การธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

Talent Retention and Intention to Stay of Talented People in an Industrial Estate, Chonburi Province

วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ พรรัตน์ แสดงหาญ อธิพล เครือปอง

Wanpen Petcharat, Pornrat Sadangharn, Athipol Kruapong

คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

Faculty of Management and Tourism, Burapha University,

E-mail: Wanpen_mn@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่งของผู้บริหารและพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จำนวน 105 คน และพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 5 ปีติดต่อกันจาก 5 องค์กร จำนวน 350 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Ordinary Least Squares (OLS) และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งโดยรวมไม่แตกต่างกัน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนาและโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งกับการคงอยู่ของคนเก่งโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกัน และในด้านการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน พบว่า มีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากในมุมมองของผู้บริหารไม่มีความมั่นใจว่าพนักงานจะคงอยู่กับองค์กรและองค์กรจะไม่ได้รับความจงรักภักดีจากพนักงาน แต่พนักงานยังคิดว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของตนเอง มีความหมายต่อตนเอง พนักงานได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่กับองค์กรนี้

คำสำคัญ: การธำรงรักษาคนเก่ง การคงอยู่

Abstract

This study aims to compare the administrator's and the employees' opinions towards the factors affecting the talent retention and intention to stay of talented people in an industrial estate in Chonburi province. The samples of this study can be divided into 2 groups: 1) 105 managers or supervisors and 2) 350 employees who were evaluated excellent from 3 departments (marketing, production, and human resources) from 5 organizations where have been awarded the outstanding enterprise on labor relations and labor welfare for 5 consecutive years. The statistics used for data analysis are Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, Ordinary Least Squares (OLS), and t-test. The findings showed that, holistically, both administrators' and employees' opinion towards the factors affecting the talent retention were indifferent 4 aspects. The factors showing indifferent opinion were leadership role, culture and work environment, employee training and development, and growth and earning potential. The relation between the factors of the talent retention and the intention to stay of talented people was holistically positive. The comparison of the administrator's and the employees' opinions holistically showed difference at the statistical significance of 0.05. This is because the administrators are not sure whether the employees will work for the organizations extensively and the organizations will not gain the employees' loyalty. In contrast, the employees think of the organizations as their home which is meaningful for them. They feel as a part of the organizations and they are proud that they work for their organizations.

Keywords: Talent Retention, Intention to stay

1. บทนำ

แม้ว่าเทคนิคหรือแม้แต่เทคโนโลยีได้เดินทางพัฒนามาจนถึงจุดหนึ่งแล้ว แต่สิ่งที่ยังต้องพัฒนาให้ทันหรืออีกนัยหนึ่งต้องล้ำหน้าเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ใช้อยู่ในการบริหารธุรกิจนั้น คือ “ทรัพยากรมนุษย์” เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้คิดค้นเครื่องมือและใช้เทคโนโลยีนั้น ดังนั้นองค์กรชั้นนำจึงกำลังให้ความสนใจกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในฐานะที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร (Chambers, Handfield-Jones, Hankin, and Michaels, 1998) เป็นทรัพยากรหลักที่องค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะกับทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2550) เนื่องจากคนเก่งเป็นกุญแจสำคัญที่จะสร้างความแตกต่างในการบริหารทุนมนุษย์และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Bhatnagar, 2007) หากองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้องค์กรมีกำลังคนที่จะสนับสนุนการเจริญเติบโตขององค์กร สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Schweyer, 2004 อ้างถึงใน สุธิภรณ์ ตรึกตรอง, ดวงกมล โรจนศักดา และสาริณี มั่นเจริญศิริ, 2550)

คนเก่ง (Talented People) บางครั้งอาจเรียกได้ว่าเป็น “ดาวรุ่ง” (Star) เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลการปฏิบัติงานในขั้นดีเลิศหรือดีเยี่ยม มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) และมีศักยภาพอยู่ในขั้นสูง ซึ่งมักจะมีจำนวนไม่มากนักในแต่ละองค์กร ประมาณร้อยละ 3-5 เท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนทรัพยากรมนุษย์ทั้งองค์กรหรือไม่เกินร้อยละ 10 ของทรัพยากรมนุษย์ระดับการจัดการและบริหาร (Managerial Level) ในอีกด้านหนึ่งที่จะสังเกตได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ผู้ใดเป็นคนเก่ง อาจจะพิจารณาได้จากผลกระทบต่อองค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต หากองค์กรต้องสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวไป (กฤติน กุลเพ็ง, 2552) จากความสำคัญดังกล่าวคนเก่งเปรียบเสมือนทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานขององค์กร สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตัวเอง (Self-Directed) โดยอาจไม่ต้องการพี่เลี้ยงหรือหัวหน้างานในการควบคุมตรวจสอบงานมากเท่าบุคคลอื่น นอกจากนี้คนเก่งยังสามารถสร้างผลงานนวัตกรรมหรือแนวความคิดใหม่ในการดำเนินงานให้แก่องค์กรได้ (กฤติน กุลเพ็ง, 2552)

