

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะ  
สูง : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2562  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Factors Influencing High Performance Employee Permanent Staff Retentions : A Case  
Study of Chulalongkorn University



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน

มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดย

นายชัชชม ทัพชุมพล

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิตินิเทศสุนทร)

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชัชชม ทัพชุมพล : เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสาย  
 ปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ( Factors Influencing High  
 Performance Employee Permanent Staff Retentions : A Case Study of Chulalongkorn  
 University) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ.วันชัย มีชาติ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับการคงอยู่ของพนักงาน  
 มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าจูงการทำงานกับการ  
 คงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง  
 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนแก่กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มี  
 สมรรถนะสูง และ (4) เพื่อศึกษาระดับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มี  
 สมรรถนะสูง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบด้วยการแจกแบบสอบถาม (ออนไลน์) จากจำนวนพนักงาน  
 มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 69 คน (ตัวอย่าง) และ  
 วิเคราะห์สถิติด้วยการหาค่าเฉลี่ยและค่าทางสถิติทั้งหมด คือ One Sample t-test, Independent Sample t-  
 test, ANOVA t-test และ Pearson's correlation coefficient โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 40 – 49 ปี มีสถานภาพโสด  
 การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และมีอายุงานโดยเฉลี่ย 10 ปีขึ้นไป สำหรับการศึกษา ด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่  
 แตกต่างกันกับการคงอยู่ในองค์กร พบว่า ด้านการศึกษาที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรต่าง  
 กัน ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร พบว่า ปัจจัยค่าจูงการทำงานและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน  
 ของคนแก่มีความสัมพันธ์ต่อการคงอยู่ในองค์กรหรือความผูกพันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มี  
 สมรรถนะสูง และการศึกษาระดับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มี  
 สมรรถนะสูง พบว่า ระดับความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะ  
 สูง อยู่ในระดับปานกลาง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
 ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต .....  
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6180923124 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Abstract

Chatchom Thapchumpol : Factors Influencing High Performance Employee Permanent Staff Retentions : A Case Study of Chulalongkorn University. Advisor: Assoc. Prof. WANCHAI MEECHART

The objectives of this research were to study (1) Compare personal factors with the employee retention of the high performance employee permanent staff. (2) Relationship between Hygiene factors and the high performance employee permanent staff retention. (3) Relationship between motivation factors and the high performance employee permanent staff retention. (4) Intention level of the employee retention of the high performance employee permanent staff. Data was analyzed by using the data was analyzed by using the questionnaire distribution (online) from the number of university staff of the high performance employee permanent staff, the samples were 69 samples (samples) and analyzed by means of average and all statistics were one sample t-test , independent sample t-test, ANOVA t-test and Pearson's correlation coefficient, which yielded statistical significance 0.05.

The research results were as follows : Most of the samples were female who aged 40-49 years, single status, bachelor's degree level and average length of time at a job was about 10 years or more. For the study of the differences in the personal factors with the employee retention of the organization, it was found that the study of the different has influence the retention of the organization differently. The influence retention of the organization found that the hygiene factors and the motivation factors of the high performance employee are related to the relationship or the retention in the organization of the high performance employee permanent staff. And the study of intention level of the employee retention of the high performance employee permanent staff found that the intention level of the employee retention of Chulalongkorn University was at the middle level.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2019

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาได้ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยเหลือ รวมทั้งยังดูแลตรวจสอบให้ความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ด้วยความห่วงใยและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ นับตั้งแต่ผู้วิจัยเริ่มทำการวิจัยตลอดจนดำเนินการแล้วเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา ประธานกรรมการ สารนิพนธ์ฉบับนี้ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงษ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมมา นิติเกษตรสุนทร คณะกรรมการ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบุคคลในครอบครัวทุกท่านที่คอยช่วยเหลือและเอาใจใส่ผู้วิจัยมาโดยเสมอ โดยเฉพาะขอขอบพระคุณบิดาและมารดาที่ได้ส่งเสริมการศึกษาเล่าเรียนจนสำเร็จ รวมไปถึงเพื่อนทุกคนที่คอยให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจในการศึกษาครั้งนี้ ทั้งยัง ขอขอบคุณ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่คอยช่วยเหลือและสนับสนุนงานวิจัยในครั้งนี้มาโดยตลอด และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและดำเนินการส่งแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์หรือเป็นแนวทางต่อผู้ที่สนใจ และผู้ที่ต้องการศึกษาในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป และหากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ โอกาสนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ชัชชม ทัพชุมพล

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| .....   | ค    |
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | ค    |
| .....   | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....   | ง    |
| กิตติกรรมประกาศ.....  | จ    |
| สารบัญ.....   | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....  | ช    |
| สารบัญภาพ.....  | ญ    |
| บทที่ 1 บทนำ .....  | 1    |
| 1.1 ความสำคัญและที่มาของการทำวิจัย .....                          | 1    |
| 1.2 ปัญหาการวิจัย.....  | 5    |
| 1.3 วัตถุประสงค์.....   | 5    |
| 1.4 ประโยชน์คาดว่าจะได้รับการวิจัย.....                           | 5    |
| 1.5 สมมติฐานการวิจัย.....   | 5    |
| 1.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย .....                                  | 6    |
| 1.7 ขอบเขตการวิจัย.....   | 6    |
| 1.8 คำศัพท์เฉพาะ.....   | 7    |
| 1.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....                                    | 9    |
| บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....               | 10   |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความหมายและการระบุพนักงานที่มีสมรรถนะสูง ..... | 10   |
| 2.1.1 ความหมายของพนักงานที่มีสมรรถนะสูง.....                      | 10   |

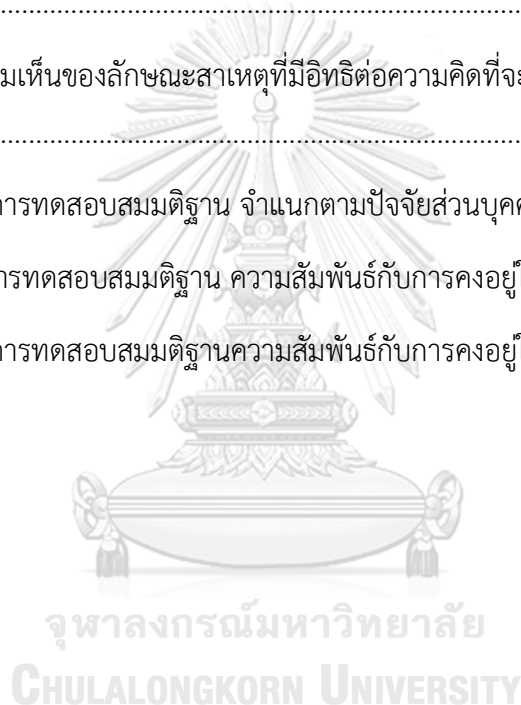
|   |    |
|---|----|
| 2.1.2 การระบุพนักงานที่มีสมรรถนะสูง (recruitment & selection) ..... | 13 |
| 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน.....                          | 21 |
| 2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยค้ำจุนการทำงาน.....       | 22 |
| 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง.....                | 25 |
| 2.2.3 โมเดลขั้นตอนแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง .....                 | 28 |
| 2.2.4 การกำหนดปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง.....                | 30 |
| 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่และลาออกจากองค์กร .....  | 31 |
| 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                                     | 34 |
| บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....                                    | 37 |
| 3.1 การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง .....                      | 37 |
| 3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....             | 37 |
| 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                    | 39 |
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ .....                                | 40 |
| บทที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูล .....                                       | 41 |
| บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....                            | 65 |
| บรรณานุกรม.....   | 81 |
| ภาคผนวก.....  | 84 |
| ประวัติผู้เขียน.....  | 93 |



## สารบัญตาราง

|  | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคล .....  | 2    |
| ตารางที่ 2 ใจความสำคัญ ความหมายและนิยามของคนเก่ง (Key Concept of Meaning).....   | 13   |
| ตารางที่ 3 แสดงตัวชี้วัดผลปฏิบัติงาน และศักยภาพ .....  | 15   |
| ตารางที่ 4 เกณฑ์การให้คะแนนระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง .....  | 38   |
| ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ .....  | 41   |
| ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....  | 42   |
| ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ .....  | 42   |
| ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....   | 43   |
| ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุงาน.....   | 43   |
| ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยค้ำจุนการทำงาน .   | 44   |
| ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการ<br>ทำงานของคนเก่ง .....  | 47   |
| ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ<br>ความตั้งใจอยู่ในองค์กร .....                                    | 51   |
| ตารางที่ 13 ตารางหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) แบบถ่วงน้ำหนัก.....  | 52   |
| ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม สาเหตุที่มีอิทธิต่อความคิดที่จะ<br>อยู่กับองค์กรต่อ หรืออยากจะลาออก.....                       | 53   |
| ตารางที่ 15 ตารางหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) แบบถ่วงน้ำหนัก.....  | 55   |
| ตารางที่ 16 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย สาย<br>ปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง.....                                   | 57   |
| ตารางที่ 17 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และอายุงาน ต่อการคงอยู่ ใน<br>องค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง..... | 57   |

|  |    |
|--|----|
| ตารางที่ 18 แสดงการเปรียบเทียบโดยใช้ LSD (Least Square Difference) จำแนกตามการศึกษา  | 58 |
| ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค้ำจุนการทำงานกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง              | 60 |
| ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่งกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง | 62 |
| ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของการ คงอยู่ในองค์กร  | 63 |
| ตารางที่ 22 สรุปความเห็นของลักษณะสาเหตุที่มีอิทธิต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อ หรืออยากจะลาออก   | 69 |
| ตารางที่ 23 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล   | 70 |
| ตารางที่ 24 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กร  | 70 |
| ตารางที่ 25 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กร   | 71 |



## สารบัญภาพ

|   | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 1 รูปแบบวิเคราะห์ The Performance Analysis Model .....                       | 16   |
| ภาพที่ 2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Abraham H. Maslow ..... | 26   |
| ภาพที่ 3 โมเดลขั้นตอนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเก่ง.....                          | 28   |



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญและที่มาของการทำวิจัย

องค์กรกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการแข่งขันของธุรกิจต่าง ๆ ที่รุนแรงขึ้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง หรือสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องแข่งขันกันเพื่อให้ตนเองอยู่รอดและสามารถเผชิญกับสภาวะการณ์เหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต่าง ๆ จึงเริ่มต้นตัวที่จะต้องหาแนวทางในการบริหารจัดการ หรือใช้เทคนิคในการบริหารทรัพยากรของตนได้อย่างคุ้มค่าและมีคุณภาพมากที่สุด การสรรหามหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ หรือบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance & Talent) หรือบุคลากรคนเก่ง และการรักษา กลุ่มคนเหล่านี้ ซึ่งถือได้ว่ากลุ่มคนเหล่านี้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูงในองค์กรที่สามารถสะท้อนออกมาได้จากผลงานและผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพื่อที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรและยังสามารถเป็นทรัพยากรในการต่อสู้กับองค์กรคู่แข่ง หรือเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่าง ๆ ได้ โดยไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดนโยบายวิธีการสรรหามหาบุคลากร การกำหนดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์และการใช้เทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management หรือ HRM) ที่จะต้องปรับตัวให้สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรจะอยู่รอดได้การปรับเปลี่ยนตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เท่าทันกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าจะต้องล้ำหน้ากว่าเครื่องมือ หรือเทคโนโลยีต่าง ๆ และต้องมีการดูแลเอาใจใส่ พร้อมกับพัฒนาอยู่ตลอดเวลา นั่นคือ “ทุนมนุษย์ หรือ คน” (Human Capital) ซึ่งถือเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดขององค์กรในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรให้กลายเป็นผู้ที่มีความสามารถ หรือเป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงหรือคนเก่งขององค์กร

ซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงถือเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าเพิ่มขององค์กร ยิ่งทำงานยิ่งมีความรู้ ความเข้าใจทักษะ และประสบการณ์มากยิ่งขึ้น จึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือและรากฐานที่สำคัญขององค์กรในการดำเนินการต่าง ๆ การศึกษาคนเก่งจึงได้เริ่มได้รับความสนใจอย่างมาจากการผลงานเรื่อง The way for Talent ซึ่งถือได้ว่าเป็นวรรณกรรมที่จุดประกายให้มีการวิจัยเรื่องการบริหารคนเก่ง

ตามมามากมาย รวมถึงมีผลการศึกษาคิดเห็นของผู้บริหารทั้งจากภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ ภาคสาธารณสุขใน 6 ทวีป ที่เห็นตรงกันว่า การบริหารคนเก่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน<sup>1</sup>

ประกอบในงานวิจัยพบว่าความเชื่อเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้เปลี่ยนแปลงไปในช่วงหลัง ๆ ดังตารางที่ 1 คือ 1) ความคิดที่เชื่อว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กรก็เปลี่ยนแปลงเป็นความเชื่อที่ว่าคนที่เก่งกว่าจะทำผลงาน หรือการดำเนินงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าคนเก่งขององค์กรเริ่มมีความสำคัญมากกว่าคนทั่วไปในองค์กร และอาจถือได้ว่ามีความสำคัญที่สุดขององค์กร 2) ความเชื่อที่ว่าฝ่ายบริหารงานบุคคล หรือ HR มีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในการบริหารคนก็เปลี่ยนเป็นความเชื่อที่ว่าฝ่ายบริหารงานบุคคลมีหน้าที่ภาระผูกพันในการเพิ่มกลุ่มคนเก่งในองค์กร หรือสรรหาคูลากรคนเก่งในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น 3) ความเชื่อที่ว่าจะต้องมีการวางแผนอัตรากำลังคนทดแทนกำลังคน 1 ครั้งต่อปีก็เปลี่ยนความเชื่อที่ว่าจะต้องจัดการบุคลากรคนเก่งเป็นจุดสำคัญของการบริหารมากกว่า และ 4) ความเชื่อเดิมที่ว่าจะต้องดูแลบุคลากรหรือคนในองค์กรเท่านั้น ก็เปลี่ยนความเชื่อเป็นว่าจะต้องลองที่จะสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงหรือคนเก่งในองค์กรมากกว่า<sup>2</sup>

ตารางที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคล<sup>3</sup>

| แนวคิดเดิม   | แนวคิดใหม่  |
|--|---|
| 1. คนเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร                              | 1. คนที่เก่งกว่าจะทำผลงาน หรือการดำเนินงานได้ดีกว่า (สะท้อนให้เห็นว่าคนเก่งสำคัญมากยิ่งขึ้น)                      |
| 2. ฝ่ายบริหารงานบุคคล หรือ HR มีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในการบริหารคน | 2. ฝ่ายบริหารงานบุคคลมีหน้าที่ภาระผูกพันในการเพิ่มกลุ่มคนเก่งในองค์กร หรือสรรหาคูลากรคนเก่งในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น |

<sup>1</sup> ฤชุตา เทพยากุล และ อิศริฐฐ์ รินไธสง, "ความหมายและองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งในองค์กร : การทบทวนวรรณกรรม," วารสารเทคโนโลยีภาคใต้ 9 (2559). หน้า 78.

<sup>2</sup> พิเชษฐ อมรัตน์วงศ์ และ อัจฉรา คำข้าว, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ในคงอยู่ในองค์กร : กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด" (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551). หน้า 1-2.

<sup>3</sup> อ้างแล้ว, หน้า 1-2.

| แนวคิดเดิม  | แนวคิดใหม่   |
|---|--|
| 3. จะต้องมีการวางแผนอัตรากำลังคนทดแทนกำลังคน 1 ครั้งต่อปี | 3. จะต้องจัดการบุคลากรคนเก่งเป็นจุดสำคัญของการบริหารมากกว่า                |
| 4. จะต้องดูแลบุคลากรหรือคนในองค์กรเท่านั้น                | 4. จะต้องลองที่จะสร้างกลุ่มบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงหรือคนเก่งในองค์กรมากกว่า |

โดยในความเห็นของผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือเทคนิคในการบริหารจัดการคนและแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องขององค์กร ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามสถานการณ์และยุคสมัยต่าง ๆ แต่สิ่งสำคัญที่จะสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการคนในองค์กรที่สำคัญตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันนั้นคือ เรื่องของ “คน” ซึ่งยังถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นบุคลากรประเภทคนเก่งหรือคนทั่วไป ประกอบกับความเชื่อ แนวคิด และผลงานต่าง ๆ ทำให้เราเห็นได้ว่าการบริหารจัดการคนเก่งเริ่มมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่น่าสนใจสำหรับองค์กร จนได้มีการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการดูแลรักษาคนเก่งขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมาโดยตลอดไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หรือหน่วยงานภาคเอกชนก็พยายามที่จะหาแนวทางในการดูแลรักษาคนเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด

คนเก่ง (Talent) หรือบางครั้งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลุ่มประเภท “ดาวรุ่ง (Star)” ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานในขั้นดีเลิศหรือดีเยี่ยม มีสมรรถนะหลัก (Competency) และมีศักยภาพอยู่ในระดับสูงที่มักจะมีจำนวนไม่มากในองค์กร หรือประมาณ 3 – 5 % ของจำนวนพนักงานที่มีทั้งหมดในองค์กร หรืออาจจะไม่เกิน 10 % เมื่อสังเกตได้ว่าพนักงานผู้ใดเป็นคนเก่งขององค์กรแล้ว อาจพิจารณาได้จากผลการกระทำกระทั่งในอดีตและปัจจุบัน หากองค์กรสูญเสียบุคลากรดังกล่าวไป ดังนั้น คนเก่งจึงเปรียบเสมือนทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานขององค์กรสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง (Self-Directed) พร้อมทั้งบุคลากรกลุ่มนี้ก็อาจจะไม่ต้องการพี่เลี้ยงหรือหัวหน้าในการควบคุมตรวจสอบงานมากกว่าบุคลากรทั่วไป สามารถสร้างผลงาน นวัตกรรม หรือแนวคิดในการดำเนินการขององค์กรได้<sup>4</sup> ซึ่งผู้วิจัยก็ได้เห็นด้วยกับรายละเอียดดังกล่าว เพราะเนื่องจากกล่าวได้ว่าบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงหรือคนเก่งนั้นคือ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สำคัญขององค์กรเมื่อองค์กรสูญเสียคนเหล่านี้ไป ไม่ใช่เพียงจะ

<sup>4</sup> พิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และ อัจฉรา คำข้าว, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ในคงอยู่ในองค์กร : กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด." หน้า 2-3.

สูญแนวคิดใหม่หรือผลงานใหม่ ๆ แล้ว ยังอาจมีผลกระทบต่อองค์กรได้เป็นอย่างมาก องค์กรจึงจะต้องมีแนวทางหรือวิธีการที่จะดูแลหรือรักษากลุ่มคนเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน อย่างไรก็ตาม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐและเป็นหน่วยงานสถานบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่ผลิตและพัฒนาทรัพยากรด้านมนุษย์ของประเทศเป็นหนึ่งในองค์กรที่สามารถบริหารจัดการภายในของตนเองได้อย่างเป็นอิสระ ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล โดยมีบุคลากรในสังกัดหลายประเภท เช่น พนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการสังกัดสถาบันอุดมศึกษา ลูกจ้างประจำฯ เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง หรือที่เป็นคนเก่งในองค์กร เนื่องจากเห็นว่า เป็นประโยชน์และมีความสำคัญในการรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงขององค์กรเหล่านี้ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการรักษาคนเก่งขององค์กร ประกอบกับสภาวะการณ์และประสบการณ์ที่ผู้วิจัยได้พบเห็นว่า ทั้งภาครัฐและเอกชนต่าง ๆ ที่ได้แข่งขันกันเพื่อแย่งชิงคนเก่งขององค์กรและต้องการหาแนวทางในการรักษากลุ่มคนเหล่านี้ไว้ ดังนั้น การที่องค์กรหรือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐและเป็นหน่วยงานสถานบันอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กรได้นั้น รวมทั้งเป็นองค์กรชั้นนำทั้งในด้านการศึกษาและการบริหารจัดการด้านบุคลากรในองค์กรควบคู่กันไปซึ่งนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้นั้น โดยผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยส่วนหนึ่งที่สำคัญเกิดจากบุคลากรซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในองค์กรที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กร เพื่อให้ทราบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรเหล่านี้ โดยเป็นกรณีศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการอธิบายถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและเป็นปัจจุบัน ณ เวลานั้น ภายในองค์กรจากข้อมูลจริง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการที่จะรักษาหรือการคงอยู่ของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงหรือคนเก่งขององค์กรไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางให้กับองค์กรประกอบการดูแลรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กร พร้อมทั้งสะท้อนถึงปัญหาปัญหา อุปสรรค ปัจจัยต่าง ๆ และสรุปข้อเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กรในการสร้างแนวทางการรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงในองค์กร

## 1.2 ปัญหาการวิจัย

ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1.3 วัตถุประสงค์

1.3.1 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

1.3.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค้ำจุนการทำงานกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

1.3.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่งกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

1.3.4 เพื่อศึกษาระดับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

## 1.4 ประโยชน์คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1.4.1 ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่และทราบถึงระดับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

1.4.2 ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นการเพิ่มความรู้ในการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือองค์กรสามารถนำไปกำหนดเป็นแนวทาง นโยบาย หรือเทคนิค ในการบริหารพนักงานในองค์กร หรือผู้สนใจสามารถนำไปเป็นแนวทางศึกษาในอนาคต

## 1.5 สมมติฐานการวิจัย

1.5.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน

1.5.2 ปัจจัยค้ำจุนการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

1.5.3 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่งมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง



1.5.4 ระดับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อยู่ในระดับปานกลาง

## 1.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะดังนี้

### 1.6.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย

1.6.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุตัว สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ

1.6.1.2 ปัจจัยค้ำจุนการทำงาน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการขององค์กร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และความก้าวหน้า

1.6.1.3 ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเก่ง ประกอบด้วย ความเสียสละในการทำงาน ความอยากเป็นผู้นำ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความทุ่มเทในการทำงาน และความรู้สึกรักอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

1.6.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ การคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วยมีระดับความต้องการลาออกจากองค์กรต่ำ และมีระดับความต้องการลาออกจากองค์กรสูง

## 1.7 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยโดยใช้กลุ่มประชากรด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง โดยมีจำนวน 160 คน ใช้ช่วงระยะเวลาของข้อมูลผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปี 2558 – 2562 และในช่วงเวลาในการเก็บแบบสอบถามตั้งแต่เดือนเมษายนถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2563

## 1.8 คำศัพท์เฉพาะ

1.8.1 **มหาวิทยาลัย** หมายถึง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีบุคลากรซึ่งปฏิบัติหน้าที่ให้สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้แก่<sup>5</sup>

ก. **บุคลากร** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งหมายความว่า พนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการ ลูกจ้างของส่วนราชการซึ่งปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และลูกจ้างของพนักงานมหาวิทยาลัย

ข. **พนักงานมหาวิทยาลัย** แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และ 2) พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ซึ่งปฏิบัติงานประจำ<sup>6</sup>

1.8.2 **บุคลากรที่มีสมรรถนะสูง หรือคนเก่ง** หมายถึง บุคลากรที่มีความสามารถและมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น หรือสามารถแสดงศักยภาพของตนเองที่โดดเด่นกว่าคนอื่นออกมาได้อย่างชัดเจน มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงทั้งในด้านผลงาน พฤติกรรม และศักยภาพในการทำงาน (High Performance และ High Potential)

