

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการ  
อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

อรุณวดี นันทวัฒนากุล

- 1 พ.ศ. 2560

370560

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
คณะกรรมการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา  
กรกฎาคม 2558  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ อรุณวดี นันทวัฒน์านุกูล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผศ.ดร.อภิญา อิงอาจ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธาน

(ดร.สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข)

.....กรรมการ

(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)

.....กรรมการ

(ผศ.ดร.อภิญา อิงอาจ)

.....กรรมการ

(ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์)

คณะกรรมการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่ 14 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2558

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิญา อิงอาจ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ และขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ของสถานประกอบการต้นแบบ ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ทั้ง 4 ท่าน ที่กรุณาให้เข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ยังได้รับความอนุเคราะห์จากผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออกทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้มาตั้งแต่เยาว์วัย รวมทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อน ๆ ทุกคนที่คอยให้กำลังใจ และสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแด่ บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

อรุณวดี นันทวัฒนานุกูล

56920080: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: การบริหารคนเก่ง คนดี/ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์/ บุคลากร

อรุณวดี นันทพัฒนานุกุล: โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการ  
อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (THE TALENT MANAGEMENT MODEL IN  
ELECTRICAL AND ELECTRONICS INDUSTRY COMPANIES) คณะกรรมการควบคุม  
วิทยานิพนธ์: พรรณี แสดงหาญ, Ph.D., อภิญญา อิงอาจ, Ph.D. 155 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบในด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี และพัฒนาโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม โดยออกแบบการวิจัยแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ เริ่มต้นจากวิธีการเชิงคุณภาพด้วยการใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบ จากการเลือกตัวอย่างแบบจงใจด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบการเคลื่อนของก้อนหิมะหรือห้วงโซ่ แล้วนำผลที่ได้มาสร้างโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ จากนั้นจึงใช้การวิจัยเชิงปริมาณสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อโมเดลดังกล่าวจากผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออก แล้วนำผลจากการวิจัยทั้งสองวิธีมาวิเคราะห์ร่วมกัน ซึ่งพบว่า ผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมีความสอดคล้องกัน ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ กล่าวคือ สรรหาคนเก่ง คนดีจากภายในด้วยวิธีการพิจารณาจากบัญชีรายชื่อ กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง และการเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา คัดเลือกคนเก่ง คนดี โดยพิจารณาจากทัศนคติ ภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ และตำแหน่ง ซึ่งคนเก่ง คนดีควรได้รับการพัฒนาเป็นกรณีพิเศษ โดยวิธีการพัฒนามีหลายวิธี ได้แก่ การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การเปิดโอกาสให้เรียนรู้งานจากผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนการมอบหมายงานพิเศษ สำหรับวิธีจูงใจและธำรงรักษา ทำได้โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบอิสระและยืดหยุ่น การให้โอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรม การให้รางวัล การให้โอกาสในการพัฒนา และการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนควรมีการให้ผลตอบแทนพิเศษ การปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งและผลการปฏิบัติงาน

56920080: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; M.M.

(HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: TALENT MANAGEMENT/ ELECTRICAL AND ELECTRONICS INDUSTRY/  
PERSONNEL

ARUNWADEE NANTAWATTANANUKUL: THE TALENT MANAGEMENT  
MODEL IN ELECTRICAL AND ELECTRONICS INDUSTRY COMPANIES. ADVISORY  
COMMITTEE: PORNRAT SADANGHARN, Ph.D., APINYA INGARD, Ph.D. 155 P. 2015.

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.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามการวิจัย.....	5
กระบวนการในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ความหมายของคนเก่ง คนดี.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี.....	14
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์.....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี.....	51
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	59
การออกแบบการวิจัย.....	59
การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	60
การวิจัยเชิงปริมาณ.....	63
4 ผลการวิจัย.....	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ.....	86
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน.....	95

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุป และอภิปรายผล .....	100
สรุปผลการวิจัย.....	100
อภิปรายผล .....	106
ข้อเสนอแนะ .....	109
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	110
บรรณานุกรม.....	111
ภาคผนวก.....	117
ภาคผนวก ก.....	118
ภาคผนวก ข.....	125
ภาคผนวก ค.....	129
ภาคผนวก ง.....	133
ภาคผนวก จ.....	143
ภาคผนวก ฉ.....	147
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	155

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี .....	20
3-1 จำนวนบริษัทที่เปิดดำเนินการจำแนกตามนิคมอุตสาหกรรม.....	64
3-2 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม .....	68
4-1 การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี.....	71
4-2 การพัฒนาคนเก่ง คนดี .....	75
4-3 การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี .....	77
4-4 การบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี .....	78
4-5 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี .....	81
4-6 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดี .....	82
4-7 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี.....	84
4-8 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี.....	85
4-9 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	87
4-10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับแนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี.....	90
4-11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดี .....	92
4-12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับแนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี.....	93
4-13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับ คนเก่ง คนดี .....	94
4-14 ความสอดคล้องของการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ .....	95



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กระบวนการในการวิจัย .....	5
2-1 รูปแบบการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน .....	11
2-2 แบบจำลองกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี .....	21
2-3 ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี .....	24
3-1 การออกแบบการวิจัยแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ .....	60
5-1 โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ อิเล็กทรอนิกส์ .....	101

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเป็นงานที่ทำหายอย่างมาก นักจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากเดิมที่เน้นการปฏิบัติการไปสู่ระดับยุทธศาสตร์ถึงจะสามารถเพิ่มความสำเร็จให้เกิดองค์กรได้ (Ulrich, 1997 อ้างถึงใน วิระวัฒน์ ปิ่นนิตาภัย, 2553) หลายองค์กรในอดีตเคยเชื่อว่าเครื่องจักร สินทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ คือ สิ่งที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร และคนจะเป็นฝ่ายที่วิ่งเข้าหาองค์กร แต่ปัจจุบันพบว่าทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนคิดต่างหากที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ส่งผลให้องค์กรในปัจจุบันต้องเป็นฝ่ายที่วิ่งเข้าหาคน (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001 อ้างถึงใน เศรษฐวัฒน์ เอกคณานวงศ์, 2553) จะเห็นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากในปัจจุบัน เพราะคนคือผู้ขับเคลื่อนกระบวนการทำงานและสร้างสรรค์กลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่ส่งผลต่อบุคลากรทุกคนและทุกระดับในองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นเรื่องที่ยุ่ยากและซับซ้อนกว่าการจัดการด้านอื่น ๆ เพราะคนมีความรู้สึก มีความคิดเป็นของตนเอง มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง และการได้รับการพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด อีกทั้งองค์กรต่างก็มีค่านิยม วัฒนธรรม และลักษณะองค์กรที่แตกต่างกัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ละเอียดย่อย และต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะกลยุทธ์การจัดการคนเก่ง คนดีที่จะต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรม และลักษณะองค์กร เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ได้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีให้มาทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อเสริมขีดความสามารถขององค์กร จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันตัวคนเก่ง คนดีระหว่างองค์กร ซึ่งหากองค์กรสูญเสียคนเก่ง คนดีไป จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงานและยังสูญเสียความรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้นไปด้วย กระบวนการบริหารคนเก่ง คนดี จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการบริหารองค์กรในยุคนี้ เนื่องจากพนักงานในองค์กรแต่ละคน มีศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน ความแตกต่างระหว่างพนักงานที่เก่งและดีกับพนักงานทั่วไปอยู่ที่พฤติกรรมการทำงาน คนเก่งงานจะต้องรู้จักใช้

สิ่งที่คนมีอยู่ รู้จักใช้พลังสมองปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตน แต่ไม่ใช่เปลี่ยนธรรมชาติพื้นฐาน ความเป็นตัวเอง ซึ่งสิ่งที่ทำให้พนักงานธรรมดา ๆ คนหนึ่งกลายเป็นคนเก่ง คนดีได้นั้นจะต้องอาศัย การบริหารจัดการหรือวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นความท้าทายของการบริหารงานทรัพยากร บุคคลอย่างแท้จริง (ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552)

ดังนั้น องค์กรจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี โดยองค์กรจะ กำหนดรูปแบบการจัดการคนเก่ง คนดีให้เป็นกระบวนการ ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกที่ต้องมี กระบวนการและเกณฑ์ในการพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน อย่างละเอียด เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร ตลอดจนความสามารถและ ความต้องการของพนักงานแต่ละคน ได้อย่างถูกต้องและเมื่อองค์กรสามารถคัดเลือกหรือระบุคนเก่ง อย่างที่องค์กรต้องการได้แล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะไม่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรอีก เพราะ แม้ว่าบุคลากรเหล่านั้นจะผ่านกระบวนการคัดเลือกที่ดีที่สุดมาแล้วก็ตาม ก็อาจจะยังไม่สามารถ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้เลยในทันที เพราะในความเป็นจริงแล้วไม่มีบุคลากรใดที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุดโดยไม่ผ่านการขัดเกลา ทำให้องค์กรต้องมีกระบวนการในการพัฒนาคนเก่ง คนดีเหล่านี้ให้มีความเหมาะสมกับภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ว่าคนทุก คนจะเป็นคนเก่ง คนดีได้ แม้คน ๆ คนนั้นจะผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือก หรือการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดแล้วก็ตาม เพราะคนมีความแตกต่างกันทั้งด้านการศึกษา ภูมิหลัง ศาสนา วัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม แต่หากองค์กรสามารถคัดเลือกและพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีที่มีความเหมาะสมกับองค์กรได้นั้น ย่อมส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบ เหนือคู่แข่งอย่างแน่นอน เพราะคนเป็นพื้นฐานของระบบการจัดการทั้งหมด และเป็นศูนย์กลางที่ สร้างความสมดุลให้เกิดขึ้น

นอกจากนี้การธำรงรักษาคนเก่ง คนดีให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรตลอดไปยังเป็นขั้นตอนที่ มีความสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง เพราะการสูญเสียคนเก่ง คนดี จะส่งผลกระทบต่อเกิดต้นทุนของ องค์กรอย่างมาก องค์กรจึงต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีเป็น คนเก่ง คนดีที่องค์กรคัดเลือกและพัฒนาขึ้นมาด้วยความยากเย็น และทุ่มเททรัพยากรอย่างมากมา ยอีกทั้งในยุคปัจจุบันยังเป็นยุคแห่งความรู้ เป็นยุคที่ทุนทางปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันของ องค์กร โดยที่ทุนทางปัญญาหมายถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงทักษะต่าง ๆ ที่ บุคลากรสั่งสมมา อีกทั้งการธำรงรักษาคนเก่ง คนดีนี้ ยังช่วยให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรร หาและการพัฒนา เพื่อหาบุคลากรมาทดแทน สถาบันซาราโตกาประมาณการณต้นทุนการสูญเสีย พนักงานว่ามีมากเท่ากับค่าจ้างเฉลี่ย 1 ปี ของอัตราพนักงานที่ลาออกไป (Branham, 2005 อ้างถึงใน เศรษฐวัฒน์ เอกคณาวุฒ, 2553) นั่นหมายถึง องค์กรต้องสูญเสียประโยชน์ทั้งในด้านค่าใช้จ่าย

การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ การสูญเสียเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรใหม่

อย่างไรก็ตาม ในด้านของค่าตอบแทนก็เป็นสิ่งหนึ่งที่จะช่วยในการธำรงรักษาให้บุคลากรได้เช่นกัน เพราะความต้องการในเรื่องของค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีเป็นเรื่องพื้นฐานของความต้องการของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนต่างทำงานเพื่อมุ่งหวังที่จะได้รับค่าตอบแทนที่ดี เพื่อให้ตนเองและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตได้ด้วยความสุขสบาย และยังคงต้องการสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ย่อมมีความคาดหวังที่จะได้รับสิ่งตอบแทนให้มีความสอดคล้องกับระดับความสามารถหรือผลการปฏิบัติงานของตน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าคนเก่งคนดี ย่อมมีความคาดหวังที่จะได้รับสิ่งตอบแทนที่แตกต่างจากบุคลากรทั่วไป ทำให้ระบบการบริหารค่าตอบแทนแบบในอดีตที่ยึดถือและปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร อาจจะไม่สามารถใช้ในการดึงดูดคนเก่ง คนดีได้อีกต่อไป องค์กรจึงต้องมีการปรับรูปแบบการบริหารค่าตอบแทนใหม่ โดยการเน้นการให้ความสำคัญกับปัจเจกชนจนซึ่งอาจเป็นการเลือกปฏิบัติกับคนเก่ง คนดีเท่านั้นก็เป็นได้

สำหรับอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับต่อการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นจากการที่ประเทศไทยจะเข้าร่วมการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 เพราะผลจากการเป็นสมาชิกในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์จากการลดภาษีสินค้านำเข้าสินค้า ส่งผลให้สินค้าอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าที่นำเข้าจากกลุ่มประเทศอาเซียนมีราคาถูกลง ซึ่งผู้ประกอบการในประเทศอาจได้รับผลกระทบจากสภาพการแข่งขันในตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากอาจมีสินค้าอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าถูกนำเข้าจากกลุ่มประเทศสมาชิกในอาเซียนมากขึ้น หากประเทศไทยยังไม่มีการปรับตัว ก็อาจทำให้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยชะลอตัวลง (กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ, 2555)

ทั้งนี้เพื่อให้สินค้าประเภทไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทยสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้ จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมหรือลดต้นทุนในการผลิตสินค้า ซึ่งการควบคุมหรือลดต้นทุนที่ต้นนั้น จะต้องไม่กระทบต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการและหนึ่งในต้นทุนที่สถานประกอบการหลายแห่งให้ความสำคัญที่จะลด คือ ต้นทุนด้านแรงงาน แต่ก็ไม่สามารถลดได้ตามความพอใจ เนื่องจากมีการกำหนดกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำไว้ ดังนั้นสิ่งที่เป็นไปได้ในการควบคุมหรือลดต้นทุนด้านแรงงาน คือจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ และ

จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพทันต่ออุตสาหกรรมหรือเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่วนที่สร้างความกังวลให้กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์คือ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีทักษะ ความชำนาญในงาน และจำเป็นต้องอาศัยความละเอียด รอบคอบ และประณีต โดยในปัจจุบัน อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพและอัตราการย้ายงานค่อนข้างสูง (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, ม.ป.ป.) และเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจึงมีแนวโน้มที่จะขาดแคลนบุคลากรที่มีฝีมืออย่างแน่นอนอย่างไรก็ตาม หากองค์กรมีวิธีหรือแนวทางที่ดีในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีคุณภาพและมีฝีมือเหล่านี้ ก็อาจทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้

ดังนั้น แนวทางในการจัดการภายใต้แนวคิดที่ต้องการให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้ในปัจจุบันคือ แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพึ่งพาคนเก่ง คนดี ซึ่งจะเป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และแสวงหาโอกาสทางธุรกิจให้กับองค์กร องค์กรจึงต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดึงดูดคนเก่ง คนดีให้เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร และยังคงกำหนดกลยุทธ์ในการจูงใจ เพื่อให้คนเก่ง คนดี ยังคงปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่อไป ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง องค์กรจึงต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการคนเก่ง คนดีอย่างจริงจัง

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีนั้น เป็นแนวทางการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความสำคัญยิ่งของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้นี้ แต่ละองค์กรจะต้องมีแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีอย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบที่มีการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่มีความเหมาะสมกับสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ต่อไป

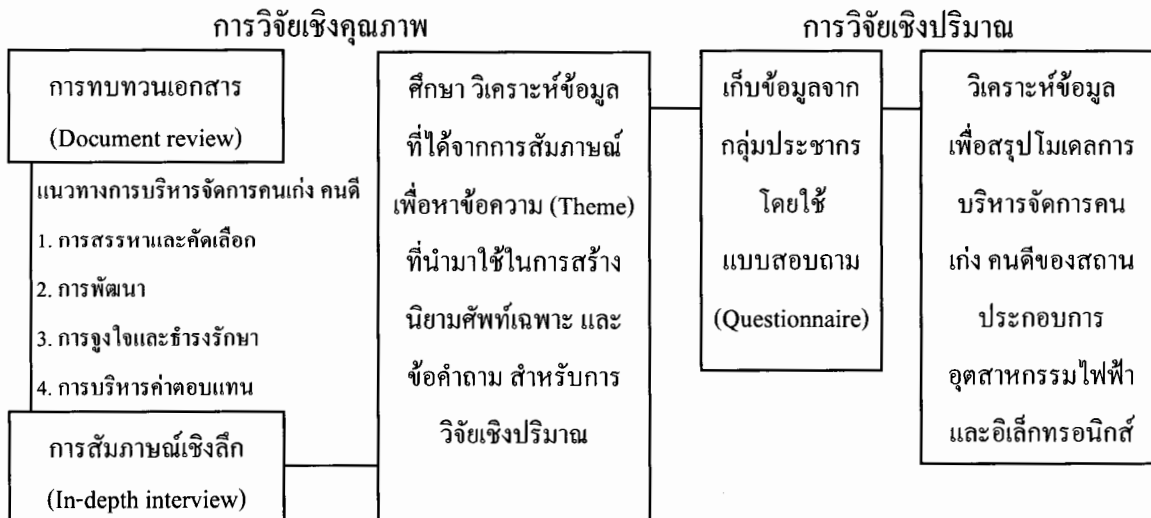
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบ (Best practice) ในด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี
2. เพื่อพัฒนาโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

### คำถามการวิจัย

1. แนวทางในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจและธำรงรักษา และการบริหารค่าตอบแทนของสถานประกอบการต้นแบบในด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีเป็นอย่างไร
2. โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจและธำรงรักษา และการบริหารค่าตอบแทนของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็นอย่างไร

### กระบวนการในการวิจัย



ภาพที่ 1-1 กระบวนการในการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบ
2. ทำให้ได้โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
3. ทำให้สามารถบริหารจัดการคนเก่ง คนดีได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของอุตสาหกรรม

## ขอบเขตของการวิจัย

มุ่งศึกษารูปแบบในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed methods research) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มีลักษณะการวิจัยแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ (Exploratory sequential) เริ่มต้นด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) แล้วตามด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative approach) (Creswell & Clark, 2011) มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. วิธีการเชิงคุณภาพเริ่มด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เกี่ยวกับแนวทางหรือกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบในด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี โดยครอบคลุมถึงการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี การพัฒนาคนเก่ง คนดี การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี และการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี ซึ่งผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบ โดยผู้วิจัยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบจงใจ (Purposefully sampling) ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบการเคลื่อนของก้อนหิมะหรือห่วงโซ่ (Snowball or chain) (Miles & Huberman, 1994 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) โดยผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เริ่มจากผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีแล้ว จำนวน 1 ท่าน จากนั้นให้ผู้ให้ข้อมูลคนแรกแนะนำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีเป็นอย่างดี เพื่อทำการเก็บข้อมูลต่อไป ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว (Data saturation) จึงหยุดการสัมภาษณ์ โดยสถานประกอบการต้นแบบที่เลือกนำมาศึกษาเป็นสถานประกอบการแรก คือ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) นี้ เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2555 (Human resource management excellence) และยังได้รับต่อเนื่องเป็นปีที่ 12 (บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2556) อีกทั้งบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ยังเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจาก

หน่วยงานหรือองค์กรภายนอกว่าเป็นสถานประกอบการที่มีรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ที่เป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพ ดำเนินการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2557

2. วิธีการเชิงปริมาณ นำข้อมูล และโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ได้จากการ สัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์ เพื่อหาข้อความ (Theme) ที่นำมาใช้ในการสร้างนิยาม ศัพท์เฉพาะและข้อคำถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อทำการศึกษาเกี่ยวกับสถานประกอบการ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออก โดย ครอบคลุมถึงการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี การพัฒนาคนเก่ง คนดี การจูงใจและธำรงรักษา คนเก่ง คนดี และการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี ซึ่งประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง คนดี ของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 143 สถานประกอบการ ระยะเวลาเก็บข้อมูลช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2558

### นิยามศัพท์เฉพาะ

คนเก่ง คนดี หมายถึง ผู้ที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และมีผลการปฏิบัติงาน โดยเฉลี่ยในระดับดีมากเป็นผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสม สำหรับการพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นเป็นผู้มีความประพฤติดีปฏิบัติตนเหมาะสมจนเป็นที่ยอมรับ

การบริหารจัดการคนเก่ง คนดี หมายถึง การดำเนินการด้านการบริหารจัดการบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดูแล ส่งเสริม สนับสนุนผู้ที่มีคุณสมบัติโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อกลุ่มพนักงานที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การจูงใจ และการธำรงรักษา ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน รวมทั้งสิ้น 4 กระบวนการ ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและ พิจารณาคนเก่ง คนดีที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายนอกองค์กร และจากภายในองค์กร ซึ่งการสรรหาจากภายนอก สามารถทำได้โดยการรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ การค้นหา ช่วงชิงบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ การแนะนำแบบปากต่อปาก หรือการ สรรหาจากนักศึกษาที่มีประวัติเป็นคนเก่งและคนดี โดยพิจารณาจากผลการเรียน ส่วนการสรรหา จากภายใน สามารถทำได้โดยการสรรหาจากบัญชีคนเก่ง คนดี การกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่ง หรือ



การให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้เสนอชื่อคนเก่ง คนดีในสังกัด โดยพิจารณาจากทัศนคติ การมีภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ ตำแหน่งงาน คุณสมบัติ พฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนผลการประเมินแบบ 360 องศา

2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถที่ตรงกับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งควรทำอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถทำได้โดยการทำแผนพัฒนารายบุคคล การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง การศึกษาและการฝึกอบรมภายใน การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ การได้รับการมอบหมายงาน การเข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำ การเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต และการเข้าร่วมอบรม อบรม

3. การจูงใจและการธำรงรักษา หมายถึง การบริหารจูงใจพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี รวมไปถึงปัจจัยอื่น ๆ โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจกับพนักงานกลุ่มที่เป็นคนเก่ง คนดีขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีการรักษาและเพิ่มระดับของผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการสร้างแรงจูงใจนั้น สามารถทำได้โดยทำให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน การสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน ตลอดจนมีการตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง คนดี

4. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การบริหารจัดการเงินเดือน สวัสดิการ และรางวัล ที่ให้กับพนักงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินให้เกิดความเป็นธรรม โดยต้องมีการเชื่อมโยงค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งงาน ชีตความสามารถและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นจูงใจให้พนักงานรู้สึกอยากจะทำผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา

สถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ หมายถึง สถานประกอบการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า แสงวงจรรไฟฟ้า ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ ชิ้นส่วนอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

นิคมอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออก หมายถึง นิคมอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในจังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง ซึ่งเป็นการนิคมที่เอกชนร่วมดำเนินการกับการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยประกอบด้วย 16 นิคม ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรมเวทโกรว์ นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ ซิตี้ นิคมอุตสาหกรรมทีเอฟดี นิคมอุตสาหกรรมเหมราชชลบุรี นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทองแหลมฉบังนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด นิคมอุตสาหกรรมเหมราชตะวันออก

(มาบตาพุด) นิคมอุตสาหกรรมผาแดง นิคมอุตสาหกรรมเหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ นิคมอุตสาหกรรมเอเชีย นิคมอุตสาหกรรมอาร์ไอแอล และนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดระยอง

สถานประกอบการต้นแบบ (Best practice) ในด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี หมายถึง สถานประกอบการที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกว่าเป็นสถานประกอบการที่มีรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ดี และมีประสิทธิภาพ โดยเป็นสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือเป็นองค์กรที่มีผลงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ประจักษ์

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย แบ่งสาระ ดังนี้

1. ความหมายของคนเก่ง คนดี
2. แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี
3. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี

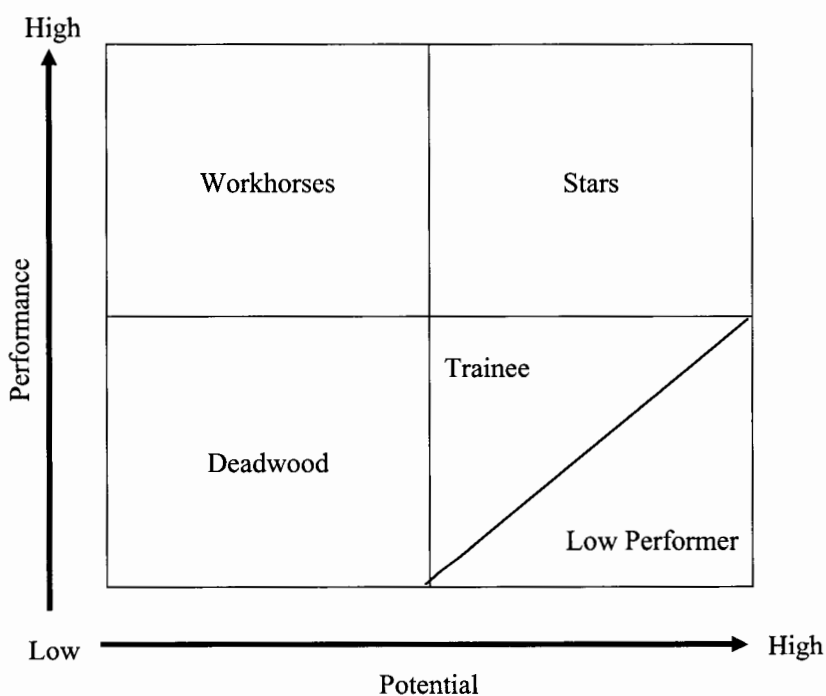
#### ความหมายของคนเก่ง คนดี

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2550) กล่าวว่า คนเก่ง คนดี เป็นบุคลากรที่มีความเก่งทั้งเรื่องงานและเรื่องคน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีพรสวรรค์ที่เป็นคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่แตกต่างจากผู้อื่น คุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลนี้ ได้แก่ ความคิดความเชื่อเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวบุคคล พลังหรือแรงจูงใจที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล และค่านิยม/ คุณค่าที่มีอยู่ในตัวบุคคล โดยคุณลักษณะพิเศษทั้งหมดนี้ จะเป็นแรงผลักดันหรือเป็นสิ่งที่ทำนายถึงผลลัพธ์หรือผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ เบอร์เกอร์ และเบอร์เกอร์ (Berger & Berger, 2004) ที่กล่าวว่า คนเก่ง คนดีหมายถึงผู้ที่มีศักยภาพสูงหรือเรียกว่า Super keepers ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ และเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ตลอดจนเป็นบุคคลที่สร้างแรงคลใจให้ผู้อื่นสร้างผลงานที่ดีได้ด้วยเช่นกันนอกจากนี้คนเก่ง คนดีจะแสดงออกซึ่งสมรรถนะ (Competency) ที่องค์กรต้องการ และเป็นบุคคลที่เป็นแม่แบบหรือตัวอย่างของผู้ที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานด้วยซึ่งคนเก่ง คนดีนี้เป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกของความปรารถนาที่ต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีทักษะ และความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานสูง และสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศได้ด้วยตนเอง รวมทั้งเป็นผู้ที่มีศักยภาพส่วนตัว มักจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะและความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และจะเป็นผู้ถูกคาดหวังว่าจะสร้างผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งองค์กรสามารถพัฒนาคนเก่ง คนดีนี้ให้รับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้ เพราะพวกเขาต้องการ

เติบโตไม่ว่าจะมีการสนับสนุนจากองค์กรหรือไม่ก็ตาม (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2554; Robertson & Abbey, 2004; Sears, 2003)

นอกจากนี้ มิเชล แชนด์ฟิลด์ และอแซ็ลร็อด (Michaels, Handfield Jones, & Axelrod, 2001) ยังกล่าวอีกว่า คนเก่ง คนดี หมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญต่องาน ซึ่งมีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่แหลมคมมีความสามารถในการจูงใจและแนะนำผู้อื่น มีสัญชาตญาณของความเป็นเจ้าของกิจการ มีทักษะ และความสามารถในการมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ

จากคำนิยามของความหมายของคนเก่ง คนดีดังกล่าวมักจะถูกพิจารณาโดยแยกมิติความสัมพันธ์เป็น 2 มิติ คือผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง และต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในอนาคตที่สูง ซึ่งทั้ง 2 มิตินี้จะทำให้องค์กรระบุนคนเก่ง คนดีได้ตาม The performance analysis model ดังภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 รูปแบบการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน (The performance analysis model)

(Pfeiffer & Goodstein, 1984; Odiome, 2000; Walker, 2545 อ้างถึงใน ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์, 2553)

จากภาพที่ 2-1 แสดงถึงความหมายและการบริหารคนในแต่ละกลุ่มดังนี้ (อริญญา เถลิงศรี, 2550 อ้างถึงใน ปฐมพงษ์ โตพานิชสุรีย์, 2553)

1. Stars คือ กลุ่มดาวรุ่ง หมายถึง คนเก่ง คนดีที่มีความสามารถโดดเด่นเป็นพิเศษในองค์กรมีประมาณร้อยละ 10 - 20 บุคลากรกลุ่มนี้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สม่่าเสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี แยกแยะเรื่องส่วนตัวและงาน เป็นผู้ที่ทำงานได้เหนือกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ มีความเข้าใจในทิศทางขององค์กรหรือขณะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงก็ยังมีทัศนคติที่ดีและมีค่านิยมที่ดีต่อองค์กรอยู่เสมอ การบริหารคนกลุ่มนี้นั้นควรมีระบบประเมินผลที่วัดความสามารถของแต่ละบุคคลที่ชัดเจน เพราะหากวัดแค่ผลงานเพียงอย่างเดียว อาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้ ซึ่งรายละเอียดในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

2. Workhorses คือ กลุ่มม้างาน หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายและเสร็จตามกำหนด เข้าใจชัดเจนในสิ่งที่ต้องทำ รวมถึงมีความเข้าใจในระดับคุณภาพของงานที่องค์กรคาดหวัง แต่คนกลุ่มนี้กลับมีศักยภาพระดับต่ำ ซึ่งถือเป็นคนส่วนใหญ่ในองค์กร โดยมีประมาณร้อยละ 70 - 75 การบริหารคนกลุ่มนี้นั้นต้องระบุดูขอบเขตของงานให้ชัดเจน ปรับความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคน หลังจากนั้นองค์กรต้องทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เป็นผู้ดูแลที่ดี และพร้อมที่จะอธิบายละเอียดและเป้าหมายของงาน รวมถึงการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีและจับต้องได้ ประกอบกับต้องมีการให้รางวัลเมื่อบุคลากรทำผลงานได้ดี

3. Problem child คือ กลุ่มเด็กดีที่มีปัญหา หมายถึง กลุ่มบุคลากรในปัจจุบันที่ยังไม่สามารถแสดงผลงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ดีเหมือนกับกลุ่มที่ 1 และ 2 โดยในทุกองค์กรมีบุคลากรในกลุ่มนี้ประมาณร้อยละ 5 - 10 ซึ่งแยกเป็น 2 กลุ่ม คือ เจ้าหน้าที่ฝึกหัดซึ่งเพิ่งเริ่มต้นทำงาน พวกเขามีศักยภาพที่จะทำงานได้ดีในอนาคต แต่ต้องได้รับการสอนงาน พัฒนา และสนับสนุน และผู้ที่มีศักยภาพสูง แต่ยังทำงานได้ไม่ดี อาจเพราะงานที่ทำไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ องค์กรอาจจะเริ่มจากการทำความเข้าใจ และแก้ไขปัญหานั้นส่วนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพราะว่าคนกลุ่มนี้อาจจะมีความเข้าใจหรือมีทักษะบางอย่างที่จำเป็นน้อย ซึ่งมีแนวทางแก้ไขปัญหา เช่น การให้คำปรึกษาการพัฒนา และฝึกฝน เป็นต้น

4. Deadwood คือ กลุ่มไม้ผุ หมายถึง กลุ่มคนที่ไม่มีการพัฒนามากขึ้นกว่าเดิม ไม่มีความคิดสร้างสรรค์หรือเพิ่มคุณค่าให้กับผลงาน ไม่มีส่วนรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงาน อาจจะเกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อม ทำให้บุคลากรทำงานโดยขาดความเอาใจใส่หรือเกิดจากไม่ได้รับการสอนงาน ทำให้ได้รับการประเมินค่าการปฏิบัติงานต่ำและไม่มีผลงาน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550) เช่น การมอบภารกิจที่มีผลกระทบบกับองค์กรน้อย และไม่รบกวนผู้อื่น ให้โอกาสสร้างความสำเร็จจากเป้าหมายเล็กที่เป็นไปได้ เพื่อสร้างความมั่นใจก่อน หากไม่ได้ผลต้องหาวิธีเพื่อลดคนกลุ่มนี้ เช่น โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด เป็นต้น

จากคำอธิบายข้างต้นสอดคล้องกับเบอร์เกอร์ และเบอร์เกอร์ (Berger & Berger, 2004) ซึ่งแบ่งประเภทของพนักงานออกเป็น 4 แบบ คือ

1. Super keepers เป็นกลุ่มพนักงานที่องค์กรต้องการ และอยากจะสรรหาเข้ามา บุคคลที่เป็น Super Keepers นี้จะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นแม่แบบให้กับคนในองค์กร และเป็นบุคคลที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จ และสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรด้วย โดยส่วนใหญ่องค์กรควรมีพนักงานที่เป็น Super keeper อยู่ประมาณร้อยละ 3 - 5 ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ควรจรรักษาไว้มากที่สุด

2. Keepers เป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเกินกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนา จูงใจรักษาคนกลุ่มนี้ไว้ บุคคลที่จัดอยู่ในกลุ่ม Keepers จะมีความพยายามในการช่วยเหลือผู้อื่นในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น โดยส่วนใหญ่องค์กรควรมีพนักงานที่เป็น Keepers อยู่ประมาณร้อยละ 20 - 25

3. Solid citizens เป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนา จูงใจรักษาคนกลุ่มนี้ไว้ด้วยเช่นเดียวกัน โดยส่วนใหญ่องค์กรควรมีพนักงานที่เป็น Solid citizens อยู่ประมาณร้อยละ 70 ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มพนักงานจำนวนมากที่สุดในองค์กร

4. Misfits เป็นกลุ่มพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่คาดหวัง ซึ่งองค์กรไม่จำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนา จูงใจรักษาคนกลุ่มนี้ไว้ องค์กรจะต้องมีมาตรการและนโยบายปฏิบัติสำหรับคนกลุ่มนี้เป็นการเฉพาะ เช่น นโยบายให้พนักงานเกษียณอายุก่อนกำหนด เป็นต้น โดยส่วนใหญ่องค์กรควรมีพนักงานในกลุ่มนี้จำนวนน้อยที่สุด โดยเฉลี่ยอยู่ประมาณน้อยกว่าร้อยละ 5

กล่าวโดยสรุปสำหรับความหมายของคนเก่ง คนดีหมายถึงผู้ที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และมีผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในระดับดีมาก เป็นผู้ที่มีความสามารถที่เหมาะสม สำหรับการพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น เป็นผู้มีความประพฤติปฏิบัติตนเหมาะสมจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป บุคลากรกลุ่มนี้มีจำนวนที่ไม่มากในองค์กร แต่หากองค์กรใดที่มีบุคลากรกลุ่มนี้อยู่ในจำนวนมาก ย่อมสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กรอย่างแน่นอน เพราะฉะนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีเป็นพิเศษ ไม่ว่าจะเป็นด้านการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ และการธำรงรักษา ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน

## แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี

เศรษฐวัฒน์ เอกคณานวงศ์ (2553) กล่าวว่า การบริหารจัดการคนเก่ง คนดีเป็นแนวความคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เริ่มต้นมาจากการวางแผนอัตรากำลังคน (Manpower planning) และพัฒนาต่อมาจนกลายเป็นการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีในปัจจุบัน (Talent management) ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการจัดเตรียมคนให้เพียงพอกับความต้องการขององค์กรทั้งในเรื่องปริมาณและคุณภาพของพนักงาน เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาตามที่ต้องการกำหนดคุณสมบัติหรือหลักเกณฑ์ไว้ และจะไม่เน้นที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทุกคนในองค์กรมีโอกาสได้รับการคัดเลือกให้เป็นคนเก่ง คนดีได้ ถ้ามีคุณสมบัติหรือหลักเกณฑ์ครบตามที่องค์กรกำหนด ซึ่งส่วนใหญ่จะไม่มีกำหนดตำแหน่งงานในอนาคตที่แน่นอนให้ แต่องค์กรเลือกที่จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีนี้ องค์กรถือว่าเป็นการลงทุน ออกแบบกลยุทธ์เพื่อสร้างบุคลากรที่ดีที่สุด ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านอื่นๆ เช่น

1. การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Replacement plan) เป็นแผนในการกำหนดตัวบุคลากรที่จะสามารถทดแทนตำแหน่งต่าง ๆ โดยมากเน้นที่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่จะเกษียณอายุ หรือย้ายไปตำแหน่งงานอื่น หรือลาออกจากองค์กร จึงมักมุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกจากผู้บริหารระดับกลางหรือสูงในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ และจะกำหนดตำแหน่งไว้ค่อนข้างชัดเจนว่า กำหนดให้ไปทดแทนในตำแหน่งใด หรือในระยะเวลาใด ในเรื่องการพัฒนาองค์กรมักใช้การพัฒนาแบบการมอบหมายหรือโยกย้ายให้ไปดูแลงานในอีกหน่วยงานหนึ่ง หรืออาจให้รักษาการในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง ภารกิจสำคัญของการวางแผนทดแทนตำแหน่ง คือ เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการขาดบุคลากรขององค์กรในอนาคตด้วยการจัดหรือเตรียมบุคลากรทดแทน (Substituting) ที่มีการกำหนดตัวบุคลากรไว้แล้ว และเป็นการจัดการในระยะสั้น

2. การวางแผนดำรงตำแหน่ง (Succession planning) เป็นการวางแผนการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในอนาคต ที่ไม่ได้มีการจำเพาะเจาะจงในตัวบุคคลว่าต้องเป็นผู้ใด จึงต้องใช้เวลาในการจัดการนานกว่า (Rothwell, 2010; Silzer & Dowell, 2010 อ้างถึงใน เศรษฐวัฒน์ เอกคณานวงศ์, 2553) จากการศึกษาจะพบว่า การวางแผนทดแทนตำแหน่ง และการวางแผนดำรงตำแหน่ง เป็นกระบวนการเพื่อการวางแผนสรรหาคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมคนไว้สำหรับอนาคต ทั้งจากการเปิดรับจากภายในหรือจากภายนอกองค์กร โดยมีเป้าหมายเบื้องต้นเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรว่า องค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพและจำนวนอย่างเพียงพอกับความต้องการใช้งานในอนาคต โดยจะคาดการณ์ความต้องการอัตรากำลังคนจากรายได้ขององค์กรที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ได้แก่

1. อัตราการเข้าออกของพนักงาน ทั้งจากการลาออกและเลิกจ้าง
2. คุณภาพและทักษะของพนักงานที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับองค์กรในอนาคต
3. การพิจารณาการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อยกระดับคุณภาพของสินค้าและบริการ
4. เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิต
5. แหล่งเงินทุนขององค์กร

โดยรูปแบบแรกของการวางแผนอัตรากำลังคนถูกสร้างขึ้นในลักษณะของตารางการวางแผนทดแทนตำแหน่ง (Replacement planning table) ที่ใช้บันทึกข้อมูลต่าง ๆ ของบุคลากรในทุกตำแหน่งงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการส่งเสริมบุคลากรให้มีความเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งงานในอนาคตต่อไป ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางการจัดการงานบุคคลที่นิยมใช้กันมากในช่วงทศวรรษ 1960 ในการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งนี้ องค์กรจะประมาณจำนวนคนที่ต้องการใช้ในอนาคต โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถคุมได้ แต่เมื่อเศรษฐกิจโลกประสบกับวิกฤตการณ์น้ำมันครั้งแรกในช่วงกลางทศวรรษ 1970 หรือในปี ค.ศ. 1973 และครั้งที่ 2 ในปี ค.ศ. 1979 ทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก อยู่สภาวะที่เรียกว่า Stagflation หรือภาวะเศรษฐกิจที่มีการขยายตัวในอัตราต่ำ ในขณะที่เกิดภาวะเงินเฟ้อสูง สถานการณ์นี้ส่งผลกระทบไปทั่วโลก และส่งผลกระทบต่อเนื่องเรื่อยมาจนเกิดเป็นวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ หรือที่เรียกว่าภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก (Great depression) ที่เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1981 ทำให้องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์อย่างมาก หลายองค์กรต้องเลิกกิจการหรือลดการจ้างงานลง เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในครั้งนั้นไปได้

สภาวะดังกล่าวทำให้จำนวนบุคลากรขององค์กรต่าง ๆ ที่มีการเตรียมไว้สำหรับการขยายตัวขององค์กรในอนาคตมีจำนวนมากเกินความจำเป็นและมากเกินความต้องการขององค์กรในช่วงเวลานั้นไปทันที และกลับกลายเป็นภาระขนาดใหญ่ขององค์กรต่าง ๆ ทำให้รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนรูปแบบไป (Dessler, 2004; Cappelli, 2008) กล่าวคือ องค์กรต้องพยายามสร้างและแสวงหาบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้องค์กรมีการใช้บุคลากรในจำนวนที่ลดน้อยลง แต่ได้ผลิตผลมากกว่าหรือเท่าเดิม องค์กรจึงต่างหันมาให้ความสำคัญกับคนเก่ง คนดี โดยองค์กรจะกำหนดรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นกระบวนการ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ และการธำรงรักษาคนเก่ง คนดีที่ตรงกับความต้องการขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ทำให้ในช่วงทศวรรษ 1980 นี้เองที่เป็นจุดเริ่มต้นของสงครามแย่งชิงคนเก่ง คนดี (The war for talent) (Michaels, 2001) ซึ่งนอกจากองค์กรจะต้องพยายามแสวงหา สร้าง และแย่งชิงคนเก่ง คนดีแล้ว องค์กรยังต้องพยายามที่จะธำรงรักษาคนเก่ง คนดีเหล่านี้ไว้ให้อยู่ปฏิบัติงานแก่องค์กรต่อไปด้วย และใน



ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องวางแผนพัฒนาคนเก่ง คนดีที่มีอยู่เหล่านี้ให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น เพราะองค์กรต้องรักษาตัวเองให้อยู่รอดและเติบโตต่อไปท่ามกลางการแข่งขันทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษที่มีทั้งแรงจูงใจในการทำงาน และการมุ่งพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นกลไกสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนและนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงอย่างยั่งยืน

องค์กรที่มีการสรรหาและคัดเลือกคนได้คนเก่ง คนดีมาเป็นสมาชิกขององค์กร และได้รับการพัฒนาต่อไปให้เป็นคนเก่ง คนดีตรงตามความต้องการขององค์กรแล้วจึงเป็นเสมือนการครอบครองทรัพย์สินที่มีคุณค่ามากสำหรับองค์กร โดยเฉพาะในยุคภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ที่ทุกองค์กรต่างต้องพยายามประหยัดค่าใช้จ่ายในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งค่าใช้จ่ายของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มักเป็นค่าใช้จ่ายในอันดับแรก ๆ ที่มักจะถูกองค์กรตัดหรือลดค่าใช้จ่าย แต่แม้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นฝ่ายงานที่ไม่สร้างรายได้ แต่ก็สามารถช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายที่ไม่ควรเกิดขึ้นในองค์กรได้ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพราะพบว่าความผิดพลาดจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะมีค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความผิดพลาดในการจ้างพนักงานที่ไม่เหมาะสมกับองค์กรสูงถึง 24 เท่าของค่าตอบแทนพื้นฐานของบุคลากร (Cappelli, 2002) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่มีจำนวนมากและเป็นค่าใช้จ่ายที่เสียเปล่า ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเลย ทั้งยังเป็นปัจจัยที่ลดครั้งระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ให้ตกต่ำและสูญเสียโอกาสทางธุรกิจอีกด้วย เพราะแทนที่องค์กรจะนำค่าใช้จ่าย หรือทรัพยากรที่สูญเปล่านั้น ไปใช้เพื่อขยายกิจการหรือนำไปพัฒนาบุคลากร แต่กลับต้องนำไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ไม่เหมาะสม ทำให้เกิดการสูญเปล่า และยังทำให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างไม่คุ้มค่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเวลา บุคลากร และอื่น ๆ ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการคนเก่ง คนดีอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องเป็นนโยบายการจัดการที่กำหนดจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร (Lawler, 2008) เพราะการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อคนทุกคนและทุกระดับในองค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นเรื่องที่ยุ่งยากและซับซ้อนกว่าการจัดการด้านอื่น ๆ เพราะคนมีอารมณ์ มีความรู้สึก มีความคิดเป็นของตัวเอง มีความสามารถในการพัฒนาตนเองและการได้รับการพัฒนาได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด มีค่านิยม มีความเชื่อ มีประเพณี และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ละเอียดย่อย และต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะคนเก่ง คนดีซึ่งเป็นทีหมายขององค์กรต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นของการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีก่อน เพื่อให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์

ทิศทาง แผนงาน และแนวทางปฏิบัติต่อบุคลากรเหล่านี้ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดปลอดภัยและเติบโตท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงและไร้พรมแดน

ชเวเยอร์ (Schweyer, 2004) กล่าวว่า ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีคือ กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการเสาะแสวงหาบุคลากร (Sourcing) การคัดกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selection) การกระจายไปทำงาน (Deployment) การพัฒนา (Development) ตลอดจนการรักษาให้อยู่กับองค์กร (Retention) ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ชาวด์ฮิวรี่ (Chowdhury, 2002) กล่าวว่า กลไกในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี แบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ การดึงดูดคนเก่ง คนดี การรักษาคคนเก่ง คนดี การบริหารจัดการคนเก่ง คนดี และการระบุนคนเก่ง คนดี ซึ่งกลไกดังกล่าวถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความสัมพันธ์เชิงสัญลักษณ์ระหว่างคนเก่งกับองค์กร เพื่อเป็นการเร่งให้คนเก่งมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้กับองค์กร

โรทเวล และคาซานัส (Rothwell & Kazanas, 2003) กล่าวว่า กลยุทธ์การพัฒนาคนเก่ง คนดีหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และบุคลากรภายในองค์กร ผ่านขั้นตอนในการเรียนรู้อย่างมีแบบแผนและไม่มีแบบแผน ซึ่งจะต้องนำขีดความสามารถมาใช้ในขั้นตอนดังกล่าว เพื่อสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นในองค์กร และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

เซียร์ (Sears, 2003) กล่าวว่ากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง คนดีจะต้องเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้เป้าหมายและกลยุทธ์หลักขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต้องมีการวางแผนและกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ ซึ่งพฤติกรรมของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีเหล่านั้น จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งนี้้องค์กรจะต้องเริ่มต้นวางระบบในการบริหารและพัฒนาคนเก่ง คนดี เริ่มจากการสรรหาคัดเลือก การจูงใจ การรักษา และการให้รางวัลแก่บุคลากรเหล่านี้ตามผลงานที่เกิดขึ้น ดังนั้นโครงการคนเก่ง คนดีจึงต้องทำความเข้าใจให้ได้ว่า เป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจองค์กรคืออะไร องค์กรควรที่จะคัดเลือกคนที่มีความสามารถอย่างไร เพื่อจะช่วยให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุได้ รวมถึงบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีที่มีอยู่ในองค์กรจะต้องบริหารและพัฒนาพวกเขาอย่างไร เพื่อให้คนกลุ่มนี้อุทิศตนและตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

สมุหทัย ทุมก้า (2550) กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีโดยเริ่มจากการตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดนโยบาย

วัตถุประสงค์ แผนงาน ตลอดจนคุณสมบัติและเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ แล้วจึงเริ่มเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสรรหา คนดีองค์กรควรเริ่มต้นจากการกำหนดลำดับของคนเก่ง คนดีที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในแต่ละวิชาชีพตามที่องค์กรต้องการหรือมีความขาดแคลน จากนั้นจึงทำการสรรหาคนเก่ง คนดีผ่านทางช่องทางทั้งแบบภายในและภายนอกองค์กร หรือแบบที่เป็นทางการและแบบที่ไม่เป็นทางการ

2. การคัดเลือกหรือระบุคนเก่ง คนดีองค์กรควรทำการประเมินจากผลการปฏิบัติงานควบคู่กับการประเมินศักยภาพ โดยต้องมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการคัดเลือกคนเก่ง คนดีอย่างชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดคะแนนเพื่อให้น้ำหนักความสำคัญสำหรับคุณสมบัติในแต่ละข้อด้วย นอกจากนี้องค์กรควรระบุและเปิดเผยให้ทราบอย่างชัดเจนว่าใครคือผู้ที่เป็นคนเก่ง คนดีในองค์กร พร้อมทั้งจัดให้มีการประเมินผลทุกปีว่าบุคคลนี้ยังมีคุณสมบัติเข้าข่ายคนเก่ง คนดีอยู่หรือไม่

3. การพัฒนาคนเก่ง คนดีด้วยวิธีการเรียนรู้จากการศึกษาเล่าเรียน และการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติอยู่ในระดับดี แต่ควรมีการเพิ่มการพัฒนาด้วยวิธีการเรียนรู้จากผลงานผู้อื่น และการเรียนรู้จากการติดตามผู้เชี่ยวชาญให้มากขึ้น นอกจากนี้ต้องสนับสนุนให้คนเก่ง คนดีมีการถ่ายทอดความรู้และความสามารถตามที่ได้รับการพัฒนาให้กับบุคคลอื่นอย่างต่อเนื่องด้วย

4. การบริหารและจูงใจคนเก่ง คนดีทำให้เกิดความพึงพอใจกับลักษณะงาน และค่าตอบแทนตลอดจนรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในระดับที่ดี แต่ยังไม่มีความพึงพอใจกับภาพลักษณ์ขององค์กรในปัจจุบันมากนัก ซึ่งองค์กรจะต้องทำการพัฒนาและแก้ไขต่อไป

5. การธำรงรักษาคคนเก่ง คนดีทำให้เกิดความพึงพอใจในเรื่องของระบบการติดต่อสื่อสาร การอำนวยความสะดวกทางด้านทรัพยากร การได้รับการช่วยเหลือและยกย่องให้เกียรติ การปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย ตลอดจนการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น แต่องค์กรยังต้องให้การสนับสนุนในเรื่องของการให้คนเก่ง คนดีได้เข้าร่วมอภิปรายและตัดสินใจในที่ประชุมต่าง ๆ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความเหมาะสมกับคนเก่ง คนดีเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงกฎระเบียบและข้อบังคับที่มีความยืดหยุ่น

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2550) กล่าวว่า กระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจและธำรงรักษา และการจ่ายค่าตอบแทนทั้งนี้ในการกำหนดแผนงานหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี เพื่อให้องค์กรสามารถสรรหา ดึงดูด และรักษาคคนเก่ง คนดีที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการ องค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใหม่ ดังนี้ (Michaels, 2001)

1. องค์กรต้องสร้างค่านิยมใหม่ในการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษในทุกตำแหน่งงานว่างว่าเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานทุกคน มิใช่เฉพาะฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่ง เพราะการสร้างบุคลากรให้เป็นคนเก่ง คนดี นอกจากจะช่วยลดการสรรหาคัดเลือกบุคลากรแล้ว ยังเป็นการสร้างและธำรงทรัพย์สินที่มีค่าให้กับองค์กร ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานทุกคนที่จะต้องสร้างและธำรงรักษาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีให้อยู่กับองค์กร มิใช่หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพียงฝ่ายงานเดียวเช่นในอดีตแล้ว

2. องค์กรต้องสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีตลอดเวลา มิใช่สรรหาและคัดเลือกเฉพาะเวลาที่มีตำแหน่งงานว่างเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ จูดีพร ชมภูคำ (2547) ที่กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีไม่ควรทำแบบฤดูกาล คือ ทำเพียงช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งต่อปี แต่ควรเป็นกิจกรรมที่ทำอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เพราะทรัพยากรที่เป็นคนเก่ง คนดีในตลาดแรงงานมีจำนวนน้อยกว่าความต้องการขององค์กรต่าง ๆ ทำให้เกิดการแย่งชิงทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีอย่างรุนแรงและมากมาย เพราะในขณะที่องค์กรกำลังสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรที่เป็นคนเก่ง คนดีอยู่นี้ องค์กรอาจสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีที่มีอยู่ในองค์กร ไปจากการแย่งชิงครั้งนี้ไปด้วยก็ได้ ดังนั้น เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะมีทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีอย่างเพียงพอ ในการปฏิบัติการกิจให้กับองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอยู่ตลอดเวลา

3. องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกในเชิงรุก และต้องรู้จักแหล่งสรรหางานใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากอดีต เพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งแรงงานได้อย่างทั่วถึงและหลากหลายมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำได้สามารถสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดีได้อย่างทั่วถึงและหลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะกลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกในเชิงรุก ซึ่งแทนที่องค์กรจะรอให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษเข้ามาสมัครงานแต่เพียงฝ่ายเดียว องค์กรต้องก้าวเข้าไปในตลาดแรงงาน เพื่อจูงใจให้คนที่เป็นคนเก่ง คนดีเข้ามาสมัครงานกับองค์กรแทน โดยการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด เช่น การทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่น หรือสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อดึงดูดและจูงใจให้บุคลากรเกิดความสนใจในองค์กรและต้องการเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร

4. องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารค่าจ้าง เพื่อให้สามารถจูงใจและตอบแทนคนที่เป็นคนเก่ง คนดีแทนการกำหนดค่าจ้างตามมาตรฐานในอดีต องค์กรต้องเปลี่ยนระบบบริหารค่าจ้างใหม่ คือ จะต้องไม่มีช่วงเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่แน่นอนตายตัว แต่จะผันแปรตามความสำคัญและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ที่มีคนเก่ง คนดีให้มีความสนใจและต้องการสมัครเข้ามาทำงานกับองค์กร

ตลอดจนช่วยธำรงรักษาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีไว้ได้ด้วย

5. องค์กรต้องตระหนักว่า การจ้างงานคนเก่ง คนดีนั้น มิได้เกิดจากความต้องการบุคลากรของหน่วยงานในองค์กร หากแต่เกิดจากความสามารถที่องค์กรคาดว่าจะสามารถพัฒนาบุคลากรนั้นได้ เพราะไม่ว่าบุคลากรจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงใด องค์กรก็ยังคงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะตรงตามที่ต้องการ และสอดคล้องกับเป้าหมายหรือแผนงานขององค์กร นอกจากนี้บุคลากรนั้นต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพที่สามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถของตนเองได้ทั้งการพัฒนาด้วยตนเองและผ่านการพัฒนาด้วยองค์กร

ตารางที่ 2-1 กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี

	การสรรหา	การคัดเลือก	การกระจายไปทำงาน	การพัฒนา	การจูงใจ	การธำรงรักษา	การจ่ายค่าตอบแทน
ชาวด์ฮิวรี่ (2002)	✓	✓				✓	
เซียร์ (2003)	✓	✓			✓	✓	✓
ชเวเยอร์ (2004)	✓	✓	✓	✓		✓	
สมุหทัย (2550)	✓	✓		✓	✓	✓	
อาภรณ์ (2550)	✓	✓		✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 2-1 แสดงถึงกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านระบุไว้ในแนวเดียวกันว่า กระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้เป็นพิเศษ เนื่องจากหากองค์กรระบุผู้ที่เป็นคนเก่ง คนดีได้อย่างถูกต้อง ก็จะส่งผลให้กระบวนการอื่น ๆ ที่ตามมาไม่เกิดความสูญเปล่า และเมื่อองค์กรได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีเข้ามาแล้ว ก็จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้พวกเขาารู้สึกท้าทายอยู่ตลอดเวลา โดยกระบวนการของการพัฒนานั้น มีอยู่หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วองค์กรยังต้องมีการจูงใจและการธำรงรักษาให้พวกเขาเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กร โดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วย และกระบวนการสุดท้ายคือการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของเขาเหล่านั้น (ชาวด์ฮิวรี่, 2002; เซียร์, 2003; ชเวเยอร์, 2004; สมุหทัย, 2550; อาภรณ์, 2550)

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความสอดคล้องกันของกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ตามตารางที่ 2-1 แล้ว จึงอาจสรุปเป็นแบบจำลองกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีซึ่ง

ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจและธำรงรักษา และการบริหาร  
ค่าตอบแทน ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 แบบจำลองกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี

การบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ถือเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น กระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ดีจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร และเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี องค์กรควรต้องมีกระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ชัดเจน ซึ่งจากการศึกษากระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่นักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้คล้ายกัน ว่ากระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีประกอบด้วย กระบวนการดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก
2. การพัฒนา
3. การจูงใจและธำรงรักษา
4. การบริหารค่าตอบแทน

อย่างไรก็ตาม หากองค์กรมีการกำหนดหรือระบุไว้เพียงกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี แต่ไม่มีรูปแบบหรือแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ก็อาจทำให้การบริหารจัดการคนเก่ง คนดีนั้นล้มเหลวได้ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่ง คนดี มีความชัดเจนและต่อเนื่อง องค์กรจึงต้องมีการกำหนดรูปแบบและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนด้วย ซึ่งรายละเอียดของแต่ละ

กระบวนการมีดังต่อไปนี้

### 1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี

การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกกลุ่มเหล่านี้ให้ได้มากเท่าใด โอกาสที่องค์กรจะได้คนเก่ง คนดีมาทำงานให้กับองค์กรยิ่งมีมากขึ้น แต่ปัญหาหนึ่งที่องค์กรประสบ คือ การขาดแคลนคนเก่ง คนดี เพราะบุคลากรกลุ่มนี้จะมีจำนวนน้อยกว่าความต้องการขององค์กรต่าง ๆ ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดีนั้น โดยปกติแล้วองค์กรจะพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน โดยพิจารณาจากรายละเอียดคุณลักษณะของบุคลากร ลักษณะงาน องค์กรความรู้ และศักยภาพในการนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ของบุคลากร ทำให้องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กรมีประสิทธิภาพ สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพตรงหรือใกล้เคียงกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด ดังนั้นในการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องกำหนดคุณลักษณะของคนเก่ง คนดีที่องค์กรต้องการว่ามีคุณลักษณะอย่างไร ซึ่งคุณลักษณะของคนเก่ง คนดีนี้จะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ภารกิจ ช่วงเวลา และภูมิภาค เพราะแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมเฉพาะของตน นอกจากนี้ในแต่ละตำแหน่งก็มีคุณลักษณะและความต้องการที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานแตกต่างกันด้วย

เบอร์เกอร์ และเบอร์เกอร์ (Berger & Berger, 2004) เสนอขั้นตอนเพื่อการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษไว้ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนแรก ต้องกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ซึ่คความสามารถ และทักษะที่สำคัญ จำเป็นและเหมาะสมกับบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี เพื่อกำหนดเป็นเงื่อนไขและคุณสมบัติเบื้องต้นของบุคลากรที่องค์กรต้องการว่าจะสามารถยอมรับและเข้ากันได้กับพื้นฐานองค์กรหรือไม่

ขั้นตอนที่สองพิจารณาเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และเครื่องมือทางการบริหารงาน เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยใช้วัฒนธรรมองค์กรและเครื่องมือทางการบริหารเป็นแรงขับให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนสุดท้าย เมื่อทราบถึงความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์กรกับเป้าหมายองค์กรแล้ว องค์กรก็จะสามารถกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่สำคัญและจำเป็นที่สอดคล้องวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

สำหรับคุณสมบัติของคนเก่ง คนดี โรเบิร์ต และแอบบี้ (Robertson & Abbey, 2004) กล่าวว่า คนเก่ง คนดี ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นนักคิดที่ดี มีการคิดเพื่อทบทวนอย่างมีสติ เป็นผู้มีความคิดในแง่บวกหรือคิดแต่ในสิ่งที่ดี ซึ่งควรเป็นบรรทัดฐานของคนเก่ง คนดีในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ท้าทาย

2. มีความรอบรู้ส่วนตัวสูง ได้แก่ ความสามารถในการรับรู้ และใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของตัวเอง รู้จักสังเกตการณ์ อธิบายความหมาย และปรับปรุงแก้ไขหรือนำเสนอทางเลือกที่สร้างสรรค์

3. มีความตั้งใจในการเรียนรู้ เป็นบุคคลที่มีความตั้งใจ มุ่งมั่น และทุ่มเทในการเรียนรู้ รวมถึงการแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดองค์ความรู้

4. มีระดับการเรียนรู้ทิศทางการดำเนินงานอย่างสูง และเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เป็นไปตามสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. จะมุ่งมั่นไปที่เป้าหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง

6. จะต่อต้าน และหลีกเลี่ยงการสูญเสียเวลากับเรื่องไม่สำคัญ ไม่ยึดติดกับกรอบความคิดแบบเดิม ๆ ที่ยึดเอาด ชักช้า

7. ขยันขันแข็ง อดทน และอดกลั้น

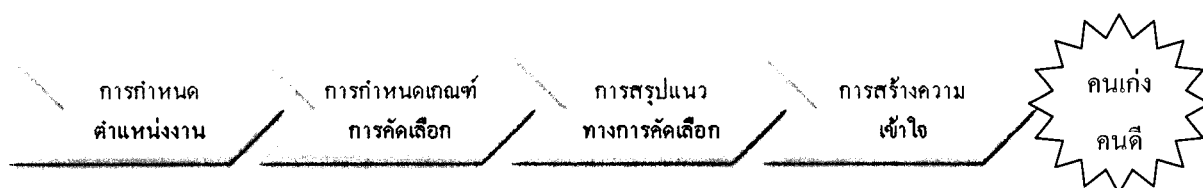
8. มีประสิทธิภาพในการทำงานด้วยความเอาใจใส่ และความพยายามของตัวเอง โดยไม่ต้องมีบุคคลหรือระบบคอยตรวจสอบหรือควบคุม

เมื่อองค์กรทราบและสามารถกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีที่องค์กรต้องการแล้ว องค์กรต้องพิจารณาในขั้นตอนต่อไปว่าจะสรรหาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีแหล่งใด ซึ่งการสรรหาแบ่งเป็น 2 ประเภท (สุภาพร ทรงสุจริตกุล และคณะ, 2551) ได้แก่ การสรรหาจากภายนอก จำเป็นต้องอาศัยคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ เพื่อเป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือก เป็นวิธีการที่ต้องการหาคนใหม่ ๆ ทั้งที่มีประสบการณ์และยังไม่มีประสบการณ์เข้ามาทำงานกับองค์กร กล่าวว่า นอกจากการสรรหาจากแหล่งภายนอกแล้ว องค์กรยังสามารถสรรหาคนเก่ง คนดี



จากแหล่งภายใน อันได้แก่ พนักงานปัจจุบันในองค์กรที่มีศักยภาพที่จะเป็นดาวรุ่งต่อไปในอนาคต ซึ่งจะมีข้อดีในการช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน หลายองค์กรเน้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีจากภายในตามนโยบาย อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี การเน้นการสรรหาจากแหล่งภายในมากเกินไป อาจทำให้องค์กรไม่มีจำนวนคนเก่ง คนดีที่จะมาคัดเลือกเพียงพอ อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะมีกรอบความคิดวิธีการทำงานของคนในแบบเดียวกันหมด ซึ่งจะไม่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ (จิตติพร ชมพูคำ, 2547)

การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดีองค์กรต้องประเมินและระบุถึงคุณสมบัติที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ, 2552) และจิตติพร ชมพูคำ (2547) กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกเป็นการมองหาคนเก่ง คนดีที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อจะจัดให้เข้ามาอยู่ในกลุ่มของพนักงานที่องค์กรต้องดูแลเป็นพิเศษ โดยการคัดเลือกในองค์กรนั้น อาจทำในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยถ้าหากสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีในองค์กรแบบไม่เป็นทางการ จะเป็นการพูดคุยวางแผนกันระหว่างผู้บริหารสายงานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลถึงตัวบุคคลที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ และเป็นที่ทราบกันเฉพาะในผู้ที่เกี่ยวข้อง ถ้าเป็นการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดีแบบเป็นทางการ อาจเป็นในรูปแบบของการบริหารทดสอบคัดเลือก แจ้งให้พนักงานทราบและดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ที่วางไว้หรืออาจจะพิจารณาจากผลการประเมินบุคคล อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550) กล่าวถึงขั้นตอนหลัก ๆ ของการสรรหาและคัดเลือกไว้ดังนี้



ภาพที่ 2-3 ขั้นตอนการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี (อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550)

1. การกำหนดตำแหน่งงาน เนื่องจากในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้น ไม่จำเป็นต้องดำเนินการกับทุก ๆ ตำแหน่งที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารระดับสูงว่ามีความต้องการที่จะหาบุคคลที่เป็นคนเก่ง คนดีในตำแหน่งงานใดบ้าง อาจารย์

ภูวิทย์พันธุ์ (2550) เสนอว่า ถ้าเป็นองค์กรที่มีจำนวนพนักงาน และตำแหน่งงานไม่เยอะมากนัก (ไม่ถึง 100 คน) ก็สามารถระบุหาพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีได้ในทุกตำแหน่งงาน แต่หากองค์กรมีจำนวนพนักงานมาก ตำแหน่งงานมีเยอะ องค์กรนั้นควรจะทำข้อตกลงกันก่อนว่าจะสรรหาพนักงานคนเก่ง คนดีในระดับตำแหน่งงานใดบ้าง สำหรับเงื่อนไขที่กำหนดขึ้นมา เพื่อพิจารณาหาพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้นก็มีหลายเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

1.1 ตำแหน่งงานระดับบริหาร องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีจากตำแหน่งงานระดับบริหารก่อนก็ได้ โดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง เพราะถือว่าเป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากจะต้องทำหน้าที่ในการดูแลและบริหารทีมงาน เพื่อให้ทีมงานที่ตนดูแลรับผิดชอบบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

1.2 ตำแหน่งงานที่มีผลต่อธุรกิจหลัก บางองค์กรอาจจะใช้เงื่อนไขว่า ตำแหน่งงานใดที่ตอบสนองต่อธุรกิจหลักขององค์กร มีผลต่อการสร้างกำไร รายได้ และยอดขายให้กับองค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นตำแหน่งงานสำคัญที่จะต้องหาบุคคลที่เป็นพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีขึ้นมา

1.3 ตำแหน่งงานที่หายาก ในหลาย ๆ องค์กรจะมีตำแหน่งงานที่ทำการสรรหาและคัดเลือกยากมาก ต้องใช้ระยะเวลายาวนานกว่าจะหาคนมาดำรงตำแหน่งงานนั้น ๆ การกำหนดพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี สำหรับตำแหน่งงานนี้ไว้จะทำให้องค์กรไม่ต้องกังวลใจในการสรรหาพนักงานใหม่ หากพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งงานที่หายากนั้นลาออกไป ในเมื่อมีบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดว่าเหมาะสมกับการเป็นพนักงานที่มีศักยภาพอยู่แล้ว องค์กรก็จะต้องดำเนินการหาวิธีการเพื่อพัฒนา จูงใจ และรักษาพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีเหล่านี้ไว้

1.4 ทุก ๆ ตำแหน่งงาน ไม่ว่าจะเป็ตำแหน่งงานระดับพนักงานปฏิบัติการหรือระดับบริหาร องค์กรจะต้องระบุให้ได้ว่าใครคือพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีในองค์กร หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานเป็นพัน ๆ คน และมีความประสงค์ที่จะใช้เงื่อนไขดังกล่าวนี้ ด้วยการคัดเลือกหาตัวพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีขึ้นในทุกระดับตำแหน่งงาน อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550) เสนอว่า ควรจะทำการนำร่องก่อน โดยค่อย ๆ เริ่มทำจากพนักงานในระดับบริหารก่อน แล้วค่อย ๆ กระจายลงมาถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการ

โดยคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมาจะต้องตกลงกันก่อนว่า จะหาพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีกับระดับตำแหน่งงานใดบ้าง และเมื่อกำหนดตำแหน่งงานขึ้นมาแล้วขั้นตอนถัดไป คือ การกำหนดเกณฑ์เพื่อระบุว่ามีใครคือพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีในแต่ละตำแหน่งงานนั้น

2. การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก เกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนดขึ้นมานั้นจะใช้เป็นเครื่องมือกลั่นกรองว่าใครสมควรจะเป็นพนักงานที่เป็นคนดีคนเก่งในองค์กร มีองค์กรบางแห่งได้

นำเกณฑ์เรื่องการศึกษา อายุตัว และอายุงานมาใช้เป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่กำหนดตัวพนักงานที่เป็นคนดี คนเก่งขึ้นมา ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวนี้ไม่ได้บ่งบอกถึงขีดความสามารถของพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี อย่างเด่นชัด เบอร์เกอร์ และเบอร์เกอร์ (Berger & Berger, 2004) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ควรนำมาพิจารณาไว้ดังนี้

2.1 การพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้นว่า สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาต้องการหรือไม่ ทั้งนี้เกณฑ์การประเมินผลงานนั้นจะต้องเฉพาะเจาะจง เหมาะสมกับหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย การที่องค์กรยึดเกณฑ์จากแบบฟอร์มการประเมินเพียงชุดเดียวที่มีปัจจัยวัดผลงานนั้น ไม่ได้ถูกแยกแยะออกมาให้ชัดเจน เกณฑ์ดังกล่าวนี้ถือว่าไม่ใช่เกณฑ์ที่ดีที่สามารถนำมาใช้ระบุหาตัวพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีได้ ดังนั้นในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เป็นคนเก่งและคนดีนั้น องค์กรจำเป็นต้องทำอย่างอื่นที่จะต้องปรับปรุงปัจจัยที่ใช้วัดและประเมินผลงานก่อน ควรมีการกำหนดตัววัดที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงและต้องวัดได้ในเชิงของรูปธรรม ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนจะสะท้อนให้เห็นว่าใครเป็นบุคลากรที่ทำงานเก่ง ทั้งนี้เกณฑ์การประเมินผลงานนั้นควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานย้อนหลังโดยเฉลี่ยประมาณ 3 ปีหรือมากกว่า 3 ปีได้ยิ่งดี เพราะข้อมูลที่ยาวย่อมจะทำให้เกิดความเที่ยงตรงในการพิจารณาหาคนที่มีการปฏิบัติงานดีเลิศ จากนั้นองค์กรจะทำการประเมินและจัดกลุ่มของพนักงานตามผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ในบางองค์กร เช่น Jack Welch อดีตผู้บริหารของบริษัท GE ได้กำหนดสัดส่วนพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ไว้ 3 กลุ่ม (Walker, 2002) โดยแบ่งกลุ่มพนักงานเป็นกลุ่ม A, B และ C ดังนี้

A หมายถึง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม

B หมายถึง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางถึงดี

C หมายถึง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

ซึ่งองค์กรต้องให้มีวิธีการในการบริหารกลุ่มคนทั้ง 3 กลุ่มนี้ โดยความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับการบริหารคนกลุ่ม A และ B และองค์กรควรจะมีการดำเนินการกับคนกลุ่ม C (Michaels et al., 2001)

2.2 การประเมินศักยภาพในการทำงาน ซึ่งหมายถึงการพิจารณาจากระดับสมรรถนะ (Competency) การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลเริ่มเป็นที่แพร่หลาย และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยองค์กรจะมีการกำหนดระดับสมรรถนะของคนในองค์กรในตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ และใช้การวัดระดับสมรรถนะนั้นเป็นเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือก การคัดเลือก การฝึกอบรม รวมถึงการประเมินศักยภาพของบุคลากร ดังนั้น อาจมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการระบุคนเก่ง คนดีขององค์กร นั่นคือ คนที่ได้ผลการประเมินสมรรถนะในระดับต้น ๆ ก็น่าจะถูกจัด

อยู่ในกลุ่มคนเก่ง คนดีขององค์กร หรืออาจนำผลการประเมินระดับสมรรถนะมาใช้ควบคู่กับผล ประเมินการปฏิบัติงาน

2.3 ซัดความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นการประเมินว่าพนักงานนั้นมี ความสามารถในการบริหารจัดการมากน้อยอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาจากซัดความสามารถด้าน การบริหารจัดการ (Managerial competency) ซึ่งเป็นความสามารถที่องค์กรบางแห่งกำหนดให้มี เฉพาะตำแหน่งงานระดับบริหาร คือ ระดับหัวหน้างานหรือผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปเท่านั้นที่ต้องมีซัด ความสามารถด้านนี้ แต่ก็มีองค์กรบางแห่งที่กำหนดให้พนักงานก็สามารถมีซัดความสามารถด้านนี้ ได้ แต่ให้มีจำนวนไม่มากเท่ากับผู้บริหาร โดยการประเมินซัดความสามารถในการบริหารจัดการนั้น จะเลือกซัดความสามารถในการบริหารจัดการที่คาดหวังของตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น เพื่อ พิจารณาว่าพนักงานคนนั้นมีซัดความสามารถในการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด

2.4 ระดับการศึกษา เป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่ถูกนำมาใช้เพื่อการสรรหาและคัดเลือก พนักงานที่เป็นคนดี คนเก่ง ระดับการศึกษาจะใช้ข้อมูลจากคุณสมบัติขั้นต่ำที่ถูกกำหนดขึ้นของ ตำแหน่งงานเป็นเกณฑ์พิจารณาเบื้องต้น และหากบุคคลใดที่มีผลของระดับการศึกษาจริงสูงกว่า ระดับการศึกษาที่คาดหวังไว้ บุคคลนั้นย่อมมีโอกาสดำเนินการประเมินระดับการศึกษาสูง กว่าพนักงานคนอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน

2.5 ประสบการณ์การทำงาน เป็นประสบการณ์ของพนักงานแต่ละคนว่ามีอายุงาน รวมทั้งหมดเท่าไร ทั้งนี้บางองค์กรอาจจะแยกประสบการณ์การทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 นับประสบการณ์รวมจากการทำงานทั้งหมดถือว่าเป็นอายุงานรวม ของพนักงานคนนั้นเริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน

ประเภทที่ 2 นับเฉพาะประสบการณ์การทำงานของพนักงานที่เข้ามาอยู่ใน ตำแหน่งงานนั้นเท่านั้น โดยจะไม่นับประสบการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน

ซึ่งอากรณ ภู่วิทยพันธ์ (2550) กล่าวว่า โดยส่วนใหญ่อายุงานที่จะถูกนำมาใช้ เพื่อ พิจารณาคัดสรรพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี ก็คือ อายุงานของพนักงานที่ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบัน

3. การสรุปแนวทางการคัดเลือก เป็นขั้นตอนการสรุปรายละเอียดของแนวทางที่ใช้ คัดเลือกพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี โดยการสรุปว่าองค์กรจะใช้เกณฑ์ใดสำหรับการสรรหาและ คัดเลือกพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี ซึ่งในแต่ละเกณฑ์นั้นอาจจะมีน้ำหนักและปัจจัยย่อยที่แตกต่างกันออกไป เช่น ใช้เกณฑ์การพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 30 การประเมินศักยภาพในการ ทำงาน ร้อยละ 40 ซัดความสามารถในการบริหารจัดการ ร้อยละ 20 ระดับการศึกษา ร้อยละ 5 และ ประสบการณ์การทำงาน ร้อยละ 5 โดยค่าน้ำหนักรวมของเกณฑ์การพิจารณาจะเท่ากับร้อยละ 100

4. การสร้างความเข้าใจ เมื่อพิจารณาหากกลุ่มคนที่เป็พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีแล้ว ขั้นตอนถัดไป คือ จะต้องมีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจถึงกระบวนการและวิธีการทั้งหมดที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานดาวเด่น โดยแผนการสื่อสารนั้นจะต้องแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มคณะกรรมการ โครงการพัฒนาพนักงานที่เป็นคนดี คนเก่ง และกลุ่มผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นคนเก่ง คนดี โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเตรียมการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้กับคณะกรรมการทุกคน ให้ทราบถึงความหมายและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากโครงการคนเก่ง คนดี ความสูญเสียที่เกิดขึ้นเมื่อพนักงานดาวเด่นลาออกไป เกณฑ์ในการพิจารณากำหนดบุคคลที่สมควรจะเป็นคนเก่ง คนดีขององค์กร บทบาทที่มีต่อโครงการคนเก่ง คนดี ตลอดจนการบริหารพนักงานที่ไม่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นพนักงานดาวเด่น

แม้้องค์กรจะมีระบบหรือมาตรการในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีเลิศ หรือมีประสิทธิภาพมากเพียงใด แต่ก็อาจเกิดความผิดพลาดในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรได้ แค็พเพิลลี (Cappelli, 2002) เสนอความเห็นว่ ความผิดพลาดที่มักเกิดขึ้นในการสรรหาและคัดเลือกที่้องค์กรต้องให้ความสำคัญและระมัดระวัง อาจเกิดขึ้นได้อย่างน้อย 2 กรณี ได้แก่

กรณีแรก การที่้องค์กรสรรหาและคัดเลือกคนที่ดีเยี่ยมเกินความจำเป็นกับตำแหน่งงาน เพราะจะทำให้้องค์กรต้องมีต้นทุนการว่าจ้างที่สูงเกินไป ซึ่งไม่เป็นประโยชน์ต่อ้องค์กร หรืออาจเกิดจากประสบการณ์และความรู้ของผู้สมัครสูงเกินตำแหน่ง ทำให้ผู้สมัครขาดความท้าทายในงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบ จนขาดแรงจูงใจในการทำงานในที่สุด จึงทำให้ต้องไปแสวงหางานใหม่ที่ท้าทายหรือมีข้อเสนอที่ดีกว่า ซึ่งในที่สุดแล้วทำให้้องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรผู้นี้ไปในที่สุด อาจกล่าวได้ว่าความผิดพลาดในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรนี้เกิดจากความไม่เหมาะสมของบุคลากรที่มีคุณสมบัติหรือความสามารถสูงกว่าตำแหน่งงาน

กรณีความผิดพลาดที่สอง คือ การจ้างบุคลากรที่มีลักษณะเหมือนกับผู้คัดเลือก ซึ่งมักเป็นผู้บริหาร้องค์กร เพราะเชื่อว่า้องค์กรจะเข้มแข็งต้องมีบุคลากรที่มีจุดแข็งและคุณลักษณะที่เหมือนกัน แต่ในความเป็นจริงนั้น ้องค์กรที่จะเข้มแข็งได้ต้องมีทีมงานที่เข้มแข็ง โดยทีมที่เข้มแข็งต้องมีบุคลากรที่มีความแตกต่างกันบ้างในเรื่องบุคลิกภาพ คุณลักษณะ เพื่อเพิ่มโอกาสในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือใช้จุดแข็งของบุคลากรหนึ่ง ไปช่วยในจุดอ่อนของอีกบุคลากรหนึ่ง จะทำให้เกิดความสมดุลในทีมงานและ้องค์กรมากขึ้น

ดังนั้น แค็พเพิลลี (Cappelli, 2002) ้องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร นอกจากจะต้องพยายามหลีกเลี่ยงความผิดพลาดจากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรข้างต้นแล้ว ้องค์กรต้องพึงระลึกเสมอว่า

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากพนักงานปัจจุบันที่ปฏิบัติงานอยู่ใน้องค์กร จะ

ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและ โอกาสก้าวหน้าเติบโตในสายงานและอาชีพให้กับพนักงานเก่าในองค์กร จะทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และยังได้บุคลากรที่ผ่านการหล่อหลอมจาก วัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อ และค่านิยมต่าง ๆ ทั้งยังช่วยในการสะสม และถ่ายทอดองค์ความรู้ ให้กับพนักงานในรุ่นต่อไปด้วย

2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก จะทำให้องค์กรได้รับบุคลากรที่มี ทักษะ ทักษะ ประสบการณ์ แนวคิด และมุมมองใหม่ ๆ มานำเสนอในการปรับปรุงระบบงานที่ อาจเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กรมากกว่าเดิมก็ได้ เพราะการที่พนักงานยึดถือ และปฏิบัติตามระบบงานที่ยึดถือปฏิบัติกันมาตลอด จนเกิดเป็นความเคยชิน ทำให้พนักงานไม่เห็น ถึงจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการบริหารงานขององค์กร แต่เมื่อมีบุคลากรจากภายนอกที่มี ประสบการณ์ แนวคิด และมุมมองใหม่ ๆ เข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ในองค์กรอาจทำให้มองเห็น จุดอ่อนหรือข้อบกพร่องที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ บริหารงานขององค์กรได้

3. สิ่งแรกที่องค์กรต้องทราบเมื่อต้องสรรหาและคัดเลือกบุคลากร คือ คุณลักษณะของ บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มี คุณลักษณะที่ตรงกับความต้องการ และวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสม กับตำแหน่งงาน วัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อและค่านิยม

4. ความเหมาะสมที่สุดของบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีการศึกษาที่ เหมาะสม ประสบการณ์ที่เหมาะสม และบุคลิกภาพที่เหมาะสม ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของ บุคลากรที่องค์กรต้องการ และต้องเป็นการศึกษา ประสบการณ์ และบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน ไม่มากหรือสูงเกินไป เพราะไม่เกิดประโยชน์ต่อการจ้างงานเลย ทั้งยังทำให้ต้นทุน การจ้างงานสูงเกินความจำเป็นด้วย แต่หากบุคลากรที่มีการศึกษาที่ต่ำกว่า ประสบการณ์ที่ไม่ เพียงพอ และบุคลิกภาพไม่เหมาะสมก็จะได้บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ ไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามเป้าหมายขององค์กรได้

5. การว่าจ้างบุคลากรที่มีความชอบหรือมีความสนใจส่วนตัวในเรื่องที่ตรงกับนโยบาย ขององค์กร จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่ตั้งใจ ทุ่มเทต่อการทำงาน และสร้างความพึงพอใจในงาน ให้กับบุคลากรนั้นในเวลาเดียวกันด้วย จะช่วยในการคงรักษามูลค่าของบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อจูงใจและดึงดูดให้คนเก่ง คนดีสนใจสมัครเข้ามาเป็น สมาชิกขององค์กร และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษให้อยู่ปฏิบัติงานกับ องค์กรต่อไปนาน ๆ และอย่างมีประสิทธิภาพ

ในอีกทางเลือกหนึ่งของการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี คือ การพิจารณาซื้อหรือ

สร้างบุคลากรขึ้นเอง ซึ่งการซื้อหรือสร้างบุคลากรขึ้นเองมีข้อเปรียบเทียบ ได้แก่ ในการซื้อบุคลากรที่มีความสามารถจากภายนอก จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีที่สามารถปฏิบัติงานได้ในระยะเวลาไม่นาน และมักเป็นผู้ที่มีความสามารถในระดับหนึ่งที่องค์กรพอใจ เพราะก่อนการซื้อตัว องค์กรต้องพิจารณาด้านความสามารถอย่างรอบคอบแล้ว แต่ปัญหาของการซื้อตัว คือ บุคลากรกลุ่มนี้มักมีค่าจ้าง เงินเดือน หรือค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่สูง ขาดความสำนึกรักองค์กร และอาจทำให้บุคลากรภายในองค์กรเสียขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ ในขณะที่การสร้างบุคลากรขึ้นเองจะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีสำนึกรักองค์กรมากกว่า เพราะเป็นกลุ่มบุคลากรที่ผ่านประสบการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ กับองค์กรมา แม้จะได้บุคลากรช้า เพราะต้องเสียเวลาในการพัฒนาแต่ก็สามารถพัฒนาได้ตรงกับความต้องการขององค์กร และยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร แต่อย่างไรก็ตามสถานะของพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้น ไม่มีรูปแบบหรือสูตรสำเร็จที่แน่นอนตายตัวว่า ควรจะเปิดเผยหรือไม่ ถ้าเปิดเผยแล้วจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานอื่นหรือไม่ หรืออาจจะส่งผลเสียต่อการทำงานเป็นทีมหรือไม่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพิจารณาของแต่ละองค์กร แต่ถ้าหากองค์กรเปิดเผยข้อมูลให้พนักงานทุกคนทราบ ควรจะให้พนักงานเข้าใจหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก ส่วนพนักงานที่เป็นคนดี คนเก่งก็ควรจะทำอาชีพ (Career path) ของตัวเองเช่นกัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกข้างต้น จะเห็นว่า ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม ทำให้องค์กรในปัจจุบันต้องอาศัยกลยุทธ์เชิงรุกในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ และค่านิยมในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากรูปแบบเดิมมาเป็นการสรรหาและคัดเลือกในรูปแบบใหม่ที่การสรรหาและคัดเลือกมิใช่เพียงการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการในการดึงดูดใจ และเข้าหา เพื่อให้ได้มาซึ่งคนดี คนเก่งเข้ามาเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

## 2. การพัฒนาคนเก่ง คนดี

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ให้การยอมรับว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร และยังเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณภาพ มีความเข้มแข็ง และมีความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรจึงควรมีความพิถีพิถันตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่องค์กรคัดเลือกมานั้น จะมีความพร้อมในการพัฒนาทั้งทักษะและความสามารถของตนเอง สามารถทำงานและสามารถร่วมแบ่งปันความรู้กับบุคคลอื่นในองค์กรได้ (Kermally,

2004) เพราะไม่ว่าองค์กรจะสรรหาและคัดเลือกคนเก่งคนดีจากภายนอกเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กร หรือคัดเลือกคนดีคนเก่งจากภายในองค์กรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กรแล้วก็ตาม ก็ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะไม่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรอีก เพราะแม้บุคลากรจะผ่านกระบวนการคัดเลือกที่ดีที่สุดมาแล้ว ก็อาจจะยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เลยในทันที เพราะในความเป็นจริงแล้ว ไม่มีบุคลากรใดดีที่สุด หรือเหมาะที่สุดกับองค์กร โดยไม่ผ่านการขัดเกลา ทำให้องค์กรต้องมีกระบวนการพัฒนาคนเก่ง คนดีเหล่านี้ให้มีความเหมาะสมกับภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร และยิ่งต้องพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้นเพื่อเป็นกำลังคนสำรองที่สำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรเน้นเรื่องการให้ แต่ควรเน้นเรื่องการดึงความสามารถหรือศักยภาพ ของบุคลากรออกมาโดยผ่านกิจกรรมการพัฒนา (จิรประภา อัครบวร, 2552) ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเริ่มตั้งแต่วันแรกที่บุคลากรเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งกิจกรรมที่องค์กรนิยมใช้ในการต้อนรับบุคลากรใหม่ คือ การปฐมนิเทศที่เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้ทราบถึงข้อมูลสำคัญที่ควรทราบเกี่ยวกับงานและองค์กร และเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าได้รับการต้อนรับจากองค์กร ได้ทราบเกี่ยวกับภาพรวม ความมุ่งหวังหรือความต้องการขององค์กร และยังช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้อย่างเร็วขึ้น (Dessler, 2004)

ในเรื่องการพัฒนาบุคลากรนี้ ลีเคอร์ และไมเออร์ (Liker & Meier, 2007) กล่าวว่า องค์กรควรยึดถือปรัชญาการพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี เพื่อเป็นหลักในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. องค์กรควรมีการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนงานระยะยาวขององค์กร แม้ว่าองค์กรอาจจะประสบกับปัญหาทางการเงินในระยะสั้นก็ตาม เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนระยะยาว ต้องใช้ระยะเวลายาวนานในการพัฒนา ปลูกฝัง ปรับเปลี่ยน และเปลี่ยนแปลงบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับความต้องการและแผนงานขององค์กร
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ควรมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อความต้องการในการบรรลุเป้าหมายและแผนงานขององค์กรและบุคลากร
3. องค์กรควรส่งเสริมผู้นำให้มีความเข้าใจในการดำเนินงาน และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นได้ เพราะการพัฒนาบุคลากรในยุคที่องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้น หัวหน้างานจะเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาลูกน้องของตนเองได้ดีที่สุด
4. องค์กรควรพัฒนาและให้ความสำคัญแก่บุคลากรและทีมงานที่เป็นคนเก่ง คนดี เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความเชื่อถือและเชื่อมั่นในการจัดการขององค์กร ซึ่งจะช่วยธำรงรักษาให้บุคลากรและ



ทีมงานที่เป็นคนเก่ง คนดีให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

5. นอกจากการพัฒนาพนักงานแล้ว องค์กรควรให้ความสนใจต่อลูกค้าขององค์กรด้วย ควรชักจูงและช่วยเหลือลูกค้าในการพัฒนาบุคลากรเช่นเดียวกับองค์กร เพื่อให้ลูกค้าขององค์กรมีบุคลากรที่มีคนเก่ง คนดีที่จะส่งผลต่อการค้าขององค์กรและลูกค้าในอนาคต และช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรจนมีผู้ค้ารายอื่นอยากเข้ามาเป็นลูกค้าด้วย ซึ่งจะช่วยในการขยายตลาดให้ องค์กรเติบโตต่อไป

6. องค์กรควรพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องมือทางการดึงดูดบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อช่วยพัฒนาให้องค์กรมีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลง ช่วยในการถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นหนึ่ง ไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง และสร้างความเข้มแข็งให้กับการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีนี้ องค์กรควรยึดหลักปรัชญาการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้นนี้เป็นหลักในการพัฒนาบุคลากร และควรสร้างค่านิยมว่าการพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนเก่ง คนดีเป็นเป้าหมายอันดับแรกขององค์กร เพราะบุคลากรที่เป็นคนเก่งคนดีที่ องค์กรพัฒนาขึ้นเองจะมีความรู้ ความสามารถที่ตรงกับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กร แต่ องค์กรมักประสบปัญหาเช่นเดียวกันคือการไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีตามอุดมคติได้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องอาศัยการรวบรวมบุคลากรที่มีความสามารถในระดับหนึ่ง แล้วนำมา พัฒนาหรือเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อสร้างบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการที่ แท้จริงภายใต้ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรมากที่สุด โดยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็น คนเก่ง คนดีนี้ องค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรด้วย ได้แก่ (Kermally, 2004)

1. องค์กรต้องยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีความหลากหลายและรวดเร็ว กล ยุทธ์ที่ใช้จึงไม่มีความแน่นอน ต้องรู้จักปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้องค์กร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้

2. องค์กรต้องติดตามและประเมินการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ต่อการเปลี่ยนแปลง และต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีไปพร้อมกับการสร้างและ สะสมองค์ความรู้ให้ทันและครอบคลุมต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรสามารถสะสมและ ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคลากรขององค์กรในรุ่นต่อ ๆ มา

3. องค์กรควรสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีที่ต้องการให้เหมาะสมกับธุรกิจ ในอนาคต เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมด้านการพัฒนาบุคลากรให้กับองค์กรในอนาคต

4. องค์กรต้องกำหนดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีในทุกระดับชั้น การพัฒนาบุคลากรไม่ควรแบ่งแยกหรือเลือกปฏิบัติ เพราะการพัฒนาบุคลากรจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร

5. องค์กรต้องกำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีในกลุ่มความสามารถ เฉพาะให้เหมือนกับกลุ่มความสามารถทั่วไป เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีไม่ว่าจะเป็นกลุ่มที่มีความสามารถเฉพาะ หรือกลุ่มที่มีความสามารถทั่วไป ต่างมีความสำคัญต่อความก้าวหน้า และมั่นคงต่อองค์กรทั้งสิ้น

6. ควรวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร

7. องค์กรต้องรู้จักเลือกและใช้สื่อหรือสื่อบุคคลต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวในการพัฒนาบุคลากร

8. องค์กรต้องรู้จักการบริหารความแตกต่าง และเข้าใจในความสำคัญของความแตกต่างในเรื่องวัฒนธรรมของชาติต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจุบันที่ธุรกิจมีการขยายกิจการไปในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก และเริ่มเข้าสู่ AEC อย่างเต็มรูปแบบ ความเข้าใจและความสามารถในการบริหารความแตกต่างในเรื่องวัฒนธรรมของชาติต่าง ๆ จะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรให้รู้และเข้าใจวัฒนธรรมของชาตินั้น ๆ ช่วยให้บุคลากรเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างได้

9. ต้องสร้างกระบวนการสร้างภูมิปัญญาในองค์กรด้วยการสร้าง สะสม และถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรให้สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะมีประโยชน์และช่วยในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างมาก

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีต้องพัฒนาภายใต้การทำงานเป็นทีม ต้องปลูกฝังค่านิยมในเรื่องการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในองค์กร ไม่ใช่ในลักษณะการทำงานคนเดียว

11. กำหนดการสรรหา พัฒนา และธำรงรักษาให้เป็นกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี เพื่อให้องค์กรความพร้อมด้านบุคลากร โดยจัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีให้มีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร และธำรงรักษาไว้เพื่อให้เป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร

เบอร์เกอร์ และเบอร์เกอร์ (Berger & Berger, 2004) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาคนเก่ง คนดีไว้ 10 วิธีการ ดังนี้

1. การสอนงาน (Coaching) ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาคนเก่ง คนดีที่ต้องมีผู้ให้

คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางเพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จ

2. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นการเพิ่มประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการทำงานที่ได้จากการเรียนรู้งานจากหลาย ๆ ฝ่ายในองค์กร

3. การมอบหมายโครงการพิเศษเร่งด่วนให้แก่คนเก่ง คนดี (Interim and emergent assignments) เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงทักษะ พฤติกรรมที่ต้องเน้นความรับผิดชอบเป็นหลัก และจำเป็นต้องอาศัยความสามารถด้านการทำงานเป็นทีม

4. การมอบหมายงาน (Task force assignment) เพื่อพัฒนาประสบการณ์ในการทำงานแบบใหม่ ๆ เพื่อสร้างความท้าทายในการกำหนดแนวทางอาชีพในอนาคต

5. การศึกษาและการฝึกอบรมภายใน (Internal education and training) เป็นการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ

6. หลักสูตรการบริหารและการฝึกอบรมการทำงานจากภายนอก (Executive programs and external course work) เป็นการฝึกอบรมโดยใช้หลักสูตรการศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งเป็นหลักสูตรการศึกษาสำหรับผู้บริหารที่ใช้ระยะเวลาเพียงสั้น ๆ

7. การศึกษาด้วยตัวเอง (Guided reading) เป็นลักษณะของการศึกษาหาความรู้จากการใช้เวลาว่างในการอ่านหนังสือ เพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเอง

8. การเรียนรู้จากการสอนงาน (Teaching as learning) เป็นการมอบหมายงานเพื่อให้คนเก่ง คนดีเป็นผู้นำสอนในเรื่องที่มีความรู้และเชี่ยวชาญ

9. กิจกรรมพิเศษ (Extracurricular activity) เป็นกิจกรรมพิเศษที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาคนเก่ง คนดีเช่น การร่วมทำกิจกรรมกลุ่มกับชุมชน เป็นต้น

10. การเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต (E-learning) เป็นการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา

ทั้งนี้ องค์กรควรต้องให้ความสำคัญที่มุ่งเน้นการพัฒนานุคลากรเป็นรายบุคคลด้วย โดยต้องมุ่งสร้างเสริมและพัฒนาจุดแข็งของคนเก่ง คนดีให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น มิใช่มุ่งเน้นแต่การพัฒนาเพื่อลดจุดอ่อนข้อด้อยของพนักงานเพียงด้านเดียวเช่นในอดีตเท่านั้น เพราะองค์กรส่วนใหญ่ มักจะเน้นพัฒนาเฉพาะจุดอ่อนของบุคลากรมากกว่าการมอบหมายงานที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของพนักงาน โดยองค์กรต้องพิจารณาจากสถานการณ์ในปัจจุบัน และความต้องการขององค์กรในอนาคต ดังนั้นแผนการพัฒนานุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี จึงควรกำหนดแผนการพัฒนานุคลากรเป็นรายบุคคล เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ที่จะสร้างเสริมจุดแข็ง และปรับปรุงจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งองค์กรต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (Berger & Berger, 2004; Liker & Meier, 2007)

1. บุคลากรควรได้เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในงานทั้งงานในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้

องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพพร้อมสำหรับอนาคต

2. การพัฒนาคนเก่ง คนดีเป็นรายบุคคลต้องเป็นการวางแผนเพื่อการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งงานในปัจจุบันและอนาคต

3. องค์กรต้องพิจารณาการก้าวหน้าเติบโต และการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนา และต้องสร้างแนวทางการก้าวหน้าเติบโตในฝ่ายงานอื่น ๆ ด้วย ทั้งนี้การก้าวหน้าเติบโตและการพัฒนาจะต้องสอดคล้องกับความสนใจและความต้องการของบุคลากรนั้น ๆ ด้วย

จากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ องค์กรจึงต้องวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นกระบวนการ ทำให้แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรเปลี่ยนไป ได้แก่ (Michaels, 2001)

1. องค์กรต้องตระหนักว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำทั่วทั้งองค์กร และอย่างต่อเนื่อง มิใช่ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยองค์กรต้องเข้าไปดูแลรับผิดชอบโดยตรง มิใช่มอบหมายให้หัวหน้างานหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดูแลรับผิดชอบแต่เพียงฝ่ายเดียว

2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรต้องเน้นการเสริมสร้างประสบการณ์ การมอบหมายงาน และการใช้ระบบพี่เลี้ยงมาใช้ในการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีได้มีโอกาสแสดงความสามารถที่แท้จริงอย่างเต็มที่

3. ภายหลังจากพัฒนาบุคลากรแล้ว บุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีจะสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ตามที่ตนเองสนใจ ถนัด หรือมีความสำคัญจำเป็นต้ององค์กรมากกว่า เพื่อให้ได้มีโอกาสทำงานที่ตนเองชอบ สนใจ หรือมีความถนัดมากกว่า ซึ่งจะทำประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร

4. การพัฒนาบุคลากรต้องเปิดกว้างให้กับพนักงานทุกคน ซึ่งต่างจากในอดีตที่องค์กรมักคัดเลือกหรือส่งบุคลากรที่มีปัญหาหรือด้อยความสามารถเข้ารับการพัฒนาเท่านั้น แต่การพัฒนาบุคลากรแบบใหม่ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรแบบใหม่นี้ บุคลากรทุกคนในองค์กรจะได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน แต่ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี จะได้รับการยอมรับและการดูแลเป็นพิเศษมากกว่าเดิม เช่น การจัดให้มีพี่เลี้ยงที่องค์กรเลือกสรรให้เป็นพิเศษ หรือการยินยอมให้คนเก่ง คนดีสามารถโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ เพราะองค์กรต้องตระหนักและต้องสร้างค่านิยมใหม่ว่าการสูญเสียคนเก่ง คนดีไปให้กับหน่วยงานอื่นภายในองค์กรเดียวกัน ย่อมดีกว่าการสูญเสียคนเก่ง คนดีให้กับองค์กรอื่น โดยเฉพาะองค์กรของคู่แข่ง เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรทุกคน แม้บุคลากรจะมีความสามารถที่ไม่เท่าเทียมกัน หรือมีจุดอ่อนจุดแข็งที่แตกต่างกัน องค์กรต้องให้

กำลังใจอย่างเต็มที่ และสนับสนุนเพื่อความสำเร็จตามที่บุคลากรต้องการ โดยการพัฒนาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีนี้มี 2 เป้าหมาย คือ (Cappelli, 2002)

1. เพื่อพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยี หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ
2. เพื่อพัฒนาทักษะที่บุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีให้เป็นที่ต้องการ และเพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานต่อไป

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดี สรุปได้ว่า การพัฒนาคนเก่ง คนดีเป็นกระบวนการที่องค์กรต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยที่องค์กรต้องเข้าใจหรือสร้างค่านิยมใหม่ว่า การพัฒนาพนักงานเป็นการลงทุนระยะยาว ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย และเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญที่องค์กรจะหยุดพัฒนาออกไปไม่ได้ แม้ว่าองค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าแล้วก็ตาม เพราะคนคือทรัพยากรที่สามารถเพิ่มเติมความรู้ได้อย่างไม่มีขีดจำกัด

การพัฒนาคนเก่ง คนดีภายใต้การแข่งขันทางธุรกิจและความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างหรือการเปลี่ยนแปลงในบริบทอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนี้ เป็นสิ่งที่ท้าทายองค์กรอย่างมาก เพราะองค์กรต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและรูปแบบการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีตรงกับความต้องการขององค์กร และสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แต่การพัฒนาบุคลากรให้มีเพียงความรู้ ความสามารถนั้น ยังไม่เพียงพอแก่การทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีเหล่านี้ให้สนใจและปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ หากขาดสิ่งที่เรียกว่าความผูกพัน องค์กรจึงต้องให้ความสนใจและความสำคัญต่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีมิใช่ทุ่มเทแต่การพัฒนาบุคลากรเพียงอย่างเดียว

### 3. การจงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีไว้กับองค์กร

เนื่องจากคนเก่ง คนดีเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพสูงและเป็นกลุ่มพนักงานที่มีคุณค่า สามารถสร้างกำไรให้กับองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นการจงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีให้อยู่กับองค์กรเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง โดยเฉพาะการจงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรตลอดไป เพราะการสูญเสียคนเก่ง คนดีจะส่งผลกระทบต่อให้เกิดต้นทุนขององค์กรอย่างมาก ได้แก่ ต้นทุนในการสรรหา การพัฒนา เป็นต้น องค์กรต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีที่องค์กรคัดเลือกหรือพัฒนาขึ้นมาด้วยความยากเย็น และทุ่มเททรัพยากรอย่างมากมาย โดยมีหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นที่เล็ง คอยให้คำปรึกษาในการธำรงรักษาอย่างต่อเนื่อง (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550) จะเห็นได้ชัดเจนว่าบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะในสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในขณะนี้ความ

จงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี ซึ่งมีโอกาสถูกจ้างงานสูง องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาพนักงานกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์กรอย่างใกล้ชิด (จูตีพร ชมภูคำ, 2547) และหากคนเก่ง คนดีเหล่านั้นไปอยู่กับคู่แข่งก็จะทำให้องค์กรได้รับความสูญเสียอย่างมหาศาล เพราะเคยมีผู้วิจัยแสดงให้เห็นว่าคนเก่ง คนดีขององค์กรสามารถสร้างผลผลิตได้มากกว่าพนักงานทั่ว ๆ ไปได้ถึงร้อยละ 100, 200 หรือ 300 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพลังของคนเก่ง คนดีที่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีให้กับองค์กร (Lunn, 1995 อ้างถึงใน วาสิตา ฤทธิ์บำรุง, 2548) นอกจากนี้การชำระรักษาคนเก่ง คนดียังช่วยให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและพัฒนา เพื่อหาบุคลากรมาทดแทน สถาบันซาราโตกา ประมาณการณ์ต้นทุนการสูญเสียพนักงานว่ามีมากเท่ากับค่าจ้างเฉลี่ย 1 ปีของอัตราพนักงานที่ลาออกไป (Branham, 2005) นั่นหมายถึง องค์กรต้องสูญเสียประโยชน์ทั้งในด้านค่าใช้จ่าย การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และสูญเสียเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ในการสรรหาหรือพัฒนาบุคลากรใหม่ ดังนั้นหัวหน้างานต้องเป็นผู้มีบทบาทหลักต่อความสำเร็จในการดึงดูด จูงใจ เพื่อให้กลุ่มนี้ได้ทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป

การชำระรักษาคนเก่ง คนดี (Talent retention) หมายถึง การบริหารจิตใจพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี รวมไปถึงปัจจัยอื่น ๆ โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญในการให้รางวัลกับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจพนักงานกลุ่มที่เป็นคนเก่ง คนดีขององค์กรให้รักษาและเพิ่มระดับของผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (กฤติน กุลเพ็ง, 2552)

ในการชำระรักษาบุคลากรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความจงรักภักดีหรือซื่อสัตย์ (Loyalty) ของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยสามารถแบ่งความจงรักภักดีหรือซื่อสัตย์ของบุคลากรต่อองค์กรได้ 4 ระดับ คือ (Ahlrichs, 2007)

1. มีความจงรักภักดี หรือซื่อสัตย์ต่อองค์กรในระดับมาก
2. มีความจงรักภักดี หรือซื่อสัตย์ต่อองค์กรในระดับปานกลาง
3. มีความจงรักภักดี หรือซื่อสัตย์ต่อองค์กรในระดับน้อย
4. มีความจงรักภักดี หรือซื่อสัตย์ต่อองค์กรในระดับน้อยมาก

ระดับความจงรักภักดีหรือความซื่อสัตย์ของบุคลากรต่อองค์กรจะขึ้นอยู่กับอายุงานของพนักงาน

การที่เราจะทราบถึงระบบในการชำระรักษาคนเก่ง คนดีนั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นที่จะต้องคิดริเริ่ม และออกแบบการจูงใจและรักษาพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีก่อน ซึ่งระบบนั้น จะต้องเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี บุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นคนเก่ง คนดีในองค์กรนั้น จะมีความต้องการที่คล้ายคลึงกันก็คือ การทำงานอย่างมีเป้าหมาย การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น การต้องการความก้าวหน้าในสายอาชีพ และที่สำคัญ

พวกเขาต้องการได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และบุคคลรอบข้าง ซึ่งองค์กรต้องเข้าใจในเรื่องความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (Hierarchy of human needs) ตามทฤษฎีของ Maslow ที่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับชั้น เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดระบบในการชำระรักษาคนเก่ง คนดีได้อย่างเหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ ได้แก่ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550)

ขั้นที่ 1 คือ ความต้องการทางร่างกาย

ขั้นที่ 2 คือ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

ขั้นที่ 3 คือ ความต้องการความรักและการเป็นที่ยอมรับจากกลุ่ม/ สังคม

ขั้นที่ 4 คือ ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น

ขั้นที่ 5 คือ ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

ซึ่งพบว่าพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีมีความต้องการขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 มากกว่าพนักงานที่ไม่ใช่คนเก่ง คนดี นอกจากนี้ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) เสนอว่า พนักงานมีความต้องการที่คาดหวังจากองค์กร 4 ด้าน ได้แก่

1. ความต้องการค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี เรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีเป็นเรื่องพื้นฐานของความต้องการของมนุษย์ เพราะมนุษย์ทุกคนต่างทำงาน เพื่อมุ่งหวังที่จะได้รับค่าตอบแทนที่ดี เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตทั้งของตนเองและครอบครัวให้มีความสุขสบาย และต้องการสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น คนทำงานทุกคนจึงคาดหวังและต้องการให้องค์กรตอบแทนการทำงานของตนเอง ซึ่งตรงกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ในลำดับขั้นที่ 1 คือ ความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ค่าตอบแทน และลำดับขั้นที่ 2 คือ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

2. ความต้องการได้รับการดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากหัวหน้างานหรือองค์กร เมื่อพนักงานได้รับการตอบแทนในรูปแบบของค่าจ้าง และได้รับการดูแลในรูปแบบของสวัสดิการแล้ว พนักงานจะเกิดความเชื่อมั่นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของตนเองแล้ว พนักงานจะพัฒนาความต้องการขึ้นอีกขั้น คือ ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและการเป็นที่ยอมรับจากสังคม

3. ความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองในขั้นที่ 1 - 3 แล้ว พนักงานจะเกิดความรู้สึกว่าสามารถทุ่มเทในการทำงานได้แล้ว และเมื่อตนเองได้ทุ่มเทในการทำงานก็คาดหวังความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้น คือ ความต้องการความสำเร็จและได้รับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน องค์กรจึงต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร

4. ความต้องการได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลสำคัญขององค์กร เมื่อพนักงานได้รับ

ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานแล้ว การได้รับการยอมรับจากองค์กรจะทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจและหากองค์กรสร้างความน่าภาคภูมิใจให้กับเขา โดยการมอบหมายให้เป็นตัวแทนขององค์กร ก็จะยิ่งทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากองค์กรมากยิ่งขึ้น

ซึ่งความต้องการของบุคลากรทั้ง 4 ด้านข้างต้นนี้ เกิดขึ้นจากมูลเหตุปัญหาทางความคิดของบุคลากร 3 ประการ คือ

1. ความต้องการในสิ่งที่ยังไม่มี คือ การอยากได้อะไรของบุคลากรในสิ่งที่ตัวเองไม่มีหรือขาดอยู่ เช่น ต้องการค่าจ้างค่าตอบแทนในอัตราสูง ต้องการตำแหน่งหน้าที่การงานที่ก้าวหน้าและมั่นคง เป็นต้น

2. ความต้องการรักษาสิ่งที่ตัวเองมี คือ ความหวงแหน หรือสูญเสียสิ่งที่ตนเองมีอยู่ และต้องการรักษาสถานะของตนเองไว้ เช่น ไม่ต้องการถูกลดค่าจ้างเงินเดือน ไม่ต้องการสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ ต้องการคงสิทธิหรือตำแหน่งที่ตนเองมีอยู่หรือได้รับ

3. ความต้องการหนีไปจากภาวะที่ประสบอยู่ ปัญหานี้เป็นเรื่องของความซ้ำซากจำเจ เบื่อหน่ายกับงานหรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ความเบื่อหน่ายต่องานที่ปฏิบัติ ความเบื่อหน่ายต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกอยากหลบหนี หรือหลุดพ้นจากสภาวะที่น่าเบื่อนี้

แม้องค์กรจะไม่สามารถตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ครบถ้วนทุกคน และทุกระดับความต้องการ แต่องค์กรต้องเรียนรู้ความต้องการของบุคลากร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยลดมูลเหตุปัญหาทางความคิดของบุคลากร เช่น การวางแผนทดแทนตำแหน่งงาน โครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน เป็นต้น องค์กรต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร ซึ่งเป็นความรู้สึกมั่นคงต่อองค์กรและงาน โดยองค์กรอาจเลือกใช้กลยุทธ์เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพื่อให้บุคลากรเกิดความรัก ความภาคภูมิใจ และความผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้บุคลากรยังอาจแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความผูกพันกับองค์กรใน 3 รูปแบบ (จิรประภา อัครบวร, 2552)

1. การพูดที่แสดงออกด้วยการพูดถึงองค์กรแต่ในแง่บวกเสมอ
2. การดำรงอยู่ที่อาจแสดงออกด้วยการต้องการเป็นสมาชิกของในองค์กรต่อไป แม้จะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรภายนอก
3. การปฏิบัติงาน ที่จะทุ่มเทและใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด สนับสนุนกิจกรรมขององค์กร เป็นต้น

นอกจากนี้องค์กรควรต้องทราบว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษไป เพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันมิให้ต้องสูญเสียบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีไปอีก ทั้งนี้สาเหตุที่พนักงานลาออกจากงาน ได้แก่ (Branham, 2005; Cappelli, 2008)



1. เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้นำในองค์กร
2. เกิดความขัดแย้งกับหัวหน้างาน
3. เพื่อนที่ใกล้ชิดลาออก
4. เกิดการเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่พึงพอใจ
5. งานหรือสถานที่ทำงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง
6. ความไม่เหมาะสมของคนกับงาน
7. ไม่มีการสอนงาน
8. ไม่มีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ
9. รู้สึกว่าตัวเองไม่มีคุณค่าหรือไม่ได้รับการยอมรับ
10. ความไม่เหมาะสมและสอดคล้องของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว
11. ไม่ได้ได้รับความไว้วางใจ หรือไม่ได้รับการยกย่อง

นอกจากนี้สาเหตุที่องค์กรสูญเสียบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีที่มีสาเหตุเกิดจากองค์กรแล้ว ยังมีสาเหตุที่เกิดจากเหตุผลส่วนบุคคลที่ทำให้บุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี ไม่สามารถคงอยู่ในองค์กร ได้แก่

1. รู้สึกว่าตนเองไม่เหมาะสมกับงาน จากงานวิจัยในช่วงที่ผ่านมารายงานว่า พนักงานร้อยละ 80 พบว่า ตัวเองไม่ได้ใช้จุดแข็งของตนเองในการทำงานเลย นั่นหมายความว่า มีพนักงานเพียง ร้อยละ 20 เท่านั้นที่รู้สึกว่า ตนเองมีโอกาสดำเนินจุดแข็งของตนเองมาใช้ในการทำงาน ซึ่งมักเกิดจากการใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน ดังนั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดข้อผิดพลาดจากการใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน องค์กรควรวางแผนป้องกัน ดังนี้ (Branham, 2005)

- 1.1 มอบความรับผิดชอบให้กับพนักงาน เพื่อพัฒนาและยกระดับพนักงานอย่างต่อเนื่อง ติดตาม และทบทวนความสัมพันธ์ระหว่างการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในอนาคตกับปัจจัยที่สร้างความสำเร็จให้กับพนักงาน
- 1.2 แนะนำลักษณะงานที่แท้จริงแก่ผู้สมัครงานทุกท่านตั้งแต่เริ่มสมัครงาน
- 1.3 จ้างบุคลากรจากผู้ที่เคยเป็นพนักงานชั่วคราวขององค์กร
- 1.4 จ้างบุคลากรจากผู้สมัครที่พนักงานแนะนำ
- 1.5 กำหนดใบพรรณานำที่งานตามความต้องการที่แท้จริง
- 1.6 อนุญาตให้พนักงานในทีมมีส่วนร่วมในการสัมภาษณ์ และคัดเลือกผู้สมัครงาน
- 1.7 จ้างหรือเลื่อนตำแหน่งบุคลากรจากกลุ่มพนักงานที่น่าเชื่อถือ
- 1.8 สํารวจและรวบรวมความคาดหวังของพนักงานใหม่ที่มีต่อองค์กร
- 1.9 สํารวจหรือสัมภาษณ์พนักงานใหม่เพื่อค้นหาความต้องการของพนักงานใหม่ใน

อนาคต

2. ไม่มีการสอนงาน พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีจะมีความต้องการที่จะเรียนรู้งานใหม่ ๆ หรือต้องการร่วมงานกับหัวหน้างานที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อตอบสนองความต้องการในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ของตน แต่หากไม่ได้รับการสอนงานใหม่ ๆ แล้ว พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี ก็อาจเลือกองค์กรที่มีการสอนงานใหม่ ๆ ก็เป็นไปได้

3. ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นการท้าทายที่สำคัญของคนเก่ง คนดีที่มักแสวงหาความท้าทายในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ ๆ

4. รู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าหรือไม่ได้รับการยอมรับ ความคาดหวังของคนเก่ง คนดี คือการรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์กร หากรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าหรือไม่ได้รับการยอมรับจะทำให้เขาขาดความภาคภูมิใจในตนเองและองค์กร และตัดสินใจจากองค์กรไปในที่สุด

5. ความไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เนื่องจากคนเก่ง คนดีนั้นจะมีความเป็นปัจเจกชนสูง ดังนั้นหากเขาใช้ชีวิตการทำงานส่งผลกระทบต่อความเป็นปัจเจกชนแล้ว ก็มักที่จะเลือกเปลี่ยนองค์กรที่สามารถตอบสนองความเป็นปัจเจกชน

6. ไม่ได้รับความไว้วางใจ หรือไม่ได้รับการยกย่อง การปฏิบัติงานท่ามกลางความไม่ไว้วางใจ หรือไม่ได้รับการยกย่อง ย่อมสร้างปัญหาให้กับบุคลากรเป็นอย่างมาก และสำหรับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี การไม่ได้รับความไม่ไว้วางใจจะเป็นเสมือนการไม่ยอมรับในความสามารถ และไม่เห็นคุณค่าความสำคัญ จนอาจเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

สาเหตุที่พนักงานลาออกข้างต้นนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของสถาบันชาราโตกาที่ทำการสำรวจพนักงานกว่า 20,000 คน จาก 18 อุตสาหกรรม โดยพบว่า ร้อยละ 80 - 90 ของพนักงานที่ลาออกไม่ได้มีเหตุผลจากเรื่องเงินเลย แต่เป็นเรื่องงาน หัวหน้างาน วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Branham, 2005)

จากแนวคิดข้างต้นนี้ จะเห็นว่าในการจูงใจและธำรงรักษาคณะกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์กร นอกจากปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนที่จะช่วยรักษาคณะคนเก่ง คนดีไว้แล้ว สิ่งหนึ่งที่จะละเลยไม่ได้คือการที่องค์กรต้องลงทุนในเรื่องของทุนทางสังคม (Social capital) ซึ่งหมายถึง การสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และมีความรัก ผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน องค์กรสามารถจูงใจและธำรงรักษานักงานไว้ได้ โดยการจัดสวัสดิการให้พนักงาน และมีโครงการต่าง ๆ ที่สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานศักยภาพสูงกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และความใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงาน วิธีนี้สามารถผูกมัดคนเก่ง คนดีให้อยู่กับองค์กรได้เป็น

อย่างดี เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ เพื่อร่วมงานใหม่ ถ้าหากองค์กรมีการให้ผลตอบแทนที่ใกล้เคียงกัน ปัจจัยด้านสังคมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่พนักงานศรัทธภาพสูงใช้ในการพิจารณาประกอบการเปลี่ยนงาน รวมถึงการสร้างใจ (Trust) ให้เกิดขึ้นก็จะทำให้บุคคลเหล่านี้กล้าทำงานที่ต้องเสี่ยงและเป็นกลไกในการรักษาคนเก่ง คนดีในที่สุด

#### 4. การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ทำให้พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีตัดสินใจที่จะอยู่หรือลาออกจากองค์กรไป ซึ่งค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานนั้นจะต้องยุติธรรมและสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกได้ โดยผลตอบแทนนั้นอาจให้ในรูปแบบค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for performance) โดยพิจารณาเน้นความเชื่อมโยงระหว่างผลประกอบการทางธุรกิจกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินศักยภาพ ซึ่งรวมทั้งการขึ้นค่าจ้างและการให้เงินรางวัลประจำปี (Bonus) โดยแนวโน้มต่อไปจะเน้นให้โบนัสแบบยืดหยุ่นตามผลประกอบการ (Variable bonus) มากกว่าการกำหนดโบนัสแบบตายตัว (Fixed bonus) หรือการขึ้นค่าจ้างในอัตราที่ใกล้เคียงกันทั้งองค์กร แต่จะเน้นการให้ที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด สำหรับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี สามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรมากกว่า ทั้งนี้เพื่อเป็นกำลังใจให้กับคนเก่ง คนดีให้รักษาระดับในการทำดีต่อไป และทำให้พนักงานอื่น ๆ ได้ตระหนักว่า การพิจารณาเป็นไปอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานคนอื่น ๆ แสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่

อย่างไรก็ตาม รูปแบบของการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถดึงดูด และจูงใจคนเก่ง คนดีไว้ได้นั้น นอกเหนือจากการปรับเงินเดือนและโบนัสที่ต้องสร้างความยุติธรรมแล้ว การจ่ายค่าตอบแทนอย่างอื่น โดยเฉพาะการให้สวัสดิการแก่พนักงานแบบยืดหยุ่นก็เป็นสิ่งที่พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีต้องการ ซึ่งสวัสดิการแบบยืดหยุ่นนี้ เป็นผลตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานที่ไม่มีการกำหนดรูปแบบไว้ตายตัว เป็นสวัสดิการที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีสิทธิที่จะเลือกสวัสดิการที่ตนเองต้องการ ยืดหยุ่นตามความจำเป็นหรือตามวัตถุประสงค์ของพนักงานแต่ละคน โดยสวัสดิการแบบยืดหยุ่นนี้อาจจะไม่จำเป็นจะต้องจัดไว้ให้สำหรับพนักงานทุกคน องค์กรสามารถจัดสรรไว้สำหรับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีที่มีผลงานสูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่องค์กรไม่ต้องการที่จะสูญเสียไป บางแห่งอาจจะให้สิทธิในการลาหยุดงานพิเศษสำหรับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี บางแห่งอาจจะให้สิทธิในการทำงานที่บ้าน หรือบางแห่งอาจจะให้สิทธิในเรื่องความยืดหยุ่นของเวลาในการเข้างานเลิกงาน ทั้งนี้การจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถหรือกำลังในการจ่ายขององค์กรในแต่ละแห่ง และในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจจะจัดให้มี

ความเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้ โดยขึ้นอยู่กับเหตุผลความต้องการและความจำเป็นของพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีแต่ละคนด้วยเช่นกัน ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่นนี้จะส่งผลให้องค์กรสามารถดึงดูด และรักษาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีไว้ได้ในที่สุด นอกจากนี้กลุ่มพนักงานที่เป็นคนเก่งคนดียังมีความต้องการงานที่มีความอิสระ เพราะกลุ่มนี้ต้องการควบคุมตนเองมากกว่าหัวหน้างานมาควบคุม รวมถึงความท้าทายและการดำรงคุณภาพชีวิตที่ดี คือการทำงานที่สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินชีวิตของตนเอง โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่จะให้ความสำคัญกับโอกาสและเวลาที่จะใช้ในการดูแลรักษาสุขภาพ

ซึ่งกล่าวได้ว่าค่าตอบแทนจะหมายรวมถึงเงินเดือน สวัสดิการ และรางวัลที่ให้กับพนักงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงาน ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ดึงดูดใจให้คนเก่ง คนดีมาทำงานร่วมกับองค์กร และยังเป็นปัจจัยที่จูงใจรักษาให้พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่อไป และเพื่อให้แผนงานการบริหารค่าตอบแทนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น รูปแบบหรือแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีจำเป็นจะต้องอยู่บนพื้นฐานและหลักการ ดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550)

1. ความยืดหยุ่น โดยถูกปรับเปลี่ยนให้เข้ากับลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กร ไม่ควรยึดถือหรือลอกเลียนแบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรอื่นที่ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทชั้นนำ (Best practice) ในการดำเนินธุรกิจ การกำหนดนโยบายการบริหารค่าตอบแทนโดยยึดตามรูปแบบหรือแนวปฏิบัติจากองค์กรอื่นนั้น จะทำให้องค์กรนั้นเสียเปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้

2. เชื่อมโยงกับระบบและเครื่องมือต่าง ๆ ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่งคนดีนั้น จะต้องเชื่อมโยงกับระบบงาน โปรแกรม หรือเครื่องมือการบริหารจัดการที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร ซึ่งจะต้องส่งผลต่อการแสดงออกหรือพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นคนเก่งคนดี ทั้งนี้ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับคนเก่ง คนดีเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ผลักดันหรือเป็นแรงขับให้คนเก่ง คนดีแสดงพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้น

3. สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ค่าตอบแทนและรางวัลที่มอบให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้น จะต้องเป็นสิ่งที่มีความหมาย หรือตรงกับความต้องการของคนเก่ง คนดี โดยองค์กรไม่จำเป็นจะต้องกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนตามความต้องการของคนเก่ง คนดีแต่ละคน แต่แผนการจ่ายค่าตอบแทนนั้นจะต้องยืดหยุ่นเพียงพอที่จะให้คนเก่ง คนดี สามารถเลือกประเภทของค่าตอบแทนที่พวกเขาต้องการได้

4. การสร้างความรู้สึภาคภูมิใจ แผนการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่งคนดี จะต้องช่วยกระตุ้นให้พนักงานเหล่านั้น รู้สึกภาคภูมิใจในตัวองค์กร ภูมิใจในผลงานที่พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นผู้สร้างผลงานนั้นให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ค่าตอบแทนและรางวัลต่าง ๆ ที่จ่ายให้กับ

พนักงานจะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิดบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

แพ็ทตัน (Patton, 1997 อ้างถึงใน Ivancevich & Hoon, 2002) เสนอว่าในการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงเกณฑ์สำคัญ 7 ประการ ประกอบด้วย

1. ความเพียงพอ โดยจ่ายค่าตอบแทนตามระดับที่รัฐหรือสหภาพกำหนด
2. ความเสมอภาค โดยบุคคลแต่ละคนควรได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมในงานที่ตนทำอยู่ตามความพยายาม ความสามารถ และระดับการฝึกอบรม
3. ความสมดุล โดยพนักงานควรได้รับค่าตอบแทน ผลประโยชน์เกื้อกูล และรางวัลอื่นใดตามที่ควรจะเป็นอย่างสมเหตุสมผล
4. ความมีประสิทธิภาพทางต้นทุน โดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร
5. ความมั่นคง โดยการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานรู้สึกว่ามันคงเพียงพอกับความต้องการขั้นพื้นฐาน
6. การจูงใจ โดยค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับควรต้องจูงใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้เกิดผลผลิตภาพในการทำงาน
7. การยอมรับได้ของพนักงาน โดยพนักงานต้องเข้าใจระบบการบริหารค่าตอบแทนและรู้สึกว่าระบบมีความสมเหตุสมผลทั้งต่อธุรกิจและตนเอง

ในประเด็นความพึงพอใจในค่าตอบแทนเป็นประเด็นที่นักวิจัยให้ความสนใจและดำเนินการศึกษาอย่างเป็นระบบเรื่อยมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เพราะเชื่อว่าจะสามารถนำไปสู่การเกิดผลลัพธ์อื่นๆทั้งในระดับบุคคลและองค์กร (Williams, McDaniel, & Nguyen, 2006) อย่างไรก็ตามการศึกษาระดับด้านความพึงพอใจในระยะแรกเริ่มนั้นเป็นการศึกษาถึงความพึงพอใจในมิติเดียวโดยมองเพียงความแตกต่างระหว่างความรู้สึกของสิ่งที่ควรได้รับกับสิ่งที่ได้รับจริงเท่านั้นจนกระทั่งเฮนแมน ลี และชวาบ (Heneman lii & Schwab, 1985 อ้างถึงใน สโรธร ปุษปาคม, 2550) ได้เสนอว่าความพึงพอใจมีมิติที่หลากหลายการวัดความพึงพอใจในค่าตอบแทนจึงต้องคำนึงถึงมิติสำคัญ 4 ประการ คือ ความพึงพอใจในระดับค่าตอบแทน การขึ้นเงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล และโครงสร้างหรือการบริหารจัดการ

ความพึงพอใจในงานเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ อาทิเช่น จากค่าตอบแทน สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เนื้อหาของงาน ความมั่นคงในงาน และโอกาสก้าวหน้า ซึ่งความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทั้งกับผลลัพธ์ระดับบุคคลและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการมีความผูกพันกับองค์กร (Nelson & Quick, 2006) นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาที่สนับสนุนว่า องค์กรที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานสูงจะมีประสิทธิภาพมากกว่า องค์กรที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานต่ำ (Robbins & Judge, 2007)

วิลเลียมส์, แม็คแดเนียล และงูเยน (Williams, McDaniel, & Nguyen, 2006) ทำการศึกษาจากบทความกว่า 1,800 บทความที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในค่าตอบแทนตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา พบว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อิวานส์วิช และฮูน (Ivancevich & Hoon, 2002) ที่ชี้ให้เห็นว่าหากค่าตอบแทนถูกผูกไว้กับผลการปฏิบัติงาน พนักงานจะมีผลการทำงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพิ่มสูงขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนข้างต้นชี้ให้เห็นว่าหากองค์กรต้องการให้พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดขึ้น องค์กรจำเป็นต้องทำให้พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีเหล่านั้น รู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรมในค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร เพราะพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้นมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งพวกเขามีขีดความสามารถอันจะนำไปสู่ผลงานที่ดีได้ ทั้งนี้ความสามารถและผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดขึ้นนั้นย่อมจะต้องเชื่อมโยงกับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเช่นเดียวกัน ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงระหว่างขีดความสามารถและผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนในลักษณะนี้ จะทำให้พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี รู้สึกว่าตนเองได้รับความเป็นธรรมจากค่าตอบแทนที่ได้รับ อย่างไรก็ตามพบว่าองค์กรบางแห่งมีโครงการบริหารและพัฒนาคนเก่ง คนดี แต่ยังไม่ได้เชื่อมโยงระบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีเข้ากับการจัดระบบการบริหารค่าตอบแทนหรือการบริหารค่าจ้างอย่างเป็นธรรม (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2550) และในที่สุดเมื่อพนักงานดาวเด่นรู้สึกว่าตนเองถูกเอาเปรียบ หรือรู้สึกว่าระบบการบริหารค่าตอบแทนมีความไม่ยุติธรรมก็จะเกิดความรู้สึกว่าไม่อยากทำงานต่อไปในองค์กรนั้น อันก่อให้เกิดการสูญเสียบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีไปในที่สุด ดังนั้นแนวโน้มในการจ่ายค่าตอบแทนในปัจจุบันและในอนาคต องค์กรจะเริ่มหันมาสนใจที่จะเชื่อมโยงค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานให้มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถและผลงานของพนักงาน เพื่อกระตุ้นใจให้พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีรู้สึกอยากจะทำผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา และจากแนวคิดการบริหารคนดี คนเก่งที่กล่าวมาทั้งหมดผู้วิจัยได้สรุปนิยามความหมายเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจในหลักการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ว่าการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีหมายถึง การดำเนินการด้านการบริหารจัดการบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดูแล ส่งเสริม สนับสนุนผู้ที่มีคุณสมบัติโดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อกลุ่มพนักงานที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งปัจจุบันคนเก่ง คนดีถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ายิ่งขององค์กรดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับ

กระบวนการวางแผน และดำเนินการเชิงรุกในการบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี โดยต้องทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแผนงานดังกล่าวจะต้องตอบ โจทย์ความต้องการขององค์กรให้ได้ ทั้งนี้แนวทางการบริหารดังกล่าวจะต้องเชื่อมโยงกับระบบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการบูรณาการขั้นตอนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ดังนั้นการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีจึงเป็นการจัดภายใต้แนวคิดที่ต้องการให้องค์กรอยู่รอดและเติบโต ด้วยการพึ่งพาคนเก่ง คนดี เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างรายได้เปรียบในทุกยุคสมัย ตลอดจนเพื่อสร้างและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจให้กับองค์กร

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กล่าวว่า ผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็นสิ่งที่มีทุกคนคุ้นเคย และกลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตของผู้คนในปัจจุบันอย่างแยกกันไม่ได้ โดยผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์หลายอย่างมีการใช้อย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน (เช่น เครื่องรับโทรทัศน์ ตู้เย็น เครื่องซักผ้า ฯลฯ) โทรศัพท์เคลื่อนที่ และเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทำให้อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยอย่างมากทั้งในแง่ของการผลิต การส่งออก และการจ้างงาน โดยเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นอันดับ 1 ติดต่อกันมาหลายปี มีแรงงานทั้งอุตสาหกรรมกว่า 5 แสนคน และมีสัดส่วนการส่งออกกว่าร้อยละ 30 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมดของประเทศ

อย่างไรก็ตาม จากกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้การดำเนินชีวิตและความต้องการของผู้บริโภคนั้นเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย โดยมีแนวโน้มการเติบโตตามผลิตภัณฑ์หลักๆ ของอุตสาหกรรม เช่น อุปกรณ์โทรคมนาคม โดยเฉพาะ โทรศัพท์มือถือผลิตภัณฑ์เครื่องใช้อิเล็กทรอนิกส์ส่วนบุคคล (Consumer electronics) อิเล็กทรอนิกส์ในยานยนต์ และเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งผู้ที่จะมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของเทคโนโลยีจะมาจากสหรัฐอเมริกา ยุโรป ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ เพราะเป็นบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์สารกึ่งตัวนำที่สำคัญ

แนวโน้มของผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในอนาคตจะต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ และสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น ต้องสามารถทำงานได้ในหลากหลายฟังก์ชันการใช้งาน มีความยืดหยุ่นในการใช้งาน อุปกรณ์จะต้องมีขนาดเล็กลง น้ำหนักเบา รวมทั้งมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ต้องเป็นมิตรต่อ

สิ่งแวดล้อม และใช้พลังงานที่น้อยลงด้วย ซึ่งนับเป็นสิ่งที่ท้าทายการวิจัยและพัฒนาของผู้ผลิตทั่วโลกในปัจจุบัน

ประเทศไทยก็นับเป็นประเทศหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมนี้ โดยปัจจุบันไทยมีศักยภาพโดดเด่นในด้านของการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยเฉพาะเครื่องปรับอากาศ และตราสินค้าของไทยก็ได้รับการยอมรับในระดับหนึ่ง เพราะอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้านั้นเป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนมาก ในขณะที่อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยการลงทุนสูงและใช้เทคโนโลยีระดับสูง อุตสาหกรรมส่วนใหญ่จึงเป็นการร่วมลงทุนระหว่างผู้ประกอบการไทยกับต่างชาติ และไทยจะมีบทบาทในการเป็นผู้รับจ้างผลิต โดยจุดแข็งของประเทศจะอยู่ที่ความสามารถในการผลิตสินค้าที่มีขนาดเล็กและแม่นยำสูง

บทบาทของประเทศไทยเหล่านี้ นำไปสู่การวางวิสัยทัศน์ให้กับประเทศไทยในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า คือ การเป็นผู้นำของอาเซียน และอันดับต้นของเอเชียในการผลิตและส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้า ด้วยการสร้างนวัตกรรมและการออกแบบผลิตภัณฑ์ เพื่อสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์พลังงาน และสำหรับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ คือ เป็นผู้นำด้านผลิตและส่งออก HDD และ EMS ในอาเซียน และสร้างคุณค่า (Value creation) ให้แก่อุตสาหกรรม เพื่อนำไปสู่อุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ (New wave products) ในอนาคต เช่น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในยานยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ทางการเกษตร และอุตสาหกรรม Intelligent communication device เป็นต้น

ประวัติความเป็นมา

ภาพรวมของการพัฒนาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยสามารถจำแนกออกได้เป็น 5 ช่วง คือ

ช่วงการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า (พ.ศ. 2503 - 2514)

เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุนในปี พ.ศ. 2503 เพื่อส่งเสริมให้เกิดการผลิตทดแทนการนำเข้า จึงเริ่มมีบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาขอรับการส่งเสริมการลงทุนเพื่อทำการผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ บริษัทของคนไทยรายแรก คือ บริษัท ธานินทร์อุตสาหกรรม จำกัด ในปี พ.ศ. 2505 เพื่อประกอบเครื่องรับโทรทัศน์และวิทยุ จากนั้นได้มีการลงทุนในกิจการผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์จากต่างชาติเป็นจำนวนมาก ส่วนใหญ่เป็นการร่วมลงทุนระหว่างคนไทยกับบริษัทญี่ปุ่น

ช่วงการผลิตเพื่อการส่งออก (พ.ศ. 2515 - 2528)

ช่วงนี้จำแนกได้เป็น 2 ระยะ คือ ระยะแรก ระหว่าง พ.ศ. 2515 - 2523 ในปี พ.ศ. 2515 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุนฉบับใหม่ ซึ่งมีการกำหนดสิทธิและประโยชน์



เพิ่มเติมแก่กิจการที่ทำการผลิตเพื่อส่งออก ในช่วงนี้มีการลงทุนจากต่างชาติ เช่น เนชั่นแนลเซมิคอนดักเตอร์ ซิกเนติกส์ค้ำต้าเจเนอรัล และฮันนี่เวลล์ ในกิจการผลิตแผงวงจรไฟฟ้า (IC) เพื่อการส่งออกเข้ามาลงทุนในไทยอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาอุตสาหกรรมรับช่วงการผลิตและอุตสาหกรรมสนับสนุนในช่วงนี้ยังมีไม่มากนักบริษัทต่าง ๆ จึงเริ่มมีการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้เอง โดยบริษัท ชานินทร์อุตสาหกรรม และเนชั่นแนลไทย ในกิจการผลิตชิ้นส่วนโลหะและพลาสติก แผ่นวงจรพิมพ์ และ Capacitor ฯลฯ

ระยะที่สองระหว่าง พ.ศ. 2524 - 2528 ในช่วงนี้รัฐบาลยังคงดำเนินนโยบายส่งเสริมการส่งออก โดยมีการแก้ไขพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน เพื่อแก้ปัญหาดุลการค้าและการว่างงาน ทำให้ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์รายใหญ่อจำนวนมากย้ายฐานการผลิตเข้ามาลงทุนในไทย เช่น กลุ่มมินิแบ บริษัทฟูจิกระบริษัท Seagate Technology บริษัท Hana Semiconductor บริษัทจีเอส เทคโนโลยี เป็นต้น สำหรับกิจการของคนไทย เริ่มมีการผลิตแผ่นวงจรพิมพ์ เพื่อการส่งออก โดยบริษัทควงเจริญอิเล็กทรอนิกส์ ในปี พ.ศ. 2525 และผลิตแผงวงจรไฟฟ้า โดยบริษัทงานทวี อิเล็กทรอนิกส์ ในปี พ.ศ. 2527 และมีบริษัทรายย่อยจำนวนมากทำการประกอบเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์และเครื่องควบคุมการจ่ายไฟสำหรับไมโครคอมพิวเตอร์ เพื่อจำหน่ายในประเทศ โดยในช่วงนี้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยมีการเติบโตสูงมาก โดยเฉพาะกลุ่มชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ อันเป็นผลมาจากการส่งออกแผงวงจรไฟฟ้า (IC) และการที่ผู้ผลิตหลายรายเปลี่ยนจากการผลิตเพื่อตลาดในประเทศมาเป็นการผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ในช่วงนี้การเชื่อมโยงกันในระยะหว่างอุตสาหกรรมยังมีไม่มากนัก ส่วนใหญ่เป็นการผลิตเพื่อรองรับความต้องการของตลาดในประเทศเท่านั้น

ช่วงขยายตัวของอุตสาหกรรม (พ.ศ. 2529 - 2535)

ในช่วงปี พ.ศ. 2529 - 2535 อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยมีการขยายตัวสูงมาก เนื่องจากความมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศ ประกอบกับการที่ค่าเงินของญี่ปุ่นและประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (NICs) มีค่าแข็งขึ้น ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายเงินทุนจากประเทศดังกล่าวเข้ามาลงทุนในไทยเป็นจำนวนมาก การลงทุนจากต่างประเทศในช่วงนี้ จึงขยายตัวสูงกว่าในช่วงที่ผ่านมา ขณะที่การผลิตของไทยก็เริ่มมีความซับซ้อนมากขึ้น โดยเปลี่ยนจากการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มต่ำ เพื่อจำหน่ายภายในประเทศ มาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนและมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เพื่อส่งออกไปยังต่างประเทศ บริษัทต่างชาติจากญี่ปุ่น ไต้หวัน และประเทศอุตสาหกรรมใหม่อื่น ๆ ที่เข้ามาลงทุนในไทย ก็มีการขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว และบริษัทขนาดกลางเข้ามาลงทุนเป็นจำนวนมากเป็นการใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิต เพื่อการส่งออกในกิจการหลายชนิด ทั้งนี้หลายบริษัทเริ่มมีนโยบายที่จะใช้ชิ้นส่วนในประเทศ (Local content) ให้มากขึ้น

เช่น ซีเทคเทคโนโลยี แต่ไม่ประสบความสำเร็จมากนัก เนื่องจากอุตสาหกรรมสนับสนุนที่เป็นของคนไทย ยังมีปัญหาการพัฒนาเทคโนโลยี

ช่วงส่งเสริมอุตสาหกรรมสนับสนุน (พ.ศ. 2536 - 2540)

จากการที่ค่าแรงในประเทศอุตสาหกรรมมีราคาสูงขึ้นทำให้บริษัทต่างชาติเริ่มย้ายฐานการผลิตมายังประเทศไทย ขณะเดียวกันหลายบริษัทซึ่งเคยผลิตชิ้นส่วนเพื่อส่งออกไปต่างประเทศโดยตรง ได้เริ่มมีการจำหน่ายให้บริษัทในประเทศ เพื่อนำไปประกอบสินค้าเพื่อส่งออกมาขึ้น สำหรับกิจการรายใหญ่ของคนไทยในการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในเวลานั้น ได้แก่ กลุ่มสหยูเนี่ยนที่เข้าบริหารกลุ่มชานินทร์อุตสาหกรรมและมีกิจการผลิตฮาร์ดดิสก์ (Hard disk) ให้แก่ IBM โครงการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์รายใหญ่ ได้แก่ บริษัท ไทยซีอาร์ที เพื่อผลิตหลอดภาพโทรทัศน์ โดยเป็นการร่วมทุนระหว่างเครือซีเมนต์ไทยกับบริษัทมิตซูบิชิจากญี่ปุ่น และผู้ผลิตเครื่องรับโทรทัศน์ในประเทศ อีกหลายรายการผลิตหลอดภาพโทรทัศน์ของโครงการนี้ เป็นการใช้ชิ้นส่วนในประเทศประมาณร้อยละ 80 ของชิ้นส่วนทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีกลุ่มอัลฟาเทคโนโลยีการผลิตแผงวงจรไฟฟ้าและเวเฟอร์เฟลป

ช่วงปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม (พ.ศ. 2540 - เป็นต้นมา)

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไทยในช่วงนี้ ได้แก่ 1. ภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกที่ได้รับผลกระทบจากการก่อวินาศกรรมในสหรัฐอเมริกาและวิกฤติทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียที่ยังไม่คลี่คลายเท่าที่ควร 2. มีความก้าวหน้าในการพัฒนาเทคโนโลยีที่สำคัญ โดยเฉพาะเทคโนโลยีแผงวงจรรวม (IC) ที่ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าของการพัฒนาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องโดยรวมทั้งเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์โทรคมนาคมและทำให้การแข่งขันของอุตสาหกรรมทั้งหมดมีความรุนแรงมากขึ้น 3. การเปลี่ยนแปลงระเบียบและกติกการค้าเช่นมาตรการทางการค้าทั้งในด้านภาษีศุลกากรและที่มีใช้ภายในรวมทั้งสถานการณ์ความร่วมมือทางเศรษฐกิจระดับระหว่างประเทศระดับภูมิภาคและระดับประเทศที่เป็นตลาดส่งออกที่สำคัญปัจจัยทั้งสามทำให้อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยมีความตื่นตัวในการปรับโครงสร้างค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเงินเข้ามาเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลกทำให้การแข่งขันระหว่างประเทศมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้นในปี พ.ศ. 2545 รัฐบาลก็ได้มีการปรับลดภาษีชิ้นส่วนและวัตถุดิบให้กับอุตสาหกรรมโทรทัศน์และสายใยแก้วนำแสง โดยผ่านระบบธุรกรรมช่วยให้บริษัทต่างชาติบางส่วนในอุตสาหกรรมทั้งสองยังรักษาฐานการผลิตไว้ในประเทศต่อไป โดยเฉพาะการดำเนินการของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และสถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ บริษัทต่างชาติก็เริ่มที่จะถ่ายโอนหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาเข้ามาดำเนินงานในไทยมากขึ้น เนื่องจากต้นทุนด้านนี้ในต่างประเทศเริ่มสูงขึ้น

ขณะที่ราคาสินค้าเพิ่มขึ้นไม่มากนักและบางรายการกลับมีแนวโน้มลดลง บริษัทของคนไทยก็เริ่มที่จะหันมาให้ความสำคัญกับการจำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง และเน้นการทำวิจัยและพัฒนามากขึ้น แม้จะยังมีปัญหาในด้านเทคโนโลยีกระบวนการผลิตและตัวสินค้าอยู่ก็ตาม

ทิศทางในการพัฒนาอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า

1. เน้นการสร้างนวัตกรรมและการออกแบบผลิตภัณฑ์โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์พลังงาน

2. ปรับปรุงผลผลิตทั้งในส่วนกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

3. พัฒนาระบบข้อมูลเชิงลึกเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจและกำหนดนโยบาย

4. ยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน  
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

1. สร้างคุณค่า (Value creation) ให้แก่อุตสาหกรรมเพื่อนำไปสู่อุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ (New wave products) ในอนาคต โดยขยายจากการผลิตสินค้าหลักในปัจจุบัน เช่น Hard disk drive, IC และ Semiconductor ไปสู่ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เช่น อิเล็กทรอนิกส์ในยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ทางการเกษตร และ Intelligent communication device เป็นต้น

2. พัฒนาระบบการผลิตไปสู่ Semi-automation ซึ่งจะสามารถผลิตได้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น

3. ตลาดหลักในการส่งออกสินค้าของไทยมีแนวโน้มที่จะย้ายจากสหรัฐอเมริกาและยุโรปมาที่เอเชียมากขึ้น โดยเฉพาะจีน อินเดีย อาเซียน และตะวันออกกลาง

ปัญหาและอุปสรรค

จากการประเมินของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม พบว่าปัญหาและอุปสรรคของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มีดังต่อไปนี้

1. ขาดแคลนแรงงานในสายการผลิตทั้งระดับปริญญาตรี ปวช. ปวส. และระดับปฏิบัติการ รวมถึงขาดการพัฒนาบุคลากรด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์

2. การกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมยังไม่ครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและการออกมาตรฐานผลิตภัณฑ์ค่อนข้างล่าช้า

3. ขาดความพร้อมในการทำผลิตภัณฑ์ต้นแบบและชิ้นงานตัวอย่างเพื่อทำการตลาดต้องส่งไปทำที่ต่างประเทศเนื่องจากขาดเครื่องมือที่ทันสมัยและขาดการบริหารที่ดีทำให้ต้นทุนสูงใช้เวลานานและเสี่ยงต่อการโดนละเมิดลิขสิทธิ์

4. แรงงานมีอัตราการเข้าออกสูงทำให้ขาดความเชี่ยวชาญและต้องมีค่าใช้จ่ายในการอบรมและฝึกฝนมากขึ้น
5. การใช้จีนส่วนในประเทศลดลงในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า เนื่องจากนำเข้าชิ้นส่วนจากจีนมีราคาถูกกว่า
  6. ขาดการผลิตและพัฒนาวัตถุดิบต้นน้ำในประเทศ ต้องนำเข้าชิ้นส่วนเกือบทั้งหมดทำให้มีโอกาสในการย้ายฐานการผลิต
  7. ผู้ผลิตชิ้นส่วนขาดการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตให้ทันความต้องการของอุตสาหกรรมปลายน้ำ เนื่องจากขาดความรู้ด้านเทคโนโลยีการออกแบบและเงินลงทุนไม่เพียงพอ
  8. ขาดการทำตลาดเชิงรุกในต่างประเทศและขาดการสร้างตราสินค้าของประเทศ
  9. ผู้ซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในประเทศขาดการตระหนักถึงความปลอดภัยในการใช้งาน โดยเลือกซื้อที่ราคาเป็นหลัก
  10. ระบบภาษีไม่รองรับการส่งออกและนำเข้าด้วยระบบ Consignment

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี

งานวิจัยในประเทศไทย

วาสิตา ฤทธิบำรุง (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการคนเก่ง คนดีเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งองค์กรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บริษัท Cisco และบริษัทชินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลจากการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการคนเก่ง คนดีนั้นประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก และคัดเลือกคนเก่ง คนดีจากภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนาคนเก่ง คนดี การให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่คนเก่ง คนดี และการธำรงรักษาคนเก่ง คนดี ซึ่งการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีนั้น จะต้องพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรสูงสุด ซึ่งผู้บริหารองค์กรเองก็นับเป็นส่วนสำคัญในการผลักดัน ส่งเสริม และสนับสนุนให้ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ และการธำรงรักษาคนเก่ง คนดีเป็นกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญและมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีทุกกระบวนการ ซึ่งกลยุทธ์ที่แต่ละองค์กรนำมาใช้มีทั้งส่วนที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและกลยุทธ์ขององค์กร นอกเหนือจากระบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่มีประสิทธิภาพจะช่วยธำรงรักษาคนเก่ง คนดีไว้ได้แล้ว การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดีต่างมีส่วนช่วยในการธำรงรักษาคนเก่ง คนดีไว้กับองค์กรได้ นอกจากนี้การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างสมาชิกใน

องค์กร โดยการสร้างเครือข่ายทางสังคมและกลุ่มกิจกรรมกระชับความสัมพันธ์นับเป็นส่วนหนึ่งที่ผูกพันและยึดมั่นให้คนเก่ง คนดีอยู่กับองค์กร

สมุหทัย ทุมก้า (2550) ศึกษาเรื่อง การศึกษาเพื่อวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี กรณีศึกษาสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวคิดหลักการและกระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีตลอดจนทัศนคติและความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม เพื่อที่จะนำไปวิเคราะห์เป็นแนวทางในการวางระบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีให้กับสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า องค์กรยังไม่มีระบบและรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีอย่างเป็นรูปธรรม จึงส่งผลต่อกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมหรือคนเก่ง คนดีเกิดความไม่พึงพอใจและลาออกจากองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทัศนคติและความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ที่มีการปฏิบัติงานดีเยี่ยมที่มีต่อรูปแบบหรือแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีภายในองค์กรนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ เตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจ การสรรหา และคัดเลือกคนเก่ง คนดี การคัดเลือกและระบุคนเก่ง คนดี การพัฒนาคนเก่ง คนดี การบริหารและจูงใจคนเก่ง คนดี และการธำรงรักษาคนเก่ง คนดีไว้ในองค์กร

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารคนเก่ง คนดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ค้นหาเหตุผลในการนำการบริหารคนเก่งมาใช้ในองค์กร 2. ค้นหาหน้าที่หลักของการบริหารคนเก่งขององค์กร และ 3. เพื่อกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารคนเก่งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จาก 6 บริษัทชั้นนำในตลาดหลักทรัพย์ที่มีการนำการบริหารคนเก่งมาใช้ในองค์กร จากการวิจัยพบว่า 1. เหตุผลหลักของการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีก็เพื่อระบุและพัฒนาผู้ที่เป็นคนเก่ง คนดีการดำเนินการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีมีการเตรียมไว้เพื่อส่งเสริมให้พนักงานที่มีศักยภาพเหล่านี้ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต การเตรียมพร้อมดังกล่าวจะทำได้ง่าย เมื่อมีตำแหน่งว่างเป็นตำแหน่งที่สูง 2. จากการวิเคราะห์พบว่าการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีจากทั้ง 6 กรณีศึกษาประกอบด้วย 4 กระบวนการ คือ การระบุคนเก่ง คนดี (Talent identification) การพัฒนาคนเก่ง คนดี (Talent development) การจูงใจคนเก่ง คนดี (Talent motivation) และการจ่ายค่าตอบแทนคนเก่ง คนดี (Talent compensation) 3. ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดที่สำคัญเป็นปัจจัยหลักในการวัดผลงานที่ผ่านมา คือ ความสามารถทางทักษะ ความรู้ และปัจจัยหลักเพื่อประเมินศักยภาพในอนาคตของพนักงาน คือ ปัจจัยด้านอายุ ส่วนในด้านการพัฒนาคนเก่ง คนดี นอกจากอบรมในห้องเรียนอย่างเป็นทางการแล้ว ยังมีการใช้เครื่องมือการพัฒนาอื่น ๆ

เพื่อปรับปรุงและพัฒนาความสามารถของคนเก่ง คนดี เช่น การฝึกการสอนงาน การควบคุมงาน และมอบหมายโครงการ ซึ่งจากการสัมภาษณ์โปรแกรมการธำรงรักษาสรุปได้ว่าแนวทางการปฏิบัติที่ดีไม่ควรรับผิดชอบโดยหน่วยงานการบริหารทรัพยากรบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะรับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าแผนก เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับคนเก่ง คนดี สุดท้ายต้องตระหนักว่าองค์กรจำเป็นต้องให้ค่าตอบแทนที่ดึงดูดใจสำหรับกลุ่มคนเก่ง คนดี ถึงแม้ว่าค่าตอบแทน ไม่ได้เป็นปัจจัยที่จูงใจคนเก่ง คนดี แต่สิ่งสำคัญคือ ในการจ่ายค่าตอบแทนให้กลุ่มคนเก่ง คนดีไม่ควรเป็นเช่นเดียวกับกลุ่มพนักงานทั่วไป จึงควรได้รับสิทธิประโยชน์ที่สูงและดีจากองค์กร กล่าวโดยสรุปปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของการบริหารคนเก่ง คนดี คือ ความร่วมมือจากหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหารคนเก่ง คนดีซึ่งเริ่มจากการระบุพนักงานที่มีผลงานและศักยภาพ หลังจากนั้นประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาให้แก่กลุ่มนี้ โดยการจัดเตรียมแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) รวมทั้งการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้จัดการและคนเก่ง คนดีในการมีบทบาทสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารคนเก่ง คนดี นอกจากการสนับสนุนของผู้จัดการในแผนกต่าง ๆ ความสำเร็จของการบริหารกลุ่มคนเก่ง คนดีนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้ดูแลรับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางและประโยชน์ต่อการดูแลธำรงรักษาในยุคปัจจุบันนี้

อัจฉรา คำข้าว และคณะ (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง คนดีให้คงอยู่ในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด ซึ่งประกอบด้วยความผูกพันกับองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่ ความพึงพอใจในงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านหัวหน้างาน และด้านเพื่อนร่วมงาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และการรับรู้ความยุติธรรมองค์กร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำทีมบริการจำนวน 18 คน ซึ่งสามารถจัดกลุ่มเป็น 2 กลุ่ม คือ คนเก่ง คนดี (Talent) และกลุ่มคนที่ไม่จัดอยู่ในกลุ่มคนเก่ง คนดี (Non-talent) นั้นพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง คนดีให้คงอยู่ในองค์กร ได้แก่ ลักษณะงาน ซึ่งเป็นงานที่ทำทายความรู้ ความสามารถ ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปราณี นวลจันทร์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับความสามารถในการบริหาร

บุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 262 คน พบว่า ความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่ในระดับสูง และความพร้อมขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = 0.393$  และ  $0.529$  ตามลำดับ)

สุภาพร ทรงสุจริตกุล และคณะ (2551) ได้ศึกษาแนวทางและปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคณะคนเก่ง คนดีของกลุ่มบริหาร บริษัท ทูริวิชั่น จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เน้นการศึกษาเชิงลึกจากปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial compensation) ในส่วนของงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน (Work environment) 2. ปัจจัยด้านการพัฒนาสายอาชีพ (Career development) ในส่วนของการประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล (Competency gap development) การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual training and development) การจัดทำเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) การจัดทำแผนพัฒนาคนเก่ง คนดี (Talent Development Plan: TDP) 3. ปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) ในส่วนของลักษณะงาน (Job characteristic) และสภาพแวดล้อมของการทำงาน (Work environment) จากการศึกษาพบว่า บริษัทมีนโยบายในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี โดยอยู่ในระหว่างการเตรียมการประกาศอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบ ดังนั้นในขณะนี้การบริหารจัดการคนเก่ง คนดีจึงใช้วิธีการให้ผู้อำนวยการและผู้บริหารสายงานแต่ละแผนกบริหารตามความเหมาะสม โดยยึดหลักการบริหารแบบบ้านหลังที่สอง เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีวิธีการทำงาน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน นอกจากนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะทำหน้าที่ในการสนับสนุนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาคณะคนเก่ง คนดี ผลการศึกษาพบว่า 1. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินในส่วนของงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน 2. ปัจจัยด้านการพัฒนาสายอาชีพ ในส่วนของการประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล และการจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานรายบุคคล 3. ปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน ในส่วนของลักษณะงานและสภาพแวดล้อมของการทำงานและ 4. ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

โชติรส คำรงสานติ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการพัฒนาแบบวัดความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของผู้วิจัย รวมถึงตรวจสอบ

ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัด และศึกษาอิทธิพลของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน และกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่งตามวัตถุประสงค์ประการที่หนึ่ง เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในองค์กรภาคเอกชนจากหลายประเภทธุรกิจจำนวน 365 คน เพื่อนำมาประเมินความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ด้วยวิธี Principle Component Analysis (PCA) ส่วนวัตถุประสงค์ประการที่สอง เป็นการศึกษาอิทธิพลของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน และกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง จำนวน 410 คน จาก 6 องค์กรชั้นนำด้านอุตสาหกรรมการผลิต โดยมีอัตราตอบกลับแบบสอบถามที่ใช้ได้คิดเป็นร้อยละ 78.05 ผลการศึกษาหลักพบว่า 1. ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย องค์กรที่สังกัด ช่วงอายุ และอายุงานในองค์กรปัจจุบัน 2. ปัจจัยด้านสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ประกอบด้วย งานที่มีคุณค่า และโอกาสในการพัฒนาความสามารถ และ 3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์การมีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กร โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 57.5 ดังนั้น ในการสร้างความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กร ผู้นำและนักทรัพยากรมนุษย์ควรให้สิ่งจูงใจและ กลยุทธ์การสื่อสารที่สอดคล้องกับความต้องการของคนเก่ง รวมทั้งควรพิจารณาในเรื่องความแตกต่างของบุคคล เช่น เพศ ช่วงอายุ ฯลฯ ประกอบด้วย

จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารคนดี คนเก่งของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารคนดี คนเก่งของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำแนกตามประเภทธุรกิจและขนาดของสถานประกอบการ ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามได้พึงเริ่มเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่งไปแล้วบางส่วน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ได้ดำเนินการไปแล้วคือ ด้านการคัดเลือกหรือการระบุนคนดี คนเก่ง ส่วนแนวทางการรักษาคนดี คนเก่งที่สามารถช่วยรักษาคนดี คนเก่งไว้ได้ คือ ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน บทบาทของหัวหน้างาน และโอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ นอกจากนี้ยังพบว่าสถานประกอบการที่มีขนาดต่างกัน และประเภทต่างกัน ได้มีการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่งในองค์กรไปแล้วบางส่วน และมีความคิดเห็นด้านแนวทางการรักษาคนดี คนเก่งขององค์กรเหมือนกัน

ธนพร สุขเวช (2555) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารคนเก่ง ของบริษัท ฟอสเตอร์ วิลเลอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาถึงความเห็นและรูปแบบการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการบริหารพนักงานคนเก่ง และ 2. เพื่อวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการบริหารพนักงานคนเก่งในด้านการสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจ และการรักษาพนักงานคนเก่ง ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารเห็นด้วยกับการนำการบริหารคนเก่งมา



ในองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารพนักงานคนเก่ง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม 2. แนวทางในการบริหารพนักงานคนเก่งในด้านการสรรหาและคัดเลือกพบว่า ควรกำหนดตำแหน่งของพนักงานคนเก่ง หลักเกณฑ์ในการคัดเลือก และควรสรรหาจากภายในก่อน หากพนักงานภายในไม่เหมาะสมจึงสรรหาจากภายนอก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานคนเก่งพบว่าต้องมีการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นรายบุคคลตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านการจูงใจ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ต้องกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดล่วงหน้า แบบประเมินต้องสอดคล้องกับตำแหน่งงาน และควรมีการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้ชัดเจน อีกทั้งควรจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับขีดความสามารถและผลการปฏิบัติงาน ด้านการรักษาพนักงานพบว่า ควรใช้หลักการจูงใจอย่างสม่ำเสมอ ให้พนักงานมีความสุข มีความสมดุลในชีวิตและการทำงาน ตลอดจนทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์กร

พรรัตน์ แสดงหาญ (2556) ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและผลการวิจัยที่ได้จากการสำรวจข้อมูลในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กร ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่ง คนดีในองค์กรในระดับต้น ๆ คือ เรื่องของวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งได้แก่ ความผูกพันในการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงานและระบบการสื่อสารที่ดี ในขณะที่ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ บทบาทของหัวหน้างานที่คอยให้การสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง คนดี จะเป็นสิ่งที่ทำให้คนเก่ง คนดีไม่ยอมลาออกไปที่อื่นนอกจากนั้น การให้คนเก่ง คนดีเล็งเห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และได้มีโอกาสแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ พร้อม ๆ กับเปิดโอกาสให้คนเก่ง คนดีได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองด้วย จะเป็นการช่วยธำรงรักษาคนเก่ง คนดีไว้ได้อีกทางหนึ่ง อย่างไรก็ตาม เรื่องรางวัลหรือผลตอบแทนนั้น แม้จะเป็นเรื่องที่ขาดเสียไม่ได้ แต่ก็ไม่ใช่เรื่องแรก ๆ ที่จะนำมาต่อรองเพื่อให้คนเก่ง คนดีอยู่กับองค์กร

#### งานวิจัยต่างประเทศ

เคฮินเด (Kehinde, 2011) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาผลกระทบของการจัดการคนเก่ง คนดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร เป็นการศึกษาเชิงสำรวจซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การบริหารจัดการคนเก่ง คนดีมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบการบริหารคนเก่ง คนดีมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทข้ามชาติ และบริษัทในประเทศ แต่

ในบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางไม่ได้รับผลจากเทคนิคใหม่นี้ภายในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจประเทศในจีเรีย จากการศึกษาจึงเห็นว่าการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ควรใช้สำหรับพนักงานของบริษัท เพื่อรักษาคนเก่ง คนดี และบริษัทควรแยกแยะระหว่างรูปแบบการบริหารคนเก่ง คนดี และรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของบริษัท

เวนเคทสวาเรน (Venkateswaran, 2012) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการคนเก่ง คนดีในบริษัทซอฟต์แวร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์ด้านการจัดการคนเก่ง คนดีที่ส่งต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในบริษัทซอฟต์แวร์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ สุ่มองค์กรจำนวน 112 องค์กรที่มีการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี เป็นการศึกษาเชิงบรรยาย และกรอบแนวคิดการวิจัยนี้อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีและหลักการออกแบบ ผลการศึกษาพบว่าการจัดการคนเก่ง คนดีที่มุ่งไปที่ภาพรวมของกลยุทธ์ทางธุรกิจและเป้าหมายทางธุรกิจ วิธีการเหล่านี้มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่สูงต่อผลกำไรของบริษัท และงานวิจัยนี้ ยังชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารและตัวบุคลากรเองต้องสร้างตัวชีวิต และต้องมีการสื่อสารถึงผลกระทบขององค์กรที่เกิดจากความพยายามในการจัดการคนเก่งคนดีด้วย

บาอาทเวดท์ (Baartvedt, 2013) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการคนเก่ง คนดี กลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างประโยชน์จากการแข่งขัน: กรณีศึกษาเชิงคุณภาพในการดำเนินงานการจัดการคนเก่ง คนดีภายในบริษัทข้ามชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและกรอบแนวคิดเชิงลึกของการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี โดยใช้วิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษา เป็นการสำรวจวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี และกระบวนการที่จะใช้ดำเนินการในบริษัทข้ามชาติ โดยเน้นไปที่การศึกษาความเข้าใจของหัวหน้างาน และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการทำกิจกรรมการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีร่วมกัน ซึ่งใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลแบบตีความ ผลจากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีจำนวนมากจะมีขั้นตอนการดำเนินการที่ซับซ้อนที่เรียกว่า EMS (Employee management system) พนักงานจะต้องได้รับการประเมินผล ซึ่งผลการประเมินขึ้นอยู่กับผลการทำงานของพวกเขาตลอดทั้งปี หัวหน้างานจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาพนักงานให้เติบโตขึ้นในองค์กร และมีบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยง เป็นโค้ช และเป็นผู้ให้คำแนะนำกับพนักงานในการทำงานในชีวิตประจำวันด้วย นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องให้การสนับสนุนกับหัวหน้างานและพนักงานในการทำงานที่มีการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีไปเกี่ยวข้อง และความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องจริงจังและฝึกผู้นำในการตัดสินใจเพิ่มเติมจากการทำงานเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานในที่ทำงาน

บรูนิลา และยิลเนอร์ (Brunila & Yllner, 2013) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการคนเก่ง คนดี: การรักษาและการจัดการผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคในสายอาชีพทางเทคนิค โดยศึกษาการจัดการคนเก่ง คนดี และวิธีการที่บริษัทควรจะทำในการจัดการคนเก่ง คนดี เพื่อที่จะรักษาและจัดการผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคในสายอาชีพทางเทคนิค ซึ่งการวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงมีคุณภาพ ศึกษาถึงกรณีศึกษาขององค์กรในประเทศนอร์เวย์ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมน้ำมันและก๊าซ โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง ซึ่งได้มีการเตรียมคำถามไว้แล้ว และยังมีการนำผลการวิจัยไปเปรียบเทียบกับบริษัท ในประเทศสวีเดนที่มีขนาดใกล้เคียงกับบริษัทกรณีศึกษาและมีความต้องการสำหรับขีดความสามารถทางเทคนิคที่คล้ายกัน ผลการวิเคราะห์ของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ควบคู่กับการทบทวนวรรณกรรมนำไปสู่ข้อเสนอแนะว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเชื่อมต่อกับกลยุทธ์ขององค์กรกล่าวคือ แนวคิดด้านอาชีพจะต้องมีการกำหนดให้ชัดเจน และการจัดการคนเก่งคนดีจำเป็นต้องบูรณาการการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ยังต้องมีเครื่องมือสำหรับพัฒนาผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค และการให้รางวัลในการทำงาน อีกทั้งเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรดำเนินการจัดการคนเก่ง คนดี ผู้วิจัยจึงเสนอให้มีรูปแบบการจัดการคนเก่งคนดีอยู่ในกลยุทธ์ของบริษัทด้วย

ทิวารี และชริวาสทาวา (Tiwari & Shrivastava, 2013) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์และการปฏิบัติการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี และผลกระทบต่อการรักษาพนักงานและประสิทธิผล มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดประสิทธิภาพและการดำเนินการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี และวัดระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษากลยุทธ์และการปฏิบัติการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี และผลกระทบต่อการรักษาพนักงาน และประสิทธิผลของการดำเนินการที่บริษัท อเรวาที แอนด์ ดี อินเดีย จำกัด (AREVA T & D India Ltd.) ซึ่งได้เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า อายุของพนักงานมีความเป็นอิสระต่อความพึงพอใจ แต่ประสบการณ์ของพนักงานไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่าแต่ละปัจจัยมีผลกระทบที่แตกต่างกันต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี แต่ปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงานมีผลกระทบที่โดดเด่นที่สุด

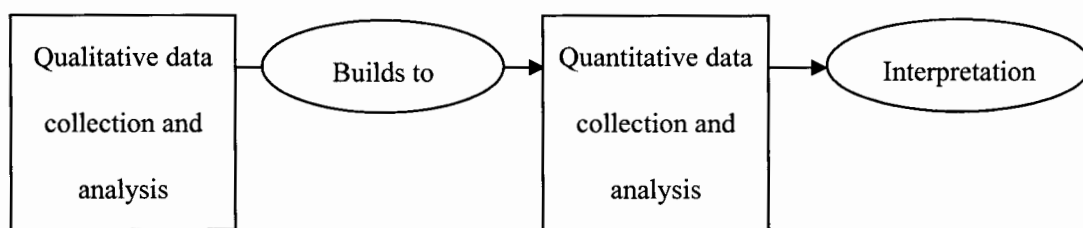
## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรม ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบ (Best practice) ในด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี และพัฒนาโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการผสมวิธีวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Mixed method research) ซึ่งวิธีการเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นรายบุคคล และวิธีการเชิงปริมาณใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนเพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

#### การออกแบบการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม ประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มีลักษณะการวิจัยแบบเชิงสำรวจเป็นลำดับ (Exploratory sequential) โดยเริ่มต้นด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ แล้วตามด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (Creswell & Clark, 2011) ดังภาพที่ 3-1 ขั้นตอนการวิจัยจะเริ่มจากการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษารูปแบบในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีก่อน แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ จากนั้นจึงทำการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ แล้วจึงนำผลของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมาเชื่อมโยงและบูรณาการ เพื่อพัฒนาเป็นโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ให้สามารถบริหารจัดการคนเก่ง คนดีได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของอุตสาหกรรม



ภาพที่ 3-1 การออกแบบการวิจัยแบบสำรวจเป็นลำดับ (The exploratory sequential design)  
(Creswell & Clark, 2011)

### การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาข้อมูลเชิงลึกตามกระบวนการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

#### วิธีการศึกษา

การวิจัยนี้ใช้วิธีการศึกษา 2 วิธี คือ การทบทวนเอกสาร (Document review) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การทบทวนเอกสาร (Document review) เป็นการค้นหาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ เอกสารทางวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้สัมภาษณ์ (Key informant) ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (Face-to-Face) ที่เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-constructed) โดยใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview guide) ซึ่งเป็นรายการหัวข้อและคำถามที่สร้างขึ้นและจัดลำดับไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

#### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบจงใจ (Purposefully sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบการเคลื่อนของก้อนหิมะหรือห่วงโซ่ (Snowball or chain) (Miles & Huberman, 1994 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2553) โดยผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เริ่มจากผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี จำนวน 1 ท่าน จากนั้นให้ผู้ให้ข้อมูลคนแรกแนะนำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีเป็นอย่างดี เพื่อทำการเก็บข้อมูลต่อไป โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าจะไม่พบข้อสงสัยหรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว (Data saturation) จึงหยุดการ

สัมภาษณ์ ซึ่งองอาจ นัยวัฒน์ (2548) อธิบายว่า การอิมตัวของข้อมูล อาจเกิดจากข้อมูลที่รวบรวมมา ได้มีลักษณะแบบแผนเป็นอย่างเดียวกัน (Emergence of regularities) โดยผู้วิจัยเริ่มศึกษาจากบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) นี้ เป็นองค์กรที่ ได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2555 (Human resource management excellence) และยังได้รับต่อเนื่องเป็นปีที่ 12 (บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2556) อีกทั้งบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ยังเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน หรือองค์กรภายนอกว่าเป็นสถานประกอบการที่มีรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่เป็น รูปธรรม และมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเลือกตัวอย่างแบบจงใจนี้ จะทำให้ผู้วิจัย ได้ข้อมูลตรงตาม วัตถุประสงค์ของการวิจัย อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง คน ดีเป็นอย่างดี เก็บข้อมูลช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2557 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ และตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือ โดย ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งใช้แบบแนวทางการ สัมภาษณ์ ลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open ended) เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูล ได้แสดงความคิดเห็นอย่าง อิสระ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลโดยเฉลี่ยประมาณ 1 ชั่วโมง โดย จำแนกแนวทางการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบด้านการ บริหารจัดการคนเก่ง คนดี

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถาน ประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

ส่วนที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยท่านต่อไป

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือเชิงคุณภาพที่ใช้ในการเก็บข้อมูลนั้นเป็นแบบแนวทางการสัมภาษณ์ และตัว ผู้วิจัย ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร โดยทำการศึกษารวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ เอกสารทางวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี

2. สร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การสรรหาและคัดเลือก

2.2 การพัฒนา

2.3 การจูงใจและธำรงรักษา

## 2.4 การบริหารค่าตอบแทน

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งการสร้างแบบแนวทางการสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ

เนื่องจากเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ในการเก็บข้อมูลนั้นเป็นแบบแนวทางการสัมภาษณ์ และตัวผู้วิจัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. คุณภาพของแบบแนวทางการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย เพื่อพิจารณาและตรวจสอบว่ามีความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหาหรือไม่ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของข้อคำถาม โดยนำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

### 1.1 ดร.พรณี พิมาพันธุ์ศรี

รองคณบดี/ อาจารย์ประจำสาขาการจัดการธุรกิจและสารสนเทศ

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

มหาวิทยาลัยบูรพา

### 1.2 คุณสุพจน์ นาคสวัสดิ์

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

บริษัท ไคกินอินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด

### 1.3 คุณสนธยา เผ่าดี

ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และธุรการ

บริษัท นิตโต้ มาเทค (ประเทศไทย) จำกัด

หลังจากนั้นจึงปรับแก้ไขและนำเสนออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัยอีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง

2. คุณภาพของตัวผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์ที่ได้แก้ไขแล้วไปทดลองสัมภาษณ์กับผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ไม่ได้เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3 ท่าน เพื่อเป็นการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์จริง ซึ่งผลของการฝึกซ้อมการสัมภาษณ์นั้น พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านสามารถตอบคำถามได้ตรงประเด็น และครอบคลุมสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ผู้วิจัยจึงใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์นี้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการจัดการ และการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา และส่งจดหมายถึงผู้บริหารของสถานประกอบการต้นแบบ ด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี

2. ติดต่อ ประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี เพื่อนัดวัน เวลา และสถานที่ในการให้สัมภาษณ์

3. เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล ซึ่งผู้วิจัยทำการ สัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี จำนวน 3 สถานประกอบการ โดยมีจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 4 ท่าน

การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกบันทึก โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง และถอดข้อความ เพื่อเรียบเรียงข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดลำดับตามข้อคำถามในแบบแนวทางการสัมภาษณ์ และเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งที่ศึกษา พร้อมนำเสนอข้อมูลเป็นข้อความแบบบรรยาย และสุดท้ายนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์ เพื่อหาข้อความ (Theme) ที่นำมาใช้ในการสร้างนิยามศัพท์เฉพาะและข้อคำถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

### การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการศึกษาข้อมูลตามกระบวนการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

วิธีการศึกษา

การวิจัยนี้ใช้วิธีการศึกษาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มประชากร ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร โดยศึกษารวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ เอกสารทางวิชาการ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ตลอดจนศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูล และโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อ



หาข้อความ (Theme) ที่นำมาใช้ในการสร้างนิยามศัพท์เฉพาะและข้อคำถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

2. ดำเนินการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และเป็นแบบปลายปิดให้เลือกตอบตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ และกำหนดน้ำหนักคะแนนตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) เพื่อสอบถามแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

ประชากรในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 143 สถานประกอบการ จำแนกตามนิคมอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออก

ตารางที่ 3-1 จำนวนบริษัทที่เปิดดำเนินการจำแนกตามนิคมอุตสาหกรรม (การนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร, 2557; การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2554)

ลำดับ	นิคมอุตสาหกรรม	จำนวนบริษัท	เปอร์เซ็นต์ (%)
1	เวลโกรว์	12	8.39
2	เกตเวย์ซิตี้	2	1.40
3	ทีเอฟดี	3	2.10
4	เหมราชชลบุรี	5	3.50
5	อมตะนคร	55	38.46
6	ปิ่นทอง	10	6.99
7	แหลมฉบัง	6	4.19
8	ปิ่นทองแหลมฉบัง	5	3.50
9	มาบตาพุด	-	-
10	เหมราชตะวันออก (มาบตาพุด)	-	-
11	ผาแดง	-	-
12	เหมราชอีสเทิร์นซีบอร์ด	-	-
13	อมตะซิตี้	32	22.38

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ลำดับ	นิคมอุตสาหกรรม	จำนวนบริษัท	เปอร์เซ็นต์ (%)
14	เอเชีย	-	-
15	อาร์ไอแอล	-	-
16	อีสเทิร์นซีบอร์ดระยอง	13	9.09
	รวม	143	100.00

เก็บข้อมูลในช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 – เดือนเมษายน พ.ศ. 2558

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยเชิงเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีมาวิเคราะห์ เพื่อหาข้อความที่นำมาใช้ในการกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ และสร้างโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี สำหรับใช้ในการสร้างข้อคำถามในการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนาโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบถามและข้อมูลของสถานประกอบการ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กร เป็น

แบบสอบถามแบบเลือกตอบใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ และกำหนดน้ำหนักคะแนนตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้ (วิชิต อุ๋อัน, 2550)

คะแนน 5 หมายถึง ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรได้มากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรได้มาก

คะแนน 3 หมายถึง ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรได้ปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรได้น้อย

คะแนน 1 หมายถึง ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรได้น้อยที่สุด

ในการแปลความหมายของคะแนน จะใช้วิธีการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class interval) เป็นเกณฑ์ในการแบ่งระดับ โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้ (วิชิต อุ๋อัน, 2550)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนที่มีค่ามากที่สุด} - \text{คะแนนที่มีค่าน้อยสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้น สามารถกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของคะแนนได้ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย ความหมาย

4.21 – 5.00	ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรได้มากที่สุด
3.41 – 4.20	ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรได้มาก
2.61 – 3.40	ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรได้ปานกลาง
1.81 – 2.60	ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรได้น้อย
1.00 – 1.80	ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรได้น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือเชิงปริมาณที่ใช้ในการเก็บข้อมูลนั้นเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล และแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการที่มีการดำเนินการด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีแล้วที่ได้จากการสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อหาข้อความ (Theme) ที่นำมาใช้ในการสร้างข้อคำถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

2. สร้างกรอบแนวคิด เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งการสร้างแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้ในการเก็บข้อมูลนั้นเป็นสอบถาม ดำเนินการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. นำร่างแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย เพื่อพิจารณาและตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมของเนื้อหา

2. นำร่างแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแล้วมาทำการปรับปรุง เพื่อให้แบบสอบถามมีความเหมาะสมต่อไป

3. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องของแบบสอบถามกับนิยามศัพท์ และวัตถุประสงค์ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

## 3.1 ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ

อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

มหาวิทยาลัยบูรพา

## 3.2 ดร.วรรณภา ลือภิตินันท์

อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

มหาวิทยาลัยบูรพา

## 3.3 คุณสุพจน์ นาคสวัสดิ์

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

บริษัท ไคกินอินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด

มีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

คะแนน 1 หมายถึง คำถามนั้นสามารถนำมาใช้ในการศึกษาได้

คะแนน 0 หมายถึง ไม่มั่นใจว่าคำถามนั้นสามารถนำมาใช้ในการศึกษาได้

คะแนน -1 หมายถึง คำถามนั้นไม่สามารถนำมาใช้ในการศึกษาได้

4. นำผลจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IOC แทนดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

R แทนผลรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

n แทนจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

5. คัดเลือกคำถามที่มีค่า  $IOC \geq 0.50$  มาใช้แล้วรวบรวมเป็นแบบสอบถามฉบับทดลองใช้ โดยผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ข้อคำถามทั้ง 38 ข้อ มีค่า  $IOC \geq 0.50$  ดังนั้นจึงสามารถคัดเลือกไว้ใช้ได้ทุกข้อคำถาม

6. นำแบบสอบถามฉบับทดลองใช้ไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือกับผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

7. นำข้อมูลจากการทดสอบความเชื่อมั่นมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) โดยใช้เกณฑ์ยอมรับที่ค่าเท่ากับหรือ

มากกว่า 0.70 เพื่อแสดงว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นเพียงพอ (Nunnally & Berstein, 1994)  
ดังตารางที่ 3-2

ตารางที่ 3-2 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

คำถาม	จำนวน (ข้อ)	Cronbach' Alpha
การสรรหาและคัดเลือก	15	.952
การพัฒนา	12	.975
การจูงใจและธำรงรักษา	7	.914
การบริหารค่าตอบแทน	4	.926
รวม	38	.985

8. คัดเลือกข้อคำถามที่ใช้ได้จริงและนำไปสร้างแบบสอบถามฉบับจริง นำเสนอต่อ  
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อดำเนินการแก้ไขให้สมบูรณ์ ก่อนดำเนินการจัดพิมพ์ เพื่อใช้เป็น  
แบบสอบถามการวิจัยฉบับสมบูรณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
มหาวิทยาลัยบูรพา และยื่นต่อผู้บริหารของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ  
อิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออก

2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความเชื่อมั่นแล้วส่งให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องของสถาน  
ประกอบการในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเล  
ตะวันออก ด้วยการส่งด้วยตนเองและผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ พร้อมขอความร่วมมือส่ง  
แบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายใน 15 วัน นับตั้งแต่ได้รับแบบสอบถาม เมื่อถึงวันครบกำหนดการ  
ส่งกลับคืน พบว่า มีผู้ตอบรับมาจำนวน 134 สถานประกอบการ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ  
93.70

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมได้และคัดเลือกชุดข้อมูลที่  
สมบูรณ์มาจัดทำข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ

### การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มประชากร นำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยตัวแปรต่าง ๆ จะถูกนำมาลงรหัส เพื่อเปลี่ยนสภาพข้อมูลให้อยู่ในรูปตัวเลข แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation:  $\sigma$ ) เป็นรายข้อ เพื่อพัฒนาเป็น โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการ ในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณดังต่อไปนี้

1. ความถี่และร้อยละ (Frequency and Percentage) โดยการสรุปข้อมูลของกลุ่มประชากรที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลของสถานประกอบการ

2. หาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation:  $\sigma$ ) โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีของแต่ละองค์กรในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบในด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี และพัฒนาโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการผสมวิธีวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งวิธีการเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล โดยสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี จำนวน 3 สถานประกอบการ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 4 ท่าน และวิธีการเชิงปริมาณใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ประชากรที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ ผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออกจำนวน 143 สถานประกอบการ ทั้งนี้มีผู้ตอบรับมาจำนวน 134 สถานประกอบการ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 93.70 โดยในบทนี้จะนำเสนอเป็น 3 ส่วน คือ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยนี้ใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบจงใจ (Purposefully sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบการเคลื่อนของก้อนหิมะหรือห่วงโซ่ (Snowball or chain) ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open ended) และตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งหลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้ว ได้สรุปข้อมูลจากบันทึกการสัมภาษณ์ โดยสรุปประเด็นที่สำคัญ ๆ แล้วทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่ข้อมูล และเปรียบเทียบความเหมือน ความแตกต่างของข้อมูลการให้สัมภาษณ์จากผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่าน และนำมาจัดกลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการ

คนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

ผลการวิจัยเรื่อง โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ จำแนกผลการวิเคราะห์ ข้อมูล เพื่อตอบคำถามการวิจัย แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการ ประกอบด้วย

- 1.1 การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี
- 1.2 การพัฒนาคนเก่ง คนดี
- 1.3 การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี
- 1.4 การบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย

- 2.1 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี
- 2.2 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดี
- 2.3 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี
- 2.4 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี

หลังจากนั้นจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพไปสร้างแบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณที่จะตามมาในภายหลัง

ส่วนที่ 1 แนวการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการ

- 1.1 การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี จำนวน 4 ท่าน ได้ให้ข้อคิดเห็นในประเด็นของการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี ดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี

ประเด็น	แนวทางการปฏิบัติ
การสรรหาจากภายนอก	เว็บไซต์ (Website) การช่วงชิงบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลตามที่ต้องการ (Head hunter) การแนะนำจากคนรู้จัก นักศึกษาจบใหม่



## ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ประเด็น	แนวทางการปฏิบัติ
การสรรหาจากภายใน	บัญชีคนเก่ง คนดี (Talent pool) กลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool) การเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา
อัตราการสรรหา	70: 30
คนเก่ง คนดี	50: 50
จากภายใน: ภายนอก	75: 25 99: 1
ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือก	ทัศนคติที่มีต่อองค์กร ภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพในการทำงาน ตำแหน่งของพนักงาน (ระดับผู้บริหารขึ้นไป) คุณสมบัติ จิตความสามารถ พฤติกรรมการทำงาน ความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้อง การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ผลการเรียน

จากตารางที่ 4-1 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า วิธีการสรรหาคนเก่ง คนดีนั้นสามารถทำได้ทั้งจากการสรรหาจากภายนอก และการสรรหาจากภายใน โดยวิธีการสรรหาจากภายนอก ได้แก่ การสรรหาผ่านทางเว็บไซต์ การช่วงชิงบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลตามที่ต้องการ การแนะนำจากคนรู้จัก และการสรรหาจากกลุ่มนักศึกษาที่ใกล้สำเร็จการศึกษาที่มีประวัติเป็นคนเก่ง คนดี ส่วนวิธีการสรรหาจากภายใน ได้แก่ การพิจารณาจากบัญชีคนเก่ง คนดี การพิจารณาจากกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง และการเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งสัดส่วนของการสรรหาคนเก่ง คนดีจากภายในและภายนอกนั้น ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละบริษัท ดังคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“กลุ่มที่เป็นคนเก่ง คนดี เราจะประเมินตั้งแต่พนักงานประมาณ บ.3 ขึ้นไป จนถึงระดับ จ.3 เพื่อที่จะนำไปเข้าสู่ Successor pool เพราะว่าเรามีกระบวนการทำ Succession plan เพราะฉะนั้นการที่เราทำ Succession plan เราก็จะมีฐานของคนที่จะเป็น Successor แหล่งนี้ก็จะเป็แหล่งหนึ่งจากข้างในที่เราจะใช้เลือกพนักงานเป็นคนเก่ง คนดี” (TM01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2557)

“การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดีใช้วิธีให้หัวหน้าเสนอชื่อลูกน้องตัวเองขึ้นมา โดยให้แต่ละหน่วยงานพิจารณารายชื่อ แล้วก็มาผ่านระดับกลุ่ม ระดับสายงาน มันก็จะพิจารณาเป็นขั้น จนกระทั่งสุดท้าย เป็นการพิจารณาเพื่อคัดเป็นคนเก่ง คนดีขององค์กร โดยอัตราคนเก่งคนดีที่มาจากภายในองค์กรต่ออัตราคนเก่งคนดีที่มาจากภายนอกองค์กร ถ้าเป็นระดับสูงเลยก็จะประมาณครึ่ง ๆ ละครับ ถ้าต่ำลงมาประมาณ Middle management ก็น่าจะประมาณ 70: 30 ภายใน 70 ภายนอก 30 ซึ่งแบบไหนดีกว่ากัน ขึ้นอยู่กับงาน ถ้าเป็นหน่วยงานที่เป็นงานเดิมที่มันมีอยู่แล้ว คนในจะได้เปรียบกว่า แต่ถ้าเป็นงานใหม่ ที่ตั้งงานใหม่ จัดงานใหม่ แบ่งงานใหม่ อันนี้คนนอกจะค่อนข้างได้เปรียบ” (TM02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2557)

“ส่วนใหญ่จะหาคนเก่ง คนดีจากข้างใน สมัยก่อนจะไม่รับคนเก่ง คนดีจากข้างนอกเลย เพิ่งจะมี 4 - 5 ปีหลังเริ่มมีการรับ Mid career แต่จะไม่ผ่าน Head hunter เราจะหาเอง เพราะเรามีฐานข้อมูลจากที่เขาอาสาสมัครมาทางเว็บอยู่ หรือว่ามีคนแนะนำมา แล้วนัดสัมภาษณ์ แต่ส่วนใหญ่เราจะเน้นการพัฒนาคนขึ้นเองมากกว่า เพราะจะทำให้คนเหล่านั้นมีความผูกพันกับองค์กรด้วย” (TM03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2558)

“การสรรหาจริงๆแล้วจะมี 2 ส่วน คือการสรรหาจากภายใน กับการสรรหาจากภายนอก โดยการสรรหาจากภายใน เราจะประเมินจากหลาย ๆ ปัจจัย โดยหลัก ๆ จะดูจากผลงานที่ผ่านมา ส่วนการสรรหาภายนอก เนื่องจากคนกลุ่มนี้เป็นคนที่มีลักษณะพิเศษ เราจะใช้เรื่องของการทำงานผ่าน Head hunter เป็นส่วนใหญ่ Head hunter ในที่นี้ ไม่ใช่ Head hunter ที่จ้างเขาอย่างเดียวนะ เราก็ทำโดยใช้ HR เป็น Head hunter ด้วยเหมือนกัน และก็ใช้ Professional จากภายนอกด้วยเหมือนกัน อันนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งนะ ถ้าเป็นตำแหน่งสูง ๆ เราจะใช้ Head hunter จากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ ถ้าเป็นตำแหน่งที่หาไม่ยาก เราก็ใช้ HR ของเรานี้ทำหน้าที่เป็น Head hunter เอง โดยอัตราการสรรหาคนเก่ง คนดีจากภายในและภายนอกนั้น สมมติว่าภายนอกเราให้เป็น 1 ภายในก็เป็น 3 จะสังเกตว่าเราให้ความสำคัญกับคนภายในมาก เพราะอะไร เพราะว่าเราดูเรื่องของผลงานด้วย นั่นก็คืออัตรา 3 ต่อ 1 นั่นเอง โดยจำนวนจะมากหรือไม่มาก มันขึ้นอยู่กับ Strategy ของบริษัทจะไม่เอาจำนวนมาเป็นเกณฑ์วัด บางปีอาจจะไม่มีเลยก็ได้” (TM04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2558)

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ยังให้ความเห็นว่า สิ่งที่ใช้พิจารณาในการคัดเลือกคนเก่ง คนดี นั้น ได้แก่ ทักษะคิดที่มีต่อองค์กร ภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพในการทำงาน ตำแหน่งของพนักงาน (ระดับผู้บริหารขึ้นไป) คุณสมบัติ ขีดความสามารถ พฤติกรรมการทำงาน ความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้อง (ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า) และความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยหากเป็นนักศึกษาจบใหม่จะพิจารณาที่ผลการเรียน ดังคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“คนเก่ง คนดีจะมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับงานตรงนั้น ในขณะที่มีเหมาะกับงานอย่างเดียวยังไม่พอ มันจะมีเรื่องของความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย แปลว่า น้องที่จะเข้ามานั้นจะต้องมีคุณสมบัติที่เข้ากับองค์กรได้ด้วย มันก็เลยทำให้ได้ทั้งคนเก่งและคนดีที่เหมาะสมกับองค์กร” (TM01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2557)

“สิ่งที่เราใช้ประเมิน เราจะใช้การประเมินที่เรียกว่า ประเมินศักยภาพ คือคนหนึ่งคนจะถูกประเมินทุกปีอยู่สองเรื่องที่เป็นตัว Fix คือ Performance ปีละสองครั้ง อันนี้คือประเมินผลงาน อีกตัวหนึ่งที่ต้องถูกประเมินปีละครั้งคือ Potential หรือประเมินศักยภาพ รวมทั้งประเมินเรื่องของทักษะการเป็นผู้นำว่ามีความสามารถในการนำทีม บริหารจัดการมากน้อยแค่ไหน แล้วมองเรื่องของอนาคตด้วยว่าสามารถที่จะเติบโตไปได้อย่างไร โดยไปว่าเขาจะเติบโตอย่างไร แต่เขาต้องเติบโตได้สูงกว่าระดับเดิมที่เป็นอยู่ 2 ชั้น ถึงจะมาเข้ากลุ่มที่เรียกว่าเป็นคนเก่ง คนดี” (TM01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2557)

“คนเก่ง คนดีขององค์กร คือ กลุ่มคนที่มี High potential , High performance และเป็นผู้นำหรือผู้บริหารในอนาคต โดยคนที่จะเป็น Talent จะต้องเติบโตขึ้นอีก 2 ระดับ ซึ่งหลักเกณฑ์ในการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งคนดี อันแรกก็คือเอาตัว Performance ขึ้นมาก่อน ก็คือผลงาน ผลงานก็คืออยู่ใน 10 เปอร์เซนต์แรกที่ดี สมมติคนมี 100 คน พวกนี้คือที่ 1 ถึงที่ 10 อันที่ 2 คือมีคุณสมบัติเหมาะสมตามค่านิยมหลักที่องค์กรต้องการ และอันที่ 3 ก็ต้องมีเรื่องของภาวะผู้นำด้วย โดยกลุ่มของคนเก่ง คนดีนี้ มีเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร ส่วนระดับปฏิบัติการ หรือระดับเจ้าหน้าที่คงไม่ได้ดู เพราะมันเป็นงานที่เป็นแบบใช้ทักษะเหมือน ๆ กัน มันไม่จำเป็นต้องมีคนกลุ่มนี้” (TM02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2557)

“เราจะประเมินทั้งผลการปฏิบัติงานและศักยภาพต่าง ๆ ทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคล ดูว่ายึดมั่นอุดมการณ์ขององค์กรหรือไม่ แล้วก็ดูภาวะผู้นำ โดยเป็นการประเมินดูว่า เขาจะสามารถเติบโตได้หรือไม่” (TM03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2558)

“คุณลักษณะของคนเก่ง คนดีจะมีอยู่หลายเกณฑ์ แต่ที่ใช้บ่อย ๆ จะมีเกณฑ์ความรู้ ทักษะ ความสามารถพิเศษที่สอดคล้องกับงาน และที่สำคัญที่สุดที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องใช้มาเป็น

เกณฑ์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงาน” (TM04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2558)

### 1.2 การพัฒนาคนเก่ง คนดี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี จำนวน 4 ท่าน ได้ให้ข้อคิดเห็นในประเด็นของการพัฒนาคนเก่ง คนดี ดังตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 การพัฒนาคนเก่ง คนดี

ประเด็น	แนวทางการปฏิบัติ
นโยบายการพัฒนา	การพัฒนาขีดความสามารถ การพัฒนาภาวะผู้นำ แผนพัฒนารายบุคคล การพัฒนาเป็นกรณีพิเศษ
วิธีการพัฒนาภายใน	ฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง ร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ ติดตามผู้บริหาร หมุนเวียนงาน เรียนรู้และพัฒนาตนเอง สอนงานในระบบพี่เลี้ยง เรียนรู้งานจากผู้เชี่ยวชาญ มอบหมายโครงการหรืองานพิเศษ เรียนรู้จากระบบออนไลน์
วิธีการพัฒนาภายนอก	ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ อบรมทั้งในและต่างประเทศ

จากตารางที่ 4-2 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า นโยบายการพัฒนาคนเก่ง คนดีนั้น เป็นการพัฒนาขีดความสามารถ และภาวะผู้นำของพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี โดยควรมีการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคลให้กับพนักงาน ซึ่งคนเก่ง คนดีจะได้รับการพัฒนาเป็นกรณีพิเศษ ดังคำให้ สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ถ้ามีโปรแกรมการพัฒนา มีสัมมนาต่างประเทศ ผู้บริหารก็จะหมายหัวมาเลยว่าให้เอาคนนั้น คนนี้ไปก่อน หรือมีโครงการอะไรขึ้นใหม่ กลุ่มคนเหล่านี้ จะถูกเรียกไปละ ได้ไปทำนั่นนี่ เยอะไปหมด” (TM01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2557)

“กลุ่มคนเก่ง คนดี ส่วนใหญ่ อยู่ในกลุ่มของ Successor การที่จะให้เขาเดินตาม Succession plan เราจึงต้องมีการออกแบบรูปแบบการพัฒนาให้เขาเป็นรายคน เพื่อให้เขามีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว” (TM04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2558)

ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ยังให้ความเห็นว่า วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาคนเก่ง คนดีนั้นสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง โดยเป็นหลักสูตรที่องค์กรร่วมร่วกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การเปิดโอกาสให้เรียนรู้งานจากผู้เชี่ยวชาญ การมอบหมายโครงการหรืองานพิเศษ การเรียนรู้จากระบบออนไลน์ การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนการอบรมภายในและภายนอกองค์กรทั้งในและต่างประเทศ ดังคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“เน้น ไปในทางการสอนงานในระบบพี่เลี้ยง ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องสอนงานเป็น เพื่อจะสามารถพัฒนาลูกทีม พัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพ ให้เติบโตขึ้นมาได้ ในขณะที่พนักงานเหล่านี้ก็ถูกส่งไปทำโครงการพิเศษตาม โรงงานด้วย รวมทั้งมีการพัฒนาด้วยการหมุนเวียนงานด้วย โดยเฉพาะงานที่ค่อนข้างยาก กลุ่มพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนี้จะได้รับการเลี้ยงเป็นพิเศษ เพราะเขามีเรื่องของความประสบความสำเร็จ รองรับอยู่ค่อนข้างเยอะ ฉะนั้นเขาไปทำอะไรก็ได้ ถือเป็นการพัฒนาเขาไปในตัว” (TM01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2557)

“พัฒนาก็คงเป็นเรื่องให้ความรู้ อันนี้เป็นหลักสูตรอบรม เราก็ไปร่วมร่างสูตรกับพวก Duke พวก Walton มาจัด โปรแกรมให้เป็นการอบรมภายใน และก็มีส่งไปอบรมภายนอกด้วย เหมือนกัน รวมทั้งเรื่องของการพัฒนาเป็นรายบุคคล จะส่งไปเรียนเมืองนอก เป็นหลักสูตรระยะสั้น ส่งไปอบรมอะไรพวกนี้ อันถัดมาก็คือเป็น เรื่องของการพัฒนา เรื่องทัศนคติอะไรพวกนี้ ก็ใช้ระบบพี่เลี้ยง ก็มีเรื่องของแต่งตั้งพี่เลี้ยงให้คนที่เป็นคนเก่ง คนดี และการหมุนเวียนงานก็เป็นหนึ่งในวิธีการพัฒนาเขาด้วย” (TM02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2557)

“เราพัฒนาโดยให้งานที่ทำแล้วเขาารู้สึกท้าทายในลักษณะของ Project ไปทำมากขึ้น แล้วก็จัดให้มีพี่เลี้ยงคอยสอนงาน และก็ยังมีการหมุนเวียนงาน โดยมีการวางแผนไว้ว่า 4 ปี บวก ลบ 1 ปี จะให้หมุนเวียนงาน ไม่อยากให้อยู่ในตำแหน่งนั้นนานๆ เพราะผลการปฏิบัติงานจะเริ่มต่ำลง” (TM03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2558)

“ออกแบบรูปแบบการพัฒนาให้เขามีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว อาจจะในรูปแบบ

ของ Class room, Project base และ Assignment” (TM04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2558)

### 1.3 การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี จำนวน 4 ท่าน ได้ให้ข้อคิดเห็นในประเด็นของการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี ดังตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี

ประเด็น	แนวทางการปฏิบัติ
ลักษณะงาน	มอบหมายงานที่ท้าทาย
ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	สร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสารที่ดี
สภาพแวดล้อม	สถานที่ทำงานน่าอยู่ น่าทำงาน บรรยากาศการทำงานแบบอิสระและยืดหยุ่น
โอกาสพิเศษต่าง ๆ	การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ การให้รางวัล การพัฒนา การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ

จากตารางที่ 4-3 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า วิธีจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี นั้น สามารถทำได้โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับคนเก่ง คนดี การสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความน่าอยู่ น่าทำงาน การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบอิสระและยืดหยุ่น การให้โอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ การให้รางวัล การให้โอกาสในการพัฒนา และการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“กลุ่มคนเก่ง คนดีจะถูกนำมาเข้าสู่กระบวนการพัฒนา รวมถึงการวาง Career รวมถึงการสร้าง Successor ที่ชัดเจน ซึ่งกลุ่มคนเก่ง คนดีนี้จะมิมีบทบาทค่อนข้างเยอะ โดยรูปแบบการพัฒนา ของกลุ่มคนเก่ง คนดีจะพิเศษขึ้นมาโดยเฉพาะ รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี ในการ

ทำงานก็มีส่วนช่วยในการธำรงรักษาคนเก่ง คนดีไว้กับองค์กรได้ สภาพแวดล้อมการทำงานในที่นี้คือ เรื่องของความสัมพันธ์และการพูดคุยที่ตีระหว่างลูกน้องกับเจ้านาย อะไรแบบนี้ บางคนอาจจะไปอยู่ในจุดที่ไม่เข้าใจกันก็อยู่ยาก” (TM01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2557)

“วิธีจูงใจเขาให้อยู่กับเราหลัก ๆ ก็ต้องมอบหมายงานที่ทำทลายให้ และดูแลเรื่องผลตอบแทนให้ดี นอกจากนี้ยังต้องพยายามเน้นเรื่องของการสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง คือในการทำงานมันก็มีข้อขัดแย้ง มันเป็นเรื่องปกติที่มันเกิดขึ้น ทีนี้ในบางครั้งถ้าเกิดหัวหน้าไม่ได้มาพูดคุยมาสื่อสารกับพนักงานเนี่ย มันก็จะเกิดช่องว่างระหว่างความคาดหวัง กับสิ่งที่มันเกิดขึ้น เพราะฉะนั้นถ้าบทบาทนี้ ไม่มีคนทำ มันก็จะเกิดช่องว่าง สุดท้ายคนก็จะลาออกไป” (TM02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2557)

“การจูงใจและรักษาเขาไว้น่าจะเป็นเรื่องของการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เขารู้สึกอบอุ่น เป็นกันเอง และสะดวกสบาย ที่องค์กรนี้มาทำงานไม่มีการรูดบัตร ไม่มียูนิฟอร์ม และที่ผ่านมามีการปรับสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ น่าทำงานมากขึ้น” (TM03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2558)

“วิธีการในการจูงใจและธำรงรักษา คือ เราต้อง มอบหมายงานที่ทำทลายให้เขา และต้องมีการออกแบบผลตอบแทนพิเศษ สำหรับคนกลุ่มนี้เป็นการเฉพาะ นอกจากนี้โอกาสที่คนกลุ่มนี้จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปจะสูงมาก” (TM04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2558)

#### 1.4 การบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี จำนวน 4 ท่าน ได้ให้ข้อคิดเห็นในประเด็นของการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี ดังตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 การบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี

ประเด็น	แนวทางการปฏิบัติ
การสร้างความสามารถในการแข่งขัน	การให้ความสำคัญกับคนเก่ง คนดี ระบบการจ่ายผลตอบแทนที่แตกต่าง เส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพชัดเจน การสำรวจค่าตอบแทนกับบริษัทอื่น ๆ
ผลตอบแทนในรูปตัวเงินที่แตกต่าง	เงินเดือน โบนัส

## ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ประเด็น	แนวทางการปฏิบัติ
ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ ตัวเงินที่แตกต่าง	โอกาสในการพบปะผู้บริหาร ยกย่อง ชมเชย โอกาสในการพัฒนา วันลาพักผ่อนพิเศษ สวัสดิการพิเศษด้านสุขภาพ โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ
การปรับเงินเดือน	ตามโครงสร้างเงินเดือน ตามผลการปฏิบัติงาน ตามระดับชั้นงาน (Job level) หรือตำแหน่งงาน

จากตารางที่ 4-4 เนื่องจากองค์กรและตลาดแรงงานต่างมีความต้องการคนเก่ง คนดีให้ทำงานร่วมกับองค์กร ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จึงให้ความเห็นว่า ควรมีการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยการให้ความสำคัญกับคนเก่ง คนดี การมีระบบการจ่ายผลตอบแทนที่แตกต่างกับพนักงานทั่วไป การบริหารเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจน รวมทั้งการสำรวจค่าตอบแทนกับบริษัทอื่น ๆ ดังคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“กลุ่มที่เป็นคนเก่ง คนดีนี้ เราจะมีการดูแลเรื่อง Career ให้เขาด้วย โดย Career เขาจะเร็วกว่าคนอื่น ซึ่งเขาจะได้รับการพัฒนา แล้วก็เลื่อนตำแหน่งเร็ว” (TM03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2558)

“เราต้องมีการออกแบบค่าจ้างสำหรับคนกลุ่มนี้เป็นการเฉพาะ หมายความว่าเราใช้คนละกระบอกกันกับของพนักงาน เราจะใช้กระบอกเงินเดือนแบบปกติธรรมดาไม่ได้ เพราะถ้าเราใช้กระบอกเงินเดือนแบบปกติ เราก็ต้องโดนตลาดดึงไปอยู่ดี” (TM04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2558)

ซึ่งในเรื่องการจ่ายผลตอบแทนที่พิเศษกว่ากลุ่มคนปกติ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นว่าผลตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบหลัก ๆ คือ ผลตอบแทนในรูปตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยผลตอบแทนในรูปตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน และ โบนัส ส่วน



ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ การให้โอกาสในการพบปะผู้บริหาร การยกย่อง ชมเชย การให้โอกาสในการพัฒนา วันลาพักผ่อนพิเศษ สวัสดิการพิเศษด้านสุขภาพ และโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ผลตอบแทนที่แตกต่างจะเป็นเรื่องของค่าจ้าง เงินเดือน ที่สูงกว่าคนอื่น แต่สูงกว่าคนอื่นในอัตราที่ไม่มาก สมมติว่าคนเก่ง คนดีเขาทำงานเป็น 3 เท่าของพนักงานปกติ ทำทุกอย่าง ทำโครงการนั้นนี้ ถึงเวลาโบนัสออกมาหรือว่ามีอะไรปรับเปลี่ยนอะไรแบบนี้ มันก็จะไม่ได้ขึ้นแบบกระโดดทีเดียวเป็น 3 เท่าเหมือนงานที่ทำ ทั้งที่จริง ๆ มันอาจจะสูงกว่าคนอื่น แต่สูงกว่าเพียง 20% ในขณะที่งานเขารู้สึกว่าเขารับมา 200 เท่า” (TM01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2557)

“มีทั้งในเรื่องผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน หรือผลประโยชน์ที่ไม่ได้เป็นตัวเงินพวกนี้ ในเรื่องที่เป็นตัวเงินชัด ๆ เลยก็คือเรื่องเงินเดือน กับโบนัส ส่วนที่ไม่ได้เป็นตัวเงิน ก็เช่นเชิญไปกินข้าวกับผู้บริหาร หรือว่าเวลามานำเสนอผลงานก็มีมอบรางวัล” (TM02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2557)

“ผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน ก็จะเน้นหลัก ๆ ในเรื่องของเงินเดือน โดยองค์กรมีระเบียบอยู่ว่า หากเขาได้ผลการประเมินอยู่ในระดับนี้ เขาก็มีสิทธิ์ที่จะได้ Special adjust โดย Special adjust เราให้เป็นเปอร์เซ็นต์ แต่ก็มีกำหนดว่าต้องไม่เกินเท่าไร ส่วนผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินจะเน้นไปที่โอกาสในการเดินทางไปประชุม สัมมนาต่างประเทศ” (TM03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2558)

“ผลตอบแทนในรูปตัวเงินที่แตกต่างจะเป็นเห็นชัดในเรื่องของการออกแบบโครงสร้างค่าตอบแทนพิเศษให้กับกลุ่มนี้ ส่วนผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ก็คงหนีไม่พ้นเรื่องของการยกย่อง การยกย่องให้เป็น Expert ในการทำ Best practice sharing และมอบรางวัลหรือของที่ระลึกให้เขา อย่าลืมนะตัวนี้เราสื่อสารชัดเจนว่าถ้าเกิดใครที่ได้เป็นคนเก่ง คนดีแล้วเนี่ย เขาจะได้ค่าตอบแทนที่พิเศษ แต่ถ้าใครก็ตามที่เป็นคนเก่ง คนดีแล้วได้รับการคัดเลือกมาเป็น Expert ในการทำ Best practice sharing นั่นคือเขาที่สุดแล้ว ฉะนั้น โอกาสที่คนกลุ่มนี้จะเข้ามาสู่เส้นทางของการเป็น Successor และการ Promote ขึ้นเป็น Top management จะสูงมาก” (TM04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2558)

โดยวิธีการในการปรับเงินเดือนนั้น ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความเห็นว่า เนื่องจากโครงสร้าง

เงินเดือนของคนเก่ง คนดีนี้ จะเป็น โครงสร้างที่พิเศษกว่าพนักงานทั่วไป จึงใช้วิธีการปรับค่าตาม โครงสร้างเงินเดือนของคนเก่ง คนดีที่ตั้งเอาไว้ ในขณะที่บางคนใช้การปรับตามผลการปฏิบัติงาน และผู้ให้ข้อมูลบางคนใช้วิธีปรับตามระดับชั้นงาน หรือตำแหน่งงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“การบริหารค่าตอบแทนขององค์กร ก่อนข้างยี่ดหุ่ย คือเราไม่ได้มีเรื่องข้อจำกัดว่าห้าม ปรับเงินเดือนพนักงานก็เปอร์เซ็นต์ เพราะฉะนั้นถ้าใครได้ดีก็ได้ บางคนลงไปเลยจาก 3 หมื่นเป็น 5 หมื่นอะไรแบบนี้ โดยในแง่ของเงินเดือนเราจะมี Target ของกระบอก อยู่ว่าคน ๆ นี้เงินเดือนควรจะ ไปถึงเท่าไร ถ้าคนปกติอยู่ระดับเท่านี้ ถ้าคนเก่งควรจะอยู่ระดับเท่านี้ มันจะมีเงินเดือนเป้าหมายอยู่ โดยอิงกับตำแหน่งงาน แต่ถ้าเขาเงินเดือนสูงเกิน ไปแล้ว ก็ต้องเลื่อนขึ้นไปอีกตำแหน่ง หรืออีก ระดับหนึ่ง” (TM02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2557)

“กระบอกเงินเดือนก็ใช้กระบอกเดียวกัน เพียงแต่ว่าเขาอาจจะโตได้เร็วกว่า ขึ้นได้สูงกว่า พนักงานทั่วไป เราจ่ายเท่ากันตาม Job level แต่อย่างที่บอกคือ บางที่เขาอาจจะอายุน้อยแต่ได้ ขึ้นเงินเร็ว สมมติถ้าเขามี Potential ไปอยู่ในระดับ Job level ถัดไป เขาก็สามารถกระโดดขึ้นไปได้ เร็ว ก็มีตำแหน่งผู้จัดการหลาย ๆ ระดับ และมีหลายคนที่ยังหนุ่มอยู่ แต่ขึ้นไปเป็น VP ก็มี” (TM03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2558)

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถาน ประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

#### 2.1 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี จำนวน 4 ท่าน ได้ให้ข้อเสนอแนะในประเด็นของการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี ดังตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-5 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ
การดำเนินการ	แผนการสรรหาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ความถูกต้องของการคัดเลือก
ลักษณะงาน	ความเหมาะสมกับศักยภาพของคนเก่ง คนดี

จากตารางที่ 4-5 ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดีว่า องค์กรต้องมีแผนการสรรหาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท และการคัดเลือกต้องมีความถูกต้อง รวมถึงเมื่อได้คนเก่ง คนดีเข้าร่วมงานกับองค์กรแล้ว องค์กรจะต้องจัดงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของคนเก่ง คนดี ดังคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ปัญหาในการสรรหาจากภายนอก คือ การจัดงานให้ตรงกับศักยภาพของคนเก่ง คนดี เพราะว่าในแง่ขององค์กรเอง เรื่องของขั้นเงินเดือนเราไม่มีปัญหา เรามีกำลังที่จะซื้อได้ เพียงแต่เราจะวางเขาตรงไหนให้มีความเหมาะสม ตรงนี้ที่เป็นปัญหาหลักๆ ในเรื่องของการคัดเลือก และวิธีในการที่เราจะคัดเลือก คนที่เป็นคนเก่ง คนดีขึ้นมา เราต้องมั่นใจว่า วิธีการคัดเลือกมันถูก เพราะถ้าคัดเลือกผิดเนี่ย มันจะผิดตั้งแต่ต้นเลย” (TM02, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2557)

“กำหนด Strategic HR recruitment เน้นนะครับว่า Strategic HR recruitment คือ Focus ไปที่กระบวนการ Recruit สรรหา ว่าจ้าง ที่สอดคล้องกับ Strategy ของบริษัท จากนั้นเราต้องวางแผนการสรรหา ตาม Strategy ที่เราเรียกว่า HR planning และเนื่องจากคนกลุ่มนี้เป็นคนกลุ่มพิเศษ จึงควรแต่งตั้งกรรมการสรรหาและคัดเลือก อันนี้เนื่องจากว่าเราต้องการดึงคนมาเป็นคนที่ใช่จริงๆ เพราะฉะนั้นกรรมการสรรหาและคัดเลือกนี้ต้องเป็นคนที่ถูกแต่งตั้งมาโดยเฉพาะ โดยเราจะเรียกการสรรหานี้ว่าเป็นการสรรหาเป็นกรณีพิเศษ คำว่ากรณีพิเศษก็คือการออกแบบ รูปแบบการสรรหาเฉพาะเจาะจงในแต่ละตำแหน่ง แต่ละสถานการณ์ เพราะฉะนั้นกระบวนการจะไม่เหมือนกัน การสรรหาพิเศษก็อย่างเช่น ทำอย่างไรจึงจะได้คนกลุ่มนี้ ลักษณะแบบนี้เข้ามา แล้วคนกลุ่มนี้ ลักษณะแบบนี้ เขาอยู่ที่ไหน” (TM04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2558)

## 2.2 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี จำนวน 4 ท่าน ได้ให้ข้อเสนอแนะในประเด็นของการพัฒนาคนเก่ง คนดี ดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดี

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ
การสื่อสาร	ความคุ้มค่าการลงทุน ความสำคัญของการพัฒนา
หลักสูตร	หลักสูตรเฉพาะคนเก่ง คนดี
ผู้ฝึกสอน	ความสามารถของผู้สอน

จากตารางที่ 4-6 ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดีว่า องค์กรควรสื่อสารให้ผู้บริหารเห็นถึงความคุ้มค่าการลงทุนในการพัฒนา รวมทั้งสื่อสารให้หัวหน้างาน และพนักงานเข้าใจและเห็นความสำคัญของการพัฒนา โดยองค์กรจะต้องสร้างหลักสูตรที่เป็นหลักสูตรเฉพาะให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี รวมทั้งต้องสร้างหรือพัฒนาความสามารถของผู้สอนให้เก่งและเพียงพอกับความต้องการในการพัฒนา คนเก่ง คนดี ดังคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“ทุกวันนี้หัวหน้าไม่ค่อยให้ความสนใจกับเรื่องของการพัฒนาเด็กในสังกัดของเขาเอง แต่เราจะต้องทำหน้าที่สื่อสารให้หัวหน้าเขา รู้ตัวว่า เรื่องของการพัฒนาเป็นเรื่องของคุณ คุณเป็นพระเอกเลย คุณจะต้องลุกขึ้นมาคุยกับน้อง แล้วก็ต้องพัฒนาเขา เพื่อเปิดช่องว่างในการทำงานให้ได้ หรือพัฒนาเขาเพื่อให้เขาเติบโตขึ้นต่อไป โดย HR มีหน้าที่หาเครื่องมือมาช่วยสนับสนุนเท่านั้น แล้วต้องแสดงให้เห็นว่าในงบประมาณการพัฒนาที่เท่ากัน แต่ถ้าคุณพัฒนาให้ถูกคน เลือกรุ่นคนมา แล้วไปอัดเรื่องของการพัฒนาที่เกี่ยวกับงาน สิ่งที่เขาทำออกมา มันสะท้อนออกสู่อุปกรณ์ รวมถึงสะท้อนออกสู่เพื่อนร่วมงาน ลูกน้องและนาย” (TM01, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 12 ธันวาคม 2557)

“สิ่งที่เราต้องประสบแน่นอนในการพัฒนาคนกลุ่มนี้ คนกลุ่มนี้เราถือว่าเป็นคนเก่ง คนดี เพราะฉะนั้น Trainer ที่จะมาสอนเขาให้ดีขึ้นเหมือนที่ธุรกิจต้องการมีน้อย ปัญหาแรก คือ Trainer เก่ง ๆ มีจำนวนน้อย เราต้องพัฒนาผู้ที่จะมาเป็น Trainer ให้ได้ ปัญหาที่ 2 คือ คนที่เป็นคนเก่ง คนดี เขาจะมีความคิดที่ล้ำมาก แต่ทักษะเขาจะน้อยมาก เพราะฉะนั้นคนกลุ่มนี้เวลาเราเอาเขามาพัฒนา เขาจะไม่ค่อยสนใจเรื่องการพัฒนาทักษะ แต่งานเราจำเป็นต้องใช้ทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถของเขาในการทำงาน ฉะนั้นเราจะมีปัญหาเรื่องการพัฒนาทักษะเขา เราจึงต้องพูดคุยให้เขาเข้าใจ และจัดกระบวนการฝึกให้เขามีทักษะในระดับที่เหมาะสม ซึ่งต้องออกแบบเป็นกรณีพิเศษเหมือนกัน ไม่ทำให้เขารู้สึกว่าเขาด้อย คนกลุ่มนี้ถ้าเขามีความรู้รู้สึกว่าเขามาฝึก มาพัฒนา เขาจะรู้สึกว่าเขาด้อยค่าลง และนอกจากความรู้สึกด้อย ๆ แล้ว เขายังมีความรู้สึกว่าเขาไม่จำเป็นต้องพัฒนาหรอก ฉะนั้นคนที่เราจะสร้างตารางในการพัฒนาคนกลุ่มนี้ การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา สำหรับคนกลุ่มนี้จะยากมาก” (TM04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2558)

### 2.3 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี จำนวน 4 ท่าน ได้ให้ข้อเสนอแนะในประเด็นของการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี ดังตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ
ลักษณะงาน	มอบหมายงานที่ท้าทาย
การมีส่วนร่วมกับบริษัท	การทำกิจกรรมเพื่อสังคม การออกแบบวัฒนธรรมองค์กร
ผลตอบแทน	โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน โครงสร้างเงินเดือนที่แตกต่าง

จากตารางที่ 4-7 ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีว่า ควรมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี และควรจัดให้เขามีส่วนร่วมกับบริษัท โดยให้เขามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม และการออกแบบวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนให้ผลตอบแทนที่พิเศษกว่าคนอื่น โดยการให้โอกาสความก้าวหน้าในสายงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตาม โครงสร้างเงินเดือนที่แตกต่าง ดังคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“การจูงใจและธำรงรักษาเขาจริงๆก็ไม่ใช่เพียงเรื่องตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องความก้าวหน้าด้วยที่ออกมา จริง ๆ ถ้าให้กลุ่มนี้รักษาคนเก่ง ๆ ไว้ได้ก็ต้องให้โอกาสเขาขึ้นไป”

(TM03, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2558)

“วิธีการในการจูงใจและธำรงรักษาเขาเอาไว้มีสองแบบนะ หนึ่ง คือ มอบหมายงานที่ท้าทาย เน้นนะว่ามอบหมายงานที่ท้าทาย เนื่องจากโจทย์มันเป็น โจทย์ที่บอกชัดเจนว่าคนเก่งและคนดี เพราะฉะนั้นงานที่ท้าทาย ก็คืองานที่ท้าทายทั้งด้านคุณภาพ คนกลุ่มนี้ เขาไม่สนใจเรื่องปริมาณ เขาเน้นเรื่องคุณภาพ และความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ เราเรียกรวมว่าคุณภาพ และด้านคุณธรรม ฉะนั้นงานที่มอบหมายจะต้องมอบหมายให้เขามีส่วนร่วม ทั้งงานที่มีคุณภาพและคุณธรรม คุณธรรมก็เช่น ให้เขาเป็นผู้นำ ให้เขามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมในทางที่จะเข้าไปสู่กิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างคนที่ซื่อสัตย์สุจริต หรือให้เขาเป็นสมาชิกของคณะกรรมการ ในการออกแบบวัฒนธรรมของบริษัทในการที่จะสร้างคนเก่งและคนดี ถ้าเราทำตรงนี้เขาจะมีความรู้สึกภาคภูมิใจ และสอง คือ ไม่มีใครทำงานเพื่อการกุศล เพราะฉะนั้นการบริหารค่าจ้าง จะไม่ใช้การ

บริหารค่าจ้างแบบปกติ สำหรับคนกลุ่มนี้ต้องมีการออกแบบค่าจ้าง สำหรับคนกลุ่มนี้เป็นการเฉพาะ” (TM04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2558)

2.4 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี จำนวน 4 ท่าน ได้ให้ข้อเสนอแนะในประเด็นของการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี ดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8 ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ
สร้างความเป็นธรรมภายใน	โครงสร้างเงินเดือนที่แตกต่าง ความสามารถในการจ่ายของบริษัท
สร้างความเป็นธรรมภายนอก	ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก การสำรวจค่าตอบแทนกับบริษัทอื่น ๆ

จากตารางที่ 4-8 ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารผลตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดีว่า องค์กรควรสร้างให้เกิดความเป็นธรรมภายใน ซึ่งคนเก่ง คนดีนี้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีผลการปฏิบัติงาน และมีคุณสมบัติต่าง ๆ ตามที่องค์กรต้องการ องค์กรจึงควรให้ค่าตอบแทนตามโครงสร้างเงินเดือนที่แตกต่างกับพนักงานทั่วไป แต่ต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายของบริษัทด้วย นอกจากนี้ยังต้องสร้างให้เกิดสร้างความเป็นธรรมภายนอกด้วย โดยคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอก ซึ่งจะต้องทำการสำรวจค่าตอบแทนกับบริษัทอื่น ๆ ในเชิงลึก ดังคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“การออกแบบค่าจ้างสำหรับคนกลุ่มนี้ต้องมีการทำการเปรียบเทียบเงินเดือนกับตลาดแล้วก็ดูงบของบริษัท ไม่ใช่ที่กำหนดสูงเกินไปจนบริษัทไม่สามารถจ่ายได้ โดยเราจะบอกไม่ได้ว่าจะสูงกว่าประมาณเท่าไร เราต้องทำการสำรวจเชิงลึก ต้องดูฐานข้อมูลในตลาดของคนกลุ่มนี้ เช่น คนกลุ่มวิศวกรก็เป็นกลุ่มเฉพาะ ตลาดอาจจะจ่ายที่ P60 อยู่แล้ว คนกลุ่มวิศวกรที่เป็นคนกลุ่มพิเศษอาจจะอยู่ที่ P75 ซึ่งทาง HR จะต้องทำงานหนัก เพราะการทำโครงสร้างเงินเดือนของคนกลุ่มนี้ จะไม่ได้ทำแบบสำรวจรายปี อาจจะทำในลักษณะของรายไตรมาสก็ได้ และอาจจะเป็นการซื้อฐานข้อมูลที่มากกว่า 3 แหล่งข้อมูล กรณีที่เป็นบริษัทข้ามชาติ ก็ต้องดูเรื่องของต่างประเทศด้วย

โดยเฉพาะในภูมิภาคอาเซียนต่าง ๆ” (TM04, นามสมมติ, สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2558)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเรื่อง โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรม ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในส่วนของการวิจัยเชิงปริมาณนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคน เก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในเขตอุตสาหกรรมในแถบ ชายฝั่งทะเลตะวันออกจำนวน 143 สถานประกอบการ ทั้งนี้มีผู้ตอบรับมาจำนวน 134 สถาน ประกอบการ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 93.70 โดยในส่วนนี้จะเป็นการนำเสนอและอธิบาย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูล โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบด้านการ บริหารจัดการคนเก่ง คนดีมาวิเคราะห์ เพื่อหาข้อความที่นำมาใช้ในการกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ และสร้างโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี สำหรับใช้ในการสร้างข้อคำถามในการวิจัยเชิง ปริมาณ ผ่านการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการ ทางสถิติ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาพัฒนาโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถาน ประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบถามและข้อมูลของสถาน - ประกอบการ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีของ องค์กร

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบถามและข้อมูลของสถาน -  
ประกอบการ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์นิคมอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 134 สถานประกอบการ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบถามและข้อมูลของสถานประกอบการ ดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (N = 134)

	ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	60	44.78
	หญิง	74	55.22
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	48	35.82
	30 – 40 ปี	58	43.28
	41 - 50 ปี	26	19.40
	มากกว่า 50 ปี	2	1.49
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	2.98
	ปริญญาตรี	121	90.30
	ปริญญาโท	9	6.72
ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	38	28.36
	5 ปี – 10 ปี	44	32.83
	11 ปี – 15 ปี	30	22.39
	มากกว่า 15 ปี	22	16.42



ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หน้าที่ความรับผิดชอบงานในปัจจุบัน		
ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหาร	99	73.88
ทรัพยากรมนุษย์		
ผู้จัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	31	23.13
ผู้บริหารองค์กร	4	2.99
จำนวนพนักงานขององค์กร		
ต่ำกว่า 50 คน	8	5.97
51 – 199 คน	42	31.34
ตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป	84	62.69
การดำเนินการด้านการจัดการคนเก่ง คนดี		
ไม่มีการดำเนินการ	110	82.09
เริ่มมีการดำเนินการมาไม่เกิน 3 ปี	18	13.43
มีการดำเนินการมาแล้ว 3 - 5 ปี	4	2.99
มีการดำเนินการมาแล้วมากกว่า 5 ปี	2	1.49

จากตารางที่ 4-9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 55.22 และเป็นเพศชาย จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 44.78 โดยมีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 43.28 รองลงมา มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 35.82 มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 19.40 และมีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.49 ตามลำดับ

โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 90.30 รองลงมาระดับปริญญาโท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.72 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.98 ตามลำดับ

มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5 ปี - 10 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 32.83 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 28.36 มีประสบการณ์ทำงาน

ระหว่าง 11 ปี - 15 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 22.39 และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 16.42 ตามลำดับ

โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบันเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 73.88 รองลงมาคือ ผู้จัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 23.13 และเป็นผู้บริหารองค์กร จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.99 ตามลำดับ ซึ่งทำงานอยู่ในสถานประกอบการที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 62.69 รองลงมาทำงานอยู่ในสถานประกอบการที่มีจำนวนพนักงานระหว่าง 51 - 199 คน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 31.34 และทำงานอยู่ในสถานประกอบการที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 5.97 โดยส่วนใหญ่เป็นสถานประกอบการที่ไม่มีการดำเนินการด้านการจัดการคนเก่ง คนดี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 82.09 รองลงมาเป็นสถานประกอบการที่เริ่มมีการดำเนินการมาไม่เกิน 3 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 13.43 เป็นสถานประกอบการที่มีการดำเนินการมาแล้ว 3 - 5 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.99 และเป็นสถานประกอบการที่มีการดำเนินการมาแล้วมากกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.49 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กร

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์นิคมอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 134 สถานประกอบการ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กร ดังตารางที่ 4-10 ถึงตารางที่ 4-13

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับแนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง  
คนดี

แนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี	ระดับความคิดเห็น		
	$\mu$	$\sigma$	ความหมาย
<b>แนวทางการสรรหา</b>			
<b>สรรหาจากภายใน</b>			
บัญชีรายชื่อ (Talent pool)	4.43	0.68	มากที่สุด
การเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา	4.42	0.69	มากที่สุด
ผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool)	4.42	0.70	มากที่สุด
<b>สรรหาจากภายนอก</b>			
นักศึกษาจบใหม่	4.03	0.84	มาก
แนะนำแบบปากต่อปาก	3.83	0.85	มาก
ค้นหาช่วงชิง (Head hunter)	3.81	0.84	มาก
เว็บไซต์ (Website)	3.38	0.87	ปานกลาง
รวม	4.04	0.56	มาก
<b>แนวทางการคัดเลือก</b>			
<b>คุณสมบัติของคนเก่ง คนดี</b>			
ศักยภาพสูง	4.57	0.61	มากที่สุด
ผลการปฏิบัติงานสูง	4.54	0.63	มากที่สุด
คุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร	4.43	0.72	มากที่สุด
ภาวะผู้นำ	4.40	0.67	มากที่สุด
ทัศนคติดีต่อองค์กร	4.34	0.72	มากที่สุด
พนักงานในระดับบริหาร	4.22	0.89	มากที่สุด
สังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน	4.53	0.66	มากที่สุด
ประเมินแบบ 360 องศา	4.06	0.83	มาก
รวม	4.39	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-10 แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของแนวทางการสรรหาคณะคนเก่ง คนดี และส่วนของแนวทางการคัดเลือกคณะคนเก่ง คนดี

ส่วนของแนวทางการสรรหาคณะคนเก่ง คนดีในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับแนวทางการสรรหาคณะคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบในระดับมาก ( $\mu = 4.04, \sigma = 0.56$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายแนวทาง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับแนวทางการสรรหาจากภายในมากที่สุด โดยเห็นว่า ควรพิจารณาจากบัญชีรายชื่อ (Talent pool) ( $\mu = 4.43, \sigma = 0.68$ ) รองลงมา คือ ควรพิจารณาจากรายชื่อที่ผู้บังคับบัญชาเสนอ ( $\mu = 4.42, \sigma = 0.69$ ) และควรพิจารณาจากกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool) ( $\mu = 4.42, \sigma = 0.70$ ) ส่วนแนวทางการสรรหาจากภายนอกนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก โดยเห็นว่าควรสรรหาจากนักศึกษาจบใหม่ ( $\mu = 4.03, \sigma = 0.84$ ) รองลงมา คือ ควรใช้วิธีการแนะนำแบบปากต่อปาก ( $\mu = 3.83, \sigma = 0.85$ ) การค้นหาช่วงชิงเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ( $\mu = 3.81, \sigma = 0.84$ ) และแนวทางการสรรหาจากภายนอกที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ การรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ (Website) ( $\mu = 3.38, \sigma = 0.87$ ) ตามลำดับ

ส่วนของแนวทางการคัดเลือกคณะคนเก่ง คนดีในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับแนวทางการคัดเลือกคณะคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.39, \sigma = 0.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับคุณสมบัติของคณะคนดีในระดับมากที่สุด โดยเห็นว่าคณะคนดีควรเป็นผู้ที่มีศักยภาพระดับสูง ( $\mu = 4.57, \sigma = 0.61$ ) รองลงมาคือ มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง ( $\mu = 4.54, \sigma = 0.63$ ) มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร ( $\mu = 4.43, \sigma = 0.72$ ) มีภาวะผู้นำ ( $\mu = 4.40, \sigma = 0.67$ ) มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ( $\mu = 4.34, \sigma = 0.72$ ) และเป็นพนักงานในระดับบริหาร ( $\mu = 4.22, \sigma = 0.89$ ) ตามลำดับ โดยในส่วนของกรพิจารณาคัดเลือกนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการคัดเลือกโดยการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.53, \sigma = 0.66$ ) และเห็นด้วยกับการคัดเลือกจากการประเมินแบบ 360 องศา (ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า) อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.06, \sigma = 0.83$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดี

แนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดี	ระดับความคิดเห็น		
	$\mu$	$\sigma$	ความหมาย
ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองมากกว่าพนักงานคนอื่น	4.43	0.70	มากที่สุด
มอบหมายโครงการหรืองานพิเศษ (Project assignment)	4.43	0.73	มากที่สุด
ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.35	0.72	มากที่สุด
สอนงานในระบบพี่เลี้ยง	4.34	0.72	มากที่สุด
หมุนเวียนงาน	4.32	0.73	มากที่สุด
พัฒนาภาวะผู้นำ	4.28	0.70	มากที่สุด
ติดตามผู้บริหาร	4.28	0.72	มากที่สุด
ฝึกอบรมภายในองค์กร	4.28	0.79	มากที่สุด
เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ	4.25	0.75	มากที่สุด
จัดอบรม/ ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ	4.21	0.78	มากที่สุด
แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)	4.20	0.76	มาก
อบรมหลักสูตรเฉพาะทางร่วมกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำ	4.11	0.78	มาก
เรียนรู้จากระบบออนไลน์	3.92	0.77	มาก
รวม	4.26	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-11 โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับแนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.26, \sigma = 0.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายแนวทาง พบว่า แนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดีที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ได้แก่ การให้โอกาสในการพัฒนาตนเองมากกว่าพนักงานคนอื่น ( $\mu = 4.43, \sigma = 0.70$ ) การมอบหมายโครงการหรืองานพิเศษ (Project assignment) ( $\mu = 4.43, \sigma = 0.73$ ) การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงาน ( $\mu = 4.35, \sigma = 0.72$ ) การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง ( $\mu = 4.34, \sigma = 0.72$ ) การสับเปลี่ยนหมุนเวียน โดยการส่งเสริมการเรียนรู้จากหลายๆ ฝ่ายในองค์กร ( $\mu = 4.32, \sigma = 0.73$ ) การจัด โครงการพัฒนาภาวะผู้นำสู่การเตรียมความพร้อม ( $\mu = 4.28, \sigma = 0.70$ ) การให้ติดตามผู้บริหาร โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ระหว่างการปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.28,$

$\sigma = 0.72$ ) การสนับสนุนการศึกษาและการฝึกอบรมภายในที่มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถ  
 ที่องค์กรต้องการ ( $\mu = 4.28, \sigma = 0.79$ ) การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ( $\mu = 4.25, \sigma = 0.75$ ) และการจัด  
 อบรม/ ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ( $\mu = 4.21, \sigma = 0.78$ ) ตามลำดับ ส่วนแนวทางการ  
 พัฒนาคนเก่ง คนดีที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนา  
 รายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ( $\mu = 4.20, \sigma = 0.76$ ) การจัดฝึกอบรมหลักสูตร  
 เฉพาะทาง โดยเป็นหลักสูตรที่ทำร่วมกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำ ( $\mu = 4.11, \sigma = 0.78$ ) และ  
 การเรียนรู้จากระบบออนไลน์ ( $\mu = 3.92, \sigma = 0.77$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับแนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคงคนเก่ง  
 คนดี

แนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคงคนเก่ง คนดี	ระดับความคิดเห็น		
	$\mu$	$\sigma$	ความหมาย
มอบหมายงานที่มีความท้าทาย	4.48	0.70	มากที่สุด
มีการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน	4.47	0.66	มากที่สุด
สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน	4.43	0.63	มากที่สุด
สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน	4.40	0.69	มากที่สุด
ให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน	4.27	0.75	มากที่สุด
รวม	4.41	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-12 โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับแนวทางการจูงใจและธำรง  
 รักษาคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.41, \sigma = 0.52$ ) เมื่อ  
 พิจารณาเป็นรายแนวทาง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับทุกแนวทางการจูงใจและธำรง  
 รักษาคนเก่ง คนดีในระดับมากที่สุด โดยแนวทางที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมอบหมายงานที่มีความ  
 ท้าทาย ( $\mu = 4.48, \sigma = 0.70$ ) รองลงมาคือ การสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่เป็น  
 คนเก่งคนดี เพื่อให้พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้นเข้าใจถึงสถานการณ์ และสิ่งที่องค์กรคาดหวัง  
 ( $\mu = 4.47, \sigma = 0.66$ ) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่เป็นคนเก่ง

คนดี เพื่อป้องกันความขัดแย้งในการทำงาน ( $\mu = 4.43$ ,  $\sigma = 0.63$ ) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ( $\mu = 4.40$ ,  $\sigma = 0.69$ ) และการให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน ( $\mu = 4.27$ ,  $\sigma = 0.75$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี

แนวทางการบริหารค่าตอบแทน	ระดับความคิดเห็น		
	$\mu$	$\sigma$	ความหมาย
ให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปของตัวเงิน	4.51	0.61	มากที่สุด
ปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก	4.37	0.71	มากที่สุด
มีการจ่ายที่ยืดหยุ่นตามขีดความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน	4.33	0.66	มากที่สุด
ให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงิน	4.19	0.85	มาก
มีระบบที่ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง คนดี	4.17	0.84	มาก
รวม	4.31	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-13 โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.31$ ,  $\sigma = 0.55$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายแนวทาง พบว่า แนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดีที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ได้แก่ การให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปของตัวเงินกับคนเก่ง คนดี เช่น เงินเดือน โบนัส ( $\mu = 4.51$ ,  $\sigma = 0.61$ ) การจัดให้มีการปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก ( $\mu = 4.37$ ,  $\sigma = 0.71$ ) และการจัดให้มีระบบการจ่ายที่ยืดหยุ่นตามขีดความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน ( $\mu = 4.33$ ,  $\sigma = 0.66$ ) ส่วนแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดีที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ การให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงินกับคนเก่ง คนดี เช่น วันลาพักผ่อนพิเศษ สวัสดิการพิเศษด้านสุขภาพ ( $\mu = 4.19$ ,  $\sigma = 0.85$ ) และการจัดให้มีระบบที่ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง คนดี เช่น การจัดกิจกรรมให้ทำร่วมกับผู้บริหาร การขอบคุณ และการยกย่อง ( $\mu = 4.17$ ,  $\sigma = 0.84$ ) ตามลำดับ

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยทั้งสองวิธีมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อหาความสอดคล้องในแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี กับแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ดังตารางที่ 4-14

ตารางที่ 4-14 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



## ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ
แนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี (ต่อ)	
แนวทางการคัดเลือก (ต่อ)	
สังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
ประเมินแบบ 360 องศา	สอดคล้องในระดับมาก
แนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดี	
แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)	สอดคล้องในระดับมาก
อบรมหลักสูตรเฉพาะทางร่วมกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำ	สอดคล้องในระดับมาก
ฝึกอบรมภายในองค์กร	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
ติดตามผู้บริหาร	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
หมุนเวียนงาน	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
สอนงานในระบบพี่เลี้ยง	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในกลุ่มบริษัท	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
มอบหมายโครงการหรืองานพิเศษ (Project assignment)	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
การพัฒนาภาวะผู้นำ	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
เรียนรู้จากระบบออนไลน์	สอดคล้องในระดับมาก
จัดอบรม/ ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองมากกว่าพนักงานคนอื่น ๆ	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
แนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี	
มอบหมายงานที่มีความท้าทาย	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
สร้างการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
ให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน	สอดคล้องในระดับมากที่สุด

## ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

การวิจัยเชิงคุณภาพ	การวิจัยเชิงปริมาณ
แนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี	
การให้ความสำคัญกับคนเก่ง คนดี	สอดคล้องในระดับมาก
ให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปของตัวเงิน	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
ให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงิน	สอดคล้องในระดับมาก
ปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก	สอดคล้องในระดับมากที่สุด
ปรับค่าตอบแทนตามขีดความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน	สอดคล้องในระดับมากที่สุด

จากตารางที่ 4-14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของแนวทางการสรรหาคนเก่ง คนดี และส่วนของแนวทางการคัดเลือกคนเก่ง คนดี โดยส่วนของแนวทางการสรรหาคนเก่ง คนดี พบว่าในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า วิธีการสรรหาคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้ทั้งจากการสรรหาจากภายใน และการสรรหาจากภายนอก ส่วนในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าควรดำเนินการสรรหาจากภายในมากที่สุด และควรมีการสรรหาจากภายนอกด้วย ดังนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการสรรหาคนเก่ง คนดีจากการวิจัยทั้งสองวิธีได้ผลที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ การสรรหาจากภายใน โดยการพิจารณาจากบัญชีรายชื่อ การพิจารณาจากกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง และการเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา ส่วนผลที่สอดคล้องกันในระดับมาก คือ การสรรหาจากภายนอกจากการค้นหาช่วงชิงเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ การใช้วิธีการแนะนำแบบปากต่อปาก และการสรรหาจากนักศึกษาจบใหม่ ส่วนผลที่สอดคล้องกันในระดับปานกลาง คือ การสรรหาจากภายนอก โดยการรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ และในส่วนของแนวทางการคัดเลือกคนเก่ง คนดีพบว่า ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า สิ่งที่ใช้พิจารณาในการคัดเลือกคนเก่ง คนดีนั้น ได้แก่ทัศนคติที่มีต่อองค์กร ภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพในการทำงาน และตำแหน่งของพนักงาน ส่วนในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าคนเก่ง คนดีควรเป็นผู้ที่มีศักยภาพระดับสูง มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร มี

ภาวะผู้นำ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเป็นพนักงานในระดับบริหาร โดยในส่วนของ การพิจารณา คัดเลือกนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าควรคัดเลือกโดยการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ของ พนักงาน และคัดเลือกจากการประเมินแบบ 360 องศา ดังนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับ แนวทางการคัดเลือกคนเก่ง คนดีจากการวิจัยทั้งสองวิธีในเรื่องของคุณสมบัติของคนเก่ง คนดีได้ผล ที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกประเด็น และในส่วนของ การพิจารณาคัดเลือก โดยการสังเกต พฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน ได้ผลที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดเช่นกัน ส่วนแนวทางการ พิจารณาคัดเลือก โดยการประเมินแบบ 360 องศา ได้ผลที่สอดคล้องกันในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดี พบว่า ในการวิจัย เิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การพัฒนาคนเก่ง คนดีนั้น ควรมีการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคลให้กับพนักงาน โดยคนเก่ง คนดีจะได้รับการพัฒนาเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรมหลักสูตร เฉพาะทาง การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสอนงานใน ระบบพี่เลี้ยง การเปิดโอกาสให้เรียนรู้งานจากผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนการมอบหมาย โครงการหรืองาน พิเศษ ส่วนในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าควรมีการพัฒนาโดยการให้ โอกาสในการพัฒนาตนเองมากกว่าพนักงานคนอื่น การมอบหมายงานเฉพาะเจาะจง การส่งเสริม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การจัดฝึกอบรม หลักสูตรเฉพาะทาง และการเรียนรู้จากระบบออนไลน์ ดังนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาคนเก่ง คนดีจากการวิจัยทั้งสองวิธีส่วนใหญ่ได้ผลที่สอดคล้องกันในระดับมาก ที่สุด มีเพียงสามประเด็นที่ได้ผลที่สอดคล้องกันในระดับมาก คือ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การอบรมหลักสูตรเฉพาะทางร่วมกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำ และการเรียนรู้จากระบบ ออนไลน์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี พบว่า ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า วิธีจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับคนเก่ง คนดี การสร้างให้เกิด ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีในการทำงาน การสร้างบรรยากาศการ

ทำงานแบบอิสระและยืดหยุ่น การให้โอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ การให้รางวัล การให้โอกาสในการพัฒนา ตลอดจนการสร้างควมก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่วนในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับแนวการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบในระดับมากที่สุดทุกประเด็น ดังนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีจากการวิจัยทั้งสองวิธีจึงได้ผลที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกประเด็น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี พบว่า ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ควรมีการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยจัดให้มีระบบที่ตระหนักถึงความสำคัญของคนเก่ง คนดี การจ่ายผลตอบแทนที่พิเศษกว่ากลุ่มคนปกติทั้งในรูปตัวเงิน และที่ไม่ใช่ตัวเงิน การบริหารเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจน และรวดเร็ว รวมทั้งการเปรียบเทียบผลตอบแทนของคนเก่ง คนดีกับตลาดแรงงาน ส่วนในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดีนั้น ควรมีการให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปของตัวเงินกับคนเก่ง คนดี เช่น เงินเดือน โบนัส การจัดให้มีการปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก การจัดให้มีระบบการจ่ายที่ยืดหยุ่นตามขีดความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงินกับคนเก่ง คนดี เช่น วันลาพักผ่อนพิเศษ สวัสดิการพิเศษด้านสุขภาพ และการให้ความสำคัญกับคนเก่ง คนดี เช่น จัดให้มีการทานข้าวร่วมกับผู้บริหาร การขอบคุณ และการยกย่อง ดังนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดีจากการวิจัยทั้งสองวิธีได้ผลที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ การให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปของตัวเงิน การปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก และการจ่ายที่ยืดหยุ่นตามขีดความสามารถและผลการปฏิบัติงาน ส่วนผลที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุด คือ การให้ความสำคัญกับคนเก่ง คนดี และการให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงิน

## บทที่ 5

### สรุป และอภิปรายผล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบในด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี และพัฒนาโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการผสมวิธีวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ เริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล โดยสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี จำนวน 3 สถานประกอบการ มีผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 4 ท่าน หลังจากนั้นได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพมาทำการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ซึ่งประชากรที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 143 สถานประกอบการ ทั้งนี้ผู้ตอบรับมาจำนวน 134 สถานประกอบการ คิดเป็นร้อยละ 93.70 นำเสนอเนื้อหาเป็น 4 ส่วน คือ

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ
4. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

#### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อพัฒนาเป็นโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่ การสรรหา และคัดเลือกคนเก่ง คนดี การพัฒนาคนเก่ง คนดี การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี และการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังภาพที่ 5-1



ภาพที่ใช้เปรียบเทียบการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ภาพที่ 5-1 โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

จากโมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ดังภาพที่ 5-1 กล่าวได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบ

ในการแข่งขันนั้น คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี ซึ่งบุคลากรกลุ่มนี้มีจำนวนที่ไม่มากในองค์กร แต่หากองค์กรใดมีบุคลากรกลุ่มนี้อยู่ในจำนวนมาก ก็ย่อมสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันสูง เพราะฉะนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีเป็นพิเศษ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี การพัฒนาคนเก่ง คนดี การจูงใจและการชำระรักษาคนเก่ง คนดี ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ได้ดังนี้

### 1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี

การสรรหาและคัดเลือกเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากหากองค์กรคัดเลือกบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีไม่ถูกต้องแล้ว ก็จะทำให้การบริหารจัดการในกระบวนการอื่น ๆ ไม่ถูกต้องตามไปด้วย ดังนั้น องค์กรจึงควรมีแผนการสรรหาและคัดเลือกที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท โดยเริ่มต้นจากการวางแผนอัตรากำลังคนให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กร ตลอดจนจัดเตรียมคนให้เพียงพอกับความต้องการขององค์กรทั้งด้านปริมาณ และด้านคุณภาพของพนักงาน จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการสรรหา โดยองค์กรต้องมีการระบุคุณสมบัติของคนเก่ง คนดีไว้อย่างชัดเจน ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า สิ่งที่ใช้พิจารณาในการคัดเลือกคนเก่ง คนดีนั้น ได้แก่ ทักษะที่มีต่อองค์กร ภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพในการทำงาน และตำแหน่งของพนักงาน ส่วนในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าคนเก่ง คนดีควรเป็นผู้ที่มีศักยภาพระดับสูง มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร มีภาวะผู้นำ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเป็นพนักงานในระดับบริหาร โดยในส่วนของ การพิจารณาคัดเลือกนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าควรคัดเลือก โดยการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนั้น จากผลการวิจัยจึงได้ข้อสรุปว่าการคัดเลือกคนเก่งคนดี ควรใช้วิธีการพิจารณาจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และการพิจารณาคัดเลือกโดยการประเมินแบบ 360 องศา โดยพนักงานที่จะเป็นคนเก่ง คนดีนั้น จะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1.1 มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
- 1.2 มีภาวะผู้นำ
- 1.3 มีผลการปฏิบัติงานสูง
- 1.4 มีศักยภาพสูง
- 1.5 เป็นพนักงานในระดับบริหาร
- 1.6 มีคุณสมบัติและขีดความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร

เมื่อองค์กรทราบคุณสมบัติของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีที่องค์กรต้องการแล้ว องค์กรต้องพิจารณาในขั้นตอนต่อไปว่าจะสรรหามูลค่าที่เป็นคนเก่ง คนดีแหล่งใด ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า วิธีการสรรหาคคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้ทั้งจากการสรรหาจากภายใน และการสรรหาจากภายนอก ส่วนในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าควรดำเนินการสรรหาจากภายในมากที่สุด และควรมีการสรรหาจากภายนอกด้วย ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการสรรหาคคนเก่ง คนดีสามารถทำได้ทั้งจากการสรรหาจากภายใน และการสรรหาจากภายนอก จากผลการวิจัยได้ข้อสรุปเกี่ยวกับวิธีการสรรหาจากภายใน และการสรรหาจากภายนอก ดังนี้

### 1.1 การสรรหาจากภายใน

1.1.1 การพิจารณาจากบัญชีรายชื่อ (Talent pool)

1.1.2 การพิจารณาจากกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool)

1.1.3 การเสนอชื่อจากผู้บังคับบัญชา

### 1.2 การสรรหาจากภายนอก

1.2.1 การค้นหาช่วงชิง เพื่อให้ได้บุคคลตามที่องค์กรต้องการ (Head hunter)

1.2.2 การใช้วิธีการแนะนำแบบปากต่อปาก

1.2.3 การสรรหาจากนักศึกษาจบใหม่

สำหรับอัตราการสรรหาคคนเก่ง คนดีจากภายในและภายนอกนั้น ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละบริษัท โดยเมื่อองค์กรได้คนเก่ง คนดีเข้ามาร่วมงานกับองค์กรแล้ว องค์กรจะต้องจัดงานให้ตรงกับศักยภาพของคนเก่ง คนดีด้วย เพื่อให้คนเก่ง คนดีสามารถแสดงศักยภาพของเขาออกมาอย่างเต็มที่

## 2. การพัฒนาคนเก่ง คนดี

การพัฒนาคนเก่ง คนดีเป็นการส่งเสริมคนเก่ง คนดีให้เป็นคนเก่งและดียิ่งขึ้น จากผลการวิเคราะห์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การพัฒนาคนเก่ง คนดีนั้น ควรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้กับพนักงานทุกคน โดยคนเก่ง คนดีจะได้รับการพัฒนาเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม หลักสูตรเฉพาะทาง การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การเปิดโอกาสให้เรียนรู้งานจากผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนการมอบหมายโครงการหรืองานพิเศษ ส่วนในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าควรมีการพัฒนาโดยการให้โอกาสในการพัฒนาตนเองมากกว่าพนักงานคนอื่น การมอบหมายงานเฉพาะเจาะจง การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การจัด



ฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง และการเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนั้น จากผลการวิจัยจึงได้ข้อสรุปว่า พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี ควรจะได้รับการพัฒนาเป็นกรณีพิเศษ และควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีอย่างชัดเจน โดยวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

- 2.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร
- 2.2 การติดตามผู้บริหาร
- 2.3 การหมุนเวียนงาน
- 2.4 การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 2.5 การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง
- 2.6 การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในกลุ่มบริษัท
- 2.7 การมอบหมายงานหรือโครงการแบบเฉพาะเจาะจง (Project assignment)
- 2.8 การพัฒนาภาวะผู้นำ
- 2.9 การจัดอบรม/ ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 2.10 การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทางร่วมกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำ
- 2.11 การเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต

### 3. การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี

จากผลการวิเคราะห์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า วิธีจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้โดยการมอบหมายงานที่ทำท้าทายให้กับคนเก่ง คนดี การสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีในการทำงาน การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบอิสระและยืดหยุ่น การให้โอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับผู้บริหาร การให้รางวัล และสิ่งตอบแทนที่พิเศษ การให้โอกาสในการพัฒนา ตลอดจนการสร้าง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่วนในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับแนว การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบในระดับมากที่สุดทุกประเด็น ดังนั้น ผลการวิจัยเชิงปริมาณจึงมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงได้ข้อสรุปว่าการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

- 3.1 การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย
- 3.2 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน
- 3.3 การสร้างให้เกิดการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน

- 3.4 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
- 3.5 การให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน
- 3.6 การให้โอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ
- 3.7 การให้รางวัล
- 3.8 การให้โอกาสในการพัฒนา
- 3.9 การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 4. การบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี

จากผลการวิเคราะห์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าควรมีการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยจัดให้มีระบบที่ให้ความสำคัญกับคนเก่ง คนดี การจ่ายผลตอบแทนที่แตกต่างกับกลุ่มพนักงานทั่วไป ทั้งผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน และผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน การบริหารเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่ชัดเจน รวมทั้งการสำรวจค่าตอบแทนกับบริษัทอื่น ๆ ส่วนในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดีนั้น ควรมีการให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปแบบของตัวเงินกับคนเก่ง คนดี การจัดให้มีการปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก การจัดให้มีระบบการจ่ายที่ยืดหยุ่นตามขีดความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงินกับคนเก่ง คนดี ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนั้น จากผลการวิจัยจึงได้ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี ดังนี้

- 4.1 การให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปแบบของตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส เงินบวกเพิ่มพิเศษ เป็นต้น
- 4.2 การปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก
- 4.3 การจ่ายที่ยืดหยุ่นตามขีดความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน
- 4.4 การให้ความสำคัญกับคนเก่ง คนดี เช่น จัดให้มีการทานข้าวร่วมกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การขอบคุณ และการยกย่อง เป็นต้น
- 4.5 การให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น วันลาพักผ่อนพิเศษ สวัสดิการพิเศษด้านสุขภาพ รางวัลหรือการยกย่องชมเชย โอกาสในการพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เป็นต้น

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยดังกล่าว และผลจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีตามกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี การพัฒนาคนเก่ง คนดี การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี และการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

### 1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี

จากผลการวิจัยพบว่า วิธีการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้ทั้งจากการสรรหาจากภายใน และการสรรหาจากภายนอก ซึ่งการสรรหาจากภายใน สามารถทำได้โดยการพิจารณาจากบัญชีรายชื่อ (Talent pool) การพิจารณาจากกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool) และการให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้เสนอชื่อพนักงาน ส่วนการสรรหาจากภายนอกนั้น สามารถทำได้โดยการค้นหาช่วงชิง เพื่อให้ได้บุคคลตามที่องค์กรต้องการ (Head hunter) การใช้วิธีการแนะนำแบบปากต่อปาก และการสรรหาจากนักศึกษาจบใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ (2552) ที่กล่าวว่า องค์กรต้องพิจารณาว่าจะสรรหาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีแหล่งใด ซึ่งการสรรหาแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การสรรหาจากภายใน และการสรรหาจากภายนอก โดย Cappelli (2002) กล่าวว่า การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดีจากภายในนั้น จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและโอกาสก้าวหน้าเติบโตในสายงานและอาชีพให้กับพนักงานเก่าในองค์กร มีผลทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และยังได้บุคลากรที่ผ่านการหล่อหลอมจากวัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อ และค่านิยมต่าง ๆ ทั้งยังช่วยในการสะสม และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับพนักงานในรุ่นต่อไปด้วย ในขณะที่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก จะทำให้องค์กรได้รับบุคลากรที่มีทัศนคติ ทักษะ ประสบการณ์ แนวคิด และมุมมองใหม่ ๆ มานำเสนอในการปรับปรุงระบบงานที่อาจเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กรมากกว่าเดิมก็ได้ เพราะการที่พนักงานยึดถือและปฏิบัติตามระบบงานที่ยึดถือปฏิบัติกันมาตลอด จนเกิดเป็นความเคยชิน ทำให้พนักงานไม่เห็นถึงจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการบริหารงานขององค์กร แต่เมื่อมีบุคลากรจากภายนอกที่มีประสบการณ์ แนวคิด และมุมมองใหม่ ๆ เข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ในองค์กรอาจทำให้มองเห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องที่สามารถปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์กรได้ ดังนั้น ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี องค์กรจึงต้องพิจารณาว่า ควรจะสรรหาบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีแหล่งใด จึงจะมีความเหมาะสมกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด

นอกจากนี้ ในการที่องค์กรจะสามารถสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดีให้ตรงตามความต้องการขององค์กรได้ องค์กรจำเป็นต้องกำหนดคุณสมบัติของคนเก่ง คนดีที่องค์กรต้องการว่ามีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติของพนักงานที่จะเป็นคนเก่ง คนดีนั้น ควรจะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีภาวะผู้นำ มีผลการปฏิบัติงานสูง มีศักยภาพสูง เป็นพนักงานในระดับบริหาร และมีคุณสมบัติและขีดความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของเบอร์เกอร์ และเบอร์เกอร์ (Berger & Berger, 2004) ที่กล่าวว่าเกณฑ์ที่ควรจะนำมาพิจารณาคัดเลือกคนเก่ง คนดี ประกอบด้วย การพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน การประเมินศักยภาพในการทำงาน และขีดความสามารถในการบริหารจัดการ และมีความสอดคล้องกับ อารณีย์ ภูวพิชญ์ (2550) ที่กล่าวว่า ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้น ไม่จำเป็นต้องดำเนินการกับทุก ๆ ตำแหน่งที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารระดับสูงว่ามีความต้องการที่จะหาบุคคลที่เป็นคนเก่ง คนดีในตำแหน่งงานใดบ้าง โดยอาจเริ่มจากการสรรหาคัดเลือกคนดีจากตำแหน่งงานระดับบริหารก่อนก็ได้ เพราะถือว่าเป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากจะต้องทำหน้าที่ในการดูแลและบริหารทีมงาน เพื่อให้ทีมงานที่ตนดูแลรับผิดชอบบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

## 2. การพัฒนาคนเก่ง คนดี

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี ควรจะได้รับการพัฒนาเป็นกรณีพิเศษ และควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีอย่างชัดเจน โดยวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การฝึกอบรมภายในองค์กร การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในกลุ่มบริษัท การมอบหมายงานหรือโครงการแบบเฉพาะเจาะจง การพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดอบรม ความรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทางร่วมกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำ และการเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของเบอร์เกอร์ และเบอร์เกอร์ (Berger & Berger, 2004) ที่กล่าวว่าควรมีการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลให้กับบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ที่จะสร้างเสริมจุดแข็ง และปรับปรุงจุดอ่อนของตนเอง โดยวิธีการพัฒนาคนเก่ง คนดี สามารถทำได้โดยการสอนงาน การหมุนเวียน การมอบหมายโครงการพิเศษเร่งด่วน ให้แก่คนเก่ง คนดี การมอบหมายงาน การศึกษาและการฝึกอบรมภายใน การเข้าร่วมหลักสูตรการบริหารและการฝึกอบรมการทำงานจากภายนอก การศึกษาด้วยตัวเอง การเรียนรู้จากการสอนงาน กิจกรรมพิเศษ และการเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต

### 3. การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดี

จากผลการวิจัยพบว่า การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้โดยการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน การสร้างให้เกิดการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีในการทำงาน การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบอิสระและยืดหยุ่น การให้โอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับผู้บริหาร การให้รางวัล และสิ่งตอบแทนที่พิเศษ การให้โอกาสในการพัฒนา ตลอดจนการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ จูฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์ (2555) ศึกษาถึง แนวทางการบริหารคนดี คนเก่งของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง พบว่า แนวการธำรงรักษาคนดี คนเก่งที่สามารถช่วยธำรงรักษาคนดี คนเก่งไว้ได้ คือ ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน บทบาทของหัวหน้างาน และ โอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรัตน์ แสงหาญ (2556) ได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและผลการวิจัยที่ได้จากการสำรวจข้อมูลในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการธำรงรักษาคนเก่งในองค์กรในระดับต้น ๆ คือ เรื่องของวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่ง ได้แก่ ความผูกพันในการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงานและระบบการสื่อสารที่ดี ในขณะเดียวกันปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ บทบาทของหัวหน้างานที่คอยให้การสนับสนุนและจูงใจคนเก่ง คนดีจะเป็นสิ่งที่ทำให้คนเก่ง คนดีไม่ยอมลาออกไปที่อื่น นอกจากนั้น การให้คนเก่ง คนดีได้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และได้มีโอกาสแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ พร้อม ๆ กับเปิดโอกาสให้คนเก่ง คนดีได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองด้วย จะเป็นการช่วยธำรงรักษาคนเก่ง คนดีไว้ได้อีกทางหนึ่ง อย่างไรก็ตาม เรื่องรางวัลหรือผลตอบแทนนั้น แม้จะเป็นเรื่องที่ขาดเสียไม่ได้ แต่ก็ไม่ใช่เรื่องแรก ๆ ที่จะนำมาต่อรองเพื่อให้คนเก่ง คนดีอยู่กับองค์กร

### 4. การบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถดึงดูด และจูงใจคนเก่ง คนดีไว้ได้นั้น นอกเหนือจากการให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงินแก่พนักงานแบบยืดหยุ่นตามขีดความสามารถ และผลการปฏิบัติงานแล้ว การจัดให้มีระบบที่ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง คนดีก็เป็นสิ่งที่พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีต้องการเช่นกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550) ที่กล่าวว่า รูปแบบหรือแนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี จำเป็นจะต้องอยู่บนพื้นฐานและหลักของความยืดหยุ่น โดยค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้น จะต้องเชื่อมโยงกับระบบงาน โปรแกรม หรือเครื่องมือการบริหารจัดการที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร ซึ่งจะต้องส่งผลต่อ

การแสดงออกหรือพฤติกรรมของพนักงานที่เป็นคนเก่งคนดี ทั้งนี้คำตอบแทนที่จ่ายให้กับคนเก่ง คนดีเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ผลักดันหรือเป็นแรงขับให้คนเก่ง คนดี แสดงพฤติกรรมตามที่องค์กร คาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้น ตลอดจนแผนการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี จะต้องช่วยกระตุ้นให้พนักงานเหล่านั้น รู้สึกภาคภูมิใจในตัวเอง ภูมิใจในผลงานที่พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นผู้สร้างผลงานนั้นให้เกิดขึ้น ทั้งนี้คำตอบแทนและรางวัลต่าง ๆ ที่จ่ายให้กับ พนักงานจะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้เกิดบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นคนเก่ง คนดี เป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีเป็นพิเศษ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี การพัฒนาคนเก่ง คนดี การจูงใจ และการธำรงรักษาคนเก่ง คนดี ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี

2. จากการแข่งขันด้านแรงงานที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น องค์กรควรมีแผนการสรรหา และคัดเลือกคนเก่ง คนดีที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อเป็นการวางแผนอัตรา กำลังคนให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กร ตลอดจนเพื่อจัดเตรียมคนให้เพียงพอและทันต่อความต้องการขององค์กรทั้งด้านปริมาณ และด้านคุณภาพของพนักงาน

3. การพิจารณาว่าจะสรรหาคคนเก่ง คนดีจากภายในและภายนอกนั้น ขึ้นอยู่กับนโยบาย ของบริษัท เนื่องจากการสรรหาจากทั้ง 2 แหล่ง มีข้อดีที่แตกต่างกัน โดยการสรรหาและคัดเลือกคน เก่ง คนดีจากภายใน จะมีผลทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น และยังได้บุคลากรที่ มีความรู้ วัฒนธรรม ความเชื่อ ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับองค์กร ในขณะที่การสรรหา และคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก จะทำให้องค์กรได้รับบุคลากรที่มีแนวคิด ทักษะ ทักษะ และ ประสบการณ์ใหม่ ๆ มาแนะนำเสนอในการปรับปรุงระบบงานที่อาจเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ให้กับองค์กรมากกว่าเดิมก็ได้

4. การพัฒนาคนเก่ง คนดีเป็นกระบวนการในการเพิ่มประสิทธิภาพของตัวคนเก่ง คนดี ซึ่ง ผลที่ได้จากการที่องค์กรลงทุนในการพัฒนาคนเก่ง คนดีนั้น ไม่ได้เกิดผลดีกับเพียงตัวคนเก่ง คนดี เท่านั้น ยังส่งผลดีต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หน่วยงาน และองค์กรด้วย ดังนั้นองค์กรจึงควร สื่อสารให้ผู้บริหาร และหัวหน้างานเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนา และความคุ้มค่าของการลงทุน ตลอดจนสื่อสารให้พนักงานเข้าใจความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

5. การพัฒนาคนเก่ง คนดี ควรจะต้องออกแบบหลักสูตรเป็นหลักสูตรเฉพาะ ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ควรใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เพื่อสร้างความรู้ ความสามารถที่หลากหลายให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีขององค์กร และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อไป ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาคนเก่ง คนดีนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง โดยเป็นหลักสูตรที่องค์กรร่วมร่างกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การเปิดโอกาสให้เรียนรู้งานจากผู้เชี่ยวชาญ การมอบหมายโครงการหรืองานพิเศษ การเข้าร่วมโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ การเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนการอบรมภายในและภายนอกองค์กรทั้งในและต่างประเทศ

6. เนื่องจากคนเก่ง คนดีถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าของบริษัท ดังนั้น องค์กรจึงควรมีแนวทางในการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีที่ดี เพื่อให้องค์กรได้พนักงานที่มีฝีมือในการทำงาน ตลอดจนเพื่อรักษาพนักงานที่มีความเก่งทั้งในด้านผลงาน และเก่งในด้านพฤติกรรมไว้ อีกทั้งการที่เราสามารถรักษาพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีไว้ได้นั้น จะทำให้เราสามารถที่จะรักษาองค์ความรู้ที่มีในองค์กรไว้ได้ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

7. เนื่องจากองค์กรและตลาดแรงงานต่างมีความต้องการคนเก่ง คนดีให้ทำงานร่วมกับองค์กร ดังนั้นจึงควรมีการสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านการบริหารค่าตอบแทน โดยการจัดให้มีระบบที่ตระหนักถึงความสำคัญของคนเก่ง คนดี ตลอดจนการจัดให้มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่แตกต่างกับกลุ่มพนักงานปกติ ทั้งในรูปแบบตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนา โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยไม่มีการแยกศึกษาขององค์กร ดังนั้นควรจะศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยแยกตามลักษณะขององค์กร เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมกับองค์กรยิ่งขึ้น

2. เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนา โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีในภาพรวม ดังนั้นควรจะศึกษาแนวทางการปฏิบัติในเชิงลึกของแต่ละกระบวนการ โดยแบ่งเป็นการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจและธำรงรักษา และการบริหารค่าตอบแทน เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ. (2555). *เครื่องใช้ไฟฟ้าและ*

*อิเล็กทรอนิกส์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaibiz.net/th/business/361/>

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (ม.ป.ป.). *อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์*. เข้าถึงได้จาก

<http://strategy.dip.go.th/%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%A1%E0%B8%A5%E0%B8%AD%E0%B8%95%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%AB%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1/%E0%B9%84%E0%B8%9F%E0%B8%9F%E0%B8%B2%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%AD%E0%B9%80%E0%B8%A5%E0%B8%81%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%AA/tabid/93/Default.aspx>

กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *ไม่ยอมให้เสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอะไร*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2554). *รายชื่อโรงงาน กนอ*. กรุงเทพฯ. การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.

การนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร. (2557). *Amata directory 2014*. ชลบุรี. สยาม กาเซธ.

จิรประภา อัครบวร. (2552). *คุณค่าคน คุณค่างาน*. กรุงเทพฯ: เต้า (2000).

จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์. (2555). *การบริหารคนดี คนเก่งของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จำเนียร จวงตระกูล. (2553). *การวิจัยเชิงคุณภาพ: เครื่องมือการสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล.

โชติรส ดำรงสานติ. (2554). *การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงินและกลยุทธ์การสื่อสารของผู้นำที่มีผลต่อความรักและพลังขับเคลื่อนองค์กรของคนเก่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบัน



บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จิตติพร ชมพูคำ. (2547). การจัดการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง: เครื่องมือสำคัญสำหรับคนสำคัญขององค์กร (Talent Management: A significant tool for significant persons). *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 26(1), 1-16.

ชนพร สุขเวช. (2555). *แนวทางการบริหารคนเก่ง ของบริษัท ฟอสเตอร์ วิลเลอร์ (ประเทศไทย) จำกัด*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (จำกัด) มหาชน. (2556). *เอสซีจีคว้า 5 รางวัลความเป็นเลิศ Thailand Corporate Excellence Awards 2012 สะท้อนความยั่งยืนขององค์กรและสังคม*. เข้าถึงได้จาก [http://www.scg.co.th/th/08news\\_release/01\\_news/detail.php?ContentId=2689](http://www.scg.co.th/th/08news_release/01_news/detail.php?ContentId=2689)

ปฐมพงษ์ โตพานิชย์สุรีย์. (2551). การรักษาผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงในองค์กร กรณีศึกษา ข้าราชการพลเรือนสามัญ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 33(127), 35-49.

ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ. (2552). *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารเสตนดาร์ดชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปราณี นวลจันทร์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน กับความสามารถในการบริหารบุคลากรพยาบาลที่มีศักยภาพสูงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, คณะพยาบาลศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรรัตน์ แสดงหาญ. (2556). การชำระรักษาคนเก่งในองค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 33(3), 33-38.

พิเชษฐ อมรัตน์วงศ์ และอังฉรา คำข้าว. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent) ให้คงอยู่ในองค์กร: กรณีศึกษาผู้นำทีมบริหารบริษัท ABC จำกัด*. โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- วาสิตา ฤทธิ์บำรุง. (2548). *การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร*. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะวิทยาศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิชิต อุ่ออัน. (2550). *การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: พรินแอทมิ.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2553). บทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย: วิถุคเทียบท่ามกลางความคืบหน้าในธรรมเนียมปฏิบัติ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 50(3), 43-74.
- เศรษฐวัฒน์ เอกคณานวงศ์. (2553). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษ*. คุยฎินิพนธ์ปริญญาคุยฎิบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมุหทัย ทุมกำ. (2550). *การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษาสถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย*. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สโรธร ปุญปากม. (2550). *ระบบค่าตอบแทนในธุรกิจไทย: ผลกระทบต่อผลลัพธ์ระดับบุคคล*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ. (2550). *การบริหารมนุษย์ให้สุดยอด*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุภาพร ทรงสุจริตกุล, สุภัทรา ชัยกิจ และปณัฐพันธ์ สันติรัตกุล. (2551). *Talent Retention: กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหาร บริษัททิวทัศน์ จำกัด (มหาชน)*. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. *เอกสารเผยแพร่อุตสาหกรรมนำรู้ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oie.go.th/publications/IndustBasicKnowledge>

- องอาจ นัยพัฒน์. (2548). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาดาวเด่น*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2551). *Talent Management Practices in Selected Companies Listed on the Stock Exchange of Thailand (SET)*. คุษฎีนิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาการพัฒนารัพยากรมนุษย์, โครงการบัณฑิตศึกษา หลักสูตรนานาชาติ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Ahlich, N. S. (2007). *Igniting gen B and gen V: The new rules of engagement for boomers, veterans, and other long-termers on the job*. Mountain View, CA: Davies-Blacks.
- Baartvedt, N. (2013). *Talent management as a strategic priority for competitive advantage: A qualitative case study on talent management implementation within a Multinational Company*. Umeå, Sweden: Umeå universitet.
- 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.
- Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before It's too late*. New York: American Management Association.
- Brunila, A. and Yllner, E. B. (2013). *Talent management: Retaining and managing technical specialists in a technical career*. Stockholm, Sweden: KTH Industrial Engineering and Management.
- Cappelli, P. (2002). *Hiring and keeping the best people*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. 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 conducting mixed methods research* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Dessler, G. (2004). *A framework for human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Ivancevich, J. M., & Hoon, L. S. (2002). *Human resource management in Asia*. Singapore: McGraw-Hill.
- Kehinde, J. S. (2011). *Talent management: Effect on organization performances*. Doctor of Philosophy, Faculty of Management Sciences, Lagos State University.
- Kermally, S. (2004). *Developing and managing talent: A blueprint for business survival*. London: Thorogood.
- Lawler, E., III. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Liker, J. K., & Meier, D. P. (2007). *Toyota talent: Developing your people the Toyota way*. New York: McGraw-Hill.
- Michaels, E. (2001). *The war for talent*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Michaels, E., Handfield Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2006). *Organizational behavior: Foundations, Realities and challenges* (5<sup>th</sup> ed.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2007). *Organizational behavior* (12<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Robertson, A., & Abbey, G. (2004). *Managing talented people*, New York: McGraw-Hill.
- Rothwell, W., & Kazanas, H. (2003). *The strategic development of talent*. Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Sears, D. (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business result through market-focused staffing*, New York: American Management Association.

- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention & workforce planning*. Amherstburg, Canada: Tri-Graphic.
- Tiwari, U., & Shrivastava, D. (2013). Strategies and practices of talent management and their impact on employee retention and effectiveness. *The International Journal of Management*, 2(4), 1-10.
- Venkateswaran, N. (2012). Strategies for adopting talent management issues in software companies. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 1(2), 33-41.
- Walker, W.J. (2002). Perspectives: Talent pools: The best and the rest. *Human Planning*, 22(3), 12-14.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ



## บันทึกข้อความ


ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๕๕๙  
ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๐๓๑๙ วันที่ ๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๗  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.พรรณี ทิมาพันธุ์ศรี

ด้วย นางสาวอรุณวดี นันทวัฒน์นุกุล รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๐๐๘๐ นิสิตระดับปริญญาโท  
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชา ได้เสนอวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ โดยมี  
ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของ  
เครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (ดังเอกสารแนบ)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พีชณี นนทศักดิ์)  
คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว



ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๑ ๐๗๐๓



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว 120  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.สกลนคร ๒๐๑๓๑

๗ กันยายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณสุพจน์ นาคสวัสดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวอรุณวดี นันทวัฒน์นุกุล รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๐๐๘๐ นิสิตระดับปริญญาโท  
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์  
เรื่องแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์  
โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย  
และคณะ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ  
เพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และ  
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)  
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๕

ที่ ศร ๒๖๐๓.๑/๑๐๗๐๓



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว 121  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๓ กันยายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณสนธยา เผ่าดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวอรุณวดี นันทวัฒน์านุกุล รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๐๐๘๐ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์ เรื่องแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย และคณะ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)  
คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๕๕๙

**แบบทดสอบค่าความเที่ยงตรง**  
**เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของ**  
**สถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์: การวิจัยแบบผสม**

**คำชี้แจง**

ด้วยนางสาวอรุณวดี นันทวัฒน์านุกูล นิสิตหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา กำลังทำการวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์: การวิจัยแบบผสม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยประยุกต์จากแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกว่าเป็นสถานประกอบการที่มีรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ดีและมีประสิทธิภาพ

เหตุที่ศึกษาเรื่องนี้ เพราะปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีความต้องการคนเก่ง คนดีให้มาทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อเสริมขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งคำว่าคนเก่ง คนดีในที่นี้หมายถึง ผู้ที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และมีผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในระดับดีมาก ตลอดจนเป็นผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งหากองค์กรสูญเสียคนเก่ง คนดีไป จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังสูญเสียความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้น ไปด้วย ดังนั้นกระบวนการบริหารคนเก่ง คนดี จึงถือเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารองค์กรในยุคนี้

อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่ต้องมีแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ชัดเจน เนื่องจากแรงงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมประเภทนี้ต้องเป็นแรงงานที่มีทักษะ ความชำนาญในงาน และต้องมีความละเอียด รอบคอบ และประณีตเป็นพิเศษ อีกทั้งในปัจจุบันอุตสาหกรรมนี้ยังประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพและอัตราการย้ายงานค่อนข้างสูง ดังนั้น หากองค์กรมีรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ชัดเจน ก็จะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะใช้ข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์เพื่อให้มั่นใจว่าได้นำข้อมูลถูกต้องตามที่ท่านให้สัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ และขอเรียนว่าจะไม่มีการเปิดเผยชื่อหรือข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างใด คำถามในการสัมภาษณ์ครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวอรุณวดี นันทวัฒน์านุกูล

## แนวการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

### 1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี

#### 1.1 การสรรหาคนเก่ง คนดี

- 1.1.1 องค์กรประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีอย่างไรบ้าง
- 1.1.2 คุณลักษณะของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีเป็นอย่างไร
- 1.1.3 ขั้นตอนเพื่อกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีมีการดำเนินการอย่างไร
- 1.1.4 องค์กรมีการสรรหาคนเก่ง คนดีอย่างไร
- 1.1.5 อัตราของคนเก่ง คนดีที่มาจากการสรรหาจากภายในองค์กร ต่อคนเก่งคนดีที่มาจากการสรรหาจากภายนอกองค์กรอยู่ในอัตราเท่าใด
- 1.1.6 แหล่งการสรรหาจากภายในสามารถตอบ โจทย์ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด
- 1.1.7 แหล่งการสรรหาจากภายนอกสามารถตอบ โจทย์ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด

#### 1.2 การคัดเลือกคนเก่ง คนดี

- 1.2.1 โปรดอธิบายขั้นตอนในการคัดเลือกคนเก่ง คนดีขององค์กรของท่านมาพอสังเขป

### 2. การพัฒนาคนเก่ง คนดี

- 2.1 รูปแบบในการพัฒนาคนเก่ง คนดีเป็นอย่างไร
- 2.2 ลักษณะของแผนการพัฒนาคนเก่ง คนดีเป็นอย่างไร
- 2.3 ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนการพัฒนาคนเก่ง คนดี

### 3. การจูงใจและธำรงรักษาคคนเก่ง คนดีไว้กับองค์กร

- 3.1 องค์กรมีวิธีในการจูงใจพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีอย่างไรบ้าง
- 3.2 องค์กรของท่านมีการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้สำหรับคนเก่ง คนดีอย่างไร
- 3.3 องค์กรมีการสื่อสารเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีให้กับพนักงานทราบอย่างไร (ทั้งพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี และพนักงานทั่วไป)



**ภาคผนวก ข**

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ

## ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ

คำชี้แจง	ข้อเสนอแนะ	
	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2
<p>ข้อความ/ คำถ้อยคำที่แสดงในแนวทางการสัมภาษณ์</p> <p>ด้วยนางสาวอรุณวดี นันทวัฒน์นุกุล นิสิตศึกษาศาสตร์ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา กำลังทำการวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ การวิจัยแบบผสม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยประยุกต์จากแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกว่าเป็นสถานประกอบการที่มีรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ดีและมีประสิทธิภาพ</p> <p>เหตุผลที่ศึกษาเรื่องนี้ เพราะปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีความต้องการคนเก่ง คนดีให้มาทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อเสริมขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งคำว่าคนเก่ง คนดีในที่นี้หมายถึง ผู้ที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และมีผลการปฏิบัติงาน โดยเฉลี่ยในระดับดีมาก ตลอดจนเป็นผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งหากองค์กรสูญเสียคนเก่ง คนดีไป จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังสูญเสียความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน ที่ติดอยู่กับบุคคลนั้นไปด้วย ดังนั้นกระบวนการบริหารคนเก่ง คนดี จึงถือเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหาร องค์กร ในยุคนี้</p> <p>อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่กำลังมีแนวโน้มทางการจัดการคนเก่ง คนดี ที่ชัดเจน เนื่องจากแรงงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมประเภทนี้ต้องเป็นแรงงานที่มีทักษะ ความชำนาญ ในงาน และมีความละเอียดรอบคอบ และประณีตเป็นพิเศษ อีกทั้งในปัจจุบันอุตสาหกรรมนี้ยังประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ที่มีคุณภาพและอัตราการจ้างงานค่อนข้างสูง ดังนั้น หากองค์กรมีรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ชัดเจน ก็จะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะใช้ชุดเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์เพื่อให้มีใจได้นำข้อมูลถูกต้องตามที่ท่านให้สัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ และขอเรียนว่าจะไม่มีการเปิดเผยชื่อข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างไร ค่าถามในการสัมภาษณ์ครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง</p>	<p>แนวคิดของสถานประกอบการในปัจจุบันจะจัดลำดับความสำคัญให้คนดีมาก่อนคนเก่ง เพราะหากสร้างหรือรักษาคณะคนดี หรือทำให้มีคนดีเพิ่มมากขึ้น ก็จะเป็นการสร้างการพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน ตรงกันข้ามหากองค์กรมีคนเก่งมาเป็นอันดับแรก แต่ปราศจากความคิด องค์กรก็อาจจะไม่ได้ไปตามความคาดหวัง แต่ผลกระทบบที่ตามมาคือการแข่งขันภายนอกอุตสาหกรรมที่รุนแรง จึงเสนอให้ใช้คำว่า "คนดี คนเก่ง" แทน "คนเก่ง คนดี"</p>	

## ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ		
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3
<p>น่าจะเพิ่มเติมองค์การที่นอกเหนือจากปูนซิเมนต์ไทย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายเพื่อใช้เป็นแนวทาง</p>		
<p><b>1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี</b></p> <p>1.1 การสรรหาคนเก่ง คนดี</p> <p>1.1.1 องค์กรประชาสัมพันธ์จากตลาดหลักทรัพย์ที่เป็นคนเก่ง คนดีอย่างไรบ้าง</p> <p>1.1.2 คุณลักษณะของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีเป็นอย่างไร</p> <p>1.1.3 ขั้นตอนเพื่อการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีมีการดำเนินการอย่างไร</p> <p>1.1.4 องค์กรมีการสรรหาคนเก่ง คนดีอย่างไร</p> <p>1.1.5 อัตราของคนเก่ง คนดีที่มาจากการสรรหาจากภายในองค์กร ต่อคนเก่งคนดีที่มาจากการสรรหาจากภายนอกองค์กรอยู่ในอัตราเท่าใด</p> <p>1.1.6 แหล่งการสรรหาจากภายในสามารถตอบโจทย์ขององค์กร ได้มากน้อยเพียงใด</p> <p>1.1.7 แหล่งการสรรหาจากภายนอกสามารถตอบ โจทย์ขององค์กร ได้มากน้อยเพียงใด</p> <p>1.2 การคัดเลือกคนเก่ง คนดี</p> <p>1.2.1 ไปรคอธิบายขั้นตอนในการคัดเลือกคนเก่ง คนดีขององค์กรของท่านมาพอสังเขป</p>	<p>เพิ่มคำถาม "มีการค้นหาและกำหนดคุณลักษณะของคนเก่งคนดีอย่างไร" และ "มีรูปแบบ วิธีการ หรือเครื่องมือในการตรวจสอบ สัมภาษณ์ คัดกรอง คนดี คนเก่งหรือไม่อย่างไร"</p>	
<p><b>2. การพัฒนาคนเก่ง คนดี</b></p> <p>2.1 รูปแบบในการพัฒนาคนเก่ง คนดีเป็นอย่างไร</p> <p>2.2 ลักษณะของแผนการพัฒนาคนเก่ง คนดีเป็นอย่างไร</p> <p>2.3 ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนการพัฒนาคนเก่ง คนดี</p>	<p>ควรมีการตั้งปัญหาในการทำโครงการพัฒนาคนเก่ง คนดี ก่อน</p>	<p>เพิ่มคำถาม "นโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาคนเก่ง เป็นอย่างไร"</p>



## ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ (ต่อ)

	ข้อมูลเสนอแนะ
3. การงูใจและธำรงรักษาคณะคนดีไว้กับองค์กร	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2
3.1 องค์กรมีวิสัยในการงูใจพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีอย่างไรบ้าง	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3
3.2 องค์กรของท่านมีการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพไว้สำหรับคนเก่ง คนดีอย่างไร	เป็นคำถามเชิงชี้นำ เนื่องจากบางบริษัทอาจจะไม่ได้มีตัวนี้เป็นแรงจูงใจ
3.3 องค์กรมีการสื่อสารเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีให้กับพนักงานทราบอย่างไร (ทั้งพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี และพนักงานทั่วไป)	
4. การบริหารค่าตอบแทน	
4.1 รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนของคนเก่ง คนดีต่างกับพนักงานทั่วไปอย่างไร	
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	
1. บังคับให้ต้องผลต่อความสำเร็งของการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีในองค์กรของท่าน	
2. อุปสรรคและปัญหาที่พบเกิดขึ้นในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่มักพบมีอะไรบ้าง และมีแนวทางการป้องกันอย่างไร	
3. ท่านมีข้อเสนอแนะใดเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีให้กับสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	

ภาคผนวก ค  
เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ

## แนวทางการสัมภาษณ์

### การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของ

### สถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์: การวิจัยแบบผสม

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์ .....

สถานที่สัมภาษณ์ .....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น.ถึง.....น.

#### คำชี้แจง

ด้วยนางสาวอรุณวดี นันทวัฒน์านุกุล นิสิตหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา กำลังทำการวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์: การวิจัยแบบผสม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยประยุกต์จากแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกว่าเป็นสถานประกอบการที่มีรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ดีและมีประสิทธิภาพ

เหตุที่ศึกษาเรื่องนี้ เพราะปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีความต้องการคนเก่ง คนดีให้มาทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อเสริมขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งคำว่าคนเก่ง คนดีในที่นี้หมายถึง ผู้ที่มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และมีผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยในระดับดีมาก ตลอดจนเป็นผู้ที่มีศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งหากองค์กรสูญเสียคนเก่ง คนดีไป จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังสูญเสียความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้น ไปด้วย ดังนั้นกระบวนการบริหารคนเก่ง คนดี จึงถือเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารองค์กรในยุคนี้

อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่ต้องมีแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ชัดเจน เนื่องจากแรงงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมประเภทนี้ต้องเป็นแรงงานที่มีทักษะ ความชำนาญในงาน และต้องมีความละเอียด รอบคอบ และประณีตเป็นพิเศษ อีกทั้งในปัจจุบันอุตสาหกรรมนี้ยังประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพและอัตราการย้ายงานค่อนข้างสูง ดังนั้น หากองค์กรมีรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ชัดเจน ก็จะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะใช้ข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์เพื่อให้มั่นใจว่าได้นำข้อมูลถูกต้องตามที่ท่านให้สัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ และขอเรียนว่าจะไม่มีการเปิดเผยชื่อหรือข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างใด คำถามในการสัมภาษณ์ครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง

## ตอนที่ 1 แนวการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการ

### 1. การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี

#### 1.1 การสรรหาคคนเก่ง คนดี

- 1.1.1 องค์กรประสบปัญหาอะไรบ้างในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี
- 1.1.2 องค์กรใช้หลักเกณฑ์ใดในการกำหนดคุณลักษณะของคนเก่ง คนดี
- 1.1.3 องค์กรมีการสรรหาคคนเก่ง คนดีอย่างไร
- 1.1.4 อัตราของคนเก่ง คนดีที่มาจาก การสรรหาจากภายในองค์กร ต่อคนเก่งคนดีที่มาจาก การสรรหาจากภายนอกองค์กรอยู่ในอัตราเท่าใด
- 1.1.5 แหล่งการสรรหาจากภายในสามารถตอบโจทย์ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด
- 1.1.6 แหล่งการสรรหาจากภายนอกสามารถตอบโจทย์ขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด

#### 1.2 การคัดเลือกคนเก่ง คนดี

- 1.2.1 ขั้นตอนหรือกระบวนการในการคัดเลือกคนเก่ง คนดีขององค์กรของท่านเป็นอย่างไร

### 2. การพัฒนาคนเก่ง คนดี

- 2.1 องค์กรประสบปัญหาอะไรบ้างในการพัฒนาคนเก่ง คนดี
- 2.2 องค์กรมีนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาคนเก่ง คนดีอย่างไร
- 2.3 องค์กรใช้วิธีการใดในการพัฒนาคนเก่ง คนดี
- 2.4 ใครเป็นผู้รับผิดชอบการพัฒนาคนเก่ง คนดี

### 3. การจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีไว้กับองค์กร

- 3.1 องค์กรประสบปัญหาอะไรบ้างในการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง คนดีไว้กับองค์กร
- 3.2 องค์กรมีวิธีในการจูงใจพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีอย่างไรบ้าง
- 3.3 องค์กรมีการสื่อสารเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีให้กับพนักงานทราบอย่างไร (ทั้งพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี และพนักงานทั่วไป)

### 4. การบริหารค่าตอบแทน

- 4.1 องค์กรประสบปัญหาอะไรบ้างในการบริหารค่าตอบแทนของคนเก่ง คนดี
- 4.2 รูปแบบการบริหารค่าตอบแทนของคนเก่ง คนดีต่างกับพนักงานทั่วไปอย่างไร
- 4.3 องค์กรของท่านมีการให้ค่าตอบแทนในลักษณะที่ไม่ใช่ตัวเงินอย่างไร

**ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการ  
อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์**

1. ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีในองค์กรของท่าน
2. อุปสรรคและปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่มักพบมีอะไรบ้าง และมีแนวทางการป้องกันอย่างไร
3. ท่านมีข้อเสนอแนะใด เพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีให้กับสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

**ตอนที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยท่านต่อไป**

1. หากจะสัมภาษณ์ผู้ที่เข้าใจเรื่องการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี เช่นท่าน ท่านจะแนะนำ  
ให้สัมภาษณ์ใคร

## ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๕๕๙

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๑๐๐๕๓

วันที่ ๒๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ

ด้วย นางสาวอรุณวดี นันทวัฒน์นกุล รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๐๐๘๐ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ โดยมี ดร.พรรัตน์ แสดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (ดังเอกสารแนบ)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะการจัดการและการท่องเที่ยว สำนักงานคณบดี โทร. ๒๔๕๙

ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/๑๐๐๔๓

วันที่ ๒๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.วรรณภา ลือกิตินันท์

ด้วย นางสาวอรุณวดี นันทวัฒน์นุกุล รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๐๐๘๐ นิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชา ได้เสนอวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงเดงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (ดังเอกสารแนบ)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พีชนี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะการจัดการและการท่องเที่ยว



ที่ ศธ ๖๖๐๓.๑/ ๐๐๕๐



คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว 136  
มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ มกราคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณสุพจน์ นาคสวัสดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำรวจข้อมูล

ด้วย นางสาวอรุณวดี นันทวัฒน์นานุกุล รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๐๐๘๐ นิสิตระดับปริญญาโท  
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาคพิเศษ ได้เสนอวิทยานิพนธ์  
เรื่องแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์  
โดยมี ดร.พรรัตน์ แสงหาญ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย  
และคณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ  
เพื่อการวิจัย จึงขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน  
และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

สำนักงานคณบดี

โทร. ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙

โทรสาร ๐ ๓๘๑๐ ๒๔๕๙

**แบบทดสอบค่าความเที่ยงตรง**  
**เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของ**  
**สถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์: การวิจัยแบบผสม**

**คำชี้แจง**

ด้วยนางสาวอรุณวดี นันทวัฒน์านุกูล นิสิตหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา กำลังทำการวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์: การวิจัยแบบผสม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยประยุกต์จากแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกว่าเป็นสถานประกอบการที่มีรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ดีและมีประสิทธิภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง ตลอดจนการทบทวนเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี แล้วนำมาหาข้อความ (Theme) เพื่อนำมาใช้ในการสร้างข้อคำถาม

โดยผู้ตอบแบบสอบถามชุดนี้ คือ ผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์นิคมอุตสาหกรรมในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออก

ขณะนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยอยู่ในขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือการวิจัย ซึ่งทางผู้วิจัยได้พิจารณาว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Validity Test) พร้อมกับขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาสละเวลาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวอรุณวดี นันทวัฒน์านุกูล

## ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กร

โปรดทำเครื่องหมาย “✓” ตามระดับความคิดเห็นดังต่อไปนี้

- 1 หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 1 หมายถึง คำถามยังไม่เหมาะสม

ข้อคำถาม	1	0	-1	ความคิดเห็น
				<p>การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและพิจารณาคนเก่ง คนดีที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายนอกองค์กร และจากภายในองค์กร ซึ่งการสรรหาจากภายนอก สามารถทำได้โดยการรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ การค้นหา ช่วงชิงบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ การแนะนำแบบปากต่อปาก หรือการสรรหาจากนักศึกษาที่มีประวัติเป็นคนเก่งและคนดี โดยพิจารณาจากผลการเรียน ส่วนการสรรหาจากภายใน สามารถทำได้โดยการสรรหาจากบัญชีคนเก่ง คนดี การกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่ง หรือการให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้เสนอชื่อคนเก่ง คนดีในสังกัด โดยพิจารณาจากทัศนคติ การมีภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ ตำแหน่งงาน คุณสมบัติ พฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนผลการประเมินแบบ 360 องศา</p>
1. สรรหาจากภายนอกโดยการรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ (Website)				
2. สรรหาจากภายนอกโดยการค้นหาช่วงชิงเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ				
3. สรรหาจากภายนอกโดยวิธีการแนะนำแบบปากต่อปาก				
4. สรรหาจากนักศึกษาที่ใกล้สำเร็จการศึกษาที่มีประวัติเป็นคนเก่งและคนดี				
5. สรรหาจากภายใน โดยการพิจารณาจากผลการประเมินพนักงานแล้วบันทึกข้อมูลแยกไว้เป็นกลุ่มหรือขึ้นบัญชี (Talent pool)				

ข้อคำถาม	1	0	-1	ความคิดเห็น
6. สรรหาจากภายใน โดยการพิจารณาจากกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool)				
7. สรรหาจากภายใน โดยให้ทางหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้เสนอชื่อพนักงานที่ควรจะถูกคัดเลือกเป็นคนเก่ง คนดี				
8. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มียุทธศาสตร์ที่ดีต่อองค์กร				
9. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มิภาวะผู้นำ				
10. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง				
11. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง				
12. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากกลุ่มที่เป็นผู้บริหาร				
13. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร				
14. คัดเลือกจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน of พนักงาน				
15. คัดเลือกจากการประเมินแบบ 360 องศา (ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า)				

ข้อคำถาม	1	0	-1	ความคิดเห็น
<p><b>การพัฒนาคนเก่ง คนดี</b> หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งควรทำอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถทำได้โดยการทำแผนพัฒนารายบุคคล การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง การศึกษาและการฝึกอบรมภายใน การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ การได้รับการมอบหมายงาน การเข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำ การเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต และการเข้าร่วมอบรม ดูงาน</p>				
16. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)				
17. จัดฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง โดยเป็นหลักสูตรที่ทำร่วมกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำ				
18. สนับสนุนการศึกษาและการฝึกอบรมภายในที่มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ				
19. ให้ติดตามผู้บริหารโดยเรียนรู้จากประสบการณ์ระหว่างการปฏิบัติงาน				
20. สับเปลี่ยนหมุนเวียน โดยการส่งเสริมการเรียนรู้จากหลาย ๆ ฝ่ายในองค์กร				
21. ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงาน				
22. สอนงานในระบบพี่เลี้ยง				
23. เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในกลุ่มบริษัท				
24. มอบหมายงานทั้งในรูปแบบโครงการและงานเฉพาะเจาะจง (Project Assignment)				
25. จัดโครงการพัฒนาผู้นำสู่การเตรียมความพร้อม				

ข้อคำถาม	1	0	-1	ความคิดเห็น
26. ส่งเสริมการเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต (E – Learning)				
27. จัดอบรม/ ดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ				
<p><b>การจูงใจและธำรงรักษา</b> หมายถึง การบริหารจูงใจพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี รวมไปถึงปัจจัยอื่น ๆ โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจกับพนักงานกลุ่มที่เป็นคนเก่ง คนดีขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีการรักษาและเพิ่มระดับของผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการสร้างแรงจูงใจนั้น สามารถทำได้โดยการให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน การสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน ตลอดจนมีการตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง คนดี</p>				
28. ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองมากกว่าพนักงานคนอื่น ๆ				
29. มอบหมายงานที่มีความท้าทาย				
30. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่เป็นคนเก่งคนดี เพื่อป้องกันความขัดแย้งในการทำงาน				
31. มีการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่เป็นคนเก่งคนดี เพื่อให้พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้นเข้าใจถึงสถานการณ์ และสิ่งที่องค์กรคาดหวัง				
32. มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน				
33. ให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน				
34. มีระบบที่ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง คนดี เช่น จัดให้มีการทานข้าวร่วมกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การขอขอบคุณ และการยกย่อง เป็นต้น				

ข้อคำถาม	1	0	-1	ความคิดเห็น
การบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี หมายถึง การบริหารจัดการเงินเดือน สวัสดิการ และรางวัลที่ให้กับพนักงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินให้เกิดความเป็นธรรม โดยต้องมีการเชื่อมโยงค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งงาน ชีคความสามารถและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นจูงใจให้พนักงานรู้สึกอยากจะทำผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา				
35. ให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปของตัวเงินกับคนเก่ง คนดี เช่น เงินเดือน โบนัส เป็นต้น				
36. ให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงินกับคนเก่ง คนดี เช่น วันลาพักผ่อนพิเศษ สวัสดิการพิเศษด้านสุขภาพ				
37. มีการปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก				
38. มีระบบการจ่ายที่ยืดหยุ่นตามขีดความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน				

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

## ภาคผนวก จ

ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ



## ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

ค่าความตรงของเนื้อหาที่มีความหมาย ดังต่อไปนี้

- 1 หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 1 หมายถึง คำถามยังไม่เหมาะสม

ข้อคำถาม	ค่าความตรงของเนื้อหา					ข้อเสนอแนะ
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	รวม	IOC	
การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและพิจารณาคนเก่ง คนดีที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายนอกองค์กร และจากภายในองค์กร ซึ่งการสรรหาจากภายนอก สามารถทำได้โดยการรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ การค้นหา ช่วงชิงบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ การแนะนำแบบปากต่อปาก หรือการสรรหานักศึกษาที่มีประวัติเป็นคนเก่งและคนดี โดยพิจารณาจากผลการเรียน ส่วนการสรรหาจากภายใน สามารถทำได้โดยการสรรหาจากบัญชีคนเก่ง คนดี การกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่ง หรือการให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้เสนอชื่อคนเก่ง คนดีในสังกัด โดยพิจารณาจากทัศนคติ การมีภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ ตำแหน่งงาน คุณสมบัติ พฤติกรรมการทำงาน ตลอดจนผลการประเมินแบบ 360 องศา						
1. สรรหาจากภายนอกโดยการรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ (Website)	1	1	1	3	1	
2. สรรหาจากภายนอกโดยการค้นหาช่วงชิงเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ	1	1	1	3	1	
3. สรรหาจากภายนอกโดยวิธีการแนะนำแบบปากต่อปาก	1	1	1	3	1	
4. สรรหาจากนักศึกษาที่ใกล้สำเร็จการศึกษาที่มีประวัติเป็นคนเก่งและคนดี	1	1	1	3	1	
5. สรรหาจากภายใน โดยการพิจารณาจากผลการประเมินพนักงานแล้วบันทึกข้อมูลแยกไว้เป็นกลุ่มหรือขึ้นบัญชี (Talent pool)	1	1	1	3	1	
6. สรรหาจากภายใน โดยการพิจารณาจากกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool)	1	1	1	3	1	
7. สรรหาจากภายใน โดยให้ทางหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้เสนอชื่อพนักงานที่ควรจะถูกคัดเลือกเป็นคนเก่ง คนดี	1	1	1	3	1	
8. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	1	1	1	3	1	
9. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มีภาวะผู้นำ	1	1	1	3	1	
10. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง	1	1	1	3	1	

ข้อคำถาม	ค่าความตรงของเนื้อหา					ข้อเสนอแนะ
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	รวม	IOC	
11. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มียศกภาพอยู่ในระดับสูง	1	1	1	3	1	
12. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากกลุ่มที่เป็นผู้บริหาร	1	1	1	3	1	
13. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มียศกภาพสมบัตินตรงตามความต้องการขององค์กร	1	1	0	2	0.7	กว้างไป
14. คัดเลือกจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน	1	1	0	2	0.7	กว้างไป
15. คัดเลือกจากการประเมินแบบ 360 องศา (ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้ำ)	1	1	0	2	0.7	กว้างไป
<p>การพัฒนาคนเก่ง คนดี หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งควรทำอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถทำได้โดยการทำแผนพัฒนารายบุคคล การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง การศึกษาและการฝึกอบรมภายใน การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ การได้รับการมอบหมายงาน การเข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำ การเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต และการเข้าร่วมอบรม ดูงาน</p>						
16. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)	1	1	1	3	1	
17. จัดฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง โดยเป็นหลักสูตรที่ทำร่วมกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำ	1	1	1	3	1	
18. สนับสนุนการศึกษาและการฝึกอบรมภายในที่มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ	1	1	1	3	1	ควรเขียนใหม่ให้ดูเฉพาะคนเก่ง คนดี
19. ให้ติดตามผู้บริหาร โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ระหว่างการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	
20. สลับเปลี่ยนหมุนเวียนโดยการส่งเสริมการเรียนรู้งานจากหลาย ๆ ฝ่ายในองค์กร	1	1	1	3	1	
21. ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงาน	1	1	1	3	1	ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างไร กว้างไป
22. สอนงานในระบบพี่เลี้ยง	1	1	1	3	1	
23. เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในกลุ่มบริษัท	1	1	1	3	1	
24. มอบหมายงานทั้งในรูปแบบโครงการและงานเฉพาะเจาะจง (Project Assignment)	1	1	1	3	1	
25. จัดโครงการพัฒนาผู้นำสู่การเตรียมความพร้อม	1	1	1	3	1	
26. ส่งเสริมการเรียนรู้จากระบบออนไลน์ผ่านทางอินเทอร์เน็ต (E – Learning)	1	1	1	3	1	

ข้อคำถาม	ค่าความตรงของเนื้อหา					ข้อเสนอแนะ
	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3	รวม	IOC	
27. จัดอบรม/ ฐานงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ	1	1	1	3	1	
การจูงใจและธำรงรักษา หมายถึง การบริหารจูงใจพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี รวมไปถึงปัจจัยอื่น ๆ โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจกับพนักงานกลุ่มที่เป็นคนเก่ง คนดีขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีการรักษาและเพิ่มระดับของผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการสร้างแรงจูงใจนั้นสามารถทำได้โดยการให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน การสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน ตลอดจนมีการตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง คนดี						
28. ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองมากกว่าพนักงานคนอื่น ๆ	1	1	1	3	1	
29. มอบหมายงานที่มีความท้าทาย	1	1	1	3	1	
30. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่เป็นคนเก่งคนดี เพื่อป้องกันความขัดแย้งในการทำงาน	1	1	0	1	0.7	คำถามไม่ใช่ "การจัดการ"
31. มีการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่เป็นคนเก่งคนดี เพื่อให้พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้นเข้าใจถึงสถานการณ์ และสิ่งที่องค์กรคาดหวัง	1	1	1	3	1	
32. มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน	1	1	0	2	0.7	กว้างไป
33. ให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน	1	1	1	3	1	
34. มีระบบที่ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง คนดี เช่น จัดให้มีการทานข้าวร่วมกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การขอบคุณ และการยกย่อง เป็นต้น	1	1	1	3	1	
การบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี หมายถึง การบริหารจัดการเงินเดือน สวัสดิการ และรางวัลที่ให้กับพนักงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินให้เกิดความเป็นธรรม โดยต้องมีการเชื่อมโยงค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งงาน ชีตความสามารถและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นจูงใจให้พนักงานรู้สึกอยากจะทำผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา						
35. ให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปของตัวเงินแก่คนเก่งคนดี เช่น เงินเดือน โบนัส เป็นต้น	1	1	1	3	1	
36. ให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงินเช่น วันลาพักผ่อนพิเศษ สวัสดิการพิเศษด้านสุขภาพ	1	1	1	3	1	
37. มีระบบการจ่ายที่ยืดหยุ่นตามขีดความสามารถและผลการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	
38. มีการปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก	1	1	1	3	1	

ภาคผนวก ฉ  
เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

**แบบสอบถามการวิจัย**  
**เรื่องแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของ**  
**สถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์: การวิจัยแบบผสม**

**คำชี้แจง**

ด้วยนางสาวอรุณวดี นันทวัฒน์านุกูล นิสิตหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา กำลังทำการวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์: การวิจัยแบบผสม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยประยุกต์จากแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกว่าเป็นสถานประกอบการที่มีรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีที่ดีและมีประสิทธิภาพ

โดยผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบงานการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดีของสถานประกอบการต้นแบบด้านการบริหารจัดการคนเก่ง ตลอดจนการทบทวนเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี แล้วนำมาหาข้อความ (Theme) เพื่อนำมาใช้ในการสร้างข้อคำถาม โดยแบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอนหลักๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลของสถานประกอบการ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กร

สำหรับข้อมูลที่ได้จากการทำแบบสอบถามในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการศึกษา โดยจะนำเสนอเป็นข้อมูลในลักษณะที่เป็นภาพรวมเท่านั้น

ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านในการช่วยตอบแบบสอบถามนี้ตามข้อมูลที่แท้จริง ซึ่งการตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวอรุณวดี นันทวัฒน์านุกูล



## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กร

กรุณาทำเครื่องหมาย “✓” ลงในช่องว่างที่ท่านคิดว่าเป็นแนวทางการปฏิบัติที่สามารถใช้ในการบริหารคนเก่ง คนดีในองค์กรของท่าน โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาที่แบ่งตามความคิดเห็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์คำอธิบายระดับความคิดเห็น ดังนี้

- 1 หมายถึง ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรของท่าน ได้น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรของท่าน ได้น้อย
- 3 หมายถึง ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรของท่าน ได้ปานกลาง
- 4 หมายถึง ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรของท่าน ได้มาก
- 5 หมายถึง ใช้เป็นแนวทางการบริหารคนเก่ง คนดีขององค์กรของท่าน ได้มากที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	น้อย ที่สุด (1)	น้อย (2)	ปาน กลาง (3)	มาก (4)	มาก ที่สุด (5)
<p><b>การสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง คนดี</b></p> <p>การสรรหาคนเก่ง คนดี หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ให้เป็นบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดีขององค์กร ซึ่งการสรรหาแบ่งเป็นการสรรหาจากภายนอก และการสรรหาจากภายใน โดยการสรรหาจากภายนอก อาจใช้วิธีรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ การค้นหา ช่วงชิงบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ การแนะนำแบบปากต่อปาก หรือการสรรหาจากนักศึกษาที่มีประวัติเป็นคนเก่งและคนดี และการสรรหาจากภายใน อาจใช้วิธีการทำบัญชีคนเก่ง คนดี การกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่ง หรือการให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้เสนอชื่อคนเก่ง คนดีในสังกัด เป็นต้น</p> <p>การคัดเลือกคนเก่ง คนดี หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นคนเก่ง คนดี โดยอาจพิจารณาจากทัศนคติ การมีภาวะผู้นำ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ ตำแหน่งงาน คุณสมบัติ พฤติกรรมการทำงาน หรือผลการประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น</p>					
1. สรรหาจากภายนอกโดยการรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ (Website)					
2. สรรหาจากภายนอกโดยการค้นหาช่วงชิงเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ					
3. สรรหาจากภายนอกโดยวิธีการแนะนำแบบปากต่อปาก					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	มาก (4)	มากที่สุด (5)
4. สรรหาจากนักศึกษาที่ใกล้สำเร็จการศึกษาที่มีประวัติเป็นคนเก่งและคนดี					
5. สรรหาจากภายใน โดยการพิจารณาจากผลการประเมินพนักงานแล้วบันทึกข้อมูลแยกไว้เป็นกลุ่มหรือขึ้นบัญชี (Talent pool)					
6. สรรหาจากภายใน โดยการพิจารณาจากกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor pool)					
7. สรรหาจากภายใน โดยให้ทางหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้เสนอชื่อพนักงานที่ควรจะถูกคัดเลือกเป็นคนเก่ง คนดี					
8. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร					
9. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มีภาวะผู้นำ					
10. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง					
11. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มีศักยภาพอยู่ในระดับสูง					
12. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากกลุ่มที่เป็นผู้บริหาร					
13. คัดเลือกคนเก่ง คนดีจากผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร					
14. คัดเลือกจากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน					
15. คัดเลือกจากการประเมินแบบ 360 องศา (ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า)					



ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>การพัฒนาคนเก่ง คนดี หมายถึง การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถที่ตรงกับความต้องการ และวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งการพัฒนานี้ควรต้องทำอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การทำแผนพัฒนารายบุคคล การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง การศึกษาและการฝึกอบรมภายใน การติดตามผู้บริหาร การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ การได้รับการมอบหมายงาน การเข้าร่วม โครงการพัฒนาผู้นำ การเรียนรู้แบบ E – Learning และการเข้าร่วมอบรม/ ดูงาน เป็นต้น</p>					
16. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)					
17. จัดฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง โดยเป็นหลักสูตรที่ทำร่วมกับองค์กรหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำ					
18. สนับสนุนการศึกษาและการฝึกอบรมภายในที่มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ					
19. ให้ติดตามผู้บริหาร โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ระหว่างการปฏิบัติงาน					
20. สับเปลี่ยนหมุนเวียน โดยการส่งเสริมการเรียนรู้จากหลาย ๆ ฝ่ายในองค์กร					
21. ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงาน					
22. สอนงานในระบบพี่เลี้ยง					
23. เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในกลุ่มบริษัท					
24. มอบหมายงานทั้งในรูปโครงการและงานเฉพาะเจาะจง (Project Assignment)					
25. จัดโครงการพัฒนาผู้นำสู่การเตรียมความพร้อม					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา แบบ E – Learning					
27. จัดอบรม/ จัดงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ					
<p><b>การจูงใจและธำรงรักษา</b> หมายถึง การบริหารจูงใจพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี รวมไปถึงปัจจัยอื่น ๆ โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจกับพนักงานกลุ่มที่เป็นคนเก่ง คนดีขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีการรักษาและเพิ่มระดับของผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการสร้างแรงจูงใจนั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง การมอบหมายงานที่มีความท้าทาย การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน การสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน ตลอดจนมีการตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง คนดี เป็นต้น</p>					
28. ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองมากกว่าพนักงานคนอื่น ๆ					
29. มอบหมายงานที่มีความท้าทาย					
30. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่เป็นคนเก่งคนดี เพื่อป้องกันความขัดแย้งในการทำงาน					
31. มีการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานที่เป็นคนเก่งคนดี เพื่อให้พนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดีนั้นเข้าใจถึงสถานการณ์ และสิ่งที่องค์กรคาดหวัง					
32. มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน					
33. ให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน					
34. มีระบบที่ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนเก่ง คนดี เช่น จัดให้มีการทบทวนเข้าร่วมกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การขอบคุณ และการยกย่อง เป็นต้น					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<p>การบริหารค่าตอบแทนให้กับคนเก่ง คนดี หมายถึง การบริหารจัดการเงินเดือน สวัสดิการ และรางวัล          ที่ให้กับพนักงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินให้เกิดความเป็นธรรม โดยต้องมีการเชื่อมโยง          ค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงานให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งงาน ชีตความสามารถและผลการ          ปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นจูงใจให้พนักงานรู้สึกอยากจะทำผลงานที่สูงกว่า          มาตรฐานอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา</p>					
35. ให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปของตัวเงินแก่คนเก่ง คน ดี เช่น เงินเดือน โบนัส เป็นต้น					
36. ให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงินเช่น วันลา พักผ่อนพิเศษ สวัสดิการพิเศษด้านสุขภาพ เป็นต้น					
37. มีระบบการจ่ายที่ยืดหยุ่นตามขีดความสามารถและ ผลการปฏิบัติงาน					
38. มีการปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็น หลัก					

### ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....