

โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

THE TALENT MANAGEMENT MODEL

IN ELECTRICAL AND ELECTRONICS INDUSTRY COMPANIES

อรุณวดี นันทวัฒน์านุกูล* ดร.พรรัตน์ แสงคงหาญ** และผศ.ดร.อภิญา อิงอาจ***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการต้นแบบในด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี และพัฒนาโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม โดยออกแบบการวิจัยแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ เริ่มต้นจากวิธีการเชิงคุณภาพด้วยการใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการต้นแบบ จากการเลือกตัวอย่างแบบจงใจด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบการเคลื่อนของก้อนหิมะหรือห่วงโซ่ แล้วนำผลที่ได้มาสร้างโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จากนั้นจึงใช้การวิจัยเชิงปริมาณสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อโมเดลดังกล่าวจากผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออก แล้วนำผลจากการวิจัยทั้งสองวิธีมาวิเคราะห์ร่วมกัน ซึ่งพบว่า ผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ กล่าวคือ สรรหาคนเก่ง คนดี จากภายในด้วยวิธีการพิจารณาจากบัญชีรายชื่อ กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง และการเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชาคัดเลือกคนเก่ง คนดี โดยพิจารณาจากทัศนคติ ภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ และตำแหน่ง ซึ่งคนเก่ง คนดี ควรได้รับการพัฒนาเป็นกรณีพิเศษ โดยวิธีการพัฒนามีหลายวิธี ได้แก่ การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การเปิดโอกาสให้เรียนรู้งานจากผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนการมอบหมายงานพิเศษ สำหรับวิสัยทัศน์และธำรงรักษา ทำได้โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบอิสระและยืดหยุ่น การให้โอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมการให้รางวัล การให้โอกาสในการพัฒนา และการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนควรมีการให้ผลตอบแทนพิเศษ การปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งและผลการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ : การบริหารคนเก่ง คนดี/ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์/ บุคลากร

* นิสิตหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

**อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

***อาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร



Abstract

The present research was aimed at studying the best practice talent management methods and building a talent management model for electrical and electronics industry companies, using mixed methods for data analyses. This exploratory sequential research began with the collection of qualitative data: interviews with the personnel related to talent management in best-practice companies. For the purposive sampling, the snowball/ chain sampling technique was used. The findings from the interviews led to the creation of a talent management model for electrical and electronics industry companies. This model was then viewed by human resources staff members in the electrical and electronics companies in an eastern seaboard industrial estate, whose survey opinions of the model were analyzed quantitatively. The results from the qualitative and quantitative methods indicated that the participants agreed with the talent management model: selecting the talented personnel from the company's talent pool, from the list of successors, and from those recommended by supervisors. The talented personnel were determined based on their attitude, leadership, work performance, potential, and current position. It is suggested that they receive special opportunities for professional development: specialized training, job shadowing, job rotation, self-development and learning, coaching through a mentoring system, learning from experts, and receiving special duties. Motivating the talented personnel can be done by assigning them challenging responsibilities, maintaining good relationships, creating a good work environment, providing a free and flexible work atmosphere, allowing them to join activities, providing rewards and opportunities for development, giving them a chance for advancement in their career, providing them with extra job benefits, and raising their salaries based on promotion and performance.

Keywords : Talent Management/ Electrical and Electronics Industry/ Personnel

บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเป็นงานที่ทำทายเป็นจำนวนมาก นักจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากเดิมที่เน้นการปฏิบัติการณ์ไปสู่ระดับยุทธศาสตร์ถึงจะสามารถเพิ่มความสำเร็จให้เกิดองค์กรได้ (Ulrich, 1997 อ้างถึงใน วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์, 2553) หลายองค์กรในอดีตเคยเชื่อว่าเครื่องจักร สินทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ คือ สิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร และคนจะเป็นฝ่ายที่วิ่งเข้าหาองค์กร แต่ปัจจุบันพบว่าทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีต่างหากที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ส่งผลให้องค์กรในปัจจุบันต้องเป็นฝ่ายที่วิ่งเข้าหาคน (Michaels, HandeldJones, & Axelrod, 2001 อ้างถึงใน เศรษฐวิวัฒน์ เอกคณานวงศ์, 2553)