1.8.3 **พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง** หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีผลประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีในระดับเยี่ยม (โดยเป็นประชากรในนิยามของผู้วิจัย)

1.8.4 **ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลในด้านเพศ อายุตัว สถานภาพ ระดับการศึกษา และอายุงาน

1.8.4 **ปัจจัยค้ำจุนการทำงาน** หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งที่เป็นตัวชี้วัดความรู้สึกของพนักงานมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ และเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถทำให้คนทำงานพอใจในได้งาน แต่หากคนทำงานได้รับการตอบสนองในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยแล้ว ก็สามารถรับประกันได้ว่าคนทำงานจะไม่เกิดความไม่พอใจในการทำงาน

<sup>5</sup> พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551

<sup>6</sup> ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557

1.8.3 **ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง** หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งที่เป็นตัวชี้วัดความรู้สึกของพนักงานมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ และเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานใช้ความพยายามที่จะทำให้ได้ผลงาน และปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและดียิ่งขึ้น และมีการพัฒนาเป็นลำดับขั้น ถือเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับคนทำงานได้และอาจเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

1.8.5 **การธำรงรักษาคนเก่ง** หมายถึง การรักษาบุคลากรในองค์กรให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน โดยใช้เทคนิคในการบริหารทรัพยากรบุคคลกรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การกำหนดนโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดสวัสดิการ เป็นต้น



## 1.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ตัวแปรอิสระ



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การคงอยู่ของพนักงานที่มีสมรรถนะสูง และการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานเหล่านี้ ถือเป็นเทคนิคและเครื่องมือสำคัญขององค์กรในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนานและจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเพื่อเป็นการลดอัตราการลาออก (Turnover) หรือการสูญเสียของพนักงาน ประกอบกับสภาวะการณปัจจุบันที่องค์กรต่าง ๆ มีแข่งขันที่รุนแรงและต้องการพนักงานที่มีสมรรถนะสูง (หรือคนเก่ง) ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญและศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากร ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความหมายและการระบุพนักงานที่มีสมรรถนะสูง

##### 2.1.1 ความหมายของพนักงานที่มีสมรรถนะสูง

###### 2.1.1.1 การบริหารจัดการกลุ่มกำลังคนคุณภาพ (Talent management)

กลุ่มคนเก่ง (Talent) หรือ ดาวรุ่ง (Star) ได้ให้ความหมายว่า เป็นบุคคลในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานในขั้นดีเลิศหรือดีเยี่ยม มีสมรรถนะ (Competency) และมีศักยภาพ (Potential) อยู่ในขั้นสูงโดยปกติแล้วคนเก่งและคนดีจะมีไม่มากประมาณร้อยละ 3-10 ของจำนวนพนักงานที่มีอยู่<sup>7</sup>

###### 2.1.1.2 คำนิยามพนักงานคนเก่ง (Talent)

ก. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones and Beth Axelrod 2001 คนเก่ง (Talent) คือ บุคลากรที่มีความสำคัญต่องานซึ่งมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่แหลมคม มีความสามารถเป็นผู้นำ มีทักษะในการสื่อสาร มีความสามารถในการจูงใจและแนะนำผู้อื่นมีสัญชาตญาณของความเป็นเจ้าของกิจการ มีทักษะที่ปฏิบัติงานและความมุ่งมั่นปฏิบัติงานจนสำเร็จ<sup>8</sup>

<sup>7</sup> อังคินันท์ อินทรกำแหง และนริศรา พึ่งโพธิ์สภ, รายงานการศึกษาการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ (2556).หน้า 2.

<sup>8</sup> ชายศ จุยประเสริฐ, "แนวทางการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง" (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559).หน้า 13.

ข. สำนักงาน ก.พ. 2553 ได้กล่าวว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ หรือระดับ 3-7 เดิม โดยต้องได้รับการบรรจุแต่งตั้ง และปฏิบัติราชการในกระทรวง กรม หรือส่วนราชการอื่น ๆ มาแล้วไม่น้อยกว่า 1-2 ปี โคนเป็นข้าราชการที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยจะต้องมีผลการปฏิบัติงานในรอบ 1 ปีงบประมาณโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป ประกอบกับมีความรู้ความสามารถภาษาอังกฤษในระดับดี เป็นต้น<sup>9</sup>

ค. คนที่มีสมรรถนะสูง หรือ Talent หมายถึง บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่นและมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Performance and High Potential) ซึ่งอาจจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร และเป็นบุคคลที่มีความสามารถมีคุณสมบัติที่จะนำตนเองไปสู่บทบาทที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นสามารถจัดการ หรือแก้ไขปัญหา เป็นต้น ทั้งนี้ ความสามารถของบุคคลเหล่านี้ จะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และบุคคลเหล่านี้ ถูกคาดหวังไว้น่าจะเป็นผู้นำ หรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอนาคตที่ถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญขององค์กร<sup>10</sup>

ง. คนเก่ง (Talent) ขององค์กร คือ พนักงานที่ประสบความสำเร็จในงานและสามารถสร้างแรงผลักดันให้ผู้อื่นสร้างผลงานที่ดีได้เช่นเดียวกัน รวมทั้งแสดงออกซึ่งขีดความสามารถและคุณค่าที่องค์กรต้องการได้ (Berger & Berger, 2004 : 4) เป็นพนักงานที่ได้รับการคาดหวังว่ามีผลการปฏิบัติที่ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ของตนไปประยุกต์ใช้ อีกทั้งมีความต้องการเติบโตวันข้างหน้าไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม (Abbey & Robertson, 2003 : 61) เป็นบุคคลที่มีแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ มีภาวะผู้นำ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีทักษะการสื่อสารที่ดี รวมถึงมีความสามารถในการสร้างแรงดึงดูดและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่นได้ ตลอดจนมีความสามารถในการสร้างผลงานตามที่ต้องการต้องการได้ (Axelrod, Handfield-Jones. & Michaels, 2001)<sup>11</sup>

<sup>9</sup> ขวยศ จุยประเสริฐ, "แนวทางการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง." หน้า 14.

<sup>10</sup> ธาริรัตน์ ชูลีลัง, "การบริหารจัดการผู้ที่มีสมรรถนะสูงขององค์กร," วารสารวิชาการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 6 (2561). หน้า 94.

<sup>11</sup> รติพร ถึงฝั่ง และโกศล จิตวิรัตน์, "การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต," วารสารการจัดการสมัยใหม่ ปีที่ 7 2 (2552). หน้า 34

จ. ดร.ฐิติพร ชมพุกำ กล่าวว่า คนเก่ง คือบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ เป็นบุคคลที่มีผลการทำงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกับไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะของธุรกิจ<sup>12</sup>

ฉ. Christopher Mumford กล่าวว่า คนเก่ง คือกลุ่มผู้นำหรือผู้ที่ช่วยให้ องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และได้รับผลประโยชน์ที่ดีที่สุดด้วยการใช้ทักษะและ ความสามารถทางด้านการติดต่อสื่อสารการคิดเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำและความรู้ในงานที่รับผิดชอบ<sup>13</sup>

ช. Lynne Morton กล่าวว่า คนเก่ง คือบุคคลผู้ที่มีความสามารถที่จะ ทำให้ผลประโยชน์ขององค์กรเกิดความแตกต่างเป็นอย่างมากทั้งในปัจจุบันและในอนาคตและเป็น ผู้ริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ ในหน่วยงาน<sup>14</sup>

ซ. คนเก่ง คือ เป็นพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่นเหนือคนอื่น ในแง่ ของผลการปฏิบัติงานที่สูง (High Performance) และมีศักยภาพสูง (High Potential) โดยองค์กรจะใช้ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสนับสนุนองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร<sup>15</sup>

จะเห็นได้ว่าจากการวิชาการและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ คนเก่ง (Talent) ไว้หลากหลายมุมมองโดยผู้วิจัยเห็นด้วยกับที่ว่าคนเก่ง คือ คนที่มีผลการปฏิบัติงาน โดดเด่น (High Performance) และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Potential) มีความแตกต่าง จากคนอื่นในการทำงาน มีคุณสมบัติที่จะนำตนเองไปสู่บทบาทที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หรือแก้ไข ปัญหาและเป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร เป็นพนักงานที่ได้รับการคาดหวังว่ามีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยอาศัยความคิดและทักษะของตนเองไปประยุกต์ใช้ อีกทั้งมีความ ต้องการที่จะก้าวหน้าหรือต้องการที่จะเติบโตแม้ว่าองค์กรจะสนับสนุนหรือไม่ โดยผู้วิจัยมีความเห็น เพิ่มเติมที่สามารถสรุปดังตารางที่ 1 ดังนี้

<sup>12</sup> ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์, "นักบริหารทรัพยากรบุคคลกับการบริหารจัดการคนเก่ง " วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยพายัพวารสาร ปีที่ 4 2 (2554) หน้า 7-8.

<sup>13</sup> อ้างแล้ว, หน้า 7-8.

<sup>14</sup> อ้างแล้ว, หน้า 7-8.

<sup>15</sup> พิเชษฐ อมรัตน์วงศ์ และ อัจฉรา คำข้าว, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ในองค์กร : กรณีศึกษา ผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด." หน้า 5.

## ตารางที่ 2 ใจความสำคัญ ความหมายและนิยามของคนเก่ง (Key Concept of Meaning)

| ใจความสำคัญ ความหมายและนิยามของคนเก่ง<br>(Key Concept of Meaning) | ความเห็นจากงานวิชาการและนักวิชาการ |             |                    |          |               |          |        |
|---|------------------------------------|-------------|--------------------|----------|---------------|----------|--------|
|   | อั้งคินันท์ และนริศรา              | Ed Michaels | สำนักงาน ก.พ. 2553 | ธกรรัตน์ | รติพร และโกศล | ประไพศรี | พิเชษฐ |
| 1. มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น (High Performance)                    | ✓                                  |             | ✓                  | ✓        | ✓             | ✓        | ✓      |
| 2. มีศักยภาพในการทำงานสูง (High Potential)                        | ✓                                  |             |                    | ✓        | ✓             |          | ✓      |
| 3. มีลักษณะของการเป็นผู้นำ และมีความรับผิดชอบ                     |                                    | ✓           |                    |          | ✓             | ✓        |        |
| 4. มีความแตกต่างจากบุคคลอื่นในองค์กร                              |                                    | ✓           |                    | ✓        | ✓             | ✓        |        |
| 5. มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร                          |                                    | ✓           |                    | ✓        | ✓             | ✓        |        |
| 6. มีอิทธิพลต่อคนอื่น เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ                    |                                    | ✓           |                    |          | ✓             |          |        |
| 7. การยอมรับของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน                    |                                    |             | ✓                  | ✓        | ✓             |          |        |

ดังนั้น จากตารางที่ 2 ประกอบกับความเห็นของผู้วิจัย ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอให้ความหมายของ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง สังกัด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หมายถึง “พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการผู้ที่มีความสามารถและมีความโดดเด่นกว่าคนอื่นหรือสามารถแสดงศักยภาพของตนเองที่โดดเด่นกว่าคนอื่นออกมาได้อย่างชัดเจน มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงทั้งในด้านผลงาน พฤติกรรม และศักยภาพในการทำงาน (High Performance และ High Potential) ที่แสดงผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะด้านผลผลิต และคุณลักษณะด้านพฤติกรรมรวมกันแล้วอยู่ในระดับดีเยี่ยม พร้อมทั้งยังความสามารถที่จะเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ และยังเป็นพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังและไว้ใจ”

### 2.1.2 การระบุพนักงานที่มีสมรรถนะสูง (recruitment & selection)

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่งหรือที่มีศักยภาพสูงขององค์กรนั้น ในแต่ละองค์กรจะมีวิธีการระบุ สรรหาและคัดเลือกพนักงานกลุ่มเหล่านี้แตกต่างกันออกไป ซึ่งบุคลากรคนเก่งถือเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าเพิ่มขององค์กร ยิ่งทำงานยิ่งมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์มากขึ้น จึงเป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาการบริหารคนเก่งเริ่มได้รับความสนใจอย่างมากจากผลงานเรื่อง The War for Talent (Michaels, et al., 2001; Collings & Mellahi, 2009)



และการระบุบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่ง (recruitment & selection) มักจะพบในแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management Model) โดยมีความหมายและนิยามดังนี้

ก. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง กล่าวว่าการเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรแล้วแปลงมาสู่เป้าหมายของส่วนงาน ซึ่งแต่ละส่วนงานก็จะสามารถกำหนดและระบุถึงลักษณะของคนเก่งหรือคนที่มีสมรรถนะสูงตามที่แต่ละส่วนงานและองค์กรต้องการ<sup>16</sup>

ข. การระบุคนเก่ง หรือวิธีการประเมินคนเก่ง (Talent Identification) ปัญหาทั่วไปในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง คือ แต่ละองค์กรจะมีแนวทาง บริบท และข้อกำหนดที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น หนึ่งในกระบวนการที่สำคัญที่สุดของการบริหารคนเก่ง (Talent management) คือ การค้นหาและคัดเลือกบุคลากรคนเก่ง ด้วยเครื่องมือหรือวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งกระบวนการนี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ เพิ่มคุณค่าเพิ่มศักยภาพขององค์กรโดยมีแนวทางในการระบุคนเก่งได้แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ<sup>17</sup>

1. **แนวทางที่หนึ่ง** การประเมินคนเก่งด้วยผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพ<sup>18</sup>

1.1. การประเมินคนเก่งด้วยผลประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ วิธีการวัดผลลัพธ์จากงานที่รับผิดชอบ หรือความสามารถที่มีความสำคัญกับงานและความสำเร็จขององค์กร และประเมินศักยภาพ (Potential Forecast) การคาดการณ์ระดับความก้าวหน้าภายในองค์กรพิจารณาจากอดีตถึงจนปัจจุบัน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ความต้องการสายอาชีพและระดับความสามารถที่เกิดขึ้นจริง โดยได้อธิบายว่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพ (Potential) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามตารางที่ 2 คือ<sup>19</sup>

<sup>16</sup> ธารีรัตน์ ชูลีลัง, "การบริหารจัดการผู้ที่มีสมรรถนะสูงขององค์กร." หน้า 94.

<sup>17</sup> นลิตา เล็กนาวา, "ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร" (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2561). หน้า 12.

<sup>18</sup> อ่างแล้ว, หน้า 12.

<sup>19</sup> อ่างแล้ว, หน้า 12.

ตารางที่ 3 แสดงตัวชี้วัดผลปฏิบัติงาน และศักยภาพ<sup>20</sup>

| ระดับ | ผลประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance) | ศักยภาพ (Potential)  |
|-------|--|----------------------|
| 5     | เกินคาดหมายอย่างมาก                    | ศักยภาพสูง           |
| 4     | เกินคาดหมาย                            | สามารถเลื่อนขั้นได้  |
| 3     | เป็นไปตามคาดหวัง                       | โอนย้ายไปตำแหน่งอื่น |
| 2     | ต่ำกว่าคาด                             | ศักยภาพต่ำ           |
| 1     | ต่ำกว่าคาดหวังมาก                      | ไม่มี                |

ที่มา : Lance A.Berger & Dorothy R.Berger (2004)

1.2. การประเมินคนเก่งด้วยสมรรถนะ (Core / Institutional Competencies) คือ ความคาดหวังด้านพฤติกรรมและทักษะที่มีความสำคัญกับพนักงานแต่ละคน ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยนำคะแนนสมรรถนะมาถ่วงน้ำหนัก เพื่อแยกระดับพฤติกรรมเป็นตัวเลข แต่ละระดับความสามารถ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากขึ้นในแต่ละตำแหน่ง ทั้งนี้ในการประเมินดังกล่าว จึงสามารถจำแนกพนักงานในองค์กรแบ่งออกเป็น 4 ประเภทดังนี้<sup>21</sup>

1) Super keepers หมายถึง พนักงานที่มีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังขององค์กรเป็นอย่างมาก (Greatly exceed expectations) ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นและแสดงออกถึงสมรรถนะหลักและค่านิยมขององค์กร<sup>22</sup>

2) Keepers หมายถึง พนักงานที่มีผลงานเกินความคาดหวังขององค์กร (Exceed expectations)<sup>23</sup>

3) Solid citizens หมายถึง พนักงานที่มีผลงานที่สามารถสร้างคุณค่าตามความคาดหวังขององค์กร (Meet expectations)<sup>24</sup>

4) Misfits หมายถึง พนักงานที่มีผลงานต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กรที่กำหนดไว้ (Below organization expectations)<sup>25</sup>

<sup>20</sup> นลิตา เล็กนาวา, "ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร." หน้า 13.

<sup>21</sup> อ่างแล้ว. หน้า 13.

<sup>22</sup> อ่างแล้ว. หน้า 13.

<sup>23</sup> อ่างแล้ว. หน้า 13.

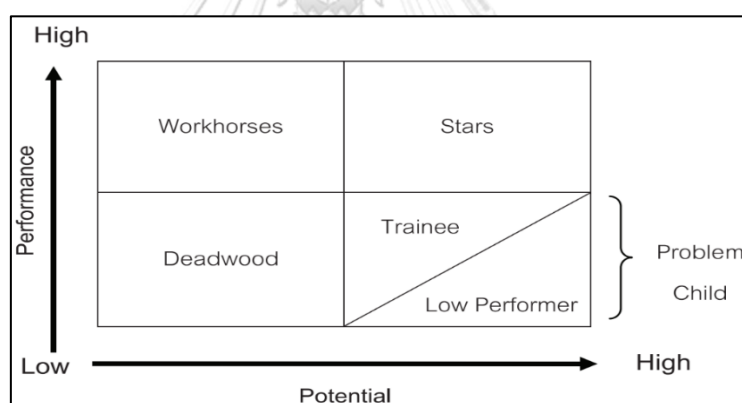
<sup>24</sup> อ่างแล้ว. หน้า 14.

<sup>25</sup> อ่างแล้ว. หน้า 14.

ซึ่งได้อธิบายว่าในกลุ่มพนักงาน Super keepers จัดได้ว่าเป็นพนักงานที่มีสมรรถนะสูงหรือที่เป็นคนเก่งขององค์กร (High Performance) และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Potential) สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ นอกจากนั้นยังมีความยากที่จะสรรหา คัดเลือก รักษา และไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากไม่มีพนักงานเหล่านี้ คุณภาพของคนเหล่านี้จะแสดงผ่านประสิทธิภาพ และผลปฏิบัติงานขององค์กร (Organization Performance) (Lance A. Berger & Dorothy R. Berger, 2004) ได้กล่าวว่าการขาดคนกลุ่มนี้จะทำให้ผลงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตมีปัญหา<sup>26</sup>

ค. ผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงมักจะถูกแยกความสัมพันธ์เป็น 2 มิติ คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง และต้องมีศักยภาพงานในอนาคตสูง ซึ่งทั้ง 2 มิตินี้ จะทำให้องค์กรสามารถระบุผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงหรือบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงได้ตาม The Performance Analysis Model ดังรูปภาพที่ 4 <sup>27</sup>

ภาพที่ 1 รูปแบบวิเคราะห์ The Performance Analysis Model



ที่มา : ดัดแปลงจาก (อ้างใน) Pfeiffer & Goodstein (1984) ; Odiorne (2000) ; Walker (2002) ; Rothwell (2005) ; Beahr Institutes

จากตารางที่ 4 รูปแบบวิเคราะห์จะพบว่าสามารถแยกความหมายในแต่ละกลุ่มได้ ดังนี้

<sup>26</sup> นลิตา เล็กนาวา, "ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร." หน้า 14.

<sup>27</sup> ปฐมพงษ์ โดพานิชสุรีย์, "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ," วารสารการบริหารธุรกิจ ปีที่ 33 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 127 (2553). หน้า 39-40.

1) Stars หมายถึง บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงหรือผลสัมฤทธิ์สูงมีความสามารถโดดเด่น และในองค์กรจะพบประมาณ 10 - 20 % ซึ่งบุคลากรกลุ่มนี้จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีพฤติกรรมที่ดี มีความเข้าใจในทิศทางขององค์กร หรือขณะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงก็ยังมีทัศนคติที่ดีและมีค่านิยมที่ดีต่อองค์กรอยู่เสมอ เป็นต้น<sup>28</sup>

2) Workhorses หรืออาจจะเรียกได้ว่า กลุ่มม้างาน หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายและเสร็จตามกำหนด เข้าใจชัดเจนในสิ่งที่ต้องทำ รวมถึงมีความเข้าใจในระดับ คุณภาพของงานที่องค์กรคาดหวัง โดยในองค์กรจะพบประมาณ 10 - 20 % แต่คนกลุ่มนี้ก็กลับมีศักยภาพระดับต่ำซึ่งถือเป็นคนส่วนใหญ่ในองค์กร<sup>29</sup>

3) Problem Child หรืออาจจะเรียกได้ว่า กลุ่มเด็กดีที่มีปัญหา หมายถึง กลุ่มบุคลากรในปัจจุบันที่ยังไม่สามารถแสดงผลงาน ตามที่ได้รับมอบหมายได้ดีเหมือนกับกลุ่มที่ 1 และ 2 โดยในองค์กรจะพบประมาณ 5 - 10% ซึ่งคนกลุ่มนี้สถาบัน Beahr ได้แยกเป็น 2 กลุ่มคือ<sup>30</sup>

3.1) Trainees คือ บุคลากรในช่วงฝึกหัด เพิ่งเริ่มต้นทำงาน หรือกำลังทดลองการปฏิบัติงาน ซึ่งพวกเขามีศักยภาพที่จะทำงานได้ดีในอนาคตแต่ต้องได้รับการสอนงาน พัฒนาและสนับสนุน<sup>31</sup>

3.2) Low Performers หมายถึง กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพสูงแต่ยังทำงานได้ไม่ดี อาจเพราะงานที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ องค์กรอาจจะเริ่มจากการทำความเข้าใจ และแก้ไขปัญหาละส่วนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพราะว่าคนกลุ่มนี้อาจจะมีความเข้าใจหรือมีทักษะบางอย่างที่จำเป็นน้อย ซึ่งมีแนวทางแก้ไขปัญหา เช่น การให้คำปรึกษา การพัฒนา และฝึกฝน เป็นต้น<sup>32</sup>

4) Deadwood หรืออาจจะเรียกได้ว่า กลุ่มไม้ผุ หมายถึง กลุ่มบุคลากรที่ไม่มีการพัฒนามากขึ้นกว่าเดิม ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ หรือเพิ่มคุณค่าให้กับผลงาน ไม่มีส่วนรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงาน อาจเกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมทำให้บุคลากรทำงานโดยขาดความเอาใจใส่ หรือเกิดจากไม่ได้รับการสอนงาน ทำให้ได้รับการประเมินค่าการปฏิบัติงานต่ำและไม่มีผลงาน เป็นต้น<sup>33</sup>

<sup>28</sup> ปฐมพงษ์ โดพานิชสุรีย์, "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ."

<sup>29</sup> อ้างแล้ว. หน้า 39-40.

<sup>30</sup> อ้างแล้ว. หน้า 39-40.

<sup>31</sup> อ้างแล้ว. หน้า 39-40.

