

TALENT RETENTION AT TRUE VISION (PUBLIC COMPANY LIMITED): A CASE STUDY

Supaporn Songsujaritkul

Supattra Chaiyakit

Panathaphan Santirattagul

Assistant Professor Kangwan Yodwisitsak

Abstract

This paper aims at explaining factors affecting talent retention. True Vision (Public) Company Limited (TRUE) was selected as a case study. Qualitative research techniques were used for research design and data analysis. The literature on talent retention was reviewed in order to formulate valid the questions. The in-depth interviews with 12 members of staff including 1 human resource executive, 4 functional executives, and 7 talents were carried out.

The result of the interviews with executives revealed that TRUE was in the process of preparing its talent policy; however, the formal announcement of this policy had not been made. Prior to this announcement, TRUE top executives had delegated its talent retention authority to the functional executives. Since the nature of their works was different, each functional executive had to employ different techniques to retain their staff. In conclusion, 4 factors affecting talent retention including non-financial compensation, career development, employee engagement and financial compensation were determined.

Keywords: Talent Retention/Non-financial Compensation/Career Developmen/Employee Engagement/
Financial Compensation

Talent Retention: กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหาร บริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน)

สุภาพร ทรงสุจริตกุล
สุภัทรา ชัยกิจ
ปณัฐพันธ์ สันติรัตตกุล
ผศ. ดร. กังวาน ยอดวิศิษฎ์ศักดิ์

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางและปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคณก่ง (Talent Retention) กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหารบริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรักษา Talent ให้กับองค์กรซึ่งใช้การวิจัยในเชิงคุณภาพโดยเก็บข้อมูล 2 ประเภท คือ 1. การศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารต่างๆ เพื่อศึกษารายละเอียดเบื้องต้นและนำมาตั้งคำถามในการสัมภาษณ์ 2. การสัมภาษณ์รายบุคคล เพื่อให้เห็นประเด็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้มีจำนวน 12 คน เป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 1 คน ผู้บริหารสายงาน 4 คน และ Talent ในระดับผู้บริหาร 7 คน จากการศึกษาพบว่า บริษัทฯ มีนโยบายในการบริหาร Talent โดยอยู่ในระหว่างการเตรียมประกาศอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้บริหารสายงานรับทราบ ดังนั้นในขณะนี้การบริหาร Talent จึงใช้วิธีการให้ผู้อำนวยการและผู้บริหาร สายงานแต่ละแผนกบริหารตามความเหมาะสมโดยยึดหลักการบริหารแบบบ้านหลังที่ 2 เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีวิธีการทำงาน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ในการสนับสนุนการบริหาร Talent ของผู้บริหารสายงานแต่ละหน่วยงาน สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษา Talent นั้นผลการศึกษาพบว่าได้แก่ 1) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ในส่วนของสภาพแวดล้อมของการทำงาน และงาน 2) ปัจจัยด้านการพัฒนาสายอาชีพ ในส่วนของการประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล และการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร 3) ปัจจัยด้านความ ยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ในส่วนของสภาพแวดล้อมของการทำงาน และลักษณะงาน 4) ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

คำสำคัญ: การรักษาคณก่ง/ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน/การพัฒนาสายอาชีพ/ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน/
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

บทนำ

ในสถานการณ์เศรษฐกิจกำลังตกต่ำ ตลาดขาดแคลนแรงงาน ทำให้องค์กรทั้งหลายต่างแสวงหาและรักษาคนเก่ง จึงทำให้เกิดสงครามคนเก่ง "War for Talent" ดังนั้นองค์กรต่างๆ ได้เล็งเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดึงดูดและรักษาคนเก่ง (Talent Retention) เพื่อมิให้คนเก่งถูกองค์กรอื่นแย่งชิงไป (Brown et al. 2003) เนื่องจาก Talent (คนเก่ง) เป็นกุญแจสำคัญที่จะสร้างความแตกต่างในการบริหารทุนมนุษย์และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Bhatnagar 2007) หากมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร Talent อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้องค์กรมีกำลังคนที่จะสนับสนุนการเจริญเติบโตขององค์กร สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Schweyer 2004) อีกทั้งการรักษา Talent นั้นยังเป็นส่วนช่วยในการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตขององค์กรในปัจจุบันผ่านทางความพึงพอใจในงานของตัวพนักงานเอง และพอใจในองค์กรที่ตนทำงานด้วย ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้

จากเหตุผลข้างต้น ทางคณะผู้วิจัยจึงศึกษาแนวทางการรักษา Talent โดยมุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในกระบวนการรักษา Talent ของธุรกิจโทรทัศนระบบบอกรับเป็นสมาชิก กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหาร บริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) เนื่องจากเป็นผู้นำธุรกิจโทรทัศนระบบบอกรับเป็นสมาชิกในประเทศไทย และจัดอยู่ในระดับแนวหน้าทางด้านอุตสาหกรรมบันเทิง ดังนั้น ถ้าหากบริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) สามารถรักษา Talent ไว้กับองค์กรได้ ย่อมเสมือนเป็นการติดอาวุธให้กับธุรกิจ และเป็นแรงขับเคลื่อนของธุรกิจให้ก้าวต่อไปข้างหน้า อีกทั้งมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ทำให้ทราบถึงแนวทางการรักษา Talent ในอุตสาหกรรมบันเทิงพร้อมทั้งคณะผู้วิจัยและองค์กรได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการรักษา Talent และนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงแนวทางการ

รักษา Talent ในระดับกลุ่มผู้บริหารในองค์กรต่อไป

การทบทวนวรรณกรรม เพื่อกำหนดกรอบแนวความคิดในการศึกษา

ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์การแย่งชิงตัว Talent มาจากองค์กรอื่นๆ โดยเฉพาะ Talent ที่เป็นพนักงานขององค์กรที่เป็นคู่แข่งทางธุรกิจ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาการแย่งชิงตัวในองค์กรหลายแห่ง จึงทำให้องค์กรต่างๆ เริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการพนักงานกลุ่มนี้ เนื่องจาก กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถนำมาใช้กับกลุ่มคนดังกล่าวได้ (วาสิตา 2548) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร Talent ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะเริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกจนกระทั่งการออกจากองค์กร โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก Talent (Talent Identification) การฝึกอบรมและพัฒนา Talent (Talent Training and Development) การจูงใจ Talent (Talent Motivation) และการรักษา Talent (Talent Retention) (สุธิภรณ์ และคณะ 2550; อภรณ์ 2550; พงศธร 2548; วาสิตา 2548)

แนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษา Talent (Talent Retention)

การรักษา Talent ให้มีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กรนับว่าเป็นงานที่มีความท้าทายและยากกว่าการรักษาพนักงานทั่วไปไว้กับองค์กร เนื่องจาก Talent มีทางเลือกและโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในการงานมากกว่าพนักงานทั่วไป จึงทำให้ Talent มักจะเปลี่ยนงานและย้ายที่ทำงานบ่อย (วาสิตา 2548) อีกสาเหตุหนึ่งที่มีส่วนทำให้ Talent ลาออก คือ ผู้บริหารสายงาน เพราะบ่อยครั้งที่ผู้บริหารสายงานไม่ให้ความสำคัญในการดูแลรักษาและเอาใจใส่ Talent (Michaels et al. 2001) ดังนั้น หากผู้บริหารสายงานต้องการรักษา Talent เอาไว้ ผู้บริหารสายงานจะต้องเข้าใจถึงความต้องการหรือธรรมชาติ

พื้นฐานของ Talent ก่อนว่ามีความต้องการอะไรบ้าง จากงานวิจัยของ McKinsey & Company ที่ได้ทำการสำรวจถึงวิธีการดึงดูด การพัฒนาและรักษา Talent ในระดับผู้บริหารจำนวน 200 คนทั่วประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่าผู้บริหารกลุ่มดังกล่าวมีความต้องการในเรื่องของงานที่ท้าทาย โอกาสพัฒนาในงาน การอยู่ในองค์กรที่เยี่ยมยอด วัฒนธรรมที่เปิดกว้าง เชื่อใจได้ คุณที่ผลของงานเป็นหลัก และมีโอกาสในการสร้างความมั่งคั่งให้ตนเอง (Michaels et al. 2001)

ซึ่งผลสำรวจของ Sibson Consulting พบว่า 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษา Talent ให้อยู่กับองค์กรคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน การยอมรับนับถือ และโอกาสในการพัฒนาสายงานอาชีพในอนาคต ในขณะที่ผลสำรวจของ Development Dimensions International (DDI) ได้แบ่งมุมมองปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษา Talent ให้อยู่กับองค์กรเป็น 2 มุมมองคือ มุมมองของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และมุมมอง

ของ Talent พบว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับ โอกาสความก้าวหน้าในอนาคต ค่าตอบแทน ความเครียด ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน แต่ Talent ได้ให้ความสำคัญกับ ความสมดุลกับชีวิต ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และค่าตอบแทน (Sears 2003)

แต่ในงานวิจัยของ Towers Perrin พบว่าปัจจัยที่รักษา Talent ให้อยู่กับองค์กรจะอยู่ในรูปของการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ความเข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของ Talent การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ การเชื่อมโยงโปรแกรมหรือระบบงานทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร การมีระบบสื่อสารสองทางระหว่างความคาดหวังขององค์กร และความคาดหวังของพนักงาน (Berger and Berger 2004) จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 1

Employee value proposition (EVP) from The War of Talent (Michaels et al. 2001)	What top-performing employees want? From Successful Talent Strategies (Sears 2003)	What's important to Talent (II)? From Successful Talent Strategies (Sears 2003)	Top factors that retain employees. From The Talent Management Handbook (Berger and Berger 2004)
โอกาสในการสร้างความมั่งคั่งอย่างยั่งยืน	ระบบการจ่ายค่าจ้าง/การแบ่งระดับการจ่ายค่าจ้าง	ค่าตอบแทน	การจ่ายค่าจ้างที่สามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานได้
ความท้าทายและได้รับโอกาสในการพัฒนา	โอกาสในการพัฒนาสายงานอาชีพ	การมีคุณค่าของงาน	การพัฒนาทักษะของพนักงาน
บริษัทที่ดีประกอบด้วยมีผู้นำที่ดี		ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	
มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง มีความไว้วางใจต่อกัน และเน้นที่ผลของงานเป็นหลัก	ลักษณะของคนและวัฒนธรรม	ความไว้วางใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน	
	วันหยุด วันลา ที่ได้รับค่าจ้าง	ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว	เข้าใจความต้องการของบุคลากรที่มีผลงานดี
			วางแนวทางให้ระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจ
			ทำให้เกิดความกระตือรือร้นว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรคาดหวัง และอะไรคือสิ่งที่บุคลากรสามารถคาดหวังว่าจะได้รับ

