

แนวทางการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Guidelines for Retaining Talented Employees
of Forest Industry Organization

ถนอมศักดิ์ เจียบแหลม¹

Thanomsak Chiablaem¹

สุปัญญาดา สุนทรนนธ์²

Supunyada Suntornnond²

¹ ผู้นิพนธ์ประสานงาน, นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา, หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Corresponding Author, Graduate Student, Degree of Master of Public Administration, School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, E-mail: misskwanfio@gamil.com

² อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.; สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Lecturer, Asst. Prof. Dr., School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, Thailand

Received: 4 July 2025, Accepted: 26 December 2025, Published: 26 December 2025

PPPA: วารสารนโยบายและกิจการสาธารณะ ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม 2568 – ธันวาคม 2568)

บทคัดย่อ

การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ศึกษาแนวทางการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และ (3) เสนอแนะแนวทางในการธำรงรักษาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัย และบทความที่เกี่ยวข้องโดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก กระบวนการวิธีสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษา รวม 15 คน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงที่ปฏิบัติงานในสำนักงานกลาง จำนวน 6 คน, ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงที่มีบทบาทในการดูแลและสนับสนุนการทำงาน จำนวน 6 คน และผู้บริหารองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการในองค์การ จำนวน 3 คน วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษานี้จะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปคือ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัยเป็นวิธีการตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากข้อมูลหรือปรากฏการณ์ที่พบ และนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุปที่ได้การจากศึกษา

ผลจากการศึกษาค้นพบว่า (1) ความสำเร็จในการทำงาน, การยอมรับนับถือ, ลักษณะงาน, ความรับผิดชอบ, ความก้าวหน้าในตำแหน่ง, เงินเดือน, โอกาสก้าวหน้า, ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, การปกครองบังคับบัญชา, นโยบายและการบริหาร, สภาพการปฏิบัติงาน, สถานภาพของวิชาชีพ, ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (2) ปัจจัยที่ส่งผลแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และ (3) เสนอแนะแนวทางในการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้แก่ การสนับสนุนงบประมาณให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างเหมาะสม การส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน เช่นค่าวิชาชีพ ค่าความสามารถภาษา และการพิจารณาจัดสรรโบนัสให้กับพนักงานเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ในหมู่พนักงาน รวมไปถึงควรมีนโยบายในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวและงานของพนักงานด้วย

คำสำคัญ: การธำรงรักษา, องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้, ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง

Abstract

The objectives of this study are to study (1) the approaches for talent retention of Forest Industry Organization, (2) the factors affecting the motivation of employees selected as talented employees of Forest Industry Organization, (3) to suggest guidelines for the retention of talented employees of Forest Industry Organization.

This study is qualitative research. Data is collected from in-depth interviews and secondary data obtained from research studies of documents, research, and related articles. The research instrument used is an in-depth interview. Individual interviews are conducted using a semi-structured interview process. The key informants in the study were 6 talented employees working in the central office, 6 supervisors of talented employees who played a role in supervising and supporting the work, and 3 executives of Forest Industry Organization who played a role in policymaking and management in the organization. The method used in analyzing data of this study will use the inductive data analysis method, which is analytic induction. It is a method of interpreting and creating conclusions from data or phenomena found and analyzing them to create conclusions from the study.

The results of the study found that (1) Achievement, Recognition, Work Itself, Responsibility, Advancement, Salary, Possibility of Growth, Interpersonal Relationship, Supervision Technical, Policy and Administration, Working Condition, Status, Job Security and Factor in Personal Life (2) The motivation factors for employees selected as talented employees of Forest Industry Organization. (3) Therefore, we propose guidelines for maintaining talented employees of Forest Industry Organization, including supporting budgets for employees to develop themselves appropriately, promoting equal opportunities for career advancement, paying other compensations in addition to salary, such as professional fees, language proficiency fees, and considering allocating bonuses to employees to create motivation, organizing activities to promote relationships among employees, and having a policy to manage the balance between personal and work life of employees.