<sup>32</sup> อ้างแล้ว. หน้า 39-40.

<sup>33</sup> อ้างแล้ว. หน้า 39-40.

จากคำอธิบายข้างต้นสอดคล้องกับ Berger & Berger (2003) ซึ่งแบ่งกลุ่มคนเป็น 4 กลุ่ม คือ Super Keepers, Keeper, Solid Citizens และ Misfits โดยกลุ่มคนที่ควรจะรักษาไว้มากที่สุดคือ Super Keeper<sup>34</sup> ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยและมีความเห็นว่าจากการอธิบายข้างต้นกลุ่มบุคลากรที่องค์กรควรรักษาไว้มากที่สุด คือ กลุ่มบุคลากรประเภท Super Keeper

ง. การสรรหาให้ได้มาซึ่งพนักงานที่เป็นคนเก่งขององค์กร (Acquire) คือเป็นขั้นตอนที่จะประกอบไปด้วยการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพตรงกับที่องค์กรต้องการ ทั้งจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร<sup>35</sup>

ทั้งนี้ จากบทความของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้พบว่าความหมายของการบริหารคนเก่งสามารถแบ่งได้ 2 แนวทาง คือ 1) ความหมายในแง่ของระบบเชิงกลยุทธ์ และ 2) ความหมายในแง่ของกระบวนการ โดยสรุปได้ว่าการบริหารคนเก่ง หมายถึงระบบหรือกระบวนการดำเนินงานที่บูรณาการกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ในบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพสูงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรซึ่งสามารถอธิบายองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งได้ 8 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยจะเน้นศึกษาเฉพาะองค์ประกอบที่หนึ่งองค์ประกอบที่สองและองค์ประกอบที่สาม ดังนี้<sup>36</sup>

1) องค์ประกอบที่หนึ่ง “การระบุเอกลักษณ์คนเก่ง (Talent Identification)” หมายถึง การกำหนดหรือค้นหาลักษณะเฉพาะของบุคลากรคนเก่งตามความต้องการขององค์กร และ (Kearns, 2010) ในการระบุดังกล่าวจะดำเนินการในตำแหน่งที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง<sup>37</sup>

2) องค์ประกอบที่สอง “การสรรหาคนเก่ง (Talent Recruitment)” หมายถึง กระบวนการขับเคลื่อนในเชิงรุกขององค์กร เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการในตำแหน่งงานหลักที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร Breugh (2009) ให้แนวคิดว่าเป็นกระบวนการที่ยอมรับโดยทั่วกัน เพื่อให้ได้จำนวนผู้สมัครเพียงพอต่อการคัดเลือกในตำแหน่งที่

<sup>34</sup> ปฐมพงษ์ โดพานิชสุรีย์, "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ." หน้า 40.

<sup>35</sup> ฤชดา เทพยากุล และ อิศริฎฐ์ รินโรสง, "ความหมายและองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งในองค์กร : การทบทวนวรรณกรรม." หน้า 80.

<sup>36</sup> อ้างแล้ว. หน้า 80.

<sup>37</sup> อ้างแล้ว. หน้า 82-83.

ต้องการ รวมถึงได้ผู้สมัครที่มีระดับการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ทักษะความสนใจ และค่านิยม ที่ตรงต่อความต้องการขององค์กร<sup>38</sup>

3) องค์ประกอบที่สาม “การคัดเลือกคนเก่ง (Talent Selection)” หมายถึง กระบวนการคัดเลือกผู้สมัครจากรายชื่อที่รวบรวมไว้จากการสรรหาคนเก่ง (กระบวนการองค์ประกอบที่สอง) เพื่อระบุตัวผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเป็นกลุ่มคนเก่ง (พิชิต เทพวรรณ, 2554) เสนอว่า เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องมาจากการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ โดยการคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกสามารถประเมินได้จากสมรรถนะที่องค์กรใช้เป็นคุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากร ส่วนการคัดเลือกจากแหล่งภายในพิจารณาได้จากผลการประเมินการปฏิบัติงานตามกลุ่มของบุคลากร<sup>39</sup>

จ. ในการระบุตัวข้าราชการที่จะสามารถเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้นั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในฐานะหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่กำกับดูแลระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ได้กำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นสำหรับข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ไว้ดังนี้<sup>40</sup>

1) เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่มีตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ หรือชำนาญการ โดยมีเงื่อนไขว่า<sup>41</sup>

1. กรณีบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาตรี หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ

2. กรณีบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาโท หรือปริญญาเอก หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือ

3. กรณีบรรจุและแต่งตั้งด้วยคุณวุฒิปริญญาโท หรือปริญญาเอก ที่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเพิ่มขึ้น ต้องมีอายุราชการไม่น้อยกว่า 1 ปี

2) ต้องปฏิบัติงานหน้าที่ราชการในส่วนราชการเจ้าสังกัดอย่างน้อย 1 ปี<sup>42</sup>

<sup>38</sup> ฤชชุตตา เทพยากุล และ อิศริฎฐ์ รินโรตอง, "ความหมายและองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งในองค์กร : การทบทวนวรรณกรรม." หน้า 82-83.

<sup>39</sup> อ้างแล้ว. หน้า 83.

<sup>40</sup> ชวยศ จุยประเสริฐ, "แนวทางการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง." หน้า 31-32.

<sup>41</sup> อ้างแล้ว. หน้า 31-32.

<sup>42</sup> อ้างแล้ว. หน้า 31-32.

- 3) มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ และมีผลการปฏิบัติราชการในรอบ 1 ปีงบประมาณที่ผ่านมาโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมากขึ้นไป<sup>43</sup>
- 4) มีความรู้ และทักษะภาษาอังกฤษในระดับดีมาก และทางด้านคอมพิวเตอร์ในระดับที่ใช้งานได้ดี<sup>44</sup>
- 5) เป็นผู้ที่มีศักยภาพเหมาะสมสำหรับการพัฒนา<sup>45</sup>
- 6) เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัยเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป<sup>46</sup>

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ การกำหนดบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง หรือพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ผู้วิจัยกำหนดโดยใช้แนวทางจากแนวคิดและวิธีการระบุตัวบุคลากรจากทฤษฎีและการระบุตัวข้าราชการที่จะสามารถเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้นั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเป็นหลัก โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประเภทตำแหน่งสายปฏิบัติการ หรือสายสนับสนุน ตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล
2. พนักงานมหาวิทยาลัย ในระดับตำแหน่ง P7
3. ปฏิบัติหน้าที่ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีอายุงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป
4. บรรจุด้วยวุฒิปริญญาตรีและปริญญาโทขึ้นไป
5. มีผลประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเนื่องในระดับดีเยี่ยมติดต่อกันเป็นเวลา 3 ปีขึ้นไป (ซึ่งสามารถสะท้อนได้ด้วยว่าเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี มีความสามารถ ทุ่มเทและสามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าเกณฑ์ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด และยังสามารถที่จะเป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาของมหาวิทยาลัย)
6. เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตั้งแต่แรกบรรจุ ซึ่งไม่ได้เปลี่ยนสถานภาพมาจากข้าราชการหรือลูกจ้างประจำ
7. เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยหมวดเงินอุดหนุน และหมวดเงินรายได้

<sup>43</sup> ชวยศ จุยประเสริฐ, "แนวทางการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง." หน้า 31-32.

<sup>44</sup> อ้างแล้ว, หน้า 31-32.

<sup>45</sup> อ้างแล้ว, หน้า 31-32.

<sup>46</sup> อ้างแล้ว, หน้า 31-32.

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

### ความหมายของแรงจูงใจ

1) พิบูล ทีปะपाल และสิวิไล กุลทรัพย์ศุทรา (2550,2552) แรงจูงใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระตุ้นอันเกิดจากแรงขับ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นโดยสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจอันเกิดจากแรงขับ ผลักดันให้บุคคลกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งใจไว้ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ<sup>47</sup>

2) วรรณภา อารวม (2556) ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน กระตุ้นพฤติกรรมในตัวบุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการ หรือแนวโน้มโดยจูงใจเพื่อให้บุคลากรในองค์กรให้ความร่วมมือเต็มใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ<sup>48</sup>

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

เนื่องด้วยการศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน เป็นกลุ่มแนวคิดของเนื้อหาการจูงใจ ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อทำการวิเคราะห์แรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิเคราะห์ว่าระบบการจูงใจขององค์กรที่มีอยู่นั้น เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชานี้หรือไม่เพียงใด และเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนล้วนมีสภาวะ อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความเห็น และความคาดหวังต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน จึงไม่สามารถมีทฤษฎีใดเพียงทฤษฎีเดียวที่จะใช้อธิบายแรงจูงใจได้อย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม แรงจูงใจในการทำงานสามารถนำมาวิเคราะห์ถึงความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรได้ เนื่องจากแรงจูงใจจะเป็นภาพสะท้อนสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานและทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมมาในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ<sup>49</sup>

### ทฤษฎีเนื้อหาของแรงจูงใจ

การศึกษาทฤษฎีเนื้อหาของแรงจูงใจ เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ว่ามนุษย์จะถูกจูงใจ โดยความต้องการตนเองให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งในแนวทางที่แน่นอนและความต้องการดังกล่าวเป็นพื้นฐานของพฤติกรรม คือ แรงจูงใจของมนุษย์เริ่มจากการมีความต้องการ และ

<sup>47</sup> วรรณภา อารวม, "แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการรัฐสภาระดับปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร." หน้า 5-6.

<sup>48</sup> อ่างแล้ว, หน้า 5-6.

<sup>49</sup> อ่างแล้ว, หน้า 9.



ทัศนคติจะแปลความหมายจากความต้องการของมนุษย์ให้กลายเป็นพฤติกรรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ก็จะเป็นการเสริมทัศนคตินั้น แต่ถ้าพฤติกรรมที่ไม่อาจตอบสนองความต้องการได้ก็จะทำให้เกิดทัศนคติแปลงเปลี่ยนไป โดยทฤษฎีเนื้อหาของแรงจูงใจมีหลายทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีการจูงใจ ERG ทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นต้น

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเนื้อหาของ การจูงใจมาเป็นแนวทางการศึกษาและกรอบแนวคิดในการศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg คือ ปัจจัยค่าจูงใจในการทำงาน และแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง ที่นำมาจากโมเดลขั้นตอนแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง (ประภัสสร วรณสฤติย์) มาเป็นปัจจัยหลักในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

### 2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยค่าจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยค่าจูงใจในการทำงานผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยนำแนวคิดของ Frederick Herzberg มาเป็นแนวคิดหลักในการวิจัยครั้งนี้ โดยแนวคิดทฤษฎีของ Herzberg เรียกว่า Motivator-Hygiene Theory หรือเป็นภาษาไทยเรียกว่า ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยสุขวิทยา ซึ่งเนื้อหาของทฤษฎีดังกล่าวคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เพราะได้แบ่งประเภทปัจจัยต่าง ๆ ที่จะตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้นเป็นสองพวก<sup>50</sup> คือ

2.2.1 ปัจจัยทางสุขวิทยา (hygiene factors) ซึ่งได้แก่ นโยบายและการบริหารขององค์กร การนิเทศงานทางเทคนิค และสภาพการทำงานโดยทั่วไป ซึ่งปัจจัยดังกล่าวใกล้เคียงกับความคิดของ Maslow เกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการขั้นต้น ๆ<sup>51</sup>

2.2.2 ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) ซึ่งได้แก่ เรื่องการได้รับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากคนอื่น และการมีโอกาสก้าวหน้าในงาน<sup>52</sup>

<sup>50</sup> พิทยา บรรวฒนา, รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา (ค.ศ.1887 - ค.ศ.1970) (โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541). หน้า 83 – 86.

<sup>51</sup> อ่างแล้ว, หน้า 83 – 86.

<sup>52</sup> อ่างแล้ว, หน้า 83 – 86.

ทั้งนี้ ในสาระของทฤษฎีปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยสุขวิทยา ของ Maslow มองว่า ปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับคนทำงานได้ แต่ในส่วนของปัจจัยทางสุขวิทยาเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถทำให้คนทำงานพอใจในได้งาน แต่หากคนทำงานได้รับการตอบสนองในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยทางสุขวิทยาแล้ว ก็สามารถรับประกันได้ว่าคนทำงานไม่เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดจากปัจจัยจูงใจ และมีได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสุขวิทยา<sup>53</sup>

ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยสุขวิทยา (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้หากไม่มีองค์การจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานถ้าองค์การจัดให้มีขึ้นจะสามารถลดความไม่พอใจในการทำงานลงได้แต่จะไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแต่ประการใด ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น<sup>54</sup>

ปัจจัยค้ำจุนการทำงาน หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง เป็นปัจจัยที่เป็นข้อกำหนดให้บุคลากรไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ แต่ปัจจัยค้ำจุนนี้ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น หากพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการแล้ว จะทำให้ไม่เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานตรงข้ามในงานที่ทำ ถ้าหากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยเหล่านี้ ย่อมทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย<sup>55</sup>

1. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง นโยบายและวิธีการจัดการองค์กรที่มีผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กรและของตัวพนักงาน การดำรงรักษาและให้ความมั่นคงกับบุคลากร ระบบการบริหารงาน เช่น การใช้สิทธิพลระหว่างบุคคลในองค์การ ความขัดแย้งความร่วมมือ และความเป็นธรรมในองค์การ<sup>56</sup>

2. เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary) หมายถึง ค่าจ้าง เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งพิจารณาได้จากความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ พนักงานเก่าหรือ

<sup>53</sup> พิทยา บวรวัฒนา, รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา (ค.ศ.1887 - ค.ศ.1970) (โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541). หน้า 83 – 86.

<sup>54</sup> วันชัย มีชาติ, การบริหารองค์การ, vol. พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559). หน้า 49.

<sup>55</sup> วรณา อาวรณ์, "แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการรัฐสภาระดับปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร" (มหาวิทยาลัยเกริก, 2556). หน้า 18.

<sup>56</sup> อ่างแล้ว, หน้า 18.

พนักงานใหม่ได้เงินเดือนไม่แตกต่างกันพอเหมาะพอควร การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือนและตำแหน่ง  
 เข้าเกินไป เป็นผลให้เกิดความไม่พอใจในองค์กร<sup>57</sup>

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) หมายถึง ท่าทีความรู้สึกในการ  
 ติดต่อสื่อสารกันที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อน  
 ร่วมงาน<sup>58</sup>

4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ  
 เกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ ท่าเลที่ตั้งของที่ทำงาน วัสดุครุภัณฑ์อำนวยความสะดวกในการ  
 ทำงาน<sup>59</sup>

5. ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความ  
 มั่นคงของความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร<sup>60</sup>

6. เทคนิคการควบคุมดูแล (Technical Supervision) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และ  
 วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการบริหารงานตลอดจนความเชี่ยวชาญในเทคนิควิทยาการใหม่ ๆ  
 ด้านองค์การและการจัดการ<sup>61</sup>

ทั้งนี้ ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น ถ้าเมื่อใดปัจจัยจุดใจลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นประสิทธิภาพ  
 และประสิทธิผลของการทำงานก็จะตกต่ำไปด้วย ในทางตรงข้ามถ้าเมื่อใดปัจจัยค่าจุดใจลดต่ำกว่าระดับ  
 ที่ควรจะเป็นหรือขาดไป ก็จะทำให้ข้าราชการเกิดความไม่พอใจในการทำงานเกิดความเบื่อหน่าย  
 หหมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุทำให้ข้าราชการต้องการมีการโยกย้าย ลาออก  
 ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยควบคุมนี้ขึ้นมาตอบสนองความต้องการ  
 ของข้าราชการ เพื่อสร้างแรงจูงใจและขจัดความไม่พอใจของข้าราชการให้หมดไป อันทำให้ข้าราชการ  
 ในองค์กรร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้มาก<sup>62</sup>

<sup>57</sup> อ้างแล้ว, หน้า 18.

<sup>58</sup> อ้างแล้ว, หน้า 18.

<sup>59</sup> อ้างแล้ว, หน้า 18.

<sup>60</sup> วรรณภา อวรณ์, "แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการรัฐสภาาระดับปฏิบัติงาน สำนักงาน  
 เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร." หน้า 18.

<sup>61</sup> อ้างแล้ว, หน้า 18.

<sup>62</sup> อ้างแล้ว, หน้า 19.

ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นด้วยที่ว่าปัจจัยค้ำจุนการทำงาน จะเป็นตัวชี้วัดหรือ สิ่งที่สามารถเป็นตัวที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานเกิดความเบื่อหน่ายหมดกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง มีความคิดที่จะลาออกจากรองค์กรได้ โดยผู้วิจัยเลือกปัจจัยค้ำจุนการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการขององค์กร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และความก้าวหน้า

### 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง

เมื่อองค์กรต้องการที่จะรักษาคนเก่งได้นั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจกลุ่มบุคลากรคนเก่งเสียก่อน เพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของคนเก่ง สามารถเข้าใจได้ว่าอะไรเป็น สิ่งที่จะช่วยสร้างแรงจูงใจและผลักดันอยู่เบื้องหลังของการดำเนินงานของบุคลากรกลุ่มนี้ พร้อมกับ องค์กรก็สามารถที่จะบรรลุถึงเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุน และส่งเสริมให้คนเก่งในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถจนเกิด ประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร โดยผู้วิจัยเห็นว่าทฤษฎีที่จะช่วยในการวิเคราะห์และศึกษาถึงความ ต้องการของคนเก่งได้นั้น คือ “โมเดลขั้นตอนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเก่ง (หรือผู้เห็นว่าอาจ เรียกได้ว่าเป็น Hierarchy of Needs Talent)” ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและตระหนักถึง ความสำคัญของผลงานทั้งในบุคลากรคนเก่งและบุคลากรทั่วไปในองค์กร จึงต้องพิจารณาถึงความ ต้องการของบุคลากรทั่วไปด้วย คือ “ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs)” ประกอบกับโมเดลขั้นตอนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเก่งก็ยังมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับทฤษฎี ดังกล่าวข้างต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Maslow

อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) เป็นนักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยม โดย Maslow ได้เสนอว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น 5 ลำดับ ภายใต้สมมติฐานที่สำคัญ 3 ประการจึงเป็นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) คือ<sup>63</sup>

<sup>63</sup> กชกร มุตตามระ, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร" (ภาคนิพนธ์หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554). หน้า 16-19.

ประการที่ 1 มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ และไม่มีสิ้นสุด<sup>64</sup>

ประการที่ 2 มนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น และความต้องการของมนุษย์จะเรียงเป็นลำดับขั้นจากความต้องการระดับต่ำสุดไปจนถึงความต้องการระดับสูงทางจิตวิทยา เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองหรือพอใจแล้ว ก็จะทำให้ความต้องการดังกล่าวเลื่อนลำดับขั้นขึ้นไปในลำดับต่อไปจนกระทั่งถึงขั้นสูงสุดที่ความต้องการของมนุษย์<sup>65</sup>

ประการที่ 3 ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองหรือพอใจแล้ว ความต้องการดังกล่าวจะไม่ใช่สิ่งที่จะสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันของมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจและแรงผลักดันจะเกิดจากความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองหรือพอใจ<sup>66</sup>

ซึ่งในยุคแรก ๆ Maslow ได้แบ่งทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) เป็น 5 ลำดับ ต่อมา Maslow ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมและแย่งลำดับขั้นความต้องการในลำดับที่ 5 ให้ละเอียดไปอีกเป็น 2 ลำดับ โดยทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ใหม่ นั้น จึงมีลำดับขั้นความต้องการอยู่ 7 ลำดับของความต้องการ ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Abraham H. Maslow



ที่มา : ดัดแปลงจาก Abraham H. Maslow<sup>67</sup>

<sup>64</sup> กชกร มุตตามระ, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร."

<sup>65</sup> อ้างแล้ว, หน้า 16-19.

<sup>66</sup> อ้างแล้ว, หน้า 16-19.

<sup>67</sup> อ้างแล้ว, หน้า 16-19.

ทั้งนี้ Maslow ได้อธิบายทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการดังกล่าว ตั้งแต่ลำดับขั้นความต้องการในระดับขั้นต่ำที่สุด ไปจนถึงความต้องการในระดับขั้นที่สูงที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้<sup>68</sup>

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางสรีระ หรือทางชีวภาพ (Physiological Needs) คือ ลำดับขั้นความต้องการที่ต่ำสุด ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานความต้องการที่สามารถทำให้ดำรงชีวิตอยู่รอดได้ ได้แก่ ปัจจัย 4 อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย<sup>69</sup>

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) คือ ความต้องการในความปลอดภัยในชีวิต ได้รับความคุ้มครอง ความอบอุ่นใจ ปราศจากจากอันตรายต่าง ๆ<sup>70</sup>

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการความเป็นเจ้าของ และความรัก (Belongingness and Love Needs) คือ ความต้องการมีครอบครัว เพื่อน กลุ่ม พวกพ้อง และถือเป็นความต้องการทางสังคม<sup>71</sup>

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) คือ ความต้องการมีชื่อเสียง มีหน้าตา มีคนยอมรับ และต้องการความรู้สึกดีจากคนอื่น<sup>72</sup>

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการใฝ่รู้ใฝ่เรียน (Needs to know and Understand) คือ ความอยากรู้ อยากเข้าใจ อยากมีความสามารถ และมีประสบการณ์<sup>73</sup>

ลำดับขั้นที่ 6 ความต้องการทางสุนทรียะ (Aesthetic Needs) คือ ความต้องการด้านความดี ความงาม คุณธรรม และความละเอียดอ่อนทางจิตใจ<sup>74</sup>

ลำดับขั้นที่ 7 ความต้องการความสำเร็จสูงสุด หรือ ความประจักษ์ตน (Self Actualization Needs) คือ ความต้องการขั้นสูงสุดแห่งความเป็นมนุษย์ ซึ่งจะเกิดขึ้นนี้ได้ต้องปูพื้นฐานให้บุคคลได้ตอบสนองความต้องการของตนตั้งแต่ลำดับขั้นที่ 1 เป็นลำดับมาจนถึงระดับสูงหรือสร้างความรู้สึก “พอ” เสียก่อน โดยอาจกล่าวได้ว่าเข้าถึงปรัชญาชีวิต<sup>75</sup>

<sup>68</sup> กชกร มุตตามระ, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนแก่ในองค์กร." หน้า 16-19.

<sup>69</sup> อ้างแล้ว. หน้า 16-19.

<sup>70</sup> อ้างแล้ว. หน้า 16-19.

<sup>71</sup> อ้างแล้ว. หน้า 16-19.

<sup>72</sup> อ้างแล้ว. หน้า 16-19.

<sup>73</sup> อ้างแล้ว. หน้า 16-19.

