



การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

The Development of Talent Management Strategies to Create Competitive Advantage in Electrical and Electronic Industry of Chachoengsao Province

ชุตินา นุตยะสกุล

Chutima Nootayasakul

Article History

Receive: April 30, 2024

Revised: July 24, 2024

Accepted: July 31, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์และวิเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่ง เพื่อการพัฒนา
รูปแบบกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง และเพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารคนเก่งสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม
ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ
โดยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยการเลือกเจาะจง 20 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิธีการ
เก็บข้อมูลได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิจัยเชิงปริมาณประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ
การบริหารคนเก่งตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป จำนวน 378 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูล
ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานการณ์การบริหารคนเก่งของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ
อิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาคนเก่ง ด้านการรักษาคนเก่ง ด้านการระบุ
คนเก่ง และด้านการให้รางวัลตามลำดับ สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารคนเก่ง คือ การแข่งขัน
และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการผลิตต่างๆ ที่เปลี่ยนไป สภาพเศรษฐกิจ และนโยบายของรัฐ สภาพแวดล้อมภายใน
ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารคนเก่ง ได้แก่ การสื่อสาร บรรยากาศในการทำงาน และผู้บังคับบัญชา ปัญหาและ
อุปสรรค ได้แก่ ทักษะในการบริหารของหัวหน้างาน การกำหนดค่าตอบแทน พนักงานขาดการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
สิ่งใหม่ๆ 2) การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1. กลยุทธ์
การค้นหาค้นหาคนเก่ง 2. กลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถคนเก่ง 3. กลยุทธ์การให้รางวัล และ 4. กลยุทธ์การสร้าง
วัฒนธรรมส่งเสริมและรักษาคนเก่งและคนดี 3) การประเมินกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
เมื่อพิจารณารายการประเมินในภาพรวมและทุกรายการมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมีความ
เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำมาปฏิบัติ

คำสำคัญ : การพัฒนา ; กลยุทธ์ ; การบริหารคนเก่ง ; ความได้เปรียบในการแข่งขัน ; อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

ABSTRACT

The purpose of this research was to study the situation and analyze the development of talent management strategies to develop a talent management strategy model and to evaluate talent management strategies to create competitive advantages of the electrical and electronics industries in Chachoengsao Province. This research was mixed-methods research: qualitative and quantitative research. The qualitative research used 20 key informants using purposive selection. The tools used for data collection consisted of a semi-structured interview form. The data collection methods include in-depth interviews. In the quantitative research, the population and sample were 378 employees that related to talent management at the department head level and higher. The tool used was a questionnaire, and the data was analyzed using averages and standard deviations. The results found that 1) the situation of talent management in the electrical and electronics industries in Chachoengsao Province revealed that most organizations emphasize developing talented people, retaining talented people, identifying talented people, and giving awards respectively. The external environment that affects the talent management process includes competition and changes in production technology, economic conditions, and government policies. The internal environment that affects the talent management process includes communication, the working atmosphere and the commander. The problems and obstacles include supervisors' management skills, determination of compensation, and employees lack encouragement to take initiative and create new things. 2) The developing a strategic model for talent management, consisting of the vision, mission, and strategy, includes 1. an integrated people search strategy, 2. a strategy for developing the capabilities of talented people, 3) a reward strategy, and 4. a strategy for creating a culture of promotion and retaining talented people and good people. 3) The evaluation of talent management strategies according to the opinions of experts found that the evaluation result was at its highest both overall and for each item. The strategy created is appropriate and there is the possibility to use it as a practice.

Keywords : Development ; Strategy ; Talent Management ; Competitive Advantage ; Electrical and Electronics Industry

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) และการก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ได้แสดงให้เห็นถึงการเจริญเติบโตของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล ชุมชน องค์กรธุรกิจ ให้เป็นอันหนึ่งเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วทำให้เกิดผลกระทบอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเศรษฐกิจ ที่เกิดความไม่แน่นอน ส่งผลให้ทั่วโลกเริ่มมีการปรับเปลี่ยนนโยบายของประเทศตนไปสู่สภาพเศรษฐกิจใหม่ จากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคแห่งทุนทางความรู้ ซึ่งทำให้เกิดการดำเนินนโยบายเชิงเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) โดยให้ความสำคัญกับความรู้ว่าเป็นทรัพยากรหลักที่มีสำคัญกว่าเงินและแรงงาน มุ่งเข้าสู่การแข่งขันด้วยองค์ความรู้ หรือที่เรียกกันว่า “ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)” ที่สั่งสมอยู่ในทุนมนุษย์แต่ละคนที่เกิดจากการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถคิด วิเคราะห์ และการนำความรู้ และประสบการณ์ที่มีสร้างให้เกิดมูลค่า ทำให้ทุกองค์กรจึงเกิดความพยายามในการดึงพรสวรรค์ (Talent) และศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนมาใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการเติมเต็มกลยุทธ์ทางธุรกิจ ช่วยนำพาให้องค์กรสามารถพัฒนาวัตกรรมใหม่ ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด และทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้ (Nantharajphong, Jadesadalug & Sansook, 2020) การบริหารคนเก่ง (Talent Management) จึงเป็นระบบการจัดการคนเก่งที่มีสำคัญและส่งผลให้เกิดการแย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์กร ซึ่งหากองค์กรสูญเสียบุคลากรที่เป็นคนเก่งไปจะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคคลที่มีศักยภาพสูงและยังสูญเสียความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้นไปด้วย การบริหารจัดการคนเก่งจึงถูกนำมาใช้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่หากองค์กรใดมีระบบการจัดการคนเก่งที่ดีมีประสิทธิภาพ และมีการบูรณาการอย่างเป็น



ระบบกับการบริหารทรัพยากรบุคคล จะเป็นการเสริมสร้างความสามารถและสมรรถนะขององค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาหรือรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเฉียบพลัน (Chukawat & Ployduangrat, 2021)

อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ของไทยถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักที่สำคัญเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญของประเทศ เป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานในการต่อยอดไปสู่อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics) ซึ่งถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมเป้าหมายกลุ่ม First S- Curve ของไทยที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรมการผลิตให้สามารถเติบโตสอดคล้องไปกับความต้องการตลาดในโลกยุคดิจิทัล จากข้อมูล Electrical & Electronics Institute (2020) พบว่า อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา มีมูลค่าการลงทุนทั้งสิ้น 44,452.65 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญต่อภาคเศรษฐกิจและพื้นที่จังหวัดถูกกำหนดให้เป็นเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ถือเป็นต้นแบบการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่มีความสมบูรณ์แบบในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นระบบ

แม้ว่าปัจจุบันประเทศไทยกำลังประสบปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในสาขาภาคอุตสาหกรรมการผลิต สถิติตัวเลขจำนวนแรงงานที่ได้บรรจุงานในช่วงเวลาเดียวกันมีค่าเฉลี่ยเพียง 1.7 หมื่นตำแหน่ง หรือ คิดเป็นผู้สมัคร 1 คน มีตำแหน่งงานรองรับถึง 5 ตำแหน่ง (Office of the National Economic and Social Development Council, 2023) ปัญหาดังกล่าวภาคอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันทั้งในเรื่องของการขาดแคลนแรงงานที่มีศักยภาพสูง ขาดแคลนแรงงานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และอัตราการย้ายงานค่อนข้างสูง และการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น (Office of the Policy Committee Eastern Economic Corridor, 2019) การบริหารคนเก่งจึงไม่เพียงแค่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นแต่ที่จำเป็นแต่ต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารคนเก่งที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งผลการวิจัยของ Sissani and Nardjes (2023) ได้ให้ความสำคัญกับคนเก่งรวมถึงการวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อรักษานักงานที่มีคุณภาพ การพัฒนาทักษะ ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรเข้าใจถึงช่องว่างและการได้ตระหนักวิธีการกำหนดนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจและพนักงานในองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ากลยุทธ์การบริหารคนเก่งมีการศึกษาในลักษณะของภาพรวมของกลุ่มอุตสาหกรรมซึ่งหากองค์กรจะนำกลยุทธ์ไปใช้ควรมีความสอดคล้องกับบริบทที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร ผลการศึกษาการพัฒนาบุคลากรการบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา จะช่วยให้องค์กรตระหนักและเข้าใจถึงในธุรกิจท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายของจังหวัดฉะเชิงเทรา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรในการพัฒนาแรงงานที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่ในภาคอุตสาหกรรมและในทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ที่ได้สนับสนุนทุนวิจัย ประจำปีงบประมาณ 2565

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์และวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรการบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา
2. เพื่อการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการบริหารคนเก่ง

คนเก่ง (Talent) คือ บุคคลที่มีแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ และมีทักษะการสื่อสารที่สามารถสร้างแรงดึงดูดและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้ รวมไปถึงสามารถสร้างผลงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ (Michaels, et al., 2001) ดังนั้น คนเก่งจึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสำหรับองค์กร ผู้บริหารองค์กรจึงควรมีความเข้าใจคนเก่งและมองเห็นในเรื่องของกลยุทธ์และวางแผนในการดำเนินการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดย Chukawat & Ployduangrat (2021) ได้กล่าวว่า การบริหารคนเก่ง เป็นเครื่องมือที่องค์กรต่างๆ

ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากคนเก่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า จำเป็นต้องสรรหา พัฒนา และธำรงรักษาเพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียด้านทรัพยากรมนุษย์ไปอย่างไร้ประโยชน์ จึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ควรมีการวางแผน และกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่องค์กรต้องการ โดยมุ่งเน้นให้คนเก่งหรือคนที่มีความรู้ ความสามารถมาทำหน้าที่เป็นผู้นำ กลุ่ม และพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้นได้เหมือนตนเอง โดยเริ่มจากการสรรหาหรือระบุคนเก่ง การใช้คนให้เหมาะสมกับขีดความสามารถ การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจ ให้รางวัลตามผลงานและการรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่ง คือ กระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันระหว่าง 1) การระบุตัวคนเก่ง 2) การพัฒนาคนเก่ง 3) การให้รางวัลคนเก่ง และ 4) การรักษาคนเก่ง (Gubman, 1998) ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการบริหารคนเก่งมาใช้ศึกษาสถานการณ์และวิเคราะห์การบริหารคนเก่งที่จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารคนเก่งทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการระบุคนเก่ง ด้านการพัฒนาคนเก่ง ด้านการให้รางวัลคนเก่ง และด้านการรักษาคนเก่ง

แนวคิดเกี่ยวกับฐานทรัพยากร

แนวคิดฐานทรัพยากร (Resource Based View) เกิดจากแนวคิด Penrose (1959) ที่มองการเติบโตขององค์กรใน 2 แนวทางคือการเติบโตจากภายใน และภายนอก โดยองค์กรมีหน้าที่ในการสะสมทรัพยากรในการผลิตเพื่อสร้างตำแหน่งทางการแข่งขัน ทั้งนี้ในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันนั้น คู่แข่งจะไม่สามารถลอกเลียนแบบทรัพยากรภายในองค์กร ซึ่งจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้ (Barney, 1991) 1) ทรัพยากรที่มีคุณค่า (Value) 2) ทรัพยากรที่หายาก (Rare) 3) ทรัพยากรยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ (Difficult to Imitate) และ 4) ทรัพยากรนั้นยากที่จะมีสิ่งใดมาทดแทน (Difficult to Substitute) นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและการมีผลการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tummaupakorn, et al. (2019) ได้พบว่าผลการดำเนินงานที่ดีเกิดจากการที่องค์กรที่มีความได้เปรียบในด้านทรัพยากรภายในองค์กร ที่เกิดจากองค์กรมีบุคลากรที่มีความสามารถ และมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งทำให้องค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณค่า องค์กรอื่นลอกเลียนแบบได้ยาก นั่นคือ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน สิ่งเหล่านี้มาจากแนวคิดเกี่ยวกับฐานทรัพยากรขององค์กรและมีส่วนสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ ทั้งนี้การบริหารคนเก่งได้รับอิทธิพลจากกรอบแนวคิดเกี่ยวกับฐานของทรัพยากร ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดฐานทรัพยากรมาเป็นพื้นฐานในการอธิบายองค์ประกอบการบริหารคนเก่งที่มีความสามารถสูงเป็นทรัพยากรสำคัญ เป็นสิ่งที่ยาก มีคุณค่า ลอกเลียนแบบได้ยาก หากองค์กรมีคนเก่งในองค์กรถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและช่วยนำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้

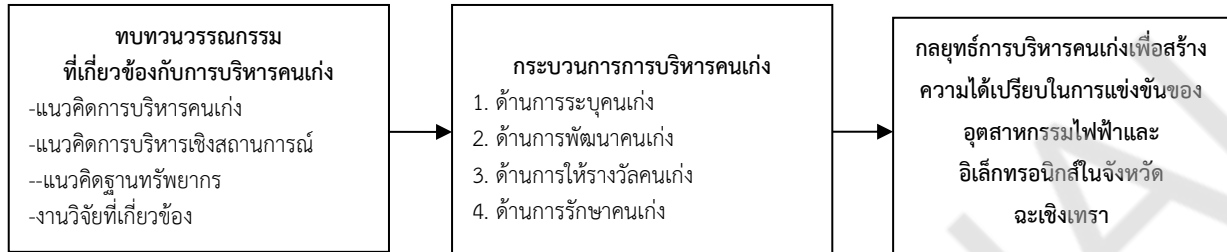
แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์

การบริหารเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดที่ว่าทางเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหาร ทั้งนี้การบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์เป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้หลักการบริหารแบบใดในการสภาวะการณ์เช่นนั้น ดังนั้นการบริหารเชิงสถานการณ์ถือว่าเป็นการบริหารที่ดีหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม การบริหารเชิงสถานการณ์ผู้บริหารสามารถนำแนวคิดมาประกอบกับประสบการณ์จะวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อทำให้การตัดสินใจที่ดีที่สุด (Fiedler, 1967) โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่สูง นับว่าเป็นความท้าทายในการบริหารที่ผู้ประกอบการจะต้องพยายามปรับปรุงกลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารงานให้ทันต่อสภาพการแข่งขัน ทั้งในด้านจำนวนคู่แข่งขึ้นหรือแม้แต่ความซับซ้อนในการดำเนินการในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ Tummaupakorn, et al. (2019) ได้พบว่าผลการดำเนินของธุรกิจในปัจจุบันมิได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาอิทธิพลโดยตรงจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยเพื่อการปรับตัว หรือเพื่อใช้ในการในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการให้พัฒนาล้ำหน้าคู่แข่ง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ในการศึกษาสถานการณ์และวิเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งในองค์กรที่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรต่างๆ เผชิญอยู่ สามารถคาดการณ์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นการเตรียมความพร้อมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นคนเก่งขององค์กรบนสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้ยังประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร



กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนเอกสาร แนวคิด โดย ศึกษาตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคนเก่งของ (Gubman, 1998) และ แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Fiedler, 1967) ทั้งนี้คนเก่งถือเป็นทรัพยากรที่ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ตามแนวคิดฐานทรัพยากร (Barney, 1991) รวมถึงการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และมาศึกษาและวิเคราะห์การพัฒนา กลยุทธ์ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยใช้แบบผสมเชิงสำรวจ (Exploratory Design) โดยการสำรวจข้อมูลเป็นการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในการทำวิจัย และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยกำหนดขั้นตอนการ ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ทั้งนี้ โครงการวิจัยนี้ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เครือข่าย มหาวิทยาลัยนเรศวร เลขที่รับรอง COA No.0013/2023 ตั้งแต่วันที่ 18 เมษายน 2566 ถึง 18 เมษายน 2567

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเพื่อศึกษาสถานการณ์และวิเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

1. การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสร้างแบบ สัมภาษณ์ โดยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จะพิจารณาจากผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการมีส่วนร่วมการบริหารคนเก่ง และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการ แสดงความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์สูงสุดต่องานวิจัย และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ประกอบด้วย พนักงานสายงานทรัพยากรมนุษย์หรือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายต่างๆ ขององค์กรโดยเป็นองค์กรที่มีระบบการบริหารคนเก่ง ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 5 คน นักวิชาการเกี่ยวกับทรัพยากร มนุษย์ที่มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับ จำนวน 5 คน และพนักงานคนเก่งที่มีศักยภาพสูงและมีผลประเมินการปฏิบัติ ที่โดดเด่นติดต่อกันเป็นระยะเวลา 3 ปีในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น 20 คน

2. การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้ ประชากร คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัด ฉะเชิงเทรา จำนวน 23,963 คน (Electrical and Electronics Institute, 2020) จำนวน 315 แห่งที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัด ฉะเชิงเทรา (Department of Industrial Works, 2022)

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ในการเก็บข้อมูล จำนวน 10 แห่งที่อยู่ในพื้นที่ในเขตนิคมอุตสาหกรรมในจังหวัดฉะเชิงเทรา และใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา จำนวน 20 โรงงาน โรงงานละ 20 คน กำหนดขนาด ได้จำนวนทั้งสิ้น 400 คน แล้วนำคัดแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ได้จำนวนทั้งสิ้น 378 ชุด โดยมีนำเสนอข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อประกอบกับข้อมูลเชิงคุณภาพสรุปผลการวิจัยเพื่อให้เกิดความครอบคลุม ตามวัตถุประสงค์ และนำวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค (SWOT Analysis) และ (TOWS Matrix) เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา การรวบรวมข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์อ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งเป็นนักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านบริหารธุรกิจ จำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 3 คน และผู้ประกอบการหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์/การบริหารคนเก่ง จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 9 คน

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ที่ได้จากการประชุมสัมมนาผู้เชี่ยวชาญไปทำการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ โดยการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 คน ผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 3 คน นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 5 คน และพนักงานปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 5 รวมทั้งสิ้น 19 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ในแบบสัมภาษณ์จะประกอบด้วยชุดคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยให้ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหา ความตรงของเนื้อหาและข้อคำถาม และตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) เพื่อหาความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจากกรอบแนวคิดการวิจัยโดยมีประเด็นคำถาม 2 ประเด็นคือ ประเด็นที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ในการบริหารคนเก่ง ประเด็นที่ 2 ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารคนเก่ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อศึกษาสถานการณ์ในการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างจากกรณีวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อคำถามชนิดมีโครงสร้าง (Structured Questionnaire) จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน จำนวนพนักงานในองค์กร และจำนวนเงินลงทุน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารคนเก่ง ได้แก่ ด้านการระบุคนเก่ง ด้านการพัฒนาคนเก่ง ด้านการให้รางวัลคนเก่ง และด้านการรักษาคคนเก่ง ลักษณะค่าเป็นมาตรวัดแบบ Likert Scale ซึ่งในแต่ละคำถามนั้นมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม แบบปลายเปิด

โดยแบบสอบถามนี้มีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการหาค่าความสอดคล้อง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ที่มีความรู้และประสบการณ์ทำการวัดค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.67-1.00 และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่งตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดชลบุรีและระยอง จำนวน 30 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1990) โดยกำหนดให้แบบทดสอบที่มีค่าแอลฟาเท่ากับ 0.70 ขึ้นไป เป็นแบบทดสอบที่มีความเชื่อมั่นเป็นที่ยอมรับได้ ซึ่งผลการทดสอบความเชื่อมั่นได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.877

ขั้นตอนที่ 2 แบบการสัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์อ้างอิงผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา และตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) เพื่อหาความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามเรื่อง การประเมินกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ที่ได้จากการดำเนินการวิจัย เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิในการวิพากษ์ ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อยืนยันว่ากลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ว่ามีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเพื่อให้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ประเมิน ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ โดยเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.67-1.00 และตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) เพื่อหาความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูล



การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะเวลาตั้งแต่ เดือนมกราคม-ธันวาคม พ.ศ.2566 ซึ่งมีการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสถานการณ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 20 คน ในช่วงเดือน เมษายน 2566-พฤษภาคม 2566 โดยผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ในส่วนของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้ขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญล่วงหน้า ผู้วิจัยจัดบันทึก และบันทึกเทปการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อความสำเร็จของข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ ในช่วงเดือน เมษายน พ.ศ.2566-พฤษภาคม พ.ศ.2566 จำนวน 400 ฉบับ ได้แบบสอบถามกลับมา จำนวน 378 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.50

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยการจัดสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ประสานผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอความอนุเคราะห์ และจัดเตรียมประเด็นการประชุมสนทนากลุ่ม ดำเนินการประชุมสัมมนากับผู้เชี่ยวชาญในวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ.2566 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเองและนำมาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 3 เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 19 คน ในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2566

การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมาจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เกี่ยวกับประเด็น สถานการณ์การบริหารคนเก่ง ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล จากนั้นนำมาประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำข้อมูลที่สรุปได้วิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อใช้ศึกษาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Threat) อุปสรรค (T) โดยใช้ตารางประเมินของ (Wheelen & Hunger, 2006) และการจับคู่หาความสัมพันธ์ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เกิดจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และการประเมินจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์พิจารณาร่วมกันเพื่อนำเสนอร่างกลยุทธ์การวิเคราะห์

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมมนากับผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบร่างรูปแบบกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์เชิงปริมาณที่รวบรวมจากการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้กลยุทธ์การบริหารคนเก่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ และใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยวิเคราะห์แยกประเด็นปัญหาและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

1. ศึกษาสถานการณ์และวิเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

1.1 ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก สถานการณ์การบริหารคนเก่งในด้านการระบุนคนเก่ง พบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักมีการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติที่สอดคล้องตรงกับตำแหน่งงานและสามารถเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรได้ การกำหนดคนเก่งในองค์กรจะพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานที่มีผลสูงกว่าที่กำหนด ประสิทธิภาพการทำงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป และมีพฤติกรรมที่ดี มีความตั้งใจในการ

ทำงานและความพร้อมที่จะเรียนรู้ ให้มีเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถพัฒนาตนเองเพื่อไปเป็นคนเก่งในอนาคตได้ องค์กรมีการสร้างค่านิยมร่วมในการเป็นคนเก่ง คนดีให้กับพนักงานทุกคน สอดคล้องกับงานของ Taitanhgkha & Choocheep (2021) พบว่า การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง มีความสำคัญและจำเป็นต้องให้ค่านิยมคนเก่งให้ชัดเจน ว่าต้องการให้ครอบคลุมตัวชี้วัดอะไรบ้าง เพราะจะส่งผลต่อการสรรหาคนที่ตรงกับความต้องการ การจัดแผนพัฒนารายบุคคล การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการนำไปสู่การสร้างความรู้ความผูกพันระหว่างองค์กรกับคนเก่งต่อไป

ด้านการพัฒนาคนเก่ง จากการสัมภาษณ์ พบว่า องค์กรจะพิจารณาว่าคนเก่งควรจะต้องพัฒนาในเรื่องที่สอดคล้องกับ เป้าหมายทิศทางความต้องการขององค์กร รวมถึงของตัวบุคคลด้วยว่าไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ โดยจะต้องพัฒนาในเรื่อง ที่จำเป็นสำหรับนำมาใช้ในการทำงานได้เลย การพัฒนาจะเป็นการฝึกอบรมจากภายใน โดยการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเพื่อเพิ่ม ตามแผนการฝึกอบรมของพนักงานที่องค์กรได้กำหนด หรือพัฒนาทักษะผ่านการสอน การถ่ายทอดประสบการณ์ทำงาน จากหัวหน้างาน การมีพี่เลี้ยง และการฝึกภายนอกองค์กรควบคู่กันไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Patanasamphan, 2020) แสดงความคิดเห็นว่าบริษัทมีการพัฒนาส่งเสริมพนักงานให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น โดยทางบริษัทมีรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรมหลาย รูปแบบได้แก่การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และการให้คำปรึกษาแนะนำ

ด้านการให้รางวัลคนเก่ง จากการสัมภาษณ์พบว่า องค์กรให้ค่าตอบแทนในเรื่องของเงินเดือนและสวัสดิการ กำหนดตามมาตรฐานเกณฑ์ของบริษัท เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเท องค์กรก็ยินดีที่จะตอบแทนให้กับความทุ่มเท ของพนักงานเช่นกัน แต่เรื่องเงินอย่างเดียวไม่ได้สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน หรือตอบโจทย์ความต้องการของพนักงาน ที่คนเก่งเสมอไป องค์กรควรจะมีการสร้างแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในให้กับพนักงาน แรงจูงใจภายนอก ก็คือ เงินเดือนและสวัสดิการ แรงจูงใจภายใน คือ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขามีความสามารถ การให้อิสระในการทำงาน มีเป้าหมาย และเติบโตในการทำงาน พนักงานทราบถึงผลจากการทำงานที่สร้างประโยชน์ต่อองค์กร ต่อสังคม ทั้งนี้ผู้บริหารในแต่ละฝ่าย มีความเห็นร่วมกันในการกำหนดการนโยบายในสร้างแรงจูงใจต่อพนักงานที่เป็นคนเก่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Patanasamphan, 2020) บริษัทมีการกำหนดนโยบายขั้นตอนของการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัทนี้โดยให้ความสำคัญ และใส่ใจเป็นพิเศษตั้งแต่เรื่องอัตราจ้างค่าตอบแทนที่เหมาะสม สวัสดิการที่คุ้มค่า การวางแผนทางความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน ผลตอบแทนต่างๆ ทั้งหมดที่พนักงานทุกคนในบริษัทจะ ได้รับอยู่ในรูปค่าจ้างรายสัปดาห์เงินเดือน โบนัสสวัสดิการ ต่างๆ ค่าประกันสุขภาพ และชีวิตการพยาบาลเงิน สงเคราะห์ทางสังคมเงินช่วยเหลือการศึกษา

