



การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของกรยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

**The Perception of Employees towards the Talent Management System  
of Rubber Authority of Thailand, Trang Province**

จันทร์จิรา สมะแอ

Chanjira Sama-ae

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements**

**For the Degree of Master of Public Administration**

**Prince of Songkla University**

2562



การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

**The Perception of Employees towards the Talent Management System  
of Rubber Authority of Thailand, Trang Province**

จันทร์จิรา สมะแอ

Chanjira Sama-ae

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements**

**For the Degree of Master of Public Administration**

**Prince of Songkla University**

2562

ชื่อสารนิพนธ์ การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทย  
 ไทยจังหวัดตรัง

ผู้เขียน นางสาวจันทร์จิรา สมะแอ

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

---

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....  
 (รองศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์)

..... ประธานกรรมการ  
 (รองศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์)

..... กรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)

..... กรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพร คุณวิชาติ)

.....  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)  
 ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อสารนิพนธ์ การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

ผู้เขียน นางสาวจันทร์จิรา สมะแอ

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ปีการศึกษา 2561

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษา เรื่อง การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง และ 2) เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง ตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง จำนวน 97 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม มาตรฐาน 5 ระดับ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบ การแจกแจงแบบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัย พบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อทำการเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า รายได้ต่อเดือน สาขาที่ปฏิบัติงาน และอายุงานที่แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา กอง/แผนกงาน ตำแหน่งงาน และระดับชั้นที่แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Minor Thesis Title	The Perception of Employees towards the Talent Management System of Rubber Authority of Thailand, Trang Province
Author	Miss Chanjira Sama-ae
Major Program	Public Administration
Academic Year	2018

### **ABSTRACT**

The Research was the perception of employees towards the talent management system of Rubber Authority of Thailand, Trang province. The purposes of this study were 1) to examine the level of perception of employees towards the talent management system 2) to compare the level of perception of employees towards the talent management system by personal factors. The data were selected through a stratified random sampling method from 97 employees of Rubber Authority of Thailand, Trang Province. The research instrument used to collect the data was a 5-point rating scale questionnaire. The statistics used in analysis and test were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and one way ANOVA.

The findings showed that the level of perception of employees towards the talent management system of Rubber Authority of Thailand, Trang Province was a moderate level. When comparing the level of perception of employees towards the talent management system by personal factors found that the personal factor in different term of income, branch and working age result in level of perception of employees towards the talent management system different with statistical significance. In contrast, the personal factor in different term of gender, age, marital status, education level, division, job position and level result in level of perception of employees towards the talent management system not different with statistical significance.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาช่วยเหลือและสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่าย ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการทรม่เทก่าลังกายและสติปัญญา สำหรับการถ่ายทอดความรู้และให้คำแนะนำปรึกษาในระหว่างการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ทำให้ผู้วิจัยเข้าใจและมีกำลังใจในการทำสารนิพนธ์ และกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพร คุณวิจิต ที่ได้กรุณาสละเวลาร่วมเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ และให้ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังทุกท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยสาขาปะเหลียน หัวหน้าแผนกธุรการและพัสดุ ตลอดจนพนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยสาขาปะเหลียน ที่เข้าใจพร้อมให้การส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่านที่คอยให้กำลังใจ และคำแนะนำ จนสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายขอขอบคุณทุกท่านที่ได้เอ่ยนามที่มีส่วนสนับสนุนให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

จันทร์จิรา สมะแอ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
ABSTRACT.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
รายการตาราง.....	(8)
รายการภาพประกอบ.....	(12)
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	6
1.3 สมมติฐาน.....	6
1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย.....	6
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
<b>บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>12</b>
2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้.....	12
2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับบริหารจัดการคนเก่ง.....	21
2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจในการดำเนินงานบริหารจัดการคนเก่ง.....	58
2.4 การบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทย.....	69
2.5 ข้อมูลการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง.....	76
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	78
2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	89
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>90</b>
3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	90
3.2 แบบแผนการวิจัย.....	92
3.3 เครื่องมือในการวิจัย.....	92
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	96
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่างๆ ที่ใช้.....	97

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b> .....	<b>98</b>
4.1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	99
4.2 การวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	106
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย.....	116
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b> .....	<b>148</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	149
5.2 อภิปรายผล.....	150
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	153
บรรณานุกรม.....	156
ภาคผนวก.....	159
ประวัติผู้เขียน.....	202



## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
2.1	การสังเคราะห์องค์ประกอบของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง..... 43
2.2	หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดให้คะแนน..... 74
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 91
3.2	การแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยเป็นช่วง..... 94
4.1	จำนวนและร้อยละของของพนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัด ตรัง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล..... 100
4.2	ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยาง แห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง จำแนกตามรายด้าน..... 106
4.3	ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยาง แห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการระบุนคนเก่ง โดยจำแนกตามรายชื่อ..... 107
4.4	ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยาง แห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง โดยจำแนก ตามรายชื่อ..... 108
4.5	ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยาง แห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการพัฒนาคนเก่ง โดยจำแนกตามรายชื่อ..... 110
4.6	ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยาง แห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง โดยจำแนกตามรายชื่อ..... 111
4.7	ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยาง แห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง โดย จำแนกตามรายชื่อ..... 113
4.8	ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยาง แห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง โดยจำแนกตามรายชื่อ..... 114
4.9	เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีเพศต่างกัน..... 116

## รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.10	เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุต่างกัน.....	117
4.11	เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน.....	118
4.12	เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน.....	119
4.13	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน.....	121
4.14	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน.....	122
4.15	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งด้านการพัฒนาคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน.....	123
4.16	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน.....	125
4.17	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งด้านการธำรงรักษาคคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน.....	126
4.18	เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีระดับการศึกษาต่างกัน.....	127
4.19	เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีสาขาที่ปฏิบัติงานต่างกัน.....	129

## รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.20	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีสาขาที่ปฏิบัติงานต่างกัน.....	130
4.21	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีสาขาที่ปฏิบัติงานต่างกัน.....	132
4.22	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการธำรงรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีสาขาที่ปฏิบัติงานต่างกัน.....	134
4.23	เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่สังกัด กอง/แผนก ต่างกัน.....	135
4.24	เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีตำแหน่งต่างกัน.....	137
4.25	เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีระดับชั้นต่างกัน.....	138
4.26	เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงานต่างกัน.....	139
4.27	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงานต่างกัน.....	141
4.28	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการระบุนคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงานต่างกัน.....	142
4.29	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงานต่างกัน.....	143

## รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.30	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงาน และลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงานต่างกัน.....	144
4.31	ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงาน และลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงานต่างกัน.....	146

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 รูปแบบการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน The Performance Analysis Model.....	31
2.2 กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง.....	38
2.3 ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow.....	59
2.4 โครงสร้างการบริหารงานการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษ.....	77

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ที่สามารถพยากรณ์ทิศทางขององค์กรว่าจะเดินไปในทิศทางใด องค์กรจะประสบความสำเร็จอย่างมาก หรือล้มเหลวโดยสิ้นเชิงก็ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการคนในองค์กรทั้งสิ้น แต่จากสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงขึ้น มีความรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมไม่สามารถตอบสนองกับการทำงานในปัจจุบันได้เท่าที่ควร ในช่วงปลาย ค.ศ. 1990 จึงเกิดแนวความคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ขึ้นมา โดย Ed Michaels and Handfield-Jones and Axelrod (McKinsey and Company consultants) ได้เขียนหนังสือที่มีชื่อว่า The War of Talent จัดพิมพ์โดย Harvard Business School Press เป็นบทความเกี่ยวกับการบริหารงานคนเก่งในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ทำให้สังคมโลกหันมาสนใจกับทรัพยากรที่ได้ชื่อว่า “คนเก่ง (Talent)” หรือ บุคลากรที่มีความสามารถสูง (High Performance) หรือ หัวกะทิ (Cream) หรือ ดาวเด่น (the star) ขององค์กรมากยิ่งขึ้น

การศึกษาเกี่ยวกับ “คนเก่ง (Talent)” เริ่มมีขึ้นอย่างจริงจังในปี 2007 จากการศึกษาแนวโน้มที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า แนวโน้มในช่วงปี 2010 - 2014 เรื่องการบริหารคนเก่ง เป็นเรื่องที่ผู้บริหารในองค์กรทั้งผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารที่ไม่ใช่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 (ฤชชดา เทพยากุล, 2559) สอดคล้องกับแนวคิดของ Beheshtifar, Nasab and Moghadam (2012, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) กล่าวว่า ทุกวันนี้การบริหารคนเก่งกลายมาเป็นตัวหลักที่สำคัญในการจัดการองค์กรสมัยใหม่ และองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ด้วยคนเก่งที่องค์กรมี สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lockwood (2006 อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) พบว่า ในโลกของการแข่งขันในปัจจุบัน การบริหารงานคนเก่งเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารคนเก่งในองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้เล็งเห็นความสำคัญของคนเก่ง และมีการศึกษาเกี่ยวกับ “คนเก่ง (Talent)” เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่และให้นิยามของคำว่า “คนเก่ง” โดยเกี่ยวข้องกับคำที่สำคัญสองคำ นั่นคือ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) โดยผลการ

ปฏิบัติงานสามารถพิจารณาได้จากเป้าหมายขององค์กร และภาระงานในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนศักยภาพอาจจะสามารถพิจารณาจากองค์ประกอบโดยรวมระหว่าง ความฉลาดทางสติปัญญา (Intellectual Quotient) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) และการเผชิญต่อปัญหาและความยากลำบาก (Adversity Quotient) (สุนิสา ช่อแก้ว, 2558) สอดคล้องกับ (มาริสสา อินทรเกิด, 2560; Seldeneck, 2004; Goffee, Jones & Mund, 2007; Michaels, Hadified & Axelrode, 2001, อ้างถึงใน อัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น, 2559; สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ 2549 อ้างถึงใน วรชัยพร อากาศแจ้ง, 2555; Berger and Berger, 2004 อ้างถึงใน ขวัญสิริ เพิ่มกว่าเก่า, 2559) ที่ให้ความหมายของคำว่า “คนเก่ง” คือ บุคคลที่ผสมผสานระหว่าง พรสวรรค์ ทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญ ความเฉลียวฉลาด ประสิทธิภาพ ความสามารถในการตัดสินใจ ทักษะคิด บุคลิกภาพและแรงขับภายใน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานในระดับที่ดีกว่าคนทั่วไป มีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง อย่างผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความต้องการประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ เป็นบุคคลที่องค์กรต้องการ แต่ค้นหาได้ยาก และรักษาไว้ได้ยากเช่นกัน สอดคล้องกับแนวความคิดของ ฤชชดา เทพยากุล และ อิศริฐฐ รินไชสง (2559) ที่ได้ทำการศึกษาและรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง โดยได้สรุปความหมายของคำว่า “คนเก่ง” ไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถอยู่ในระดับที่เหนือกว่าบุคคลทั่วไป มีความแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ อย่างโดดเด่น และมีผลการปฏิบัติงานที่เห็นประจักษ์ทั้งในอดีตและปัจจุบัน และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สามารถทำงานที่ท้าทายขึ้นในอนาคตได้ พร้อมทั้งมีจริยธรรมในการทำงานสูง (High Ethical Professionalism) รวมถึงมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่ยการทำงาน และตรงตามความคาดหวังขององค์กร

การบริหารงานคนเก่งถูกจัดให้เป็นวาระเร่งด่วนและสำคัญในอันดับต้นๆ ถูกบรรจุให้เป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักขององค์กร เนื่องด้วยการบริหารงานคนเก่งเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์ และวางแผนที่มีความสอดคล้องกัน และจากการที่ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของระบบการบริหารงานคนเก่ง และได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าว เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบได้ทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การระบุคนเก่ง การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการชำระรักษาคนเก่ง (วาไลดา ฤทธิบำรุง, 2548; ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552; พัลลภา เอี่ยม

สะอาด, 2552; ภัคชดา พันอินทร์, 2555; ฤชชดา เทพยากุล, 2559; Gubman, 1998; Bergeron, 2004; Schwyer, 2004, อ้างถึงใน ประไพพรรณ สัมมาทิตฐิ, 2552; Silzer and Dowell, 2010; ชัยทวี เสนะวงศ์, 2551; จีระ หงส์ถาวรภัก, 2555, อ้างถึงใน ภัคชดา พันอินทร์, 2555; Cappelli, 2002; Berger and Berger, 2004; อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2550, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558)

การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ภายใต้สังกัดการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลางเป็นหนึ่งในเจ็ดเขตของการยางแห่งประเทศไทย (กยท.) เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่เกิดจากการควบรวมของ 3 หน่วย ได้แก่ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง องค์การสวนยาง และสถาบันวิจัยยาง ตามพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 14 กรกฎาคม 2558 และเริ่มบังคับใช้อย่างเป็นทางการในวันที่ 15 กรกฎาคม 2558 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นองค์กรกลางสำหรับดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการยางพาราของประเทศทั้งระบบอย่างครบวงจร นอกจากนี้ยังมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับเงินของกองทุน การสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราโดยการจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย พัฒนา เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับยางพารา และดำเนินการให้ระดับราคายางมีเสถียรภาพ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยาง สถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง และผู้ประกอบการยาง ทั้งทางด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจและการดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกร และยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรให้ดีขึ้น การบริหารงานดำเนินการโดยคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย มีผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย เป็นผู้บริหารสูงสุด ประกอบไปด้วย 1 สำนักงานกลาง และ 7 เขต ได้แก่ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคเหนือ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคกลางและภาคตะวันออก การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลาง และการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง

ในปัจจุบันบริบทขององค์กรได้เปลี่ยนแปลงไป จากการเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่แสวงหากำไร เปลี่ยนเป็นรัฐวิสาหกิจที่สามารถหารายได้เองได้ ทำให้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปด้วย และเพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ การยางแห่งประเทศไทยจึงเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรพึงมีเป็นทุนทรัพย์เดิมที่องค์กรมีโดยไม่ต้องแสวงหาจากภายนอก ถือเป็นข้อได้เปรียบขององค์กร ดังนั้นการให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับต้นๆ ทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์รูปแบบเดิมที่ใช้ทั่วไป และการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ตรง



ตามลักษณะที่องค์กรต้องการเพื่อเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กร และรองรับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้

สำหรับการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทยในระบบการบริหารงานคนเก่งตามประกาศการยางแห่งประเทศไทย เรื่อง การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) การยางแห่งประเทศไทย ประกาศ ณ วันที่ 1 กันยายน 2560 โดยการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ภายใต้แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ.2560 - พ.ศ.2564) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การหลอม รวบรวมองค์กรให้เป็นหนึ่งเพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดให้มีการ พัฒนาศักยภาพให้มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ และภายใต้แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลยุทธ์ที่ 3 สร้างแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพที่มีศักยภาพสูงไว้ในการยางแห่งประเทศไทย (Talent Management) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและประสิทธิภาพของบุคลากรรวมทั้งส่งเสริมให้มีการวางระบบ เตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพสามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคล ตลอดจนสร้างกำลังคนคุณภาพรุ่นใหม่ให้สามารถขับเคลื่อนการยางแห่งประเทศไทยให้มีรากฐานที่มั่นคง สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูงของการยางแห่งประเทศไทยเป็นการบริหารงานคนเก่งคนดีขององค์กร โดยการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสรรหา พัฒนาและ คุ้มครองรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะที่เชื่อมโยงไว้ในองค์กร เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาพนักงานที่ยึดหลักสมรรถนะและการพัฒนาขีดความสามารถร่วมกับการเรียนรู้จาก ประสบการณ์จริง การสอนงาน และการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้สามารถ ปฏิบัติงานภายใต้แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2560- พ.ศ. 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การหลอมรวมองค์กรให้เป็นหนึ่ง เพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และภายใต้แผนแม่บทด้าน ทรัพยากรบุคคลการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2560-2564) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพเพื่อก้าวสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

สำหรับการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) การยางแห่งประเทศไทยเป็นการดำเนินการเฟ้นหาบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมในปัจจุบัน และมีศักยภาพในการทำงานที่โดดเด่น รองรับงานที่มีความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการให้คนเก่ง หรือคนที่มีความรู้และความสามารถมาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนาบุคคลเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและประสิทธิภาพของบุคลากร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการวางแผนการเตรียมความพร้อมสำหรับทดแทนบุคคล ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้

การขยายแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ในฐานะหน่วยงานหนึ่งของการขยายแห่งประเทศไทย การรับรู้นโยบายการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานให้เป็นที่ไปในทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ และสามารถบรรลุเป้าหมายหลักตามที่องค์กรตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การรับรู้เป็นปัจจัยที่นำมาซึ่งการตัดสินใจของบุคคล เมื่อบุคคลได้ทราบว่าเป็นเป้าหมายคืออะไร จะเกิดการตีความที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ไม่ว่าจะเป็น ทักษะคติ แรงจูงใจ ความสนใจ ความคาดหวัง และก่อให้เกิดเป็นประสบการณ์ (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2558) สอดคล้องกับ สมภพ สุขกลัด (2543, อ้างถึงใน ปิยะนันท์ บุญชะโยไทย, 2556) ให้ความเห็นว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่ผสมผสานระหว่างความเข้าใจ ความรู้สึก ความจำ การตัดสินใจ และการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของผู้รับสาร และจิตวิทยาของผู้รับสาร (ปิยะนันท์ บุญชะโยไทย, 2556) ซึ่ง Robbins (2003, อ้างถึงใน อังคณา รอดช่วย, 2556) กล่าวว่า การรับรู้ (perceptions) เป็นกระบวนการให้ความหมายกับสภาพแวดล้อม ส่วน Wagner and Hohenbeck (2005, อ้างถึงใน อังคณา รอดช่วย, 2556) กล่าวว่า การรับรู้ เป็นกระบวนการที่ส่วนบุคคลเลือก (select) จัดการ (organize) เก็บ (store) และรับ (retrieve) ข้อมูล ซึ่งมีกระบวนการสำคัญ อาจทำให้เกิดความเชื่อในสิ่งที่ตนเองรับรู้ ถ้าสิ่งที่บุคคลรับรู้ไม่ชัดเจนและถูกต้องตามความเป็นจริง ซึ่งจะนำไปสู่โอกาสที่จะเกิดความเข้าใจผิด ความสับสนและความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่ง สิริอร วิชชาวุธ (2544, อ้างถึงใน สาริศา จันทาอ่อน, 2554) กล่าวว่า การรับรู้เกิดจากกระบวนการทางความคิดของบุคคลที่สลับซับซ้อนที่นำไปสู่การเกิดพฤติกรรมต่างๆของบุคลากรในองค์กร หากองค์กรต้องการทำความเข้าใจกับพฤติกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถหาทางแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด ปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการนำมาวิเคราะห์คือ การรับรู้ของบุคคลในองค์กรนั่นเอง

จากปัญหาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการขยายแห่งประเทศไทย จังหวัดตรัง เนื่องจาก การรับรู้ของบุคลากรในองค์กร คือ จุดเริ่มต้นของพฤติกรรมต่างๆ ทำให้การ

รับรู้ของบุคคลในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง กล่าวได้ว่า การรับรู้เป็นตัวการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร การรับรู้ที่ถูกต้องย่อมส่งผลให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ และผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการรับรู้สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ในองค์กรได้ อาทิ การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร หรือแม้แต่การวางแผนในการกำหนดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องแล้ว จะสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ขององค์กร ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) การวางแห่งประเทศไทย ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนา เจริญก้าวหน้า และขับเคลื่อนไปในทิศทางที่วางไว้ โดยสามารถจัดสรรคนให้ตรงและเหมาะสมกับงาน ส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

1.2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังตามปัจจัยส่วนบุคคล

## 1.3 สมมติฐาน

1.3.1 ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังอยู่ในระดับปานกลาง

1.3.2 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานและลูกจ้างที่แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกัน

## 1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1.4.1 ทำให้ทราบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ซึ่งผลการศึกษาเกี่ยวกับระดับการรับรู้จะสามารถนำไปใช้

เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรได้ เช่น การวางแผนในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เป็นต้น เพื่อให้เกิดการรับรู้ในระดับที่สูงขึ้น และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

1.4.2 ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบของระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรงตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ให้เกิดความสอดคล้องกับเจตนารมณ์ขององค์กรต่อไปในอนาคต

1.4.3 สามารถนำผลการศึกษาที่ได้ เสนอผู้บริหารการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรง นำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรงต่อไป

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ศึกษาการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรง จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของการบริหารคนเก่ง ประกอบไปด้วย 6 หลัก ได้แก่ การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรง ประกอบไปด้วย 6 หลัก ได้แก่ การระบุคนเก่ง (Talent Identification) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal) และการรักษาคนเก่ง (Talent Retention) (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548; ประไพวรรณ สัมมาทิตฺธิ, 2552; พัลลภา เอี่ยมสะอาด, 2552; ภัคชญา พันอินทร์, 2555; ฤชชญา เทพยากุล, 2559; Gubman, 1998; Bergeron, 2004; Schweyer, 2004 อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิตฺธิ, 2552; Silzer and Dowell, 2010; ชัยทวี เสนะวงษ์, 2551; จิระ หงส์ลดารมภ์, 2555 อ้างถึงใน ภัคชญา พันอินทร์, 2555; Cappelli, 2002; Berger and Berger, 2004; อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2550 อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558)

### 1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ ทำการศึกษาจากพนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรง จำนวน 127 คน (ตามโครงสร้างฯ) โดยแบ่งออกเป็น 7 สาขา ประกอบด้วย

1. สาขาจังหวัดตรง มีพนักงานและลูกจ้าง จำนวน 28 คน

2. สาขาเมืองตรัง	มีพนักงานและลูกจ้าง จำนวน	16 คน
3. สาขาห้วยยอด	มีพนักงานและลูกจ้าง จำนวน	19 คน
4. สาขากันตัง	มีพนักงานและลูกจ้าง จำนวน	15 คน
5. สาขาย่านตาขาว	มีพนักงานและลูกจ้าง จำนวน	13 คน
6. สาขาปะเหลียน	มีพนักงานและลูกจ้าง จำนวน	18 คน
7. สาขาสิเกา	มีพนักงานและลูกจ้าง จำนวน	18 คน

จากพนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง จำนวน 127 คน ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 คน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยสูตรของทาโร ยามาเนะ (Yamane, 1973)

#### 1.5.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยในครั้งนี้ เริ่มตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2561 ถึงเดือน พฤษภาคม 2562

#### 1.5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

- ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา สาขาที่ปฏิบัติงาน กอง/แผนกงาน ตำแหน่งงาน ระดับชั้น และอายุงาน

- ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ประกอบไปด้วย 6 หลัก ได้แก่ การระบุคนเก่ง (Talent Identification) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal) และการรักษาคนเก่ง (Talent Retention)

#### 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การรับรู้ หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลใช้ตีความสิ่งที่ได้สัมผัส เพื่อให้ความหมาย โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ ได้แก่ ตัวผู้รับรู้ เป้าหมายและสถานการณ์ และการรับรู้จะนำมาซึ่งพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้นๆ รวมทั้งความรู้สึกนึกคิด ความรู้และความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการตีความความสิ่งที่ได้สัมผัส โดยอาศัยประสบการณ์เดิมเป็น

เครื่องมือสนับสนุน ส่วนประสิทธิภาพในการตัดสินใจแสดงพฤติกรรมหรือกระทำการสิ่งใด ขึ้นอยู่กับความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของข้อมูลที่รับรู้ และคุณภาพของการตีความในกระบวนการรับรู้

2. คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีสมรรถนะ คือ มีความรู้ (Knowledge: K) ทักษะ (Skills: S) และความสามารถ (Ability: A) หรือที่เรียกว่า (KSAs) มีคุณลักษณะที่โดดเด่นและมีความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป ทั้งในด้านความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) รวมทั้งด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่ยอดเยี่ยมเกินความคาดหวังหรือมาตรฐานที่องค์กรตั้งไว้ ทั้งผลการปฏิบัติงานที่เห็นประจักษ์ในปัจจุบันและอดีต ตลอดจนศักยภาพในการปฏิบัติงาน ที่ท้าทายขึ้นในอนาคต รวมถึงมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นประโยชน์ต่องานและตรงตามความคาดหวังขององค์กร

3. ระบบการบริหารงานคนเก่ง (Talent Management System) หมายถึง กระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนเหมือนกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป แต่จะมีความแตกต่างกันตรงรายละเอียดและขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติงานที่บูรณาการ เป็นระบบที่มีความสอดคล้องกัน และจาการทบทวนวรรณกรรมการศึกษาในครั้งนี้ ระบบการบริหารงานคนเก่งประกอบไปด้วย 6 หลัก ได้แก่ การระบุคนเก่ง การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการธำรงรักษาคคนเก่ง เพื่อเชื่อมโยงทุกกระบวนการของการบริหารคนเก่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

4. การระบุคนเก่ง (Talent Identification) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการค้นหาและกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของคนเก่งที่องค์กรต้องการ โดยองค์กรมีการระบุหลักเกณฑ์และคุณสมบัติคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์ ซึ่งต้องมีสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดคุณสมบัติคนเก่งทั้งที่พึงประสงค์และคุณสมบัติที่ไม่พึงประสงค์ และองค์กรจะระบุเกณฑ์การพิจารณาบุคลากรคนเก่งจากผลการปฏิบัติงาน และความสามารถพิเศษ เช่น ภาษาอังกฤษ ความสามารถเฉพาะด้าน เป็นต้น ซึ่งองค์กรสามารถกำหนดคุณลักษณะคนเก่งเดิมที่องค์กรมี มาใช้เป็นแบบอย่างของคนเก่ง และสร้างต้นแบบคุณลักษณะบุคลากรคนเก่งขึ้นมาใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

5. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent) หมายถึง กระบวนการขับเคลื่อนในเชิงรุกเพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ และคัดเลือกผู้สมัครจากรายชื่อที่รวบรวมไว้ เพื่อระบุตัวผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเป็นกลุ่มคนเก่ง โดยองค์กรต้องมีคณะทำงานที่ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งโดยเฉพาะ และมีหลักเกณฑ์แนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่ง องค์กรมีการวางแผนในการสรรหาบุคลากรคนเก่ง

ทั้งจากภายในองค์กร และสรรหาคคนเก่งจากภายนอกองค์กรด้วยกลยุทธ์ต่างๆ อาทิ การเปิดรับผู้ที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาปฏิบัติงานจริง เป็นต้น สำหรับการคัดเลือกบุคลากรคนเก่งอาจมีการใช้แบบทดสอบที่หลากหลาย เช่น แบบทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง แบบทดสอบทัศนคติ เป็นต้น โดยวิธีการคัดเลือกบุคลากรคนเก่งต้องมีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ต้องการ สามารถคัดเลือกคนเก่งได้จริงและเกิดประโยชน์กับองค์กร นอกจากนี้องค์กรยังสามารถคัดเลือกบุคลากรคนเก่งด้วยวิธีการให้ทดลองงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง หรือคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากผลการปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน และขีดความสามารถหลักทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน เช่น จิตสำนึก ด้านบริการ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารด้วยวาจา และทักษะเฉพาะด้านต่างๆ

6. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) หมายถึง กระบวนการเตรียมความพร้อมให้กับคนเก่งทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จะช่วยให้งานปัจจุบันประสบผลสำเร็จ และเตรียมพร้อมรับงานที่ท้าทายที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต โดยองค์กรต้องมีแผนการพัฒนาบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งตระหนักถึงการพัฒนาตนเอง มีแผนพัฒนาตนเองและลงมือพัฒนาตัวเอง องค์กรอาจมีการจัดฝึกอบรมประจำปีที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการ หรือการมอบหมายโครงการสำคัญๆ ที่ท้าทายความสามารถของบุคลากรคนเก่ง นอกจากนี้องค์กรต้องจัดให้มีการฝึกฝนการปฏิบัติงาน (On the Job Training) ไว้เพื่อ เพิ่มความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ จัดโปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (E-Learning) ให้บุคลากรคนเก่งได้เรียนรู้ตามความสนใจ และสนับสนุนอื่นๆ เช่น มอบทุนการศึกษาให้บุคลากรคนเก่งศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

7. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition) หมายถึง กระบวนการจูงใจบุคลากรคนเก่ง ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรคนเก่งคงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยองค์กรต้องมีการชี้แจงนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลอย่างชัดเจน และทัดเทียมกับตลาดแรงงาน ในการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลบุคลากรคนเก่งต้องมีความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป มีความเหมาะสมกับภาระงาน สามารถเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน ขีดความสามารถของบุคลากรคนเก่ง และผลงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรคนเก่งสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมตลอดเวลา นอกจากนี้องค์กรอาจมีการให้โบนัสพิเศษตามความเหมาะสมตามผลการปฏิบัติงาน อาจมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม เช่น สิทธิการลาต่าง ๆ เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น และอาจมีการจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมไปถึงครอบครัว เช่น สิทธิในการ

ขอรับคำรักษาพยาบาล สิทธิค่าเล่าเรียนของบุตร เป็นต้น หรือแม้แต่การให้คำชมเชยอย่างสม่ำเสมอจากผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง

8. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal) หมายถึง เป็นกระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่ง โดยองค์กรต้องหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรคนเก่งอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับ ซึ่งองค์กรต้องชี้แจงเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบอย่างชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและยอมรับได้ มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดความสามารถและใช้งานได้จริง ตลอดจนมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามสายงานและตรงตามลักษณะงาน องค์กรต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ โดยมีรูปแบบการประเมินบุคลากรคนเก่ง แบบ 360 องศา และมีการแจ้งข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินบุคลากรคนเก่งทราบ อีกทั้งผู้บังคับบัญชาต้องให้คำปรึกษาบุคลากรคนเก่งในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบผลจากการประเมิน และต้องมีการเสริมแรงทางบวกแก่คนเก่งทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

9. การธำรงรักษาคคนเก่ง (Talent Retention) หมายถึง ความพยายามขององค์กรในการคงไว้ซึ่งบุคลากรคนเก่งขององค์กร เริ่มตั้งแต่องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและเป็นไปได้ มีการสื่อสารเกี่ยวกับการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและมีการรับฟังความคิดเห็น มีการให้ความสำคัญและใส่ใจกับเรื่องความเป็นอยู่ของคนในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสม และในการจัดหาหัวหน้างานต้องมีความเหมาะสมตรงตามสายงานและลักษณะงาน มีระบบการบริหารงานที่เป็นธรรม เหมาะสมและยอมรับได้ มีการมอบหมายภารกิจที่ท้าทายความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรคนเก่ง มีการสนับสนุนให้บุคลากรคนเก่งมีความก้าวหน้าทั้งตามสายงานและนอกเหนือสายงาน โดยมีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจน องค์กรต้องจัดหาทรัพยากรและอุปกรณ์ในการทำงานตามความเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการ อาจใช้กลยุทธ์ในการจูงใจบุคลากรคนเก่งทั้งวิธีการใช้ตัวกระตุ้นที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ และการสร้างแรงจูงใจบุคลากรคนเก่งที่ไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้แต่มีผลต่อจิตใจ เช่น โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน อิสระในการทำงาน เป็นต้น



## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานคนเก่งเป็นที่รู้จักจากบทความที่มีชื่อว่า The War of Talent โดยผู้เขียนนามว่า Ed Michaels and Handfield-Jones and Axelrod (McKinsey and Company consultants) จัดพิมพ์โดย Harvard Business School Press เป็นบทความเกี่ยวกับการบริหารงานคนเก่งในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งแนวความคิดการบริหารงานคนเก่ง เป็นแนวทางในการพัฒนาแนวความคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่วนนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับบริหารจัดการคนเก่ง
- 2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจในการดำเนินงานบริหารจัดการคนเก่ง
- 2.4 การบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทย
- 2.5 ข้อมูลการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวความคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้

##### 2.1.1 นิยามความหมายการรับรู้

ทฤษฎีการรับรู้ (Perception Theory) การรับรู้เป็นพื้นฐานการเรียนรู้ที่สำคัญของบุคคล เพราะการตอบสนองพฤติกรรมใดๆ จะขึ้นอยู่กับ การรับรู้จากสภาพแวดล้อมของตน และความสามารถในการแปลความหมายของสภาพนั้นๆ ดังนั้น การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยการรับรู้ และสิ่งเร้าที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยการรับรู้ประกอบด้วยประสาทสัมผัส และปัจจัยทางจิต คือความรู้เดิม ความต้องการ และเจตคติ เป็นต้น การรับรู้จะประกอบด้วยกระบวนการสามด้าน คือการรับสัมผัส การแปลความหมาย และอารมณ์ การรับรู้นั้นมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ โดยบุคคลแต่ละคนจะมีการรับรู้และการตัดสินใจแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ในบางครั้งต้องอาศัยหลักการและทฤษฎี จึงจะทำให้เราสามารถรับรู้และตัดสินใจพฤติกรรมของคนอื่นได้ถูกต้อง มีนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษเกี่ยวกับ การรับรู้ และได้ให้นิยามความหมายของการรับรู้ อาทิ

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2558) ได้ให้ความหมายของ การรับรู้ (Perception) ไว้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่ตัวบุคคล ได้สัมผัส สิ่งใดสิ่งหนึ่ง แล้วนำมาประมวลผล จัดลำดับความคิด และตีความสิ่งเหล่านั้นที่ได้สัมผัส เพื่อให้นิยามความหมายต่อสิ่งที่ตัวบุคคลได้สัมผัส ซึ่งการรับรู้ของแต่ละบุคคลอาจแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคลและความสามารถที่รับรู้ได้

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2546, อ้างถึงใน ณะดา บิลทยา, 2554) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าหมายถึงการเลือก สิ่งเร้าและตีความสิ่งเร้า นั้น ซึ่งมีปัจจัยที่ทำให้เราเลือกที่จะรับรู้สิ่งเร้านั้นก็คือ ความสนใจ (Attention) ซึ่งความสนใจนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อม และปัจจัยภายใน ได้แก่ แรงจูงใจและความคาดหวัง

พิภพ วงษ์เงิน (2547, อ้างถึงใน ณะดา บิลทยา, 2554) ให้ความหมายไว้ว่า การรับรู้หมายถึง กระบวนการ ในการจัดการและแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบเห็นหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งบุคคลได้รับการรับรู้ทุกสิ่งทุกอย่างพร้อมกัน ในขณะเดียวกัน แต่บุคคลเลือกรับสิ่งเร้าต่างกัน ในสถานการณ์ต่าง ๆ อาจมีสิ่งเร้าหลายอย่างเกิดขึ้น อาจเป็นสิ่งเร้าในรูปของรูป รส กลิ่น เสียง บุคคลจะเลือกเฉพาะให้ความสนใจเฉพาะสิ่งเร้าที่มีความหมายต่อตนเองมากกว่า และจะจัดระเบียบ หรือแปลความหมายสิ่งเร้าต่างๆ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์เดิมของตน ซึ่งแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐาน ประสบการณ์ สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

สุจิตรา พรหมนุชาธิป (2547, อ้างถึงใน ณะดา บิลทยา, 2554) ให้ความหมายการรับรู้ไว้ว่า หมายถึง การสัมผัสที่มี ความหมายการรับรู้เป็นการแปล หรือการตีความแห่งการสัมผัสที่ได้รับออกเป็นสิ่งใดที่มีความหมาย หรือที่รู้จัก เข้าใจ ซึ่งในการแปลหรือตีความนี้ บุคคลจะต้องใช้ประสบการณ์หรือความรู้เพิ่มหรือความชัดเจนที่เคยมีมาก่อน ถ้าไม่มีความรู้เพิ่มหรือลืมเรื่องนั้นเสียแล้วก็จะไม่มีการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งเร้านั้น ๆ

ก่อเกียรติ วิริยะกิจพัฒนา และ วินัส อัสวสิทธิถาวร (2550, อ้างถึงใน อังคนารอดช่วย, 2556) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ (Perception) ไว้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการการรับข่าวสาร ข้อมูล แล้วนำมาจัดระเบียบ แปลความหมายออกมาเป็นภาพตามที่มีอยู่ตามประสบการณ์สิ่งแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกตัวมนุษย์ การรับรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน และเนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีการรับรู้ต่างกัน ความล้มเหลวของการสื่อสารจึงอาจเกิดขึ้นถ้าผู้ส่ง สาร ไม่ยอมรับความแตกต่างในเรื่องการรับรู้ของแต่ละบุคคล การรับรู้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ทศนคติ และความคาดหวังของผู้สื่อสาร การรับรู้เป็นกระบวนการทางจิตที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ได้รับ เป็นกระบวนการเลือกรับสารผ่าน โสตประสาททั้งห้า ได้แก่ หู ตา จมูก ลิ้น สัมผัส แล้วจัด สารเข้าด้วยกัน และการตีความสารที่ได้รับตามความเข้าใจและความรู้สึกของตนเอง ซึ่งปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการรับรู้ ได้แก่

1. การเลือกรับรู้ (Selective Exposure) หมายถึง การที่บุคคลจะเลือกเปิดรับ ข่าวสาร หรือ ตัวกระตุ้นที่ สนใจ และมองข้ามหรือตัดส่วนที่ไม่สนใจทิ้งไป ตามกฎของ Weber's Law กล่าวถึงการเลือกรับรู้ของมนุษย์ไว้ 3 ประการ คือ

- 1.1 เปิดรับข่าวสารหรือสังเกตเห็นตัวกระตุ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของตน
- 1.2 สนใจเปิดรับข่าวสารที่เขาใฝ่รอและใฝ่หา
- 1.3 สังเกตเห็นข่าวสารที่เด่นหรือแตกต่างจากข่าวสารอื่น ๆ

2. ขบวนการกลั่นกรองข่าวสาร (Inferential Process) หมายถึง ขบวนการ ตั้งแต่การ ตั้งใจรับข่าวสารที่ได้เลือกสรรแล้ว และปิดกั้นการรับรู้ข่าวสารที่ไม่ชอบ ไม่สนใจ

3. การเลือกเก็บข่าวสารข้อมูล (Selective Retention) หมายถึง การเลือกเก็บข้อมูล จัดระเบียบข้อมูลจากการรับรู้จากสิ่งกระตุ้นที่สนับสนุนสอดคล้องกับความต้องการ ความเชื่อ ทักษะ ค่านิยมของตน และเก็บข้อมูลเหล่านี้ไว้ในจิตสำนึกพร้อมกันนั้นก็จะจัดข้อมูลที่ไม่ต้องการทิ้งไป

Robbins (2003, อ้างถึงใน อังคณา รอดช่วย, 2556) กล่าวว่า การรับรู้ (perceptions) หมายถึง กระบวนการที่ปัจเจกบุคคลจัดระบบหรือตีความสิ่งที่ประสาทสัมผัสได้ เพื่อให้ความหมาย ให้กับสภาพแวดล้อมของสิ่งนั้นๆ ส่วน Wagner and Holenbeck (2005, อ้างถึงใน อังคณา รอดช่วย, 2556) กล่าวว่า การรับรู้ คือ กระบวนการที่ปัจเจกบุคคลเลือก (select) จัดการ (organize) เก็บ (store) และรับ (retrieve) ข้อมูล โดยส่วนใหญ่แล้วคนเรานั้นจะมีความเชื่อมั่น ในประสาทสัมผัสของตนเอง ในบางครั้งอาจทำให้เกิดความเชื่อว่า สิ่งที่สัมผัสหรือรับรู้ คือ ความ เป็นจริง (reality) ความเชื่อใน ลักษณะดังกล่าว อาจก่อให้เกิดปัญหาได้ โดยเฉพาะกรณีที่สิ่งที่รับรู้และความเป็นจริงของวัตถุมีความแตกต่างกันมาก ซึ่งจะนำไปสู่โอกาสที่จะเกิดความเข้าใจผิด ความสับสนและความขัดแย้ง ภายในองค์กร

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคล ใช้ตีความสิ่งที่ได้สัมผัส เพื่อให้ความหมาย โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ ได้แก่ ตัวผู้รับรู้ เป้าหมาย และสถานการณ์ และการรับรู้จะนำมาซึ่งพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้นๆ รวมทั้งความรู้สึกนึกคิด ความรู้และความเข้าใจ ในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการตีความความสิ่งที่ได้สัมผัส โดยอาศัยประสบการณ์เดิมเป็น เครื่องมือสนับสนุน ส่วนประสิทธิภาพในการตัดสินใจแสดง พฤติกรรมหรือกระทำการสิ่งใด ขึ้นอยู่กับความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้รับรู้ และ คุณภาพของการตีความในกระบวนการรับรู้

### 2.1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

การที่บุคคลแต่ละคนมองสิ่งเดียวกัน แต่รับรู้ต่างกันเป็นเพราะมีปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ได้แก่ ผู้รับรู้ (Perceiver) เป้าหมาย (Target) และสถานการณ์ (Situation) (พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2558)

1. ผู้รับรู้ (Perceiver) เมื่อบุคคล ได้มองเป้าหมายและพยายามจะตีความสิ่งๆ มองว่าคืออะไร การตีความนั้นจะได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะส่วนตัวของผู้รับรู้ โดยมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับรู้และมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ได้แก่ ทักษะ (Attitudes) แรงจูงใจ (Motives) ความสนใจ (Interests) ประสบการณ์ในอดีต (Past experience) และความคาดหวัง (Expectations)

1.1 ทักษะ (Attitudes) มีผลต่อการตีความหมายต่อสิ่งที่เกิดขึ้น และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคน ตัวอย่างเช่น วันทนีชอบที่จะเรียนวิชาที่เป็นชั้นเรียนเล็ก ๆ เพราะจะได้ซักถามอาจารย์ได้มาก แต่ขณะที่ลักษมีชอบชั้นเรียนที่มีคนเรียนมากเพราะไม่ชอบ ถ้ามคำถามและต้องตอบคำถามอาจารย์ ดังนั้นในวันแรกที่เปิดเรียนวิชาพฤติกรรมองค์กร ทั้งสองคนได้พบว่าวิชาที่ตนเองเบียดเบียนนักศึกษาจำนวน 150 คน คนที่คิดหวังคือ วันทนี ในขณะที่ลักษมีขี้มและโล่งใจ จะเห็นได้ว่าทั้งสองคนมองสิ่งเดียวกัน แต่มีความหมายแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะมีทักษะเกี่ยวกับชั้นเรียนใหญ่แตกต่างกัน

1.2 แรงจูงใจ (Motives) ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจน เป็นที่พอใจนั้น จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้เป็นอย่างมาก ได้มีการวิจัยเกี่ยวกับคนที่อดอาหาร โดย บางคนอดอาหาร 1 ชั่วโมง ในขณะที่บางคนอดอาหารนาน 16 ชั่วโมง แล้วให้คนที่อดอาหารดู ภาพที่ไม่ชัด โดยการให้ความหวังให้มีอิทธิพลต่อการตีความหมายของภาพที่ไม่ชัด ปรากฏว่า คนที่อดอาหาร 16 ชั่วโมงรับรู้ภาพที่ไม่ชัดจนเป็นภาพอาหารมากกว่าคนที่อดอาหารในเวลา ที่สั้นกว่า ปรากฏการณ์ในลักษณะเดียวกันนี้สามารถนำมาใช้ในองค์กร ได้เป็นอย่างดี เช่น หัวหน้าบางที่มีความรู้สึกไม่มั่นคงในสถานภาพตัวเอง อาจรับรู้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี ความสามารถในการทำงานสูงกว่าจะมาแย่งตำแหน่งของตน แทนที่จะคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชา คนนั้นเอาใจใส่ต่อหน้าที่ เป็นต้น

1.3 ความสนใจ (Interest) บุคคลจะสนใจในเรื่องที่เขาเกี่ยวข้อง มากกว่าเรื่องอื่น เช่น ศัลยแพทย์ตกแต่งจะสนใจมุขเบี้ยวของคนมากกว่าช่างประปา หรือ ทันตแพทย์สนใจฟันของคนไข้ เป็นต้น

1.4 ประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) คนเราจะรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เราเกี่ยวข้องกับตัว และจะนำประสบการณ์ในอดีตมาเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เรากำลังรับรู้อยู่ เช่น พนักงานตรวจสอบบัญชีได้พบการลงบัญชีผิดพลาด เพราะเคยมีประสบการณ์และรับรู้ถึง ความผิดพลาดได้ในทันที เป็นต้น

1.5 ความคาดหวัง (Expectations) การรับรู้ของคนอาจถูกบิดเบือนไป จากสิ่งที่เรามองและคาดหวังไว้ เช่น การคาดว่าตำรวจเป็นผู้ที่มีอำนาจ คนหนุ่มสาวเป็นคนที่ ทะเยอทะยาน หัวหนาแผนกบุคคลเป็นคนที่มึนหมยสัมพันธ์ เป็นต้น

2. เป้าหมาย (Target) หมายถึง สิ่งที่ถูกสังเกตและรับรู้ว่าเป็นคืออะไร คนที่เสียง ดังมักจะ ถูกสังเกตจากกลุ่มคนที่เงียบ เช่นเดียวกับคนที่น่าประทับใจก็จะถูกสังเกตจากกลุ่มคน ที่ไม่น่าประทับใจ ลักษณะของเป้าหมายประกอบด้วย การเคลื่อนไหว เสียง ขนาด และ อื่น ๆ เป้าหมายไม่สามารถมองใน ลักษณะเดียว ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย (Target) กับภูมิหลัง (Background) จึงมีอิทธิพลต่อ การรับรู้และมีแนวโน้มที่มีการจัดกลุ่มที่ใกล้เคียงกันและคล้ายคลึงกันเข้าด้วยกัน สิ่งที่เรามองเห็น ขึ้นอยู่กับว่าเราจะแยกสภาพออกจากภูมิหลังได้อย่างไร โดยปกติสิ่งที่อยู่ใกล้กันจะมีแนวโน้มที่จะรับรู้ เข้าหากันมากกว่าแยกออกจากกัน ซึ่งเป็นผลมาจากทางกายภาพ (Physical) หรือความใกล้เคียงกันของ เหตุการณ์ (Proximity) ซึ่งในความเป็นจริงอาจไม่เกี่ยวข้องกันเลยก็ได้ ดังนั้น บุคคล วัตถุ หรือเหตุการณ์ ต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกัน (Similarity) จะมีแนวโน้ม ที่จะถูกรวมเข้าด้วยกัน ความคล้ายคลึงกันยังมีมาก เท่าไหร่ ความน่าจะเป็นที่เราจะรับรู้ว่าเป็น กลุ่มเดียวกันก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น

3. สถานการณ์ (Situation) เป็นสิ่งที่เรามองเห็นวัตถุหรือเหตุการณ์ที่สำคัญ ที่อยู่รอบ ๆ สภาพแวดล้อมและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ เช่น เมื่อพบหญิงสาววัยเบญจเพสใน ตอนเย็นและแต่งหน้าเข้ม ไปในคลับในคืนวันเสาร์และหญิงคนเดียวกันแต่งตัวเช่นนั้นมาเข้า ชั้นเรียนวิชาพฤติกรรมองค์กรใน เช้าวันจันทร์ จะเห็นได้ว่าผู้รับรู้และเป้าหมายก็เป็น

นอกจากนี้ สุจิตชัยธรรมาธิราช (2546, อ้างถึงใน ณะดา บิลทยา, 2554) ยังได้อธิบายไว้ ว่า ปัจจัยที่มีผลที่มีผลต่อการรับรู้ของบุคคล มีทั้งปัจจัยภายนอกตัวบุคคลและปัจจัยภายในตัวบุคคล แต่ มีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 6 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยด้านพันธุกรรม (Hereditary) ซึ่งจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อลักษณะที่เฉพาะ ส่วนบุคคล ได้แก่ รูปร่างและท่าทาง ตลอดจนมีผลต่อระดับสติปัญญาและความสามารถในการ รับรู้ของ บุคคล ในแง่การรับรู้ นั้น พันธุกรรมมีผลต่อระบบของการรับรู้ของบุคคลในแง่ความ สมบูรณ์และความ บกพร่องในอวัยวะที่ใช้ในการสัมผัสต่อสิ่งเร้า

2. ปัจจัยด้านพื้นฐานของสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ (Environmental background and experience) สภาพแวดล้อมในอดีตของบุคคลย่อมมีผลต่อการรับรู้ในปัจจุบันของ บุคคลเป็นอย่างมาก ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ที่บุคคลได้รับมาในอดีต จะทำให้บุคคลเกิดการ ลำเอียงใน การการรับรู้ ซึ่งประสบการณ์ทำให้เกิดความลำเอียงในการรับรู้ดังนี้

