

แนวทางการรักษาคณเฑาะว์ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

สุกัญญา ทองแย้ม

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ปีการศึกษา 2562

GUIDELINE FOR RETAINING TALENT PEOPLE IN ORGANIZATION
A CASE STUDY OF A PRIVATE COMPANY

Sukanya Thongyam

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 2019

หัวข้อสารนิพนธ์

แนวทางการรักษาคนเก่งในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท
เอกชนแห่งหนึ่ง

โดย

สุกัญญา ทองแถม

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศภักดิ์

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปาลีรัฐ เละวะวัฒนะ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศภักดิ์)

สฤกัญญา ทองแยม : แนวทางการรักษาคนเก่งในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง.
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศกัทธิย์, 79 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา แนวทางการรักษาคนเก่งในองค์กร โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง ผู้จัดการแผนกที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน เพื่อนำผลมาวิเคราะห์ วางแผนพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แต่การวางระบบการบริหารคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม เป็นปัจจัยที่ทำให้คนเก่งไม่ลาออก สำหรับการบริหารต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารทุกระดับชั้น เพื่อบริหารจัดการคนเก่งอย่างมีระบบ ทั้งภาพรวมระดับองค์กรและความต้องการรายบุคคล

ข้อเสนอแนะ แนวทางเพื่อรักษาคนเก่งในองค์กร กรณีศึกษาในเรื่อง 1) การเพิ่มระบบ Incentive เพื่อสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นการเพิ่มผลงาน 2) การกำหนดโปรแกรมอบรมเฉพาะของคนเก่ง 3) การทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) 4) การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) 5) กำหนด Talent Pool 6) สนับสนุนการเรียนรู้ปรับวุฒิการศึกษา

SUKANYA THONGYAM : GUIDELINE FOR RETAINING TALENT PEOPLE IN ORGANIZATION : A CASE STUDY OF A PRIVATE COMPANY. ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR CHARK TINGSABHAT, (DOCTOR OF MANAGEMENT, P.E.), 79 PP.

This study is qualitative research which has a purpose to find the guideline for retaining talent people in organization. Questionnaires were used to collect data. The sample consisted of 30 managers with 5 years of experience or above. The Statistics were used to analyse and suggested an effective talent employee management.

The results show that the most effective factor to retaining talent people in organization is an incentive (money). But the talent management system will keep people from resign. For management, company should set a strategies for talent management in the overall, all levels of employee and individual.

Suggestion, guideline for retaining talent people in organization: a case study.

- 1) Increase incentive for improve motivation and performance
- 2) Training for talent
- 3) Individual Development Program (IDP)
- 4) Succession Plan
- 5) Talent Pool
- 6) Support for higher education

Graduate School
Field of Study Industrial Management
Academic Year 2019

Student's Signature.....
Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อย เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักร ดิงศภักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ทุกท่าน ที่ให้ความรู้ด้านต่างๆ และส่งมอบประสบการณ์อันมีค่า ซึ่งเป็นพื้นฐานให้ผู้วิจัยได้นำความรู้ และประสบการณ์เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ต่อไป ขอขอบคุณกำลังใจ และความช่วยเหลือต่างๆ จาก ครอบครัว และเพื่อนร่วมสถาบันในรุ่นเดียวกัน

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ ซึ่งหากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัย มา ณ ที่นี้

สุกัญญา ทองแถม

TNI

THAI - JAPAN INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
คำถามของการวิจัย	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
นิยามศัพท์.....	4
2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
ความหมายของคนเก่ง (Talent).....	5
แนวคิดระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)	6
แนวคิดคุณค่าของคนเก่งในองค์กร (Talent Value)	9
แนวคิดการจูงใจ หรือความต้องการของพนักงาน (Motivation Theory)	11
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	19
ขั้นตอนการศึกษา.....	19
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	20
ขั้นตอนการดำเนินการและการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	20
เครื่องมือในการศึกษา	21
ข้อมูลและการเก็บรวบรวม.....	22
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	22

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4	สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ 24
	ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ 24
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงาน 26
	สรุปผลการศึกษา 30
	ข้อเสนอแนะผลการศึกษา 31
	ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป 32
	บรรณานุกรม 33
	ภาคผนวก 37
	ภาคผนวก ก. แบบสอบถาม 38
	ภาคผนวก ข. ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 43
	ภาคผนวก ค. สรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 46
	ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์ 79

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 เปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอดีตและปัจจุบัน.....	9
2 เปรียบเทียบความเชื่อการบริหารคนเก่งในอดีตและปัจจุบัน	10
3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	20
4 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์.....	24
5 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์.....	25
6 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ถูกสัมภาษณ์	25
7 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงานของผู้ถูกสัมภาษณ์.....	25
8 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน.....	45
9 ผลการสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	77

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	การบริหารจัดการคนเก่ง.....	7
2	วงจรคุณภาพ PDCA.....	8
3	ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow.....	11
4	ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก.....	15
5	ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง.....	17
6	ขั้นตอนการศึกษา.....	19

THAI

NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

TNI

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานขององค์กรธุรกิจ คือ ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดด้วยวิธีการหรือกลยุทธ์ทางนโยบาย เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างสูงสุด อันจะนำมาซึ่งกำไรจากการดำเนินการ ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในระยะยาว โดยจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงนั้น ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในทุกด้าน เพื่อรักษาสถานะแบ่งทางการตลาด และสร้างฐานลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีนโยบายในการแข่งขันที่แตกต่างกันไป เช่น บางองค์กรเน้นการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดต้นทุนทางการผลิตและสร้างความรวดเร็วในการนำสินค้าออกสู่ตลาด หรือบางองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนเพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งจากการผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พิสูจน์ได้แล้วว่าองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพียงแค่อุปกรณ์ และเน้นทรัพยากรด้านเงินลงทุนเพียงอย่างเดียว โดยขาดการให้ความสำคัญกับ “คน” เพราะมองว่าไม่ใช่ส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรเติบโตนั้น ไม่สามารถสร้างผลกำไรและเติบโตในธุรกิจได้ในระยะเวลายาว เพราะเมื่อองค์กรเติบโตขึ้น “คน” จะเป็นผู้นำที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้ ภายใต้การกำหนดวิสัยทัศน์ การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามความเหมาะสมของสภาพธุรกิจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เงินทุนและเครื่องจักรไม่สามารถทำได้แต่อย่างใด ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าในสภาพปัจจุบัน หลายองค์กรจะให้ความสำคัญกับคน ไม่ใช่เพียงแค่ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หากแต่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้อย่างมหาศาล

จากการที่องค์กรได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารคนว่าเป็นตัวชี้วัดหลักในการสร้างความสำเร็จขององค์กรในอนาคตแล้วนั้น องค์กรก็จะสรรหาเครื่องมือในการบริหาร เพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานภายในองค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการบริหารงานอย่างสูงสุด แต่กระนั้นการใช้เครื่องมือหรือแรงจูงใจเดียวกันก็ไม่สามารถนำมาซึ่งผลลัพธ์ได้ในปริมาณเท่ากัน เพราะในทางปฏิบัติ องค์กรหนึ่งจะประกอบไปด้วยพนักงานที่มีศักยภาพหรือความสามารถที่แตกต่างกันไป ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการ ที่จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และศึกษาความแตกต่างของพนักงานในแต่ละกลุ่ม เพื่อรักษาให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีในภาพรวมสามารถสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างยั่งยืนซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ทุกองค์กรย่อมต้องการพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ ที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้ในเชิงธุรกิจ ซึ่งกลุ่มบุคคลเหล่านี้ จะถูกเรียกว่า คนเก่ง หรือ Talent

คนเก่ง เป็นพนักงานที่มีจำนวนไม่มากเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณพนักงานในองค์กร เป็นทุนมนุษย์ที่มีมูลค่าสูง ที่ทุกองค์กรมีความต้องการในการบริหารและธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณภาพกลุ่มนี้ไว้ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีมูลค่าให้กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งหากองค์กรสูญเสียคนเก่งไป ย่อมไม่ต่างอะไรกับการสูญเสียทรัพย์สินที่มีมูลค่า และยากต่อการสรรหาทดแทนได้ ดังนั้น การรักษาคคนเก่ง จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างมาก

การรักษาคคนเก่งนั้น ต้องเริ่มต้นจากการจากการกำหนดหรือคัดเลือกกลุ่มคนเก่งขององค์กรก่อนว่าต้องการคนที่มีลักษณะอย่างไร ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร ซึ่งตรงนี้จะพื้นฐานสำคัญในการคัดกรองคนที่องค์กรต้องการเก็บรักษาคคนกลุ่มนี้ไว้ และเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งต่อไปเพราะการรักษาคคนเก่ง ไม่ใช่เพียงแค่การตอบสนองความต้องการด้านผลตอบแทนเท่านั้น หากแต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่คนกลุ่มนี้ต้องการ เช่น การได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทาย รูปแบบในการทำงานที่อิสระ การได้เรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า หากองค์กรใดที่ต้องการพัฒนาหรือดำเนินกลยุทธ์ในเรื่องคนเพื่อใช้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจแล้วนั้น แนวทางการรักษาคคนเก่งในองค์กร ย่อมเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยนั้น เป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมเป้าหมาย ที่เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคตของประเทศ (S-Curve) ซึ่งปัจจุบันพบว่ามีการข้ามชาติมาลงทุนจัดตั้งฐานการผลิตในประเทศไทยจำนวนมาก เพื่อผลิตสินค้าจำหน่ายในภูมิภาคและเป็นฐานการส่งออก ส่งผลให้อุตสาหกรรมนี้มีการแข่งขันที่รุนแรง มีการแย่งชิงกลุ่มคนเก่ง หรือ Talent War เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะอุตสาหกรรมนี้ต้องใช้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีขั้นสูง มีการถ่ายทอดความรู้จากต่างประเทศ ส่งผลให้มูลค่าของทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรมนี้มีมูลค่าสูง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องศึกษาแนวทางการรักษาคคนเก่งไว้ ไม่ให้สูญเสียไปอยู่กับคู่แข่ง

จากความสำคัญที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาแนวทางการรักษาคคนเก่งในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจยานยนต์ เพราะการศึกษาเรื่องนี้จะประโยชน์ต่อการบริหารในองค์กร เพราะหากองค์กรไม่มีการวิเคราะห์หาแนวทางที่จะรักษาคคนเก่งในองค์กร และนำมากำหนดนโยบายเพื่อดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้วนั้น ในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาถึงแนวทางการรักษาคนเก่งในองค์กร ของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมยานยนต์

คำถามของการวิจัย

1. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร
2. การบริหารในรูปแบบใดที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร
3. การวางแผนพัฒนารูปแบบใดที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร

ขอบเขตของการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาแนวทางการรักษาคนเก่งในองค์กรเพื่อนำผลมาวิเคราะห์พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง และนำไปใช้พัฒนาองค์กรต่อไป

2. ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้จัดการแผนก ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมยานยนต์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือผู้จัดการแผนก ที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงแนวทางการรักษาคนเก่งในองค์กร
2. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการบริหารคนเก่งขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ และหาแนวทางการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นิยามศัพท์

1. **คนเก่ง (Talent)** หมายถึง พนักงานที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและเกี่ยวข้องกับนโยบายของบริษัท ได้โดดเด่นกว่าผู้อื่น อันนำมาซึ่งการสร้างมูลค่าแก่องค์กร โดยจากการศึกษาครั้งนี้จะหมายถึง พนักงานในระดับผู้จัดการแผนกที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในโครงการหรืองานสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการลงทุนโครงการใหม่ที่มีมูลค่าสูง ซึ่งมีผลการประเมินในระดับดีและดีมาก

2. **การรักษาคนเก่งในองค์กร (Talent Retention)** การปฏิบัติต่อคนเก่งด้วยความเคารพและให้เกียรติ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร พร้อมทั้งจะใช้ความรู้และความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงาน เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ อันจะทำให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้าและได้เปรียบในการแข่งขัน

3. **การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)** หมายถึง การบริหารจัดการบุคคล ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นคนเก่ง โดยการวางแผนพัฒนา การให้เครื่องมือสนับสนุนการทำงาน หรือแรงจูงใจทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสียพนักงานกลุ่มนี้

4. **การวางแผนพัฒนา** หมายถึง กระบวนการที่องค์กร เตรียมพร้อมสำหรับการเพิ่มขีดความรู้ความสามารถ และทักษะให้คนเก่งมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การทดสอบความสามารถ ฯลฯ รวมถึงการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

5. **ผลตอบแทน** หมายถึง สิ่งที่องค์กรมอบให้กับคนเก่ง เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ทั้งในรูปของตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส และที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง

6. **สิ่งแวดล้อมในการทำงาน** หมายถึง สิ่งรอบตัวที่เกี่ยวข้องกับการทำงานภายในองค์กร เช่น สถานที่ทำงาน กฎระเบียบ วัฒนธรรม หรือกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทเอกชน แห่งหนึ่ง ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของคนเก่ง (Talent)
2. แนวคิดระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)
3. แนวคิดคุณค่าของคนเก่งในองค์กร (Talent Value)
4. แนวคิดการจูงใจ หรือความต้องการของพนักงาน (Motivation Theory)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของคนเก่ง (Talent)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคนเก่ง (Talent) ไว้หลากหลาย เนื่องจากเป็นความหมาย ที่ค่อนข้างยากในการจำกัดความให้เหมาะสมกับทุกบริบท ดังนี้

อลัน โรเบิร์ตสัน; และเกรแฮม แอ็บบี้ (Alan Robertson; and Graham Abby. 2003) กล่าวว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่ถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่น ทั้ง ในปัจจุบันและอนาคต โดยคนเก่งจะมีความคิดสร้างสรรค์ แล้วต้องการความก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็น การสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม

มิเชล โจนส์; และแอ็กแซลร็อด (Michaels Johnes; and Axelrod. 2001) กล่าวว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม ศักยภาพ ความสามารถทางด้าน สติปัญญา การมองโลกในแง่ดี มีบุคลิกภาพดี มีพรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่น และมีความสามารถ ในการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้า

ลานซ์ เบอร์เกอร์; และโดโรธี เบอร์เกอร์ (Lance Berger; and Dorothy Berger 2004) กล่าวว่าคนเก่งหมายถึงกลุ่มคนเล็ก ๆ ในองค์กรที่สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้บรรลุเป้าหมาย คนเก่งยังเป็นคนที่มีขีดความสามารถหลักและมีค่านิยมตรงตามที่ต้องการ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550) กล่าวว่า คนเก่ง หมายถึง บุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มีพรสวรรค์ที่เป็นคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่แตกต่างจากผู้อื่น เป็นคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล ได้แก่ Self Concept ความคิดความเชื่อเกี่ยวกับตนเอง, Traits บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวบุคคล, Motives พลังหรือแรงจูงใจที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลและ Attitude Value ค่านิยมและคุณค่าที่มีอยู่ในตัวบุคคล

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2558) กล่าวว่า คนเก่งหมายถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) มีความสามารถและศักยภาพมีความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual) หรือความสามารถตามธรรมชาติ (Natural Ability) รวมทั้งพรสวรรค์ (Gifts) ด้านใดด้านหนึ่งอย่างโดดเด่นโดยสะท้อนถึงการมีศักยภาพสูง (High Potential) จากผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์และยอมรับของบุคคลอื่น รวมทั้งมีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงานเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากตัวอย่างความหมายของคนเก่ง จะเห็นได้ว่านักวิชาการได้ให้ความหมายของ Talent หรือคนเก่ง ไว้หลากหลาย ซึ่งโดยความเห็นของผู้ศึกษามองเห็นว่า คนเก่งในองค์กรนั้น หมายถึงกลุ่มพนักงานในองค์กรที่มีความสามารถและศักยภาพ อย่างโดดเด่นโดยสะท้อนถึงการมีศักยภาพสูงจากผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์และยอมรับขององค์กร รวมทั้งมีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงานเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

Talent Management หรือ ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นแนวคิดที่ถูกศึกษามาอย่างต่อเนื่อง เพราะไม่มีแนวคิดใดจะสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ได้ โดยขาดการประยุกต์หรือพัฒนาต่อ โดยตัวอย่างแนวคิดระบบการบริหารจัดการคนเก่ง มีหลากหลาย ดังนี้

พอล; และคณะ (Blass Knights; and Orbea. 2010; อ้างอิงจาก Paul; et al. 2006) กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่งเป็นการออกแบบการจัดการ เพื่อสร้างกลุ่มคนเก่งและส่งต่อสู่ตำแหน่งงานสำคัญต่างๆ ในองค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการคนเก่งดังกล่าว จะมุ่งเน้นที่การระบุและพัฒนาทักษะความสามารถของแต่ละบุคคล อันนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคตของบุคคลและองค์กร

เคย์; และแอนดี้ (Kaye; and Andy. 2007) กล่าวว่า คนเก่งมีแรงจูงใจและแรงผลักดันที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป โดยมีลักษณะที่เป็นปัจเจกชนสูง ดังนั้นองค์กรไม่สามารถนำรูปแบบการบริหารงานทั่วไปมาใช้กับบุคคลดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจำเป็นต้องให้ความสำคัญและเข้าใจเป็นรายบุคคล

ไกรสิงห์ จินตนา (2557) ระบุว่า การบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง การวิเคราะห์และวางแผนกำหนดกลยุทธ์หรือเครื่องมือเพื่อใช้ในการสรรหา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งคนเก่งขององค์กร โดยวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะต้องสอดคล้องกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละประเภทในองค์กร จึงจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้ โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก



รูปที่ 1 การบริหารจัดการคนเก่ง

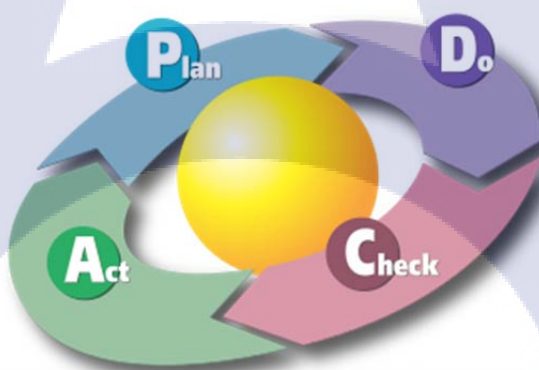
ที่มา : ไกรสิงห์ จินตนา. (2557). **Talent Management** การบริหารจัดการคนเก่ง. ออนไลน์.