ด้านการรักษาคณเฑาะ จากการสัมภาษณ์พบว่า การรักษาคณเฑาะองค์กรต้องมีความชัดเจน และเปิดโอกาสให้คนเก่ง ได้ทำงาน อำนาจความสะดวกทั้งสภาพแวดล้อม อุปกรณ์การทำงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะต้องมอบโอกาสในการ พัฒนาตัวเองให้กับพนักงาน และสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ พัฒนาอยู่ตลอดเวลา มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และ มอบหมายงานที่เหมาะสม ความยืดหยุ่นในการทำงานที่สามารถโอนโยมได้ ระบบการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายใน องค์กรการตลอดจนการบริหารงานบุคคลที่ช่วยให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีความผูกพันกับองค์กร สอดคล้องกับ Sritulanon, et al. (2021) พบว่า การรักษาคณเฑาะผู้บริหารควรดำเนินการดูแล สนับสนุนให้กำลังใจ รวมถึงพัฒนาศักยภาพ พนักงานอยู่เสมอ สร้างทิศทางความก้าวหน้าในวิชาชีพให้ชัดเจน เห็นคุณค่าและให้โอกาสให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพ ของตนเองอยู่เสมอ ต้องสื่อสารอย่างชัดเจน พยายามจัดอุปสรรคในการทำงานที่ส่งผลในเชิงลบ ต่อการสนับสนุนพนักงาน การพัฒนาสภาพแวดล้อมตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่ร่วมงานด้วยแล้วสบายใจ และการสร้างแรงจูงใจไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจ ที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน

ปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารคนเก่ง มีดังนี้ 1. หัวหน้างานไม่มีทักษะการบริหารคนเก่ง ไม่สามารถระบุ ได้แน่ชัดว่าพนักงานคนใดคือคนเก่งหรือ ทำให้ไม่มีความชัดเจนในการบริหารคนเก่ง และหัวหน้าตัดสินใจว่าบุคคลใดเป็นคนเก่ง โดยไม่มีกระบวนการที่ยุติธรรม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงการบริหารของผู้บริหาร ทำให้วิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ และการกำหนดนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการภายในองค์กร สอดคล้องกับ Tummaupakorn, et al. (2019) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความเข้าใจหลักการ แนวคิดและ สามารถนำมาประยุกต์นั้นใช้ได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคลที่มีความแตกต่างกัน รวมทั้งมีทักษะในการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร ให้เกิดการปฏิบัติตามได้ เป็นปัจจัยส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้กลยุทธ์การบริหารคนเก่งนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จ 2. พนักงานขาดการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ทำให้คนเก่งไม่สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ 3. ปัญหาการ ในสรรหาพนักงานที่มีทักษะสูงหรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะหาได้ยากและเป็นที่ต้องการขององค์กร 4. การกำหนดผลตอบแทน ในบางตำแหน่งยังไม่สอดคล้องกับค่าตอบแทนในตลาดแรงงานที่พนักงานควรจะได้รับ รวมถึงสวัสดิการต่างๆ สอดคล้องกับ



งานวิจัยของ Boonchuwong, et al. (2023) พบว่า ค่าตอบแทนของระดับรายได้ของพนักงานเปรียบเทียบกับทั่วไปไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ทำให้ผลประกอบการขององค์กรในแต่ละองค์กรพบปัญหาค่าจ้างของพนักงานขึ้นอยู่กับกำไรผลประกอบการปัจจุบัน

1.2 ผลจากแบบสอบถามสถานการณ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 378 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี มีจำนวนพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่มากกว่า 301 คน และมีจำนวนเงินลงทุนจดทะเบียนในการดำเนินการมากกว่า 100-500 ล้านบาท

ผลสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารคนเก่ง พบว่า ด้านการพัฒนาคนเก่งอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ด้านการรักษาบุคลากร ด้านการระบุคนเก่ง และด้านการให้รางวัล ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารคนเก่งในองค์กร

กระบวนการบริหารคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
ด้านการระบุคนเก่ง			
องค์กรมีการวิเคราะห์และกำหนดคุณสมบัติของคนที่ชัดเจนตรงตามกลยุทธ์เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ	3.97	0.57	มาก
องค์กรมีช่องทางการสรรหาภายนอกองค์กรที่เข้าถึงกลุ่มคนเก่ง ได้อย่างรวดเร็ว	3.71	0.66	มาก
องค์กรมีช่องทางการสรรหาภายในองค์กรที่เข้าถึงกลุ่มคนเก่ง ได้อย่างรวดเร็ว	3.74	0.69	มาก
องค์กรมีการค้นหาคนเก่งในด้านต่างๆ ที่อยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบ	3.74	0.70	มาก
องค์กรมีกระบวนการในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายคนเก่งที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท	3.97	0.42	มาก
รวม	3.83	0.41	มาก
ด้านการพัฒนาคนเก่ง			
องค์กรมีวิธีการพัฒนาความสามารถของคนเก่งที่สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์และเป้าหมาย	4.04	0.63	มาก
องค์กรมีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน	3.09	0.74	มาก
องค์กรมีการระบบและเครื่องมือในการช่วยในการพัฒนาตนเองของคนเก่ง	3.96	0.79	มาก
องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง	4.26	0.64	มาก
องค์กรเปิดโอกาสให้คนเก่งได้ทำงานที่ท้าทาย และมีการสอนงาน และพัฒนางานอยู่เสมอ	4.11	0.68	มาก
รวม	4.05	0.56	มาก
ด้านการให้รางวัลคนเก่ง			
องค์กรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นตามขีดความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน	3.99	0.86	มาก
องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสมและสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกได้	3.93	0.76	มาก
องค์กรมีโบนัสตามผลประกอบการที่องค์กรจ่ายให้อยู่ในระดับที่แข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกันได้	3.80	0.73	มาก
องค์กรมีผลตอบแทนพิเศษในรูปแบบไม่ใช่ตัวเงินกับคนเก่ง เช่น วันลาพิเศษ สวัสดิการพิเศษ	3.29	0.98	ปานกลาง
องค์กรให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของคนเก่ง	3.01	0.82	มาก
รวม	3.73	0.72	มาก
ด้านการรักษาคคนเก่ง			
องค์กรมีระบบที่สนับสนุนให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง	3.79	0.82	มาก
องค์กรมีระบบสนับสนุนส่งเสริม ในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน	3.97	0.69	มาก
องค์กรเปิดโอกาสให้คนเก่งได้รับผิดชอบการปฏิบัติที่มีความเหมาะสมกับความรู้ทักษะ	3.82	0.67	มาก
องค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	3.97	0.57	มาก
องค์กรมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น	3.85	0.65	มาก
รวม	3.87	0.55	มาก
รวมเฉลี่ย	3.87	0.56	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ด้านการระบุคนเก่ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า องค์กรมีกระบวนการในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายคนเก่งที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท และองค์กรมีการวิเคราะห์และกำหนดคุณสมบัติของคนที่ชัดเจนตรงตามกลยุทธ์เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา

ได้แก่ องค์กรมีการค้นหาคนเก่งในด้านต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ องค์กรมีช่องทางการสรรหาภายในองค์กรที่สามารถเข้าถึงกลุ่มคนเก่งได้อย่างรวดเร็ว มีองค์กรมีช่องทางการสรรหาภายนอกองค์กรที่สามารถเข้าถึงกลุ่มคนเก่งได้อย่างรวดเร็วและดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

ด้านการพัฒนาคนเก่งในการบริหารคนเก่ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D.= 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่องในระดับมากที่สุด องค์กรเปิดโอกาสให้คนเก่งได้ทำงานที่ท้าทายและมีการสอนงาน และพัฒนางานอยู่เสมอ รองลงมา องค์กรมีวิธีการพัฒนาความสามารถของคนเก่งที่สอดคล้องกับทิศทางแผนกลยุทธ์และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ องค์กรมีระบบและเครื่องมือในการช่วยให้การพัฒนาตนเองของคนเก่งให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการพัฒนา และองค์กรมีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง

ด้านการให้รางวัลคนเก่ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D.= 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า องค์กรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นตามขีดความสามารถและผลการปฏิบัติงาน รองลงมา องค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม และสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกหรือคู่แข่งได้ องค์กรมีโบนัสตามผลประกอบการที่องค์กรจ่ายให้อยู่ในระดับที่แข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกันได้ องค์กรให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของคนเก่ง และองค์กรมีผลตอบแทนพิเศษในรูปแบบไม่ใช่ตัวเงินกับคนเก่ง เช่น วันลาพิเศษ สวัสดิการพิเศษ

ด้านการรักษาคนเก่ง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$, S.D.= 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีและเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด และองค์กรมีระบบสนับสนุนส่งเสริมในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน ระดับความคิดเห็นรองลงมา องค์กรมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น องค์กรเปิดโอกาสให้คนเก่งได้รับผิดชอบการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ และองค์กรมีระบบที่สนับสนุนให้คนเก่งได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis พบว่า จุดแข็ง (S) องค์กรเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพให้กับคนเก่ง มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีการพัฒนาทักษะหรือเพิ่มทักษะในพนักงานทุกระดับ และพื้นที่หน่วยงานใกล้เคียงแหล่งงานคุณภาพและสถาบันการศึกษา จุดอ่อน (W) ได้แก่ ค่าตอบแทนขององค์กรไม่สามารถดึงดูดคนเก่ง องค์กรขาดการส่งเสริมพัฒนาคนเก่งอย่างต่อเนื่อง บุคลากรรุ่นใหม่ในองค์กรขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสื่อสารภายในองค์กรไม่เอื้อต่อการบริหารคนเก่ง และทักษะในการบริหารคนเก่งไม่มีประสิทธิภาพ โอกาส (O) ได้แก่ มีความต้องการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในอุตสาหกรรมอื่นมากขึ้น เช่น ในอุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ อุปกรณ์แพทย์และการเกษตร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นคลัสเตอร์ (Cluster) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีโอกาสในการขยายการผลิต ร่วมกับประเทศในอาเซียน อุปสรรค (T) ได้แก่ กำลังซื้อภาคการส่งออกและการผลิตเพื่อการส่งออกถดถอย การชะลอตัวของเศรษฐกิจเนื่องจากสงครามสินค้าเทคโนโลยีเดิมที่อาจถูกแทนที่ด้วยสินค้าเทคโนโลยีขั้นสูงกว่า ค่าแรงสูงขึ้นทำให้ต้นทุนสูงขึ้นทำให้ความได้เปรียบในการแข่งขันในจีน เวียดนาม และฟิลิปปินส์ ค่าแรงงานน่าสนใจมากกว่า คนรุ่นใหม่ มีค่านิยมและรูปแบบการดำเนินชีวิตชอบทำงานอิสระและไม่นิยมเข้าสู่แรงงานในระบบ รวมถึงการผลิตกำลังคนเข้าสู่การจ้างงานไม่สอดคล้องและไม่ทันกับความต้องการกำลังแรงงาน ทั้งเชิงปริมาณและทักษะฝีมือที่มีความจำเป็น และการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค TOW Matrix สามารถกำหนดกลยุทธ์ตามลักษณะ 4 รูปแบบ คือ 1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) การค้นหาคนเก่งเชิงบูรณาการ 2. กลยุทธ์เชิงรับ (ST) การพัฒนาขีดความสามารถคนเก่ง 3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) การให้รางวัลคนเก่ง และ 4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมและรักษาคนเก่งและคนดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tummaupakorn et al. (2019) ที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถนำมาใช้คาดการณ์และจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยสามารถบูรณาการ ทรัพยากรขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับทรัพยากรคนเก่งที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จของแผนงาน

2. เพื่อการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา สรุปผลได้ดังนี้



ผลการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและผู้วิจัยนำข้อมูลมาปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 2 พันธกิจ 4 กลยุทธ์ 12 องค์ประกอบ 24 ตัวชี้วัด ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การคัดคนเก่งเชิงบูรณาการ กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขั้นแรกในการบริหารจัดการคนเก่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rodruangdej, et al. (2021) ในการกำหนดแนวทางกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง จะต้องมีการกำหนดการบริหารจัดการคนเก่งที่ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติของคนเก่งที่องค์กรต้องการให้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การบริหารจัดการคนเก่งขององค์กร รวมทั้ง การสรรหาคัดเลือก ที่เป็นกลยุทธ์การกำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การคัดเลือกคนเก่ง เทคนิคและรูปแบบการดึงดูดคนเก่งจากภายนอกให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรและการว่าจ้างที่รวดเร็ว สอดคล้องกับ Tailanhgkha & Choocheep (2021) พบว่า การประเมินเพื่อค้นหาคนเก่ง มีผลต่อการบริหารคนเก่ง องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องให้ค่านิยมคนเก่งให้ชัดเจน ว่าต้องการให้ครอบคลุมตัวชี้วัดอะไรบ้าง เพราะจะส่งผลต่อการสรรหาคัดเลือกคนเก่งที่ตรงกับความต้องการ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการนำไปสู่การสร้างคนผูกพันระหว่างองค์กรกับคนเก่งต่อไป

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถของคนเก่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Patanasamphan, 2020) แสดงความคิดเห็นว่าบริษัทมีการพัฒนาส่งเสริมพนักงานให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น โดยทางบริษัทมีรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรมหลายรูปแบบได้แก่การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และการให้คำปรึกษาแนะนำ และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ของ (Intharakoed, 2020) การพัฒนาคนเก่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องจัดทำเพื่อเตรียมพร้อมให้คนเก่งสามารถขยายขอบเขตความรับผิดชอบในหน้าที่และงานของตนได้ ซึ่งควรมีหลักสูตรที่หลากหลาย ทั้งหลักสูตรที่ออกแบบมาเฉพาะคนกลุ่มนี้เพื่อเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและการก้าวเข้าสู่ตำแหน่ง ที่สำคัญต้องมีการอบรมพัฒนาโดยใช้เครื่องมือในการอบรมหลายๆ แบบ ทั้งการแก้ปัญหาหน้างานภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง การอบรมโดยใช้เครือข่ายความร่วมมือจากทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การให้รางวัลคนเก่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Patanasamphan, 2020) บริษัทมีนโยบายขั้นตอนของการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัทนี้โดยให้ความสำคัญ และใส่ใจเป็นพิเศษตั้งแต่เรื่องอัตราจ้างค่าตอบแทนที่เหมาะสม สวัสดิการที่คุ้มค่า การวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผลตอบแทนต่างๆ ทั้งหมดที่พนักงานทุกคนในบริษัทจะได้รับอยู่ในรูปค่าจ้างรายสัปดาห์เงินเดือน โบนัสสวัสดิการต่างๆ ค่าประกันสุขภาพ และชีวิตค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ทางสังคมเงินช่วยเหลือการศึกษา

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมและรักษาค่านิยมและคนดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sritulanon, et al. (2021) การรักษาบุคลากรผู้บริหารควรดำเนินการดูแล สนับสนุน ให้กำลังใจ รวมถึงพัฒนาศักยภาพพนักงานอยู่เสมอ สร้างทิศทางความก้าวหน้าในวิชาชีพให้ชัดเจน เห็นคุณค่าและให้โอกาสให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องสร้างปรัชญาการบริหารขึ้นมา ต้องสื่อสารอย่างชัดเจน พยายามจัดอุปสรรคในการทำงานที่ส่งผลในเชิงลบต่อการสนับสนุนพนักงาน การพัฒนาสภาพแวดล้อมตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่ร่วมงานด้วยแล้วสบายใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Intharakoed, 2020) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อการจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแต่องค์กรมีวัฒนธรรมแบบเปิดเพื่อให้กลุ่มคนเก่งมีพื้นที่ในการแสดงออกซึ่งความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่ทั้งกระบวนการทำงานและมีสิ่งสำคัญช่วยให้คนเก่งตั้งใจทำงานและพัฒนาผลงานให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรมอบให้ เป็นการตอบแทนและการให้รางวัลไม่ใช่เพียงการตอบแทนด้วยเงินเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการให้เกียรติ ให้สวัสดิการที่ดีการให้รางวัลที่ผูกโยงกับความก้าวหน้าในอาชีพเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้คนเก่งปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

3. เพื่อการประเมินกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา สรุปผลดังนี้

ผลจากข้อมูลทางการสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทำการประเมิน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

กลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
วิสัยทัศน์ : พัฒนาศักยภาพคนเก่งเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่ความสำเร็จ	4.68	0.34	มากที่สุด	4.69	0.51	มากที่สุด
พันธกิจ 1 : มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการสร้างองค์กรและระบบกลไกการบริหารให้เอื้อต่อการบริหารจัดการคนเก่ง	4.63	0.42	มากที่สุด	4.78	0.92	มากที่สุด
พันธกิจ 2 : ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับคนเก่งอย่างต่อเนื่อง	4.62	0.43	มากที่สุด	4.69	0.51	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 1 การค้นหาคนเก่งเชิงบูรณาการ	4.69	0.33	มากที่สุด	4.13	0.43	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถคนเก่ง	4.60	0.49	มากที่สุด	4.69	0.32	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 3 การให้รางวัลคนเก่ง	4.50	0.47	มากที่สุด	4.61	0.30	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมและรักษาค่านิยมและคนดี	4.72	0.50	มากที่สุด	4.71	0.35	มากที่สุด
ภาพรวม	4.63	0.42	มากที่สุด	4.61	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาพรวมกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D.= 0.42) และกลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D.= 0.47) ในการพิจารณาแต่ละด้านประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ทั้ง 2 ข้อ และกลยุทธ์ทั้ง 4 กลยุทธ์ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เสนอแนะประเด็นสำคัญ คือ การนำรูปแบบกลยุทธ์ แนวทางในการดำเนินการ ควรให้เกิดความสอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกันกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกกับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร การให้รางวัล ควรจะมาจากความต้องการของพนักงานแต่ละคนซึ่งความต้องการของพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกัน และผู้บริหารทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมกันในการผลักดันให้เกิดความร่วมมือในกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งสอดคล้องกับ Intharakoed (2020) ได้กล่าวถึงการจัดการ



คนเก่งเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจะช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการ หรือวิธีการทำงาน ในการพัฒนากลุ่มคนเก่งที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และการดำเนินงานของบริษัทผู้บริหารควรตระหนักและออกแบบการทำงานให้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจ มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น มีความผูกพัน ท่วมเทและสร้างสรรค์งานที่ดีให้กับองค์กรต่อไปส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและมีผลการดำเนินงานที่ดีในระยะยาวและสามารถนำความยั่งยืนมาสู่องค์กร

สรุปผลการวิจัย

1. สถานการณ์กลยุทธ์การบริหารคนเก่งสถานประกอบการในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในปัจจุบัน คือ การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการผลิตต่างๆ โดยเฉพาะในส่วนของภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าและการใช้พลังงานสะอาดที่เข้ามามีส่วนผลักดันให้อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ต้องมีการปรับตัว องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาคณะสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารคนเก่งในปัจจุบัน คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล ขาดการส่งเสริมบรรยากาศในการสร้างสรรค์และการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมถึงผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาบางส่วนไม่เข้าใจในการระบุตัวคนเก่ง และขาดประสบการณ์ในการบริหารทีมงานและช่วยแก้ไขปัญหา ผู้บริหารให้ความสำคัญในการให้ผลตอบแทนพิเศษในรูปแบบตัวเงินกับคนเก่งมากกว่าผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ปัญหาและอุปสรรค ที่พบคือ พนักงานรุ่นใหม่บางส่วน ไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นหรืออยากเรียนรู้เท่าที่ควร มักจะมีการลาออกและเปลี่ยนงานบ่อยทำให้การพัฒนาและการทำงานไม่ต่อเนื่อง

2. การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ควรกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับ พัฒนาศักยภาพคนเก่งเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ไปสู่ความสำเร็จ พันธกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบโครงสร้างองค์กรและระบบกลไกการบริหารให้เอื้อต่อการบริหารจัดการคนเก่ง และส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับคนเก่งอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ 1 การค้นหาคนเก่งเชิงบูรณาการ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถของคนเก่ง กลยุทธ์ที่ 3 การให้รางวัลคนเก่ง และ กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมส่งเสริมและรักษาคณะคนเก่งและคนดี

3. การประเมินกลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ในภาพรวมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามรายการประเมินกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ทุกรายการมีการประเมินทุกรายการมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ได้องค์ความรู้และเข้าใจถึงสถานการณ์การบริหารคนเก่งในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารคนเก่งภายในองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงหรือพัฒนาให้ตรงกับความต้องการทั้งของในส่วนบุคคล และตรงกับความต้องการขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างผลงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง

2. ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ สามารถนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การพัฒนาคนเก่งที่ได้จากการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

3. ผู้บริหารของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ สามารถนำข้อมูลมาช่วยให้องค์กรตัดสินใจเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการกำหนดนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์การบริหารคนเก่งได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารองค์กรสามารถเข้าใจถึงสถานการณ์การและนำไปจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์การบริหารคนเก่ง รวมถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่
2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงการรักษาคณเฑาะและการให้รางวัลคนเก่งในส่วนการให้ผลตอบแทนในส่วนที่ไม่ใช้ตัวเงิน ให้เกิดสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน
3. ผู้บริหารควรมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบในการติดตามประเมินกลยุทธ์การบริหารคนเก่งหลังการปฏิบัติ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพกับบริบทขององค์กร

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาสถานการณ์และการพัฒนากลยุทธ์การบริหารคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอื่น เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ หรือ อุตสาหกรรมดิจิทัล
2. ควรมีการศึกษาและพัฒนาในประเด็นเกี่ยวกับการศึกษากรณีศึกษาของบริษัทต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การบริหารคนเก่งไปใช้เพื่อสร้างเป็นแนวทางในการพัฒนาคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
3. ควรมีการวิจัยประเมินติดตามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์การพัฒนาคนเก่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการนำกลยุทธ์ไปใช้

References

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17(1),99-120.
- Boonchuwong, D., Sirawaritsara, A., Holomyong, T. & Yodsurang, S. (2023). Human Resource Management through Organizational Diagnosis Model in Eastern Industry. *Journal of Academic for Public and Private Management*, 5(1),98-112. <http://doi.org/10.14456/jappm.2023.7>
- Chukawat, N. & Ployduangrat, J. (2021). Human Resource Management Towards Talent Management: Process driven private schools in the age of disruptive world. *Journal of Association of Professional Development of Educational Administration of Educational Administration*, 3(3),29-44.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5th ed). New York : Harper & Row. 202-204.
- Department of Industrial Works. (2022). *Information Service*. Retrieved September 2023, from <https://www.diw.go.th/webdiw/s-data>.
- Electrical & Electronics Institute. (2020). *Eastern Economic Corridor: EEC*. Retrieved September 2023, from <http://eiu.thaieei.com/box/Research/38/EECver12-18.pdf>.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Gubman, E. L. (1998). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. United States : The McGraw-Hill Companies.
- Intharakoed, M. (2020). *The strategic talent management of listed company in security exchange of Thailand*. Retrieved September 2023, from <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3432/1/58604803.pdf>
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3),607-610.
- Michaels, E., Helen Handfield-Jones, H. & Beth Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston USA : Harvard Business Press.



- Nantharojphong, K., Jadesadalug, V. and Sansook, J. (2020). Dynamic Talent Management Capabilities: Causal and Effect. *Journal of Business, Economics and Communications*. 15(1),150-173.
- Office of the Policy Committee Eastern Economic Corridor. (2019). *Executive summary report Overall plan for the development of the Eastern Economic Corridor 2017- 2022*. Retrieved August 2022, from <https://www.eeco.or.th/th/filedownload/1478/cf4092afd2456bb1f03995574db27a75.pdf>
- Patanasamphan, A. (2020). Talent Management of Thai Employees in Japanese Company at Amata nakorn Industrial Estate Chonburi. *Journal of Rangsit Graduate Studies in Business and Social Sciences*, 6(1),81-95. <http://doi.org/10.14456/jrgbsrangsit.2020.6>
- Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. (4th ed). Oxford University Press.
- Rodruangdej, P., Sanamthong, E., Suwathunphornku, I. & Chancharoen, D. (2021). The development of talent management strategy for private sector organization in thailand: an application of research synthesis and user experience research. *Journal of Law, Public Administration and Social Science, School of Law Chiang Rai Rajabhat University*, 5(1),173-193.
- Sissani, M. and Narsjes F (2023). An overview of talent management: Make talent management a priority in start-ups. *Business & amp; Management Studies: An International Journal*, 11(4),1275-1284. <http://doi.org/10.15295/bmij.v11i4.2298>
- Sritulanon, S., Thammaruk. D. & Phoengurn. T, (2021). Management of Talent Employee in Automotive Lighting Manufacturing Industry in Pathum thani Province. *Journal of Nakhonratchasima College (Humanities and Social Sciences)*, 15(3),217-231.
- Tailanhgkha, W. & Choocheep, B. (2021). Talent Management Guidelines of Thai local Goverment. *Journal Public Administration Association of Thailand*, 3(6),59-72.
- Tummaupakorn, N., Jadesadalug, V. and Sansook, J. (2019). Strategic Talent Management: Empirical Evident of Energy Business in Thailand. *Journal of Humanities and Social Sciences, Rajapruk University*. 5(1),61-77.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. (10th ed). New Jersey : Pearson Prentice Hall.