2.1 ภาพพจน์ของกลุ่ม จะมีความเชื่อว่าแต่ละกลุ่มชนจะมีลักษณะเฉพาะ แยกต่าง กันตามกลุ่ม ทำให้เกิดการสรุปว่าทุกคนในกลุ่มนั้นมีลักษณะดังกล่าว

2.2 กรอบการอ้างอิง บุคคลที่มีประสบการณ์เช่นใด ก็จะมองเห็นเงาหรือปรากฏการณ์ตามปรากฏการณ์ของตนเอง ลักษณะเช่นนี้ถือว่าเป็นกรอบที่บุคคลใช้อ้างอิง ซึ่ง ลักษณะนี้จะเหมือนกับคำที่ว่าสองคนยลตามช่องคนหนึ่งมองเห็นดาว อีกคนหนึ่งมองเห็นโคลน ตมซึ่งแสดงให้เห็นลักษณะของกรอบการอ้างอิงของคนแต่ละคน

2.3 ความคาดหวัง จากประสบการณ์ในอดีตจะทำให้คนเราเกิดความคาดหวังในปัจจุบัน ซึ่งการคาดหวังจะเป็นไปในทางลบหรือบวกนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตแต่ละบุคคล

2.4 เลือกรับรู้ จากประสบการณ์จะทำให้บุคคลเลือกที่จะรับรู้ในสิ่งที่ตนเอง ต้องการจะรับรู้และจะไม่รับรู้ในสิ่งที่ตนเองไม่ต้องการที่จะรับรู้ การลำเอียงในการรับรู้เกิดจากประสบการณ์ในอดีตนั้น อาจเปลี่ยนแปลงได้บ้าง โดยการสร้างประสบการณ์ใหม่เพื่อให้เกิดความเชื่อใหม่ ๆ แต่ต้องระวังไว้ว่าคนเราอาจจะไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและอาจจะพยายามปกป้อง ความเชื่อของตนเองได้

3. อิทธิพลของกลุ่มเพื่อน (Peer Pressure) เรามักจะพบว่า การรับรู้ของเพื่อนมีผลต่อการรับรู้ของเราเป็นอย่างมาก แม้ว่าในบางครั้งเราอาจจะรับรู้แตกต่างจากการรับรู้ของกลุ่มเพื่อน แต่ถ้าอยู่ในกลุ่มเพื่อนแล้วเรามักจะคล้อยตามการรับรู้ของกลุ่มเพื่อนซึ่งมีอิทธิพลเหนือการรับรู้ของกินเอง

4. การคาดคะเนบุคคลมักจะคาดคะเนลักษณะของผู้อื่นตามที่ตนเองคิด การคาดคะเน นี้จะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของผู้คาดคะเนเอง ดังนั้นการคาดคะเนในการกระทำของใคร อาจจะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและลักษณะของผู้คาดคะเนเอง

5. การตัดสินใจที่รวดเร็ว เรามักพบว่า การตัดสินใจที่รวดเร็วมักทำให้การรับรู้ของคนเรานั้นผิดพลาดเนื่องมาจากการที่เราตัดสินใจบุคคลหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างรวดเร็วโดยปราศจากข้อมูลหรือมีข้อมูลไม่เพียงพอ

6. ผลของฮาโล (Halo effect) การที่บุคคลพยายามแผ่ขยายการรับรู้เกี่ยวกับบุคคลหรือ เหตุการณ์มากเกินไปที่ควรจะเป็น

เสรี วงษ์มณฑา (2542, อ้างถึงใน พัชรียา สุตา, 2555) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบทางด้านเทคนิค ได้แก่ ขนาด สี ความเข้ม การเคลื่อนไหว ตำแหน่ง ความแตกต่าง เป็นต้น

2. ความพร้อมทางด้านสมองของบุคคล ได้แก่ ความตั้งใจหรือการยึดมั่น ความสามารถในการมอง ความมั่นใจและความรอบคอบ ความใส่ใจ โครงสร้างในสมอง

ความคุ้นเคย ความคาดหวัง เป็นความคาดหวังของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ประสบการณ์ในอดีตของบุคคล สภาพอารมณ์ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมมาจากการรับรู้ของบุคคล

กัณยา สุวรรณแสง (2532, อ้างถึงใน ชิดชนก ทองไทย, 2556) ได้อธิบายไว้ว่าการที่คนเลือกรับรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในขณะใดนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งที่จะกล่าวดังต่อไปนี้ คือ

1. อิทธิพลจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความเข้มข้น ขนาดของสิ่งเร้า การกระทำเดิมๆ และการเคลื่อนไหว เป็นต้น

2. อิทธิพลจากปัจจัยภายใน ได้แก่ แรงจูงใจ ความคาดหวัง ในที่นี้สามารถแบ่งปัจจัยการรับรู้ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 ตัวผู้รับรู้ แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านกายภาพ คือ สิ่งที่เกิดจากการสัมผัสผ่านอวัยวะต่างๆ ของร่างกาย และด้านสติปัญญา คือ ความจำ ความรู้ อารมณ์ ตลอดจนการสังเกต การพิจารณา เป็นต้น เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ โดยมีผลพวงมาจากความรู้เดิม

2.2 ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ ความรู้เดิม หมายถึง กระบวนการรับรู้ เมื่อสัมผัสแล้วต้องแปลเป็นสัญลักษณ์ โดยอาศัยความรู้เดิมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าที่ เช่น ประสบการณ์เดิม สภาพของจิตใจ และสภาพสังคม เป็นต้น สิ่งเร้า คือ ปัจจัยภายนอกที่ทำให้คนเกิดความสนใจที่จะรับรู้ ซึ่งบางครั้งการรับรู้อาจเกิดความคลาดเคลื่อนไปจากความจริงได้

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยหลายประการ ที่มีผลต่อการรับรู้ของบุคคล และปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ปัจจัยดังกล่าวนี้มีผู้กล่าวไว้หลายทาง ได้แก่

Kast and Rosenzweig (1985, อ้างถึงใน ชิดชนก ทองไทย, 2556) ได้กล่าวว่า การทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลซึ่งแต่ละบุคคลมีประสบการณ์เดิมที่ต่างกัน รวมทั้งสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นจากภายนอก เช่น แรงกดดัน พลังกลุ่ม บทบาท ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีผลต่อกระบวนการรับรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Chung and Meggenon (1981, อ้างถึงใน ชิดชนก ทองไทย, 2556) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ ขนาดของสิ่งเร้า ความเข้มข้นหรือความรุนแรง สิ่งตรงข้ามกัน สิ่งที่เกิดขึ้นซ้ำๆ การเคลื่อนไหว สิ่งแปลกใหม่หรือแนวทางใหม่ สถานภาพและรูปโฉมภายนอกที่ปรากฏ

2. ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความต้องการ หรือสิ่ง จูงใจ บุคลิกภาพ มโนภาพส่วนบุคคล ประสบการณ์ในอดีต เป็นต้น

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2524, อ้างถึงใน ชิดชนก ทองไทย, 2556) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ทางสังคมว่ามีปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการของผู้รับรู้อเอง จะทำให้ผู้รับรู้ต่อสิ่งเร้าที่ส่งมาเป็นสิ่งที่สนองความต้องการของตัวเอง ความต้องการเป็นเหตุจูงใจให้เรารับรู้สิ่ง ที่ต้องการได้รวดเร็ว
2. ประสบการณ์ บุคคลทั่วไปมักจะตีความตามสิ่งที่ตัวเองสัมผัส ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของแต่ละคน
3. การเตรียมตัวไว้ก่อน การที่คนเรามีประสบการณ์ และการเรียนรู้สิ่ง ใดมาก่อน ทำให้เราเตรียมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้น ในแนวเดียวกันที่เรารับรู้มา
4. บุคลิกภาพ บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ เช่น บุคคลที่มีบุคลิกภาพแข็งกร้าวขี้ดมั่น จะรับรู้ความเปลี่ยนแปลงของสิ่งเร้าได้ช้ากว่าผู้ที่มีบุคลิกภาพยืดหยุ่น
5. ทักษะคิด มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ถ้าคนเรามีทักษะคิดที่ดีต่อใครคนใดคนหนึ่ง การกระทำของบุคคลนั้นจะถูกรับรู้ในทางที่ดีอยู่เสมอ
6. ตำแหน่งทางสังคม และบทบาททำให้คนเรารับรู้สิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน
7. วัฒนธรรม เป็นตัวการสำคัญที่ทำให้คนเรารับรู้อะไรแตกต่างกัน
8. สภาพทางอารมณ์ของผู้รับรู้อมีผลต่อการรับรู้

Steer (1984, อ้างถึงใน ชิดชนก ทองไทย, 2556) กล่าวว่า ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้บุคคลอื่นๆ คือ

1. คุณลักษณะของบุคคลที่ถูกรับรู้ ได้แก่ ลักษณะทางร่างกาย การพูด การใช้ท่าทางการเหตุผลตามลักษณะอาชีพ หรือบุคลิกของผู้ถูกรู้
2. คุณลักษณะของบุคคลผู้รับรู้ ได้แก่ แนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ การตอบสนอง
3. คุณลักษณะของสถานการณ์ ได้แก่ องค์ประกอบทางสังคม บทบาทขององค์การ ตำแหน่งทางสังคม เป็นต้น

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ปัจจัยที่กำหนดการรับรู้ หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคน ประกอบด้วยสิ่งที่สำคัญ คือ ความสนใจ ความรู้ ประสบการณ์เดิม ลักษณะของสิ่งเร้า และแรงจูงใจ เป็นต้น ซึ่งอิทธิพลดังกล่าว แบ่งออกเป็นอิทธิพลจากภายนอก เช่น สิ่ง เร้าต่างๆ และอิทธิพลจากภายใน เช่น อวัยวะรับสัมผัส การรับรู้ประสบการณ์ แรงจูงใจ หรืออิทธิพลทางสังคม ปัจจัยที่มีอิทธิต่อการรับรู้ นั้น ได้แก่

1. ปัจจัยทางด้านสรีระร่างกาย ได้แก่ ระบบประสาทสัมผัส เช่น หู ตา จมูก ลิ้น เป็นต้น
2. ปัจจัยทางด้านคุณลักษณะของผู้รับรู้ ได้แก่ ทักษะคิด อารมณ์ ค่านิยม ความต้องการแรงจูงใจ บุคลิกภาพ ประสบการณ์ หรือความถี่ของประสบการณ์ เป็นต้น



3. ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ตำแหน่ง และบทบาททางสังคม องค์ประกอบทางสังคม วัฒนธรรม การจัดองค์การ และสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว

### 2.1.3 กระบวนการรับรู้

กัลยา สุวรรณแสง (2542, อ้างถึงใน ชิดชนก ทองไทย, 2556) ได้กล่าวถึง กระบวนการรับรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผสมผสานกันระหว่างความเข้าใจ ความคิด ความรู้สึก ความจำ การเรียนรู้ การตัดสินใจ การแสดง พฤติกรรม และกล่าวว่ากระบวนการของการรับรู้ มีลำดับขั้นตอนคือ เมื่อมีสิ่งเร้ามาเร้าปลายประสาท ก็จะเกิดอาการสัมผัส (sensation) และมีการแปลสัมผัสหรือมีเจตนา (conation) ที่จะแปล สัมผัสนั้น ซึ่งการแปลสัมผัสจะเกิดขึ้นในสมอง ทำให้เกิดการคิด การเข้าใจ การเรียนรู้ มโนภาพ และทบทวนความจำหรือประสบการณ์ที่มีอยู่ในเดิมหรือตีความหมายว่า สิ่งเร้านั้นคืออะไร สมอง จะส่งคำสั่งไปยังอวัยวะมอเตอร์ให้แสดงปฏิกิริยาตอบสนองเป็นพฤติกรรม

เนื่องจากการรับรู้เป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิด ความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นในจิตใจของแต่ละคน อันเนื่องมาจากการตีความหรือแปลความอาการสัมผัส ของร่างกายกับสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อมโดยอาศัยประสบการณ์เดิมเป็นเครื่องช่วย ดังนั้นการวัดการ รับรู้ จึงต้องวัดจากสิ่งที่บุคคลแสดงออก อันได้แก่ความรู้สึกนึกคิด ความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อสิ่งเร้า โดยอาจใช้แบบทดสอบหรือแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวัด ซึ่งจะทำให้มองเห็นได้ชัดว่า บุคคลนั้นมีการรับรู้ในสถานการณ์นั้นอย่างไร

นอกจากนี้ Wagner and Hollenbeck (2005, อ้างถึงใน อังคณา รอดช่วย, 2556) ได้ อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการรับรู้ โดยขั้นตอนแรกของกระบวนการรับรู้คือ ความสนใจเอาใจใส่ (attention) เป็นขั้นตอนที่ข้อมูลทั้งหมดถูกรอง ดังนั้น จะมีบางส่วนผ่านเข้ามาในระบบ ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะเนื่องจากข้อมูล ใดที่ไม่ได้ผ่านการกรอง ก็จะไม่ได้นำเข้ามาสู่การตัดสินใจ แม้ว่าข้อมูลที่ผ่านการกรองใน ขั้นตอนแรกแล้ว แต่ข้อมูลที่เข้ามายังมี จำนวนมหาศาล ดังนั้น ขั้นตอนของการจัดการ (organization) จะทำหน้าที่จัดการกับข้อมูลจำนวน มหาศาลและสลับซับซ้อนให้มีความง่ายขึ้น ภายหลังที่ข้อมูลต่าง ๆ ถูกจัดการให้ง่ายขึ้นข้อมูล ดังกล่าวก็จะถูกจัดเก็บและดึงข้อมูลออกมาใช้ ซึ่ง ในบางครั้งข้อมูลบางส่วนอาจมีการสูญหายไป บ้างในกระบวนการจัดเก็บและการดึงข้อมูล

พัชนี เษยจรรยา และคณะ (2543, อ้างถึงใน ปิยะนันท์ บุญณะโยไทย, 2556) ได้ กล่าวไว้ว่า การรับรู้ของคนเป็นผลพวงมาจากสภาพของร่างกาย การเรียนรู้สิ่งต่างๆทางสังคม ตลอดจนขนบธรรมเนียมวัฒนธรรม และลักษณะทางจิตวิทยาของคน ซึ่งการรับรู้จะแตกต่างกันไป

ตามประสบการณ์เดิมของแต่ละคน เช่นเดียวกับแนวความคิดของ สมภพ สุขกัลด (2543, อ้างถึงใน ปีระนันท์ บุญชะโยไทย, 2556) ที่กล่าวว่า กระบวนการรับรู้เป็นกระบวนการที่ผสมผสานระหว่าง ความเข้าใจ ความรู้สึก ความจำ การเรียนรู้ การตัดสินใจ และการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม สอดคล้อง กับแนวความคิดของ มนัสพงศ์ พัฒนวิบูลย์ (2553, อ้างถึงใน ปีระนันท์ บุญชะโยไทย, 2556) ที่ สามารถสรุปได้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการพื้นฐานที่ใช้แสดงออกถึงความรู้สึก ความคิด และทำให้ผู้รับสารเกิดองค์ความรู้นำไปสู่การมีความรู้จนไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางความคิดและความ ประพฤติ โดยอาศัยประสบการณ์เดิมที่มีการสั่งสมทางสังคมของผู้รับสาร

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับบริหารจัดการคนเก่ง

### 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับบริหารจัดการคนเก่ง

มาริสสา อินทรเกิด (2560) กล่าวว่า แนวคิดการบริหารงานคนเก่งมาจากสงคราม การแย่งชิงคนเก่ง (The war of Talent) โดย Mckensy and Company (Michael, Handfield, and Axelrod, 2001) ที่ค้นพบว่า การลาออกของคนเก่งส่งผลให้องค์กรมีต้นทุนที่สูงขึ้น เพราะต้อง ดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใหม่ทั้งหมดทุกกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การคัดเลือก ตลอดจนการฝึกอบรมพนักงานใหม่ และจากการศึกษาผู้วิจัย พบว่า The War of Talent โดย Mckensy and Company ได้แบ่งคนเก่งในองค์กรออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่อันประกอบไปด้วย กลุ่ม A กลุ่ม B และกลุ่ม C โดยกลุ่ม A คือ คนเก่ง หรือ ดาวเด่น (The Star) ขององค์กร ส่วนกลุ่ม B คือ คนที่มีความสามารถในระดับปานกลางที่สามารถพัฒนาศักยภาพและความสามารถไปเป็นกลุ่ม A หรือ ดาวเด่น (The Star) ขององค์กรได้ และกลุ่ม C คือ คนที่มีผลการทำงานแย่มากไม่มีแรงจูงใจใน การทำงาน เปรียบเสมือนไม้ตายซาก ไม่มีการพัฒนาหรือสร้างประโยชน์ใดๆให้กับองค์กร ดัง กาฝากที่เกาะต้นไม้ใหญ่ค่อยๆดูดกินน้ำหล่อเลี้ยงและอาหาร กล่าวคือ ไม่ส่งเสริมองค์กร และในทาง กลับกันก็สามารถที่จะทำลายองค์กรได้

นอกจากนี้ ในปี 2007 ได้มีการศึกษาแนวโน้มที่สำคัญในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ จากผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารที่ไม่ใช่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กว่า 100 ประเทศ พบว่า แนวโน้มในช่วงปี 2010 – 2014 เรื่องการบริหารงานคนเก่ง เป็นเรื่องที่ผู้บริหาร ในองค์กรทั้งผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารที่ไม่ใช่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง (ฤชชดา เทพยากุล, 2559) สอดคล้องกับแนวคิดของ Beheshtifar, Nasab and Moghadam (2012, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) กล่าวว่า ทุกวันนี้การบริหารงานคนเก่ง กลายมาเป็นตัวหลักที่สำคัญในการจัดการองค์กรสมัยใหม่ และองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็

ด้วยคนเก่งที่องค์กรมี สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lockwood (2006, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) พบว่า ในโลกของการแข่งขันในปัจจุบัน การบริหารงานคนเก่งเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร จากแนวคิดข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานคนเก่งในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Somaya and Williamson (2008, อ้างถึงใน มาริสสา อินทรเกิด, 2560) ที่กล่าวว่า การสูญเสียคนเก่งทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ทั้งในการสรรหาคัดเลือกและการฝึกอบรมพนักงานใหม่ เป็นความสูญเสียทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน อาทิ การหยุดชะงักของงาน ทำให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อขีดความสามารถที่องค์กรมี และลดประสิทธิภาพ ตลอดจนโอกาสในการแข่งขัน นอกจากนี้ Lumm (1992, อ้างถึงใน มาริสสา อินทรเกิด, 2560) ยังกล่าวอีกว่า คนเก่งเปรียบเสมือนกำไรขององค์กร ยิ่งองค์กรมีคนเก่งมาก กำไรขององค์กรยิ่งเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่า สามารถจำแนกความเก่งและความสามารถในการสร้างผลกำไรของบุคลากรคนเก่งได้ ออกเป็น 3 ระดับ คือ คนเก่งมากสามารถสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้นได้ร้อยละ 37 คนเก่งพอประมาณสามารถสร้างผลกำไรได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 4 ส่วนคนเก่งน้อยหรือไม่เก่งไม่ช่วยสร้างผลกำไรแต่ทำให้ติดลบถึง ร้อยละ 7.6 สอดคล้องกับการศึกษาในประเทศอังกฤษของสถาบัน Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) ที่พบว่า ประมาณร้อยละ 90 เชื่อว่าคนเก่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของผลการปฏิบัติงานในองค์กร (Michaels and Beth, 2001, อ้างถึงใน ภัคชชดา พันอินทร, 2555)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาอีกมากมาย อาทิ การศึกษาของ Robert and Michael (2004, อ้างถึงใน ภัคชชดา พันอินทร, 2555) พบว่า พนักงานที่เก่งสามารถทำงานได้ผลดีกว่าพนักงานทั่วไปถึงร้อยละ 40 - 50 และ Robert and David (2006, อ้างถึงใน ภัคชชดา พันอินทร, 2555) ยังพบอีกว่า กว่าร้อยละ 80 ของค่าเฉลี่ยของมูลค่าเพิ่มขององค์กรมาจากความสามารถของคนเก่ง ซึ่งจะเห็นได้ว่า คนเก่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและคุ้มค่าต่อการลงทุน ต้องให้ความสำคัญและมีจำเป็นต้องเอาใจใส่ดูแลรักษาอย่างใกล้ชิด ดังที่ Mary Jacobsen (2011, อ้างถึงใน ภัคชชดา พันอินทร, 2555) ที่ปรึกษาทางด้านจิตวิทยากล่าวไว้ว่า “Talent people are worth every dime and more” “คนเก่งถือว่าเป็นสิ่งที่มีความคุ้มค่ายิ่ง” ซึ่งสนับสนุนผลการศึกษาของ Pfeffer, 2007; Cascio, 2008 and Beckel (2009, อ้างถึงใน ภัคชชดา พันอินทร, 2555) ที่พบว่า การให้ความสำคัญกับการบริหารงานคนเก่งขององค์กรส่งผลให้มีอัตราการอยู่รอดขององค์กรหลังจาก 5 ปี เพิ่มขึ้นร้อยละ 32 และจากการศึกษาของ Robert, and others (2010, อ้างถึงใน ภัคชชดา พันอินทร, 2555) พบว่า บริษัท Ecolab มีการให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆกับการบริหารจัดการและการพัฒนาคนเก่งขององค์กร จัดได้ว่าเป็นเสาหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจของบริษัทที่ว่าได้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุด ที่ทำให้บริษัทเติบโต พัฒนาเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ

ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ออกมาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานคนเก่งที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ การบริหารงานคนเก่งเป็นโครงการที่สามารถเข้าถึงความสามารถหลักของทักษะ ความรู้และความสามารถของกลุ่มคนเก่ง โดยให้เหตุผลว่า การบริหารงานคนเก่งเป็นการบริหารที่เข้าถึงการพัฒนาคุณค่าของคนในองค์กร ในมุมมองด้านเศรษฐศาสตร์ นั่นคือ “มูลค่าของคนเก่ง” เป็นการบริหารจัดการที่เข้าถึงกลุ่มคนที่มีความสำคัญกับองค์กร และการบริหารงานคนเก่งยังเปรียบเสมือนเป็นการตัดเสียให้กับองค์กรแต่ละองค์กร (Sandler, 2006; Martin and Hetrick, 2006; Towers Perrin, 2004, อ้างถึงใน ภัคชดา พันอินทร, 2555)

สำหรับปัจจุบันองค์กรต่างๆ ยังคงประสบกับปัญหาขาดแคลนคนเก่ง คะนึ่งนิจ อนุโรจน์ (2554, อ้างถึงใน มาริสสา อินทรเกิด, 2560) ซึ่งมีสาเหตุมาจาก 2 ปัญหาสำคัญที่ทำให้การบริหารงานคนเก่งไม่ประสบความสำเร็จ คือ การไม่มีแผนในการบริหารงานคนเก่งหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยึดติดอยู่กับความซ้ำซ้อนของงาน และการบังคับบัญชาโดยอยู่บนความเป็นระบบอุปถัมภ์ หากองค์กรต้องการให้การดำเนินการบริหารงานคนเก่งประสบผลสำเร็จ ผู้นำองค์กรควรมองเห็นถึงประโยชน์ของการบริหารงานคนเก่ง ชำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร และการป้องกันการแย่งชิงบุคลากรคนเก่งระหว่างองค์กร ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายภายในองค์กร และการบริหารงานคนเก่งควรถูกกำหนดให้เป็นวาระสำคัญ และถูกบรรจุให้เป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักขององค์กร เนื่องด้วยการบริหารงานคนเก่งเป็นกิจกรรมและกระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์ และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการแสวงหาบุคลากรคนเก่ง (Sourcing) การคัดกรองคนเก่ง (Screening) การคัดเลือกคนเก่ง (Selecting) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนาคนเก่ง (Development) และการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ในองค์กร (Retention) เพื่อบริหารงานคนเก่งให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Schweyer, 2004, อ้างถึงใน มาริสสา อินทรเกิด, 2560)

Blass (2009, อ้างถึงใน ภัคชดา พันอินทร, 2555) กล่าวว่า การบริหารงานคนเก่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างกลยุทธ์ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีพื้นฐานของกลยุทธ์ในการรับสมัคร กลยุทธ์ในการรักษา และกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่ง Sparrow (2011, อ้างถึงใน สุนิสา ช่อแก้ว, 2558) ได้เสนอแนวคิดที่แตกต่าง โดยกล่าวว่า การบริหารงานคนเก่งขึ้นอยู่กับปรัชญา (Philosophy) ในการบริหารงานคนเก่ง แบ่งออกได้ 4 แบบ ได้แก่ การบริหารงานคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People) การบริหารงานคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่ง (Key Positions) การบริหารงานคนเก่งที่เน้นการสร้างแนวปฏิบัติในการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Key Practices) และการบริหารงานคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่แหล่งสะสมคนเก่งขององค์กร (Key Strategic Pools)

การบริหารงานคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวคน (Key People) เป็นปรัชญาที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการเป็นจำนวนมาก อาทิ Zuboff, 1988; Guthridge, Domm, and Lawson (2006, อ้างถึงใน สุนิสา ช่อแก้ว, 2558) โดยสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของบริษัทที่ปรึกษา Michael et al., (2001 อ้างถึงใน สุนิสา ช่อแก้ว, 2558) ที่ได้รับการยอมรับและสนใจจากทั่วโลก โดยมุ่งเน้นในเรื่องการบริหารงานคนเก่งที่เน้นไปที่ตัวบุคคล และการใช้ผลการปฏิบัติงาน (Performance – Led Talent Strategy) โดยแบ่งบุคลากรในองค์กรออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ผู้เล่นเกม A, B, และ C โดยผู้เล่นเกม A เป็นผู้มีผลงานที่ดีเลิศและโดดเด่น ผู้เล่นเกม B เป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ และผู้เล่นเกม C เป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าเกณฑ์และควรปรับปรุง แต่การบริหารงานคนเก่งที่เน้นไปที่ตัวบุคคล ยังคงเป็นรูปแบบที่ไม่ครอบคลุม เนื่องจากการบริหารงานคนเก่งที่เน้นไปที่ตัวบุคคล จะพิจารณาคนจากผลงานเท่านั้น อาจไม่สะท้อนศักยภาพในอนาคตที่แท้จริงของบุคลากรที่มีอยู่ในตัว

การบริหารงานคนเก่งที่มุ่งเน้นไปที่ตัวตำแหน่ง (Key Positions) คือ ผู้ที่เป็นตำแหน่งสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดย Huselid et al., (2005, อ้างถึงใน สุนิสา ช่อแก้ว, 2558) ได้อธิบายว่า กลุ่มที่มีตำแหน่งสำคัญขององค์กร กลุ่มนั้นจะให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร หากเปรียบว่ากลุ่ม A คือกลุ่มที่สำคัญที่สุด บุคคลที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มนี้จะมีลักษณะที่สำคัญแบ่งได้เป็น 2 ประการ คือ 1. เป็นตำแหน่งที่มีอำนาจในการขับเคลื่อนความสำเร็จด้านกลยุทธ์ให้กับองค์กร แม้ว่าจะไม่ใช่ตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกลยุทธ์โดยตรงทั้งหมด แต่ก็ยังเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญมากกว่าตำแหน่งอื่นๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ 2. การขับเคลื่อนพร้อมด้วยการควบคุมเชิงกลยุทธ์จะส่งผลให้บุคลากรคนอื่นๆสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

แต่เมื่อนำหลักการดังกล่าวมาพิจารณากับหลักการบริหารงานคนเก่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน จะเห็นมุมมองที่แตกต่างและน่าสนใจอยู่สองมุมมอง และเป็นมุมมองที่ตรงข้ามกัน กล่าวคือ มุมมองที่มองว่า คนเก่ง คือ บุคคลเฉพาะกลุ่ม หรือ เฉพาะบางตำแหน่ง (Exclusive Approach) กับมุมมองที่มองว่า คนเก่ง อยู่ในทุกกลุ่มงานและทุกระดับขององค์กร (Inclusive Approach) บุคคลเหล่านี้ล้วนมีสิทธิที่จะได้รับการพิจารณาว่าเป็นคนเก่ง

การบริหารงานคนเก่งตามมุมมอง (Exclusive Approach) คือ คนเก่ง เป็นบุคคลเฉพาะกลุ่ม หรือ เฉพาะบางตำแหน่ง หรือบางระดับขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (High Performer) เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นในองค์กร จัดเป็นคนส่วนน้อยที่ถือว่าเก่งที่สุด (Best

and Brightest) และเรียกคนกลุ่มนี้ว่า ผู้เล่นกลุ่ม A ซึ่งจะมีเพียงร้อยละ 10 ของบุคลากรทั้งหมดที่องค์กรมี และจะถูกแยกออกจากบุคลากรคนอื่นในองค์กร รวมทั้งยังระบุว่า กลุ่มใด หรือสายงานใด ที่ถูกจัดว่าเป็นคนเก่งขององค์กร ถ้าองค์กรใดที่มีมุมมองในลักษณะเช่นนี้ มักจะระบุให้บุคลากรเหล่านี้อยู่ในสายงานวิกฤติ หรือสายงานหลัก และเนื่องจากเป็นบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง จึงมักจะได้รับความสำคัญเป็นพิเศษในทุกๆด้าน เพื่อเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรคนอื่นๆในองค์กร (Michael et al., 2001, อ้างถึงใน สุนิสา ช่อแก้ว, 2558)

การบริหารงานคนเก่งตามมุมมอง (Inclusive Approach) เป็นมุมมองที่เชื่อว่า คนเก่ง อยู่ในทุกกลุ่มงานและทุกระดับขององค์กร โดยนักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการบริหารคนที่เน้นแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่าง O'Reilly and Pfeffer (2000, อ้างถึงใน สุนิสา ช่อแก้ว, 2558) มองว่าการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวเข้าสู่ความสำเร็จนั้นต้องมองแบบภาพรวม เพราะความสำเร็จขององค์กรนั้นไม่ได้เกิดจากคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งการศึกษาของบริษัทที่ปรึกษา แม็คคินซี พบว่า มีการให้ค่าตอบแทนสำหรับผู้เล่น กลุ่ม A มากกว่า ผู้เล่นกลุ่ม B และ C แต่องค์กรอื่นๆมีกลยุทธ์ที่ลดความไม่พอใจจากกลุ่มอื่นๆด้วย โดยการให้ความสำคัญกับผู้เล่นกลุ่ม A พร้อมกับพัฒนาผู้เล่นกลุ่ม B ที่มีโอกาสพัฒนามาเป็น ผู้เล่นกลุ่ม A ได้ และไม่ทอดทิ้งกลุ่ม C ที่อาจจะกลายมาเป็นผู้เล่นกลุ่ม B ได้เช่นกัน ดังนั้นการบริหารงานคนเก่งตามมุมมองแบบภาพรวมจึงประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1. แนวทางปฏิบัติที่มอบหมายให้บุคลากรที่มีสมรรถนะเฉพาะตรงตามที่ต้องการและสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ 2. แนวทางปฏิบัติที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้รับและถือปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน 3. สามารถวัดความสำเร็จจากการบริหารงานคนเก่งได้จากเป้าหมายขององค์กรที่เชื่อมโยงกับความความสำเร็จ (Ulrich, 2006, อ้างถึงใน สุนิสา ช่อแก้ว, 2558)

มनुญ พรธนพลีวรรณ (2552) ได้อธิบายว่าการบริหารงานคนเก่ง (Talent Management) หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่ง ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ (2552) กล่าวว่า การบริหารงานคนเก่งในองค์กร มีความสำคัญต่อการพัฒนาและสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยองค์กรจะต้องมีการระบุหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคนเก่งให้ชัดเจน และเมื่อองค์กรได้คนเก่งเข้ามาทำงานตามที่ต้องการแล้ว องค์กรจะต้องมอบหมายงานความรับผิดชอบ หรือตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมให้กับคนเก่งเหล่านั้น ตามหลักการที่ว่าเลือกคนให้ตรงกับงาน มอบงานให้เหมาะสมกับคน ตามคำกล่าวที่ว่า “Put the right man on the right job” เพื่อให้คนเก่งสามารถแสดงความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้องค์กรจะต้องส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับคนเก่ง กล่าวคือ ต้องมีการ

พัฒนาและฝึกอบรมให้คนเก่งอย่างต่อเนื่อง สำหรับการจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่ากับความศรัทธาที่คนเก่งนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทั้งในรูปของตัวเงินและคุณค่าความสุขทางใจ ก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้คนเก่งคงอยู่กับองค์กรได้ยาวนานยิ่งขึ้น ซึ่ง Kaye and Andy (2550, อ้างถึงใน สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน, 2558) กล่าวว่า คนเก่งมีแรงผลักดันที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไปโดยมีลักษณะที่เป็นปัจเจกชนสูง ดังนั้น องค์กรไม่สามารถนำรูปแบบการบริหารงานทั่วไปมาใช้กับกลุ่มบุคคลดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจำเป็นต้องให้ความสำคัญและเข้าใจเป็นรายบุคคล แต่สุนิสา ช่อแก้ว (2558) กล่าวว่า การบริหารงานคนเก่งนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการเก็บรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กร

ซึ่งแนวคิดการศึกษาการบริหารงานคนเก่งและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถูกแบ่งออกเป็นสองมุมมองใหญ่ๆ โดยมุมมองหนึ่งนี้ อาทิ Adamsky, 2003; Lewis and Heckman, 2006; Chuai (2008, อ้างถึงใน ภัคชดา พันอินทร, 2555) มองว่า การบริหารงานคนเก่งเป็นเพียงการเปลี่ยนชื่อใหม่ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือเป็นเพียงการเปลี่ยนภาษาใหม่ หรือเป็นการสวมเสื้อตัวใหม่ให้องค์กรเท่านั้น โดยเชื่อว่าพื้นฐานการบริหารงานคนเก่งไม่แตกต่างจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นเพียงแค่เปลี่ยนชื่อใหม่ของการบริหารเพื่อแสดงให้เห็นว่าเป็นการบริหารจัดการที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น เหมือนในกรณีที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต จากการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานบุคคลมาเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในทางตรงกันข้าม มีนักวิชาการ ได้แก่ Dutttagupta, 2005; Chuai, Preece, and Iles, 2008; Moran, 2005; Michael et al. (2001, อ้างถึงใน ภัคชดา พันอินทร, 2555) มองว่า การบริหารงานคนเก่งมีบางอย่างที่เป็นพื้นฐานที่แตกต่างจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และไม่ใช่เป็นเพียงการเปลี่ยนชื่อตามสมัยนิยม เพราะเป็นการบริหารที่มีสำคัญมากที่สุดที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และได้มีเปรียบเทียบแนวคิดการบริหารงานคนเก่งและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบทั่วไป โดยพบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบทั่วไปไม่มีความชัดเจนในการบริหารคนให้เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร เป็นเพียงการวางแผนทดแทนกำลังคนปีละครั้ง และทำหน้าที่ดูแลคนเท่าที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น ส่วนการบริหารงานคนเก่ง มีพื้นฐานความเชื่อมั่นว่า คนเก่งที่องค์กรมี จะทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นกว่าเดิม และคนเก่งจะต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างถูกต้อง เพื่อสร้างกลุ่มคนเก่งที่มีความสามารถที่หลากหลายตามความคาดหวังขององค์กรให้กับองค์กร โดยคนเก่งสามารถเป็นตัวกำหนดแนวโน้มความสำเร็จขององค์กรได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าองค์กรจะสำเร็จหรือล้มเหลว ก็ขึ้นอยู่กับคนเก่งที่องค์กรมี และความสามารถในการบริหารงานคนเก่งขององค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการบริหารงานคนเก่งเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เป็นกระบวนการที่สามารถกำหนดทิศทาง

ความสำเร็จขององค์กรได้ โดยมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า คนเก่งคือ สินทรัพย์ที่ประเมินค่าไม่ได้ขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับคนเก่งที่องค์กรมี และการบริหารงานคนเก่งขององค์กร และการสูญเสียคนเก่งขององค์กรย่อมนำมาซึ่งผลกระทบในทางลบต่อศักยภาพโดยรวมขององค์กร

### 2.2.2 นิยามความหมายของคำว่าคนเก่ง

เพื่อให้เข้าใจคำว่าคนเก่งได้อย่างถูกต้อง จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความหมายและลักษณะต่างๆ ของคนเก่งที่นักวิชาการได้ทำการศึกษาค้นคว้า ค้นคว้า วิเคราะห์ จนได้คำนิยามของคนเก่ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ในช่วงศตวรรษที่ 13 คำว่า Talent หมายถึง ความต้องการหรือความโน้มเอียง ความชอบ ขณะที่ความหมายที่ปรากฏในปัจจุบัน ที่อยู่ในพจนานุกรมลองแมน (Longman of Contemporary English) ได้นิยามความหมายของ Talent ว่าเป็นความสามารถที่มีมาโดยธรรมชาติ ในการทำบางสิ่งบางอย่างได้อย่างดีเยี่ยม (สุนิสสา ซ่อแก้ว, 2558)

Tansley (2011, อ้างถึงใน สุนิสสา ซ่อแก้ว, 2558) คำว่า Talent เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Talanton หรือในภาษาละติน เรียกว่า Talenta ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายแทนหน่วยของน้ำหนักหรือหน่วยของค่าเงิน

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, อ้างถึงใน สุนิสสา ซ่อแก้ว, 2558) ได้ให้ความหมายที่ใกล้เคียงกับความสามารถที่มีมาโดยธรรมชาติในการทำบางสิ่งบางอย่างได้อย่างดีเยี่ยม คือ พรสวรรค์ หรือหมายถึง ความสามารถพิเศษที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด

สุนิสสา ซ่อแก้ว (2558) หากดูจากนิยามความหมายของคำว่า Talent จะเห็นได้ว่าการพิจารณาแยกคนเก่งนั้น เกี่ยวข้องกับคำสองคำที่สำคัญ นั่นคือ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) โดยผลการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาได้จากสิ่งที่ถูกกำหนดโดยเป้าหมายขององค์กร และภาระงานในตำแหน่งหน้าที่ ส่วน ศักยภาพอาจจะสามารถพิจารณาจากองค์ประกอบโดยรวมระหว่าง ความฉลาดทางสติปัญญา (Intellectual Quotient) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient) และการเผชิญต่อปัญหาความยากลำบาก (Adversity Quotient)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า คนเก่ง ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

Martin and Schmidt (2010, อ้างถึงใน สุนิสสา ซ่อแก้ว, 2558) คนเก่ง หรือ ผู้ที่มีศักยภาพสูงจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้



1. มีความฉลาดทางสติปัญญา มีความสามารถทางเทคนิคในงานหน้าที่ และมีความฉลาดทางอารมณ์

2. มีความสามารถในการเชื่อมโยงผู้คนในองค์กรและสามารถสร้างพันธะผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงาน

3. มีพลังแห่งความมุ่งมั่นที่จะก้าวหน้า ต้องการได้รับการยอมรับและยกย่อง Ulrich (2006, อ้างถึงใน สุนิสา ช่อแก้ว, 2558) ได้ให้นิยามว่า คนเก่ง เกิดจากองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่

1. สมรรถนะ (Competence) ความสามารถในการปฏิบัติงาน
2. พันธะผูกพัน (Commitment) ที่มีต่องานและองค์กร
3. สิ่งที่ส่งมอบ (Contribution) ให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ

Huselid, Becker and Beatty (2005, อ้างถึงใน อัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น, 2559) มองว่า คนเก่งในองค์กร คือ พนักงานเกรดเอ และมีความแตกต่างจากพนักงานงานทั่วไป โดยได้อธิบายละเอียดความแตกต่างไว้ดังต่อไปนี้

1. มีระดับเชาว์ปัญญา หรือ ไอคิว (IQ) สูงตั้งแต่ 130 ขึ้นไป มีความสามารถในการเรียนรู้ได้เร็ว

2. มีภาวะความเป็นผู้นำและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. มีพลัง (Power) ในการทำงาน สามารถทำงานได้มากกว่า 55 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
4. ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีแรงบันดาลใจในการทำงาน
5. เข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดี
6. ให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้อื่นได้
7. มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม
8. มีประวัติการทำงานที่ดี ผลงานเกินความคาดหวังหรือสูงกว่ามาตรฐาน
9. มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง
10. มีทักษะการสื่อสารที่ดีทั้งด้านการพูดและการเขียน

Kaye and Andy (2007, อ้างถึงใน มาริสสา อินทรเกิด, 2560) มองว่า คนเก่งเป็นกลุ่มคนที่สามารถสร้างสรรค์และต่อยอดผลการทำงานได้อย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งเป็นผลมาจากพฤติกรรมและเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติโดยไม่ใช้ความพยายามใดๆ

Lunn (1992, อ้างถึงใน มาริสสา อินทรเกิด, 2560) กล่าวว่า คนเก่งมักเป็นผู้ที่ถูกองค์กรคาดหวังว่า จะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม

อัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น (2559) ให้ทรงทราบว่า คนเก่ง คือ คนที่มีความสำคัญกับองค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีผลงานที่ยอดเยี่ยม โดยเป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กรในการสนับสนุนธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กร

Michaels et al., (2001, อ้างถึงใน อัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น, 2559) ได้กล่าวไว้ว่า ความเก่ง (Talent) ของคนในองค์กรเป็นความสามารถโดยรวมของบุคคลที่ผสมผสานระหว่างพรสวรรค์ ทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญ ความเฉลียวฉลาด ประสบการณ์ ความสามารถในการตัดสินใจ ทักษะคิด บุคลิกภาพและแรงขับภายใน

Seldeneck (2004, อ้างถึงใน อัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น, 2559) เรียกคนเก่งว่า (Super Keeper) หมายถึง ผู้ที่มีผลงานยอดเยี่ยม มีศักยภาพสูง มีคุณลักษณะและสมรรถนะตรงตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นกลุ่มที่องค์กรต้องการ ค้นหาได้ยาก และรักษาไว้ยากด้วยเช่นกัน

Goffee, Jones and Mund (2007, อ้างถึงใน อัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น, 2559) เปรียบเทียบกลุ่มคนเก่งด้วยคำว่า (Clever People) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้

จิตติพร ชมภูคำ (2547, อ้างถึงใน วรรณพร อากาศแจ้ง, 2555) อธิบายว่า คนเก่ง หมายถึง คนที่มีความสามารถพิเศษ เป็นบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ซึ่งอาจมีคุณลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับรูปแบบงาน ลักษณะของธุรกิจ นโยบายองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กรว่าต้องการดำเนินไปในทิศทางใด

สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ (2549, อ้างถึงใน วรรณพร อากาศแจ้ง, 2555) ได้อธิบายเพิ่มเติมจาก จิตติพร ชมภูคำ ว่านอกเหนือจากการมีผลการปฏิบัติงานที่สูง และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง แล้วยังต้องมีจริยธรรมในการทำงานสูงด้วย

มาริสสา อินทรเกิด (2560) ได้ให้นิยามความหมายของคำว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่น มีทักษะในการสื่อสาร มีความเป็นผู้นำมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง อย่างผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความต้องการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2554, อ้างถึงใน มาริสสา อินทรเกิด, 2560) คนเก่ง (Talent) คือ บุคคลที่มีทักษะและ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานสูง และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศได้ด้วยตนเองที่องค์กรสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้

Sears (2003, อ้างถึงใน มาริสสา อินทรเกิด, 2560) มองว่าคนเก่งเป็นบุคคลที่มีจิตสำนึก ความปรารถนาที่ต้องการจะประสพความสำเร็จในหน้าที่การงาน มักแสดงให้เห็นว่า

ตนเองมีทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ตนรับผิดชอบ ถึงแม้ว่า องค์ประกอบภายในตัวบุคคลที่กล่าวมาข้างต้นเหล่านั้น ไม่ว่าจะ เป็นความคิดสร้างสรรค์ แรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนที่มุ่งสู่ความสำเร็จ ความสามารถในการปรับตัว แรงจูงใจภายในตัวบุคคล ความเชื่อและภาวะความเป็นผู้นำ ที่กล่าวมาข้างต้น ล้วน ไม่สามารถวัดออกมาได้ อย่างชัดเจน

ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ (2552) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าคนเก่งนอกจากต้องมีทุนทางปัญญาและความสามารถที่โดดเด่นแล้ว ยังต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีด้วย มีทักษะการสื่อสารที่ดีเยี่ยม สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ สามารถโน้มน้าวใจคนและเป็นแบบอย่างได้ เป็นที่ปรึกษาที่ดี และสามารถประสบความสำเร็จสูงสุดได้ตามที่องค์กรตั้งเป้าไว้

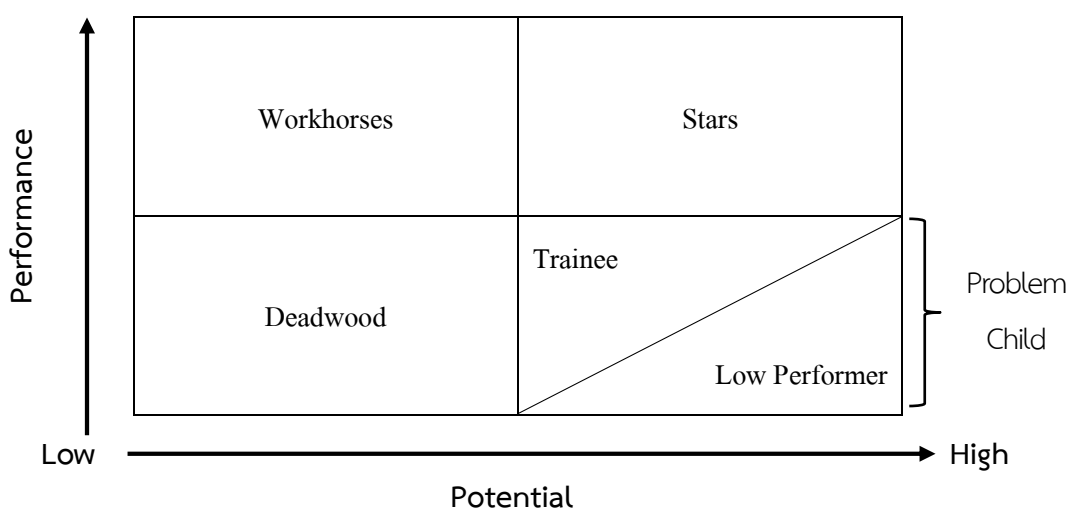
Michaels et al., (2001, อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ, 2552) ได้ให้นิยามความหมายของคนเก่งไว้ว่า บุคคลที่มีความสำคัญต่องาน มีความคิดเชิงกลยุทธ์ที่หลักแหลมและสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่ม มีศักยภาพความสามารถด้านการเป็นผู้นำ ความสามารถทางด้านสติปัญญา การมองโลกในแง่ดี มีบุคลิกภาพดี มีพรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่น มีทักษะด้านการสื่อสารที่ดี มีความสามารถในการจูงใจคน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานจนสำเร็จ และมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้า

Robertson and Abby (2003, อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ, 2552) กล่าวว่าคนเก่ง (Talent) คือ บุคคลที่ถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่นเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ และต้องการความก้าวหน้าไม่ว่าจะมีการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม เป็นบุคคลที่มีทักษะ และความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานสูง และมีความสามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน (Work Performance) ที่ดีเลิศได้ด้วยตนเอง ซึ่งองค์กรสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้ การบริหารงานคนเก่งจึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องที่เป็นผลมาจากความหวังที่แตกต่างกันของคนเก่ง

Berger and Berger (2004, อ้างถึงใน ขวัญสิริ เพิ่มกว่าเก่า, 2559) ให้นิยามว่า คนเก่ง (Talent) หมายถึง ผู้ที่มีสมรรถนะสูงและมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเกินความคาดหวังหรือมาตรฐาน สามารถโน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นแสดงผลงานที่ดี อีกทั้งเป็นผู้ที่มีคุณค่าตามที่องค์กรต้องการ และสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างยอดเยี่ยม

วรุษพร อากาศแจ้ง (2555) ได้มีการรวบรวมความหมายของคนเก่งและนำมาพิจารณา โดยแยกมิติความสัมพันธ์ของความหมายออกเป็น 2 มิติ คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (High Performance) และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานในอนาคตที่สูงด้วย (High Potential) โดยให้เหตุผลว่า การนำผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) มาใช้ประกอบ