1. การสรรหาและระบุคนเก่ง ถือได้ว่าเป็นการบวนการเริ่มต้นที่สำคัญ โดยองค์กรจำเป็นต้องวางแผนการจ้างงาน ซึ่งกำหนดลักษณะและสัดส่วนคนเก่ง และกำหนดตำแหน่งงานที่สำคัญที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานนั้น จากนั้นจึงเป็นกระบวนการสรรหาคนเก่ง ซึ่งสามารถสรรหาได้ทั้งจากภายในและภายนอกของหน่วยงานนั้น โดยการสรรหาภายในองค์กรต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากร เพื่อค้นหาคนเก่งที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับที่หน่วยงานต้องการ เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่เป็น A Players ส่วนในกรณีที่องค์กรขาดแคลนคนเก่งภายใน การสรรหาคนเก่งจากหน่วยงานภายนอกก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งอย่างรวดเร็วและทันที่ โดยจำเป็นต้องเลือกใช้นโยบายเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ กล่าวคือ การเลือกใช้ช่องทางการสรรหาที่เหมาะสม เช่น การว่าจ้างบริษัทตัวแทนจัดหางาน Head Hunter หรือการจัดโครงการ Management Trainee เพื่อคัดเลือกจากมหาวิทยาลัยชั้นนำ เป็นต้น

2. การพัฒนาคนเก่ง คือเมื่อองค์กรสามารถระบุคุณลักษณะและตำแหน่งงานของคนเก่งได้แล้ว เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมให้แก่พนักงานที่มีศักยภาพและเอื้อต่อการพัฒนา องค์กรจำเป็นต้องจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ และเพื่อกำหนดเส้นทางในการพัฒนาสมรรถนะและสร้างเส้นทางการพัฒนา

อาชีพอย่างเป็นรูปธรรมให้แก่กลุ่มคนเก่ง และอีกทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในองค์กร (Successor Planning) ทั้งนี้รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาคนเก่งนั้นมีความหลากหลาย ทั้งการอบรมในงาน (On the Job Training) เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การขยายขอบเขตงาน การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษ เป็นต้น รวมถึงการอบรมภายนอกงาน (Off the Job Training) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้การพัฒนาคนเก่งได้ เช่น การใช้สถานการณ์จำลอง กรณีศึกษา การเข้าอบรมพิเศษ การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น โดยเทคนิคการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการพัฒนาคนเก่งประกอบด้วย การพัฒนาโดยการปฏิบัติงานจริง การทบทวนผลการปฏิบัติงานและศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ การขยายขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย โปรแกรมการพัฒนาภายใน การสอนงาน และระบบพี่เลี้ยง

3. การรักษาคนเก่ง เพื่อเป็นการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน ซึ่งจากการศึกษาวิจัยโดย พรรัตน์ แสงหาญ (2556 : 35) ได้ระบุ 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร คือ วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน บทบาทของหัวหน้างาน รางวัลและผลตอบแทน การเรียนรู้และการพัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ



รูปที่ 2 วงจรคุณภาพ PDCA

4. การทบทวนกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ระบบวงจรคุณภาพ PDCA ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบข้อบกพร่องและความเหมาะสมของระบบ (Check) และดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (Act) เพื่อให้ได้ระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมาะสมในแต่ละองค์กร

แนวคิดคุณค่าของคนเก่งในองค์กร (Talent Value)

แนวคิดในการให้ความสำคัญกับคนเก่งในองค์กร เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ.1980 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Age) บนพื้นฐานของการให้ความสำคัญกับความรู้ เนื่องจากพบว่า การให้ความสำคัญของทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Hard Asset) เช่น เครื่องจักร โรงงาน และเงินทุนนั้น มีบทบาทลดน้อยลงไปกว่าแต่ก่อนมาก โดยทรัพย์สินที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Asset) เช่น ชื่อเสียง ภาพพจน์ สิทธิทรัพย์สินทางปัญญา สมาชิกเครือข่าย และที่สำคัญคือพนักงานที่เป็นดาวเด่น หรือ Talent นั้น กลับมีความสำคัญและมีบทบาทมากกว่าทรัพย์สินที่จับต้องได้เสียอีก

องค์กรต่าง ๆ จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และจากสภาพความเป็นจริงในการแข่งขันทางโลกธุรกิจที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น การที่องค์กรจะต้องเอาใจใส่ และดูแลพนักงานทุกคนเป็นเรื่องที่ทำได้ยากในทางปฏิบัติ ดังนั้น องค์กรจึงมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับกลุ่มพนักงานเก่งในองค์กร จึงเป็นที่มาของสงครามการแย่งชิงคนเก่งขึ้นในปัจจุบัน อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2550) พบว่ามุมมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงจากอดีตมาปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอดีตและปัจจุบัน

ในอดีต	ในปัจจุบัน
พนักงานต้องการองค์กร	องค์กรต้องการพนักงาน
เครื่องจักร สิทธิทรัพย์สิน และวัสดุอุปกรณ์ภายนอก สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้	คนเก่ง หรือ Talent สามารถทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้
คนเก่งจะต้องแสดงความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่นในบางด้านได้	คนเก่งจะต้องแสดงความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัดและหลากหลายด้านได้
งาน หายาก	คนเก่ง หายาก
พนักงานมีความจงรักภักดี และงานมีความมั่นคงปลอดภัย	พนักงานมีอิสระที่จะเปลี่ยนงาน ความผูกพันที่มีต่อองค์กรเป็นเพียงช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น
พนักงานยอมรับค่าตอบแทนที่เป็นมาตรฐานที่องค์กรหยิบยื่นให้	พนักงานมีความต้องการค่าตอบแทนจากองค์กรมากกว่าแต่ก่อน

จากตารางที่ 1 นำเสนอจากการเปลี่ยนไปจากความจริงหรือมุมมองการรับรู้เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์นั้น คนเก่งจึงควรได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษจากองค์กรมากขึ้น โดยนักวิชาการหลายท่าน ก็มีความเห็นพ้อง ดังเช่น

เล็กซ์ เว็กซ์เนอร์ (Lex Wexner. 2001) กล่าวว่า การสร้างและพัฒนาคนเก่งนั้น ไม่ได้หมายความว่า การมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การมีระบบฝึกอบรมที่ดี การจัดประชุมสัมมนาประจำปี 1-2 วัน เพื่อวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน หรือการเสนอหุ้ให้แก่พนักงานเท่านั้น แต่การสร้างและพัฒนาคนเก่งจะหมายถึง ผู้นำและผู้จัดการในทุกระดับ ตำแหน่งงานจะต้องมีหัวใจ หรือมีจิตสำนึกของการสร้างคนเก่งของตนเองให้เกิดขึ้น หรือที่เรียกว่า Talent Mindset

Talent Mindset เป็นความเชื่อลึกๆ ของระดับหัวหน้างานที่ต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารและพัฒนาคนเก่งขึ้นมา เพราะกลุ่มพนักงานเหล่านี้มีส่วนอย่างมากที่จะผลักดันให้องค์กรสามารถเติบโตและแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกได้ ทั้งยังเป็นกลุ่มที่มีส่วนช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความเชื่อการบริหารคนเก่งในอดีตและปัจจุบัน

ความเชื่อเดิมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์	ความเชื่อใหม่เกี่ยวกับคนเก่ง
เชื่อว่า พนักงานคือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดในองค์กร	เชื่อว่า พนักงานเก่งมีส่วนสนับสนุนให้เกิดผลงานระดับองค์กร (Corporate Performance)
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department) จะต้องทำหน้าที่ในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร	ผู้จัดการทุกๆ คน จะต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการบริหารจัดการพนักงานเก่งในองค์กร
การวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานจะใช้เวลาประมาณ 2 วันใน 1 ปี	การบริหารจัดการพนักงานเก่งเป็นงานหนึ่งที่สำคัญขององค์กร
ผู้นำจะต้องทำงานร่วมกับพนักงานที่มีอยู่	ผู้นำจะต้องสร้างและพัฒนาพนักงานเก่งให้เกิดขึ้นในองค์กร

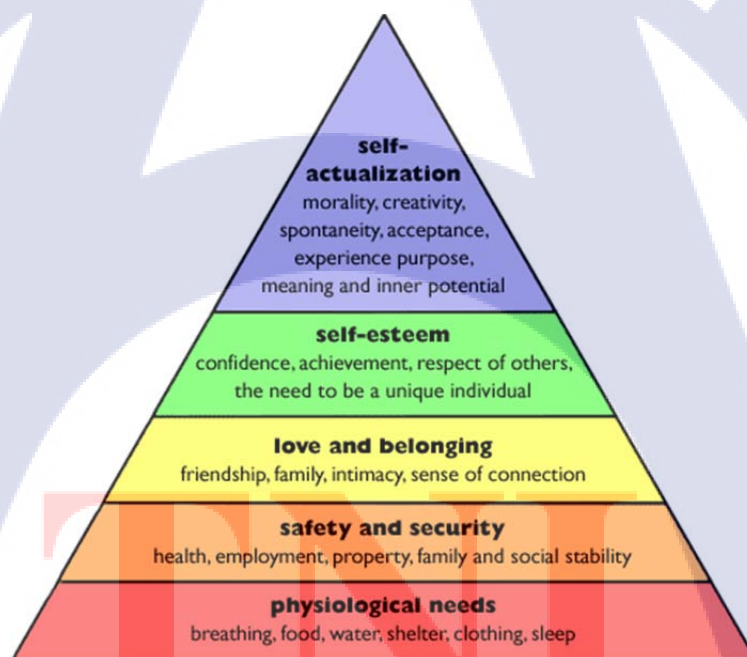
จากตารางที่ 2 เปรียบเทียบความเชื่อหรือการรับรู้ที่เปลี่ยนไปจากการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปเป็นการบริหารและพัฒนาคนเก่ง หรือ Talent นั้น พบว่ามีแนวโน้มถัดไปในการบริหารและพัฒนาคนจะมุ่งเน้นไปที่การหาเครื่องมือและวิธีการ เพื่อเน้นให้พนักงานกลุ่มนี้ดึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร (อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์. 2550)

งานที่ทำหยาต่อไปสำหรับผู้บริหารในองค์กรก็คือ การบริหารจัดการคนเก่ง ให้คงอยู่กับองค์กร โดยการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงความสามารถเหล่านั้นให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการที่จะสามารถบริหารจัดการได้จึงต้องเริ่มจากพื้นฐานในการเข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจให้คนเก่งนั้นเลือกที่จะอยู่กับองค์กรก่อน และนั่นคือเหตุจูงใจในการที่ผู้ศึกษาจัดทำงานวิจัยนี้ขึ้นมา

แนวคิดการจูงใจ หรือความต้องการของพนักงาน (Motivation Theory)

องค์กรทั้งหลายควรจะทำให้ความสนใจและใส่ใจในการจูงใจ และรักษาคคนเก่งเอาไว้ให้ได้ ดังนั้นการศึกษาเรื่องความต้องการจึงเป็นประเด็นสำคัญ สำหรับองค์กรต่างๆ ที่ควรจะทราบและตระหนักใส่ใจไว้ให้มาก โดยพบว่ามีแนวคิดและทฤษฎีจูงใจของนักจิตวิทยาและผู้รู้ด้านพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร ได้กล่าวถึงไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)



รูปที่ 3 ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

Maslow เป็นนักจิตวิทยาอยู่ที่มหาวิทยาลัยแบรนดิสได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจที่รู้จักกันมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งขึ้นมาโดย Maslow ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุด (อนิวัช แก้วจำนง. 2552 : 66-68)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์มีสมมุติฐาน 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 มนุษย์มีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่างที่แตกต่างกันมีช่วงห่างกัน นับจากระดับความต้องการขั้นต่ำคือความต้องการทางร่างกายไปจนถึงขั้นสูงคือความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

ประการที่ 2 ความต้องการของมนุษย์ที่เกิดขึ้นเป็นลำดับขั้นความต้องการดังนั้น ก่อนที่จะมีความต้องการในลำดับสูงขึ้นก่อนที่จะทำการจูงใจและก่อให้เกิดผลกระทบต่อพฤติกรรม อย่างน้อยที่สุดก็ต้องทำให้เกิดความรู้สึกบางส่วนที่มีความพอใจในความต้องการของมนุษย์ในระดับขั้นต่ำเสียก่อน

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (The Need-Hierarchy Conception of Human Motivation) Maslow ได้ระลึกเสมอว่า ความต้องการที่อยู่ในขั้นต่ำสุดจะต้องได้รับความพึงพอใจเสียก่อนบุคคลจึงจะสามารถผ่านพ้นไปสู่ความต้องการที่อยู่ในขั้นสูงขึ้นตามลำดับเรียงลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต้นไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปได้ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจมากที่สุดและเห็นได้ชัดที่สุดจากความต้องการทั้งหมดเป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิตได้แก่ความต้องการอาหารน้ำดื่มออกซิเจนการพักผ่อนนอนหลับความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่นตลอดจนความต้องการที่จะถูกกระตุ้นอวัยวะรับสัมผัสแรงขับของร่างกายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกายและของอินทรีย์ความพึงพอใจที่ได้รับในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่าและถ้าบุคคลใดประสบความล้มเหลวที่จะสนองความต้องการพื้นฐานนี้ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับความพึงพอใจบุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไปซึ่งทำให้ความต้องการอื่นๆ ไม่ปรากฏหรือกลายเป็นความต้องการระดับรองลงไป

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไปซึ่งขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (Safety or Security) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยจะหมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจความมั่นคงในการทำงาน

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) คือ ความต้องการระดับที่สาม โดยความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะเกี่ยวพัน การมีเพื่อนและการ ถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น เพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) คือ ความต้องการระดับที่สี่เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญตัวเอง มีความภาคภูมิใจในสถานภาพทางสังคม ต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) คือ ความต้องการระดับสูงสุด บุคคลมักจะต้องการโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรือพวกเขาอาจจะต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ ซึ่งความต้องการความสมหวังของชีวิตคือ ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิตจะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขา การเปิดโอกาสให้พวกเขาใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่

การศึกษาทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow) เป็นการศึกษาเพื่อที่จะทำให้ทราบถึงความต้องการของมนุษย์นั้นมีลำดับขั้นตอนที่แน่นอนจากขั้นต่ำไปขั้นสูง ซึ่งความปรารถนาขั้นสูงสุดของมนุษย์ทุกคน คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่ตนเองมุ่งหวัง แต่การที่มนุษย์จะเกิดความต้องการในแต่ละระดับได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่มนุษย์ทุกคนจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าเสียก่อน เพื่อที่จะทำให้เกิดความต้องการในระดับต่อไป ซึ่งถ้าบุคคลที่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการแล้ว ก็จะเกิดความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมถึงสามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

ดักลาสแมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) นักจิตวิทยาที่สนใจเรื่องแรงจูงใจกับการทำงานและจากการศึกษาของเขาพบว่าเจตคติที่แตกต่างกันสองอย่างนำไปสู่การบริหารที่ต่างกัน 2 อย่างซึ่งนำไปสู่รูปแบบการบริหารที่ต่างกันเขาเรียกระบบนี้ว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังมีแนวคิด คือ

ทฤษฎี X มีสมมุติฐานว่าการจัดการเหมือนกับพ่อแม่ปกครองลูกโดยมีลักษณะ คือ

1. บุคคลโดยเฉลี่ยไม่ชอบทำงานและจะหลบเลี่ยงการทำงานถ้าสามารถทำได้
2. ด้วยเหตุที่ไม่ชอบงานบุคคลโดยเฉลี่ยแล้วจึงต้องถูกบังคับมีการควบคุมมีการชี้นำหรือข่มขู่ว่าจะลงโทษเพื่อเป็นการจูงใจให้บุคคลใช้ความอุตสาหะในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3. บุคคลโดยเฉลี่ยมีความชอบที่จะให้มีการชี้นำเพื่อจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานน้อยแต่ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ

เนื่องจากบุคคลโดยทั่วไปมีเจตคติความเชื่อถือและสมมุติฐานที่ไม่ชอบทำงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องสั่งการให้พนักงานทำอะไรการจูงใจในการทำงานจะต้องใช้รูปแบบของการลงโทษสำหรับการทำงานที่เลวมากการทำงานที่ดีแล้วจะได้รับรางวัลพนักงานจะได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบเล็กน้อยมีอำนาจบ้างหรือมีความยืดหยุ่นได้บ้าง

ทฤษฎี Y มีสมมุติฐานว่าการจัดการเหมือนการบริหารแบบอัตตาริปไตยโดยมีลักษณะคือ

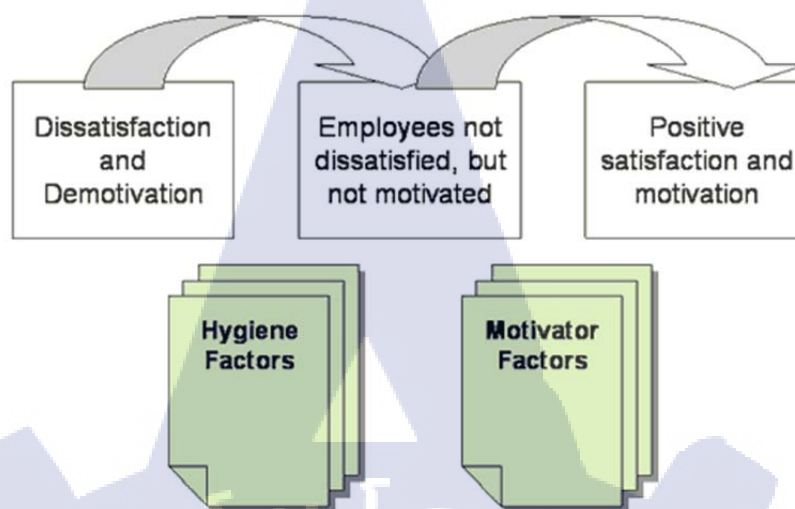
1. บุคคลโดยเฉลี่ยชอบทำงานเหมือนกับงานเป็นธรรมชาติของตัวเองและการทำงานคือ การพักผ่อน
 2. บุคคลโดยเฉลี่ยชอบทำงานตามเป้าหมายตามที่เขามุ่งหวังหรือให้คำสัญญา
 3. ความมั่นคงในคำมั่นของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายย่อมขึ้นอยู่กับ การสังเกตเห็นผลตอบแทนเป็นรางวัลสำหรับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ
 4. ภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดบุคคลโดยเฉลี่ยจะไม่เพียงแต่จะยอมรับเท่านั้นแต่จะต้องการแสวงหาความรับผิดชอบด้วย
 5. บุคคลมีความสามารถใช้ได้ในระดับสูงเกี่ยวกับจินตนาการความคิดสร้างสรรค์และความฉลาดต่อการแก้ปัญหา
 6. ในอุตสาหกรรมศักยภาพของบุคคลโดยเฉลี่ยบางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กัน
- ทฤษฎี Y ก่อนข้างจะเห็นความสำคัญของการมีอำนาจและให้ความใกล้ชิดของการนิเทศคือให้รู้ว่าการทำงานมีเป้าหมายมีทิศทางก็สามารถทำงานให้สำเร็จโดยง่ายแนวคิดนี้เน้นในเรื่องความสัมพันธ์กับบรรยากาศการบริหารงานแบบอิสระโดยพนักงานมีความเป็นอิสระที่จะกำหนดเป้าหมายมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความยืดหยุ่นและสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เหนือกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมมุติฐาน 2 ประการของทฤษฎีนี้ คือ

1. โดยพื้นฐานแล้วพนักงานมีความเกียจคร้านและต้องมีการกำหนดให้กระทำการให้คำแนะนำมีการชี้แจงและมีแรงจูงใจทางด้านลบใช้ทฤษฎี 7X
2. พนักงานโดยพื้นฐานได้รับการนิเทศให้ทราบเป้าหมายมีแรงจูงใจในการทำงานด้วยตัวเองมีรูปแบบการบริหารที่ดีที่สุดมีการใช้สิ่งล่อใจและให้เสรีภาพในการทำงานใช้ทฤษฎี Y

3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factor Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg. 1959) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลายคือทฤษฎีสองปัจจัยโดยแบ่งเป็นปัจจัยนามัย และปัจจัยจูงใจ



รูปที่ 4 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก

ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่สภาพแวดล้อมของการทำงานและวิธีการบังคับบัญชาของหัวหน้างานถ้าหากไม่เหมาะสมหรือบกพร่องไปจะทำให้บุคคลรู้สึกไม่พอใจในงานซึ่งถ้ามีพร้อมสมบูรณ์ก็ไม่สามารถสร้างความพอใจในงานได้แต่ยังคงปฏิบัติงานอยู่เพราะเป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พอใจในงานเท่านั้นไม่ใช่ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้คนทำงานโดยมีประสิทธิภาพหรือผลผลิตมากขึ้นได้ตัวอย่างปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานแบบการบริหารงานเงินเดือนสวัสดิการต่างๆ ความมั่นคงความปลอดภัย เป็นต้น

ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) ได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานใช้ความพยายามและความสามารถทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น เช่นความสำเร็จการได้รับการยกย่องได้รับผิตชอบในงานลักษณะงานที่ท้าทายเหมาะกับระดับความสามารถมีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น เป็นต้น

การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานจึงมีสองขั้นตอน คือ

ตอนแรกหัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยอนามัยไม่ขาดแคลนหรือบกพร่องเช่นระดับเงินเดือนค่าจ้างเหมาะสมงานมีความมั่นคงสภาพแวดล้อมปลอดภัยและอื่นๆ จนแน่ใจว่าความรู้สึกไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

ในตอนที่สองคือการให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจเช่นการได้รับการยกย่องในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงานมอบความรับผิดชอบตามสัดส่วนให้โอกาสใช้ความสามารถในงานสำคัญซึ่งอาจต้องมีการออกแบบการทำงานให้เหมาะสมด้วยการตอบสนองด้วยปัจจัย

อนามัยก่อนจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกลางไม่มีความไม่พอใจแล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เฮิร์ชเบิร์กได้ลดความต้องการห้าขั้นของมาสโลว์เหลือเพียงสองระดับคือปัจจัยอนามัยเทียบได้กับการสนองตอบต่อความต้องการระดับต่ำ (ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัยและความต้องการทางสังคม) ส่วนปัจจัยจูงใจเทียบได้กับการสนองตอบต่อความต้องการระดับสูง (เกียรติยศชื่อเสียงและความสมบูรณ์ในชีวิต)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

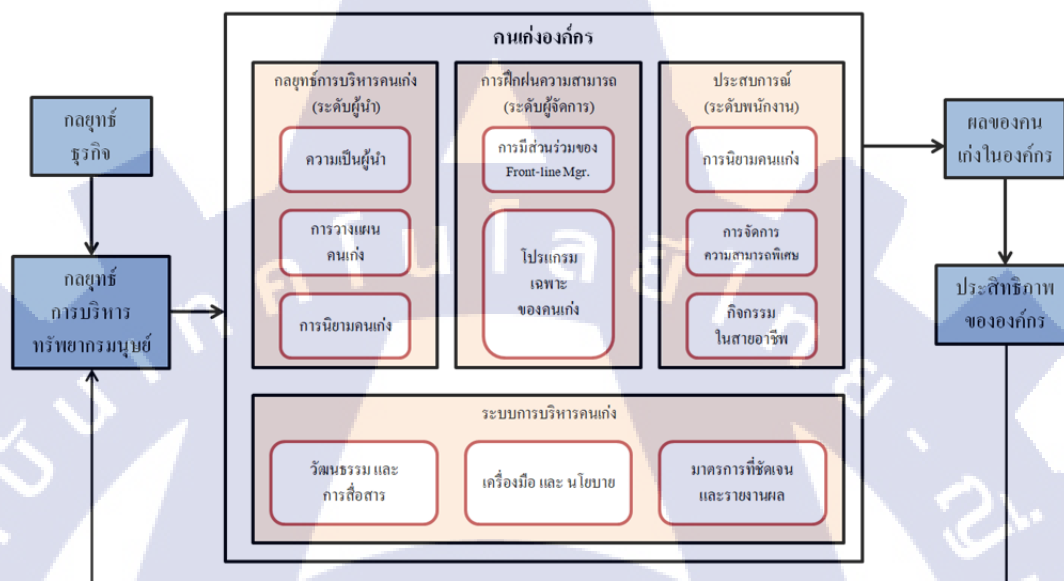
มารจาน มะลิ ทาฟติ (Marjan Maali Tafti. 2017) ศึกษาเรื่อง การระบุอุปสรรคและความท้าทายของการจัดการความสามารถของคนเก่ง ในอุตสาหกรรมยานยนต์อิหร่าน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ระดับ ผู้จัดการจำนวน 15 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการคนเก่ง มาจากเรื่องโครงสร้าง การบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กร มากกว่าปัจจัยภายนอกจากคู่แข่งโดยหากองค์กรต้องการบริหารจัดการคนเก่งให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องสร้างกระบวนการที่ชัดเจน ต่อการสนับสนุนสำหรับการบริหารจัดการคนเก่ง ทั้งโครงสร้างองค์กร การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ตัวชี้วัดการพัฒนา และการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

มาริสสา อินทรเกิด (2560) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทายขององค์กรจากการศึกษาทฤษฎี พบว่า การรักษาและจูงใจคนเก่งภายใต้เป็นความท้าทายและส่งผลกระทบในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างมาก องค์กรต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทั้งภาพรวมระดับองค์กร รวมทั้งการตอบสนองต่อความต้องการรายบุคคล ซึ่งต้องชัดเจนและวัดผลได้ เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนในการค้นหา การวางแผนพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลตามเกณฑ์ และสุดท้ายการให้รางวัล ทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกจากนี้การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร จะมีผลต่อการดึงดูดคนเก่งจากภายนอกมาเพิ่มอีกด้วย

ชนากานต์ บุญทอง; และคณะ (2562) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างความได้เปรียบในองค์กร โดยรวบรวมผลการ ศึกษาจากบทความวิชาการ งานวิจัย และทฤษฎีต่างๆ พบว่า องค์กรต้องมีกระบวนการเพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และเพิ่มจำนวนให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย แต่ที่สำคัญสุด คือการจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เป็นวิธีการที่จะช่วยให้องค์กร สามารถรักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร ไปยาวนาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ได้แก่ การจ้างงานแบบยืดหยุ่น การมีระบบการวางแผนก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ซึ่งผู้บริหารต้องสื่อสารให้เข้าใจได้อย่างชัดเจนถึงอนาคตในองค์กรของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง นอกจากนั้นการให้

รางวัลแบบระยะสั้น และรวดเร็ว ยังเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ เพราะสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับตน

คาริน คิง (Karin King. 2015) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการคนเก่งระดับโลก โดยนำเสนอ กรอบแนวคิด และองค์ประกอบหลัก สำหรับการบริหารจัดการคนเก่งระดับโลก



รูปที่ 5 ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง

โดยการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องคำนึงถึงภาพกว้างทั้งหมดและกิจกรรมภายในแต่ละส่วน เพื่อบริหารจัดการคนเก่งอย่างมีระบบ

ดาน่า ออตต์; และจูเลีย หลุยส์ (Dana Ott; and Julia Louis. 2018) ศึกษาเรื่อง แนวทางการรักษาคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ โดยรวบรวมผลการ ศึกษาจากบทความวิชาการ งานวิจัย และทฤษฎีต่างๆ พบว่า การรักษาคนเก่งในองค์กร ไม่สามารถใช้รูปแบบของเงิน ได้เพียงอย่างเดียวทั้งหมด แต่ต้องมีการปรับตามความคาดหวังของแต่ละบุคคล โดยยังสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรด้วย ทั้งนี้ ยังเสนอแนะส่วนที่ต้องระมัดระวังในเรื่องการรักษาคนเก่งว่า หน้าที่การบริหารนี้ ไม่ควรจำกัดเฉพาะฝ่ายบุคคลเท่านั้น แต่ต้องขยายไปถึงผู้จัดการแต่ละฝ่าย ผู้บริหารระดับสูง ในการให้นโยบาย คำแนะนำปรึกษา และการดึงศักยภาพให้ออกมามากที่สุด เพื่อผลประโยชน์แก่องค์กร

ปฐิมา สุคันธนาถ (2561) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการดำรงรักษาที่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งใน บจก.วิทย์การบิน แห่งประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 150 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน มีผล

ต่อการคงอยู่ในองค์กรเบื้องต้น แต่การให้สิ่งตอบแทนที่มากกว่าค่าจ้างและการสร้างสมดุลในเรื่องงานและส่วนอื่นๆ จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานไม่คิดจะลาออก ตั้งแต่การวางระบบการบริหารคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรม การเตรียม Succession Planning ที่มีความชัดเจน การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมือนบ้านหลังที่สอง รวมทั้งการกำหนดแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ สอดคล้องกับสายอาชีพและองค์กร ทั้งนี้ต้องควบคู่ไปกับการติดตามและประเมินผลเป็นประจำทุกๆ ปี อย่างต่อเนื่อง

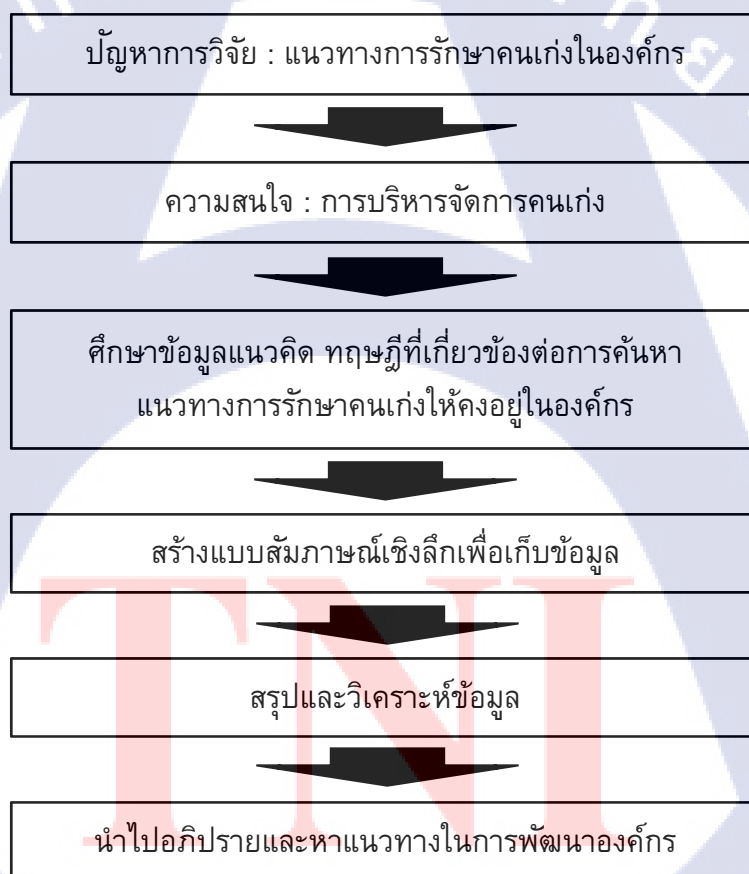


บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาแนวทางการรักษาคนเก่งในองค์กรกรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์หาแนวทางที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสามารถรักษาคนเก่ง เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจต่อไปซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการศึกษา



รูปที่ 6 ขั้นตอนการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานเก่งของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยพิจารณาจากขอบเขตงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่าให้องค์กรและระดับความลับของงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้คือพนักงานบริษัทเอกชนพิจารณาเฉพาะตำแหน่งผู้จัดการแผนกที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน ที่คณะกรรมการของบริษัทเล็งเห็นว่าเป็นคนเก่งขององค์กร แต่ไม่ได้มีการประกาศอย่างเป็นทางการ เนื่องจากเป็นนโยบายของบริษัท ซึ่งกลุ่มนี้เป็นตำแหน่งที่มีการลาออกสูง และเป็น Key Person ขององค์กรที่มีการแข่งขันสูง

โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) มีทั้งหมด 4 กลุ่ม

1. พนักงานที่ผู้บริหารพิจารณาคัดเลือก และวางแผนการพัฒนาให้เป็น Successor
2. พนักงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ส่วนงาน New Model
3. พนักงานที่รับผิดชอบโครงการสร้างโรงงานใหม่
4. พนักงานที่ได้รับรางวัลจากการประกวด หรือชนะเลิศการแข่งขันในระดับชาติ เช่น

Kaizen Award, NHC เป็นต้น

แสดงรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

กลุ่ม	จำนวนคน	ร้อยละ
คัดเลือก Successor	5	16.7
ฝ่าย New Model	9	30
โครงการสร้างโรงงานใหม่	12	40
ชนะการประกวด	4	13.3
รวม	30	100

ขั้นตอนการดำเนินการและการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขั้นตอนการดำเนินการ

ผู้ศึกษาดำเนินการสร้างสัมพันธภาพ อธิบายจุดประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ และขอความร่วมมือจากพนักงานที่ถูกสัมภาษณ์ให้เกิดความเข้าใจ ความไว้วางใจ ว่าข้อมูลที่ให้จะนำมาทำการวิจัย และไม่ส่งผลกระทบต่อการประเมินผลงานประจำปี

2. ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นขั้นตอนการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Dept Interview) โดยเป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล อย่างละเอียด เจาะประเด็นในแต่ละหัวข้อ โดยมีการกำหนดโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้การสัมภาษณ์ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น โดยประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

3. ข้อมูลประวัติส่วนบุคคล เช่น อายุ การศึกษา อายุการทำงานในองค์กร
4. ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ เพื่อวางแผนในการพัฒนาและรักษาคนเก่งในองค์กร

ในวันสัมภาษณ์ ผู้ทำวิจัยจะแจ้งล่วงหน้า และอธิบายถึงจุดประสงค์ให้ชัดเจนอีกครั้ง สอบถามถึงความพร้อมในการให้ข้อมูลก่อนเริ่มสัมภาษณ์ และขออนุญาตจดบันทึก เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อ โดยในการสัมภาษณ์ทางผู้ศึกษา จะเลือกห้องประชุมที่เป็นส่วนตัว ห่างจากสถานที่ทำงาน และไม่มีการรบกวน เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีสมาธิและให้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือในการศึกษา

1. คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ประเด็นคำถามจะนำมาจากกรอบแนวคิดในการศึกษา ที่ได้จากการศึกษาทฤษฎีและบทความวิจัย ที่เกี่ยวข้องจากบทที่ 2 ซึ่งลักษณะของคำถามจะเป็นแบบเปิด คือ ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถตอบได้อิสระ ไม่ใช่คำถามชี้้นำคำตอบ โดยคำถามที่ใช้จะเรียงลำดับเนื้อหาที่สอดคล้องการตอบคำถามในงานวิจัยอย่างครบถ้วน ซึ่งคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย สามารถดำเนินการได้ โดยอาศัยแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และคำแนะนำจากอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน และอาจารย์ที่ปรึกษาช่วยในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity)

โดยใช้การพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ของแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ให้คะแนนในแต่ละข้อคำถาม เพื่อยืนยันความสอดคล้องครอบคลุมตามกรอบ และวัตถุประสงค์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ มีดังนี้

1. ดร. จริยาภรณ์ ศรีสังวาล
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปาลีรัฐ เลชะวัฒนะ
3. ดร. รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์

แบบสอบถามได้รับคะแนน IOC มีค่าดังต่อไปนี้

ให้ +1 ข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติงาน

ให้ 0 ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติงาน

ให้ -1 ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์พิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ด้วยการสอบถามความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น ผลการแสดงความคิดเห็นที่ได้วิเคราะห์ค่า IOC (Item Objective Congruence Index) แล้วพบว่า ข้อ 2 ได้ค่า IOC ต่ำ ซึ่งไม่สามารถใช้งานได้ โดยผู้ศึกษาได้นำข้อเสนอแนะไปปรับแก้ไข แบบสอบถามแล้ว คือ

เดิม : ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง

แก้ไข : ท่านมีความคาดหวังในรูปแบบงาน อย่างไรบ้าง

จากการแก้ไข คำถามข้อ 2 ส่งผลให้ค่า IOC สามารถใช้งานได้

สรุปค่า IOC ทั้งหมด = 0.83 ผู้ศึกษาสามารถดำเนินการสรุปจัดทำ แบบสอบถามสำหรับนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่างได้

2. สมุดบันทึก

สมุดบันทึก ใช้ในการจดบันทึกข้อมูลต่างๆ ในการสัมภาษณ์ ทั้งระหว่างการสัมภาษณ์ และสัมภาษณ์จบแล้ว โดยผู้ทำการวิจัย จะนำผลสัมภาษณ์มาขยายความอย่างละเอียดเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป สำหรับการตอบคำถามงานวิจัย

ข้อมูลและการเก็บรวบรวม

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเริ่มต้นด้วยการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยต่างๆ มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยการทดสอบเครื่องมือโดยอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อความถูกต้องและครบถ้วน

จากนั้นผู้ศึกษาจะใช้วิธีการเข้าไปเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยการสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 30-60 นาที ระยะเวลาระหว่าง เมษายน-ธันวาคม 2561 เนื่องจากเป็นช่วงที่มีการปรับขึ้นเงินเดือน และแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานจะได้มีการสื่อสารแบบสองทางกับหัวหน้าโดยตรง (Two-way Communication) ซึ่งพนักงานอาจได้รับการชี้แจงหรือแนวทางการพัฒนาในสายอาชีพเพิ่มเติม ซึ่งจะมีผลต่อการให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัยเพิ่มเติม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลมารวมเป็นหมวดหมู่และแยกประเด็นของข้อมูลที่ต้องการ เพื่อสร้างขอบเขตที่ชัดเจนและถูกต้อง โดยข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาถอดบทสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Word by Word) และอ่านบทสัมภาษณ์ดังกล่าวซ้ำ เพื่อพิจารณาข้อมูลที่ได้รับ

รวมทั้งใช้วิธีการจำแนกประเภทข้อมูล (Typological Analysis) ให้เป็นหมวดหมู่โดยการวิเคราะห์คำหลัก (Domain Analysis) จำแนกคำที่มีความสัมพันธ์กันมาไว้ในชุดข้อมูลเดียวกัน เพื่อวิเคราะห์เป็นประเด็นหลักและประเด็นย่อยต่อไป จากนั้นนำมาสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยการเขียน บรรยายถึงความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นหลักกับประเด็นย่อย เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการตีความตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล เพื่อเชื่อมโยงไปสู่แนวคิดและทฤษฎี ที่ได้ทำการศึกษา โดยสรุปผลข้อมูลแบบการบรรยายเชิงพรรณนาต่อไป



บทที่ 4

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่องแนวทางการรักษาคนเก่งในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง และนำไปใช้พัฒนาองค์กรนั้น ผู้ศึกษาเล็งเห็นความสำคัญว่าจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งพนักงานและผู้บริหาร ทั้งภายในและองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมยานยนต์ สามารถใช้เป็นข้อมูลในการสร้างกลยุทธ์ สำหรับรักษาคนเก่งในองค์กรให้คงอยู่ ซึ่งถือเป็นทรัพย์สินที่มีมูลค่าสูงขององค์กร สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเชิงธุรกิจ และสร้างความสูญเสียให้องค์กรได้ กรณีมีคนเก่งลาออกไปทำงานกับองค์กรคู่แข่ง

จากความสำคัญของคนเก่ง ที่มีมูลค่าอย่างสูงต่อองค์กรนั้น ทางผู้ศึกษาจึงได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ จึงทำการศึกษาโดยใช้แบบสัมภาษณ์ในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย คือ พนักงาน ตำแหน่งผู้จัดการแผนกที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่มีการลาออกสูง และเป็น Key Person ขององค์กรที่มีการแข่งขันสูง ตามขั้นตอนการศึกษาที่ได้ดำเนินการในบทที่ 3

ทางผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ และสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา และอายุงานโดยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	23	76.67
หญิง	7	23.33
รวม	30	100

จากตารางที่ 4 ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ทั้งหมด 30 คน โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เป็นเพศชาย 23 คน คิดเป็นร้อยละ 76.67 และมีผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เป็นเพศหญิง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33

ตารางที่ 5 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20-30 ปี	2	6.66
31-40 ปี	17	56.67
41-50 ปี	11	36.67
รวม	30	100

จากตารางที่ 5 ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ทั้งหมด 30 คน โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.66 อายุระหว่าง 31-40 ปี 17 คน คิดเป็นร้อยละ 56.67 และอายุระหว่าง 41-50 ปี 11 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67

ตารางที่ 6 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ถูกสัมภาษณ์

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	76.67
ปริญญาตรี	6	20
สูงกว่าปริญญาตรี	1	3.33
รวม	30	100

จากตารางที่ 6 ผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งหมด 30 คน โดยผู้ถูกสัมภาษณ์ ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี 23 คน คิดเป็นร้อยละ 76.67 ปริญญาตรี 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และสูงกว่าปริญญาตรี 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33

ตารางที่ 7 จำนวนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงานของผู้ถูกสัมภาษณ์

อายุงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5-7 ปี	6	20
8-10 ปี	19	63.33
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	5	16.67
รวม	30	100

จากตารางที่ 7 ผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งหมด 30 คน โดยผู้ถูกสัมภาษณ์ ที่มีอายุงานระหว่าง 5-7 ปี 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20 อายุงานระหว่าง 8-10 ปี 19 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33 และอายุงานมากกว่า 10 ปี 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67

ทางผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า แนวโน้มคนเก่งในองค์กร จะเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง และมีอายุตัวเฉลี่ยมากกว่า 30 ปี อายุงานมากกว่า 8 ปี และมีวุฒิการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุด

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interviewing) กับพนักงาน ตำแหน่งผู้จัดการแผนกที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน ดังกล่าว

ทางผู้ศึกษาสามารถสรุป สาเหตุที่สมัครทำงานในบริษัทนี้ได้ดังนี้คือ กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งเลือกที่จะสมัครงานกับบริษัท เพราะการจูงใจในเรื่องของเงินเดือน สวัสดิการ สถานที่ตั้ง และความมีชื่อเสียงของบริษัทในขณะนั้น ซึ่งถือเป็นบริษัทต่างชาติรายใหญ่ที่เข้ามาทำธุรกิจในประเทศไทย

“ตอนนั้นสมัครเพราะเป็นบริษัทใหญ่ เงินเดือนดีกว่าที่อื่น”

“อาจารย์แนะนำ ว่าเป็นบริษัทของญี่ปุ่น ดูแลพนักงานดี จ้างงานตลอดเหมือนราชการ”

“เป็นคนสระบุรี ที่นี้ใกล้บ้าน และมีชื่อเสียง ใหญ่โต”

“สมัคร เพราะเงินเดือน สวัสดิการ มากกว่าบริษัทในกรุงเทพ และค่าครองชีพที่น่าจะมีเงินเก็บ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งหมด 30 คน สมัครทำงานเพราะค่าตอบแทน จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33 คน สมัครเพราะชื่อเสียงบริษัท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และเพราะการเดินทางสะดวก 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10

จากคำถามสัมภาษณ์นี้ เรื่องเงินเดือน และสวัสดิการ ยังคงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจูงใจคนเก่ง ให้เข้ามาทำงาน และรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาสามารถสรุป ความคาดหวังในการทำงาน ได้ดังนี้ คือ จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่าง เพศชาย ที่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี มีความคาดหวังในการทำงานสูงเนื่องจากปัจจุบันมีตำแหน่งในระดับผู้จัดการแผนก และได้รับมอบหมายงานที่สำคัญของบริษัท ซึ่งถูกสะท้อนให้เป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจ กลยุทธ์ รวมถึงเป้าหมายหลักอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้ทำให้กลุ่มตัวอย่าง มีความคาดหวังว่าในอนาคตทางบริษัทจะมีการปรับตำแหน่ง และเพิ่มค่าตอบแทนทั้งในรูปของตัวเงินและอื่นๆ เพิ่มมากขึ้นเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทำงานที่ตนได้รับมอบหมายและทุ่มเทอย่างหนัก ตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา แต่ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 40-50 ปี และการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กลับมีความคิดเห็นที่แตกต่าง เนื่องจากอายุตัวที่มากจึงทำให้แปรผันตามกับความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงานที่น้อยลง เนื่องจากในช่วงหลังบริษัทจะให้ความสำคัญกับผู้จัดการที่เป็นคนรุ่นใหม่ ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มุมมองต่อธุรกิจที่แตกต่าง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ

บริหารบริษัทอย่างมากขึ้น จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างในวัยนี้คิดว่าตนเองไม่สำคัญและมีคุณค่ากับองค์กรอีกต่อไป เนื่องจากที่ผ่านมาถือได้ว่าใช้ความรู้เบื้องต้น และประสบการณ์ในการทำงานที่มากกว่า เป็นตัวช่วยในการทำให้เติบโตในสายอาชีพ ส่งผลให้ กลุ่มตัวอย่างนี้ มีแนวโน้มจะลดประสิทธิภาพในการทำงานลง เพราะไม่มีแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

“การได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ ทำให้มีความคาดหวังว่า เรายังสามารถเติบโตได้อีก เพราะบริษัทไว้วางใจ เล็งเห็นความสามารถของเรา”

“คาดหวังว่าการพัฒนางานที่ทำอยู่ทุกวัน จนได้รับรางวัลจากเวทีข้างนอก จะมีผลต่อการประเมินผลงานประจำปี เป็นคนที่หัวหน้าผลักดัน และมี Career Path ต่อไป”

“คาดหวังน้อย เพราะด้วยอายุที่มาก กับวุฒิการศึกษาที่ไม่ได้สูง เมื่อบริษัทเติบโตถึงจุดหนึ่งแล้ว เราต้องหาคนที่มีความรู้มากกว่ามาพัฒนาเปลี่ยนแปลงแทนคนเก่า ที่มีแค่ประสบการณ์”

“ไม่คาดหวังแล้ว ก็คงเกียติตำแหน่งนี้ ระหว่างนี้ก็สอนงานเด็ก ๆ ถ่ายทอดประสบการณ์ไป”

ผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งหมด 30 คน มีความคาดหวังจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33 คน และไม่มีความคาดหวัง จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67

จากคำถามสัมภาษณ์นี้ พบว่า บริษัทฯ ควรมีรูปแบบการบริหารงานที่ชัดเจน เพื่อให้คนเก่งในองค์กรที่มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน เห็นเป้าหมายและภาพของการเติบโตที่ตนเองจะได้รับ

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาสามารถสรุป การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างว่าเป็นคนเก่งในองค์กรหรือไม่ เพราะเหตุใด ได้ดังนี้ คือ จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง พบว่า คำถามในข้อนี้ สอดคล้องกับเรื่องความคาดหวังในการทำงาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปีและ 30-40 ปี มีความคิดว่าตนเองนั้นเป็นคนเก่งในองค์กร โดยพิจารณาจากขอบเขตงาน ที่ได้รับมอบหมาย การมีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ รวมทั้งคะแนนจากการประเมินผลงานประจำปีจากผู้บังคับบัญชา

นอกจากนั้นเมื่อวิเคราะห์ ในหัวข้อการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี มีความคิดว่าตนเองเป็นคนเก่งในองค์กร ในขณะที่มีเพียงร้อยละ 20 ของกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 76.6 ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เท่านั้น ที่คิดว่าตนเองเป็นคนเก่งขององค์กร ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าว ยังสะท้อนให้เห็นว่าระดับการศึกษายังมีผลกับความคิดของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งอาจจะเชื่อมโยงไปถึงความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อผลงานที่มีประสิทธิภาพได้เช่นกัน ถึงแม้เรื่องระดับการศึกษาจะไม่ได้เป็นเงื่อนไขในการพิจารณา ประเมินผลงานประจำปี เลื่อนขั้น และการจ่ายโบนัสขององค์กร

“คิดว่าเป็นนะครับ เพราะจากงานที่ได้รับมอบหมาย เรื่องสำคัญ การเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหาร”

“ไม่แน่ใจ แต่คิดว่าใช่ เพราะจากการประเมินผลงานที่ได้เกรด A หรือ B มาตลอด 3 ปี และงานที่ถูกมอบหมายใหม่ ในเรื่องที่สำคัญๆ ตลอดเวลา”

“คิดว่าไม่ใช่คนเก่ง เพราะด้วยวุฒิการศึกษาที่ต่ำกว่ามาตรฐาน บริษัทจะต้องเลือกคนที่มีการศึกษาและมาพัฒนา เรียนรู้ประสบการณ์เพิ่ม ซึ่งเรามีจุดด้อยตรงนี้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งหมด 30 คน มีความคิดว่าตนเป็นคนเก่งขององค์กรจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40 คน และไม่คิดว่าไม่เป็น จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 60

จากคำถามสัมภาษณ์นี้สะท้อนถึงระบบการบริหารงาน ที่ขาดความชัดเจน ทำให้คนเก่งในองค์กรไม่รับรู้ถึงความสำคัญของตัวเอง ซึ่งหากไม่ปรับเปลี่ยนเรื่องการสื่อสารและการบริหาร อาจทำให้บริษัทฯ สูญเสียคนกลุ่มนี้ไปได้

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาสามารถสรุป **คุณสมบัติคนเก่งในองค์กรจากมุมมองของกลุ่มตัวอย่าง** ได้ดังนี้ จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง พบว่า คนเก่งในองค์กร คือ บุคคลที่สามารถรับผิดชอบงานสำคัญที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีภาวะผู้นำ พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ และได้รับการยอมรับจากทีม

“ถ้าใครเป็นคนเก่งในองค์กร ต้องทำงานสำคัญได้ดี เป็นที่ปรึกษาของฝ่ายได้ หัวหน้าไว้วางใจ”

“คนเก่ง คือ คนที่ได้รับการยอมรับ ทั้งผลงานและการวางตัว จากหัวหน้างาน และทีมงาน ที่ถ้าใครเก่งจะได้รับการส่งเสริมจากงานที่รับผิดชอบ ถ้าอายุงานยังน้อยก็อาจจะยังไม่มีตำแหน่ง เน้นให้งานสำคัญไปก่อน”

ผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งหมด 30 คน เห็นว่าคุณสมบัติคนเก่งในองค์กร คือคนที่มีผลงานโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 56.67 คน มีการพัฒนาตัวเองสม่ำเสมอ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และคือบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาสามารถสรุป **ปัจจัยที่ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่าง ยังคงทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป** ได้ดังนี้ คือ จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง โดยเฉพาะเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหลัก และเป็นสัดส่วนใหญ่ของคนเก่งในองค์กร พบเหตุผลหลักที่ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ เนื่องจากเป็นวัยสร้างฐานะ และบางส่วนรับผิดชอบเป็นหัวหน้าครอบครัว เรื่องเงินเดือน โบนัส สวัสดิการต่างๆ จึงเป็นเรื่องสำคัญหลัก ที่บริษัทยังคงตอบโจทย์ในประเด็นนี้

ในส่วนของโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ กลุ่มตัวอย่าง ยังคงให้ความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากเป็นเหตุที่จะทำให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น คือ เมื่อได้เลื่อนตำแหน่งก็จะได้รับค่าตอบแทนมากตามแต่ในส่วนนี้ ทางบริษัทฯ ยังไม่มีการกำหนดโครงสร้างและวางแผนการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม

“เป็นเรื่องค่าตอบแทน เพราะเราเป็นวัยที่กำลังสร้างตัว ทำงานก็ต้องการเรื่องนี้ หน่อยแล้วได้ค่าตอบแทนดี เหมาะสม ผมก็ยังคงอยู่ที่นี้ต่อ”

“เรื่องงานและเงิน ต้องมาคู่กัน งานมากเงินมา บริษัทต้องทำให้พนักงานไม่รู้สึกรู้ว่าถูกเอาเปรียบ เรื่องเงิน และทำงานต้องพัฒนาขึ้น มีอนาคต ในสายงาน มีอะไรใหม่ๆ ฉลาดขึ้น”

ผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งหมด 30 คน ยังคงทำงานอยู่ในองค์กรเพราะ ค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 73.33 คน เพราะโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และอื่นๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาสามารถสรุป ระบบการบริหารในปัจจุบันเอื้อต่อการรักษาคนเก่งในหรือไม่ และต้องการให้เปลี่ยนแปลงเรื่องใดบ้าง ได้ดังนี้ คือ

จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 93.33 พบว่า ระบบการบริหารยังไม่เอื้อต่อการรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กร ในส่วนของนโยบายองค์กร การมอบหมายงาน ระบบการประเมินผล แผนการพัฒนาฝึกอบรม ยังทราบและปฏิบัติเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ไม่ได้กำหนดแผนการปฏิบัติให้แก่ผู้บริหาร ที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มตัวอย่างให้เป็นรูปธรรม มีเพียงฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเท่านั้นที่ประสานงานตรงนี้ ซึ่งในทางปฏิบัติยังไม่เพียงพอ เพราะคนที่ใกล้ชิดกับกลุ่มตัวอย่าง ไม่ใช่หน่วยงานดังกล่าว แต่เป็นหัวหน้างานโดยตรง

กลุ่มตัวอย่าง ต้องการความชัดเจน การสื่อสารจากผู้บริหาร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน, การมีพี่เลี้ยง (Mentor) ที่มีประสบการณ์คอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และมีสังคมของเพื่อนร่วมงานที่ดี เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่สมดุ

“ผมทราบแล้วว่า บริษัทให้การสนับสนุนคนเก่ง คนมีความสามารถ แต่การปฏิบัติมันไม่ชัดเจน ในฝ่ายใครเก่ง เราอยู่ตรงไหน แล้วเราจะได้รับปฏิบัติต่างจากคนอื่นอย่างไร ไม่มีใครรู้เรื่องนี้”

“หัวหน้างาน จะประเมินผลงานทุกครึ่งปี เราจะได้รับข้อมูลว่าเราเป็นคนเก่ง ให้ชยัน แล้วทำงานต่อไป จะจบแค่นั้น แต่ไม่ได้บอกว่าจะทำอะไร ก็ปีจะได้ไปตรงไหน ยังขาดอะไรบ้าง ตรงนี้ไม่มี”

“การเป็นคนเก่ง จะเจอทั้งเรื่องงานและสภาพการทำงานที่กดดัน เราอยากได้คำแนะนำจากคนที่ผ่านมาแล้ว ทำอย่างไรจึงจะผ่านไปได้ หรือเพื่อนที่เจอคล้ายๆ แบบเรา ทำอย่างไรระบบบริหารไม่ได้เอื้อให้คนเก่งมีที่ปรึกษาตรงนี้ครับ”

ผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งหมด 30 คน ต้องการระบบการประเมินผลงานที่ชัดเจน จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 56.67 คน การสื่อสารจากผู้บริหาร หัวหน้างาน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 30 การกำหนด Career Path จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67 และระบบพี่เลี้ยง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67

จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาสามารถสรุป ข้อดี-ข้อเสีย ของระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากร ได้ดังนี้ คือ จากผลการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บริษัทฯ มีข้อดีที่มีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่รับผิดชอบการฝึกอบรมภายในองค์กรโดยเฉพาะ แต่เป็นเพียงหลักสูตรทั่วไปตามอายุการทำงานและตำแหน่งงานเท่านั้น ในส่วนของกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นว่าการวางแผนพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ยังมีข้อเสียที่ต้องปรับปรุง โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มคนเก่งแล้ว จะต้องมีการสร้างการฝึกอบรมเฉพาะ ทั้งภาพรวมและรายบุคคล ที่สอดคล้องกับผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปี และความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นเป้าหมาย โดยนำจุดอ่อนมาวางแผนพัฒนา และมีการประเมินติดตามผล อย่างต่อเนื่อง

“การอบรมมีเฉพาะเรื่องทั่วไป แต่งานของเราต้องการเฉพาะทาง”

“การพัฒนา มีเพียงแค่อบรม ไม่มีระบบครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน อบรม และติดตาม คืออบรมแล้วอยากให้เชื่อมโยงกับการประเมินผล จะได้ไม่เสียเวลา”

“ถ้าคุณเป็นคนเก่ง คุณควรได้เรียนร่วมกับคนเก่ง หลักสูตรเฉพาะ ที่คนสอนพิเศษกว่าทั่วไป โจทย์ในหลักสูตรที่ยากกว่า เรียนแล้วมีการบ้าน เรียนแล้วต้องได้ใช้ ไม่ใช่เรียนเพื่อรู้”

ผู้ถูกสัมภาษณ์ ทั้งหมด 30 คน มีการอบรมเฉพาะหลักสูตรทั่วไป ตามอายุงาน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40 ไม่มีการจัดหลักสูตรเฉพาะกลุ่มคนเก่ง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ไม่มีการติดตามผลการฝึกอบรม จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และอื่นๆ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10

สรุปผลการศึกษา

สำหรับการบริหารในรูปแบบที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กร ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในทุกระดับชั้น เพื่อบริหารจัดการคนเก่งอย่างมีระบบ ภายใต้การสื่อสาร วัฒนธรรม เครื่องมือและนโยบายที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดาน่า ออตต์; และจูเลีย หลุยส์ (Dana Ott; and Julia Louis. 2018) โดย เริ่มตั้งแต่การนิยามคนเก่ง เพื่อระบุให้ผู้บริหารสายงานทราบ และปฏิบัติตามแผนพัฒนาที่องค์กรได้วางไว้สำหรับกลุ่มคนเก่งนั้น โดยมีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรง ซึ่งการพัฒนาคนเก่งต้องบริหารจัดการทั้งภาพรวมระดับองค์กร รวมทั้งการตอบสนองต่อความต้องการรายบุคคล ชัดเจนและวัดผลได้ สอดคล้องกับการศึกษา เรื่องการบริหารจัดการคนเก่งของ มาริสสา อินทเรเกิด (2560)

อย่างไรก็ดี ถึงแม้องค์กรจะรักษาคนเก่งให้อยู่ได้ แต่องค์กรยังคงต้องพัฒนาพนักงานทั่วไปให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างต่อเนื่อง เพื่อจะสร้างให้เป็นคนเก่งในอนาคต เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และทดแทนคนเก่งที่อาจสูญเสียไป

ข้อเสนอแนะผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” เป็นการศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาแนวทางการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร เพราะคนเก่ง ถือเป็นตัวชี้วัดหลักในการสร้างความสำเร็จในอนาคต ดังนั้น เพื่อรักษาคนเก่งไว้ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มระบบ Incentive เพื่อสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นการเพิ่มผลงาน

ในด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนเก่งยังคงอยู่ในองค์กร แต่การเพิ่มในส่วนนี้ควรจะต้องเชื่อมโยงกับผลการทำงานที่มากกว่ามาตรฐานทั่วไป โดยเสนอเป็นการกำหนด Incentive รายไตรมาส เพื่อให้คนเก่ง เกิดกระตุ้นอยู่ตลอดเวลา โดยรูปแบบการจ่าย จะขึ้นกับผลงานที่น่าเสนอ โดยแบ่งเป็นหัวข้อ คุณภาพ ต้นทุน การลดเวลา มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ผ่านคณะกรรมการผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดความท้าทาย เพราะคนเก่งต้องการการพัฒนาไปพร้อมกับค่าตอบแทนที่มากกว่าคนทั่วไป โดยใช้ความเก่งของตนแลกมา

2. การกำหนดโปรแกรมอบรมเฉพาะของคนเก่ง

คนเก่งนั้น ต้องการพัฒนาในเรื่องที่แตกต่างจากคนอื่น ทั้งเนื้อหาและวิธีการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรควรจัดให้มีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนา เฉพาะกลุ่มที่เป็นคนเก่ง ปรับความยากจากหลักสูตรที่มีในปัจจุบัน หรือ สร้างขึ้นใหม่ โดยเชิญวิทยากรมาจากภายนอกองค์กรได้ยิ่งดี เพราะทำให้คนเก่งเหล่านี้เกิดมุมมอง ความรู้ใหม่ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานภายในองค์กรได้ต่อไป ในส่วนของรูปแบบการเรียนรู้อาจไม่จำกัดเฉพาะการเรียนรู้ในห้องเท่านั้น เพราะด้วยพื้นฐานคนเก่ง ย่อมมีนิสัยการเรียนรู้ตลอดเวลา องค์กรอาจเสริมให้มีหลักสูตร Online ที่คนเก่ง สามารถเรียนได้ที่บ้าน หรือหลังเลิกงาน เป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เชิงรุก และสอนเรื่องการบริหารเวลา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในอนาคตอีกด้วย

3. การทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

องค์กรควรจัดให้มีการทำแผนพัฒนารายบุคคล สำหรับคนเก่ง เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้วิเคราะห์ศักยภาพ ความสามารถ ทักษะของแต่ละคนได้ เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาให้คนเก่งนั้นเป็นคนในแบบที่องค์กรต้องการ คือ ถ้ายังขาดคุณสมบัติข้อไหนจะได้ให้ความสำคัญกับข้อนั้นเป็นพิเศษรายบุคคล เพราะถึงแม้จะเป็นคนเก่งเหมือนกัน แต่ในรายละเอียดแล้วแต่ละคนย่อมต้องมีจุดเด่น-จุดด้อย ที่แตกต่างกันแน่นอน การให้ความสำคัญกับคนเก่งเป็นรายบุคคล เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา แต่จะได้ประโยชน์อย่างมากในอนาคต

4. การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

องค์กรควรจัดทำการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยการนำคนเก่งในองค์กรไปจัดวางในตำแหน่งที่สำคัญ พร้อมทั้งจะรับตำแหน่งนั้นทันทีที่ว่างลง ซึ่งการเตรียมนี้อาจคัดเลือกคนเก่งมากกว่า 1 คนเตรียมไว้ และเมื่อตำแหน่งนั้นว่าง ก็จะกำหนดระบบคัดเลือกเพื่อหาผู้ที่พร้อมเหลือเพียงคนเดียว การจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่งนี้ จะทำให้คนเก่งรู้สึกถึงความมั่นคงและ

โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งแผนดังกล่าวจะต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมปรับเปลี่ยนได้ ทำให้คนเก่งยังคงต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาตำแหน่งนั้นไว้ โดยการทำแผนดังกล่าว ยังสามารถช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญได้อีกด้วย

5. การกำหนด Talent Pool

คนเก่งนั้นต้องการเพื่อน สังคม และความรักเหมือนพนักงานทั่วไป ตามทฤษฎีมาสโลว์ โดยเฉพาะเมื่อสภาพแวดล้อมการทำงานกดดัน งานที่ทำท้อ อาจทำให้คนเก่งต้องการสังคมที่เพื่อนร่วมงานในแผนก ไม่สามารถเข้าใจและตอบสนองความต้องการตรงนี้ได้สมบูรณ์ ดังนั้นองค์กรควรจัดให้มีการเรียนรู้ในรูปแบบกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ในกลุ่มคนเก่ง ให้เกิดการติดต่อ (Connection) ของรุ่นเดียวกันและรุ่นพี่ เพื่อเป็นที่ปรึกษา แบ่งปันประสบการณ์ ตอบสนองความต้องการด้านสังคม ให้ตอบโจทย์คนเก่งในรูปแบบที่ไม่ใช่เงิน เพื่อยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป

6. สนับสนุนการเรียนรู้ปฏิบัติการศึกษา

จากการศึกษา พบว่ากลุ่มคนเก่งในองค์กรส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และมีความคิดว่าเรื่องดังกล่าวอาจเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของตนเองในอนาคต ดังนั้นองค์กรควรสนับสนุนการเรียนรู้ปฏิบัติ เพื่อให้คนเก่งเกิดการพัฒนาและการยอมรับในตัวเองมากขึ้น โดยอาจเป็นการเรียนในรูปแบบทวิภาคี หรือภาคสำหรับคนทำงาน ที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานไปต่อยอดได้ หรือองค์กรอาจสนับสนุนในการเชิญอาจารย์มาสอนภายใน และกำหนดวันให้คนเก่งเรียนเป็นรุ่นก็ได้ การส่งเสริมดังกล่าวไม่เพียงแต่จะได้เรื่องการพัฒนาภายในองค์กรแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถสร้างความรู้สึกนี้ให้กับคนเก่งได้ ดังนั้นเรื่องนี้จึงถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการรักษาคนเก่งไว้

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษา กระบวนการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลรูปแบบใด ที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร
2. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ที่ใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไป อาจทำการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลทางสถิติที่เที่ยงตรงและศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้นได้

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). การบริหารคนเก่ง (Talent) แต่ร้าย จะมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร. สืบค้นเมื่อ 26 ตุลาคม 2562, จาก <http://www.krittin>.
- ไกรสิงห์ จินตนา. (2557). **Talent Management** การบริหารจัดการคนเก่ง. สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2562, จาก www.net/web/index.php/content/26-talent.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). **สร้างคนสร้างผลงาน**. กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์.
- ชนากานต์ บุญทอง; และคณะ. (2562). กลยุทธ์การบริหารจัดการ บุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างความได้เปรียบในองค์กร. **วารสารนักบริหาร**. 39(1) : 24-35.
- ปฎิมา สุคันธนาค. (2561). ปัจจัยการธำรงรักษาที่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งใน บจก.วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย. **วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา**. 10(19) : 71-87.
- ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ. (2552). การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษานาคาแสดง ดารด์ชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน). บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประภัสสร วรรณสถิตย์. (2550). การบริหารจัดการคนเก่ง. กรุงเทพฯ : บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด.
- พงษ์เทพ ดำจ่าง. (2556). การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) กรณีศึกษานาคาแสดง ดารด์ชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ ร.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรวรรณ์ แสงหาญ. (2556). การธำรงรักษาคคนเก่งในองค์กร. **วารสารนักบริหาร**. 33(3) : 33-38.
- พสุธิดา ตันตราจิน; และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การพัฒนาและการธำรงรักษาคคนเก่งในองค์กร กลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ. **Veridian E-Journal**. 9(1) : 920-931.
- มาริสสา อินทรเกิด. (2560, มกราคม-มิถุนายน). การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทายขององค์กร Talent Management : Corporate Challenge. **วารสารธุรกิจปริทัศน์**. 5(8) : 279-289.
- มุกฉลิษฐ์ ผลกล้า. (2560). การบริหารคนเก่ง : แนวคิดและหลักปฏิบัติ. **วารสารมนุษยศาสตร์ปริทรรศน์**. 3(1) : 134-142.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2558). การบริหารคนเก่ง (Talent Management). สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2561, จาก <http://www.bmaj7.com>. <http://www.curriculumandlearning.com>.

สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2554). **พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศด้วย Talent**

Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning. กรุงเทพฯ : บริษัท พรินท์ ซิตี จำกัด.

สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2558). การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร. **วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ.** 6(2) : 145-150.

อนิษฐ์ แก้วจำนง. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ = Human Resource Management. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์.** 53(3) : 66-68.

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล; และธีระวัฒน์ จันทิก. (2558). การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ : ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน. **Veridian E-Journal.** 8(3) : 1,096-1,112.

อาภรณ์ ภูววิทยพันธุ์. (2550). **กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น.** กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อำพร พันธุ์ชู. (2557). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร.** สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

Alan Robertson; and Graham Abby. (2003). **Mapping Talented People.** Britain : Pearson Education Limited.

Blass Knights; and Orbea. (2010). **A First Course in Factor Analysis.** 2nd ed. Hillsdale, NJ Lawrence Erlbaum.

Dana Ott; and Julia Louis. (2018). Effective Talent Retention Approaches. **Human Resource Management International Digest.** 26(7) : 16-19.

Herzberg. (1959). **The Motivation to Work.** New York : John Wiley & Sons, Inc.

Karin King. (2015). Global Talent Management : Introducing a Strategic Framework and Multiple-Actors Model. **Journal of Global Mobility.** 3(3) : 273-288.

Kaye; and Andy. (2007). **The Essential Guide to Managing Talent.** New York : Free Press.

Lance Berger; and Dorothy Berger. (2004). **The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying.** New York : McGraw-Hill.

Lex Wexner. (2001). **The War for Talent.** Illinois : Irwin.

Marjan Maali Tafti. (2017). Critical Success Factors, Challenges and Obstacles in Talent Management. **Industrial and Commercial Training**. 3(2) : 15-21.

Michaels Johnes; and Axelrod. (2001). **The War for Talent**. New York : Free Press.



ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.

แบบสอบถาม

TNI



**แบบสัมภาษณ์ประกอบการศึกษาวิจัย
หัวข้อ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคณเฑาะว์ในองค์กร
กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง**

เรียน ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ และใช้เพื่อทำการวิจัยกรณีนี้เท่านั้น ผู้จัดทำจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดสละเวลาให้สัมภาษณ์ และขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

โดยแบบสัมภาษณ์ได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลประวัติส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

สุกัญญา ทองแถม

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

TNI

ตอนที่ 1 ข้อมูลประวัติส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดพิจารณาคำถามแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามข้อมูลของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 20-30 ปี

☐ 31-40 ปี

☐ 41-50 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. อายุงาน

☐ 5-7 ปี

☐ 8-10 ปี

☐ มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

1. สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้

.....

.....

2. ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง

.....

.....

3. ท่านคิดว่า ท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

4. ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง

.....

.....

5. ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการ ที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงิน

.....

.....

6. ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่

.....

.....

7. ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

8. ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร ยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข.

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

TNI

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนดำเนินการวิจัยโดยการตรวจสอบความเที่ยง (Validity) ซึ่งได้ผลดังต่อไปนี้

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

1) ให้ค่าเป็น 1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด

2) ให้ค่าเป็น 0 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด

3) ให้ค่าเป็น -1 ถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด

ผลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน สรุปได้ดังนี้

TNI

TAH - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

ตารางที่ 8 ผลการคำนวณค่า IOC ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	IOC	ผลการประเมิน
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3			
1. สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้	0	+1	+1	2	.67	ใช้ได้
2. ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง	+1	+1	-1	1	.33	ใช้ไม่ได้
3. ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่เพราะเหตุใด	0	+1	+1	2	.67	ใช้ได้
4. ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กรควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5. ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทนสวัสดิการที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน	+1	0	+1	2	.67	ใช้ได้
6. ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7. ท่านต้องการให้องค์กรเปลี่ยนแปลงการบริหารในเรื่องใดบ้าง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8. ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร ยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร	+1	+1	0	2	.67	ใช้ได้

ภาคผนวก ค.

สรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

TNI

สรุปการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 1

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: ตอนนั้นสมัครเพราะเป็นบริษัทใหญ่ เงินเดือนดีกว่าที่อื่น
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: ไม่คาดหวังแล้ว ก็คงเก็ยตำแหน่งนี้ ระหว่างนี้ก็สอนงานเด็ก ๆ ถ่ายทอดประสบการณ์ไป
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: คิดว่าแค่พอทำงานได้ตามเป้าหมายไม่ถึงกับเป็นคนเก่ง เพราะไม่ได้มีอำนาจตัดสินใจในงานที่ทำ ต้องถามหัวหน้าก่อนทุกครั้ง
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนเก่ง ก็คือคนที่ได้รับการ Promote มาจากการทำงานดีมีคุณภาพ ปริมาณ เยอะ
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: สวัสดิการและโบนัส ที่ให้มากกว่าที่อื่น ในวัยแบบนี้ลาออกไปก็หาไม่ได้แบบนี้แล้ว
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่เป็นรูปธรรม ที่นี้คนเก่งต้องดูแลตัวเอง พัฒนาตัวเอง เจอหัวหน้าดีก็โชคดีไปเห็นความสามารถของเรา
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: ควรมีโครงสร้างที่ชัดเจน พัฒนาคนที่มีแววเก่ง ว่าควรไปทางไหนต่อ ชาติอะไร จะส่งผลดีต่อการรักษาคนนั้นไว้ และเป็นผลดีต่อบริษัทต่อไป
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: การอบรมที่มี เป็นเรื่องทั่วไปตามอายุงาน ก็เป็นเรื่องที่ดี แต่ควรเสริมเรื่องอื่นๆ เฉพาะเจาะจงสำหรับคนบางกลุ่มให้มากกว่านี้

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 2

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: จูงใจด้วยค่าตอบแทน และสวัสดิการอื่นๆ เช่น ชุติณิฟอร์ม อาหารฟรี ค่ารักษาพยาบาล
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: ไม่คาดหวังเลย เพราะผู้หญิงเติบโตยากในสายงานการผลิต และแผนกที่ตัวเองรับผิดชอบก็ไม่ใช่ว่าสำคัญของบริษัท การจะเลื่อนไปเป็นผู้จัดการฝ่ายคงยาก
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: คิดว่าไม่ใช่คนเก่ง เพราะด้วยวุฒิการศึกษาที่ต่ำกว่ามาตรฐาน บริษัทจะต้องเลือกคนที่มีการศึกษาและพัฒนา เรียนรู้ประสบการณ์เพิ่ม ซึ่งเรามีจุดด้อยตรงนี้
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนที่ทำมากกว่าพูด คนที่มีพลังทำงานตลอดเวลา
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: เป็นคนที่นี่ ไม่ไปไหนแล้ว งานชีวิตลงตัว สวัสดิการก็ดี สังคมก็ดี
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: นโยบายยังไม่ชัดเจน คนเก่งยังทำงานแบบบรอลันผลประเมินปลายปี จริงๆ มันควรรู้แล้วว่าถ้าทำงานได้ตามนี้ ผลออกมาเราจะได้อะไรบ้างมันจะได้จูงใจ
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: การประเมินผลงานจากหัวหน้าที่ชัดเจน ตอนนี้มีแค่แบบประเมินทั่วไป
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: ฝ่าย HRD อบรมตามโครงสร้างเดิมมานาน ไม่ค่อยมีการพัฒนาหลักสูตรว่าต้องเปลี่ยนแปลงตรงไหนอย่างไร เนื้อหาบางไม่ควรเรียนแล้วเพราะความเป็นจริงไม่ได้ใช้ มันเสียเวลา

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 3

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: อาจารย์แนะนำ ว่าเป็นบริษัทของญี่ปุ่น ดูแลพนักงานดี จ้างงานตลอด เหมือนราชการ
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: คาดหวังว่าการพัฒนางานที่ทำอยู่ทุกวัน จนได้รับรางวัลจากเวทีข้างนอก จะมีผลต่อการประเมินผลงานประจำปี เป็นคนที่หัวหน้าผลักดัน และมี Career Path ต่อไป
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: คิดว่าเป็นค่ะ เพราะมักได้รับมอบหมายให้ประสานงานกับผู้บริหารระดับสูง งานส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับแผนการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: มีความรู้ ฉลาด มีประสบการณ์มากพอ เข้ากับวัฒนธรรมที่นี่ได้ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้ง ค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
: โอกาสในความก้าวหน้าต่อ ถ้าไปทีอื่นต้องไปเริ่มใหม่ อยู่ที่นี่มีโอกาสกว่า ด้วยประสบการณ์ที่เราทำงานแล้ว
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่เลย เราไม่รู้เส้นทางของเราว่าจะโตไปทางไหน หัวหน้า ฝ่ายบุคคลไม่เคยสื่อสาร ซึ่งถ้าเรารู้ว่าเราจะโตไปทางนี้ แทนหัวหน้าคนนี้ เราก็คouldได้เตรียมตัว มาหาจุดที่เราขาด พัฒนาตนเองเตรียมความพร้อม
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: Career Path ที่ชัดเจนขึ้น ว่าแต่ละคนถ้าอยากเติบโต เราต้องทำอะไรบ้าง Step 1234
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: ข้อดีคือ มีการอบรมสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนา เก่งขึ้น แต่อยากให้ปรับปรุงเรื่องหลักสูตรที่หลากหลาย และมีหลักสูตรเฉพาะของ Talent เหมือนห้อง King ตอนเราเรียนมัธยม

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 4

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: สมัคร เพราะเงินเดือน สวัสดิการ มากกว่าบริษัทในกรุงเทพ และค่าครองชีพต่ำ น่าจะมีเงินเก็บ
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: การได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ ทำให้มีความคาดหวังว่า เราจะยังสามารถเติบโตได้อีก เพราะบริษัทไว้วางใจ เล็งเห็นความสามารถของเรา
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: เป็น เพราะได้รับเลือกให้เป็นตัวแทนทีมของเพื่อนๆ พนักงานด้วยกัน มีหน้าที่ประสานงานกับผู้บริหารและนำเรื่องสำคัญต่างๆ มาสื่อสารต่อให้กับพนักงานด้วยกัน
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนที่มีความรับผิดชอบ เห็นได้จากงานที่ทำ มีวินัย กระตือรือร้น
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: เงินเดือนและโบนัสที่จะตามมา เมื่อเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งโอกาสนี้มีถ้าเราพัฒนาตัวเอง
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: เรื่องประเมินผล หัวหน้างาน จะประเมินผลงานทุกครึ่งปี เราจะได้รับข้อมูลว่าเราเป็นคนเก่ง ให้ขยันแล้วทำงานต่อไป จะจบแค่นั้น แต่ไม่ได้บอกว่าต้องทำอะไร ก็ปีจะได้ไปตรงไหน ยังขาดอะไรบ้าง ตรงนี้ไม่มี
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: อยากให้หัวหน้ามีส่วนในการพัฒนาลูกน้องมากกว่านี้ นอกจากประเมินผลงานประจำปี ควรเป็นโค้ช ส่วนสอนงานให้เราเติบโตขึ้นด้วย บริษัทจะได้พัฒนา
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: ระบบพัฒนาคนเก่ง ยังไม่มีแบบชัดเจน ต่างคนต่างอบรม ไม่มีโปรแกรมเฉพาะตามความสามารถมีแต่ตามอายุงานและหน้าที่ความรับผิดชอบตามกฎหมาย ซึ่งมันดีแต่ไม่พอ

