

การรักรักษาคนเก่งในองค์กร

Retaining Talented People in Organization

ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ
pornrat@buu.ac.th

มหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ

คนเก่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน การสูญเสียคนเก่งนอกจากจะทำให้องค์กรสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันแล้ว ยังก่อให้เกิดผลเสียทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอีกหลายประการ ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงควรวางวิธีการรักษาคคนเก่งไว้ บทความนี้จัดทำขึ้นเพื่อแสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคคนเก่งในองค์กร โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและผลการวิจัยที่ได้จากการสำรวจข้อมูลในนิคมอุตสาหกรรม ภาคตะวันออก ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน บทบาทของหัวหน้างาน โอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพ การเรียนรู้และการพัฒนา และรางวัลหรือค่าตอบแทน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาคคนเก่ง ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าว โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างความผูกพันในการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงานและระบบการสื่อสารที่ดี รวมทั้งการส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานให้การสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง เพื่อการรักษาคคนเก่งและป้องกันการสูญเสียคนเก่งไปจากองค์กร

Abstract

Talented people are viewed as one of the main sources of competitive advantage. Losing these high performers can be a great cost to organizations in terms of both monetary and non-monetary drawbacks. Therefore, organizations should realize the importance of talent retention. This article aims to present the factors affecting talent retention by analyzing data from related literature reviews and research findings conducted on the industrial estates in eastern part of Thailand. It was revealed that the key factors that affect talent retention are culture and work environments, supervisor's role, growth and earning potential, learning and development, and compensation. It is therefore suggested that the relationship among organization members, flexibility in working, and good communication be encouraged. In addition, the supervisory role is another crucial factor in talent retention.

บทนำ

ถ้าจะนิยามว่าคนเก่งคือใคร อย่างไรจึงถือว่าเก่งแล้ว นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ใกล้เคียงกัน ดังเช่น Michaels, Handfield-Jones, และ Axelrod (2001) กล่าวถึงความเก่ง (Talent) ของคนในองค์กรว่าเป็นความสามารถองค์รวมของบุคคล ทั้งด้านพรสวรรค์ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการตัดสินใจ ทักษะคิด บุคลิกภาพ และแรงขับภายใน ในขณะที่ Dibble (1999) กล่าวว่า คนเก่งคือผู้ที่ทำผลงานได้ดีและแตกต่างจากพนักงานทั่วไป สรรค์สร้างและส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า เพื่อนพนักงาน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ เป็นกลุ่มคนที่องค์กรควรรักรักษา (Retain) ให้อยู่กับองค์กรนานๆ เช่นเดียวกับ Von Seldeneck (2004) ที่เรียกคนเก่งว่าเป็น "Superkeepers" ซึ่งหมายถึงผู้ที่มีผลงานดีเยี่ยม มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะและสมรรถนะตรงตามที่องค์กรต้องการ แต่เป็นกลุ่มคนที่หาได้ยาก รวมถึงรักษาไว้ยากด้วยเช่นกัน ส่วน Goffee, Jones และ Mundt (2007) ใช้คำว่า "Clever People" แทนคนเก่งผู้ซึ่งเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่องค์กรมีให้ถือเป็นกำลังสำคัญขององค์กร มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

ได้อย่างมาก สำหรับนักวิชาการไทยอย่าง สมบูรณ์ กุลวิเศษ-ชนะ (2549) ให้คำนิยามที่กินความครอบคลุมไปถึงความดีด้วย โดยมองว่าคนเก่งคือผู้ที่สามารถสร้างผลงานได้สูง (High Performance) มีศักยภาพในการทำงานสูง (High Potential) และมีจริยธรรมในการทำงานสูง (High Ethical Professionalism)

Huselid, Becker และ Beatty (2005, อ้างถึงใน พรรัตน์ แสดงหาญ, 2553) เรียกคนเก่งในองค์กรว่าเป็นพนักงานเกรด A และได้อธิบายถึงสิ่งที่ทำให้คนเก่งแตกต่างจากคนส่วนใหญ่ว่าอยู่ที่ลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มี IQ สูงตั้งแต่ 130 ขึ้นไป สามารถเรียนรู้ได้เร็ว 2) มีทักษะการเป็นผู้นำ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) มีพลังในการทำงาน สามารถทำงานได้มากกว่า 55 ชั่วโมง/สัปดาห์ 4) ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคปัญหา มีแรงบันดาลใจ (Passion) ในการทำงาน 5) เข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี 6) ให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นได้ 7) ให้ความร่วมมือและให้ความสำคัญกับเป้าหมายการทำงานของทีม 8) มีประวัติการทำงานดี ผลงานเกินกว่าความคาดหวังหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด 9) มีคุณธรรม ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกที่ควร และ 10) มีทักษะการสื่อสารดีทั้งการพูดและการเขียน

สำหรับผู้เขียน เห็นว่าการที่จะเป็นคนเก่งนั้น “เก่งงาน” อย่างเดียวยังไม่พอ คนเก่งยังจำเป็นต้อง “เก่งคน” ด้วย เพราะองค์การคือการทำงานที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกันดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่ง “เก่งคน” ในที่นี้หมายถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะถ้าทำงานเก่งเพียงคนเดียว แต่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับคนอื่น ๆ ก็ยากที่จะผลักดันให้งานในภาพรวมสำเร็จได้ด้วยดี นอกจากการเก่งงานและเก่งคนแล้ว คุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งของคนเก่งในองค์กรคือการเป็น “คนดี” เพราะถ้าเก่งแล้วใช้ความเก่งไปในทางที่ผิด เช่น หาช่องทางในการทุจริตเก่ง ทำการกลบเกลื่อนความผิดพลาดเก่ง ก็จะเป็นเรื่องที่น่าเศร้าและน่ากลัวมาก ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าคนเก่งในองค์กร หมายถึง ผู้ซึ่งมีคุณสมบัติและความสามารถพิเศษ มีผลการทำงานที่โดดเด่น มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน

คนเก่งกับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

เป็นที่ยอมรับกันดีว่าคนเก่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001; Stone, 2002; Hughes & Rog, 2008; Srivastava & Bhatnagar,

2008; Lawler III, 2008) ซึ่งหากวิเคราะห์จากองค์ประกอบสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันแล้ว จะพบว่าคนเก่งมีความสำคัญและเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างแท้จริง ซึ่งสามารถแยกอธิบายเป็นรายประเด็นดังนี้

1. ความมีคุณค่า (Valuable)

ในเรื่องนี้ Rueff และ Stringer (2006) มีข้อมูลสนับสนุนว่า คนเก่งสามารถเพิ่มมูลค่าทางการตลาด (Market Value) ให้กับองค์กรได้ถึงร้อยละ 8 ในทำนองเดียวกัน Groysberg, Sant, และ Abrahams (2008) พบว่า โปรแกรมเมอร์ที่เก่งจะมีผลงานที่ดีกว่าโปรแกรมเมอร์ทั่วไปถึง 8 เท่า นอกจากนี้ Lunn (1992) ยังกล่าวว่าคนเก่งคือกำไร หรือ “Talent Equals Profit” โดยได้จำแนกความเก่งของพนักงานและความสามารถในการสร้างผลกำไรออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

เก่งมาก	สร้างผลกำไรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 37
เก่งพอประมาณ	สร้างผลกำไรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4
เก่งน้อยหรือไม่เก่ง	ไม่ช่วยสร้างผลกำไรแต่ทำให้ติดลบร้อยละ 7.6

2. ความหายาก (Rare)

ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากองค์การมีในสิ่งที่องค์การอื่นไม่มีและสิ่งนั้นไม่สามารถหามาได้ง่ายๆ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือคนเก่ง ที่มีจำนวนจำกัดและหายาก ดังที่ Huselid Becker และ Beatty (2005, อ้างถึงใน พรรัตน์ แสดงหาญ, 2553) กล่าวว่าในแต่ละองค์กรจะมีพนักงานที่เข้าข่ายว่าเป็นคนเก่งเพียงร้อยละ 10 ในแต่ละระดับงานเท่านั้น และความหายากนี้เองทำให้เกิดคำว่า สงครามแย่งชิงคนเก่ง (The War for Talent) ขึ้นมา จนทำให้ทั่วโลกได้ตระหนักถึงความสำคัญและการขาดแคลนคนเก่งจนต้องมีการแย่งชิงกันเปรียบเสมือนกับสงครามที่องค์การต่างๆ ต่อสู้กันเพื่อให้ได้คนเก่งมา McKinsey และ Company (1997, cited in Stone, 2002)