นอกจากนั้นผู้บริหารต้องตระหนักว่า คนเก่งมักมีความคิดเป็นของตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งความสำเร็จอย่างสูง และต้องการความอิสระในการคิด การให้โอกาส วางเป้าหมายงานไว้ให้คนเก่งอย่างชัดเจน และคอยให้กำลังใจ จะทำให้คนเก่งมีความสุขในการทำงาน ถือเป็นวิธีการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร ส่วนใหญ่จะพบว่าคนเก่งมักมีความมุ่งมั่น มีความรับผิดชอบสูง และต้องการความไว้วางใจในการตัดสินใจในงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้คนเก่งมักเป็นคนใจร้อน รีบเร่ง ร้อนรน และเสี่ยงต่อการปะทะกับเพื่อนร่วมงานหรือเจ้านายได้ง่าย หากเมื่อใดที่คนเก่งรู้สึกว่าตนเอง “ไร้ค่า” เช่น จากงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เจ้านายไม่เห็นความสำคัญ ความอึดอัดจากเจ้านายที่ตามเขาไม่ทัน คนเก่งก็พร้อมจะจากไป เพราะเขาตระหนักว่า “สามารถทำประโยชน์ได้ในทุกที่ที่เขาอยู่ โดยไม่ยึดติดกับสถานที่” (พิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และอัจฉรา ค้าข้าว, 2551) การทำความเข้าใจถึงความสำคัญและความต้องการของคนเก่ง ไม่เพียงแต่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร แต่ยังเป็นเครื่องพิสูจน์ความสามารถในการบริหารคนเก่งของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้วย การธำรงรักษาคนเก่งจึงกลายเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารในหลายๆ องค์กร ดังเห็นได้จากผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารทั่วโลกเกี่ยวกับความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ร้อยละ 55 ของผู้บริหารระบุว่า ในปี 2557 ต่อจากนี้จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเทคโนโลยี และมากกว่าร้อยละ 85 เห็นว่า “ทรัพยากรมนุษย์” มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร ดังนั้นกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง จึงเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Lawler, n.d. อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554) การที่องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จในการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรได้นั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษา รวมถึงการแนะนำแนวทางการปฏิบัติทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Michaels et al., 2001 อ้างถึงใน ประภัสสร วรรณสถิตย์, 2550)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องการคนเก่งเหล่านี้ให้คงอยู่ภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร จึงส่งผลให้เกิดการแย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์กรเกิดขึ้นหรือที่เรียกว่า The War of Talent หากองค์กรสูญเสียคนเก่งไป จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งพนักงานที่มีความสามารถ และมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน และยังสูญเสียความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้น (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001 อ้างถึงใน ประภัสสร วรรณสถิตย์, 2550) ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ เริ่มหันมาให้ความสำคัญในการธำรงรักษาคนเก่งเหล่านี้ให้คงอยู่กับองค์กร รวมถึงการดึงดูดคนเก่งจากภายนอกให้เข้ามาอยู่กับองค์กร ส่งผลให้เรื่องการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรนั้น เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการขององค์กรมากขึ้น

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งของผู้บริหารและพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง ซึ่งได้แก่ บทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ และรางวัลผลตอบแทนกับการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี

2.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งของผู้บริหารและพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งของจังหวัดชลบุรี

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยโดยประยุกต์จากแนวคิดของ Eric (2003) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรของ Sears (2003) ปัจจัยที่รักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรของ Berger and Berger (2004) เป็นปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง ซึ่งประกอบด้วย

3.1 บทบาทของหัวหน้างาน หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานขององค์กรที่มีต่อลักษณะการแสดงออกของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานในท่าทีที่เป็นการให้คำปรึกษา การแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แสดงความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน และเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก

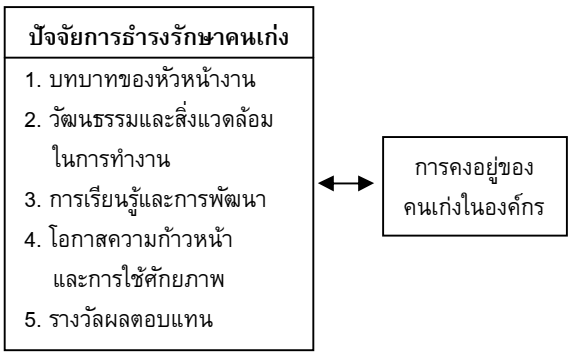
3.2 วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่ม เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม เป็นสิ่งที่พนักงานขององค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน

3.3 การเรียนรู้และการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความรู้ หรือวิธีการใหม่ รวมถึงการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ หรือเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง

3.4 โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ หมายถึง งานที่ปฏิบัตินั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้และพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย

3.5 รางวัลผลตอบแทน หมายถึง รางวัลต่าง ๆ ที่องค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รางวัลนี้อยู่ในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