Keywords: Retaining, Forest Industry Organization, Talented Employees

บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีความท้าทายมากขึ้น ผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเน้นงานปฏิบัติการสู่การวางยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มความสำเร็จแก่องค์กร (Ulrich, 1997 อ้างใน วีระวัฒน์, 2553) เดิมทีองค์กรเชื่อว่าสินทรัพย์และเครื่องจักรคือข้อได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ปัจจุบันพบว่าคนเก่งและคนดีต่างหากคือทรัพยากรสำคัญ (Michaels et al., 2001 อ้างใน เศรษฐวัฒน์, 2553) ทำให้องค์กรต้องแข่งขันกันเพื่อดึงดูดบุคลากรเหล่านี้เข้ามา และพยายามรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ความท้าทายหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงอยู่ที่การสร้างความรักและความผูกพันกับพนักงาน เพื่อป้องกันการลาออก โดยเฉพาะในกลุ่มคนเก่งที่มักเปลี่ยนงานบ่อยหากไม่พึงพอใจกับงานหรือโอกาสก้าวหน้า ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องวางแผนตั้งแต่กระบวนการสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรกลุ่มนี้อย่างเป็นระบบ สำหรับองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้ดำเนินโครงการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาตั้งแต่ปี 2558 มีผู้ผ่านการคัดเลือกแล้ว 41 คน แต่มีพนักงานลาออกไปแล้ว 6 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 (สำนักบริหารกลาง อ.อ.ป., 2567) ถือเป็นอัตราการสูญเสียที่สูง ซึ่งไม่เพียงกระทบต่อการทำงาน แต่ยังส่งผลต่อการสูญเสียงบประมาณ เวลา และชื่อเสียงขององค์กรอีกด้วย

จากประเด็นปัญหาที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ได้รับการคัดเลือก ให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อที่จะค้นหาแนวทางในการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement), การยอมรับนับถือ (Recognition), ลักษณะงาน (Work Itself), ความรับผิดชอบ (Responsibility), ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) และ ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่ เงินเดือน (Salary), โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth), ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship), การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical), นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration), สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition), สถานภาพของวิชาชีพ (Status), ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in Personal Life) นำผลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะแนวทางในการธำรงรักษาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้

วัตถุประสงค์การศึกษา

- 1) ศึกษาแนวทางการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้
- 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้
- 3) เสนอแนะแนวทางในการธำรงรักษาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้

การทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาวิจัยนี้ พบว่ามีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) ได้มีการพัฒนาโดย Frederick Herzberg ในปี ค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960-1969 ซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 แนวคิดคือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือกล่าวได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ (2) ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี
2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ ที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
5. ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน และสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อ ประสานงาน ทั้งกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดี สามารถทำงานร่วมกันได้
4. สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อ สื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ อีกด้วย

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

8. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ (Retention)

Taunton, Krampitz และ Wood (1989, p.17) กล่าวถึงรูปแบบของปัจจัย 4 ด้านที่ส่งผลกับการรักษานักงานให้คงอยู่ ทฤษฎีการรักษานักงานให้คงอยู่ (Theory model of retention) ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะพนักงาน (Employee Characteristics) กล่าวคือ ลักษณะของแต่ละบุคคล ระดับการศึกษาภาระหน้าที่ของครอบครัวในการดำเนินชีวิตที่ส่งผลต่อการตอบสนองที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตของพนักงาน โอกาสที่เข้ามาในการเปลี่ยนงาน การมีสัมพันธภาพที่ดีกับองค์กร หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

2. ด้านภาระงาน (Task Requirement) เป็นลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายที่ควรจะเหมาะสมกับพนักงาน ทั้งในระดับความสามารถ ความท้าทาย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เชื่อมกันระหว่างองค์กร ผู้บริหาร พนักงาน ให้มีความเข้าใจและเป้าหมายขององค์กรที่ตรงกันไปในทิศทางเดียว

3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะองค์กร (Organization Characteristics) ในลักษณะขององค์กรมีกล่าวถึงค่าตอบแทน สวัสดิการ ที่มีการจ่ายอย่างเป็นธรรม ให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจพึงพอใจในงานที่ทำและยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปหากได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ

4. ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร (Manager Characteristics) ลักษณะของผู้บริหาร หัวหน้างาน รูปแบบของภาวะผู้นำ ทักษะคติของผู้นำ การมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจนมีความยุติธรรม รับฟังและพร้อมสนับสนุนพนักงานในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานยอมรับนับถือเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารและหัวหน้างาน จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงานจากทฤษฎีข้างต้นที่รวบรวมมานั้น สามารถนำมาสรุปได้ดังนี้ แนวคิดการคงอยู่ของพนักงาน คือ การแสดงถึงความพึงพอใจในงานของพนักงาน มีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานภายในองค์กรให้ผลงานที่ได้ประสบความสำเร็จและสร้างความภาคภูมิใจให้กับตัวพนักงานเอง ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยในด้านคุณลักษณะพนักงาน ด้านลักษณะรูปแบบของงานและภาระงาน ด้านคุณลักษณะองค์กรและนโยบายการบริหาร และด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ซึ่งปัจจัยทั้งสี่ด้าน ถ้าองค์กรบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมและส่งเสริมอย่างต่อเนื่องก็จะสามารถช่วยธำรงรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กรได้ด้วยเช่นกัน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง (Talent)

ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง หรือ Talent หมายถึง บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น มีทักษะและสมรรถนะที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และมีศักยภาพในการพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหรือบทบาทที่สำคัญในอนาคต แนวคิดนี้ได้รับความสนใจอย่างมากในยุคปัจจุบัน เนื่องจากการแข่งขันที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้องค์กรต้องพึ่งพากลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ เพื่อช่วยขับเคลื่อนนวัตกรรม การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการตอบสนองต่อ

ความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว ตามแนวคิดทฤษฎีสมรรถนะ (Competency Theory) ของ Boyatzis (1982) ระบุว่าความสำเร็จของบุคคลในการทำงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะเฉพาะที่ทำให้บุคคลนั้นแตกต่างจากผู้อื่น ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงจะมีความสามารถในการคิด เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน ความสามารถในการสื่อสารและสร้างแรงบันดาลใจให้ เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (1943) และ Herzberg (1959) ยังเน้นว่าผู้ที่มีศักยภาพสูงมักถูกขับเคลื่อนด้วยแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เช่น ความต้องการความสำเร็จส่วนบุคคล ความต้องการการเติบโตและการพัฒนา ตนเอง การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย และการได้มีส่วนร่วมในงานที่มีคุณค่าต่อสังคม มากกว่าการ ตอบสนองต่อแรงจูงใจภายนอก เช่น เงินเดือนหรือผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว ดังนั้น การสร้างสภาพแวดล้อม การทำงานที่ตอบสนองต่อแรงจูงใจภายในจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษา Talent ให้อยู่กับองค์กรในระยะ ยาว

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการ อารังรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Research) ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่ง คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง จำนวน 6 คน ผู้บังคับบัญชาของบุคลากรดังกล่าว จำนวน 6 คน และผู้บริหารขององค์การ จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ใน การวิจัยคือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นคำถาม เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดปัจจัยจูงใจและ ปัจจัยค้ำจุนของ Herzberg ตลอดจนข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการ สัมภาษณ์รายบุคคล จากนั้นถอดความข้อมูลและจัดหมวดหมู่เนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) เพื่อสังเคราะห์ข้อค้นพบและนำไปสู่ข้อสรุปของ การศึกษา

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องแนวทางการอารังรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ประชากรที่ ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง รวม 15 คน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) จำนวน 6 คน, ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง จำนวน 6 คน และผู้บริหารองค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการในองค์การ จำนวน 3 คน ถึงปัจจัยที่ มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) โดยผลการศึกษาจำแนกออกเป็นสามส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ โดยจะนำเสนอตามลำดับ

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน ประกอบด้วย

ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) จำนวน 6 คน ผู้บังคับบัญชาของบุคลากรดังกล่าวจำนวน 6 คน และผู้บริหารองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จำนวน 3 คน พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงมีสัดส่วนเพศชาย และหญิงเท่ากัน ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 30–34 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรีเป็นหลัก และมีประสบการณ์ทำงานรวมประมาณ 8–13 ปี โดยปฏิบัติงานในองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ประมาณ 5–11 ปี

ขณะที่กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 34–48 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโท และมีประสบการณ์การทำงานในองค์การยาวนานประมาณ 22–34 ปี

ส่วนกลุ่มผู้บังคับบัญชาของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุอยู่ระหว่าง 34–54 ปี มีระดับการศึกษาทั้งปริญญาตรีและปริญญาโท และมีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10–28 ปี โดยมีประสบการณ์การทำงานในองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ประมาณ 10–27 ปี

ข้อมูลพื้นฐานดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของประสบการณ์และบทบาทของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสะท้อนมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยท้าทายที่มีผลต่อการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงในองค์การ

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผล ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งจะนำไปสู่แนวทางการธำรงรักษาคงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้

2.1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) จากการศึกษพบว่า

- ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง ประเมินความสำเร็จในการทำงานของตนเองจากการที่สามารถทำ KPI สำเร็จตามเป้าหมายมีคุณภาพ สามารถสรุปรายงานและวิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมายทันเวลาที่กำหนด และการได้รับคำชมจากผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ

- หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง ประเมินความสำเร็จในการทำงานจากตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงิน/และไม่เป็นตัวเงิน งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามเป้าหมายทั้งทางด้านเวลาและคุณภาพเสร็จตามเวลา

- ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายตามแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การยอมรับนับถือ (Recognition) จากการศึกษพบว่า

- ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าองค์กรได้รับการยอมรับจากภายนอกและภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลางถึงดี เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงเฉพาะในหมู่วิชาชีพด้านป่าไม้ ได้รับการยอมรับว่าเชี่ยวชาญทางด้านการปลูกสร้างสวนป่า นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ถูกสัมภาษณ์บางส่วนคิดว่าองค์กรได้รับการยอมรับจากภายนอกองค์กรอยู่ในระดับน้อย เพราะคนส่วนใหญ่ ไม่รู้จักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

- หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าองค์กรได้รับการยอมรับอยู่ใน

ระดับน้อย เพราะองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นที่รู้จักกันเฉพาะในผู้ที่ปฏิบัติงานสายงานด้านป่าไม้เท่านั้น

- ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการดำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าองค์การได้รับการยอมรับในเฉพาะสายวิชาชีพเท่านั้น

ลักษณะงาน (Work Itself) จากการศึกษาพบว่า

- ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าลักษณะงานมีความท้าทายมาก เนื่องจากต้องทำงานให้ทันเวลาเพื่อประมวผลให้ผู้ื่อนำผลการทดลองนำไปใช้ได้ทันทั่วทั้งที่มีปริมาณงานมากขึ้นกว่าเดิม

- หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าลักษณะงานมีความท้าทายอยู่ในระดับมาก เนื่องจากเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ต้องหมั่นขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ

- ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการดำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าลักษณะงานมีความท้าทายไม่มากนัก ด้วยความที่ทำงานมานานจึงรับรู้ถึงปัญหาว่าเรื่องไหนเป็นเรื่องที่แก้ได้หรือไม่ได้

ความรับผิดชอบ (Responsibility) จากการศึกษาพบว่า

- ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าได้รับมอบหมายความรับผิดชอบและได้รับอำนาจ การตัดสินใจในองค์การพอสมควรโดยเป็นไปตามตำแหน่งที่ได้รับ ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจและรับผิดชอบงานต่างๆ ภายใต้ระเบียบขององค์การที่กำหนดไว้

- หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าได้รับมอบหมายมีความรับผิดชอบเป็นไปตามที่ได้มีการมอบอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจภายใต้กฎระเบียบ

- ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย การดำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าได้รับมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจตัดสินใจมากเพียงพอ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) จากการศึกษาพบว่า

- ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นถึงโอกาสในการก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในระดับมาก เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนี้ ยังพบว่า บางส่วนเห็นโอกาสในการก้าวหน้าในตำแหน่งงานของตนเองอยู่ในระดับน้อย เพราะไม่ได้จบสาขาวิทยาศาสตร์

- หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลางเนื่องจากการพิจารณาความก้าวหน้าในตำแหน่งของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ใช้ดุลพินิจของผู้มีอำนาจในการพิจารณาามากเกินไป

- ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย การดำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นถึงโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งอยู่ในระดับมาก สำหรับพนักงานที่สนใจเส้นทางก้าวหน้าไม่ติดขัดกับงานเดิมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2.2) ปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)

เงินเดือน (Salary) จากการศึกษาพบว่า

- ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนมีความเหมาะสมน้อย เนื่องจากต้องใช้ภาษาอังกฤษในการทำงานทำให้การทำงานยากกว่าเดิม และค่าครองชีพในปัจจุบันสูงมากเมื่อเทียบกับอัตราเงินเดือนที่ได้รับ

- หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนยังไม่เหมาะสม เพราะงานที่รับผิดชอบต้องใช้ความเชี่ยวชาญสูง และบางงานที่ต้องออกพื้นที่บ่อยๆ เงินเบี้ยเลี้ยงที่ได้รับไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย

- ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการดำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนยังไม่เหมาะสม มีความเลื่อมล้ำ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) จากการศึกษาพบว่า

- ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นถึงโอกาสก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก เนื่องจากงานที่ต้องมีการสอบผ่านหลักสูตรต่างๆ นอกจากนี้ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางส่วนแทบไม่เห็นโอกาสในการก้าวหน้า เนื่องจากไม่ได้จบสาขาวิทยาศาสตร์จึงเป็นเรื่องยากที่จะมีโอกาสเติบโตในองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้

- หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นถึงโอกาสก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก เพราะมีเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจนตามระเบียบ

- ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการดำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นถึงโอกาสก้าวหน้าอยู่ในระดับมากสำหรับคนที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่บางตำแหน่งซึ่งเป็นตำแหน่งงานเฉพาะมีโอกาสไม่มากเนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของอัตราตำแหน่งที่ว่าง

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) จากการศึกษาพบว่า

- ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับดี เนื่องจาก มีความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือกันดี แม้ว่าในอดีตจะรู้สึกไม่สบายใจที่พบว่ามีการทำงานแบบแบ่งเป็นฝักฝ่าย แต่ในปัจจุบันคนบางส่วนได้เกษียณอายุไปบ้างแล้ว จึงทำให้ความแยกแถกน้อยลง

- หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับดีมาก พบปัญหาจากการทำงานร่วมกันน้อย จนแทบไม่มองเป็นปัญหา เพราะทุกคนรู้หน้าที่ตัวเองดีสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

- ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย การดำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับดี แต่อาจยังมีแนวคิด ที่แตกต่างกันของแต่ละสายงานหรือช่วงอายุ มีการใช้อำนาจเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา

การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) จากการศึกษาพบว่า

- ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าการปกครองบังคับบัญชามีความเหมาะสมน้อย เนื่องจาก KPI