ในการวัดผลร่วมกัน จึงจะสามารถระบุคนเก่งที่สามารถทำงานปัจจุบันได้เป็นอย่างดี และคนเก่งที่มีแนวโน้มที่จะนำความรู้ความสามารถที่มีมาใช้ในการปฏิบัติงานในอนาคตด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดคิดของ Goodstein and Pfeiffer ใน The Performance Analysis Model (1984, อ้างถึงใน สุทธิภรณ์ ตรีภตรง และคณะ, 2550; Odiorne, 2000, อ้างถึงใน จูดิพร ชมภูคำ, 2547; Walker, 2002, อ้างถึงใน วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548; Rothwell, 2005, อ้างถึงใน อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550) ซึ่งได้จัดกลุ่มบุคลากรโดยแบ่งตามผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการทำงานของบุคลากรเป็น 4 กลุ่ม ดังแสดงในภาพประกอบ 2.1



ภาพประกอบ 2.1 รูปแบบการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน (The Performance Analysis Model)

ที่มา: คัดแปลงจาก The 1984 Annual: Development Human Resource, (Pfeifer and Goodstein, 1984; Odiorne, 2000; Walker, 2002, อ้างถึงใน วรชัยพร อากาศแจ้ง, 2555)

จากภาพประกอบ 2.1 อริญญา เถลิงศรี (2550, อ้างถึงใน วรชัยพร อากาศแจ้ง, 2555) สามารถแยกความหมายของแต่ละกลุ่มได้ ดังนี้

1. Stars คือ กลุ่มดาวรุ่ง หมายถึง คนเก่งที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นพิเศษ สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่ค่อนข้างสม่ำเสมอ ควบคุมความฉลาดทางอารมณ์ได้ดี แยกแยะเรื่องส่วนตัวและเรื่องของการทำงานออกจากกันได้ เป็นผู้มีศักยภาพในการทำงาน (Potential)

2. Workhorses หรือที่เรียกว่า กลุ่มม้างาน หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายและสามารถทำได้ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ นอกจากนั้นยังทำงานได้เสร็จตามกำหนดเวลา มีความเข้าใจชัดเจนในสิ่งที่ต้องทำ รวมถึงมีความเข้าใจในระดับคุณภาพของงานที่

องค์กรคาดหวังจากพวกเขาด้วย แต่คนกลุ่มนี้มีศักยภาพต่ำ โดยปกติแล้วกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กรจะเป็นกลุ่ม ม้างาน โดยมีประมาณร้อยละ 70-75 ของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร

3. Problem Child หรือที่เรียกว่า กลุ่มเด็กดีที่มีปัญหา หมายถึง กลุ่มบุคลากรในปัจจุบันที่ยังไม่สามารถแสดงผลงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ดีเหมือนกับกลุ่มม้างาน (Workhorses) และกลุ่มดาวรุ่ง (Stars) โดยกลุ่มเด็กดีที่มีปัญหานี้อาจจะทำงานบางชิ้นที่ได้รับมอบหมายได้ดี แต่ส่วนที่เหลือกลับทำมาออกมาไม่บรรลุเป้าหมาย โดยบุคลากรกลุ่มนี้ไม่ใช่ว่าทำไม่ดี อาจเพียงแค่ขาดทักษะหรือประสบการณ์ บางครั้งอาจเกิดจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกันซึ่งองค์กรต้องร่วมกันแก้ไขให้คำปรึกษาด้วยความเข้าใจ

4. Deadwood หรือที่เรียกว่า กลุ่มไม้ผุ หมายถึง กลุ่มคนที่ไม่มีการพัฒนามากขึ้นกว่าเดิมจากที่เป็นอยู่ หรือแม้กระทั่งไม่พัฒนาเลย การทำงานเป็นไปในลักษณะของงานประจำวันที่ต้องทำเท่านั้น ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ หรือริเริ่มทำอะไรใหม่ๆ หรือเพิ่มคุณค่าให้กับผลงานไม่มีส่วนรับผิดชอบในผลลัพธ์สุดท้ายของงานที่เกิดขึ้น

จะเห็นได้ว่า นิยามความหมายของคำว่า คนเก่ง ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่า คนเก่ง คือ บุคคลผู้มีศักยภาพสูง ผู้ซึ่งที่เป็นความคาดหวังขององค์กร ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและก้าวหน้าไปในทิศทางที่องค์กรคาดหวังไว้ เป็นบุคคลที่มีความพิเศษที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด หรือที่เรียกโดยทั่วไปว่า พรสวรรค์ และบุคคลที่มีมีความเพียรพยายามสูง หรือที่โดยทั่วไปเรียกว่า มีพรแสวง ซึ่งจะเป็นคนเก่งที่องค์กรต้องการ โดยคนเก่งจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากคนทั่วไป ได้แก่ มีความฉลาดทางสติปัญญาสูงกว่าบุคคลทั่วไป มีความฉลาดทางอารมณ์ในการเผชิญต่อปัญหาและความยากลำบากสูง สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีเยี่ยม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก้าวล่องกล้าลุยในสิ่งที่ไม่เคยเผชิญมาก่อน มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ มีผลงานที่โดดเด่นและยอดเยี่ยมเกินความคาดหวังหรือมาตรฐานที่องค์กรตั้งไว้ มีความอดทนสูงไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เป็นผู้ที่มีสมรรถนะตามที่ต้องการหรือสูงกว่า มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้าง หรือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้ากับคนทั่วไปได้ง่าย ซึ่งคนเก่งจะมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับบริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอก อาทิ การเรียนรู้ในหน้าที่การงาน การเจริญเติบโตในสายงาน การปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานและสร้างผลงานให้แก่องค์กรตามที่องค์กรคาดหวัง

ซึ่งโดยรวมแล้วสามารถสรุปได้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีสมรรถนะ คือ มีความรู้ (Knowledge: K) ทักษะ (Skills: S) และความสามารถ (Ability: A) หรือที่เรียกว่า (KSAs) มีคุณลักษณะที่โดดเด่นและมีความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป ทั้งในด้านความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) รวมทั้งด้านผล

การปฏิบัติงาน (Performance) ที่สอดคล้องกับความคาดหวังหรือมาตรฐานที่องค์กรตั้งไว้ ทั้งผลการปฏิบัติงานที่เห็นประจักษ์ในปัจจุบันและอดีต ตลอดจนศักยภาพในการปฏิบัติงาน ที่ท้าทายขึ้นในอนาคต รวมถึงมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และเป็นประโยชน์ทั้งต่องานและองค์กร

### 2.2.3 ความหมายของการบริหารงานคนเก่ง

จากการศึกษาการให้คำจำกัดความของการบริหารงานคนเก่ง ที่มีสนใจศึกษาศึกษาได้ทำการศึกษาไว้ โดยมีผู้ให้คำจำกัดความของการบริหารงานคนเก่ง ที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ มนุญ ธรรม์คุณากร (2550); Creelman (2004); Dutttagupta (2005); Kevin Groves (2011, อ้างถึงใน ภัคชดา พันอินทร, 2555) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารงานคนเก่ง (Talent Management) ว่า คือ การดำเนินการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ผสมผสานไปด้วยกลยุทธ์ นโยบาย และการออกแบบแผนงาน ไปจนถึงการระบุ การนำมาใช้งาน การพัฒนา และการรักษาคนเก่งตลอดจนบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการกำหนดไว้ และมีเป้าหมายเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจ โดยสนับสนุนคนเก่งที่มีอยู่ในองค์กร ให้ถูกคน ถูกงาน ถูกเวลา ตามหลักกลยุทธ์พื้นฐานของเป้าหมายทางธุรกิจ ดังคำกล่าวที่ว่า “align the right people with the right jobs at the right time” โดยบุคคลที่จะเป็นคณเก่งนั้นจะต้องมีศักยภาพที่สูง และการบริหารต้องหาวิธีการที่ทำให้คนเก่งเหล่านี้ทำงานให้กับองค์กร และจัดให้มีการพัฒนาตนเองตามสายอาชีพ โดยทำอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการหมุนเวียนงาน มีการมอบหมายงานหรือโครงการที่ท้าทายความสามารถคนเก่ง เพื่อให้คนเก่งสร้างผลงานและส่งเสริมให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยสิ่งที่ดีที่สุดของการบริหารงานคนเก่ง ไม่ใช่เรื่องของการจัดเตรียมการ แต่เป็นเรื่องของความเชื่อที่มีผลต่อทัศนคติ การบริหารงานคนเก่งที่เชื่อว่าคนเก่งมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องหาวิธีการบริหารงานคนเก่งที่มีอิทธิพลต่อคนเก่ง เพื่อให้คนเก่งอยู่กับองค์กรต่อไป และหาความสมดุลที่เหมาะสมในการจ่ายค่าตอบแทนคนเก่งตามบทบาทหน้าที่ การบริหารงานคนเก่งเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลและสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เป็นแนวทางในการดูแลบุคคลที่มีสมรรถนะและคุณลักษณะที่โดดเด่นขององค์กรเป็นพิเศษแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ (มนุญ พรรณพลีวรรณ, 2552) และ (ธารงศักดิ์ คงศาสน์, 2547, อ้างถึงใน ภัคชดา พันอินทร, 2555)

สุกัญญา รัศมีธรรม โษติ (2554, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) เสนอแนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารงานคนเก่งโดย มีแนวทางดังนี้

1) การค้นหาคนเก่งที่องค์กรต้องการพัฒนา (Identifying Talent) หมายถึงขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถหรือคนเก่ง ด้วยการประเมินศักยภาพของ

พนักงานตาม Competency Model ขององค์กรเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีความสามารถออกจากพนักงานคนอื่น ๆ

2) การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Developing Talent) เป็นขั้นตอนที่มุ่งไปที่การพัฒนา Competency และการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development Plan) ของกลุ่มพนักงานที่มีความสามารถสูง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเหล่านี้สำหรับการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตร่วมกับการจัดทำแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ของตำแหน่งที่สำคัญ (Key Position) ขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน

3) การประเมินผลบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Evaluation Talent) เป็นขั้นตอนของการประเมินผลงานและ Competency ของบุคลากรที่มีความสามารถสูง แต่ละบุคคลตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด เพื่อคัดเลือกเฉพาะบุคลากรที่มีความสามารถที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวทุกด้านเพื่อไปเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง ของตำแหน่งสำคัญที่กำหนดไว้ในแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ขององค์กรต่อไป

4) การให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความสามารถสูง (Rewarding Talent) ซึ่งรวมไปถึงการลงทุนกับกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Pool) ขององค์กรอย่างเหมาะสม ด้วยการเลื่อนตำแหน่งให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามขั้นตอนที่ 3 เพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงเหล่านี้ทุ่มเทและสร้างผลงานที่ดีเลิศให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

Gubman (1998, อ้างถึงใน รัชชัญญา ภูษาแก้ว, 2557) ได้เสนอว่า การบริหารงานคนเก่ง (Talent Management) ต้องประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การจัดให้คนเก่ง หรือ Talent มีลักษณะที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร (Align) เพื่อให้การปฏิบัติงานของคนเก่งนั้น ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายผ่านกลยุทธ์ ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสามารถทำได้โดยการแจ้งให้คนเก่งทราบถึงนโยบาย แนวทาง และกลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงแนวทางที่คนเก่งจะสามารถมีส่วนร่วมเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การทำให้คนเก่งในองค์กร เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ (Engage your people in what are trying to achieve)

3. การวัดผลการปฏิบัติงานและมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้คนเก่งรับทราบ (Measure what your workforce is trying to do and give them feedback about it)

Schweyer (2004, อ้างถึงใน ประไพพรรณ สัมมาพิตติ, 2552) กล่าวว่า ระบบการบริหารงานคนเก่ง (Talent Management System: TMS) คือ กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการค้นหาบุคลากรคนเก่ง (Sourcing) การคัดกรองคน

เก่ง (Screening) การคัดเลือกคนเก่ง (Selection) การกระจายงานของคนเก่ง (Deployment) การพัฒนาคนเก่ง (Development) ตลอดจนการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร (Retention) โดยมีปัจจัยที่สามารถดึงดูดใจคนเก่งให้ทำงานอยู่กับองค์กรไปนานๆ แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติการเรียนรู้และพัฒนา มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน มิติรางวัลและผลตอบแทน และมิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยได้ศึกษารายวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาครัฐ (Human Resource Management for Public Sector) โดย ดร.ฤชดา เทพยากุล พบว่าระบบการบริหารงานคนเก่ง เป็นการบูรณาการ การจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพ ถือเป็นความสำเร็จสูงสุดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Khatri et al., 2010; Tepwan, 2011) โดย Blass (2007) ได้เสนอมุมมองเกี่ยวกับการบริหารงานคนเก่งไว้ 6 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านกระบวนการ (Process Perspective) มุมมองด้านวัฒนธรรม (Cultural Perspective) มุมมองด้านการแข่งขัน (Competitive Perspective) มุมมองด้านการพัฒนา (Developmental Perspective) มุมมองด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR planning Perspective) และมุมมองด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Perspective) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในมุมมองด้านกระบวนการ (Process Perspective)

#### 2.2.4 การบริหารงานคนเก่งและองค์ประกอบของการบริหารงานคนเก่ง

จากการศึกษาระบบการบริการจัดการคนเก่ง (Talent Management System) มีผู้ที่สนใจศึกษาและอธิบายถึงระบบการบริการจัดการคนเก่ง ไว้ดังนี้

David and Kamel (2009, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารี สุขสกุล, 2558) กล่าวว่ากระบวนการในการบริหารและพัฒนาคนเก่ง ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1) การระบุและการกำหนดคุณศาสตร์ของตำแหน่งงานที่สำคัญ หรืองานที่มีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างเป็นระบบ (Identification of High Potential and High Performing Employees) ซึ่งจะมีส่วนช่วยหลาย ๆ ด้านในการทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

2) การพัฒนากลุ่มของผู้มีศักยภาพและผู้ดำรงตำแหน่งที่มีบทบาทและศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง (The Development of the Organization's Talent Pool) รวมถึงการพัฒนาสถาบันกรรมการบริหารงานบุคคลที่มีความแตกต่างที่จะช่วยสนับสนุนในการเติมเต็มตำแหน่งเหล่านี้ด้วยบุคลากรที่มีความสามารถ



3) การทำให้แน่ใจว่ากลุ่มของผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงเหล่านี้มีความผูกพันอย่างต่อเนื่องกับองค์กร (The Continued Commitment to the Organization)

การศึกษา David and Kamel ยังสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการอีกหลายท่าน อาทิ Beverly and Sharon (2001); Sears (2003) and Bergeron (2004, อ้างถึงใน วาสิตา ฤทธิบำรุง 2548) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการจัดการคนเก่ง โดยเริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานคนเก่ง ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงจัดดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีการตรวจสอบ และวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการการบริหารงานคนเก่งจะมีขั้นตอนหลักประกอบไปด้วย การสรรหาและระบุคนเก่ง การพัฒนาและฝึกอบรมคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล และการรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กร (Gubman, 1998; วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การสรรหาและระบุคนเก่ง (Talent Identification) เป็นขั้นตอนแรกและเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารงานคนเก่ง โดยการระบุว่าใครคือคนเก่งขององค์กรนั้น เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ว่า องค์กรกำลังค้นหาพนักงานที่มีคุณลักษณะอย่างไร เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการ และจัดทำนโยบายเพื่อรักษาให้คนเก่งเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และเพื่อให้คนเก่งเหล่านี้สร้างสรรค์ผลงานที่ดีที่สุดให้แก่องค์กร

2. การพัฒนาและฝึกอบรมคนเก่ง (Talent Training and Development) องค์กรสามารถพัฒนาและฝึกอบรมคนเก่งได้หลากหลายวิธี อาทิ การสอนงาน (Coaching) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายงานพิเศษหรืองานท้าทายเพื่อเปิดโอกาสให้คนเก่งได้ฝึกฝนทักษะ ความสามารถต่างๆ ที่จำเป็น การให้คนเก่งเข้าร่วมในทีมงานเฉพาะกิจขององค์กร (Task Force Assignment) การฝึกอบรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การแนะนำหนังสือที่ควรอ่าน (Guided Reading) การมอบหมายให้คนเก่งเป็นผู้สอนงานหรือให้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ การมอบหมายให้สังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่เป็นต้นแบบหรือ Role Model ฯลฯ

3. การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง (Talent Compensation and Rewarding) องค์กรควรที่จะสร้างกลยุทธ์ในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่คนเก่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับให้คุณสมบัติของคนเก่ง สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงสามารถดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวให้เข้ามาร่วมงานในองค์กร อีกทั้งยังส่งเสริมให้คนเก่งสร้างคุณค่าและพัฒนาผล การปฏิบัติงานและทักษะการปฏิบัติงาน ส่วนรูปแบบหรือวิธีการในการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่งนั้น ได้แก่ การจ่ายเงินเดือน (Salary) การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ (Incentives) การแสดงความชื่นชมยินดี (Appreciation) และสวัสดิการต่างๆ (Benefits)

4. การรักษาคคนเก่งไว้ (Talent Retention) การวางแผนกลยุทธ์ในการรักษาคคนเก่งนั้น จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกอย่าง เช่น สภาพตลาดแรงงานเป็นส่วนประกอบสำคัญ กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถใช้ในการรักษาคคนเก่งขององค์กร ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนใหม่ การออกแบบงานใหม่ และการสร้างความผูกพันทางสังคมให้เหนียวแน่นมากขึ้น

อากรณั ภู่วิทยพันธ์ (2550, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) เสนอกระบวนการในการบริหารและพัฒนาคนเก่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) การสรรหาคัดเลือกคนเก่ง ซึ่งจะต้องระบุให้ได้ว่าใครเป็นพนักงานคนเก่งบ้าง โดยลักษณะและรูปแบบการสรรหาพนักงานคนเก่งนั้นมี 2 ลักษณะที่สำคัญได้แก่ การสรรหาคคนเก่งจากภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรจะเลือกใช้รูปแบบการสรรหาคัดเลือกพนักงานคนเก่งแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และการสรรหาคัดเลือกของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันไป

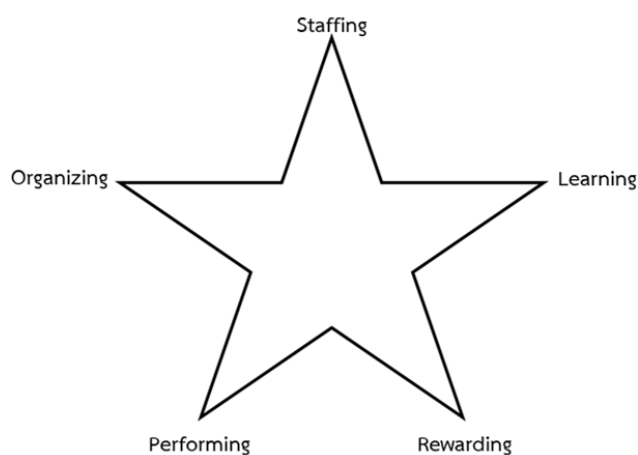
2) การฝึกอบรมและพัฒนาคนเก่ง ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญหลังจากที่องค์กรระบุได้ว่าใครคือพนักงานที่สมควรจะได้เป็นพนักงานคนเก่งมากที่สุด วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาคือการเสริมสร้างจุดแข็ง (Strength) ของพนักงานคนเก่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาจุดอ่อน (Area of Improvement) ที่ควรปรับปรุงของพนักงานคนเก่งแต่ละบุคคล ผู้บังคับบัญชาต้องเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาอย่างเหมาะสม เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) การมอบหมายงานที่มีคุณค่า (Job Enrichment) และมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น (Job Enlargement) การให้คำปรึกษา (Consulting) เป็นต้น

3) การจูงใจและรักษาคคนเก่ง ได้นำแนวคิดเรื่องการสร้างความผูกพันยึดมั่นต่อเป้าหมายในการทำงาน (Employee Engagement) มาประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารงานคนเก่งและคนดี เพื่อจูงใจและรักษาคพนักงานคนเก่งไว้กับองค์กร เครื่องมือและระบบที่นำมาใช้ในการจูงใจและรักษาคคนเก่ง สำหรับเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรคนเก่งที่สำคัญได้แก่ การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) การออกแบบผังความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และการยอมรับและยกย่อง (Recognition)

4) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สามารถทำให้พนักงานคนเก่งตัดสินใจที่จะอยู่หรือลาออกจากองค์กร ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความยุติธรรมเหมาะสมและสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกหรือคู่แข่งชั้นได้ ซึ่งค่าตอบแทนจะหมายถึง เงินเดือน สวัสดิการและรางวัลที่ให้กับพนักงาน ทั้งที่เป็นตัวเงิน (Tangible) และที่ไม่เป็นตัวเงิน (Intangible) การจ่ายค่าตอบแทนจึงเป็นปัจจัยที่ดึงดูด (Attract) ให้พนักงานคนเก่งเข้ามาร่วมงานกับองค์กร และเป็นปัจจัยที่จูงใจและรักษาให้คนเก่งอยู่กับองค์กรต่อไป

Schweyer (2004, อ้างถึงใน ประไพพรรณ สัมมาทิตฺฐิ, 2552) กล่าวว่า ระบบการบริหารงานคนเก่ง (Talent Management System: TMS) คือ ระบบที่มีความสอดคล้องกันระหว่าง การค้นหาบุคลากรคนเก่ง (Sourcing) การคัดกรองคนเก่ง (Screening) การคัดเลือกคนเก่ง (Selection) การกระจายงานของคนเก่ง (Deployment) การพัฒนาคนเก่ง (Development) ตลอดจนการรักษาให้คนเก่งคงอยู่กับองค์กร (Retention) โดยมีปัจจัยที่สามารถดึงดูดใจคนเก่งให้ทำงานอยู่กับองค์กรไปนานๆ แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ มิติการเรียนรู้และพัฒนา มิติสิ่งแวดล้อมการทำงาน มิติรางวัลและผลตอบแทน และ มิติโอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ และหากกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งผิดพลาดไป ย่อมส่งผลกระทบต่อในทางลบทั้งต่อตัวคนเก่งและต่อองค์กรอย่างแน่นอน ดังนั้นองค์กรควรบูรณาการทุกขั้นตอนอย่างรอบคอบมากที่สุด เพื่อให้เกิดระบบการบริหารงานคนเก่งที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

Gubman (1998, อ้างถึงใน ประไพพรรณ สัมมาทิตฺฐิ, 2552) กระบวนการบริหารงานคนเก่ง คือ กระบวนการบริหารบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ อาทิ การจัดพนักงาน (Staffing) การจัดทำโครงสร้างภาระงาน (Organizing) การส่งเสริมการพัฒนาและเพิ่มความรู้อ (Learning) กระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performing) และการจ่ายค่าตอบแทน (Rewarding) รายละเอียดดังภาพประกอบ 2.2



ภาพประกอบ 2.2: กระบวนการบริหารงานคนเก่ง

จากภาพประกอบ 2.2 คือ กระบวนการบริหารงานคนเก่ง ตามแนวคิดของ Gubman ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดตามองค์ประกอบ ได้ดังนี้

1. Staffing คือ การจัดการพนักงานแต่ละคนในแต่ละตำแหน่งงานตามระบบบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management System) ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและ

คัดเลือก การตกลงจ้างงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนตัวแทนสืบทอดตำแหน่ง การจัดการความหลากหลาย การลดอัตราพนักงาน การปลดออก/ให้ออก และการบอกเลิกจ้าง

2. Organizing คือ การจัดทำโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การจัดทีมงาน การออกแบบงาน การติดต่อสื่อสารตลอดจนการส่งต่อภาระงานแต่ละงานลงไปสู่นักงานย่อย และการสร้างความเชื่อมโยงของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร

3. Learning คือ การส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาและการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน อาทิ การวางแผนพัฒนารายบุคคล การฝึกอบรมในงาน (On the job training) การสอนงาน (Coaching) การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมนอกสถานที่ (Off-site training) การให้การศึกษาในสถานที่ทำงาน การจัดศึกษาดูงาน โปรแกรมการสับเปลี่ยนงาน เป็นต้น

4. Performing คือ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร ได้แก่ การตั้งเป้าหมายขององค์กร การมอบเป้าหมายขององค์กรให้แก่แต่ละส่วนงาน หรือทีมงาน หรือนุเคราะห์การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานและบทบาทหน้าที่ การกำหนดความคาดหวังผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลคน กลุ่มคน และทีมงาน การมอบหมายโครงการพิเศษ การควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback)

5. Rewarding คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้ความยอมรับ ได้แก่ การจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือน การให้โบนัส การให้รางวัล การให้บำเหน็จบำนาญ สิทธิในการถือหุ้นขององค์กร สวัสดิการด้านสุขภาพและชิวอนามัย ความปลอดภัยในการทำงาน และสวัสดิการด้านครอบครัว สิทธิในการลาป่วย ลาหยุด ลาพักผ่อน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของกระบวนการบริหารงานคนเก่งตามแนวคิดของ Gubman มีลักษณะคล้ายคลึงกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป แต่มีความพิเศษตรงที่มีการชี้เฉพาะเจาะจงคนเก่งที่องค์กรต้องการ ตั้งแต่การสรรหาค้นคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่งเข้ามาทำงาน ตลอดจนการให้ออกจากองค์กร โดยมี 5 องค์ประกอบหลักที่ใช้ค้นหาและคัดเลือกคนเก่งให้กับองค์กร เป็นเครื่องมือธำรงรักษาค้นคนเก่งไว้ให้อยู่คู่กับองค์กร พัฒนาศักยภาพให้คนเก่งมีสมรรถนะที่สูงขึ้น และมีความสามารถที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น การสร้างแรงจูงใจที่ดีด้วยการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีเหมาะสมกับความสามารถ ทั้งที่เป็นรูปแบบของตัวเงิน และที่ไม่ใช่รูปแบบของตัวเงิน ที่สามารถสร้างความรู้สึกรักพอใจ จนพัฒนาและก่อให้เกิดเป็นความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร และไม่ทอดทิ้งองค์กรไปไหน

ฤาษุดา เทพยากุล (2559) ได้นำเสนอแนวความคิดการดำเนินงานในระบบบริหารงานคนเก่ง สามารถสรุปองค์ประกอบของกระบวนการบริหารงานคนเก่งได้ 8 องค์ประกอบ

ดังนั้น การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง (Talent Identification) การสรรหาคนเก่ง (Talent Recruitment) การคัดเลือกคนเก่ง (Talent Selection) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) การชำระรักษาคนเก่ง (Talent Retention) การบริหารค่าตอบแทนคนเก่ง (Talent Compensation Management) การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance) และการวางแผนความสำเร็จคนเก่ง (Talent Succession Planning) ในขณะที่ ภัคชญา พันอินทร์ (2555) ได้อธิบายว่า กระบวนการบริหารงานคนเก่ง หมายถึง ขั้นตอนซึ่งมีองค์ประกอบ 6 หลัก ได้แก่ การระบุคนเก่ง การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง

Berger and Berger (2004); Cappelli (2002, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารี สุขสกุล, 2558) ได้อธิบายถึง กระบวนการบริหารงานคนเก่งที่เหมือนกัน แต่มีเพียง 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง ซึ่ง Schweyer (2004, อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิติฐิ, 2552) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานคนเก่งที่ใกล้เคียงกัน โดยมีองค์ประกอบที่เหมือนกัน แต่ Schweyer ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า กระบวนการบริหารงานคนเก่ง ต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 6 ประการ ได้แก่ การหาแหล่งที่มาของคนเก่ง การคัดกรองคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การนำคนเก่งมาใช้ การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง ในขณะที่ Bergeron (2004, อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิติฐิ, 2552) ได้อธิบายถึง กระบวนการบริหารงานคนเก่งไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ประการเท่านั้น ได้แก่ การจ้างคนเก่ง (Engage Talent) และการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition) และ Bergeron ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงกระบวนการบริหารงานคนเก่งตามกลยุทธ์องค์กร 3 ประเภท ดังนี้

1. ดำเนินการสร้างกลยุทธ์การบริหารงานคนเก่งและวางแผนงานบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบไปด้วย โครงสร้างการค้นหาคคนเก่ง การฝึกอบรมคนเก่ง การให้คนเก่ง การจัดการคนเก่ง การสร้างแผนกลยุทธ์การบริหารงานคนเก่ง จะต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจบริบทของธุรกิจขององค์กร ซึ่งต้องตอบคำถาม 6 ประการ ได้แก่

- 1.1 องค์กรต้องการจะมอบอะไรให้แก่ลูกค้าและพนักงาน
- 1.2 องค์กรมีกระบวนการดำเนินงานอะไรบ้างในการมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าและพนักงาน
- 1.3 องค์กรมีวิธีวัดผลการดำเนินงานของพนักงานอย่างไร
- 1.4 จุดมุ่งหมายขององค์กรคืออะไร
- 1.5 องค์กรจะอย่างไรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น

1.6 องค์การต้องการความรู้ ทักษะ พฤติกรรมอะไรบ้าง เพื่อใช้ในการมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าและพนักงาน

2. นำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ แผนงานในการบริหารงานคนเก่งที่จัดทำขึ้นประกอบไปด้วยโครงการที่ตั้งขึ้นเพื่อเติมเต็มความต้องการคนเก่ง ในการสร้างกลยุทธ์นั้นควรมีการคำนึงถึงความสัมพันธ์ของเหตุและผลในการเลือกโครงการ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ เมื่อมีการวางแผนและจัดทำโครงการแล้ว ต่อไปก็จะเป็นการปฏิบัติงานตามวางแผนและโครงการที่ได้วางไว้

3. การวัดผลการดำเนินงาน ภายหลังจากการดำเนินโครงการไปแล้ว จะต้องมีการติดตามความก้าวหน้าของโครงการ ว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และจะต้องเตรียมการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปด้วย ทั้งนี้ในการดำเนินการตามกลยุทธ์ควรมีการวัดผลตามตัวชี้วัดที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องวัดผลทั้งตัวชี้วัดที่เป็นเหตุผล (Lead) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (Lag)

ชัยทวิ เสนะวงศ์ (2551, อ้างถึงใน ภัคชуда พันอินทร์, 2555) ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารงานคนเก่ง ไว้ว่า ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ การกำหนดถึงคุณลักษณะคนเก่ง การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาและจูงใจคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง ใกล้เคียงกับแนวคิดของ จีระ หงส์สดารมภ์ (2555, อ้างถึงใน ภัคชуда พันอินทร์, 2555) โดย จีระ หงส์สดารมภ์ ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารจัดการว่า มีองค์ประกอบหลักเพียง 3 ประการเท่านั้น ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายๆท่านที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานคนเก่ง และอธิบายถึงองค์ประกอบหลัก อาทิ

วาสิตา ฤทธิบำรุง (2548) ที่ได้ทำการศึกษาหลายกรณีศึกษาได้แก่ กรณีศึกษาบริษัท ซิสโก้ ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด (CISCO) และกรณีศึกษา บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด พบว่า กระบวนการบริหารงานคนเก่งขององค์กรของทั้งสองแห่งมีองค์ประกอบหลักที่เหมือนกัน 4 ประการ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง

ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ (2552) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานคนเก่งของธนาคารแอสตัน ดาร์ชชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน) พบว่า กระบวนการบริหารงานคนเก่งมีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง

พัลลภา เอี่ยมสะอาด (2552) ได้ทำการศึกษาหลายกรณีศึกษาได้แก่ กรณีศึกษาที่ 1: ระบบการบริหารงานคนเก่งของสำนักงานบริหารบุคคลสหรัฐอเมริกา (U.S. Office of Personal

Management) พบว่า กระบวนการบริหารงานคนเก่งมีองค์ประกอบหลัก 2 ประการ ได้แก่ การสรรหาคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง กรณีศึกษาที่ 2: ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยใช้ชื่อโครงการว่า (High Performance and Potential System-HiPPs) พบว่า กระบวนการบริหารงานคนเก่งจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง กรณีศึกษาที่ 3: ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System : HiPPs) และโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยใช้ชื่อโครงการว่า (High Performance and Potential Promotion Project : Hi4P) พบว่า กระบวนการบริหารงานคนเก่งของโครงการข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPs) จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ประการ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง และการพัฒนาคนเก่ง ส่วนโครงการส่งเสริมข้าราชการผู้มีศักยภาพสูงกรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (Hi4P) พบว่า องค์ประกอบของกระบวนการบริหารงานคนเก่งมี 4 ประการตาม คือ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง และกรณีศึกษาที่ 4: โครงการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร สพข. ผู้ความเป็นนักพัฒนา ทรัพยากรบุคคล (Bangkok HRD Pro) ของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า กระบวนการบริหารงานคนเก่งขององค์กรประกอบไปด้วยหลัก 3 ประการ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง

นอกจากนี้ยังมีองค์กรที่มีการนำการบริหารงานคนเก่งมาประยุกต์ใช้ อาทิ กรมราชทัณฑ์ที่มีกระบวนการบริหารงานคนเก่ง 2 ประการ คือ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง และการพัฒนาคนเก่ง บริษัทเครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) SCG มีกระบวนการบริหารงานคนเก่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง และทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) AOT ที่มีกระบวนการบริหารงานคนเก่ง 4 ประการ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง และการรักษาคนเก่ง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระบบบริหารจัดการคนเก่ง และนำองค์ประกอบของกระบวนการบริหารงานคนเก่งที่นักวิชาการแต่ละท่านเห็นตรงกันมาสังเคราะห์ได้ดังตาราง 2.1 ต่อไปนี้

ตาราง 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง

นักวิชาการหรือผู้วิจัย / ปี	Gubman (1998)	Cappelli (2002)	Berger and Berger (2004)	Bergeron (2004)	Schweyer (2004)	Silzer and Dowell (2010)	วาไลตา อุกธิบ่าง (2548)	อารรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2550)	ชัยทวี เตชะวงศ์ (2551)	ประไพพรรณ สัมมาทิษฐ์	พัลลภา เอี่ยมสะอาด (2552)	จิระ หงส์ตารมภ์ (2555)	ภักขุตา พันอินทร์ (2555)	ฤาษุตา เทพยกูล (2559)	จำนวนนักวิชาการที่เห็น
1. การระบุคนเก่ง		✓	✓						✓				✓	✓	5
2. การหาแหล่งที่มาของคนเก่ง					✓										1
3. การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
4. การจ้างคนเก่ง				✓		✓									2
5. การพัฒนาคนเก่ง	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16
6. การนำคนเก่งมาใช้					✓	✓									2
7. การบริหารผลการปฏิบัติงาน	✓													✓	2
8. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓				✓	8
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง						✓				✓		✓	✓	✓	7
10. การสร้างรักษาคนเก่ง		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	13



จากตาราง 2.1 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของระบบบริหารคนเก่ง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของระบบบริหารคนเก่งได้ 6 หลักได้แก่ การระบุคนเก่ง (Talent Identification) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal) และการขังรักษาคนเก่ง (Talent Retention) (วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548; ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ, 2552; พัลลภา เอี่ยมสะอาด, 2552; ภัคชดา พันอินทร์, 2555; ฤชดา เทพยากุล, 2559; Gubman, 1998; Bergeron, 2004; Schwyer, 2004, อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ, 2552; Silzer and Dowell, 2010; ชัยทวี เสนะวงศ์, 2551; จีระ หงส์ลดากรม์, 2555, อ้างถึงใน ภัคชดา พันอินทร์, 2555; Cappelli, 2002; Berger and Berger, 2004; อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2550, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) โดยแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. การระบุคนเก่ง (Talent Identification)

Booyesen (2007, อ้างถึงใน ฤชดา เทพยากุล, 2559) ให้ความหมาย การระบุคนเก่ง (Talent Identification) หรือการระบุเอกลักษณ์คนเก่ง หมายถึง กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับการหาเอกลักษณ์ของคนเก่งรายบุคคล เพื่อผลักดันให้แต่ละบุคคลแสดงสมรรถนะออกมาได้อย่างเต็มที่ และทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้ได้มากที่สุดภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด เช่นเดียวกับ Vaeyens et al., (2008, อ้างถึงใน ฤชดา เทพยากุล, 2559) กล่าวว่า เป็นกระบวนการจำแนกลักษณะพิเศษของบุคคลที่มีอยู่เหนือกว่าบุคคลอื่น ซึ่ง พิชิต เทพวรรณ (2555, อ้างถึงใน ฤชดา เทพยากุล, 2559) ได้ให้ความหมายว่าเป็นการค้นหาตัวแบบคนเก่งขององค์กรว่ามีคุณสมบัติอะไรบ้างที่จำเป็นและเหมาะสมกับองค์กร

Levin and Rosse (2001, อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ, 2552) กล่าวว่า การระบุว่าเป็นคนเก่งของคนขององค์กรนั้น เป็นจุดกำเนิดของระบบการบริหารงานคนเก่ง ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการกลุ่มคนเก่งเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ว่า องค์กรต้องการคนเก่งที่มีคุณลักษณะอย่างไร และวางแผนสำหรับการรักษาให้คนเหล่านี้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และสร้างสรรค์ผลงานที่ดีที่สุดให้แก่องค์กร

สำหรับขั้นตอนการระบุคนเก่งขององค์กรจะดำเนินการระบุคนเก่งในองค์กรได้นั้น ต้องมีการประเมินพนักงานที่มีอยู่ในองค์กรเสียก่อนว่าใครบ้างที่เป็นคนเก่งที่องค์กรต้องเก็บรักษาไว้มากที่สุด เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายสูงสุดขององค์กรว่าเป็นอะไรองค์กรต้องการอะไร จากนั้นต้องแปลงเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของส่วนงานแต่ละส่วน จะทำให้เป้าหมายของ

ส่วนงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร แล้วจึงกำหนดและระบุถึงคุณลักษณะของคนเก่งที่สอดคล้องกับความต้องการของส่วนงานและองค์กร ทั้งความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้องค์กรได้คนเก่งที่ตรงตามความต้องการ และสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามความคาดหวังที่องค์กรวางไว้ นอกจากนี้องค์กรควรกำหนดคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรไม่ต้องการด้วย เนื่องจากคุณลักษณะบางประการนั้นคนเก่งไม่ควรมี เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และในลำดับถัดมาจะเป็นการค้นหาบุคลากรคนเก่งในแต่ละส่วนงานภายในองค์กร ที่มีคุณลักษณะตรงตามที่กำหนดไว้ โดยหัวหน้างานจะเป็นผู้ระบุว่าบุคลากรคนใดที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร หรือยังขาดข้อใด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินนี้จะทำให้ทราบว่า ใครคือคนที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการมากที่สุด

วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548) ได้กล่าวถึงวิธีการระบุทักษะความสามารถของคนเก่งไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. วิธีการประเมินตนเอง (Self-assessment) เป็นการประเมินตนเองโดยใช้คำถามปลายเปิดที่ให้ผู้ตอบใช้ความรู้และประสบการณ์ของตนเองตอบคำถาม การใช้วิธีการนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้รับความคิดเห็นสะท้อนกลับและคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน
2. วิธีการพิจารณาจากคะแนน (Scored surveys) เป็นวิธีการที่จะช่วยในการค้นหาความสามารถ ความสนใจในงาน และปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยจับคู่ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานแต่ละคนและระหว่างงาน

ชัยทวี เสนะวงษ์ (2551, อ้างถึงใน ภัคชุตตา พันอินทร์, 2555) ได้อธิบายการระบุคนเก่งไว้ว่าเป็นการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่ง โดยแหล่งที่มาของคนเก่งในองค์กรอาจมาจาก 2 แหล่งด้วยกัน ได้แก่ แหล่งภายนอกองค์กรและแหล่งภายในองค์กร การที่จะให้ได้มาซึ่งคนเก่งองค์กรจะต้องกำหนดคุณสมบัติของคนเก่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสรรหา ซึ่งคุณสมบัติต่างๆ ของคนเก่งจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร สำหรับคุณสมบัติของคนเก่งภายในองค์กรสามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบต่างๆ เช่น ผลการปฏิบัติงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน ลักษณะบุคลิกภาพ ศักยภาพและความสามารถเฉพาะทาง การยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและคนรอบข้าง เป็นต้น ส่วนคุณสมบัติของคนเก่งภายนอกองค์กรสามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบต่างๆ เช่น ประวัติทางการศึกษา ประวัติการทำงานที่ผ่านมา ศักยภาพศักยภาพและความสามารถพิเศษ ลักษณะบุคลิกภาพ เป็นต้น

ฤาษุตตา เทพยากุล (2559) ได้อธิบายว่า การระบุเอกลักษณ์คนเก่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรก คือ องค์กรอาจใช้ต้นแบบคนเก่งจากบุคคลที่ ซึ่งมีการประเมิน และ

กำหนดคุณสมบัติ ความสามารถของคนเก่งไว้แล้ว ส่วนประการที่สอง คือ องค์กรอาจสร้างต้นแบบคนเก่งขึ้นมาใหม่ โดยแหล่งที่มาทำได้จากการสรรหาภายนอกองค์กร เช่น เด็กจบใหม่ คนเก่งจากองค์กรคู่แข่ง อินเทอร์เน็ต บริษัทสรรหา เป็นต้น

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การระบุคนเก่ง (Talent Identification) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการค้นหาและกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของคนเก่งที่องค์กรต้องการ โดยองค์กรมีการระบุหลักเกณฑ์และคุณสมบัติคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์ ซึ่งต้องมีสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการกำหนดคุณสมบัติคนเก่งทั้งที่พึงประสงค์และคุณสมบัติที่ไม่พึงประสงค์ และองค์กรจะระบุเกณฑ์การพิจารณาบุคลากรคนเก่งจากผลการปฏิบัติงาน และความสามารถพิเศษ เช่น ภาษาอังกฤษ ความสามารถเฉพาะด้าน เป็นต้น ซึ่งองค์กรสามารถกำหนดคุณลักษณะคนเก่งเดิมที่องค์กรมี มาใช้เป็นแบบอย่างของคนเก่ง และสร้างต้นแบบคุณลักษณะบุคลากรคนเก่งขึ้นมาใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

## 2. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent)

ฤชุตา เทพยากุล (2559) ได้สรุปความหมายและองค์ประกอบของ การสรรหาคนเก่ง (Talent Recruitment) และการคัดเลือกคนเก่ง (Talent Selection) โดยการสรรหาคนเก่ง ได้สรุปความหมายไว้ว่าหมายถึง กระบวนการเพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมากที่สุด ในตำแหน่งงานหลักที่มีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร จึงกล่าวได้ว่า องค์ประกอบพื้นฐานในการสรรหาคนเก่ง ประกอบไปด้วย กลไกการสรรหาคนเก่งภายในองค์กร การโน้มน้าวใจบุคคลภายในเพื่อช่วยสรรหาคนเก่งภายนอก และการสรรหาคนเก่งตามระเบียบแบบแผน ส่วนการคัดเลือกคนเก่ง (Talent Selection)สรุปความหมายไว้ว่า เป็นขั้นตอนการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการผ่านกระบวนการต่างๆที่กำหนดไว้ ได้แก่ การคัดเลือกที่มีความเชื่อถือได้ บนพื้นฐานความเที่ยงตรงที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไป ซึ่งเป็นไปตามกฎกติกา ให้ประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

Noe et al. (2010, อ้างถึงใน ฤชุตา เทพยากุล, 2559) ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการของการค้นหาผู้สมัครงานที่มีศักยภาพในการทำงาน ส่วนการคัดเลือกสอดคล้องกับ Williams (2008) ระบุว่า การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหากลุ่มสมัครงานที่มีคุณลักษณะเหมาะสม ส่วน U.S. Office of Personnel Management (2005, อ้างถึงใน ฤชุตา เทพยากุล, 2559) ให้ความหมายการสรรหาคนเก่ง หมายถึง แผนขับเคลื่อนกำลังแรงงานเชิงรุกและกลยุทธ์ในการหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความหลากหลาย

Kearns (2010, อ้างถึงใน ฤชุตา เทพยากุล, 2559) กล่าวว่า การสรรหาคนเก่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยต้องมีกระบวนการที่ชัดเจนในการสรรหาคนเก่ง

(Hajimirarab et al., 2011, อ้างถึงใน ฤชุตา เทพยากุล, 2559) มีการวางแผนในการสรรหาคนเก่ง (Beheshtifar et al., 2012, อ้างถึงใน ฤชุตา เทพยากุล, 2559) สำหรับการคัดเลือกคนเก่งก็เป็นองค์ประกอบหลัก ที่ต้องใช้เครื่องมือการคัดเลือกคนเก่งให้เหมาะสม (Kehinde, 2012, อ้างถึงใน ฤชุตา เทพยากุล, 2559) โดยการคัดเลือกคนเก่งเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการสรรหาคนเก่ง เพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีคนเก่งคนใดถูกมองข้ามไป (Chuai, 2008, อ้างถึงใน ฤชุตา เทพยากุล, 2559) ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ต้องตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม เพื่อให้ได้คนเก่งที่มีคุณลักษณะตรงตามที่ต้องการประสงค์ ภายใต้การแข่งขันในระบบเปิดที่รับประกันได้ว่าถูกกฎกติกา และทุกคนมีโอกาสที่เท่าเทียมกัน (U.S Office Personnel Management, 2005, อ้างถึงใน ฤชุตา เทพยากุล, 2559)

การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากเพราะขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนที่ต้องมีการวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างรอบคอบและถูกต้อง การที่จะคัดเลือกชี้เฉพาะว่าใครเป็นคนเก่งจะต้องมีกลยุทธ์ในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เพียงพอ ถูกต้อง และครบถ้วน เพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ตลอดเวลา การสัมภาษณ์หรือการทดสอบที่ไม่มีการวางแผนอย่างถี่ถ้วน จะก่อให้เกิดปัญหาต่างๆตามมา อาจทำให้องค์กรได้บุคคลที่ไม่ได้เก่งจริง ส่วนบุคคลที่เก่งและมีความสามารถที่แท้จริงกลับถูกตัดสินใจว่าไม่เก่ง ดังนั้นการวัดความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด เจตคติ และศักยภาพที่จะนำซึ่งคนเก่งที่เหมาะสมตามความต้องการ ขององค์กรเป็นเรื่องที่ต้องมีการพิจารณาที่ถี่ถ้วน จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้อธิบายถึงการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ไว้ในหลากหลายรูปแบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Berger and Berger (2004, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) ได้อธิบายถึงการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ไว้ว่าจะต้องมีการแบ่งกลุ่มของบุคคลออกเป็น 4 ประเภท พร้อมให้คำจำกัดความของบุคคลากรในแต่ละกลุ่ม ได้แก่ Super keepers หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก Keepers หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลการปฏิบัติงานเกินความคาดหวังขององค์กร Solid citizens หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามความคาดหวังที่องค์กรวางไว้ และ Misfits หมายถึง พนักงานที่มีศักยภาพสูง แต่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร

ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2551, อ้างถึงใน ฤชุตา พันอินทร์, 2555) ได้อธิบายถึงการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ไว้ว่า องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการสรรหาคนเก่งนั้น จะสรรหาคนเก่งหาคนเก่งในทุกๆ ระดับงานและหาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง หากคนเก่งที่มีความหลากหลาย และพยายาม

คิดค้นวิธีการในการสรรหาเพื่อให้สามารถเข้าถึงคนเก่ง จัดทำระบบค่าตอบแทนให้มีความยืดหยุ่น เพื่อความคล่องตัวในการว่าจ้าง การสรรหาจะใช้วิธีการเชิญชวน นำเสนอ และโน้มน้าวให้คนเก่ง สนใจงาน

ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2548) ได้อธิบายถึงการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสรรหาคคนเก่งนั้น ต้องมีขั้นตอนในการดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรต้องการ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ และการหาแหล่งเป้าหมายที่สามารถเข้าถึงได้ ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์กรนั้น เป็นการมองหาคนที่ทำงานอยู่และมีความเชี่ยวชาญตรงตามความต้องการขององค์กร และวิธีการที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกมักให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางธุรกิจมากกว่าจริยธรรม คุณธรรม และอาจสร้างความเสียหายได้ในภายหลัง

สำหรับการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่งจากภายในองค์กร เป็นการมองหาดาวรุ่งที่มีอยู่ในองค์กร อาจมีการแบ่งระดับอย่างไม่เป็นทางการ เป็นที่ทราบกันเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือมีการดำเนินการจัดแบ่งอย่างเป็นทางการในรูปแบบการจัดการทดสอบคัดเลือก มีการแจ้งให้พนักงานทราบและดำเนินตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ หรืออาจจะพิจารณาจากการประเมินผล