การคงอยู่ของคนเก่ง หมายถึง การตัดสินใจของพนักงานที่จะปักหลักยึดมั่นทำงานอยู่กับองค์กรอย่างภาคภูมิใจตลอดไป และมีความรู้สึกว่าองค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวที่เปิดโอกาสให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Retention) การรักษาคนเก่งให้มีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กรนับว่าเป็นงานที่มีความท้าทาย และยากกว่าการรักษาพนักงานทั่วไปไว้กับองค์กร เนื่องจากคนเก่งตามที่องค์กรกำหนดไว้นั้น คือ บุคคลที่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้สูง มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง และที่สำคัญมีจริยธรรมในการทำงานสูง (High Ethical Professionalism) เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์กร ทั้งยังเป็นผู้ที่จะช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ จึงเกิดปัญหาแย่งชิงคนเก่งระหว่างองค์กรเกิดขึ้น ซึ่งสิ่งนี้ได้แสดงให้เห็นว่าคนเก่งมีทางเลือกและโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในการงานมากกว่าพนักงานทั่วไป จึงทำให้คนเก่งมักจะเปลี่ยนงานและย้ายที่ทำงานบ่อยเพราะมีโอกาสในการเลือกที่ทำงานและงานที่เหมาะสมต่อความต้องการของตนเอง การรักษาให้คนเก่งอยู่กับองค์กรจึงนับว่าเป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อองค์กร (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548) อีกสาเหตุหนึ่งที่มีส่วนทำให้คนเก่งลาออกคือ ผู้บริหาร เพราะบ่อยครั้งที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการดูแลรักษาและเอาใจใส่คนเก่ง (Michaels et al., 2001) ปัญหาหลัก ๆ ที่เกิดขึ้นจากประเด็นหัวหน้างานคือ คนเก่งรู้สึกเบื่อกับงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยปกติคนเราเมื่อรับผิดชอบงานใดงานหนึ่งเป็นระยะเวลา 2-4 ปี ความรู้สึกเบื่อย่อมเกิดขึ้น ซึ่งคนเก่งจะรู้สึกเบื่อเร็วกว่าคนปกติ โดยเฉลี่ยประมาณ 2 ปี เมื่อความรู้สึกเบื่อเกิดขึ้น คนเก่งจะไม่อยู่นิ่งเฉยเพื่อทำงานแบบอยู่ไปวัน ๆ แต่จะหาทางเลือกใหม่ที่ดีกว่าแสวงหาองค์กรใหม่เพื่อสร้างโอกาสในการเพิ่มมูลค่างานให้มากขึ้น (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2550) ซึ่งถ้าหากคนเก่งออกจากองค์กรจะก่อให้เกิดความสูญเสียในเรื่องของต้นทุนจากการลาออกของพนักงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับต้นทุน 3 ประเภท ที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กรคือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยตรง (Direct Expenses) ซึ่งหมายรวมถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการสรรหา การสัมภาษณ์ และการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานแทนพนักงานคนเดิมที่ออกไปได้ อีกหนึ่งประเภทคือ ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Costs) ยกตัวอย่างเช่น ผลกระทบของปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นขวัญ

กำลังใจของพนักงานที่ยังคงอยู่กับองค์กรและความพึงพอใจของลูกค้าจะอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ประเภทสุดท้ายคือ ต้นทุนค่าเสียโอกาส (Opportunity Costs) ซึ่งประกอบไปด้วย องค์ความรู้ที่องค์กรต้องเสียไป และงานที่ยังทำไม่สำเร็จ เนื่องจากผู้จัดการและพนักงานคนอื่น ๆ ต้องใช้เวลาไปในการหาพนักงานเพื่อเข้ามาทดแทนพนักงานที่ลาออกไปอย่างรวดเร็วที่สุด (ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร, 2550)

ในแต่ละองค์กรย่อมมีภารกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ธุรกิจ วัฒนธรรมและบรรยากาศที่แตกต่างกัน ซึ่งหมายถึงแนวทางที่จะรักษาคนเก่งไว้นั้นอาจไม่เหมือนกันและไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ทั้งหมด ทั้งนี้ผู้บริหารของแต่ละองค์กรคงต้องตั้งคำถามและหาคำตอบก่อนว่าทำไมคนเก่งถึงตัดสินใจลาออกจากองค์กรและจะทำอย่างไรให้คนเก่งอยู่กับองค์กรของเราอย่างมีความสุข เพื่อให้ได้ประเด็นที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามการศึกษาของ Branham (2005) และ Walker (2002) พบว่าโดยทั่วไปแล้วการย้ายงานหรือการลาออกของคนเก่งเกิดอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ความคาดหวังของคนเก่งไม่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร (ภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดต่าง ๆ) (สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ, 2549) ฉะนั้นผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นหลัก ๆ ที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง จากการศึกษาของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ดังนี้

จากงานวิจัยของ McKinsey & Company ที่ได้ทำการสำรวจถึงวิธีการดึงดูด การพัฒนาและรักษาคนเก่งในระดับผู้บริหารจำนวน 200 คนทั่วประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า ผู้บริหารมีความต้องการในเรื่องของงานที่ท้าทาย โอกาสพัฒนาในงาน อยู่ในองค์กรที่เยี่ยมยอด มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง เชื่อใจได้ ดูคนที่ผลของงานเป็นหลัก และมีโอกาสในการสร้างความมั่งคั่งให้ตนเอง (Michaels et al., 2001) ซึ่งผลสำรวจของ Sibson Consulting พบว่า 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน การยอมรับนับถือ และโอกาสในการพัฒนาสายงานอาชีพในอนาคต ในขณะที่ผลสำรวจของ Development Dimensions International (DDI) ได้แบ่งมุมมองปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรเป็น 2 มุมมองคือ มุมมองของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ และมุมมองของคนเก่ง พบว่า เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต ค่าตอบแทน ความเครียด ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน แต่คนเก่งได้ให้ความสำคัญกับความสมดุลกับชีวิต ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และค่าตอบแทน (Sears, 2003) แต่ในงานวิจัยของ Tower Perrin พบว่าปัจจัยที่รักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรจะอยู่ในรูปของการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ความเข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ การเชื่อมโยงโปรแกรมหรือระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร การมีระบบสื่อสารสองทางระหว่างความคาดหวังขององค์กร และความคาดหวังของพนักงาน (Berger & Berger, 2004)

4.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของพนักงาน เนื่องจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของพนักงานโดยตรงนั้นมีจำกัด ส่วนใหญ่แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว จะศึกษาในรูปของการลาออกของพนักงาน ซึ่งเป็นการมองในมุมกลับกับการคงอยู่ของพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมในเรื่องการลาออกแทน ดังรายละเอียดดังนี้

ธงชัย สมบูรณ์ (2549) ได้ให้ความหมายของการลาออกคือ การที่องค์กรตัดสินใจให้คนในองค์กรคนใดคนหนึ่งออกจากองค์กร ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากหลายประการ เช่น การถูกกดดันจากภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจเอง การกระทำความผิดทางวินัยของคนในองค์กรหรือด้วยเหตุผลความจำเป็นส่วนบุคคลของคนในองค์กร

Sayles and Strauss (1977 อ้างถึงใน เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์, 2550) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การลาออก หมายถึง การที่องค์กรสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานซึ่งเป็นผลทำให้พนักงานต้องออกจากองค์กรด้วย และในขณะเดียวกันก็จะมีการว่าจ้างพนักงานคนใหม่เข้ามาแทน โดยที่พนักงานที่มาทำงานแทนนั้น อาจเป็นพนักงานใหม่ที่ไม่เคยทำงานกับองค์กรนี้มาก่อนหรืออาจเป็นพนักงานเก่าที่กลับเข้ามาทำงานกับองค์กรอีกครั้งหนึ่งก็ได้

Mobley (1982 อ้างถึงใน นานารัก จงหาญ, 2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การลาออก หมายถึง ความตั้งใจที่จะลาออกจะแสดงออกมาใน 2 ลักษณะ คือ ความตั้งใจที่จะค้นหาและความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งความตั้งใจที่จะค้นหาจะทำให้เกิดพฤติกรรมการค้นหาในรูปแบบต่าง ๆ และจะเกิดขึ้นก่อนความตั้งใจที่จะลาออก ตลอดจนการเกิดพฤติกรรมการลาออกในขั้นสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับ Spector (1996 อ้างถึงใน จิดาภา เสน่ห์นุช, 2553) ได้แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานที่นำไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออก ส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมการค้นหางาน เช่น การสมัครงานอื่น การไปสัมภาษณ์งาน เป็นต้น และสุดท้ายนำไปสู่การลาออก โดยพนักงานที่ไม่พึงพอใจในงานของตนก็จะเกิดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานนั้น และความตั้งใจนี้เองที่จะนำไปสู่พฤติกรรมของการลาออก

การคงอยู่ คือ การตัดสินใจของคนเก่งที่จะทำงานอยู่กับองค์กร โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานหรือลาออกจากองค์กร และจะทำงานกับองค์กรไปจนเกษียณอายุ ซึ่งจะต้องได้รับการตอบสนองจากปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งของ Eric ทั้ง 5 ด้าน ที่มีส่วนช่วยในการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรได้นาน ๆ การรักษาให้คนเก่งเหล่านี้อยู่ในองค์กรจึงนับว่าเป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการคนเก่งไม่ว่าจะเป็นการดึงดูด ค้นหา พัฒนา และการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรนั้น ถือเป็นหน้าที่สำคัญของทุกฝ่ายที่จะต้องร่วมมือกัน เพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญในการที่จะธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร คือ ต้องเข้าใจว่าปัจจัยอะไรเป็นสิ่งจูงใจคนเก่งเหล่านี้ให้คงอยู่กับองค์กร (Kulesa, 2003 อ้างถึงใน กฤติน กุลเพ็ง, 2552)

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญที่เข้าร่วมโครงการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ทั้ง 5 รุ่น ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 8 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของคนเก่งโดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ลักษณะงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร รางวัลและผลตอบแทน ระบบราชการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และโอกาสที่ได้รับจากการทำงาน รวมถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินก็มีความสัมพันธ์กันและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับระดับความผูกพัน

จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์ (2555, หน้า 84-92) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารคนดี คนเก่งและการธำรงรักษาคนดี คนเก่งของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามประเภทธุรกิจและขนาดของประกอบการ ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่งไปแล้วบางส่วน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดหรือดำเนินการไปแล้วคือด้านการคัดเลือกหรือการระบุคนเก่ง และเมื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านแนวทางการปฏิบัติด้านการธำรงรักษาคนเก่งขององค์กรเป็นรายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของคนเก่ง บทบาทของหัวหน้างานในการบริหารจัดการคนเก่ง และโอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ สามารถช่วยในการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กรอยู่ในระดับมากตามลำดับ

Bittante and Micheal (2008 อ้างถึงใน จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์, 2555) ได้ทำการศึกษาเก็บข้อมูลจากพนักงานและผู้จัดการของบริษัท Bow Cest ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของ Central Care Corporation (CCC) ที่มีการประกอบธุรกิจด้านการบริการดูแลผู้ป่วยในบ้าน พบว่าข้อมูลจากพนักงานและผู้จัดการมีความคิดเห็นเหมือนกันต่อความสำคัญของการธำรงรักษาพนักงานควรเริ่มในวันแรกของการทำงาน โอกาสทางการศึกษา ความท้าทายในงาน วัฒนธรรมองค์การ และความเป็นผู้นำ ปัจจัยทั้งหมดนี้ล้วนมีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัทฯ และจากผลสำรวจข้างต้นพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือวัฒนธรรมองค์การ และความเป็นผู้นำ

