

ปัจจัยการธำรงรักษาที่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งใน บจก. วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย

RETENTION FACTORS INFLUENCING INTENTION OF TALENTS TO STAY IN AEROTHAI

ปัทมา สุคันธนาค*

*Pathima Sukanthanak**

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด
Master of Public Administration, Stamford International University.

*Corresponding author, E-mail: pathima464@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยแบบผสมครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาเปรียบเทียบการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน 2) ศึกษาเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่ง 3) ศึกษาเปรียบเทียบความเห็นของคนเก่งที่มีต่อปัจจัยการธำรงรักษา 4) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการธำรงรักษาที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารและพนักงานที่ได้รับผลการประเมินสูงสุด 3 ลำดับแรกในระยะ 3 ปีที่ผ่านมาของแต่ละสังกัด มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 136 คน และผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 14 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ LSD (Least Significant Difference) การทดสอบค่า t-test และการวิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ภาพรวมของการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) โดยการคงอยู่ด้านจิตใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.09$) การเปรียบเทียบคนเก่งที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีผลต่อการคงอยู่ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เพศชายมีการคงอยู่ด้านจิตใจมากกว่าเพศหญิง คนเก่งที่มีอายุน้อย รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงานต่ำกว่า จะมีการคงอยู่ด้านจิตใจน้อยกว่าคนเก่งที่มีอายุมาก รายได้และตำแหน่งงานสูงกว่า ผู้บริหารมีความเห็นต่อการคงอยู่ในองค์กรด้านจิตใจสูงกว่าพนักงาน แต่มีความเห็นต่อการคงอยู่ต่อเนื่องต่ำกว่าพนักงาน

การเปรียบเทียบความเห็นของคนเก่งที่มีต่อปัจจัยการธำรงรักษา พบว่า ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.89$) อยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งในภาพรวม ในขณะที่ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งด้านบรรทัดฐานทางสังคมสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งพบว่า สิ่งจูงใจที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างตั้งใจคงอยู่ในองค์กร ได้แก่ 1) ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่นๆ 2) งานที่ท้าทายเพื่อความก้าวหน้าความสำเร็จ และการได้รับการยอมรับ 3) รางวัลและค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม 4) สัมพันธภาพที่ดีจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน 5) การเรียนรู้และพัฒนาในส่วนที่สอดคล้องกับงานในสายอาชีพ

คำสำคัญ: การธำรงรักษาคนเก่ง การตั้งใจคงอยู่ การบริหารจัดการคนเก่ง

Abstract

The objectives of this mixed method research were 1) to compare the level of organizational commitment of talents who have different personal factors 2) to compare the executive's and employee's opinions towards intention to stay 3) to compare talents' opinions towards srotcaf noitneter; and 4) to study influence of retention factors on retaining talented people in AEROTHAI. The questionnaires and in-depth interview questions were used for data collection from the sample that consisted of executives and employees who were the top three ranking in performance appraisal for the last three years. There were 136 respondents who filled in questionnaires, and 14 in-depth interview respondents. Statistical techniques used for data analysis are Frequency, Mean, Percentage, Standard Deviation, One-way ANOVA, Least-Significant Different, t-test, and Multiple Regression. The quantitative research findings showed that the overall of intention to stay of talented people fell in high level ($\bar{X} = 3.98$) and the affective commitment had the highest average ($\bar{X} = 4.09$). Based on comparison of talents who had different personal factors, there was no significant different opinion towards intention to stay holistically. Each aspect was found that men had higher levels of affective commitment than women. The talents with older ages, higher salaries and positions had higher levels of affective commitment. In addition, the executives' opinions towards affective commitment were higher than the employees' while the executives' opinions towards the continuance commitment were less than the employees'. The comparison of Talent's opinions towards retention factors was found that reward and remuneration factor had the highest average ($\bar{X} = 3.89$), which was considered as high level. With respect to a statistically significant influence of retention factors, the result also revealed that the reward and remuneration had influence on holistic intention of talents to stay in AEROTHAI. Furthermore, the work environment factor had influence on the continuance commitment and organizational culture factor had influence on the normative commitment. It was consistent with the qualitative research findings, which found retention factors influencing intention of talents to stay in five aspects: 1) work-life balance 2) challenging work, success and recognition 3) fair and reasonable remuneration 4) relationships between supervisors and employees 5) learning and development in line with their roles and responsibilities.

Keywords: Talent Retention, Intention to Stay, Talent Management

บทนำ

ปัจจุบันแนวคิดด้านการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูงหรือคนเก่ง (Talent) เข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารทุนมนุษย์ เพราะคนเก่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรและเป็นพลังที่จะสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งมีส่วนสำคัญในการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตขององค์กร [1] อย่างไรก็ตามก็ตีคนเก่งในแต่ละองค์กรมีอยู่ไม่มากเพียงประมาณร้อยละ 3-5 เท่านั้น เมื่อเทียบกับจำนวนบุคลากรทั้งองค์กร หากองค์กรสูญเสียคนเก่งดังกล่าวไปจะเกิดผลกระทบต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างมาก [2] การบริหารคนเก่ง (Talent Management) จึงเป็นหัวใจของการบริหารทุนมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากองค์กรสามารถธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว คนเก่งเหล่านี้จะสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและสังคมฐานความรู้เช่นในปัจจุบัน [3] อย่างไรก็ตาม ในโลกเศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูงจะมีการแย่งชิงคนเก่ง ทำให้องค์กรหลายแห่งประสบปัญหาไม่สามารถรักษามูลค่าของคนที่มีความสามารถสูงไว้ได้ อัตราการลาออกของบุคลากรกลุ่มนี้เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก เนื่องจากขาดสิ่งจูงใจในการทำงานขององค์กรต่างๆ จึงต้องตระหนักถึงความสำคัญในการกำหนดเครื่องมือเพื่อธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Retention) ให้คงอยู่ในองค์กรให้นานที่สุด [4]

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ด้รัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม สาขาขนส่งทางอากาศ ด้รับมอบหมายจากรัฐบาลตั้งด้ปี พ.ศ. 2491 ให้เป็นหน่วยงานให้บริการการเดินทางเพื่อความปลอดภัยทางการบินสำหรับผู้โดยสารชาวไทยโดยไม่แสวงหากำไร (Cost Recovery Basis) [5] เกือบ 70 ปีในการให้บริการด้ความปลอดภัยด้คำนึงถึงประโยชน์ของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญคงปฏิเสธไม่ได้ว่า

ความสำเร็จที่ผ่านมาของ AEROTHAI ไม่เพียงแต่อาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและสอดคล้องตามมาตรฐานสากลที่องค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศกำหนดแต่ก็ดูแลแห่งความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร คือ บุคลากรทุกคนล้วนเป็นกลไกสำคัญที่มีส่วนในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์กรจึงให้ความสำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์เป็นอย่างมาก ตลอดหลายสิบปีบุคลากรในองค์กรได้สร้างความสำเร็จผ่านความรักและความผูกพันของการทำงานมา จนกระทั่งในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา AEROTHAI เกิดปัญหาความผูกพันของพนักงานลดต่ำลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2558 ผลการสำรวจความผูกพันของพนักงานพบว่า ความผูกพันของพนักงานลดลงร้อยละ 2.1 โดยในปี พ.ศ. 2557 ความผูกพันของพนักงานอยู่ที่ร้อยละ 78.8 ลดเหลือร้อยละ 76.7 ในปี พ.ศ. 2558

นอกจากนี้ สถิติการลาออกของพนักงานมีจำนวนเพิ่มขึ้น นับจากต้นปี พ.ศ. 2558 มีผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง (First Line Manager) ลาออกจำนวน 3 คน และมีนักเรียนทุนและวิศวกรลาออกอีกจำนวนหนึ่งนับว่าเป็นการสูญเสียทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ในขณะที่ AEROTHAI จะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากนโยบายภาครัฐในการส่งเสริมการท่องเที่ยวและการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินและการขนส่งทางอากาศในภูมิภาคอันส่งผลให้ในปีงบประมาณ 2558 ประเทศไทยมีอัตราการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดเกือบแสนเที่ยวบินต่อปี [6] ประกอบกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2558 ได้มีการเปิดเสรีด้านการบินและการเคลื่อนย้ายแรงงาน มีฝีมือ โดยประเทศในกลุ่มอาเซียนมีข้อตกลงที่กลุ่มสมาชิกยอมรับร่วมกันในเรื่องคุณสมบัติหรือมาตรฐานในแต่ละวิชาชีพ

(Mutual Recognition Arrangement : MRA) [7] เพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายแรงงานเชี่ยวชาญของอาเซียนได้อย่างเสรี โดยหนึ่งในวิชาชีพดังกล่าวคือ วิศวกร ซึ่งเป็นที่ต้องการมากในแวดวงอุตสาหกรรมการบิน หากองค์การกำหนดสิ่งจูงใจในการชำระรักษาบุคลากรไม่เพียงพอ วิศวกรที่มีศักยภาพสูงและมีอายุงานเกินกว่า 7 ปี ตามเงื่อนไขของ MRA อาจพิจารณาย้ายไปทำงานยังประเทศในกลุ่มอาเซียน หากมีสิ่งจูงใจในการทำงานที่ดีกว่าได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่ามีปัจจัยในการชำระรักษาคนเก่งใดบ้างที่ส่งผลให้คนเก่งตั้งใจที่จะคงอยู่ในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยที่ได้ นำเสนอผู้บริหารเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเครื่องมือในการจูงใจคนเก่ง รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับองค์การเพื่อให้สามารถรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์การต่อไปโดยไม่คิดเปลี่ยนงานหรือลาออก อันจะส่งผลให้องค์การมีคุณภาพและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ประเทศชาติ และประชาชนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการคงอยู่ในองค์การของคนเก่งที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และกลุ่มงาน

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อการคงอยู่ในองค์การของคนเก่ง

3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความเห็นของคนเก่งที่มีต่อปัจจัยการชำระรักษา จำแนกตามวัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน บทบาทของหัวหน้างาน การเรียนรู้และการพัฒนา โอกาสในความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ รางวัลและผลตอบแทน

4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการชำระรักษาที่มีต่อการคงอยู่ในองค์การของคนเก่ง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ความหมายของคนเก่ง

นักวิชาการได้นิยามความหมายของคนเก่ง หรือ Talent โดยสรุปคุณลักษณะบ่งชี้สำคัญที่มีในคนเก่ง 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะโดดเด่นด้านความสามารถ (High Performance) โดยคนเก่งสามารถสร้างผลงานที่บรรลุหรือสูงกว่าเป้าหมายที่ตนเองหรือองค์การกำหนดไว้ได้ 2) มีคุณลักษณะโดดเด่นด้านศักยภาพส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนา (High Potential) ซึ่งหมายถึงมีความสามารถและมีคุณสมบัติที่จะนำตนเองไปสู่บทบาทที่มีความรับผิดชอบเพิ่มสูงขึ้น สนใจใฝ่รู้ และเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ มีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์ มีจิตใจเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการหรือแก้ไขปัญหา ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ที่สำคัญสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทั้งภายใน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอกได้ นอกจากนี้ คนเก่งยังต้องเป็นผู้มีจิตสำนึกดี (Conscientiousness) มีคุณธรรมจริยธรรม และยึดมั่นในความถูกต้อง [8]

แนวคิดการชำระรักษาคนเก่ง

cirE, A. ได้สรุปปัจจัยสำคัญอันส่งผลต่อการชำระรักษาคนเก่ง 5 ประการ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Culture and Work Environment) หมายถึง ความไว้วางใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อเทียบกับผลงานและความตั้งใจ

