

การธำรงรักษานักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีความสามารถสูง ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแบบครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร

RETENTION OF TALENT'S GENERATION Y EMPLOYEES IN THE FOOD INDUSTRY BUSINESS, BANGKOK

วิลัย จันโต¹ และธนาสิทธิ์ เพ็ญเพียร²

Vilai Chanto¹ and Thanasit Phoemphian²

^{1,2}คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

^{1,2}Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยการธำรงรักษานักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีความสามารถสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อได้แนวทางการธำรงรักษานักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีความสามารถสูงที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร วิธีการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะดังนี้ ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยการธำรงรักษานักงานที่มีความสามารถสูงกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 20 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ระยะที่ 2 นำเอาปัจจัยการธำรงรักษานักงานที่มีความสามารถสูง (talent) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 5 ท่าน และการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ Cronbach's alpha ได้ค่าเท่ากับ 0.99 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกับพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย จำนวน 242 คน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ระยะที่ 3 เพื่อหาแนวทางการธำรงรักษานักงานที่มีความสามารถสูงกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย กลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหารในระดับการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร จำนวน 10 คน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผลการวิจัยจากระยะที่ 1 พบว่า ปัจจัยการธำรงรักษานักงานที่มีความสามารถสูง กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ทั้งหมด 7 ปัจจัย ดังนี้ 1) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 2) ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน 3) ลักษณะงานที่ทำ 4) โอกาสในการเรียนรู้และฝึกอบรม 5) สภาพแวดล้อมการทำงาน 6) นโยบายขององค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กร 7) โอกาสความก้าวหน้าทางสายอาชีพ ส่วนผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า ปัจจัยการธำรงรักษานักงานที่มีความสามารถสูงกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากที่สุดไปน้อย คือ ความก้าวหน้าในอาชีพ นโยบายองค์กรและภาพลักษณ์ ลักษณะงานที่ทำ โอกาสในการเรียนรู้และฝึกอบรม สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ส่วนผลการวิจัย

ระยะที่ 3 แนวทางการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ประกอบด้วยการปรับปรุงระบบบริหารค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ องค์กรควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเปิดกว้าง ให้อิสระทางความคิดแก่คนเก่ง

คำสำคัญ: การธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง พนักงานที่มีความสามารถสูง เจนเนอเรชั่นวาย

Abstract

This research objective are (1) To study the factors to maintain Generation G employees with high ability in the food industry in Bangkok. (2) Guidelines to retain talent's Generation Y employees that are talent in the food business industry in Bangkok. The research method is divided into 3 phases, as follows: Phase 1: To study the factors to retain employee talent group Generation Y in the food industry in Bangkok. The sample size was 20 persons by in-depth interviews. Phase 2: To create a questionnaire from the factors from phase 1. To check validity quality by 5 experts and find reliability by using the Cronbach's alpha (0.99). The researcher collected data from 242 people. The data analysis used descriptive statistics: mean and standard deviation. Phase 3: Guidelines to retain Generation Y employees that were talent in the food business industry in Bangkok. The target group who were the level of strategy and policy of the organization of 10 people by focus group. Finding from phase 1, I found that the factors to retain the talent's Generation Y concluded 7: 1) compensation and benefits 2) supervisors and colleagues 3) tasks 4) learning opportunities 5) work environment 6) corporate policy 7) career advancement opportunities. The research resulted, phase 2, I found that the factors retained talent, the means are from the highest to the lowest were: career advancement opportunities, corporate policies, tasks, learning opportunities, working environment, compensation and benefits, supervisors and colleagues. The finding of phase 3 guidelines to retain talent's generation Y employees to: Improve the compensation management system that were appropriated to the duties and responsibilities. Open ideas and comments in their work and create work environment for freedom of thinking.