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent) หมายถึง กระบวนการขับเคลื่อนในเชิงรุกเพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ และคัดเลือกผู้สมัครจากรายชื่อที่รวบรวมไว้ เพื่อระบุตัวผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเป็นกลุ่มคนเก่ง โดยองค์กรต้องมีคณะทำงานที่ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งโดยเฉพาะ และมีหลักเกณฑ์แนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่ง องค์กรมีการวางแผนในการสรรหาบุคลากรคนเก่งทั้งจากภายในองค์กร และสรรหาคคนเก่งจากภายนอกองค์กรด้วยกลยุทธ์ต่างๆ อาทิ การเปิดรับผู้ที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาปฏิบัติงานจริง เป็นต้น สำหรับการคัดเลือกบุคลากรคนเก่งอาจมีการใช้แบบทดสอบที่หลากหลาย เช่น แบบทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง แบบทดสอบทัศนคติ เป็นต้น โดยวิธีการคัดเลือกบุคลากรคนเก่งต้องมีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ต้องการ สามารถคัดเลือกคนเก่งได้จริงและเกิดประโยชน์กับองค์กร นอกจากนี้องค์กรยังสามารถคัดเลือกบุคลากรคนเก่งด้วยวิธีการให้ทดลองงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง หรือคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และขีดความสามารถหลักทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน เช่น จิตสำนึก ด้านบริการการทำงานเป็นทีม การสื่อสารด้วยวาจา และทักษะเฉพาะด้านต่างๆ

### 3. การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)

Garavan et al., 2011; Noe et al. (2010, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) ได้ให้ความหมายว่าการพัฒนาคนเก่ง หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์การพัฒนาบุคคลไปปฏิบัติเพื่อให้ได้กลุ่มคนเก่งที่สมบูรณ์พร้อมด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยกระบวนการพัฒนาคนเก่งจะช่วยพัฒนาศักยภาพของคนเก่งให้สามารถทำงานที่ท้าทายได้บรรลุเป้าหมายของงาน เป็นไปตามความคาดหวังที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ Rothwell and Kazanas (2003, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) กล่าวว่า การพัฒนาคนเก่ง คือ กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงคนเก่งที่องค์กรจ้างเข้ามาทำงานให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างยั่งยืนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องตระหนัก และให้ความสำคัญกับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรคนเก่งขององค์กร จัดว่าเป็นหน้าที่หลักที่ทำได้ มีนักวิชาการหลายท่านที่มีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน อาทิ Kearns, 2010; Kehinde, 2012; Chuai, 2008 and Wellins et al. (2009, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) ที่มองว่าการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานคนเก่งและมีความจำเป็นต่อการเจริญเติบโตและพัฒนาองค์กร อาจกล่าวได้ว่าเป็นมุมมองทางการบริหารงานคนเก่งด้านการแข่งขันอย่างหนึ่ง เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลที่มีศักยภาพสูงมากกว่าบุคคลอื่นทั่วไป เพื่อเติมเต็มความสามารถและดึงศักยภาพคนเก่งขององค์กรออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความพร้อมให้กับบุคลากรที่เก่งให้สามารถบรรลุถึงเป้าประสงค์ร่วมรวมไปกับองค์กรได้

Hajimarab et al. (2011, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) กล่าวว่า การพัฒนาคนเก่งมีทั้งการพัฒนาภายในองค์กรและการพัฒนาภายนอกองค์กร ซึ่งการพัฒนาคนเก่งภายในองค์กรมีกิจกรรมที่หลากหลายและแตกต่างกัน เช่น การจัดฝึกอบรมในงาน การจัดการผลการปฏิบัติงาน การสอนงาน การมอบหมายโครงการพิเศษหรืองานที่ท้าทายความสามารถให้ทำ เป็นต้น ส่วนการพัฒนาคนเก่งจากภายนอกองค์กร เช่น การหาความต้องการในการพัฒนาตนเอง โดยการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานระยะสั้น การหมุนเวียนผันเปลี่ยนงาน เป็นต้น โคนรูปแบบเหล่านี้สามารถผสมผสานความต้องการขององค์กรและตนเองได้อย่างเหมาะสม (พิชิต เทพวรรณ, 2554, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559)

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2548) ได้อธิบายถึง การพัฒนาคนเก่ง ไว้ว่า เมื่อองค์กรระบุได้แล้วว่าใครคือคนเก่ง กระบวนการถัดมาคือการส่งเสริมคนเก่งให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น เป็นการ

เพิ่ม ประสิทธิภาพของตัวคนเก่งและองค์กร โดยรูปแบบการพัฒนาคนเก่งเสมือนดังการพัฒนาบุคคลทั่วไปในองค์กร คือ

1. ฝึกอบรมตามความต้องการ (Training need survey) โดยพิจารณาจากความต้องการ ของหน่วยงานและความต้องการของบุคคล

2. ฝึกอบรมในงาน (On the job training) โดยกำหนดขีดความต้องการ ของบุคคล ที่มาปฏิบัติในหน้าที่ของหน่วยงาน และกำหนดกระบวนการ วัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะในรูปแบบ ข้อเขียน หรือ ปฏิบัติ

3. ฝึกอบรมในสิ่งทีนอกเหนือจากงาน (Off the job training) เช่น จะเป็นการเข้ารับการอบรมพิเศษ Special training หรือการใช้สถานการณ์จำลองและกรณีศึกษา เป็นต้น

Berger and Berger (2004, อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552) ได้กล่าวถึงวิธีการอบรมและพัฒนาคนเก่ง ประกอบไปด้วย 10 วิธีการ อาทิ

1. การสอนงาน (Coaching) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ซึ่งคนเก่งต้องมีที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และผู้แนะนำแนวทางที่ประสบความสำเร็จมาช่วยเหลือ ซึ่งบทบาทของผู้สอนหรือผู้ให้คำแนะนำอาจจะมาจากบุคคลหลายๆ คนในองค์กรตามแต่ละบทบาทในการทำงาน

2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเพิ่มประสบการณ์การทำงานใหม่ๆ และช่วยให้พนักงานได้รับความรู้ใหม่ๆ จากฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร คนเก่งสามารถเรียนรู้งานใหม่และปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีอัตราการเรียนรู้งานใหม่อยู่ในระดับสูง องค์กรจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าขีดความสามารถของคนเก่งแต่ละคนมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับฝ่ายงานใหม่ที่โยกย้ายไปหรือไม่ ดังนั้นองค์กรจะต้องวางแผนให้รอบคอบรัดกุม และกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และผลการปฏิบัติงานที่คาดว่าจะได้รับที่ชัดเจน นอกจากนี้ควรกำหนดให้มีพี่เลี้ยงที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานใหม่ที่คนเก่งได้รับมอบหมายด้วย

3. การมอบหมายงานเร่งด่วนหรืองานพิเศษให้แก่คนเก่ง (Interim and Emergency Assignments) เพื่อการพัฒนาทักษะนี้ ต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบในงาน ทักษะและพฤติกรรมที่ใช้ในการทำงานให้มีความเหมาะสมกับผู้ได้รับมอบหมาย รวมถึงความพร้อมของผู้ที่ได้รับมอบหมายต่อความเครียดและความกดดันในงาน การมอบหมายงานจะทำให้เกิดการร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มใหม่ การเป็นผู้นำ และการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

4. การมอบหมายงาน (Task Force Assignment) เพื่อพัฒนาประสบการณ์การทำงานใหม่ๆ ที่ใช้ในการค้นหาสายงานและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

5. การเรียนและการฝึกอบรมภายใน (Internal Education and Training) การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ

6. การเรียนและการฝึกอบรมจากภายนอก (Executive Programs and External Course Work) การฝึกอบรมโดยใช้หลักสูตรการศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ซึ่งมีหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหาร ที่ใช้ระยะเวลาในการศึกษาไม่นาน และใช้เวลาเรียนในช่วงวันหยุด ซึ่งองค์กรสามารถส่งผู้บริหารไปรับการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเหล่านั้นได้

7. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Guided Reading) เป็นลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตนเอง คนเก่งจะใช้เวลาว่างของตนเองในการอ่านหนังสือ ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตามที่องค์กรแนะนำ หนังสือไว้

8. การเรียนรู้ด้วยการสอนงาน (Teaching as Learning) เป็นการมอบหมายให้คนเก่งเป็นผู้สอน ซึ่งคนเก่งที่จะไปเป็นผู้สอนจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี

9. กิจกรรมพิเศษ (Extracurricular Activity) เป็นกิจกรรมพิเศษอื่นๆ ที่ส่วนช่วยพัฒนาคนเก่งซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเพื่อชุมชนหรือสังคม เช่น การเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมในชุมชน เพื่อตอบแทนผลประโยชน์คืนสู่ชุมชน ซึ่งเป็นการสร้างภาพพจน์ให้กับองค์กรได้

10. การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต (E-Learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยวิธี Web-based learning ซึ่งสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ทุกที่และตลอดเวลา

Beheshitfar et al. (2012, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) กล่าวว่ากระบวนการพัฒนาคนเก่งประกอบด้วย การเรียนรู้และการพัฒนา โดยองค์กรมีความคาดหวังว่า คนเก่งที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะสามารถนำองค์ความรู้และทักษะที่ได้มาประยุกต์ใช้ในงานได้ตามที่องค์กรต้องการ การสอนงานและการเป็นที่ปรึกษา ไม่ใช่เป็นแค่เพียงการฝึกอบรม แต่เป็นการพัฒนาคนเก่งเป็นรายคน (Chuai, 2008, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) ดังนั้นการพัฒนาคัดจึงต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างบุคคลและผู้บริหาร โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาคัด (Hewitt Associates and Human Capital Institute, 2008, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559)

จากแนวคิดข้างต้นทำให้สรุปได้ว่า การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) หมายถึง กระบวนการเตรียมความพร้อมให้กับคนเก่งทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จะช่วยให้งานปัจจุบันประสบผลสำเร็จ และเตรียมพร้อมรับงานที่ท้าทายที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต โดยองค์กรต้องมีแผนการพัฒนาคัดคนเก่งอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งตระหนักถึงการพัฒนาตนเอง มีแผนพัฒนาตนเองและลงมือพัฒนาตัวเอง องค์กรอาจมีการจัดฝึกอบรมประจำปีที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการ หรือการมอบหมายโครงการสำคัญๆ ที่ท้าทายความสามารถของบุคลากรคนเก่ง นอกจากนี้ยังควรจัดให้มีการฝึกฝนการปฏิบัติงาน (On the Job Training) ไว้เพื่อ เพิ่มความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ



จัดโปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (E-Learning) ให้บุคลากรคนเก่งได้เรียนรู้ตามความสนใจ และ สนับสนุนอื่นๆ เช่น มอบทุนการศึกษาให้บุคลากรคนเก่งศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

#### 4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition)

การจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่พนักงานคนเก่งขององค์กรนั้น เป็นอีก บทบาทและหน้าที่หนึ่งที่มีความสำคัญขององค์กรในอันดับต้นๆ ในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลแก่คนเก่งควรได้รับการออกแบบให้มีความแตกต่างจากพนักงานทั่วไป เป็นการสร้าง แรงจูงใจ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ นำไปสู่การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้เป็นอย่างดี พิชิต เทววรรณ (2554, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) ระบุว่า การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัล คนเก่ง เป็นการจ่ายค่าตอบแทนแบบใหม่ โดยเป็นการจ่ายให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มี สมรรถนะสูงกว่าบุคคลทั่วไป

Williams (2008, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) อธิบายว่าค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลทั้งที่ที่องค์กรให้กับบุคลากรเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนในการทำงาน ใกล้เคียงกัน Armstrong (2009, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) ได้กล่าวถึง การบริหารรางวัลตอบแทนต้องมีการกำหนดคุณเกณฑ์ที่ครอบคลุมเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร และการนำนโยบายเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการจ่ายรางวัลตอบแทนให้กับบุคคลต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส ยุติธรรม สม่ำเสมอสอดคล้องกับ Dibble (1990, อ้างถึงใน ฤชชดา พันอินทร์, 2555) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องตรงตาม ความต้องการและความเหมาะสมกับคนเก่งขององค์กร และต้องเชื่อมโยงกับเงื่อนไขของการ ปฏิบัติงาน ซึ่งการจ่ายผลตอบแทน ถึงแม้ว่าจะจ่ายตามความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน แต่ต้อง ยึดหลักความเท่าเทียมและยุติธรรม ต้องจ่ายให้กับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โปร่งใส และมีความยุติธรรม โดยยึดหลัก 5 ประการ ได้แก่ ความเท่าเทียมกัน อัตราค่าใช้จ่ายขององค์กรในการจ่าย ค่าตอบแทนเทียบเป็นสัดส่วนเท่าใดกับต้นทุนค่าใช้จ่ายอื่นๆ ขององค์กร การจ่ายแบบไม่คงที่ การ จ่ายตามผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับภาระงาน ความรับผิดชอบหรือทักษะ พิเศษในการปฏิบัติงาน

ทับทิม วงศ์ประยูรและพรทิพย์ คำพอ (2554, อ้างถึงใน ฤชชดา พันอินทร์, 2555) ได้อธิบายถึง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้ รางวัลคนเก่ง ไว้ว่า รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ได้แก่ อัตราค่าจ้างและเงินเดือน คือ ค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงานตามที่ตกลงไว้ อาจได้ในลักษณะรายชั่วโมง หรือเมื่องานสำเร็จ หรือเหมาจ่ายเป็นรายได้ที่แน่นอนเป็นประจำทุกเดือน โบนัส คือ เงินพิเศษจำนวนหนึ่งเพื่อเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี อาจมีการตั้ง เกณฑ์ว่าจะจ่ายทุก 6 เดือน หรือ 12 เดือน หรือในกรณีที่องค์กรประสบความสำเร็จได้รับ ผลตอบแทนสูง อาจพิจารณานำกำไรมาแบ่งปันเป็นโบนัสด้วย บำเหน็จ บำนาญ “บำเหน็จ” คือเงินที่

จ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานหลังจากออกจากงาน ค่าล่วงเวลา คือ เงินที่จ่ายให้เป็นพิเศษนอกจากเงินเดือนหรือค่าแรงที่ตกลงกันไว้ก่อน ค่านายหน้า คือ เงินที่จากการทำยอดขายได้สูงตามที่กำหนด หรือตกลงไว้ และสิทธิในการถือหุ้น คือ การที่บริษัทให้สิทธิ์แก่พนักงานในองค์กรร่วมลงทุนในบริษัทในอัตราราคาที่ต่ำกว่าราคาขายในตลาดหลักทรัพย์

ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition) จึงหมายถึง กระบวนการจูงใจบุคลากรคนเก่ง ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรคนเก่งคงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยองค์กรต้องมีการชี้แจงนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลอย่างชัดเจน และตัดเทียบกับตลาดแรงงาน ในการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลบุคลากรคนเก่งต้องมีความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป มีความเหมาะสมกับภาระงาน สามารถเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน จิตความสามารถของบุคลากรคนเก่ง และผลงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรคนเก่งสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมตลอดเวลา นอกจากนี้องค์กรอาจมีการให้โบนัสพิเศษตามความเหมาะสมตามผลการปฏิบัติงาน อาจมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม เช่น สิทธิการลาต่าง ๆ เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น และอาจมีการจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมไปถึงครอบครัว เช่น สิทธิในการเข้ารับการรักษาพยาบาล สิทธิค่าเล่าเรียนของบุตร เป็นต้น หรือแม้แต่การให้คำชมเชยอย่างสม่ำเสมอจากผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง

##### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบว่าใครคือคนเก่งที่มีคุณลักษณะตรงตามที่ต้องการ Kreitner and Kinicki (2010, อ้างถึงใน ฤชดา เทพยากุล, 2559) ได้ให้นิยามคำว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการบูรณาการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการสอนงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา และการให้รางวัลบุคคลโดยคำนึงถึงพื้นฐานหลักการที่สำคัญ ในขณะที่ ชำรงค์ศักดิ์ คงศาสวัสดิ์ (2548, อ้างถึงใน ฤชดา เทพยากุล, 2559) ได้อธิบายความหมายของคำว่า Performance หมายถึง บุคคลที่มีผลงานที่ดีเด่นมาโดยตลอด ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ใช้พิจารณาคัดเลือกคนเก่ง และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549, อ้างถึงใน ฤชดา เทพยากุล, 2559) ให้คำจำกัดความคำว่าผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลสำเร็จของผลการปฏิบัติงานตามสภาพความเป็นจริงภายในขอบเขตภาระงานและความรับผิดชอบที่บุคคลได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่าน ที่ได้อธิบายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่งไว้ในหลากหลายรูปแบบ ดังต่อไปนี้

Berger and Berger (2004, อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552) ได้กล่าวถึงโมเดลการประเมินคนเก่งในองค์กร โดยใช้ชื่อว่า TalentReservoir® ซึ่งเป็นโมเดลที่ช่วยองค์กรใน

การสร้างกลุ่มคนเก่งขององค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ ประกอบไปด้วยขั้นตอนในการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. Designing and Building a TalentReservoir Solution เริ่มต้นและออกแบบโดยทีมผู้บริหารอาวุโสขององค์กรและผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานคนเก่ง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน คือ ให้ทีมงานเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ขององค์กร อาทิ แผนธุรกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน นโยบายและแผนงานของฝ่ายบุคคล รายงานประจำปี การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เป็นต้น ซึ่งข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะได้จากเอกสารต่างๆ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จากนั้นจึงนำข้อมูลมาสร้างเป็นเครื่องมือการประเมินคนเก่ง (Talent Management Assessment Tools) โดยมีองค์ประกอบ 5 ข้อ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การพยากรณ์ศักยภาพ (Potential Forecast) การแบ่งระดับเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานและศักยภาพของพนักงาน (Measurement Scales for Performance and Potential) วัดความสามารถหลักขององค์กร (Core/Institutional Competencies) และการวางแผนและกำหนดน้ำหนักของศักยภาพ (Mapping and Weighting Competencies)

2. Capturing the TalentReservoir Solution in Software เป็นการนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาเก็บรวบรวมไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และช่วยให้ง่ายต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การทบทวนข้อมูล และการตีความ

3. Implementing The Integrated Talent Management Process เป็นการทบทวนการวางแผนและประเมินตามวิธีข้างต้นซ้ำอีกครั้ง เพื่อพัฒนาแผนงานบริหารจัดการคนเก่งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บางครั้งหัวหน้างานจะรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประเมินครั้งล่าสุดไว้ในระบบข้อมูลที่ได้จัดทำไว้แล้ว ซึ่งการประเมินครั้งใหม่อาจเป็นการประเมินที่ได้จากหลายแง่มุม เพราะเป็นการประเมิน 360 องศา ซึ่งจะช่วยให้มุมมองของหัวหน้างานถึงจุดอ่อนจุดแข็งที่บุคลากรจะต้องพัฒนา ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนการบริหารงานคนเก่งต่อไป

Chuai (2008, อ้างถึงใน ฤชุตา เทพยากุล, 2559) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการทบทวนผลการปฏิบัติงานประกอบไปด้วย การกำหนดเป้าหมาย คือ การทำให้บุคคลมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร การให้ข้อมูลป้อนกลับและการเป็นพี่เลี้ยง คือ การชี้แจงข้อมูลโดยรวมและรายย่อยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลทราบเป็นรายบุคคล โดยข้อมูลป้อนกลับมี 2 หน้าที่หลัก คือ ทำให้ทราบจุดเด่น จุดด้อยเพื่อใช้ในการพัฒนาต่อไป และสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ท้าทายขึ้น และการให้การเสริมแรงทางบวก เช่น ระบบการให้รางวัลแก่คนเก่งโดยเกณฑ์ในการพิจารณาต้องคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ การกระทำ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง

ตลอดจนข้อควรคำนึงอื่นๆ เช่น ธรรมชาติของงาน สายการบังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 นี้เรียกว่า วงจรการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Kreitner and Kinicki, 2010, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) ใกล้เกี่ยวกับการนำเสนอผลการศึกษาของ Behrstock (2010, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) ที่สามารถสรุปได้ว่า การบริหารพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายส่วนบุคคล การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ และการสร้างแรงจูงใจ ทั้งนี้ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนภายในช่วงเวลาที่เหมาะสม

จึงอาจสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal) หมายถึง เป็นกระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่ง โดยองค์กรต้องหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับ ซึ่งองค์กรต้องชี้แจงเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทราบอย่างชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและยอมรับได้ มีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดความสามารถและใช้งานได้จริง ตลอดจนมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามสายงานและตรงตามลักษณะงาน องค์กรต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ โดยมีรูปแบบการประเมินบุคลากรคนเก่ง แบบ 360 องศา และมีการแจ้งข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินบุคลากรคนเก่งทราบ อีกทั้งผู้บังคับบัญชาต้องให้คำปรึกษามืออาชีพคนเก่งในการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้รับทราบผลจากการประเมิน และต้องมีการเสริมแรงทางบวกแก่คนเก่งทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

#### 6. การธำรงรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

การรักษาคคนเก่งในองค์กรให้สามารถอยู่กับองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่องค์กรต้องการนั้น นับว่าเป็นงานที่มีความท้าทายและมีความยากมากกว่าการรักษาบุคคลทั่วไปไว้กับองค์กร ซึ่งสิ่งที่สำคัญในการธำรงรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กรก็คือ การทำความเข้าใจว่าสิ่งใดเป็นเครื่องมัดใจคนเก่งเหล่านั้น

U.S. Office Personnel Management (2005, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) ได้ให้ความหมายการธำรงรักษาคคนเก่งไว้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถสร้างได้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Holbeche, 2010, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559)

Oliver, 1974; Chuai (2008, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) ได้อธิบายว่า การธำรงรักษาคคนเก่งเป็นกลยุทธ์การจัดการคนเก่งมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ ประการแรก คือ แรงกระตุ้นที่เป็นตัวเงิน เป็นแรงจูงใจที่ดีค่าเป็นตัวเงิน เช่น รางวัลที่ชนะการแข่งขัน เป็นต้น อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มอิสระในการทำงานให้กุลคนเก่งได้แสดงศักยภาพในการ

ทำงานได้อย่างเต็มที่ และประการที่สอง คือ แรงกระตุ้นทางจิตวิทยา แม้ว่าไม่ใช่สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน แต่เป็นส่วนประกอบพื้นฐานของแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของคนเก่ง สอดคล้องกับ ฤชดา เทพยากุล (2559) ที่ได้ให้นิยามของ การธำรงรักษาคคนเก่ง (Talent Retention) ไว้ว่าหมายถึง ความพยายามขององค์กรในการคงไว้ซึ่งแรงกระตุ้นที่เป็นตัวเงินเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ และแรงกระตุ้นทางจิตวิทยาที่เป็นแรงจูงใจที่มีผลต่อจิตใจแต่ไม่ใช่ตัวเงิน อาจทำได้โดยการให้โอกาสเจริญเติบโตในการทำงาน หรือแม้เพียงแค่การคำกล่าวชื่นชมก็มีอิทธิพลต่อจิตใจในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับองค์กร สร้างความพึงพอใจให้กับบุคคลจนเกิดความผูกพันกับองค์กร ซึ่งสนับสนุนให้บุคคลมีความต้องการคงอยู่กับองค์กร อันจะส่งผลต่อความมั่นคงและความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

Cappelli (2002, อ้างถึงใน วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548) ได้เสนอกลยุทธ์ในการธำรงรักษาคคนเก่ง โดยพิจารณาถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกขององค์กร รวมถึงสภาพตลาดแรงงานเป็นส่วนใหญ่ด้วย กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถใช้ในการรักษาคคนเก่งขององค์กรได้นั้นมี 5 ประการ ได้แก่

1. การจ่ายค่าตอบแทน (New Compensation Plans) เป็นประเด็นหนึ่งที่คนเก่งใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่าจะอยู่หรือไปจากองค์กร หากคนเก่งรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมและรู้สึกว่ารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรไม่สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้คนเก่งจะออกจากองค์กรและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพนั้น ควรจ่ายให้มีความแตกต่างระหว่างคนเก่งที่มีผลการปฏิบัติงานและความสามารถสูงกว่าคนทั่วไป รวมถึงการให้ค่าตอบแทนพิเศษหรือรางวัลสำหรับผลงานที่มีความโดดเด่น

2. การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กรได้ หากองค์กรสามารถระบุได้ว่าลักษณะงานใดงานหนึ่งที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อคนเก่งได้ องค์กรสามารถจัดการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการลดงานที่สร้างความไม่พึงพอใจลงไป โดยอาจใช้การจ้างบริษัทภายนอก (Outsourcing) เป็นผู้ดำเนินงานนั้นแทน

3. ความเหมาะสมของลักษณะงาน (Job Customization) จะคำนึงถึงความสนใจส่วนบุคคลของคนเก่งกับความเหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของคนเก่ง ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่องค์กรรวมถึงลูกค้าจะได้รับจากการที่คนเก่งมีความพึงพอใจในการทำงาน

4. ความผูกพันทางสังคม (Strengthening Social Ties) เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยรักษาคคนเก่งไว้กับองค์กรได้ ความจงรักภักดีต่อองค์กรของคนเก่งอาจลดน้อยลง แต่ความจงรักภักดีและ

ผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญในการอยู่กับองค์กร ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและกลุ่มคนเก่งในองค์กรเพื่อลดอัตราการลาออกของคนเก่ง

5. การเปลี่ยนแปลงการจ้าง (Hiring the less mobile) ในการคัดเลือกและจ้างพนักงานนั้นองค์กรอาจต้องพิจารณาว่าควรจ้างใครระหว่างคนที่มีความสามารถสูงแต่ยากแก่การรักษาไว้กับองค์กร กับคนที่อาจไม่มีความสามารถสูงมากหรือไม่มีทักษะการปฏิบัติงานที่โดดเด่นมาก แต่สามารถพัฒนาและฝึกอบรมได้เมื่อเข้ามาทำงาน แต่องค์กรสามารถรักษาคนเหล่านี้ไว้กับองค์กร ดังนั้นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายระหว่างอบรมและพัฒนา กับค่าใช้จ่ายในการรักษาพนักงานว่าอย่างไรคุ้มค่ากว่ากัน

นอกจากนี้ Philips and Edwards (2009, อ้างถึงใน ภัคชญา พันอินทร์, 2555) ได้อธิบายถึงการชำระรักษาคคนเก่งไว้ว่า การที่องค์กรจะชำระรักษาคคนเก่งให้อยู่ในองค์กรได้นั้นมีองค์ประกอบหลัก 8 ขั้นตอน ได้แก่ การติดตามปริมาณอัตราการลาออกและข้อมูลของการชำระรักษาคคนเก่ง การลงทุนพัฒนาคคนเก่งให้เต็มที่และแตกต่างจากคนปกติ การหาสาเหตุที่ทำให้เกิดการลาออกและแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น การสำรวจวิธีการรักษา การเลือกวิธีการรักษาให้เหมาะสม การคาดการณ์ต้นทุนในการรักษา การคำนวณต้นทุนหรือวิธีการรักษา และการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่น

กล่าวโดยสรุปคือ การชำระรักษาคคนเก่ง (Talent Retention) หมายถึง ความพยายามขององค์กรในการคงไว้ซึ่งบุคลากรคนเก่งขององค์กร เริ่มตั้งแต่องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและเป็นไปได้ มีการสื่อสารเกี่ยวกับการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและมีการรับฟังความคิดเห็น มีการให้ความสำคัญและใส่ใจกับเรื่องความเป็นอยู่ของคนในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสม และในการจัดหาหัวหน้างานต้องมีความเหมาะสมตรงตามสายงานและลักษณะงาน มีระบบการบริหารงานที่เป็นธรรม เหมาะสมและยอมรับได้ มีการมอบหมายภารกิจที่ทำทายความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรคนเก่ง มีการสนับสนุนให้บุคลากรคนเก่งมีความก้าวหน้าทั้งตามสายงานและนอกเหนือสายงาน โดยมีหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการหมุนเวียนงานอย่างชัดเจน องค์กรต้องจัดหาทรัพยากรและอุปกรณ์ในการทำงานตามความเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการ อาจใช้กลยุทธ์ในการจูงใจบุคลากรคนเก่งทั้งวิธีการใช้ตัวกระตุ้นที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ และการสร้างแรงจูงใจบุคลากรคนเก่งที่ไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ แต่มีผลต่อจิตใจ เช่น โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน อิสระในการทำงาน เป็นต้น

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้การดำเนินงานในระบบบริหารงานคนเก่ง จึงหมายถึง การปฏิบัติงานที่บูรณาการกระบวนการบริหารงานคนเก่งเข้าด้วยกัน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 6 หลักได้แก่ การระบุคนเก่ง (Talent Identification) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal) และการธำรงรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)

## 2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจในการดำเนินงานบริหารจัดการคนเก่ง

จากการศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารงานคนเก่ง (Talent Management) ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารงานคนเก่ง มีวิวัฒนาการมาจากทฤษฎีที่หลากหลายทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอทฤษฎีโดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ ทฤษฎีดั้งเดิม (Traditional Theories) และทฤษฎีร่วมสมัย (Contemporary Theories)

2.3.1 ทฤษฎีดั้งเดิม (Traditional Theories) ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) , ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y) , ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ก (Herzberg' Two - Factor Theory) และทฤษฎีความต้องการของแมกคลีแลนด์ (McClelland's Need Theory)

2.3.2 ทฤษฎีร่วมสมัย (Contemporary Theories) ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) , ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล็อก (Locke's Goal Setting Theory) , ทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันของอดัม (Adam's Equity Theory) และทฤษฎีทุนมนุษย์ของเบคเกอร์ (Becker's Human Capital Theory)

### 2.3.1. ทฤษฎีดั้งเดิม (Traditional Theories)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

Abraham Maslow (1970, อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552) ได้สร้างทฤษฎีแรงจูงใจโดยการสร้าง The Pyramid of Needs โดยกล่าวไว้ว่า มนุษย์เรามีพฤติกรรมที่เกิดจากความจำเป็นที่จะต้องมีความ needs ตามลำดับขั้น เขาแบ่งพีระมิดของเขาออกเป็น 5 ชั้น ดังภาพประกอบ 2.3



ภาพประกอบ 2.3 ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow

ที่มา: <https://www.wanat.club/blog/10-maslow>

มาสโลว์เสนอว่า ชั้นแต่ละชั้นจะต้องได้รับการตอบสนองตั้งแต่ขั้นต้นและค่อยๆ ไต่ขึ้นไปถึงขั้นสุดท้ายเป็นการไต่เต้าทีละชั้น ถ้าขั้นต้นๆ ไม่ได้ได้รับการตอบสนองหรือไม่ประสบความสำเร็จ ขั้นต่อไปก็จะเกิดขึ้นลำบาก พีระมิดของมาสโลว์มี 5 ชั้น ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) หมายถึง ความจำเป็นที่จะต้องเกี่ยวข้องกับร่างกาย เช่น ต้องการอาหาร อากาศ น้ำ การพักผ่อนนอนหลับ เป็นต้น ซึ่งมนุษย์ต้องการได้รับการตอบสนองในความต้องการเหล่านี้จึงจะอยู่รอด

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety and Security needs) หมายถึง ความต้องการที่จะมีความปลอดภัยและมีความมั่นคงในชีวิต

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) หมายถึง ความต้องการทางสังคม ต้องการความรักและความเข้าใจ คือ ความเข้าใจกันและมีความเห็นใจ (Empathy) มีความนับถือซึ่งกันและกัน (Mutual Respect) มีความเคารพตัวเองสูงขึ้น มีความเป็นห่วงเป็นใยซึ่งกันและกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) หมายถึง ความต้องการที่จะรักษาตัวตนของตัวเองและต้องการที่จะมีการได้รับความนับถือ มนุษย์ทุกคนมี Ego ที่เป็นตัวตนทางจิตใจ เราต้องการให้คนนับหน้าถือตา ข้อสำคัญที่สุดเราต้องมีความเคารพตัวเอง ซึ่งการนับถือตัวเองนั้นได้มาจาก การประกอบสิ่งที่ดีและชอบธรรม ได้มาจากการแสดงศักยภาพทำความดีต่อตัวเองและต่อสังคมด้วย

ขั้นที่ 5 ความต้องการความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Self-actualization) หมายถึง การบรรลุศักยภาพ คือ การได้แสดงความสามารถเท่าที่ตนมี และบุคคลที่ได้บรรลุศักยภาพจะมีลักษณะ



คือ สามารถรับรู้ได้ดีกว่า มีการยอมรับตนเอง ยอมรับผู้อื่น และยอมรับธรรมชาติมากขึ้น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้น มีความสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นมากและ มีระบบค่านิยมที่เป็นระเบียบ

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ถือเป็นทฤษฎีดั้งเดิมและเก่าแก่ของโลกก็ว่าได้ เป็นฐานหลักของหลายๆ ทฤษฎีที่นำไปต่อยอดเกิดเป็นทฤษฎีใหม่ๆ สำหรับการบริหารงานคนเก่ง ก็มีฐานความคิดส่วนหนึ่งมาจากทฤษฎีดังกล่าวเช่นกัน เพราะคนเก่ง ก็คือมนุษย์ที่ต้องการได้รับการตอบสนองความต้องการเฉกเช่นเดียวกับคนทั่วไป

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

Donglas Mc Gregor (1960, อ้างถึงใน พสุธิตา ตันตราจิณ, 2559) ได้เสนอแนวความคิดของทฤษฎีนี้ โดยตั้งอยู่บนข้อสันนิษฐานที่ว่าลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ที่ตั้งใจทำงานกับไม่ตั้งใจทำงาน ได้แบ่งคนออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มทฤษฎี X มีความเชื่อว่า มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้ เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับหรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

กลุ่มทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและควบคุมตนเอง ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ และภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

Donglas Mc Gregor ได้ค้นพบแนวคิดพฤติกรรมองค์กรและสรุปว่า กิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (human behaviors) ซึ่งนำไปตามกรอบทฤษฎี X และทฤษฎี Y คือ

ทฤษฎี X (Theory X) คือคนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก

ทฤษฎี Y (Theory Y) คือ คนประเภทขยัน มองโลกในแง่ดี ยึดหยุ่นได้และเป็นกลไกที่มุ่งการควบคุมตนเองร่วมกับความต้องการส่วนตัวและความต้องการขององค์กร ควรมีการกำหนดหน้าที่การงานที่เหมาะสม ทำทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas Mc Gregor ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีฐานรากของการบริหารงานคนเก่งกว่าได้ โดยเฉพาะหลักการของ ทฤษฎี Y ที่สนับสนุนหลักการบริหารงานคนเก่ง กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่ามนุษย์ เป็นคนดี เป็นมุมมองเชิงบวก โดยมองว่า คนในกลุ่มทฤษฎี Y คือ คนประเภทขยัน มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ ทั้งในด้านความฉลาดทางสติปัญญา และความฉลาดทางอารมณ์ เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างผลการปฏิบัติงาน ที่ยอดเยี่ยมเกินความคาดหวังหรือมาตรฐานที่องค์กรตั้งไว้ ทั้งที่ผ่านมามีในอดีตและที่ปรากฏจริงในปัจจุบัน มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเองและควบคุมตนเองได้ เป็นคนที่สมควรได้รับโอกาสให้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ได้ สามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ถูกบังคับขู่เข็ญ มีพลังแห่งความมุ่งมั่นที่จะก้าวหน้า ต้องการได้รับการยอมรับและยกย่อง กล่าวได้ว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เกี่ยวข้องกับการบริหารงานคนเก่งคือ ทฤษฎีนี้เหมาะเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบความคิดเชิงการจัดการ (Management Thinking) มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพทางความคิดของคนเก่ง ซึ่งจะอุทิศตนในการทำงานหนัก เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และก็เป็นความปรารถนาของคนเก่งที่ต้องการประสบความสำเร็จเช่นกัน ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (คณินิจ อนุโรจน์, 2552, อ้างถึงใน พสุธิดา ตันตราจิณ, 2559) โดยเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้คนเก่งทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเมื่องานประสบความสำเร็จก็ควรมีการยกย่อง ชมเชย และสร้างการยอมรับในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานคนเก่งที่นำเสนอข้างต้น

#### ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg' Two - Factor Theory)

Frederick Herzberg (1959, อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของบุคคลกรในองค์กร โดยศึกษาถึงทัศนคติของคนที่มีต่อการปฏิบัติงานเพื่อหาทางที่จะลดความไม่พอใจในการทำงาน เพื่อที่ทำให้คนงานมีความรู้สึกที่ดีในการที่จะพยายามเสริมสร้างผลผลิตของงานให้มากขึ้น โดยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ

1 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่ นโยบายของหน่วยงานและการบริหารการบังคับบัญชาหรือการนิเทศ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่ง และความมั่นคง ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ทำอยู่ ตัวอย่างเช่น การนัดหยุดงานของโรงงานมีปัญหาจากเรื่องเงินซึ่งอยู่ในปัจจัยค่าจ้าง

2 ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตจากปัจจัยเหล่านี้ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานโดยตัวของมันเอง ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเอง และอาชีพ ปัจจัยจูงใจ ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจภายในความรู้สึกนึกคิดของคน ปัจจัยจูงใจ จะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย

Herzberg ได้สรุปว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่คนและจะมีใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใจนั้นอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่างๆได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

สำหรับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg สนับสนุนหลักการดำเนินงานบริหารจัดการคนเก่งในหลายๆกระบวนการ อาทิ การพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการชำระรักษาคนเก่ง เพื่อที่องค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการของคนเก่งได้ตรงจุด และสามารถทำให้รักษาคนเก่งให้อยู่คู่กับองค์กรต่อไปได้ กล่าวคือ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg อันได้แก่ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เช่น เงิน และโอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นสิ่งสำคัญในการสรรหาและรักษาผู้เชี่ยวชาญขององค์กร หากองค์กรไม่มีปัจจัยสุขอนามัย อาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจของพนักงาน ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีปัจจัยสุขอนามัย แต่ถ้าไม่มีปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เช่น งานที่ท้าทาย การฝึกอบรม การชื่นชม ยอมรับ และเงื่อนไขในการทำงานองค์กรก็ไม่สามารถรักษานักงานไว้ได้ และถึงแม้ว่าองค์กรจะมีปัจจัยจูงใจ แต่หากพนักงานรู้สึกว่าการปัจจัยสุขอนามัยมีไม่เพียงพอ องค์กรก็ไม่สามารถรักษานักงานไว้ได้เช่นกัน

ทฤษฎีความต้องการของแมคคิลแลนด์ (McClelland's Need Theory)

David McClelland (1961, อ้างถึงใน คณิงนิจ อนุโรจน์, 2560) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : n-Ach) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ มีความสมบูรณ์แบบและได้มาตรฐานดีเยี่ยม จากการศึกษาของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (n-Ach) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย มีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน โดยเป้าหมายที่ตั้งมีความเป็นไปได้สูงที่จะบรรลุผลและพยายามดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นผลจากการทำงาน ไม่ว่าจะป็นคำติชม เพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความ

ชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว และปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

2. ความต้องการการมีอำนาจ (Need for Power : n-Pow) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อที่จะควบคุมสิ่งแวดล้อมและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3. ความต้องการสัมพันธภาพที่ดี (Need for Affiliation : n-Aff) เป็นความต้องการได้รับหรือมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น มีความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในตนเองและมีแนวโน้มที่จะยอมตามความปรารถนาหรือบรรทัดฐานของผู้อื่น รวมทั้งคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเป็นสำคัญ

โดย McClelland เชื่อว่า แต่ละคนมีความต้องการทั้ง 3 ส่วนประกอบกัน โดยบางคนอาจมีความต้องการอันใดอันหนึ่งเข้มข้นกว่าความต้องการอื่น และความต้องการที่เข้มข้นดังกล่าวก่อให้เกิดการจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นๆ อย่างเห็นได้ชัด

แนวคิดทฤษฎีความต้องการของ McClelland นี้สามารถสนับสนุนหลักการดำเนินงานบริหารจัดการคนเก่งในหลายๆ กระบวนการด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็น การพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการชำระรักษาคนเก่ง เพื่อที่องค์กรจะสามารถนำไปใช้ในดำเนินงานบริหารจัดการคนเก่งในแต่ละประเภทได้อย่างถูกต้อง สามารถสนองความต้องการที่แตกต่างของแต่ละคนได้ตรงจุด ก็จะทำให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าเอาไว้ได้

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีดั้งเดิม (Traditional Theories) ทั้ง 4 ทฤษฎี นั้น เปรียบเสมือนเสาและฐานหลักของแนวคิดในการบริหารงานคนเก่ง เพราะคนเก่ง ก็คือ มนุษย์ที่ต้องการได้รับการตอบสนองความต้องการเฉกเช่นเดียวกับคนทั่วไป เพียงแต่ความต้องการอาจแตกต่างกันไปจากบุคคลทั่วไป โดยกระบวนการบริหารงานคนเก่ง ก็มีลักษณะเหมือนกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป แต่จะมีความแตกต่างกันตรงรายละเอียดและขั้นตอนการปฏิบัติ เนื่องจากคุณสมบัติของคนเก่งและพนักงานทั่วไปมีความแตกต่างกัน ดังนั้นทั้ง 4 ทฤษฎี จึงเป็นเสาหลักที่สำคัญของแนวคิดด้านการดำเนินงานบริหารจัดการคนเก่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ เพื่อให้เกิด

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ออกมามีคุณภาพและศักยภาพมากยิ่งขึ้น

### 2.3.2. ทฤษฎีร่วมสมัย (Contemporary Theories)

#### ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

Victor Vroom (1964, อ้างถึงใน เจตน์ ดวงสงค์, ม.ป.ป.) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่าคนที่จูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้น หรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อน ขึ้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการ เพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น โดย Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ซึ่งทฤษฎีความคาดหวัง มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่ม ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ (Schermerhorn, Hunt and Osborn 2003, อ้างถึงใน เจตน์ ดวงสงค์, ม.ป.ป.) หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน เช่น การชมเชยด้วยวาจาทั้งในที่สาธารณะ และกับตัวบุคคลโดยตรง เป็นต้น

2. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความ รับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจาก ผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

จะเห็นได้ว่าเมื่อนำ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory) มาวิเคราะห์จะเห็นถึงความสำคัญที่ส่งผลต่อคนเก่งในองค์กร เป็นทฤษฎีที่นิยมเป็นอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดยเชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลไม่ว่าจะเป็นคนเก่ง หรือบุคคลทั่วไปในองค์กร ย่อมได้รับอิทธิพลจากผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการนำตัวแปร 3 ปัจจัยมาสนับสนุนทฤษฎี คือ 1. ปัจจัยความคาดหวัง (Expectancy) กล่าวคือ เป็น

ความคาดหวังว่า ถ้าหากพยายามแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จหรือไม่ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม 2. ปัจจัยความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) คือ ความคาดหวังว่า หากลงมือปฏิบัติแล้วจะสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับผลงาน และ 3. ปัจจัยระดับความดึงดูดใจ (Valence) คือ ผลลัพธ์ที่จะได้นั้นเป็นสิ่งที่ตนได้ตระหนักถึงคุณค่าหรือไม่ เป็นคุณค่า หรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัยส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับบุคคลในองค์กร ซึ่งจะมีส่วนเชื่อมโยงไปสู่ทิศทางและแนวโน้มความสำเร็จขององค์กร

#### ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล็อก (Locke's Goal Setting Theory)

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ของ Locke and Latham (1990, อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาพิศุ, 2552) เป็นทฤษฎีที่มีการนำมาใช้เป็นจำนวนมากที่สรุปถึงผลลัพธ์เชิงบวกของการนำทฤษฎีการตั้งเป้าหมายไปใช้ให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เป็นเทคนิคการจูงใจแบบหนึ่งโดยมีเป้าหมายของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นร่วมกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการทำงาน โดยมีตัวแปรกำกับ คือ ความผูกพันต่อเป้าหมาย การได้รับการตอบกลับ ความสามารถ ความยุ่งยากในงานและ สถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

เป้าหมาย (Goal) คือ สิ่งที่คนพยายามที่จะบรรลุโดยผ่านพฤติกรรมและการกระทำ Goal Setting theory เน้นไปที่การจูงใจพนักงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และยังเน้นว่าการปฏิบัติงานที่ทำไปนั้นจะต้องได้มาซึ่งการบรรลุผลสำเร็จของงานอันเป็นที่ยอมรับในระดับหนึ่ง Locke and Latham ได้เสนอแนะว่าพนักงานที่มีเป้าหมายมีความพยายามทำงานที่ส่งผลต่อ ระดับของแรงจูงใจและการบรรลุผลสำเร็จของงาน เหมือนกับที่เราต้องการเรียนให้ได้ A เพื่อให้ได้งานที่ดีทำ ซึ่งพนักงานก็มีเป้าหมายที่จะกำหนดทิศทางของพฤติกรรมในองค์กร การตั้งเป้าหมายถูกนำมาใช้ในองค์กรไม่เพียงแต่เพื่อผลักดันระดับของผลการปฏิบัติงาน ที่พนักงานได้รับการจูงใจให้มอบให้กับงานและองค์กร แต่ยังช่วยทำให้แน่ใจว่า ผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปสู่เป้าหมายในอนาคตข้างหน้าได้

อาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล็อก (Locke's Goal Setting Theory) เป็นทฤษฎีสร้างแรงจูงใจภายในของบุคคลากรก็ว่าได้ โดยทฤษฎีนี้เชื่อว่า การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ทำทนาย และได้รับผลย้อนกลับของงาน จะจูงใจให้ทำงานดีกว่าการไม่ได้กำหนดเป้าหมาย หรือกำหนดไว้กว้างๆ ตัวอย่างเช่น การที่หัวหน้าบอกให้ทำงานให้ดีที่สุดหรืออาจารย์ให้ทำคะแนนดีๆ เพื่อจะได้เกรดดีๆ เพื่อจะได้เกรด A จะจูงใจให้ ทำผลงานได้ไม่ดีเท่ากับการกำหนดให้ชัดเจนลงไปว่า เป้าหมายในการทำผลงานคืออะไร เช่น การตั้งเป้าหมายที่เป็นตัวเลขและวัดผลได้ว่าเป็นไปตามสิ่งที่กำหนดหรือไม่ ตัวอย่าง บริษัทจัดส่งพัสดุภัณฑ์ บอกเป้าหมายในการ

ทำงานเป็นจำนวนที่ชวภายในขอบเขตระยะทาง และระยะเวลาที่ชัดเจน ก็จะเป็นเป้าหมายในการทำงานที่ดีกว่า การบอกให้ทำงานที่ชวให้ได้มากที่สุด เพราะไม่ทราบว่าที่สุดของแต่ละคนอยู่ที่ตรงไหน เป็นต้น เหมาะกับการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานคนเก่งที่ชอบการทำงานและชอบการพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยการตั้งเป้าหมายที่ยากแต่สามารถทำได้ เพื่อไม่ให้เกิดความจำเจในการทำงาน และลดความน่าเบื่อของงานที่ทำ อีกทั้งยังมีเป้าหมายที่ชัดเจนที่จะดำเนินการ

ทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันของอดัม (Adam's Equity Theory)

Stacy Adams (1965, อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานความคิดว่า บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคม โดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (output) กับตัวป้อน (Input) คือ พฤติกรรมและคุณสมบัติส่วนตัวที่มีให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีมากเพียงใดขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (Perceived Inputs to Outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้ ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อารมณ์ สุขภาพ สติปัญญา ความสามารถ และอื่นๆ กับผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น การยกย่องชมเชย คำนิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาคแต่อาจรับรู้ว่าจะไม่เสมอภาคได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเอง เพื่อให้รู้สึกถึงความเสมอภาค ดังนั้นในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขาได้รับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตนเขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตรงเท่าที่เขาซึ่งรับรู้ว่าจะมีความเสมอภาค เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลง เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาค โดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

จากแนวคิดทฤษฎีความเสมอภาคของอดัม (Adam's Equity Theory) ที่ได้นำเสนอมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าทฤษฎีความเสมอภาคมีพื้นฐานความคิด คือ บุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมเป็นการกล่าวถึงความเท่าเทียม แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกคนจะได้เท่ากันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ

กับผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ด้วย เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อารมณ์ สถานภาพ สติปัญญาความสามารถ และอื่นๆ โดยหลักการนี้เชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบความพยายามและค่าตอบแทนของตนกับผู้อื่นในสถานการณ์การทำงานที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าทฤษฎีนี้มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริการจัดการคนเก่งในองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความรู้สึก นำมาซึ่งแรงจูงใจภายใน และความพึงพอใจในการทำงานอันเนื่องมาจาก ความเสมอภาค นั้น เป็นความรู้สึกส่วนบุคคล เมื่อใดที่บุคคลรู้สึกว่าเกิดความไม่เท่าเทียมระหว่างบุคคลภายในองค์กร จะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรด้านลบทันที และจะมีผลกระทบต่อผลงานหรือการปฏิบัติงานโดยรวม ดังนั้นองค์กรต้องมีการบริการจัดการความเสมอภาคอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม เพื่อป้องกันการเกิดความขัดแย้งทางความคิด ที่จะส่งผลด้านลบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

#### ทฤษฎีทุนมนุษย์ของเบคเกอร์ (Becker's Human Capital Theory)

ทฤษฎีทุนมนุษย์เกิดจากนักเศรษฐศาสตร์ชาวอเมริกาผู้ได้รับรางวัลโนเบลทางเศรษฐศาสตร์นามว่า Becker (1992, อ้างถึงใน ฤชชดา เทพยากุล, 2559) สามารถอธิบายโดยสังเขปได้ว่า ทุนมนุษย์คือ ต้นทุนของบุคคลที่แต่ละคนพึงมี อันประกอบไปด้วย ทักษะที่สั่งสมมา ความรู้ ความชำนาญ ประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญ ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนบุคลิกภาพ และทรัพย์สิน ทั้งที่จับต้องได้และไม่ได้ ส่วนบุคคลที่จับต้องไม่ได้ อาทิ สัมพันธภาพส่วนบุคคลในสังคม การได้รับการยอมรับในแวดวงการทำงานหรือเพื่อน ฯลฯ ที่จะทำให้นักคนนั้นสามารถสร้างมูลค่าให้แก่ตนเอง องค์กร และสังคมได้ โดยทุนมนุษย์มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ ทุนทางปัญญา ทุนทางอารมณ์ และทุนทางสังคม

ทุนทางปัญญา คือ ความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ) ที่โดดเด่นและแตกต่างจากบุคคลทั่วไป มีระดับเชาว์ปัญญาที่สูง เรียนรู้สิ่งใหม่ได้อย่างรวดเร็ว เป็นบุคคลที่มีความรู้ที่เป็นเลิศ มีความเข้าใจต่อสิ่งที่เรียนรู้ไปรอบตัว มีทักษะที่ขอกเยี่ยมเหนือกว่าบุคคลทั่วไป มีทัศนคติเชิงบวก และมีพฤติกรรมที่ดีเป็นประโยชน์ต่อตัวเองและส่วนรวม โดย จีระ หงส์คารมภ์ (2555, อ้างถึงใน ฤชชดา พันอินทร์, 2555) ได้กล่าวไว้ว่า “ทุนทางปัญญา หมายถึง ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แยกแยะ สังเคราะห์และการนำไปสร้างมูลค่าเพิ่ม

ทุนทางอารมณ์ คือ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) เป็นความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข ได้แก่ การเร่งเร้าตัวเองให้ไปสู่เป้าหมาย มีความสามารถควบคุมความขัดแย้งของตนเอง การรอคอยเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถจัดการกับอารมณ์ต่างๆ ได้ดีเยี่ยม



มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ทุกสถานการณ์ในการเผชิญหน้ากับปัญหาและความยากลำบาก สามารถแก้ไขปัญหาลงเฉพาะหน้าได้ดีเยี่ยม

ทุนทางสังคม คือ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้าง หรือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับคนทั่วไปได้ง่าย มีความสามารถในการเชื่อมโยงผู้คนในองค์กร และสามารถสร้างพันธะผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคคลรอบข้างได้ สามารถความเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับบริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ อาทิ การเรียนรู้ในหน้าที่การงาน การเจริญเติบโตในสายงาน การปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการปฏิบัติงานและสร้างผลงานให้แก่องค์กรตามที่ตั้งใจคาดหวัง

สำหรับทฤษฎีทุนมนุษย์ของเบคเกอร์ (Becker's Human Capital Theory) นี้เป็นทฤษฎีที่มีความเชื่อมโยงระหว่างทุนมนุษย์กับการดำเนินงานในระบบบริหารจัดการคนเก่ง อาทิ ทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ชัดเจนและไม่สามารถใช้วิธีการจัดการเดียวกับการจัดการองค์กรทั่วไป เป็นแนวคิดเชิงทฤษฎีหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการวิเคราะห์คนเก่ง เช่น ความแตกต่างของการฝึกอบรมระหว่างความรู้ทั่วไป กับความรู้เฉพาะทาง กล่าวคือ การฝึกอบรมความรู้ทั่วไปนั้นสามารถหาและใช้ได้ในการดำเนินงานทั่วไปขององค์กร ส่วนการฝึกอบรมความรู้เฉพาะทางนั้นองค์กรต้องสรรหาและจัดเตรียมมาเพิ่มเติม เป็นต้น ดังนั้นการสร้างทุนมนุษย์ในองค์กร มีความจำเป็นต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ให้บุคลากรคนเก่งขององค์กรอย่างดีเยี่ยม อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ และความสำเร็จของการบริหารทุนมนุษย์มีจุดเน้นที่สำคัญในเรื่องของการบริหารงานคนเก่ง การจัดการทุนมนุษย์ จึงมีองค์ประกอบที่เชื่อมโยงไปสู่การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งทุกกระบวนการอย่างมีนัยสำคัญ และสร้างให้การดำเนินงานในระบบบริหารงานคนเก่งมีความแข็งแกร่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่ผู้วิจัยนำเสนอไปในข้างต้น

จากการนำเสนอ ทฤษฎีร่วมสมัย (Contemporary Theories) ทั้ง 4 ทฤษฎีที่ข้างต้นนี้ มีความเชื่อมโยงกับการบริหารงานคนเก่ง ทั้งในแง่ของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง และในแง่ของระบบบริหารงานคนเก่งไม่ว่าจะเป็น การระบุคนเก่ง การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการชำรงรักษาคนเก่ง เพื่อเชื่อมโยงทุกกระบวนการของการบริหารงานคนเก่งไปสู่กลยุทธ์สูงสุดขององค์กร จึงสามารถอนุมานได้ว่าทั้ง 4 ทฤษฎีร่วมสมัย (Contemporary Theories) มีความสำคัญต่อการบริหารงานคนเก่งภายในองค์กรทั้งสิ้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจทั้งแรงจูงใจภายนอกที่สามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปสู่การเกิดแรงจูงใจภายในของแต่ละบุคคลได้ นำมาซึ่ง

ความผูกพันต่อองค์กรที่จะทำให้องค์กรสามารถธำรงรักษาคนเก่งไว้กับองค์กรได้ ซึ่งสามารถที่นำทั้ง 4 ทฤษฎีนี้ มาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่ออกมามีคุณภาพและศักยภาพมากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎี ทั้งทฤษฎีดั้งเดิม (Traditional Theories) และทฤษฎีร่วมสมัย (Contemporary Theories) ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ทั้งสองกลุ่มทฤษฎีมีความสำคัญ และเชื่อมโยงกับการดำเนินงานในระบบการบริหารงานคนเก่งทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีดั้งเดิมอย่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs), ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y), ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ก (Herzberg's Two - Factor Theory) และ ทฤษฎีความต้องการของแมคคิลแลนด์ (McClelland's Need Theory) ที่เป็นเหมือนฐานหลักของการเกิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์จนวิวัฒนาการมาเป็นการบริหารงานคนเก่งในปัจจุบัน และทฤษฎีร่วมสมัยทฤษฎีร่วมสมัย (Contemporary Theories) ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory), ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล๊อค (Locke's Goal Setting Theory), ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัม (Adam's Equity Theory) และทฤษฎีทุนมนุษย์ของเบคเกอร์ (Becker's Human Capital Theory) ที่เป็นเหมือนกระบวนการและแนวทางในการบริหารงานคนเก่งขององค์กรในปัจจุบัน ที่ช่วยสนับสนุนและพัฒนาให้กระบวนการในการดำเนินงานด้านการบริหารงานคนเก่งมีความสมบูรณ์ ครบถ้วน และครอบคลุมทุกองค์ประกอบอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความได้เปรียบในทุกๆด้าน ให้กับองค์กร เพราะคนเก่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญอันดับแรกขององค์กร ที่แม้ว่าคนเก่งจะไม่สามารถสร้างมูลค่าทางตรงให้กับองค์กรได้ แต่คนเก่งในองค์กรสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรว่าจะประสบความสำเร็จหรือจะล้มเหลวมากน้อยเพียงใด ล้วนแล้วขึ้นอยู่กับคนเก่งที่องค์กรมีทั้งสิ้น

## 2.4 การบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทย

การยางแห่งประเทศไทย (กยท.) เป็นรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการยางแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558 ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา ณ วันที่ 14 กรกฎาคม 2558 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 15 กรกฎาคม 2558 โดยเกิดจากการควบรวมของ 3 หน่วยงานหลักที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการยางพารา อันได้แก่ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง สถาบันวิจัยยาง และองค์การสวนยาง ซึ่งการยางแห่งประเทศไทยนั้นมีวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์อันแรงกล้าที่จะเป็นองค์กรกลางดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการยางพาราของประเทศไทยทั้งระบบอย่างครบวงจร บริหารจัดการเกี่ยวกับเงินของกองทุน ส่งเสริมและ

สนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางพาราโดยจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์วิจัย พัฒนา เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับยางพาราและดำเนินการให้ระดับราคายางมีเสถียรภาพรวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้มีการปลูกแทนและการปลูกใหม่ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือเกษตรกรชาวสวนยางสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง ผู้ประกอบกิจการยาง ด้านวิชาการ การเงิน การผลิต การแปรรูป การอุตสาหกรรม การตลาด การประกอบธุรกิจและการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น บริหารงานโดยคณะกรรมการการยางแห่งประเทศไทย มีผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย เป็นผู้บริหารสูงสุด ประกอบไปด้วย 1 สำนักงานกลาง และ 7 เขต ได้แก่ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคเหนือ การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคกลางและภาคตะวันออก การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนบน การยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลาง และการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนล่าง

การยางแห่งประเทศไทยมีวิสัยทัศน์ องค์กร คือ กยท. เป็นองค์กรชั้นนำระดับโลก ในการบริหารจัดการยางพาราทั้งระบบ และมีค่านิยมองค์กร ประกอบไปด้วยอักษรภาษาอังกฤษจำนวน 4 ตัว คือ RAOT โดยมีความหมายดังต่อไปนี้

R = Responsibility รับผิดชอบต่อตนเอง องค์กรและสังคม

A= Advance to Excellence ก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ

O = Ownership ผูกพันเป็นเจ้าของร่วมกัน

T = Trust มีความน่าเชื่อถือ

สำหรับพันธกิจ คือ บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน เพิ่มรายได้ให้เกิดความคุ้มค่า เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งระบบ นั่นคือ

พันธกิจต่อเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร คือการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตเกษตรกรชาวสวนยาง และสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันเกษตรกรชาวสวนยาง

พันธกิจต่อผู้ประกอบกิจการยาง คือ ส่งเสริมการค้าให้มีความเป็นธรรม เพิ่มขีดความสามารถ

พันธกิจต่อประเทศ คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศเป็นศูนย์กลางการผลิต การค้าและนวัตกรรมด้านอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ยางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสร้างกลไกรักษาเสถียรภาพราคายาง

สำหรับการดำเนินงานของการยางแห่งประเทศไทยในระบบการบริหารงานคนเก่งตามประกาศการยางแห่งประเทศไทย เรื่อง การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)

การยางแห่งประเทศไทย ประกาศ ณ วันที่ 1 กันยายน 2560 โดยการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ภายใต้แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ.2560 - พ.ศ.2564) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การหลอมรวมองค์กรให้เป็นหนึ่งเพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดให้มีการ พัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ และภายใต้แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล การยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มี สมรรถนะสูง กลยุทธ์ที่ 3 สร้างแรงจูงใจและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ใน กยท. (Talent Management) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและประสิทธิภาพของบุคลากรรวมทั้งส่งเสริมให้มีการวางระบบ เตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร ทั้งในระยะสั้นระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง ในการบริหารงานบุคคล ตลอดจนสร้างกำลังคนคุณภาพรุ่นใหม่ให้สามารถขับเคลื่อนให้การบริหารงานของการ ยางแห่งประเทศไทยให้มีรากฐานที่มั่นคงและเข้มแข็ง

การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) การยางแห่งประเทศไทย เป็นการบริหารงานคนเก่งคนดีขององค์กร โดยการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสรรหา พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีทักษะ หรือสมรรถนะสูงไว้ในองค์กร เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาพนักงานที่ยึดหลักสมรรถนะและการพัฒนาขีดความสามารถร่วมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การสอนงาน และการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้สามารถปฏิบัติงานภายใต้แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2560- พ.ศ. 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การหลอมรวมองค์กรให้เป็นหนึ่ง เพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และภายใต้แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคลการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2560-2564) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

โดยการยางแห่งประเทศไทยได้กำหนดนิยามของคำว่า คนเก่ง (Talent People) หมายถึง บุคคลในองค์กรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถและ ศักยภาพ มีความสามารถทางด้านสติปัญญาหรือความสามารถตามธรรมชาติ รวมทั้งพรสวรรค์ด้านใดด้านหนึ่ง อย่างโดดเด่น โดยสะท้อนถึงการมีศักยภาพสูงจากผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์และ ยอมรับของบุคคลอื่น รวมทั้งมีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) คือ การดำเนินการเฟ้นหาบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลการปฏิบัติงานสูงในปัจจุบันและมีศักยภาพในการทำงานสูงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการให้คนเก่งหรือคนที่มีความรู้ความสามารถมาทำหน้าที่เป็นผู้นำ ของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงทั้งนี้เพื่อเพิ่ม

ขีดสมรรถนะและ ประสิทธิภาพของบุคลากรรวมทั้งส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อ ทดแทนบุคลากร ทั้งในระยะสั้น ระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

สำหรับระบบการบริหารงานคนเก่ง (Talent Management) ของการยางแห่งประเทศไทย เป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหนึ่ง ที่มีกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening)การคัดเลือก (Selection) การนำไปใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสามารถแบ่งกลุ่ม “พนักงานที่มีศักยภาพสูง” ตามกลุ่มอายุของการทำงาน ดังนี้

- กลุ่ม Young generation (Y group) ระดับ 3-6
- กลุ่ม Middle generation (M group) ระดับ 7
- กลุ่ม Senior generation (S group) ระดับ 8

โดยคุณสมบัติของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) มาจากปัจจัย ๓ ด้าน ได้แก่ คุณสมบัติเชิงบุคคล (Personal Characteristic) ซึ่งต้องสอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร คุณสมบัติในการบริหาร (Business Capability) ทั้งในเรื่องของงาน คน และระบบ คุณสมบัติในการที่สามารถเป็นผู้นำที่องค์กรอยากได้ (Leadership Capability) และลักษณะทั่วไปของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ได้แก่

1. มีความสามารถและมีคุณสมบัติในการนำตัวเองไปสู่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
2. สามารถแก้ปัญหาได้ดีวางแผนป้องกันปัญหาได้
3. เรียนรู้ได้รวดเร็ว
4. มีความกระตือรือร้น
5. มีความคิดสร้างสรรค์
6. ความเป็นผู้นำ
7. มีวิสัยทัศน์
8. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ อาทิ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา

กระบวนการในการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) การยางแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย การสรรหาการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูง การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง การบริหาร จูงใจ และการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร

1. การสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง การยางแห่งประเทศไทยมีการกำหนดรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1.1 คุณสมบัติผู้เข้ารับการสรรหา ได้แก่

- 1.1.1 คุณสมบัติผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงระดับปฏิบัติการ
- 1.1.1.1 คุณสมบัติผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงระดับปฏิบัติการ
- (1) พนักงานระดับ 3-5 หรือ 6 ในตำแหน่งเริ่มต้นด้วยคุณวุฒิ
  - (2) ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
  - (3) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาเป็นผู้ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยที่สูงกว่าโทษภาคทัณฑ์
  - (4) ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่น (ไม่น้อยกว่า 90 คะแนน)
- 1.1.2 คุณสมบัติผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูงระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า
- (1) เป็นพนักงานระดับ 7
  - (2) ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาเป็นผู้ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยที่สูงกว่าโทษภาคทัณฑ์
  - (3) ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่น (ไม่น้อยกว่า 40 คะแนน)
- 1.2 สำหรับเกณฑ์การคัดเลือก การยางแห่งประเทศไทยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังต่อไปนี้
- 1.2.1 การผ่านการประเมิน มีรายละเอียดดังนี้
- (1) ประเมินสมรรถนะหลัก ผู้ผ่านเกณฑ์ต้องเป็นผู้มีสมรรถนะไม่ต่ำกว่าระดับค่าคาดหวัง ตามที่ การยางแห่งประเทศไทยกำหนด (20 คะแนน)
  - (2) ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 (20 คะแนน)
- 1.2.2 ผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ (20 คะแนน) ผู้สมัครต้องจัดทำรายงานผลงานเชิงประจักษ์ที่ ประสบผลสำเร็จและน่าภาคภูมิใจหรืองานวิจัย รวมถึงแนวคิดในการบริหารหรือพัฒนา
- 1.2.3 ความรู้ความสามารถพิเศษ (20 คะแนน)
- (1) ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ (10 คะแนน) ที่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานสากล
  - (2) ความสามารถเฉพาะด้าน (10 คะแนน) โดยให้คณะกรรมการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูงเป็นผู้กำหนด

### 1.2.4 การทดสอบเกี่ยวกับความถนัด (Aptitude Test) (20 คะแนน)

#### 1.3 สำหรับวิธีการคัดเลือกมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.3.1 ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย รองผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยด้านบริหาร เป็นประธานกรรมการ ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าทั้ง 3 ด้าน เป็นกรรมการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่ายด้านบริหาร ผู้อำนวยการฝ่ายด้านธุรกิจและปฏิบัติการ และผู้อำนวยการฝ่ายด้านอุตสาหกรรมยางและการผลิตยาง ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นกรรมการและเลขานุการ และหัวหน้ากองการเจ้าหน้าที่ เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

1.3.2 คณะกรรมการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ดำเนินการสรรหาตามหลักเกณฑ์เพื่อจัดทำคลังบัญชีพนักงานที่มีศักยภาพสูง

1.3.3 พนักงานที่อยู่ในคลังบัญชีพนักงานที่มีศักยภาพสูงจะได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะที่ต้อง พัฒนาเพิ่มเติม และจะต้องได้รับการประเมินติดตามผลทุกปี ตามรอบปีงบประมาณ

1.3.4 กรณีไม่ผ่านการประเมินภายหลังได้รับการพัฒนาแล้ว 2 ครั้งติดต่อกัน จะถือว่าบุคคลดังกล่าวไม่อยู่ใน “คลังบัญชีพนักงานที่มีศักยภาพสูง”

1.3.5 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เสนอรายชื่อตามคลังบัญชีพนักงานที่มีศักยภาพสูง เพื่อประกอบการพิจารณา ต่อคณะกรรมการคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถที่สมควรได้รับการแต่งตั้ง

สำหรับการพิจารณาประเมินผลผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูง การยางแห่งประเทศไทย มีหลักเกณฑ์และรายละเอียดดังต่อไปนี้

คณะกรรมการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดให้คะแนนตามสัดส่วน ดังรายละเอียดตาราง 2.2

ตาราง 2.2 หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดให้คะแนน

หัวข้อ	น้ำหนัก
1. ประเมินสมรรถนะหลัก	ร้อยละ 20
2. ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน	ร้อยละ 20
3. ผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์	ร้อยละ 20
4. ความรู้ความสามารถพิเศษ	
4.1 ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ	ร้อยละ 10
4.2 ความสามารถเฉพาะด้าน	ร้อยละ 10
5. การทดสอบเกี่ยวกับความถนัด	ร้อยละ 20

ในการนี้สัดส่วนคะแนนการประเมินรวมเป็น 100 คะแนน โดยผู้เข้ารับการสรรหาที่ได้คะแนนการ ประเมินร้อยละ 80 ขึ้นไป และนำพนักงานกลุ่มดังกล่าวมาจัดลำดับคะแนนเพื่อเข้ารับการพิจารณาเข้าสู่คลัง บัญชีพนักงานผู้มีศักยภาพสูง ตามจำนวนที่คณะกรรมการกำหนดในแต่ละปี

## 2. การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง มีรายละเอียดในการดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 การยางแห่งประเทศไทยจะดำเนินการจัดทำคลังบัญชีพนักงานที่มีศักยภาพสูง และมอบหมายให้ หัวหน้าส่วนงานหรือผู้ได้รับมอบหมายเป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นต่อไป

### 2.2 พัฒนาและฝึกอบรมตามคุณสมบัติในส่วนที่บกพร่อง

2.3 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและคุณสมบัติของพนักงานที่มีศักยภาพสูงทุกปีอย่างต่อเนื่อง และมีการคัดเลือกและค้นหากลุ่ม “พนักงานที่มีศักยภาพสูง” ใหม่ทุกปี

## 3. การบริหาร จูงใจ และการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร

3.1 พนักงานที่มีศักยภาพสูงมีโอกาสได้รับการมอบหมายงานที่ทำทนาย การสอนงาน และมีโอกาสในการ พัฒนางานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.2 พนักงานที่มีศักยภาพสูงที่ได้รับงานยากและอาศัยทักษะขั้นสูงให้ระบุ ในแบบบันทึกข้อตกลงการ ปฏิบัติงานรายบุคคล (ทม.5) และนำมาประกอบการประเมินเพื่อเลื่อน ขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ

3.3 พนักงานที่มีศักยภาพสูงมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพที่รวดเร็วกว่า เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ การยางแห่งประเทศไทยกำหนด

4. การประเมินและติดตามผล ดำเนินการโดยคณะกรรมการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูงจะเป็นผู้ประเมินผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานผู้มีศักยภาพสูงทุกปี ตามรอบ ปีงบประมาณ มีหลักเกณฑ์ดังนี้

### 4.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผลสัมฤทธิ์ของงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90

### 4.2 นำเสนอผลงานที่โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับ



## 2.5 ข้อมูลการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

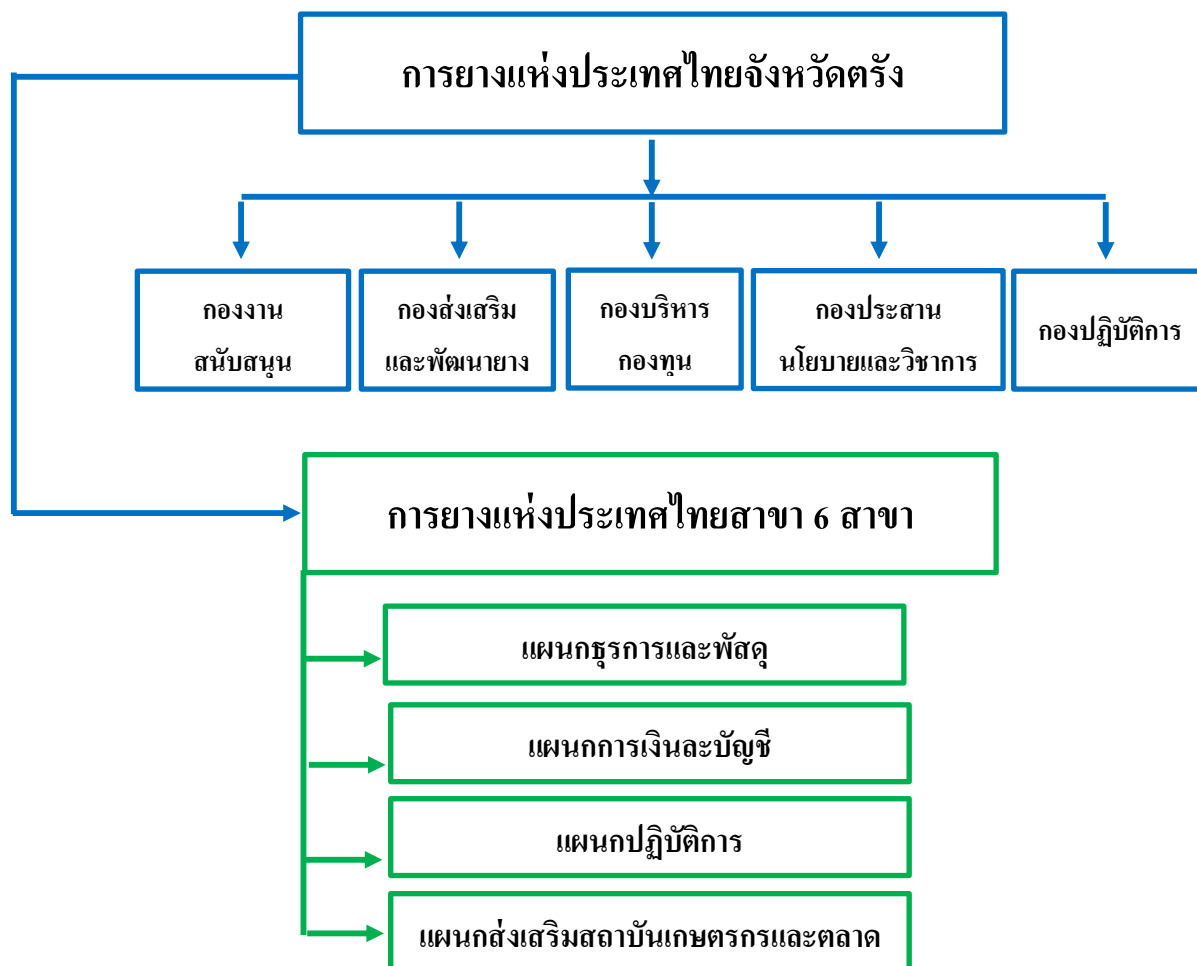
การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ภายใต้สังกัดการยางแห่งประเทศไทยเขตภาคใต้ตอนกลางเป็น 1 ใน 7 เขตของการยางแห่งประเทศไทย มีพนักงานและลูกจ้างในสังกัดการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง จำนวน 127 คน (ตามโครงสร้างฯ) โดยแบ่งออกเป็น 7 สาขา ประกอบด้วย

1. สาขาจังหวัดตรัง	มีพนักงานและลูกจ้าง	จำนวน	28 คน
2. สาขาเมืองตรัง	มีพนักงานและลูกจ้าง	จำนวน	16 คน
3. สาขาห้วยยอด	มีพนักงานและลูกจ้าง	จำนวน	19 คน
4. สาขากันตัง	มีพนักงานและลูกจ้าง	จำนวน	15 คน
5. สาขาย่านตาขาว	มีพนักงานและลูกจ้าง	จำนวน	13 คน
6. สาขาปะเหลียน	มีพนักงานและลูกจ้าง	จำนวน	18 คน
7. สาขาสิเกา	มีพนักงานและลูกจ้าง	จำนวน	18 คน

และมีโครงสร้างการบริหารงานดังภาพประกอบ 2.4



การยางแห่งประเทศไทย  
Rubber Authority of Thailand



ภาพประกอบ 2.4: โครงสร้างการบริหารงานการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง  
ที่มา: โครงสร้างกรอบและอัตรากำลังการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง  
เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2561

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้

การรับรู้ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลใช้ตีความสิ่งที่ได้สัมผัส เพื่อให้ความหมาย โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ ได้แก่ ตัวผู้รับรู้ เป้าหมายและสถานการณ์ และการรับรู้จะนำมาซึ่งพฤติกรรม การแสดงออกของบุคคลนั้นๆ รวมทั้งความรู้สึกนึกคิด ความรู้และความเข้าใจ ในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการตีความความสิ่งที่ได้สัมผัส โดยอาศัยประสบการณ์เดิมเป็น เครื่องมือสนับสนุน ส่วนประสิทธิภาพในการตัดสินใจแสดงพฤติกรรมหรือกระทำการสิ่งใด ขึ้นอยู่กับความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้รับรู้ และคุณภาพของการตีความในกระบวนการรับรู้

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับระดับการรับรู้ในเรื่องต่างๆภายในองค์กร และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์มากมายหลากหลายบริบท ได้แก่ ผลงานวิจัยของ จันทรพา ทัดภูธร (2543, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กร และการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้า-ลูกน้อง ตามการรับรู้ของลูกจ้างที่มีต่อการตอบแทนของลูกจ้าง: กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการประจำโรงพยาบาลรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับการรับรู้ด้านการสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านจิตอาารมณ์ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง และระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในแต่ละด้าน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อิศริย์ เอี่ยมบำรุงสกุล (2558, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) ศึกษาเรื่อง การเห็นคุณค่าในตนเอง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่พยากรณ์ความสุขในการทำงานของพนักงาน พบว่า ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า ด้านจิตอาารมณ์ และด้านความมั่นคงในงาน อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ เปรมจิตร คล้ายเพชร (2548, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) เรื่อง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยุติธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจลาออก และงานวิจัยของ ธนากร สุขศรี (2554, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบ KAI และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร กับการรับรู้ ความสำเร็จในอาชีพของพนักงาน: งานธุรกิจบริการ หลังการขายผลิตภัณฑ์ไอทีแห่งหนึ่ง พบว่า ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านจิตอาารมณ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้าและด้านความมั่นคงในงาน อยู่ในระดับปานกลาง และยังมีอีกหลายงานวิจัยที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ ผลงานวิจัยของ พนิดา อิ่มฉรัญ (2553, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560)

ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานของบริษัท โคนันด์ส์สัน (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน และความมั่นคงในงาน อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ ภคพร ภูไพบูลย์ (2554, อ้างถึงใน นภสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูป รับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษา: กลุ่มงานสนับสนุนและบริการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง พบว่า ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านจิตอาารมณ์ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ในงานและ มีโอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับ ผลงานวิจัยของ ปรียาภา จาติกุล (2556, อ้างถึงใน นภสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) ศึกษาเรื่อง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์แห่งหนึ่ง พบว่า ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการและด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง และผลงานวิจัยของ รมิตา น่วมเกตุ (2555, อ้างถึงใน นภสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) ศึกษาเรื่อง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร คุณลักษณะงาน และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานประจำฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทเซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด จากการศึกษาพบว่า ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ด้านจิตอาารมณ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลางการศึกษาทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ พบว่า ระดับการรับรู้ในด้านต่างๆ อาทิ ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านจิตอาารมณ์ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางกลุ่มที่มีผลงานวิจัยที่แตกต่างออกไป เช่น ผลงานวิจัยของ สกาวรัตน์ อินทสมิต (2543, อ้างถึงใน ชนิตาภา ฉวีศิษฎาภรณ์, 2556) ศึกษาเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน : กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย พบว่า พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับสูง ผลงานวิจัยของ ชวนา อังคนุรักษ์พันธ์ (2546, อ้างถึงใน ชนิตาภา ฉวีศิษฎาภรณ์, 2556) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จากผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมพนักงานในธุรกิจโรงแรมเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยรับรู้แบบราชการเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นแบบเครือญาติ แบบปรับตัวและแบบมุ่งผลสำเร็จ

เป็นอันดับสุดท้าย ผลงานวิจัยของ ปรียาภา จาคกุล (2556, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) ศึกษาเรื่อง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์แห่งหนึ่ง พบว่า ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ด้านจิตอาวมณ์ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านความมั่นคงในงาน อยู่ในระดับสูง ผลงานวิจัยของ ถาวรศักดิ์ เทพชาติ (2551, อ้างถึงใน ชนิดาภา ฌัญศิษฎางกูร, 2556) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภูมิหลัง ภาวะผู้นำ ขวัญกำลังใจ และการรับรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีขวัญกำลังใจในระดับปานกลาง มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมท้องถิ่น และผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ผลงานวิจัยของ ศิริลักษณ์ สมัครงศ์ (2551, อ้างถึงใน ชนิดาภา ฌัญศิษฎางกูร, 2556) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงพยาบาลปิยะเวท พบว่า ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ อัจฉราวรรณ สายวิจิตร (2551, อ้างถึงใน ชนิดาภา ฌัญศิษฎางกูร, 2556) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง พบว่า ระดับการรับรู้ในด้านต่างๆ อาทิ ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านจิตอาวมณ์ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูง และผลงานวิจัยของ โชคชัย ปันเทศ (2558, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) ศึกษาเรื่อง เจตคติต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ในการพยากรณ์พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ จากกรณีศึกษาของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด พบว่า ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านจิตอาวมณ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้าและด้านความมั่นคงในงาน อยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อิศริย์ เอี่ยมบำรุงสกุล (2558, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) ศึกษาเรื่อง การเห็นคุณค่าในตนเอง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่พยากรณ์ความสุขในการทำงานของพนักงาน พบว่า ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ด้านการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง

จากการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้เมื่อนำมาเปรียบเทียบและจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่ามีผลการศึกษาที่หลากหลาย เช่น ผลงานวิจัยของ Rhodes และ Eisenberger (2002, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุน จากองค์กร โดยการรวบรวมงานวิจัยกว่า 70 เรื่องและวิเคราะห์อภิमान (Meta Analysis) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ, การศึกษา, เพศ, และระยะเวลาการทำงาน) มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร ส่วนงานวิจัย

ของ Gunduz (2014, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) เรื่อง ผลกระทบของการสนับสนุนจากองค์กรต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า เพศและระดับการศึกษาส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนระยะการทำงานที่น้อยกว่าจะส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมากกว่า สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Boateng (2014, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) เรื่อง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและเป็นสิทธิผลของเจ้าหน้าที่ตำรวจ พบว่า อายุและระยะเวลาการทำงานที่มากกว่าจะส่งผลต่อการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กรมากกว่า ส่วนเพศและระดับการศึกษาไม่มีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนที่องค์กร แต่ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2540, อ้างถึงใน ชนิตาภา ฌัฐศิษฏางกูร, 2556) ศึกษาการเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในองค์กรธุรกิจประกันภัยไทยอเมริกันและญี่ปุ่น พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ ระดับชั้น อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในองค์กรธุรกิจประกันภัยไทยอเมริกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อัจฉราวรรณ สายวิจิตร (2551, อ้างถึงใน ชนิตาภา ฌัฐศิษฏางกูร, 2556) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง ผลการวิจัยพบว่า อีกว่า เพศ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศทางทหาร และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีระดับการรับรู้เกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กรแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ นุสาสนี จิตราภิรมย์ (2545, อ้างถึงใน ชนิตาภา ฌัฐศิษฏางกูร, 2556) ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใน โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรบางด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยของ สกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543, อ้างถึงใน ชนิตาภา ฌัฐศิษฏางกูร, 2556) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน : กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีสถานภาพสมรส และระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน แต่ปัจจัยด้าน อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนผลการวิจัยของ อูรารัตน์ ทองสัมฤทธิ์ (2554) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้แนวคิดการจัดการความรู้ของบุคลากรสังกัดเทศบาล ตำบลในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยเปรียบเทียบความเห็นของปัจจัยด้านบุคคลกับการรับรู้แนวคิดการจัดการความรู้ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า เพศ ตำแหน่งงาน เงินเดือนและการศึกษาต่างกันมีผลต่อการรับรู้แนวคิดการจัดการความรู้แตกต่างกัน สำหรับปัจจัยด้านจิตวิทยากับการรับรู้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ความต้องการ ทักษะคติ ประสบการณ์ในอดีตและแรงจูงใจต่างกัน มีการรับรู้แนวคิด

การจัดการความรู้แตกต่างกัน และปัจจัยสำหรับด้านองค์กรกับการรับรู้ แนวคิดการจัดการความรู้นั้น พบว่า นโยบาย เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และงบประมาณที่แตกต่างกัน จะมีผลต่อการรับรู้แนวคิดการจัดการความรู้แตกต่างกัน ตามลำดับ

จากผลการวิจัยที่นำเสนอข้างต้น พบว่า ระดับการรับรู้จากองค์กรมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร และการรับรู้เมื่อนำมาเปรียบเทียบและจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลก็มีการรับรู้ที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละองค์กรทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวผู้รับรู้ เป้าหมายและสถานการณ์ รวมทั้งความรู้สึคนึกคิด ความรู้และความเข้าใจ ในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงไม่สามารถสรุปปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการรับรู้จากองค์กรได้ชัดเจน ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง และเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยให้มีความสอดคล้องกับสภาพบริบทขององค์กร ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลที่จะศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา สาขาที่ปฏิบัติงาน กอง/แผนกงาน ตำแหน่งงาน ระดับชั้น และอายุงาน

#### 2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารงานคนเก่ง

การบริหารงานคนเก่ง เป็นเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทยจึงมีผู้ที่ทำการวิจัยน้อยมากส่วนใหญ่จะเป็นบทความ และหนังสือ จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานคนเก่ง ดังนี้

ฤาษุดา เทพยากุล (2559) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างทุกระดับการดำเนินงานในระบบ บริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนผลการวิจัย พบว่า โมเดลสมการ โครงสร้างทุกระดับการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งที่ พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อยู่ในกลุ่มสูงมีความแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่อยู่ในกลุ่มต่ำ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลยังพบว่า สมรรถนะบุคลากรเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานในระบบ บริหารคนเก่งสอดคล้องกันทั้งการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล เชิงปริมาณไม่พบตัวแปรเชิงสาเหตุระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง แต่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่ง เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2558) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบทุกระดับการจัดการคนเก่งเพื่อ

เสริมสร้างสมรรถนะ ภาวะผู้นำเชิงรุกระดับหัวหน้างานในอุตสาหกรรมค้าส่งของไทย จากการศึกษาหัวหน้างานระดับผู้จัดการส่วน และผู้จัดการฝ่าย พบว่า แนวโน้มองค์ประกอบของตัวแบบพหุระดับการจัดการคนเก่งเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงรุกระดับ หัวหน้างานในอุตสาหกรรมค้าส่งของไทย จำแนกตามระดับองค์กร กับ ระดับบุคคล (1) ตัวแบบการวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบมีโครงสร้าง (ระดับองค์กร) ประกอบด้วย การจัดการคนเก่ง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร และภาวะผู้นำเชิงรุก และ (2) ตัวแบบการวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบมีโครงสร้าง (ระดับบุคคล) ประกอบด้วย ตัวแปร บุคลิกภาพผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทักษะทางการบริหาร และ ภาวะผู้นำเชิงรุก และรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบมีโครงสร้างของตัวแบบพหุระดับการจัดการคนเก่งเพื่อเสริมสร้าง สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงรุกระดับหัวหน้างานในอุตสาหกรรมค้าส่งของไทย จำแนกตามระดับองค์กร กับ ระดับบุคคล พบว่า โมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ทุกค่า โดยตัวแบบพหุระดับการจัดการคนเก่งเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงรุกระดับ หัวหน้างานในอุตสาหกรรมค้าส่งของไทยให้เน้น ความคิดสร้างสรรค์ และทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับกรณีศึกษาการบริหารงานคนเก่งในประเทศไทย อาทิ กรณีศึกษาของ กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม เป็นตัวอย่างขององค์กรภาครัฐที่ให้ ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมากและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่ง ที่จะเป็นกำลังสำคัญในการนำไปสู่การเป็นราชทัณฑ์ชั้นนำของอาเซียน โดยอาศัย HR Scorecard เป็นหลักในการสรรหา และใช้การจัดการคนเก่งเป็นกระบวนการพัฒนา สมรรถนะของบุคลากร ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นมิติใหม่ ขององค์กรภาครัฐที่ให้ความสนใจกับกระแสใหม่ๆ ของการบริหารงานบุคคล เพื่อนำไปประยุกต์ใช้จริงในองค์กรได้เป็นผลสำเร็จ โดยมีอธิบดีกรมราชทัณฑ์คอยให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง กรมราชทัณฑ์นั้นมีความชัดเจนในเรื่องขั้นตอนของ กระบวนการต่างๆในระบบการบริหารงานคนเก่งพอสมควร จุดเด่น คือเรื่องของการจูงใจ เกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ โดยอาศัยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาช่วย เพราะ กรมราชทัณฑ์อยู่ในระบบราชการ จึงใช้เรื่องของค่าตอบแทนที่เป็นเงินไม่ได้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า เงินไม่ใช่สิ่งจูงใจที่สำคัญสำหรับคนเก่งเสมอไป ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นในการนำไปประยุกต์ใช้ เนื่องมาจากการที่เป็นหน่วยงานราชการ ทำให้บางขั้นตอนของกระบวนการต่างๆ ในระบบการบริหารงานคนเก่ง เกิดความล่าช้าไปบ้าง และกรณีศึกษาของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เห็นความสำคัญของการวางแผนเตรียมบุคลากร เพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อธุรกิจของธนาคาร และพัฒนาความรู้ ความสามารถไว้รองรับการขยายธุรกิจที่จะมีในอนาคตขององค์กร เพื่อให้สามารถรองรับการ เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และการเติบโตของธนาคารได้ทันทั่วทั้งที่ จึงผลักดันให้เกิดโครงการ KTB Talent ขึ้น และได้รับการ



ตอบรับที่ดีมาจากบุคลากรภายในองค์กร ส่วนใหญ่ให้ความสนใจและมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมโครงการ เพราะถือว่าเป็นโครงการที่น่าสนใจและมีสิ่งจูงใจที่ทุกคนต้องการ คือ การได้ประสบการณ์กับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นมากมาย แต่กระบวนการคัดเลือกค่อนข้างเข้มข้น โดยมีการตั้งเกณฑ์การประเมินไว้สูงมาก ทำให้มีผู้ผ่านการคัดเลือกจำนวนไม่มากนักในแต่ละรุ่น ซึ่งถือเป็นประโยชน์แก่องค์กรที่จะได้คนเก่งตัวจริง สำหรับโครงการนี้ สิ่งที่เป็นคนเก่งต้องทำเมื่อผ่านการคัดเลือกแล้วมีค่อนข้างมากและเกณฑ์การประเมินค่อนข้างสูง อาจทำให้คนเก่งเกิดความเครียดได้ทางแก้ปัญหาอาจจะไม่ใช่ที่การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ แต่ควรจะเป็นในเรื่องของการให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนช่วยผ่อนคลายความเครียดตรงจุดนี้มากกว่า อาจจะช่วยพูดคุย ช่วยสอนงาน รวมไปถึงการค่อยๆ มอบหมายงานที่ง่ายๆ ไปหางานที่ยาก เพื่อให้คนเก่งได้ปรับตัวและค่อยๆ พัฒนาตนเองขึ้นเรื่อยๆ

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานคนเก่งเพื่อหาข้อค้นพบ ที่นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ของการบริหารงานคนเก่งที่ระจ่างชัดมากขึ้นและมีคุณค่ายิ่งต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ฤชชดา เทพยากุล และ อิศริฐฐ ริณโรสง (2559) ได้ทำการศึกษาและรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานคนเก่ง ข้อค้นพบสรุปได้ว่า คนเก่งเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถอยู่ในระดับสูงกว่าบุคลากรคนอื่น และการบริหารงานคนเก่งเป็นระบบหรือกระบวนการดำเนินงานที่บูรณาการกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ในบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานและศักยภาพสูง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จสูงสุดขององค์กร องค์ประกอบของการบริหารงานคนเก่ง ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การระบุเอกลักษณ์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การธำรงรักษา การบริหารค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง ผลงานวิจัยของ ฤชชดา พันอินทร์ (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีสภาพปัจจุบันการบริหารงานคนเก่งใน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูง โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการบริหารงานคนเก่งอย่างเร่งด่วน 3 อันดับแรก คือ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง และการพัฒนาคนเก่ง ตามลำดับ นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวทางการบริหารงานคนเก่งที่สำคัญ อันประกอบด้วย แนวทางการระบุคนเก่ง จำนวน 13 วิธี แนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง จำนวน 13 วิธี แนวทางการพัฒนาคนเก่ง จำนวน 10 วิธี แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลคนเก่ง จำนวน 9 วิธี แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง จำนวน 6 วิธี และแนวทางการธำรงรักษาคนเก่ง จำนวน 9 วิธี และผลการวิจัยของ ประไพพรรณ สัมมาจิตติ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานคนเก่ง

กรณีศึกษา ธนาคารเสตนคาร์ดชาร์เตอร์(ไทย) จำกัด(มหาชน) ผลการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง ธนาคารจะระบุคุณสมบัติและคุณลักษณะของคนเก่งที่ธนาคารต้องการ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินและคัดเลือกพนักงานเข้าร่วมโครงการ International Graduate ซึ่งกำหนดเป็นมาตรฐานไว้ กระบวนการสรรหาคัดเลือกคนเก่ง ธนาคารจะให้วิธีการสรรหาจากบุคคลภายนอกโดยการเปิดรับสมัครผ่านทางอินเทอร์เน็ต การรับสมัครผ่านมหาวิทยาลัยเป้าหมาย และการเปิด โอกาสให้พนักงานภายในได้แนะนำคนเก่งเข้ามาสมัคร ส่วนการคัดเลือกนั้นจะใช้วิธีการหลากหลาย ได้แก่ การทดสอบผ่านอินเทอร์เน็ต การทดสอบด้วยแบบทดสอบต่างๆ การสัมภาษณ์การจัดกิจกรรม อบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นต้น ส่วนการพัฒนาคนเก่ง ธนาคารส่งเสริมสนับสนุนให้คน เก่งได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานในหลายรูปแบบ โดยเน้นการเรียนรู้จากการ ทำงาน (On The Job Training) การหมุนเวียนเพื่อเรียนรู้งานในแผนกต่างๆ (Job Rotation) และ การฝึกอบรมและดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพใหม่ๆ ในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เน้นการประเมินร่วมกันระหว่างคนเก่งและหัวหน้างาน โดยจะประเมินตามเป้าหมาย (Job Objective) ที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้หากต้องการให้การประเมินมีความยุติธรรมมากขึ้น อาจเพิ่มการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อให้ชัดเจนและยุติธรรมมากขึ้น การจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัล เน้นในเรื่องของผลตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายนอกเป็นหลัก เช่น การให้เงินเดือนสูง การจ่ายโบนัส การถือหุ้น โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่เนื่องจากตำแหน่งงานในระดับสูงมีจำกัด บางครั้งไม่ได้ตอบสนองความต้องการของคนเก่งได้ทุกคน จึงสร้างความไม่พอใจให้กับคนเก่งที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การรักษาคคนเก่งเป็นกระบวนการที่ เชื่อมโยงกับการบริหารงานคนเก่ง ทั้งนี้เพราะธนาคาร ฯ ได้มีการลงทุนในการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาฝึกอบรมคนเก่งแล้ว จึงให้ความสำคัญกับการรักษาคคนเก่งไว้ให้อยู่คู่กับธนาคารต่อไป เพื่อให้คนเก่งได้ใช้ความสามารถในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับธนาคาร การสร้างแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานให้คนเก่งเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาคคนเก่งให้มีความจงรักภักดี และอยู่กับธนาคารนานๆ ธนาคารเน้นการจูงใจโดยการให้รางวัลในรูปแบบปัจจัยภายนอกเป็นหลัก ทำให้ปัจจุบันการรักษาคคนเก่งยังไม่ดีพอ ทั้งนี้ธนาคารควรรหาแนวทางที่แตกต่างออกไป เพราะคนเก่ง ต้องการการยอมรับจากบุคคลภายนอก ว่าตัวเองเก่งจริง มีความสามารถจริง การให้รางวัลทางใจ หรือการให้รางวัลที่เป็นปัจจัยภายในจึงเป็นสิ่งสำคัญ มากกว่าการให้รางวัลที่เป็นปัจจัยภายนอกได้ เช่น การมอบหมายงานที่สำคัญให้คนเก่งทำ การได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่ทำหาย เป็นต้น ผลงานวิจัยของ พัลลภา เอี่ยมสอาด (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสร้างระบบการบริหารงานคนเก่ง ของกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการสร้างระบบการบริหารงานคนเก่ง ของกรุงเทพมหานคร โดยนำเสนอแนวคิดเชิงระบบในการบริหารงานคนเก่งตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยใช้การศึกษาวิจัยเชิง