ทุ่มเทในการทำงาน 3) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) ซึ่งครอบคลุมถึงการฝึกอบรม ระบบพี่เลี้ยง การศึกษา และการพัฒนาในสายอาชีพ 4) บทบาทของหัวหน้างาน (Supervisor Role) หมายถึง รูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ของหัวหน้างานที่มีต่อคนเก่ง และ 5) โอกาสความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ (Growth & Earning Potential) หมายถึง โอกาสในการได้รับการพัฒนาทักษะ การเลื่อนตำแหน่ง และการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น [9] ซึ่งสอดคล้องกับ Lisbeth Claus รองศาสตราจารย์ จากมหาวิทยาลัย Willamette ที่สรุปแนวทางการธำรงรักษา คนเก่ง 6 วิธี คือ 1) การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กรซึ่งนอกจากจะเป็นการดึงดูดให้คนเข้ามาสมัครงานแล้วยังเป็นแรงจูงใจให้พนักงานคงอยู่ในองค์กรโดยไม่คิดจะลาออกด้วย 2) การให้สิ่งตอบแทนที่มากกว่าค่าจ้าง 3) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ 4) การสร้างสมดุลในเรื่องงานกับชีวิตในส่วนอื่นๆ (Work-Life Balance) 5) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลกันจะสร้างความผูกพันทางใจระหว่างพนักงานด้วยกันเอง และระหว่างพนักงานกับองค์กร 6) หัวหน้างานที่มีความสามารถในการบริหารทั้งงานและคนจะทำให้พนักงานรักและศรัทธา การลาออกก็จะไม่เกิดขึ้น [10] ทั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการธำรงรักษาคนเก่งของ Eric พัฒนาเป็นตัวแปรอิสระสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เพราะมีความหมายครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่ศึกษา

แนวคิดการคงอยู่ในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการคงอยู่หรือการตั้งใจคงอยู่ในองค์กร (Intention to Stay) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเข้าทำงานในองค์กรระยะหนึ่งและยังคงทำงานในองค์กรนั้นๆ ด้วยความยึดมั่นผูกพันองค์กร [11] โดย Allen และ Meyer [12] เห็นว่าความผูกพันองค์กรเป็นสภาวะทางจิตวิทยา (Psychological States) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร และสื่อความหมาย

ในการตั้งใจคงอยู่เป็นสมาชิกของบุคคลต่อองค์กร โดยมององค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ (1) ด้านจิตใจ (Affective Commitment) ซึ่งเป็นแนวคิดด้านทัศนคติคืออารมณ์ความรู้สึกผูกพันองค์การของพนักงาน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ เกิดขึ้นได้จากลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา (2) ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ซึ่งเป็นแนวคิดด้านพฤติกรรมคือความผูกพันเพราะเห็นว่าการคงอยู่ที่เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป เช่น มีความตอบแทนที่เหมาะสม มีโอกาสในความก้าวหน้า เป็นต้น (3) ด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) ซึ่งเป็นแนวคิดด้านความถูกต้องคือความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณที่ทำให้ต้องอยู่ในองค์กรต่อไป หรือการอยู่ในองค์กรเป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อความถูกต้องเหมาะสมในสังคม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการตั้งใจ คงอยู่ทั้ง 3 ด้านของ Allen และ Meyer เป็นตัวแปรตาม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานที่มีศักยภาพสูงของ AEROTHAI รวม 297 คน แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ กลุ่มผู้บริหารจำนวน 114 คน และกลุ่มพนักงานที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลา 3 ปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งได้รับผลคะแนนสูงสุด 3 ลำดับแรกในแต่ละสังกัด (61 กองหรือเทียบเท่า) รวมจำนวน 183 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้สูตรในการคำนวณของ Samuel B. Green [13] ดังนี้

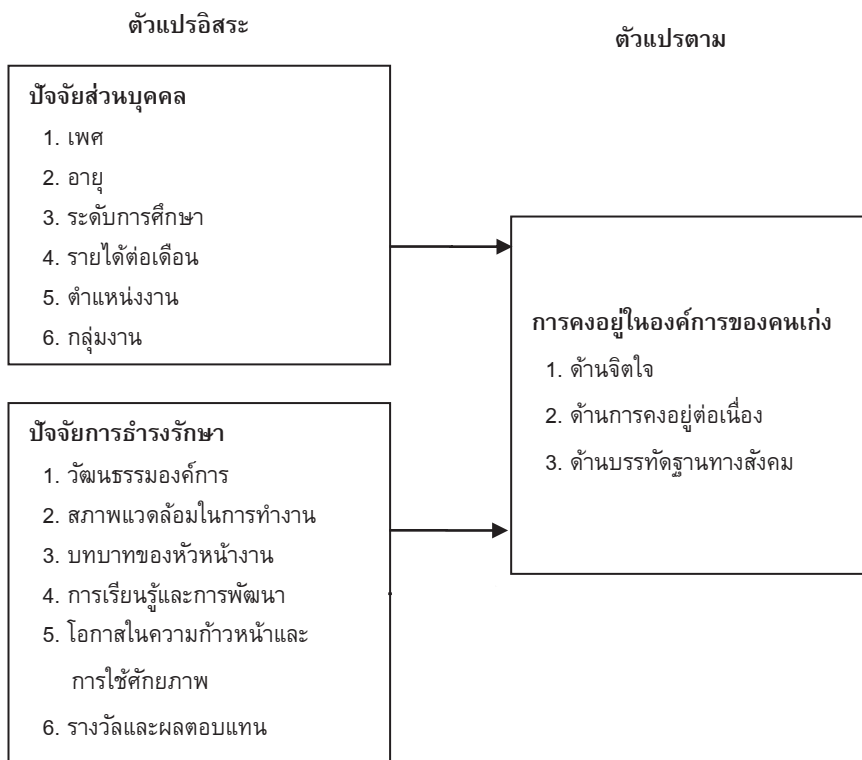
$$n \geq 50 + 8m$$
 (n คือ ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม m คือ จำนวนตัวแปรพยากรณ์หรือตัวแปรอิสระ)

เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 146 คน ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น จำแนกตามสัดส่วนประชากร ทั้ง 2 กลุ่ม จาก 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานปฏิบัติการ กลุ่มงานวิศวกรรม กลุ่มงานธุรกิจ และกลุ่มงานสนับสนุน โดยมีกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 56 คน และกลุ่มพนักงาน จำนวน 90 คน รวมจำนวน 146 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากประชากร ทั้ง 2 กลุ่ม จำนวน 14 คน ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร

ระดับผู้อำนวยการใหญ่สายงานทรัพยากรบุคคล และสายงานอื่นๆ รวม 6 คน และกลุ่มพนักงานจาก 4 กลุ่มงานๆ ละ 2 คน รวม 8 คน

กรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสร้างเครื่องมือจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบในการสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องและครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

โดยแบบสอบถามที่ใช้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุระดับการศึกษา รายได้ ต่อเดือนตำแหน่งงานและกลุ่มงาน โดยมีลักษณะ

เป็นคำถามปลายปิด (Close Ended) ให้เลือกตอบ (Check List) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการธำรงรักษาซึ่งผู้วิจัยพัฒนาจากปัจจัยการธำรงรักษาคนเก่งตามแนวคิดของ Eric [9] มีจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อม

ในการทำงาน บทบาทของหัวหน้างาน การเรียนรู้ และการพัฒนา โอกาสในความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ รางวัลและผลตอบแทน โดยแต่ละด้าน มีข้อคำถามแต่ละ 5 ข้อ รวมจำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งโดยวัด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานของสังคม โดยแต่ละด้านมีข้อคำถามแต่ละ 2 ข้อ รวมจำนวน 6 ข้อ

ทั้งนี้ แบบสอบถามในตอนทั้ง 2 และ 3 มีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating Scale) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นจากลักษณะข้อคำถามที่เป็นเชิงบวกทั้งหมด

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) ถามปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการธำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร

ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถาม 2 วิธี ได้แก่ 1) การหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย จำนวน 2 คน และด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน รวม จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาที่ต้องการประเมินโดยใช้วิธี (IOC: Index of Item Objective Congruence) โดยเลือกข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ส่วนข้อใดมีค่าน้อยกว่า ผู้วิจัยจะนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป และ 2) การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยทดสอบความเชื่อมั่นด้วยการทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือ (Reliability Coefficients : Alpha) ซึ่งมาตรฐานความน่าเชื่อถือได้ของมาตรวัดโดยทั่วไป ประชัช เบียมสมบุรณ์ [13] เสนอแนะว่าขนาดค่าความน่าเชื่อถือได้ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่าเป็นเกณฑ์สำหรับมาตรวัดที่ได้มาตรฐาน

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามชุดนี้ พบว่า ข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรปัจจัยการธำรงรักษาทุกตัวแปรมีความเชื่อมั่นซึ่งวัดจากแอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) อยู่ระหว่าง 0.851-0.938 และตัวแปร การคงอยู่ในองค์กรเท่ากับ 0.934 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อในแบบสอบถามนี้ มีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำมาใช้ในการวิจัยต่อไปได้

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure) เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่าง โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารในเรื่องนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งวิธีการคัดเลือก พัฒนา และรักษาคนเก่งในสายงาน และสัมภาษณ์พนักงานถึงเหตุผลที่เลือกทำงาน และคงอยู่ในองค์กรนี้

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequencies)

(2) การวิเคราะห์ความเห็นของคนเก่งที่มีต่อปัจจัยการธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

(3) การเปรียบเทียบการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งที่มีปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และกลุ่มงาน ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จะนำไปเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ LSD (Least Significant Difference)

(4) การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ รวมถึงการเปรียบเทียบผู้บริหารและพนักงานมีความเห็นต่อการคงอยู่ในองค์กร

นำมาวิเคราะห์ด้วยการใช้สถิติ t-test ในการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(5) การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยการเข้ารับรักษาที่มีต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งใช้วิธีวิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และจากความคิดเห็นในแบบสอบถามตอนที่ 4

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นคนเก่งของ AEROTHAI จากการแจกแบบสอบถาม จำนวน 146 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับและตอบคำถามครบถ้วน จำนวน 136 ชุด คิดเป็นอัตราร้อยละ 93.15 โดยแบ่งเป็น ผู้บริหารจำนวน 50 คน และพนักงาน จำนวน 86 คนมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 การคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งในภาพรวมและรายด้าน

การคงอยู่ในองค์กร	\bar{X} (n=136)	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
ด้านจิตใจ	4.09	.704	มาก	1
ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง	3.79	1.059	มาก	3
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	4.08	.793	มาก	2
รวม	3.98	.748	มาก	

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการเข้ารับรักษาคนเก่ง

ความคิดเห็นของคนเก่งที่มีต่อปัจจัยการเข้ารับรักษาใน AEROTHAI พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รางวัลและผลตอบแทน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร บทบาทของหัวหน้างาน และโอกาสในความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 54.4 มีช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 44.9 มีระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโทร้อยละ 58.8 มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 80,000 บาท ร้อยละ 77.9 ตำแหน่งงานอยู่ในระดับผู้จัดการงานหรือเทียบเท่าร้อยละ 36.8 และอยู่ในกลุ่มงานสนับสนุนร้อยละ 44.9

2. ข้อมูลการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่ง

ภาพรวมของการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งใน AEROTHAI อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านจิตใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 รองลงมาคือ ด้านบรรทัดฐานทางสังคม และด้านการคงอยู่ต่อเนื่องตามลำดับ ผลการวิเคราะห์แสดงผลตามตารางที่ 1

อยู่ในระดับมาก สภาพแวดล้อมในการทำงานและการเรียนรู้และการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ ผลการวิเคราะห์แสดงผลตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นของคนเก่งที่มีต่อปัจจัยการดำรงรักษาคนเก่ง

ปัจจัยการดำรงรักษาคนเก่ง	\bar{X} (n=136)	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
วัฒนธรรมองค์การ	3.86	.543	มาก	2
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.47	.663	ปานกลาง	5
บทบาทของหัวหน้างาน	3.61	.875	มาก	3
การเรียนรู้และการพัฒนา	3.44	.775	ปานกลาง	6
โอกาสในความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ	3.56	.778	มาก	4
รางวัลและผลตอบแทน	3.89	.639	มาก	1

4. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อการคงอยู่ในองค์การ

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารและพนักงาน พบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงานมีความเห็นต่อการคงอยู่ในองค์การ

ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีการ คงอยู่ในองค์การด้านจิตใจสูงกว่ากลุ่มพนักงาน แต่มีการคงอยู่ต่อเนืองต่ำกว่ากลุ่มพนักงาน ผลการวิเคราะห์แสดงผลตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงานที่มีต่อการคงอยู่ในองค์การของคนเก่ง

การคงอยู่ในองค์การ	กลุ่มผู้บริหาร (n=50)		กลุ่มพนักงาน (n=86)		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านจิตใจ	4.28	.750	3.98	.655	2.467	.007*
ด้านการคงอยู่ต่อเนือง	3.69	1.220	3.84	.956	-.812	.007*
ด้านบรรทัดฐานทางสังคม	4.21	.809	4.00	.778	1.495	.279
รวม	4.06	.848	3.94	.685	.902	.369

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการคงอยู่ในองค์การของคนเก่งที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการคงอยู่ในองค์การของคนเก่งที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน และกลุ่มงาน ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way

ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นำไปเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ LSD พบว่า คนเก่งที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีผลต่อการคงอยู่ในองค์การในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คนเก่งเพศชายมีการคงอยู่ในองค์การด้านจิตใจมากกว่าเพศหญิง (Sig. = .012) คนเก่งที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีการคงอยู่ในองค์การ

ด้านจิตใจน้อยกว่าคนเก่งที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี (Sig. = .031) คนเก่งที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีการคงอยู่ในองค์การด้านจิตใจน้อยกว่าคนเก่งที่มีอายุ 41-50 ปี (Sig. = .008) และ 50 ปีขึ้นไป (Sig. = .035) คนเก่งที่มีเงินเดือนระหว่าง 20,001 - 40,000 บาท มีความเห็นต่อการคงอยู่ด้านจิตใจน้อยกว่าคนเก่งที่มีเงินเดือนมากกว่า 80,000 บาท (Sig. = .002) และคนเก่งที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าผู้ช่วยผู้จัดการงานมีความเห็นต่อการคงอยู่ในองค์การด้านจิตใจ น้อยกว่าระดับผู้จัดการงาน (Sig. = .001) และระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าขึ้นไป (Sig. = .000)

6. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยการดำรงรักษาต่อการคงอยู่ในองค์การของคนเก่ง

การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยการดำรงรักษาต่อการคงอยู่ในองค์การของคนเก่งในภาพรวมและรายด้านโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ซึ่งตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ตัวแปรอิสระทุกตัวจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันสูงกว่า .75 [15] เพราะหากตัวแปรไม่เป็นอิสระต่อกันจะทำให้แยกอิทธิพลของตัวแปรหนึ่งออกจากตัวแปร

หนึ่งไม่ได้ จึงได้ทำการตรวจสอบโดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) ซึ่งสามารถตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันหรือการทดสอบ Multicollinearity พบว่า ตัวแปรปัจจัยการดำรงรักษาคนเก่งกับการคงอยู่ในองค์การของคนเก่งทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันไม่เกิน .75 เกือบทุกคู่ตัวแปร มีเพียง 1 คู่ความสัมพันธ์ที่เกิน .75 โดยมีค่าความสัมพันธ์ทางบวกที่มีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุด ได้แก่ การเรียนรู้และการพัฒนากับโอกาสในความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ โดยมี $r = .784$ ซึ่ง Kline, R.B. [16] กล่าวว่า ถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงกว่า .85 จะเกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) ดังนั้นตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันเกิน .75 ดังกล่าวแต่ไม่สูงกว่า .85 จึงยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

จากนั้นได้นำตัวแปรเข้าสู่การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อทำการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลของปัจจัยการดำรงรักษาที่มีต่อการคงอยู่ในองค์การของคนเก่งในภาพรวมและรายด้าน แสดงผลตามตารางที่ 4 - 7

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์การของคนเก่งในภาพรวม

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E.b	Beta	t	p
X_0 (รางวัลและผลตอบแทน) ค่าคงที่	.437 .693	.111	.374	3.932	.000*
R = .661 R ² = .437 R ² adj = .410 F = 16.659 P = .000					

จากตารางที่ 4 พบว่า มีเพียงตัวแปรเดียวคือ ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์การของคนเก่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนระดับปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อคงอยู่ในองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .374 สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว (R²adj = .410) แสดงว่า

สามารถอธิบายผลของความแปรผันการคงอยู่ในองค์การของคนเก่งได้ในอัตราร้อยละ 41 รวมทั้งอธิบายได้ว่า ถ้าคนเก่งได้รับรางวัลและค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การตั้งใจคงอยู่ในองค์การในภาพรวมเพิ่มขึ้น .374 หน่วย และสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Y (\text{การคงอยู่ในภาพรวม}) = .374(X_0)$$

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งด้านจิตใจ

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E.b	Beta	t	p
X_6 (รางวัลและผลตอบแทน)	.408	.110	.370	3.693	.000
ค่าคงที่	1.111				
R = .610 R ² = .372 R ² adj = .343 F = 12.749 P = .000					

จากตารางที่ 5 พบว่า มีเพียงตัวแปรเดียว คือ ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งด้านจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนระดับปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการคงอยู่ในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .370 สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว (R²adj = .343)

แสดงว่าสามารถอธิบายผลของความแปรผันการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งได้ในอัตราร้อยละ 34.3 รวมทั้งอธิบายได้ว่า ถ้าคนเก่งได้รับรางวัลและค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การตั้งใจคงอยู่ในองค์กรด้านจิตใจเพิ่มขึ้น .370 หน่วย และสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Y_1 (\text{การคงอยู่ด้านจิตใจ}) = .370(X_6)$$

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งด้านการคงอยู่ต่อเนือง

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E.b	Beta	t	p
X_2 (สภาพแวดล้อมในการทำงาน)	.354	.152	.221	2.321	.022
X_6 (รางวัลและผลตอบแทน)	.507	.166	.306	3.051	.000
ค่าคงที่	-.140				
R = .609 R ² = .371 R ² adj = .342 F = 12.686 P = .000					