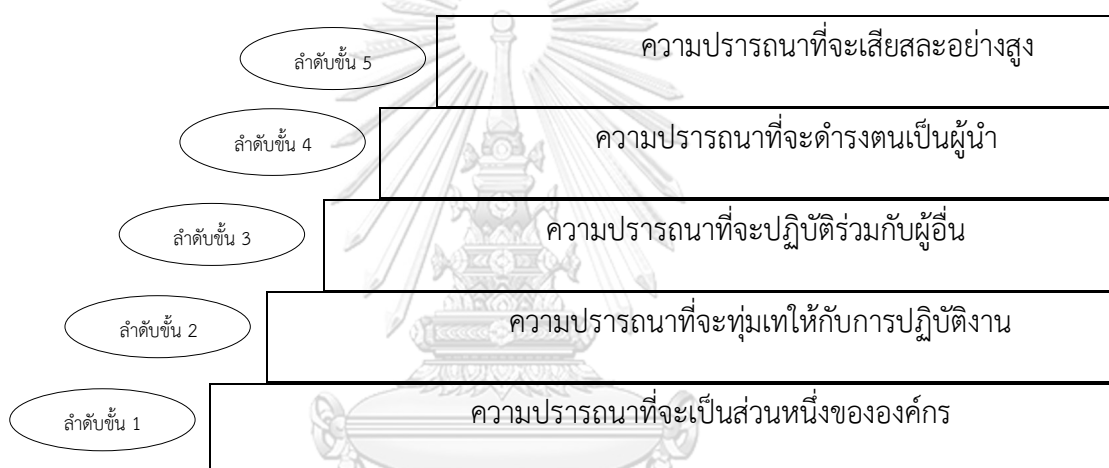
<sup>74</sup> อ้างแล้ว. หน้า 16-19.

<sup>75</sup> กชกร มุตตามระ, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนแก่ในองค์กร." หน้า 16-19.

### 2.2.3 โมเดลขั้นตอนแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง

สำหรับโมเดลขั้นตอนแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่งนั้น เป็นความต้องการที่ลักษณะคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) 7 ลำดับขั้น ของ Abraham H. Maslow โดยมีความคล้ายคลึงกับลำดับ 5 ลำดับขั้นแรกในช่วงแรกก่อนที่มีการเปลี่ยนเป็น 7 ลำดับขั้น ซึ่งอาจเรียกได้ว่า “โมเดลขั้นตอนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเก่ง” โดยผู้วิจัยเห็นด้วยกับโมเดลดังกล่าวและมองว่าเป็น “ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของคนเก่ง (Hierarchy of Needs Talent)” โดยมีรายละเอียดนี้<sup>76</sup>

ภาพที่ 3 โมเดลขั้นตอนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเก่ง



ที่มา : ดัดแปลงจาก Kayr Thorne and Andy Pellant,

The Essential Guide to Mana-ging Talent<sup>77</sup>

ประภัสสร วรรณสถิตย์ ได้อธิบายทฤษฎีโมเดลขั้นตอนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเก่งดังกล่าว ตั้งแต่ลำดับขั้นความต้องการในระดับขั้นต่ำที่สุด ไปจนถึงความต้องการในระดับขั้นที่สูงที่สุด โดยมีรายละเอียดดังนี้<sup>78</sup>

<sup>76</sup> ประภัสสร วรรณสถิตย์, การบริหารจัดการคนเก่ง (Essential Guide to Mana-ging Talent) (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550).

<sup>77</sup> ประภัสสร วรรณสถิตย์, การบริหารจัดการคนเก่ง (Essential Guide to Mana-ging Talent).

<sup>78</sup> อ่างแล้ว, ประภัสสร.

ลำดับขั้นที่ 1 ความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คือ เป็นความเชื่อที่ว่าเมื่อบุคคลผ่านการคัดเลือกยอมต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นการที่พนักงานปฏิบัติงานโดยมีความรู้สึกที่ว่า “มันคืองานที่ต้องรับผิดชอบ” แต่ในลำดับนี้พนักงานจะยังไม่มี ความผูกพันกับองค์กร<sup>79</sup>

ลำดับขั้นที่ 2 ความปรารถนาที่จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน คือ ขั้นที่พนักงานจะมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ กำลังความคิดและร่างกายในระดับสูงมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามความสำเร็จดังกล่าวก็จะขึ้นอยู่กับข้อมูลป้อนกลับที่จะรับจากผู้บังคับบัญชา<sup>80</sup>

ลำดับขั้นที่ 3 ความปรารถนาที่จะปฏิบัติร่วมกับผู้อื่น คือ ขั้นที่พนักงานมองความสำเร็จของการปฏิบัติงานมาจากการได้รับสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน หรือเข้าใจว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เมื่อนั้นพนักงานก็จะสื่อสารกับผู้อื่นมากขึ้นและมองเพื่อนร่วมงานในเชิงบวก<sup>81</sup>

ลำดับขั้นที่ 4 ความปรารถนาที่จะดำรงตนเป็นผู้นำ คือ เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง จะเกิดภาวะความเป็นผู้นำเกิดขึ้นให้ผู้อื่นได้เห็น ซึ่งความสามารถดังกล่าวก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้มีโอกาสที่จะก้าวหน้า โดยความก้าวหน้านั้นอาจจะมีความหมายมากกว่าเงินหรือผลตอบแทน แต่ความก้าวหน้าที่อาจจะทำให้พนักงานไม่ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มเคยอีกต่อไป หรือไม่ได้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มเดิม<sup>82</sup>

ลำดับขั้นที่ 5 ความปรารถนาที่จะเสียสละอย่างสูง คือ เมื่อแรงจูงใจของกลุ่มคนเก่งได้พัฒนามาถึงขั้นสุดท้าย พวกเขาจะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานจนระดับที่สูงกว่าที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งความปรารถนาที่จะเสียสละนั้นอาจหมายถึงการเป็นอาสาสมัครเมื่อองค์กรต้องการความเชื่อเหลือรวมถึงการปฏิบัติงานล่วงเวลา การนำความรู้จากภายนอกเข้ามาประยุกต์ และการนำข้อดีขององค์กรไปบอกกับบุคคลภายนอกรับทราบ<sup>83</sup>

<sup>79</sup> ประภัสสร วรรณสถิตย์, การบริหารจัดการคนเก่ง (*Essential Guide to Mana-ging Talent*).

<sup>80</sup> อ่างแล้ว, ประภัสสร.

<sup>81</sup> ประภัสสร วรรณสถิตย์, การบริหารจัดการคนเก่ง (*Essential Guide to Mana-ging Talent*).

<sup>82</sup> อ่างแล้ว, วรรณสถิตย์.

<sup>83</sup> อ่างแล้ว, วรรณสถิตย์.



ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) หมายถึง เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้หากไม่มีพนักงานจะไม่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากมีจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ลักษณะงาน ความก้าวหน้า การเจริญเติบโต สัมฤทธิผลในการทำงาน เป็นต้น<sup>84</sup>

ทั้งนี้ จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แสดงให้เห็นว่า มนุษย์แต่ละคนจะมีความต้องการหลาย ๆ อย่างอยู่ในตัว แต่ในขณะหนึ่งจะมีความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีลักษณะเด่นที่สุดเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นหรือผลักดันให้ต้องพยายามหาวิธีการเพื่อให้ได้สิ่งนั้น และความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูง ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการลำดับขั้นต่าง ๆ ได้<sup>85</sup>

อย่างไรก็ตาม แนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นกรอบแนวคิดหรือทฤษฎีในการวิเคราะห์ถึงแรงจูงใจในการทำงานของคนซึ่งเป็นทฤษฎีที่ใช้ในการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

#### 2.2.4 การกำหนดปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง

ดังนั้น ในเรื่องของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแนวคิดโมเดลขั้นตอนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเก่งดังกล่าว สามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดหรือทฤษฎีที่ใช้ในการกำหนดปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง (Motivation factor) ได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานใช้ความพยายามที่จะทำให้ได้ผลงาน และปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและดียิ่งขึ้น และมีการพัฒนาเป็นลำดับขั้นถือเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับคนทำงานได้และอาจเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ด้านความเสียสละในการทำงาน ด้านความอยากเป็นผู้นำ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านความทุ่มเทในการทำงาน และด้านความรู้สึกรักอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

<sup>84</sup> วันชัย มีชาติ, การบริหารองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 8. หน้า 49 -50.

<sup>85</sup> วรรณภา อวรณ์, "แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการรัฐสภาระดับปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร." หน้า 11.

## 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่และลาออกจากองค์กร

### 2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)

Kules (2003) ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการคงอยู่ไว้ว่า การคงอยู่คือ การที่บุคลากรตัดสินใจทำงานอยู่กับองค์กรโดยไม่คิดที่จะลาออกหรือเปลี่ยนงาน และจะทำงานกับองค์กรไปจนถึงช่วงเวลาเกษียณอายุ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการตั้งแต่ระดับขั้นพื้นฐานจนถึงระดับขั้นสูงสุดเช่นเดียวกับ Mathis & Jackson (2006, อ้างถึงใน นิตยา วันทยานันท์, 2556) ที่ได้อธิบายว่า ความคงอยู่ในงาน คือ การที่บุคคลได้รับสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของตนเองจากองค์กรซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรต่อไปด้วยความเต็มใจ<sup>86</sup>

จรูวรรณ ได้ให้ความหมาย ความตั้งใจคงอยู่ในงาน (Intention to Stay) คือ บุคลากรมีความต้องการและมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนี้ต่อไปให้ยาวนานที่สุดเท่าที่ทำได้ด้วยความเต็มใจ ไม่ต้องการที่จะมองหาอาชีพอื่นหรือเปลี่ยนสถานที่ทำงานในอนาคต และบุคคลที่มีความตั้งใจคงอยู่ในงาน จะมีความสุขในการทำงาน มีความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้ ไม่มองว่าการทำงานในองค์กรแห่งนี้เป็นการผูกมัดตัวเอง ส่งผลให้บุคลากรไม่มีความคิดที่จะลาออกจากงาน ถึงแม้จะมีองค์กรอื่นเสนองานที่ดีกว่านี้บุคลากรก็ไม่เปลี่ยนใจ<sup>87</sup>

สุชาติ ได้ให้ความหมาย ความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร คือ ความคิดของพนักงานที่จะทำงานอยู่กับองค์กรด้วยความสมัครใจและไม่มีความคิดที่จะลาออกโดยพนักงานที่มีความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรจะมีระดับความตั้งใจลาออกในระดับต่ำ<sup>88</sup>

นิตยา ได้จำแนกความหมายไว้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ความตั้งใจอยู่ในงาน ในมุมมองการแสดงความคิด และความรู้สึก หมายถึง การแสดงความคิด ความรู้สึก และความต้องการของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในองค์กรเดิมต่อไปด้วยความสมัครใจ โดยไม่มีความคิดที่จะลาออก (นัทธี เอี่ยมอ่อน, 2550; ปิ่นฤทัย ประดิษฐ์ศิลป์, 2551; สุรีย์ ท้าวคำลือ, 2549)<sup>89</sup>

<sup>86</sup> กฤติน กุลเพ็ง, ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร (กรุงเทพฯ: บริษัท อช อาร์ เซ็นเตอร์, 2552).

<sup>87</sup> อ้างแล้ว, หน้า 13.

<sup>88</sup> สุชาติ ศาสตรนรัรักษ์กุล, "ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานสายวิชาชีพ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี" (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะรัฐศาสตร์, 2552).

<sup>89</sup> นิตยา วันทยานันท์, "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลในเขตจังหวัดสกลนคร" (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556). หน้า 14-15.

กลุ่มที่ 2 ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร ในมุมมองระยะเวลาคงอยู่ในงาน คือ การที่พนักงานยังคงปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปัจจุบัน มีการวางแผนในอนาคตว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นเป็นเวลานานที่สุด โดยวัดจากระยะเวลาที่เข้ามาทำงาน ตั้งแต่วันเริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน<sup>90</sup>

โดย นิตยา ได้ให้ความหมายของความตั้งใจอยู่กับองค์กร หมายถึง การแสดงความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่แสดงเจตนาที่จะยังคงทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปด้วยความตั้งใจ โดยไม่มีความคิดที่จะลาออกจากงาน<sup>91</sup>

ดังนั้น จากความหมายของความตั้งใจอยู่กับองค์กรผู้วิจัยเห็นด้วยกับแนวคิดต่าง ๆ โดยความตั้งใจอยู่กับองค์กร (Intention to Stay) ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรหมายความรวมถึงความตั้งใจของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงเป็นผู้ที่มีการวางแผนในอนาคตว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรให้ได้นานที่สุด มีความทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และมีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรด้วยความสมัครใจ ซึ่งมีความคิดในระดับสูงหรืออยู่ในระดับปานกลางที่จะอยู่ในองค์กรต่อไปและมีความคิดในระดับต่ำที่จะลาออก

#### 2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจลาออก (Intention to Quit)

สุชาติ ได้ให้ความหมาย ความตั้งใจลาออกจากองค์กร หมายถึง ความคิดที่จะลาออกจากความเป็นสมาชิกขององค์กรโดยสมัครใจของพนักงานซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นจริงในอนาคต ถ้ามีปัจจัยบางประการกระตุ้น และถ้าองค์กรสามารถหาปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือตัวกระตุ้นนั้นได้ก็จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนการจัดการป้องกันไม่ให้เกิดการลาออก หรือลดอัตราการลาออกของพนักงานได้<sup>92</sup>

Mobley (1982) ได้แบ่งความตั้งใจลาออกจากองค์กรเป็น 2 ประเภท คือ<sup>93</sup>

1) การลาออกโดยสมัครใจ หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรด้วยตัวของพนักงานเอง<sup>94</sup>

<sup>90</sup> นิตยา วันทยานันท์, "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว โรงพยาบาลในเขตจังหวัดสกลนคร." หน้า 14-15.

<sup>91</sup> อ่างแล้ว, หน้า 14-15.

<sup>92</sup> สุชาติ ศาสตรนรัชกุล, "ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานสายวิชาชีพ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี."

<sup>93</sup> อ่างแล้ว, สุชาติ

<sup>94</sup> อ่างแล้ว, สุชาติ

2) การลาออกโดยไม่สมัครใจ หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยองค์กรเป็นผู้จัดการ รวมถึงการสิ้นสุดการเป็นสมาชิกอันเนื่องมาจากการเกษียณอายุและการตาย<sup>95</sup>

ศศิ ได้ให้ความหมาย ความตั้งใจลาออกจากราชการ หมายถึง ความคิดที่พนักงานจะลาออกจากการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และมีพฤติกรรมการหาทางเลือกในงานใหม่ เพื่อวางแผนลาออกจากงานไปทำงานที่องค์กรอื่น หรือ การโอนย้ายงานไปสถานที่ทำงานอื่น ซึ่งเกิดจากความสมัครใจของพนักงาน แต่อาจยังไม่มีเจตนาที่จะลาออกอย่างเด็ดขาด<sup>96</sup>

ทั้งนี้ ความตั้งใจจะลาออกจากราชการ เป็นความคิดสมัครใจต้องการที่จะลาออกจากการเป็นบุคลากรขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่เมื่อมีโอกาส เพื่อไปทำงานที่องค์กรแห่งใหม่หรือเปลี่ยนอาชีพในอนาคตอันใกล้ (Nadiri & Tanova, 2010) ดังนั้น ความตั้งใจลาออกจากราชการจึงเป็นปัจจัยในการพยากรณ์การลาออกจากราชการได้เป็นอย่างดี (Cho et al., 2009)<sup>97</sup>

Beadles et al. (2000) และ Watrous et al. (2006) ให้ความหมายความตั้งใจจะลาออกของพนักงานว่าเป็นความต้องการที่จะหยุดการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีความชะงักงันและส่งผลกระทบต่อองค์กร สอดคล้องกับ Kong al. (2004) ที่ให้ความหมายไว้ว่าเป็นความตั้งใจของพนักงานในการที่จะลาออกจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่โดยสมัครใจ โดยไม่รวมถึงการถูกไล่ออกจากงาน และความตั้งใจจะลาออกจากราชการ เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดในการกระบวนการลาออกจากราชการ (Withdrawal Process) ส่วน Karatepe & Uludag (2007) ให้ความหมายถึงความต้องการจะเปลี่ยนสถานที่ทำงานเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในงานและชีวิตครอบครัว ในขณะที่ Cho (2009) ให้ความหมายถึงความน่าจะเป็น ในระยะเวลาอันใกล้ที่พนักงานจะตัดสินใจลาออกจากราชการที่ทำอยู่หรือความตั้งใจที่จะค้นหางานใหม่ที่น่าจะมีคุณภาพดีต่อองค์กรมากกว่าที่ทำอยู่สอดคล้องกับ Nadiri & Tanova (2010)<sup>98</sup>

<sup>95</sup> สุชาติดา ศาสตรนรักษ์กุล, "ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานสายวิชาชีพ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี."

<sup>96</sup> ศศิ อ่วมเพ็ง, "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)" (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, 2558). หน้า 19.

<sup>97</sup> อ้างแล้ว, หน้า 20.

<sup>98</sup> อ้างแล้ว, หน้า 20-21.

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นด้วยกับความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร โดยในการวิจัยครั้งนี้ ความตั้งใจลาออกการองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ที่มีสมรรถนะสูง ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าหมายถึง การที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง มีความคิดที่จะลาออกจากองค์กร ซึ่งไม่เกี่ยวกับการถูกไล่ออก การสิ้นสุดสัญญา หรือการเกษียณอายุงาน โดยมีความตั้งใจที่จะลาออกไปอยู่ในองค์กรอื่นที่ตนคิดว่าน่าจะมีค่าผูกพันต่อองค์กรมากกว่าที่ทำ หรือทำให้ตนเองเกิดความพึงพอใจมากกว่า

ทั้งนี้ สรุปได้จากแนวคิดและทฤษฎีความตั้งใจคงอยู่และความตั้งใจลาออกขององค์กร จึงจะเห็นได้ว่าถ้าหากมีปัจจัยบางประการกระตุ้นให้เกิดความไม่พอใจ หรือถ้าองค์กรสามารถหาปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือตัวกระตุ้นนั้น และสามารถป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้นั้น ก็จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยเหล่านี้

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร : กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด ศึกษากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานระดับผู้นำทีมบริการของบริษัท ACB จำกัด จำนวน 18 คน แบ่งเป็นคนเก่ง (Talent) จำนวน 8 คน และคนไม่เก่ง (Non-Talent) จำนวน 10 คน โดยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพและมีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร ได้แก่<sup>99</sup>

2.5.1.1 ลักษณะงาน ซึ่งเป็นลักษณะงานที่มีความท้าทายความรู้ ความสามารถ เนื่องจากหน้าที่ของผู้นำทีมบริการต้องทำหน้าที่ในการบริการจัดการทีม และเป็นหัวหน้าที่คอยให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>100</sup>

2.5.1.2 ความก้าวหน้าทางอาชีพ พบว่า องค์กรมีการเปิดโอกาสให้ผู้นำทีมบริการ มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่งผลให้ผู้นำทีมบริการเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพราะแสดงให้เห็นความตั้งใจ และการทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานกับองค์กรต่อไป<sup>101</sup>

<sup>99</sup> พิเชษฐ อมรัตน์วงศ์ และ อัจฉรา คำข้าว, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ในคงอยู่ในองค์กร : กรณีศึกษา ผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด." หน้า 1-2.

<sup>100</sup> อ่างแล้ว,. หน้า 1-2.

<sup>101</sup> อ่างแล้ว,. หน้า 1-2.

2.5.1.3 ค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่แสดงว่าองค์กรรับรู้ในความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และพร้อมที่จะทุ่มเท ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ<sup>102</sup>

2.5.1.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ถือเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น<sup>103</sup>

2.5.2 การศึกษาเรื่อง การธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและผลการวิจัยที่ได้จากการสำรวจข้อมูลในอุตสาหกรรม ภาคตะวันออก ซึ่งพบว่าวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน บทบาทของหัวหน้างาน โอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพการเรียนรู้และการพัฒนา และรางวัลหรือค่าตอบแทน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง<sup>104</sup>

2.5.3 การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ เป็นการศึกษาข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) ทั้ง 5 รุ่น โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 199 คน และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 8 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันของผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ลักษณะงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร รางวัลและค่าตอบแทน ระบบราชการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และโอกาสที่ได้รับการทำงาน รวมถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินก็มีความสัมพันธ์กันและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับความผูกพัน<sup>105</sup>

<sup>102</sup> พิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และ อัจฉรา คำข้าว, "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธำรงรักษาคนเก่ง (Talent) ในคงอยู่ในองค์กร : กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด." หน้า 1-2.

<sup>103</sup> อ่างแล้ว หน้า 1-2.

<sup>104</sup> พรรตน์ แสดงหาญ, "การธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร," วารสารนักบริหาร ปีที่ 33 3 (2556) หน้า 33.

<sup>105</sup> ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์, "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ." หน้า 36.

2.5.4 การศึกษาเรื่อง ปัจจัยการดำรงรักษาที่มีผลต่อการคงอยู่ของคนแก่ใน บจก. วิทยุการบินแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสม โดยการใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารพนักงานที่ได้รับผลการประเมินสูงสุด พบว่า ภาพรวมของการคงอยู่ในองค์กรของคนแก่อยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนแก่ ได้แก่ ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนแก่ในภาพรวม ในขณะที่ปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทนมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของคนแก่ด้านการคงอยู่ต่อเนื่อง<sup>106</sup>

2.5.5 การศึกษาเรื่อง ปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงพยาบาลกล้วยน้ำไท 1 ซึ่งเป็นการวิจัยโดยใช้การแจกแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูล และมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน คือ พนักงานโรงพยาบาล โรงพยาบาลกล้วยน้ำไท 1 พบว่า ระดับความตั้งใจที่จะคงอยู่ปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลกล้วยน้ำไท 1 อยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานที่มีรายได้ต่างกันมีระดับการคงอยู่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน รวมทั้ง ปัจจัยค้ำจุน พบว่า นโยบาย การบริหารงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล และความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงานโรงพยาบาลกล้วยน้ำไท 1<sup>107</sup>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

<sup>106</sup> ปฎิมา สุคันธนาค, "วารสารครินครินทรวโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 10," 19 (2561). หน้า 71.

<sup>107</sup> มั่นธิรา มาศเมธา, "ปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงพยาบาลกล้วยน้ำไท 1" (มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2557).

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับการวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแนวทางในการศึกษา การวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์และสถิติที่ใช้ในการศึกษา

#### 3.1 การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีจำนวน 160 คน ในช่วงระยะเวลาของข้อมูลผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปี 2558 – 2562 และในช่วงเวลาการเก็บแบบสอบถามตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2563 โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

#### 3.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นโดยอ้างอิงจากกรอบแนวคิดซึ่งได้มาจากแนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับอ้างอิงลักษณะแบบสอบถามจากวิจัยปัจจัยค่าจ้างที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงพยาบาลกล้วยน้ำไท 1<sup>108</sup> โดยแบ่งคำถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

<sup>108</sup> มณฑิรา มาตเมธา, "ปัจจัยค่าจ้างที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงพยาบาลกล้วยน้ำไท 1" (มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2557).



