั้น แต่จะวางแผนถึงความก้าวหน้าและผลตอบแทนที่จะได้รับในอนาคต อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านการรายได้ อาทิ เงินเดือนและเงินโบนัสก็ยังคงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการคงอยู่ของกลุ่มคนเก่ง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ที่ได้เสนอไว้ว่าแรงจูงใจที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมี 3 ประการ คือ เรื่องความคาดหวัง ความเป็นเครื่องมือหรือตัวการและควมมีคุณค่าที่คู่ควร จะเห็นได้ว่ากลุ่มคนเก่งคาดหวังมากต่อการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในแต่ละปี โดยรับรู้ได้ว่าผลงานที่เกิดจากความพยายามนั้นจะเป็นเครื่องมือไปสู่การได้รับรางวัลที่ต้องการ ในขณะที่เดียวกันกลุ่มคนเก่งก็ยังพิจารณาถึงความเหมาะสมของเงินเดือนและโบนัสซึ่งเป็นผลตอบแทนที่ตนได้รับ ผลตอบแทนที่ได้รับในรูปแบบของเงินเดือนและโบนัสนั้นเป็นผลตอบแทนทางกายที่เป็นรูปธรรมรับรู้ได้ง่ายและความคาดหวังของคนเก่งในเรื่องผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ทุ่มเทใช้ศักยภาพของตนนั้นมีสูง ปัจจัยในเรื่องเงินเดือนและเงินโบนัสจึงยังคงมีอิทธิพลมากต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร นอกจากปัจจัยด้านความมั่นคงและผลตอบแทนที่ได้รับแล้ว คนเก่งยังให้ความสำคัญกับปัจจัยในเรื่องการมีอิสระในงานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากคนเก่งเป็นผู้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง คนเก่งจึงปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะใช้ศักยภาพนั้นทำผลงานออกมาให้เป็นที่ประจักษ์และต้องการมีสิทธิในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง จากผลของการศึกษาพบว่า คนเก่งให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในงานที่ทำ ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ (2552 : 9) ที่ได้กล่าวว่า เมื่อคนเก่งเข้ามาทำงานแล้ว องค์กรจะต้องมอบหมายงานและตำแหน่งที่เหมาะสมกับคนเก่ง เพื่อให้คนเก่งได้แสดงความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่

ตารางที่ 29 ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร

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

ในอีกด้านหนึ่งปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร 5 อันดับแรกนั้น คือ หัวข้อปัจจัยด้านสวัสดิการต่างๆ ทั้งสวัสดิการด้านหอพักสำหรับพนักงาน สวัสดิการรถประจำตำแหน่งสำหรับพนักงาน สวัสดิการเงินกู้สำหรับพนักงาน สวัสดิการรถรับ-ส่งสำหรับพนักงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 1.28, 1.30, 1.36, 1.42 ตามลำดับ และอันดับที่ 5 ได้แก่ สิทธิพิเศษสำหรับส่วนลดในการซื้อรถและสวัสดิการเงินช่วยเหลือเพื่อซื้อที่อยู่อาศัย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 1.50 เนื่องจากสวัสดิการเหล่านี้ เป็นปัจจัยพื้นฐานด้านร่างกายตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ถือว่าเป็นปัจจัยขั้นแรก ซึ่งคนเก่งส่วนใหญ่ได้รับหรือมีปัจจัยเหล่านี้อยู่แล้ว อีกทั้งสวัสดิการเหล่านี้ ส่วนใหญ่ก็เป็นสวัสดิการพื้นฐานที่หลายองค์กรในภาคอุตสาหกรรมมีอยู่ คนเก่งสามารถได้รับสวัสดิการนี้เหมือนกันหากเข้าทำงานกับองค์กรอื่น ดังนั้นสวัสดิการเหล่านี้ จึงไม่ใช่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคนเก่งในองค์กร

สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรมากที่สุด คือ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ทั้งความมั่นคงในงานและความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมการทำงาน ความมั่นคงในงานจะทำให้พนักงานตั้งใจทำงานมากกว่างานที่ไม่มั่นคง และงานที่มั่นคงจะทำให้พนักงานสร้างตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น (ภักธีร์ จันทรทกุล. 2550 : 31) ในขณะที่สวัสดิการในการดำรงชีวิตพื้นฐานต่างๆ ซึ่งจัดทำเพื่อสนองความต้องการของร่างกาย ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์นั้น ไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร เนื่องจากสวัสดิการเหล่านี้ ได้กลายเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สามารถได้รับจากองค์กรอื่นๆ ในภาคอุตสาหกรรมและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของคนเก่งได้ เนื่องจากคนเก่งมีปัจจัยพื้นฐานต่างๆ เหล่านี้แล้ว สิ่งที่เป็นแรงจูงใจของคนเก่งจากการศึกษา พบว่า นอกจากความมั่นคงตามที่กล่าวข้างต้นแล้ว คนเก่งให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายในการดำเนินชีวิต การเพิ่มขึ้นของผลตอบแทนที่ได้รับ ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ความก้าวหน้าในการทำงาน อิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ แสดงให้เห็นว่าความต้องการของคนเก่งที่องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองเพื่อรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรนั้นหากพิจารณาตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์แล้ว ความต้องการที่องค์กรต้องตอบสนองเพื่อรักษาคนเก่งไว้ในองค์กรจะไม่ใช่แค่ความต้องการระดับต่ำ แต่ได้เพิ่มขึ้นเป็นความต้องการความพึงพอใจภายในทั้งความต้องการทางสังคม ความต้องการเกียรติยศและความต้องการสมหวังในชีวิตซึ่งเป็นความต้องการในระดับสูงขึ้น

ข้อเสนอแนะผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร” พบประเด็นที่น่าสนใจ คือ สำหรับคนเก่งแล้วสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรมากที่สุดไม่ใช่ผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือนและเงินโบนัส แต่คือเสถียรภาพทางการเงินของบริษัท อีกทั้งคนเก่งยังให้ความสำคัญกับการปรับขึ้นของเงินเดือนในแต่ละปีมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน เนื่องจากคนเก่งให้ความสำคัญกับความก้าวหน้า นอกจากนี้ จากการศึกษายังพบว่า สวัสดิการหลายอย่างไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร เนื่องจากความต้องการของคนเก่งได้ก้าวผ่านความต้องการขั้นพื้นฐานเหล่านั้นแล้ว องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งเหล่านี้ เพราะหากองค์กรไม่ดำเนินการเฉพาะเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของคนเก่งแล้ว ก็จะทำให้คนเก่งเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานกับองค์กรและลาออกไปในที่สุด ซึ่งการลาออกของคนเก่งนั้นจะส่งผลกระทบทำให้เกิดความสูญเสียกับองค์กรอย่างมากทั้งการสูญเสียความรู้ในตัวคนเก่ง การสูญเสียแม่แบบและตัวอย่างที่ดี การสูญเสียเวลาและงบประมาณค่าใช้จ่าย รวมถึงการเสียโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันสิ้น (อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์. 2537 : 77-80) ดังนั้นเพื่อรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร องค์กรควรดำเนินการโดยเฉพาะในการบริหารจัดการคนเก่ง ผู้ศึกษาจึงเสนอแนะแนวทางต่อไปนี้

1. การทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและเป็นที่ยอมรับ

คนเก่งนั้นต้องการความมั่นคง การยอมรับ การได้เข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กร ดังนั้น องค์กรควรเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เข้ามามีส่วนรับรู้ถึงสภาพการณ์ นโยบาย การดำเนินงานของบริษัท บ้าง บริษัทต้องมีการสื่อสารถึงกลุ่มคนเก่งที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการอยู่ อาทิ การแจ้งให้ทราบถึงสถานการณ์ของฝ่ายผลิต ยอดขาย ยอดสินค้าในคลังสินค้า เป็นต้น เพื่อให้คนเก่งได้รับรู้ รู้สึกได้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพยายามทุ่มเทเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ การรับรู้ข่าวสารอยู่เสมอทำให้พนักงานรับรู้ได้ถึงความโปร่งใส ความมั่นคง และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรต้องแบ่งปันข่าวสาร ปัญหาและยกย่องพนักงานเมื่อทำสำเร็จ เพราะคนเราจะไม่ได้รับแรงจูงใจหากไม่รู้องค์กรคาดหวังอะไรจากพวกเขา การยกย่องชมเชยและวิจารณ์ในเชิงการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น