จากตารางที่ 1 พบว่า Berger and Berger (2004) ได้ระบุปัจจัยในการรักษา Talent เพิ่มขึ้นจากผลงานวิจัยก่อนหน้านี้อีก 3 ปัจจัย โดยเพิ่มเติมว่าองค์กรควรเข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของ Talent โดยอิงระบบการสื่อสารสองทางระหว่างความคาดหวังขององค์กรและความคาดหวังของพนักงาน เพื่อกำหนดนโยบายหรือโปรแกรมการบริหาร Talent ได้ตรงกับความต้องการของ Talent ทั้งนี้โปรแกรมดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับโปรแกรมหรือระบบงานทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร ส่วนปัจจัยด้านภาพลักษณ์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร ที่ได้ถูกกล่าวไว้ในเบื้องต้นนั้น เป็นปัจจัยร่วมของพนักงานในองค์กรซึ่งไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือแบ่งแยกตามความต้องการหรือลักษณะของกลุ่ม Talent ในองค์กรได้ อย่างไรก็ตามปัจจัยอื่น เช่น การพัฒนาสายงานอาชีพ การกำหนดค่าตอบแทน องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการของกลุ่ม Talent ได้

จากเหตุผลข้างต้นคณะผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นศึกษาปัจจัย 2 ด้านที่ส่งผลต่อการรักษา Talent คือ ค่าตอบแทน และการพัฒนาสายงานอาชีพ ส่วนความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ซึ่งเป็นปัจจัยด้านที่ 3 ที่จะศึกษาพบว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน เป็นปัจจัยใหม่ที่มีการเชื่อมโยงกับการประเมินอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นของ Talent โดยความยึดมั่นผูกพันของพนักงานเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญในการรักษากลุ่ม Talent (Glen 2006 อ้างถึงใน Bhatnagar 2007) เนื่องจากความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสามารถเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์พฤติกรรมของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการลาออกของพนักงาน (Employee Turnover) เพราะพนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันของพนักงานมีแนวโน้มที่จะอยู่ในองค์กรนานกว่า และเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ ดังจะอธิบายต่อไปนี้

ค่าตอบแทน (Compensation)

การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลแก่ Talent นั้นเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการ Talent ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าและผลงาน

ให้กับองค์กรได้ในระดับสูงกว่าพนักงานทั่วไป ดังนั้นการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่ Talent จึงควรได้รับการออกแบบที่มีความแตกต่างและมีความยุติธรรมสำหรับกลุ่ม Talent ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญ และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้มากกว่าพนักงานทั่วไป หากองค์กรสามารถจ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลแก่ Talent ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความยุติธรรม และได้รับการยอมรับจากกลุ่ม Talent ในองค์กรแล้วก็จะช่วยให้้องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจ และรักษา Talent ไว้กับองค์กรได้ (วาสิตา 2548)

จากงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) และสวัสดิการส่งผลต่อการรักษา Talent (อาภรณ์ 2550; สมบูรณ์ 2549; จิตติพร 2547) แต่งานวิจัยของ Berger and Berger (2004) พบว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินซึ่งองค์กรจัดให้พนักงานเป็นสิ่งที่จูงใจและดึงดูดให้คนเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ในขณะที่ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Compensation) นั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรักษา Talent ไว้ในองค์กร ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Michaels et al. (2001) ที่ได้อธิบายว่า องค์กรไม่สามารถใช้เงินเพียงอย่างเดียวในการทำให้ Talent มีส่วนร่วมและคงอยู่ในองค์กรได้

จากเหตุผลที่ว่าเงินไม่ใช่สิ่งสำคัญสำหรับ Talent อีกทั้งองค์กรส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากกว่าค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เนื่องจากเป็นรูปธรรมมากกว่า ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงจำกัดขอบเขตการศึกษาค่าตอบแทนของกลุ่ม Talent เฉพาะค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Compensation) เท่านั้น

การพัฒนาสายงานอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาสายงานอาชีพเป็นกิจกรรมที่องค์กรจัดเตรียมให้กับพนักงาน เพื่อให้ทราบถึงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งหากองค์กรสามารถแสดงให้เห็นพนักงานทราบถึงอนาคตในการทำงาน และอาชีพของพนักงานได้ทราบมากเพียงใด

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น (คณัย 2540) องค์กรจะได้รับความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร และ อ้างถึงในวิรัชฐา 2549) อีกทั้งความรู้ความสามารถและ ศักยภาพของคณียังได้รับการพัฒนามากเท่าใด ก็จะมีส่งผล ต่อการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรมากเท่านั้น (Becker 1994 อ้างถึงในสมบุรณ์ 2549) ซึ่งขอบเขตของงานด้าน การจัดทำแผนพัฒนาสายงานอาชีพ โดยส่วนใหญ่จะครอบคลุม ถึงงานด้านต่างๆ (อาภรณ์ 2547) ดังต่อไปนี้

- (1) การประเมินความสามารถของพนักงาน รายบุคคล (Competency Gap Assessment)
- (2) การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน รายบุคคล (Individual Training and Development Plan : ITDP)
- (3) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
- (4) การจัดทำแผนพัฒนา Talent (Talent Development Plan: TDP)

ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

แนวคิดเรื่องความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มี ต่อองค์กรได้ถูกนำมาใช้ในการบริหาร Talent เนื่องจาก แนวคิดดังกล่าวเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญในการที่รักษา ไว้ซึ่งพนักงานกลุ่ม Talent (Glen 2006 อ้างถึงใน Bhatnagar 2007) และมีใช้เป็นเพียงแค่การประเมิน ความพึงพอใจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการประเมินในเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นด้วย (อาภรณ์ 2550) อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์ร่วมเกี่ยวกับดัชนีวัดความสำเร็จ ขององค์กรเป็นอย่างมาก เช่น อัตราการลาออกและอัตรา การรักษาพนักงาน ผลผลิตโดยรวมขององค์กร อัตรา ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ระดับความพึงพอใจของลูกค้า และ ผลตอบแทนโดยรวมของผู้ถือหุ้น เป็นต้น (Bennett and Bell 2004)

ปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน จากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการต่างๆ ในเรื่อง ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน

ได้มีการแบ่งกลุ่มของปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันของ พนักงานที่แตกต่างกันไว้หลากหลาย อาทิเช่น Baron (1986 อ้างถึงในสมใจ และวศินี 2548) ได้ศึกษาพบว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานเป็นทัศนคติที่มีต่อองค์กร อย่างมั่นคง มีสาเหตุจากปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความ พึงพอใจในการทำงาน โดยได้จำแนกไว้เป็น 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยลักษณะงาน โอกาสในการหางานใหม่ ลักษณะ ส่วนบุคคล และสภาพการทำงาน ในขณะที่แนวคิดของ Barse (1984 อ้างถึงในสมใจ และวศินี 2548) ที่ได้ ศึกษาพบว่า สิ่งที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันที่มีต่องาน องค์กร และอาชีพ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ลักษณะ ส่วนบุคคล ค่านิยมและความแตกต่างระหว่างบุคคล และ ปัจจัยสภาพการณ์ ส่วนแนวคิดของ Steers and Porter (1983 อ้างถึงในสมใจ และวศินี 2548) ได้แบ่งปัจจัยที่ ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้าน โครงสร้างขององค์กร ด้านลักษณะส่วนบุคคลของ ผู้ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของบทบาท และด้านประสิทธิภาพ ในการทำงาน

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นคณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์ การแบ่งประเภทของปัจจัยตามแนวคิดต่างๆ ซึ่งสามารถ สรุปได้ปัจจัยร่วมที่สำคัญ 3 ปัจจัย คือ ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) ลักษณะงาน (Job Characteristic) และสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) แต่ในการศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้มุ่งเน้นศึกษาเพียง 2 ปัจจัย คือ ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมของการทำงาน เท่านั้น โดยลักษณะงาน หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ เช่น งานที่ทำหาย งานที่น่าสนใจ ความหลากหลายในงาน เป็นต้น ส่วน สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง บรรยากาศสภาพ แวดล้อมที่ส่งผลต่อการทำงาน เช่น ความสัมพันธ์อันดี ต่อผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน การทำงานเป็นทีม การบังคับบัญชาที่ดีของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งสาเหตุ ที่ทางคณะผู้วิจัยไม่ได้นำปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลมาใช้ในการ งานวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยความรู้เฉพาะทางด้านจิตวิทยาซึ่งอยู่นอกเหนือ ขอบเขตในการวิจัยครั้งนี้

ข้อสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดข้างต้น

นั้น คณะผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาแนวทางในการรักษา Talent และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในกระบวนการรักษา Talent ในระดับกลุ่มผู้บริหาร โดยเน้นการศึกษาในเชิงลึกถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยทางด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Compensation) ในส่วนของงาน (The Job) และสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment)

2. ปัจจัยทางการพัฒนาสายงานอาชีพ (Career Development) ในส่วนของ การประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล (Competency Gap Assessment) การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Training and Development Plan) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การจัดทำแผนพัฒนา Talent (Talent Development Plan : TDP)

รูปที่ 1: กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหาร
แผนการรักษาคงแก่

ผู้บริหารสายงาน

แนวทางการบริหารที่
สอดคล้องและสนับสนุน

คนเก่ง

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อคงอยู่

- ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน
- การพัฒนาสายอาชีพ
- ความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน

3. ปัจจัยทางด้านความยืดหยุ่นผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ในส่วนของลักษณะงาน (Job Characteristic) และสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment)

เครื่องมือและวิธีการ

ในการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) ประเภทการวิจัยเชิงอธิบาย (Explanatory Research) เนื่องจากต้องการศึกษาข้อมูลในเชิงลึก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการวิจัยโดยมีกรอบแนวคิดในการทำวิจัยดังปรากฏในรูปที่ 1

คณะผู้วิจัยทำการศึกษาดังแนวทางในการรักษา Talent ขององค์กรและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการคงอยู่ของ Talent โดยกรอบแนวคิดในการทำวิจัยครั้งนี้เริ่มจากการสัมภาษณ์ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ดูแลเรื่อง Talent เพื่อทราบถึงกระบวนการบริหาร Talent และแผนการรักษา Talent จากนั้นจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารสายงาน (Line Manager) ว่ามีวิธีการบริหาร Talent สอดคล้องและสนับสนุนกับแผนการรักษา Talent ของทีมงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างไร สุดท้ายทำการสัมภาษณ์ Talent ในตำแหน่งที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จขององค์กร เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการคงอยู่ของ Talent โดยมุ่งเน้นศึกษาปัจจัยหลัก 3 ด้าน คือ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Compensation) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างจาก บริษัท ทรู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) (True Visions) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่ม Talent ในระดับผู้บริหารขององค์กรทั้งหมดประมาณ 60 คน จาก 17 ฝ่าย เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าไปทำการเก็บข้อมูลจำนวน 15 คน ซึ่งทางคณะผู้วิจัยได้มีเกณฑ์กำหนดกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ดูแลเรื่องนโยบายและแผนการรักษา Talent จำนวน 1 คน
2. ผู้บริหารสายงานระดับ Senior Manager จำนวน 5 คน โดยมาจากฝ่ายต่างๆ ฝ่ายละ 1 คนได้แก่ ฝ่ายการตลาด (Marketing) ฝ่ายคัดเลือกและจัดฉายรายการ (Programming) ฝ่ายระบบสารสนเทศ (Information System) ฝ่ายวิศวกรรมระบบออกอากาศ (Broadcast Engineering) และฝ่ายสื่อสารองค์กร (Corporate Communication and Affairs)
3. กลุ่ม Talent ในระดับ Manager หรือระดับ Supervisor จำนวน 9 คน โดยมาจากฝ่ายต่างๆ ข้างต้น ฝ่ายละ 2 คน ยกเว้นฝ่ายสื่อสารองค์กรที่ทำการสัมภาษณ์จำนวน 1 คน เนื่องจากมี Talent ในฝ่ายจำนวน 1 คน

ส่วนฝ่ายอื่นๆ นั้นมีจำนวน Talent ฝ่ายละประมาณ 2-3 คน

จากนั้นเมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ทางคณะผู้วิจัยนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามกรอบแนวคิดในการทำวิจัย เพื่อหาผลสรุปมาตอบคำถามงานวิจัย

ผลการศึกษา

ในปัจจุบัน (ผลจากการสัมภาษณ์ในเดือน พฤษภาคม - มิถุนายน 2551) บริษัทฯ ได้มีนโยบายการบริหาร Talent ซึ่งรับทราบเฉพาะผู้บริหารที่ดูแลในเรื่องนโยบายของบริษัทฯ เท่านั้น แต่ยังไม่ได้กำหนดแผนการปฏิบัติให้แก่ผู้บริหารสายงานระดับ Senior Manager อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากอยู่ในระหว่างดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อประกาศให้ผู้บริหารสายงานรับทราบ ดังนั้นการบริหาร Talent จึงใช้วิธีการให้ผู้อำนวยการ (Director) และผู้บริหารสายงาน (Line Manager) แต่ละแผนกบริหารตามความเหมาะสม เนื่องจากแต่ละแผนกมีวิธีการทำงาน ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมของการทำงานที่แตกต่างกัน

ในขณะที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อแนวทางการบริหาร Talent ของบริษัทฯ โดยกำหนดให้เป็นผู้ประสานงานและสนับสนุนงานด้านต่างๆ ให้กับผู้บริหารสายงานแต่ละฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนด้านการฝึกอบรม การเป็นที่ปรึกษาร่วมกับผู้บริหารสายงาน ประกอบกับทางบริษัทฯ มีวัฒนธรรมการบริหารแบบบ้านหลังที่ 2 โดยผู้บริหารของบริษัทฯ ต้องการให้พนักงานได้รู้สึกว่าเป็นบริษัทฯ ไม่ได้เป็นแค่สถานที่ทำงาน แต่เป็นเสมือนบ้านหลังที่ 2 ของพวกเขา คือ มีการทำงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นกันเอง ไม่อึดอัดใจ รู้สึกผ่อนคลาย ไม่เครียด ซึ่งการสร้างความรู้สึกดังกล่าวจัดเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่ผู้บริหารของบริษัทฯ เชื่อว่าจะทำให้พนักงานส่วนใหญ่พอใจในการทำงานกับองค์กร และมีความชัดเจนต่อเนื่องในการปฏิบัติ และรูปแบบการบริหารในลักษณะนี้ส่งผลต่อมุมมอง วิธีการทำงานของพนักงาน และความพึงพอใจในการคงอยู่กับองค์กร

เมื่อผู้บริหารสายงานทราบแนวทางการบริหาร Talent ในภาพรวม ผู้บริหารสายงานจะใช้แนวทางการบริหาร Talent โดยดูแลเอาใจใส่ให้คำแนะนำกับ Talent ตามวัฒนธรรมการบริหารแบบบ้านหลังที่ 2 ซึ่งผู้บริหารสายงานได้บริหารโดยเน้นผลงาน ความสามารถของ Talent อีกทั้งใช้ผลตอบแทน (Rewarding) กับผลงานของ Talent ในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น คำชม การรับรู้ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้กับพนักงาน และใช้การสร้างความรักในงาน (Passion in work) รักในทีม ความสนุกในเนื้องาน ตลอดจนเนื้องานที่หลากหลายในการบริหาร Talent ซึ่งที่กล่าวมาเป็นการบริหารงานของผู้บริหารสายงานที่มีผลต่อบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ Talent เกิดความรู้สึกสบายใจ

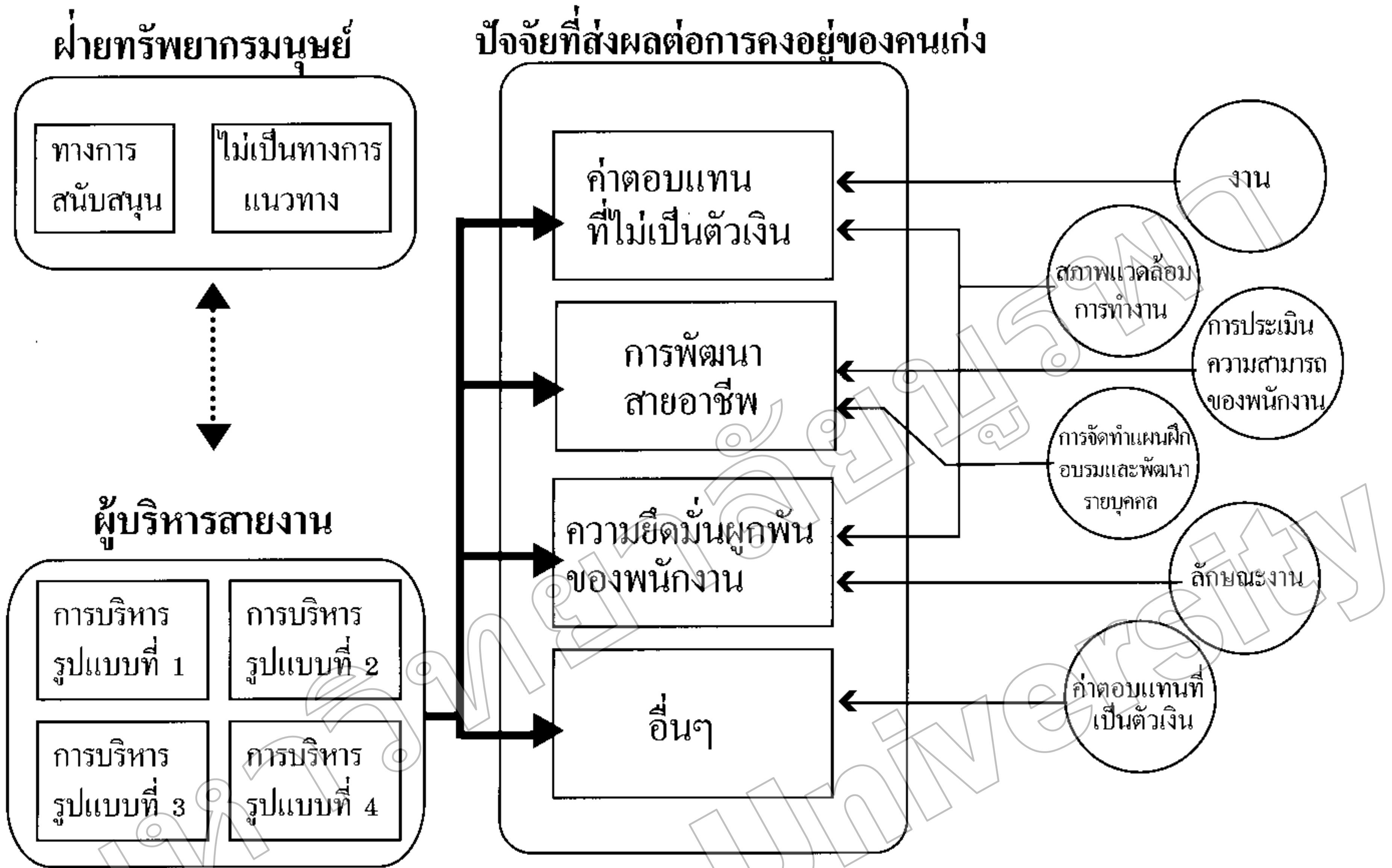
นอกจากการบริหารงานของผู้บริหารสายงานแล้ว เพื่อนร่วมงาน การทำงานเป็นทีม และการให้อิสระทางความคิดยังเป็นปัจจัยหนึ่งต่อบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ Talent เกิดความรู้สึกสบายใจเช่นกัน ซึ่งทั้งบรรยากาศในการทำงานและลักษณะงานที่ Talent รับผิดชอบอยู่หรืองานท้าทายที่ผู้บริหารสายงานมอบหมายให้นั้น Talent ยังมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานกับองค์กรนี้ โดยผู้บริหารสายงานมุ่งหวังให้ Talent เกิดความรู้สึกภูมิใจ ได้รับความไว้วางใจ มีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น ซึ่ง Talent รู้สึกชอบทั้งงานที่รับผิดชอบอยู่และงานที่ท้าทาย ที่ผู้บริหารสายงานมอบหมาย นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้มีการให้เงินเพิ่มพิเศษกับ Talent ซึ่ง

ผู้บริหารสายงานเองจะพิจารณาผลตอบแทนจากผลงานของ Talent เพื่อให้เกิดความพอใจและภักดีต่อองค์กร อีกทั้ง Talent เองก็รู้สึกพอใจในระดับค่าตอบแทนที่ได้รับ ประกอบกับชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรได้เป็นเหตุผลหนึ่งของ Talent ในการอยู่กับองค์กร

ในด้านการสนับสนุนจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่จะเป็นด้านการพัฒนาสายอาชีพให้กับ Talent ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีแผนการฝึกอบรมโดยนำผลประเมินการปฏิบัติงานเทียบกับสมรรถนะ (Competency) เพื่อหาหลักสูตรที่เหมาะสมกับ Talent และผู้บริหารสายงานจะวางแผนการฝึกอบรมในอนาคตสำหรับ Talent ด้วย ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินผลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนของผู้บริหารสายงานจะนำไปหาแนวทางร่วมกันกับ Talent เพื่อกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมร่วมกัน ทำให้ได้พัฒนาความรู้ความสามารถของ Talent โดยใช้วิธีการสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การแนะนำให้คำปรึกษา การเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ซึ่งผู้บริหารสายงานได้มีวิธีการติดตามผลการฝึกอบรมโดยการมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรที่ได้ไปฝึกอบรมมา

จากบทสรุปของการวิจัยข้างต้น คณะผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เป็นแผนภาพความเชื่อมโยงเพื่อเห็นภาพแนวทางในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมบันเทิงและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในกระบวนการรักษา Talent เพื่อตอบคำถามของการวิจัยดังปรากฏในรูปที่ 2

รูปที่ 2 : แผนภาพสรุปผลการศึกษาวิจัย



รูปที่ 2 อธิบายได้ว่าบริษัทฯ ได้มีนโยบายการบริหาร Talent ซึ่งรับทราบเฉพาะผู้บริหารที่ดูแลในเรื่องนโยบายของบริษัทฯ เท่านั้น แต่ยังไม่ได้กำหนดแผนการปฏิบัติให้แก่ผู้บริหารสายงานระดับ Senior Manager อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบกับแต่ละฝ่ายมีวิธีการทำงาน ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมของการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้ยากในการที่จะกำหนดวิธีการที่จะใช้ได้ในทุกแผนก จึงส่งผลให้ผู้บริหารสายงานแต่ละฝ่ายมีแนวทางในการบริหาร Talent ที่แตกต่างกันไป แต่ยังคงยึดหลักวัฒนธรรมการบริหารแบบบ้านหลังที่ 2 เพื่อสร้างความผูกพันด้านจิตใจและการคงอยู่ของ Talent นอกจากนั้น

ผู้บริหารสายงานได้ประสานงานกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนการบริหาร Talent ของผู้บริหารสายงานแต่ละฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดหาหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมกับ Talent สวัสดิการหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยืดหยุ่นให้กับ Talent

จากการที่ผู้บริหารสายงานมีบทบาทหน้าที่ในการบริหาร Talent โดยตรง ทำให้เกิดความใกล้ชิด สนิทสนมกับ Talent มากที่สุด ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว จึงทำให้ผู้บริหารสายงานเป็นบุคคลสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การคงอยู่ของ Talent

ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของ Talent ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 : การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของ Talent ระหว่างการทบทวนวรรณกรรมและผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของ Talent	
การทบทวนวรรณกรรม	ผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์
<p>1. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Compensation)</p> <p>1) สภาพแวดล้อมการทำงาน</p> <p>2) งาน</p>	<p>ค่าชม การรับรู้ การสร้างความรักในงาน รักในทีม การรับรู้ความมีชื่อเสียง และภาพลักษณ์ขององค์กร</p> <p>ความสนุกในเนื้องาน เนื้องานที่หลากหลาย ลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ งานที่ท้าทาย</p>
<p>2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)</p> <p>1) การประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล</p> <p>2) การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล</p> <p>3) การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p> <p>4) การจัดทำแผนพัฒนา Talent</p>	<p>ประเมินการปฏิบัติงานเทียบกับสมรรถนะ</p> <p>นำผลการประเมินมาจัดทำแผนฝึกอบรม ซึ่งวิธีการฝึกอบรมประกอบด้วย หลักสูตรการฝึกอบรม การสัมมนาคุณงาน การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การแนะนำให้คำปรึกษา การเป็นตัวอย่างที่ดี</p> <p>ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนสำหรับผู้บริหารสายงาน แต่อยู่ในระหว่างขั้นตอนรออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อแจ้งให้แก่ผู้บริหารสายงานรับทราบ</p> <p>ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนสำหรับผู้บริหารสายงาน แต่อยู่ในระหว่างขั้นตอนรออนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อแจ้งให้แก่ผู้บริหารสายงานรับทราบ</p>

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของ Talent	
การทบทวนวรรณกรรม	ผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์
<p>3. ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)</p> <p>1) สภาพแวดล้อมการทำงาน</p> <p>2) ลักษณะงาน</p>	<p>ผู้บริหารสายงาน เพื่อนร่วมงาน การทำงานเป็นทีม การให้อิสระทางความคิด วัฒนธรรมการบริหารแบบบ้านหลังที่ 2 ความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร</p> <p>ลักษณะงานที่รับผิดชอบอยู่ งานที่ทำทนาย</p>
4. อื่นๆ (Other)	ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าสิ่งที่ Talent ต้องการคืองานที่ท้าทาย โอกาสพัฒนาในงาน อยู่ในองค์กรที่เยี่ยมยอด มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง เชื่อใจได้ คุณที่ผลของงานเป็นหลัก มีโอกาสในการสร้างความมั่นคงให้ตนเอง ซึ่งก่อนข้างจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ McKinsey & Company ที่ได้ทำการสำรวจถึงวิธีการดึงดูด การพัฒนาและรักษา Talent ในระดับผู้บริหารของประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความต้องการในเรื่องของงานที่ท้าทาย โอกาสพัฒนาในงาน อยู่ในองค์กรที่เยี่ยมยอด มีวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง เชื่อใจได้ คุณที่ผลของงานเป็นหลักเช่นกัน (Michaels et al. 2001) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นชัดเจนว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินก็ยังเป็นสิ่งพนักงานกลุ่ม Talent ให้ความสำคัญในการคงอยู่ในองค์กร ซึ่งแตกต่างไปจากผลการสำรวจของ McKinsey & Company โดยความแตกต่างดังกล่าวอาจเกิดจากวัฒนธรรมของไทยที่มีความแตกต่างไปจากวัฒนธรรมตะวันตกตามที่ Hofstede (1980) ได้ทำการศึกษาไว้ในช่วงปี ค.ศ. 1970-1980 ก็ได้

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง Talent Retention กรณีศึกษา กลุ่มผู้บริหารบริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแนวทางในการรักษาคณะของอุตสาหกรรมบันเทิง และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่ง

ผลกระทบต่อความสำเร็จในกระบวนการรักษาคนเก่งขององค์กร เพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการศึกษาวิจัยต่อไป ซึ่งการเข้าใจถึงความต้องการของ Talent จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถบริหารคนกลุ่มนี้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้

(1) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรประสานงานกับผู้บริหารสายงานในแต่ละฝ่ายให้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น เนื่องจากแต่ละฝ่ายต่างมีรูปแบบการบริหารภายในที่แตกต่างกัน ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรให้คำปรึกษาแนะนำในการบริหารรักษา Talent ให้เหมาะสมกับนโยบายแนวทางปฏิบัติในการบริหาร และวัฒนธรรมขององค์กร

(2) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีการจัดฝึกอบรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และหลักการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารสายงานโดยเฉพาะเรื่องการรักษา Talent เพื่อให้ผู้บริหารสายงานจากทุกฝ่ายได้ทำความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตนให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากผู้บริหารสายงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ Talent คงอยู่กับองค์กร

(3) ผู้อำนวยการของแต่ละฝ่าย (Director) ควรสื่อสารถึงนโยบายในการรักษา Talent ที่ได้รับทราบจากทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือนโยบายที่ทางฝ่ายตน

กำหนดให้กับผู้บริหารในสายงานของตนรับทราบ เพื่อจะได้มีแนวทางในการบริหาร Talent เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

(4) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงคำตอบแทนที่เหมาะสมและสะท้อนถึงผลงานของพนักงานกลุ่ม Talent เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานกลุ่มอื่นๆ เนื่องจาก Talent ยังคงให้ความสำคัญกับเรื่องคำตอบแทน และใช้เป็นปัจจัยในการตัดสินใจในการคงอยู่กับองค์กร

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

(1) การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในการรักษา Talent ในเชิงคุณภาพสามารถขยายการศึกษาไปยังภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น ภาคอุตสาหกรรมการเงินและการธนาคาร ภาคอุตสาหกรรมโทรคมนาคม ภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดยศึกษาองค์กรที่มีผลประกอบการดีเลิศและมีคนเก่งอยากเข้าทำงานด้วยเป็นจำนวนมาก แล้วนำมาทำการเปรียบเทียบว่าแต่ละภาคอุตสาหกรรมมีแนวทางหรือปัจจัยในการรักษา Talent ที่แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

(2) การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในการรักษา Talent ในเชิงคุณภาพ ซึ่งเน้นน้ำหนักในส่วนของการสังเกต (Observe) ภาษากาย (Body Language) ให้มากขึ้น โดยอาศัยงานทางด้านจิตวิทยาเป็นส่วนช่วยในการวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อนำมาช่วยในการเปรียบเทียบกับผลการศึกษานี้ว่าเหมือนกันหรือไม่ อย่างไร

(3) การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในการรักษา Talent ในเชิงปริมาณ โดยครอบคลุมกลุ่มตัวอย่างในหลายภาคอุตสาหกรรม เพื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคงอยู่ของ Talent ว่าสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงคุณภาพหรือไม่ อย่างไร

(4) การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในการรักษา Talent ในด้านความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ทั้ง 3 ปัจจัยหลักคือ ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) ลักษณะงาน (Job Characteristic) และสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work Environment) ว่ามีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในองค์กรของ Talent หรือไม่ อย่างไร

ข้อจำกัดในการวิจัย

การขยายผลการศึกษาถึงแนวทางและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคงอยู่ของ Talent สามารถทำได้แต่ต้องพึงระวังในการนำไปใช้อ้างอิงกับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมบันเทิง เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นกรณีศึกษาเพียงบริษัทเดียว (Single-Case Study)

หมายเหตุ : ผลการศึกษาของงานวิจัยนี้มาจากการสัมภาษณ์ในเดือนพฤษภาคม - มิถุนายน 2551 ซึ่งในขณะนั้นทางบริษัท ทู วิชั่นส์ จำกัด (มหาชน) อยู่ระหว่างการเตรียมประกาศนโยบายการรักษา Talent ให้กับผู้บริหารสายงานในระดับ Senior Manager รับทราบ

บรรณานุกรม

- จิตติพร ชมพูคำ. (2547). การจัดการคนเก่ง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร (Talent Management: A significant Tool for Significant Persons). *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*. 26, หน้า 1-16.
- พงศธร ทิมเจริญ. (2549). ปัจจัยของความสำเร็จของการดำเนินโครงการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร. *สารนิพนธ์มหาบัณฑิต. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.
- วาสิตา ฤทธิบำรุง. (2548). การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร. *สารนิพนธ์มหาบัณฑิต. คณะวิทยาศาสตร์ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.
- วิรัชฐา วรราช. (2549). การวางแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัย กรณีศึกษาสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. *สารนิพนธ์มหาบัณฑิต. คณะวิทยาศาสตร์ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.

สุธิภรณ์ ตรีกรทอง, ดวงกมล โจนศักดิ์ และสาริณี มั่นเจริญศิริ. (2550). *Talent Management : Talent Identification กรณีศึกษา บริษัท Avalant จำกัด. การศึกษาอิสระ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*

สมใจ ด้านศิริสมบูรณ์ และ วศินี บุรกีจ. (2548). *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) กรณีศึกษา กลุ่มโรงกลั่นน้ำมันในเครือที่พีไอ. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*

สมบูรณ์ กุลวิเศษชนะ. (2549). *Retaining Talented People: (ไม่) ยากอย่างที่คิด. วารสารบริหารธุรกิจ. 29, หน้า 10-12.*

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.*

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). *Career Development in Practice. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.*

Bennett, M. and Bell, A. (2004). *Leadership and Talent in Asia. Singapore: Wiley.*

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

Bhatnagar, J. (2007). *Talent Management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. Employee Relation. [Internet] 29(6), pp. 640-663. Available from : <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=4290E6041D623A34F97EB805580B795C?contentType=Article&contentId=1634387> [Accessed February 21th, 2008]*

Brown, A., Duncan, A., Harris, N. & Kelly, S. (2003). *Strategic Talent retention. Strategic HR Review. [Internet] May/June2003, 2(4), pp. 22-27. Available from: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=102&sid=977d60bc-aad9-4436-95b6-ff4bcfb2a097%40sessionmgr103> [Accessed February 21th, 2008]*

Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). *The war for Talent. Massachusetts: McKinsey & Company Inc.*

Hofstede, G. (1993). *Cultural Constraints in Management Theories. Academy of Management Executive, February 1993, pp. 81-94.*

Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems : best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. Canada: Tri-Graphic Printing.*

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

ผู้เขียน

สุภาพร ทรงสุจริตกุล
ผู้จัดการร้านพรพิมล

สุภัทรา ชัยกิจ
ที่ปรึกษาอิสระด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปณัฐพันธ์ สันติรัตตกุล
ผู้จัดการ บริษัท ศัลยกรรมรถยนต์ จำกัด

ผศ. ดร. กังวาน ยอดวิศิษฏ์ศักดิ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์