จากตารางที่ 6 พบว่า มี 2 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และรางวัลและผลตอบแทนที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งด้านการคงอยู่ต่อเนืองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนระดับปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการคงอยู่ในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .221 และ .306 ตามลำดับ สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว (R²adj = .342)

แสดงว่าสามารถอธิบายผลของความแปรผันการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งได้ในอัตราร้อยละ 34.2 รวมทั้งอธิบายได้ว่าถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การตั้งใจคงอยู่ในองค์กรด้านการคงอยู่ต่อเนืองเพิ่มขึ้น .221 หน่วย ถ้าคนเก่งได้รับรางวัลและค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การตั้งใจคงอยู่ในองค์กรด้านการคงอยู่ต่อเนืองเพิ่มขึ้น .306 หน่วย และสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Y_2 (\text{การคงอยู่ต่อเนือง}) = .221(X_2) + .306(X_6)$$

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งด้านบรรทัดฐานทางสังคม

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E.b	Beta	t	p
X ₁ (วัฒนธรรมองค์กร)	.307	.154	.112	1.987	.049
X ₆ (รางวัลและผลตอบแทน)	.396	.319	.374	3.056	.003
ค่าคงที่	-1.40				
R = .564 R ² = .318 R ² adj = .287 F = 10.037 P = .000					

จากตารางที่ 7 พบว่า มี 2 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และรางวัลและผลตอบแทนที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งด้านบรรทัดฐานทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนระดับปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการคงอยู่ในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .122 และ .374 ตามลำดับ สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว (R²adj = .287) แสดงว่าสามารถอธิบายผลของตัวแปรต้นการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งได้ในอัตราร้อยละ 28.7 รวมทั้งอธิบายได้ว่า ถ้าส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้ดีขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การตั้งใจคงอยู่ด้านบรรทัดฐานทางสังคมเพิ่มขึ้น .122 หน่วย ถ้าคนเก่งได้รับรางวัลและค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การตั้งใจคงอยู่ในองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมเพิ่มขึ้น .374 หน่วย และสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Y_3 (\text{การคงอยู่ด้านบรรทัดฐานทางสังคม}) = .112(X_1) + .374(X_6)$$

7. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถามตอนที่ 4 พบว่าสามารถสรุปสิ่งจูงใจในการทำงานที่ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ ตั้งใจคงอยู่ในองค์กรต่อไป

โดยไม่คิดจะลาออก 5 ประการ ได้แก่ 1) ต้องการความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่นๆ โดยลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2) ต้องการงานที่ทำท้าทายเพื่อความก้าวหน้าความสำเร็จและการได้รับการยอมรับทั้งระบบบุคคล องค์กร และสากล 3) ต้องการรางวัลและค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่เหมาะสมและเป็นธรรม 4) ต้องการสัมพันธภาพที่ดีจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน 5) ต้องการเรียนรู้และพัฒนาในส่วนที่สอดคล้องกับงานในสายอาชีพรวมถึงการพัฒนาความฉลาดรอบด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณและตัวแปรอิสระแต่ละด้านในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารคนเก่ง โดยเห็นว่าการควรวางกลยุทธ์เพื่อรักษาคนเก่งในภาพรวมทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อตอบสนองความคาดหวังของคนเก่งเป็นรายบุคคลและก่อให้เกิดประโยชน์ในระดับองค์กร โดยจะต้องดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารสายงานหลักที่จะเข้าใจคนเก่งในสายงานมากกว่า โดยองค์กรควรดำเนินการสำรวจความต้องการของคนเก่งทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง แล้วนำผลการสำรวจมาเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดแนวทางการบริหารคนเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรให้ความสำคัญกับสิ่งจูงใจในการทำงานที่เป็นความต้องการของคนเก่งที่ได้

จากผลสำรวจ และที่สำคัญองค์การควรให้ความสำคัญกับความเข้าใจเรื่องการรักษาคนเก่งแก่หัวหน้างานในระดับต่างๆ เพราะเป็นพนักงานใกล้ชิดกับคนเก่งมากที่สุด ดังนั้น เขาควรจะทราบว่าเขาจะช่วยรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรได้อย่างไร และควรกำหนดแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ไว้อย่างไร ทั้งนี้ การวางระบบการบริหารคนเก่งควรมีการพัฒนาเครื่องมือการวัดผลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการ และเพื่อสร้างเครื่องมือการพัฒนา ตามคุณลักษณะดังกล่าว แล้วจึงนำมาประเมินศักยภาพพนักงาน เพื่อสร้างกลุ่มคนเก่งหรือ Talent Pool โดยดำเนินการตามแผนการบริหารคนเก่งทั้งระบบด้วยการคัดเลือกคนเก่งที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์กร การวางแผนพัฒนาคนเก่งเป็นรายบุคคล และการรักษาคนเก่งเหล่านั้น ด้วยการให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมรวมทั้งต้องมีการติดตามและประเมินผลเป็นประจำทุกปีเพื่อการพัฒนาระบบการบริหารคนเก่งในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

สรุปและอภิปรายผล

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาและอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เปรียบเทียบการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน

จากการศึกษา พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ตำแหน่งงาน มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งในภาพรวมไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับการวิจัยของปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์ [17] ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญที่เข้าร่วมโครงการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลมีผลให้ความผูกพันและการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรไม่ต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ

ระดับตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน มีเพียงช่วงอายุราชการและระดับการศึกษาที่มีผลต่อการคงอยู่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เพศชายมีการคงอยู่ในองค์กรด้านจิตใจสูงกว่าเพศหญิงเนื่องจากรู้สึกว่าการมีภาพลักษณ์ที่ดี มีความมั่นคง รวมทั้งรู้สึกว่าการมีส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ตลอดจนภาคภูมิใจที่ได้รับการยกย่องและยอมรับว่าเป็นคนเก่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของพรทิพย์ เตชะอาภาภรณ์ชัย [18] ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันองค์กรกรณีศึกษาพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า เพศชายมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศหญิง นอกจากนี้ พบว่า คนเก่งที่มีอายุน้อย รายได้และตำแหน่งงานต่ำกว่า จะมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรด้านจิตใจน้อยกว่าคนที่อายุมาก รายได้และตำแหน่งงานสูงกว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ Steers [19] ที่เห็นว่า บุคคลที่มีอายุมากขึ้น จะมีความคิด ความรอบคอบ ในการตัดสินใจเมื่อทำงานมาระยะหนึ่งจะเกิดความคุ้นชินกับสภาพแวดล้อม และตำแหน่งจะเป็นสิ่งแสดงสถานภาพทางสังคมประการหนึ่ง ยิ่งตำแหน่งสูงขึ้น จะได้รับการยกย่อง การยอมรับ และได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากขึ้น ก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

วัตถุประสงค์ที่ 2 เปรียบเทียบความเห็นของผู้บริหารและพนักงานต่อการคงอยู่ในองค์กร

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ในองค์กรในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มผู้บริหารจะมีความเห็นต่อการคงอยู่ในองค์กรด้านจิตใจสูงกว่ากลุ่มพนักงาน แต่มีความเห็นต่อการคงอยู่ต่อเนื้อที่ต่ำกว่ากลุ่มพนักงานเนื่องจากรู้สึกว่าการขาดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของวันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์ และคณะ [20] พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ของ

คนเก่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหาร
มีความคิดเห็นต่อการคงอยู่ต่ำกว่าพนักงาน

วัตถุประสงค์ที่ 3 เปรียบเทียบความเห็นของ
คนเก่งที่มีต่อปัจจัยการธำรงรักษา

จากการศึกษาความเห็นของคนเก่งที่มีต่อ
ปัจจัยการธำรงรักษาในบริษัท วิทยุการบินแห่ง
ประเทศไทย จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรม
องค์กร ด้านบทบาทของหัวหน้างาน ด้านโอกาส
ในความก้าวหน้าและการใช้ศักยภาพ และด้าน
รางวัลและผลตอบแทน อยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัย
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยด้าน
การเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง
โดยปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนมีค่าเฉลี่ยสูง
ที่สุด

วัตถุประสงค์ที่ 4 ศึกษาอิทธิพลของปัจจัย
การธำรงรักษาต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่ง

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านรางวัล
และผลตอบแทน มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคน
เก่งในภาพรวมด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง
และด้านบรรทัดฐานทางสังคม สอดคล้องกับข้อมูล
ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงาน
ส่วนปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการคงอยู่
ในองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมและปัจจัยด้าน
สภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อการคงอยู่
ในองค์กรด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับ
ผลการวิจัยของ Lisbeth Claus [10] ที่ได้จาก
การสัมภาษณ์ CEO ของบริษัทต่างๆ นำมาสรุป
เป็นแนวทางในการรักษาคนเก่งด้วยการสร้าง
ภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร การสร้างวัฒนธรรม
แบบครอบครัว การให้สิ่งตอบแทนที่มากกว่าค่าจ้าง
และการสร้างสมดุลในเรื่องงานและส่วนอื่นๆ
จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานไม่คิดจะลาออก
ซึ่งเป็นไปตามปัจจัยจุดใจในทฤษฎีสองปัจจัย
ของ Herzberg [21] ด้านการยอมรับนับถือ
และปัจจัยค่าจ้าง ด้านค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับ
บุคคลอื่น สภาพแวดล้อมการทำงาน สภาพความ
เป็นอยู่รวมทั้งทฤษฎีความเสมอภาคของ J. Stacy

Adam [22] ซึ่งมีพื้นฐานความคิดว่าคุณค
ย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคม และจะเปรียบ
เทียบสิ่งตอบแทนที่ตนเองได้รับ เช่น ค่าตอบแทน
รางวัล การยกย่องชมเชย กับบุคคลอื่นที่ทำงาน
ประเภทเดียวกันหรืออยู่ในระนาบเดียวกัน
ตลอดจนสอดคล้องกับสิ่งจูงใจที่องค์กรในประเทศไทย
ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ
ซึ่งกฤติน กุลเพ็ง [2] รวบรวมไว้ ได้แก่ บริษัท
ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท
เครือซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้ใช้วิธีให้รางวัล
และผลตอบแทนในการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษา
คนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยทั้งเชิงปริมาณ
และเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร
ที่ศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษาคน
เก่งให้คงอยู่ในองค์กร และข้อเสนอแนะสำหรับ
การวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรที่ศึกษา

1) องค์กรควรให้ความสำคัญกับคนเก่ง
ที่เป็นเทศหญิงไม่ให้เกิดความเครียด และควรจัด
รางวัลและค่าตอบแทนอื่นๆ สำหรับคนเก่งที่มี
ระดับตำแหน่งและเงินเดือนน้อยรวมทั้งควรบริหาร
ด้วยวิธีการที่เหมาะสมสำหรับคนเก่งที่มีความ
แตกต่างกันในแต่ละช่วงวัย

2) องค์กรควรจัดทำโครงสร้างเงินเดือน
ที่เหมาะสมและจูงใจ รวมทั้งควรกำหนดหลักเกณฑ์
การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับขึ้นเงินเดือน
ที่เหมาะสมและเป็นธรรม ในขณะที่เดียวกันควร
ให้ความสำคัญกับรางวัลและค่าตอบแทนที่ไม่ใช่
ตัวเงิน เช่น การให้รางวัล การยกย่องชมเชย
 เป็นต้น

3) องค์กรควรให้ความสำคัญในการสร้าง
สมดุลด้านชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่นๆ
เพื่อเพิ่มความตั้งใจคงอยู่ด้านการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง
ของคนเก่งโดยเฉพาะผู้บริหาร รวมทั้งควรจัด
เตรียม Succession Planning ที่มีความชัดเจน

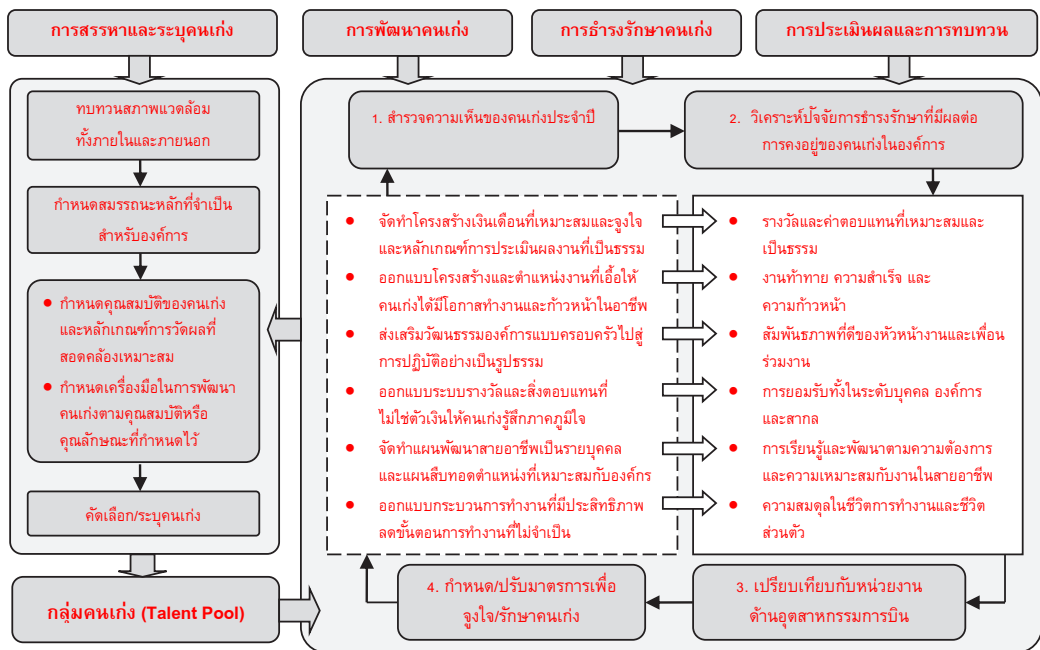
สอดคล้องกับตำแหน่งผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับ การปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต

4) องค์กรควรสร้างบรรยากาศและสภาพ แวดล้อมในการทำงานให้เหมือนบ้านหลังที่สอง มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับ บัญชา และผู้ร่วมงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความสุข รักผูกพันองค์กร และอยากที่จะทำงานอยู่ใน องค์กรจนเกษียณอายุโดยไม่คิดจะลาออก

5) องค์กรควรกำหนดแผนพัฒนาเป็นราย บุคคลเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสอดคล้อง กับงานในสายอาชีพและความจำเป็นขององค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่พนักงานและองค์กรได้ อย่างยั่งยืน

6) องค์กรควรวางระบบการบริหารคนเก่ง อย่างเป็นรูปธรรม และวางกลยุทธ์ในการคัดเลือก พัฒนา และรักษาคนเก่งให้เหมาะสม รวมทั้งควรมีการสำรวจความต้องการของคนเก่งควบคู่ไปกับการติดตามและประเมินผลเป็นประจำทุกปี เพื่อทบทวนและปรับกลยุทธ์ในการจูงใจคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กรและเพื่อพัฒนาระบบบริหาร คนเก่งให้มีประสิทธิผลต่อไป

จากผลการวิจัยสามารถนำเสนอกลยุทธ์ในการ บริหารคนเก่งและแนวทางการธำรงรักษาคนเก่งที่ เหมาะสมกับองค์กรที่ศึกษาดังนี้



ภาพที่ 2 กลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งสำหรับองค์กรที่ศึกษา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กรด้านปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษารายละเอียดเชิงลึก

2) ควรศึกษาวิจัยปัจจัยด้านอื่นๆ อย่างเฉพาะเจาะจง เช่น ความยุติธรรม ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่นๆ การพัฒนาความฉลาดรอบด้าน เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- [1] Bhatnagar, J. (2007). Talent Management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relation*. 29(6): 640-663.
- [2] กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *ไม่ยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอย่างไร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- [3] วิชัย วงษ์ใหญ่. (2558). *การบริหารคนเก่ง (Talent Management)*. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2558, จาก <http://curriculumandlearning.com>
- [4] Michaels, E.; Jones, H. And Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- [5] บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. (2558). *แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2558-2562*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- [6] บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). *รายงานฉบับสมบูรณ์ ผลการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ประจำปี พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- [7] กรมเจรจาการค้า. (2555, 16 มีนาคม). *มาตรฐานร่วมสำหรับวิชาชีพที่ทำงานได้ในประเทศ AEC (MRA)*. สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2558, จาก <http://thai-aec.com>
- [8] Michaels, E.; Jones, H.; and Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- [9] Eric, A. (2003). Retaining the Best of the Best. *AFP Exchange*. 23(6): 48.
- [10] Lisbeth Claus. (2007). *Employee Retention, Best Practices in Keeping and Motivating Employees*. Willamette University.
- [11] บุญใจ ศรีสถิตินรากร. (2551). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [12] Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effect. *Journal of Business Research*. 26: 49-61.
- [13] ฐิตพล ชันไชย. (2557, มกราคม-มิถุนายน). บทวิจารณ์บทความ. *วารสารเกษมบัณฑิต*. 15(1): 140-144. (อ้างอิงจาก Green. Samuel. B. (1991). "How Many Subjects Does it Take to Do a Regression Analysis?". *Multivariable Behavioral Research*. 26(3): 499-510.
- [14] ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2544). *การวิจัยประเมินผล : หลักการและกระบวนการ*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- [15] สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2556). *การใช้สถิติในงานวิจัยอย่างถูกต้องและได้มาตรฐานสากล*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- [16] Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2nd ed. New York: Guilford.
- [17] ปฐมพงศ์ โตพานิชสุรีย์. (2553). *การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- [18] พรทิพย์ เตชะอาภรณ์ชัย. (2543). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [19] Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22: 46-56.
- [20] วันเพ็ญ เพ็ชรรัตน์; พรรัตน์ แสดงหาญ; และ อธิพล เจริญปอง. (2556). การธำรงรักษาและการคงอยู่ของคนเก่งในนิคมอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี. *วารสารการจัดการ*. 2(2): 59-70.
- [21] Herzberg, F.; and Others. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- [22] Adams, J. Stacey. (1965). *Inequity in social exchange*. ED, *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press. New York. 2: 267-299.