นอกจากนี้ ในด้านนโยบายจ้างงาน องค์กรควรทำให้คนเก่งรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน โดยกำหนดนโยบายไม่เลิกจ้างพนักงานสำหรับกลุ่มพนักงานที่เป็นกลุ่มคนเก่ง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและทำให้คนเก่งรู้สึกมั่นคง พร้อมทั้งจะเรียนรู้และทุ่มเทกับองค์กรในระยะยาว

2. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล

ในด้านตำแหน่งตามโครงสร้างองค์กรของคนเก่งที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการนั้น คือ ตำแหน่งเทียบเท่าพนักงานทั่วไป แต่บทบาทภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นมีความยาก

มากกว่าการปฏิบัติงานของพนักงานทั่วไป ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนควรกำหนดให้จ่ายตามคุณค่างานที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้กลุ่มคนเก่งรับรู้ได้ถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ ควรพิจารณาค่าตอบแทนพิเศษ อาทิ ในกรณีที่โครงการ (Project) ที่คนเก่งนั้นๆ รับผิดชอบสามารถผลิตได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด องค์กรต้องปรับความต้องการของคนเก่งและองค์กรให้สมดุล เพราะพนักงานจะคิดว่าเมื่อทำงานทุ่มเทให้องค์กรแล้วก็น่าจะได้ผลตอบแทนที่สมกับการทุ่มเทเพื่อองค์กร หากเกิดความไม่สมดุลองค์กรอาจต้องเสียคนเก่ง คนดี มีความรู้ให้กับองค์กรคู่แข่ง นอกจากนี้ จากผลการศึกษา พบว่า คนเก่งให้ความสำคัญกับการปรับขึ้นของเงินเดือนในแต่ละปีมาก การปรับขึ้นของเงินเดือนในแต่ละปีมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรมากกว่าเงินเดือนและโบนัสที่ได้ในปัจจุบัน เนื่องจากคนเก่งให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในอนาคต คนเก่งนั้นจะมีการวางแผนชีวิตในระยะยาว ดังนั้นหลักเกณฑ์การปรับขึ้นของเงินเดือนในแต่ละปีควรปรับตามผลงาน มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและจัดทำขึ้นเฉพาะสำหรับกลุ่มคนเก่ง องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจคนเก่งตอบสนองความต้องการของคนเก่ง เพื่อให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กรตามทฤษฎีความคาดหวังที่ว่า มนุษย์จะมีเหตุผลในการคิดว่าจะทำอะไรบ้างเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนและรางวัลตอบแทนต้องมากเท่าไรจึงจะทำงานนั้น

3. การปรับตำแหน่งสำหรับคนเก่ง

จากการศึกษา พบว่า คนเก่งต้องการเป็นที่ยอมรับ ต้องการก้าวหน้า ประสบความสำเร็จและได้รับการชื่นชม แต่ตำแหน่งปัจจุบันในองค์กรของกลุ่มคนเก่งยังเป็นเพียงพนักงานเท่านั้น องค์กรควรพิจารณาตำแหน่งขั้นสำหรับคนเก่ง ให้คนเก่งรู้สึกถูกแยกและมีความแตกต่างอย่างชัดเจนจากพนักงานทั่วไป เพื่อให้คนเก่งรู้สึกภูมิใจในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย องค์กรควรจัดให้มีการเลื่อนขั้นให้คนเก่งเป็นพิเศษเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้คนเก่งที่ได้เสียสละทำงานให้องค์กรจนบรรลุเป้าหมาย

4. การส่งเสริมเพื่อการเรียนรู้

คนเก่งนั้นต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ชอบเรียนรู้และทำในสิ่งที่ท้าทาย องค์กรควรให้โอกาสในการศึกษาเรียนรู้กับคนเก่ง เช่น การส่งไปอบรมต่างประเทศ การส่งเสริมให้เรียนต่อนอกจากนี้ยังรวมถึงการออกแบบลักษณะงานที่ช่วยให้คนเก่งได้เกิดการเรียนรู้ การจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่งนั้น องค์กรต้องสามารถผูกใจพนักงานและเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดความสามารถของคนเก่ง เนื่องจากคนเก่งนั้น เป็นบุคคลที่มีลักษณะซังสสัย มีพลังและความกระตือรือร้น องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่สามารถกระตุ้นให้พวกเขาแสดงศักยภาพที่แท้จริงบางอย่างออกมา ต้องมีการสร้างแรงจูงใจ สร้างความท้าทายรวมถึงการให้อิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน ซึ่งการดำเนินการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของคนเก่งนั้น นอกจากจะช่วยรักษาคนเก่งในองค์กรแล้ว ยังก่อประโยชน์กับองค์กรในแง่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นจากทักษะความสามารถของพนักงาน