3. เลียนแบบได้ยาก (Costly to Imitate)

เรื่องบางเรื่องเลียนแบบได้ไม่ยากและเสียค่าใช้จ่ายไม่มาก เช่น การเลียนแบบสิ่งของหรือผลิตภัณฑ์ แต่การเลียนแบบให้มีคนเก่งอยู่ในองค์กร เป็นเรื่องยากที่จะเลียนแบบให้เหมือนกันได้หรือถ้าจะทำก็ต้องลงทุนสูงมาก เนื่องจากในแต่ละองค์กรย่อมมีภารกิจ วัฒนธรรม นโยบาย กลยุทธ์ธุรกิจ วัฒนธรรมและบรรยากาศที่แตกต่างกัน ซึ่งหมายถึงต้องมีวิธีการบริหารคนเก่งที่ต่างกัน ไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ทั้งหมด

4. ไม่สามารถทดแทนได้ (Non-substitutable)

ในชีวิตประจำวัน มีสินค้าทดแทนให้เลือกใช้ยามขาดแคลนได้ไม่ยาก เช่น ดื่มน้ำแทนกาแฟ หรือใช้โทรศัพท์มือถือแทนกล้องถ่ายรูป แต่สำหรับคนเก่งในองค์กรแล้ว การจะหาคนใหม่มาทดแทนเป็นเรื่องที่ทำได้ยากและหากทำได้ก็ต้องใช้ต้นทุนและเวลา ซึ่ง Somaya และ Williamson (2008) ให้ข้อมูลว่า การสูญเสียคนเก่งทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งตีค่าเป็นตัวเงินสูงถึงร้อยละ 100-150 ของเงินเดือนพนักงานที่ลาออกไป อย่างไรก็ตาม การลงทุนเช่นนั้นก็ไม่มีหลักประกันใดๆ ว่าองค์กรจะสามารถสร้างให้เกิดคนเก่งที่จะมาทดแทนได้เหมือนกับคนเดิมที่ลาออกไป

ปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร

หากเปรียบเทียบเรื่องการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กรว่าเป็นเสมือนเหรียญที่มีสองด้านแล้ว อีกด้านหนึ่งของการธำรงรักษาก็คือปัญหาการลาออกของคนเก่ง ข้อมูลจากหนังสือเรื่องสงครามการแย่งชิงคนเก่ง ชี้ให้เห็นถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการลาออกของคนเก่งว่าจะส่งผลให้องค์กรมีต้นทุนสูงขึ้นไปถึง 7,500-12,000 ดอลลาร์สหรัฐฯ หรือประมาณ 3-4 แสนบาทต่อคน ซึ่งยังไม่รวมถึงความสูญเสียที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การชะงักงันในงาน ผลกระทบต่อขีดความสามารถขององค์กร และโอกาสในการแข่งขัน เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กรยังสูญเสียสินทรัพย์อันมีค่าที่อยู่ในรูปของทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งหมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะตัวของเขาเหล่านั้นไปอีก และที่สำคัญคือคนเก่งยังได้อรรถประโยชน์เฉพาะขององค์กร เช่น สูตรลับในการผลิต หรือกระบวนการทำงานอันเป็นแบบฉบับเฉพาะออกไป

ดังนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ทั้งนี้ เมื่อทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้พบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งหลายประการ ดังเช่นผลสำรวจของ Sibson Consulting พบว่า ปัจจัยสำคัญ 5 ประการที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน การยอมรับนับถือ และโอกาสในการพัฒนาสายงานอาชีพในอนาคต ในขณะที่ผลสำรวจของ Development Dimensions International (DDI) ได้ชี้ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง โดยเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต ค่าตอบแทน ความเครียด และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ในขณะที่คนเก่งได้ให้ความสำคัญกับ

