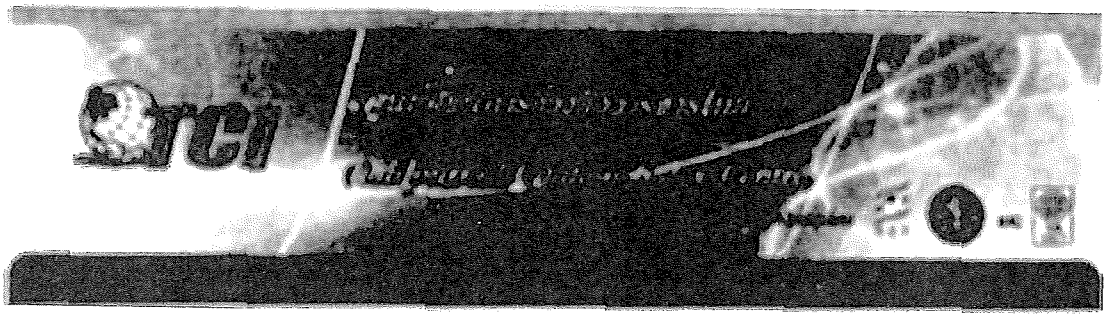


ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI รอบที่ 3 ปี 2558

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :

ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสารกลุ่มที่	สาขา
1	วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์	1905-9647	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์	1	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
2560 สิงหาคม – พฤษภาคม 2 ฉบับที่ 11 ปีที่

การรักษาคนเก่งโดยการให้รางวัล

RETENTION TO TALENT BY USING REWARD

พฤกษ์ สุพรรณาลัย[1] จิราวรรณ คงคล้าย[2] และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน[3]
Pruk Suphanalai[1] Jirawan Kongklay[2] and Chalermchai Kittisakwin[3]

[1]สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี
[2]สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี
[3]สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง การรักษาคนเก่งโดยการให้รางวัลมีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) ศึกษาและอธิบายรูปแบบการจัดการคนเก่ง 2) ศึกษาความหมายและรูปแบบของรางวัลตลอดจนศึกษาวิเคราะห์การให้รางวัลที่มีผลในการรักษาคนเก่งจากแนวคิดและหลักฐานเชิงประจักษ์ และ 3) เสนอแนะการประยุกต์ใช้รางวัลกับการจัดการคนเก่งเพื่อให้สามารถรักษาคนเก่งไว้ในองค์การโดยการศึกษาและวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องรวมถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนเก่ง การรักษาคนเก่ง และการให้รางวัล เพื่อทำความเข้าใจและวิเคราะห์ความสำคัญของการรักษาคนเก่งผ่านการให้รางวัล ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากที่องค์การจะต้องรับรู้ถึงความสำคัญของรางวัลและเข้าใจถึงความต้องการของคนเก่ง ดังนั้น เพื่อจัดสรรรางวัลให้ตรงกับความต้องการและสามารถรักษาคนเก่งให้อยากร่วมงานกับองค์การต่อไปจึงมีข้อเสนอแนะในการรักษาคนเก่งโดยจากให้รางวัลไว้ 5 ประเด็นคือ การจ้างงานแบบยืดหยุ่น การวางแผนอาชีพให้คนเก่ง การให้รางวัลแบบระยะสั้น การมอบหมายงานที่ท้าทายและการวางแผนการพัฒนาคนเก่ง

ABSTRACT

This article in topic using reward to retention talent has 3 aim follows 1) to investigate and explain talent management form. 2) to study meant and form of rewards including analyst to rewarding which effecting to talent retention through literature review and approaches review and from empirical evidences & 3) to provide guidance to applying properly rewarding form over talent to retain them with the organization by study, analyst and review literature and approaches of talent management (TM), retention to talent and rewarding to talent to understanding and able to analyze the keys of retention to talent via rewarding which is necessary to organization to get perceived in how is it important

and fathom regarding to what is requirements of talent to provide the reward to meet their expectation and bring to readiness and has willing and effort to keep working to organization. Hence, suggestion to using reward to retention talent have been arranging by 5 topics respectively follows: flexibility employment, career path, short term incentive, challenging assignment and development plan.