คุณภาพเพื่อค้นหาคำตอบและหลักการสำคัญในการสร้างระบบการบริหารงานคนเก่ง สร้างกลยุทธ์และเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานคนเก่ง และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำ ระบบการบริหารงานคนเก่งไปใช้ในองค์กร โดยใช้วิธีวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษา (Case Study Research) หน่วยงานภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศที่นำระบบดังกล่าวไปใช้ ได้แก่ สำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ยังได้สัมภาษณ์ เชิงลึก (In-dept Interview) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ โครงการจากหน่วยงานภาครัฐในประเทศเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ใน การให้ข้อเสนอแนะเพื่อสร้างระบบการบริหารงานคนเก่งของกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า ในการสร้างระบบการบริหารงานคนเก่งของกรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วย การสรรหาคณะบุคคล โดยมีการสร้างต้นแบบคนเก่งเพื่อนิยามและกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ ด้วยวิธีการที่เป็นธรรมชาติ โปร่งใสเพื่อที่จะสรรหาคณะบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดให้กับองค์กร การพัฒนาคนเก่ง โดยการผสมผสานการพัฒนาที่หลากหลาย และการธำรงรักษาคนเก่ง องค์กรต้องสร้างสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนพิเศษ เป็นต้น และไม่เป็นตัวเงิน เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คำชมเชยเล็กๆน้อยๆ เป็นต้น และสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องมีคือ การทบทวนแต่ละกระบวนการของระบบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เหมาะสมที่สุดกับบริบทขององค์กร และผลงานวิจัยของวาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานคนเก่ง เพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร พบว่า การบริหารงานคนเก่งนั้นประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนาคนเก่ง การให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่คนเก่ง และการรักษาคนเก่ง โดยการพัฒนากระบวนการบริหารงานคนเก่งนั้น จะต้อง พัฒนาให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการ คนเก่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรสูงสุด ซึ่งผู้บริหารขององค์กรเอง นับเป็นส่วนสำคัญในการผลักดัน ส่งเสริม และสนับสนุนให้ระบบการบริหารงานคนเก่งบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานคนเก่งในต่างประเทศ ได้แก่ ผลการศึกษาของ Punnee Pimapunsi (2013, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) ศึกษาเรื่องแนวทางการจัดการคนเก่ง: กรณีศึกษาของ บริษัทในประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) คำจำกัดความของการจัดการคนเก่ง 2) แนวทางการ บริหารจัดการคนเก่งที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน 3) ปัญหาที่เผชิญในช่วงที่นำโปรแกรมการจัดการคนเก่งมาใช้งาน ประชากรและกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการสายงานจาก 13 บริษัทที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดระยอง เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามแบบเปิดและแบบปิด ผลการวิจัยสรุปว่า 1) คำจำกัดความของการจัดการคนเก่งมี 2 แนวทาง ได้แก่ การเน้นที่คนเก่ง และการเน้นที่ความเก่ง ของบุคคล 2) กลุ่มที่เน้นคนเก่ง มีแนวทางในการบริหารงาน

คนเก่ง โดยเน้นที่ขีดความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน ขณะที่กลุ่มที่เน้นความเก่ง มีแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่งโดยเน้นที่การพัฒนาขีดความสามารถเฉพาะด้าน 3) ปัญหาที่เผชิญในช่วงที่นำโปรแกรมการจัดการคนเก่งมาใช้งาน ได้แก่ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น และการศึกษาของ Victor Orladapo (2014, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการจัดการคนเก่งที่มีต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร วัตถุประสงค์เพื่อหากลยุทธ์ในการจัดการคนเก่งเพื่อที่จะดึงดูด จ้าง พัฒนาและรักษาคนเก่ง ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพและประสิทธิผลของโปรแกรมการจัดการคนเก่ง โดยต้องเข้าใจทัศนคติที่มีต่อการจัดการคนเก่ง จะรักษาคนเก่งอย่างไร หรือเข้าใจสาเหตุของการเข้าออก หรือการสูญเสียคนเก่ง องค์กรที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานคนเก่งจะดีกว่าองค์กรที่ไม่มีระบบบริหารจัดการคนเก่ง และต้องเข้าใจสามารถพยากรณ์ความต้องการอัตรากำลังคน หรือจะคงไว้ซึ่งอัตราการจ้างงานคนเก่งที่จนวนเท่าไร ส่วน William A. Schiemann (2014, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) ศึกษาเรื่อง จากการบริหารงานคนเก่งไปสู่การจัดการคนเก่งในจุดที่ได้ประโยชน์สูงสุด วัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อประเมินนิยามของการจัดการคนเก่ง และการใช้ทฤษฎีความเทียบเท่าของบุคคลจะไปตัวช่วยวัดประเมินว่าจะจัดการกับทรัพยากรทุนมนุษย์ และวงจรชีวิตของคนเก่งอย่างไร ทฤษฎีความเทียบเท่าของบุคคล จะเป็นตัวช่วยวัดประเมินว่า จะจัดการกับทรัพยากรทุนมนุษย์อย่างดีที่สุดอย่างไร เช่น องค์กรจะดึงดูดคนเก่งต้องดูทั้ง ความสามารถและความเหมาะสม กลยุทธ์การสรรหาคัดเลือกมีประสิทธิผลหรือไม่ เมื่อรับคนเก่งเข้ามาแล้ว มีโปรแกรมต้อนรับคนเก่งอย่างไร คนเก่งเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่นอกจากนี้การศึกษาของ Lockwood และ Ansari (1999, อ้างถึงใน รัชชัญญา ภูษาแก้ว, 2557) ได้ศึกษาการสรรหาคัดเลือกคนเก่งในสายงาน IT ในปัจจุบันพบว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เช่น เงิน และโอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นสิ่งสำคัญในการสรรหาและรักษาผู้เชี่ยวชาญขององค์กร หากองค์กรไม่มีปัจจัยสุขอนามัย อาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจของพนักงาน ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีปัจจัยสุขอนามัย แต่ถ้าไม่มีปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เช่น งานที่ท้าทาย การฝึกอบรม การชื่นชม ยอมรับ และเงื่อนไขในการทำงานองค์กรก็ไม่สามารถรักษาพนักงานไว้ได้ และถึงแม้ว่าองค์กรจะมีปัจจัยจูงใจ แต่หากพนักงานรู้สึกว่าการปัจจัยสุขอนามัยไม่เพียงพอ องค์กรก็ไม่สามารถรักษาพนักงานไว้ได้เช่นกัน ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้เป็นการยืนยัน ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg และจากการศึกษาของ Ibraiz Tarique and Randal S. Schuler (2010, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) ศึกษาเรื่อง การจัดการคนเก่งในระดับโลก วัตถุประสงค์เพื่อศึกษากิจกรรมของการจัดการคนเก่งซึ่งเป็นกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนา เป็นการมอบหมายงานระยะสั้นยาวในทีมงานต่างประเทศ การฝึกงานข้ามวัฒนธรรม 2) การรักษาคนเก่ง เพื่อลดอัตราการเข้าออก และเพิ่มความผูกพันกับองค์กร ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายให้ไป ทำงานต่างประเทศ การรับรู้ความยุติธรรม

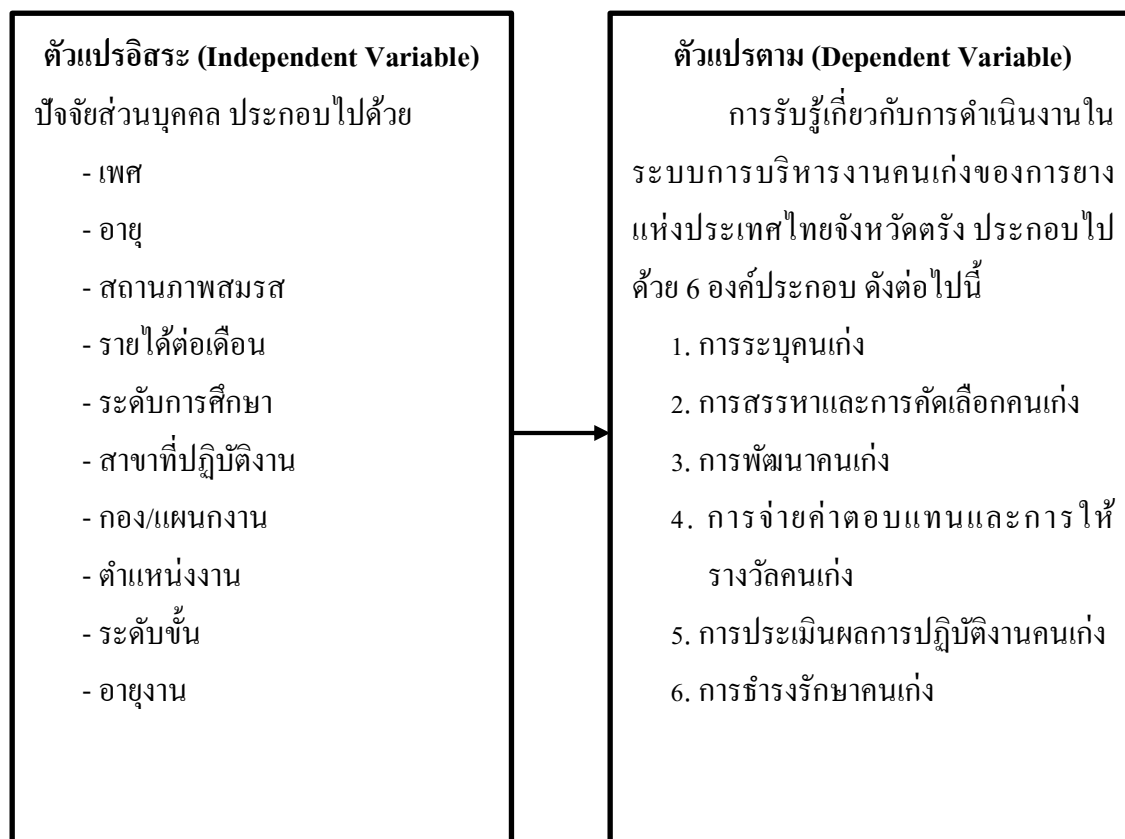
การรับรู้ว่าการได้รับมอบหมายให้ไปทำงานในต่างประเทศ มีความสำคัญ ระดับของความผูกพันส่งผลต่อการรักษาบุคลากรคนเก่ง ความเชื่อถือของลูกค้า และผลการดำเนินงานของบริษัท

สำหรับการศึกษาด้านกระบวนการการบริหารงานคนเก่งในต่างประเทศได้แต่ผลการศึกษาของ Sheri-Lynne and Parbudyal Singha (2015, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) ศึกษาเรื่อง การเข้าใจภาพรวมของการ จัดการคนเก่งระดับโลก วัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจการจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมได้แก่ การเคลื่อนย้ายแรงงาน ปัญหาสมองไหล และการเคลื่อนย้ายคนเก่งไปทำงานหรือเรียนรู้ในต่างประเทศ องค์กรต้อง เข้าใจเรื่องการจัดการคนเก่งในระดับโลก ต้องมีการวางแผน การสรรหา พัฒนา และการรักษา พนักงานคนเก่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ Fahimeh Veladat and Abdolrahim Naehebrahim (2011, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) ศึกษาเรื่องการออกแบบ โมเดลเพื่อจัดการนักเรียนคนเก่งในโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ วัตถุประสงค์ เพื่อออกแบบโมเดลเพื่อจัดการนักเรียนคนเก่งใน โรงเรียนประถมศึกษา ผลการศึกษา ใ้แนวทางการบริหารงานคนเก่ง 5 ประการที่สำคัญ คือ การดึงดูดคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การทำให้ผูกพันกับองค์กร การพัฒนา และการรักษาคนเก่ง เช่นเดียวกับการศึกษาของ Anca Serban and Marcela Andanut (2014, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) ศึกษาเรื่อง ความได้เปรียบทางการ แข่งขันของคนเก่ง วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการคนเก่งในระดับโลกว่าทำไมเป็นสงครวมของคนเก่ง เกิดจากสาเหตุหลายประการเช่น การแข่งขันสูง การเคลื่อนย้ายประชากรคล่องตัว และทรัพยากร มีจำกัด องค์กรต้องมีการวางแผนกำลังคนให้ดี เพื่อป้องกันการว่างงาน และการขาดแคลนแรงงาน องค์กรใช้กรอบแนวทางในการดึงดูดคนเก่ง พัฒนา รักษาคนเก่ง เพื่อให้คนเก่งอยู่กับองค์กรนาน ๆ ส่วนผลการศึกษาของ Mariela Natacha Golik and Maria Rita Blanco (2014, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) ศึกษาเรื่อง การระบุและการ พัฒนาคคนเก่ง วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการระบุและการพัฒนาคคนเก่ง ผลการศึกษาพบว่าเมื่อมีการระบุและพัฒนาคคนเก่ง องค์กรมีความจำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการพัฒนา เช่น การให้การศึกษา การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรม การสอนงาน การมอบหมายงาน การเรียนรู้ ด้วยตนเอง เพื่อให้คนเก่งได้รับการพัฒนาในแนวทางที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ของบริษัท เช่นเดียวกับ Evi Hartmann et al (2010, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) ศึกษาเรื่องการจัดการคนเก่งในบริษัทข้ามชาติ ชาวตะวันตกในประเทศจีน วัตถุประสงค์เพื่อศึกษากรณีศึกษาจนวน 7 บริษัท ว่ามีการจัดการคนเก่งพัฒนาและรักษาคคนเก่งอย่างไร กลุ่มตัวอย่างได้แก่พนักงาน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการแผนกสรรหาบุคลากร ในบริษัทที่เป็นบริษัทในเครือของบริษัทข้ามชาติที่ตั้งอยู่ในประเทศจีน ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า การจัดการคนเก่งต้องทำให้เป็นระบบมาตรฐาน ต้องมีการระบุคนเก่ง และมีการพัฒนา ซึ่งบางบริษัทใช้ระบบพี่เลี้ยง การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญ รวมถึงการประเมินผล

สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Yogita mandhanya and Maitri Shah (2010, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) โยกิตะ และไมตรี ศึกษาเรื่อง ความมี ชื่อเสียงของนายจ้าง เป็นเครื่องมือในการบริหารงานคนเก่ง วัตถุประสงค์เพื่อค้นหาแนวทางในการ ดึงดูดให้คนเก่งอยู่กับองค์กรนานๆ ด้วยการใช้เครื่องมือทางการจัดการคนเก่ง โดยเน้นการพัฒนา และการสร้างชื่อเสียงให้องค์กรเพื่อเป็นการดึงดูดคนเก่งให้อยากเข้าร่วมงานในองค์กร และการศึกษาของ Anupam Rani and Upasna Joshi (2012, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558) ศึกษาเรื่อง เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงานคนเก่งสำหรับบริษัทไอทีในประเทศอินเดีย วัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อหาแนวทางใน การบริหารงานคนเก่งทั้งระบบและกระบวนการผสมผสานกับระบบการบริหารงานบุคคล โดยเน้นที่ การระบุคนเก่ง การพัฒนาทั้งภายในและภายนอก การรักษา จูงใจ หรือทำให้คนเก่งผูกพันอยู่กับองค์กร

## 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเขียนเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ได้ดังนี้



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.2 แบบแผนการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้

#### 3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง จำนวน 127 คน (ตามโครงสร้างฯ) โดยแบ่งออกเป็น 7 สาขา ประกอบด้วย

1. สาขาจังหวัดตรัง	มีพนักงานและลูกจ้าง	จำนวน	28 คน
2. สาขาเมืองตรัง	มีพนักงานและลูกจ้าง	จำนวน	16 คน
3. สาขาห้วยยอด	มีพนักงานและลูกจ้าง	จำนวน	19 คน
4. สาขากันตัง	มีพนักงานและลูกจ้าง	จำนวน	15 คน
5. สาขาย่านตาขาว	มีพนักงานและลูกจ้าง	จำนวน	13 คน
6. สาขาปะเหลียน	มีพนักงานและลูกจ้าง	จำนวน	18 คน
7. สาขาสิเกา	มีพนักงานและลูกจ้าง	จำนวน	18 คน

### 3.1.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างเพื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม โดยใช้วิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามรูปแบบของ ทาโร ยามาเนะ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 (ความคลาดเคลื่อน เท่ากับ .05) ดังสมการต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ	n	คือ	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
	N	คือ	ขนาดประชากร
	e	คือ	ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

จากจำนวนพนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังทั้งสิ้น 127 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสมการข้างต้นที่ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง เท่ากับ .05 จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{127}{1+127(.05^2)}$$

$$n = 96.394$$

$$n \approx 97$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ เท่ากับ 97 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่างมาใช้ในการศึกษารั้งนี้ ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster random sampling) โดยพนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ทั้ง 7 สาขา จากนั้นผู้วิจัยทำการแบ่งสัดส่วนของการยางแห่งประเทศไทยแต่ละสาขา และทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก ในการยางแห่งประเทศไทยแต่ละสาขา ดังนี้

ตาราง 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การยางแห่งประเทศไทย	จำนวนประชากร (คน)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. สาขาจังหวัดตรัง	28	22.05	21
2. สาขาเมืองตรัง	16	12.60	12
3. สาขาห้วยยอด	19	14.96	15



ตาราง 3.1 (ต่อ)

การยางแห่งประเทศไทย	จำนวนประชากร (คน)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
4. สาขา กันตัง	15	11.81	11
5. สาขา ยานตาขาว	13	10.24	10
6. สาขา ปะเหลียน	18	14.17	14
7. สาขา สีเกา	18	14.17	14
<b>รวม</b>	<b>127</b>	<b>100.00</b>	<b>97</b>

### 3.2 แบบแผนการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมีแบบแผนการวิจัยประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ซึ่งข้อมูลที่ได้รวบรวมได้นั้นเป็นเพียงข้อมูลในภาพรวมอย่างกว้าง และสามารถให้ข้อสรุปที่นำมาใช้ตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ได้ คือ เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง ตามปัจจัยส่วนบุคคล

3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า จากแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำการศึกษาจากหนังสือ เอกสารงานวิจัย วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ บทความทางวิชาการ และเอกสารเผยแพร่ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

### 3.3 เครื่องมือในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาแบบสอบถามเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน โดยมีลักษณะของแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามมีคำถามเป็นคำถามแบบปลายปิด (Close Questionnaire) ให้เลือกตอบ หรือตอบคำถามอย่างสั้น (Short Answers) โดยคำถามจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล

ประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา สาขาที่ปฏิบัติงาน กอง/แผนกงาน ตำแหน่งงาน ระดับชั้น และอายุงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ผู้วิจัยทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และสามารถสรุปองค์ประกอบของการบริหารงานคนเก่ง ประกอบไปด้วย 6 หลัก ได้แก่ (1) การระบุคนเก่ง (Talent Identification) จำนวน 7 ข้อคำถาม (2) การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment & Select Talent) จำนวน 8 ข้อคำถาม (3) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development) จำนวน 8 ข้อคำถาม (4) การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward & Recognition) จำนวน 8 ข้อคำถาม (5) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal) จำนวน 8 ข้อคำถาม (6) การธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Retention) จำนวน 8 ข้อคำถาม (วาสิตา ฤทธิบำรุง, 2548; ประไพวรรณ สัมมาพิตติ, 2552; พัลลภา เอี่ยมสะอาด, 2552; ภัคชуда พันอินทร์, 2555; ฤชชดา เทพยากุล, 2559; Gubman, 1998; Bergeron, 2004; Schweyer, 2004, อ้างถึงใน ประไพวรรณ สัมมาพิตติ, 2552; Silzer and Dowell, 2010; ชัยวิ เสนะวงศ์, 2551; จีระ หงส์ลดารมภ์, 2555, อ้างถึงใน ภัคชуда พันอินทร์, 2555; Cappelli, 2002; Berger and Berger, 2004; อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2550, อ้างถึงใน อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2558)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

#### หลักเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม

แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับน้อยที่สุด

#### การแปลผลข้อมูล

ผู้วิจัยทำการแปลผล จากคะแนนแบบสอบถามเพื่ออธิบายตัวแปรต่างๆ โดยการคำนวณหาอันตรภาคชั้นของคะแนน (Interval Scale) เพื่อให้สามารถเรียงลำดับความแตกต่างของคะแนน ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เมื่อได้ความกว้างของอันตรภาคชั้นแล้ว ผู้วิจัยจึงกำหนดระดับคะแนนความเห็นออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้คะแนนเฉลี่ยของแต่ละข้อเป็นเกณฑ์ ดังนี้

ตาราง 3.2 การแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ยเป็นช่วง

ระดับคะแนน	ความหมายระดับการรับรู้
4.21 - 5.00	มีการรับรู้ในระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20	มีการรับรู้ในระดับมาก
2.61 - 3.40	มีการรับรู้ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	มีการรับรู้ในระดับน้อย
1.00 - 1.80	มีการรับรู้ในระดับน้อยที่สุด

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบวัดที่ได้มาจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง อาทิ แนวความคิด หลักการและทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดการสร้างเครื่องมือวิจัยดังนี้

- แบบสอบถามตอนที่ 1 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา สาขาที่ปฏิบัติงาน กอง/แผนกงาน ตำแหน่งงาน ระดับชั้น และอายุงาน

- แบบสอบถามตอนที่ 2 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของข้อคำถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) ด้วยการนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาจากนิยามความหมาย ทั้งในเชิงทฤษฎี เชิงปฏิบัติการ และตารางแสดงประเด็นหลักและประเด็นย่อยหรือพฤติกรรมบ่งชี้ควบคู่กับข้อคำถาม และให้คะแนนแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 หากมั่นใจว่า ข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 หากไม่มั่นใจว่า ข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 หากมั่นใจว่า ข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

โดยสูตรการคำนวณ คือ  $IOC = \sum R/n$

กำหนดให้ R = ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง และ n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ค่า IOC จะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 โดยผลรวมของค่า IOC ต้องมากกว่า 0.66 จึงจะสามารถนำแบบสอบถามมาใช้ได้ จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถามพบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) โดยรวมเท่ากับ 0.950 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

ลำดับถัดไปนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ มาหาค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะคล้ายกับประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แต่ไม่ใช่ประชากรในการศึกษาวิจัย จำนวน 30 ชุด จากนั้นจึงนำผลการทดสอบที่ได้มาวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบสอบถาม เพื่อพิสูจน์ว่า แบบสอบถามในครั้งนี้สามารถวัดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมตามโครงสร้างของทฤษฎีได้จริง และการตรวจสอบโดยการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability Test) ของแบบสอบถาม โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistics Packages for the Social Science: SPSS for Windows) วิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของเครื่องมือด้วยการวัดความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ( $\alpha$ -Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีเกณฑ์การวัดที่ยอมรับได้ คือ แบบสอบถามนั้นจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาไม่ต่ำกว่า 0.7 (Revelle and Zinbarg, 2009, อ้างถึงใน วรรณพร อากาศแจ้ง, 2555) หากข้อคำถามใดที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาต่ำกว่า 0.7 ควรทำการปรับปรุงข้อคำถามและหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาใหม่ เพื่อให้แบบสอบถามในงานวิจัยมีความเที่ยงตรงและยอมรับได้

สำหรับการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Try Out) กับการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดสตูล จำนวน 30 ชุด พบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) โดยรวมเท่ากับ 0.989 ถือได้ว่าแบบสอบถามที่นำไปทดสอบชุดนี้มีค่าความเชื่อมั่นสูง และความเหมาะสมในการนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นในขั้นตอนก่อนหน้านี้นี้ ซึ่งมีขั้นตอนการเก็บข้อมูลโดยละเอียดดังนี้

(1) ขอนหนังสือแนะนำตัวและจดหมายขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะวิทยากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อเป็นหนังสือนำในการขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากพนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

(2) ผู้วิจัยทำบันทึกข้อความเพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการ พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังเพื่ออธิบายวัตถุประสงค์ในการวิจัย และขอความอนุเคราะห์แจ้งเวียนให้หน่วยงานในสังกัด เพื่อแจกจ่ายแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยจะติดต่อเพื่ออธิบายวัตถุประสงค์ในการวิจัยและชี้แจงการจัดเก็บข้อมูลกับแต่ละสาขาเป็นการส่วนตัวอีกครั้ง

(3) หลังจากแจกแบบสอบถามให้แต่ละสาขาประมาณ 1 สัปดาห์ ผู้วิจัยจะติดตามความคืบหน้าของการเก็บรวบรวมข้อมูลกับหัวหน้าแผนกธุรการและพัสดุแต่ละสาขา เพื่อสอบถามถึงปัญหาการแจกแบบสอบถาม ความคืบหน้าในการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนชี้แจงแนะนำการแก้ไขปัญหาของการตอบแบบสอบถาม

(4) หลังจาก 3 สัปดาห์แล้ว ผู้วิจัยติดต่อกับผ่านทางแผนกธุรการและพัสดุแต่ละสาขา เพื่อสอบถามความคืบหน้าในการตอบแบบสอบถาม และเข้าไปเก็บคืนแบบสอบถามในกรณีที่สาขารวบรวมแบบสอบถามได้ตามจำนวนที่ต้องการ แต่หากสาขาใดรวบรวมแบบสอบถามได้ไม่ครบตามจำนวนที่ต้องการผู้วิจัยจะเดินทางไปยังพื้นที่สาขานั้นๆ เพื่อประสานงานกับสาขานั้นๆ โดยตรง เพื่อสอบถามปัญหาและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้รับการตอบกลับของข้อมูลในจำนวนที่ยอมรับได้ คือ เกินร้อยละ 60 ของแบบสอบถามที่ส่งให้ผู้ประสานงานเก็บข้อมูล ซึ่งจากการแจกแบบสอบถามผู้วิจัยได้รับการตอบแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 97 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่างๆ ที่ใช้

ผู้วิจัยดำเนินการทั้งในส่วนของการจัดเตรียมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.5.1 การจัดเตรียมข้อมูล

การจัดเตรียมข้อมูลโดยการนำแบบสอบถามที่ตอบกลับมาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วน และสมบูรณ์ของข้อมูลในแบบสอบถาม หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาเปลี่ยนเป็นรหัส (Code) เพื่อเตรียมที่จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### 3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลที่ได้ และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistics Packages for the Social Science: SPSS for Windows) ในการคำนวณหาค่าสถิติเพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยค่าสถิติที่ใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล และทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลต่างๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive) เพื่อวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายลักษณะการแจกแจงของตัวแปร ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแต่ละด้านของการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทย กับแต่ละปัจจัยที่ศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ การแจกแจงแบบที (t-Test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังตามปัจจัยส่วนบุคคล จากกลุ่มตัวอย่าง 97 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และผู้วิจัยได้ทำการนำเสนอผลการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 การวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

#### สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายข้อมูล จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาความมีนัยสำคัญจากการแจกแจงแบบ t (t- distribution)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาความมีนัยสำคัญจากการแจกแจงแบบ F (F- distribution)
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)

SS	แทน	ผลโดยรวมกำลังสอง (Sum of Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมกำลังสอง (Mean Square)
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significances)
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ การแจกแจงแบบที (t-Test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

### 4.1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

#### 4.1.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลพื้นฐานปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 10 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา สาขาที่ปฏิบัติงาน กองหรือแผนกงาน ตำแหน่งงาน ระดับชั้น และอายุงาน



ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละของของพนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง  
จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

			(n = 97)
	ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ			
	ชาย	53	54.60
	หญิง	44	45.40
2. อายุ			
	ต่ำกว่า 20 ปี	0	0.00
	20 - 30 ปี	16	16.50
	31 - 40 ปี	40	41.20
	41 - 50 ปี	13	13.40
	51 - 60 ปี	28	28.90
3. สถานภาพสมรส			
	โสด	23	23.70
	สมรส	71	73.20
	หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	3	3.10
4. รายได้ต่อเดือน			
	ต่ำกว่า 10,000 บาท	0	0.00
	10,000 – 20,000 บาท	34	35.10
	20,001 – 30,000 บาท	33	34.00
	30,001 – 40,000 บาท	3	3.10
	40,001 – 50,000 บาท	8	8.20
	50,001 บาทขึ้นไป	19	19.60

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปวช. หรือเทียบเท่า	3	3.10
ปวส./อนุปริญญา หรือเทียบเท่า	4	4.10
ปริญญาตรี	73	75.30
ปริญญาโท	15	15.50
ปริญญาเอก	2	2.10
6. หน่วยงานต้นสังกัด		
กยท.จ.ตรัง	21	21.60
กยท.ส.เมืองตรัง	12	12.40
กยท.ส.ห้วยยอด	15	15.50
กยท.ส.กันตัง	11	11.30
กยท.ส.ย่านตาขาว	10	10.30
กยท.ส.ปะเหลียน	14	14.40
กยท.ส.สิเกา	14	14.40
7. กอง/แผนก		
ผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยสาขา	7	7.20
กองประสานนโยบายและวิชาการ	2	2.10
แผนกแผนงานและข้อมูล	3	3.10
แผนกพัฒนาและฝึกอบรม	0	0.00
กองงานสนับสนุน	2	2.10
แผนกธุรการและพัสดุ	26	26.80
แผนกการเงินและบัญชี	13	13.40
กองบริหารกองทุน	3	3.10

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กองส่งเสริมและพัฒนา	3	3.10
แผนกปฏิบัติการ	31	32.00
แผนกส่งเสริมสถาบันเกษตรกรและตลาด	7	7.20
<b>8. ตำแหน่ง</b>		
นักบริหาร	0	0.00
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร	48	49.5
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	13	13.4
นักวิชาการเงินและบัญชี	13	13.4
เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี	3	3.1
นักวิชาการเกษตร	2	2.1
พนักงานการเงิน	0	0.00
พนักงานธุรการ	2	2.1
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	2	2.1
ลูกจ้างประจำ	14	14.4
<b>9. ระดับชั้น</b>		
ไม่มีระดับ (ลูกจ้าง)	14	14.50
ระดับ 3	0	0.00
ระดับ 4	27	27.80
ระดับ 5	10	10.30
ระดับ 6	19	19.60
ระดับ 7	17	17.50
ระดับ 8	10	10.30

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
10. อายุงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	4	4.10
1 – 5 ปี	34	35.10
6 – 10 ปี	12	12.40
11 – 15 ปี	15	15.50
16 – 20 ปี	3	3.10
21 ปีขึ้นไป	29	29.90
รวม	97	100.00

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 97 คน โดยมีลักษณะส่วนบุคคลดังต่อไปนี้

1. เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 54.60 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และเป็นเพศหญิง จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 45.40 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

2. อายุ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31- 40 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 41.20 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ช่วงอายุรองลงมาอยู่ในช่วง 51- 60 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 28.90 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ช่วงอายุลำดับถัดมาอยู่ในช่วง 20 - 30 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ช่วงอายุ 41 -50 ปี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และจะเห็นได้ว่าไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 20 ปี

3. สถานภาพ โดยส่วนสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพ สมรส จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 73.20 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับถัดมามีสถานภาพ โสด จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 23.70 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และลำดับสุดท้ายมีสถานภาพ หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

4. รายได้ต่อเดือน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ที่ 10,000 – 20,000 บาท จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 35.10 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับรองลงมา มีรายได้ต่อเดือนอยู่ที่ 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับถัดมามีรายได้ต่อเดือนอยู่ที่ 50,001 บาทขึ้นไป จำนวน 19 คน คน

คิดเป็นร้อยละ 19.60 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และรองลงมา มีรายได้ต่อเดือนอยู่ที่ 40,001 – 50,000 บาท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.20 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ส่วนรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามที่น้อยที่สุดอยู่ที่ 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

5. ระดับการศึกษา ซึ่งระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 75.30 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับรองลงมาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.50 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และลำดับถัดมาอยู่ในระดับ ปวส./อนุปริญญา หรือเทียบเท่า จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.10 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด อยู่ในระดับ ปวช. หรือเทียบเท่า จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และอยู่ในระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ตามลำดับ

6. หน่วยงานต้นสังกัด สำหรับหน่วยงานต้นสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม มีทั้งหมด 7 สาขา โดยส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดสาขา กยท.จ.ตรัง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับรองลงมา คือ กยท.ส.ห้วยยอด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.50 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับถัดมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนเท่าๆ กัน 2 สาขา คือ กยท.ส.ปะเหลียน และ กยท.ส.สิเกา จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับถัดลงมา คือ กยท.ส.เมืองตรัง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.40 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับรองสุดท้าย คือ กยท.ส.กันตัง จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 11.30 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดสังกัดสาขา กยท.ส.ย่านตาขาว จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

7. กอง/แผนก โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่แผนกปฏิบัติการ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับสองอยู่แผนกธุรการและพัสดุ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 26.80 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับสามอยู่แผนกการเงินและบัญชี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับสี่มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนเท่าๆ กัน 2 กอง/แผนก คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยสาขา และผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่แผนกส่งเสริมสถาบันเกษตรกรและตลาด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.20 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับห้ามีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนเท่าๆ กัน 3 กอง/แผนก คือ กองบริหารกองทุน กองส่งเสริมและพัฒนา และแผนกแผนงานและข้อมูล จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และกอง/แผนกที่มีผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนเท่าๆ กัน 2 กอง/แผนก คือ กองประสาน

นโยบายและวิชาการ และกองงานสนับสนุน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

8. ตำแหน่ง ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 49.50 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมาดำรงตำแหน่งลูกจ้างประจำ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับถัดมาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนเท่าๆ กัน 2 ตำแหน่ง คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และนักวิชาการเงินและบัญชี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับต่อมาดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และลำดับสุดท้ายมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนเท่าๆ กัน 3 ตำแหน่ง คือ นักวิชาการเกษตร พนักงานธุรการ และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

9. ระดับ ส่วนใหญ่อยู่ที่ระดับ 4 จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมาอยู่ที่ระดับ 6 จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 19.60 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับที่สามอยู่ที่ระดับ 7 จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับที่สี่คือลูกจ้างประจำ (ไม่มีระดับ) จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และลำดับสุดท้ายมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนเท่าๆ กัน 2 ระดับ คือ ระดับ 5 และระดับ 8 จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.30 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

10. อายุงาน สำหรับอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 35.10 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับรองลงมามีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 29.90 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับถัดมาอยู่ระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.50 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมาอยู่ระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.40 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ลำดับรองสุดท้ายมีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.10 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และลำดับสุดท้ายอยู่ระหว่าง 16 – 20 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

## 4.2 การวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง เบื้องต้นเป็นเพียงการตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปร โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 4.2 ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง จำแนกตามรายด้าน

(n = 97)

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้	อันดับ
1. การระบุคนเก่ง	3.47	0.59	มาก	1
2. การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	3.43	0.66	มาก	2
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.42	0.60	มาก	3
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	3.26	0.76	ปานกลาง	6
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	3.35	0.69	ปานกลาง	5
6. การชำรงรักษาคนเก่ง	3.40	0.66	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.39</b>	<b>0.58</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>-</b>

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การระบุคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.47$ ) การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.43$ ) และการพัฒนาคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.42$ ) อยู่ในระดับมาก ส่วนการชำรงรักษาคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.40$ ) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.35$ ) และการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.26$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 4.3 ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการระบุนกเงง โดยจำแนกตามรายชื่อ

(n = 97)				
การระบุนกเงง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้	อันดับ
1. องค์กรมีการระบุนกเงงสมบัติของบุคลากรคนเก่งที่ ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์	3.65	0.69	มาก	1
2. องค์กรมีการระบุนกเงงสมบัติของบุคลากรคนเก่งได้ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	3.44	0.75	มาก	4
3. องค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากร คนเก่งจากสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	3.55	0.72	มาก	2
4. องค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากร คนเก่งจากผลการปฏิบัติงาน	3.45	0.82	มาก	3
5. องค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากร คนเก่งจากความสามารถพิเศษ เช่น ภาษาอังกฤษ ความสามารถเฉพาะด้าน เป็นต้น	3.29	0.74	ปานกลาง	7
6. องค์กรมีการนำคุณลักษณะของบุคลากรคนเก่งเดิม มาเป็นแบบอย่างของบุคลากรคนเก่งต้นแบบของ องค์กร	3.44	0.80	มาก	6
7. องค์กรมีการสร้างต้นแบบคุณลักษณะของบุคลากร คนเก่งขององค์กรขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับความ ต้องการขององค์กร	3.44	0.79	มาก	5
รวม	3.47	0.59	มาก	-

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการระบุนกเงง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.47$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า องค์กรมีการระบุนกเงงสมบัติของบุคลากรคนเก่งที่  
ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์ ( $\bar{X} = 3.65$ ) องค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากรคนเก่ง  
จากสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.55$ ) องค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากร  
คนเก่งจากผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.45$ ) องค์กรมีการระบุนกเงงสมบัติของบุคลากรคนเก่งได้



สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 3.44$ ) องค์กรมีการสร้างต้นแบบคุณลักษณะของบุคลากรคนเก่งขององค์กรขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ( $\bar{X} = 3.44$ ) องค์กรมีการนำคุณลักษณะของบุคลากรคนเก่งเดิมมาเป็นแบบอย่างของบุคลากรคนเก่งต้นแบบขององค์กร ( $\bar{X} = 3.44$ ) อยู่ในระดับมาก และองค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากรคนเก่งจากความสามารถพิเศษ เช่น ภาษาอังกฤษ ความสามารถเฉพาะด้าน เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.29$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 4.4 ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง โดยจำแนกตามรายชื่อ

(n = 97)

การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้	อันดับ
1. องค์กรมีคณะทำงานที่ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งโดยเฉพาะ	3.29	0.95	ปานกลาง	8
2. องค์กรมีหลักเกณฑ์และแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งโดยเฉพาะ	3.53	0.86	มาก	1
3. องค์กรมีการสรรหาบุคลากรคนเก่งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่าง เช่น การเปิดรับผู้ที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาปฏิบัติงานจริง เป็นต้น	3.31	0.90	ปานกลาง	6
4. องค์กรมีการคัดเลือกคนเก่งโดยใช้แบบทดสอบที่หลากหลาย เช่น แบบทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง แบบทดสอบทัศนคติ วิธีการทดลองงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป็นต้น	3.53	0.88	มาก	2
5. องค์กรมีวิธีการคัดเลือกบุคลากรคนเก่งที่มีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ต้องการ สามารถคัดเลือกคนเก่งได้จริงและเกิดประโยชน์กับองค์กร	3.46	0.78	มาก	5
6. องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากผลการปฏิบัติงาน	3.30	0.83	ปานกลาง	7

ตาราง 4.4 (ต่อ)

การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้	อันดับ
7. องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากประสบการณ์การทำงาน	3.52	0.69	มาก	3
8. องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากขีดความสามารถหลักทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน เช่น จิตสำนึก ด้านบริการ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารด้วยวาจา และทักษะเฉพาะด้านต่างๆ	3.51	0.83	มาก	4
รวม	3.43	0.66	มาก	-

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.43$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรมีหลักเกณฑ์และแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่ง โดยเฉพาะ ( $\bar{X} = 3.53$ ) องค์กรมีการคัดเลือกคนเก่งโดยใช้แบบทดสอบที่หลากหลาย เช่น แบบทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง แบบทดสอบทัศนคติ วิธีการทดลองงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.53$ ) องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากประสบการณ์การทำงาน ( $\bar{X} = 3.52$ ) องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากขีดความสามารถหลักทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน เช่น จิตสำนึก ด้านบริการ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารด้วยวาจา และทักษะเฉพาะด้านต่างๆ ( $\bar{X} = 3.51$ ) องค์กรมีวิธีการคัดเลือกบุคลากรคนเก่งที่มีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ต้องการ สามารถคัดเลือกคนเก่งได้จริงและเกิดประโยชน์กับองค์กร ( $\bar{X} = 3.46$ ) อยู่ในระดับมาก ส่วนองค์กรมีการสรรหาบุคลากรคนเก่งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่าง เช่น การเปิดรับผู้ที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาปฏิบัติงานจริง เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.31$ ) องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.30$ ) องค์กรมีคณะทำงานที่ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งโดยเฉพาะ ( $\bar{X} = 3.29$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 4.5 ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการพัฒนาคคนเก่ง โดยจำแนกตามรายชื่อ

(n = 97)

การพัฒนาคคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้	อันดับ
1. องค์กรมีแผนการพัฒนาคคนเก่งอย่างชัดเจน	3.38	0.88	ปานกลาง	5
2. องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคคลากรคนเก่งตระหนักถึงการพัฒนาคตนเอง มีแผนพัฒนาคตนเองและลงมือพัฒนาคตัวเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (E-Learning) ตามความสนใจ เป็นต้น	3.72	0.72	มาก	1
3. องค์กรมีการจัดฝึกอบรมประจำปีที่เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการ	3.59	0.83	มาก	2
4. องค์กรมีการมอบหมายโครงการสำคัญๆที่ท้าทายความสามารถของบุคคลากรคนเก่ง	3.31	0.70	ปานกลาง	7
5. องค์กรมีระบบการสอนงาน(Coaching) อย่างใกล้ชิด และจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแลเอาใจใส่การทำงานของบุคคลากรคนเก่ง	3.45	0.82	มาก	3
6. องค์กรมีการจัดการฝึกฝนการปฏิบัติงาน (On the Job Training) ไว้เพื่อเพิ่มความชำนาญและความสามารถให้กับบุคคลากรคนเก่งในการปฏิบัติงาน	3.42	0.83	มาก	4
7. องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคคลากรคนเก่งไปศึกษาคงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ	3.14	0.80	ปานกลาง	8
8. องค์กรมีการสนับสนุนและมอบทุนการศึกษาคให้บุคคลากรคนเก่งศึกษาคต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.36	0.95	ปานกลาง	6
รวม	3.42	0.60	มาก	-

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการพัฒนาคคนเก่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.42$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคคลากรคนเก่งตระหนักถึงการพัฒนาคตนเอง มีแผนพัฒนาคตนเองและลงมือพัฒนาคตัวเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตัวเอง

(E-Learning) ตามความสนใจ เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.72$ ) องค์กรมีการจัดฝึกอบรมประจำปีที่เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการ ( $\bar{X} = 3.59$ ) องค์กรมีระบบการสอนงาน (Coaching) อย่างใกล้ชิด และจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแลเอาใจใส่การทำงานของบุคลากรคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.45$ ) อยู่ใน ระดับมาก ส่วนองค์กรมีแผนการพัฒนาบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.38$ ) องค์กรมีการ สนับสนุนและมอบทุนการศึกษาให้บุคลากรคนเก่งศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.36$ ) องค์กรมีการ มอบหมายโครงการสำคัญที่ทำทดสอบความสามารถของบุคลากรคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.31$ ) และองค์กรมีการ เปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ( $\bar{X} = 3.14$ ) อยู่ในระดับ ปานกลาง

ตาราง 4.6 ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง โดยจำแนกตามรายชื่อ

(n = 97)

การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้	อันดับ
1. องค์กรมีการชี้แจงนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน	3.14	0.90	ปานกลาง	4
2. องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล บุคลากรคนเก่งได้ทัดเทียมกับตลาดแรงงาน	2.96	0.97	ปานกลาง	8
3. องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัล บุคลากรคนเก่งได้เหมาะสมกับภาระงานและ แตกต่างจากบุคลากรทั่วไป	2.99	1.00	ปานกลาง	7
4. องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผล การปฏิบัติงาน ชีคความสามารถของบุคลากรคน เก่ง และผลงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรคนเก่งสร้าง ผลงานที่ดีเยี่ยมตลอดเวลา	3.12	1.02	ปานกลาง	5
5. องค์กรมีการให้โบนัสพิเศษแก่บุคลากรคนเก่ง ตามความเหมาะสมตามผลการปฏิบัติงาน	3.04	1.09	ปานกลาง	6

ตาราง 4.6 (ต่อ)

การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้	อันดับ
6. องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากรคนเก่ง เช่น สิทธิการลาต่าง ๆ เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น	3.44	1.08	มาก	2
7. องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมไปถึงครอบครัว เช่น สิทธิการขอรับเงินชดเชยค่ารักษาพยาบาล สิทธิการขอรับเงินชดเชยค่าเล่าเรียนบุตร การให้ทุนการศึกษาแก่บุตรบุคลากรคนเก่ง เป็นต้น	3.98	1.03	มาก	1
8. องค์กรมีวัฒนธรรมการให้ค่าชมเชยอย่างสม่ำเสมอจากผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง	3.43	0.86	มาก	3
รวม	3.26	0.76	ปานกลาง	-

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.26$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมไปถึงครอบครัว เช่น สิทธิการขอรับเงินชดเชยค่ารักษาพยาบาล สิทธิการขอรับเงินชดเชยค่าเล่าเรียนบุตร การให้ทุนการศึกษาแก่บุตรบุคลากรคนเก่ง เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.98$ ) องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากรคนเก่ง เช่น สิทธิการลาต่าง ๆ เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.44$ ) องค์กรมีวัฒนธรรมการให้ค่าชมเชยอย่างสม่ำเสมอจากผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง ( $\bar{X} = 3.43$ ) อยู่ในระดับมาก ส่วนองค์กรมีการชี้แจงนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.14$ ) องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน ชัดความสามารถของบุคลากรคนเก่ง และผลงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรคนเก่งสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมตลอดเวลา ( $\bar{X} = 3.12$ ) องค์กรมีการให้โบนัสพิเศษแก่บุคลากรคนเก่ง ตามความเหมาะสมตามผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.04$ ) องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลบุคลากรคนเก่งได้เหมาะสมกับภาระงานและแตกต่างจากบุคลากรทั่วไป ( $\bar{X} = 2.99$ ) และองค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลบุคลากรคนเก่งได้ทัดเทียมกับตลาดแรงงาน ( $\bar{X} = 2.96$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 4.7 ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง โดยจำแนกตามรายชื่อ

(n = 97)

การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการรับรู้	อันดับ
1. องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรคนเก่งอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับ	3.37	0.91	ปานกลาง	4
2. องค์กรมีการชี้แจงเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งให้ทราบอย่างชัดเจน	3.46	0.80	มาก	1
3. องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจนและยอมรับได้	3.40	0.87	ปานกลาง	2
4. องค์กรมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งที่สามารถวัดความสามารถและใช้งานได้จริง	3.30	0.77	ปานกลาง	7
5. องค์กรมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่ง ได้อย่างเหมาะสมตรงตามสายงานและลักษณะงาน	3.38	0.81	ปานกลาง	3
6. องค์กรมีรูปแบบการประเมินบุคลากรคนเก่ง แบบ 360 องศา และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ	3.21	0.90	ปานกลาง	8
7. องค์กรมีการแจ้งข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลให้บุคลากรคนเก่งทราบ และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรคนเก่งในการแก้ไขข้อบกพร่องจากการประเมินผล	3.36	0.79	ปานกลาง	5
8. องค์กรมีการเสริมแรงทางบวกแก่บุคลากรคนเก่ง ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ	3.31	0.85	ปานกลาง	6
รวม	3.35	0.69	ปานกลาง	-

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรมีการชี้แจงเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งให้ทราบอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.46$ ) อยู่ในระดับมาก ส่วนองค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจนและยอมรับได้ ( $\bar{X} = 3.40$ ) องค์กรมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งได้อย่างเหมาะสมตรงตามสายงาน และลักษณะงาน ( $\bar{X} = 3.38$ ) องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรคนเก่งอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับ ( $\bar{X} = 3.37$ ) องค์กรมีการแจ้งข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลให้บุคลากรคนเก่งทราบ และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรคนเก่งในการแก้ไขข้อบกพร่องจากการประเมินผล ( $\bar{X} = 3.36$ ) องค์กรมีการเสริมแรงทางบวกแก่บุคลากรคนเก่ง ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ( $\bar{X} = 3.31$ ) องค์กรมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งที่สามารถวัดความสามารถและใช้งานได้จริง ( $\bar{X} = 3.30$ ) และองค์กรมีรูปแบบการประเมินบุคลากรคนเก่ง แบบ 360 องศา และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.21$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 4.8 ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการธำรงรักษาคนเก่ง โดยจำแนกตามรายข้อ

					(n = 97)
การธำรงรักษาคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้	อันดับ	
1. องค์กรมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และมีการสื่อสารเกี่ยวกับการดำเนินงานและนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน	3.54	0.79	มาก	2	
2. องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่ง ได้สื่อสารอย่างเปิดเผยและมีการรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสม	3.61	0.80	มาก	1	
3. องค์กรมีการให้ความสำคัญและใส่ใจกับเรื่องความเป็นอยู่ของบุคลากรคนเก่งในองค์กร	3.39	0.77	ปานกลาง	4	

ตาราง 4.8 (ต่อ)