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี ให้มาทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อเสริมขีดความสามารถขององค์กร จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันชิงตัวคนเก่ง คนดีระหว่างองค์กรซึ่งหากองค์กรสูญเสียคนเก่ง คนดีไป จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงานและยังสูญเสียความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้นไปด้วย กระบวนการบริหารคนเก่ง คนดี จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการบริหารองค์กรในปัจจุบันนี้ เนื่องจากพนักงานในองค์กรแต่ละคน มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างระหว่างพนักงานที่เก่งและดีกับพนักงานทั่วไปอยู่ที่พฤติกรรมการทำงาน คนเก่งงานจะต้องรู้จักใช้สิ่งที่ตนมีอยู่ รู้จักใช้พลังสมองปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตน แต่ไม่ใช่เปลี่ยนธรรมชาติพื้นฐานความเป็นตัวเอง ซึ่งสิ่งที่ทำให้พนักงานธรรมดาๆ คนหนึ่งกลายเป็นคนเก่ง คนดีได้นั้นจะต้องอาศัยการบริหารจัดการหรือวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นความท้าทายของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริง (ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552)

อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับต่อการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นจากการที่ประเทศไทยจะเข้าร่วมการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ.2558 เพราะผลจากการเป็นสมาชิกในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์จากการลดภาษีสินค้านำเข้าสินค้า ส่งผลให้สินค้าอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าที่นำเข้าจากกลุ่มประเทศอาเซียนมีราคาถูกลง ซึ่งผู้ประกอบการในประเทศอาจได้รับผลกระทบจากสภาพการแข่งขันในตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น หากประเทศไทยยังไม่มี การปรับตัว ก็อาจทำให้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยชะลอตัวลง (กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ, 2555) ดังนั้น ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีการควบคุมหรือลดต้นทุนในการผลิตสินค้า โดยการบริหารต้นทุนด้านแรงงานให้มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สร้างความกังวลให้กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์อีกประการหนึ่ง คือ ปัจจุบันอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพและอัตราการย้ายงานค่อนข้างสูง (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม) โดยอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีทักษะ และความชำนาญในงาน ซึ่งในอนาคตเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจึงมีแนวโน้มที่จะขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพและมีฝีมืออย่างแน่นอน

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแนวทางในการจัดการภายใต้แนวคิดที่ต้องการให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้ในปัจจุบันและอนาคต คือ แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพึ่งพาคนเก่ง คนดี แต่ละองค์กรจะต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี อย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการต้นแบบที่มีการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของอุตสาหกรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการต้นแบบ (Best practice) ในด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี
2. เพื่อพัฒนาโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

การทบทวนวรรณกรรม

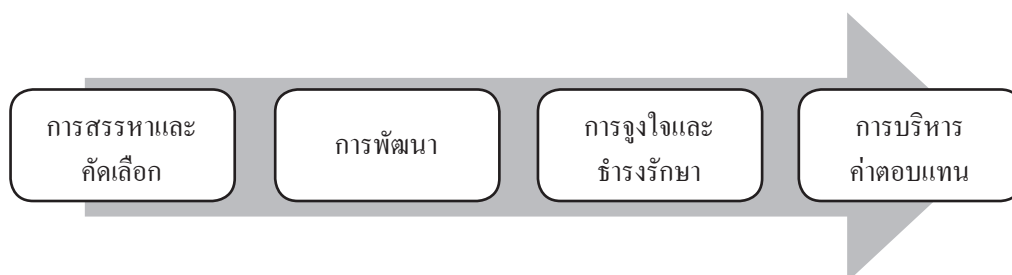
แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ไว้ในแนวเดียวกันว่า กระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้เป็นพิเศษ เนื่องจากหากองค์กรระบุผู้ที่เป็นคนเก่ง คนดี ได้อย่างถูกต้อง ก็จะส่งผลให้กระบวนการอื่นๆ ที่ตามมาไม่เกิดความสูญเปล่า และเมื่อองค์กรได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี เข้ามาแล้ว ก็จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้พวกเขาารู้สึกท้าทายอยู่ตลอดเวลา โดยกระบวนการของการพัฒนานั้นมีอยู่หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วองค์กรยังต้องมีการจูงใจและการธำรงรักษาให้พวกเขาเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กร โดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วย และกระบวนการสุดท้ายคือการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของเขาเหล่านั้น รายละเอียดแสดงในตารางที่ 1 (Chowdhury, 2002; Sears, 2003; Schweyer, 2004; สมุหทัย, 2550; อภรณ์, 2550)

ตารางที่ 1 กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี

	การ สรรหา	การคัดเลือก	การกระจาย ไปทำงาน	การพัฒนา	การจูงใจ	การชำระ รักษา	การจ่ายค่า ตอบแทน
Chowdhury (2002)	✓	✓				✓	
Sears (2003)	✓	✓			✓	✓	✓
Schweyer (2004)	✓	✓	✓	✓		✓	
สมุหทัย (2550)	✓	✓		✓	✓	✓	
อาภรณ์ (2550)	✓	✓		✓	✓	✓	✓

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความสอดคล้องกันของกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีตามตารางที่ 1 แล้ว จึงสรุปเป็นแบบจำลองกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจและชำระรักษา และการบริหารค่าตอบแทน ดังแสดงในภาพที่ 1



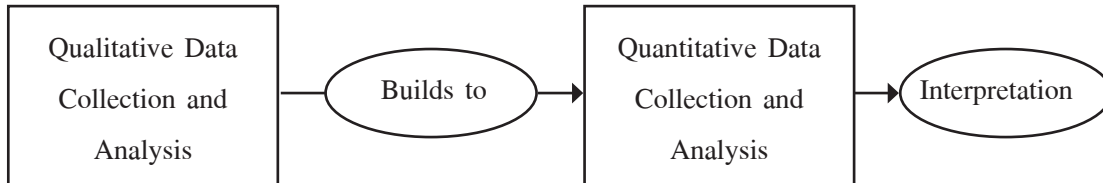
ภาพที่ 1 แบบจำลองกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี

การบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ถือเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ดีจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร และเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี องค์กรควรต้องมีกระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ที่ชัดเจนซึ่งจากการศึกษากระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ที่นักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้คล้ายกันว่ากระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ควรประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจและชำระรักษา ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน

อย่างไรก็ตาม หากองค์กรมีการกำหนดหรือระบุไว้เพียงกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี แต่ไม่มีรูปแบบหรือแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ก็อาจทำให้การบริหารจัดการคนเก่ง คนดีนั้นล้มเหลวได้ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่ง คนดี มีความชัดเจนและต่อเนื่อง องค์กรจึงต้องมีการกำหนดรูปแบบและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนด้วย

กระบวนการในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed methods research) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มีลักษณะการวิจัยแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ (Exploratory sequential) โดยเริ่มต้นด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) แล้วตามด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative approach) (Creswell & Clark, 2011) แสดงในภาพที่ 2

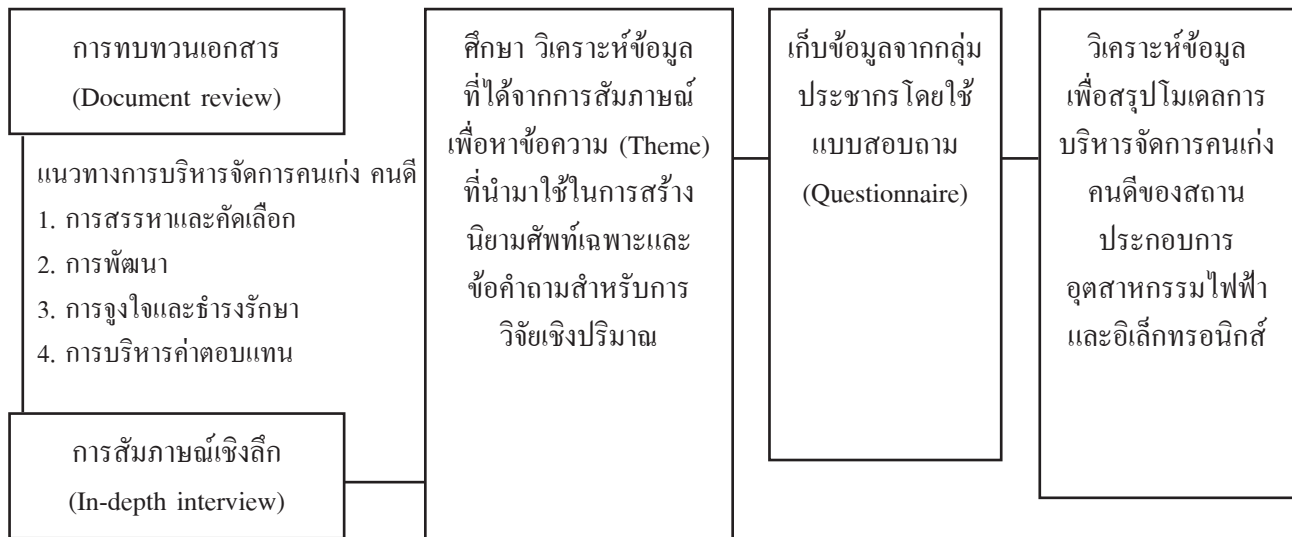


ภาพที่ 2 การออกแบบการวิจัยแบบสำรวจเป็นลำดับ (The exploratory sequential design)
(Creswell & Clark, 2011)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการผสมวิธีวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Mixed method research) โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสร้างแนวทางการสัมภาษณ์จากการทบทวนเอกสาร แล้วนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษารูปแบบในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการ คนเก่ง คนดี แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ จากนั้นจึงทำการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ แล้วจึงนำผลของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมาเชื่อมโยงและบูรณาการเพื่อพัฒนาเป็นโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ให้สามารถบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของอุตสาหกรรมแสดงในภาพที่ 3

การวิจัยเชิงคุณภาพการวิจัยเชิงปริมาณ



ภาพที่ 3 กระบวนการในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการศึกษา 2 วิธี คือ การทบทวนเอกสาร (Document review) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้สัมภาษณ์ (Key informant) ซึ่งการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบจงใจ (Purposefully sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบการเคลื่อนของก้อนหิมะหรือห่วงโซ่ (Snowball or chain) (Miles & Huberman, 1994 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) โดยผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เริ่มจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 1 ท่าน ซึ่งเหตุผลที่เลือกศึกษาบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นแห่งแรก เนื่องจากบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2555 (Human resource management excellence) และยังได้รับต่อเนื่องเป็นปีที่ 12 (บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2556) อีกทั้ง บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) นี้ยังเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกว่าเป็นสถานประกอบการที่มีรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ที่เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ จากนั้นให้ผู้ให้ข้อมูลคนแรกแนะนำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีเป็นอย่างดี เพื่อทำการเก็บข้อมูลต่อไป โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์จนไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว (Data saturation) จึงหยุดการสัมภาษณ์ โดยดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face-to-Face) ที่เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-constructed) โดยใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide) ลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี

ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และส่วนที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยท่านต่อไปโดยทำการเก็บข้อมูลช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ.2557 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2558 ซึ่งข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้ได้ถูกบันทึกโดยใช้เครื่องบันทึกเสียง และถอดข้อความเพื่อเรียบเรียงข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลที่ได้อาจคัดลำดับตามข้อคำถามในแบบแนวทางการสัมภาษณ์ และเชื่อมโยงประเด็นต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งที่ศึกษา พร้อมนำเสนอข้อมูลเป็นข้อความแบบบรรยาย และสุดท้ายนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาเป็นโมเดลการบริหารจัดการ คนเก่ง คนดี

การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณศึกษาโดยวิธีการทบทวนเอกสาร (Document review) ตลอดจนศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาข้อความ (Theme) ที่นำมาใช้ในการสร้างนิยามศัพท์เฉพาะและข้อคำถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ จากนั้นจึงดำเนินการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และเป็นแบบปลายเปิดให้เลือกตอบตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ และกำหนดน้ำหนักคะแนนตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) เพื่อสอบถามแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบถามและข้อมูลของสถานประกอบการ ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดี ขององค์กร และส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในเขตอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 143 สถานประกอบการโดยทำการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนมีนาคม-เมษายน พ.ศ.2558 ทั้งนี้ จากจำนวนประชากร 143 สถานประกอบการมีผู้ตอบรับมาจำนวน 134 สถานประกอบการ คิดเป็นร้อยละ 93.70

ผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยทั้งสองวิธีมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อหาความสอดคล้องในแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี กับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยสรุปได้ตามตารางที่ 2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ความสอดคล้องของการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ
แนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี	
แนวทางการสรรหา	
สรรหาจากภายนอก	
เว็บไซต์ (Website)	สอดคล้องในระดับปานกลาง
ค้นหาช่วงชิง (Head hunter)	สอดคล้องในระดับมาก
แนะนำแบบปากต่อปาก	สอดคล้องในระดับมาก
นักศึกษาจบใหม่	สอดคล้องในระดับมาก
สรรหาจากภายใน	
บัญชีรายชื่อ (Talent pool)	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool)	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
การเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
แนวทางการคัดเลือก	
คุณสมบัติของคนเก่ง คนดี	
ทัศนคติดีต่อองค์กร	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
ภาวะผู้นำ	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
ผลการปฏิบัติงานสูง	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
ศักยภาพสูง	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
พนักงานในระดับบริหาร	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
คุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
สังเกตพฤติกรรมการทำงาน of พนักงาน	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
ประเมินแบบ 360 องศา	สอดคล้องในระดับมาก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ
<p>แนวทางการพัฒนาคงคนเก่ง คนดี</p> <p>แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)</p> <p>อบรมหลักสูตรเฉพาะทางร่วมกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำ</p> <p>ฝึกอบรมภายในองค์กร</p> <p>ติดตามผู้บริหาร</p> <p>หมุนเวียนงาน</p> <p>ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง</p> <p>สอนงานในระบบพี่เลี้ยง</p> <p>เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในกลุ่มบริษัท</p> <p>มอบหมายโครงการหรืองานพิเศษ (Project assignment)</p> <p>การพัฒนาภาวะผู้นำ</p> <p>เรียนรู้จากระบบออนไลน์</p> <p>จัดอบรม/ ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ</p> <p>ให้โอกาสในการพัฒนามากกว่าพนักงานคนอื่นๆ</p>	<p>สอดคล้องในระดับมาก</p> <p>สอดคล้องในระดับมาก</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p>
<p>แนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคงคนเก่ง คนดี</p> <p>มอบหมายงานที่มีความท้าทาย</p> <p>สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน</p> <p>สร้างการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน</p> <p>สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน</p> <p>ให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน</p>	<p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p>
<p>แนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี</p> <p>การให้ความสำคัญกับคนเก่ง คนดี</p> <p>ให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปแบบของตัวเงิน</p> <p>ให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน</p> <p>ปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก</p>	<p>สอดคล้องในระดับมาก</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p> <p>สอดคล้องในระดับมาก</p> <p>สอดคล้องในระดับมากที่สุด</p>

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการสรรหาคนเก่ง คนดี จากการวิจัยทั้งสองวิธีที่ได้ผลสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ การสรรหาจากภายใน โดยการพิจารณาจากบัญชีรายชื่อการพิจารณาจากกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง และการเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา และในส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการคัดเลือกคนเก่ง คนดี จากการวิจัยทั้งสองวิธีในเรื่องของคุณสมบัติของคนเก่ง คนดีนั้น ได้ผลสอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกประเด็น และในส่วนของการพิจารณาคัดเลือกโดยการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ได้ผลที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดเช่นกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดี พบว่า วิธีการพัฒนาคนเก่ง คนดีที่ได้จากการวิจัยทั้งสองวิธีที่มีความสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ได้แก่ การฝึกอบรมภายในองค์กร การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในกลุ่ม บริษัท การมอบหมายโครงการหรืองานพิเศษ (Project assignment) การพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดอบรม/ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการให้โอกาสในการพัฒนามากกว่าพนักงานคนอื่น ๆ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี จากการวิจัยทั้งสองวิธี มีผลที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกประเด็นกล่าวคือ วิธีจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับคนเก่ง คนดี การสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีในการทำงาน การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบอิสระและยืดหยุ่น การให้โอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ การให้รางวัล การให้โอกาสในการพัฒนา ตลอดจนการสร้างควมก้าวหน้าในสายอาชีพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดีจากการวิจัยทั้งสองวิธีได้ผลที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ การให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปแบบของตัวเงิน การปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก และการจ่ายที่ยืดหยุ่นตามขีดความสามารถและผลการปฏิบัติงาน

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลการบริหารจัดการคนเก่งคนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

จากโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ดังภาพที่ 4 สามารถสรุปว่า ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี ซึ่งบุคลากรกลุ่มนี้มีจำนวนที่ไม่มากในองค์กร แต่หากองค์กรใดมีบุคลากรกลุ่มนี้ ในจำนวนมาก ก็ย่อมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสูง เพราะฉะนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี เป็นพิเศษ โดยกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี มีดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี

องค์กรต้องมีแผนการสรรหาและคัดเลือกที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท โดยเริ่มต้นจากการวางแผนอัตรากำลังคนให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรตลอดจนจัดเตรียมคนให้เพียงพอับความต้องการขององค์กรทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพของพนักงานจากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการสรรหาโดยองค์กรต้องมีการระบุคุณสมบัติของคนเก่ง คนดี ไว้อย่างชัดเจนซึ่งพิจารณาจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน of พนักงาน และพิจารณาคัดเลือกโดยการประเมินแบบ 360 องศาโดยพนักงานที่จะเป็นคนเก่ง คนดีนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมีภาวะผู้นำมีผลการปฏิบัติงานสูงมีศักยภาพสูง เป็นพนักงานในระดับบริหาร มีคุณสมบัติและจิตความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กรเมื่อองค์กรทราบคุณสมบัติของบุคลากรที่เป็นคนเก่งคนดีที่องค์กรต้องการแล้วองค์กรต้องพิจารณาต่อไปว่าจะสรรหาบุคลากรที่เป็นคนเก่งคนดีแหล่งใดซึ่งการสรรหาคนเก่ง คนดีสามารถทำได้ทั้งจากการสรรหาจากภายใน และการสรรหาจากภายนอก โดยวิธีการสรรหาจากภายในได้แก่ การพิจารณาจากบัญชีรายชื่อ (Talent pool) การพิจารณาจากกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool) และการเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา ส่วนวิธีการสรรหาจากภายนอก ได้แก่ การค้นหาช่วงชิงเพื่อให้ได้บุคคลตามที่องค์กรต้องการ (Head hunter) การใช้วิธีการแนะนำแบบปากต่อปาก และการสรรหาจากนักศึกษาจบใหม่สำหรับอัตราการสรรหาคนเก่ง คนดี จากภายในและภายนอกนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละบริษัทโดยเมื่อองค์กรได้คนเก่งคนดีเข้ามาร่วมงานกับองค์กรแล้วองค์กรจะต้องจัดงานให้ตรงกับศักยภาพของคนเก่ง คนดีด้วยเพื่อให้คนเก่งคนดีสามารถแสดงศักยภาพของเขาออกมาอย่างเต็มที่

2. การพัฒนาคนเก่ง คนดี

การพัฒนาคนเก่ง คนดี เป็นการส่งเสริมคนเก่ง คนดีให้เป็นคนเก่งและดียิ่งขึ้นโดยพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี ควรจะได้รับการพัฒนาเป็นกรณีพิเศษ และควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี อย่างชัดเจนซึ่งวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้โดยการฝึกอบรมภายในองค์กรการติดตามผู้บริหารการหมุนเวียนงานการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองการสอนงานในระบบพี่เลี้ยงการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในกลุ่มบริษัทกรมอบหมายงานหรือโครงการแบบเฉพาะเจาะจง (Project assignment) การพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดอบรม/ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทางร่วมกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำ ตลอดจนการเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต

3. การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี

การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งคนดีนั้นสามารถทำได้โดยการมอบหมายงานที่มีความท้าทายการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานการสร้างให้เกิดการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานการให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงานการให้โอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ การให้รางวัลการให้โอกาสในการพัฒนา และการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4. การบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี

จากผลการวิจัยจึงได้ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี ว่าควรมีการให้ผลตอบแทนพิเศษทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินโดยผลตอบแทนในรูปตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส และเงินบวกเพิ่มพิเศษ ส่วนผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ วันลาพักผ่อนพิเศษ สวัสดิการพิเศษด้านสุขภาพ รางวัลหรือการยกย่องชมเชย โอกาสในการพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ทั้งนี้ ควรมีการปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลักโดยจ่ายแบบยืดหยุ่นตามขีดความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนควรมีการให้ความสำคัญกับคนเก่ง คนดี

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย และผลจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีตามกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี พบว่า วิธีการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดีนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของประไพวรรณ สัมมาทิตฺธิ (2552) ที่กล่าวว่าองค์กรต้องพิจารณาว่าจะสรรหาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี แหล่งใด ซึ่งการสรรหาแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การสรรหาจากภายใน และการสรรหาจากภายนอก โดยแค็พเพิลลี (Cappelli, 2002) กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดีจากภายในนั้น จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและโอกาสก้าวหน้าเติบโตในสายงานและอาชีพให้กับพนักงานเก่าในองค์กร มีผลทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และยังได้บุคลากรที่ผ่านการหล่อหลอมจากวัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อ และค่านิยมต่างๆ ทั้งยังช่วยในการสะสม และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับพนักงานในรุ่นต่อไปด้วย ในขณะที่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก จะทำให้องค์กรได้รับบุคลากรที่มีทัศนคติ ทักษะ ประสบการณ์ แนวคิด และมุมมองใหม่ๆ มานำเสนอในการปรับปรุงระบบงานที่อาจเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กรมากกว่าเดิมก็ได้ เพราะการที่พนักงานยึดถือและปฏิบัติตามระบบงานที่ยึดถือปฏิบัติกันมาตลอด จนเกิดเป็นความเคยชิน ทำให้พนักงานไม่เห็นถึงจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการบริหารงานขององค์กร แต่เมื่อมีบุคลากรจากภายนอกที่มีประสบการณ์ แนวคิด และมุมมองใหม่ๆ เข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ในองค์กรอาจทำให้มองเห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์กรได้ ดังนั้น ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี องค์กรจึงต้องพิจารณาว่าจะสรรหาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี แหล่งใดจึงจะมีความเหมาะสมกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด

นอกจากนี้ ในการที่องค์กรจะสามารถสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี ให้ตรงตามความต้องการขององค์กร ได้องค์กรจำเป็นต้องกำหนดคุณสมบัติของคนเก่ง คนดี ที่องค์กรต้องการว่ามีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติของพนักงานที่จะเป็นคนเก่ง คนดี มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เบอร์เกอร์ และเบอร์เกอร์ (Berger & Berger, 2004) ที่กล่าวว่า เกณฑ์ที่ควรนำมาพิจารณาคนเก่ง คนดี ประกอบด้วย การพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ประเมินศักยภาพในการทำงานและขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และมีความสอดคล้องกับ อารมณ์ ภู่วิทยา พันธุ์ (2550) ที่กล่าวว่า ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้นไม่จำเป็นต้องดำเนินการกับทุกๆ ตำแหน่งที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารระดับสูงว่ามีความต้องการที่จะหาบุคคลที่เป็นคนเก่ง คนดีในตำแหน่งงานใดบ้าง โดยอาจเริ่มจากการสรรหาคนเก่ง คนดีจากตำแหน่งงานระดับบริหารก่อนก็ได้ เพราะถือว่าเป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากจะต้องทำหน้าที่ในการดูแลและบริหารทีมงาน เพื่อให้ทีมงานที่ตนดูแลรับผิดชอบบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

2. การพัฒนาคนเก่ง คนดี พบว่า แนวทางการพัฒนาพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เบอร์เกอร์ และเบอร์เกอร์ (Berger & Berger, 2004) ที่กล่าวว่า ควรมีการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลให้กับบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ที่จะสร้างเสริมจุดแข็ง และปรับปรุงจุดอ่อนของตนเอง โดยวิธีการพัฒนาคนเก่ง คนดี สามารถทำได้โดยการสอนงาน การหมุนเวียนการมอบหมาย โครงการพิเศษ แรงบันดาลใจแก่คนเก่ง คนดี การมอบหมายงาน การศึกษาและการฝึกอบรมภายใน การเข้าร่วมหลักสูตรการบริหารและการฝึกอบรมการทำงานจากภายนอก การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง การเรียนรู้จากการสอนงาน กิจกรรมพิเศษ และการเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต

3. การจูงใจและธำรงรักษาคคนเก่ง คนดี พบว่าแนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคคนเก่งคนดีมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์ (2555) ศึกษาถึง แนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยองพบว่า แนวการธำรงรักษาคคนดี คนเก่งที่สามารถช่วยธำรงรักษาคคนเก่ง คนดี ไว้ได้คือ ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานบทบาทของหัวหน้างานและโอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรรัตน์ แสงหาญ (2556) ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการทำงานวรรณกรรมและผลการวิจัยที่ได้จากการสำรวจข้อมูลในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออกพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการธำรงรักษาคคนเก่งในองค์กรในระดับต่างๆ คือ เรื่องของวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงานซึ่งได้แก่ความผูกพันในการทำงานความยืดหยุ่นในการทำงานและระบบการสื่อสารที่ดีในขณะเดียวกันปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือบทบาทของหัวหน้างานที่คอยให้การสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง คนดี จะเป็นสิ่งที่ทำให้คนเก่ง คนดี ไม่อยากลาออกไปที่อื่นนอกจากนั้นการให้คนเก่ง คนดี เล็งเห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานและได้มีโอกาสแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่พร้อมๆ กับเปิดโอกาสให้คนเก่ง คนดี ได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองด้วยจะเป็นการช่วยธำรงรักษาคคนเก่ง คนดี ไว้ได้อีกทางหนึ่งอย่างไรก็ดีเรื่องรางวัลหรือผลตอบแทนนั้นแม้จะเป็นเรื่องที่ขาดเสียไม่ได้แต่ก็ไม่ใช่อะไรที่แรกๆ ที่จะนำมาต่อรองเพื่อให้คนเก่ง คนดี อยู่กับองค์กร

4. การบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี พบว่า รูปแบบของการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถดึงดูดและจูงใจคนเก่ง คนดี ไว้ได้นั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550) ที่กล่าวว่า รูปแบบหรือแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี จำเป็นจะต้องอยู่บนพื้นฐานและหลักของความยืดหยุ่น โดยค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้น จะต้องเชื่อมโยงกับระบบงาน โปรแกรม หรือเครื่องมือการบริหารจัดการที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร ซึ่งจะต้องส่งผลต่อการแสดงออกหรือพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี ทั้งนี้ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับคนเก่ง คนดีเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ผลักดันหรือเป็นแรงขับให้คนเก่ง คนดี แสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการคาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้นตลอดจนแผนการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี จะต้องช่วยกระตุ้นให้พนักงานเหล่านั้นรู้สึกภาคภูมิใจในตัวเอง ภูมิใจในผลงานที่พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นผู้สร้างผลงานนั้นให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ค่าตอบแทนและรางวัลที่จ่ายให้กับพนักงานจะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิดบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี เป็นพิเศษทั้งการสรรหาและคัดเลือกการพัฒนาการจูงใจและการธำรงรักษาตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน

2. จากการแข่งขันด้านแรงงานที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นองค์กรควรมีแผนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อเป็นการวางแผนอัตรากำลังคนให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรตลอดจนเพื่อจัดเตรียมคนให้เพียงพอและทันต่อความต้องการขององค์กรทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพของพนักงาน

3. การพิจารณาว่าจะสรรหาคคนเก่ง คนดีจากภายในและภายนอกนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทเนื่องจากการสรรหาจากทั้ง 2 แหล่ง มีข้อดีที่แตกต่างกัน โดยการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งคนดี จากภายในจะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้วัฒนธรรมตลอดจนค่านิยมต่างๆ ที่เหมาะสมกับองค์กรในขณะที่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกจะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีแนวคิด และประสบการณ์ใหม่ๆ มาปรับปรุงระบบงานที่อาจทำให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

4. ผลที่ได้จากการพัฒนาคนเก่ง คนดีนั้น ไม่ได้ก่อให้เกิดเพียงผลดีกับตัวคนเก่ง คนดีเท่านั้นแต่ยังส่งผลดีต่อเพื่อนร่วมงานหัวหน้างานหน่วยงานและองค์กรด้วยดังนั้นองค์กรจึงควรสื่อสารให้ผู้บริหาร และหัวหน้างานเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนา และความคุ้มค่าของการลงทุนตลอดจนสื่อสารให้พนักงานเข้าใจความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

5. การพัฒนาคนเก่ง คนดี ควรจะต้องออกแบบหลักสูตรเป็นหลักสูตรเฉพาะทั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าควรใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีขององค์กร และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อไป

6. องค์กรควรมีแนวทางในการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี ที่ดีเพื่อให้องค์กรได้พนักงานที่มีฝีมือในการทำงานตลอดจนเพื่อรักษาพนักงานที่มีความเก่งทั้งในด้านผลงานและเก่งในด้านพฤติกรรมไว้ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

7. เนื่องจากองค์กรและตลาดแรงงานต่างมีความต้องการคนเก่ง คนดี ให้ทำงานร่วมกับองค์กรดังนั้นจึงควรมีการสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านการบริหารค่าตอบแทน โดยการจัดให้มีระบบที่ตระหนักถึงความสำคัญของคนเก่ง คนดี ตลอดจนการจัดให้มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่แตกต่างกับกลุ่มพนักงานปกติทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน

เอกสารอ้างอิง

- กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ. (2555). *เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaibiz.net/th/business/361/>
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. *อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์*. เข้าถึงได้จาก <http://strategy.dip.go.th/>
- จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์. (2555). *การบริหารคนดี คนเก่งของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการ และการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553). *การวิจัยเชิงคุณภาพ : เครื่องมือการสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล.
- ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ. (2552). *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารเสตนดาร์ต ชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2556). การชำระรักษาคนเก่งในองค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 33(3), 33-38.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2553). บทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย : วิกฤตเจียบท่ามกลางความเคลื่อนไหวในธรรมเนียมปฏิบัติ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 50(3), 43-74.
- เศรษฐวัฒน์ เอกคณานวงศ์. (2553). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมุหทัย ทุมก้า. (2550). *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษาสถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย*. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อาภรณ์ภู่วิทยพันธ์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาดาวเด่น*. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identify, developing and promoting your best people*. New York : McGraw- Hill.
- Cappelli, P. (2002). *Hiring and keeping the best people*. Cambridge, MA : Harvard Business School.
- Chowdhury, S. (2002). *The Talent Era: Achieving a High Return on Talent*. New York : Prentice Hall.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conduction mixed methods research* (2nd ed.). Thousand Oaks, Sage.
- Sears, D. (2003). *Successful talent strategies : Achieving superior business result through market- focused stafing*, New York, American Management Association.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems : Best practices in technology solutions for recruitment, retention & workforce planning*. Canada, Tri-Graphic.