5. การให้อิสระในการทำงาน

คนเก่งต้องการอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ต้องการงานที่สามารถรับผิดชอบตัดสินใจในการทำงาน ดังนั้นองค์กรควรเปิดโอกาสและกำหนดขอบเขตให้ชัดเจนในขอบข่ายงานที่คนเก่งรับผิดชอบ โดยต้องให้สิทธิกับคนเก่งในการคิด วางแผน ตัดสินใจและรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้คนเก่งกระตือรือร้นและทุ่มเทเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเฉพาะปัจจัยคำจูนและปัจจัยกระตุ้น 14 ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮชเบอร์กในการสร้างแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคณเฑาะว์ในองค์กร ดังนั้นการศึกษาค้างต่อไป ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคณเฑาะว์ในองค์กรมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาค้างครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณใช้เครื่องมือหลักเป็นแบบสอบถามปลายปิด ดังนั้นการศึกษาค้างต่อไป อาจทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้เนื้อหาที่ชัดเจนและละเอียดมากขึ้น

TNI

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กัลยาณี เสนาสุ. (2556). การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานกิจการโรงพิมพ์ องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- จิรพันธ์ ตันมณี. (2554). การธำรงรักษานักงาน บริษัท ดาสโก้ จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เกษมบัณฑิต.
- ซิลเวอร์สเทน, แบร์รี่. (2551). การประเมินผลงาน. แปลโดย กันยารัตน์ ลิมาณิชย์. กรุงเทพฯ : ยูเรก้า.
- จิตาธิปไตย คณิศพัฒนกุล. (2554). แรงจูงใจเพื่อพัฒนาสาขาในร้านสะดวกซื้อ. สารนิพนธ์ สส.ม. (พัฒนาแรงงานและสวัสดิการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- ทามารา, เจ. อีริคสัน ; และ ลินดา, เกรทตัน. (2554). การบริหารจัดการคนเก่ง. แปลโดย ญญา สันตะการผล. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เนท.
- นุชนารถ มะหมัด. (2553). การธำรงรักษานักงานโรงแรมเฟิร์ท. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เกษมบัณฑิต.
- เนลสัน, บ็อบ. (2549). 1001 วิธีชาร์ตแบบตพนักงาน. แปลโดย เรื่องศักดิ์ ปานเจริญ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เบคอลล, โรเบิร์ต. (2548). กลยุทธ์การบริหารผลงาน. แปลโดย อัจฉรา จันทรนัย ; และ นลินพรรณ ไส้ขำ. กรุงเทพฯ : เอ็มเอชพรินต์.
- ปฐมพงษ์ โดพานิชสุรีย์. (2553). การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร กรณีศึกษาข้าราชการ พลเรือนสามัญ. วารสารบริหารธุรกิจ. 33(127) : 37-47.
- ประไพวรรณ สัมมาทิตติ. (2552). การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษาธนาคาร แสตนด์ชาร์ดเตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ ร.ม. (การบริหาร จัดการสาธารณะ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- พลลภา เอี่ยมสอาด. (2552). การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่งของ กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ ร.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.

- พิเชษฐ อมรัตน์วงศ์ ; และ อัจฉรา คำข้าว. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการบริษัท ABC จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิมพ์พัทธา สินธูรัตน์. (2556). การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีตะวันออก. สารนิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษาและผู้นำทางการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- ฟอร์ช, แพทริก. (2550). จูงใจแบบมีอาชีพ. แปลโดย อุษา ฤทธาภิรมณ์. กรุงเทพฯ : เกียวโด เนชั่น พรินติ้ง เซอร์วิส.
- ภักธีร์ จันทรวงกุล. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีศึกษา บริษัทตลาดต่อทคอม จำกัด. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ยุดา รักไทย. (2548). เด่นหมากคนกลยุทธ์ HR. กรุงเทพฯ : ธรรมกลการพิมพ์.
- ยุพาพร ทองอินทร์. (2555). ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรของพนักงานโรงแรมโมเวนพิกรีสอร์ทแอนด์สปา กระบี่ภูเก็ต. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (ภาษาและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- โยชิตะ, เทนเซ. (2550). คนเก่งสร้างได้. แปลโดย ชไมพร สุธรรมวงศ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- รอบบินส์, สตีเฟน พี. (2554). เคล็ด (ไม่) ลับกับการบริหาร 'คน'. แปลโดย ดนัย จันท์เจ้าฉาย. กรุงเทพฯ : ดีเอ็มจี.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2554). HRD 3.0 พัฒนาคน พัฒนาใจ เต็มหัวใจให้องค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สามลดา.
- วรรัตน์ เขียวโพธิ์. (2550). การบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์.
- วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ ; พรรณี แสงหาญ ; และ อธิพล เครือปอง. (2556). การธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี. **WMS Journal of Management**. 2(2) : 59-70.
- วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. (2550). กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิจิตรหัตถการ.

- ศิริพงษ์ สุทธรวรรณกิจ. (2554). ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในธุรกิจ **Wedding Studio** ในเขตกรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรเดช แสนนิล. (2554). การรักษานักงานในองค์กร. สารนิพนธ์ รศ.ม. (พัฒนาแรงงาน และสวัสดิการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2557). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์. (2537). กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- (2548). **Career Development in Practice**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ฮาเซงาวะ, คะซุฮิโระ. (2555). **เคียวกคน 5% เห็นผลทั้งองค์กร**. แปลโดย ทินภาส พาหะนิขย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินสปายร์.
- Cappelli, Peter. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. **Harvard Business Review**. 86(3) : 74-81.
- Chikumbi, Charity Nonde Luchembe. (2012). **An Investigation of Talent Management and Staff Retention at the Bank of Zambia**. Port Elizabeth : Nelson Mandela Metropolitan University.
- Collings, David G. ; and Mellahi, Kamel. (2009). Strategic Talent Management A Review and Research Agenda. **Human Resource Management Review**. 19 : 304-313.
- David, G. Allen. (2008). **Retaining Talent : A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover**. Alexandria : SHRM Foundation.
- Elegbe, Joel Alemibola. (2010). **Talent Management in the Developing World - Adopting Global Perspective**. London : Gower.
- Hausknecht, John P. ; and Rodda, Julianne. (2009). Target Employee Retention-Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reason for Staying. **Human Resource Management Review**. 48 : 269-288.
- Heinen, J. Stephen ; and Colleen, O'Neill. (2004). **Managing Talent to Maximize Performance**. Hoboken : John Wiley and Sons.

- Khan, Muhammad ; Ayub, Amna ; and Baloch, Qadar Baksh. (2013). **Importance of Talent Management in Business Strategy : A Critical Literature Review.** Peshawar : Abasyn University.
- Lewis, Robert E. ; and Heckman, Robert J. (2006). Talent Management - A Critical Review. **Human Resource Management Review.** 16 : 139-154.
- Ma, Shaozhuang ; and Trigo, Virginia. (2008). **Winning the War for Managerial Talent in China.** New York : M.E. Sharpe.
- Mandhanya, Yogita ; and Shah, Maitri. (2010). **Employer Branding - A Tool for Talent Management.** Tamil Nadu : Sona.
- Maria, Abrudan ; and Mirabela, Matei. (2008). **Talent Management - A Strategic Priority.** Oradea : Oradea University.
- Stello, Christina M. (2011). **Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction : An Integrative Literature Review.** Minnesota : University of Minnesota.
- Wenzhu, Cai ; and Ulyana, Klyushina. (2009). **Talent Retention and Development within Multinational Company in China.** Kalmar : University of Kalmar.