การข้าราชการคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้	อันดับ
4. องค์กรมีการจัดหาหัวหน้างานที่เหมาะสมตรงตามสายงานและลักษณะงาน และระบบการบริหารงานที่เป็นธรรม เหมาะสมและยอมรับได้	3.36	0.83	ปานกลาง	6
5. องค์กรมีการมอบหมายภารกิจที่ทำทนายความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรคนเก่ง	3.39	0.73	ปานกลาง	3
6. องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรคนเก่งมีความก้าวหน้าทั้งตามสายงานและนอกเหนือสายงาน	3.38	0.83	ปานกลาง	5
7. องค์กรมีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การ โอนย้าย และการหมุนเวียนงานของบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน	3.27	0.90	ปานกลาง	8
8. องค์กรมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรคนเก่งทั้งที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ และไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงิน แต่มีผลต่อจิตใจ เช่น โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน อิสระในการทำงาน เป็นต้น	3.35	0.84	ปานกลาง	7
รวม	3.40	0.66	ปานกลาง	-

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ด้านการข้าราชการคนเก่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่ง ได้สื่อสารอย่างเปิดเผย และมีการรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.61$ ) และ องค์กรมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและมีการสื่อสารเกี่ยวกับการดำเนินงานและนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.54$ ) อยู่ในระดับมาก ส่วนองค์กรมีการมอบหมายภารกิจที่ทำทนายความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.39$ ) องค์กรมีการให้ความสำคัญและใส่ใจกับเรื่องความเป็นอยู่ของบุคลากรคนเก่งในองค์กร ( $\bar{X} = 3.39$ ) องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรคนเก่งมีความก้าวหน้าทั้งตามสายงานและนอกเหนือสายงาน ( $\bar{X} = 3.38$ ) องค์กรมีการจัดหาหัวหน้างานที่เหมาะสมตรงตามสายงานและลักษณะงาน และระบบการบริหารงานที่เป็นธรรม เหมาะสมและยอมรับได้ ( $\bar{X} = 3.36$ ) องค์กรมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรคนเก่งทั้งที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ และไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงิน แต่มีผลต่อจิตใจ เช่น โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน



อิสระในการทำงาน เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.35$ ) และองค์กรมีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการหมุนเวียนงานของบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.27$ )

#### 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ตามปัจจัยส่วนบุคคล

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 4.9 เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีเพศต่างกัน

(n = 97)

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	ชาย		หญิง		t	Sig
	n = 53		n = 44			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การระบุคนเก่ง	3.512	0.629	3.422	0.553	0.741	0.460
2. การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	3.519	0.674	3.318	0.640	1.494	0.139
3. การพัฒนาคนเก่ง	3.467	0.661	3.366	0.528	0.816	0.417
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	3.243	0.778	3.290	0.739	- 0.302	0.763
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	3.389	0.748	3.301	0.613	0.626	0.533
6. การธำรงรักษาคนเก่ง	3.429	0.689	3.375	0.642	0.398	0.692
<b>รวม</b>	<b>3.425</b>	<b>0.619</b>	<b>3.344</b>	<b>0.529</b>	<b>0.684</b>	<b>0.495</b>

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีเพศต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.10 เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุต่างกัน

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การระบุคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	0.226	3	0.075	0.209	0.890
	ภายในกลุ่ม	33.658	93	0.362		
	โดยรวม	33.884	96			
2. การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	0.310	3	0.103	0.229	0.876
	ภายในกลุ่ม	41.873	93	0.450		
	โดยรวม	42.182	96			
3. การพัฒนาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	0.471	3	0.157	0.424	0.736
	ภายในกลุ่ม	34.445	93	0.370		
	โดยรวม	34.916	96			
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	2.149	3	0.716	1.260	0.293
	ภายในกลุ่ม	52.879	93	0.569		
	โดยรวม	55.027	96			
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.761	3	0.587	1.251	0.296
	ภายในกลุ่ม	43.643	93	0.469		
	โดยรวม	45.404	96			
6. การธำรงรักษาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.672	3	0.557	1.270	0.289
	ภายในกลุ่ม	40.821	93	0.439		
	โดยรวม	42.493	96			

ตาราง 4.10 (ต่อ)

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.730	3	0.243	0.721	0.542
	ภายในกลุ่ม	31.371	93	0.337		
	โดยรวม	32.100	96			

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.11 เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การระบุคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	0.516	2	0.258	0.726	0.486
	ภายในกลุ่ม	33.369	94	0.355		
	โดยรวม	33.884	96			
2. การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	0.625	2	0.312	0.706	0.496
	ภายในกลุ่ม	41.558	94	0.442		
	โดยรวม	42.182	96			
3. การพัฒนาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	0.545	2	0.272	0.745	0.478
	ภายในกลุ่ม	34.372	94	0.366		
	โดยรวม	34.916	96			
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	2.452	2	1.226	2.192	0.117
	ภายในกลุ่ม	52.575	94	0.559		
	โดยรวม	55.027	96			

ตาราง 4.11 (ต่อ)

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.979	2	0.990	2.142	0.123
	ภายในกลุ่ม	43.425	94	0.462		
	โดยรวม	45.404	96			
6. การดำรงรักษาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.976	2	0.988	2.292	0.107
	ภายในกลุ่ม	40.517	94	.431		
	โดยรวม	42.493	96			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.179	2	0.590	1.792	0.172
	ภายในกลุ่ม	30.921	94	0.329		
	โดยรวม	32.100	96			

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.12 เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การระบุคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	2.799	4	0.700	2.071	0.091
	ภายในกลุ่ม	31.086	92	0.338		
	โดยรวม	33.884	96			
2. การสรรหาและการคัดเลือกคน เก่ง	ระหว่างกลุ่ม	5.679	4	1.420	3.578	0.009**
	ภายในกลุ่ม	36.503	92	0.397		
	โดยรวม	42.182	96			

ตาราง 4.12 (ต่อ)

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
3. การพัฒนาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	4.225	4	1.056	3.166	0.017*
	ภายในกลุ่ม	30.692	92	0.334		
	โดยรวม	34.916	96			
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	5.031	4	1.258	2.315	0.063
	ภายในกลุ่ม	49.996	92	0.543		
	โดยรวม	55.027	96			
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	7.691	4	1.923	4.690	0.002**
	ภายในกลุ่ม	37.713	92	0.410		
	โดยรวม	45.404	96			
6. การชำระรักษาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	6.625	4	1.656	4.248	0.003**
	ภายในกลุ่ม	35.868	92	0.390		
	โดยรวม	42.493	96			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	5.021	4	1.255	4.265	0.003**
	ภายในกลุ่ม	27.079	92	0.294		
	โดยรวม	32.100	96			

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการชำระรักษาคนเก่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการพัฒนาคนเก่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการระบุคนเก่ง และการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD เพื่อดูความแตกต่างรายคู่ ดังผลการทดสอบแสดงในตาราง 4.13 - 4.17

ตาราง 4.13 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน

รายได้ต่อเดือน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า	10,000 -	20,001 -	30,001-	40,001 -	50,001
		10,000	20,000	30,000	40,000	50,000	บาทขึ้นไป
		-	3.411	3.259	4.574	3.245	3.446
ต่ำกว่า 10,000 บาท	-	-	-	-	-	-	-
10,000-20,000 บาท	3.411		-	0.152	-1.164*	0.166	-0.035
20,001-30,000 บาท	3.259			-	-1.316*	0.014	-0.187
30,001-40,000 บาท	4.574				-	1.330*	1.129*
40,001-50,000 บาท	3.245					-	-0.201
50,001 บาทขึ้นไป	3.446						-

หมายเหตุ : \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท

คู่ที่ 2 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท

คู่ที่ 3 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 - 50,000 บาท

คู่ที่ 4 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไป

ตาราง 4.14 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน

รายได้ต่อเดือน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000 - 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	30,001 - 40,000 บาท	40,001 - 50,000 บาท	50,001 บาทขึ้นไป
		-	3.386	3.311	4.708	3.359	3.533
ต่ำกว่า 10,000 บาท	-	-	-	-	-	-	-
10,000-20,000 บาท	3.386		-	0.075	-1.322*	0.027	-0.147
20,001-30,000 บาท	3.311			-	-1.398*	-0.049	-0.222
30,001-40,000 บาท	4.708				-	1.349*	1.175*
40,001-50,000 บาท	3.359					-	-0.174
50,001 บาทขึ้นไป	3.533						-

หมายเหตุ : \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่

คู่มือที่ 1 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001- 40,000 บาท

คู่มือที่ 2 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001- 40,000 บาท

คู่มือที่ 3 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 -50,000 บาท

คู่มือที่ 4 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไป

ตาราง 4.15 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งด้านการพัฒนาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน

รายได้ต่อเดือน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000 - 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	30,001- 40,000 บาท	40,001 - 50,000 บาท	50,001 บาทขึ้นไป
		-	3.415	3.318	4.458	3.203	3.539
ต่ำกว่า 10,000 บาท	-	-	-	-	-	-	-
10,000-20,000 บาท	3.415		-	0.097	-1.043*	0.212	-0.124
20,001-30,000 บาท	3.318			-	-1.140*	0.212	-0.124
30,001-40,000 บาท	4.458				-	1.255*	0.919*



ตาราง 4.15 (ต่อ)

รายได้ต่อเดือน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า	10,000 -	20,001 -	30,001-	40,001 -	50,001
		10,000	20,000	30,000	40,000	50,000	บาทขึ้นไป
		-	3.415	3.318	4.458	3.203	3.539
40,001-50,000 บาท	3.203					-	-0.336
50,001 บาทขึ้นไป	3.539						-

หมายเหตุ : \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการพัฒนาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการพัฒนาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001- 40,000 บาท

คู่ที่ 2 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการพัฒนาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001- 40,000 บาท

คู่ที่ 3 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการพัฒนาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 -50,000 บาท

คู่ที่ 4 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการพัฒนาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไป

ตาราง 4.16 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน

รายได้ต่อเดือน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า	10,000 -	20,001 -	30,001 -	40,001 -	50,001
		10,000	20,000	30,000	40,000	50,000	บาทขึ้นไป
		-	3.452	3.163	4.750	3.156	3.349
ต่ำกว่า 10,000 บาท	-	-	-	-	-	-	-
10,000-20,000 บาท	3.452		-	0.289	-1.298*	0.296	0.104
20,001-30,000 บาท	3.163			-	-1.587*	0.007	-0.186
30,001-40,000 บาท	4.750				-	1.594*	1.401*
40,001-50,000 บาท	3.156					-	-0.192
50,001 บาทขึ้นไป	3.349						-

หมายเหตุ : \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001- 40,000 บาท

คู่ที่ 2 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง

ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทย จังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001- 40,000 บาท

คู่ที่ 3 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคน เก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทย จังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 -50,000 บาท

คู่ที่ 4 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคน เก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทย จังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไป

ตาราง 4.17 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและ ลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งด้านการธำรงรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทย จังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน

รายได้ต่อเดือน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,000 - 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	30,001- 40,000 บาท	40,001 - 50,000 บาท	50,001 บาทขึ้นไป
		-	3.430	3.258	4.792	3.297	3.441
ต่ำกว่า 10,000 บาท	-	-	-	-	-	-	-
10,000-20,000 บาท	3.430		-	0.173	-1.362*	0.133	-0.011
20,001-30,000 บาท	3.258			-	-1.534*	-0.039	-0.183
30,001-40,000 บาท	4.792				-	1.495*	1.351*
40,001-50,000 บาท	3.297					-	-0.144
50,001 บาทขึ้นไป	3.441						-

หมายเหตุ : \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า พนักงาน และลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการ บริหารงานคนเก่ง ด้านการธำรงรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่

คู่มือที่ 1 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001- 40,000 บาท

คู่มือที่ 2 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001- 40,000 บาท

คู่มือที่ 3 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 -50,000 บาท

คู่มือที่ 4 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท มีระดับการรับรู้การบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีรายได้ต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไป

ตาราง 4.18 เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การระบุนคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.064	4	0.266	0.746	0.563
	ภายในกลุ่ม	32.820	92	0.357		
	โดยรวม	33.884	96			

ตาราง 4.18 (ต่อ)

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
2. การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	0.987	4	0.247	0.551	0.699
	ภายในกลุ่ม	41.196	92	0.448		
	โดยรวม	42.182	96			
3. การพัฒนาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.001	4	0.250	0.679	0.608
	ภายในกลุ่ม	33.915	92	0.369		
	โดยรวม	34.916	96			
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.120	4	0.280	0.478	0.752
	ภายในกลุ่ม	53.907	92	0.586		
	โดยรวม	55.027	96			
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	0.654	4	0.164	0.336	0.853
	ภายในกลุ่ม	44.750	92	0.486		
	โดยรวม	45.404	96			
6. การธำรงรักษาคคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	0.897	4	0.224	0.496	0.739
	ภายในกลุ่ม	41.596	92	0.452		
	โดยรวม	42.493	96			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.678	4	0.169	0.496	0.739
	ภายในกลุ่ม	31.422	92	0.342		
	โดยรวม	32.100	96			

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.19 เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการ  
 ยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีสาขาที่ปฏิบัติงานต่างกัน

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การระบุคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	3.852	6	0.642	1.924	0.085
	ภายในกลุ่ม	30.032	90	0.334		
	โดยรวม	33.884	96			
2. การสรรหาและการคัดเลือก คนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	6.871	6	1.145	2.919	0.012*
	ภายในกลุ่ม	35.311	90	0.392		
	โดยรวม	42.182	96			
3. การพัฒนาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	3.420	6	0.570	1.629	0.148
	ภายในกลุ่ม	31.496	90	0.350		
	โดยรวม	34.916	96			
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการ ให้รางวัลคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	4.749	6	0.791	1.417	0.217
	ภายในกลุ่ม	50.279	90	0.559		
	โดยรวม	55.027	96			
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	4.790	6	0.798	1.769	0.114
	ภายในกลุ่ม	40.615	90	0.451		
	โดยรวม	45.404	96			
6. การธำรงรักษาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	6.479	6	1.080	2.698	0.019*
	ภายในกลุ่ม	36.014	90	0.400		
	โดยรวม	42.493	96			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	4.453	6	0.742	2.416	0.033*
	ภายในกลุ่ม	27.647	90	0.307		
	โดยรวม	32.100	96			

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีสาขาที่ปฏิบัติงานต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง และการชำระรักษาคนเก่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการระบุคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD เพื่อดูความแตกต่างรายคู่ ดังผลการทดสอบแสดงในตาราง 4.20 - 4.22

ตาราง 4.20 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีสาขาที่ปฏิบัติงานต่างกัน

สาขาที่ ปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	กยท. จ.ตรัง	กยท.ส. เมืองตรัง	กยท.ส. ห้วยยอด	กยท.ส. กันตัง	กยท.ส. ย่านตาขาว	กยท.ส. ปะเหลียน	กยท.ส. สิเกา
กยท. จ.ตรัง	3.186	-	-0.312	-0.114	-0.560*	0.127	-0.210	-0.447*
กยท. ส.เมืองตรัง	3.498		-	0.198	-0.248	0.439	0.102	-
กยท. ส.ห้วยยอด	3.301			-	-0.446*	0.241	-0.096	-
กยท. ส.กันตัง	3.747				-	.687*	0.350	0.113
กยท. ส.ย่านตาขาว	3.060					-	-0.337	-0.574*
กยท. ส.ปะเหลียน	3.397						-	-
กยท. ส.สิเกา	3.634							-

หมายเหตุ : \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า พนักงาน และลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่มีสาขาที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.จ.ตรัง มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.กันตัง

คู่ที่ 2 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.จ.ตรัง มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.สิเกา

คู่ที่ 3 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.ห้วยยอด มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.กันตัง

คู่ที่ 4 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.กันตัง มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.ย่านตาขาว

คู่ที่ 5 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.ย่านตาขาว มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.สิเกา



ตาราง 4.21 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีสาขาที่ปฏิบัติงานต่างกัน

สาขาที่ ปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	กยท. จ.ตรัง	กยท.ส. เมืองตรัง	กยท.ส. ห้วยยอด	กยท.ส. กันตัง	กยท.ส. ย่านตาขาว	กยท.ส. ปะเหลียน	กยท.ส. สิเกา
		3.250	3.583	3.383	3.989	2.975	3.348	3.571
กยท. จ.ตรัง	3.250	-	-0.333	-0.133	-0.739*	0.275	-0.098	-0.321
กยท. ส.เมืองตรัง	3.583		-	0.200	-0.405	0.608*	0.235	0.012
กยท. ส.ห้วยยอด	3.383			-	-0.605*	0.408	0.035	-0.188
กยท. ส.กันตัง	3.989				-	1.014*	0.640*	0.417
กยท. ส.ย่านตาขาว	2.975					-	-0.373	-
กยท. ส.ปะเหลียน	3.348						-	-0.223
กยท. ส.สิเกา	3.571							-

หมายเหตุ : \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่มีสาขาที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 6 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.จ.ตรัง มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.กันตัง

คู่ที่ 2 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.เมืองตรัง มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทย จังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.ย่านตาขาว

คู่ที่ 3 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.ห้วยยอด มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทย จังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.กันตัง

คู่ที่ 4 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.กันตัง มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง ของ การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัด ตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.ย่านตาขาว

คู่ที่ 5 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.กันตัง มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง ของ การยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัด ตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.ปะเหลียน

คู่ที่ 6 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.ย่านตาขาว มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทย จังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.ลิเกา

ตาราง 4.22 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีสาขาที่ปฏิบัติงานต่างกัน

สาขาที่ ปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	กยท. จ.ตรัง	กยท.ส. เมืองตรัง	กยท.ส. ห้วยยอด	กยท.ส. กันตัง	กยท.ส. ย่านตาขาว	กยท.ส. ปะเหลียน	กยท.ส. สิเกา
		3.173	3.573	3.258	3.773	2.988	3.455	3.723
กยท. จ.ตรัง	3.173	-	-0.400	-	-	0.185	-0.283	-
กยท. ส.เมืองตรัง	3.573		-	0.086	0.600*			0.551*
กยท. ส.ห้วยยอด	3.258			0.315	-0.200	0.585*	0.118	-0.150
กยท. ส.กันตัง	3.773			-	-	0.271	-0.197	-0.465
กยท. ส.ย่านตาขาว	2.988					0.514*		
กยท. ส.ปะเหลียน	3.455					-	0.785*	0.317
กยท. ส.สิเกา	3.723						-0.468	-
								0.736*
								-0.268
								-

หมายเหตุ : \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่มีสาขาที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 6 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.จ.ตรัง มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.กันตัง

คู่มือที่ 2 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.จ.ศรีสะเกษ มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการธำรงรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษ น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.สิเกา

คู่มือที่ 3 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.เมืองศรีสะเกษ มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการธำรงรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษ มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.ย่านตาขาว

คู่มือที่ 4 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.ห้วยยอด มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการธำรงรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษ น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.กันตัง

คู่มือที่ 5 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.กันตัง มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการธำรงรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษ มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.ย่านตาขาว

คู่มือที่ 6 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.ย่านตาขาว มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการธำรงรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษ น้อยกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษที่ปฏิบัติงาน ณ กยท.ส.สิเกา

ตาราง 4.23 เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรีสะเกษที่สังกัด กอง/แผนก ต่างกัน

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การระบุคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	3.868	9	0.430	1.246	0.278
	ภายในกลุ่ม	30.016	87	0.345		
	โดยรวม	33.884	96			

ตาราง 4.23 (ต่อ)

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
2. การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.542	9	0.171	0.367	0.948
	ภายในกลุ่ม	40.640	87	0.467		
	โดยรวม	42.182	96			
3. การพัฒนาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.589	9	0.177	0.461	0.897
	ภายในกลุ่ม	33.327	87	0.383		
	โดยรวม	34.916	96			
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	4.137	9	0.460	0.786	0.630
	ภายในกลุ่ม	50.890	87	0.585		
	โดยรวม	55.027	96			
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.605	9	0.178	0.354	0.953
	ภายในกลุ่ม	43.799	87	0.503		
	โดยรวม	45.404	96			
6. การธำรงรักษาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	2.657	9	0.295	0.645	0.756
	ภายในกลุ่ม	39.836	87	0.458		
	โดยรวม	42.493	96			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.558	9	0.173	0.493	0.876
	ภายในกลุ่ม	30.542	87	0.351		
	โดยรวม	32.100	96			

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่สังกัด กอง/แผนก ต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.24 เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการ  
 ยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีตำแหน่งต่างกัน

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การระบุคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.491	7	0.213	0.585	0.766
	ภายในกลุ่ม	32.393	89	0.364		
	โดยรวม	33.884	96			
2. การสรรหาและการคัดเลือกคน เก่ง	ระหว่างกลุ่ม	2.837	7	0.405	0.917	0.497
	ภายในกลุ่ม	39.345	89	0.442		
	โดยรวม	42.182	96			
3. การพัฒนาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.923	7	0.275	0.741	0.638
	ภายในกลุ่ม	32.993	89	0.371		
	โดยรวม	34.916	96			
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการ ให้รางวัลคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	4.460	7	0.637	1.121	0.357
	ภายในกลุ่ม	50.568	89	0.568		
	โดยรวม	55.027	96			
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	3.533	7	0.505	1.073	0.388
	ภายในกลุ่ม	41.871	89	0.470		
	โดยรวม	45.404	96			
6. การธำรงรักษาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	2.919	7	0.417	0.938	0.482
	ภายในกลุ่ม	39.574	89	0.445		
	โดยรวม	42.493	96			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.207	7	0.315	0.939	0.481
	ภายในกลุ่ม	29.894	89	0.336		
	โดยรวม	32.100	96			

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.25 เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีระดับชั้นต่างกัน

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การระบุคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.936	5	0.387	1.103	0.364
	ภายในกลุ่ม	31.948	91	0.351		
	โดยรวม	33.884	96			
2. การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	2.265	5	0.453	1.033	0.403
	ภายในกลุ่ม	39.917	91	0.439		
	โดยรวม	42.182	96			
3. การพัฒนาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	3.347	5	0.669	1.929	0.097
	ภายในกลุ่ม	31.570	91	0.347		
	โดยรวม	34.916	96			
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	4.977	5	0.995	1.810	0.119
	ภายในกลุ่ม	50.050	91	0.550		
	โดยรวม	55.027	96			
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	4.367	5	0.873	1.937	0.096
	ภายในกลุ่ม	41.038	91	0.451		
	โดยรวม	45.404	96			
6. การธำรงรักษาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	3.363	5	0.673	1.564	0.178
	ภายในกลุ่ม	39.129	91	0.430		
	โดยรวม	42.493	96			

ตาราง 4.25 (ต่อ)

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.531	5	0.506	1.558	0.180
	ภายในกลุ่ม	29.569	91	0.325		
	โดยรวม	32.100	96			

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีระดับชั้นต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 4.26 เปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงานต่างกัน

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การระบุคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	4.113	5	0.823	2.514	0.035*
	ภายในกลุ่ม	29.772	91	0.327		
	โดยรวม	33.884	96			
2. การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	4.353	5	0.871	2.094	0.073
	ภายในกลุ่ม	37.829	91	0.416		
	โดยรวม	42.182	96			
3. การพัฒนาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	3.504	5	0.701	2.030	0.082
	ภายในกลุ่ม	31.412	91	0.345		
	โดยรวม	34.916	96			
4. การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	7.452	5	1.490	2.851	0.019*
	ภายในกลุ่ม	47.576	91	0.523		
	โดยรวม	55.027	96			



ตาราง 4.26 (ต่อ)

การรับรู้การบริหารงานคนเก่ง	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	5.383	5	1.077	2.448	0.040*
	ภายในกลุ่ม	40.021	91	0.440		
	โดยรวม	45.404	96			
6. การชำระรักษาคนเก่ง	ระหว่างกลุ่ม	6.327	5	1.265	3.184	0.011*
	ภายในกลุ่ม	36.166	91	0.397		
	โดยรวม	42.493	96			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	4.830	5	0.966	3.224	0.010*
	ภายในกลุ่ม	27.270	91	0.300		
	โดยรวม	32.100	96			

จากตารางข้างต้นพบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงานต่างกัน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การระบุคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการชำระรักษาคนเก่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง และการพัฒนาคนเก่งไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD เพื่อดูความแตกต่างรายคู่ ดังผลการทดสอบแสดงในตาราง 4.27 – 4.31

ตาราง 4.27 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงานต่างกัน

อายุงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 1ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 -15 ปี	16-20 ปี	21ปีขึ้นไป
		4.309	3.407	3.113	3.241	3.206	3.447
ต่ำกว่า 1 ปี	4.309	-	0.901*	1.195*	1.067*	1.103*	0.862*
1 - 5 ปี	3.407		-	0.294	0.166	0.202	-0.039
6 - 10 ปี	3.113			-	-0.128	-0.092	-0.333
11 - 15 ปี	3.241				-	0.035	-0.206
16 - 20 ปี	3.206					-	-0.241
21 ปีขึ้นไป	3.447						-

หมายเหตุ : \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่มีอายุงานต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่าพนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 1 - 5 ปี

คู่ที่ 2 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่าพนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 6 - 10 ปี

คู่ที่ 3 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่าพนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 11 - 15 ปี

คู่ที่ 4 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่าพนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 16 - 20 ปี

คู่ที่ 5 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป

ตาราง 4.28 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการระบุคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทย จังหวัดตรังที่มีอายุงานต่างกัน

อายุงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 1ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 -15 ปี	16-20 ปี	21ปีขึ้นไป
		4.321	3.412	3.286	3.429	3.095	3.562
ต่ำกว่า 1 ปี	4.321	-	0.910*	1.036*	0.893*	1.226*	0.760*
1 - 5 ปี	3.412		-	0.126	-0.017	0.317	-0.150
6 - 10 ปี	3.286			-	-0.143	0.190	-0.276
11 - 15 ปี	3.429				-	0.333	-0.133
16 - 20 ปี	3.095					-	-0.466
21 ปีขึ้นไป	3.562						-

หมายเหตุ : \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่มีอายุงานต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการระบุคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการระบุคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทย จังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 1 - 5 ปี

คู่ที่ 2 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการระบุคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทย จังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 6 - 10 ปี

คู่ที่ 3 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการระบุนคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทย จังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 11 - 15 ปี

คู่ที่ 4 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการระบุนคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทย จังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 16 - 20 ปี

คู่ที่ 5 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการระบุนคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัด ตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป

ตาราง 4.29 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและ ลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงานต่างกัน

อายุงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 1ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 -15 ปี	16-20 ปี	21ปีขึ้นไป
		4.344	3.353	2.927	2.992	3.375	3.280
ต่ำกว่า 1 ปี	4.344	-	0.991*	1.417*	1.352*	0.969	1.064*
1 - 5 ปี	3.353		-	0.426	0.361	-0.022	0.073
6 - 10 ปี	2.927			-	-0.065	-0.448	-0.353
11 - 15 ปี	2.992				-	-0.383	-0.289
16 - 20 ปี	3.375					-	0.095
21 ปีขึ้นไป	3.280						-

หมายเหตุ : \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า พนักงานและ ลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงานต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่

คู่มือที่ 1 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 1 - 5 ปี

คู่มือที่ 2 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 6 - 10 ปี

คู่มือที่ 3 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 11 - 15 ปี

คู่มือที่ 4 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป

ตาราง 4.30 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงานต่างกัน

อายุงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 1ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 -15 ปี	16-20 ปี	21ปีขึ้นไป
		4.375	3.368	3.073	3.242	3.208	3.371
ต่ำกว่า 1 ปี	4.375	-	1.007*	1.302*	1.133*	1.167*	1.004*
1 - 5 ปี	3.368		-	0.295	0.126	0.159	-0.003
6 - 10 ปี	3.073			-	-0.169	-0.135	-0.298
11 - 15 ปี	3.242				-	0.033	-0.129
16 - 20 ปี	3.208					-	-0.162
21 ปีขึ้นไป	3.371						-

หมายเหตุ : \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่มีอายุงานต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 1 - 5 ปี

คู่ที่ 2 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 6 - 10 ปี

คู่ที่ 3 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 11 - 15 ปี

คู่ที่ 4 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 16 - 20 ปี

คู่ที่ 5 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป

ตาราง 4.31 ผลการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงานต่างกัน

อายุงาน	$\bar{x}$	ต่ำกว่า 1ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 -15 ปี	16-20 ปี	21ปีขึ้นไป
		4.406	3.467	3.083	3.192	3.167	3.461
ต่ำกว่า 1 ปี	4.406	-	0.939*	1.323*	1.215*	1.240*	0.945*
1 - 5 ปี	3.467		-	0.384	0.275	0.300	0.006
6 - 10 ปี	3.083			-	-0.108	-0.083	-0.378
11 - 15 ปี	3.192				-	0.025	-0.270
16 - 20 ปี	3.167					-	-0.295
21 ปีขึ้นไป	3.461						-

หมายเหตุ : \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

จากตารางข้างต้น เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่าพนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ที่มีอายุงานต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่

คู่ที่ 1 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 1 - 5 ปี

คู่ที่ 2 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 6 - 10 ปี

คู่ที่ 3 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 11 - 15 ปี

คู่มือที่ 4 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 16 - 20 ปี

คู่มือที่ 5 พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่ง ด้านการชำระรักษาคนเก่ง ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มากกว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง มีวัตถุประสงค์เพื่อ วัตถุประสงค์การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังตามปัจจัยส่วนบุคคล การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ในการสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง จำนวน 127 คน ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่าง เพื่อกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยสูตรของทาโร ยามาเนะ (Yamane, 1973) โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 97 คน ในการเก็บตัวอย่างได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 97 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับ (Response Rate) เท่ากับ ร้อยละ 100 ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) โดยรวมเท่ากับ 0.950 และมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient) ทั้งฉบับ เท่ากับ 0.989 เมื่อได้ข้อมูลครบตามจำนวนที่ต้องการ ผู้วิจัยนำเอาข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ทั้งหมด มาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้อง และนำไปวิเคราะห์โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistics Product and Service Solution) ในการคำนวณหาค่าสถิติเพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยค่าสถิติที่ใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลต่างๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive) เพื่อวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง ใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายลักษณะการแจกแจงของตัวแปร ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแต่ละมิติของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะกับแต่ละปัจจัยที่

ศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ การแจกแจงแบบที (t-Test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

### 5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า พนักงานและลูกจ้างการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 97 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ระหว่าง 31- 40 ปี มีสถานภาพสมรสแล้วเป็นส่วนใหญ่ มีรายได้อยู่ที่ 10,000 – 20,000 บาทต่อเดือน ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีหน่วยงานต้นสังกัดอยู่ที่ กยท.จ.ตรัง ปฏิบัติงานแผนกปฏิบัติการ โดยดำรงตำแหน่งนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ระดับ 4 เป็นส่วนใหญ่ และมีอายุงานอยู่ระหว่าง 1 – 5 ปี

5.1.2 ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง จากการศึกษาและวิเคราะห์ พบว่า

1. ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การระบุคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.47$ ) การสรรหาและการคัดเลือกคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.43$ ) และการพัฒนาคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.42$ ) อยู่ในระดับมาก ส่วนการธำรงรักษาคคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.40$ ) การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.35$ ) และการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ( $\bar{X} = 3.26$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า

2.1 รายได้ต่อเดือน สาขาที่ปฏิบัติงาน และอายุงาน ที่แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา กอง/แผนกงาน ตำแหน่งงาน และระดับขั้นที่แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษา การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับระดับการรับรู้ในเรื่องต่างๆภายในองค์กรทั้งที่สอดคล้องและไม่สอดคล้อง สำหรับนักวิชาการที่ศึกษาระดับการรับรู้ในเรื่องต่างๆที่อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ได้แก่ จันทร์พา ทัดภูธร (2543, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) ศึกษาเรื่อง การศึกษา อิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กร และการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้า-ลูกน้อง ตามการรับรู้ของลูกจ้างที่มีต่อการตอบแทนของลูกจ้าง: กรณีศึกษาพยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการประจำโรงพยาบาลรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับการรับรู้ด้านการสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านจิตอาสามณ์ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง และระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในแต่ละด้าน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ เปรมจิตร คล้ายเพชร (2548, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) เรื่อง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยุติธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจลาออก ผลงานวิจัยของ ธนากร สุขศรี (2554, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบความคิดสร้างสรรค์แบบ KAI และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร กับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของพนักงาน: งานธุรกิจบริการหลังการขายผลิตภัณฑ์ไอทีแห่งหนึ่ง ผลงานวิจัยของ พนิดา อิ่มณัฐ (2553, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานของบริษัท โคนัลด์สัน (ประเทศไทย) และผลงานวิจัยของ รมิตา น่วมเกตุ (2555, อ้างถึงใน นกสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) ศึกษาเรื่อง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร คุณลักษณะงาน และความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานประจำฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัทเซ็นทรัลรีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด การศึกษาทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกันคือ พบว่า ระดับการรับรู้ ในด้านต่างๆ อาทิ ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านจิต

อารมณ์ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับผลงานวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ได้แก่ ผลงานวิจัยของ สกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543, อ้างถึงใน ชนิตาภา ฌฐศิษฏางกูร, 2556) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน : กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลงานวิจัยของ ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546, อ้างถึงใน ชนิตาภา ฌฐศิษฏางกูร, 2556) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลงานวิจัยของ ถาวรศักดิ์ เทพชาติ (2551, อ้างถึงใน ชนิตาภา ฌฐศิษฏางกูร, 2556) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภูมิหลัง ภาวะผู้นำ ขวัญกำลังใจ และการรับรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ตำรวจในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลงานวิจัยของ ศิริลักษณ์ สมัครวงศ์ (2551, อ้างถึงใน ชนิตาภา ฌฐศิษฏางกูร, 2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลปิยะเวท และผลงานวิจัยของ อัจฉราวรรณ สายวิจิตร (2551, อ้างถึงใน ชนิตาภา ฌฐศิษฏางกูร, 2556) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง พบว่า ระดับการรับรู้ ในด้านต่างๆ อาทิ ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านจิตอาวมณ์ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูง

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานและลูกจ้างที่แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกัน จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผลการเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้าน รายได้ ต่อเดือน สาขาที่ปฏิบัติงาน และอายุงาน ที่แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา กอง/แผนกงาน ตำแหน่งงาน และระดับขั้นที่แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ อัจฉราวรรณ สายวิจิตร (2551, อ้างถึงใน ชนิตาภา ฌฐศิษฏางกูร, 2556) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง พบว่า รายได้ ต่อเดือน และระดับขั้นยศทางทหารที่ แตกต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านการมี

อิสระในการทำงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรที่แตกต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเป็นกลุ่มนิยม ด้านการมีอิสระในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในขณะที่การศึกษาของ อัจฉราวรรณ สายวิจิตร ยังพบว่า เพศ และระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ซึ่งขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ สกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน : กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรส และระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง แตกต่างกันมีการรับรู้ วัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2540, อ้างถึงใน ชนิดาภา ณัฐศิษฏางกูร, 2556) ศึกษาการเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในองค์กรธุรกิจประกันภัยไทยอเมริกันและญี่ปุ่น พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ ระดับชั้น อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา ของพนักงานประกันภัยไทย และญี่ปุ่น ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แต่ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ ระดับชั้น อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง กลับส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในองค์กรธุรกิจประกันภัยไทยอเมริกัน ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลบางปัจจัยที่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้

ส่วนการผลการศึกษาของ นุสาสนี จิตราภิรมย์ (2545, อ้างถึงใน ชนิดาภา ณัฐศิษฏางกูร, 2556) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรบางด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ ผลงานวิจัยของ Rhodes and Eisenberger (2002, อ้างถึงใน นภสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุน จากองค์กร โดยการรวบรวมงานวิจัยกว่า 70 เรื่องและวิเคราะห์อภิมาน (Meta Analysis) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ, การศึกษา, เพศ, และระยะเวลาการทำงาน) มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร ส่วนงานวิจัยของ Gunduz (2014, อ้างถึงใน นภสินธุ์ เอี้ยวชิโป, 2560) เรื่อง ผลกระทบของการสนับสนุนจากองค์กรต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่า เพศและระดับการศึกษาส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนระยะเวลาการทำงานที่น้อยกว่าจะส่งผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

มากกว่า แต่งานวิจัยของ Boateng (2014, อ้างถึงใน นภสินธุ์ เอื้อวชิโร, 2560) เรื่อง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและเป็นสิทธิผลของเจ้าหน้าที่ตำรวจ พบว่า อายุและระยะเวลาการทำงานที่มากกว่าจะส่งผลต่อการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กรมากกว่า ส่วนเพศและระดับการศึกษาไม่มีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนที่องค์กร

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานและลูกจ้างที่แตกต่างกัน มีระดับการรับรู้ต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรังที่แตกต่างกันผู้วิจัยจึงได้นำเสนอข้อเสนอแนะที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาวิจัย

จากผลการศึกษา พบว่า ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเพื่อให้การดำเนินงานการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทย มีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารควรตระหนักถึงปัจจัยด้านการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทย เพื่อให้เกิดความชัดเจน เข้าใจอย่างทอ่งแท้ ไม่บิดเบือนไปจากการความเป็นจริง โดยสามารถทำได้ดังนี้

1. แม้ว่าการยางแห่งประเทศไทยจะมีประกาศการยางแห่งประเทศไทย เรื่อง การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) การยางแห่งประเทศไทย แต่จากผลการวิจัยระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นถึง ระดับการรับรู้ที่ต้องได้รับการปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทย สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในส่วนของการชำระรักษาคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติคนเก่ง และการจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลคนเก่ง แต่ทั้งนี้ในส่วนขององค์ประกอบอื่น ๆ ก็ควรได้รับการส่งเสริมให้มีช่องทางการเพิ่มระดับการรับรู้ให้มากยิ่งขึ้น องค์กรควรมีนโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ที่เข้มข้นอย่างสม่ำเสมอและทั่วทั้งองค์กร ในทุกช่องทางการสื่อสารที่สามารถสื่อสารกับพนักงานและลูกจ้างในทุกระดับได้ ไม่ว่าจะเป็นข้อความที่เป็นทางการ หรือไม่ใชทางการ เช่น การจัดทำคู่มือ การจัดทำสื่อการ

เรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นต้น การสื่อสารต้องเป็นการสื่อสารที่ดี มีความชัดเจน ครอบคลุมและเข้าใจได้ง่ายไม่ซับซ้อน

2. การยางแห่งประเทศไทย ควรนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาในสร้างความตระหนักรู้ สร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่อง การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) การยางแห่งประเทศไทย ให้มีความชัดเจนทั่วทั้งองค์กร เพื่อหาสาเหตุการไม่รับรู้ของพนักงานและลูกจ้าง ที่อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่น่าไปสู่การเกิดความขัดแย้งในองค์กร และอาจส่งผลไปยังประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ การยางแห่งประเทศไทยควรมีการผลักดันให้การดำเนินงานการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทย เกิดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น การเปิดเผยข้อมูลให้เป็นสาธารณะ การสร้างความโปร่งใส สามารถตรวจสอบและสามารถร่วมแสดงความคิดเห็นได้ในทุกขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานได้

3. การยางแห่งประเทศไทยควรส่งเสริมการให้พนักงานและลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทย เพื่อกระตุ้นการรับรู้และการสร้างแบบอย่างให้แก่พนักงานและลูกจ้างคนอื่นๆ เห็นเป็นแบบอย่าง โดยอาจดำเนินการผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การระดมความคิดเห็น การศึกษาดูงาน เป็นต้น พนักงานและลูกจ้างต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้โดยไม่ถูกปิดกั้น มีอิสระเสรีในการร่วมแสดงความคิดเห็นโดยไม่ก่อให้เกิดผลทางลบกับผู้อื่น ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างที่มีต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทย

4. การยางแห่งประเทศไทยควรต้องกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือนโยบายหลักของการยางแห่งประเทศไทย ผ่านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และมีหนังสือเวียนแจ้งทราบกับทุกภาคส่วนขององค์กร หรือกำหนดเป็นตัวชี้วัดประจำปีในแต่ละส่วนงานต้องดำเนินการสร้างการรับรู้ โดยต้องทำให้เห็นเป็นรูปธรรมตลอดทั้งกระบวนการบริหารงานคนเก่ง ไม่ควรเน้นด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว เพราะจะทำให้กระบวนการบริหารงานคนเก่งไม่สมบูรณ์ ผลที่ได้จึงอาจทำให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการธำรงรักษาคนเก่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง และการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง องค์กรจึงควรดำเนินการบางอย่างเพื่อเป็นการกระตุ้นการรับรู้ อาทิ อาจมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีการประกาศให้ทราบกันอย่างทั่วถึง มีการดำเนินการที่เห็นเป็นรูปธรรม มีคณะกรรมการที่ดำเนินงานเป็นการเฉพาะ เช่น การพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลบุคลากรคนเก่งต้องมีความทัดเทียมกับตลาดแรงงาน มีความเหมาะสมกับภาระงานและแตกต่างจากบุคลากรทั่วไป เพื่อเป็นการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับหลักการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง การกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบการประเมินบุคลากรคนเก่ง แบบ 360 องศา มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของ

บุคลากรคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งที่สามารถวัดความสามารถและใช้งานได้จริง เพื่อสร้างการรับรู้ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง การกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการหมุนเวียนงานของบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน เพื่อสร้างการรับรู้ด้านการชำระรักษาคนเก่ง และการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานผ่านช่องทางสื่อต่างๆ ให้ส่งข้อมูลข่าวสารต่อไปยังพนักงานและลูกจ้างของการยางแห่งประเทศไทยให้ได้ รับรู้ถึงการดำเนินงานขององค์กรเพื่อเป็นแรงกระตุ้นและจูงใจในการทำงาน ก่อเกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการขยายขอบเขตการศึกษาเรื่อง ระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยทั่วทั้งองค์กร เพราะการรับรู้เป็นปัจจัยที่นำมาซึ่งการตัดสินใจของบุคคล ความไม่ชัดเจน อาจทำให้ความเป็นจริงบิดเบือน นำซึ่งการรับรู้ที่ไม่ถูกต้อง ก่อให้เกิดโอกาสในการเข้าใจผิด สับสน และนำไปสู่ความความขัดแย้งภายในองค์กรได้ หากองค์กรต้องการทำความเข้าใจกับพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งที่ตามมา และสามารถหาทางแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด ปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการนำมาวิเคราะห์คือ การรับรู้ของบุคคลในองค์กร

2. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น การเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่ง หรือ การบริหารจัดการคนเก่งของหน่วยงาน หรือ องค์กรอื่นๆ ทั้งองค์กรในลักษณะเดียวกันหรือที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และองค์กรที่มีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน เช่น หน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรอิสระ เพื่อให้ได้ องค์ความรู้ใหม่ๆ มากขึ้น ทำให้ทราบถึงความแตกต่าง และความคิดเห็นที่มีความละเอียดและชัดเจนมากยิ่งขึ้นของแต่ละหน่วยงาน อีกทั้งยังสามารถหาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และดียิ่งขึ้น

3. ควรทำการศึกษาตัวแปรหรือองค์ประกอบอื่นที่สามารถวิเคราะห์การบริหารงานคนเก่ง เช่น การหาแหล่งที่มาของคนเก่ง การจ้างงานคนเก่ง การนำคนเก่งมาใช้ การบริหารผลการปฏิบัติงานคนเก่ง การวางแผนความสำเร็จคนเก่ง เป็นต้น



## บรรณานุกรม

- ขวัญสิริ เพิ่มกว่าเก่า. (2559). *ความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่งในธนาคารกรณีศึกษา ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย*. สืบค้น 11 สิงหาคม 2561, จาก [http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU\\_2016\\_5802036219\\_5779\\_4211.pdf](http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5802036219_5779_4211.pdf)
- จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์ดี. (2555). *แนวทางการบริหารคนเก่งคนดี ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ชนิดาภา ญัฐศิษฏางกูร. (2556). *การรับรู้และการปรับตัวที่มีต่อการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการอำนวยการศูนย์ปฏิบัติการตำรวจชายแดนใต้*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ชมัยพร กาญจนเลขา และ สุชาติ จิตริตตานาภินันท์. (2548). *การสร้างระบบการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสู่ความเป็นเลิศขององค์กร: กรณีศึกษา ฝ่ายรับประกันภัย บริษัทกรุงเทพ ประกันภัย จำกัด (มหาชน)*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- จิตชนก ทองไทย. (2556). *การรับรู้และทัศนคติที่ผลต่อความพร้อมในการเข้าสู่ตลาดแรงงานประชาคมอาเซียนของนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ณะดา บิลทยา. (2554). *ปัจจัยส่วนบุคคลและการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสงขลา*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- นภสินธุ์ เอี้ยวชีโป. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทฯแห่งหนึ่งในประเทศไทย*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2548). *Talent Management: การรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กร*. สืบค้น 11 สิงหาคม 2561, จาก [https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr\\_f\\_20170512\\_163837.pdf](https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_163837.pdf)

- ปิยะนันท์ บุญณะโยไทย. (2556). *การรับรู้และทัศนคติของผู้บริโภคต่อสื่อกิจกรรมการพัฒนาอย่างยั่งยืน ของปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.
- ประไพวรรณ สัมมาพิตฐิ. (2552). *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารแสดงตนคาร์ดชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด (มหาชน)*. (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2558). *พฤติกรรมองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). สงขลา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พรเทพ ลีทองอิน. (2556). *การสร้างรูปแบบการจัดการคนเก่งของสมาคมกีฬา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พัชรียา สุตา. (2555). *การรับรู้และทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อการซื้อสินค้าผ่าน QR Code ในเขตกรุงเทพมหานคร*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, กรุงเทพฯ.
- พัลลภา เอี่ยมสะอาด. (2552). *การสร้างระบบการบริหารจัดการคนเก่ง ของกรุงเทพมหานคร*. (ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ภัคชуда พันอินทร์. (2555). *แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- มนัญญา พรรณพลีวรรณ. (2552). *Talent Management Module*, สืบค้น 20 สิงหาคม 2561, จาก <http://www.ftpi.or.th/LinkClick.aspx?fileticket=ZqYGawmePUY%3D&tabid=135&mid=679>
- มาริสสา อินทรเกิด. (2560). *การบริหารจัดการคนเก่ง ความท้าทายขององค์กร*. สืบค้น 11 สิงหาคม 2561, จาก <https://tci-thaijo.org/index.php/bahcuojs/article/view/121589/92714>.
- รับขวัญ ภูเขาแก้ว. (2557). *กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์กรสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ฤาษดา เทพยากุล. (2559). *ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในระบบบริหารคนเก่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

- ฤชดา เทพยากุล และ อิศริฎฐ์ รินไชสง. (2559). ความหมายและองค์ประกอบของการบริหารคน  
 เก่งในองค์กร: การทบทวนวรรณกรรม. สืบค้น 11 สิงหาคม 2561, จาก  
[https://www.tci-thaijo.org/index.php/journal\\_sct/article/view/82139](https://www.tci-thaijo.org/index.php/journal_sct/article/view/82139)
- วรรษพร อากาศแจ้ง. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของคนเก่งในระบบราชการ.  
 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วาสิตา ฤทธิบำรุง. (2548). การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ  
 องค์กร. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สาริศา จันทาอ่อน. (2554). การรับรู้และเจตคติที่มีต่อระบบบริหารผลการปฏิบัติงานตาม  
 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 : กรณีศึกษาสำนักงาน  
 สรรพากรพื้นที่สงขลา 2. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ).  
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- สุนิสา ช่อแก้ว. (2558). การบริหารคนเก่ง: แนวคิดในต่างประเทศและประสบการณ์ในภาครัฐของ  
 ไทย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาภรณ์ ประสงค์ทัน. (2558). การบริหารจัดการคนเก่ง: เครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถของ  
 องค์กร. สืบค้น 11 สิงหาคม 2561, จาก  
<http://ejournals.swu.ac.th/index.php/MBASBJ/article/view/6280/5932>
- อังคณา รอดช่วย. (2556). การรับรู้ภาพลักษณ์บริษัทบริหารการรับรู้ภาพลักษณ์บริษัทบริหาร  
 สินทรัพย์ กรุงเทพมหานคร จำกัด (บสก.) ในมุมมองของลูกค้า กรณีศึกษา  
 สำนักงานสุราษฎร์ธานี. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ).  
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- อัจฉราภรณ์ ทองศรีนุ่น. (2559). การระบุคุณลักษณะในระบบการบริหารคนเก่ง : กรณีศึกษา  
 บริษัท คาร์เร็กซ์ เบอรัฮาด. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ).  
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล. (2558). การพัฒนาตัวแบบทุกระดับการจัดการคนเก่งเพื่อเสริมสร้าง  
 สมรรถนะภาวะผู้นำเชิงรุก ระดับหัวหน้างานในอุตสาหกรรมค้าส่งของไทย.  
 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



### แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง: การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทย  
จังหวัดตรัง

#### เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้เป็นสารนิพนธ์หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ในแง่การเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่เป็นจริงที่สุด โดยผู้วิจัยขอรับรองว่าผลการวิจัยที่จะนำเสนอจะเป็นผลวิจัยในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อท่านและจะไม่มี การเจาะจงเฉพาะหน่วยงานแต่อย่างใด

แบบสอบถามนี้แบบออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

ความสมบูรณ์ของคำตอบที่ได้รับมีค่าเป็นอย่างยิ่งต่อผลการวิจัย ซึ่งจะมีประโยชน์แก่ทั้งผู้วิจัยและหน่วยงานของท่าน ผู้วิจัยจึงหวังว่าจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาสละเวลาสำหรับการตอบคำถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวจันทร์จิรา สมะแอ

นักศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ผู้วิจัย

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล**

คำชี้แจง กรุณากรอกข้อความหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ต่ำกว่า 20 ปี  20 – 30 ปี  31 – 40 ปี  
 41 – 50 ปี  51 – 60 ปี
3. สถานภาพสมรส  โสด  สมรส  หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่
4. รายได้ต่อเดือน  ต่ำกว่า 10,000 บาท  10,000 – 20,000 บาท  
 20,001 – 30,000 บาท  30,001 – 40,000 บาท  
 40,001 – 50,000 บาท  50,001 บาทขึ้นไป
5. ระดับการศึกษาสูงสุด  ปวช หรือเทียบเท่า  ปวส./อนุปริญญา หรือเทียบเท่า  
 ปริญญาตรี  ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก  อื่นๆ (ระบุ).....
6. สาขาที่ปฏิบัติงาน: กยท.จ./กยท.ส. ....
7. กอง/แผนก .....
8. ตำแหน่งงาน (เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ฯลฯ)  
 .....
9. ระดับชั้น .....
10. อายุงาน  ต่ำกว่า 1 ปี  1 – 5 ปี  
 6 – 10 ปี  11 – 15 ปี  
 16 – 20 ปี  21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกหรือสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด  
 คะแนน 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับมากที่สุด  
 คะแนน 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับมาก  
 คะแนน 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับปานกลาง  
 คะแนน 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับน้อย  
 คะแนน 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับการรับรู้				
		5	4	3	2	1
<b>การระบุคนเก่ง (Talent Identification)</b>						
1	องค์กรมีการระบุคุณสมบัติของบุคลากรคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์					
2	องค์กรมีการระบุคุณสมบัติของบุคลากรคนเก่งได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร					
3	องค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากรคนเก่งจากสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน					
4	องค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากรคนเก่งจากผลการปฏิบัติงาน					
5	องค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากรคนเก่งจากความสามารถพิเศษ เช่น ภาษาอังกฤษ ความสามารถเฉพาะด้าน เป็นต้น					
6	องค์กรมีการนำคุณลักษณะของบุคลากรคนเก่งเดิมมาเป็นแบบอย่างของบุคลากรคนเก่งต้นแบบขององค์กร					
7	องค์กรมีการสร้างต้นแบบคุณลักษณะของบุคลากรคนเก่งขององค์กรขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร					
<b>การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment &amp; Select Talent)</b>						
8	องค์กรมีคณะทำงานที่ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งโดยเฉพาะ					



ข้อ	ข้อความ	ระดับการรับรู้				
		5	4	3	2	1
9	องค์กรมีหลักเกณฑ์และแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งโดยเฉพาะ					
10	องค์กรมีการสรรหาบุคลากรคนเก่งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่าง เช่น การเปิดรับผู้ที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาปฏิบัติงานจริง เป็นต้น					
11	องค์กรมีการคัดเลือกคนเก่งโดยใช้แบบทดสอบที่หลากหลาย เช่น แบบทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง แบบทดสอบทัศนคติ วิธีการทดลองงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป็นต้น					
12	องค์กรมีวิธีการคัดเลือกบุคลากรคนเก่งที่มีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ต้องการ สามารถคัดเลือกคนเก่งได้จริงและเกิดประโยชน์กับองค์กร					
13	องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากผลการปฏิบัติงาน					
14	องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากประสบการณ์การทำงาน					
15	องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากขีดความสามารถหลักทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน เช่น จิตสำนึก ด้านบริการ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารด้วยวาจา และทักษะเฉพาะด้านต่างๆ					
<b>การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)</b>						
16	องค์กรมีแผนการพัฒนาบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน					
17	องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งตระหนักถึงการพัฒนาตนเอง มีแผนพัฒนาตนเองและลงมือพัฒนาตัวเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (E-Learning) ตามความสนใจ เป็นต้น					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการรับรู้				
		5	4	3	2	1
18	องค์กรมีการจัดฝึกอบรมประจำปีที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการ					
19	องค์กรมีการมอบหมายโครงการสำคัญๆที่ท้าทายความสามารถของบุคลากรคนเก่ง					
20	องค์กรมีระบบการสอนงาน(Coaching) อย่างใกล้ชิด และจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแลเอาใจใส่การทำงานของบุคลากรคนเก่ง					
21	องค์กรมีการจัดการฝึกฝนการปฏิบัติงาน (On the Job Training) ไว้ เพื่อเพิ่มความชำนาญและความสามารถให้กับบุคลากรคนเก่งในการปฏิบัติงาน					
22	องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ					
23	องค์กรมีการสนับสนุนและมอบทุนการศึกษาให้บุคลากรคนเก่งศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
<b>การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward &amp; Recognition)</b>						
24	องค์กรมีการชี้แจงนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน					
25	องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลบุคลากรคนเก่งได้ทัดเทียมกับตลาดแรงงาน					
26	องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลบุคลากรคนเก่งได้เหมาะสมกับภาระงานและแตกต่างจากบุคลากรทั่วไป					
27	องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน จิตความสามารถของบุคลากรคนเก่ง และผลงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรคนเก่งสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมตลอดเวลา					
28	องค์กรมีการให้โบนัสพิเศษแก่บุคลากรคนเก่ง ตามความเหมาะสมตามผลการปฏิบัติงาน					
29	องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากรคนเก่ง เช่น สิทธิการลาต่าง ๆ เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการรับรู้				
		5	4	3	2	1
30	องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมไปถึงครอบครัว เช่น สิทธิการขอรับเงินชดเชยค่ารักษาพยาบาล สิทธิการขอรับเงินชดเชยค่าเล่าเรียนบุตร การให้ทุนการศึกษาแก่บุตรบุคลากร เป็นต้น					
31	องค์กรมีวัฒนธรรมการให้คำชมเชยอย่างสม่ำเสมอจากผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง					
<b>การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal)</b>						
32	องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรคนเก่งอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับ					
33	องค์กรมีการชี้แจงเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งให้ทราบอย่างชัดเจน					
34	องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจนและยอมรับได้					
35	องค์กรมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งที่สามารถวัดความสามารถและใช้งานได้จริง					
36	องค์กรมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่ง ได้อย่างเหมาะสมตรงตามสายงาน และลักษณะงาน					
37	องค์กรมีรูปแบบการประเมินบุคลากรคนเก่ง แบบ 360 องศา และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งอย่างสม่ำเสมอ					
38	องค์กรมีการแจ้งข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลให้บุคลากรคนเก่งทราบ และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรคนเก่งในการแก้ไขข้อบกพร่องจากการประเมินผล					
39	องค์กรมีการเสริมแรงทางบวกแก่บุคลากรคนเก่ง ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ					
<b>การรักษาคนเก่ง (Talent Retention)</b>						
40	องค์กรมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและมีการสื่อสารเกี่ยวกับการดำเนินงานและนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการรับรู้				
		5	4	3	2	1
41	องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่ง ได้สื่อสารอย่างเปิดเผยและมีการรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสม					
42	องค์กรมีการให้ความสำคัญและใส่ใจกับเรื่องความเป็นอยู่ของบุคลากรคนเก่งในองค์กร					
43	องค์กรมีการจัดหาหัวหน้างานที่เหมาะสมตรงตามสายงานและลักษณะงาน และระบบการบริหารงานที่เป็นธรรม เหมาะสม และยอมรับได้					
44	องค์กรมีการมอบหมายภารกิจที่ท้าทายความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรคนเก่ง					
45	องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรคนเก่งมีความก้าวหน้าทั้งตามสายงานและนอกเหนือสายงาน					
46	องค์กรมีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการหมุนเวียนงานของบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน					
47	องค์กรมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรคนเก่งทั้งที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ และไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงิน แต่มีผลต่อจิตใจ เช่น โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน อิสระในการทำงาน เป็นต้น					

**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดศรี**

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**ขอบคุณค่ะ**

ภาคผนวก ข  
ผลการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือใช้ในการวิจัย  
(Item-Objective Congruence Index: IOC)  
โดยผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1

ชื่อ-สกุล ดร. หมายนีย์ ช. บุญพันธ์

คณาจารย์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาเอกสาขานโยบายสาธารณะและการวางแผนสังกัด

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2

ชื่อ-สกุล ดร. สิริวิทย์ อิศโร

คณาจารย์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาเอกสาขานโยบายสาธารณะและการวางแผนสังกัด

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3

ชื่อ-สกุล ดร. ธัญรดี ทวีกาญจน์

คณาจารย์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาเอกสาขานโยบายสาธารณะและการวางแผนสังกัด

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง: การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทย  
จังหวัดตรัง

### เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้เป็นสารนิพนธ์หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ในแง่การเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นที่เป็นจริงที่สุด โดยผู้วิจัยขอรับรองว่าผลการวิจัยที่จะนำเสนอจะเป็นผลวิจัยในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อท่านและจะไม่มี การเจาะจงเฉพาะหน่วยงานแต่อย่างใด

แบบสอบถามนี้แบบออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

ความสมบูรณ์ของคำตอบที่ได้รับมีค่าเป็นอย่างยิ่งต่อผลการวิจัย ซึ่งจะมีประโยชน์แก่ทั้งผู้วิจัยและหน่วยงานของท่าน ผู้วิจัยจึงหวังว่าจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาสละเวลาสำหรับการตอบคำถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวจันทร์จิรา สมะแอ

นักศึกษาปริญญาโท ภาควิหารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ผู้วิจัย



**ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล**

คำชี้แจง กรุณากรอกข้อความหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ต่ำกว่า 20 ปี  20 – 30 ปี  31 – 40 ปี  
 41 – 50 ปี  51 – 60 ปี
3. สถานภาพสมรส  โสด  สมรส  หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่
4. รายได้ต่อเดือน  ต่ำกว่า 10,000 บาท  10,000 – 20,000 บาท  
 20,001 – 30,000 บาท  30,001 – 40,000 บาท  
 40,001 – 50,000 บาท  50,001 บาทขึ้นไป
5. ระดับการศึกษาสูงสุด  ปวช หรือเทียบเท่า  ปวส./อนุปริญญา หรือเทียบเท่า  
 ปริญญาตรี  ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก  อื่นๆ (ระบุ).....
6. สาขาที่ปฏิบัติงาน: กยท.จ./กยท.ส. ....
7. กอง/แผนก .....
8. ตำแหน่งงาน (เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ฯลฯ)  
 .....
9. ระดับชั้น .....
10. อายุงาน  ต่ำกว่า 1 ปี  1 – 5 ปี  
 6 – 10 ปี  11 – 15 ปี  
 16 – 20 ปี  21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้ลึกหรือสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด  
 คะแนน 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับมากที่สุด  
 คะแนน 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับมาก  
 คะแนน 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับปานกลาง  
 คะแนน 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับน้อย  
 คะแนน 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เรื่องดังกล่าวในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ผลการให้คะแนน			ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
		1	2	3		
	<b>การระบุคนเก่ง (Talent Identification)</b>					
1	องค์กรมีการระบุคุณสมบัติของบุคลากรคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	องค์กรมีการระบุคุณสมบัติของบุคลากรคนเก่งได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
3	องค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากรคนเก่งจากสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	องค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากรคนเก่งจากผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	องค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากรคนเก่งจากความสามารถพิเศษ เช่น ภาษาอังกฤษ ความสามารถเฉพาะด้าน เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	องค์กรมีการนำคุณลักษณะของบุคลากรคนเก่งเดิมมาเป็นแบบอย่างของบุคลากรคนเก่งต้นแบบขององค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผลการให้คะแนน			ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
		1	2	3		
7	องค์กรมีการสร้างต้นแบบคุณลักษณะของบุคลากรคนเก่งขององค์กรขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	<b>การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment &amp; Select Talent)</b>					
8	องค์กรมีคณะทำงานที่ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งโดยเฉพาะ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	องค์กรมีหลักเกณฑ์และแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งโดยเฉพาะ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	องค์กรมีการสรรหาบุคลากรคนเก่งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่าง เช่น การเปิดรับผู้ที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาปฏิบัติงานจริง เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	องค์กรมีการคัดเลือกคนเก่งโดยใช้แบบทดสอบที่หลากหลาย เช่น แบบทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง แบบทดสอบทัศนคติ วิธีการทดลองงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	องค์กรมีวิธีการคัดเลือกบุคลากรคนเก่งที่มีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ต้องการสามารถคัดเลือกคนเก่งได้จริงและเกิดประโยชน์กับองค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผลการให้คะแนน			ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
		1	2	3		
13	องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากประสบการณ์การทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากขีดความสามารถหลักทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน เช่น จิตสำนึก ด้านบริการ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารด้วยวาจา และทักษะเฉพาะด้านต่างๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)</b>						
16	องค์กรมีแผนการพัฒนาบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งตระหนักถึงการพัฒนาตนเอง มีแผนพัฒนาตนเองและลงมือพัฒนาตัวเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (E-Learning) ตามความสนใจ เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	องค์กรมีการจัดฝึกอบรมประจำปีที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการ	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
19	องค์กรมีการมอบหมายโครงการสำคัญๆ ที่ท้าทายความสามารถของบุคลากรคนเก่ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผลการให้คะแนน			ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
		1	2	3		
20	องค์กรมีระบบการสอนงาน(Coaching) อย่างใกล้ชิด และจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแลเอาใจใส่การทำงานของบุคลากรคนเก่ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	องค์กรมีการจัดการฝึกฝนการปฏิบัติงาน (On the Job Training) ไว้เพื่อเพิ่มความชำนาญและความสามารถให้กับบุคลากรคนเก่งในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	องค์กรมีการสนับสนุนและมอบทุนการศึกษาให้บุคลากรคนเก่งศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	<b>การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward &amp; Recognition)</b>					
24	องค์กรมีการชี้แจงนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลบุคลากรคนเก่งได้ทัดเทียมกับตลาดแรงงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลบุคลากรคนเก่งได้เหมาะสมกับภาระงานและแตกต่างจากบุคลากรทั่วไป	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผลการให้คะแนน			ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
		1	2	3		
27	องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน วัดความสามารถของบุคลากรคนเก่ง และผลงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรคนเก่งสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมตลอดเวลา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	องค์กรมีการให้โบนัสพิเศษแก่บุคลากรคนเก่ง ตามความเหมาะสมตามผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากรคนเก่ง เช่น สิทธิการลาต่าง ๆ เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมไปถึงครอบครัว เช่น สิทธิการขอรับเงินชดเชยค่ารักษาพยาบาล สิทธิการขอรับเงินชดเชยค่าเล่าเรียนบุตร การให้ทุนการศึกษาแก่บุตรบุคลากรคนเก่ง เป็นต้น	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
31	องค์กรมีวัฒนธรรมการให้คำชมเชยอย่างสม่ำเสมอจาก ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	<b>การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal)</b>					
32	องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรคนเก่งอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผลการให้ คะแนน			ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการ ประเมิน
		1	2	3		
33	องค์กรมีการชี้แจงเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งให้ ทราบอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คนเก่งอย่างชัดเจนและยอมรับได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	องค์กรมีวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งที่สามารถ วัดความสามารถและใช้งานได้จริง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	องค์กรมีเกณฑ์การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่ง ได้อย่าง เหมาะสมตรงตามสายงาน และลักษณะ งาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	องค์กรมีรูปแบบการประเมินบุคลากร คนเก่ง แบบ 360 องศา และมีการติดตาม ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่ง อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	องค์กรมีการแจ้งข้อมูลป้อนกลับจากการ ประเมินผลให้บุคลากรคนเก่งทราบ และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรคนเก่งใน การแก้ไขข้อบกพร่องจากการ ประเมินผล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	องค์กรมีการเสริมแรงทางบวกแก่ บุคลากรคนเก่ง ทั้งในเชิงคุณภาพและ เชิงปริมาณ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
	<b>การธำรงรักษาคคนเก่ง (Talent Retention)</b>					

ข้อ	ข้อความ	ผลการให้คะแนน			ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
		1	2	3		
40	องค์กรมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและมีการสื่อสารเกี่ยวกับการดำเนินงานและนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41	องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่ง ได้สื่อสารอย่างเปิดเผยและมีการรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงานของหน่วยงานตามความเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	องค์กรมีการให้ความสำคัญและใส่ใจกับเรื่องความเป็นอยู่ของบุคลากรคนเก่งในองค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43	องค์กรมีการจัดหาหัวหน้างานที่เหมาะสมตรงตามสายงานและลักษณะงาน และระบบการบริหารงานที่เป็นธรรม เหมาะสมและยอมรับได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44	องค์กรมีการมอบหมายภารกิจที่ท้าทายความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรคนเก่ง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
45	องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรคนเก่งมีความก้าวหน้าทั้งตามสายงานและนอกเหนือสายงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
46	องค์กรมีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการหมุนเวียนงานของบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ข้อ	ข้อความ	ผลการให้คะแนน			ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
		1	2	3		
47	องค์กรมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรคนเก่งทั้งที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ และไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงิน แต่มีผลต่อจิตใจ เช่น โอกาสเจริญเติบโต ในหน้าที่การงาน อีสระในการทำงาน เป็นต้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

ขอบคุณค่ะ

ภาคผนวก ค

ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือใช้ในการวิจัย

**แบบสอบถามการรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่ง  
ของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha    N of Items  
.989                      47

ข้อ	ข้อความ	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>การระบุคนเก่ง (Talent Identification)</b>		
1	องค์กรมีการระบุคุณสมบัติของบุคลากรคนเก่งที่ต้องการก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์	.989
2	องค์กรมีการระบุคุณสมบัติของบุคลากรคนเก่งได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	.989
3	องค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากรคนเก่งจากสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	.989
4	องค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากรคนเก่งจากผลการปฏิบัติงาน	.989
5	องค์กรมีการระบุเกณฑ์การพิจารณาของบุคลากรคนเก่งจากความสามารถพิเศษ เช่น ภาษาอังกฤษ ความสามารถเฉพาะด้าน เป็นต้น	.989
6	องค์กรมีการนำคุณลักษณะของบุคลากรคนเก่งเดิมมาเป็นแบบอย่างของบุคลากรคนเก่งต้นแบบขององค์กร	.988
7	องค์กรมีการสร้างต้นแบบคุณลักษณะของบุคลากรคนเก่งขององค์กรขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	.989
<b>การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Recruitment &amp; Select Talent)</b>		
8	องค์กรมีคณะทำงานที่ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งโดยเฉพาะ	.989

ข้อ	ข้อความ	Cronbach's Alpha if Item Deleted
9	องค์กรมีหลักเกณฑ์และแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งโดยเฉพาะ	.988
10	องค์กรมีการสรรหาบุคลากรคนเก่งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่าง เช่น การเปิดรับผู้ที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาปฏิบัติงานจริง เป็นต้น	.989
11	องค์กรมีการคัดเลือกคนเก่งโดยใช้แบบทดสอบที่หลากหลาย เช่น แบบทดสอบความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง แบบทดสอบทัศนคติ วิธีการทดลองงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป็นต้น	.989
12	องค์กรมีวิธีการคัดเลือกบุคลากรคนเก่งที่มีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ต้องการ สามารถคัดเลือกคนเก่งได้จริงและเกิดประโยชน์กับองค์กร	.988
13	องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากผลการปฏิบัติงาน	.989
14	องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากประสบการณ์การทำงาน	.988
15	องค์กรคัดเลือกบุคลากรคนเก่งในแต่ละตำแหน่งงานจากขีดความสามารถหลักทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน เช่น จิตสำนึก ด้านบริการ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารด้วยวาจา และทักษะเฉพาะด้านต่างๆ	.988
	<b>การพัฒนาคนเก่ง (Talent Development)</b>	
16	องค์กรมีแผนการพัฒนามูลฐานคนเก่งอย่างชัดเจน	.989
17	องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งตระหนักถึงการพัฒนาตนเอง มีแผนพัฒนาตนเองและลงมือพัฒนาตัวเอง เช่น การเรียนรู้ด้วยตัวเอง (E-Learning) ตามความสนใจ เป็นต้น	.989
18	องค์กรมีการจัดฝึกอบรมประจำปีที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการ	.989

ข้อ	ข้อความ	Cronbach's Alpha if Item Deleted
19	องค์กรมีการมอบหมายโครงการสำคัญๆที่ทำให้ทายความสามารถ ของบุคลากรคนเก่ง	.989
20	องค์กรมีระบบการสอนงาน(Coaching) อย่างใกล้ชิด และจัดให้ มีพี่เลี้ยงคอยดูแลเอาใจใส่การทำงานของบุคลากรคนเก่ง	.988
21	องค์กรมีการจัดการฝึกฝนการปฏิบัติงาน (On the Job Training) ไว้ เพื่อเพิ่มความชำนาญและความสามารถให้กับบุคลากรคนเก่ง ในการปฏิบัติงาน	.989
22	องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่งไปศึกษาดูงานทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ	.989
23	องค์กรมีการสนับสนุนและมอบทุนการศึกษาให้บุคลากรคนเก่ง ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น <b>การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลคนเก่ง (Talent Reward &amp; Recognition)</b>	.989
24	องค์กรมีการชี้แจงนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ รางวัลบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน	.989
25	องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลบุคลากรคนเก่งได้ ทัดเทียมกับตลาดแรงงาน	.988
26	องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลบุคลากรคนเก่งได้ เหมาะสมกับภาระงานและแตกต่างจากบุคลากรทั่วไป	.988
27	องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน ชี้ความสามารถของบุคลากรคนเก่ง และผลงานเพื่อจูงใจให้ บุคลากรคนเก่งสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมตลอดเวลา	.989
28	องค์กรมีการให้โบนัสพิเศษแก่บุคลากรคนเก่ง ตามความ เหมาะสมตามผลการปฏิบัติงาน	.988
29	องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากรคนเก่ง เช่น สิทธิการลาต่าง ๆ เงินทุนสำรองเลี้ยงชีพ เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น	.989

ข้อ	ข้อความ	Cronbach's Alpha if Item Deleted
30	องค์กรมีการจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมไปถึงครอบครัว เช่น สิทธิ การขอรับเงินชดเชยค่ารักษาพยาบาล สิทธิการขอรับเงินชดเชยค่า เล่าเรียนบุตร การให้ทุนการศึกษาแก่นุเคราะห์คนเก่ง เป็นต้น	.989
31	องค์กรมีวัฒนธรรมการให้คำชมเชยอย่างสม่ำเสมอจาก ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง <b>การประเมินผลการปฏิบัติงานคนเก่ง (Talent Performance Appraisal)</b>	.989
32	องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรคนเก่งอย่างเป็น ธรรม โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับ	.989
33	องค์กรมีการชี้แจงเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรคนเก่งให้ทราบอย่างชัดเจน	.988
34	องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจนและยอมรับได้	.988
35	องค์กรมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งที่ สามารถวัดความสามารถและใช้งานได้จริง	.988
36	องค์กรมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคน เก่ง ได้อย่างเหมาะสมตรงตามสายงาน และลักษณะงาน	.989
37	องค์กรมีรูปแบบการประเมินบุคลากรคนเก่ง แบบ 360 องศา และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนเก่งอย่าง สม่ำเสมอ	.988
38	องค์กรมีการแจ้งข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลให้บุคลากร คนเก่งทราบ และให้คำปรึกษาแก่นุเคราะห์คนเก่งในการแก้ไข ข้อบกพร่องจากการประเมินผล	.989
39	องค์กรมีการเสริมแรงทางบวกแก่นุเคราะห์คนเก่ง ทั้งในเชิง คุณภาพและเชิงปริมาณ <b>การธำรงรักษาคนเก่ง (Talent Retention)</b>	.988
40	องค์กรมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและมีการ สื่อสารเกี่ยวกับการดำเนินงานและนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน	.988

ข้อ	ข้อความ	Cronbach's Alpha if Item Deleted
41	องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรคนเก่ง ได้สื่อสารอย่าง เปิดเผยและมีการรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้บุคลากร คนเก่งมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในงาน ของหน่วยงานตามความเหมาะสม	.989
42	องค์กรมีการให้ความสำคัญและใส่ใจกับเรื่องความเป็นอยู่ของ บุคลากรคนเก่งในองค์กร	.989
43	องค์กรมีการจัดหาหัวหน้างานที่เหมาะสมตรงตามสายงานและ ลักษณะงาน และระบบการบริหารงานที่เป็นธรรมชาติ เหมาะสม และยอมรับได้	.989
44	องค์กรมีการมอบหมายภารกิจที่ท้าทายความรู้ความสามารถ ให้กับบุคลากรคนเก่ง	.989
45	องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรคนเก่งมีความก้าวหน้าทั้งตาม สายงานและนอกเหนือสายงาน	.989
46	องค์กรมีเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการ หมุนเวียนงานของบุคลากรคนเก่งอย่างชัดเจน	.988
47	องค์กรมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรคนเก่งทั้งที่สามารถดี ค่าเป็นตัวแทนได้ และไม่สามารถดีค่าเป็นตัวแทน แต่มีผลต่อจิตใจ เช่น โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน อิสระในการทำงาน เป็นต้น	.988

ภาคผนวก ง

ประกาศการยางแห่งประเทศไทย

เรื่อง การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) การยางแห่งประเทศไทย





การยางแห่งประเทศไทย  
Rubber Authority of Thailand

ประกาศการยางแห่งประเทศไทย

เรื่อง การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) การยางแห่งประเทศไทย

การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) เป็นการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีขององค์กร โดยการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ เพื่อสรรหา พัฒนา และรักษาบุคคลที่มีทักษะ หรือสมรรถนะสูงไว้ในองค์กร เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาพนักงานที่ยึดหลักสมรรถนะและการพัฒนา ซึ่ดความสามารถร่วมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การสอนงาน และการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ที่ทรงความรู้สามารถปฏิบัติงานภายใต้แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การหลอมรวมองค์กรให้เป็นหนึ่ง เพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และภายใต้แผนแม่บท ด้านทรัพยากรบุคคลการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนา งานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการดังกล่าวสามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง ในการบริหารงานบุคคล ตลอดจนสร้างกำลังคนคุณภาพรุ่นใหม่ให้สามารถขับเคลื่อนการบริหารงานของ การยางแห่งประเทศไทยให้มีรากฐานที่มั่นคงและเข้มแข็ง จึงกำหนดการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ของการยางแห่งประเทศไทย ให้เป็นมาตรฐานในการดำเนินการต่อไป ตามรายละเอียด แนบท้ายประกาศนี้ ทั้งนี้ หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขเป็นไปตามที่การยางแห่งประเทศไทยกำหนดต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๐

(นายธีธัช สุขสะอาด)

ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทย



การยางแห่งประเทศไทย  
Rubber Authority of Thailand

# การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (TALENT MANAGEMENT)

การยางแห่งประเทศไทย  
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

## คำนำ

การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาพนักงานที่ยึดหลักสมรรถนะและการพัฒนาขีดความสามารถร่วมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การสอนงาน และการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้สามารถปฏิบัติงานภายใต้แผนวิสาหกิจ การยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การหลอมรวมองค์กรให้เป็นหนึ่ง เพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ ได้กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร และภายใต้แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล กยท. (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลยุทธ์ที่ ๓ สร้างแรงจูงใจและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ใน กยท. (Talent Management) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพดังกล่าวสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคล ตลอดจนสร้างกำลังคนคุณภาพรุ่นใหม่ให้สามารถขับเคลื่อนให้การบริหารงานของการยางแห่งประเทศไทยให้มีรากฐานที่มั่นคงและเข้มแข็ง จึงกำหนดการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ของการยางแห่งประเทศไทย ให้เป็นมาตรฐานในการดำเนินการต่อไป

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์  
การยางแห่งประเทศไทย  
กันยายน ๒๕๖๐

## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑. หลักการและเหตุผล

ภายใต้แผนวิสาหกิจการยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ.๒๕๖๐ - พ.ศ.๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การหลอมรวมองค์กรให้เป็นหนึ่งเพื่อการบริหารมุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ และภายใต้แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล การยางแห่งประเทศไทย (พ.ศ. ๒๕๖๐ -๒๕๖๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง กลยุทธ์ที่ ๓ สร้างแรงจูงใจและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้โน กยท. (Talent Management) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและประสิทธิภาพของบุคลากรรวมทั้งส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร ทั้งในระยะสั้น ระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

### ๒. วัตถุประสงค์

เพื่อให้การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคล ตลอดจนสร้างกำลังคนคุณภาพรุ่นใหม่ให้สามารถขับเคลื่อนให้การบริหารงานของการยางแห่งประเทศไทยให้มีรากฐานที่มั่นคงและเข้มแข็ง

### ๓. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๓.๑ มีหลักเกณฑ์รูปแบบแนวทางกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างทรัพยากรบุคคลในอนาคตให้มีความรู้ความสามารถมีศักยภาพเพียงพอในการสานต่อพันธกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

๓.๒ มีคลังข้อมูลพนักงานที่มีศักยภาพที่ได้ผ่านการกลั่นกรองมาขึ้นหนึ่งแล้ว และมีความพร้อมในระดับหนึ่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง

### ๔. คำนิยามศัพท์

คนเก่ง (Talent People) หมายถึง บุคคลในองค์กรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถและศักยภาพ มีความสามารถทางด้านสติปัญญาหรือความสามารถตามธรรมชาติ รวมทั้งพรสวรรค์ด้านใดด้านหนึ่งอย่างโดดเด่น โดยสะท้อนถึงการมีศักยภาพสูงจากผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์และยอมรับของบุคคลอื่น รวมทั้งมีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) คือ การดำเนินการค้นหาบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลการปฏิบัติงานสูงในปัจจุบันและมีศักยภาพในการทำงานสูงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตผ่านกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการให้คนเก่งหรือคนที่มีความรู้ความสามารถมาทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม และพร้อมที่จะพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะและประสิทธิภาพของบุคลากรรวมทั้งส่งเสริมให้มีการวางระบบเตรียมความพร้อมเพื่อทดแทนบุคลากร ทั้งในระยะสั้น ระยะยาว สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

## บทที่ ๒ กรอบแนวคิดการจัดการจัดการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการจัดการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ของการยางแห่งประเทศไทย ดังนี้

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
๒. ความหมายของการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)
๓. คุณสมบัติของคนเก่งหรือมีศักยภาพสูง (Talent)
๔. ลักษณะทั่วไปของคนเก่งหรือมีศักยภาพสูง (Talent)

### ๑. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

David Guest ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า คือการบูรณาการการบริหารนโยบายการบริหารที่เกี่ยวกับคนลงไปในกลุ่มขององค์การโดยผ่านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนโดยการปฏิบัติตามแผนโดยได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย และนำไปปฏิบัติโดยผ่านหัวหน้างาน (Line Manager) เพื่อเอาไปใช้ในการบริหารงาน

Schuler R.S. กล่าวว่า เป็นเรื่องที่ต้องการให้พนักงานทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างรับรู้ในเรื่องกลยุทธ์ร่วมกัน เพราะจะนำมาซึ่งความสำเร็จในธุรกิจร่วมกัน

ตามคำจำกัดความข้างต้น แสดงให้เห็นถึงแนวคิดที่จะเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การทั้งระบบ ทั้งนี้กลยุทธ์การบริหารคนต้องเชื่อมโยงผ่านกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบและต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร

ทั้งนี้ เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรและธำรงรักษาบุคลากรที่มีฝีมือ มีแรงจูงใจสูง มีความรู้สึกผูกพันและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กรไว้ได้ ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน ตลอดจนพยายามธำรงรักษาและพัฒนาพนักงานในทุกด้าน ซึ่งการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ถือว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ตอบสนองแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวข้างต้น

### ๒. ความหมายของการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)

๑. Schwyer (๒๐๐๔) เขียนในหนังสือชื่อ Talent Management Systems : Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning ให้นิยามของ Talent Management System ว่า “ คือ กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวงหาบุคลากร (sourcing) การคัดกรอง (screening) การคัดเลือก (selection) การกระจายไปทำงาน (deployment) การพัฒนา (development) ตลอดจนการรักษาให้คงอยู่กับองค์กร (retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ”

๒. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones and Beth Axelrod (๒๐๐๑, The War of Talent) นิยามคำว่า คนเก่ง (Talent) คือ บุคลากรที่มีสำคัญต่องานซึ่งมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่แหลมคม มีความสามารถเป็นผู้นำ มีทักษะในการสื่อสาร มีความสามารถในการจูงใจและแนะนำผู้อื่น มีสัญชาตญาณของความเป็นเจ้าของกิจการ มีทักษะในงานที่ทำและมีความสามารถที่จะมุ่งมั่นทำงานจนแล้วเสร็จ

สรุปได้ว่าระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหนึ่ง ที่มีกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การนำไปใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development) และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพสูง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

โดยสามารถแบ่งกลุ่ม “พนักงานที่มีศักยภาพสูง” ตามกลุ่มอายุของการทำงาน ดังนี้

- กลุ่ม Young generation (Y group) ระดับ ๓-๖
- กลุ่ม Middle generation (M group) ระดับ ๗
- กลุ่ม Senior generation (S group) ระดับ ๘

### ๓. คุณสมบัติของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) จากปัจจัย ๓ ด้าน ได้แก่

- คุณสมบัติเชิงบุคคล (Personal Characteristic) ซึ่งต้องสอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร
- คุณสมบัติในการบริหาร (Business Capability) ทั้งในเรื่องของงาน คน และระบบ
- คุณสมบัติในการที่สามารถเป็นผู้นำที่องค์กรอยากได้ (Leadership Capability)

### ๔. ลักษณะทั่วไปของพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) คือ

๑. มีความสามารถและมีคุณสมบัติในการนำตัวเองไปสู่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
๒. สามารถแก้ปัญหาได้ดีวางแผนป้องกันปัญหาได้
๓. เรียนรู้ได้รวดเร็ว
๔. มีความกระตือรือร้น
๕. มีความคิดสร้างสรรค์
๖. มีความเป็นผู้นำ
๗. มีวิสัยทัศน์
๘. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา

## บทที่ ๓ การบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)

### กระบวนการบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง

๑. การสรรหาการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูง
๒. การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง
๓. การบริหาร จูงใจ และการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ไว้ในองค์กร

### ๑. การสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง

#### ๑.๑ คุณสมบัติผู้เข้ารับการสรรหา

๑.๑.๑ คุณสมบัติผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็น“พนักงานที่มีศักยภาพสูง” ระดับปฏิบัติการ

- (๑) พนักงานระดับ ๓-๕ หรือ ๖ ในตำแหน่งเริ่มต้นด้วยคุณสมบัติปริญญาตรี
- (๒) ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี
- (๓) ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมาเป็นผู้ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยที่สูงกว่าโทษภาคทัณฑ์
- (๔) ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่น (ไม่น้อยกว่า ๙๐ คะแนน)

๑.๑.๒ คุณสมบัติผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็น“พนักงานที่มีศักยภาพสูง” ระดับหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า

- (๑) เป็นพนักงานระดับ ๗
- (๒) ในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมาเป็นผู้ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัยที่สูงกว่าโทษภาคทัณฑ์
- (๓) ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่น (ไม่น้อยกว่า ๙๐ คะแนน)

#### ๑.๒ เกณฑ์การคัดเลือก

๑.๒.๑ ผ่านการประเมิน ดังนี้

(๑) ประเมินสมรรถนะหลัก ผู้ผ่านเกณฑ์ต้องเป็นผู้มีสมรรถนะไม่ต่ำกว่าระดับค่าคาดหวังตามที่ กยท.กำหนด (๒๐ คะแนน)

(๒) ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผลสัมฤทธิ์ของงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐ (๒๐ คะแนน)

๑.๒.๒ ผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ (๒๐ คะแนน) ผู้สมัครต้องจัดทำรายงานผลงานเชิงประจักษ์ที่ประสบผลสำเร็จและนำภาคภูมิใจหรืองานวิจัย รวมถึงแนวคิดในการบริหารหรือพัฒนา

๑.๒.๓ ความรู้ความสามารถพิเศษ (๒๐ คะแนน)

(๑) ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ (๑๐ คะแนน) ที่ได้รับการยอมรับตามมาตรฐานสากล

(๒) ความสามารถเฉพาะด้าน (๑๐ คะแนน) โดยให้คณะกรรมการสรรหาพนักงานที่มี

ศักยภาพสูงเป็นผู้กำหนด

๑.๒.๔ การทดสอบเกี่ยวกับความถนัด (Aptitude Test) (๒๐ คะแนน)

#### ๑.๓ วิธีการคัดเลือก

๑.๓.๑ ผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูงประกอบด้วย

- รองผู้ว่าการการยางแห่งประเทศไทยด้านบริหาร เป็นประธานกรรมการ
- ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าทั้ง ๓ ด้าน เป็นกรรมการ ประกอบด้วย
  - ผู้อำนวยการฝ่ายด้านบริหาร
  - ผู้อำนวยการฝ่ายด้านธุรกิจและปฏิบัติการ

- ผู้อำนวยการฝ่ายด้านอุตสาหกรรมยางและการผลิตยาง
- ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นกรรมการและเลขานุการ
- หัวหน้ากองการเจ้าหน้าที่ เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

๑.๓.๒ คณะกรรมการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ดำเนินการสรรหาตามหลักเกณฑ์เพื่อจัดทำคลังบัญชีพนักงานที่มีศักยภาพสูง

๑.๓.๓ พนักงานที่อยู่ในคลังบัญชีพนักงานที่มีศักยภาพสูงจะได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม และจะต้องได้รับการประเมินติดตามผลทุกปี ตามรอบปีงบประมาณ

๑.๓.๔ กรณีไม่ผ่านการประเมินภายหลังได้รับการพัฒนาแล้ว ๒ ครั้งติดต่อกัน จะถือว่าบุคคลดังกล่าวไม่อยู่ใน “คลังบัญชีพนักงานที่มีศักยภาพสูง”

๑.๓.๕ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เสนอรายชื่อตามคลังบัญชีพนักงานที่มีศักยภาพสูง **เพื่อประกอบการพิจารณา** ต่อคณะกรรมการคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถที่สมควรได้รับการแต่งตั้ง

๑.๔ การพิจารณาประเมินผลผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อเป็นพนักงานที่มีศักยภาพสูง

คณะกรรมการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดให้คะแนนตามสัดส่วน ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก
๑. ประเมินสมรรถนะหลัก	ร้อยละ ๒๐
๒. ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน	ร้อยละ ๒๐
๓. ผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์	ร้อยละ ๒๐
๔. ความรู้ความสามารถพิเศษ	
๔.๑ ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ	ร้อยละ ๑๐
๔.๒ ความสามารถเฉพาะด้าน	ร้อยละ ๑๐
๕. การทดสอบเกี่ยวกับความถนัด (Aptitude Test)	ร้อยละ ๒๐

การนี้ สัดส่วนคะแนนการประเมินรวมเป็น ๑๐๐ คะแนน โดยผู้เข้ารับการสรรหาที่ได้คะแนนการประเมิน ร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป และนำพนักงานกลุ่มดังกล่าวมาจัดลำดับคะแนนเพื่อเข้ารับการพิจารณาเข้าสู่คลังบัญชีพนักงานผู้มีศักยภาพสูง ตามจำนวนที่คณะกรรมการกำหนดในแต่ละปี

## ๒. การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง

๒.๑ การยางแห่งประเทศไทยจะดำเนินการจัดทำคลังบัญชีพนักงานที่มีศักยภาพสูง และมอบหมายให้หัวหน้าส่วนงานหรือผู้ได้รับมอบหมายเป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นต่อไป

๒.๒ พัฒนาและฝึกอบรมตามคุณสมบัติในส่วนที่บกพร่อง

๒.๓ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและคุณสมบัติของพนักงานที่มีศักยภาพสูงทุกปีอย่างต่อเนื่อง และมีการคัดเลือกและค้นหากลุ่ม “พนักงานที่มีศักยภาพสูง” ใหม่ทุกปี



### ๓. การบริหาร จูงใจ และการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กร

๓.๑ พนักงานที่มีศักยภาพสูงมีโอกาสได้รับการมอบหมายงานที่ท้าทาย การสอนงาน และมีโอกาสในการพัฒนางานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

๓.๒ พนักงานที่มีศักยภาพสูงที่ได้รับงานยากและอาศัยทักษะขั้นสูงให้ระบุในแบบบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล (ทม.๕) และนำมาประกอบการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ

๓.๓ พนักงานที่มีศักยภาพสูงมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพที่รวดเร็วกว่า Career Path ที่ กยท. กำหนด

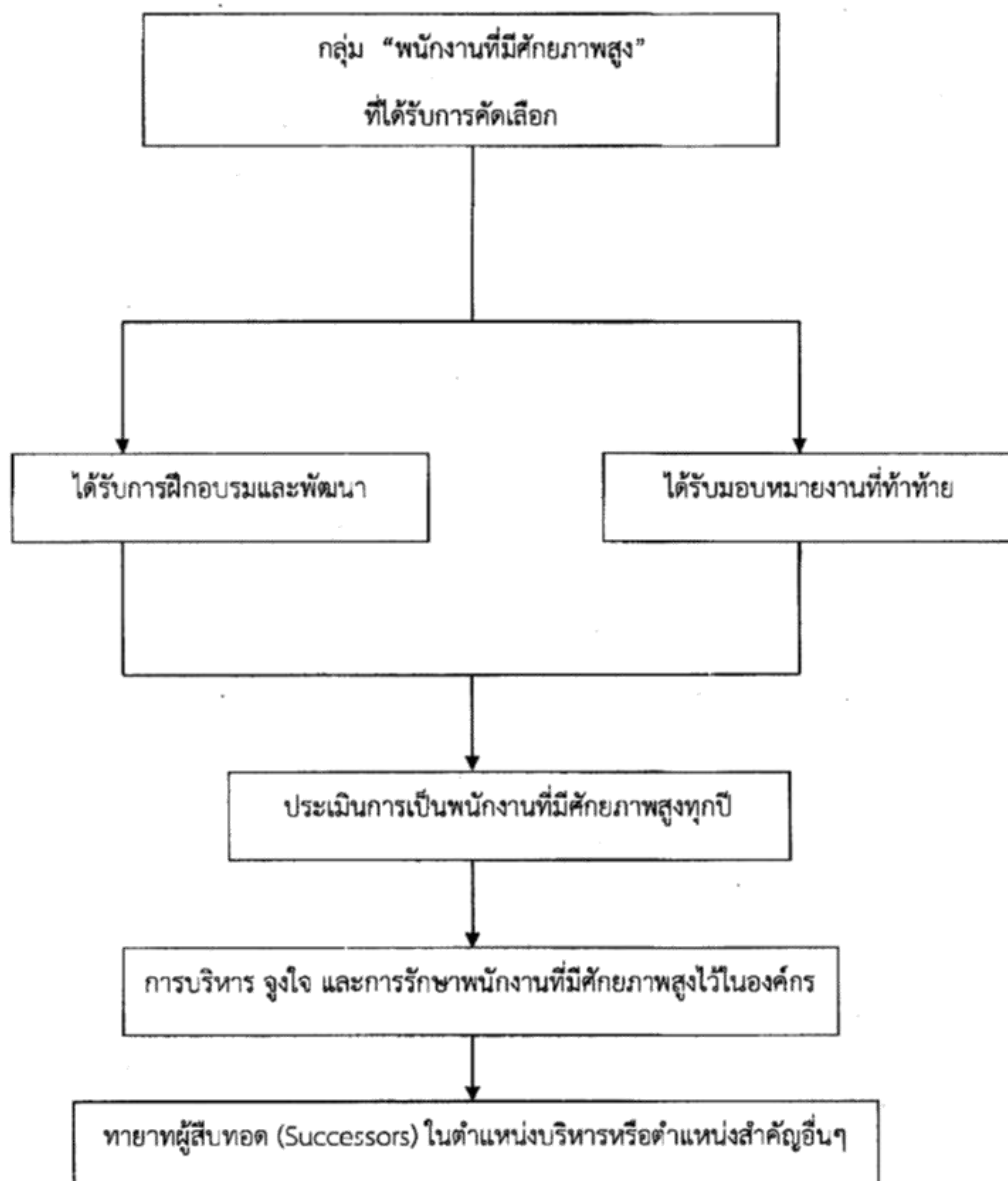
๔. การประเมินและติดตามผล โดยคณะกรรมการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูงจะเป็นผู้ประเมินผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นพนักงานผู้มีศักยภาพสูงทุกปี ตามรอบปีงบประมาณ มีหลักเกณฑ์ดังนี้

๔.๑ ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผลสัมฤทธิ์ของงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

๔.๒ นำเสนอผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์

## Talent management Model

## การยางแห่งประเทศไทย





## ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าทดสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย และ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าเก็บแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ 0521.1.08/204



คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ตู้ ปณ.5 ต.คอหงส์  
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

12 กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เข้าทดสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดสตูล

ด้วยนางสาวจันทร์จิรา สมะแฉะ รหัสนักศึกษา 6010521506 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ กำลังดำเนินการจัดทำสารนิพนธ์เรื่อง “การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง” โดยมี รศ.พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องลงพื้นที่เพื่อทดสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัยในหัวข้อวิจัยดังกล่าว โดยข้อมูลดังกล่าวจะนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ในภาพรวม และใช้ในแง่ของการศึกษาเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อองค์กรที่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาดังกล่าว เข้าเก็บแบบสอบถามจากพนักงานและลูกจ้างในหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทดสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย เพื่อให้การทำวิจัยในครั้งนี้มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่องานวิชาการเพิ่มมากขึ้น

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ณัฐธิดา สุวรรณโณ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ(โครงการจัดตั้ง)

โทร 0 7428 7858-9

ที่ ศธ 0521.1.08 /204



คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ตู้ ปณ.5 ต.คอหงส์  
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

12 กุมภาพันธ์ 2562

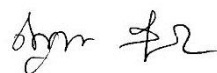
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าเก็บแบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง

เนื่องด้วย นางสาวจันทร์จิรา สมะแอ รหัสนักศึกษา 6010521506 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ กำลังดำเนินการจัดทำสารนิพนธ์เรื่อง “การรับรู้ของพนักงานและลูกจ้างต่อการบริหารงานคนเก่งของการยางแห่งประเทศไทยจังหวัดตรัง” โดยมี รศ.พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ในการนี้จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านและหน่วยงานของท่านในการเข้าเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากพนักงานและลูกจ้างในหน่วยงานของท่าน โดยข้อมูลดังกล่าวจะนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ในภาพรวม และใช้ในแง่ของการศึกษาเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน และผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าว เข้าเก็บแบบสอบถามจากพนักงานและลูกจ้างในหน่วยงาน เพื่อประกอบการจัดทำรายงานสารนิพนธ์ต่อไป หากท่านต้องการผลการศึกษาในครั้งนี้ หรือข้อมูลเพิ่มเติมประการใด สามารถติดต่อประสานงานโดยตรงกับนางสาวจันทร์จิรา สมะแอ หมายเลขโทรศัพท์ 0896567413 หรือ อีเมล [ksamaair@gmail.com](mailto:ksamaair@gmail.com)

ขอแสดงความนับถือ



(ดร.ณัฐธิดา สุวรรณโณ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ(โครงการจัดตั้ง)

โทร 0 7428 7858-9