คำสำคัญ

การให้รางวัล การจัดการคนเก่ง การรักษาคนเก่ง

Keywords

Rewarding, Talent Management, Retention to Talent

บทนำ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนและการแข่งขันอย่างรุนแรง ทำให้ธุรกิจต้องเผชิญกับการต้องตัดสินใจและปัญหาด้านการจัดการมีศักยภาพสูงมีความสำคัญมากขึ้น (Schuler et al., 2011; Scullion et al., 2010) การให้ความสนใจในการจัดการคนที่มีความสามารถพิเศษเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และเพิ่มมากขึ้นในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา โดยใช้ชื่อเรียกว่าการจัดการคนเก่ง (Talent management) โดยได้รับความสนใจจากบุคลากรด้านการทรัพยากรมนุษย์จากทั้งฝ่ายวิชาการและฝ่ายผู้ปฏิบัติการโดยการริเริ่มจากบริษัทที่ปรึกษาด้านธุรกิจ McKinsey (Michaels, Ed., Handfield-Jones & Aexlrod, B. (2001) ซึ่งได้สร้างวลี "สงครามการแย่งชิงคนเก่ง" (War of talent) เป็นการเน้นย้ำหน้าที่หลักของคนเก่งที่ประสบความสำเร็จในองค์การชั้นนำ (Boudreau & Ramstad, 2007; PricewaterhouseCoopers, 2008; Scullion et al., 2010; McDonnell, 2011)

ในขณะที่การจัดการคนเก่งถูกวิจารณ์ในแง่ของแนวคิดและพื้นฐานของความน่าเชื่อนั้น ยังคงต้องเผชิญกับการให้ความหมายและขอบเขตของความรู้ (Lewis & Heckman, 2006) การจัดการคนเก่งเป็นเหมือนความท้าทายต่อองค์การและงานวิจัยที่ผ่านมาบอกว่าความท้าทายนี้อาจสร้างการแข่งขันที่รุนแรงของตลาดในอนาคต (Yeung et al., 2008; Tymon et al., 2010; Vaiman & Holden, 2011) หลายองค์การเริ่มมีการยอมรับว่าบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลก้าวเข้าสู่การมีส่วนในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การเป็นหน้าที่ที่สำคัญและเป็นกิจกรรมที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะช่วยองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อองค์การมากกว่าหน้าที่งานการจัดการคนเก่งด้านอื่น ๆ ซึ่งชี้เห็นให้จากการบูรณาการงานด้านกลยุทธ์หรือระบบการทำงานเพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานด้วยการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการการรักษาพนักงานเพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจนำไปสู่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นและมีความถนัดของคนเก่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การทั้งในปัจจุบันและเป้าหมาย

ในอนาคต (Lockwood, 2006) เพราฉะนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้คนเก่งทุ่มเทปฏิบัติงานและอยากอยู่กับองค์การซึ่งอาจเป็นการมอบหมายงานที่ท้าทาย การให้อิสระในการคิดริเริ่ม แต่การสร้างแรงจูงใจในพนักงานที่สำคัญมากที่สุดคือการให้รางวัล (Reward) การจูงใจโดยการให้รางวัลมีรูปแบบและกระบวนการที่แตกต่างกันออกไปแต่จะส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมไปสู่ความสำเร็จ (Baron, 1983) รางวัลคือสิ่งที่องค์การมอบให้พนักงานเพื่อตอบแทนการทำงานเช่นเดียวกันกับที่องค์การคาดหวังผลการทำงานจากพนักงาน (Agarwal, 1998) และการยกย่องชื่นชมจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เปรียบเสมือนการให้รางวัลอีกทางหนึ่ง (Walker, 2001) เห็นว่าการให้รางวัลมีความสำคัญเพราะเป็นการสร้างความประทับใจต่อพนักงานว่ามีความสำคัญและพนักงานก็จะเกิดความประทับใจส่งกลับมายังองค์การ (Silbert, 2005) การใช้รางวัลที่เหมาะสมจะสามารถสร้างแรงจูงใจและส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ

จากที่กล่าวมานี้ทำให้เห็นได้ว่าการรักษาคนเก่งมีความสำคัญต่อองค์การและประสิทธิของค์การ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การ การให้รางวัลกับคนเก่งเป็นอีกหนึ่งวิธีที่สามารถรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การได้