### **แบบสอบถามในการวิจัย**

3.2.1 ส่วนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ หรือข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุตัว สถานภาพ ระดับการศึกษา และอายุงาน ซึ่งมีลักษณะคำถามแบบให้เลือกเพียง 1 คำตอบ (Multiple choice)

3.2.2 ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ ซึ่งมีลักษณะคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) โดยกำหนดค่าที่เลือกตอบออกเป็น 5 ตัวเลือก ประกอบด้วย

3.2.2.1 ปัจจัยค้ำจุนการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการขององค์กร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และความก้าวหน้า

3.2.2.2 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง ได้แก่ ความเสียสละในการทำงาน ความอยากเป็นผู้นำ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความทุ่มเทในการทำงาน และความรู้สึกลอยๆเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.2.3 ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาพรวมคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรจากปัจจัยค้ำจุนการทำงานและปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคนเก่ง รวมทั้ง 10 อันดับปัจจัย ซึ่งมีลักษณะคำถามแบบให้เรียงลำดับ (Ranking)

3.2.4 ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของการคงอยู่ในองค์กร ซึ่งมีลักษณะคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) โดยกำหนดค่าที่เลือกตอบออกเป็น 5 ตัวเลือก

3.2.5 ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความคิดที่จะคงอยู่กับองค์กร หรืออยากจะลาออกจากองค์กร ซึ่งมีคำถามให้เลือกทั้งหมด 7 อันดับ ประกอบด้วย ลักษณะเชิงการคงอยู่กับองค์กร 3 ตัวเลือก และลักษณะคำถามลักษณะลาออกจากองค์กร 4 ตัวเลือก โดยมีลักษณะคำถามแบบให้เรียงลำดับ (Ranking)

ทั้งนี้ สำหรับคำถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 4 ให้ค่าคะแนนดังที่ปรากฏ ในตารางที่ 4

**ตารางที่ 4 เกณฑ์การให้คะแนนระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง**

| ระดับ              | เชิงบวก | เชิงลบ  |
|--------------------|---------|---------|
| มีอิทธิพลมากที่สุด | 5 คะแนน | 1 คะแนน |
| มีอิทธิพลมาก       | 4 คะแนน | 2 คะแนน |
| มีอิทธิพลปานกลาง   | 3 คะแนน | 3 คะแนน |
| มีอิทธิพลน้อย      | 2 คะแนน | 4 คะแนน |
| ไม่มีอิทธิพลเลย    | 1 คะแนน | 5 คะแนน |

เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลความหมายของคะแนนกำหนดไว้ ดังนี้  
 วิธีการแปลข้อมูลที่ได้ในส่วนนี้ ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเป็นดัชนีในการ  
 แบ่งเป็น 5 ระดับ แต่ละระดับมีค่าที่ได้จากสูตรการคำนวณ ดังนี้

#### ระดับคะแนนการคงอยู่ในองค์กร

$$\begin{aligned} \text{ระยะห่างระหว่างขั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนขั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง การคงอยู่ในองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง การคงอยู่ในองค์กรอยู่ในระดับที่มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง การคงอยู่ในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง การคงอยู่ในองค์กรอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง การคงอยู่ในองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2.6 นำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา โครงร่างสารนิพนธ์พิจารณาเพื่อตรวจสอบแก้ไข  
 ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด  
 ประกอบกับนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญอีก 2 ท่านตรวจสอบเพิ่มเติม

3.2.7 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปใช้ตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

### 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการ  
 ศึกษาวิจัยด้วยการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจง โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลด้านกลุ่มประชากรในการศึกษาวิจัยจากจุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย และขอความอนุเคราะห์ในการสำรวจแจกแบบสอบถามให้กับ ประชากรและกลุ่ม  
 ตัวอย่าง

3.3.2 นำแบบสอบถาม (Questionnaire) ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบแก้ไข  
 และความเที่ยงตรงของเนื้อหา ประกอบกับให้ผู้เชี่ยวชาญอีก 2 ท่าน ตรวจสอบแบบสอบถามอีกครั้ง  
 พร้อมทั้งขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.3 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ในระหว่างเดือนมีนาคมถึงเดือน พฤษภาคม 2563 ณ ส่วนงาน/หน่วยงานต่าง ๆ สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการแจกแบบสอบถามในลักษณะออนไลน์ (Online)

3.2.4 ข้อมูลที่ได้รับจากการเก็บรวบรวมข้อมูลไปดำเนินการตามขั้นตอน โดยการตรวจสอบความสมบูรณ์ทั้งหมดและนำมาลงบันทึกในแบบรหัสก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเพื่อหาค่าสถิติโดยใช้ข้อมูลจากการแจกแจงที่ได้รับการรวบรวมรหัสแล้วบันทึกการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติตามลำดับขั้นตอน 4 ขั้นตอน

3.4.1 การคำนวณหาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเฉพาะเจาะจงกลุ่มตัวอย่างประชากรที่มีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตามที่ผู้วิจัยกำหนด โดยใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency Distribution) แล้วสรุป ออกมาเป็นค่าร้อยละ (Percentage) และใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) แบบถ่วงน้ำหนัก

3.4.2 การทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง แตกต่างกัน โดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยแบบกลุ่มอิสระ (Independent Sample t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA)

3.4.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบความสัมพันธ์ของปัจจัยค่าจูงการทำงาน และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนแก่กับการคงอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง โดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient)

3.4.4 การทดสอบสมมติฐาน ระดับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของการคงอยู่ในองค์กร

## บทที่ 4

### วิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดำเนินการเก็บข้อมูลในรูปแบบสอบถามออนไลน์ ซึ่งเป็นประชากรเฉพาะเจาะจง จำนวนประชากรรวมทั้งหมด 160 คน และมีประชากรตอบแบบสอบถามจำนวน 69 ชุด โดยผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ประกอบไปด้วย

- 1) ข้อมูลประชากรศาสตร์
- 2) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยค้ำจุนการทำงาน
- 3) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง
- 4) ระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1) ข้อมูลประชากรศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 69 คน ซึ่งรายละเอียดในส่วนข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และอายุงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็นดังนี้

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

| เพศ  | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%) |
|------|------------|------------|
| ชาย  | 13         | 18.8       |
| หญิง | 56         | 81.2       |
| รวม  | 69         | 100.0      |

จากตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 81.2 และเพศชาย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8

**ตารางที่ 6** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

| อายุ        | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%)   |
|-------------|------------|--------------|
| 21 – 29 ปี  | 5          | 7.2          |
| 30 – 39 ปี  | 22         | 31.9         |
| 40 – 49 ปี  | 40         | 58.0         |
| 50 ปีขึ้นไป | 2          | 2.9          |
| <b>รวม</b>  | <b>69</b>  | <b>100.0</b> |

จากตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลด้านอายุ พบว่า ประชากรส่วนใหญ่ มีอายุ 40 - 49 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 58.0 รองลงมา อายุ 30 - 39 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 อายุ 21 - 29 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 และอายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

**ตารางที่ 7** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

| สถานภาพ    | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%)   |
|------------|------------|--------------|
| โสด        | 44         | 63.8         |
| สมรส       | 21         | 30.4         |
| หย่า/หม้าย | 4          | 5.8          |
| <b>รวม</b> | <b>69</b>  | <b>100.0</b> |

จากตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลด้านสถานภาพ พบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 63.8 รองลงมาสมรส จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4 และหย่า/หม้าย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8

**ตารางที่ 8** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

| ระดับการศึกษา                              | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%)   |
|--|------------|--------------|
| ปริญญาตรี                                  | 40         | 58.0         |
| สูงกว่าปริญญาตรี/กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท | 6          | 8.7          |
| ปริญญาโท                                   | 22         | 31.9         |
| ปริญญาเอก                                  | 1          | 1.4          |
| <b>รวม</b>                                 | <b>69</b>  | <b>100.0</b> |

จากตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลด้านระดับการศึกษา พบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 58.0 รองลงมา มีระดับปริญญาโท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 ถัดมา ระดับสูงกว่าปริญญาตรี/กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7 และระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4

**ตารางที่ 9** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุงาน

| อายุงาน                       | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%)   |
|-------------------------------|------------|--------------|
| ตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี  | 1          | 1.4          |
| ตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี  | 6          | 8.7          |
| ตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี | 18         | 26.1         |
| ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป          | 44         | 63.8         |
| <b>รวม</b>                    | <b>69</b>  | <b>100.0</b> |

จากตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลด้านอายุงาน พบว่าประชากรส่วนใหญ่มีอายุงาน ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 63.8 รองลงมาตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 ถัดมา ตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7 และตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4

## 2) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยค่าจ้างการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยค่าจ้างการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการบริหารขององค์กร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และความก้าวหน้า โดยการวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในภาพรวมและรายด้าน ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยค้ำจุนการทำงาน

| ปัจจัยค้ำจุนการทำงาน  | $\bar{x}$   | S.D.        | ระดับ      |
|---|-------------|-------------|------------|
| <b>1. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน</b>   |             |             |            |
| 1. ท่านมีความเชื่อและยอมรับในผู้บังคับบัญชา   | 3.97        | .874        | มาก        |
| 2. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาท่านได้   | 3.97        | .970        | มาก        |
| 3. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนและมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน                        | 3.78        | 1.027       | มาก        |
| 4. ท่านประสบปัญหาในการทำงาน หรือไม่สามารถสื่อสารร่วมกับผู้บังคับบัญชา                       | 2.70        | 1.228       | ปานกลาง    |
| 5. ท่านได้รับความร่วมมือในเรื่องงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี                              | 4.07        | .754        | มาก        |
| 6. เมื่อท่านประสบปัญหาทั้งด้านงานและเรื่องส่วนตัว ท่านจะได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน | 3.91        | .781        | มาก        |
| 7. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน  | 4.10        | .731        | มาก        |
| 8. ท่านรู้สึกอึดอัดอย่างไร้สาเหตุมาจากเพื่อนร่วมงาน   | 2.49        | 1.066       | น้อย       |
| 9. เพื่อนร่วมงานมักแสดงออกไม่จริงใจกับท่าน  | 2.51        | 1.171       | น้อย       |
| <b>รวม</b>  | <b>3.50</b> | <b>.427</b> | <b>มาก</b> |
| <b>2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>   |             |             |            |
| 1. วัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีความพร้อม ความทันสมัยและมีคุณภาพ        | 3.78        | .872        | มาก        |
| 2. สถานที่ทำงานของท่านมีความปลอดภัยจากความเสี่ยงในการทำงาน                                  | 3.87        | .999        | มาก        |
| 3. บรรยากาศในหน่วยงานของท่านทำให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข                            | 3.86        | .944        | มาก        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.83</b> | <b>.755</b> | <b>มาก</b> |

ตารางที่ 10 (ต่อ) ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยค่าจ้างการทำงาน

| ปัจจัยค่าจ้างการทำงาน  | $\bar{x}$   | S.D.         | ระดับ          |
|--|-------------|--------------|----------------|
| <b>3. นโยบายและการบริหารขององค์กร</b>  |             |              |                |
| 1. นโยบายและการบริหารองค์กรปัจจุบันมีความเหมาะสมกับหน่วยงานและพนักงานในที่ทำงานของท่าน | 3.61        | .844         | มาก            |
| 2. ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารองค์กรในปัจจุบัน                              | 3.46        | .917         | มาก            |
| 3. นโยบายและการบริหารองค์กรสอดคล้องกับความเป็นจริงในปัจจุบันและมีความเป็นธรรม          | 3.41        | 1.062        | มาก            |
| <b>รวม</b>   | <b>3.49</b> | <b>.881</b>  | <b>มาก</b>     |
| <b>4. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์</b>   |             |              |                |
| 1. ท่านมีความพึงพอใจกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับในปัจจุบัน                       | 3.32        | .962         | ปานกลาง        |
| 2. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่ใกล้เคียง              | 3.22        | 1.027        | ปานกลาง        |
| 3. องค์กรควรเพิ่มค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆให้มากกว่าที่เป็นอยู่                      | 4.23        | .987         | มากที่สุด      |
| <b>รวม</b>   | <b>3.58</b> | <b>.716</b>  | <b>มาก</b>     |
| <b>5. ความก้าวหน้า</b>   |             |              |                |
| 1. องค์กรมีความชัดเจนในความก้าวหน้าของสายอาชีพที่ท่านทำอยู่                            | 3.00        | 1.213        | ปานกลาง        |
| 2. ท่านพึงพอใจกับระบบความก้าวหน้าขององค์กร   | 3.01        | 1.231        | ปานกลาง        |
| 3. งานที่ท่านทำอยู่ปัจจุบันมีโอกาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น                               | 2.80        | 1.232        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>   | <b>2.93</b> | <b>1.102</b> | <b>ปานกลาง</b> |
| <b>ปัจจัยค่าจ้างการทำงาน รวม</b>   | <b>3.47</b> | <b>.515</b>  | <b>มาก</b>     |



จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยค้ำจุนการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.47 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.515 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสามารถอธิบายรายปัจจัยได้ดังนี้

1. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.50 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.427 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ ข้อที่ 7 คือ ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.10$  และ S.D. = 0.731) รองลงมาคือ ข้อที่ 5 ท่านได้รับความร่วมมือในเรื่องงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และข้อที่ 1 ท่านมีความเชื่อและยอมรับในผู้บังคับบัญชา และข้อที่ 2 ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาท่านได้ ตามลำดับ

2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.83 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.755 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ ข้อที่ 2 สถานที่ทำงานของท่านมีความปลอดภัยจากความเสี่ยงในการทำงาน มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.87$  และ S.D. = 0.999) รองลงมา ข้อที่ 3 บรรยากาศในหน่วยงานของท่านทำให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข และข้อที่ 1 วัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมีความพร้อม ความทันสมัยและมีคุณภาพ ตามลำดับ

3. ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.49 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.881 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ ข้อที่ 1 นโยบายและการบริหารองค์กรปัจจุบันมีความเหมาะสมกับหน่วยงานและพนักงานในที่ทำงานของท่าน มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.61$  และ S.D. = 0.844) รองลงมาข้อที่ 2 ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารองค์กรในปัจจุบัน และข้อที่ 3 นโยบายและการบริหารองค์กรสอดคล้องกับความเป็นจริงในปัจจุบันและมีความเป็นธรรม ตามลำดับ

4. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.58 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.716 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับข้อที่ 3 องค์กรควรเพิ่มค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$  และ S.D. = 0.987) รองลงมาข้อที่ 1 ท่านมีความพึงพอใจกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับในปัจจุบัน และข้อที่ 2 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่ใกล้เคียง ตามลำดับ

5. ด้านความก้าวหน้า พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 2.93 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.102 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับข้อที่ 2 ท่านพึงพอใจกับระบบความก้าวหน้าขององค์กร มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.01$  และ S.D. = 1.231) รองลงมาข้อที่ 1 องค์กรมีความชัดเจนในความก้าวหน้าของสายอาชีพที่ท่านทำอยู่ และข้อที่ 3 งานที่ท่านทำอยู่ปัจจุบันมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

### 3) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง ซึ่งประกอบด้วย ความเสียสละในการทำงาน ความอยากเป็นผู้นำ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความทุ่มเทในการทำงาน และการอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในภาพรวมและรายด้าน ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง

| ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|---|-------------|-------------|------------|
| <b>1. ความเสียสละในการทำงาน</b>   |             |             |            |
| 1. ท่านยินดีที่จะเสียสละให้กับการทำงาน เช่น ทำงานล่วงเวลา นำความรู้จากภายนอกมาประยุกต์หรือนำข้อดีขององค์กรไปบอกกับบุคคลภายนอก | 4.09        | .818        | มาก        |
| 2. ท่านยินดีที่จะเป็นอาสาสมัครเมื่อหน่วยงานต้องการความช่วยเหลือ   | 4.04        | .736        | มาก        |
| 3. ท่านพร้อมเสียสละเวลาส่วนตัวให้กับการทำงาน  | 3.99        | .947        | มาก        |
| 4. ท่านคิดว่าการเสียสละในการทำงานเป็นสิ่งที่ดี  | 3.97        | .939        | มาก        |
| 5. ท่านมักเป็นคนแรก ๆ ที่จะเสียสละให้กับองค์กร  | 3.75        | .847        | มาก        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.96</b> | <b>.747</b> | <b>มาก</b> |

ตารางที่ 11 (ต่อ) ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจ  
ในการทำงานของคนเก่ง

| ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง   | $\bar{x}$   | S.D.        | ระดับ      |
|---|-------------|-------------|------------|
| <b>2. ความเป็นผู้นำ</b>   |             |             |            |
| 1. ท่านมีความรู้สึกอยากพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ และอยากเป็นผู้นำในการทำงานต่างๆ             | 3.72        | .889        | มาก        |
| 2. ท่านมองว่าความก้าวหน้าและการเป็นผู้นำสำคัญกว่าค่าตอบแทนหรือผลตอบแทนที่จะได้รับ         | 3.25        | .898        | ปานกลาง    |
| 3. ท่านมองหาหนทางที่จะเป็นผู้นำ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น                                     | 3.32        | .993        | ปานกลาง    |
| 4. ท่านยินดีที่จะเป็นผู้นำหรือผู้ดูแลโครงการและงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา | 3.81        | .809        | มาก        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.52</b> | <b>.702</b> | <b>มาก</b> |
| <b>3. การทำงานร่วมกับผู้อื่น</b>  |             |             |            |
| 1. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานของท่าน                              | 4.25        | .755        | มากที่สุด  |
| 2. ท่านคิดว่าความสำเร็จของงานมาจากเพื่อนร่วมงาน   | 3.81        | .809        | มาก        |
| 3. ท่านอยากปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเสมอ   | 3.87        | .803        | มาก        |
| 4. ท่านมองว่าการทำงานร่วมกับคนอื่น ทำให้ท่านมีความสุข และปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่งขึ้น     | 3.96        | .775        | มาก        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.97</b> | <b>.688</b> | <b>มาก</b> |
| <b>4. ความทุ่มเทในการทำงาน</b>  |             |             |            |
| 1. ท่านยินดีทุ่มเทความคิดและแรงกายในการทำงาน  | 4.19        | .648        | มาก        |
| 2. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานส่งผลให้ท่านทุ่มเทในการทำงานปัจจุบัน                     | 3.90        | .894        | มาก        |
| 3. ท่านคิดว่าจะทุ่มเทในการทำงานตามหน้าที่ แต่ยังไม่มีความคิดที่จะเสียสละให้กับองค์กร      | 3.03        | 1.057       | ปานกลาง    |

ตารางที่ 11 (ต่อ) ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจ  
ในการทำงานของคนเก่ง

| ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง   | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|---|-------------|-------------|------------|
| 4. ท่านคิดว่าทุกคนควรทุ่มเทในการทำงานตามหน้าที่ของแต่ละคน                   | 4.25        | .651        | มากที่สุด  |
| รวม   | 3.84        | .549        | มาก        |
| <b>5. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร</b>                                  |             |             |            |
| 1. ท่านมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร                                   | 3.93        | .896        | มาก        |
| 2. ท่านคิดว่าอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตั้งแต่แรกที่เข้ามาทำงาน             | 3.67        | .869        | มาก        |
| 3. ท่านมองหาหนทางที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร                                | 3.55        | .883        | มาก        |
| 4. ท่านมองว่าการเป็นส่วนหนึ่งและสามารถปรับตัวกับการทำงานเป็นสิ่งแรกที่ควรทำ | 3.94        | .906        | มาก        |
| รวม   | 3.77        | .736        | มาก        |
| <b>ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง รวม</b>                                | <b>3.82</b> | <b>.530</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.82 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) เท่ากับ 0.530 เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ด้านความเสียสละในการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.96 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.747 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับข้อที่ 1 ท่านยินดีที่จะเสียสละให้กับการทำงาน เช่น ทำงานล่วงเวลานำความรู้จากภายนอกมาประยุกต์หรือนำข้อดีขององค์กรไปบอกกับบุคคลภายนอก มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.09$  และ S.D. = 0.818) รองลงมาคือข้อที่ 2 ท่านยินดีที่จะเป็นอาสาสมัครเมื่อหน่วยงานต้องการความช่วยเหลือ และข้อที่ 3 ท่านพร้อมเสียสละเวลาส่วนตัวให้กับการทำงาน ตามลำดับ

2. ด้านความเป็นผู้นำ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.52 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.702 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับข้อที่ 4 ท่านยินดีที่จะเป็นผู้นำหรือผู้ดูแลโครงการและงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.81$  และ S.D. = 0.809) รองลงมา ข้อที่ 1 ท่านมีความรู้สึกอยาก

พัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ และอยากเป็นผู้นำในการทำงานต่าง ๆ และข้อที่ 3 ท่านมองหาหนทางที่จะเป็นผู้นำ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามลำดับ

3. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.97 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.688 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับข้อที่ 1 ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานของท่านมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$  และ S.D. = 0.755) รองลงมาข้อที่ 4 ท่านมองว่าการทำงานร่วมกับคนอื่นทำให้ท่านมีความสุข และปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่งขึ้น และข้อที่ 3 ท่านอยากปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเสมอ ตามลำดับ

4. ด้านความทุ่มเทในการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.84 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.549 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ ข้อที่ 4 ท่านคิดว่าทุกคนควรทุ่มเทในการทำงานตามหน้าที่ของแต่ละคน มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$  และ S.D. = 0.651) รองลงมา ข้อที่ 1 ท่านยินดีทุ่มเทความคิดและแรงกายในการทำงาน และข้อที่ 2 ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานส่งผลให้ท่านทุ่มเทในการทำงานปัจจุบัน ตามลำดับ

5. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.77 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.736 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับข้อที่ 4 ท่านมองว่าการเป็นส่วนหนึ่งและสามารถปรับตัวกับการทำงานเป็นสิ่งแรกที่ควรทำ มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.94$  และ S.D. = 0.906) รองลงมา ข้อที่ 1 ท่านมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และข้อที่ 2 ท่านคิดว่าอยากเป็นส่วนหน่วยขององค์กรตั้งแต่แรกที่เข้ามาทำงาน ตามลำดับ

#### 4) ระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยค่าจ้างการทำงานและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง และการวิเคราะห์สาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อหรืออยากจะลาออก โดยให้กลุ่มประชากรจัดอันดับความสำคัญ เพียง 5 อันดับ และ 3 อันดับ ซึ่งวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 12 และตารางที่ 13

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม ภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร | จำนวน<br>(คน) | ร้อยละ<br>(%) | อันดับ |
|---|---------------|---------------|--------|
| <b>ปัจจัยค่าจูงการทำงาน</b>                   |               |               |        |
| ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน | 28            | 40.5          | 1      |
| ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน                     | 6             | 8.7           | 4      |
| ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร               | 10            | 14.5          | 3      |
| ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์                    | 13            | 18.8          | 2      |
| ด้านความก้าวหน้า                              | 2             | 2.9           | 6      |
| <b>ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง</b>      |               |               |        |
| ด้านความเสียสละในการทำงาน                     | 1             | 1.5           | 7      |
| ด้านความเป็นผู้นำ                             | 1             | 1.5           | 7      |
| ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น                    | 2             | 2.9           | 6      |
| ด้านความทุ่มเทในการทำงาน                      | 2             | 2.9           | 6      |
| ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร          | 4             | 5.8           | 5      |
| รวม   | 69            | 100           |        |

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ถัดมาคือ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ถัดมา ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยด้านบุคลิกการความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 5 อันดับปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ

อันดับที่ 1 ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

อันดับที่ 2 ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์

อันดับที่ 3 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร

อันดับที่ 4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

อันดับที่ 5 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) แบบถ่วงน้ำหนัก อีกครั้ง ซึ่งเป็นการคิดค่าเฉลี่ยเลขคณิตที่ให้ความสำคัญของข้อมูลแต่ละตัว เพื่อให้ได้ค่าคะแนน ร้อยละและความแตกต่างของร้อยละในแต่ละอันดับของปัจจัยมากยิ่งขึ้น ดังตารางที่ 13