Anis et al. (2011, หน้า 7322-7323) ศึกษาเรื่องผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กรกับความพึงพอใจและการธำรงรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมยา โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการธำรงรักษาพนักงาน ความพึงพอใจในงาน การสนับสนุนกำกับดูแล ค่าตอบแทน และความผูกพันต่อองค์กรในอุตสาหกรรมยาในประเทศปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่าค่าตอบแทน การสนับสนุนกำกับดูแล และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ผลสรุปว่าต่อไปความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกที่แข็งแกร่งกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน และการธำรงรักษาพนักงาน

5. วิธีการดำเนินการวิจัย

5.1 กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่รับผิดชอบในฝ่ายที่สำคัญ ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี จำนวน 8,209 คน (สนธยา เผ่าดี, สัมภาษณ์) โดยใช้สูตรของ Krejcie and Morgan (1970 อ้างถึงใน ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2549) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่ายที่จำนวน 500 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และผู้วิจัยใช้วิธีการให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบในแต่ละฝ่ายมอบหมายให้พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละฝ่ายในแต่ละองค์กรตอบแบบสอบถาม

5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งถูกสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ รวมถึงจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากงานวิจัยหลายท่าน ดังนี้ จากแนวคิดของ Eric (2003) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรของ Sears (2003) ปัจจัยที่รักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรของ Berger and Berger (2004) เพื่อนำมาใช้เป็นคำถามในการรวบรวมข้อมูล คำถามในแบบสอบถามจะเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้มาตราส่วน 4 ระดับ และกำหนดน้ำหนักคะแนน (คะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด คะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด) การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับการแปลคะแนนความหมายของแบบสอบถาม ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 1.75	เห็นด้วยกับปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งน้อยที่สุด
1.76 – 2.50	เห็นด้วยกับปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งน้อย
2.51 – 3.25	เห็นด้วยกับปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งมาก
3.26 – 4.00	เห็นด้วยกับปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งมากที่สุด

โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งขององค์กรในปัจจุบัน จำนวน 30 ข้อ ตอนที่ 3 ข้อมูลการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร จำนวน 7 ข้อ

5.3 การวัดคุณลักษณะของตัวแปร

ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1. บทบาทของหัวหน้างาน 2. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 3. การเรียนรู้และการพัฒนา 4. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ 5. รางวัลผลตอบแทน

ตัวแปรตาม ได้แก่ การคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร

5.4 ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง

แบบสอบถามจะถูกตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างของเนื้อหา พร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ (Content Validity) ใช้วิธีการหาค่า IOC (Index of item objective congruence) โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสร้างเครื่องมือวิจัยและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับงาน จำนวน 5 ท่าน และทำการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ท่าน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงที่ใช้ในการวิจัย ด้วยการหาความสอดคล้องภายในของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของ Cronbach ได้ผล คือ ข้อมูลปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .93 ข้อมูลการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .87

5.5 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมจากแบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์โดยการหาความถี่และร้อยละ (Frequency & percentage)

2. ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรของแต่ละองค์กร นำมาวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

3. ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของคนเก่ง นำมาวิเคราะห์โดยการหาค่า Pearson's Product Moment Correlation Coefficient ด้วยวิธี Ordinary Least Squares (OLS)

4. ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่งไม่แตกต่างกัน นำมาวิเคราะห์ด้วยการทดสอบค่าที (t-test)

6. ผลการวิจัย

จากการแจกแบบสอบถามไป 500 ชุด และได้รับกลับมา 455 ชุด โดยแยกเป็นผู้บริหารจำนวน 105 ชุด และพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรจำนวน 350 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 91

6.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน

6.1.1 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 30-40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี จำแนกตามหน่วยงาน/ฝ่าย ทำงานฝ่ายการตลาด จำนวน 35 คน ฝ่ายการผลิต จำนวน 35 คน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 35 คน

6.1.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่มีต่อการธำรงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน รองลงมา คือ บทบาทของหัวหน้างานอยู่ในระดับมาก โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพอยู่ในระดับมาก การเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับมาก และรางวัลผลตอบแทนอยู่ในระดับน้อย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การธำรงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)

การธำรงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร	$\overline{X}$ (n = 105)	SD	ระดับ
1. บทบาทของหัวหน้างาน	2.84	0.66	มาก
2. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	2.90	0.43	มาก
3. การเรียนรู้และการพัฒนา	2.55	0.62	มาก
4. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ	2.80	0.55	มาก
5. รางวัลผลตอบแทน	2.45	0.56	น้อย

6.1.3 ความคิดเห็นของผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่มีต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านเห็นว่าองค์กรสมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากคนเก่งอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้อยู่ในระดับมาก ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้อยู่ในระดับมาก ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมากอยู่ในระดับมาก ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของคนเก่งอยู่ในระดับน้อย ท่านเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะลาออกอยู่ในระดับน้อย และท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุอยู่ในระดับน้อย ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การคงอยู่ของคนเก่งของแต่ละองค์กร (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)

การคงอยู่ของคนเก่ง	$\overline{X}$ (n = 350)	SD	ระดับ
1. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของคนเก่ง	2.37	0.71	น้อย
2. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมาก	2.58	0.83	มาก
3. ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	2.88	0.58	มาก
4. ท่านเห็นว่าองค์กรสมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากคนเก่ง	3.17	0.68	มาก
5. ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้	2.61	0.67	น้อย
6. ท่านเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะลาออก	1.99	0.74	น้อย
7. ท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุ	1.97	0.68	น้อย
รวมเฉลี่ย	2.51	0.52	มาก

6.2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร

6.2.1 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 174 มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์ 5-10 ปี และทำงานฝ่ายการผลิต

6.2.2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่มีต่อการธำรงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บทบาทของหัวหน้างานอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับ โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพอยู่ในระดับ การเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับมาก และรางวัลผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การธำรงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)

การธำรงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร	$\overline{X}$ (n = 350)	SD
1. บทบาทของหัวหน้างาน	2.97	0.47
2. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	2.88	0.49
3. การเรียนรู้และการพัฒนา	2.65	0.60
4. โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ	2.68	0.58
5. รางวัลผลตอบแทน	2.61	0.57

6.2.3 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่มีต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ท่านเห็นว่าองค์กรสมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากคนเก่งอยู่ในระดับมาก ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้อยู่ในระดับมาก ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมากอยู่ในระดับมาก ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของคนเก่งอยู่ในระดับมาก ท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุอยู่ในระดับน้อย และท่านเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะลาออกอยู่ในระดับน้อย ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การคงอยู่ของคนเก่งของแต่ละองค์กร (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)

การคงอยู่ของคนเก่ง	$\overline{X}$ (n = 350)	SD	ระดับ
1. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของคนเก่ง	3.05	0.66	มาก
2. ท่านเห็นว่าองค์กรนี้มีความหมายต่อคนเก่งอย่างมาก	3.08	0.62	มาก
3. ท่านเห็นว่าคนเก่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	3.09	0.63	มาก
4. ท่านเห็นว่าองค์กรสมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากคนเก่ง	3.10	0.62	มาก
5. ท่านเห็นว่าคนเก่งมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่ในองค์กรนี้	3.19	0.62	มาก
6. ท่านเห็นว่าคนเก่งไม่เคยคิดที่จะลาออก	2.16	0.87	น้อย
7. ท่านเห็นว่าคนเก่งจะทำงานกับองค์กรนี้ไปจนเกษียณอายุ	2.44	0.88	น้อย
รวมเฉลี่ย	2.93	0.53	มาก

6.3 ผู้บริหารและพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านในปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง พบว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารกับพนักงานมีความคิดเห็นต่อบทบาทของหัวหน้างาน และรางวัลผลตอบแทนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง

ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง	ผู้บริหาร (n = 105)		พนักงาน (n = 350)		t	p
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD		
บทบาทของหัวหน้างาน	3.11	0.45	2.97	0.47	2.63	0.00
วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	2.90	0.43	2.88	0.49	0.32	0.74
การเรียนรู้และการพัฒนา	2.55	0.62	2.65	0.60	-1.49	0.13
โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ	2.80	0.55	2.68	0.58	1.91	0.05
รางวัลผลตอบแทน	2.45	0.56	2.61	0.57	-2.41	0.01
รวมเฉลี่ย	2.76	0.42	2.76	0.43	-0.02	0.98

6.4 ในการศึกษาหาค่า Ordinary Least Squares (OLS) ครั้งนี้ใช้ 2 ขั้น ได้แก่ ขั้นแรกก่อนนำตัวแปรอิสระไปใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณแบบขั้นตอน จะเกิด Multicollinearity (การละเมิดข้อสมมติฐานที่กำกับเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุ โดยเป็นการรวบหรือตัดออก) เมื่อค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันจาก Pearson Correlation (1tailed) โดยมีจุดตัดสินใจว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมาก (Very High Correlation) ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน หรือเกิด Multicollinearity ถ้าความสัมพันธ์มีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.75 (สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551) และขั้นสุดท้ายเมื่อตัวแปรอิสระอยู่ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณแบบขั้นตอน ซึ่งตัวแปรปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งทั้ง 5 ปัจจัยนี้เป็นอิสระต่อกัน เพราะ Multicollinearity < 0.75 ดังตารางที่ 6

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

LS แทน บทบาทของหัวหน้างาน

CT แทน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ET แทน การเรียนรู้และการพัฒนา

GT แทน โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ

CP แทน รางวัลผลตอบแทน

IT แทน การคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร

TI แทน ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่ง

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่ง (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)

	Y	X1	X2	X3	X4	X5
IT	1.00	0.25	0.42	0.54	0.52	0.47
LS		1.00	.43	0.62	0.52	0.42
CT			1.00	0.58	0.62	0.56
ET				1.00	0.73	0.74
GT					1.00	0.69
CP						1.00

6.5 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่ง วิธีถ่วงน้ำหนัก (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน) ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งทั้งหมด 5 ตัว ด้วย Ordinary Least Squares (OLS) พบว่า ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งที่ไม่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีเพียง 2 ตัวแปรเท่านั้น คือ การเรียนรู้และการพัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ และปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งที่มีผลเชิงบวก (ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย) อย่างมีนัยสำคัญต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรทั้ง 2 ตัวแปร คือ การเรียนรู้และการพัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรได้ถึงร้อยละ 32 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่ง วิธีถ่วงน้ำหนัก (ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย	t
ET	0.28	2.89
GT	0.25	2.28
ค่าคงที่	1.06	4.89
R^2 = .32, SEE = .43, F = 24.84, Significance of F = .00		

หากนำเสนอในรูปของสมการจะได้ดังสมการนี้

$$TI = \underset{(4.89)}{1.06} + \underset{(2.89)}{0.28ET} + \underset{(2.28)}{0.25GT}$$

R^2 = .32, SEE = .43, F = 24.84, Significance of F = .00

6.6 ตัวแปรปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งทั้ง 5 ปัจจัยนี้เป็นอิสระต่อกัน เพราะ Multicollinearity < 0.75 ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคน (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)

	Y	X1	X2	X3	X4	X5
IT	1.00	0.22	0.29	0.14	0.20	0.16
LS		1.00	0.51	0.44	0.44	0.37
CT			1.00	0.68	0.60	0.58
ET				1.00	0.71	0.66
GT					1.00	0.65
CP						1.00

6.7 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่ง วิธีถ่วงน้ำหนัก (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร) ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งทั้งหมด 5 ตัว ด้วย Ordinary Least Squares (OLS) พบว่า ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งที่ไม่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีเพียง 1 ตัวแปรเท่านั้น คือคือ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และในบรรดาปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งที่มีผลเชิงบวก (ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย) อย่างมีนัยสำคัญต่อการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรมีเพียง 1 ตัวแปร คือ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรได้ถึงร้อยละ 8 และสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่ง และการคงอยู่ของคนเก่ง วิธีถ่วงน้ำหนัก (พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย	t
CT	0.29	5.77
ค่าคงที่	2.01	12.53
R^2 = .08, SEE = .50, F = 33.34, Significance of F = .00		

หากนำเสนอในรูปของสมการจะได้ดังสมการนี้

$$TI = \underset{(12.53)}{2.01} + \underset{(5.77)}{0.29}$$

R^2 = .08, SEE = .50, F = 33.34, Significance of F = .00

6.8 ผู้บริหารและพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อการคงอยู่ของคนเก่ง

การคงอยู่ของคนเก่ง	ผู้บริหาร (n = 105)		พนักงาน (n = 350)			
	$\overline{X}$	SD	$\overline{X}$	SD	t	p
รวมเฉลี่ย	2.50	0.52	2.93	0.53	-7.21	0.00

7. อภิปรายผล

สมมติฐานที่ 1 ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งแตกต่างกัน

จากการทดสอบความแตกต่างกันด้วยการทดสอบค่าที (t-test) พบว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง เมื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านแนวทางการปฏิบัติด้านการธำรงรักษาคนเก่งขององค์กรเป็นรายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของคนเก่ง บทบาทของหัวหน้างานในการบริหารจัดการคนเก่ง และโอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ สามารถช่วยในการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กรอยู่ในระดับมากตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของคนเก่ง

ผลการทดสอบสมมติฐานในส่วนของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน พบว่า ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานในส่วนของพนักงาน พนักงานที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กร พบว่า วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการทดสอบความสัมพันธ์ทางบวกด้วยการวิเคราะห์โดยการหาค่า Pearson's Product Moment Correlation Coefficient ด้วยวิธี Ordinary Least Squares (OLS) พบว่า ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Anis et al. (2011) ที่ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กรกับความพึงพอใจและการธำรงรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมยา โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการธำรงรักษาพนักงาน ความพึงพอใจในงาน การสนับสนุนกำกับดูแล ค่าตอบแทน และความผูกพันต่อองค์กรในอุตสาหกรรมยาในประเทศปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่าค่าตอบแทน การสนับสนุนกำกับดูแล และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน และการธำรงรักษาพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งแตกต่างกัน

จากการทดสอบความแตกต่างกันด้วยการทดสอบค่าที (t-test) พบว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bittante and Micheal (2008 อ้างถึงใน จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์, 2555) ที่พบว่าข้อมูลจากพนักงานและผู้จัดการมีความคิดเห็นเหมือนกันต่อความสำคัญของการธำรงรักษาพนักงานว่าควรเริ่มในวันแรกของการทำงาน โอกาสทางการศึกษา ความท้าทายในงาน วัฒนธรรมองค์กร และความเป็นผู้นำ ปัจจัยทั้งหมดนี้ล้วนมีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัทฯ และจากผลสำรวจข้างต้นพบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือวัฒนธรรมองค์กร และความเป็นผู้นำ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเป็นงานวิจัยต่างประเทศ จึงทำให้มีบริบทต่างกัน อย่างไรก็ดีเนื่องจากงานวิจัยของผู้วิจัยเป็นการศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ แต่ในงานวิจัยของ Bittante and Micheal เป็นการศึกษาธุรกิจด้านการบริการดูแลผู้ป่วยในบ้าน ประเภทธุรกิจที่แตกต่างกัน และบริบทด้านวัฒนธรรมระดับประเทศที่ต่างกันอาจทำให้ผลการวิจัยออกมาต่างกัน

8. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

8.1 ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งในภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยเห็นว่าปัจจัยบทบาทของหัวหน้างาน วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนา และโอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพมีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง เพราะฉะนั้นภายในองค์กรจะต้องมาดูแลปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการทุกเรื่องไปด้วยกัน

8.2 ปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการคงอยู่ของคนเก่ง ดังนั้นถ้าองค์กรอยากให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร องค์กรควรส่งเสริมด้านบทบาทของหัวหน้างาน และรางวัลผลตอบแทน ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรให้คำปรึกษาแนะนำในการบริหารรักษาคนเก่งให้เหมาะสมกับนโยบาย และแนวทางปฏิบัติในการบริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีการจัดฝึกอบรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และหลักการบริหารจัดการให้กับหัวหน้างาน เพื่อให้หัวหน้างานทุกฝ่ายได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริการคนเก่งไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถนำมาบริหารคนเก่งในหน่วยงานของตนให้ดียิ่งขึ้น และองค์กรควรบริหารจัดการรางวัลผลตอบแทนอย่างยุติธรรม และมีความแตกต่างอย่างชัดเจน เนื่องจากบุคลากรทำงานให้กับองค์กรย่อมต้องการการแลกเปลี่ยนการทำงานในรูปของค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเพียงพอและเป็นที่พึงพอใจ การวางแผนการบริหารค่าตอบแทนจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว เพราะค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดึงดูดคนที่มีความสามารถมาทำงานร่วมกับองค์กรและจูงใจรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

8.3 ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของคนเก่งในภาพรวมแตกต่างกัน ในมุมมองของผู้บริหารไม่มีความมั่นใจว่าพนักงานจะคงอยู่กับองค์กร และองค์กรจะไม่ได้รับความจงรักภักดีจากพนักงาน แต่พนักงานยังคิดว่าองค์กรนี้เป็นเสมือนครอบครัวของตนเอง มีความหมายต่อตนเอง พนักงานได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานอยู่กับองค์กรนี้ องค์กรต้องการให้พนักงานมีความจงรักภักดีนั้น องค์กรหรือผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้พนักงานเกิดความภูมิใจในการทำงาน แจ้งถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานเข้าใจในทิศทางที่องค์กรกำลังดำเนินไป เพื่อให้พนักงานมีแผนที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ พัฒนาความไว้วางใจแก่พนักงาน พัฒนางานเพื่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรดำเนินการวิจัยในปัจจัยด้านอื่น ๆ หรือศึกษาปัจจัยการคงอยู่ของคนเก่งให้ละเอียดมากขึ้น อาทิ การทำงานเป็นทีม เพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศองค์กร

2. งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามปลายปิดเป็นเครื่องมือหลัก ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการวิจัยในลักษณะเชิงคุณภาพ หรือใช้การวิจัยแบบผสมผสานเพื่อให้ได้รายละเอียดเนื้อหาที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมใกล้เคียงอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี

9. กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือได้อย่างดียิ่งจากดร. พรรัตน์ แสดงหาญ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และดร. อธิพล เครือปอง กรรมการที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา พร้อมทั้งแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

10. เอกสารอ้างอิง

กฤติน กุลเพ็ง. 2552. **ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอย่างไร.** กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

จิดาภา เสน่ห์นุช. 2553. **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของเภสัชกรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเภสัชกรรม.** สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการองค์กรเภสัชกรรม, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์. 2555. **การบริหารคนดี คนเก่งของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง.** วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธงชัย สมบูรณ์. 2549. **การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร.** กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.

ธีรวุฒิ เอกะกุล. 2549. **ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 4).** อุบลราชธานี: วิทยาออฟเซฟการพิมพ์.

นานารัก จงหาญ. 2552. **สาเหตุของการลาออกของพนักงานจากโรงงานแลคตาซอย จำกัด.** การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เบญจพร โมกขะเวส. 2551. **ลักษณะของธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อการเปิดเผยข้อมูลภาคสมัครใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.** คณะบัญชี, วิทยาลัยราชพฤกษ์.

ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์. 2553. **การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ.** วารสารบริหารธุรกิจ, 33(127), 35-49.

ประคัลภ์ บัณฑพลังกูร. (2550). **การว่าจ้างรักษาบุคลากร.** กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

เปรมฤดี เอื้อสิริมนต์. (2550). **ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา บมจ. อุตสาหกรรมทำเครื่องแก้วไทย.** สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร), คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พิเชษ อมรรัตนวงศ์ และอัจฉรา ค้าข้าว. 2551. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร: กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด.** การศึกษาอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.คุณทหารลาดกระบัง.

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. 2548. **การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร.** สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร), คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สนธยา เผ่าดี. 2555, 29 มิถุนายน. **ข้อมูลประชากรของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี.** สัมภาษณ์.

สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ. 2549. **Retaining Talented People: (ไม่) ยากอย่างที่คิด.** *วารสารบริหารธุรกิจ, 29*(109), 11.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2554. **พัฒนาดาวเด่นเพื่อองค์กรเป็นเลิศด้วย Talent Management by Competency-Based Career Development and Succession Planning**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, พริ้นท์ ซิตี้.

สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2551. **เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 6).** กรุงเทพฯ: สามลดา.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2550. **กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น.** กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Atif Anis, L.-U.-R. M. 2011. Impact of organizational commitment on Job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry. **African Journal of Business Management,** 5(17), 7316-7324.

Berger, L. A. 2004. *The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Indentifying, Developing, and Promoting Your Best People.* **New York**: McGraw-Hill.

Bhatnagar, J. 2007. Talent Management strategy of employee engagement in Indian ITES employees : key to retention. **Employee Relation,** 29(6), 640-663.

Chambers, E. G., Handfield-Jones, H., & Hankin, S. M. 1998. The War for Talent. **The McKinsey Quarterly**, 3.

Eric, A. 2003. Retaining the Best of the Best. **AFP Exchange,** 23(6), 48.

Michaels, E. J. 2001. The War for Talent. United States of America: **McKinsey & Company.** Inc.

Pellant, K. T. 2550. **การบริหารจัดการคนเก่ง.** (ประภัสสร วรรณสถิตย์, แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

Sears, D. 2003. *Sucessful Talent strategies : achieving superior business result through market-focused staffing.* **New York**: American Management Association.