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) ศึกษาและอธิบายรูปแบบการจัดการคนเก่ง 2) ศึกษาความหมายและรูปแบบของรางวัลตลอดจนศึกษาวิเคราะห์การให้รางวัลที่มีผลในการรักษาคนเก่งจากแนวคิดและหลักฐานเชิงประจักษ์ และ 3) เสนอแนะการประยุกต์ใช้รางวัลกับการจัดการคนเก่งเพื่อให้สามารถรักษาคนเก่งไว้ในองค์การ

เนื้อหา

ในสภาวะด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การจัดการคนเก่งเป็นแนวโน้มด้านการจ้างงานที่มีความยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วและเกี่ยวข้องกับการให้สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานซึ่งได้รับความสนใจจากผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และนักวิชาการ กระบวนการจัดการคนเก่งเริ่มตั้งแต่การระบุคุณสมบัติของคนเก่งที่ต้องการ การสรรหาคนเก่ง การคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการจูงใจคนเก่ง แนวคิดการให้รางวัลเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานและสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การแต่การให้รางวัลที่เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานนั้นมีความสำคัญอย่างมากโดยเฉพาะการจัดสรรรางวัลเพื่อให้คนเก่งอยากทำงานอยู่กับองค์การ จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าการจัดสรรรางวัลที่เหมาะสมสามารถรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การ โดยสรุปได้ดังนี้

คนเก่ง (Talent) หรือ คนที่มีศักยภาพสูง (High Potential) หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความมั่นใจ ความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถด้านสติปัญญามองโลกในแง่ดี มีความโดดเด่นและความสามารถที่แตกต่างจากคนอื่น ในแต่ละองค์การหากมีบุคคลที่มีความสามารถหรือสมรรถนะสูง ที่เรียกว่าคนเก่งนั้นแล้ว ย่อมมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก กล่าวคือ คนเก่ง ก็จะถ่ายทอดความรู้ ความสามารถที่มีไปยังบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์การ อีกทั้งยังสร้างเครือข่ายคนเก่งต้นแบบ (Role Model) ขึ้นมาได้ ซึ่งส่งผลให้องค์การนั้น ๆ มีบุคคลเหล่านี้ทำงานจึงส่งผล

ให้องค์การมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพต่อไปด้วยบุคคลเหล่านี้ที่เรียกว่า คนเก่ง (Michaels, Ed., Handfield-Jones H. & Aexlrod, B., 2001) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่ม ศักยภาพ ความสามารถทางด้านสติปัญญา การมองโลกในแง่ดี มีบุคลิกภาพดี มีพรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่น และมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้า และสอดคล้องกับ (Berger & Berger, 2004) ได้ให้ความหมายของคนเก่งไว้ว่า คนเก่ง หมายถึง กลุ่มคนเล็ก ๆ ในองค์การที่สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย คนเก่งยังเป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถหลักและมีค่านิยมตรงตามที่องค์การต้องการ สรุปความหมายของคนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ทักษะความสามารถ ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) อยู่ในระดับสูงกว่าบุคคลอื่น อีกทั้งมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการจูงใจ และแนะนำผู้อื่นรวมทั้งมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้กำหนดไว้ กระบวนการจัดการคนเก่งประกอบด้วย การจ้างพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการในสถานที่ทำงานที่เหมาะสมและตรงตามเวลาที่องค์การต้องการ (Jackson & Schuler, 1990) ซึ่งครอบคลุมไปถึงงานด้านการวางแผนการทำงาน การวิเคราะห์คนเก่ง กระบวนการสรรหาคนเก่ง การวางแผนกิจกรรมด้านการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับคนเก่งและแผนการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การ (McCauley & Wakefield, 2006) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Schweyer A, 2004) ที่กล่าวว่า ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การกระจายการทำงาน (Deployment) การพัฒนา (Development) ตลอดจนการรักษาให้บุคลากรอยู่ในองค์การ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพและความสามารถระดับสูงให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กระบวนการเหล่ามีขึ้นเพื่อจูงใจให้คนเก่งอยากทำงานและคงความเป็นสมาชิกขององค์การเอาไว้ แต่นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องตระหนักว่าคนเก่งมักมีความคิดเป็นของตัวเอง มีความมั่นใจสูง ต้องการประสบความสำเร็จสูง อีกทั้งยังต้องการอิสระในการทำงานทั้งด้านความคิดและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คนเก่งจะคิดว่าพวกเขาสามารถทำงานได้ในทุกองค์การ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การ งานที่มีการให้รางวัลที่สูงและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีการพัฒนาอาชีพที่เหมาะสมเป็นการผลักดันกลยุทธ์การรักษาคนเก่งขององค์การแต่ความท้าทายด้านการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การในระยะยาวนั้น องค์การต้องสร้างบรรยากาศในองค์การให้มากกว่าแค่พนักงานรู้สึกผูกพันในองค์การแต่ยังต้องให้คนเก่งตระหนักในงานและความมั่นคงในอาชีพ (Chaminde, 2007) สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาที่สนับสนุนแนวคิดว่าความสำเร็จขององค์การมีรากฐานมาจากปรัชญาแห่งการยกย่องและการอุทิศขององค์การสู่พนักงาน (Samuel, 2008; Nwokocha, 2012) การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การ มีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์การเป็นเรื่องยากยิ่งกว่าการรักษาบุคลากรทั่วไป สิ่งสำคัญที่ต้องระวัง และเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งจูงใจให้คนเก่งอยู่กับองค์การ ผลสำรวจของบริษัทที่ปรึกษา

ธุรกิจ Sibson Consulting พบว่ามีปัจจัย 5 ประการที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การคือ ค่าตอบแทนที่เป็น ตัวเงิน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน การยอมรับนับถือ และ โอกาสในการพัฒนาสายงานอาชีพในอนาคต เห็นได้ว่าการให้รางวัลคนเก่งนั้น องค์การต้องจัดให้มีความแตกต่างกับพนักงานทั่วไปและสิ่งที่สำคัญที่สุดคือรางวัลที่คนเก่งได้รับต้องตรงกับความต้องการของคนเก่งจึงจะสามารถจูงใจคนเก่งให้อยู่กับองค์การ อย่างไรก็ตามการให้รางวัลต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การรวมถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การ การมอบอำนาจให้ผู้จัดการสามารถตัดสินใจด้านการจ้างงานพนักงานที่ดีที่สุดมาร่วมงาน องค์การก็ต้องคำนึงถึงการออกแบบรางวัลที่จะทำให้คนเก่งตัดสินใจเข้าทำงานในองค์การด้วยเช่นกัน

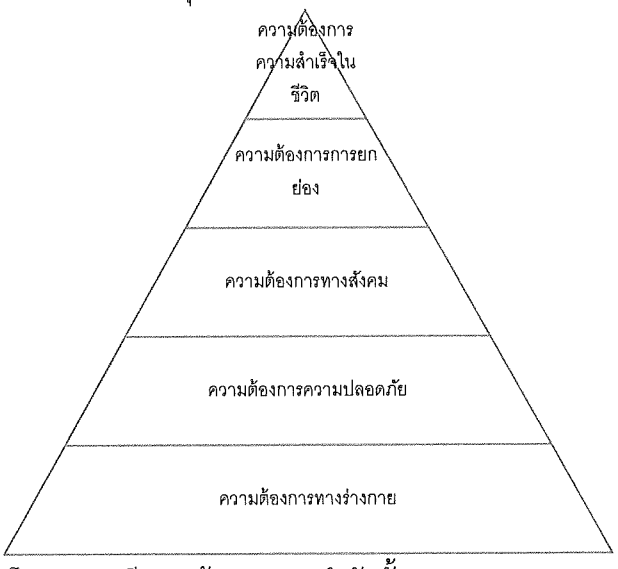
การจ่ายค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือรางวัล สามารถกำหนดได้ในรูปแบบของการจ่ายเป็นตัวเงิน การให้สิ่งตอบแทนที่จับต้องได้และเป็นผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ (Milkovich & Newman, 2004) การให้รางวัลเป็นการสร้างแรงจูงใจทางตรงไม่ว่าจะเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินซึ่งรางวัล สามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบคือการให้รางวัลภายในและการให้รางวัลภายนอกซึ่งประกอบด้วยรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงรางวัลที่ให้ตามผลงานและรางวัลที่ให้ตามความเป็นสมาชิกองค์การ (De Cenzo & Robbins, 1994)

1. รางวัลภายใน (Intrinsic reward) คือสิ่งที่ให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและความพึงพอใจจากภายในและก่อให้เกิดแรงผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นเพื่อการตอบสอบแรงผลักดันภายในตัวพนักงานเอง ยกตัวอย่างเช่น การทำงานที่สำคัญ การได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น และการได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ภาคภูมิใจกับการทำงานที่ตนเองทำขึ้น จึงสามารถสรุปได้ว่ารางวัลภายในคือการมีทัศนคติที่ดีที่พนักงานได้รับจากการทำงาน (Deci, 1975; Thomas & Tymon, 1997)

2. รางวัลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Reward) มีพื้นฐานมาจากการให้รางวัลที่จับต้องได้แตกต่างกับรางวัลภายใน เป็นค่าตอบแทนที่ได้จากบุคคลอื่นโดยทั่วไปก็คือจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ใบประกาศเกียรติคุณ คำชมเชยและยังรวมถึงอุปกรณ์การทำงานที่ทันสมัยเช่นองค์การจัดหาคอมพิวเตอร์ที่ดีและทันสมัยหรือการให้ความสะดวกสบายในการทำงานเช่นการให้ที่จอดรถเพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ การให้รางวัลจากการเป็นสมาชิกองค์การเช่นให้รางวัลอายุงานนาน หรือให้สิทธิการลาพักผ่อนที่มากขึ้นตามจำนวนปีที่ทำงาน รวมไปถึงการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน องค์การอาจตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไว้เพื่อให้คนเก่งเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและมุ่งหวังผลรางวัลที่มีคุณค่าสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความท้าทาย อีกนัยหนึ่งคือองค์การตั้งเป้าหมายไว้สูงแต่ก็จัดเตรียมรางวัลที่มีมูลค่าหรือคุณค่าสูงตามไปด้วย

เห็นได้ว่าการให้รางวัลทำได้หลายหลากรูปแบบทั้งแบบทางตรงและทางอ้อม แต่การจัดสรรรางวัลให้กับคนเก่งนั้นแตกต่างกับการจัดสรรรางวัลให้พนักงานปกติ องค์การต้องคำนึงถึงความต้องการของคนเก่งและเสนอรางวัลที่เติมเต็มความพึงพอใจคนเก่งซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจ ของ Development

Dimensions International (DDI) ที่ได้แบ่งมุมมองปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การเป็น 2 มุมมองคือ มุมมองของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์และมุมมองของคนเก่ง พบว่าเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับ โอกาสความก้าวหน้าในอนาคต ค่าตอบแทน ความเครียด ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน แต่คนเก่งได้ให้ความสำคัญกับความ สมดุลกับชีวิต ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และค่าตอบแทน (Sears, 2003) จึงสรุปได้ว่าคนเก่งมีความต้องการที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไปและยังสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น ซึ่งรู้จักกันในชื่อว่าทฤษฎีความต้องการของ Maslow (1943) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์และจำแนกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับดังแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น
ที่มา: Maslow (1943)

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละลำดับได้ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physical need) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่แต่ละบุคคลมีอยู่ในตัวเอง เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety need) เป็นความต้องการที่แต่ละบุคคลต้องการที่จะปราศจากอันตรายทางกายและความกลัวที่จะสูญเสียงาน
3. ความต้องการทางสังคม (Social need) คือการมีเพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นมิตร มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem need) คือการมีความรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญสูง ได้รับคำชมเชย และการยอมรับจากหัวหน้างาน และได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีสถานภาพสูงขึ้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization need) ได้แก่ลักษณะการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและมีอิสระสูง การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และงานมีความริเริ่มสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมาสามารถกล่าวได้ว่าการให้รางวัลคนเก่งเพื่อให้คนเก่งคงอยู่ในองค์การนั้น องค์การควรคำนึกถึงความต้องการของคนเก่งที่แตกต่างจากพนักงานทั่วไปซึ่งจากผลสำรวจจาก DDI แสดงให้เห็นว่าคนเก่งให้ความสำคัญความสมดุลในชีวิต ลักษณะงาน มากกว่าค่าตอบแทนในขณะที่พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในชีวิตเป็นอันดับแรกซึ่งสะท้อนและเน้นย้ำให้เห็นว่าคนเก่งมีความต้องการที่แตกต่างออกไปจากพนักงานทั่วไป การรักษาคนเก่งด้วยการให้รางวัลจึงต้องแตกต่างจากพนักงานทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับ (Armstrong, 2006) ที่กล่าวไว้ว่าการให้รางวัลที่เหมาะสมจะทำให้มีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น เพิ่มความผูกพันในงานและเพิ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการ

สรุป

จากวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อ ผู้เขียนได้ทบทวนวรรณกรรมและวิเคราะห์บนพื้นฐานของแนวคิดทฤษฎี ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่ออธิบายถึงความหมาย ความสำคัญ ของรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลและการรักษาคนเก่งในองค์การ เห็นได้ว่ารูปแบบการจัดการคนเก่งจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการจ้างงาน การฝึกอบรมตามสมรรถนะที่เหมาะสม มอบหมายงานที่มีความท้าทายให้รับผิดชอบและ การจัดเงื่อนไขการจ้างงานที่แตกต่างไปจากพนักงานทั่วไป และจากทบทวนงานวิจัยสามารถกล่าวได้ว่าการให้รางวัลมีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะสามารถทำให้องค์การธำรงรักษาคนเก่งได้ ดังนั้นผู้เขียนขอเสนอแนะการให้รางวัลทั้งในรูปแบบรางวัลภายนอก (Extrinsic) และรางวัลภายใน (Intrinsic) 5 รูปแบบเพื่อจัดสรรรางวัลให้กับคนเก่งเพื่อรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์การดังนี้

1. การจ้างงานแบบยืดหยุ่น คนเก่งที่อยู่นอกองค์การส่วนใหญ่มีงานทำหมดแล้ว แต่บางส่วนก็ไม่มีสังกัดบริษัทใดเพราะทำงานเป็นแบบรับงานเป็นครั้งคราว (Freelance) กล่าวโดยย่อคือ คนเก่งนั้นมีอยู่ทั้งในระบบและนอกระบบ แต่ถ้าหากองค์การต้องการดึงคนเก่งนอกระบบเข้ามาร่วมงานกับองค์การ ก็ต้องมีรูปแบบการจ้างงานแบบยืดหยุ่น ที่สามารถปรับให้มีข้อตกลงร่วมกันได้ โดยอาจจะไม่ใช่การจ้างเป็นพนักงานประจำหรือถาวร แต่เป็นสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา หรืองานแบบอิสระ (Freelance) ซึ่งคนเก่งเหล่านี้สามารถบริหารจัดการเวลาได้ การยกเลิกการทำงานในวันเสาร์อาจสร้างความพึงพอใจในการจ้างงานและดึงดูดคนทำงานที่ต้องการปัจจัยด้าน Work-life balance สำหรับชีวิตการทำงาน ซึ่งก็เป็นแนวโน้มหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในปัจจุบัน

2. การวางแผนอาชีพ บางองค์การมีระบบการวาง Career Path สำหรับกลุ่มคนเก่ง ที่เป็นเส้นทางการเติบโตก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพนี้จะต้องวางโครงสร้างให้ชัดเจน และมีทางเลือกที่มากกว่าหนึ่งเสมอ ผู้บริหารต้องสื่อสารให้เห็นและเข้าใจได้อย่างชัดเจน ว่าคนเก่งขององค์การจะมีอนาคตในองค์การอย่างไร เพราะสาเหตุหนึ่งที่มีส่วนทำให้คนเก่งลาออกคือ ผู้บริหารเพราะบ่อยครั้งผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการดูแลรักษาและเอาใจใส่คนเก่ง เป็นไปตาม (Michaels et al.,

2001) ซึ่งกล่าวว่าคนเก่งต้องการความมีอิสระในการตัดสินใจ อำนาจในการดำเนินงานภายใต้ความเชื่อมั่นที่จะทำในสิ่งที่ดีกว่า เร็วกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่า องค์การต้องสนับสนุนให้คนเก่งปลดปล่อยศักยภาพในตัวเองออกมา

3. การให้รางวัลแบบระยะสั้น คนเก่งควรได้รับรางวัลที่เหมาะสมและรวดเร็ว การให้ผลตอบแทนระยะสั้น (Short term incentive plan) การให้ผลตอบแทนระยะสั้น แต่ให้บ่อย ๆ ครั้ง ไม่จำเป็นต้องเป็นรางวัลก้อนใหญ่ จะช่วยให้คนเก่งรับรู้ได้ว่าสิ่งที่เขาทำอยู่เป็นสิ่งที่ถูกต้อง องค์การมองเห็นและให้ความสำคัญ โดยจัดเป็นช่วง ๆ เป็นระยะ ๆ ตลอดทั้งปี เปรียบเสมือนการใส่น้ำมันหล่อให้กับคนก่งตลอดเวลาให้คนเก่งได้มีแรงจูงใจในการทำงานโดยไม่จำเป็นต้องรอโบนัสปลายปีทีเดียว สอดคล้องกับ (Rumpel & Medcof, 2006) ซึ่งกล่าวว่าองค์การจะต้องพิจารณาซึ่งผลตอบแทนใด ๆ (เป็นเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน) ที่มีคุณค่ากับพนักงาน เชื่อมโยงไปยังการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะสามารถบรรลุความต้องการของพนักงานและมีผลทางตรงต่อการรักษาคนเก่ง

4. การมอบหมายงานที่ท้าทาย งานที่มีความหมายเสมือน Intrinsic reward แบบหนึ่ง คนเก่งต้องการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่คนอื่นทำไม่ได้ หรืองานที่มีความสำคัญสูง มีผลกระทบต่อองค์การในทางบวกเป็นอย่างมาก สามารถชี้เป็นชี้ตายอนาคตบริษัทได้ งานที่มีความหมายนี้ จะต้องเป็นงานที่สมาชิกในองค์การฝากความหวังไว้ว่า ถ้าหากคนเก่งปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จและทำให้พนักงานคนอื่น ๆ ที่เหลือได้รับประโยชน์โดยถ้วนหน้ากัน ก็จะทำให้คนเก่งได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

5. การวางแผนการพัฒนาคนเก่ง องค์การควรวางแผนการจัดเตรียมแผนการอบรมและพัฒนาคนเก่ง ส่งเสริมการเรียนรู้ ประสบการณ์ ให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างเข้มข้น เรียนรู้วิธีลัดอย่างรวดเร็วโดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์ตรง จัดโครงการอบรมพิเศษผ่านการจำลองเหตุการณ์ให้กล้าคิดและตัดสินใจ คนเก่งจะสามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้จากสถานการณ์จำลองเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์จริงที่อาจเกิดขึ้น สอดคล้องกับ (Lewis & Heckman, 2006) ที่กล่าวว่าแผนการพัฒนาคนเก่งอย่างเหมาะสมเป็น 1 ใน 3 ส่วนหลักของการจัดการคนเก่งในปัจจุบัน

จากรูปแบบรางวัลทั้ง 5 ที่ผู้เขียนได้เสนอแนะ องค์การสามารถนำไปเป็นแบบแผนเพื่อประยุกต์และปรับปรุงการให้รางวัลเพื่อคนเก่งในองค์การตามบริบทของตนเองหรือตามลักษณะขององค์การที่แตกต่างกันและเพื่อสร้างความผูกพันระหว่างคนเก่งกับองค์การอย่างรูปธรรม อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญคือองค์การควรส่งเสริมให้ผู้บริหารตามสายงานได้รับการฝึกอบรมเรื่องการจัดการคนเก่งเพื่อให้เข้าใจกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการคนเก่งทั้งในภาพรวมของกระบวนการทั้งหมดและกระบวนการที่เกี่ยวข้องโดยตรงในแต่ละสายงาน

นอกเหนือจากนั้น องค์การควรส่งเสริมให้ผู้บริหารตามสายงานได้ตะหนักถึงความสำคัญของจัดการคนเก่งและร่วมกันผลักดันและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในส่วนงานที่ตนเองเกี่ยวข้องเพื่อให้องค์การสามารถจูงใจให้คนเก่งทุ่มเทในการปฏิบัติงานธำรงค์รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การซึ่งจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การต่อไป

บรรณานุกรม

Armstrong, M. (2006). **Reward management.** London: Kogan Page.

Agawal, A. AA. (1998). Induced responses to herbivory and increased plant performance – Science 279: 1201 – 1202.

Baron, R. A. (1983). **Behavior in organizations.** New York: Allyn & Bacon, nc.

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

Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2007). **Beyond HR: The New Science of Human Capital.** Boston: Harvard Business School Press.

Chaminade B. A. (2007). **Retention checklist: how do you rate?** Retrieved from www. Humanresourcesmagazine.co.au.

De Cenzo, D. & Robbins, S. P. (1994). **Human Resource Management, Concepts & Practices.** New York: John Wiley & Sons Inc.

Deci, E.L. (1975). **Intrinsic Motivation.** New York: McGraw-Hill.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human Resource planning: Challenges for Industrial/organizational psychologists. **American Psychologist.** 45(2), 223- 239.

Lewis, R.E. & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review.** 16(2), 139-154.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review.** 16(2), 139.

Lockwood, N. R. (2006). **Talent management: Driver for organization success.** Research Quarterly, 1-13. Retrieved from http://www.shrm.org.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. **Psychological Review.** 50(4), 370–396.

McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. **Journal for Quality & Participation.** 29(4), 4-7.

McDonnell, A. (2011). Still fighting the 'war for talent' Bridging the science versus practice gap". **Journal of Business & Psychology.** 26(2), 169-73.

Michaels, Ed., Handfield-Jones. & Aexlrod, B. (2001). **The War for Talent.** Boston: Harvard Business School Press

Milkovich, G.M. & J.M. Newman. (2004). **Compensation (8 ed.)** Burr Ridge, IL: Irwin McGraw-Hill.

Nwokocha, I. (2012). **Exploration of Sustainable Managerial Strategies for Employee Retention in the Private Sector Organizations in Nigeria: A Study of Selected Organizations in Port Harcourt, Nigeria.** Paper presented at the Postgraduate Seminar Series, Ebonyi State University, Abakaliki, Nigeria.

Pricewaterhouse Coopers (2008). **"The 11th Annual Global CEO survey".** New York: Pricewaterhouse Coopers.

Rumpel, S., & Medcof, J.W. (2006). Total rewards: Good fit for tech workers. **Research Technology Management.** 49(5), 27–35.

Samuel, O. M. (2008). **Using Motivational Strategy as Panacea for Employee Retention & Turnover in Selected Public and Private Sector Organizations in Eastern Cape Province of South Africa.** Unpublished M.Sc Thesis, University of Fort Hare.

Schuler & et al (2011). "Global talent management: literature review, integrative framework, & suggestions for further research". **Journal of World Business.** 45(2), 122-33.

Schweyer A. (2004). **The Talent Management: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention & Workforce Planning.** Canada.

Scullion, H., Collings, D. G. & Caligiuri, P. (2010). "Global talent management". **Journal of World Business.** 45(2), 105-8.

Sears, D. (2003). **Successful Talent Strategies.** New York: American Management Association.

Silbert. (2005). **The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support.** A thesis presented to the University of Waterloo in fulfillment of the thesis requirement for the degree of Master of Applied Science in Management Sciences.

Thomas, K. W. & Tymon, W. G. Jr. (1997). "Bridging the motivation gap in total quality". **Quality Management Journal.** 4(2), 80-96.

Tymon, W. G., Strumpf, S. A. & Doh, J. P. (2010). "Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards". **Journal of World Business.** 45(2), 1-13.

Vaiman, V. & Holden, N. (2011). "Talent management's perplexing l&scape in Central & Eastern Europe", in Scullion, H. & Collings, D.G. (Eds), Global Talent Management, Routledge, London, 178-93.

Walker, J. W. (2001). "Perspectives" **Human resource planning.** 24(1), 6-10.

Yeung, A. K., Warner, M. & Rowley, C. (2008). "Guest editors' introduction. Growth & Globalization: evolution of human resource practices in Asia". **Human Resource Management.** 47(1), 1-13.