**ตารางที่ 13** ตารางหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) แบบถ่วงน้ำหนัก

ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

| ตัวแปร | อันดับ | จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม | ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) |               |
|--------|--------|----------------------|------------------------------------|---------------|
|        |        |                      | คิดเป็นคะแนน                       | คิดเป็นร้อยละ |
| X1     | 1      | 28                   | 280                                | 50.27         |
| X2     | 2      | 13                   | 117                                | 21.01         |
| X3     | 3      | 10                   | 80                                 | 14.36         |
| X4     | 4      | 6                    | 42                                 | 7.54          |
| X5     | 5      | 4                    | 24                                 | 4.31          |
| X6     | 6      | 6                    | 10                                 | 1.80          |
| X7     | 7      | 2                    | 4                                  | 0.72          |
| รวม    |        | 69                   | 557                                | 100           |

หมายเหตุ

- X1 ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน      X2 ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์  
 X3 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร      X4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
 X5 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร  
 X6 ด้านก้าวหน้า / ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น / ด้านความทุ่มเทในการทำงาน  
 X7 ด้านความเสียสละในการทำงาน / ด้านความเป็นผู้นำ

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรที่มีค่าคะแนนและร้อยละเรียงตามลำดับได้คือ

1. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (คะแนน 280 คะแนน , ร้อยละ 50.27)
2. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (คะแนน 117 คะแนน , ร้อยละ 21.01)
3. ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร (คะแนน 80 คะแนน , ร้อยละ 14.36)
4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (คะแนน 42 คะแนน , ร้อยละ 7.54)
5. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (คะแนน 24 คะแนน , ร้อยละ 4.31)

6. ด้านก้าวหน้า ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น และด้านความทุ่มเทในการทำงาน (คะแนน 10 คะแนน , ร้อยละ 1.80)
7. ด้านความเสียสละในการทำงาน / ด้านความเป็นผู้นำ (คะแนน 4 คะแนน , ร้อยละ 0.72)

ดังนั้น จากตารางที่ 12 และ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร รายด้านปัจจัยจากปัจจัยค้ำจุนการทำงานและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง ทั้ง 10 ด้าน ผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างประชากรได้ให้ความเห็นว่าไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ที่เป็นปัจจัยในอันดับ 1 ของทุกปัจจัยตามตารางที่ 12 และหากพิจารณาจากค่าคะแนนและร้อยละการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) แบบถ่วงน้ำหนัก ก็พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน มีระดับคะแนนและร้อยละที่ปรากฏสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ เป็นอย่างมาก

**ตารางที่ 14** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม สาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อ หรืออยากจะลาออก

| สาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อ หรืออยากจะลาออก   | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%) | อันดับ |
|---|------------|------------|--------|
| 1. ท่านยังอยากอยู่กับหน่วยงานเดิม เนื่องจากงานที่ท่านทำอยู่มีความสะดวกสบาย และท่านมีความพึงพอใจอยู่กับหน่วยงานเดิม      | 39         | 56.5       | 1      |
| 2. ท่านยังอยากอยู่หน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าการปรับตัวกับหน่วยงานใหม่ ทำได้ยากและท่านไม่อยากจะปรับตัวใหม่         | 7          | 10.2       | 3      |
| 3. ท่านยังอยากอยู่หน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับมีความพึงพอใจ                          | 6          | 8.7        | 4      |
| 4. ท่านอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ในหน่วยงานเดิม จึงอยากจะเปลี่ยนหน่วยงานใหม่ | 8          | 11.6       | 2      |
| 5. ท่านอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับน้อยกว่าหน่วยงานใหม่ที่ท่านไปทำ       | 2          | 2.9        | 6      |



| สาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อหรืออยากจะลาออก  | จำนวน (คน) | ร้อยละ (%) | อันดับ |
|---|------------|------------|--------|
| 6. ท่านอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าไม่สามารถสื่อสาร และเข้ากับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้                      | 2          | 2.9        | 6      |
| 7. ท่านอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าการไปทำงานในหน่วยงานใหม่ส่วนใหญ่ จะประสบความสำเร็จมากกว่าหน่วยงานเดิมที่ท่านทำอยู่ | 5          | 7.2        | 5      |

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อหรืออยากจะลาออก มากที่สุด คือ ท่านยังอยากอยู่กับหน่วยงานเดิม เนื่องจากงานที่ท่านทำอยู่มีความสะดวกสบาย และท่านมีความพึงพอใจอยู่กับหน่วยงานเดิม รองลงมาคือ ท่านอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ในหน่วยงานเดิม จึงอยากเปลี่ยนหน่วยงานใหม่ และลำดับถัดไป คือ ท่านยังอยากอยู่หน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าการปรับตัวกับหน่วยงานใหม่ ทำได้ยากและท่านไม่อยากปรับตัวใหม่ ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 3 อันดับปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ

อันดับที่ 1 ท่านยังอยากอยู่กับหน่วยงานเดิม เนื่องจากงานที่ท่านทำอยู่มีความสะดวกสบาย และท่านมีความพึงพอใจอยู่กับหน่วยงานเดิม

อันดับที่ 2 ท่านอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ในหน่วยงานเดิม

อันดับที่ 3 ท่านยังอยากอยู่หน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าการปรับตัวกับหน่วยงานใหม่ ทำได้ยากและท่านไม่อยากปรับตัวใหม่

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) แบบถ่วงน้ำหนัก อีกครั้ง ซึ่งเป็นการคิดค่าเฉลี่ยเลขคณิตที่ให้ความสำคัญของข้อมูลแต่ละตัว เพื่อให้ได้ค่าคะแนน ร้อยละและความแตกต่างของร้อยละในแต่ละอันดับของปัจจัยมากยิ่งขึ้น ดังตารางที่ 15

**ตารางที่ 15** ตารางหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) แบบถ่วงน้ำหนัก

ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม สาเหตุที่มีอิทธิต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อหรืออยากจะลาออก

| ตัวแปร | อันดับ | จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม | ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) |               |
|--------|--------|----------------------|------------------------------------|---------------|
|        |        |                      | คิดเป็นคะแนน                       | คิดเป็นร้อยละ |
| X1     | 1      | 39                   | 273                                | 68.42         |
| X2     | 2      | 8                    | 48                                 | 12.03         |
| X3     | 3      | 7                    | 35                                 | 8.77          |
| X4     | 4      | 6                    | 24                                 | 6.02          |
| X5     | 5      | 5                    | 15                                 | 3.76          |
| X6     | 6      | 4                    | 4                                  | 1.00          |
| รวม    |        | 69                   | 399                                | 100           |

หมายเหตุ

- X1 ท่านยังอยากอยู่กับหน่วยงานเดิม เนื่องจากงานที่ท่านทำอยู่มีความสะดวกสบาย และท่านมีความพึงพอใจอยู่กับหน่วยงานเดิม
- X2 ท่านอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ในหน่วยงานเดิม จึงอยากจะเปลี่ยนหน่วยงานใหม่
- X3 ท่านยังอยากอยู่กับหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าการปรับตัวกับหน่วยงานใหม่ ทำได้ยากและท่านไม่อยากจะปรับตัวใหม่
- X4 ท่านยังอยากอยู่กับหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับมีความพึงพอใจ
- X5 ท่านอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าการไปทำงานในหน่วยงานใหม่ส่วนใหญ่ จะประสบความสำเร็จมากกว่าหน่วยงานเดิมที่ท่านอยู่
- X6 ท่านอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับน้อยกว่าหน่วยงานใหม่ที่ท่านไปทำ และท่านอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าไม่สามารถสื่อสาร และเข้ากับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสาเหตุที่มีอิทธิต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อหรืออยากจะลาออก พบว่า กลุ่มตัวอย่างประชากรให้ความเห็นว่าสาเหตุที่มีอิทธิต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อหรืออยากจะลาออก ที่มีค่าคะแนนและร้อยละ เรียงตามลำดับได้คือ

1. ความเห็นที่ยังอยากอยู่กับหน่วยงานเดิม เนื่องจากงานที่ท่านทำอยู่มีความสะดวกสบาย และมีความพึงพอใจอยู่กับหน่วยงานเดิม (คะแนน 273 คะแนน , ร้อยละ 68.42)
2. ความเห็นที่อยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากคิดว่าไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ในหน่วยงานเดิม จึงอยากจะเปลี่ยนหน่วยงานใหม่ (คะแนน 48 คะแนน , ร้อยละ 12.03)
3. ความเห็นที่ยังอยากอยู่กับหน่วยงานเดิม เนื่องจากคิดว่าการปรับตัวกับหน่วยงานใหม่ ทำได้ยากและไม่อยากปรับตัวใหม่ (คะแนน 35 คะแนน , ร้อยละ 8.77)

4. ความเห็นที่ยังอยากอยู่หน่วยงานเดิม เนื่องจากคิดว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับมีความพึงพอใจ (คะแนน 24 คะแนน , ร้อยละ 6.02)
5. ความเห็นที่อยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากคิดว่าการไปทำงานในหน่วยงานใหม่ส่วนใหญ่ จะประสบความสำเร็จมากกว่าหน่วยงานเดิมที่ทำอยู่ (คะแนน 15 คะแนน , ร้อยละ 3.76)
6. ความเห็นที่อยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากคิดว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับน้อยกว่าหน่วยงานใหม่ที่ท่านไปทำ และเนื่องจากคิดว่าไม่สามารถสื่อสาร และเข้ากับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้ (คะแนน 4 คะแนน , ร้อยละ 1.00)

ดังนั้น จากตารางที่ 14 และ 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสาเหตุที่มีอิทธิต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อ หรืออยากจะลาออก ซึ่งแบ่งเป็นคำถามเชิงลักษณะคงอยู่กับองค์กร 3 คำถาม และคำถามเชิงลักษณะอยากลาออกจากองค์กร 4 คำถาม รวมเป็น 7 คำถาม โดยผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างประชากรได้ให้ความเห็นว่าเป็นสาเหตุที่มีอิทธิต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อ หรืออยากจะลาออก มากที่สุด คือ ความเห็นที่ยังอยากอยู่กับหน่วยงานเดิม เนื่องจากงานที่ท่านทำอยู่มีความสะดวกสบาย และท่านมีความพึงพอใจอยู่กับหน่วยงานเดิม ที่เป็นปัจจัยในอันดับ 1 ของทุกปัจจัยตามตารางที่ 14 และหากพิจารณาจากค่าคะแนนและร้อยละการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) แบบถ่วงน้ำหนัก ก็จะพบว่า ความเห็นที่ยังอยากอยู่กับหน่วยงานเดิม เนื่องจากงานที่ท่านทำอยู่มีความสะดวกสบาย และท่านมีความพึงพอใจอยู่กับหน่วยงานเดิม มีคะแนนและร้อยละที่ปรากฏสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ เป็นอย่างมาก

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลสมมติฐานและผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 การทดสอบสมมติฐานปรากฏข้อมูล ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง แตกต่างกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยแบบกลุ่มอิสระ (Independent Sample t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA)

**ตารางที่ 16** ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

| เพศ  | ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร |      |      |      |
|------|--------------------------|------|------|------|
|      | $\bar{X}$                | SD   | t    | p    |
| ชาย  | 2.88                     | .903 | .128 | .899 |
| หญิง | 2.85                     | .824 |      |      |

\*p < 0.05

จากตารางที่ 14 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**ตารางที่ 17** ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และอายุงาน ต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

| ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ |                | ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร |    |             |       |      |
|-------------------------|----------------|--------------------------|----|-------------|-------|------|
|                         |                | Sum of Squares           | df | Mean Square | F     | Sig. |
| อายุ                    | Between Groups | 2.541                    | 3  | .847        | 1.233 | .305 |
|                         | Within Groups  | 43.974                   | 64 | .687        |       |      |

| ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ |                | ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร |    |             |       |       |
|-------------------------|----------------|--------------------------|----|-------------|-------|-------|
|                         |                | Sum of Squares           | df | Mean Square | F     | Sig.  |
| สถานภาพ                 | Between Groups | .730                     | 2  | .365        | .518  | .598  |
|                         | Within Groups  | 45.785                   | 65 | .704        |       |       |
| การศึกษา                | Between Groups | 5.330                    | 3  | 1.777       | 2.761 | .049* |
|                         | Within Groups  | 41.184                   | 64 | .644        |       |       |
| อายุงาน                 | Between Groups | 2.312                    | 3  | .771        | 1.116 | .349  |
|                         | Within Groups  | 44.203                   | 64 | .691        |       |       |

\*p < 0.05

จากตารางที่ 15 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และอายุงาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงจำเป็นต้องหาการเปรียบเทียบรายคู่แบบ Least Square Difference (LSD) ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 18 แสดงการเปรียบเทียบโดยใช้ LSD (Least Square Difference) จำแนกตามการศึกษา

| การศึกษา                                   | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี/กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท | ปริญญาโท | ปริญญาเอก          |
|--|-----------|--|----------|--------------------|
| ปริญญาตรี                                  | -         | 0.616                                      | 0.061    | 1.561*<br>(0.009*) |
| สูงกว่าปริญญาตรี/กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท |           | -  | 0.555    | 0.944              |
| ปริญญาโท                                   |           |  | -        | 1.500*<br>(0.013*) |
| ปริญญาเอก                                  |           |  |          | -                  |

\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาตรี มีการคงอยู่ในองค์กรแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Mean Difference = 1.561, Sig = 0.009) และพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาโท มีการคงอยู่ในองค์กรแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาเอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Mean Difference = 1.500, Sig = 0.013)

ทั้งนี้ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ สถานภาพ และอายุงาน ที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

## **สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยค่าจูงการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง**

ปัจจัยค่าจูงการทำงาน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการขององค์กร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และความก้าวหน้า โดยวิเคราะห์การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ได้ผลดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

สมมติฐานที่ 2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

สมมติฐานที่ 2.3 นโยบายและการบริหารขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

สมมติฐานที่ 2.4 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

สมมติฐานที่ 2.5 ความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคำจูงการทำงานกับการคงอยู่ในองค์กรของ  
พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

|    | X1 | X2     | X3     | X4     | X5     | X      | Y      |
|----|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X1 | 1  | .420** | .479** | .402** | .241*  | .713** | .356** |
|    |    | .000   | .000   | .001   | .046   | .000   | .000   |
| X2 |    | 1      | .590** | .580** | .472** | .761** | .351** |
|    |    |        | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |
| X3 |    |        | 1      | .605** | .543** | .823** | .334** |
|    |    |        |        | .000   | .000   | .000   | .000   |
| X4 |    |        |        | 1      | .622** | .800** | .308** |
|    |    |        |        |        | .000   | .000   | .001   |
| X5 |    |        |        |        | 1      | .746** | .314** |
|    |    |        |        |        |        | .000   | .002   |
| X  |    |        |        |        |        | 1      | .338** |
|    |    |        |        |        |        |        | .000   |
| Y  |    |        |        |        |        |        | 1      |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

#### หมายเหตุ

X1 = ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

X2 = สภาพแวดล้อมในการทำงาน

X3 = นโยบายและการบริหารขององค์กร

X4 = ค่าตอบแทนและผลประโยชน์

X5 = ความก้าวหน้า

X = ปัจจัยคำจูงการทำงาน

Y = ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคำจูงการ ทำงานกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยคำจูงการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาปัจจัยคำจูงการทำงาน พบว่า ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อน ร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการขององค์กร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และความก้าวหน้า ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

### **สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่งมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง**

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง ประกอบด้วย ความเสียสละในการทำงาน ความ อยากรับผิดชอบ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความทุ่มเทในการทำงาน และความรู้สึกอยากเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) ได้ผลดังนี้

สมมติฐานที่ 3.1 ความเสียสละในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

สมมติฐานที่ 3.2 ความอยากรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของ พนักงาน มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

สมมติฐานที่ 3.3 การทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

สมมติฐานที่ 3.4 ความทุ่มเทในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

สมมติฐานที่ 3.5 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กร ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง



ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่งกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

|    | X1 | X2             | X3             | X4             | X5             | X              | Y              |
|----|----|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| X1 | 1  | .380**<br>.001 | .559**<br>.000 | .375**<br>.002 | .469**<br>.000 | .767**<br>.000 | .847**<br>.000 |
| X2 |    | 1              | .508**<br>.000 | .492**<br>.000 | .419**<br>.000 | .713**<br>.000 | .400**<br>.001 |
| X3 |    |                | 1              | .610**<br>.000 | .631**<br>.000 | .849**<br>.000 | .479**<br>.000 |
| X4 |    |                |                | 1              | .530**<br>.000 | .738**<br>.000 | .278*<br>.021  |
| X5 |    |                |                |                | 1              | .787**<br>.000 | .445**<br>.000 |
| X  |    |                |                |                |                | 1              | .676**<br>.000 |
| Y  |    |                |                |                |                |                | 1              |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

#### หมายเหตุ

X1 = ความเสียสละในการทำงาน

X2 = ความอยากเป็นผู้นำ

X3 = การทำงานร่วมกับผู้อื่น

X4 = ความทุ่มเทในการทำงาน

X5 = ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

X = ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง

Y = ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่งกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่งมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง พบว่า ความเสียสละในการทำงาน ความอยากเป็นผู้นำ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความทุ่มเทในการทำงาน และความรู้สึกรักอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

#### สมมติฐานที่ 4 ระดับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อยู่ในระดับปานกลาง

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 19

**ตารางที่ 21** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของการคงอยู่ในองค์กร

| องค์ประกอบของการคงอยู่ในองค์กร  | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ          |
|---|-------------|-------------|----------------|
| 1. หากมีโอกาสท่านจะย้ายไปหน่วยงานอื่นในองค์กร                                     | 2.75        | 1.408       | ปานกลาง        |
| 2. ท่านกำลังมองหางานใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา   | 2.59        | 1.321       | ปานกลาง        |
| 3. ท่านคิดว่าท่านจะทำงานในหน่วยงานของท่านไปจนถึงเกษียณอายุ                        | 3.35        | 1.279       | ปานกลาง        |
| 4. ท่านมีความคิดที่อยากจะลาออกจากงานแต่ไม่สามารถทำได้ในขณะนี้                     | 2.80        | 1.530       | ปานกลาง        |
| 5. ท่านคิดว่าผู้ที่ลาออกจากงานและไปทำงานที่อื่นมักจะประสบความสำเร็จมากกว่างานเดิม | 2.96        | 1.156       | ปานกลาง        |
| 6. ภายในระยะเวลา 3 – 5 ปี ท่านมีความคิดที่จะอยากจะเปลี่ยนงานใหม่                  | 2.81        | 1.517       | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>  | <b>2.85</b> | <b>.833</b> | <b>ปานกลาง</b> |

จากตารางที่ 19 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของการคงอยู่ในองค์กร พบว่า องค์ประกอบของการคงอยู่ในองค์กร โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 2.85 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.833 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานในการวิจัย คือ ระดับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับข้อที่ 3 ท่านคิดว่าจะทำงานในหน่วยงานของท่านไปจนถึงเกษียณอายุ มากที่สุด ( $\bar{X}$  = 3.35 และ S.D. = 1.279) รองลงมาคือข้อที่ 5 ท่านคิดว่าผู้ที่ลาออกจากงานและไปทำงานที่อื่น มักจะประสบความสำเร็จมากกว่างานเดิม และข้อที่ 6 ภายในระยะเวลา 3 – 5 ปี ท่านมีความคิดที่จะอยากรจะเปลี่ยนงานใหม่ ตามลำดับ



## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงและยังคงปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 160 คน ได้รับการตอบแบบสอบถามแบบออนไลน์กลับคืนมาจำนวน 69 ชุด ของแบบสอบถามทั้งหมด ตรวจสอบแล้ว พบว่า มีความสมบูรณ์จำนวน 69 ชุด และนำไปวิเคราะห์เพื่อหาค่าสถิติที่เกี่ยวข้อง โดยใช้โปรแกรม SPSS ซึ่งปรากฏผลวิจัยที่สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### ลักษณะส่วนบุคคลของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. เพศของกลุ่มประชากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นเพศหญิง จำนวน 56 คน (ร้อยละ 81.2) และเพศชาย จำนวน 13 คน (ร้อยละ 18.8)

2. อายุของกลุ่มประชากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีอายุ 40 - 49 ปี จำนวน 40 คน (ร้อยละ 58.0) อายุ 30 - 39 ปี จำนวน 22 คน (ร้อยละ 31.9) อายุ 21 - 29 ปี จำนวน 5 คน (ร้อยละ 7.2) และอายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9

3. สถานภาพของกลุ่มประชากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สถานภาพโสด จำนวน 44 คน (ร้อยละ 63.8) สมรส จำนวน 21 คน (ร้อยละ 30.4) และหย่า/หม้าย จำนวน 4 คน (ร้อยละ 5.8)

4. ระดับการศึกษาของกลุ่มประชากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 40 คน (ร้อยละ 58.0) ปริญญาโท จำนวน 22 คน (ร้อยละ 31.9) สูงกว่าปริญญาตรี/กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน (ร้อยละ 8.7) และปริญญาเอก จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.4)

5. อายุงานของกลุ่มประชากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีอายุงานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 44 คน (ร้อยละ 63.8) อายุงานตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 18 คน (ร้อยละ 26.1) อายุงานตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 6 คน (ร้อยละ 8.7) และอายุงานตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี จำนวน 1 คน (ร้อยละ 1.4)

### ลักษณะปัจจัยค่าจรรยาบรรณการทำงาน

โดยภาพรวมพบว่าปัจจัยค่าจรรยาบรรณการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.47$  และ S.D. = 0.515) เมื่อพิจารณาเป็นด้าน ๆ พบว่า สามารถเรียงลำดับจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจากปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีระดับมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$  และ S.D. = 0.755) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$  และ S.D. = 0.716) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50$  และ S.D. = 0.427) นโยบายและการบริหารขององค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.49$  และ S.D. = 0.881) และความก้าวหน้า พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.93$  และ S.D. = 1.102)

### ลักษณะปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง

โดยภาพรวมพบว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงเก่ง กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$  และ S.D. = 0.530) เมื่อพิจารณาเป็นด้าน ๆ พบว่า สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีระดับมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้ดังนี้

การทำงานร่วมกับผู้อื่น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$  และ S.D. = 0.688) ความเสียสละในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$  และ S.D. = 0.747) ความทุ่มเทในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$  และ S.D. = 0.549) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$  และ S.D. = 0.736) และความอยากเป็นผู้นำ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$  และ S.D. = 0.702)

### ลักษณะความคิดเห็นต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

โดยภาพรวมความคิดเห็นต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กร จากลักษณะปัจจัยค่าจูงใจการทำงาน ทั้งหมด 5 ด้าน และลักษณะปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง ทั้งหมด 5 ด้าน รวมทั้งหมด 10 ด้าน โดยแบ่งออกเป็น 10 อันดับปัจจัย เมื่อพิจารณาเป็นด้าน ๆ พบว่า สามารถเรียงลำดับจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจากปัจจัยในด้านต่าง ๆ ในแต่ละอันดับ ได้ดังนี้

ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้เป็นอันดับ 1 (จำนวน 28 คน และคิดเป็นร้อยละ 40.5) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้เป็นอันดับ 2 (จำนวน 13 คน และคิดเป็นร้อยละ 18.8) ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้เป็นอันดับ 3 (จำนวน 10 คน และคิดเป็นร้อยละ 14.5) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้เป็นอันดับ 4 (จำนวน 6 คน และคิดเป็นร้อยละ 8.7) ด้านบุคลากรความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้เป็นอันดับ 5 (จำนวน 4 คน และคิดเป็นร้อยละ 5.8) ด้านความก้าวหน้า / ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น / ด้านความทุ่มเทในการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้เป็นอันดับ 6 (จำนวน 2 คน และคิดเป็นร้อยละ 2.9) และด้านความเสียสละในการทำงาน / ด้านความเป็นผู้นำ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีระดับต่อการคงอยู่ด้านนี้เป็นอันดับ 7 (จำนวน 1 คน และคิดเป็นร้อยละ 1.5)

ทั้งนี้ จะพบว่าอันดับปัจจัยด้านต่าง ๆ ปรากฏเพียง 7 อันดับปัจจัยเนื่องจากมีอันดับปัจจัยในอันดับที่ 6 และอันดับที่ 7 มีจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเท่ากัน ผู้วิจัยจึงได้เรียงอันดับปัจจัยต่อไป โดยมีการจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กร ทั้งหมด 7 อันดับ

### ลักษณะสาเหตุที่มีอิทธิต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อ หรืออยากจะลาออก

โดยภาพรวมสาเหตุที่มีอิทธิต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อ หรืออยากจะลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กร รวมทั้งหมด 7 ข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สามารถสรุปลำดับจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจากปัจจัยในข้อต่าง ๆ ในแต่ละอันดับ ได้ดังนี้

#### 1. ลักษณะคำถามเชิงสาเหตุที่มีอิทธิต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อ

ก. กลุ่มประชากรมีความเห็นว่า เนื่องจากงานที่ท่านทำอยู่มีความสะดวกสบาย และท่านมีความพึงพอใจอยู่กับหน่วยงานเดิม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีความเห็นในระดับการคงอยู่ หรืออยากจะลาออก **เป็นอันดับที่ 1** (จำนวน 39 คน และคิดเป็นร้อยละ 56.5)

ข. กลุ่มประชากรมีความเห็นว่า เนื่องจากท่านคิดว่าการปรับตัวกับหน่วยงานใหม่ทำได้ยากและท่านไม่อยากปรับตัวใหม่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีความเห็น ในระดับการคงอยู่ หรืออยากจะลาออก **เป็นอันดับที่ 3** (จำนวน 7 คน และคิดเป็นร้อยละ 10.2)

ค. กลุ่มประชากรมีความเห็นว่า เนื่องจากท่านคิดว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับมีความพึงพอใจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีความเห็นในระดับการคงอยู่ หรืออยากจะลาออก **เป็นอันดับที่ 4** (จำนวน 6 คน และคิดเป็นร้อยละ 8.7)

#### 2. ลักษณะคำถามเชิงสาเหตุที่มีอิทธิต่อความคิดอยากจะลาออก

ก. กลุ่มประชากรมีความเห็นว่า เนื่องจากท่านคิดว่าไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ในหน่วยงานเดิม จึงอยากจะเปลี่ยนหน่วยงานใหม่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีความเห็นในระดับการคงอยู่ หรืออยากจะลาออก **เป็นอันดับที่ 2** (จำนวน 8 คน และคิดเป็นร้อยละ 11.6)

ข. กลุ่มประชากรมีความเห็นว่า เนื่องจากท่านคิดว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับ น้อยกว่าหน่วยงานใหม่ที่ท่านไปทำ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีความเห็นในระดับการคงอยู่ หรืออยากจะลาออก **เป็นอันดับที่ 6** (จำนวน 2 คน และคิดเป็นร้อยละ 2.9)

ค. กลุ่มประชากรมีความเห็นว่า เนื่องจากท่านคิดว่าไม่สามารถสื่อสาร และเข้ากับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีความเห็นในระดับการคงอยู่ หรืออยากจะลาออก **เป็นอันดับที่ 6** (จำนวน 2 คน และคิดเป็นร้อยละ 2.9)

ง. กลุ่มประชากรมีความเห็นว่า เนื่องจากท่านคิดว่าการไปทำงานในหน่วยงานใหม่ ส่วนใหญ่ จะประสบความสำเร็จมากกว่าหน่วยงานเดิมที่ทำอยู่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคั้งนี้ มีความเห็นในระดับการคงอยู่ หรืออยากจะลาออก **เป็นอันดับที่ 5** (จำนวน 5 คน และคิดเป็นร้อยละ 7.2)

**ตารางที่ 22** สรุปความเห็นของลักษณะสาเหตุที่มีอิทธิต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อ หรืออยากจะลาออก

| อันดับความเห็น<br>ของกลุ่มประชากร               | ความคิดที่จะอยู่กับองค์กร<br>ของกลุ่มประชากร |             | สรุปสาเหตุความเห็นของกลุ่มประชากร                            |
|---|--|-------------|--|
|   | ยังคงอยู่ต่อ                                 | อยากจะลาออก |  |
| อันดับที่ 1                                     | ✓  |             | งานมีความสะดวกสบายและพึงพอใจ                                 |
| อันดับที่ 2                                     |  | ✓           | ไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้                                    |
| อันดับที่ 3                                     | ✓  |             | การปรับตัวกับหน่วยงานใหม่ทำได้ยาก                            |
| อันดับที่ 4                                     | ✓  |             | ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับมีความพึงพอใจ                 |
| อันดับที่ 5                                     |  | ✓           | หน่วยงานใหม่จะประสบความสำเร็จมากกว่า                         |
| อันดับที่ 6                                     |  | ✓           | ค่าตอบแทนน้อย และความสัมพันธ์<br>ผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน |
| รวมจำนวนการตอบของกลุ่ม<br>ตัวอย่าง (จำนวนคนตอบ) | 52 คน  | 17 คน       |  |

จากตารางที่ 20 ผู้วิจัยได้สรุปความเห็นของลักษณะสาเหตุที่มีอิทธิต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อ หรืออยากจะลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง จะพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่ายังคงอยู่กับองค์กรต่อไป โดยมีอันดับความเห็นในด้านนี้ส่วนใหญ่ เป็นอันดับต้น ๆ (ตั้งแต่อันดับที่ 1 3 และ 4) และมีความเห็นจากประชากรทั้งหมดรวม 69 คน



## 5.2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

1. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง แตกต่างกัน

ตารางที่ 23 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

| ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน<br>มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรต่างกัน |                                  | ผลต่อการคงอยู่ในองค์กร |        |
|---|----------------------------------|------------------------|--------|
|   |                                  | ยอมรับ                 | ปฏิเสธ |
| 1. ด้านเพศต่างกัน   | ระดับการคงอยู่ในองค์กรแตกต่างกัน |                        | ✓      |
| 2. ด้านอายุต่างกัน  | ระดับการคงอยู่ในองค์กรแตกต่างกัน |                        | ✓      |
| 3. ด้านสถานภาพต่างกัน   | ระดับการคงอยู่ในองค์กรแตกต่างกัน |                        | ✓      |
| 4. ด้านการศึกษาต่างกัน  | ระดับการคงอยู่ในองค์กรแตกต่างกัน | ✓                      |        |
| 5. ด้านอายุงานต่างกัน   | ระดับการคงอยู่ในองค์กรแตกต่างกัน |                        | ✓      |

จากตารางที่ 21 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงแตกต่างกัน

ทั้งนี้ ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ และอายุงาน แตกต่างกันมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงไม่แตกต่างกัน

2. ปัจจัยค้ำจุนการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

ตารางที่ 24 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กร

| ปัจจัยค้ำจุนการทำงาน                             | ผลต่อการคงอยู่ในองค์กร |        |
|--|------------------------|--------|
|  | ยอมรับ                 | ปฏิเสธ |
| 1. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน | ✓                      |        |
| 2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน                     | ✓                      |        |
| 3. ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร               | ✓                      |        |
| 4. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์                    | ✓                      |        |
| 5. ด้านความก้าวหน้า                              | ✓                      |        |

จากตารางที่ 22 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยค้ำจุนการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง สรุปได้ว่า ปัจจัยค้ำจุนการทำงาน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการขององค์กร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงในทิศทางเดียวกัน

ทั้งนี้ จากผลวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามความคาดหวังที่ผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยค้ำจุนการทำงาน ถือเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถทำให้คนทำงานพอใจในได้งาน แต่หากคนทำงานได้รับการตอบสนองในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุนการทำงานแล้ว ก็สามารถรับประกันได้ว่าคนทำงานจะไม่เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือเป็นปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ถ้าหากไม่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยดังกล่าว ก็จะเป็นการสร้าง ความไม่พึงพอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งเห็นได้ว่า ปัจจัยค้ำจุนการทำงานจึงมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กร

### 3. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่งมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

ตารางที่ 25 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กร

| ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง       | ผลต่อการคงอยู่ในองค์กร |        |
|---|------------------------|--------|
|   | ยอมรับ                 | ปฏิเสธ |
| 1. ด้านความเสียสละในการทำงาน            | ✓                      |        |
| 2. ด้านความอยากเป็นผู้นำ                | ✓                      |        |
| 3. ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น           | ✓                      |        |
| 4. ด้านความทุ่มเทในการทำงาน             | ✓                      |        |
| 5. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร | ✓                      |        |

จากตารางที่ 23 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่งมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง สรุปได้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง ประกอบด้วย ความเสียสละในการทำงาน ความอยากเป็นผู้นำการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความทุ่มเทในการทำงาน และความรู้สึกอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงในทิศทางเดียวกัน

ทั้งนี้ จากผลวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามความคาดหวังที่ผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานใช้ความพยายามที่จะทำให้ได้ผลงาน และปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและดียิ่งขึ้น ถือเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับคนทำงานได้และอาจเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเห็นได้ว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่งจึงมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กร

### 5.3 การอภิปรายผลการศึกษา

**สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง แตกต่างกัน**

โดยแบ่งออกเป็น 5 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุตัว สถานภาพ การศึกษา และอายุงาน เป็นไปตามสมมติฐานเดียวคือ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษา ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของปฏิมา สุคันธนาค ส่วนปัจจัยด้านเพศ อายุ สถานภาพ และอายุงาน พนักงานไม่ยอมรับสมมติฐาน เพราะพนักงานมีความเห็นที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของปฏิมา สุคันธนาค พบว่า คนเก่งที่มีปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศและอายุ แตกต่างกันมีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรในภาพรวมไม่แตกต่างกัน<sup>109</sup>

**สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยค้ำจุนการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง**

การจากศึกษาวิจัยและผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยค้ำจุนการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงในทุกปัจจัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 แสดงให้เห็นว่าการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงขึ้นอยู่กับปัจจัยค้ำจุนการทำงาน โดยจำแนกตามข้อค้นพบเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้

**ยอมรับสมมติฐานที่ 2.1** ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ผลการทดสอบพบว่า ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นไปตาม

<sup>109</sup> ปฏิมา สุคันธนาค, "วารสารครุศรีนครินทร์วิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 10." หน้า 79.

สมมติฐาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์ ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ เป็นการศึกษาระบบที่เข้าร่วมโครงการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับความผูกพัน<sup>110</sup>

**ยอมรับสมมติฐานที่ 2.2** สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ใน องค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ผลการทดสอบพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสาย ปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน และ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์ ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การธำรงรักษา คนเก่งในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นการศึกษาระบบที่เข้าร่วมโครงการผู้มี ผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันและมีความสัมพันธ์ในทิศทาง เดียวกันกับระดับความผูกพัน<sup>111</sup> และงานวิจัยของพิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และ อัจฉรา คำข้าว ที่ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร<sup>112</sup>

**ยอมรับสมมติฐานที่ 2.3** นโยบายและการบริหารขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ผลการทดสอบพบว่า นโยบาย และการบริหารขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสาย ปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

**ยอมรับสมมติฐานที่ 2.4** ค่าตอบแทนและผลประโยชน์มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ผลการทดสอบพบว่า ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มี สมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัย ของพรรรัตน์ แสดงหาญ ที่ศึกษาการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร พบว่า รางวัลหรือค่าตอบแทน

<sup>110</sup> ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์, "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ."

<sup>111</sup> ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์, "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ."

<sup>112</sup> พิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และ อัจฉรา คำข้าว, "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การรักษาคนเก่ง (Talent) ในคงอยู่ในองค์กร : กรณีศึกษาผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด."

เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงรักษาคนเก่ง<sup>113</sup> และงานวิจัยของพิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และ อัจฉรา คำข้าว ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร พบว่า ค่าตอบแทน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร<sup>114</sup>

รวมทั้ง ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์ ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การดำรงรักษาคนเก่งในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นการศึกษาข้าราชการที่ เข้าร่วมโครงการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง พบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินก็มีความสัมพันธ์ กันและมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับระดับความผูกพัน<sup>115</sup>

**ยอมรับสมมติฐานที่ 2.5** ความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ผลการทดสอบพบว่า ความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และ อัจฉรา คำข้าว ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร พบว่า ความก้าวหน้าทางอาชีพเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร<sup>116</sup>

**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่งมีความสัมพันธ์กับการคง อยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

การจากศึกษาวิจัยและผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 แสดงให้เห็นว่าการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานคนเก่งขึ้นอยู่กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง โดยจำแนก ข้อค้นพบเป็นสมมติฐานย่อย ดังนี้

<sup>113</sup> พรรัตน์ แสดงหาญ, "การดำรงรักษาคนเก่งในองค์กร."

<sup>114</sup> พิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และ อัจฉรา คำข้าว, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ในคงอยู่ในองค์กร : กรณีศึกษา ผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด."

<sup>115</sup> ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์, "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การดำรงรักษาคนเก่งในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ."

<sup>116</sup> พิเชษฐ อมรรัตนวงศ์ และ อัจฉรา คำข้าว, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ในคงอยู่ในองค์กร : กรณีศึกษา ผู้นำทีมบริการ บริษัท ABC จำกัด."

**ยอมรับสมมติฐานที่ 3.1** ความเสียสละในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ผลการทดสอบพบว่า ความเสียสละในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

**ยอมรับสมมติฐานที่ 3.2** ความอยากเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ผลการทดสอบพบว่า ความอยากเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

**ยอมรับสมมติฐานที่ 3.3** การทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ผลการทดสอบพบว่า การทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

**ยอมรับสมมติฐานที่ 3.4** ความทุ่มเทในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ผลการทดสอบพบว่า ความทุ่มเทในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

**ยอมรับสมมติฐานที่ 3.5** ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ผลการทดสอบพบว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 4 ระดับความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงอยู่ในระดับปานกลาง**

การจากศึกษาวิจัยและผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ระดับความตั้งใจอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง สังกัด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยคาดไว้ เนื่องจากอาจเป็นเพราะเหตุผลความมั่นคงในหน้าที่การงาน หรือภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความมั่นคง ความสะดวกสบาย ความพึงพอใจในการทำงาน

และการหางานที่มีความยากลำบากในสถานการณ์ปัจจุบัน พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง จึงมีความตั้งใจอยู่กับองค์กรในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง โดยกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญที่จะทำงานในหน่วยงานของท่านไปจนถึงเกษียณอายุ ระดับปานกลาง ทั้งนี้ ผลการศึกษาดังกล่าวไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของปฎิมา สุคันธนาค เรื่องปัจจัยการดำรงรักษาที่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งใน บจก. วิศุการบินแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารพนักงานที่ได้รับผลการประเมินสูงสุด พบว่า ภาพรวมของการคงอยู่ในองค์กรของคนเก่งอยู่ในระดับมาก<sup>117</sup>

ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าสามารถอธิบายได้ว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความรู้สึกนึกคิดและเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร คือ

1. ด้านปัจจัยค่าจุนการทำงาน คือ การให้ความสำคัญในเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และนโยบายและการบริหารขององค์กร ตามลำดับ (อยู่ในระดับมากทั้งหมด) แต่ด้านความก้าวหน้าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลน้อยที่สุด (อยู่ระดับปานกลาง)

2. ด้านปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง คือ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความเสียสละในการทำงาน ความทุ่มเทในการทำงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความอยากเป็นผู้นำ (อยู่ในระดับมากทั้งหมด)

#### 5.4 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

จากผลการศึกษาครั้งนี้ เมื่อพบว่าปัจจัยค่าจุนการทำงานและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง ความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง สังกัด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น โดยพิจารณาตามความเห็นของผู้วิจัย ดังนี้

**5.4.1 ด้านปัจจัยค่าจุนการทำงาน** ซึ่งประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการบริหารขององค์กร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และความก้าวหน้า โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในบางปัจจัยได้ ดังนี้

<sup>117</sup> ปฎิมา สุคันธนาค, "วารสารครินครินทร์วิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 10." หน้า 71.

1) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ประกอบกับการทำงานภายในองค์กรที่มีวัฒนธรรมเป็นของตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นสายบังคับบัญชา และการติดต่อประสานงานภายในหน่วยงานบางครั้งอาจจะไม่ได้รับการมีส่วนร่วม และส่วนใหญ่ประชากรมีความเห็นว่า ไม่สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานมักแสดงออกไม่จริงใจ ความอึดอัดจากเพื่อนร่วมงาน เป็นปัญหาในด้านนี้ ดังนั้น ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ควรใช้อำนาจในการบริหารจัดการในการสร้างความร่วมมือกันทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เช่น ความยืดหยุ่นในสายบังคับบัญชาการจัดแนวทางการสื่อสารร่วมกันภายในองค์กร หรือจัดประชุมสนทนาเพื่อหาปัญหา แนวทางการแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรพิจารณาให้ความสำคัญกับเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งในเรื่องพื้นที่ของการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และสิ่งที่สำคัญคือ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่จะต้องตอบสนองต่อพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงให้มีความทันสมัย และมีคุณภาพ เพื่อลดความไม่พึงพอใจต่อการทำงานของพนักงานอันเนื่องมาจากความไม่พร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน

3) นโยบายและการบริหารขององค์กร การบริหารงานของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและยึดหลักความถูกต้อง มีความเป็นธรรม และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งยังควรมีช่องทางที่เปิดรับความเห็นของพนักงานให้ได้มีส่วนร่วมในทุกระดับ เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำมาพิจารณาพัฒนาต่อไป และเป็นสิ่งที่พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานเมื่อรับรู้ว่าคุณบริหารองค์กรตอบรับปัญหาดังกล่าว รวมทั้งการสื่อสารถึงนโยบายและแนวทางการบริหารองค์กรให้พนักงานรับทราบและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์วิธีการ ขั้นตอนต่าง ๆ ในการบริหารจัดการของผู้บริหารได้อย่างชัดเจน

4) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การพิจารณาเพิ่มสวัสดิการให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ให้สอดคล้องกับสถานะการณ์ปัจจุบันให้มีความเหมาะสม หรือไม่น้อยกว่าหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรที่จะต้องพิจารณาถึงค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยให้เหมาะสม เพื่อเป็นหลักประกันที่จะไม่สร้างความไม่พึงพอใจต่อการทำงาน



5) ความก้าวหน้า ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงานและถือได้ว่าเป็นสิ่งคาดหวังของพนักงานทุกคน ประกอบกับจากการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านนี้พนักงานให้ความเห็นว่า องค์กรควรมีความชัดเจนในความก้าวหน้าของสายอาชีพ ความพึงพอใจในระดับปานกลางกับระบบความก้าวหน้า และโอกาสที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการในเรื่องความก้าวหน้าของพนักงานตั้งแต่เมื่อบรรจุ โดยให้ลักษณะงานของพวกเขาต้องมีความชัดเจนและสามารถสะท้อนได้ว่าลักษณะจะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาทั้งความรู้และความก้าวหน้าในสายอาชีพได้อย่างชัดเจน

**5.4.2 ด้านปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง** ซึ่งประกอบด้วย ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความทุ่มเทในการทำงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความต้องการเป็นผู้นำ และความเสียสละในการทำงาน โดยเมื่อพิจารณาประกอบกับโมเดลขั้นตอนแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง 5 ลำดับขั้น คือ เมื่อความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือลำดับขั้นที่ 1 เป็นสิ่งแรกที่พนักงานมองว่าการส่วนหนึ่งและสามารถปรับตัวกับการทำงานเป็นสิ่งแรกที่ควรทำ ดังนั้น องค์กรหรือผู้บังคับบัญชา จะต้องมียุทธศาสตร์ในการสร้างความรู้สึกให้พนักงานรู้ว่าเขาได้เป็นสมาชิกขององค์กร หรือเป็นครอบครัวขององค์กร และถ้าหากองค์กรไม่สามารถที่จะสร้างความพึงพอใจในด้านนี้ได้ อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาลำดับขั้นไปจนถึงขั้นสุดท้ายได้ และสร้างความไม่พึงพอใจหรือส่งผลกระทบต่อความผูกพันขององค์กร

ดังนั้น องค์กรอาจนำโมเดลขั้นตอนแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่งเป็นแม่แบบในการสร้างความพึงพอใจของพนักงาน และหาแนวทางในการรักษาระดับความสัมพันธ์ของพนักงานในแต่ละลำดับขั้นให้มีความพึงพอใจอยู่ตลอดเวลา เพื่อไม่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานของพนักงานคนเก่งเหล่านี้ได้ เช่น เมื่อพนักงานคนเก่งในองค์กรมีปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานถึงขั้นลำดับความเสียสละในการทำงาน (ลำดับขั้นที่ 5 หรือลำดับขั้นสุดท้าย) ไม่ว่าจะเป็นการทำงานล่วงเวลา การอาสาสมัครเมื่อหน่วยงานต้องการความช่วยเหลือ และการเสียสละเวลาส่วนตัวให้กับการทำงาน เป็นต้น องค์กรก็ควรจะต้องรับความเสียสละของพนักงานโดยการสนับสนุนในการทำงานให้การยอมรับ และการชื่นชม หรือเมื่อพนักงานพบปัญหาที่เกิดจากความเสียสละ องค์กรก็ควรที่จะสนับสนุนพนักงาน ไม่ตำหนิ และช่วยแก้ไขปัญหายุ่งยากอยู่ตลอดเวลา

**5.4.3 ด้านภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร** จะพบว่า ปัจจัยส่วนใหญ่ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร คือ ปัจจัยด้านคำจูงการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่หากคนทำงานได้รับการตอบสนองในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยคำจูงการทำงานแล้ว ก็สามารถรับประกันได้ว่าคนทำงานจะไม่เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ที่พบว่าได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ประชากรให้ความสำคัญมากที่สุดและอยู่ในอันดับที่ 1-4 ตามลำดับ ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรควรที่จะมีการสร้างเครื่องมือในการบริหารจัดการที่จะเป็นตัวช่วยในการป้องกันและสร้างหลักประกันให้กับองค์กรได้ว่าพนักงานคนเก่งจะไม่เกิดความไม่พึงพอใจต่อการทำงานและส่งผลกระทบต่อระดับการคงอยู่ในองค์กร เช่น การที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการที่เป็นธรรม สามารถหาหนทางที่จะสื่อสารกับพนักงานคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและเข้าใจการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

**5.4.4 ด้านสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อ หรืออยากจะลาออก** ซึ่งจากผลวิจัยจะพบว่า อันดับความเห็นของประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในเรื่องการที่จะคงอยู่ในองค์กรเป็นส่วนมาก โดยให้ความเห็นว่าอยากอยู่กับหน่วยงานเดิม เนื่องจากงานที่ท่านทำอยู่มีความสะดวกสบาย และท่านมีความพึงพอใจอยู่กับหน่วยงานเดิม ซึ่งอาจจะสะท้อนให้เห็นว่าการคงอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ส่วนใหญ่มองว่าการอยู่กับองค์กร การทำงาน และการใช้ชีวิตส่วนตัวมีความสะดวกสบาย และมีความพึงพอใจอยู่กับหน่วยงานเดิม เช่น อาจจะเป็นเรื่องการทำงานการใช้ชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน หรืองานที่ตนทำมีความสะดวกสบาย หรือประชากรให้ความเห็นว่าคงอยู่กับองค์กรเพราะว่าการปรับตัวกับหน่วยงานใหม่ ทำได้ยากและไม่อยากปรับตัวกับหน่วยงานใหม่ เป็นต้น

แต่หากวิเคราะห์ในอีกด้านของปัจจัยที่เป็นลักษณะของการลาออกจากองค์กร จะพบว่า พนักงานคนเก่งส่วนใหญ่ให้ความเห็นในเรื่องของการลาออกจากองค์กรในระดับสูงอยู่หนึ่งความเห็น คือ ความคิดอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากคิดว่าไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ในหน่วยงานเดิม จึงอยากเปลี่ยนหน่วยงานใหม่ (อันดับที่ 2) จะเห็นได้ว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงส่วนใหญ่ให้ความเห็นในด้านการพัฒนาของตำแหน่งงาน หรือการเลื่อนตำแหน่งส่งผลกระทบต่อระดับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาระบบของการทำงานไม่ว่าจะเป็นลักษณะให้มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูงเกิดการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น และมองว่าการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยพนักงานพวกเขาเหล่านี้ได้ในอนาคต และความก้าวหน้าของพนักงานเหล่านี้มีความชัดเจนมีความเป็นไปได้ในความก้าวหน้า หรือองค์กรสามารถกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของพนักงานได้อย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

## 5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

5.5.1 จากการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปถ้าหากมองภาพรวมขององค์กรแล้วนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าควรจะทำการศึกษาทุกประเภทของพนักงานมหาวิทยาลัย รวมทั้งประเภทสายวิชาการ ประเภทผู้บริหาร เป็นต้น การศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มทั่วไปหรือผู้ที่พ้นสภาพจากการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยคนเก่ง เพื่อจะได้นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบให้ได้ความหลากหลายของความคิดหรือแนวทางเพิ่มเติม ซึ่งจะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยรวมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น

5.5.2 จากการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร โดยผู้วิจัยเลือกปัจจัยเพียง 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยค่าจูงจูงการทำงานและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง ในการศึกษาถึงความสัมพันธ์ต่อองค์กรเป็นหลัก ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจจะนำปัจจัยด้านอื่น ๆ หรือแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ในองค์กร มาวิเคราะห์เพื่อหาความหลากหลายของความคิดหรือแนวทางเพิ่มเติมต่อไปได้

## 5.6 ข้อจำกัดในการวิจัย

เนื่องจากในช่วงระยะเวลาการเก็บข้อมูลแบบสอบถามนั้น อยู่ในช่วงวิกฤตการณ์ของโรคติดต่อเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) องค์กรได้ปฏิบัติตามนโยบายของภาครัฐ ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานที่บ้านเป็นหลัก (Work from Home) ในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงต้องดำเนินการด้วยวิธีออนไลน์ (การตอบแบบสอบถามออนไลน์) และไม่สามารถประสานได้โดยตรงกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง หรือเข้าไปแจกแบบสอบถามโดยตรงกับกลุ่มตัวอย่างประชากร จึงส่งผลให้ผู้วิจัยได้ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (เฉพาะเจาะจง) มีจำนวนไม่ครบตามความต้องการที่ผู้วิจัยคาดหวังไว้

## บรรณานุกรม

- เล็กนาวา, นลิตา. "ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร." (2561): 12.
- โกศล, ถึงฝั่ง ดร. รติพร และจิตวิรัตน์. การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- โตพานิชสุรีย์, ปฐมพงษ์. การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (กรุงเทพฯ: 2553).
- กชกร มุตตามระ. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร." ภาคนิพนธ์หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554.
- กฤติน, กุลเพ็ญ. "ไม่ยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร." 2552.
- กฤติน กุลเพ็ญ. "ไม่ยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร." กรุงเทพมหานคร: บริษัท อช อาร์ เซ็นเตอร์, 2552.
- ชวยศ จุยประเสริฐ. "แนวทางการพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมบัญชีกลาง." มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2559.
- ธารีรัตน์, ชูลีลิ่ง. การบริหารจัดการผู้ที่มีสมรรถนะสูงขององค์กร. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2561).
- ธารีรัตน์ ชูลีลิ่ง. "การบริหารจัดการผู้ที่มีสมรรถนะสูงขององค์กร." วารสารวิชาการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 6 (2561).
- นลิตา เล็กนาวา. "ลักษณะคนเก่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลในองค์กร." มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2561.
- นิตยา วันทยานันท์. "ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลในเขตจังหวัดสกลนคร." มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.
- บินดูเหลี่ยม, จุไรวรรณ. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (สงขลานครินทร์: 2562).
- ปฎิมา สุนันธนา. "วารสารศรีนครินทร์วิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 10." 19 (2561).
- ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์. "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสามัญ." วารสารบริหารธุรกิจ ปีที่ 33 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 127 (2553).
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. "นักบริหารทรัพยากรบุคคลกับการบริหารจัดการคนเก่ง". วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น ปีที่ 4 2 (2554).
- ประภัสสร วรณสถิตย์. การบริหารจัดการคนเก่ง (*Essential Guide to Mana-Ging Talent*). กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.
- พรรัตน์ แสดงหาญ. "การอำนวยการรักษาคนเก่งในองค์กร." วารสารนักบริหาร ปีที่ 33 3 (2556).
- พิเชษฐ อมรัตน์วงศ์ และ อัจฉรา คำข้าว. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ในคงอยู่ในองค์กร : กรณีศึกษา"

- ผู้นำทีมบริการ บริษัท Abc จำกัด." มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.
- พิทยา บวรวัฒนา. รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา (ค.ศ.1887 - ค.ศ.1970). โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- มัทฉิรา มาศเมธา. "ปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงพยาบาลกล้วยน้ำไท 1." มหาวิทยาลัยศรีปทุม,  
2557.
- มาศเมธา, มัทฉิรา. ปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงพยาบาลกล้วยน้ำไท 1. กทม.: มหาวิทยาลัยศรี  
ปทุม, 2557.
- มุตตามระ, กชกร. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กร. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (กทม.:  
2554).
- รติพร ถึงฝั่ง และโกศล จิตวิรัตน์. "การพัฒนาทุนมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต." วารสารการจัดการสมัยใหม่  
ปีที่ 7 2 (2552).
- ฤชตา เทพยากุล, อิศร์ภูรี รินโรสง. "วารสารเทคโนโลยีภาคใต้ ปีที่ 9 ฉบับที่ 2." ความหมายและองค์ประกอบของการ  
บริหารคนเก่งในองค์กร: การทบทวนวรรณกรรม (2559): 80.
- ฤชตา เทพยากุล และ อิศร์ภูรี รินโรสง. "ความหมายและองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งในองค์กร : การทบทวน  
วรรณกรรม." วารสารเทคโนโลยีภาคใต้ 9 (2559).
- วรรณสถิตย์, ดร.ประภัสสร. การบริหารจัดการคนเก่ง (*Essential Guide to Mana-Ging Talent*) กทม.,  
2550.
- วรรณภา อวณ. "แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการรัฐสภาระดับปฏิบัติงาน สำนักงาน  
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร." มหาวิทยาลัยเกริก, 2556.
- วันชัย มีชาติ. การบริหารองค์การ. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 8, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2559.
- วันทยานันท์, นิตยา. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว  
โรงพยาบาลในเขตจังหวัดสกลนคร. มหาวิทยาลัยบูรพา (2556).
- ศศิ อ่วมเพ็ง. "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัท  
ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)." บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์  
และการบัญชี, 2558.
- ศาสตรนรกิจกุล, สุชาดา. ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานสายวิชาชีพ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (กทม.: 2552).
- สุชาดา ศาสตรนรกิจกุล. "ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานสายวิชาชีพ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี." จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะรัฐศาสตร์, 2552.
- อมรรัตนวงศ์ และคำขาว, พิเชษฐ , อัจฉรา. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (*Talent*) ให้อยู่กับองค์กร : กรณีศึกษา  
ผู้นำทีมบริการ บริษัท Abc จำกัด. (กรุงเทพฯ: 2551).

อ้วนเพ็ง, ศศิ. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชา สำนักงานบัญชีกลาง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2558).

อังคินันท์ อินทรกำแหง และนริสรา พึ่งโพธิ์สภ. รายงานการศึกษาการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ. (2556).





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

### แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง  
: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือเทคนิคในการบริหารจัดการองค์กร และมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยจะนำไปใช้เฉพาะเชิงวิชาการเท่านั้นและอาจเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรได้ในอนาคต ทั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้ใช้ตัวอย่างแบบสอบถามจากงานวิจัยเรื่อง ปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานโรงพยาบาลกล้วยน้ำไท 1 ประกอบการสร้างแบบสอบถามในครั้งนี้ (มาศเมธา, 2557)

แบบสอบถามชุดนี้ ได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร
- ส่วนที่ 3 ภาพรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร
- ส่วนที่ 4 องค์ประกอบของการคงอยู่ในองค์กร

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ ความร่วมมือ และสนับสนุน  
ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นายชัชชม ทัพชุมพล

นิสิตปริญญาโท คณะรัฐศาสตร์

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุตัว

21 – 29 ปี  30 – 39 ปี  40 – 49 ปี  50 ปี  
ขึ้นไป

3. สถานภาพ

โสด  สมรส  หย่า/หม้าย

4. ระดับการศึกษา

น้อยกว่าปริญญาตรี/กำลังศึกษาในระดับปริญญาตรี  
 ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี/กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท  
 ปริญญาโท  
 สูงกว่าปริญญาโท/กำลังศึกษาในระดับปริญญาเอก  
 ปริญญาเอก

5. อายุงาน

ตั้งแต่ 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี  
 ตั้งแต่ 3 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี  
 ตั้งแต่ 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี  
 ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องแต่ละช่องที่ตรงกับความคิดของท่าน ประกอบกับความหมายในแต่ละช่อง มีความหมาย ดังนี้

- |   |         |                    |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | มีอิทธิพลมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีอิทธิพลมาก       |
| 3 | หมายถึง | มีอิทธิพลปานกลาง   |
| 2 | หมายถึง | มีอิทธิพลน้อย      |
| 1 | หมายถึง | ไม่มีอิทธิพลเลย    |

| รายละเอียด  | ระดับความเห็น |   |   |   |   |
|---|---------------|---|---|---|---|
|   | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ปัจจัยค่าจุนการทำงาน</b>   |               |   |   |   |   |
| <b>ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</b>  |               |   |   |   |   |
| 1. ท่านมีความเชื่อและยอมรับในผู้บังคับบัญชา   |               |   |   |   |   |
| 2. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาท่านได้   |               |   |   |   |   |
| 3. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนและมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน                        |               |   |   |   |   |
| 4. ท่านประสบปัญหาในการทำงาน หรือไม่สามารถสื่อสารร่วมกับผู้บังคับบัญชา                       |               |   |   |   |   |
| 5. ท่านได้รับความร่วมมือในเรื่องงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี                              |               |   |   |   |   |
| 6. เมื่อท่านประสบปัญหาทั้งด้านงานและเรื่องส่วนตัว ท่านจะได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน |               |   |   |   |   |
| 7. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน  |               |   |   |   |   |
| 8. ท่านรู้สึกอึดอัดอย่างไม่มีสาเหตุมาจากเพื่อนร่วมงาน                                       |               |   |   |   |   |
| 9. เพื่อนร่วมงานมักแสดงออกไม่จริงใจกับท่าน  |               |   |   |   |   |
| <b>สภาพแวดล้อมในการทำงาน</b>  |               |   |   |   |   |
| 1. วัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน มีความพร้อม ความทันสมัยและมีคุณภาพ       |               |   |   |   |   |

| รายละเอียด   | ระดับความเห็น |   |   |   |   |
|--|---------------|---|---|---|---|
|  | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. สถานที่ทำงานของท่านมีความปลอดภัยจากความเสี่ยงในการทำงาน   |               |   |   |   |   |
| 3. บรรยากาศในหน่วยงานของท่านทำให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข   |               |   |   |   |   |
| <b>นโยบายและการบริหารขององค์กร</b>   |               |   |   |   |   |
| 1. นโยบายและการบริหารองค์กรปัจจุบันมีความเหมาะสมกับหน่วยงานและพนักงานในที่ทำงานของท่าน   |               |   |   |   |   |
| 2. ท่านมีความพึงพอใจกับนโยบายและการบริหารองค์กรในปัจจุบัน  |               |   |   |   |   |
| 3. นโยบายและการบริหารองค์กรสอดคล้องกับความเป็นจริงในปัจจุบันและมีความเป็นธรรม  |               |   |   |   |   |
| <b>คำตอบแทนและผลประโยชน์</b>   |               |   |   |   |   |
| 1. ท่านมีความพึงพอใจกับคำตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับในปัจจุบัน  |               |   |   |   |   |
| 2. คำตอบแทนและผลประโยชน์มีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่ใกล้เคียง   |               |   |   |   |   |
| 3. องค์กรควรเพิ่มคำตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้มากกว่าที่เป็นอยู่   |               |   |   |   |   |
| <b>ความก้าวหน้าและความมั่นคง</b>   |               |   |   |   |   |
| 1. องค์กรมีความชัดเจนในความก้าวหน้าของสายอาชีพที่ท่านทำอยู่  |               |   |   |   |   |
| 2. ท่านพึงพอใจกับระบบความก้าวหน้าขององค์กร   |               |   |   |   |   |
| 3. งานที่ท่านทำอยู่ปัจจุบันมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น  |               |   |   |   |   |
| <b>ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของคนเก่ง</b>   |               |   |   |   |   |
| <b>ความเสียสละในการทำงาน</b>   |               |   |   |   |   |
| 1. ท่านยินดีที่จะเสียสละให้กับการทำงาน เช่น ทำงานล่วงเวลา นำความรู้จากภายนอกมาประยุกต์ หรือนำข้อดีขององค์กรไปบอกกับบุคคลภายนอก |               |   |   |   |   |

| รายละเอียด   | ระดับความเห็น |   |   |   |   |
|--|---------------|---|---|---|---|
|  | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. ท่านยินดีที่จะเป็นอาสาสมัครเมื่อหน่วยงานต้องการความช่วยเหลือ                            |               |   |   |   |   |
| 3. ท่านพร้อมเสียสละเวลาส่วนตัวให้กับการทำงาน   |               |   |   |   |   |
| 4. ท่านคิดว่าการเสียสละในการทำงานเป็นสิ่งที่ดี   |               |   |   |   |   |
| 5. ท่านมักเป็นคนแรก ๆ ที่จะเสียสละให้กับองค์กร   |               |   |   |   |   |
| <b>ความอยากเป็นผู้นำ</b>   |               |   |   |   |   |
| 1. ท่านมีความรู้สึกอยากพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ และอยากเป็นผู้นำในการทำงานต่าง ๆ             |               |   |   |   |   |
| 2. ท่านมองว่าความก้าวหน้าและการเป็นผู้นำ สำคัญกว่าค่าตอบแทนหรือผลตอบแทนที่จะได้รับ         |               |   |   |   |   |
| 3. ท่านมองหาหนทางที่จะเป็นผู้นำ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น                                      |               |   |   |   |   |
| 4. ท่านยินดีที่จะเป็นผู้นำหรือผู้ดูแลโครงการและงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา |               |   |   |   |   |
| <b>การทำงานร่วมกับผู้อื่น</b>  |               |   |   |   |   |
| 1. ท่านคิดว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานของท่าน                               |               |   |   |   |   |
| 2. ท่านคิดว่าความสำเร็จของงานมาจากเพื่อนร่วมงาน  |               |   |   |   |   |
| 3. ท่านอยากปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเสมอ  |               |   |   |   |   |
| 4. ท่านมองว่าการทำงานร่วมกับคนอื่น ทำให้ท่านมีความสุข และปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่งขึ้น      |               |   |   |   |   |
| <b>ความทุ่มเทในการทำงาน</b>  |               |   |   |   |   |
| 1. ท่านยินดีที่จะทุ่มเทความคิดและแรงกายในการทำงาน  |               |   |   |   |   |
| 2. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานส่งผลให้ท่านทุ่มเทในการทำงานปัจจุบัน                      |               |   |   |   |   |
| 3. ท่านคิดว่าจะทุ่มเทในการทำงานตามหน้าที่ แต่ยังไม่มีความคิดที่จะเสียสละให้กับองค์กร       |               |   |   |   |   |
| 4. ท่านคิดว่าทุกคนควรทุ่มเทในการทำงานตามหน้าที่ของแต่ละคน                                  |               |   |   |   |   |

| รายละเอียด  | ระดับความเห็น |   |   |   |   |
|---|---------------|---|---|---|---|
|   | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร  |               |   |   |   |   |
| 1. ท่านมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร                                       |               |   |   |   |   |
| 2. ท่านคิดว่าอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตั้งแต่แรกที<br>เข้ามาทำงาน              |               |   |   |   |   |
| 3. ท่านมองหาหนทางที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเสมอ                                |               |   |   |   |   |
| 4. ท่านมองว่าการเป็นส่วนหนึ่งและสามารถปรับตัวกับ<br>การทำงานเป็นสิ่งแรกที่ควรทำ |               |   |   |   |   |

### ส่วนที่ 3 ภาพรวมคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กร

**คำชี้แจง** โปรดใส่หมายเลขอันดับลงในช่องที่ตรงกับความคิดของท่าน โดยเลือกเพียง 5 อันดับ

ปัจจัยที่มีอิทธิพล ประกอบกับความหมายในแต่ละช่อง มีความหมาย ดังนี้

- 1 หมายถึง มีอิทธิพลมากที่สุด
- 2 หมายถึง มีอิทธิพลมาก
- 3 หมายถึง มีอิทธิพลปานกลาง
- 4 หมายถึง มีอิทธิพลน้อย
- 5 หมายถึง ไม่มีอิทธิพล

| โปรดเลือก 5 อันดับ | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่                       |
|--------------------|--|
|                    | 1. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน |
|                    | 2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน                         |
|                    | 3. ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร                   |
|                    | 4. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์                        |
|                    | 5. ด้านความก้าวหน้า                                  |
|                    | 6. ด้านความเสี่ยสละในการทำงาน                        |
|                    | 7. ด้านความเป็นผู้นำ                                 |
|                    | 8. ด้านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น                   |
|                    | 9. ด้านความทุ่มเทในการทำงาน                          |
|                    | 10. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร             |

#### ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของการคงอยู่ในองค์กร

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องแต่ละช่องที่ตรงกับความคิดของท่าน ประกอบกับความหมายในแต่ละช่อง มีความหมาย ดังนี้

- |   |         |                    |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | มีอิทธิพลมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มีอิทธิพลมาก       |
| 3 | หมายถึง | มีอิทธิพลปานกลาง   |
| 2 | หมายถึง | มีอิทธิพลน้อย      |
| 1 | หมายถึง | ไม่มีอิทธิพลเลย    |

| รายละเอียด   | ระดับความเห็น |   |   |   |   |
|--|---------------|---|---|---|---|
|  | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. หากมีโอกาสท่านจะย้ายไปหน่วยงานอื่นในองค์กร                                      |               |   |   |   |   |
| 2. ท่านกำลังมองหางานใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา  |               |   |   |   |   |
| 3. ท่านคิดว่าจะทำงานในหน่วยงานของท่านไปจนถึงเกษียณอายุ                             |               |   |   |   |   |
| 4. ท่านมีความคิดที่อยากจะลาออกจากงาน แต่ไม่สามารถทำได้ในขณะนี้                     |               |   |   |   |   |
| 5. ท่านคิดว่าผู้ที่ลาออกจากงานและไปทำงานที่อื่น มักจะประสบความสำเร็จมากกว่างานเดิม |               |   |   |   |   |
| 6. ภายในระยะเวลา 3 – 5 ปี ท่านมีความคิดที่จะอยากจะเปลี่ยนงานใหม่                   |               |   |   |   |   |

**คำชี้แจง 4.1** หากท่านมีความคิดที่จะอยู่กับองค์กรต่อ หรืออยากจะลาออก แต่ไม่สามารถทำได้ ในขณะนี้ สาเหตุใดที่มีอิทธิต่อท่านมากที่สุด โดยโปรดใส่หมายเลขอันดับลงในช่องที่ ตรงกับความคิดของท่าน โดยเลือกเพียง 3 อันดับ ประกอบกับความหมายในแต่ละ ช่องมีความหมาย ดังนี้

- |          |         |                   |
|----------|---------|-------------------|
| อันดับ 1 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |
| อันดับ 2 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก       |
| อันดับ 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง   |

| โปรดเลือก 3 อันดับ | สาเหตุของการคงอยู่ในองค์กร   |
|--------------------|--|
|                    | 1. ท่านยังอยากอยู่กับหน่วยงานเดิม เนื่องจากงานที่ท่านทำอยู่มีความสะดวกสบาย และท่านมีความพึงพอใจอยู่กับหน่วยงานเดิม                             |
|                    | 2. ท่านยังอยากอยู่หน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าการปรับตัวกับหน่วยงานใหม่ ทำได้ยากและท่านไม่ยอมปรับตัวใหม่                                   |
|                    | 3. ท่านยังอยากอยู่หน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับท่านมีความพึงพอใจ   |
|                    | 4. ท่านอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ในหน่วยงานเดิม จึงอยากเปลี่ยนหน่วยงานใหม่ที่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้ |
|                    | 5. ท่านอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับ น้อยกว่าหน่วยงานใหม่ที่ท่านไปทำ                             |
|                    | 6. ท่านอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าไม่สามารถสื่อสาร และเข้ากับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้                               |
|                    | 7. ท่านอยากลาออกจากหน่วยงานเดิม เนื่องจากท่านคิดว่าการไปทำงานในหน่วยงานใหม่ส่วนใหญ่ จะประสบความสำเร็จมากกว่าหน่วยงานเดิมที่ท่านทำอยู่          |

ความเห็นเพิ่มเติมของท่าน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

.....

.....

.....

.....

## ประวัติผู้เขียน

|                   |  |
|-------------------|--|
| ชื่อ-สกุล         | นายชัชชม ทัพชุมพล  |
| วัน เดือน ปี เกิด | 2 สิงหาคม พ.ศ.2535   |
| สถานที่เกิด       | พิษณุโลก   |
| วุฒิการศึกษา      | เข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาที่คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย และเข้าศึกษาในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ.2561 |
| ที่อยู่ปัจจุบัน   | 69 ซอย 2 ถนนบำรุงราษฎร์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร 62000  |



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY