

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารคนดี คนเก่งและการจ้างรักษาคดี คนเก่งของสถานประกอบการ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยจำแนกตามประเภทธุรกิจและขนาดของประกอบการ กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้มีจำนวน 120 ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลของสถานประกอบการ ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร ตอนที่ 3 ข้อมูลเครื่องมือการรักษาคดี คนเก่งขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบพหุตัวแปรเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 78.57 โดยร้อยละ 62.24 มีอายุระหว่าง 30-40 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.29 มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.97 มีหน้าที่รับผิดชอบงานในปัจจุบันเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คิดเป็นร้อยละ 72.45 อยู่ในสถานประกอบการขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 48.98 และอยู่ในสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน คิดเป็นร้อยละ 35.72

2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่ง ไปแล้วบางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดหรือได้ดำเนินการไปแล้วคือ ด้านการคัดเลือกหรือการระบุคนดี คนเก่ง และได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่ง ด้านการพัฒนาคนดี คนเก่ง ด้านการสรรหาคดี คนเก่ง และด้านการจูงใจคนดี คนเก่ง ไปแล้วบางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2.1 เมื่อวิเคราะห์โดยจำแนกเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์การด้านการสรรหาคดี คนเก่งเป็นรายชื่อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ดำเนินการด้านการสรรหาจากภายนอกโดยการรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก และได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการด้านการสรรหาจากภายในที่มาจากการเลื่อนตำแหน่งสรรหาจากภายในโดยการพิจารณาจากผลการประเมินพนักงานแล้วบันทึกข้อมูลแยกไว้เป็นกลุ่มหรือขึ้นบัญชี สรรหาจากภายนอกด้วยการค้นหาช่วงชิงเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์การกำหนด และสรรหาจากนักศึกษาที่ใกล้สำเร็จการศึกษาที่มีประวัติเป็นคนดีและเก่ง ไปแล้วบางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2.2 ด้านการดำเนินการด้านการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์การ ด้านการคัดเลือกหรือการระบุคนดี คนเก่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ดำเนินการด้านการคัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากศักยภาพ คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งด้วยการสัมภาษณ์พนักงานที่มีคุณสมบัติตามความต้องการขององค์การและคัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากผลการปฏิบัติงาน คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และการคัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งโดยผู้บริหารเป็นผู้ประเมินเอง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการด้านการดำเนินการคัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากบัญชีรายชื่อพนักงานที่เป็นคนเก่ง คนดี (Talent Pool) คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากกลุ่มที่เป็นผู้บริหารตามระดับตำแหน่งและอายุ และคัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากผู้ที่มีภาวะผู้นำ โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำ และคัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากการประเมินแบบ 360 องศา (ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและลูกค้า) ไปแล้วบางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2.3 ด้านการดำเนินการด้านการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์การ ด้านการพัฒนาคนดี คนเก่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ดำเนินการด้านสนับสนุนการศึกษาและการฝึกอบรมภายในที่มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์การต้องการ ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางอย่างต่อเนื่อง จัดฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตัวเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงาน จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในกลุ่มบริษัท และสอนงานในระบบพี่เลี้ยง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการด้านการให้ติดตามผู้บริหาร โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ระหว่างการทำงาน จัดโครงการพัฒนาผู้นำสู่การเตรียมความพร้อม มอบหมายงาน ทั้งในรูปโครงการและงานเฉพาะเจาะจง จัดอบรมดูงานในต่างประเทศ และการส่งเสริมการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา แบบ E – Learning ไปแล้วบางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2.4 สำหรับคำเนิการด้านการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์การด้านการจูงใจคนดี คนเก่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้ดำเนินการให้มีระบบการจ่ายที่ยืดหยุ่น ตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในระดับมาก และได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการด้านการให้มีระบบการจ่ายโดยยึดหลักความยุติธรรม ปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าองค์การอื่นๆ ที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ให้รางวัลรูปแบบตัวเงินที่จ่ายสูงกว่าพนักงานคนอื่นๆ ให้ค่าตอบแทนตามความผันแปรตามผลประกอบการ ให้ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน มีระบบที่ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของคนดี คนเก่ง ให้ผลตอบแทนพิเศษแก่คนดี คนเก่งตั้งแต่เริ่มต้น ให้วันลาพักผ่อนพิเศษและให้สวัสดิการด้านสุขภาพที่พิเศษกว่าคนอื่น ไปแล้วบางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ แต่ยังไม่ได้ดำเนินการด้านการให้สิทธิการถือหุ้น ซึ่งอยู่ในระดับน้อย

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการธำรงรักษาคคนดี คนเก่ง ขององค์การในปัจจุบัน เมื่อวิเคราะห์โดยจำแนกเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านแนวทางการปฏิบัติด้านการธำรงรักษาคคนดี คนเก่ง ขององค์การ เป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของคคนดี คนเก่ง ด้านบทบาทของหัวหน้างานในการบริหารคคนดี คนเก่ง ด้านโอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ สามารถช่วยในการธำรงรักษาคคนดี คนเก่ง ในองค์การ อยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนด้านการเรียนรู้และการพัฒนาคคนดี คนเก่ง ด้านผลตอบแทนที่ดึงดูดให้คคนดี คนเก่ง ทำงานในองค์การ สามารถช่วยในการธำรงรักษาคคนดี คนเก่ง ในองค์การ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

4. การทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า

4.1 สถานประกอบการที่มีขนาดต่างกัน โดยจำแนกเป็นขนาดเล็ก-กลาง และขนาดใหญ่ ได้มีการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคคนดี คนเก่ง ในองค์การ ไปแล้วบางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน และมีความคิดเห็นด้านแนวทางการปฏิบัติด้านการธำรงรักษาคคนดี คนเก่ง ขององค์การ ไม่แตกต่างกัน เมื่อมีการวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรพหุเพื่อเปรียบเทียบตัวแปรการบริหารคคนดี คนเก่ง กับการธำรงรักษาคคนดี คนเก่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยองโดยจำแนกตามขนาดของสถานประกอบการแล้วพบว่าค่าเฉลี่ยของตัวแปรการบริหารคคนดี คนเก่ง กับการธำรงรักษาคคนดี คนเก่ง โดยจำแนกตามขนาดของสถานประกอบการไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

4.2 สถานประกอบการที่มีประเภทต่างกัน โดยจำแนกเป็นอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน อุตสาหกรรมผลิตเหล็กและโลหะ ประเภทอุตสาหกรรมพลาสติก ยางและเคมีภัณฑ์ ได้

เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการด้านการในการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร ไปแล้ว บางส่วนหรืออยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน และมีความคิดเห็นด้านแนวทางการปฏิบัติด้านการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ขององค์กร ไม่แตกต่างกัน ซึ่งความแปรปรวนของตัวแปรพหุเพื่อเปรียบเทียบตัวแปรการบริหารคนดี คนเก่ง กับการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง โดยจำแนกตามประเภทของสถานประกอบการ ไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

อภิปรายผล

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร

ผลการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารคนดี คนเก่งของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องของแต่ละองค์กรที่จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจในการบริหารคนดี คนเก่ง ที่จำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือกหรือการระบุ ด้านการพัฒนา และด้านการจูงใจคนดี คนเก่ง ซึ่งพบว่า ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องของแต่ละองค์กรได้ดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร เมื่อวิเคราะห์โดยจำแนกเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการบริหารคนดี คนเก่ง ด้านการคัดเลือกหรือการระบุคนดี คนเก่งแล้ว โดยให้ความสำคัญกับ การคัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเป็นหลัก และรองลงมาคือการ คัดเลือกหรือระบุคนดี คนเก่งจากผู้ที่มีศักยภาพ เช่นเดียวกับแนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของ บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีการกำหนดคุณสมบัติโดยละเอียดเพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์การประเมินและการคัดเลือก โดยขั้นแรกใช้ทัศนคติและการยอมรับความสามารถด้านการเรียนรู้ ผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพ และขีดความสามารถ (Attitude & Acceptability, Learn Ability, Performance, Potential, Competency: ALPC-MODEL) เพื่อเป็นหลักเกณฑ์พิจารณาคนดี คนเก่ง โดยมองถึงทัศนคติต่องานมองทั้งปัจจุบันและคาดการณ์ถึงอนาคตที่พร้อมในการเติบโตและพัฒนาให้ก้าวหน้าได้ตลอด (กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 155) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันกันและดำเนินการในใช้รูปแบบกลยุทธ์รวมถึงเทคนิคต่าง ๆ เพื่อเป็นเครื่องมือในการการคัดเลือกหรือการระบุคนดี คนเก่ง ในองค์กร

อย่างไรก็ตามผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องของแต่ละองค์กรได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่งด้านการพัฒนาคนดี คนเก่งไปแล้วบางส่วน โดยมีการดำเนินการด้านสนับสนุนการศึกษาและการฝึกอบรมภายในที่มีความสอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการเป็นอันดับแรก รองลงมาคือให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางอย่างต่อเนื่อง จัดฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตัวเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงาน จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในกลุ่มบริษัท และสอนงานในระบบพี่

เลี้ยงไปแล้ว ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนาคนดี คนเก่ง นั้น ไม่ได้มุ่งเน้นไปเพียงแต่การฝึกอบรมเท่านั้น เนื่องจากการฝึกอบรมอย่างเดียวไม่สามารถช่วยทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ และความสามารถของกลุ่ม คนดี คนเก่ง ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2554) ดังนั้น การพัฒนา คนดี คนเก่ง จำเป็นจะต้องถูกกำหนดขึ้นมาอย่างมีกลยุทธ์สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีทั้งองค์การต้องให้ความสำคัญและพยายามส่งเสริมคนดี คนเก่ง ให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น โดยใช้รูปแบบการพัฒนาดังที่กล่าวไว้ข้างต้น รวมทั้งผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องของแต่ละองค์การต้องเติมเต็มช่องว่างของขีดความสามารถของคนดี คนเก่ง ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับด้านการสรรหา คนดี คนเก่งนั้น โดยทั่วไปได้แบ่งแหล่งการสรรหาเป็น 2 ประเภท คือ การสรรหาจากภายนอกและภายใน (สุภาพร ทรงสุจริตกุล และคณะ, 2551, หน้า 12) ซึ่งผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องของแต่ละองค์การได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการด้านการสรรหาจากทั้ง 2 แหล่งไปบ้างแล้ว โดยมีการดำเนินการในการสรรหาจากภายนอกที่มีการรับสมัครผ่านทางเว็บไซต์เป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของพัลลภา เอี่ยมสอาด (2552, บทคัดย่อ) ที่พบว่าสำนักงานบริหารงานบุคคลสหรัฐอเมริกา จะให้ความสำคัญกับการสรรหาคนดี คนเก่งจากภายนอกองค์กรเนื่องจากมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูงด้านกฎหมายและงบประมาณในการดำเนินการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าจำเป็นต้องอาศัยคุณลักษณะที่องค์กรต้องการเพื่อเป็นแนวทางในการสรรหา เป็นวิธีการที่ต้องการหาคนใหม่ ๆ ทั้งที่มีประสบการณ์และยังไม่มีประสบการณ์เข้ามาทำงานกับองค์กร โดยผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องของแต่ละองค์การยังได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการด้านการสรรหาจากภายในที่มาจากการเลื่อนตำแหน่ง โดยการพิจารณาจากผลการประเมินพนักงานแล้วบันทึกข้อมูลแยกไว้เป็นกลุ่มหรือชั้นบัญชี ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินการที่เป็นไปในลักษณะเดียวกับระบบการสรรหาของบริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มุ่งเน้นการดำเนินการจัดหาคนดี คนเก่งจากภายในที่ได้เน้นนโยบายเลื่อนตำแหน่งอย่างเด่นชัด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้ตระหนักในการดูแลและธำรงรักษากลุ่มคนดี คนเก่งที่มีอยู่แล้วในองค์กรและพร้อมที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้คนดี คนเก่งได้มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าอยู่ในองค์กร

ทั้งนี้ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องของแต่ละองค์การได้ให้ความสำคัญด้านการจูงใจคนดี คนเก่ง เป็นอันดับสุดท้ายจากทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมา โดยได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการไปแล้วบางส่วนเช่นกัน ทั้งนี้ได้ดำเนินการให้มีระบบการจ่ายที่ยืดหยุ่นตามผลการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับการให้รางวัลคนดี คนเก่ง ของซิสโก้ (CISCO) ที่มีการให้รางวัลสำหรับจูงใจคนดี คนเก่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่น (Risk Pay) และเน้นไปตามผลการปฏิบัติงาน

ของคนดี คนเก่ง ส่วนกลยุทธ์ที่เด่นในการธำรงรักษาคณดี คนเก่งของซิสโก้ คือการให้สิทธิคนดี คนเก่งในการถือหุ้น (กฤติน กุลเพ็ง, 2552, หน้า 155-174) แต่ผลการศึกษาแนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ครั้งนี้ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามยังไม่ได้มีคำแนะนำด้านการให้สิทธิการถือหุ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์การต้องเริ่มจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทํางานของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการหาแนวทางในการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง โดยจะต้องพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในระหว่างการทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความคาดหวังในการทำงานและต้องจงใจเพื่อให้เกิดความคิดและการรับรู้ในเรื่องของผลลัพธ์บางประการเพื่อเพิ่มแรงกระตุ้นต่อการสร้างผลงานให้กับองค์การ ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวทางเพื่อตอบแทนและให้รางวัลแก่กลุ่มคนดี คนเก่ง เพื่อสร้างความพึงพอใจในผลของการปฏิบัติงาน (Vroom, 1964, pp. 91-103) โดยผลการศึกษาของ สมุหทัย ทุมก้า (2550, บทคัดย่อ) พบว่า องค์การยังไม่มีระบบและรูปแบบการบริหารคนดี คนเก่ง อย่างเป็นรูปธรรม จึงส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมหรือคนดี คนเก่งเกิดความไม่พึงพอใจและลาออกจากองค์การอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นรูปแบบหรือแนวทางการบริหารคนดี คนเก่งภายในองค์การนั้น จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจ การสรรหาคณดี คนเก่ง การคัดเลือกและระบุคนดี คนเก่ง การพัฒนาคณดี คนเก่ง การบริหารและจงใจคนดี คนเก่ง และการธำรงรักษาคณดี คนเก่งไว้ในองค์การ

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ขององค์การในความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้คนดี คนเก่งยังคงอยู่ต่อไปในองค์การต้องอาศัยปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1. บทบาทของผู้นำ 2. วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 3. การเรียนรู้และพัฒนา 4. โอกาสความก้าวหน้าและศักยภาพของสิ่งที่ได้รับ 5. รางวัลผลตอบแทน พบว่า

2.1 ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นด้านแนวทางการปฏิบัติที่ช่วยในการธำรงรักษาคณดี คนเก่ง ขององค์การ มากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการทำงานของคนดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548, บทคัดย่อ) ในงานวิจัยเรื่อง “การบริหารคนดี คนเก่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ” พบว่า นอกเหนือจากระบบการบริหารคนดี คนเก่งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยธำรงรักษาคณดี คนเก่งไว้ได้แล้ว การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดีต่างมีส่วนช่วยในการธำรงรักษาคณดี คนเก่งไว้กับองค์การได้ อาจเป็นเพราะว่าการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจของคนดี คนเก่ง เพราะสถานที่ทำงาน

เปรียบเสมือนบ้านหลังที่ 2 ของคนทำงาน ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดีสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการเพิ่มความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร

2.2 ด้านบทบาทของหัวหน้างานนั้นเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ช่วยในการธำรงรักษา

คนดี คนเก่ง ขององค์กรในลำดับถัดไป และผลการศึกษาของโจนาธาน และคณะ (Jonathan et. Al, 2008, บทคัดย่อ) พบว่าพนักงานที่มีศักยภาพรุ่นใหม่ ๆ ยังคงต้องการการสนับสนุนและดูแลจากผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้างานโดยตรงจะมีผลที่จะทำให้พนักงานลาออกหรืออยู่ต่อ

3. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า

3.1 สถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ที่มีขนาดต่างกัน โดยจำแนกเป็นขนาดเล็ก-กลาง และขนาดใหญ่ มีการบริหารคนดี คนเก่ง และการธำรงรักษาคคนดี คนเก่ง โดยจำแนกตามขนาดของสถานประกอบการ ไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฮิลทรอป (Hilltop, 1999) วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการดึงดูดและธำรงรักษา คนดี คนเก่ง หากจำแนกตามขนาด พบว่าองค์กรขนาดใหญ่มีแนวทางในการดึงดูดและธำรงรักษา คนดี คนเก่ง ดีที่สุด อาจเป็นเพราะสาเหตุอัตราการลาออกของคนดี คนเก่ง ในองค์กรขนาดใหญ่ส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยของแรงผลักดันด้านขนาดขององค์กร ซึ่งซีการ์ และเฟราเคนเบอร์ก (สุนทรา จิตwir, 2545, หน้า 13) ได้ศึกษาพบว่าอัตราการลาออกของคนในองค์กรขนาดใหญ่จะมีมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก เพราะองค์กรขนาดเล็กจะมีจุดที่น่าสนใจคือลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงานเหมือนบ้านหลังที่ 2 กล่าวคือมีทั้งความสนิทสนมเป็นกันเองและความผูกพันเป็นอย่างมาก ซึ่งหาได้ยากในองค์กรขนาดใหญ่ นอกจากนี้การทำงานในองค์กรขนาดเล็กคนดี คนเก่งมักจะได้รับมอบหมายให้ทำงานหลายอย่าง (ทิพวัลย์ ติระณะประกิจ, 2554) ดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถในการดึงดูดคนกลุ่มนี้ให้เข้ามาในองค์กรและหาแนวทางในการรักษาเอาไว้

จากผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถึงแม้ผลการศึกษากลยุทธ์หรือแนวทางด้านการบริหารคนดี คนเก่ง และการธำรงรักษาคคนดี คนเก่ง อาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงผู้นำ แต่สิ่งหนึ่งที่เหมือนกันก็คือ องค์กรต้องมีการดำเนินการในการการบริหารคนดี คนเก่งอย่างเป็นระบบ ที่จะส่งผลให้บุคคลกลุ่มนี้เกิดการคงอยู่เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรต่อไปได้ การมีคนดี คนเก่งในองค์กรจึงเป็นเสมือนการติดอาวุธให้กับธุรกิจ และเป็นแรงขับเคลื่อนของธุรกิจให้ก้าวล้ำไปข้างหน้ารวมถึงมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

3.2 สถานประกอบการ ที่มีประเภทต่างกัน โดยจำแนกเป็นอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน อุตสาหกรรมผลิตเหล็กและโลหะ ประเภทอุตสาหกรรมพลาสติก ยางและเคมีภัณฑ์ ได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร ไปแล้วบางส่วนโดยมีการบริหารคนดี คนเก่ง กับการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ไม่แตกต่างกันที่นัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ซึ่งผลการศึกษานี้คล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ วาสิตา ฤทธิ์บำรุง (2548, บทคัดย่อ) ที่พบว่า การบริหารคนดี คนเก่งนั้นประกอบด้วย การสรรหา และคัดเลือกคนดี คนเก่งจากภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนาคนดี คนเก่ง การให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่คนดี คนเก่ง และการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ซึ่งการพัฒนากระบวนการบริหารคนดี คนเก่งนั้นจะต้องพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ระบบการบริหารคนดี คนเก่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรสูงสุด ซึ่งกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรนำมาใช้ทั้งส่วนที่แตกต่างกันและคล้ายคลึงกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและกลยุทธ์ขององค์กร นอกเหนือจากระบบการบริหารคนดี คนเก่งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยธำรงรักษาคนดี คนเก่งไว้ได้แล้ว

จากผลการศึกษาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าภาพรวม ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ได้เพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการด้านการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร ไปแล้วบางส่วน อาจเป็นเพราะสถานการณ์การแข่งขันในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในพื้นที่กำลังทวีความรุนแรงมากขึ้นจากการการแข่งขันทางธุรกิจและการขยายตัวของพื้นที่เอง สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาอย่างแน่นอนคือปัญหาเรื่องการแย่งชิงตัวระหว่างองค์กรหรือการเปลี่ยนย้ายสถานที่ทำงาน รวมถึงแนวโน้มการลาออกของคนดี คนเก่งในแต่ละองค์กรเริ่มสูงขึ้น ดังนั้นปัญหาด้านนี้อาจปรากฏชัดเจนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง ที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเริ่มให้ความสำคัญและดำเนินการในด้านกลยุทธ์ตั้งแต่กระบวนการด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือกหรือการระบุ ด้านการพัฒนา และด้านการจูงใจ คนดี คนเก่ง เพื่อธำรงรักษาคนดี คนเก่งไว้ในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่า องค์กรเพิ่งเริ่มการเตรียมการและดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่ง ดังนั้นจึงควรเร่งดำเนินการให้ครอบคลุมในทุก ๆ แนวทางเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะด้านการจูงใจคนดี คนเก่ง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องของแต่ละองค์กรจำเป็นต้องช่วยผลักดันให้องค์กรเร่งดำเนินการให้มากกว่าด้านอื่น ๆ

และผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารคนดี คนเก่ง ในองค์กร ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องของแต่ละองค์กรต้องเริ่มต้นจากการศึกษาและทำความเข้าใจในแนวทางการบริหารคนดี คนเก่งในกระบวนการต่างๆ ที่ยังเพิ่งเริ่มเตรียมการ ได้แก่ ด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา และด้านการจูงใจคนดี คนเก่ง เพื่อเป็นแนวทางในการธำรงรักษากลุ่มพนักงานที่เป็นคนดี คนเก่ง ขององค์กร เพราะการออกแบบแนวทางต่าง ๆ นั้นต้องให้เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ ด้วย ซึ่งเบื้องต้นอาจจะศึกษาจากองค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จในการนำระบบการบริหารคนดี คนเก่ง ไปประยุกต์ใช้ แล้วมาปรับให้เป็นแนวทางในแต่ละองค์กรต่อไป หรืออาจศึกษาหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย แต่ถึงอย่างไรก็ไม่ควรนำแนวทางขององค์กรอื่นมาประยุกต์ใช้ทันที เพราะแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกัน ซึ่งนอกจากจะไม่ช่วยแก้ปัญหาหรือไม่ช่วยให้พัฒนาองค์กรได้แล้วยังอาจจะทำให้เกิดปัญหาเพิ่มขึ้นตามมาอีกด้วย และหากกระบวนการใด กระบวนการหนึ่งผิดพลาดไป ย่อมส่งผลเสียต่อตัวคนดี คนเก่งและต่อองค์กรอย่างแน่นอน ดังนั้นทุกคนในองค์กรควรร่วมมือกันและใส่ใจในทุกกระบวนการอย่างรอบคอบมากที่สุด เพื่อให้เกิดแนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

2. การธำรงรักษาคนดี คนเก่ง ในองค์กร ผู้วิจัยเห็นว่า ถึงแม้้องค์การได้ดำเนินการในการบริหารคนดี คนเก่งในทุก ๆ กระบวนการ การจะธำรงรักษาคนดี คนเก่งให้อยู่กับองค์กรนั้นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทุกอย่างขององค์กร โดยเฉพาะด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีความคิดเห็นว่าเป็นแนวปฏิบัติที่สามารถช่วยในการธำรงรักษาคนดี คนเก่งขององค์กรได้ในระดับมาก ดังนั้นทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรมในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ การส่งเสริมความผูกพันระหว่างผู้นำและเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารด้านทิศทางและนโยบายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเน้นลักษณะของงานที่มีความยืดหยุ่น และการสร้างบรรยากาศการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ตามลำดับ รวมทั้งต้องทำความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการหาแนวทางเพื่อรักษาคนดี คนเก่งอยู่เสมอ เพื่อเป็นการยืนยันว่าคนที่ธำรงรักษาไว้เป็นคนที่สามารถสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลัก ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการวิจัยในลักษณะเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้รายละเอียดเนื้อหาที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาแนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมใกล้เคียงอื่น ๆ เช่น นิคมอุตสาหกรรมสยามอีสเทิร์น นิคมอุตสาหกรรมบ่อวิน นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง