

ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชน
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

Factors affecting talent retention in public and private sectors in Bangkok and its vicinities

อุษา สังขนาค¹ และ อนุชัฏร ชำซอง²

¹หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, usa.sungkanak@gmail.com

²อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, anuchat_c@hotmail.com

บทคัดย่อ

พนักงาน “คนเก่ง” ถือเป็นกลุ่มของพนักงานส่วนน้อยที่มีศักยภาพสูงในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐบาลและบริษัทเอกชนเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการวางกลยุทธ์การรักษาคนเก่งในองค์กร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสำรวจและรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 285 คน ในระหว่างวันที่ 28 ตุลาคม 2561 - 11 พฤศจิกายน 2561 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ สถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุระหว่าง 36-40 ปี มีสถานภาพโสด จบการศึกษาในระดับปริญญาโท มีอายุงานโดยรวมในช่วง 11-15 ปี มีอายุงานปัจจุบันในช่วง 1-5 ปี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 40,000 – 60,000 บาท มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการ ทำงานภายใต้หน่วยงานภาคเอกชนและหน่วยงานตั้งอยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยต่อการรักษาคนเก่งขององค์กรที่มีระดับความคิดเห็นภาพรวมในระดับมากมีจำนวน 8 ปัจจัย คือ 1) ความมั่นคง โอกาสก้าวหน้าในสายงาน 2) ผลตอบแทน รางวัล และสวัสดิการ 3) ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย 4) องค์กรและการบริหาร 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 6) คุณภาพชีวิตในการทำงาน 7) ความสัมพันธ์ทางสังคม 8) ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร และปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นภาพรวมในระดับปานกลาง มีจำนวน 1 ปัจจัย คือโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จากผู้ตอบแบบสอบถามอีกด้วย

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้นำไปสู่ความรู้ความเข้าใจความต้องการของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่เป็น “คนเก่ง” ขององค์กร อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่งในแง่ของการรักษาคนเก่งในองค์กรต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ: คนเก่ง, การบริหารจัดการคนเก่ง, การรักษาคนเก่งในองค์กร

ABSTRACT

Talented employee is a small group of high potential employees that create the value for organization. The study “Factors affecting latent retention in public and private sectors in Bangkok and its vicinities” is aim to study the factors associated with talent retention in both government organizations and private companies. The questionnaire was used as a tool to explore and collect the data from the sample which are 285 employees who worked in Bangkok and its vicinity, and the data was collected for 2 week on October 28th, 2018 - November 11th, 2018. The statistics used for data analysis were descriptive statistics, frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results from statistical analysis shown that the samples were mostly female, 36 - 40 years old, single, master’s degrees, 11-15 years of total experiences, 1-5 years of current experiences, average income around Thai Baht 40,000 - 60,000, and mostly operation employees under the private sector in Bangkok area. The study factors associated talent retention with high level of opinions were categorized into 8 factors; 1) security jobs, career growth and development opportunities 2) rewards and welfares 3) Job assignments 4) organization and administration 5) working environment 6) work and life balance 7) relationship with co-workers 8) organizational loyalty. The factors that associated with talent retention in moderate level is training and development. In addition, many valuable comments were received from the respondents.

The knowledge gained from this study leads to a better understanding of the employee’s satisfaction, especially talented employees, which is very useful to set up a policy or strategy for talent management in terms of talent retention in the future.

Keywords: Talented employees, Talent management, Talent retention

1. บทนำ

ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม บริบทภายนอกเหล่านี้ล้วนส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์กรของรัฐและบริษัทเอกชนต่างเผชิญกับปัญหาและการแข่งขันที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความสามารถในการสร้างเสริมขีดสมรรถนะขององค์กรและการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กร พนักงานที่เป็น “คนเก่ง หรือ talent” ถือเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยผลักดันและขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตและก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ พนักงาน “คนเก่ง” จัดอยู่ในกลุ่มพนักงานที่มีความโดดเด่นในด้านผลการปฏิบัติงาน (performance) มีศักยภาพสูง (high potential) มีความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการสร้างผลการดำเนินงานให้กับองค์กรได้มากกว่าพนักงานทั่วไป อย่างไรก็ตาม “คนเก่ง” ในองค์กรมีจำนวนไม่มากเมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานขององค์กรทั้งหมด องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรในระดับชั้นนำต่างแสวงหา “คนเก่ง” เข้ามาทำงานจนเกิดเป็น “สงครามการแย่งชิงคนเก่ง” หรือที่เรียกว่า war of talent ที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละองค์กรจะต้องมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่ง โดยเฉพาะในเรื่องของการรักษาคคนเก่งในองค์กร (talent retention) ความสามารถในการรักษา “คนเก่ง” นอกจากจะช่วยให้องค์กรดำเนินการต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

แล้วยังเป็นการลดอัตราความสูญเสียจากการที่ “คนเก่ง” ลาออกไปปฏิบัติงานให้กับองค์กรอื่น การสูญเสีย “คนเก่ง” ย่อมหมายถึงการลดลงของผลประกอบการและการเสียเปรียบทางการแข่งขันให้กับคู่แข่งทางธุรกิจ การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการรักษา “คนเก่ง” ให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษานี้จะนำไปสู่ความรู้ความเข้าใจในลักษณะเฉพาะ ความต้องการ และความคาดหวังของ “คนเก่ง” ที่มีต่อองค์กร อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการรักษาคคนเก่งในองค์กร เพื่อสร้างความเป็นเลิศและความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่น (competitiveness advantage) อีกทั้งยังช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคคนเก่งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
2. เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การรักษาคคนเก่งในองค์กร

3. การดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรในการศึกษานี้ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรของรัฐและบริษัทเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูงสุดของสาขางาน และผู้บริหารสูงสุดขององค์กร รวมทั้งพนักงานที่เกษียณอายุไปแล้ว ในการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาไม่ทราบจำนวนประชากรคือกลุ่มของพนักงานในองค์กรของรัฐและบริษัทเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล แต่จากรายงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (สรุปผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561) พบว่าข้อมูลสัดส่วนจำนวนพนักงานในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล คิดเป็นประมาณ 25% ของจำนวนพนักงานทั่วประเทศ จึงสามารถกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณตามสูตร Chochran ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนี้

สูตรในการคำนวณ

$$n = \frac{P(1 - P)Z^2}{e^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

P = สัดส่วนของประชากร

e = ร้อยละความคลาดเคลื่อนจากกลุ่มตัวอย่าง

Z = ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนด ณ ความเชื่อมั่น 95% ค่า $Z = 1.96$

กำหนดให้

ร้อยละที่ต้องการสุ่มจากประชากร = 25

ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (e) = 0.05

ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนด (Z) = 95% ($Z = 1.96$)

สามารถแทนค่าในสูตรได้ดังนี้

$$n = \frac{0.25(1 - 0.25)1.96^2}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0.7203}{0.0025}$$

$$n = 288.12$$

ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดคือ 289 คน อย่างไรก็ตาม ขนาดตัวอย่างที่เก็บควรมากกว่าขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้ ดังนั้นขนาดตัวอย่างประมาณ 300 คน จึงถือว่าเหมาะสม

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรภาครัฐและเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีการรวบรวมจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบคำถาม ได้แก่ เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพการสมรส อายุงานรวม อายุงานปัจจุบัน จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ฝ่ายงานหรือแผนกที่สังกัด ลักษณะขององค์กร และตำแหน่งที่ตั้งขององค์กร รวมทั้งสิ้น 12 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร โดยข้อความถามครอบคลุมปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร จำนวน 9 ด้าน มีจำนวนข้อความถามรวมทั้งสิ้น 37 ข้อ โดยแยกเป็นรายข้อ โดยในแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกตอบตามลำดับความคิดเห็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นข้อความถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำแบบสอบถามออนไลน์ และใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ผ่านทางเฟสบุ๊ก ไลน์ และส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปยังกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน แล้วจึงนำแบบสอบถามที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

4. ผลการวิจัย

การค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปวิเคราะห์ศึกษา นำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การรักษาคนเก่งในองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละองค์กรทั้งองค์กร ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามโดยศึกษาและค้นคว้าข้อมูล จากงานวิจัย วารสาร บทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อนำมาใช้กำหนดข้อคำถามในแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิดและใช้มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ในการวัดระดับความคิดเห็น เพื่อนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้มีการคำนวณและกำหนดกลุ่มตัวอย่างไว้จำนวน 300 คน หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามไปแจกให้กับกับกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายทางออนไลน์ (เฟสบุ๊ค ไลน์ และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์) โดยมุ่งเน้นกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ศึกษาใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลเป็นระยะเวลา 15 วัน (ตั้งแต่วันที่ 28 ตุลาคม 2561 – 11 พฤศจิกายน 2561) โดยได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืนมาจำนวน 285 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95 จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม excel (pivot table) เพื่อหาค่าความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (percentage) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย เพศ ช่วงอายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพการสมรส อายุงานรวม อายุงานปัจจุบัน จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ฝ่ายงานหรือแผนกที่สังกัด ลักษณะขององค์กร และตำแหน่งที่ตั้งขององค์กร สรุปได้ว่า

1. เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 61.8 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 38.2 ตามลำดับ

2. ช่วงอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุระหว่าง 36-40 ปี มีจำนวนมากที่สุดคือ 117 คน คิดเป็นร้อยละ 41 รองลงมาคืออายุระหว่าง 31 - 35 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41-45 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 รองลงมาคืออายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 รองลงมาคืออายุระหว่าง 46-50 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 7 รองลงมาคืออายุต่ำกว่า 25 คน จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 รองลงมาคืออายุ 51-55 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 รองลงมาคืออายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 รองลงมาคืออายุระหว่าง 56-60 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ

3. ระดับการศึกษาสูงสุด ผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 45.6 รองลงมาคือปริญญาตรี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 36.5 และปริญญาเอก จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 ตามลำดับ

4. สถานภาพการสมรส ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพโสดมากที่สุด จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 56.2 รองลงมาคือสมรส จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 41 และหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ

5. อาชุนานรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีอาชุนานมากที่สุดในช่วง 11-15 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 38.4 รองลงมาคืออาชุนานในช่วง 16-20 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 รองลงมาคืออาชุนานในช่วง 6-10 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 16.9 รองลงมาคืออาชุนานในช่วง 1-5 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9 รองลงมาคืออาชุนานในช่วง 31 ปีขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5 รองลงมาคืออาชุนานในช่วง 21-25 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3 และมีอาชุนานในช่วง 26-30 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ

6. อาชุนานปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามมีอาชุนานปัจจุบันมากที่สุดในช่วง 1-5 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 รองลงมาคืออาชุนานในช่วง 6-10 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 รองลงมาคืออาชุนานในช่วง 11-15 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 รองลงมาคืออาชุนานในช่วง 16-20 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 รองลงมาคืออาชุนานในช่วง 31 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 รองลงมาคืออาชุนานในช่วง 21-25 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 และมีอาชุนานในช่วง 26-30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7 โดยมีผู้ตอบคำถามที่ตอบเกษียณอายุแล้ว จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 ตามลำดับ

7. จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 48.8 รองลงมาคือมีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 1-10 คน จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 รองลงมาคือมีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 11-20 คน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 และมีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 101 คนขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 รองลงมาคือมีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 21-30 คน จำนวน 5 คน รองลงมาคือมีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 31-40 คน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 และมีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 51-60 คน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 รองลงมาคือมีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 61-70 คน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7 และมีผู้ได้บังคับบัญชาจำนวน 91-100 คน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 โดยมีผู้ตอบคำถามที่เลือกเกษียณอายุแล้ว จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

8. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 40,000-60,000 บาท จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 รองลงมาคือมีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,000-40,000 บาทจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4 รองลงมาคือมีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 60,000-80,000 บาท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 รองลงมาคือมีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 100,000 บาท จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 13.4 รองลงมา รองลงมาคือมีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 80,000-100,000 บาท จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 และมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 โดยมีผู้ตอบคำถามที่เลือกเกษียณอายุแล้ว จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ

9. ตำแหน่งงานปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการจำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 52.8 รองลงมาคือระดับบังคับบัญชา จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 รองลงมาคือผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 12.4 รองลงมาผู้บริหารระดับสูงของสายงาน จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 และเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 โดยมีผู้ตอบคำถามที่เลือกเกษียณอายุแล้ว จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7 ตามลำดับ

10. ฝ่ายงานหรือแผนกที่สังกัด ผู้ตอบแบบสอบถามมีสังกัดในฝ่ายอื่น ๆ (งาน/แผนกที่นอกเหนือจากที่ผู้วิจัยกำหนด) จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8 รองลงมาคือฝ่ายขาย จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 16.8 รองลงมาคือฝ่ายสนับสนุนเชิงเทคนิค จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 รองลงมาคือฝ่ายบริหาร จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 รองลงมาคือฝ่ายผลิต จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 รองลงมาฝ่ายบัญชีและการเงิน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.8 รองลงมาคือฝ่ายธุรการทั่วไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1 และฝ่ายบริการลูกค้าและประชาสัมพันธ์

จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1 และฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 ตามลำดับ โดยมีผู้ตอบคำถามที่เลือกเกษียณอายุแล้ว จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

11. ลักษณะขององค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานภายใต้หน่วยงานภาคเอกชน จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 53.9 รองลงมาคือหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 รองลงมาคือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 และหน่วยงานอื่น ๆ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 โดยมีผู้ตอบคำถามที่เลือกเกษียณอายุแล้ว จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

12. ตำแหน่งที่ตั้งขององค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานครมากที่สุด จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 52.3 รองลงมาคือปริมณฑล จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 และพื้นที่อื่นๆ จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 โดยมีผู้ตอบคำถามที่เลือกเกษียณอายุแล้ว จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามในส่วนที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร 9 ด้าน โดยใช้สถิติที่ใช้ในการศึกษาคือค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรจากการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้พบว่าปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นภาพรวมในระดับมากและระดับปานกลาง ดังนี้

- ระดับความคิดเห็นภาพรวมในระดับมาก ได้แก่

1) ความมั่นคง โอกาสก้าวหน้าในสายงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80) การสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) มีมาตรฐานและแนวปฏิบัติเป็นที่ยอมรับเกี่ยวกับการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือปรับอัตราค่าตอบแทน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81)

2) ผลตอบแทน รางวัล และสวัสดิการ ที่เหมาะสมกับผลงาน ประกอบด้วย การได้รับค่าจ้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87) การได้รับค่าตอบแทนอื่น ๆ เช่น โบนัส คอมมิชชั่น ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าเบี้ยขยัน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87) การได้รับผลประโยชน์หลังออกจากงาน เช่น บำนาญ ค่าตอบแทนเมื่อเกษียณอายุ ค่ารักษาพยาบาลหลังออกจากงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86) การได้รับรางวัลหรือการได้รับการยอมรับเมื่อทำงานบรรลุผลตามเป้าหมาย (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86) การได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ในอัตราที่สูงกว่ากฎหมายแรงงานกำหนด (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86) การได้รับผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น บริการรถรับส่งพนักงาน ค่าที่พัก ค่ายานพาหนะ บริการที่ให้เปล่าหรือในลักษณะอุดหนุน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87)

3) ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย การได้รับมอบหมายให้ทำงานที่เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89) การได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89) การได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89) การได้รับอิสระในการวางแผนการทำงาน

และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89) การกำหนดขอบเขตงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88) การหมุนเวียนงานหรือการมอบหมายให้ทำงานใหม่ ๆ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88)

4) องค์กรและการบริหาร เป็นองค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86) มีการกำหนดกลยุทธ์ ค่านิยมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกคนถือปฏิบัติ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86) ผู้บริหารมีการบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส และเป็นธรรม ชี้แจงเป้าหมายในการปฏิบัติงานกับพนักงานอย่างชัดเจน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86) กฎระเบียบ และข้อบังคับขององค์กรมีความเหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85) ความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84) ภาพลักษณ์ขององค์กรและการได้รับเกียรติจากบุคคลภายนอกในฐานะพนักงานขององค์กร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86)

5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย สถานที่ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96) สภาพแวดล้อมมีความเหมาะสมต่อการทำงาน ไม่มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสียงอันตราย (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96) สถานที่ทำงานสะอาด กว้างขวางไม่แออัด และมีที่จอดรถเพียงพอ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96) มีการสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงานที่มีสภาพดี และพร้อมใช้งาน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96)

6) คุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน (work-life balance) (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67) ความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การจัดการเวลาการเข้าทำงาน การออกแบบงานใหม่ให้เหมาะสมกับบุคคล (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67)

7) ความสัมพันธ์ทางสังคม ประกอบด้วย ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหาร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94) การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหาร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94) การทำงานเป็นทีมและการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหาร เมื่อประสบปัญหาต่าง ๆ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94) การได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92) การได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาที่มีความยุติธรรม (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.93) การได้รับการดูแล สอนงาน ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92)

8) ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73)

- ระดับความคิดเห็นภาพรวมในระดับปานกลาง ได้แก่ โอกาสในการฝึกอบรมและการพัฒนาต่าง ๆ ประกอบด้วย การได้รับโอกาสให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45) และการได้รับโอกาสฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถต่าง ๆ อยู่เสมอ สูงขึ้น (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 3

ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์เพิ่มเติมในหลายประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับการรักษาคงแก่ในองค์กร โดยมีตัวอย่างความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น องค์กรจะรักษาคงแก่ได้ด้วยการมอบหมายงานที่เหมาะสมให้รับผิดชอบและสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้เขาเหล่านั้นไปสู่เป้าหมาย การให้เกียรติ ยอมรับ และตอบแทนอย่างเป็นธรรม การสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ว่ามีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ อย่างไร เช่น ค่าตอบแทนสำหรับพนักงานแต่ละตำแหน่งขององค์กร ไม่เช่นนั้นคนเก่งอาจมีแรงจูงใจในการทำงานน้อยและย้ายไปทำงานที่อื่นที่ให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีกว่า ผู้บริหารควรเรียนรู้เป้าหมายส่วนตัวของแต่ละคนเพื่อเข้าใจในทัศนคติการทำงานของคนเก่งด้วย โดยที่นโยบายใดนโยบายหนึ่งไม่สามารถส่งผลกระทบต่อพนักงานทุกคนได้ การให้สิ่งตอบแทนที่ตรงตามความต้องการของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีคุณค่าในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะรักษาคงแก่ในองค์กรไว้ได้ องค์กรที่มีความคล่องตัวในการบริหารจะมีโอกาสดึงคนเก่งให้อยู่ร่วมได้มากกว่าจากการไม่ยืดติดในรูปแบบการตอบแทนแบบใดแบบหนึ่ง นอกจากนี้ควรให้คนเก่งทราบประวัติ ความสำคัญขององค์กร เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ รักในองค์กร ตลอดจนผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ยกย่องคนที่ทำงานดี ให้สวัสดิการหรือกำลังใจเมื่อทำสิ่งที่ดี ผู้บริหารต้องมีความเป็นธรรมชาติ มีความเห็นอกเห็นใจและพยายามช่วยแก้ไขปัญหากิ่งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เป็นต้น

5. การอภิปรายผล

การค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคงแก่ขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทำให้ได้ข้อมูลที่ตอกย้ำความสำคัญของปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อการรักษาคงแก่ที่เป็น “คนเก่ง” ให้อยู่ในองค์กร นำไปสู่การออกแบบกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการคนเก่งที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามแต่ลักษณะขององค์กร ซึ่งไม่มีสูตรสำเร็จ โดยองค์กรอาจมุ่งเน้นไปยังปัจจัยที่สร้างผลกระทบสูง สามารถดำเนินการได้ หรืออาจผสมผสานปัจจัยด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตัวอย่างของกลยุทธ์ที่ใช้ในการรักษาคงแก่ ได้แก่ การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนหรือสวัสดิการในระดับที่สามารถจูงใจพนักงาน การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญกับการวางแผนวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของคนเก่ง การมอบหมายงานที่ท้าทายและมีความหมายต่อองค์กร การให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงาน การให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน การจ้างงานแบบยืดหยุ่น การให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของคนเก่งกับองค์กร การกล่าวขอบคุณชมเชย การให้เกียรติ และการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น เกี่ยวข้องที่ได้อ้างอิงถึงก่อนหน้าที่ว่าสอดคล้องหรือขัดแย้งกันอย่างไร

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคงแก่ขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (survey research) โดยได้มีการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในองค์กรของรัฐและหน่วยงานเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 285 ชุด ในระหว่างวันที่ 28 ตุลาคม 2561 - 11 พฤศจิกายน 2561 โดยผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นภาพรวมในระดับมาก มีจำนวน 8 ด้าน คือ 1) ความมั่นคง โอกาสก้าวหน้า

ในสายงาน 2) ผลตอบแทน รางวัล และสวัสดิการ 3) ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย 4) องค์กรและการบริหาร 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 6) คุณภาพชีวิตในการทำงาน 7) ความสัมพันธ์ทางสังคม 8) ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร และปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นภาพรวมในระดับปานกลาง มีจำนวน 1 ด้าน คือ โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จากผู้ตอบแบบสอบถามอีกด้วย องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการประยุกต์ใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การรักษาคงในองค์กรต่อไปในอนาคต ตัวอย่างของกลยุทธ์ในการรักษาคงในองค์กร ดังนี้

- การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนหรือสวัสดิการในระดับที่สามารถจูงใจพนักงาน
- การให้ความสำคัญกับการวางแผนวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของคนเก่ง
- การมอบหมายงานที่ทำทายและมีความหมายต่อองค์กร
- การให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงาน
- การให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน
- การจ้างงานแบบยืดหยุ่น
- การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง
- การให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของคนเก่งกับองค์กร
- การให้เกียรติ การกล่าวขอบคุณชมเชย และการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ

เนื่องจากความต้องการของพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกัน การกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งอาจไม่ได้ผลกับพนักงานที่เป็น “คนเก่ง” ทุกคน องค์กรจำเป็นต้องค้นหาปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานที่เป็น “คนเก่ง” ค่าตอบแทนและสวัสดิการอาจไม่สามารถจูงใจคนเก่งได้หากขาดการมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถ การเห็นคุณค่า การยอมรับในผลงาน การให้รางวัลหรือการกล่าวคำชื่นชมอาจเป็นขวัญและกำลังใจที่ยิ่งใหญ่แก่พนักงาน อีกทั้งกระตุ้นให้ “คนเก่ง” มีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน ดังนั้นสิ่งสำคัญขององค์กรคือความเข้าใจพนักงานและเห็นคุณค่าของพนักงานที่เป็น “คนเก่ง” เพื่อการวางแผนการส่งเสริมและบริการจัดการคนเก่งให้ยังมีประสิทธิภาพมากที่สุด

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ตามวัตถุประสงค์ ด้วยความกรุณาอิงจาก ดร. อนุฉัตร ชำของ อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการดำเนินการศึกษา ตลอดจนช่วยเหลือไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ขอกราบขอพระคุณเป็นอย่างสูงและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าความรู้จากการค้นคว้าอิสระเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนิสิต นักศึกษา และบุคคลทั่วไปที่ให้ความสนใจ

เอกสารอ้างอิง

- จาดุรงค์ นภทร (2561). การบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- น.อ.หญิง ดร. คณินิจ อนุโรจน์. (2560). การรักษาคงให้อยู่กับองค์กร. เอกสารทบทวนเชิงนโยบายด้านความมั่นคง. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. ฉบับที่ 8: หน้า 1–28.

-
- สุธานี นุกูลอึ้งอารี. (2555). การศึกษาความพึงพอใจในงาน ของพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กรณีพนักงานบริษัทการบินไทยฯ สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2561). สรุปผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561. กรุงเทพมหานคร: เอกสารเผยแพร่
- Zeinab Moayedil, Mojtaba Vaseghi (2016). The Effect of Talent Management on Organizational Success. *Scinzer Journal of Accounting and Management*, 2(3), 16-20.