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 5

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: เงินเดือน สวัสดิการ ดีกว่าที่อื่น
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: คาดหวังเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น สวัสดิการดีขึ้น ซึ่งก็ต้องทำผลงานมาแลกให้หัวหน้าเห็น
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: ไม่ใช่คนเก่ง เพราะทำงานแผนกเดิมมาหลายปีแล้ว คิดว่าผลงานอาจยังไม่เข้าตาหัวหน้าจึงไม่ได้รับการ Rotate งานเหมือนเพื่อนคนอื่นๆ
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนเก่งกับคนได้รับการ Promote อาจไม่เหมือนกันทั้งหมด คนเก่งคือเก่งในงาน หรือเก่งคน อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่คนที่ได้ตำแหน่ง คือคนที่บริษัทต้องการตอนนั้นมีคุณสมบัติหลายๆ อย่าง
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
: เงินเดือน สวัสดิการที่ลงตัว และมองเห็นโอกาสในการเติบโต ถ้าต้องไปเริ่มต้นใหม่ เงินเดือนต้องมากกว่าที่นี้ถึงจะไป
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่เอื้อเท่าที่ควร จะมีความแตกต่างแค่โบนัสเล็กน้อยตอนประเมินผล ซึ่งมันไม่ได้จูงใจให้คนเก่งอยู่ต่อแค่นั้น การจะรักษาคนไว้ได้ต้องทำเป็นระบบ ตั้งแต่ผู้บริหาร มาหัวหน้างาน และมาที่ตัวเราเอง ที่ต้องพัฒนาวางแผนไปในทางเดียวกัน ตรงนี้ไม่เคยมี
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: นโยบายที่ชัดเจน การสื่อสารที่เป็นรูปธรรม มีการกระตุ้นสร้างให้คนเก่งพัฒนาให้เร็วขึ้น เช่น มีรางวัลมาให้พิเศษ เงินหรือสวัสดิการก็ได้ เพื่อรักษาคนนั้นไว้ไม่ให้ออกไป
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: คนแต่ละคนไม่เหมือนกัน แผนพัฒนาที่มียังไม่ใช้การตอบโจทย์คนเก่ง แต่อาจจะพอสำหรับคนทั่วไป คนเก่งต้องการอะไรที่มากกว่า หลักสูตรที่ดีกว่า อยากให้มีตรงนี้

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 6

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: เป็นคนสระบุรี ที่นี้ใกล้บ้าน และมีชื่อเสียง ใหญ่โต
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: ไม่คาดหวัง พอใจแล้ว อีกไม่กี่ปีก็เกษียณ ตอนนี้อยากทำกิจกรรมส่วนกลาง ช่วยบริษัทด้านอื่นบ้างที่ไม่ใช่งานอย่างเดียว
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: ไม่ใช่คนเก่ง แต่เป็นคนขยันที่มีประสบการณ์ และตอนนั้นไม่มีตัวเลือกอื่น
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: ต้องเป็นคนฉลาด ไหวพริบดี และนิสัยดีด้วย เพราะการทำงานไม่ใช่ทำคนเดียว เราต้องมีทีม
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: ถ้าถามในวัยนี้คงเป็นสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และนโยบายของบริษัทที่เน้นเลี้ยงคนยาวไปถึงเกษียณ
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่ตอบโจทย์ตั้งแต่อดีตมาแล้ว คนจะเก่งได้อยู่ที่ตัวเอง บริษัทไม่ได้ให้การสนับสนุนเป็นพิเศษ ส่วนระบบการประเมินก็เป็นไปตามดุลพินิจของหัวหน้า ไม่ได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: ถ้าอยากรักษาคนเก่ง ต้องทำให้คนเก่งพัฒนา โยนให้รางวัลตอบแทนผลงานที่ออกมา จะเพิ่มเติมนอกเหนือจากการประเมินผลงานประจำปีก็ได้
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: ข้อดีคือมีหน่วยงานเฉพาะด้าน และให้โอกาสคนไปอบรมภายนอก แต่ข้อเสียคือ อบรมแล้วก็หายไปไม่ได้ติดตามผล เรียนไปแล้วรู้สึกสูญเปล่า บางทีรู้สึกเหมือนส่งคนไปเรียนให้ฉลาดแล้ววันหนึ่งเค้าก็ลาออก

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 7

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: ทั้งเงินเดือนและสวัสดิการ โดยเฉพาะค่ารักษาพยาบาล ให้เยอะ
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: คาดหวังว่าจะได้รับงานที่ทำหาย งานสำคัญ ได้ไปต่างประเทศ ได้ทำงานที่พัฒนาเราไปเรื่อยๆ
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: เป็นครับ เพราะคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้า ไม่เคยได้รับน้อยกว่าระดับดีเลย
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนที่จบมาดี มีความรู้เป็นพื้นฐาน และมาพัฒนาตัวเองจากประสบการณ์ และต้องเป็นคนที่เข้ากับหัวหน้า เพื่อน และลูกน้องได้ บริหารงานเป็น ถ่ายทอดเป็น ก็จะครบความเป็นคนเก่ง
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
: ความก้าวหน้าการเติบโตในอนาคต ที่จะมาพร้อมเงินและสวัสดิการอื่นๆ ที่เพิ่มจากตำแหน่งและฐานเงินเดือน อนาคตมีครอบครัวก็มีสวัสดิการเพิ่มขึ้นอีก
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่เลยครับ คนเก่งควรรู้ว่าตัวเองเป็น Successor ของใครในลำดับต่อไป เพื่อจูงใจให้อยู่ในองค์กรต่อไป เพื่อรู้ว่าเรามีโอกาสก้าวหน้า ดีกว่าไปที่อื่น และถ้าได้เลื่อนขั้นจะได้ค่าตอบแทนอะไรบ้าง อันนี้ควรชัดเจน
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: เหมือนข้างบน เน้นเรื่องนโยบายการสื่อสาร ที่ไม่รู้เฉพาะแต่ผู้บริหาร หรือฝ่ายบุคคลเท่านั้น ควรให้คนเก่งได้รู้ตัวด้วย ไม่งั้นคนก็จะลาออกไปได้ เพราะคิดไปฝ่ายเดียวว่าตัวเองเก่ง
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: อยากให้เปิดโอกาสให้คนเรียนได้เสนอหลักสูตร ที่สอดคล้องกับงานที่ทำ เพราะทุกวันนี้คิดมาจากส่วนกลางแล้วให้เราเรียน ซึ่งคนเรียนเองจะรู้มากกว่าว่าตัวเองต้องการอะไร อยากเรียนแบบไหน ถึงจะดี

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 8

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: เป็นบริษัทใหญ่ สามารถต่อยอดได้ เวลาไปสมัครงานที่อื่น
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: อยากเป็นหัวหน้าสายบริหาร ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เพื่อจะได้ค่าตอบแทนที่สูงตามไปด้วย
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: เป็น เพราะได้รับมอบหมายให้เป็น Coach ที่คอยให้คำแนะนำและสอนงานพนักงานที่เพิ่งเข้ามาใหม่ และรับผิดชอบงานแทนหัวหน้าเสมอ
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนเก่งที่นี้ ต้องครบทั้งเก่งงานนั้น เก่งงานทั่วไปบริหาร และเก่งในเรื่องบริหารคน เพราะคนที่นี่หลากหลาย ต้องเป็นคนมีบาร์มี คนยอมรับ เก่งงานอย่างเดียวอยู่ไม่ได้
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
: การเติบโตในสายงาน ที่ยังมองเห็นโอกาส ถ้าเราพัฒนาต่อไปอาจมีสิทธิ
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ระบบการประเมินผลงานของคนเก่ง ไม่เหมาะสม แบบประเมินเป็นนามธรรม และบางหัวข้อไม่ได้สะท้อนถึงผลงานที่ฝ่ายมาชัดเจน ทำให้ไม่ได้ดึงดูดคนเก่งไว้ การได้เกรดมาเพื่อปรับเงินเดือนยังไม่ชัดเจนในหัวข้อผลงาน
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารในเรื่องใดบ้าง
: อยากให้มียุทธศาสตร์ วางแผนปั้นคนที่จะเป็นผู้บริหารต่อไป ไม่ทำเฉพาะตำแหน่งสูงๆ เท่านั้น ควรทำตั้งแต่ระดับแผนก เพราะเป็นเป้าหมายในการทำงานของคนเก่ง ทำให้คนพัฒนามีความหวังว่าจะได้ก้าวหน้าต่อ
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: ข้อดีคือมีหลักสูตรอบรมทั่วไป ที่ทุกคนในบริษัทต้องรู้อันนี้ดีแล้วครับ แต่อยากให้เพิ่มเรื่องการปรับวุฒิการศึกษาด้วย เพราะจะมีกลุ่มใหญ่อยู่ที่ต้องการเรียนเพิ่มเติมและได้วุฒิด้วย อยากให้มีหลักสูตรอบรมหลังเลิกงาน ร่วมมือกับสถาบัน เป็นต้น

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 9

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: บริษัทมีชื่อเสียง และให้ผลตอบแทนดี เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนๆ ในบริษัทอื่น
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: อายุเท่านี้ คงไม่หวังแล้ว เพียงแค่รับผิดชอบในหน้าที่ให้ดีที่สุด สอนเด็กใหม่และดันเค้าจะดีกว่า
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: น่าจะไม่ใช้ครับในตอนี้ เพราะมีคนเก่งเข้ามาเยอะ แต่อดีตอาจจะใช่
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: ถ้าใครเป็นคนเก่งในองค์กร ต้องทำงานสำคัญได้ดี เป็นที่ปรึกษาของฝ่ายได้ หัวหนาไว้วางใจ
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใชตัวเงิน
: อยู่ด้วยกันมานาน เหมือนบ้านหลังที่สอง สำหรับผมมันคือความผูกพัน
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่เอื้อไม่มีอะไรอำนวยความสะดวก หรือช่วยให้เราเก่งขึ้น ต้องอาศัยการเรียนรู้ด้วยตัวเอง บางคนอาจเป็นคนเก่ง แต่ได้รับมอบหมายงานที่ไม่โดดเด่น ก็ไม่มีโอกาส บริษัทก็สูญเสียคนนั้นไปในที่สุด
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: อยากให้มีระบบพี่เลี้ยง หรือเพื่อนที่เป็นคนเก่งเหมือนกันคอยให้คำปรึกษา นอกเหนือจากหัวหน้า มันจะทำให้อบอุ่น และไม่รู้สึกรำคาญมากเกินไป
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: มีอบรมตามอายุงานดีอยู่แล้วครับ แต่อยากให้มึระบบการอบรมรายบุคคล วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย รายบุคคล ทำเฉพาะกับคนสำคัญของบริษัทก็ได้ เพราะคนมันเยอะ สมัยพี่ไม่มี เลยอยากให้พัฒนาเรื่องนี้

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 10

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: เลือกเพราะการโบนัสเยอะๆ ไว้สร้างตัว เก็บเงิน ซึ่งที่นี้ตอบโจทย์
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: ผมเชื่อว่าการทำงานอย่างหนักแต่ละวัน จะสร้างผลงานที่ดี และทำให้เราเติบโต
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: เป็นครับ วัดจากคะแนนประเมินจากผู้บังคับบัญชาปีที่ผ่านๆ มาค่อนข้างเป็นที่น่าพอใจ
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนที่ทำงานสำคัญของบริษัทได้ดี งานที่มีมูลค่ามาก งานที่ลดต้นทุน สร้างสินค้าใหม่ๆ งานที่ไม่ใช่ Routine ทำไปวันๆ ใครทำงานนั้นดี ก็คือคนเก่ง
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: เรื่องงานและเงิน ต้องมาคู่กัน งานมากเงินมา บริษัทต้องทำให้พนักงานไม่รู้สึกว่าถูกเอาเปรียบ เรื่องเงิน และทำงานต้องพัฒนาขึ้น มีอนาคต ในสายงาน มีอะไรใหม่ๆ ฉลาดขึ้น
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: เอื้อในเรื่องของผลตอบแทนที่เยอะ คือถ้าคนเก่งนั้นได้เลื่อนขั้นก็จะได้เงินเดือนขึ้น สวัสดิการดี แต่ระหว่างทางที่ยังไม่ได้ ไม่ได้มีระบบที่รองรับชัดเจน คนเก่งมักจะเจองานเยอะ แต่งานนั้นได้เชื่อมโยงกับการประเมินผลงานหรือไม่ อันนี้ขึ้นกับหัวหน้าพิจารณา ระบบไม่ชัดเจน
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: ระบบการประเมินผล การพัฒนาให้คนเก่ง คนสำคัญของบริษัทได้รับรู้ งานที่ทำ จะทำให้เค้ามีโอกาสก้าวหน้าเป็นงานสำคัญ เป็นตัวชี้วัดเรื่องผลตอบแทนในอนาคต
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: มีข้อดีตรงบริษัทให้ความสำคัญ มีห้องสมุด มีหลักสูตร แต่ยังขาดการปรับปรุงพัฒนาเนื้อหา ขาดการวิเคราะห์คนเรียน มุ่งแต่เอายอดไปส่งกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยไม่สนใจผลลัพธ์

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 11

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: ชื่อเสียงบริษัท ทั้งผลิตภัณฑ์ เงินเดือน โบนัส
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: ยากนะ ด้วยวุฒิการศึกษาที่น้อย โอกาสมันก็น้อยตาม คงคาดหวังแค่
สวัสดิการที่ดีกับครอบครัวพอแล้ว ส่วนในงานจะรับผิดชอบตามหน้าที่ ให้
ดีที่สุด
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: ไม่ใช่ ถึงแม้ผลประเมินการปฏิบัติงานไปในแนวทางที่ดี แต่ยังรู้สึกว่ายัง
ไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะความรู้
ไม่มากพอ
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนเก่ง ต้องเก่งทั้งในและนอกบริษัท ไปสู้กับเค้าได้ เป็นตัวแทนแข่งขัน
ได้รางวัลมา ได้ปรับปรุงภายในบริษัท ก็จะเด่นและได้เลื่อนขั้นไว
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้ง
ค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: ที่ผ่านมาคงเป็นความก้าวหน้าในสายอาชีพ แต่ตอนนี้เป็นสวัสดิการ และ
เงินเดือนที่เหมาะสม ทำให้เราอยู่ได้
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งใน
องค์กรหรือไม่
: ไม่เลยครับ ที่นี้ยังเน้นไปที่อายุงานเป็นหลัก เด็กใหม่ๆบางทีเก่งแต่ระบบ
มันไม่ชัดไม่ได้รับความชัดเจน หมุนงานเปลี่ยนงานไม่มีเส้นทางชัดเจน
คนมีโอกาaskก็ออกไปหาที่ใหม่
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: สนับสนุนคนเก่งของฝ่ายอย่างชัดเจน อยากให้เกิดการแข่งขันกัน แบบมี
กติกาที่ชัด ใครทำอะไรได้ตามนี้จะได้เติบโตต่อไป ที่ผ่านมามีงานไป
แล้วรอเวลาได้เลื่อนตำแหน่งเอง
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสีย
อย่างไร
: มีฝ่ายนี้ก็ดี แต่หลักสูตรมันไม่ทันสมัย คือ มีส่งคนไปเรียนมาเพิ่ม แต่ไม่ได้
เอากลับมาเป็นหลักสูตรภายใน บางทีหลักการเรียนข้างนอกดี แต่ต้องมา
ปรับให้เข้ากับบริษัทและถ่ายทอดต่อรุ่นน้อง ตรงนี้ยังไม่ดี

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 12

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: เป็นแรงบันดาลใจ เป็นความฝัน อยากรู้การผลิตว่าทำกันอย่างไร
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: ยังมีหวังครับ ทุกอย่างวัดกันที่ผลงาน ผมเชื่อในความรู้ที่ตัวเองมี
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: ไม่แน่ใจ แต่คิดว่าใช่ เพราะจากการประเมินผลงานที่ได้เกรด A หรือ B มาตลอด 3 ปี และงานที่ถูกมอบหมายใหม่ ในเรื่องที่สำคัญๆ ตลอดเวลา
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนที่พัฒนาตัวเองตลอดเวลา ทักษะดี ไม่ได้ทำงานของตัวเองคนเดียว ทำงานของหัวหน้าได้ ทำงานลูกน้องได้ และงานส่วนกลางอาสา คณะกรรมการก็ต้องมี ควบคู่กับการที่มีนิสัยดี ทุกคนยอมรับ ถึงเรียกว่าเก่งจริง
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: เป็นเรื่องค่าตอบแทน เพราะเราเป็นวัยที่กำลังสร้างตัว ทำงานก็ต้องการเรื่องนี้ เหนื่อยแล้วได้ค่าตอบแทนดี เหมาะสม ผมก็ยังคงอยู่ที่นี้ต่อ
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ผมทราบแล้ว บริษัทให้การสนับสนุนคนเก่ง คนมีความสามารถ แต่การปฏิบัติมันไม่ชัดเจน ในฝ่ายใครเก่ง เราอยู่ตรงไหน แล้วเราจะได้รับปฏิบัติต่างจากคนอื่นอย่างไร ไม่มีใครรู้เรื่องนี้
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารในเรื่องใดบ้าง
: คงเป็นเรื่องความชัดเจน ทั้งเรื่องการมอบหมายงาน การประเมินผลงาน การให้ค่าตอบแทน มันต้องเชื่อมโยงกัน
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: ข้อเสียเรื่องการถ่ายทอดความรู้ คนเก่าที่มีอายุงานเยอะจะมีประสบการณ์ ในขณะที่คนรุ่นใหม่จะมีความรู้ที่ทันสมัยกว่า การเชื่อมโยงตรงนี้ยังไม่มีทำให้องค์กรสูญเสียอย่างมาก

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 13

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: เปิดรับพอดี และใกล้บ้าน
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: คาดหวังครับ เพราะเราไปเรียนเพิ่มมาด้วย ทั้งจากที่บริษัทส่งไปและหาความรู้เพิ่มเติมเอง เชื่อกันว่าน่าจะเป็นตัวเลือกหนึ่งของหัวหน้า ที่ให้โอกาสเรา
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: คิดว่าเป็นนะครับ เพราะจากงานที่ได้รับมอบหมาย เรื่องสำคัญ การเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหาร
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนเก่ง คือคนที่ได้รับการยอมรับ ทั้งผลงานและการวางตัว จากหัวหน้างาน และทีมงาน ที่นี้ถ้าใครเก่งจะได้รับการส่งเสริมจากงานที่รับผิดชอบ ถ้าอายุงานยังน้อยก็อาจจะยังไม่มีตำแหน่ง เน้นให้งานสำคัญไปก่อน
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: Career Path ในสายอาชีพ สำหรับผมทำงานต้องเก่งขึ้น ได้เรียนรู้ขึ้นและก้าวหน้า เงินก็จะตามมาเอง แต่ถ้าได้แต่เงินไม่พัฒนา สุดท้ายก็จะติดกับดักตัวเอง
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: คนเก่งต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการความชัดเจน พวกเรามีเป้าหมาย ถ้าไม่ได้ก็จะหาทางที่ดีกว่า โดยส่วนตัวมองว่า ระบบบริหารที่นี้ยังไม่จูงใจ การจ่ายค่าตอบแทนเน้นที่อายุงานมากกว่าความสามารถ คนเก่งไม่ได้ถูกผลักดันอย่างเป็นรูปธรรม
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: Career Path ของคนเก่งที่ชัดเจน ต้องมีระบบ Fast Track ที่ตอบโจทย์คนที่ทำได้ดีกว่ามาตรฐาน
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: หลักสูตรที่มี เป็นเรื่องทั่วไป รู้ก็ดีเพราะเป็นวิธีคิดขององค์กร แต่หลักสูตรที่เอาไปใช้งานจริง ๆ คนที่อายุงานเยอะถึงจะได้เรียน ซึ่งบางที่ต้องการใช้ในงาน แต่ไม่มีโอกาส มองว่าตรงนี้สูญเสีย

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 14

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: อยู่ต่างจังหวัด สามารถเก็บเงินได้ ค่าครองชีพต่ำ และที่นี่เปิดรับพอดี
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: คาดหวังว่าจะได้รับทั้งตำแหน่งและเงินเดือนที่สูงขึ้น แต่ไม่รู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง และรอนานแค่ไหน
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: อาจจะไม่ใช้คนเก่งมาก แต่มีประสบการณ์และความรู้ที่เหมาะสม ถึงได้รับคัดเลือกให้ได้ตำแหน่งผู้จัดการในสมัยนั้น
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: สำหรับผม ความรู้พัฒนาได้ อยู่ที่ทัศนคติ คนเก่งก็จะได้รับงานยาก ต้องมีใจเรียนรู้ ขยัน รับผิดชอบ ทำปิดแก้ไข PDCA ไปเรื่อยๆ ไม่ยอมแพ้ คนแบบนี้เก่งจริง
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
: โอกาสที่ได้รับที่ผ่านมา ทำให้ยังมีความหวังว่าจะได้เลื่อนตำแหน่งอีก และได้เงินเดือนที่เพิ่ม แต่ส่วนกลางก็ไม่ชัดเจนตรงนี้ ว่าใช้เวลาเท่าไร ต้องทำอะไรบ้าง
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่มีระบบ รักษาของคนเก่ง
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: มีความชัดเจนในการดูแลคนเก่ง ตั้งแต่รู้แล้วว่าคนไหนคือคนที่ใช่ วางแผนพัฒนาความรู้ให้ตามด้วยหาตำแหน่งให้ลง พร้อมวางระบบค่าตอบแทนที่จูงใจ
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: มีข้อดีครับ แต่อยากให้เพิ่มเรื่องหลักสูตรที่ได้วุฒิการศึกษาที่รับรองจากสถาบัน จะได้รับการยอมรับจากภายนอกด้วย

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 15

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: สมัครตามเพื่อน ได้เงินเยอะกว่า
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: ไม่ค่อยเห็นโอกาสเท่าไร เพราะเปลี่ยนแปลงจากเดิม ที่จะโตตามอายุงานใครมีประสบการณ์มากกว่า ก็จะได้เติบโตไล่กันไป แต่ยุคใหม่นี้ มันวัดกันที่ความสามารถ ผลงาน ซึ่งความรู้เราอาจจะต้องเพิ่ม
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: ตอนนั้นพี่ถือว่าเก่งนะ แต่ตอนนี้คงไม่แล้ว ด้วยเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลง ความรู้เราไม่ได้เพิ่มตามเท่าที่ควร เด็กมาใหม่เก่งกว่าเยอะ
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนที่มีตำแหน่ง คือ คนเก่งในมุมมองของบริษัท เพราะถูกเลือกจากคนหมู่มาก เก่งในที่นี้อาจไม่ใช่แค่งาน แต่ทุกๆ เรื่องที่เหมาะสม ผู้บริหารเท่านั้นที่จะตัดสิน
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
: ด้วยค่าตอบแทนที่ได้ ทำให้ไปหาที่อื่นยาก เมื่อดูวุฒิที่มี
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่มีตั้งแต่สมัยก่อนแล้ว ตอนนี้มีคนมากขึ้นผมก็ยังไม่เห็นว่าจะมีระบบรักษาคนเก่ง ซึ่งถ้าเรายังปล่อยให้เป็นแบบนี้ ก็สูญเสียน้อยมาก
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: ระบบการดูแลคนเก่ง โดยการมอบหมายงานที่เหมาะสม มีเวทีให้แสดงศักยภาพที่มีและระบบค่าตอบแทนที่อาจจะเพิ่มจากแค่ประเมินผลงานปลายปี ทำให้เกิดการตื่นตัวพัฒนาตลอดเวลา
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: มีข้อดีสำหรับหลักสูตรที่มี แต่ยังไม่พอสำหรับคนเก่ง ที่ควรมีหลักสูตรพิเศษ เฉพาะกลุ่ม เป็นการพัฒนาแบบเข้มข้น แรงจูงใจให้ทุกคนรู้ว่าตัวเองต้องพัฒนา มีการเตรียมเครื่องมือ โค้ช ให้อย่างใกล้ชิด คอยดูแล

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 16

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: เคยเป็นเด็กฝึกงาน ชอบสังคม และใกล้บ้านเลยลองสมัคร
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: โอกาสในการทำงานเป็นของทุกคน ขึ้นอยู่กับว่าเราเก่งหรือคู่ควรกับมันแค่ไหน เงินเดือนขยับตามความสามารถที่เราพัฒนาตัวเองได้
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: คิดว่าเป็นครับ เพราะการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาของเรา ทำให้ผลงานออกมาดีและหัวหน้าเห็น การเติบโตในการทำงาน ต้องใช้ประสบการณ์เรียนรู้เอา ไม่ใช่วุฒิ ที่นี่ให้ออกาสคน
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: รับผิดชอบ ฉลาด แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี และที่สำคัญต้องมี EQ
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: ความก้าวหน้าทั้งความรู้ ตำแหน่ง เงิน สวัสดิการ
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่เอื้อเท่าที่ควรครับ การบริหารงานยังขาดความชัดเจน
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: น่าจะมีโปรแกรมหรือการรวมตัวของคนเก่งแต่ละฝ่าย ให้ทำงาน Project สำคัญมากกว่างาน Routine เพื่อเพิ่มความท้าทายในการทำงาน ให้โอกาสได้แสดงความสามารถพิเศษ ผลทางอ้อมคือได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน แต่ละคนจะได้มีความรู้แนวกว้างด้วย
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: ข้อดี เรื่องการอบรมความรู้พนักงาน มีทั้งเรียนภายใน และส่งไปเรียนภายนอก ทำให้มีความรู้มากยิ่งขึ้น ส่วนข้อเสีย จะเป็นเรื่องหลักสูตรภายในวิทยากรภายในที่บางท่านเก่งแต่ถ่ายทอดไม่ค่อยดี ทำให้เรียนไม่เข้าใจ

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 17

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: อาจารย์ที่วิทยาลัย แนะนำ ทำงานที่นี่ตั้งตัวได้ ด้วยโบนัส
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: พี่ไม่คาดหวังแล้ว บริษัทมันโตขึ้น ก็ต้องใช้คนใหม่ๆ ที่เค้าเรียนสูงๆ จบดีๆ มาพัฒนาต่อ เราแก่แล้วหัวสตันึกมันไม่ได้ มาได้ถึงตรงนี้ก็ภูมิใจแล้วนะ
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: เก่งในอดีต แต่ปัจจุบันคิดว่าไม่นะ เราเก่งตรงที่มีประสบการณ์คอยสอนเด็กใหม่ๆ แต่ถ้าจะพัฒนามากกว่านี้ด้วยอายุ คงยากแล้ว
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: บริษัทกำลังเน้นไปเรื่องไหน ใครรับผิดชอบเรื่องนั้นได้ดีก็คือคนเก่ง เช่น ลดต้นทุน คนเก่งที่พัฒนาสินค้าต้นทุนต่ำได้ ก็เก่ง ขึ้นกับช่วงนั้นเค้าต้องการคนเชี่ยวชาญแบบไหน
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
: สวัสดิการที่ดี ทั้งบ้าน รถ ค่ารักษาพยาบาล ตอบโจทย์ทั้งตัวเองและครอบครัว เมื่อเทียบกับที่อื่น ที่นี่ให้มากกว่า ทำให้เราสบายใจ ไม่มีห่วงทำงานได้เต็มที่
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ระบบก็ทั่วไป คนเก่งต้องแสดงความสามารถให้เห็นอย่างชัดเจน เก่งรอบด้านให้ตรงเป้าที่การประเมินจะเห็น
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: เรื่องการสื่อสาร การจูงใจคนเก่ง ให้รับรู้การเติบโตในสายงานรู้หน้าที่รับผิดชอบที่ทำหาย ที่ทำอย่างไรจะได้ตามเป้าหมายในสิ่งที่บริษัทต้องการ
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: เหมือนบริษัทอื่นทั่วไป มีการอบรมตอนเข้ามา และตามอายุงาน ส่วนหนึ่งที่ต้องมีเพราะกฎหมายกำหนด และสามารถนำไปลดหย่อนภาษีได้ ซึ่งเป็นผลประโยชน์กับบริษัท

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 18

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: ที่นี้ให้เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ ทำให้เราสร้างตัวได้ไวที่สุด
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: คาดหวัง แต่ไม่รู้ว่าที่หวังจะได้หรือไม่ เพราะองค์ประกอบในการเลื่อนตำแหน่งมันมีหลายอย่าง อยู่ที่หัวหน้า เพราะเราไม่รู้เกณฑ์ที่แท้จริง ผลงานอย่างเดียวอาจไม่พอ
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: เป็นค่ะ เพราะเพิ่งได้รับการ Promote เมื่อไม่นานมานี้ ผู้บังคับบัญชาคงเห็นว่าตั้งใจทำงาน และสามารถปฏิบัติงานตามเวลาที่กำหนดได้เสมอ
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนที่ฉลาดด้วย ดีด้วย มีทัศนคติมองบวก และ เป็นผู้นำได้ในยามวิกฤติ
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใชตัวเงิน
: ความหวังว่าจะได้เลื่อนตำแหน่ง เด็บโตเป็นผู้บริหาร ที่เหลือเรื่องรายได้ อำนาจ ก็จะมาตาม
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: การเป็นคนเก่ง จะเจอทั้งเรื่องงานและสภาพการทำงานที่กดดัน เราอยากได้คำแนะนำจากคนที่ผ่านมาแล้ว ทำอย่างไรจึงจะผ่านไปได้ หรือเพื่อนที่เจอคล้ายๆ แบบเรา ทำอย่างไร ระบบบริหารไม่ได้เอื้อให้คนเก่งมีที่ปรึกษาตรงนี้ครับ
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: สำหรับผมต้องการที่เลี้ยง อาจเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารต่างฝ่าย เพื่อคอยแนะนำชี้แนะ ทิศทางที่เราต้องไปเจอ วิเคราะห์สิ่งที่เราขาด เพื่อให้เราพัฒนาได้เร็วกว่าที่คิดไปเอง
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: ต้องการให้ระบบการอบรม เชื่อมกับเรื่องของการประเมินผลงานและการปรับผลตอบแทน ที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ เป็นการเรียนตามนโยบาย เรียนแบบเช็กชื่อ ไม่มีการติดตามผลที่ได้ไป เรียนไปแล้วก็ลืม ทำให้เสียเวลา เอาไปใช้ได้ไม่เท่าที่ควร

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 19

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: โบนัส เน้นๆ เลย หาไม่ได้ในอุตสาหกรรมอื่นๆ
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: ด้วยวุฒิและอายุ คงไม่ขยับไปมากกว่านี้แล้ว แต่ก็ทำให้เต็มที่ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของเรา
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: ไม่ใช่ในมุมมองหัวหน้า เพราะคิดว่ามีคนเก่งกว่า ครบกว่า แต่ถ้าให้มองตัวเองมาถึงจุดนี้ได้ก็พอใจแล้วถ้าจะเทียบกับคนในรุ่นเดียวกัน
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: ในมุมมองผม คนที่มี EQ และ IQ ไปด้วยกัน ถึงจะเรียกว่าเก่งจริง
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: ค่าตอบแทนเป็นหลัก และสวัสดิการที่ดูแลเรา โดยเฉพาะค่ารักษาพยาบาลที่มากกว่าที่อื่น ถ้าไปเริ่มต้นบริษัทใหม่ คงต้องตำแหน่งและเงินมากกว่านี้
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: นโยบายไม่ชัดเจน ทำงานแบบไม่สามารถประเมินผลปลายปี ว่าเราทำได้ตามเป้าหมายหรือไม่ ควรมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยเฉพาะฝ่ายที่เป็นเชิงบริหาร
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม และชัดเจนในเรื่องของผลงาน รวมทั้งพนักงานควรมีสิทธิ แสดงผลงานประจำปีที่ผ่านมาว่าตัวเองทำอะไรบ้างที่ประสบความสำเร็จ ก่อนการฟัง Feedback
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: เพิ่มการวางแผนอบรมทั้งตามอายุงาน ตำแหน่งงาน และความสามารถเฉพาะกลุ่ม คือ ต้องมีหลากหลาย และฝ่าย HRD ต้องเข้ามาร่วมวิเคราะห์กับคนหน้างาน ไม่ใช่คิดหลักสูตรจากส่วนกลางเอง

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 20

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: มีชื่อเสียงในจังหวัด ตอนนั้นใหญ่ที่สุด เงินดี
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: คาดหวังแน่นอน เพราะงานที่เราทำเป็นเรื่องสำคัญในบริษัท ทำให้เห็นผล
ลดค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม ได้จ้างงานที่สำคัญ มันต้องโตขึ้น แต่ไม่รู้ว่า
เมื่อไหร่ อีกนานมัย อันนี้ที่กังวล
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: เป็น เพราะจากผลการประเมิน และได้รับคำชมจากหัวหน้างานบ่อยๆ
งานที่ทำมักได้รับเลือก ให้เป็นตัวอย่างสำหรับพนักงานคนอื่น ๆ
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนเก่งคือ คนที่ทำงานแทนหัวหน้าได้ คนที่ทำงานเหนือลำดับชั้นของ
ตัวเองขึ้นไป ไม่ใช่ทำงานแทนลูกน้อง
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้ง
ค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
: ความก้าวหน้าเลยครับ เพราะเราเร็วกว่าเพื่อนแล้วตอนนี้ โอกาสมากกว่า
คนอื่น ดีกว่าไปเริ่มต้นใหม่ที่ต่อแถว และไม่เห็นโอกาส
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งใน
องค์กรหรือไม่
: ไม่เท่าที่ควร คนเก่งไม่ได้รับการประเมินผลงาน การพัฒนาที่แตกต่าง เมื่อ
เทียบกับองค์กรอื่นที่ผมทราบจากเพื่อนในรุ่นเดียวกัน
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: การประเมินผลงาน ยังเป็นแบบเดิมคือการให้น้ำหนักในเรื่องทั่วไป เช่น
พฤติกรรมเวลาเข้าออก โดยไม่ได้เน้นในเรื่องของการพัฒนา ความสามารถ
ที่เราทำได้มากกว่าคนอื่น เช่น ลดเวลาการทำงานลง เปลี่ยนแปลงกระบวนการ
ทำงาน
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสีย
อย่างไร
: ดีที่ยังมีการอบรมให้พนักงาน เพื่อพัฒนาความรู้ให้กับทุกคน แต่ไม่มีการ
ปรับหลักสูตร เช่น การให้ความสำคัญกับเรื่องที่บริษัทกำลังแข่งขันใน
ธุรกิจ เช่น ปีนี้เน้นอบรมเรื่องการตลาด

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 21

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: เติบโตจากพนักงานสัญญาจ้าง มีโอกาสสอบบรรจุเลื่อนขั้น โชคดีเปิดรับ
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: อยากเติบโตทั้งตำแหน่ง เงินเดือน สวัสดิการต่างๆ ที่นี้ถ้าเลื่อนขั้นมันจะทำให้เราสร้างตัวได้เร็วขึ้น
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: เติบโตจากเด็กในสายการผลิต มาได้ขนาดนี้ก็ถือว่าตัวเองเก่งแล้วนะ แต่ในมุมมองของคนนอก ผู้บริหาร เราอาจจะยังต้องพัฒนาอีกเยอะ
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนที่แก้ไขได้ทุกปัญหา คนที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดี มีการพัฒนาและส่งผลดีต่อบริษัท
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: อยากเป็นผู้บริหารครับ เติบโตเต็มชีวิตความฝันเด็กอาชีวะ เพราะที่นี้ได้ทำงานที่ท้าทายคู่กับโอกาสในการเติบโตมากกว่านี้
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่เท่าที่ควร การพัฒนาขึ้นอยู่กับหัวหน้าที่จะผลักดัน แต่ในส่วนกลางยังไม่ได้ให้ความสำคัญ
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: การพัฒนาคนเก่ง ให้เป็นรายบุคคล ชัดเจนทั้งการประเมินและตัวชี้วัด
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: การพัฒนา มีเพียงแค่อบรม ไม่มีระบบครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน อบรม และติดตาม คืออบรมแล้วอยากให้เชื่อมโยงกับการประเมินผล จะได้ไม่เสียเวลา

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 22

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: เงินเดือนดี รู้สึกชอบในผลิตภัณฑ์ของบริษัท
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: คาดหวังน้อย เพราะด้วยอายุที่มาก กับวุฒิการศึกษาที่ไม่ได้สูง เมื่อบริษัทเติบโตถึงจุดหนึ่งแล้วก็ต้องหาคนที่มีความรู้มากกว่า มาพัฒนาเปลี่ยนแปลงแทนคนเก่า ที่มีแค่ประสบการณ์
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: เป็นคนเก่งในอดีตสมัยแรก แต่ตอนนี้พี่ว่าไม่ใช่แล้ว เห็นเด็กรุ่นใหม่มา มีทั้งความรู้ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี เรามีแค่ประสบการณ์ เทียบกันไม่ได้
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนเก่ง เป็นคนที่มีความสามารถ ทำงานทุกอย่างที่นายสั่งได้ ภายใต้อำนาจสั่งการเรื่องระยะเวลา งบประมาณ คิดพัฒนาแก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์ โดยคนรอบข้างให้ความร่วมมือและยอมรับ
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: เงินเดือน โบนัส ที่เหมาะสม สังคม เพื่อนร่วมงานที่ดี เราไม่ยากไป เริ่มต้นใหม่ ต้องเปลี่ยนชีวิตหลายอย่าง
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่มีระบบ การพัฒนาคนเก่ง ไม่มีระบบการประเมินผลของคนเก่ง มีแต่ทั่วไป
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: การพัฒนาที่มากกว่าการอบรมทั่วไป แต่ละคนจะมีจุดอ่อนที่แตกต่างกัน เราควรได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่แตกต่างกัน เพื่อทำงานต่างกัน ควรให้มีงานหรือระบบบริหารช่วยให้ตรงนี้ชัดเจน
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: การอบรมมีเฉพาะเรื่องทั่วไป แต่งานของเราต้องการเฉพาะทาง

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 23

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: รุ่นพี่ที่มหาลัยแนะนำ ทำงานที่นี่ได้ทั้งความรู้ และได้เงินดี โตไวถ้าขยัน
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: ผลงานที่เราทำ เชื่อว่าจะมีผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง เติบโตต่อไป
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: ในมุมมองของคนอื่นคงไม่ใช่ เพราะวุฒิการศึกษาเรายังไม่พอ ตอนนี้ก็จะไปเรียนเพิ่มอยู่ ถ้าได้ตรงนี้มาเสริมก็น่าจะมีโอกาส
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนเก่งต้องเก่งทั้งตัวเอง และสอนให้คนอื่นเก่งได้ คือมีลูกน้องต้องบั่นได้ แล้วตัวเองไปทำงานที่ใหญ่กว่าต่อไป
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: ตำแหน่งที่โตขึ้น จากผลงานที่ทำครับ มันท้าทายว่าเราจะไปได้สุดแค่ไหน
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: เท่าที่เห็นยังไม่มี และปัจจุบันเราก็กสูญเสียคนเก่งให้กับบริษัทอื่นไม่น้อย
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: การสื่อสาร ตั้งแต่การชี้แจงในเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อเรา และสิ่งที่เราจะได้รับหากทำสำเร็จ
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: ถ้าคุณเป็นคนเก่ง คุณควรได้เรียนร่วมกับคนเก่ง หลักสูตรเฉพาะ ที่คนสอนพิเศษกว่าทั่วไป โจทย์ในหลักสูตรที่ยากกว่า เรียนแล้วมีการบ้าน เรียนแล้วต้องได้ใช้ ไม่ใช่เรียนเพื่อรู้

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 24

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: เพราะค่าตอบแทน ทั้งเงินเดือน ค่า OT ค่ำรถ รวมแล้วเยอะ
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: น่าจะมีโอกาสเติบโต เพราะประสบการณ์ที่สะสมมาบวกกับความรู้ที่มี ก็อยากเติบโตในฝ่ายที่ทำ เพราะจะได้ค่าตอบแทนเพิ่ม ส่วนอำนาจกับตำแหน่งเป็นเรื่องรองลงมา
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: คิดว่าไม่ เพราะคนเก่งต้องมีผลงาน โดดเด่น พัฒนา ได้มากกว่านี้ โดยส่วนตัวผลงานเรายังอยู่ในระดับปกติ
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนที่ใกล้ชิดหัวหน้า มีอหว่า หัวหน้านำใครติดไปด้วยก็คนนั้น
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: ความก้าวหน้าในการทำงาน เราเป็นผู้หญิงซึ่งน้อยอยู่แล้วในบริษัท เชื่อว่ามาจุดนี้ได้ ก็น่าจะไปต่อได้ เพื่อจะได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: จะมีตอนทราบว่าคนนั้นจะลาออก จะยื่นข้อเสนอที่ดีให้ ซึ่งมันเข้าไปและไม่ทัน
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: ควรปรับตั้งแต่คนเก่งนั้นโดดเด่นขึ้นมา โดยการแนะแนวดูแลและพัฒนา ซึ่งไม่เฉพาะเป็นหน้าที่ของส่วนกลาง แต่ต้องระบุเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานเลย ที่ต้องดูแลคนกลุ่มนี้ เพราะสำคัญกับองค์กร
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: ข้อดี คือ มีการเรียกตัวพนักงานไปอบรมสม่ำเสมอ แต่ข้อเสียคือการติดตามผล และวิเคราะห์ความต้องการรายบุคคล ว่าแต่ละคนควรพัฒนาไปทางใด เพราะคนเราขาดความรู้ความสามารถไม่เหมือนกัน

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 25

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: มาเพราะชื่อเสียงของโบนัส ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: เรามาเร็วกว่าคนในรุ่นเดียวกัน เชื่อว่าเพราะผลงานและความตั้งใจ จะทำให้เติบโตได้ในองค์กรต่อไป ตอนนี้ที่นี้ยังตอบโจทย์การทำงานได้ดีที่สุด
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: คิดว่าเป็น เพราะมีประสบการณ์ทำงานที่นี้มาหลายปี ก่อนหัวหน้าตัดสินใจเรื่องใดมักจะมาถามความเห็นเราก่อน
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนที่ทำงานแล้วทำผลประโยชน์ให้บริษัท ไม่ใช่แค่งาน Routine แต่เป็นงานพัฒนา งานสร้างสรรค์ งานที่คนอื่นทำแทนเราไม่ได้
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: ความก้าวหน้าในสายงาน ที่มาพร้อมค่าตอบแทน ซึ่งถ้าอยู่ไปแล้วไม่ได้เราก็ค่อยพิจารณาไปที่อื่น ถ้ามันไม่ตอบโจทย์เรา
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น อย่างบางบริษัทมีการหมุนเวียนงาน สำหรับคนเก่งเพื่อเตรียมความพร้อมเป็นผู้บริหารตั้งแต่คนนั้นฉายแววเป็นคนเก่งในองค์กร
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: การพัฒนา การประเมินผลงาน การสื่อสารจากผู้บริหาร หลายๆ ส่วนประกอบกัน เพราะที่เป็นอยู่ไม่มีระบบในการรักษาคนเก่ง ในอนาคตที่เราต้องแข่งขันกับคู่แข่ง เราจะเสียคนกลุ่มนี้ไป
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: ยังมีเรื่องต้องปรับอีกมาก ส่วนใหญ่เป็นการเรียนเชิงปรัชญา โดยเป็นแนวคิดเดิมของบริษัท ซึ่งไม่ใช่ว่าไม่ดี แต่ต้องมีการปรับหลักสูตรให้ทันสมัยกับปัจจุบันกับกลุ่มเรียน และตัวอย่างในการเอามาใช้จริง ส่วนเรื่องอื่นที่ต้องปรับปรุง คงเป็นการอบรมที่เฉพาะกลุ่ม เช่นคนที่ เป็นเกรด A ของบริษัท ควรได้รับหลักสูตรเฉพาะทาง การเรียนความรู้เรื่องการบริหารตั้งแต่อายุงานยังน้อย เพื่อเตรียมความพร้อมไม่ใช่แค่การเก่งในงานที่ตัวเองทำอย่างเดียว

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 26

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: เงินเดือนสำหรับพนักงานใหม่ ป.ตรี ให้เยอะกว่าที่อื่น
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: ยังคาดหวัง เพราะถ้าไม่มีหวังในการทำงานเลย มันจะหมดไฟ เรากำลังอยู่ในวัยสร้างตัว มันต้องให้กำลังใจตัวเอง
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: น่าจะเป็นค่ะ เพราะได้เลื่อนระดับก่อนเพื่อนๆ รุ่นเดียวกัน
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด ทำอะไรก็สำเร็จ
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
: ค่าตอบแทน ที่จะมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะที่นี่ผลงานดี อายุงานเยอะ เทียบในตลาดแรงงานแล้วมากกว่าที่อื่น
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่ โดยเฉพาะการประเมินผลที่เป็นหัวข้อทั่วไป เหมือนกันทุกตำแหน่งงาน และไม่มีการแนบเอกสารผลงาน เพื่ออ้างอิงการประเมิน ตัวชี้วัดเรื่องงานไม่ชัดเจน ประเมินค่อนข้างเป็นนามธรรม
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: การประเมินผลของคนเก่ง ควรมีความชัดเจนและให้น้ำหนักกับเรื่องของผลงานมากกว่าเรื่องทั่วไปที่ใช้ประเมินพนักงานธรรมดา เพื่อเชื่อมโยงกับระบบการขึ้นค่าตอบแทนที่สอดคล้องกัน ถ้าตรงนี้ยังไม่ชัดเจน จะทำให้บริษัทสูญเสียพนักงานได้
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: ข้อดี คือมีพนักงานและหน่วยงานเฉพาะด้านนี้ บางที่เป็นแค่แผนกแต่ที่นี้เป็นฝ่าย แต่ข้อเสีย เป็นเรื่องการทำงาน ที่เน้นแต่เชิงปริมาณ มุ่งหาจำนวนพนักงานเข้าอบรม ยื่นภาษี มากกว่าการพัฒนาที่ได้คุณภาพ ควรปรับปรุงเรื่องนี้

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 27

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: ค่าตอบแทน ค่า OT รวมกันแล้วสูงกว่าคนที่จบสูงกว่า ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: ไม่ชัดเจน เพราะผลงานที่เราทำได้ดีในอดีตก็มี แต่ก็ไม่ได้เห็นผลอะไร
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: เรียกว่าเป็นคนมีประสบการณ์ดีกว่า คนเก่งมันประกอบจากหลายอย่างที่ว่าตัวเองยังไม่ครบ ทั้งภาษา วุฒิการศึกษา แนวคิดใหม่ๆ ยังขาดอยู่
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนมีพัฒนาการทำงานยากขึ้นเรื่อยๆ รับผิดชอบงานที่สำคัญของบริษัท
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
: โบนัสและสวัสดิการ เป็นหลัก ทำให้เราทำงานแบบสบายใจ เพราะมีของครบครัน ลูก พ่อ แม่
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่เท่าที่ควร คนเก่งต้องดูแลตัวเอง และขึ้นกับหัวหน้างานว่าจะดูแลเราแค่ไหน เพราะการพัฒนาคน ไม่ได้เป็นตัวชี้วัดในเรื่องผลงานของหัวหน้างาน
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: เน้นให้เกิดการสอนงาน จากหัวหน้างานเป็นสำคัญ และกำหนดรายละเอียดให้ชัดเจน และประเมินผลงานในแบ่งเป็นระดับให้มีพัฒนาการเรียนรู้
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: การอบรมที่เน้นการใช้วิทยากรภายใน มีข้อดีเรื่องความรู้หน้างาน แต่จะมีข้อเสียเรื่องการถ่ายทอด และข้อมูลจากธุรกิจภายนอก ฝ่ายพัฒนาอบรมควรมีการจัดอบรมวิทยากรภายนอกในเรื่องที่สำคัญ เพื่อให้พนักงานมีมุมมองความรู้ที่กว้างขึ้น

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 28

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: เพื่อนแนะนำมา ด้วยชื่อเสียงขอโบนัสและค่าตอบแทนอื่นๆ สวัสดิการชื้อบ้าน ชื้อรถ
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: คาดหวัง ทั้งตำแหน่งและค่าตอบแทนที่มากขึ้น มันต้องมาคู่กัน ก็ทุกวันนี้ทำให้เต็มที่ พัฒนาสร้างผลงาน ก็หวังว่าจะเติบโตในองค์กรต่อไป
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: ไม่แน่ใจ บางครั้งก็คิดว่าใช่ เพราะงานที่ทำก็ท้าทาย สำคัญ แต่ก็ไม่ได้รับความชัดเจนจากหัวหน้า
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: หัวหน้ามองเห็นความสามารถทั้งในงาน และการบริหารที่มีในอนาคต ต้องบริหารจัดการได้หมด ให้งานเยอะมากขึ้นก็บริหารได้สำเร็จ คุณสมบัติตรงนี้ต้องเด่น
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน
: งานที่ยังสนุก ทำท้าทาย ทำให้พัฒนาขึ้นทุกวัน เก่งขึ้น และเชื่อว่าเมื่อทำเต็มที่ผลเรื่องค่าตอบแทนก็จะตามมา แต่ถ้าไม่เป็นตามแผน ความรู้ที่สะสมมา ไปที่อื่นก็ยังไม่สาย
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ระบบการเติบโตในสายงานยังไม่ชัดเจน เราไม่รู้ว่าจะต่อคิวใคร ต้องทำอะไรถึงเป็นคนนั้น เรากำลังสู้กับใคร และยังขาดอะไรบ้าง ทุกอย่างมันไม่ชัดเจน มีแค่การ Feedback ปีละครั้งเท่านั้น
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: การสื่อสารเรื่องการเติบโต ในหน้าที่การงานจากหัวหน้างานและฝ่ายบุคคล เพื่อให้พนักงานทุกคนรับรู้อนาคตของตัวเอง โดยเฉพาะคนที่อยากเติบโต อยากพัฒนาจะต้องการตรงนี้เพื่อเร่งให้ตัวเองไปได้ถูกทาง และเร็วขึ้น
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: มีข้อเสีย ที่เป็นการอบรมทั่วไปหรือตามวัฒนธรรม ค่านิยมบริษัท เท่านั้น ยังขาดการเสริมเรื่องความรู้ภายนอก การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้พนักงาน ทำให้คนในบริษัทยังล้าหลัง เวลาไปแข่งขันหรือพัฒนาในงานของตน

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 29

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: เพื่อนชวนมา เพราะโบนัสดีกว่าที่ทำงานเก่า
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: คงยากแล้ว ทั้งเป็นผู้หญิงและอายุเยอะ
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: ด้วยการศึกษาที่ว่า ปวส. ตอนนั้นมันไม่พอ แล้วเรามีครอบครัว การไปเรียนต่อมันยาก โอกาสในการทำงานอนาคต ก็ต้องใช้วุฒิ ก็เลยคิดว่าไม่น่าใช้คนที่บริษัทมองหา
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: พุดเก่ง ทำเก่ง มีความรู้หลากหลาย ทำงานที่บริษัทให้ความสำคัญได้ คนเก่งจะได้รับงานที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ คุณต้องทำได้หมด
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
: ความลงตัวของชีวิต ทั้งงาน เงิน ครอบครัว
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่ได้พิเศษจากส่วนกลาง แต่ถ้ามองแยกฝ่าย ก็แล้วแต่หัวหน้างานของคนนั้นให้ความสำคัญหรือไม่
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: ส่วนกลางควรกำหนดระบบการพัฒนา ความรู้ ทักษะ ของคนกลุ่มนี้ให้ชัดเจน เพื่อผลประโยชน์ของบริษัทเอง และให้ความสำคัญเพื่อรักษาเอาไว้ เมื่อคนรู้ว่าตัวเองมีอนาคต ก็คงไม่ยากไปบริษัทอื่น เพื่อไปเริ่มต้นใหม่
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: เพิ่มการพัฒนาทั้งความรู้ในเรื่องทั่วไป และความรู้ในหน้าที่งาน สำหรับทุกคน และสร้างหลักสูตรพิเศษสำหรับคนเก่ง ที่กำลังจะเป็นผู้บริหารในอนาคต คนกลุ่มนี้มีใจในการเรียนรู้ ส่วนกลางต้องเน้นการพัฒนามากกว่าคนทั่วไป

กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 30

- ข้อที่ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้
: ไม่อยากทำงานกรุงเทพ ในเมือง เลย์เลือกที่นี่ เพราะเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียง เรื่องค่าตอบแทน
- ข้อที่ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงาน อย่างไรบ้าง
: ยังมีความคาดหวังว่าจะได้ขึ้นเงินเดือน แต่ตำแหน่งคงยาก เพราะการแข่งขันสูง
- ข้อที่ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร หรือไม่ เพราะเหตุใด
: ไม่เป็นนะคะ แต่ไม่ได้มีส่วนทำของบริษัทแน่นอน เชื่อว่าตัวเองพัฒนาได้ แต่ไม่น่าใช้ในมุมผู้บริหาร
- ข้อที่ 4 ท่านคิดว่า คนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติ อะไรบ้าง
: คนที่ไม่ปฏิเสธงาน โดยเฉพาะงานที่ยาก งานที่ไม่มีใครเคยทำ งานที่สำคัญของบริษัท
- ข้อที่ 5 ท่านคิดว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงาน อยู่ในองค์กรต่อไป ทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
: ยังมองเห็นโอกาสความก้าวหน้าในงานที่ทำ สนุกกับงานที่ทำทุกวัน โดยที่เรายังได้รับรายได้ที่ดีอยู่ เมื่อเปรียบเทียบกับตลาดในวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี
- ข้อที่ 6 ท่านคิดว่า ระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เอื้อต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรหรือไม่
: ไม่ชัดเจน ทำให้คนเก่งไม่สามารถกำหนดทิศทางอนาคตของตัวเองได้ เพราะเมื่อการประเมินผลไม่ชัดเจนเรื่องตัวชี้วัด ก็จะเชื่อมโยงไปถึงระบบค่าตอบแทนที่ไม่จูงใจให้เกิดการพัฒนา และจะจบที่บริษัทต้องสูญเสียคนกลุ่มนี้ไป
- ข้อที่ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารใน เรื่องใดบ้าง
: ระบบการประเมินผลงาน ที่กำหนดเป้าหมายตั้งแต่ต้นปี สื่อสารผลลัพธ์ที่ต้องการจากตำแหน่งงานนั้น และเมื่อคนนั้นทำได้จะได้อะไรเป็นการตอบแทน หรือถ้าพัฒนาได้มากกว่าเป้าหมายจะได้รับการประเมินผลอย่างไร ทำให้คนที่ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา
- ข้อที่ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร
: เปิดโอกาสให้คนเรียนได้เสนอหลักสูตร ที่สอดคล้องกับตัวเอง เพราะที่เป็นอยู่มาจากส่วนกลางแล้วให้เราเรียน ซึ่งเป็นแค่เรื่องทั่วไป

ตารางที่ 9 ผลการสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ข้อ 1 สาเหตุที่ท่านสมัครทำงานในบริษัทนี้	จำนวนคน	ร้อยละ
ค่าตอบแทน (เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ)	19	63.33
ชื่อเสียงบริษัท	6	20
เดินทางสะดวก	3	10
อื่นๆ	2	6.67
รวม	30	100

ข้อ 2 ท่านมีความคาดหวังในการทำงานอย่างไรบ้าง	จำนวนคน	ร้อยละ
มีความคาดหวัง	19	63.33
ไม่มีความคาดหวัง	11	36.67
รวม	30	100

ข้อ 3 ท่านคิดว่าท่านเป็นคนเก่งในองค์กร	จำนวนคน	ร้อยละ
เป็นคนเก่งในองค์กร	12	40
ไม่เป็นคนเก่งในองค์กร	18	60
รวม	30	100

ข้อ 4 ท่านคิดคนเก่งในองค์กร ควรมีคุณสมบัติอะไรบ้าง	จำนวนคน	ร้อยละ
มีผลงานที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น	17	56.67
มีการพัฒนาตัวเองสม่ำเสมอ	6	20
ได้รับการยอมรับจากทีมงาน	4	13.33
อื่นๆ	3	10
รวม	30	100

ตารางที่ 9 ผลการสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ข้อ 5 ปัจจัยที่ส่งผลให้ท่าน ยังคงทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป	จำนวนคน	ร้อยละ
ค่าตอบแทน (เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ)	22	73.33
โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ	6	20
อื่นๆ	2	6.67
รวม	30	100

ข้อ 6 ท่านคิดว่าระบบการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบันเอื้อต่อการรักษาคณเฑาะว์ในองค์กรหรือไม่	จำนวนคน	ร้อยละ
ไม่เอื้อต่อการรักษาคณเฑาะว์ในองค์กร	28	93.33
อื่นๆ	2	6.67
รวม	30	100

ข้อ 7 ท่านต้องการให้องค์กร เปลี่ยนแปลงการบริหารในเรื่องใดบ้าง	จำนวนคน	ร้อยละ
ระบบการประเมินผลงานที่ชัดเจน	17	56.67
การสื่อสารจากผู้บริหาร หัวหน้างาน	9	30
การกำหนด Career Path	2	6.67
ระบบพี่เลี้ยง	2	6.67
รวม	30	100

ข้อ 8 ท่านคิดว่า ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร ยังมีข้อดี ข้อเสียอย่างไร	จำนวนคน	ร้อยละ
มีการอบรมเฉพาะหลักสูตรทั่วไป ตามอายุงาน	12	40
ไม่มีการจัดหลักสูตรเฉพาะกลุ่มคนเก่ง	9	30
ไม่มีการติดตามผลการฝึกอบรม	6	20
อื่นๆ	3	10
รวม	30	100