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ภาคผนวก

TNI

THAI - JAPANESE INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม

TNI

แบบสอบถาม

หัวข้อการศึกษา เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรกรณีศึกษา

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ผู้ศึกษาขอความร่วมมือจากทุกท่านกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามนี้

อนึ่ง แบบสอบถามนี้ จะมี 3 ส่วนประกอบไปด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรทั้งปัจจัยด้านจุนได้แก่ เงินเดือน โอกาสก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สถานะของอาชีพ นโยบายขององค์กร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน การปกครองบังคับบัญชา และปัจจัยกระตุ้นอันได้แก่ความสำเร็จของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า คำถามเป็นคำถามปลายปิดในลักษณะกำหนดค่าให้เลือก คือ มีอิทธิพลมาก มีอิทธิพล และไม่มีอิทธิพล

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 30 ปี

☐ 31-35 ปี

☐ 36-40 ปี

☐ 41-45 ปี

☐ 46-50 ปี

☐ 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพการสมรส

☐ โสด

☐ สมรส

☐ หย่าร้าง

4. เงินเดือน

☐ น้อยกว่า 30,000 บาท

☐ 30,001-40,000 บาท

☐ 40,001-50,000 บาท

☐ 50,001-70,000 บาท

☐ 70,001-100,000 บาท

☐ มากกว่า 100,000 บาท

5. การศึกษา

☐ ปวช.

☐ ปวส.

☐ปริญญาตรี

☐ปริญญาโท

☐ อื่นๆ โปรดระบุ.....

6. อายุงานในองค์กร

☐ น้อยกว่า 5 ปี

☐ 5-10 ปี

☐ 11-15 ปี

☐ 16-20 ปี

☐ มากกว่า 20 ปี

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตารางที่ตรงกับข้อมูลจริงและความคิดของท่านมากที่สุดเพียงหนึ่งคำตอบ โดยมีเกณฑ์แบ่งเป็น 3 ระดับ ประกอบไปด้วย มีอิทธิพลมาก มีอิทธิพล และไม่มีอิทธิพล

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ท่านต้องการอยู่ในองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	มีอิทธิพล มาก	มีอิทธิพล	ไม่มี อิทธิพล
1. เงินเดือนและค่าตอบแทนต่าง ๆ			
1.1 ผลตอบแทน เงินเดือน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.2 การปรับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.3 เงินโบนัสเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.4 องค์กรมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.5 สวัสดิการประกันชีวิตสำหรับพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.6 สวัสดิการเงินกู้สำหรับพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.7 สิทธิพิเศษเกี่ยวกับส่วนลดในการซื้อรถเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.8 สวัสดิการสำหรับพนักงานในเรื่อง ค่ารักษาพยาบาล และห้องพยาบาลเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.9 สวัสดิการสำหรับพนักงานในเรื่องหอพัก เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.10 สวัสดิการสำหรับพนักงานในเรื่องเงินช่วยเหลือเพื่อซื้อที่อยู่อาศัย เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.11 สวัสดิการสำหรับพนักงานในเรื่องรถรับส่งพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.12 สวัสดิการสำหรับพนักงานในเรื่องรถประจำตำแหน่ง เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.13 สวัสดิการสำหรับพนักงานในเรื่องค่าน้ำมันรถเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ท่านต้องการอยู่ในองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	มีอิทธิพล มาก	มีอิทธิพล	ไม่มี อิทธิพล
1.14 สวัสดิการสำหรับพนักงานในเรื่องอาหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.15 สวัสดิการสำหรับพนักงานในเรื่องวันหยุดพิเศษเพิ่มเติมนอกจากที่กฎหมายกำหนด เช่น วันหยุดพิเศษเมื่อทำงานครบ 5 ปี เป็นต้น เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.16 สวัสดิการสำหรับครอบครัวพนักงานในเรื่องเงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.17 สวัสดิการประกันชีวิตสำหรับครอบครัวพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
1.18 สวัสดิการสำหรับครอบครัวพนักงานในเรื่องค่ารักษาพยาบาลของบิดา มารดา ภรรยาและบุตร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
2. โอกาสก้าวหน้าในอนาคต			
2.1 การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานมีความเหมาะสม ยุติธรรม โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นหลักไม่ได้ขึ้นกับระบบอาวุโส เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
2.2 เมื่อมีตำแหน่งว่างลงบริษัทจะพิจารณาคนในองค์กรก่อน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
2.3 บริษัทจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับสายอาชีพ (Career Path) ไว้อย่างชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
3. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น			
3.1 ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
3.2 ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
3.3 ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
4. สถานะของอาชีพ			
4.1 ความมีชื่อเสียงขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ท่านต้องการอยู่ในองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	มีอิทธิพล มาก	มีอิทธิพล	ไม่มี อิทธิพล
4.2 ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรจากองค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม ทำให้ท่านภูมิใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
4.3 ตำแหน่งงานของท่านเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ เป็นที่ชื่นชมของสังคมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
5. นโยบายขององค์กร			
5.1 องค์กรมีนโยบายที่มุ่งพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
5.2 องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
5.3 พนักงานมีสิทธิแสดงความคิดเห็นในนโยบายต่างๆ ของบริษัทได้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
6. สภาพการทำงาน			
6.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศทั่วไปในสถานที่ทำงานส่งเสริมให้ท่านทำงานสะดวกสบาย มีความปลอดภัยเป็นปัจจัยที่ทำให้ท่านอยู่กับองค์กร	☐	☐	☐
6.2 อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงานมีความพร้อมและเพียงพอต่อการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว			
7.1 ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
7.2 ระยะทางจากบ้านไปถึงที่ทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
8. ความมั่นคงในงาน			
8.1 บริษัทมีเสถียรภาพทางการเงินดี เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
8.2 บริษัทไม่มียกเลิกจ้างพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
8.3 บริษัทมีสภาพแรงงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ท่านต้องการอยู่ในองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	มีอิทธิพล มาก	มีอิทธิพล	ไม่มี อิทธิพล
8.4 ท่านมีทางเลือกปฏิเสธการถูกโยกย้ายไปประจำการ บริษัทสาขาอื่นที่ท่านไม่ต้องการได้ เป็นปัจจัยสำคัญที่มี อิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
9. การปกครองบังคับบัญชา			
9.1 หัวหน้างานของท่านมีความสามารถในการนำทีม เป็น อย่างดีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
9.2 หัวหน้างานของท่าน ให้คำแนะนำ และให้ความ ช่วยเหลือในการทำงานของท่านเป็นอย่างดีเป็นปัจจัยสำคัญ ที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
9.3 หัวหน้างานของท่านมีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
9.4 หัวหน้างานของท่านให้เกียรติรับฟังความคิดเห็นของ ทุกคนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
9.5 หัวหน้างานจะแจ้งให้ทราบผลการปฏิบัติงานหรือข้อมูล สะท้อนกลับเสมอเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ท่านคงอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
10. ความสำเร็จของบุคคล			
10.1 ท่านทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายเป็นปัจจัยสำคัญที่มี อิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
10.2 ท่านได้แสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถอย่าง เด่นชัดในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ ในองค์กร	☐	☐	☐
11. การได้รับการยอมรับนับถือ			
11.1 ท่านได้รับการยอมรับ ชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาเป็น ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
11.2 ท่านได้รับการยอมรับ ชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานเป็น ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
11.3 ท่านได้รับการยอมรับ ชื่นชมจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
11.4 บริษัทเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความสามารถในการ ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
11.5 ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน ในการ ปรึกษาหารือปัญหาต่างๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ท่านต้องการอยู่ในองค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	มีอิทธิพล มาก	มีอิทธิพล	ไม่มี อิทธิพล
12. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ			
12.1 งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่นี้เป็นงานที่ท้าทายความสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
12.2 งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่นี้เป็นงานที่ตรงกับความชอบและความถนัดของตนเองเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
12.3 งานของท่านมีส่วนส่งเสริมให้ท่านได้รับความรู้เพิ่มขึ้นได้ฝึกทักษะหลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
12.4 งานที่มีความสำคัญต่อเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
13. ความรับผิดชอบ			
13.1 ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนงานของหน่วยงานหรือของฝ่ายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
13.2 ท่านได้รับโอกาสในการคิด สามารถตัดสินใจในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
13.3 ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจในงานที่มีความยากหรือมีความซับซ้อนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
13.4 ท่านมีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
14. ความก้าวหน้า			
14.1 ท่านได้รับการฝึกอบรมสม่ำเสมอ มีโอกาสศึกษาต่อหรือเดินทางไปต่างประเทศ ซึ่งช่วยให้ท่านมีโอกาสพัฒนาศักยภาพ ความสามารถของตนเองเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
14.2 ท่านสามารถมองอนาคตว่าจะสามารถพัฒนาไปอยู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
14.3 ท่านมีโอกาสนในการย้ายหน่วยงานได้หากต้องการเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐
14.4 ท่านมีโอกาสนในการเป็นผู้บริหารขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลให้ท่านอยู่ในองค์กร	☐	☐	☐

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