บางอย่าง ไม่สามารถวัดผลเป็นตัวเงินได้ ไม่เห็นด้วยกับการเพิ่มเงินเดือนจากการประเมิน KPI เป็นรายบุคคล และการกำหนด KPI ไม่เหมาะสม มีความท้าทายสูงสามารถทำให้สำเร็จได้ยาก

- หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าการปกครองบังคับบัญชายังไม่เหมาะสมนัก เนื่องจาก KPI มีความท้าทายน้อยไม่สามารถแสดงถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังเห็นว่าระบบดีอยู่แล้ว แต่ปัญหาคือผู้นำไปใช้

- ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าการปกครองบังคับบัญชามีความเหมาะสมน้อย เนื่องจากการประเมินไม่สะท้อนข้อเท็จจริงผู้ประเมิน ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทางกลับ และควรทบทวนปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมมากขึ้น

นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) จากการศึกษาพบว่า

- ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นด้วยอย่างมากกับนโยบายและการบริหารขององค์กรที่ออกมาเพื่อสนับสนุนการทำงาน

- หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่านโยบายและการบริหารดีอยู่แล้ว แต่ขาดการสื่อสารให้พนักงานทราบอย่างครอบคลุมและใส่ใจเรื่องการนำไปปฏิบัติมากกว่า

- ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง ไม่เห็นด้วยกับนโยบายและการบริหารที่มีการแบ่งฝ่ายสนับสนุนและผลัดในทุกตำแหน่ง เพราะทุกคนไม่ยอมอยู่ฝ่ายสนับสนุนใครหมุนเวียนในทุกตำแหน่ง

สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition) จากการศึกษาพบว่า

- ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าสภาพการปฏิบัติงานยังไม่เหมาะสม เนื่องจาก สถานที่คับแคบไม่เหมาะกับการต้อนรับแขกที่มาติดต่องานจากภายนอก บางครั้งในห้องทำงานมีเสียงดังจากเพื่อนร่วมงานที่ชอบปรุงอาหารกลางห้องทำงานทำให้รบกวนสมาธิในการทำงาน และเครื่องปรับอากาศเก่า มีกลิ่นเหม็นตลอดเวลา

- หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าสภาพการปฏิบัติงาน ไม่เหมาะสม เนื่องจากอากาศในห้องทำงานร้อนอบอ้าว เครื่องปรับอากาศไม่เพียงพอ เก้าอี้ทำงานไม่เหมาะสม และอากาศในสำนักงานไม่ถ่ายเท ไม่มีหน้าต่าง ไม่มีพัดลมระบายอากาศ ทำให้ป่วยบ่อย

- ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าสภาพการปฏิบัติงานในสำนักงานกลางมีความเครียดกับการจราจรการเข้าออกสำนักงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานอึดอัดคับแคบเต็มไปด้วยเอกสาร และอุปกรณ์สำนักงานที่ไม่ทันสมัย

สถานภาพของวิชาชีพ (Status) จากการศึกษาพบว่า

- ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าสถานภาพของวิชาชีพมีสถานะที่ดีในสังคมดีพอสมควร เนื่องจากญาติพี่น้องและเพื่อนฝูงต่างให้การยอมรับนับถือ และองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่คนภายนอกมองว่าเป็นงานที่มั่นคงสูง

- หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าสถานภาพของวิชาชีพ ดีพอสมควร เพราะองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีชื่อเสียงในการปฏิบัติทางด้านสวนป่า แต่อาจได้รับการยอมรับในเฉพาะกลุ่มเท่านั้น

- ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าสถานภาพของวิชาชีพดีพอสมควร เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่ตรงกับภารกิจขององค์กร สำหรับวิชาชีพเฉพาะ เช่น สัตวแพทย์ เป็นที่รู้จักและยอมรับในสังคม

ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) จากการศึกษาพบว่า

- ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง รู้สึกถึงความมั่นคงในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เพราะองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นหน่วยงานของรัฐ จึงมั่นใจได้ว่าจะทำงานที่ได้ไปจนเกษียณอายุ

- หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง รู้สึกถึงความมั่นคงในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง สามารถทำงานได้อย่างมั่นคงเพราะเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ มีสวัสดิการที่ครอบคลุมและเพียงพอ

- ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง รู้สึกถึงความมั่นคงในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เนื่องจากทำงานกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มานาน จึงเห็นถึงความมั่นคงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้รับรู้ได้ถึงความมั่นคงว่าสามารถทำงานที่นี้ได้ไปจนเกษียณอายุ

ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in Personal Life) จากการศึกษาพบว่า

- ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงส่วนใหญ่ไม่สามารถจัดการชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวและงานได้อย่างสมดุล เนื่องจากรู้สึกเครียดบ่อย รวมถึงการที่ต้องเอางานกลับไปทำที่บ้านอยู่เสมอ รู้สึกว่าต้องทุ่มเทเวลาในการทำงานมากเกินไป

- หัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง มีชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวที่ดี เนื่องจากทำงานนานแล้วเลยรู้จักปล่อยวางและแบ่งเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวได้แม้ที่ผ่านเคยประสบปัญหาความเครียดเรื่องงานบ้าง แต่เมื่อเวลาผ่านไปก็ปรับตัวได้

- ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย การธำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถรักษาสมดุลเรื่องส่วนตัว และเรื่องงานได้บ้าง อาจมีบ้างที่ทำให้ความสำคัญกับงานมากกว่าชีวิตส่วนตัว ซึ่งบางส่วนให้ความสำคัญชีวิตส่วนตัวมากเกินไป ทั้งนี้ สาเหตุมาจากลักษณะส่วนบุคคลของแต่ละคนด้วย

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัย	ผลการสัมภาษณ์	
	มีความเหมาะสมอยู่แล้ว	ไม่มี/มีแล้ว แต่ยังไม่เหมาะสม
ความสำเร็จในการทำงาน	/	
การยอมรับนับถือ		/
ลักษณะงาน	/	
ความรับผิดชอบ	/	
ความก้าวหน้าในตำแหน่ง		/
เงินเดือน		/
โอกาสก้าวหน้า		/
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	/	
การปกครองบังคับบัญชา	/	
นโยบายและการบริหาร	/	
สภาพการปฏิบัติงาน		/
สถานภาพของวิชาชีพ		/
ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	/	
ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว	/	

3) ข้อเสนอแนะ

1) ควรมีการจัดทำตัวชี้วัดให้แต่ละคนได้รับผิดชอบอย่างเหมาะสมไม่มากหรือน้อยจนเกินไป มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละคน และให้มีปริมาณเหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพ

2) ควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์องค์รอย่างหลากหลายเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม และทุกวัย จัดกิจกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเพื่อส่งเสริมการรับรู้และสร้างผลงานที่โดดเด่นชูจุดขายในการเป็นผู้นำในการปลูกสร้างสวนป่าอย่างยั่งยืนให้เกิดการยอมรับในวงกว้าง

3) ควรสนับสนุนงบประมาณในการส่งไปอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง และสร้างความตระหนักให้ผู้ปฏิบัติงานหมั่นพัฒนาหาความรู้ใหม่อยู่

เสมอเพื่อพัฒนางาน

4) ควรมีการประชุมงานร่วมกันในทีมเพื่อรับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน เปิดรับฟังความคิดเห็นของทุกคนอย่างเต็มที่ สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เปิดใจรับฟังความเห็นต่าง

5) ส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะจบสาขาไหนมา โดยไม่สนับสนุนความก้าวหน้าให้เฉพาะผู้ที่จบทางด้านวนศาสตร์เท่านั้น และเปิดโอกาสให้พนักงานได้เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถอย่างเท่าเทียมกัน

6) ควรมีการจ่ายค่าตอบแทนอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น ค่าวิชาชีพ ค่าภาษา และการพิจารณาจัดสรรโบนัสให้กับพนักงานเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ

7) สนับสนุนให้พนักงานได้เติบโตก้าวหน้าในหน้าที่เมื่อถึงเวลาสมควรอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะผู้ที่จบทางด้านวนศาสตร์เท่านั้น

8) ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ในหมู่พนักงาน เช่น ดนตรี กีฬา ดูนานนอกสถานที่

9) ควรมีการวัดผลทั้งทางด้านตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินอย่างสมดุลโดยไม่เน้นหนักทางการเงินอย่างเดียว และจัดให้มีการประเมินในรูปแบบ 360 องศา โดยเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินมาจากทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้รับบริการ

10) สร้างความตระหนักให้กับพนักงานให้เห็นความสำคัญของนโยบายแต่ละอย่าง เพื่อจะได้เป็นแรงขับเคลื่อนนโยบายให้สำเร็จไปด้วยกัน และควรมีการวางแผนปฏิบัติที่ชัดเจนของแต่ละนโยบายให้เป็นรูปธรรม เพื่อเป็นการแสดงถึงความจริงจังของฝ่ายบริหาร

11) ควรจัดพื้นที่ให้พนักงานได้พักผ่อนหย่อนใจในช่วงเวลาพักจากการทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศในการผ่อนคลายจากการทำงานที่เหมาะสม

12) ควรมีนโยบายในการปรับปรุงสถานภาพของวิชาชีพ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์พันธกิจและภารกิจขององค์กรให้สังคมได้รับรู้ว่าการดำเนินงานขององค์กรเกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างไร เชิดชูหรือจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์การทำงานของบุคลากรหรือหน่วยงานต่างๆ ให้คนทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรได้รับรู้ให้มากขึ้น

13) ควรสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงความมั่นคงขององค์กรและแผนการพัฒนาในอนาคต เช่น การขยายธุรกิจ หรือการเปิดตลาดใหม่ สามารถช่วยให้พนักงานรู้สึกมั่นคง และการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสถานะทางการเงินและแผนการเติบโตขององค์กรให้พนักงานทราบ

14) ควรมีนโยบายในการบริหารความสมดุลระหว่างชีวิตความอยู่ส่วนตัวและงานของพนักงาน ไม่ควรมีการส่งงานนอกเวลางาน หรือไม่ควรติดตามงานนอกเวลาทำการ ควรเคารพเวลาส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากงานศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ค้นพบว่า ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement), การยอมรับนับถือ (Recognition), ลักษณะงาน (Work Itself), ความรับผิดชอบ (Responsibility), ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement), เงินเดือน (Salary), โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth), ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship), การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical), นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration), สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition), สถานภาพของวิชาชีพ (Status), ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) และ ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in Personal Life) เป็นปัจจัยที่ส่งผลแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ สอดคล้องกับงานวิจัยที่อ้างอิง ปัจจัยที่ส่งผลแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้แก่

ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพจน์ หลีเหลิม (2562) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ตากใบการโยธา จำกัด พบว่า แรงจูงใจในการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีค่ามากที่สุดคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสูงสุดคือด้านความภาคภูมิใจที่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

การยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ พิศดา เสาร์แก้ว (2562) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานรายวัน กรณีศึกษา บริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด พบว่า आयुมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานรายวัน เพศ สถานภาพสมรส จำนวนภาระเลี้ยงดูคนในครอบครัว ภูมิลำเนา อายุงาน แผนก/งาน ระดับการศึกษา รายได้จากการทำงาน และรายได้อื่นนอกจากงาน ไม่มีอิทธิพลต่อ การคงอยู่ในงานของพนักงานรายวัน นอกจากนี้ พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานรายวัน และปัจจัยด้านความมีชื่อเสียงขององค์กรมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพนักงานของพนักงานรายวัน

ลักษณะงาน (Work Itself) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิรติ อรุณศรี (2565) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้มีศักยภาพสูง Talent (Future Leader) บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยลักษณะงาน ได้แก่ ด้านความสำคัญของงาน และด้านความมีอิสระในงาน และปัจจัยความจงรักภักดีส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีศักยภาพสูงของเครือเบทาโกร ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง โดยทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีกับงานและเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว

ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธนันท์ รุ่งเรือง (2562) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงานคนเก่งบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมสวนอุตสาหกรรมศรีสุพรรณ ศรีราชา จังหวัดชลบุรี พบว่า ในภาพรวมระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคนเก่ง ในภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากแยกเป็นรายด้าน ดังนี้ ด้านความสำเร็จของงาน มีค่าคะแนน

เฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และด้านการยอมรับนับถือ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงพล ทองเพ็ญจันทร์ (2565) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การควบคุมดูแลของหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้ามีผลต่อการคงอยู่ของบริษัทเอกชนในเขตนิคม อุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญ

ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิ่นนัตดา ราชคมน์ (2562) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจำหน่ายรถยนต์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด เชียงราย พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจำหน่ายรถยนต์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ซึ่งได้แก่ ความก้าวหน้าและความมั่นคง ความสำเร็จในการทำงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ

เงินเดือน (Salary) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีทัต ตรีศิริโชติ (2562) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาวที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว พบว่า การที่จะทำให้พนักงานมีความสุข มีความภาคภูมิใจ และให้ความสำคัญในการทำงาน จะต้องสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีสวัสดิการที่ดี ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี รวมถึงต้องสร้างบรรทัดฐานด้านความผูกพันในองค์กรโดยสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร

โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) เป็นปัจจัยที่ส่งผล ต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ หากพนักงานไม่เห็นว่ามีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ อาจทำให้สูญเสียความกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากไม่มีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พลอยไพลิน อิงบุญ (2562) ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท สยามราช จำกัด (มหาชน) พบว่า ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความสำเร็จของงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงพล ทองเพ็ญจันทร์ (2565) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี พบว่า มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจของพนักงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความสัมพันธ์ในหมู่พนักงานด้วยกันความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร รองลงมา คือการควบคุมดูแลของหัวหน้างาน และต่ำที่สุด คือความก้าวหน้า ตามลำดับ

การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษญา แสงแก้ว (2566) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้านความรับผิดชอบและปัจจัยการรับรู้การสนับสนุนจากหน่วยงานด้านการเห็นคุณค่าการ

ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยภายในที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติการคงอยู่

นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาลี มีแสงพันธ์ (2562) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทบางกอกแล็ป แอนด์ คอสเมติก จำกัด พบว่า ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทบางกอกแล็ป แอนด์ คอสเมติก จำกัด

สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐริชา พลนิกร (2566) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยในการดำรงรักษาคนเก่งที่ส่งผลต่อแนวโน้มการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร กรณีศึกษา สถานประกอบการอุตสาหกรรมโรงกลั่นและปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนาและปัจจัยด้านรางวัลและผลตอบแทน ส่งผลต่อแนวโน้มการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

สถานภาพของวิชาชีพ (Status) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรวาทิ ยะคำป้อ (2563) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานกับการคงอยู่ในงานของคนพิการในสถานประกอบการในจังหวัดลำพูน พบว่า ลำดับความพึงพอใจของคนพิการต่อสภาพการทำงานมากที่สุด จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนและสวัสดิการในการทำงาน 2) ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ 3) การได้รับการยอมรับนับถือ

ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุพาภรณ์ ย่อมไธสง (2564) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน เกี่ยวกับปัจจัยค่าจ้าง ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านความมั่นคงในงาน ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญ

ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in Personal Life) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรพจน์ สิงหาราช (2562) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า ปัจจัยค่าจ้างด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน และด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานสูงสุด เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญ

ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำรงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วยหลายประเด็นสำคัญ ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม เพื่อสร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าและเป้าหมายที่ชัดเจน การส่งเสริมการประชุมในทีมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างความผูกพัน การสร้างความตระหนักในนโยบายองค์กร และการจัดพื้นที่พักผ่อนเพื่อเสริมสุขภาพที่ดีในการทำงาน รวมถึงการปรับปรุงสถานภาพวิชาชีพ และการสื่อสารถึงความมั่นคงขององค์กรอย่างชัดเจน ทั้งหมดนี้มีเป้าหมายเพื่อสร้างความมั่นใจ ความผูกพัน และความพึงพอใจของพนักงานที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่การสนับสนุนการพัฒนา เช่น การจัดงบประมาณอบรม การส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม การให้ค่าตอบแทนพิเศษ การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ และการสร้างสมดุลชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นเครื่องมือสำคัญ

ในการธำรงรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ให้คงอยู่กับองค์กร และป้องกันไม่ให้เกิดภาวะเบิร์นเอาต์หรือความรู้สึกด้อยคุณค่าจากการทำงาน

สำหรับข้อเสนอแนะในการศึกษาในอนาคต ควรมีการใช้การวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กับเชิงคุณภาพ เพื่อเปรียบเทียบและตรวจสอบความสอดคล้องของผลที่ได้ ตลอดจนควรเพิ่มการทำ Focus Group เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย นอกจากนี้ควรมีการศึกษาลักษณะผู้นำที่เหมาะสมต่อการบริหารผู้มีศักยภาพสูง เพื่อส่งเสริมให้การบริหารจัดการคนเก่งเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กรในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กิริติ อรุณศรี. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (Talent future leader) บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) [สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทรงพล ทองเพ็ญจันทร์. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ชลบุรี [การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต]. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ธิตัต ตรีศิริโชติ. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์, 14(1), 75–89.
- ปิ่นนิตดา ราชคมน์. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจำหน่ายรถยนต์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรพจน์ หลีเหลิม. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท ตากใบการโยธา จำกัด [การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต]. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- พลอยไพลิน อิงบุญ. (2562). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสยามราช จำกัด (มหาชน) [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- พิชญา แสงแก้ว. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติการคงอยู่ของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม [สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พริดา เสาร์แก้ว. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานรายวัน: กรณีศึกษา บริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด [การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- พัทธนันท์ รุ่งเรือง. (2562). ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานคนเก่งบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมสวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ศรีราชา จังหวัดชลบุรี [การค้นคว้าอิสระปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภูริชา พลนิกร. (2566). ปัจจัยในการธำรงรักษาคนเก่งที่ส่งผลต่อแนวโน้มการคงอยู่ของคนเก่งในองค์กร: กรณีศึกษาสถานประกอบการอุตสาหกรรมโรงกลั่นและปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยบูรพา.

- มาลี มีแสงพันธ์. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบางกอกแกล๊ปแอนด์
คอสเมติก [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- ยุพาภรณ์ ย่อมไธสง. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานบัญชีในเขตกรุงเทพมหานคร [การ
ค้นคว้าอิสระปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วรพจน์ สิงหาราช. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ธนบุรี.
- อัจฉราวดี ยะคำป้อ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานกับการคงอยู่ในงานของคนพิการในสถาน
ประกอบการในจังหวัดลำพูน [วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต].
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New
York, NY: John Wiley & Sons.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston,
MA: Harvard Business School Press.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research
agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1966). *The motivation to work*. New York, NY:
John Wiley & Sons.
- Koziol, L. (2011). Trychotomy of motivating factors in the workplace. *Scientific Papers of the
Malopolska School of Economics in Tarnow*, 17(1), 25–34.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York, NY: Harper & Row.
- Taunton, R. L., Krampitz, S. D., & Woods, C. Q. (1989). Manager impact on retention of
hospital staff: Part 1. *Journal of Nursing Administration*, 19(3), 17–23.