ความสมดุลกับชีวิต ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และค่าตอบแทน (Sears, 2003) ส่วนงานวิจัยของ Tower Perrin พบว่าปัจจัยที่สามารถธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรจะอยู่ในรูปของการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ความเข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ การเชื่อมโยงโปรแกรมหรือระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร การมีระบบสื่อสารสองทางระหว่างความคาดหวังขององค์กรและความคาดหวังของพนักงาน (Berger & Berger, 2004)

Samuel และ Chipunza (2009) ได้วิจัยอิทธิพลของปัจจัยจูงใจทั้งแบบภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation) ว่ามีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานมากน้อยเพียงใด พบว่าแรงจูงใจทั้งสองแบบต่างก็มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ การฝึกอบรมและพัฒนา งานที่ท้าทาย โอกาสในการคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระ และความมั่นคงในการทำงาน ส่วนแนวทางในการธำรงรักษาคนเก่งนั้น Porter (2011) ได้เสนอแนะว่าต้องค้นหาก่อนว่าใครเป็นผู้มีความสุขหรือไม่มีความสุขในการทำงาน จากนั้นควรพูดคุยกันแบบตัวต่อตัวกับคนเก่ง โดยเน้นย้ำว่าควรเป็นการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่แท้จริงออกมา ในขณะที่การจัดประชุมในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอก็จะเป็นอีกเวทีให้คนเก่งได้แสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ควรดำเนินการพร้อมๆ กับการให้ค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล การสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกัน และการชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้น

Eric (2003) ได้สรุปถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง 5 ประการ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment) หมายถึง ระบบการสื่อสารภายในองค์กร การไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับผลงานและความตั้งใจทุ่มเทในการทำงาน 3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ซึ่งครอบคลุมถึงการฝึกอบรมระบบที่เลี้ยง การศึกษา และการพัฒนาในสายอาชีพ 4) บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) หมายถึงรูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อคนเก่ง และ 5) โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth and Earning Potential) หมายถึง โอกาสในการได้รับการพัฒนาทักษะ การเลื่อนตำแหน่ง และการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

เมื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาคนเก่งจากวรรณกรรมที่ได้ศึกษามาข้างต้น โดยใช้กรอบแนวคิดของ Eric เป็นหลัก สามารถสรุปปัจจัยหลักที่มีผลต่อการดำรงรักษาคนเก่งได้ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1: ปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาคนเก่งในองค์กร
ที่มา: สรุปและเรียบเรียงโดยผู้เขียน

ผลการวิจัยในนิคมอุตสาหกรรม ภาคตะวันออกของประเทศไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมซึ่งส่วนใหญ่เป็นแนวคิดจากนักวิชาการต่างประเทศ การหาข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อหาคำตอบว่าปัจจัยเหล่านั้นจะสามารถประยุกต์ใช้ในการดำรงรักษาคนเก่งในบริบทของสังคมไทยหรือไม่ จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ ผู้เขียนได้มีส่วนร่วมในการทำวิจัยในช่วงปี พ.ศ. 2555-2556 จำนวน 2 เรื่อง เพื่อทดสอบปัจจัยที่แสดงไว้ในภาพที่ 1 โดยมีขอบเขตการศึกษานิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกของประเทศไทย ดังนี้

การวิจัยเรื่องแรก จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 98 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาคนเก่งในระดับมากมี 3 ปัจจัย โดยที่ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.78, SD = 0.64$) รองลงมาคือด้านบทบาทหัวหน้างาน ($\bar{X} = 3.57, SD = 0.51$) และด้านโอกาสความก้าวหน้าและการได้ใช้ศักยภาพในการทำงาน ($\bar{X} = 3.53, SD = 0.58$) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยอีก 2 ด้าน มีผลต่อการดำรงรักษาคนเก่งในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X} = 3.41, SD = 0.60$) และด้านรางวัลและผลตอบแทน ($\bar{X} = 3.34, SD = 0.62$) ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ส่วนการวิจัยเรื่องที่สอง วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์, พรรัตน์ แสดงหาญ, และ อธิพล เครือปอง (2556) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรีโดยสอบถามและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จำนวน 105 คน กับพนักงานจำนวน 350 คน ที่มีผลการประเมินในระดับที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรที่รับผิดชอบงานใน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จากองค์กร 5 แห่งที่ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 5 ปีติดต่อกัน ผลการวิจัยในส่วนความเห็นของผู้บริหารพบว่าส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาคนเก่งในระดับมากมี 4 ปัจจัย โดยที่ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.90, SD = 0.43$) รองลงมาคือด้านบทบาทหัวหน้างาน ($\bar{X} = 2.84, SD = 0.66$) และด้านโอกาสความก้าวหน้าและการได้ใช้ศักยภาพในการทำงาน ($\bar{X} = 2.80, SD = 0.55$) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X} = 2.55, SD = 0.62$) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนมีผลต่อการดำรงรักษาคนเก่งในระดับน้อยและเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.45, SD = 0.56$)

สำหรับความเห็นของพนักงานที่ผลการประเมินดีที่สุดหรือคนเก่งของแต่ละองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยทั้งห้ามีผลต่อการดำรงรักษาคนเก่งในระดับมาก โดยที่ปัจจัยด้านด้านบทบาทหัวหน้างาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 2.97, SD = 0.47$) รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{X} = 2.88, SD = 0.49$) ด้านโอกาสความก้าวหน้า

และการได้ใช้ศักยภาพในการทำงาน ($\bar{X} = 2.68, SD = 0.58$) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ($\bar{X} = 2.65, SD = 0.60$) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 2.61, SD = 0.57$) อย่างไรก็ดี เมื่อทดสอบสมมติฐานแล้วพบว่าผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการดำรงรักษาคนเก่งโดยรวมไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยข้างต้น เมื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบอันดับของปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาคนเก่งในองค์กร ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว จะพบว่าผู้บริหารของนิคมอุตสาหกรรมทั้งสองแห่งที่อยู่คนละจังหวัดมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือเห็นว่าวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยอันดับหนึ่งที่มีผลต่อการดำรงรักษาคนเก่ง รองลงมาอันดับสองคือปัจจัยด้านบทบาทของหัวหน้างาน อย่างไรก็ตาม พนักงานที่เป็นคนเก่งมีความเห็นต่างกันเล็กน้อย แต่ก็ถือว่าใกล้เคียงกัน โดยพนักงานเห็นว่าปัจจัยด้านบทบาทหัวหน้างานเป็นปัจจัยอันดับหนึ่ง ส่วนวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยอันดับสอง สำหรับปัจจัยอีก 2 ด้าน คือด้านโอกาสความก้าวหน้า การเรียนรู้และการพัฒนา ผลการจัดอันดับตรงกันทั้งหมด กล่าวคือเป็นอันดับ 3 และ 4 ตามลำดับ สิ่งที่น่าสนใจคือ ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่ารางวัลหรือผลตอบแทน เป็นปัจจัยที่ทุกฝ่ายเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญอันดับสุดท้ายเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: การจัดอันดับปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาคนเก่งในองค์กร

ปัจจัยการดำรงรักษาคนเก่ง	ผลการวิจัยเรื่องที่ 1		ผลการวิจัยเรื่องที่ 2	
	อันดับตามความคิดเห็น ของผู้บริหาร	อันดับตามความคิดเห็น ของผู้บริหาร	อันดับตามความคิดเห็น ของผู้บริหาร	อันดับตามความคิดเห็น ของพนักงาน
วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	1	1	1	2
บทบาทของหัวหน้างาน	2	2	2	1
โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ	3	3	3	3
การเรียนรู้และการพัฒนา	4	4	4	4
รางวัล/ผลตอบแทน	5	5	5	5

ที่มา: วิเคราะห์โดยผู้เขียน

ผลการวิจัยทั้งสองเรื่องสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยส่วนใหญ่ที่พบว่า นอกจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้ว ความภาคภูมิใจ การยกย่องสรรเสริญ รวมถึงต้องการความสำเร็จในหน้าที่การงาน ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550) ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว บริษัทชั้นนำหลายแห่งในประเทศไทยก็ได้ดำรงรักษาคนเก่งด้วยวิธีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งห้าประการ เช่น ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน มอบหมายงานที่ท้าทายการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง จ่ายผลตอบแทนที่พิเศษกว่าพนักงานอื่น เป็นต้น (กฤติน กุลเพ็ง, 2552) ซึ่งผู้เขียนเองได้เคยศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาคนเก่งในภาครัฐ และพบว่าความผูกพันและระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับการดำรงรักษาคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (พรรัตน์ แสงตหาญ, 2555) เช่นกัน

บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลการวิจัยข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการดำรงรักษาคนเก่งในองค์กรในระดับต้นๆ คือเรื่องของวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งได้แก่ ความผูกพันในการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน และระบบการสื่อสารที่ดี ในขณะเดียวกันปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือบทบาทของหัวหน้างานที่คอยให้การสนับสนุนและจูงใจคนเก่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้คนเก่งไม่ยอมลาออกไปที่อื่น นอกจากนี้ การให้คนเก่งเล็งเห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และได้มีโอกาสแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ พร้อมกับเปิดโอกาสให้คนเก่งได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองด้วย จะเป็นการช่วยดำรงรักษาคนเก่งไว้ได้อีกทางหนึ่ง อย่างไรก็ตาม เรื่องรางวัลหรือผลตอบแทนนั้น แม้จะเป็นเรื่องที่ขาดเสียไม่ได้ แต่ก็ไม่ใช่เรื่องแรกๆ ที่จะนำมาต่อรองเพื่อให้คนเก่งอยู่กับองค์กร ดังนั้น จึงเสนอแนะว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมวัฒนธรรม

และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องของ การสร้างความผูกพันในการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงานและระบบ การสื่อสารที่รวมทั้งการส่งเสริมบทบาทของหัวหน้างานให้มีการสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง ทั้งนี้ เพื่อการดำรงรักษาและป้องกัน การสูญเสียคนเก่งไปจากองค์กรการ

บรรณานุกรม

- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *ไม่อยากจะเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์. (2555). แนวทางการบริหารคนดี คนเก่งของ สถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง. ในการ ประชุมทางวิชาการ เรื่อง *วลัยลักษณ์ วิจัยทางการจัดการ ครั้งที่ 1* (น.52-53). นครศรีธรรมราช: สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2553). คนเก่งรักษากอง-องค์กรรักษากอง. *วารสารสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ*, 15(84), 80-84.
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2555). การธำรงรักษาคนเก่งในภาครัฐ. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 10(1), 185-214.
- วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์, พรรัตน์ แสดงหาญ, และ อธิพล เครือปอง. (2556). การธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรม แห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี. *วารสารการจัดการ*, 2(2), 59-70.
- สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ. (2549). Retaining talented people: (ไม่) ยากอย่างที่คิด. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 29(109), 10-12.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารและพัฒนา พนักงานดาวเด่น*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (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.
- Dibble, S. (1999). *Keeping your valuable employees: Retention strategies for your organization's most importance resource*. New York: Wiley.
- Eric, A. (2003). Retaining the best of the best. *AFP Exchange*, 23(6), 48.
- Goffee, R., Jones, G., & Mundt, T. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review*, 85(3), 72-79.
- Groysberg, B., Sant, L., & Abrahams, R. (2008). When "star" migrate, Do they still perform like stars? *MIT Sloan Management Review*, 50, 41-46.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7), 743-757.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty R. W. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lawler III, E. E. (2008). *Talent: making people your competitive advantage*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Lunn, T. (1992). *The talent factor: Key strategies for recruiting, rewarding and retaining top performers*. London: Kogan Page.
- Michaels, Ed., Handfield-Jones H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, J. H. (2011). Attract and retain top talent. *Strategic Finance*, 92(12), 56-61.
- Rueff, R., & Stringer, H. (2006). *Talent force: a new manifesto for human side of business*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.
- Sears, D. (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business result through market-focused staffing*. New York: American Management Association.
- Somaya, D., & Williamson, A. (2008). Rethinking the 'War for Talent'. *MIT Sloan Management Review*, 49(4), 29-34.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2008). Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: Case of Motorola India MDB. *Industrial and Commercial Training*, 40(5), 253-260.
- Stone, F. (2002). *Recruiting and retaining people*. Oxford: Capstone Publishing.
- Von Seldeneck, M. J. (2004). Finding an hiring fast-track talent. In L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.