Keywords: Talent Retention, Talent, Generation Y

บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเป็นกิจกรรมที่ทำหายอย่างมาก ผู้บริหารและนักจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนบทบาท และกิจกรรมที่ทำอยู่จากเดิม ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติการในรอบเดิมไปสู่ระดับกลยุทธ์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะสามารถเพิ่มขีดความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ (Ulrich, 1997) หลายองค์กรในอดีตมีแนวความคิดและความเชื่อว่าเครื่องจักร สินทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ คือ สิ่งที่สามารถได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร แต่ในยุคปัจจุบันพบว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง (Talent) ที่เป็นตัวขับเคลื่อนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรส่งผลให้องค์กรในปัจจุบันต้องเป็นฝ่ายวิงวาทคน Axelrod, Michaels & Handfield-Jones (2001) ให้ข้อมูลว่า ในสถานะปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้สนใจกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถมากขึ้น เพื่อเพิ่มสมรรถนะขีดความสามารถให้กับองค์กร เนื่องด้วยการแข่งขันทางธุรกิจในประเทศไทยหรือทั่วโลกนั้นมีการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นทุกวัน ผู้ประกอบการธุรกิจต่างๆ ทั้งด้านการผลิตและบริการไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใดก็ตามย่อมต้องสร้างหนทางหรือนำไปสู่การอยู่รอดในการทำธุรกิจ หากธุรกิจใดหยุดนิ่ง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งที่เป็นรูปแบบของเงินและที่ไม่ใช่ในรูปแบบของเงินที่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในการทำงานส่งผลให้องค์กรได้รับการทำงานหรือผลผลิตที่มีคุณภาพ ซึ่งหากวิเคราะห์จากองค์ประกอบสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขันแล้วจะพบว่า พนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) มีความสำคัญและเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างแท้จริง Rueff & Stringer (2006) มีข้อมูลสนับสนุนว่า คนเก่งสามารถเพิ่มมูลค่าทางการตลาด (Market value) ให้กับองค์กรได้ถึงร้อยละ 8 ในบริบทเดียวกัน Somaya & Williamson (2008) ให้ข้อมูลว่า การสูญเสียคนเก่งหรือพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการสรรหา

คัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งคิดค่าเป็นต้นทุนสูงถึงร้อยละ 100-150 ของเงินเดือนพนักงานที่ลาออกไป

บริษัท PwC Consulting ประเทศไทยเผยแพร่ผลการศึกษาพบว่า จำนวนคนวัยทำงานยุคเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) ยุคเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ของบริษัทจะมีสัดส่วนถึงร้อยละ 80 ของแรงงานทั้งหมด ในอีก 3 ปีข้างหน้าขึ้นแทนการเป็นผู้บริหารแทนคนยุค Baby Boomers คือ พนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) และได้เปิดเผยผลการสำรวจเรื่อง Talent Challenge Adapting to growth ซึ่งเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร (CEO) กว่า 1,344 ราย ใน 68 ประเทศพบว่า ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและผลสัมฤทธิ์สูงกลายเป็นปัญหาระดับโลก ผู้บริหารระดับสูง 63% ทั่วโลกระบุว่า ปัญหาการขาดแคลนลูกจ้างที่มีทักษะ ความสามารถในระดับสูง (High skill employees) ซึ่งตรงกับประเภทของงานกลายเป็นความเสี่ยงอันดับต้นๆ ในการดำเนินธุรกิจ (PwC, 2013)

ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารครบวงจร ปัจจัยด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่สะท้อนถึงความรู้สึกร่มมั่น ทุ่มเท ให้ได้รับผลประโยชน์อยู่ในระดับดีมากที่ผ่านมา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารทราบและเข้าใจถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) นี้ ในเชิงบวก และรับทราบถึงข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องแก้ไขให้ถูกจุดที่สุดคือ ปัญหาการลาออกของพนักงานที่มีความสามารถสูง กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายทำงานได้ไม่นานก็ลาออก และปัญหาก็คือ กว่าบริษัทจะหาพนักงานใหม่มาทดแทนได้ไม่ใช่เรื่องง่ายๆ เพราะจะต้องหาคุณสมบัติที่เหมาะสมตามความต้องการในตำแหน่งงานนั้นๆ การที่องค์กรมีพนักงานเข้าออกอยู่เป็นประจำนั้นส่งผลเสียต่อองค์กรมากมาย

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถ (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) เพราะพนักงานที่มีความสามารถสูงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และป้องกันการสูญเสียคนเก่งหรือพนักงานที่มีความสามารถสูงไปจากองค์กร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อได้แนวทางการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ที่สอดคล้องกับความต้องการองค์กรของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ทบทวนวรรณกรรม

เจนเนอเรชันวาย (Generation Y) คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วง ปี 1978-2000 (พ.ศ. 2521-2543) กำลังเริ่มเข้าสู่โลกแห่งการทำงานของยุคสารสนเทศ เป็นกลุ่มคนที่มีอำนาจซื้อสูง และเมื่อผนวกเข้ากับยุคดิจิทัลทำให้คนกลุ่มนี้มีความต้องการและมีความคาดหวังสูง ชอบวางแผนการใช้ชีวิตในอนาคต (Schroer, 2012) และเป็นกลุ่มที่เสี่ยงต่อการโยกย้ายงานตามความต้องการของตนเองโดยไม่คำนึงถึงผลเสียที่ตามมา มักเอาแต่ใจ และคือรั้นไม่ยอมฟังคำแนะนำหรือการสอนงาน ในอเมริกาได้เรียกคนกลุ่มนี้ว่า “กลุ่มที่ต้องให้ความใส่ใจและบำรุงรักษาไว้อย่างดี” (Pampered and High maintenance) เพราะทางอเมริกามองว่า กลุ่มคนเหล่านี้มีพลังขับเคลื่อนต่อองค์กรสูง หากองค์กรมีปัจจัยที่ตอบสนองถูกต้องตรงใจจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้รวดเร็ว และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี (Cal Newport, 2012)

Mumford (2000) ได้ให้คำจำกัดความของพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) ไว้ว่า เป็นกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และได้รับผลประโยชน์ที่ดีเยี่ยม ด้วยการใช้ทักษะและความสามารถทางด้านการติดต่อสื่อสาร การคิดเชิงกลยุทธ์ สัญชาตญาณ การเป็นนักบริหาร ภาวะผู้นำและความรู้ในงาน

Cambridge University Press (2005) อธิบายว่าพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) หมายถึง ความสามารถของคนคนนั้นตามธรรมชาติที่ใช้ความสามารถทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ดีโดยเฉพาะสิ่งที่ไม่เคยถูกสอน

และงานวิจัยของ Tower Perrin พบว่า ปัจจัยที่สามารถธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) ให้คงอยู่กับองค์กรจะอยู่ในรูปของการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ความเข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของคนเก่ง การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ การเชื่อมโยงโปรแกรมหรือระบบงาน บริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร การมีระบบสื่อสารสองทางระหว่างความคาดหวังขององค์กรและความคาดหวังของพนักงาน (Berger, 2004)

Samuel & Chipunza (2009) ได้วิจัยอิทธิพลของปัจจัยจูงใจทั้งแบบภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation) ว่า มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงานมากน้อยเพียงใด พบว่า แรงจูงใจทั้งสองแบบต่างก็มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือการฝึกอบรมและพัฒนางานที่ทำท่าย โอกาสในการคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระและความมั่นคงในการทำงาน

ส่วนแนวทางในการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) นั้น Porter (2011) ได้เสนอแนะว่าต้องค้นหาก่อนว่าใครเป็นผู้มีความสุขหรือไม่มีความสุขในการทำงาน จากนั้นควรพูดคุยกันแบบตัวต่อตัวกับพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) โดยเน้นว่า ควรเป็นการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงออกมา ในขณะที่การจัดประชุมในหน่วยงาน

อย่างสม่ำเสมอที่จะเป็นอีกวิธีให้พนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) ได้แสดงความรู้สึกรู้สึกหรือความคิดเห็นได้สิ่งต่างๆ เหล่านี้ควรดำเนินการพร้อมๆ กับการให้ค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล การสร้างมิตรภาพที่ดีต่อกัน และการชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น

วิธีการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ระยะ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ดังนี้

ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยการดำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารครบวงจรในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายคือ พนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) มีอายุตั้งแต่ 25-35 ปี มีอายุงาน 3 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คนจากทุกฝ่ายในองค์กร (ดังตารางที่ 1) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แนวทางการสัมภาษณ์สร้างจากการทบทวนวรรณกรรม (Literature review) และนำไปตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) ในการวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse analysis) การจำแนกข้อมูล (Typological Analysis) และการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic induction) แล้วนำข้อมูลมาสรุปผลรวมกัน (Merge) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ระยะที่ 2 นำเอาปัจจัยการดำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามและตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ Cronbach's alpha ได้ค่าเท่ากับ 0.99 จากนั้นเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดคือพนักงานที่มีความสามารถสูง ในกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่มีอายุตั้งแต่ 25-35 ปี และมีอายุการทำงานตั้งแต่ 6 เดือน

ขึ้นไป จำนวน 242 คน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ระยะที่ 3 เพื่อหาแนวการดำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group interview) กลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหารในระดับการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร จำนวน 10 คน

ตารางที่ 1 พนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y)

หน่วยงาน สายปฏิบัติการ	หน่วยงาน สายสนับสนุน
ช่างเทคนิค จำนวน 2 คน	การตลาด จำนวน 2 คน
คลังสินค้า จำนวน 2 คน	ขายและประชาสัมพันธ์ จำนวน 2 คน
โรงงานเบเกอรี่ จำนวน 2 คน	จัดซื้อต่างประเทศ จำนวน 2 คน
โรงคั่วเมล็ดกาแฟ จำนวน 2 คน	จัดซื้อในประเทศ จำนวน 2 คน
ร้านกาแฟ จำนวน 2 คน	ฝึกอบรม จำนวน 2 คน

สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ระยะที่ 1

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 20 คน สรุปปัจจัยในการดำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ในธุรกิจอาหารแบบครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ปัจจัยดังนี้

1. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation)
2. ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน (People they work with)
3. ลักษณะงานที่ทำ (Type of work they)
4. โอกาสในการเรียนรู้และฝึกอบรม (Learning and training opportunity)
5. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work environment dimension)
6. นโยบายขององค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate policy and corporate image)
7. โอกาสความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career opportunities)

ระยะที่ 2

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการดำรงรักษานักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) สรุปเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นในลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวม

ปัจจัยการดำรงรักษานักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์	4.25	.84	มาก
2. ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน	4.23	.83	มาก
3. ลักษณะงานที่ทำ	4.30	.75	มาก
4. โอกาสในการเรียนรู้และฝึกอบรม	4.29	.76	มาก
5. สภาพแวดล้อมการทำงาน	4.28	.80	มาก
6. นโยบายขององค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กร	4.31	.71	มาก
7. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	4.55	.56	มากที่สุด
รวม	4.32	.75	มาก

จากตารางพบว่า ปัจจัยการดำรงรักษานักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากที่น้อยไปน้อย คือ ความก้าวหน้าในอาชีพ นโยบายองค์กรและภาพลักษณ์ ลักษณะงานที่ทำ โอกาสในการเรียนรู้และฝึกอบรม สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และผู้บังคับบัญชา หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน

ระยะที่ 3

แนวการดำรงรักษานักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group interview) กับผู้บริหารในระดับการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร ได้แนวทางดังต่อไปนี้

1. ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน (People they work with) ควรให้ความสำคัญในเรื่องการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ แสดงความคิดเห็นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kusumavalee (2016) พบว่า มุมมองที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของพนักงานซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ใช้วิธีการเรียนรู้จากจากการลงมือปฏิบัติและการระดมสมองในการคิดงานร่วมกับทีมงาน ในประเด็นนี้มีมุมมองที่ผู้บริหารมีความเห็นหรือดำเนินการที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานกล่าวคือ พนักงานมีความคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน เพิ่มวิธีการสอนงานที่ลงลึกในรายละเอียด การเข้าใจในบริบทซึ่งกันและกันในเรื่องของความแตกต่างในเจนเนอเรชั่น การเรียนรู้จากเรื่องเล่า ความสำเร็จและบทเรียนความผิดพลาดของผู้มีประสบการณ์

2. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation) ควรให้ความสำคัญในเรื่อง เงินเดือนที่เหมาะสมตามความสามารถ และค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pimsing (2015) พบว่า เงินรางวัลจำนวนที่สูงเท่านั้น

จึงดึงดูดใจพนักงาน เพราะการได้รับค่าตอบแทนสูง สะท้อนความเป็นคนที่มีค่า มีความสำคัญต่อองค์กร มีพลังสูงสุดคือ การเสริมแรงเชิงบวก เช่น การให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

3. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Type of work they) ให้มีความสำคัญในเรื่อง บริษัทควรมีบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อคนเก่ง เปิดกว้างให้อิสระทางความคิด จัดที่ทำงานอย่างเหมาะสมกับลักษณะงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Eua-areesuksakul & Chantuk (2016) พบว่า หัวหน้างานในอุตสาหกรรมค้าส่งของไทย มีระดับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรในระดับมาก แสดงถึงองค์กรมีโครงสร้างองค์กรสนับสนุน โดยการประกาศนโยบายและเป้าหมายให้พนักงานได้รับทราบ มีการประสานงานที่คล่องตัว การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน กำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ชัดเจน มอบหมายความรับผิดชอบได้เหมาะสม ได้รับการชื่นชมยอมรับเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ

4. โอกาสในการเรียนรู้และฝึกอบรม (Learning and training opportunity) ให้มีความสำคัญในเรื่อง การเรียนรู้จริงในงาน (On the job training) เพื่อให้เติบโตสู่ตำแหน่งผู้บริหารและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงงบประมาณที่สนับสนุนการเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น ทุนการศึกษา การฝึกอบรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sangchan & Boonsatorn (2015) พบว่า คนเก่งขององค์กรมีความต้องการที่จะพัฒนาตัวเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และต้องการที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

5. ลักษณะงานที่ทำ (Work environment dimension) ให้มีความสำคัญในเรื่อง ชอบทำงานที่ท้าทาย บริษัทควรให้อิสระในการทำงานที่ท่านได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Simatongtam et al. (2015) พบว่า พนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่รู้สึกต่อความสำคัญของงาน ความมีอิสระในงาน และความโดดเด่นของงาน โดยคุณลักษณะของงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยอ้อม

ต่อความตั้งใจที่จะลาออกผ่านความผูกพันต่อองค์กร

6. นโยบายขององค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate policy and corporate image) ให้มีความสำคัญในเรื่อง บริษัทเน้นการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้สังคมภายนอกยอมรับ และบริษัทดำเนินนโยบายที่เน้นความเสมอภาค ความเท่าเทียมและความยุติธรรม สอดคล้องกับงานวิจัย Treeprasitchai (2014) พบว่า การทำงานเป็นทีมทำให้เกิดการพัฒนาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยเมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็就会有ความต้องการที่สูงขึ้นไปอีกไม่มีที่สิ้นสุด การที่องค์กรมีภาพลักษณ์ ผลประกอบการที่ดี การช่วยเหลือสังคมเป็นสำคัญ ที่ทำให้ตัดสินใจอยู่กับองค์กร และความจงรักภักดีระยะยาว

7. ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career opportunities) ให้มีความสำคัญในเรื่อง การปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เมื่อได้รับผลการประเมิน ข้อมูลย้อนกลับจากที่เลี้ยง หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา และการวางแผนพัฒนาตนเอง ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนพัฒนาคนเก่งขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sadanghaan (2013) พบว่า การส่งเสริมให้พนักงานได้มีการพัฒนาตัวเอง วางแผนไปสู่การเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ทำให้เกิดการคงอยู่

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ องค์กรธุรกิจอาหารแบบครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร ควรมีการกำหนดนโยบายดังนี้

1. ความก้าวหน้าในอาชีพให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ในองค์กรมองเห็นถึงความสำคัญของสายงานนั้นๆ และเกิดแรงกระตุ้นในการทำงานเพื่อไปถึงจุดมุ่งหมายสูงสุดของสายงาน และควรให้พนักงานได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดของแต่ละบุคคลด้วย

2. ควรเพิ่มโอกาสในการฝึกอบรม การพัฒนาของพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ให้มากยิ่งขึ้น เช่น การไปอบรมสัมมนาภายนอกองค์กร การดูงานและวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ นอกจากนั้นพนักงานควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ เหมาะกับหน้าที่ความรับผิดชอบภายในองค์กร ธุรกิจอาหารแบบครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร อาจมีการสอน การแนะนำ การให้คำปรึกษา การสอนงาน การนิเทศงานกันภายในองค์กร

3. การเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ในบางตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบมีส่วนร่วมในการคิด การบริหารงาน แต่ไม่ได้เปิดให้พนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมดังกล่าว ดังนั้นองค์กรธุรกิจอาหารแบบครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร จึงควรเปิดโอกาสให้พนักงานในทุกภาคส่วนขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นในการบริหารงานให้มากยิ่งขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่

อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองและองค์กร ทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4. ควรมีการปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในองค์กร เนื่องจากข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ส่วนหนึ่งไม่มีความชัดเจนของเป้าหมายขององค์กรและภายในองค์กร ไม่มีการสื่อสาร แบ่งปันข้อมูลอย่างทั่วถึง ทำให้พนักงานมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกันถึงวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้ไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติ หรือไม่เข้าใจถึงจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ไม่มีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

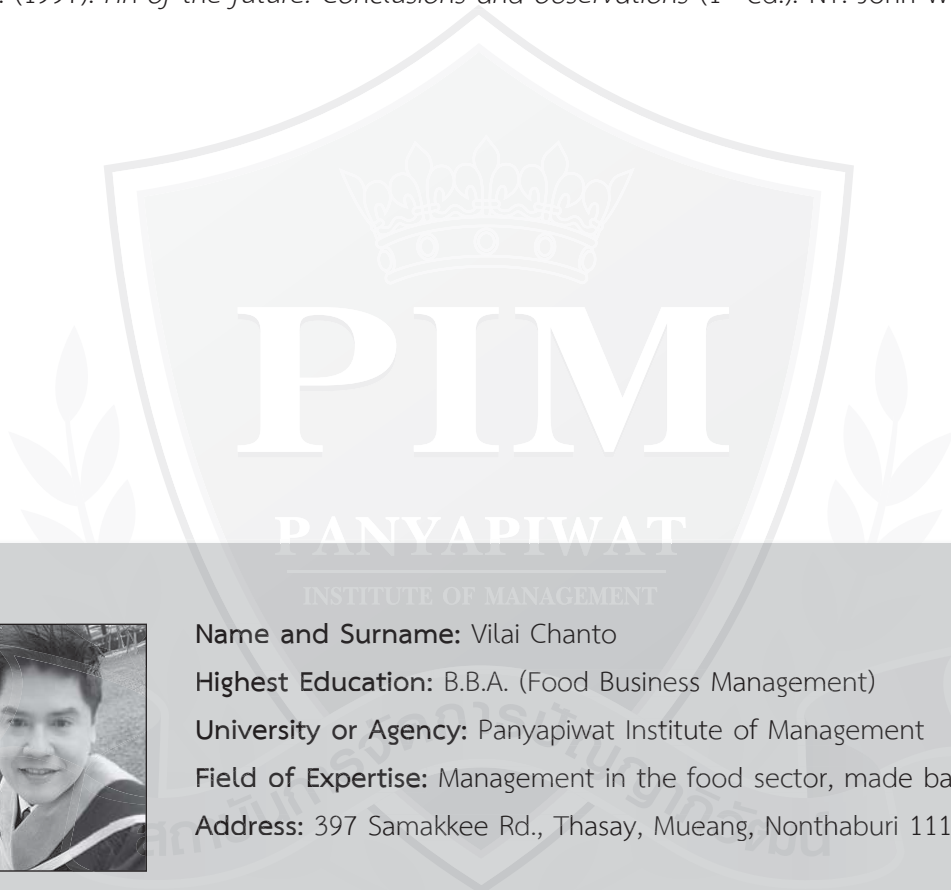
ควรศึกษาหาปัจจัยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง (Talent) กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เฉพาะด้านเชิงลึก อาทิ การปรับปรุงระบบบริหารค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล หรือส่วนงาน ทั้งค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน

References

- Axelrod, B., Michaels, E. & Handfield-Jones, H. (2001). *The War for Talent* (2nd ed.). Brighton: Harvard Business Review Press.
- Barnard, C. (1938). *The Function of the Executive*. Brighton: Harvard Business Review Press.
- Berger, L. A. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. NY: McGraw-Hill.
- Cal Newport. (2012). *Solving Gen Y's Passion Problem*. Brighton: Harvard Business Review.
- Cambridge University Press. (2005). *The definition of employee talent*. Retrieved December 1, 2016, from <https://dictionary.cambridge.org/pronunciation/english/talent>
- Chompookum, T. (2005). Talent Management: a significant tool for significant persons. *Chulalongkorn Business School*, 26(101), 1-16. [in Thai]
- Collings, D. G., Mellahi, K. & Cascio, W. F. (2010). *The Oxford Handbook of Talent Management* (2nd ed.). NY: Oxford University Press.

- Dessler, G. & Huat, T. C. (2008). *Human resource management: an Asian perspective*. (J. Tavee-paiboonwong & S. Thepchit, Trans.). Bangkok: Pearson-indochina. [in Thai]
- Eric, A. (2003). Retaining the best of the best. *AFP Exchange*, 23(6), 48.
- Erickson, T. J. & Gratton, L. (2011). *Talent Management*. (W. Makhasiranon & N. Sintrakarnpol, Trans.). Bangkok: Expernet. [in Thai]
- Eua-areesuksakul, A. & Chantuk, T. (2016). Development of the Multilevel Talent Management Modeling for Building Transformational Leadership Capability of Chief in Wholesale Industry of Thailand. *RMUTT*, 11(1), 200-214. [in Thai]
- Harvard Business School. (2008). *Harvard Business Review on Talent Management* (2nd ed.). NY: Harvard Business School.
- Kusumavalee, S. (2016). Human Resource and Organization Management and Development of Companies in the Creative Industry. *HROD*, 8(1), 4-31. [in Thai]
- Martin, J. (2010). *Human resource management*. USA: SAGE publications.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
- Pimsing, P. (2015). Factors Affecting Human Resource Development for Academic Staff in Suratthani Rajabhat University. *Journal of Graduate School, Pitchayatat*, 10(1), 45-54. [in Thai]
- Porter, J. H. (2011). Attract and retain top talent. *Strategic Finance*, 92(12), 56-61.
- PwC. (2013). *The talent challenge: Adapting to growth*. Retrieved October 18, 2016, from <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/ceosurvey-talent-challenge.html>
- Rueff, R. & Stringer, H. (2006). *Talent force: a new manifesto for human side of business*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Sadanghaan, P. (2013). Retaining Talented People in organization. *Executive Journal*, 33(3), 33-38. [in Thai]
- Samuel, M. O. & Chipunza, C. (2009). Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.
- Sangchan, R. & Boonsatorn, W. (2015). Human Resource Management for Promoting to Work Passion of Generation Y Employees and Retaining Talents in Organizations. *HROD*, 7(2), 20-42. [in Thai]
- Schroer, W. J. (2012). Defining and Managing Generation. *Journal of the Household Goods Forwarders Association of America*, 7, 9-11.
- Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Sanfrancisco: John Wiley & Son.

- Simatongtam, V., Promsuwan, S., Chanbanchong, C. & Soontornthai, W. (2015). Factors Influencing Turnover Intention of Thai Commercial Banks' Generation Y Staff. *Journal of Modern Management*, 9(2), 1-12. [in Thai]
- Somaya, D. & Williamson, A. (2008). Rethinking the "War for Talent". *MIT Sloan Management Review*, 49(4), 29-34.
- Treeprasitchai, T. (2014). *Factors affecting employee retention of five-star in Bangkok*. M. A. (Hospitality and Tourism Industry Management), Graduate School, Bangkok University. [in Thai]
- Ulich, D. (1997). *HR of the future: Conclusions and observations* (1st ed.). NY: John Wiley & Son.



Name and Surname: Vilai Chanto

Highest Education: B.B.A. (Food Business Management)

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Management in the food sector, made bakery

Address: 397 Samakkee Rd., Thasay, Mueang, Nonthaburi 11120



Name and Surname: Thanasit Phoemphian

Highest Education: Ph.D. in Human Resource Development,
Burapha University

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: People Management and Organization Strategy

Address: 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bang Talad, Pakkred,
Nonthaburi 11120