



การบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของ
อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า

เอกธวัช แก้วลา

คุณูปนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

การบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของ
อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า



เอกธวัช แก้วตา

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนารับยากรรมมนุษย์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

TALENT MANAGEMENT BY CONTRACT-BASED EMPLOYMENT TO CREATE
FLEXIBILITY OF TALENT RETENTION IN THE THAI AUTOMOTIVE INDUSTRY IN
THE AGE OF TRANSITION TO EV TECHNOLOGY



EKTHANAT KAEWLA

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR DOCTOR DEGREE OF PHILOSOPHY

IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

FACULTY OF EDUCATION

BURAPHA UNIVERSITY

2024

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณภาพนิพนธ์ได้พิจารณาคุณภาพนิพนธ์ของ เอกชนซ์ แก้วลา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัพยากรรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์

คณะกรรมการสอบคุณภาพนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์ (ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล)
วัฒนา)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์
วัฒนา)

(ดร.จินดาภา ลีนิวา)

..... กรรมการ

(ดร.จินดาภา ลีนิวา)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภายุ ชีระวนิชตระกูล)

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศุภายุ ชีระวนิชตระกูล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับคุณภาพนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัพยากรรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทวัส แจ่มเยี่ยม)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

64810083: สาขาวิชา: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; ปร.ด. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: การจ้างงานตามสัญญา / การรักษาคง / ยานยนต์ไฟฟ้า

เอกธนซ์ แก้วลา : การบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า. (TALENT MANAGEMENT BY CONTRACT-BASED EMPLOYMENT TO CREATE FLEXIBILITY OF TALENT RETENTION IN THE THAI AUTOMOTIVE INDUSTRY IN THE AGE OF TRANSITION TO EV TECHNOLOGY) คณะกรรมการควบคุมคชฎินิพนธ์: ปรชันนั้ เจริญอากรณั้วัฒนา, Ph.D., จินดาภา ลินิวา, Ph.D. ปี พ.ศ. 2567.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา และตรวจสอบระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ดำเนินการวิจัยแบบผสานวิธีโดยใช้วิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักและนำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ มาเสริมเพื่อตรวจสอบยืนยันผลการศึกษา ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้ทำการสังเกตการอิมตัวของข้อมูลโดยทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลต่อเนื่องกระทั่งไม่ปรากฏแบบแผนใหม่ขึ้นมาจากข้อมูลอีกซึ่งได้ผู้ให้ข้อมูลรวมจำนวน 15 คน และในการวิจัยเชิงปริมาณมีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในเทคนิคการสำรวจ โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจากการคำนวณตามสูตร จำนวน 400 คน และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาในการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้

ผลการวิจัยพบว่า คนเก่ง คือบุคคลที่มีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายธุรกิจขององค์กร โดยสมรรถนะที่สอดคล้องประกอบด้วยสมรรถนะในการบริหาร, การควบคุมอารมณ์, การคิดอย่างมีเหตุผล, กรอบความคิด, การทำงานเชิงรุก, การทำงานร่วมกับผู้อื่น, การบริหารจัดการเงิน และ ทักษะคิ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะด้านการบริหารจัดการเงินซึ่งเป็นสมรรถนะที่สำคัญต่อการบริหารและดำเนินธุรกิจ ซึ่งการจ้างงานคนเก่งจะอยู่ในรูปแบบการจ้างงานแบบประจำ และการจ้างงานตามสัญญา ในขณะที่การจ้างงานบุคคลภายนอกเป็นการจ้างที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆเป็นการเฉพาะเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานและลดต้นทุน โดยคงไว้เฉพาะกิจกรรมหลักขององค์กร การจ้างงานตามสัญญา จึงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการคนเก่งหรือเครื่องมือในการบริหารผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและคนเก่ง ที่สามารถออกแบบปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นต่อกัน

ทั้งในด้านข้อตกลงในการทำงานที่มีขอบเขตการทำงาน เป้าหมาย การบริหารรางวัลตอบแทนที่สามารถกำหนดตกลงเงินเดือนรวมถึงผลประโยชน์อื่นๆ ที่สูงกว่าและมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง และความสามารถในการจ่ายขององค์กร การวัดประสิทธิภาพที่สามารถการตั้งเป้าหมายและเกณฑ์การประเมินให้ตรงตามความต้องการธุรกิจ โดยการประยุกต์ใช้การจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดเงินเดือน สิทธิประโยชน์ตอบแทนที่สูง กำหนดเงินรางวัลพิเศษตามผลงานที่ตกลงกัน ซึ่งควรมีการกำหนดจ่ายชดเชยให้คนเก่งเมื่อครบสัญญา หรือหากมีการตกลงยกเลิกสัญญาระหว่างกันก่อนครบสัญญา ในอัตราค่าชดเชยตามที่กฎหมายแรงงานระบุไว้หรือมากกว่าตามแต่ข้อตกลงกัน และสามารถมีความเห็นร่วมทั้งสองฝ่ายในการต่ออายุสัญญาเพื่อให้ยังคงทำงานในองค์กรต่อเมื่อผลลัพธ์เป็นไปตามที่ตกลงกัน ซึ่งการจ้างงานตามสัญญามีความสอดคล้องต่อการจ้างผู้บริหารระดับสูงเป็นอันดับแรก

64810083: MAJOR: HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT; Ph.D. (HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT)

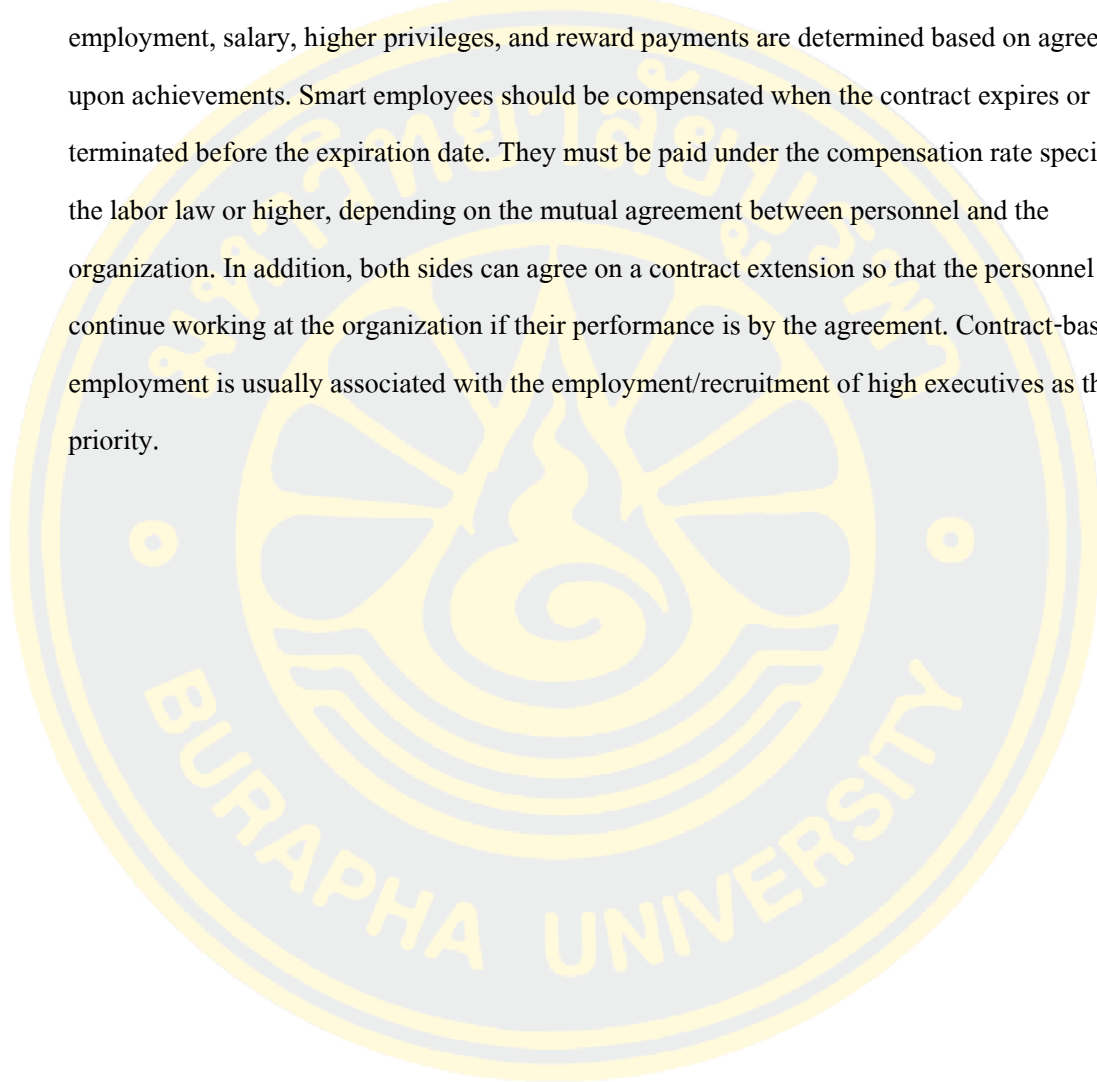
KEYWORDS: CONTRACT-BASE EMPLOYMENT / TALENT RETENTION / ELECTRIC VEHICLE

EKTHANAT KAEWLA : TALENT MANAGEMENT BY CONTRACT-BASED EMPLOYMENT TO CREATE FLEXIBILITY OF TALENT RETENTION IN THE THAI AUTOMOTIVE INDUSTRY IN THE AGE OF TRANSITION TO EV TECHNOLOGY. ADVISORY COMMITTEE: PARATCHANUN CHAROENARPORNWATTANA, Ph.D. JINDAPA LEENIWA, Ph.D. 2024.

The objectives of this research were 1) to study talent management by contract-based employment and 2) to survey opinion levels toward talent management by contract-based employment to create the flexibility of talent retention in the Thai automotive industry in the transition to EV technology. Mixed methods were used for research implementation. Primarily, qualitative research was used, supported by quantitative research, to verify and confirm the results. In the qualitative part, the researcher observed data saturation through continuous data collection and analysis until no new pattern was discovered. There were 15 informants in this part. In the quantitative part, the samples were determined using the survey technique, with a sample size of an infinite population calculated by a formula totaling 400 samples. Content analysis methods were used to analyze the collected data.

According to the results, the word “Talent” refers to individuals capable of working to achieve an organization’s purposes and business goals. The associated competencies include management, emotional control, logical thinking, proactive working, collaboration, financial management, and attitude. Financial management is a substantially required competency for business administration and implementation. Talent are full-time employees with a contract. Conversely, outsourcing requires specialized skills for further organization improvement, cost reduction, and maintaining only key activities. Therefore, contract-based employment is a tool for talent management or mutual benefit management between the organization and talent. Such employment can be designed and adjusted to match the situation, resulting in flexibility in terms

of the agreement with the scope and goals of work, including reward management that finally leads to salary agreements and higher benefits. It is also flexible and meets the needs of talent, gives high efficiency, supports the organization's ability to pay, and efficiency measurements that can determine goals and assessment criteria that meet business needs. To apply for contract-based employment, salary, higher privileges, and reward payments are determined based on agreed-upon achievements. Smart employees should be compensated when the contract expires or is terminated before the expiration date. They must be paid under the compensation rate specified in the labor law or higher, depending on the mutual agreement between personnel and the organization. In addition, both sides can agree on a contract extension so that the personnel can continue working at the organization if their performance is by the agreement. Contract-based employment is usually associated with the employment/recruitment of high executives as the priority.



กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์สนับสนุนจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา และ ดร.จินดาภา ลีนิวา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ โดย ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก และรองศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวิชิตตระกูล กรรมการสอบ ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยเพื่อให้คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบคุณ ดร.สมิตา กลิ่นพงศ์ รองคณบดี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต ดร.सानนท์ อนันตานนท์ รองคณบดี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ดร.พีระพงษ์ สุนทรวิภาต นายกสมาคมบริหารงานบุคคลภาคตะวันออก ดร.ภักฐกรณ์ วรรณต์พิณี คณะกรรมการหอการค้าจังหวัดชลบุรี และ Co-Founder สรรค์วินิตกรุ๊ป และ ดร.เขมญา คินิมาน บริษัท โตโยต้า ทูโซ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยสำหรับการทำงานคุษฎีนิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย รวมทั้งเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร วิทยานิพนธ์และคุษฎีนิพนธ์ทุกเล่มที่ช่วยให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ขอขอบคุณ ประธาน กรรมการผู้จัดการ กรรมการผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ตลอดจนผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี อนึ่งคุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัว สำหรับแรงบันดาลใจในการศึกษารวมทั้งให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

เอกชนัช แก้วลา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ฌ
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	6
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
สมมติฐานการวิจัย	7
กรอบแนวคิดการวิจัยในเชิงปริมาณ	8
ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย	8
ขอบเขตการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
บทสรุป	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้อง	13
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42
การออกแบบการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัย	50
แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพและกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ	57

บทสรุป	60
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	61
การออกแบบการวิจัย	61
ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ	63
ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ	70
ระยะที่ 3 การผสมและบูรณาการผลการวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ	74
การนำเสนอการสร้างความเชื่อถือได้ของการวิจัยเชิงคุณภาพ	75
จริยธรรมในการวิจัย	76
บทสรุป	78
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	79
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	80
ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	80
ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ	115
ระยะที่ 3 การผสมและบูรณาการผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพกับข้อมูลเชิงปริมาณ	183
บทสรุป	185
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	186
สรุปผลการวิจัย	186
อภิปรายผลการวิจัย	193
ข้อเสนอแนะ	220
บรรณานุกรม	222
ภาคผนวก	215
ภาคผนวก ก	239
ภาคผนวก ข	239
ประวัติย่อของผู้วิจัย	269

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ผลการสรุปใจความสำคัญความหมายของคนเก่ง.....	14
ตารางที่ 2 กระบวนการค้นคว้าวิจัย 4 แนวคิด	51
ตารางที่ 3 สรุปหมวดหมู่การวิเคราะห์เนื้อหา.....	81
ตารางที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ.....	115
ตารางที่ 5 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ.....	116
ตารางที่ 6 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับงาน	116
ตารางที่ 7 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษา	117
ตารางที่ 8 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประสบการณ์ทำงาน	117
ตารางที่ 9 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ.....	118
ตารางที่ 10 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านลักษณะการจ้างงาน	118
ตารางที่ 11 รีม หมวดหมู่และหมวดหมู่ย่อยความคิดเห็น	119
ตารางที่ 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารคนเก่ง	121
ตารางที่ 13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนิยามหรือลักษณะของคนเก่ง	122
ตารางที่ 14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายและความมุ่งหมาย.....	123
ตารางที่ 15 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะและความสามารถ	124
ตารางที่ 16 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารรางวัลผลตอบแทน	125
ตารางที่ 17 ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทน	126
ตารางที่ 18 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน	127
ตารางที่ 19 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น.....	128
ตารางที่ 20 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ.....	129
ตารางที่ 21 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลปฏิบัติงาน.....	130

ตารางที่ 22	ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ	131
ตารางที่ 23	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย.....	132
ตารางที่ 24	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน	133
ตารางที่ 25	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนผลปฏิบัติงาน	134
ตารางที่ 26	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเส้นทางการเติบโต.....	135
ตารางที่ 27	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง.....	135
ตารางที่ 28	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาอาชีพ.....	136
ตารางที่ 29	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำเส้นทางอาชีพ	137
ตารางที่ 30	ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา	138
ตารางที่ 31	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานแบบประจำ	138
ตารางที่ 32	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานตามสัญญา	139
ตารางที่ 33	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานบุคคลภายนอก.....	139
ตารางที่ 34	ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา.....	140
ตารางที่ 35	ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง.....	140
ตารางที่ 36	ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มหัวหน้างาน	141
ตารางที่ 37	ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือวิศวกร.....	141
ตารางที่ 38	ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มคนรุ่นใหม่	142
ตารางที่ 39	ความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการ โดยใช้การจ้างงานตามสัญญา.....	142
ตารางที่ 40	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้การจ้างงานตามสัญญา.....	143
ตารางที่ 41	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารรางวัลผลตอบแทน	144
ตารางที่ 42	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	145
ตารางที่ 43	ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเส้นทางการเติบโต.....	146
ตารางที่ 44	ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา.....	147
ตารางที่ 45	ความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ต่อองค์กร.....	148

ตารางที่ 46 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ต่อบุคลากร	150
ตารางที่ 47 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารคนเก่งและข้อมูลด้านเพศ.....	152
ตารางที่ 48 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารคนเก่งและข้อมูลด้านอายุ.....	173
ตารางที่ 49 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาและข้อมูลด้านระดับงาน	174
ตารางที่ 50 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาและข้อมูลด้านระดับการศึกษา.....	175
ตารางที่ 51 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาและข้อมูลด้านประสบการณ์การทำงาน	176
ตารางที่ 52 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาและข้อมูลด้านลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กร	177
ตารางที่ 53 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาและข้อมูลด้านลักษณะการจ้างงาน.....	178
ตารางที่ 54 ความแปรปรวนของข้อมูลรูปแบบการจ้างงานตามสัญญากับปัจจัยส่วนบุคคล.....	180
ตารางที่ 55 ความแปรปรวนของข้อมูลรูปแบบการจ้างงานตามสัญญากับกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง.....	181
ตารางที่ 56 ความแปรปรวนของข้อมูลรูปแบบการจ้างงานตามสัญญากับการบริหารความคาดหวัง.....	182
ตารางที่ 57 รูปแบบการบริหารคนเก่งกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง.....	183
ตารางที่ 58 กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง.....	184
ตารางที่ 59 การบริหารความคาดหวังกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง.....	184

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 การออกแบบการวิจัย	55
ภาพที่ 2 การออกแบบพัฒนาวิธีการ	59
ภาพที่ 3 แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ	59
ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ	60
ภาพที่ 5 แบบจำลองการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นใน การรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า187	

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศไทยตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีความจำเป็นต้องเร่งรัดดำเนินการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจภาคการผลิต เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่สินค้าและบริการเชิงคุณภาพ โดยพัฒนาต่อเนื่องในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ มีความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงการประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีในการยกระดับผลผลิตทางการผลิต และใช้ประโยชน์จากระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีอย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงผลผลิตภาพแรงงานให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนสู่อุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มสูง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) โดยมีเป้าหมายในการเปลี่ยนผ่านสู่อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า รวมทั้งห่วงโซ่อุปทาน มุ่งหมายสนับสนุนการพัฒนาและลงทุนวิจัยเพื่อยกระดับขีดความสามารถของผู้ประกอบการไทย สนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน โดยมีการกำหนดแนวทางให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก ซึ่งกระทรวงแรงงานมีความเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนผ่านไปสู่ยานยนต์ไฟฟ้าที่ส่งผลกระทบต่อฐานการผลิตที่มีอยู่เดิม ตลอดจนแรงงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากเครื่องยนต์มีความแตกต่างกัน โดยเครื่องยนต์ไฟฟ้าจะใช้พลังงานจากแบตเตอรี่เป็นหลัก ขณะที่เครื่องยนต์แบบเดิมมีการใช้ชิ้นส่วนประกอบมากกว่าซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการและแรงงานจำนวนมาก จึงมีการกำหนดกลยุทธ์การผลิตและพัฒนาทักษะแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า ประกอบด้วยกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรรองรับยานยนต์ไฟฟ้า มาตรการดูแลแรงงานในระหว่างการเปลี่ยนผ่านไปสู่ยานยนต์ไฟฟ้า สร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและผู้ประกอบการเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ของเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ด้านเทคโนโลยีแบตเตอรี่ระบบเซ็นเซอร์และระบบอิเล็กทรอนิกส์ในยานยนต์ไฟฟ้า การกำหนดแนวทางให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะสูงทั้งในประเทศและต่างประเทศได้มาทำการถ่ายทอดความรู้โดยการให้สิทธิประโยชน์ในช่วงเริ่มต้น เช่น สิทธิประโยชน์ด้านภาษีสำหรับการจ้างแรงงานทักษะสูง การให้วีซ่า สิทธิการอยู่ ภาษี และการย้ายถิ่นฐาน สำหรับผู้เชี่ยวชาญชาวต่างชาติ (กระทรวงแรงงาน, 2565)

เมื่อพิจารณาการเติบโตทางเศรษฐกิจในประเทศไทยอุตสาหกรรมยานยนต์มีมูลค่าการส่งออกและสร้างการจ้างงานจำนวนมาก ในปี 2565 ประเทศไทยผลิตรถยนต์รวมทั้งปีจำนวน

1,883,515 คัน (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2566) ซึ่งสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม คาดการณ์ว่าอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในระยะข้างหน้าในระยะแรกปี 2566-2567 นั้น รถยนต์ไฟฟ้ามีแนวโน้มเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป ส่วนใหญ่เป็นรถยนต์ไฮบริด (Hybrid electric vehicle: HEV) และรถยนต์ไฟฟ้าปลั๊กอินไฮบริด (Plug-in hybrid electric vehicle: PHEV) ซึ่งผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ OEM (Original brand manufacturer) จะได้รับผลกระทบเล็กน้อยด้วยความต้องการชิ้นส่วนยานยนต์สำหรับรถยนต์ระบบสันดาปภายในที่อยู่ต่อเนื่อง ในขณะที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ยังมีแนวโน้มเติบโต โดยคาดการณ์ว่าในปี 2570 รถยนต์ไฟฟ้าแบบเบตเตอร์จะเพิ่มปริมาณขึ้นอย่างรวดเร็ว จากอิทธิพลของการพัฒนาเบตเตอร์ที่เป็นอุปกรณ์หลักในรถยนต์ไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นแต่มีราคาลดลง นับเป็นจุดเปลี่ยนที่อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยต้องเร่งปรับตัว (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2565)

การเปลี่ยนผ่านไปสู่รถยนต์ไฟฟ้ามีผลกระทบต่อผู้ประกอบการและแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องจำนวนมาก ด้วยการผลิตรถยนต์ไฟฟ้ามีการใช้เพียง 1,500-3,000 ชิ้น จากเดิมที่มีการใช้ชิ้นประมาณ 30,000 ชิ้นในการผลิตรถยนต์ ผู้ผลิตชิ้นส่วนที่มีโอกาสได้ผลกระทบ ได้แก่ ผู้ผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์ ท่อไอเสีย หม้อน้ำ ถังน้ำมัน เป็นต้น (กิริยา กุลกลการ, 2562) ซึ่งจากข้อมูลของสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย มีจำนวนประมาณ 816 แห่งจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งหมดกว่า 2,500 แห่ง มีการจ้างแรงงานอยู่จำนวน 326,400 คน คิดเป็นร้อยละ 47 ของแรงงานทั้งหมดที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และประกอบยานยนต์ ซึ่งสถานประกอบการขนาดใหญ่จะผลิตชิ้นส่วนในหลากหลายกลุ่ม จึงสามารถปรับตัวและมีผลกระทบน้อยกว่าสถานประกอบการกลุ่ม SMEs (ศูนย์สารสนเทศ สถาบันยานยนต์, 2562) การมาถึงของเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อธุรกิจยานยนต์เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบที่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าที่เกิดขึ้นได้มีขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ไทยทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยผลกระทบเชิงบวกจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากยิ่งขึ้น สร้างการลงทุนในการยกระดับการพัฒนาเทคโนโลยีให้สามารถแข่งขันได้ ในขณะที่ผลกระทบเชิงลบจะทำให้รถยนต์เครื่องยนต์สันดาปภายในต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยต้องปรับตัวและพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมทั้งเชิงบวกและเชิงลบ (อดิชาติ โรจนกร, 2564) ซึ่งการที่องค์กรดำเนินธุรกิจให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง เพราะการดำเนินงานทุกด้านขององค์กรนั้นต้องดำเนินการด้วยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ คนเก่งหรือผู้มีศักยภาพสูงเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่งหรือผู้มีศักยภาพ

สูงเหมือนการบริหารพนักงานทั่วไปโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่าง นำไปสู่การสูญเสียความสามารถในการแข่งขันที่องค์กรทั้งหลายทั่วโลกต่างตระหนักในความจริงนี้ จึงมีการแข่งขันกันเก่งในทุกตำแหน่งทุกสายงานและทุกระดับชั้น และต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่เพิ่มพูนรุนแรงและรวดเร็วมากขึ้น และการที่ประเทศไทยกำลังก้าวสู่ยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ซึ่งต้องใช้บุคลากรทักษะสูงเพื่อตอบโจทยนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย การสร้างบุคลากรจึงไม่ทันต่อความต้องการ คนเก่งหรือผู้ที่มีศักยภาพสูงจึงถือว่าเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าและมีอิทธิพลในองค์กร ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันและการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญการบริหารจัดการคนเก่งโดยมีกลยุทธ์เพื่อสรรหาคัดเลือกคนเก่งแบบใหม่ ๆ มากขึ้น (ชนเนศ ชุคันตวนิชชัย, (2559); พงศ์ศรีณย์ อัสวชัยโสภณ และพัชรพร ลิฬพัฒน์ไพบูลย์, (2561)) ส่งผลให้ประสบปัญหาสงครามแย่งชิงคนเก่ง จากองค์กรคู่แข่งทางธุรกิจ กลายเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับองค์กรจึงเป็นการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร ซึ่งพบผลการศึกษามีอย่างกว้างขวางในการกำหนดระบบและขั้นตอนการบริหารคนเก่ง เพื่อการบริหารจัดการคนเก่งที่มีผลงานโดดเด่นเกินความคาดหมายขององค์กรและแสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่สูงเหล่านี้ควรต้องได้รับการบริหารจัดการที่แตกต่างจากพนักงานอื่น ๆ ทั่วไป (Michaels, E., Handfield, Jones, H. and Axelrod B., 2001)

อย่างไรก็ตามองค์กรธุรกิจมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อหากำไร องค์กรจึงพยายามทำให้มีส่วนต่างระหว่างรายรับกับต้นทุนให้ได้เท่าที่ต้องการ ซึ่งการสร้างรายได้ย่อมขึ้นกับปัจจัยภายนอกที่ตลาดกำหนดมาให้ส่วนหนึ่ง กับคุณภาพสินค้าร่วมกับความสามารถการขายอีกทางหนึ่ง องค์กรควบคุมได้เพียงบางส่วนเท่านั้นจึงหันมาจัดการกับต้นทุนภายในที่สามารถมีอำนาจควบคุมได้ดีกว่า ซึ่งต้นทุนด้านค่าจ้าง รวมถึงเงินตอบแทนช่วยเหลืออื่น ๆ ก็เป็นต้นทุนการผลิต ฉะนั้นการลดค่าใช้จ่ายการจ้างงานจึงเป็นส่วนหนึ่งของการลดต้นทุนด้วย การเลิกจ้างเมื่อแรงงานมีค่าจ้างสูงแต่มีประสิทธิผลที่ต่ำกว่าที่คาดหวังเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจริงทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย แต่มักให้เหตุผลเพียงว่าองค์กรต้องการลดค่าใช้จ่าย ด้วยการจ้างแรงงานที่มีค่าจ้างสอดคล้องกับประสิทธิผลคาดหวังมาทดแทน (อนุวัติ ชีค็อด, 2559) ในขณะที่การรักษาคนเก่งมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ระดับองค์กร มีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้าน การบริหารคนเก่งกับการให้ค่าตอบแทน การให้ค่าตอบแทนเป็นการให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน การให้ค่าตอบแทนเป็นการจูงใจให้คนเก่งทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคลากรอื่นได้เห็นว่าคุณค่าที่ตัวเองทำงานจนปรากฏผลงานที่ดีเพื่อให้ได้สิ่งตอบแทน เช่น การได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น การได้รับการยอมรับ การยกย่อง การชมเชย และโอกาสในความก้าวหน้า จึงจูงใจให้บุคลากรอื่นปรับเปลี่ยนหรือ

พัฒนาผลการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต องค์กรจำเป็นต้องมีระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ตอบสนองความคาดหวังของคนเก่งและสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งความสำคัญต่อการรักษาคคนเก่งโดยการจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลนั้นควรมีระบบที่สะท้อนให้เห็นถึงความตระหนักต่อคนเก่ง รวมถึงปรับค่าตอบแทนหรือเลื่อนตำแหน่งตามผลงาน รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับความสามารถและผลการปฏิบัติงาน เป็นต้นว่ามีระบบการจ่ายค่าตอบแทน เงินเพิ่มพิเศษ หรือเงินโบนัสในระดับที่สูงกว่าพนักงานอื่นในองค์กร (อรุณวดี นันทพัฒนานุกูล และคณะ, 2558; นลินี พานสายดา และคณะ, 2563) การกำหนดนโยบายให้ค่าตอบแทนที่มีเหตุและผลสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน นอกจากนี้องค์กรยังสามารถให้ผลตอบแทนพิเศษหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น วันหยุดพักผ่อนพิเศษ การเปิดโอกาสในการศึกษาต่อ เพื่อตอบแทนการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างเหมาะสม รวมทั้งการให้เลือกสวัสดิการได้ (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2558) ซึ่งรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนต้องออกแบบสำหรับคนเก่งที่ต้องการดึงดูดเข้ามาทำงานให้กับองค์กร เพื่อจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและรักษาไว้กับองค์กรให้ได้ กลยุทธ์บริหารจัดการ โครงสร้าง กระบวนการและวัฒนธรรมองค์กรก็แตกต่างกัน ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์กร (กรรณภัทร กันแก้ว, 2563) องค์กรสามารถใช้ความสามารถพิเศษอันหลากหลายของคนเก่งโดยอาจจะจ้างงานแบบเป็นลักษณะโครงการเป็นรายครั้ง หรือถ้าจะจ้างคนเก่งแบบพนักงานประจำก็ต้องมีการออกแบบการบริหารงานที่สอดคล้องกับธรรมชาติของคนเก่ง เช่น การให้อิสระในการทำงานมากขึ้น ให้ความสำคัญด้วยการมอบโจทย์การทำงานแบบใหม่ ๆ ให้คนเก่งหรือผู้ที่มีศักยภาพสูงได้ใช้ศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มที่ และทำให้องค์กรสามารถรักษากลุ่มที่เป็นคนเก่งนี้ได้ยาวนานขึ้น (การดี เลียวไพโรจน์, 2565) แต่หากพิจารณาถึงรูปแบบการจ้างงานแบบประจำที่ทำงานเต็มเวลาตามวันและเวลาที่องค์กรกำหนดซึ่งอาจเป็นการทำงานห้าวันหรือหกวันต่อสัปดาห์ มีการตรวจสอบการทำงานโดยการลงบันทึกเวลาเข้าทำงานรวมถึงมีการกำหนดวันหยุดหรือวันลาตามแต่ละองค์กร มีการกำหนดสิทธิประโยชน์ไว้ อย่างแน่นอนว่ามีสิทธิใดบ้างตามที่กฎหมายกำหนด และเมื่อไม่มีการระบุระยะเวลาสิ้นสุดการจ้างงานที่แน่นอน ตราบใดที่ไม่ถูกเลิกจ้างหรือลาออกจากองค์กรก็สามารถทำงานไปได้จนเกษียณอายุ ซึ่งไม่ได้มีการกำหนดอายุเกษียณไว้ในทางกฎหมายอย่างชัดเจน การทำงานแบบประจำได้ค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนและสวัสดิการพื้นฐานตามกฎหมายกำหนด จะมีการขึ้นเงินเดือนเป็นประจำตามข้อกำหนดของแต่ละองค์กร ซึ่งอาจเป็นการยากต่อการออกแบบกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อสอดคล้องกับคนเก่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2563)

ผลการสำรวจเรื่อง Global Human Capital Trends in 2015 โดย Deloitte University Press (2015) ซึ่งได้ศึกษาความต้องการแรงงานพนักงานจ้างตามสัญญา พบว่าแนวโน้มที่องค์กรต้องการจ้างพนักงานจ้างตามสัญญาเพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 51 อีกทั้งจำนวนแรงงานที่เป็นพนักงานตามสัญญานั้น มีสัดส่วนเท่ากับ 1 ใน 3 ของแรงงานทั้งหมด และในปี พ.ศ. 2563 การเติบโตของเทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ ทำให้คนทำงานมีตัวเลือกมากขึ้น เปิดกว้างมากขึ้น ทำให้คนทำงานมีโอกาสได้ใช้คนเก่ง ที่มีในการทำงานรับงานย่อย ๆ เป็นรายครั้งนอกองค์กรได้ ทำให้ระบบเศรษฐกิจแบบการจ้างงานชั่วคราวและงานพาร์ทไทม์กลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาของตลาดงาน โดยองค์กรเองก็มีเป้าหมายที่จะลดจำนวนสัญญาแบบถาวรให้น้อยที่สุดด้วยเหตุผลทางการเงิน รูปแบบการจ้างงานสมัยใหม่จึงมีแนวโน้มเป็นการจ้างงานในระยะสั้นมากขึ้น หรืออาจไม่ได้มีการกำหนดเวลาทำงานชัดเจนเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกัน รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนโดยปกติหรือจ่ายค่าตอบแทนตามตกลงกันตั้งแต่เริ่มต้นสัญญา โดยพบการจ้างงานสมัยใหม่มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น ทั้งที่เป็นการจ้างงานแบบพนักงานประจำ การจ้างงานแบบโครงการพิเศษ การจ้างงานแบบชั่วคราว หรือการจ้างงานแบบไม่ประจำ และพนักงานจะทำงานภายใต้สัญญาจ้างตามที่ตกลงกับทางองค์กร ซึ่งปกติลูกจ้างจะได้สิทธิตามข้อกำหนดพิเศษตามที่ตกลงกันทั้งสองฝ่ายก่อนทำสัญญาจ้าง นอกเหนือจากที่มีข้อตกลงกับลูกจ้างประจำที่มีการจ่ายค่าตอบแทนก็เป็นลักษณะการจ่ายเงินเดือน ด้านสวัสดิการจะขึ้นอยู่กับระเบียบข้อกำหนดเงื่อนไขของแต่ละองค์กร (สุพจน์ นาคสวัสดิ์, 2563; การดี เลียวไพโรจน์, 2565)

เมื่ออุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า มีองค์กรข้ามชาติเข้าลงทุนในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยเพิ่มขึ้น ทำให้มีการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งสำหรับสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยเฉพาะในช่วงของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้านี้ องค์กรจำเป็นต้องการบริหารจัดการคนเก่งอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เมื่อสรรหาคคนเก่งเข้ามาในองค์กรแล้ว ต้องพัฒนาบุคลากร ต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น และต้องรักษามูลค่าการดังกล่าวให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ซึ่งหมายความว่าควรประยุกต์ใช้การจ้างงานตามสัญญา การจัดการความสามารถที่เหมาะสมช่วยให้องค์กรสร้างผลประโยชน์ได้มากกว่า (กรรณภัทร กันแก้ว, 2563) และการเปลี่ยนแปลงทางลักษณะโครงสร้างประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของประชากรในกลุ่มอายุต่าง ๆ ส่งผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เน้นใช้แรงงานลดลง เมื่อประชากรวัยแรงงานกำลังมีสัดส่วนลดลงอย่างต่อเนื่อง สวนทางกับประชากรวัยสูงอายุที่กำลังมีสัดส่วนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่บางคนมีความสามารถในการเติบโตได้จนถึงระดับบริหาร กลายเป็นกลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่ และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กลายเป็นกำลังแรงงานหลัก และบุคลากรที่ถึงวัยเกษียณแต่ยังคง

อยากใช้ความรู้ความสามารถอยู่ อีกทั้งองค์กรจะต้องมีปรับนโยบายการทำงานต่างชาติเพิ่มขึ้น เนื่องจากคนเก่งมีอยู่ทั่วโลก ต้องตระหนักถึงลักษณะความสามารถที่องค์กรต้องการให้เข้าร่วมงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการจ้างงานซึ่งจะมีการจ้างงานตามสัญญาเพิ่มขึ้น โดยพนักงานเองก็ต้องการความยืดหยุ่น อีกทั้งองค์กรก็สามารถปรับค่าจ้างสวัสดิการรวมถึงค่าใช้จ่ายให้แตกต่างกับการจ้างงานประจำ นอกจากนี้ยังสามารถจ้างคนเก่งได้เมื่อมีความต้องการ (กัญจนวลัย นนทแก้ว แพรี, 2562; Alexandra Levit, 2019)

ด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น การบริหารจัดการคนเก่งมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการบริหารในเชิงกลยุทธ์และการจัดระบบองค์กร การบริหารผลตอบแทนและสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนเป็นการบริหารคนเก่งที่มุ่งเน้นการบริหารเชิงบูรณาการ การบริหารสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรต้องดำเนินการปรับปรุงกลยุทธ์และดำเนินการบริหารจัดการคนเก่งเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า

คำถามการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพดังนี้

1. การบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า เป็นอย่างไร
2. ระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า

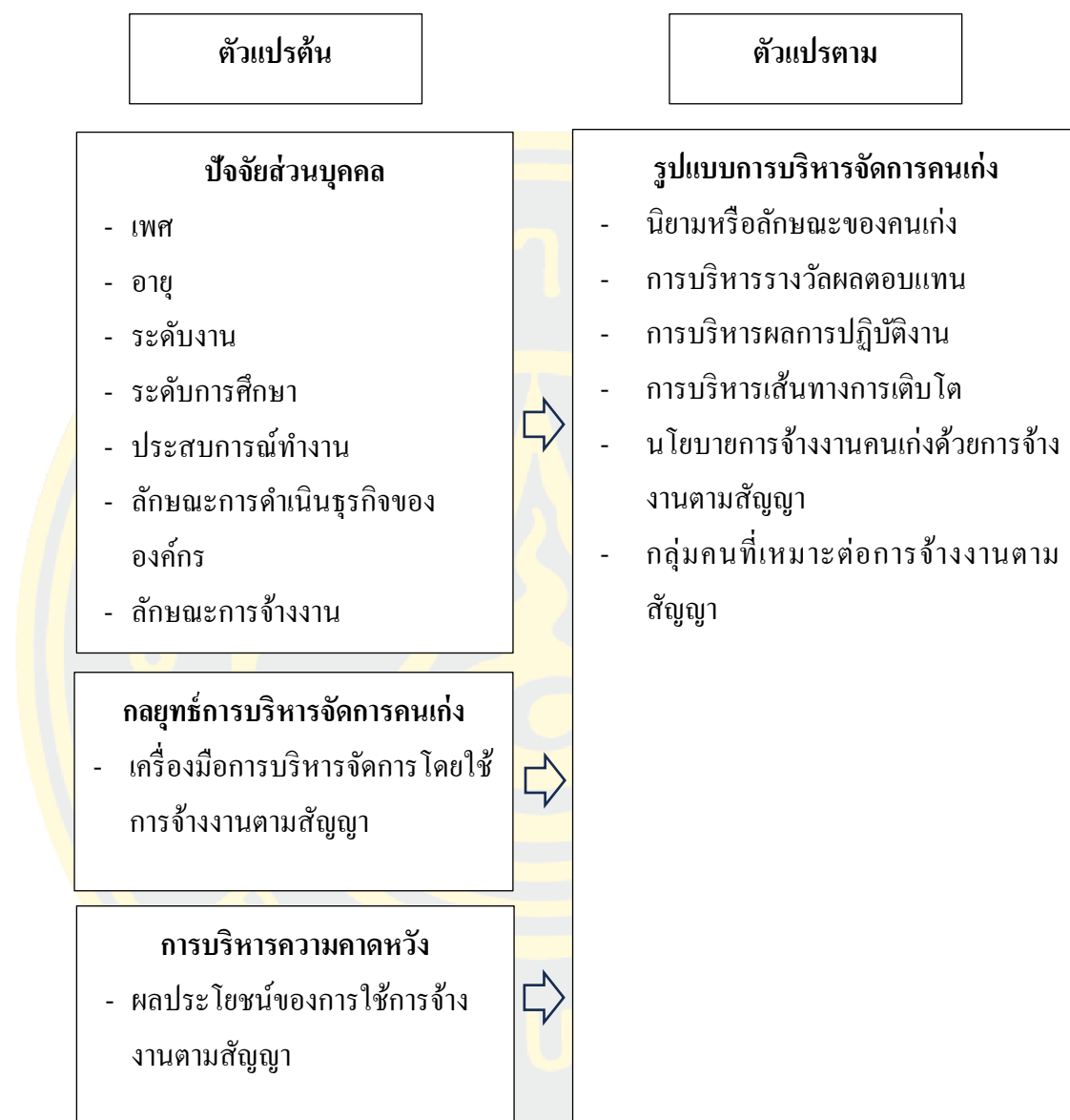
2. เพื่อตรวจสอบระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐาน สำหรับงานวิจัยดังนี้

1. สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง
2. สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งมีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบการบริหารคนเก่ง
3. สมมติฐานที่ 3 การบริหารความคาดหวังมีความสัมพันธ์ต่อรูปแบบการบริหารคนเก่ง

กรอบแนวคิดการวิจัยในเชิงปริมาณ



ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

1. ผู้ประกอบการและผู้บริหารสามารถนำผลของการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่ง
2. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลของการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่ง
3. อุตสาหกรรมยานยนต์สามารถนำผลของการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาแนวทางการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับอุตสาหกรรมในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบแผนของการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) การวิจัยแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ (Exploratory Sequential Design) แบบกรณีศึกษาเพื่อค้นหา (Exploratory Case Study) เป็นการวิจัยที่แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน โดยผู้วิจัยแบ่งการวิจัยออกเป็นระยะ ๆ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพก่อนในระยะแรก ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เชิงปริมาณในระยะต่อมา โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงคุณภาพ และนำข้อมูลเชิงปริมาณมาเสริมหรือสนับสนุนข้อมูลเชิงคุณภาพ การบูรณาการเกิดขึ้นในขั้นตอนของการตีความและการอภิปรายผล ประกอบไปด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยสามารถนำมากำหนดเป็นขอบเขตการวิจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า มีขอบเขตเนื้อหา ดังนี้

การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ประกอบด้วยด้านนิยามหรือลักษณะของคนเก่ง ด้านการบริหารรางวัลผลตอบแทน ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารเส้นทางการเติบโต ด้านนโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาและด้านกลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา

การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อตรวจสอบระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการนำประเด็นที่สำคัญต่อการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา ตัวแปรต้นได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง และการบริหารความคาดหวัง และตัวแปรตามได้แก่ รูปแบบการบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย ด้านนิยามหรือลักษณะของคนเก่ง ด้านการบริหารรางวัลผลตอบแทน ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารเส้นทางการเติบโต ด้านนโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาและด้านกลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา

การวิเคราะห์สามารถผสมและบูรณาการผลการวิเคราะห์ โดยได้มีการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพสร้างเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้การบูรณาการผลสัมพันธ์กันในข้อมูล ประกอบด้วย รูปแบบการบริหารคนเก่ง กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง และการบริหารความคาดหวัง

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลตามเกณฑ์ โดยกำหนดการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือกรรมการผู้จัดการ กรรมการบริหาร หรือผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการอาวุโส ขององค์กรที่ประกอบกิจการในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับระบบ IATF 16949 หรือองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันที่เป็นที่ยอมรับภายในประเทศหรือต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ทำการสังเกตการณ์ตัวของผู้ให้ข้อมูลโดยทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลต่อเนื่องกระทั่งไม่ปรากฏแบบแผนใหม่ขึ้นมาจากข้อมูลอีกซึ่งได้ผู้ให้ข้อมูลรวมจำนวน 15 คน

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้ผลิตรถยนต์ จำนวน 25 ราย ผู้ผลิตรถโดยสารและรถบรรทุก จำนวน 10 ราย ผู้ผลิตรถจักรยานยนต์ จำนวน 25 ราย ผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ จำนวน 2,355 ราย จากฐานข้อมูลของศูนย์สารสนเทศ สถาบันยานยนต์ (2562) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ กำหนดกลุ่มตัวอย่างในเทคนิคการสำรวจ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้เชี่ยวชาญ/วิศวกร หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ ในสถานประกอบการผลิตและจำหน่ายยานยนต์ ยานยนต์ไฟฟ้า หรือชิ้นส่วนสำหรับประกอบยานยนต์ ยานยนต์ไฟฟ้า หรือเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ได้จากการคำนวณตามสูตรของ W.G.Cochran (1953) ในกรณีที่ไม่มีทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมที่อยู่ในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ประกอบด้วยจังหวัดฉะเชิงเทรา ชลบุรีและระยอง

การวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมที่อยู่ในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ประกอบด้วยจังหวัดฉะเชิงเทรา ชลบุรีและระยอง

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ช่วงเดือนตุลาคม 2566 ถึงเดือนธันวาคม 2566

การวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าช่วงเดือนธันวาคม 2566 ถึงเดือนมกราคม 2567

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นการให้ความหมายสำหรับคำศัพท์ที่นำมาใช้ในการวิจัยหรือความหมายของตัวแปร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้อ่านงานวิจัยกับผู้วิจัย ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงยานยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วยเครื่องยนต์สันดาปภายในเพียงอย่างเดียว เป็นยานยนต์ที่มีการขับเคลื่อนด้วยมอเตอร์ไฟฟ้า หรือใช้ร่วมกับมอเตอร์ไฟฟ้า ทั้งในส่วนของ การขับเคลื่อนและผลิตพลังงานไฟฟ้าเก็บสะสมในแบตเตอรี่

คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะและความสามารถ สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร โดยปรากฏศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือสูงกว่า และเป็นต้นแบบในการขยายกลุ่มคนเก่งให้กับองค์กรต่อไป

การบริหารรางวัลผลตอบแทน หมายถึง การวางแผน การจัดรูปแบบและการควบคุม การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น และ การยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ

การบริหารเส้นทางการเติบโต หมายถึง การกำหนดความก้าวหน้าในการทำงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การวางแผนพัฒนาอาชีพ การจัดทำเส้นทางอาชีพ ซึ่งเป็นตัวกำหนดเป้าหมายการเดินทางในการทำงาน หรือการเติบโตในสายอาชีพทั้งในและนอกองค์กร

รูปแบบการจ้างงาน หมายถึง ลักษณะการจ้างงาน หรือประเภทของการจ้างงานระหว่างบุคลากรกับองค์กร เมื่อองค์กรได้ดำเนินกระบวนการสรรหาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการแล้ว ซึ่งการเลือกรูปแบบการจ้างงานที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคล และแต่ละองค์กร

การจ้างงานตามสัญญา หมายถึง การจ้างงานบุคคลภายใต้เงื่อนไขเฉพาะในช่วงเวลาที่กำหนด โดยไม่ถือว่าเป็นพนักงานประจำซึ่งไม่ได้รับสิทธิ สวัสดิการตามนโยบายมาตรฐานขององค์กร แต่สามารถกำหนดสิทธิประโยชน์ได้เป็นการเฉพาะบุคคลรวมถึงการต่ออายุสัญญา

อุตสาหกรรมยานยนต์ไทย หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีผู้ผลิตหรือผู้ประกอบการยนต์ และผู้ผลิตชิ้นส่วนและส่วนประกอบรถยนต์ที่ทำการผลิตชิ้นส่วนและส่วนประกอบยานยนต์ที่มีคุณภาพและลักษณะจำเพาะตรงตามที่โรงงานประกอบยานยนต์ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

บทสรุป

การศึกษาในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 5 บท โดยบทที่ 1 กล่าวถึงภูมิหลังของการศึกษาวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย คำถามการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ ซึ่งผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสานวิธีในการออกแบบการวิจัย

บทที่ 2 เป็นการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมในการวิจัย ทฤษฎีและแนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับคนเก่ง การรักษานักงาน การจ้างงาน จ้างงานแบบสัญญา การจ้างงานแบบยืดหยุ่น อุตสาหกรรมยานยนต์ไทย และยานยนต์ไฟฟ้า เพื่อให้เข้าใจเพิ่มขึ้นในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้

บทที่ 3 เป็นการอธิบายวิธีดำเนินการวิจัยพร้อมกับคำอธิบายกระบวนการขั้นตอนการวิจัย ยุทธศาสตร์การวิจัย ผู้ให้ข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง การรวบรวมข้อมูล การจัดการข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ความเข้มงวดหรือความน่าเชื่อถือ และการพิจารณาทางจริยธรรม

บทที่ 4 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและดำเนินการวิเคราะห์

บทที่ 5 เป็นการนำเสนอ สรุป การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ของการวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้อง

1. นิยามของคนเก่ง
2. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์
3. ทฤษฎีและแนวคิดเรื่องการรักษาคณเฑาะ
4. ทฤษฎีและแนวคิดเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน
5. ทฤษฎีและแนวคิดเรื่องการจ้างงาน
6. แนวคิดเรื่องการจ้างงานแบบยืดหยุ่น การจ้างงานตามสัญญา
7. แนวคิดเรื่องอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย
8. แนวคิดเรื่องยานยนต์ไฟฟ้า
9. แนวคิดเรื่องเขตเศรษฐกิจพิเศษ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ด้านการรักษาคณเฑาะ
2. ด้านการจ้างงานตามสัญญา
3. การออกแบบการวิจัยและระเบียบวิจัย

กรอบแนวคิดงานวิจัยที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

บทสรุป

แนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้อง

1. นิยามของคนเก่ง

การนิยามคนเก่งจากวรรณกรรมที่ผ่านมาในเชิงการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงนิยามความหมายภายใต้มุมมองขององค์กรมากกว่าคำนิยามที่ใช้กันโดยทั่วไป เนื่องจากการระบุความสามารถของคนเก่งต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยแนวคิดเกี่ยวกับความหมายและลักษณะของคนเก่งว่าแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันตามบริบทการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรม

ขององค์กร ขนาดและประเภทธุรกิจ ผู้นำองค์กร กรอบแนวคิดทางธุรกิจ และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กร (Foster, Moore and Stokes, 2013) มีแนวคิดจากนักวิชาการกลุ่มหนึ่งให้ความหมายของคนเก่งในมิติทั่วไป คือการมองว่าทุกคนในองค์กรเป็นคนเก่งที่มีโอกาสได้แสดงศักยภาพและได้รับการพัฒนาเหมือนกัน แต่คนเก่งในมิติเฉพาะ คือการมองเฉพาะคนที่มีคุณลักษณะโดดเด่นชัดเจนที่ส่งผลต่อองค์กรทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเป้าหมาย มีสมรรถนะและศักยภาพในการทำงานสูง หรืออยู่ในตำแหน่งที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร (Berger & Berger, 2004; Lewis & Heckman, 2006; Carole Tansley & Susanne Tietze, 2013) ในขณะที่นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่ง โดยให้ความหมายของคนเก่ง คือคนที่องค์กรพิจารณาว่ามีศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานสูงส่งผลต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความเป็นผู้นำและพร้อมพัฒนาเพื่อเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งที่สำคัญ มีสมรรถนะและคุณลักษณะสำคัญตรงตามที่ต้องการคาดหวัง คนเก่งจึงสำคัญต่อการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความต้องการทางธุรกิจ (Ingham J., 2006; Lawler & Ulrich, (2008); Paul & Chuai, Xin & Preece, David. (2010)

“คนเก่ง” เป็นคำที่มีความหมายกว้างและหลากหลายตามมุมมองของนักวิชาการรวมถึงนักทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่าในต่างประเทศจะใช้คำว่าคนเก่งได้หลากหลายเช่น Star, High potential, High performance, Talent, Talented People ซึ่งเมื่อประมวลความหมายของคนเก่งจะเห็นได้ว่าองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่มีส่วนสำคัญในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีและสร้างเสริมความก้าวหน้าให้แก่องค์กรเพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่คำนิยามและลักษณะคนเก่งของแต่ละองค์กรแตกต่างกันตามบริบทการดำเนินธุรกิจ ประเภทธุรกิจ ผู้นำและกรอบแนวคิดขององค์กร (Sapphayarat & U-on, 2017) คนเก่งเป็นบุคลากรที่องค์กรระบุว่ามีความชำนาญเพียงพอที่จะรับบทบาทเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต ทั้งนี้สามารถสรุปใจความสำคัญของความหมายของคนเก่งตามที่มีนักวิชาการเสนอไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการสรุปใจความสำคัญของความหมายของคนเก่ง

ผู้เขียน	ความหมายและใจความสำคัญของคนเก่ง
Gardner (1949)	คนที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความสามารถที่หลากหลาย มักจะมีการใช้ชีวิตในรูปแบบที่น่าสนใจ มีความกระตือรือร้น และมีจิตใจที่เข้มแข็งเมื่อพบอุปสรรคยากๆ

ผู้เขียน	ความหมายและใจความสำคัญของคนเก่ง
Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001)	บุคคลที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีภาวะผู้นำ และทักษะการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ รวมไปถึงสามารถสร้างผลงานได้ตามที่องค์กรต้องการ
Sears (2003)	บุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน โดยแสดงให้เห็นทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีจิตสำนึก
Berger & Berger (2004)	คนที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนด สามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้ มีสมรรถนะหลักและค่านิยมตรงตามที่ต้องการ
Ulrich & Smallwood (2012)	“ความสามารถ = ความสามารถ × ความมุ่งมั่น × ผลงาน” หมายถึงความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็นสำหรับปัจจุบันและอนาคต ทักษะที่ถูกต้อง สถานที่ งานและเวลาที่เหมาะสม ความมุ่งมั่นหมายถึงความเต็มใจในการทำงานและการสนับสนุนคือการค้นหาความหมายและจุดมุ่งหมายในงานของพวกเขา
Tepayakul & Rinthaisong (2016)	บุคคลที่มีความแตกต่างในประสิทธิผลและศักยภาพปฏิบัติงาน มีทักษะความสามารถ ความรู้ความเข้าใจสูงกว่าคนอื่น
Intharakoed (2017)	บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลอื่น มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำและทักษะในการสื่อสาร มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และต้องการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
ฤาษุดา เทพยากุล และอิศรัญฐ์ รินไธสง (2559)	คนที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถสูงกว่าทั่วไป มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น มีศักยภาพทำงานที่ท้าทายขึ้นในอนาคต รวมถึงมีคุณสมบัติส่วนบุคคลที่ตรงตามต้องการคาดหวัง
นิกร ชูกะวัฒน์ และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ (2564)	บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าบุคคลอื่น อีกทั้งมีความคิดสร้างสรรค์ มีภาวะความเป็นผู้นำ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง แนะนำและจูงใจผู้อื่น ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้กำหนดไว้

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่า คนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ มีสมรรถนะและความสามารถสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร โดยปรากฏศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือสูงกว่า และเป็นต้นแบบในการขยายกลุ่มคนเก่งให้กับองค์กรต่อไป ผู้วิจัยสังเคราะห์และสามารถไปอธิบายการกำหนดчимในการวิจัย และใช้กำหนดหมวดความหมายและความมุ่งหมาย หมวดสมรรถนะ สำหรับคนเก่งที่องค์กรพึงประสงค์

2. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีลเดอร์ (Fiedler, 1967) แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ ประกอบด้วย แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งเชื่อว่ารูปแบบการบริหารงานของผู้นำจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนไปอย่างไร โดยความหมายของสถานการณ์ มี 3 ลักษณะ คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน ถ้าทั้งสองฝ่ายมีความเชื่อมั่นไว้วางใจกันถือว่าความสัมพันธ์ดี ด้านโครงสร้างของงาน คือถ้ามีการจัดโครงสร้างที่ชัดเจนถือว่ามีความแน่นอนสูง และด้านอำนาจตามตำแหน่ง คือถ้ามีอำนาจในการให้รางวัลหรือการลงโทษเต็มที่ถือว่ามีความอำนาจที่แข็งแกร่ง

ทฤษฎี 3-D Management Style Reddin (Reddin, 1970) ได้ดำเนินการเพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับพฤติกรรมด้านงานและด้านมนุษยสัมพันธ์ Reddin (1970) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ อาจมีหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ โดยประสิทธิภาพคือการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จตามบทบาทหน้าที่และเป้าหมายรับที่รับผิดชอบ รูปแบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นกับการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสมถึงเรียกว่ามีประสิทธิภาพ และแบ่งผู้นำเป็น 4 แบบ ประกอบด้วย 1) แบบ Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน Separated Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ มีเป้าหมายเพียงแค่ให้ทำงานให้เสร็จไปวัน ๆ 2) แบบ Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว Dedicated Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น 3) แบบ Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพจึงเสียสละทำงานเพียงคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ Related Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตาม

ให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น 4) แบบ Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง Integrated Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพดีด้วย

ทฤษฎีความเป็นผู้ตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด Hersey P. and Blanchard H. (1974) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิตโดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Reddin โดยยึดหลักการแบบเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านการสนับสนุนทางอารมณ์หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม และสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง ให้คำแนะนำและดูแลอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ 2) ผู้นำแบบขายความคิด คอยชี้แนะว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน การให้รางวัลทำให้เกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อ สื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรงหรืออธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง 3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม คอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง สนับสนุนความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน ผู้นำแบบมอบหมายงานให้รับผิดชอบ มีการช่วยเหลือให้คำแนะนำเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่ามีความพร้อมในการทำงานระดับสูง สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

ทฤษฎีเส้นทางเป้าหมายของเฮาส์ House, R. J. and Mitchell, R. R. (1974) ได้แสดงทัศนะว่า เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าประสงค์แล้ว อาจกำหนดชนิดหรือแบบของภาวะการเป็นผู้นำได้ 4 แบบ คือ 1) ภาวะการเป็นผู้นำแบบชี้นำ ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีลักษณะของภาวะการเป็นผู้นำแบบอำนาจนิยม ผู้นำจะเป็นผู้การตั้งเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม 2) ภาวะการเป็นผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีความเป็นกันเอง และมีความเห็นอกเห็นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง 3) ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ แต่ผู้นำยังรักษาน้ำหนักในการทำภารกิจขั้นสูงหรือการตัดสินใจไว้ และ 4) ภาวะการผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา และมีความมั่นใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นและเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้นเป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์กร โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร (Fiedler, 1967) การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงความต้องการและสิ่งแวดล้อมของบุคคลเป็นหลักมากกว่าการสรรหาวิธีการที่สมบูรณ์แบบมาใช้ในการทำงาน ให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน ใช้ปัจจัยด้านจิตวิทยาประกอบการพิจารณา เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์วิธีการ กระบวนการและการควบคุมงาน ความความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นต้น

การบริหารเชิงสถานการณ์จะมุ่งการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ของแต่ละองค์กรที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน การที่องค์กรจะดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมียุทธศาสตร์มากมายแตกต่างกันและหลากหลายวิธี ซึ่งไม่ได้มีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวในการบริหาร (Robbins & Coulter, 2009) ผู้นำจึงต้องปรับพฤติกรรมและรูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนับได้ว่ามีบทบาทสำคัญต่อการจัดการนวัตกรรมขององค์กร (Chen et al., 2016) ดังนั้นเพื่อให้ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรปรับการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Liu & Phillips, 2011) การบริหารในรูปแบบนี้จะช่วยให้การคาดการณ์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ ต้องใช้การบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Koall, 2011) โดยการตอบสนองต่อเทคโนโลยีที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วและความแตกต่างจากรูปแบบเดิม ๆ การนำการบริหารเชิงสถานการณ์มาใช้ให้ทันกับยุคสมัยและสอดคล้องกับการจัดการนวัตกรรมจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งในด้านโอกาสทางการตลาด ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ในที่สุด

การบริหารเชิงสถานการณ์จึงเป็นทฤษฎีพื้นฐานสำหรับศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นการรับรู้ของผู้บริหารที่มีต่อสถานการณ์ปัจจุบัน (Govindarajan, 1988) ด้วยสภาพแวดล้อมในแต่ละสถานการณ์ทางการบริหารมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ผู้บริหารคำนึงถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์เหล่านี้ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (Delery & Doty, 1996) โดยแนวคิดในการบริหารเชิงสถานการณ์ไม่มีแนวทางที่ดีที่สุด สภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร และไม่มีวิธีแก้ปัญหาที่ได้ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวหรือแก้ปัญหาด้วยวิธีเดียวกันกับทุกองค์กร แต่มีความ

หลากหลายในแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจากขอบเขตของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นพื้นฐานเพื่ออธิบายถึงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์โดยอธิบายถึงการจัดการนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์โดยมีปัจจัยที่สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์คือ การรับรู้แรงกดดันในภาคอุตสาหกรรม การรับรู้แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ การประเมินคู่แข่งการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดการบริหารองค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Certo, S.C., 2000) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์กร โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกันซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันและต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันด้วย หากองค์กรมีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันย่อมมีบริบทและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน และมีวิธีการในการบริหารจัดการกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันด้วย การบริหารจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจและการใช้รูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สถานการณ์ในทุกด้านทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลัก และใช้แนวคิดหลักการทางจิตวิทยา มาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ เน้นให้ศึกษาเรียนรู้และให้ความสำคัญกับความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน รวมทั้งความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร (ปรีชา คำมาดี, 2562) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอก เช่น ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อิทธิพลจากคู่แข่ง จากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติของพนักงาน เช่น โครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหารงาน และกระบวนการทำงานหรือการทำธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นคนเก่งขององค์กรบนสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์เพื่อให้ยังประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร (Koall, 2011)

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดที่ผู้บริหารจะดำเนินการบริหารและการจัดการ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมภายนอกลักษณะต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งต้องใช้วิธีการบริหารจัดการ การกำหนดโครงสร้าง ระบบควบคุมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้

สังเคราะห์เพื่อใช้ในการสร้างแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกและเป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัย

3. ทฤษฎีและแนวคิดเรื่องการรักษาคณเฑาะ

ทฤษฎีการรักษาศักยภาพที่ดีที่สุดเป็นความท้าทายทั่วไปสำหรับองค์กรส่วนใหญ่ ผู้เชี่ยวชาญได้พัฒนาทฤษฎีการรักษาคณเฑาะหลายทฤษฎีเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถรักษาคณเฑาะไว้ได้ ช่วยให้องค์กรเข้าใจแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการรักษาคณเฑาะ เป็นต้นว่า

ทฤษฎีฝังงาน Job embeddedness theory (Mitchell et al. 2001) เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรเป็นตัวกำหนดการลาออกจากตำแหน่งหรืออยู่ในตำแหน่ง เช่น หากพนักงานรู้สึกว่าจะเหมาะสมกับงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้ออำนวย และเชื่อมโยงกับชุมชนหรือองค์กรอาจทำให้พนักงานอยู่ต่อถ้ารู้สึกว่าจะสูญเสียเพื่อนร่วมงานที่ดี หรือสูญเสียโครงการดี ๆ การฝังงานสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกอย่างมีนัยสำคัญ สามารถคาดการณ์การคงอยู่ของพนักงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร เพราะสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยแวดล้อมของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อการลาออกอย่างเด่นชัด (เกวลิน พวงย้อยแก้ว เศรษฐกร และคณะ, 2561) โดย Mitchell et al. (2001) เสนอทฤษฎีการฝังงานที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน โดยการมุ่งเน้นการรักษาวางานไว้ซึ่งพนักงาน ทฤษฎีการฝังงาน มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ ความลงตัว ความเชื่อมโยง และสิ่งที่ต้องสละ โดยแต่ละด้านมีความสำคัญทั้งในงานและนอกงาน และพบว่าส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานเดิมและผูกพันต่อองค์กรสูงแต่ลาออกด้วยเหตุผลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ในทางตรงข้ามพนักงานที่มีความไม่พอใจในงานและไม่มีความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กรยังคงสถานะทำงานองค์กร (Mitchell & Lee, 2001; Holtom & Inderrieden, 2006; Reitz & Anderson, 2011)

การรักษาคณเฑาะเป็นความท้าทายสำหรับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานซับซ้อน ยิ่งมีความท้าทายในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร ต้องมีการลงทุนทรัพยากรและเวลาจำนวนมากให้กับคนเฑาะ การรักษาคณเฑาะที่มีความสามารถไว้ได้นั้น อาจมีผลจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันหลายประการ เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคลเข้ากับลักษณะทางประชากรของพนักงานที่มีโอกาสเติบโตการพัฒนา และปัจจัยการรักษาคณเฑาะในองค์กร การอำนวยความสะดวกการรักษาคณเฑาะ สำหรับเหตุผลที่คนเฑาะออกจากองค์กรนั้นมีผลงานตีพิมพ์จำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการจัดการคนเฑาะ แต่ยังไม่สามารถอธิบายได้อย่างถูกต้อง (Amos & Weathington, 2008; Milman & Dickson, 2008) โดยความไม่แน่นอนและการแข่งขันอย่างรุนแรง ทำให้ปัญหาด้านการจัดการคนเฑาะมีความสำคัญมากขึ้นและธุรกิจต้องเผชิญกับการตัดสินใจ (Scullion et al., 2010; Schuler et al., 2011) การให้ความสนใจในการจัดการคนเฑาะเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

และเพิ่มมากขึ้น โดยได้รับความสนใจจากบุคลากรด้านการทรัพยากรมนุษย์จากทั้งฝ่ายวิชาการและฝ่ายปฏิบัติการ โดยการริเริ่มจากบริษัท McKinsey องค์กรที่ปรึกษาด้านธุรกิจซึ่งสร้างถ้อยคำ “War of talent” การแย่งชิงคนเก่งที่ประสบความสำเร็จในองค์กรชั้นนำ (Pricewaterhouse Coopers, 2008; Scullion et al., 2010; McDonnell, 2011) การจัดการคนเก่งอาจสร้างการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดในอนาคต ซึ่งเป็นความท้าทายที่หลายองค์กรยอมรับว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดด้วยการรักษาคคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร ซึ่งชี้ให้เห็นจากการบูรณาการงานด้านกลยุทธ์หรือระบบการทำงานเพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานด้วยการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการรักษาคคนเก่งเพื่อทำให้เกิดแรงจูงใจนำไปสู่การพัฒนาทักษะที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Yeung et al., 2008; Tymon et al., 2010; Vaiman & Holden, 2011)

คนเก่ง จึงนับได้ว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญและควรค้นหาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรได้ยาก โดยเมื่อสรรหาคคนเก่งเข้ามาในองค์กรแล้ว ต้องพัฒนาและสร้างความผูกพันให้เกิดกับองค์กร และต้องรักษาคคนเก่งดังกล่าวให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ การให้ความสำคัญกับการจัดการความสามารถพิเศษของคนเก่งนั้นสอดคล้องกับกลไกในการได้รับผลประโยชน์ หมายความว่า การประยุกต์ใช้การจ้างงานตามสัญญาการจัดการความสามารถที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสร้างผลประโยชน์ได้มากกว่า โดยคนเก่งสามารถสร้างผลงานให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านพัฒนาคนใกล้เคียงผ่านการร่วมมือกัน ส่งต่อคำนิยม และสร้างผลประโยชน์ส่วนบุคคล ให้ได้รับโอกาสและภารกิจที่ท้าทายเพื่อให้มีศักยภาพและความก้าวหน้ามากขึ้นในระยะยาว รวมถึงเรียนรู้การจัดการตนเองให้ประสบความสำเร็จโดยการสนับสนุนขององค์กร หัวหน้าพี่เลี้ยงและทีมงาน กระทั่งพอใจกับงานและรู้เส้นทางอาชีพอย่างชัดเจน (Kittipong Pearmpitak, 2018)

อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยที่มีองค์กรข้ามชาติเข้าลงทุนเพื่อผลิตรถยนต์สำหรับจำหน่ายในประเทศและส่งออกเป็นจำนวนมาก ทำให้มีการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งสำหรับสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยเฉพาะในช่วงของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ส่งผลให้มูลค่าของทุนมนุษย์สูงขึ้น หากองค์กรไม่สามารถรักษาหรือพัฒนาคนเก่งขึ้นทดแทนได้ จะสูญเสียโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจได้ แต่ด้วยสถานการณ์ที่เทคโนโลยีพลิกผันที่ปรากฏ หากองค์กรใดมีระบบการจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพและบูรณาการอย่างเป็นระบบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการเป็นปกติในองค์กรแล้ว เป็นการเพิ่มความสามารถและสมรรถนะขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ แต่การดำเนินการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา ต้องมีความเข้าใจร่วมกันทั้งผู้บริหาร บุคลากรและองค์กร เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (นิกร ชูกะวัฒน์ และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์, 2564) แต่การลาออกของคนเก่งมี

ความสำคัญอย่างยิ่งใหญ่ขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเล็กน้อย ดังเช่นสถานการณ์ Blue ship ในปี พ.ศ. 2541 ที่มีการประกาศปลดพนักงาน 53,000 คนทั่วโลก ซึ่งเป็นผู้ผลิตรายหนึ่ง ยักษ์ใหญ่ 3 ราย ปรับลดตำแหน่งงาน 1,200 ตำแหน่ง เมื่อเศรษฐกิจอยู่ในจุดสูงสุดของความเจริญ และการหมุนเวียนของคนเก่งได้รับความสนใจจากทุกคน (Bernasek, 2001) ส่วนการบริหารจัดการ เพื่อรักษาคณเฑาะว์เป็นความท้าทายอย่างต่อเนื่องสำหรับทุกองค์กรความตระหนักในประเด็นนี้เพิ่ม มากขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา และจากทั้งหมดบ่งชี้ว่าปัญหาจะรุนแรงมากขึ้นในทศวรรษต่อไป แม้จะช้าในช่วงเวลาเศรษฐกิจ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่พบว่าคนเก่งจะเป็นปัญหา ใหญ่ โดยต้องดึงดูดและรักษาไว้ได้ ในการศึกษาระหว่างภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปี 2544-2546 ร้อยละ 90 ของผู้บริหาร 109 รายที่ทำแบบสำรวจ กล่าวว่า พวกเขาพบว่าเป็นการยากที่จะดึงดูดและ รักษาไว้คนที่ดีที่สุดในองค์กร (Dell & Hickey, 2002) องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้คนเก่ง หุ่นเทปปฏิบัติงานและอยากอยู่กับองค์กรซึ่งอาจเป็นการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย การให้อิสระ ในการคิดริเริ่ม (พฤษัย สุพรรณาลัย, จิราวรรณ คงคล้าย, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560) แต่การ สร้างแรงจูงใจที่สำคัญที่สุดคือการให้รางวัลการงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมไปสู่ความสำเร็จโดย รูปแบบและกระบวนการอาจแตกต่างกันตามสถานการณ์ (Baron, 1983; Lockwood, 2006)

Zineldin (2000) ได้จำกัดความในการรักษาคณเฑาะว์ว่าเป็นข้อผูกมัดในการดำเนินธุรกิจ ต่อไปหรือแลกเปลี่ยนกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งอย่างต่อเนื่อง การรักษาคนเก่ง ความชื่นชอบ การระบุตัวตน ความมุ่งมั่น ความไว้วางใจ ความพร้อมที่จะแนะนำ และการซื้อคืนเจตนา โดยที่ ประการแรกเป็นโครงสร้างการรักษาอารมณ์และความรู้ความเข้าใจ และ สองประการสุดท้ายคือ ความตั้งใจเชิงพฤติกรรม จากข้อมูลของ Fitz-enz (1990) การรักษาคนเก่งถูกผลักดันด้วยปัจจัย สำคัญหลายประการซึ่งควรได้รับการจัดการให้สอดคล้องกัน ได้แก่ องค์กร วัฒนธรรม กลยุทธ์ ทรัพยากรทางการเงินและสวัสดิการ และระบบการพัฒนาอาชีพ Day (2000) ให้เหตุผลว่าหากองค์กร ไม่สามารถรักษาคณเฑาะว์ไว้ได้ เศรษฐกิจผลลัพธ์อาจสร้างความเสียหายให้กับองค์กรได้ มีมูลค่า มหาศาลได้ อาจถูกกว่าจ้างโดยคู่แข่งหรือกลายเป็นคู่แข่ง McKeown (2002) กำหนดว่าการรักษา พนักงานเป็นคำที่มีความหมายหลายอย่าง สิ่งต่าง ๆ สำหรับคนจำนวนมากด้วยความหมายและ วิธีการบรรลุมันมักจะเฉพาะเจาะจงกับ แต่ละองค์กรและแม้แต่ผู้จัดการแต่ละคนและพนักงานแต่ละ คน Phillips and Connell (2003) ได้ให้คำจำกัดความของการรักษาคณเฑาะว์ไว้ว่าปัญหาที่สำคัญ ที่สุดที่นายจ้างในอุตสาหกรรมต้องเผชิญอันเป็นผลมาจากการขาดแคลนแรงงานฝีมือ การเติบโต ทางเศรษฐกิจ และการหมุนเวียนของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณค่า ในขณะที่ Griffeth and Hom (2001) รายงานว่าต้นทุนการหมุนเวียนสามารถขึ้นสูงถึง 200 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนของ พนักงานที่ออกจากงานขึ้นอยู่กับระดับทักษะ ตามจดหมายข่าวของสมาคมระหว่างประเทศของ

ผู้เชี่ยวชาญด้านความมั่นคงในการจ้างงานเมื่อพนักงานที่มีค่าลาออกจะมีค่าใช้จ่ายเงินนายจ้างอาจสูงถึงหนึ่งในสามของเงินเดือนประจำปีของลูกจ้าง การเก็บรักษาคือ เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่เหลืออยู่ในองค์กร การเก็บรักษาในระดับสูงที่ต้องการในกลุ่มงานส่วนใหญ่ (Phillips & Connell, 2004) การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรจึงนับว่าเป็นงานที่มีความท้าทายและยากกว่าการรักษาพนักงานทั่วไป เนื่องจากคนเก่งมีทางเลือกและโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าในการงานมากกว่าพนักงานทั่วไป จึงทำให้คนเก่งมักจะเปลี่ยนงานและย้ายที่ทำงานบ่อย และอีกสาเหตุหนึ่งที่มีส่วนทำให้คนเก่งลาออกคือผู้บริหารสายงานซึ่งบ่อยครั้งพบว่าไม่ให้ความสำคัญในการดูแลรักษาคนเก่ง (Michaels et al. 2001) ในขณะที่ Berger & Berger (2004) เห็นว่าองค์กรควรเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของคนเก่งผ่านระบบการสื่อสารสองทางระหว่างความคาดหวังขององค์กรและความคาดหวังของพนักงานเพื่อกำหนดนโยบายการบริหารคนเก่งได้ตรงกับความต้องการคนเก่ง โดยต้องสอดคล้องกับระบบงานทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งปัจจัยอื่น เช่น การพัฒนาสายงานอาชีพ การกำหนดค่าตอบแทน องค์กรสามารถปรับให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของคนเก่งได้ โดยการให้รางวัลมีประสิทธิภาพที่สามารถธำรงรักษาคนเก่งได้ โดย พฤกษ์ สุพรรณาลัย, จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2560) เสนอแนะการให้รางวัลสำหรับจัดสรรให้กับคนเก่งเพื่อรักษาให้อยู่ในองค์กรด้วย การจ้างงานแบบยืดหยุ่น เนื่องจากคนเก่งนั้นมีอยู่ทั้งในระบบและนอกระบบ แต่ถ้าหากองค์กรต้องการดึงคนเก่งนอกระบบเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ก็ต้องมีรูปแบบการจ้างงานแบบยืดหยุ่นที่มีข้อตกลงร่วมกันได้โดยอาจจะไม่ใช่การจ้างเป็นพนักงานประจำหรือถาวร แต่เป็นสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาหรืองานแบบอิสระ ซึ่งคนเก่งเหล่านี้สามารถบริหารจัดการเวลาสำหรับชีวิตการทำงานที่เป็นแนวโน้มสำคัญในปัจจุบัน

กระบวนการรักษาคนเก่งจึงมีขึ้นเพื่อจูงใจให้คนเก่งอยากทำงานและคงความเป็นสมาชิกขององค์กรเอาไว้ แต่นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องตระหนักว่าคนเก่งมักมีความคิดเป็นของตัวเอง มีความมั่นใจสูงต้องการประสบความสำเร็จสูง อีกทั้งยังต้องการอิสระในการทำงานทั้งด้านความคิดและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คนเก่งจะคิดว่าพวกเขาสามารถทำงานได้ในทุกองค์กร การมอบหมายงานที่ท้าทาย งานที่มีความหมายเสมือน Intrinsic reward แบบหนึ่ง คนเก่ง ต้องการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่คนอื่นทำไม่ได้หรืองานที่มีความสำคัญสูง มีผลกระทบต่อองค์กรในทางบวกเป็นอย่างมาก สามารถชื้อนาคต่อองค์กรได้ เป็นงานที่บุคลากรในองค์กรฝากความหวังไว้ ถ้าหากคนเก่งปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จและทำให้พนักงานคนอื่น ๆ ที่เหลือได้รับประโยชน์โดยถ้วนหน้ากัน ก็จะทำให้คนเก่งได้รับคำชื่นชมชมจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับ (Michaels et al., 2001) ซึ่งกล่าวว่าคนเก่งต้องการความมีอิสระในการตัดสินใจอำนาจในการดำเนินงานภายใต้ความเชื่อมั่นที่จะทำในสิ่งที่ดีกว่า เร็วกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่า องค์กรต้อง

สนับสนุนให้คนเก่งปลดปล่อยศักยภาพในตัวเองออกมา การให้รางวัลที่สูงเป็นการให้รางวัลแบบระยะสั้น คนเก่งควรได้รับรางวัลที่เหมาะสมและรวดเร็ว การให้ผลตอบแทนระยะสั้นแต่ให้บ่อย ๆ ครั้ง ช่วยให้คนเก่งรับรู้ว่าสิ่งที่ทำอยู่เป็นสิ่งที่ถูกต้อง องค์กรมองเห็นและให้ความสำคัญ โดยจัดเป็นช่วง ๆ เป็นระยะ ๆ กระตุ้นให้คนเก่งมีแรงจูงใจในการทำงานโดยไม่จำเป็นต้องรอโบนัสปลายปีทีเดียว สอดคล้องกับ (Rumpel & Medcof, 2006) ซึ่งกล่าวว่าองค์กรจะต้องพิจารณาผลตอบแทนที่มีคุณค่าสำหรับพนักงานโดยเชื่อมโยงไปยังการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถบรรลุนิยามความต้องการและมีผลทางตรงต่อการรักษาคนเก่ง การพัฒนาอาชีพที่เหมาะสม ซึ่งบางองค์กรมีระบบการวางแผนเส้นทางเติบโตสำหรับกลุ่มคนเก่ง ที่เป็นเส้นทางที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพนี้ต้องวางโครงสร้างให้ชัดเจนและมีทางเลือกที่มากกว่าหนึ่งเสมอ โดยความท้าทายด้านการรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวนั้น องค์กรต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานและรู้สึกผูกพันในองค์กรแต่ยังต้องให้คนเก่งตระหนักในงานและความมั่นคงในอาชีพ (Chaminde, 2007) สอดคล้องกับงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดความสำเร็จขององค์กร มีรากฐานมาจากปรัชญาแห่งการยกย่องและการอุทิศขององค์กรสู่พนักงาน (Samuel, 2008) การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร มีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กรเป็นเรื่องยากยิ่งกว่าการรักษานักวิชาการทั่วไป สิ่งสำคัญที่ต้องระวัง และเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งจูงใจให้คนเก่งอยู่กับองค์กร ผลสำรวจขององค์กรที่ปรึกษาธุรกิจ Sibson Consulting (Jim Kochanski & David Insler, 2010) พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษารักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ประกอบด้วยค่าตอบแทน สวัสดิการ ความพึงพอใจในงาน การยอมรับนับถือ และ โอกาสในการพัฒนาสายงานอาชีพ เห็นได้ว่าการให้รางวัลคนเก่งนั้น องค์กรต้องจัดให้มีความแตกต่างกับพนักงานทั่วไปและสิ่งที่สำคัญที่สุดคือรางวัลที่คนเก่งได้รับต้องตรงกับความต้องการของคนเก่งจึงจะสามารถจูงใจคนเก่งให้อยู่กับองค์กร อย่างไรก็ตามการให้รางวัลต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรรวมถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร การมอบอำนาจให้ผู้จัดการสามารถตัดสินใจด้านการจ้างงานพนักงานที่ดีที่สุดมาร่วมงาน องค์กรก็ต้องคำนึงถึงการออกแบบรางวัลที่จะทำให้นักเตะตัดสินใจเข้าทำงานในองค์กรด้วยเช่นกัน

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีและแนวคิดเรื่องการรักษาคคนเก่งคือการปฏิบัติต่อคนเก่ง เพื่อให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาปฏิบัติงานให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า เช่น การสร้างโอกาส ความก้าวหน้าในอาชีพ การกำหนดแผนการเลื่อนตำแหน่งงาน การให้โอกาสในการพัฒนา เช่น การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สร้างสรรค์ การให้รางวัลและการตระหนักถึงความสำคัญของพนักงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การปรับเป้าหมายของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การวางแผนสายอาชีพ รวมถึงการหาคนดีคนเก่งเข้ามาได้แล้ว ยังต้องสร้างคนดีคนเก่ง

ให้เก่งกว่าเดิมให้ได้อีกด้วย และประการสุดท้ายคือเมื่อสร้างได้แล้วการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดเป็นวิธีที่ยากที่สุดเช่นกัน ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสามารถอธิบายเชื่อมโยงถึงตัวแปรในการวิจัย

4. ทฤษฎีและแนวคิดเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นไม่ใช่เรื่องง่าย แต่หากทำได้ นั่นคือการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาขององค์กรที่ยั่งยืน องค์กรจะได้คนที่ความตั้งใจอยู่กับองค์กรแท้จริง สำหรับความหมายของแรงจูงใจหมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่มากนักขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดีอย่างไร หรือมากนักเพียงใด (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556) สอดคล้องกับ พัทธ เนตรวิจิตร (2560) ที่สรุปไว้ว่า แรงจูงใจ คือ พลังภายในของแต่ละบุคคลที่ถูกกระตุ้นโดยบุคคลหรือสภาพแวดล้อมให้แสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งออกมาเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการหรือมีผู้ทำการชักจูง นอกจากนี้ จักรี ศรีจารุเมธีญาณและสุรศักดิ์อุดมเมืองเพ็ช (2563) ให้ความหมายของ“แรงจูงใจในการทำงาน” ไว้ว่ากระบวนการต่าง ๆ ทางร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อที่จะก่อให้เกิดจุดมุ่งหมาย และเป้าหมายที่ต้องการ

แนวคิดและทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจในการทำงาน มีงานวิจัยสนับสนุนและมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดได้แบ่งได้ดังนี้ 1) กลุ่มทฤษฎีความต้องการ โดยพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปเพื่อสนองความต้องการของบุคคล โดยความต้องการเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออก ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ หรือ Maslow's Hierarchy of needs theory (Maslow, 1943; 1954) ทฤษฎีดุลยภาพของอดัม (Adams, 1963; 1965) และทฤษฎีแรงจูงใจภายใน (Deci, 1971; 1972) 2) กลุ่มทฤษฎีการรู้คิด (Cognitive choice research) เป็นทฤษฎีตามแนวคิดที่เห็นว่าคนเลือกที่จะไม่ทำหรือกระทำทำสิ่งใดจากกระบวนการคิดทบทวนไตร่ตรองและตัดสินใจ จากตัวเลือกเป็นเบื้องต้น จากนั้นจึงค่อย ๆ จัดสรรปันส่วนเวลา ความพยายามเพื่อบรรลุที่ทำให้ตัวเองรู้สึกดี และได้ในสิ่งที่ตนเองเห็นว่าดีหรือคุ้มค่า เช่น ทฤษฎีความคาดหวัง (Vroom, 1964) 3) กลุ่มทฤษฎีการควบคุมตนเอง (Self-regulation or metacognition approach) เป็นทฤษฎีตามแนวคิดที่เห็นว่าบุคคลกระทำการต่าง ๆ ผ่านกระบวนการคิดไตร่ตรองอย่างมีเป้าหมาย โดยเกิดจากความตั้งใจเป็นพื้นฐาน และเป้าหมายนี้จะทำหน้าที่ควบคุมความคิดและการกระทำของบุคคล เช่น ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Locke, 1967) ทฤษฎีรู้คิดทางสังคม (Social cognitive theory) (Bandura, 1986; 1997)

รู้คิด มีความเกี่ยวข้องกับ ปัญญา พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถานให้ความหมายของคำว่า สถิติปัญญา ไว้ว่า คือ ปัญญาครอบรอบ ปัญญารู้คิด ตัวอย่างการใช้คำว่ารู้คิด เช่น หลักสูตรทุกสาขาวิชาและทุกระดับนอกจากจะสอนเนื้อหาแล้วควรสอนให้ผู้เรียนรู้คิดด้วย คณะกรรมการจัดทำพจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัยได้อธิบายคำ การเรียนรู้การรู้คิด (Cognitive learning) ว่า หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับกลไกทางสมอง อันประกอบด้วย การรับรู้ การคิด การเข้าใจ การใช้เหตุผล การตัดสินใจ การวางแผน การจำ จินตนาการ เป็นต้น การเรียนรู้การรู้คิดเป็นการเรียนรู้ที่ครอบคลุมการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการรู้คิด การเรียนรู้โดยใช้กระบวนการคิด และการคิดเกี่ยวกับการคิดของตน หรืออภิปัญญา (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556)

การเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการรู้คิดเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการทางสมองของบุคคลในการคิดและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ เช่น การใช้เหตุผล การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ซึ่งมักได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมทั้งจากภายนอกและภายในตัวบุคคล การเรียนรู้โดยใช้กระบวนการคิดเป็นการเรียนรู้ที่เน้นการใช้กระบวนการรู้คิดของผู้เรียน โดยนำความรู้เกี่ยวกับกระบวนการรู้คิดมาใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และยังมีความรู้เกี่ยวกับทักษะการคิดอีกจำนวนมากที่ผู้สอนสามารถนำมาสอนและฝึกฝนผู้เรียน เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงมโนทัศน์ การคิดไตร่ตรอง ทั้งนี้ทักษะกระบวนการคิดต่าง ๆ ดังกล่าวล้วนเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ทั้งสิ้น การคิดเกี่ยวกับการคิดนับเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการคิดเรื่องนี้สามารถช่วยให้ผู้เรียนควบคุมกำกับกระบวนการทางปัญญาของตนได้ การพัฒนาความสามารถในการคิดเกี่ยวกับการคิดของตนเองหรืออภิปัญญา จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้สอนควรพัฒนาให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน ซึ่งทำได้หลายวิธี เช่น การให้ผู้เรียนวางแผนงาน และควบคุมกำกับตนเองในการทำงาน การให้เขียนอนุทินสะท้อนความคิดและประสบการณ์ต่าง ๆ การให้ประเมินผลงานและประเมินตนเอง (จินดารัตน์ โพธิ์นอก, 2556)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Need-hierarchy theory) โดยทฤษฎีของมาสโลว์ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุดโดยจะแสดงพฤติกรรมออกมาตามลำดับขั้นของความต้องการที่มีลักษณะจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด หรือเมื่อความต้องการนั้นมีความพอใจในระดับหนึ่งแล้วก็จะมีความต้องการในระดับขั้นต่อไปจนกว่าระดับขั้นนั้นจะเป็นที่พอใจแก่ตัวเขาเอง ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ จัดลำดับขั้นตามความต้องการออกเป็น 5 ขั้น คือ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นลำดับขั้นความต้องการขั้นแรกหรือความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด ในขั้นนี้มนุษย์ต้องการปัจจัย 4 ประการในการดำรงชีพ คือ อาหาร ยา เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และรวมถึง อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน 2) ความต้องการความมั่นคง

ปลอดภัย (Security or safety needs) ความต้องการเพิ่มด้านความปลอดภัยและความมั่นคงทั้งในชีวิต และทรัพย์สินของตน การใช้ชีวิต รวมถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายแล้ว 3) ความต้องการยอมรับจากสังคม (Affiliation or acceptance needs) มนุษย์จะมีความต้องการได้รับความรัก ความปรารถนาดี มีความเป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งที่จะมีการอยู่ร่วมกัน 4) ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) มีความต้องการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงขึ้น มีความภูมิใจและสร้างความนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตนเองและมีเกียรติ เมื่อความต้องการความรักและการยอมรับได้รับการตอบสนองแล้ว 5) ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตน (Self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเป็นความต้องการที่มนุษย์ต้องการจะเป็น ต้องการที่จะได้รับผลสำเร็จในเป้าหมายชีวิตของตนเอง และต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม Victor Vroom (1964) เป็นทฤษฎีที่ต้องทำความเข้าใจในกระบวนการความคิดของบุคคลก่อนการเริ่มปฏิบัติงาน เมื่อมีการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น บุคคลจะคิดก่อนเสมอว่าจะได้รับอะไรจากการปฏิบัติงานนั้น หากนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่สร้างความพอใจ บุคคลจะพยายามทำงานนั้นให้สำเร็จ หากการทำงานของบุคคลมากและหนักขึ้น โดยไม่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจและเหมาะสมกับการทำงาน บุคคลเหล่านั้นก็ไม่เป็นความจำเป็นในการทำงานเพิ่มขึ้น อาจส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ไม่ดีเพราะไม่มีแรงจูงใจในผลลัพธ์ที่ได้ ดังนั้น การให้รางวัลหรือผลประโยชน์ตอบแทนจึงเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามทำงานของพนักงาน ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจะต้องเข้าไปแทรกแซงสถานการณ์การทำงานเพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงานซึ่งจะเกิดคุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และเกิดความต้องการจากผลลัพธ์ซึ่งจะสนองตอบวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีวิธีการ คือ 1) สร้างความคาดหวังโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน 2) สร้างความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับรางวัล 3) สร้างคุณค่าจากรางวัลที่จะได้รับ (Vroom, 1964) ทฤษฎีของวรูมเป็นการจูงใจการทำงานของบุคคลให้เกิดความคาดหวังตามค่านิยมของตน ทำให้บุคคลมีความพยายาม และหากสิ่งที่คุณค่าพยายามสอดคล้องกับความสามารถส่งผลให้เกิดเป็นแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้น สามารถทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้และมีผลลัพธ์ที่ตนเองพึงพอใจเป็นรางวัล

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Edwin A. Locke และ Gary P. Latham (Locke & Latham, 1990) ให้ความสำคัญต่อการตั้งเป้าหมายของงานหรือเป้าหมายของการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยมีแนวความคิดพื้นฐานจาก 1) เป้าหมายของงานสามารถเป็นปัจจัยจูงใจได้หากผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมและสามารถบริหารตามเป้าหมายได้ 2) เป้าหมายเป็น

ตัวกำหนดพฤติกรรมและทิศทางในการทำงานให้กับบุคลากร 3) เป้าหมายช่วยทำให้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ระหว่างหน่วยงาน 4) เป้าหมายช่วยสร้างกรอบของงานเพื่อให้ผู้บริหารแสดงผลสะท้อนกลับของงานได้สะดวกขึ้น 5) การตั้งเป้าหมายช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน

ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg's two-factor theory (Herzberg F. et al., 1990) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะในการทำงานที่แท้จริงมีสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจและทำให้เกิดความไม่พอใจ ทฤษฎีของ Herzberg เกิดขึ้นจากงานวิจัยเพื่อพิสูจน์สมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการ 2 ประการ คือ ความต้องการจัดความทุกข์ในร่างกายให้หมดไป เช่น ความหิว ความเจ็บป่วย และความต้องการในความสุขทางใจ คือความพึงพอใจในความสำเร็จของชีวิต (Frederick Herzberg, Barnard Mausner, & Barnard Snyderman, 1959) โดยปัจจัยจูงใจคือแรงขับเคลื่อนที่สร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่รัก และชอบการทำงาน หรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จในการทำงาน สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการทำงาน พึงพอใจในผลงานเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ 2) การได้รับความนับถือยอมรับ การชมเชย และความปรารถนาดีจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาจากความรู้ความสามารถในการทำงาน 3) ลักษณะของงานที่มีความท้าทาย มีความน่าสนใจหรือสร้างสรรค์ แม้อาจต้องลงมือทำเพียงลำพัง 4) ความรับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่จนเกิดความพึงพอใจในงาน 5) ความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือมีโอกาสดำเนินการและทำงานที่ท้าทาย และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) คือ แรงจูงใจที่มีลักษณะป้องกันไม่ให้เกิดการไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมหรือเป็นส่วนประกอบของงาน ประกอบด้วย 1) เงินเดือนหรือผลตอบแทนหรือนโยบายด้านสวัสดิการที่ชัดเจนหากมีผลตอบแทนที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 2) โอกาสในความก้าวหน้า มีเส้นทางการทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถที่ทำให้เจริญเติบโตได้ตามสายงาน 3) มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานที่ดีเป็นผู้ที่มีอิทธิพล แสดงออกด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 4) สถานะในการทำงานเป็นที่ยอมรับของสังคมหรือการทำงานที่มีเกียรติ 5) นโยบายและการบริหาร มีแนวทางในการปฏิบัติงานและมีการบริหารจัดการ รวมทั้งการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี 6) สภาพงาน สภาพแวดล้อม เวลา ที่เหมาะในการทำงาน 7) ความเป็นอยู่ ความรู้สึกที่ดีจากการทำงาน และ 8) ความมั่นคงในการทำงาน ความแน่นอนในหน้าที่ รวมถึงความปลอดภัยในการทำงาน

นุรินทรวิทย์ พ่วนอ้อย, อนุชิต บุณพันธ์ และมัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2565) พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานยุคปกติใหม่ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร แต่สังคมพลวัตจะนำพาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพราะบุคคลยังมีความต้องการพื้นฐานตลอดจนเป้าหมายในชีวิตการทำงาน และองค์กรยังต้องการความสำเร็จที่วางไว้ ดังนั้น การที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานและการบริหารองค์กรได้ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจึงต้องมีการประยุกต์ปรับใช้ และสร้างแรงจูงใจ ตัวอย่างเช่น การประยุกต์ใช้ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กที่กล่าวถึงปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรอาจกระตุ้นด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทาย สร้างความรับผิดชอบที่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจให้การยกย่องนับถือหรือการยอมรับในองค์กร ส่วนปัจจัยค้ำจุน ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรอาจกระตุ้นด้วยการสร้างหรือสนับสนุนให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารอาจประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor (McGregor, 1960) ที่ทฤษฎี X ตั้งสมมติฐานตามธรรมชาติของมนุษย์ในทางลบที่ว่าบุคลากรไม่ชอบการทำงานและหลีกเลี่ยงการทำงานอยู่เสมอ อาจใช้กฎระเบียบแบบแผนในการบังคับ หรือการลงโทษจึงจะจูงใจให้ทำงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนทฤษฎี Y เป็นการตั้งสมมติฐานในทางบวกเชื่อมั่นว่าบุคลากรต้องการและความรับผิดชอบในการทำงานโดยมีค่าจ้างผลตอบแทนอื่น ๆ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานประกอบกับความทะเยอทะยานในตัวบุคคลที่จะขับเคลื่อนการปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งทฤษฎี Y นี้ ไม่จำเป็นต้องใช้กฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรยังมีมุมมองและแนวความคิดให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการวางแผน หรือแก้ไขปัญหาเพราะเชื่อมั่นว่าบุคลากรมีศักยภาพเพียงพอที่แก้ไขปัญหาก็ได้ หากผู้บริหารหรือผู้นำเข้าใจในทฤษฎีดังกล่าวก็สามารถที่จะบริหารและปรับประยุกต์ใช้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แต่สิ่งที่จูงใจบุคลากรได้ดีมากยิ่งขึ้น คือ สนับสนุนค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการทำงาน และระบบสวัสดิการที่ดีทั้งต่อตนเองและครอบครัว นอกจากนี้เปิดโอกาสในการพัฒนาบุคลากร หรือผู้บริหารสนับสนุนในความก้าวหน้าของลูกน้องโดยการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือสนับสนุนการหมุนเวียนเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการทำงานเพื่อจูงใจและเพิ่มคุณค่าในงานที่ปฏิบัติได้

สรสรเสริญ สัตถาวร (2563) พบว่า ความต้องการทางสังคมคือแรงจูงใจในการทำงานของแรงงานญี่ปุ่น รวมทั้งความมั่นคงในการมีงานทำและด้านรายได้ แต่หลังจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงไป การบริหารค่าตอบแทนจากระบบอาวุโสเปลี่ยนเป็นการจ่ายผลตอบแทนตามความสามารถ รูปแบบการฝึกอบรมพัฒนาภายในองค์กรเพื่อยกระดับความสามารถเฉพาะทาง แต่ผลลัพธ์กลับพบความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างต่ำ ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์

ดังกล่าวได้ทั้งหมด โดยเมื่อพิจารณาปัจจัยทางสังคมผู้สูงอายุซึ่งนำไปสู่ภาวะการขาดแคลนแรงงาน ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจที่มีการชะลอตัวหรือถดถอยเป็นบางช่วง คนแก่ที่มีจำกัดไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ทำให้การเปลี่ยนงานง่ายขึ้น โดยเฉพาะในธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ดังนั้น แรงจูงใจสำคัญให้คนแก่ลาออกจึงเป็นด้านผลประโยชน์ตอบแทนที่ดีกว่าเดิม การปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่รวดเร็ว องค์กรจึงต้องสร้างแรงจูงใจด้วยการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ การให้อิสระเสรีในการทำงาน โอกาสในการพัฒนา

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีและแนวคิดเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ทุกสิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงออกอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายที่แน่นอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความต้องการและความคาดหวัง ในเงื่อนไขต่าง ๆ ถูกกระตุ้นหรือผลักดันให้ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเต็มความสามารถ และพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยสามารถใช้ในการอธิบายชี้รวมถึงตัวแปรในการวิจัย

5. ทฤษฎีและแนวคิดเรื่องการจ้างงาน

ทฤษฎีการจ้างงานของ Adam Smith (1790) อ้างถึงใน (Skinner, 2007) ซึ่งมีการจัดให้สำนักเศรษฐศาสตร์สายนี้เป็นเศรษฐศาสตร์คลาสสิก (Classical economics) และเศรษฐศาสตร์ที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันเป็นเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก (Neo classical economics) มีความเห็นว่า ระดับการจ้างงานถูกกำหนดโดยอุปสงค์และอุปทานแรงงาน ระดับการจ้างงานจะมีความสัมพันธ์ตรงกับระดับผลผลิต กล่าวคือ ถ้าระดับการจ้างงานเพิ่มขึ้น ระดับผลผลิตก็จะสูงขึ้นด้วย หรือถ้าระดับการจ้างลดลงระดับผลผลิตก็จะลดลงด้วย หรือถ้าระดับการจ้างคงที่ ระดับผลผลิตจะคงที่ นั่นคือระดับผลผลิตจะขึ้นอยู่กับระดับการจ้างเท่านั้น (Hunt, E. K. & Lautzenheiser, M., 2015) โดยอุปสงค์แรงงาน (Demand for labour) หมายถึง จำนวนความต้องการแรงงานซึ่งสำนักคลาสสิกเชื่อว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับอัตราค่าจ้างที่แท้จริงกล่าวคือ ถ้าระดับอัตราค่าจ้างสูง ผู้ผลิตมีอุปสงค์แรงงานน้อย แต่ถ้าอัตราค่าจ้างแท้จริงต่ำอุปสงค์แรงงาน ก็จะเพิ่มขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่า ค่าจ้างที่แท้จริงขึ้นอยู่กับค่าจ้างที่เป็นตัวเงิน และระดับสินค้า ค่าจ้างที่แท้จริงจะลดลงถ้าระดับราคาสินค้าเพิ่มเร็วกว่าอัตราเพิ่มค่าจ้างที่เป็นตัวเงินและอัตราค่าจ้างที่แท้จริงจะเพิ่มขึ้นถ้าระดับราคาสินค้าเพิ่มช้ากว่าอัตราเพิ่มค่าจ้างที่เป็นตัวเงิน และอุปทานแรงงาน (Supply of labour) หมายถึง จำนวนชั่วโมงทำงานทั้งหมดของแรงงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือหมายถึง จำนวนคนที่ต้องการทำงานโดยได้รับค่าจ้างหรือผลตอบแทน นักเศรษฐศาสตร์สำนักคลาสสิกเชื่อว่า อุปทานแรงงานมีความสัมพันธ์ทางตรงกับอัตราค่าจ้างที่แท้จริง คือถ้าอัตราค่าจ้างสูง คนงานก็จะเสนอตัวเข้าทำงานจำนวนมากขึ้น แต่ถ้าค่าจ้างแรงงานที่แท้จริงลดลง คนงานก็จะเสนอตัวทำงานน้อยลง เมื่ออุป

สงค์และอุปทานแรงงานเป็นปัจจัยกำหนดระดับการจ้างงานและอัตราค่าจ้างและอัตราค่าจ้างที่แท้จริง ณ จุดตัดของเส้นอุปสงค์และอุปทานแรงงาน หรือเป็นอัตราค่าจ้างดุลภาพ ที่ถูกกำหนดโดยอุปสงค์และอุปทานแรงงานนั้นมีเงื่อนไขว่า ตลาดแรงงานจะมีลักษณะเป็นตลาดแข่งขันสมบูรณ์ คือ มีผู้ต้องการจ้างงานและผู้ต้องการที่จะทำงานจำนวนมากไม่มีสหภาพแรงงาน องค์การของนายจ้างหรือรัฐบาลเข้ามาแทรกแซงอัตราค่าจ้างและผลิตภาพของแรงงานไม่ขึ้นกับอัตราค่าจ้าง การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้างที่เป็นตัวเงินมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรายได้ที่แท้จริง ถ้าระดับราคาสินค้าทั่วไปเพิ่มเร็วกว่าอัตราค่าจ้างที่เป็นตัวเงินมีผลทำให้รายได้ที่แท้จริงลดลง แต่ถ้าระดับราคาสินค้าเพิ่มช้ากว่าอัตราการเพิ่มค่าจ้างที่เป็นตัวเงิน รายได้ที่แท้จริงจะสูงขึ้น ในทฤษฎีของนักเศรษฐศาสตร์สำนักคลาสสิกระดับการจ้างงานดุลภาพจะถูกกำหนดโดยอุปสงค์และอุปทานแรงงาน และเป็นระดับการจ้างเต็มที่ (Full employment) ณ ระดับการจ้างเต็มที่ ถ้ามีการว่างงานเกิดขึ้นจึงเป็นการว่างงานโดยความสมัครใจทั้งสิ้น เนื่องจาก 1) การว่างงานที่เกิดขึ้นนั้นเนื่องจากคนงานเรียกร้องค่าจ้างที่เป็นตัวเงินสูงเกินไปไม่ยอมรับค่าจ้าง ณ ระดับค่าจ้างที่ปรากฏ จึงสมัครใจที่จะว่างงาน แต่ถ้าคนงานยอมรับค่าจ้างที่เป็นตัวเงินที่ต่ำลง ค่าจ้างที่แท้จริงจะลดลง ระดับการจ้างงานก็จะเพิ่มขึ้นถึงระดับการจ้างเต็มที่การว่างงานก็จะหมดไป 2) จากความเชื่อที่ว่า ระดับอัตราค่าจ้างที่เป็นตัวเงินจะถูกกำหนดโดยการต่อรองระหว่างผู้ประกอบการและคนงานและค่าจ้างที่เป็นตัวเงินจะเป็นปัจจัยกำหนดค่าจ้างที่แท้จริง ดังนั้นคนงานจึงอยู่ในฐานะสามารถกำหนดระดับค่าจ้างที่แท้จริง และกำหนดระดับการจ้างงานได้ ดังนั้นระดับค่าจ้างที่ปรากฏ ถ้ามีการว่างงานเกิดขึ้น จึงเป็นการว่างงานโดยสมัครใจ

ทฤษฎีการจ้างงานของ Keynes (John Maynard Keynes, 2016) ไม่ปฏิเสธทฤษฎีของสำนักคลาสสิกทั้งหมด ระดับผลผลิตมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการจ้างงาน โดยการจ้างงานที่เพิ่มทำให้ผลผลิตเพิ่ม และทำให้ผลผลิตลดลงเมื่อลดการจ้างงาน และตราบไคที่การจ้างงานยังต่ำกว่าระดับการจ้างงานเต็มที่ การขยายผลผลิตทำให้การจ้างงานเพิ่มขึ้น ซึ่งระบบเศรษฐกิจอยู่ในระดับดุลภาพ คือ อุปสงค์รวมเท่ากับอุปทานรวม ระดับการจ้างงานเต็มที่เสมอ แต่ Keynes มีแนวคิดว่าผลผลิตจะถูกกำหนดโดยอุปสงค์รวมของระบบเศรษฐกิจซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเท่ากับอุปทานรวมโดยอาจต่ำกว่าอุปทานรวมได้ ดังนั้นระดับการจ้างงานจึงอาจต่ำกว่าระดับการจ้างงานเต็มที่

นอกจากนี้ทฤษฎี Z โดย Ouchi (Ouchi, 1981) มองว่าคนต้องการสมดุลของชีวิตส่วนตัวและงาน ในขณะที่ต้องการความมั่นคงในตำแหน่งงานที่ทำพร้อมกัน และอธิบายถึงลักษณะเด่นของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ประกอบด้วย การจ้างงานตลอดชีพ การประเมินผลงาน การปรับเปลี่ยนตำแหน่งอย่างช้า ๆ ลักษณะงานตรงกับความถนัด การควบคุมที่ไม่มีรูปแบบชัดเจนแต่ร่วมกันตัดสินใจ ซึ่งการจ้างงานแบบตลอดชีพทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง

ขององค์กร รวมทั้งรู้สึกเป็นหนี้ต่อองค์กรเนื่องจากมีพระคุณในการให้งานทำ โดยกล่าวว่าเคล็ดลับสู่ความสำเร็จของชาวญี่ปุ่นไม่ใช่เทคโนโลยี แต่เป็นวิธีพิเศษในการจัดการคน (Ouchi, 1981) ทฤษฎีนี้สนับสนุนว่าพนักงานจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กรในระดับที่ดี Ouchi อธิบายว่าพนักงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างมาก รวมถึงต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ บางครั้งฝ่ายบริหารมีแนวโน้มที่จะประเมินความสามารถของพนักงานต่ำเกินไปในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎี Z เน้นย้ำถึงความจำเป็นที่พนักงานจะกลายเป็นผู้รอบรู้ทั่วไป แทนที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญ และเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับองค์กรและกระบวนการขององค์กรผ่านการหมุนเวียนงานและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การเลื่อนตำแหน่งมีแนวโน้มที่จะช้าลงในการตั้งค่าประเภทนี้ เนื่องจากพนักงานจะได้รับโอกาสที่ยาวนานกว่ามากในการได้รับการฝึกอบรมและมีเวลามากขึ้นในการเรียนรู้ข้อมูลเชิงลึกของการดำเนินงานขององค์กร ภายใต้ทฤษฎีนี้ ความปรารถนาคือการพัฒนาบุคลากรที่มีความภักดีมากขึ้นที่จะอยู่กับองค์กรไปตลอดอาชีพการงาน เป็นที่คาดหมายว่าเมื่อพนักงานก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง พวกเขาจะรู้มากขึ้นเกี่ยวกับองค์กรและวิธีการดำเนินงาน และจะสามารถใช้ทฤษฎีการจัดการ Theory Z กับพนักงานใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แต่จากการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจสู่ระบบเศรษฐกิจแบบ Gig Economy การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะที่เป็นที่ต้องการของตลาดและการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดส่งผลให้รูปแบบการทำงานแบบมาตรฐาน (Standard employment) ซึ่งหมายถึง การทำงานประจำแบบเต็มเวลาต้องเข้าไปทำงาน ณ สถานที่ประกอบการของผู้ว่าจ้าง และต้องทำงานตามระบบหรือแผนงานที่ผู้ว่าจ้างวางไว้ ไม่ได้เป็นรูปแบบการทำงานที่รับความนิยมเพียงรูปแบบเดียวอีกต่อไป (Kalleberg, 2000) โดย Manpower Group (2017) ได้ดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานที่ต้องการกับกลุ่มตัวอย่างในช่วงอายุ 18-65 ปี จากหลายประเทศทั่วโลก จำนวน 9,500 คน พบว่า ความสนใจในรูปแบบการทำงานขณะนี้คือ รูปแบบการทำงานแบบคนรุ่นใหม่ ร้อยละ 87 ของกลุ่มตัวอย่างพร้อมที่จะเปิดรับการทำงานแบบคนรุ่นใหม่ในอนาคต บางส่วนกำลังทำงานแบบคนรุ่นใหม่อยู่ ณ ปัจจุบัน โดยร้อยละ 90 ระบุว่าตนเองมีความสุขกับการทำงานแบบคนรุ่นใหม่ และวางแผนจะทำงานรูปแบบนี้ต่อไปในอนาคต ซึ่งอาจมีรูปแบบการจ้างงานที่ไม่เป็นไปตามรูปแบบมาตรฐาน (Non-standard employment) โดยนิยามของรูปแบบการจ้างงานที่ไม่เป็นไปตามรูปแบบมาตรฐานจะตรงข้ามกับรูปแบบการทำงานหรือจ้างงานแบบมาตรฐานเกือบทุกประการกล่าวคือ การจ้างงานที่ไม่เป็นไปตามรูปแบบมาตรฐานมีลักษณะเป็นการจ้างงานชั่วคราว ไม่จำเป็นต้องทำงานเต็มเวลาและไม่จำเป็นต้องเข้ามาทำงานในองค์กรของผู้ว่าจ้าง โดยรูปแบบการจ้างงานที่ไม่เป็นไปตามรูปแบบมาตรฐานเริ่มต้นขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1973 ซึ่งเป็นยุควิกฤตเศรษฐกิจโลก อัตราการ

ว่างงานเพิ่มสูงขึ้นและระบบเศรษฐกิจที่ซบเซาในยุคดังกล่าวส่งผลให้ตลาดแรงงานไม่สามารถเสนอการจ้างงานเต็มเวลาให้แก่แรงงานทุกคนได้ จึงทำให้การจ้างงานแบบชั่วคราวเข้ามามีบทบาทในตลาดแรงงาน ประกอบกับเทคโนโลยีที่เริ่มก้าวหน้า ทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างกันง่ายขึ้น การทำงานแต่ในองค์กรมีความจำเป็นน้อยลง รูปแบบการจ้างงานที่ไม่เป็นไปตามแบบมาตรฐาน จึงได้รับความสนใจนับตั้งแต่นั้น (Kalleberg, 2000) ซึ่งรูปแบบการจ้างงานที่ไม่เป็นไปตามรูปแบบมาตรฐานหลัก ประกอบด้วย งานไม่เต็มเวลา งานชั่วคราว งานรับจ้างอิสระ งานสัญญาจ้างระยะสั้น (Kalleberg, 2000; Edwards, 2006)

ในขณะที่ Manpower Group (2017) นิยามของรูปแบบการจ้างงานที่ไม่เป็นไปตามรูปแบบมาตรฐาน เช่น งานรายชั่วโมง งานรับจ้างอิสระ และงานสัญญาจ้างระยะสั้น ที่มีความใกล้เคียงแต่ก็มีบางจุดที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของการทำงาน รวมถึงกลุ่มอาชีพที่อยู่ภายใต้รูปแบบการจ้างงานนั้น ๆ เช่น งานไม่เต็มเวลา หมายถึง การทำงานรูปแบบหนึ่งที่มีชั่วโมงการทำงานน้อยกว่าปกติ ในแต่ละประเทศจะมีข้อตกลงชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์ที่แตกต่างกัน เช่น การทำงานไม่เต็มเวลาในประเทศสหรัฐอเมริกา คือ การที่บุคคลทำงานน้อยกว่า 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (Thurman and Trahan, 1990) อาชีพในกลุ่มงานไม่เต็มเวลาอาจเป็นอาชีพที่มีความชำนาญ เช่น ครู พยาบาล หรือกลุ่มอาชีพที่มีรูปแบบงานไม่เต็มเวลาในกลุ่มทวีปยุโรป ส่วนใหญ่เป็นอาชีพชายขอบที่ได้รับค่าจ้างไม่สูง สำหรับงานสัญญาจ้างระยะสั้นส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความชำนาญ ซึ่งทักษะเหล่านี้อาจเป็นทักษะที่พนักงานหรือองค์กรไม่สามารถทำได้จึงทำให้ต้องว่าจ้างบุคคลเพื่อมารับงานดังกล่าวภายใต้สัญญาจ้างระยะสั้น (Kalleberg, 2000) ในขณะที่ยาชีพรับจ้างอิสระหมายถึง บุคคลที่รับงานด้วยตนเอง ปราศจากสัญญาผูกพันในระยะยาวกับองค์กรหรือผู้ว่าจ้างใดๆ โดยการศึกษาวิจัยของ Kazi (2014) ระบุว่า อาชีพรับจ้างอิสระสามารถเป็นได้ตั้งแต่แพทย์หรือนักโปรแกรมเมอร์ไปจนถึงแม่บ้านรับจ้างทำความสะอาดหรือแรงงานในไร่ ในขณะที่นิยามแบบแคบตามการศึกษาวิจัยของ Kitching (2016) ระบุว่า อาชีพรับจ้างอิสระจะมีเพียงแค่อาชีพที่ต้องใช้ทักษะและไม่ใช้แรงงานเท่านั้น เช่น อาชีพด้านการออกแบบ สื่อสารมวลชน

ด้านสัญญาจ้างแรงงาน เป็นสัญญาต่างตอบแทน คู่สัญญาต่างมีฐานเป็นลูกหนี้ และเจ้าหนี้ซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติและใช้สิทธิตามสัญญาจ้างแรงงาน นายจ้างเป็นลูกหนี้ที่จะต้องจ่ายสินจ้าง หรือค่าจ้างเงินเดือน ให้แก่ลูกจ้าง ตลอดระยะเวลาที่ลูกจ้างทำงานให้ และมีหน้าที่ดูแลเอาใจใส่ต่อการทำงานของลูกจ้างรวมทั้งต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนให้ลูกจ้างได้รับความสะดวกสบายตามสมควร หรือตามความเหมาะสมในการทำงานด้วยการจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้าง ส่วนลูกจ้างก็เป็นลูกหนี้ที่จะต้องทำงานด้วยตนเองด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และรักษาผลประโยชน์ของนายจ้างอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันลูกจ้างก็

เป็นเจ้าหน้าที่ในการบังคับชำระสินจ้าง หรือเรียกเอาค่าจ้างเงินเดือน จาคนายจ้างและเรียกค่าเสียหาย กรณีที่นายจ้างปฏิบัติหน้าที่บกพร่องแล้วทำให้ลูกจ้างได้รับความเสียหาย ตามมาตรา 215 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ สัญญาจ้างแรงงานจึงเป็นสัญญาต่างตอบแทน โดยมีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 เป็นกฎหมายที่มีพื้นฐานมาจากเอกเทศสัญญาตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ลักษณะ 6 ในเรื่องของการจ้างแรงงาน มาตรา 575 ถึงมาตรา 586 ซึ่งเกี่ยวกับการจ้างงานและการทำงานของลูกจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง และข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน อันเป็นนโยบายทางสังคมของรัฐที่ใช้คุ้มครองผู้ใช้แรงงาน กฎหมายแรงงานของประเทศไทยจึงเป็นหนึ่งในกฎหมายธุรกิจ ที่มีลักษณะเป็นกฎหมายเอกชน และในขณะเดียวกันก็มีลักษณะเป็นกฎหมายมหาชนเช่นกัน อันเป็นกฎหมายที่กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสุดเอาไว้ เพื่อไม่ให้นายจ้างปฏิบัติต่อลูกจ้างต่ำกว่า หรือเลวร้ายกว่าที่กฎหมายกำหนด (อัครพล ทองหลาง, 2563) เมื่อเปรียบเทียบสัญญาจ้างแรงงานและสัญญาจ้างทำของ ซึ่งสัญญามีลักษณะและลำดับขั้นตอนที่แตกต่างกันในทางธุรกิจ ความเหมือนที่สำคัญของทั้งสองสัญญาคือ ต้องมีข้อตกลงเกี่ยวกับการทำงาน การชำระค่าตอบแทนและการกำหนดระยะเวลาที่ต้องทำงาน อย่างไรก็ตาม มีความแตกต่างในลักษณะและวัตถุประสงค์ของการจ้างงาน สัญญาจ้างแรงงานมุ่งหวังการบริการแรงงาน ซึ่งแสดงถึงความรับผิดชอบทางกฎหมายของลูกจ้างที่มีความรับผิดชอบต่อการทำงานและบริการที่ได้รับจ้าง และมีสิทธิต่าง ๆ ในกรณีที่การทำงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง ทั้งนี้ ผู้จ้างงานมีความเสรีมากขึ้นในการกำหนดลักษณะงานและการติดตามการทำงานของลูกจ้าง ในทางตรงกันข้าม สัญญาจ้างทำของมุ่งหวังผลลัพธ์จากการทำงานของผู้รับจ้างที่มีความเสรีมากขึ้นในการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ตกลง ในกรณีนี้ มักมีการกำหนดลักษณะของโครงการหรืองานที่ต้องทำและมีระยะเวลาจำกัด มีการแบ่งแยกความรับผิดชอบทางกฎหมาย โดยทั่วไปแล้วผู้รับจ้างมีความเสี่ยงทางทรัพย์สินมากขึ้นในกรณีที่ผลลัพธ์ไม่ได้ตามที่ตกลง สรุปได้ว่า สัญญาจ้างแรงงานมุ่งหวังการบริการแรงงานในขณะที่สัญญาจ้างทำของมุ่งหวังผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานของผู้รับจ้าง มีความแตกต่างในลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความเสี่ยงทางทรัพย์สิน ลักษณะการจ้างงาน และสิทธิและความเสี่ยงทางกฎหมาย แตกต่างในการรับผิดชอบทางกฎหมายและความเสี่ยงทางทรัพย์สิน ดังนั้น สัญญาจ้างแรงงานเน้นที่ความรับผิดชอบและสัญญาจ้างทำของเน้นความเสรีในการกำหนดงานและผลลัพธ์ (อนุชา ช้างน้อย, 2567)

ในขณะที่ ธีระปกรณ์ ธีระภัทรปกรณ์ และกิตติ ชยางคกุล (2565) ดำเนินการวิจัยพบว่า การบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานยังไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่คู่สัญญาจ้างแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่รัฐบาลกำหนดยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ลูกจ้างสามารถดำรงชีพตามมาตรฐานการครองชีพและคุณภาพชีวิตที่ดีและไม่สอดคล้องกับผลิตภาพแรงงาน และ

คู่สัญญาจ้างแรงงานสามารถบอกเลิกสัญญาจ้างแรงงานโดยไม่จำเป็นต้องบอกกล่าวล่วงหน้าและไม่ได้รับสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการบอกเลิกสัญญาจ้างแรงงาน ส่งผลให้คู่สัญญาฝ่ายที่ถูกบอกเลิกสัญญาอาจได้รับความเสียหาย นอกจากนี้กลไกที่มีอยู่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้ลูกจ้างได้รับความยุติธรรมทางกฎหมาย รวมไปถึงการกำหนดค่าเสียหายยังไม่สามารถทำให้คู่สัญญาได้รับการชดเชยความเสียหายตามที่เป็นที่จริงได้

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีและแนวคิดเรื่องการจ้างงานของเศรษฐศาสตร์สำนักคลาสสิกระดับการจ้างงานถูกกำหนดโดยอุปสงค์และอุปทานแรงงาน ระดับการจ้างงานจะมีความสัมพันธ์ตรงกับระดับผลผลิต กล่าวคือ ถ้าระดับการจ้างงานเพิ่มขึ้นระดับผลผลิตก็จะสูงขึ้นด้วย หรือถ้าระดับการจ้างลดลง ระดับผลผลิตก็จะลดลงด้วย หรือถ้าระดับการจ้างคงที่ ระดับผลผลิตจะคงที่ ระดับผลผลิตจะขึ้นอยู่กับระดับการจ้างเท่านั้น โดยการจ้างงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่าย ซึ่งมีสัญญากำหนดการจ่ายสินจ้างสำหรับงาน โดยฝ่ายหนึ่งซึ่งเป็นบริษัท ธุรกิจ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร สหกรณ์ หรือกลุ่มอื่น ๆ เป็นนายจ้าง และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นลูกจ้าง โดยค่าจ้างอาจอยู่ในรูปค่าจ้างรายวัน หรือเป็นเงินรายเดือนหรือรายปี ขึ้นอยู่กับชนิดงานของลูกจ้างหรือภาคธุรกิจที่ทำงานอยู่ โดยคำนึงถึงข้อกำหนดและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานประกอบกัน

6. แนวคิดเรื่องการจ้างงานแบบยืดหยุ่น การจ้างงานตามสัญญา

คนเก่งนั้นมีอยู่ทั้งในระบบและนอกระบบ หากองค์กรต้องการดึงคนเก่งจากนอกองค์กรซึ่งส่วนใหญ่มีงานทำหมดแล้ว แต่บางส่วนก็ไม่มีสังกัดองค์กรใดเพราะทำงานเป็นแบบรับงานเป็นครั้งคราวเข้ามาร่วมงานด้วยก็ต้องมีรูปแบบการจ้างงานแบบยืดหยุ่นที่สามารถปรับให้มีข้อตกลงร่วมกันได้ โดยไม่ใช่การจ้างเป็นพนักงานประจำแต่เป็นสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาหรืองานแบบอิสระ ซึ่งคนเก่งเหล่านี้สามารถบริหารจัดการเวลาได้ อาจสร้างความพึงพอใจในการจ้างงานและดึงดูดคนทำงานที่ต้องการปัจจัยด้านสมดุลชีวิต ซึ่งก็เป็นแนวโน้มที่มีความสำคัญในปัจจุบัน (พฤษ์ สุพรรณาลัย, จีราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2560) ในขณะที่พนักงานตามสัญญาเพิ่มขึ้นทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทย ซึ่งเป็นลักษณะการจ้างงานที่แตกต่างไปจากในอดีตที่เป็นการจ้างพนักงานประจำและทำงานไปจนเกษียณอายุ หรือการจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime employment) หรือการจ้างงานระยะยาว (Long-term employment) โดยพบว่า การจ้างพนักงานตามสัญญานั้นถือเป็นการจ้างงานระยะสั้นประเภทหนึ่ง ที่นายจ้างและลูกจ้างจะกำหนดระยะเวลาทำงาน และทำสัญญาจ้างร่วมกัน อาจมีการต่อสัญญาจ้างโดยขึ้นอยู่กับข้อตกลงของทั้งสองฝ่าย ปรากฏการณ์การเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงานตามสัญญานี้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านอุปสงค์แรงงานของนายจ้างเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นหัวข้อวิจัยที่น่าสนใจและมีความสำคัญเพิ่มขึ้น เนื่องจาก

ส่งผลกระทบต่อทั้งนายจ้าง ลูกจ้าง และตลาดแรงงานในภาพรวมสถานการณ์ในต่างประเทศ สะท้อนอุปสงค์แรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่เศรษฐกิจเติบโตคงที่ไม่มีเปลี่ยนแปลงมากนัก แต่เมื่อเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและโลกาภิวัตน์ทางการค้าและการลงทุน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการผลิต การให้บริการ การติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วขึ้น และรวมทั้งการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากมีคู่แข่งมากขึ้น อุตสาหกรรมใหม่จากประเทศพัฒนา ทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นในการจ้างงานเพื่อลดต้นทุนแรงงานและดำเนินการ ปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพแรงงานให้แข่งขันได้ ซึ่งการจ้างงานตามสัญญาเป็นการว่าจ้างบุคคล สำหรับงานเฉพาะภายใต้เงื่อนไขเฉพาะในช่วงเวลาที่กำหนด พนักงานตามสัญญาจ้างนั้นไม่ถือว่าเป็นพนักงานประจำและไม่มีสิทธิได้รับสวัสดิการสำหรับพนักงานประจำที่มีการกำหนดนโยบาย และขั้นตอนมาตรฐานขององค์กร สัญญาจ้างงานสำหรับพนักงานตามสัญญาจะสรุปรายละเอียด การทำงาน ข้อกำหนดในการรายงาน เงื่อนไขการรักษาความลับ เงื่อนไขการชำระเงิน รวมถึง ทรัพย์สินทางปัญญาจะได้รับการปฏิบัติอย่างไร เงื่อนไขการจ้างงานและข้อกำหนดการเลิกจ้าง ระยะเวลาการจ้าง โดยปกติจะมาพร้อมกับค่าแถมของงานที่อธิบายอย่างชัดเจนและการต่ออายุ สัญญาเป็นเรื่องปกติ (ชโลธร แจ่มจำรัส, 2557)

ในมุมมองขององค์กร จากการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในปัจจุบัน ประกอบการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม องค์กรจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบกับภาวะทางเศรษฐกิจที่องค์กรต้องเผชิญ ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้รูปแบบการจ้างงานขององค์กรนั้นเปลี่ยนแปลงไป องค์กรต้องหันมาบริหารจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และสามารถทำกำไรให้กับองค์กรได้มากที่สุด ซึ่งคนหรือพนักงานก็ถือเป็นทรัพยากรหนึ่งขององค์กรเช่นกัน ดังนั้นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด รวดเร็ว และยังคงประสิทธิภาพไว้ได้ในหลายๆ องค์กรนั้นคือ การเลิกจ้างงานพนักงานตามสัญญา ทดแทนการจ้างงานพนักงานประจำกันมากขึ้น (Sharon C., Maeve H., 2011) โดยประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจ้างงานพนักงานตามสัญญาคือ องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่าย และลดต้นทุนระยะยาว จากการจ้างงานพนักงานประจำ (Jeanette L., 2008) แต่ในทางกลับกันองค์กรก็มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Sharon C., Maeve H., 2011) สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีความยืดหยุ่นทางด้านแรงงานในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ง่ายขึ้น กล่าวคือ องค์กรสามารถเพิ่มคนในช่วงที่ความต้องการในตลาดมาก และปรับลดคนในช่วงที่ความต้องการสินค้า ลดลง หรือองค์กรมีความจำเป็นต้องลดต้นทุนการดำเนินงาน พร้อมกันนั้น ยังสะดวกต่อองค์กรในการเลิกจ้างงานพนักงาน เพราะค่าใช้จ่ายของการจ่ายค่าชดเชยไม่สูง ทั้งนี้ ในการจ้างงานพนักงานตามสัญญาจะช่วยให้องค์กรได้คนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ โดยที่ไม่มีข้อผูกมัด

(Mallika B., Pamela S., Thomas D., 2012; Gunnar A., 2014) มาช่วยในการขับเคลื่อนองค์กร ในขณะเดียวกันการจ้างงานพนักงานตามสัญญายังช่วยให้ปริมาณงานภายในองค์กรลดลง รวมถึงสามารถแบ่งเบาภาระงานของพนักงานประจำลงไปได้ โดยที่พนักงานประจำสามารถใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานด้านกลยุทธ์ให้กับองค์กรได้มากขึ้น และการจ้างงานตามสัญญาสามารถป้องกันไม่ให้เกิดการก่อตั้งสหภาพแรงงาน เพื่อทำการเรียกร้องต่อองค์กรได้อีกด้วย (Jeanette L., 2008) แต่ผลกระทบที่องค์กรจะได้รับจากการจ้างพนักงานตามสัญญา คือการประสบกับปัญหาความไม่เป็นธรรมภายในองค์กร ปัญหาความเหลื่อมล้ำในการจ่ายค่าจ้างสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกัน อีกทั้งองค์กรต้องแบกรับค่าใช้จ่ายที่สูงจากการจ้างพนักงานตามสัญญาที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น เพื่อใช้ในการดึงดูดพนักงานเหล่านี้ให้มาปฏิบัติงานกับองค์กร และพนักงานอาจจะไม่ทุ่มเทความสามารถทั้งหมดในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ส่งผลให้องค์กรมีอัตราการลาออกของพนักงานตามสัญญาสูง และการดำเนินงานขององค์กรขาดความต่อเนื่อง รวมถึงในด้านการสรรหาพนักงานขององค์กรก็จะประสบกับปัญหาดูคล้ายกัน เนื่องจากไม่สามารถสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาทดแทนได้ทันที โดยมีเหตุผลมาจากรูปแบบการจ้างงานตามสัญญา ทำให้สามารถแบ่งกลุ่มพนักงานตามสัญญาออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มคนที่สมัครใจในการเป็นพนักงานตามสัญญา และกลุ่มคนที่ไม่สมัครใจ โดยงานวิจัยก่อนหน้านี้ได้ศึกษาพนักงานตามสัญญาในประเทศพัฒนาแล้ว สามารถสรุปการสมัครใจเป็นพนักงานตามสัญญาจาก 6 ปัจจัย ประกอบด้วย ค่าตอบแทนขอบเขตการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงในงาน (Elke J., 2015; Hielke B, Duncun M, Mark W, 2015; Laura B, Chiara C, & Cristina D. T, 2016)

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปได้ว่า แนวโน้มที่องค์กรต้องการจ้างพนักงานตามสัญญาเพิ่มสูง โดยการจ้างงานตามสัญญาเกี่ยวข้องกับการว่าจ้างบุคคลสำหรับงานเฉพาะภายใต้เงื่อนไขเฉพาะในช่วงเวลาที่กำหนด พนักงานตามสัญญาจ้างไม่ถือว่าเป็นพนักงานประจำ และไม่มีสิทธิได้รับสวัสดิการสำหรับพนักงานประจำตามปกติ ซึ่งแนวคิดเรื่องการจ้างงานแบบยืดหยุ่น การจ้างงานตามสัญญา สามารถอธิบายและสร้างเสริม หมวดหมู่ประเภทการจ้างงานในการวิจัยครั้งนี้ได้

7. แนวคิดเรื่องอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

ประเทศไทยมีการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์มานาน โดยประสบความสำเร็จในการเป็นฐานผลิตของภูมิภาคเอเชียและการขยายตลาดยุโรป แอฟริกา ในส่วนของประเทศออสเตรเลียเป็นอีกหนึ่งตลาดที่สำคัญของประเทศไทย และคาดการณ์ว่าจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แนวโน้มการส่งออกในประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ แอฟริกา ยุโรป อเมริกากลางและใต้ มีการชะลอ

ตัวซึ่งเป็นผลให้ผู้ผลิตต้องเตรียมรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว โดยพิจารณามาตรการลดต้นทุนการผลิต การรักษาสวนแบ่งการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และระเบียบข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งอัตราภาษีนำเข้า ที่มีผลกระทบต่อผู้ผลิตในอนาคต (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2561) โดยอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยมีผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทานการผลิตกว่า 2,700 รายและมีจำนวนแรงงานในอุตสาหกรรมสูงมากกว่า 350,000 คน โดยลักษณะของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์ของไทยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบหลักๆ ประกอบด้วย 1) ผู้ผลิตหรือผู้ประกอบรถยนต์ (Assembler) คือผู้ผลิตขั้นสุดท้ายที่ได้มาซึ่งรถยนต์หรือรถจักรยานยนต์สำเร็จรูปเพื่อจำหน่ายในประเทศและเพื่อส่งออก โดยปัจจุบันในไทยมีอยู่ทั้งสิ้น 26 ราย แบ่งเป็นผู้ผลิตรถยนต์จำนวน 18 รายและรถจักรยานยนต์จำนวน 8 ราย ทั้งนี้ส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรข้ามชาติยักษ์ใหญ่ของโลกที่มีเทคโนโลยีการผลิตรถยนต์และรถจักรยานยนต์ล้ำหน้า โดยเฉพาะจากประเทศญี่ปุ่น 2) ผู้ผลิตชิ้นส่วนและส่วนประกอบรถยนต์ (Part maker) คือ ผู้ที่ทำการผลิตชิ้นส่วนและส่วนประกอบยานยนต์ เพื่อป้อนให้กับผู้ผลิตรถยนต์และรถจักรยานยนต์สำเร็จรูปไปใช้ในการประกอบยานยนต์ (OEM) โดยสามารถแบ่งย่อยออกเป็น Tier 1 คือผู้ผลิตชิ้นส่วนและส่วนประกอบที่มีคุณภาพและลักษณะจำเพาะตรงตามที่โรงงานประกอบรถยนต์และรถจักรยานยนต์ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย เช่น เครื่องยนต์ ระบบส่งกำลัง ระบบเบรก ล้อ ระบบไฟฟ้าและระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ทั้งนี้มักมีลักษณะเป็นผู้ประกอบการที่มีการวิจัยและพัฒนา (R&D) ในระดับสูง ซึ่งมีอยู่ทั้งสิ้นประมาณ 700 ราย โดยมีทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่ (LSEs) และผู้ประกอบการ SMEs โดย Tier 2 คือผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย หรือผู้จัดหาวัตถุดิบเพื่อจัดส่งให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนฯ ใน Tier 1 อีกต่อหนึ่งเพื่อประกอบหรือผลิตต่อเนื่องขึ้นงาน มีลักษณะเป็นผู้ประกอบการที่มีการวิจัยและพัฒนาในระดับไม่สูงนัก ซึ่งมีอยู่ทั้งสิ้นประมาณ 1,700 ราย ส่วนใหญ่ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมภายในประเทศ และ Tier 3 คือ ผู้ผลิตหรือผู้จัดหาวัตถุดิบเพื่อจัดส่งให้แก่ผู้จัดหาวัตถุดิบ ซึ่งอุตสาหกรรมยานยนต์มีโครงสร้างอุตสาหกรรมแบบปิระมิด มีผู้ประกอบการอยู่ด้านบน และผู้ผลิตชิ้นส่วนระดับต่าง ๆ อยู่ด้านล่างของปิระมิด (สถาบันยานยนต์, 2561; รัญญลักษณ์ วีระสมบัติ, 2562; วรรณ ขงพิศาลภพ, 2566)

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (2565) กล่าวว่าผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยในอนาคตสภาวะโลกร้อนที่ก่อตัวขึ้นจากปรากฏการณ์เรือนกระจก รวมถึงปัญหาฝุ่น PM 2.5 ที่ส่งผลให้เกิดภาวะอากาศแปรปรวน ภัยธรรมชาติและกระทบต่อสุขภาพของประชาชน ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเผาไหม้ของเครื่องยนต์สันดาปภายใน (ICE) ทั่วโลกจึงตระหนักถึงปัญหาดังกล่าว หลายประเทศโดยเฉพาะสหภาพยุโรปจึงประกาศยกเลิกการใช้ยานยนต์สันดาปภายในและเข้าสู่ยานยนต์สมัยใหม่ที่ปล่อยมลพิษเป็นศูนย์ (Zero emission vehicle: ZEV)

เพื่อเป็นการบรรเทาผลกระทบทางอากาศในอนาคต อีกทั้งราคาน้ำมันที่มีความผันผวน มีการปรับตัวอยู่ในระดับสูง จึงเร่งให้ยานยนต์ไฟฟ้าครองตลาดได้ไม่ยากนัก ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์โดยตรง เนื่องจากชิ้นส่วนยานยนต์หลายรายการไม่จำเป็นต้องใช้ในรถยนต์ไฟฟ้า เช่น เครื่องยนต์จะถูกแทนที่ด้วยมอเตอร์และแบตเตอรี่ แต่ตลาดลูกค้าเดิมเป็นยานยนต์แบบสันดาป ยังคงมีความต้องการชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อซ่อมแซม/บำรุงรักษารถยนต์ในอีกระยะหนึ่ง รวมทั้งผู้บริโภคบางส่วนเชื่อมั่นในการใช้รถยนต์แบบสันดาปภายในมากกว่า โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาและอายุการใช้งานของแบตเตอรี่ในระยะยาว รวมถึงจำนวนสถานีอัดประจุไฟฟ้าจำกัด แต่ละประเทศอยู่ระหว่างการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้รองรับการใช้งานเพิ่มขึ้น เป็นเหตุให้รถยนต์แบบสันดาปภายในยังมีความต้องการในตลาดโลก ทั้งนี้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้รับผลกระทบจากยานยนต์สมัยใหม่ แบ่งได้ 4 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1: ผู้ผลิต Tier 1 ไม่ได้รับผลกระทบ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับที่ 1 โดยเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนฯ ให้กับค่ายผู้ผลิตรถยนต์โดยตรงหรือตลาด OEM จึงไม่ได้รับผลกระทบเพียงแต่ต้องเรียนรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตามที่โรงงานประกอบรถยนต์กำหนด กลุ่มนี้ รวมถึงผู้ผลิตชิ้นส่วนฯ ที่ทำเป็นในยานยนต์ไฟฟ้าเช่น ตัวถัง ช่วงล่าง และชิ้นส่วนภายในห้องโดยสาร เป็นต้น

กลุ่มที่ 2: Tier 2-3 ที่ต้องปรับตัว ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับที่ 2 และ 3 ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นองค์กรเครือข่ายหรือมีความสัมพันธ์ในการผลิตชิ้นส่วนให้กับผู้ผลิตลำดับที่ 1 อยู่แล้วเพียงแต่ต้องปรับตัวในระยะแรกเพื่อรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากองค์กรเจ้าของเทคโนโลยีและเข้าสู่ห่วงโซ่การผลิตอุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ตามลำดับต่อไป

กลุ่มที่ 3: Tier 2-3 ได้รับผลกระทบบางส่วน ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ลำดับที่ 2 และ 3 (บางสายการผลิต) ผู้ผลิตชิ้นส่วนฯ ที่อาจได้รับคำสั่งซื้อลดลง เช่น หม้อน้ำ ท่อไอเสีย และถังน้ำมัน เป็นต้น อาจต้องขยับไปผลิตชิ้นส่วนให้ตลาดอื่น เช่น เครื่องจักรการเกษตร หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติควบคู่ไปกับการผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ทดแทนที่ยังมีทิศทางเติบโตตามจำนวนรถยนต์สะสม

กลุ่มที่ 4: Tier 2-3 ได้รับผลกระทบโดยตรง ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ลำดับที่ 2 และ 3 (โดยเฉพาะ SME) ผู้ผลิตชิ้นส่วนฯ ที่ไม่สามารถปรับตัวได้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะข้อจำกัดด้านเงินทุนและขาดแคลนองค์ความรู้จากเทคโนโลยีเฉพาะด้านอาจจำเป็นต้องปรับไปสู่อุตสาหกรรมใหม่ เช่น อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนเฟอร์นิเจอร์, เครื่องจักรอุตสาหกรรมหรืออื่น ๆ

การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในระยะข้างหน้า คาดว่ารถยนต์ไฟฟ้ามีแนวโน้มเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไป ส่วนใหญ่เป็นรถยนต์ไฮบริด และรถยนต์ไฟฟ้าปลั๊กอินไฮบริด โดยผู้บริโภคยังคงมีความกังวลต่อความจุของแบตเตอรี่ยานยนต์และสถานีชาร์จแบตเตอรี่ยังมีไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเดินทางในบางท้องที่ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

OEM (Original brand manufacturer) จึงได้รับผลกระทบไม่มากนัก เนื่องจากความต้องการชิ้นส่วนยานยนต์ สำหรับรถยนต์ระบบสันดาปภายในที่มีอย่างต่อเนื่อง รวมถึงผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ REM (Replacement equipment manufacturer) ยังมีแนวโน้มเติบโตตามจำนวนยานยนต์สะสมจำนวนมากในระยะยาว

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แนวคิดแนวคิดเรื่องอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยสามารถอธิบายและกำหนดหมวดหมู่ลักษณะธุรกิจในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้ประกอบยานยนต์ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลิตอุปกรณ์เครื่องมือให้ธุรกิจยานยนต์ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผู้บริหารและการจัดการสนับสนุนธุรกิจยานยนต์ เช่น คลังสินค้า การขนส่ง

8. แนวคิดเรื่องยานยนต์ไฟฟ้า

ปัจจุบันจากการขยายตัวของประชากรโลกที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทำให้หลายประเทศทั่วโลกมีความต้องการใช้เชื้อเพลิงและพลังงานมากขึ้น ส่งผลให้พลังงานเช่น พลังงานฟอสซิลเป็นที่ต้องการมากขึ้น โดยการใช้พลังงานในภาคการขนส่งและการคมนาคมมีการใช้พลังงานสูงพอกับภาคอุตสาหกรรม การใช้พลังงานในส่วนนี้โดยส่วนใหญ่ใช้เครื่องยนต์สันดาปภายใน และใช้เชื้อเพลิงฟอสซิลในการขับเคลื่อนซึ่งมีประสิทธิภาพในการใช้พลังงานต่ำ นอกจากนี้ยังส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างเห็นได้ชัด ทำให้มีแนวคิดที่จะพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อลดมลพิษต่าง ๆ โดยเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าเป็นทางเลือกหนึ่งในปัจจุบัน โดยยานยนต์ไฟฟ้าที่ใช้ในปัจจุบันสามารถนำมาใช้ทดแทนยานยนต์แบบสันดาปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีหลายรูปแบบการทำงาน (ชัยยศ ดำรงกิจโกศล, 2562) โดยหากยานยนต์ไฟฟ้าคือยานยนต์ที่มีการขับเคลื่อนด้วยมอเตอร์ไฟฟ้าเพียงอย่างเดียวหรือยานยนต์ที่อาศัยเครื่องยนต์เผาไหม้ภายในมาใช้ร่วมกับมอเตอร์ไฟฟ้า ทั้งในส่วนของการขับเคลื่อนและผลิตพลังงานไฟฟ้าเก็บสะสมในแบตเตอรี่ หรือเทคโนโลยีการใช้ก๊าซไฮโดรเจนในการผลิตพลังงานไฟฟ้าจากเซลล์เชื้อเพลิง เพื่อมาเป็นต้นกำลังในการขับเคลื่อน ก็ถือว่าเป็นยานยนต์ไฟฟ้าด้วย ดังนั้นจึงสามารถแบ่งยานยนต์ไฟฟ้าได้เป็น 1) ยานยนต์ไฟฟ้าไฮบริด (Hybrid electric vehicle หรือ HEV) ขับเคลื่อนด้วยเครื่องยนต์ที่ใช้เชื้อเพลิงที่บรรจุในยานยนต์ทำงานร่วมกับมอเตอร์ไฟฟ้า 2) ยานยนต์ไฟฟ้าไฮบริดปลั๊กอิน (Plug-in hybrid electric vehicle หรือ PHEV) พัฒนาต่อมาจากยานยนต์ไฟฟ้าไฮบริดให้สามารถชาร์จพลังจากปลั๊กไฟได้ ทำใหยานยนต์สามารถใช้พลังงานพร้อมกันจาก 2 แหล่งพลังงาน 3) ยานยนต์ไฟฟ้าแบตเตอรี่ (Battery electric vehicle หรือ BEV) เป็นยานยนต์ไฟฟ้าที่มีเฉพาะมอเตอร์ไฟฟ้าเป็นต้นกำลังให้ยานยนต์เคลื่อนที่และใช้พลังงานไฟฟ้าที่อยู่ในแบตเตอรี่เท่านั้นไม่มีเครื่องยนต์อื่นในยานยนต์ 4) ยานยนต์ไฟฟ้าเซลล์เชื้อเพลิง (Fuel cell electric vehicle หรือ FCEV) เป็นยานยนต์ไฟฟ้าที่มีเซลล์เชื้อเพลิงที่สามารถผลิตพลังงานไฟฟ้าได้โดยตรงจากไฮโดรเจน

อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทยได้รับการตอบรับมากขึ้น โดยสำนักงานส่งเสริมการลงทุนได้อนุมัติโครงการขนาดใหญ่ด้านยานยนต์ไฟฟ้ามากกว่า 24 โครงการ โครงการผลิตแบตเตอรี่ให้ได้กำลังการผลิตอย่างน้อย 500,000 แบตเตอรี่ต่อปี รวมทั้งต้องสร้างสถานีชาร์จแบตเตอรี่อย่างน้อย 4,400 จุดต่อปี (Thailand Board of Investment, 2020) ความเจริญก้าวหน้าของยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย จะเกิดผลกระทบในอุตสาหกรรมยานยนต์ในหลากหลายรูปแบบซึ่งจะมีทั้งผู้ได้และเสียประโยชน์ ผู้ที่ปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีจะได้รับประโยชน์ในการขยายตัวของธุรกิจ แต่หากเปรียบเทียบกับจำนวนชิ้นส่วนยานยนต์แบบสันดาปภายในที่มีชิ้นส่วนเคลื่อนไหวประมาณ 2,000 ชิ้นในขณะที่ยานยนต์ไฟฟ้ามีชิ้นส่วนเคลื่อนไหวประมาณ 20 ชิ้น ความต้องการชิ้นส่วนเพื่อการผลิตและการซ่อมบำรุงจะน้อยลงมากทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนต่าง ๆ แข่งขันกันมากซึ่งหากไม่สามารถปรับตัวได้แล้ว เชื่อได้ว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนจำนวนมากจะไม่สามารถอยู่ในธุรกิจได้เกิดผลกระทบต่อการจ้างงานในประเทศ และแนวโน้มราคายานยนต์ไฟฟ้าเริ่มลดลงเรื่อยในขณะที่ความสามารถการใช้งานของแบตเตอรี่จะชาร์จได้เร็วมากขึ้นและใช้งานได้นานขึ้น ต้นทุนการซ่อมบำรุงรักษาลดลง

9. แนวคิดเรื่องเขตเศรษฐกิจพิเศษ

เขตเศรษฐกิจพิเศษประเทศไทย คือ บริเวณพื้นที่ที่คณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ กำหนดให้เป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ โดยรัฐบาลเป็นผู้สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน สิทธิประโยชน์การลงทุน การบริหารแรงงานต่างด้าว การให้บริการแบบครบในจุดเดียว และการบริการอื่นที่จำเป็น (สำนักงานยุทธศาสตร์และการวางแผนพัฒนาพื้นที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ, 2559). การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษบริเวณชายแดนของประเทศไทย เริ่มจากการผลักดันของธนาคารพัฒนาเอเชีย ภายใต้กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากโครงการระเบียงเศรษฐกิจ โดยกำหนดการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนไว้ในแผนปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนระเบียบการขนส่งให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ (Economic corridors) โดยกรอบแนวคิดในการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษของไทย คณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษได้กำหนดแผนการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญให้กระจายความเจริญสู่ภูมิภาคโดยใช้โอกาสจากอาเซียนเพื่อสร้างความมั่นคงในพื้นที่บริเวณชายแดน รวมทั้งเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการเชื่อมโยงกับประเทศตามแนวชายแดน (สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน), 2558)

การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษประเทศไทยในช่วงปี 2561-2564 ประกอบด้วย เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคใต้ และเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน พบว่าการขยายตัวโดยส่วนใหญ่อยู่ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา

โครงสร้างพื้นฐานรวมถึงการยกระดับศักยภาพและทักษะแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการนำไปสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ พ.ศ. 2566-2580 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2566) เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัด ประกอบด้วยฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง และได้มีการกำหนดให้มีพระราชบัญญัติเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ. 2561 โดยกำหนดให้คณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก มีอำนาจประกาศจัดตั้งเขตส่งเสริมเศรษฐกิจพิเศษ ภายในพื้นที่ภาคตะวันออก นโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกเป็นการปรับโครงสร้างการผลิตของประเทศและกระจายความเจริญสู่พื้นที่ ยกระดับอุตสาหกรรมสู่อุตสาหกรรมมูลค่าสูงที่มีศักยภาพในการแข่งขันสอดคล้องกับบริบทของโลก (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าในพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ด้านการรักษาคนเก่ง

พฤกษ์ สุพรรณาลัย และพิทักษ์ ศิริวงศ์ (2559) ดำเนินการวิจัยเรื่องการจัดการคนเก่งในองค์กรธุรกิจเอกชนข้ามชาติในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความหมาย “คนเก่ง” ในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติในประเทศไทย 2) ศึกษารูปแบบจัดการคนเก่งในองค์กรธุรกิจเอกชนข้ามชาติในประเทศไทย โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 15 คนซึ่งเป็นบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากองค์กรภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติในประเทศไทยและนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัย พบว่า คนเก่งโดยสมบูรณ์ในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนข้ามชาติ คือ ผู้ที่มีความสามารถทางด้านสติปัญญา มีความคิดสร้างสรรค์ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับตนเองและองค์กร มีผลงานเป็นที่ยอมรับอย่างโดดเด่น สามารถทำงานเป็นทีมและมีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กัน โดยรูปแบบจัดการคนเก่งสามารถจำแนกกระบวนดังนี้

- 1) การระบุคนเก่ง คือ การกำหนดคุณลักษณะ และคุณสมบัติของคนเก่ง
- 2) การสรรหาคคนเก่งโดยใช้ช่องทางทั้งภายนอกและภายในองค์กร
- 3) การคัดเลือกคนเก่ง โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะที่พบกับ ความต้องการขององค์กร
- 4) การพัฒนาคคนเก่ง สนับสนุนให้พัฒนาตนเองรวมถึงเจริญเติบโตในสายงาน
- 5) การจูงใจคนเก่ง โดยการสร้างค่านิยมในองค์กรและบรรยากาศการทำงานเพื่อสนับสนุนคนเก่งให้ทุ่มเททำงาน และ
- 6) การรักษารักษาคนเก่ง สนับสนุน

ให้คนเก่งได้รับความสะดวก มีการช่วยเหลือข้อติดขัด และพิจารณาคำตอบแทนใหม่เพื่อดึงดูดให้คนเก่งทำงานต่อไป

ภูติศ จันทน์ขาว และคณะ (2560) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของความเสียงคนเก่งในอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย พบว่า อุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย เผชิญกับความเสียงในการขาดแคลนคนเก่ง โดยผลตอบแทนเป็นเพียงตัวแปรเดียวในองค์ประกอบของความเสียงคนเก่ง ซึ่งยังมีตัวแปรอื่น ๆ ที่สำคัญยังไม่ได้ทำการศึกษา ซึ่งผลการวิจัยยืนยันได้ว่าประกอบด้วยปัจจัยทางการตลาด ปัจจัยความพร้อมขององค์กร และปัจจัยการสร้างแรงบันดาลใจ นอกจากนี้ สถานการณ์ทางธุรกิจเริ่มปรากฏปัญหาคนเก่งถูกแย่งตัว ปรากฏการณ์การลาออกของแรงงานจำนวนมากที่เกิดขึ้น มีแนวโน้มว่าองค์กรอาจต้องเจอกับปัญหาการขาดแคลนคนเก่งในบางส่วนงาน แนวโน้มคนเก่งและเป็นที่ต้องการโดยเฉพาะในกลุ่มที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และผู้ที่มีทักษะเฉพาะทางจะถูกแย่งตัวโดยได้รับค่าตอบแทนที่สูงเมื่อเปลี่ยนงาน ประชาชาติธุรกิจ (2566) ได้ทำการสัมภาษณ์ประธานเจ้าหน้าที่บริหารอเด็คโก้ประเทศไทย พบว่า ปี 2565-2566 ตลาดแรงงานในประเทศไทยเริ่มฟื้นฟูกำลังซึ่งเป็นผลพวงมาจากเศรษฐกิจประเทศที่เริ่มฟื้นตัว จากรายงาน Global Workforce of the Future 2022 ของ Adecco (2021) ปีผ่านมาระบุว่า พนักงานกว่า 1 ใน 4 ตัดสินใจลาออก หรือย้ายงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทน สวัสดิการ หรือมีนโยบายเรื่องการทำงานที่ตอบโจทย์ตนเองมากกว่า ในขณะที่คนเก่งมีจำนวนจำกัด และไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด (Talent shortage) ทำให้คนเก่งมีสิทธิเลือกมากขึ้นจนเกิดการแข่งขันกันระหว่างองค์กรที่ต้องการรักษาพนักงานเก่ง ๆ ไว้ และองค์กรที่ต้องการดึงดูดคนเก่งเข้าร่วมงาน หรือเรียกกันว่าสงครามแย่งชิงคนเก่ง โดยสะท้อนออกมาในภาพของอัตราเงินเดือนเฉลี่ยที่สูงขึ้นจากปีก่อน ซึ่งไม่เพียงเป็นการปรับตามอัตราเงินเฟ้อเท่านั้น แต่เป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดคนเก่งให้อยู่ หรือเข้าร่วมงานกับองค์กรอีกด้วย ดังนั้น คนได้เปรียบที่สุดคือผู้สมัครที่มีความพร้อมรอบด้าน เพราะมีอำนาจในการต่อรองทั้งในด้านเงินเดือน และประโยชน์อื่น ๆ โดยสามารถเลือกองค์กรที่ตอบโจทย์ความต้องการของตนเองได้มากที่สุด

อุษา สังขนาท และอนุจักร ชำของ (2562) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งในองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐบาลและบริษัทเอกชนเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการวางกลยุทธ์การรักษาคนเก่งในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยต่อการรักษาคนเก่งขององค์กรที่มีระดับความคิดเห็นภาพรวมในระดับมากมีจำนวน 8 ปัจจัยคือ 1) ความมั่นคงโอกาสก้าวหน้าในสายงาน 2) ผลตอบแทนรางวัลและสวัสดิการ 3) ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย 4) องค์กรและการบริหาร 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 6) คุณภาพชีวิตในการทำงาน 7) ความสัมพันธ์ทางสังคม 8) ความ

ผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร และปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นภาพรวมในระดับปานกลางมีจำนวน 1 ปัจจัยคือโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาต่าง ๆ

อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์ (2563) ทำการศึกษาเรื่อง ยกระดับองค์กรด้วยการบริหารจัดการคนเก่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครชลบุรี พบว่า การบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย 1) การสรรหาจากพนักงานภายในบริษัท หรือภายนอกบริษัทหรือประกาศสรรหาในสื่อโซเชียลมีเดีย 2) การคัดเลือกโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยในการคัดเลือกพนักงาน แบบทดสอบวัดความรู้และทักษะในเรื่องของการทำงานหรือเครื่องมือแบบทดสอบความถนัดเพื่อใช้วัดสมรรถภาพทางสมอง เครื่องมือแบบทดสอบบุคคลที่ใช้วัดบุคลิกภาพการปรับตัวให้เข้ากับสังคมและจากการพูดคุยเพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทางสติปัญญา การตอบข้อซักถาม 3) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม การสอนงานการเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีคุณค่าการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มชิ้นการให้คำปรึกษาแนะนำ และ 4) การรักษาให้คงอยู่ด้วยอัตราจ้างค่าตอบแทนและการวางแผนทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พงษ์สฤษฎ์ รอดเรืองเดช และคณะ (2564) ดำเนินการศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย:การประยุกต์ใช้การสังเคราะห์งานวิจัยและการวิจัยประสบการณ์ผู้ใช้ พบว่า 1)การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งจากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งได้องค์ความรู้เกี่ยวกับ 4 เรื่อง และการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งจากประสบการณ์ผู้ใช้ในองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทยสามารถอธิบายกระบวนการของการบริหารจัดการคนเก่ง ได้ 5 กระบวนการ 2) การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยการบูรณาการกรอบแนวคิดของทฤษฎีระบบ มาประยุกต์ร่วมกับแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง 3) การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งถือว่าแต่ละด้านมีค่าอยู่ในระดับสูง สามารถนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ได้

ทักษณา ทิพย์มาศ, นพรัตน์ ชัยเรือง และ ชีระพงษ์ สมเขานิษฐ์ (2564) ดำเนินการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารเพื่อธำรงรักษานักลากรวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนกลุ่มภาคใต้ พบว่า 1) การพัฒนารูปแบบการบริหารประกอบด้วย บริบทสภาพแวดล้อม นโยบายและโครงสร้างการบริหาร 2) การธำรงรักษาในระดับบุคคล ประกอบด้วย ค่าตอบแทน สวัสดิการ การยอมรับนับถือ และการสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ ในระดับทีม ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และในระดับองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและการบริหาร ลักษณะงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สมบัติ ศรีตุลานนท์, ดิเรก ธรรมมารักษ์ และ ธนกฤต โพธิ์เงิน (2564) ดำเนินการศึกษา ระดับสภาพการบริหารจัดการพนักงานผู้มีความสามารถสูง ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการพนักงานผู้มีความสามารถสูง พบว่าระดับสภาพการบริหารจัดการพนักงานผู้มีความสามารถสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน และปานกลาง 3 ด้าน อันดับแรก คือด้านการบริหารจัดการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ด้านการสรรหาบุคลากรด้านการให้รางวัลและการจูงใจด้านการสร้างคนให้มีศักยภาพ และมีค่าเฉลี่ยปานกลางได้แก่ ด้านการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันด้านการพัฒนาบุคลากรด้านการรักษาบุคลากร และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการพนักงานผู้มีความสามารถสูง พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ และ ปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากร ส่งผลต่อการบริหารจัดการพนักงานผู้มีความสามารถสูงในอุตสาหกรรมการผลิตอุปกรณ์ส่องสว่างยานยนต์ในจังหวัดปทุมธานีได้ร้อยละ 51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

นินท์ธัญ สุรัชชนานนท์ และเกวลิน เศรษฐกร (2565) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากรที่แตกต่างจากมุมมองเดิมโดยไม่มุ่งเน้นการศึกษาถึงสาเหตุการลาออกของบุคลากรแต่มุ่งเน้นไปที่การศึกษาการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยการฝังตรึงในงานต่อความตั้งใจคงอยู่ของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่าเพกระดับการศึกษาอายุงานรายได้ต่อเดือนระยะเวลาการเดินทางจากที่พักมาที่ทำงานไม่ส่งผลต่อการฝังตรึงในงานภูมิถำนาอายุสถานภาพตำแหน่งงานหน่วยงานที่สังกัด จำนวนสมาชิกครอบครัวที่ต้องอุปการะส่งผลต่อการฝังตรึงในงานและลักษณะประชากรศาสตร์ไม่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร ปัจจัยการฝังตรึงในงานทั้งด้านองค์กรและด้านชุมชนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการคงอยู่ของบุคลากรในระดับสูงถึงสูงมากโดยปัจจัยด้านองค์กรมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของบุคลากรสูงกว่าปัจจัยด้านชุมชน ปัจจัยการฝังตรึงในงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการคงอยู่ของบุคลากร ได้แก่ปัจจัยด้านสิ่งที่จะต้องสละและปัจจัยด้านความลงตัวส่วนปัจจัยด้านความเชื่อมโยงไม่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของบุคลากร

Veronika ŠKERHÁKOVÁ, et al. (2022) ศึกษาเรื่อง Intention to stay in the organizations พบว่าจากตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน และการขาดแคลนคนเก่ง ซึ่งยิ่งทวีความรุนแรงขึ้นจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ดังนั้นการรักษาพนักงานที่มีความสามารถถือเป็นความท้าทายที่ยิ่งใหญ่สำหรับองค์กรต่าง ๆ ในประเทศที่พัฒนาแล้ว พนักงานส่วนใหญ่จะลาออกจากนายจ้างปัจจุบัน หากไม่พอใจกับงานของตนหรือไม่มีแรงจูงใจ องค์กรต้องดำเนินการตามแนวทางการจัดการคนเก่ง และควรตระหนักถึงความสำคัญคนรุ่นใหม่ที่เหมาะสมความสำเร็จและมีคุณสมบัติเหมาะสมโดยเฉพาะใน SMEs และมุ่งเป้าไปที่การเพิ่มความพึงพอใจในงานและการรักษาความสามารถของคนเก่งเพื่อให้บรรลุถึงประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานที่มีความสามารถในองค์กร ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานและการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงาน

Vuppapapati Vijaya Venkat1, et al. (2023) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินอิทธิพลของการจัดการสมรรถนะต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ พบข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถที่ระบุและการรักษาพนักงาน และผลกระทบที่สำคัญของความสามารถเฉพาะด้านต่อการตัดสินใจที่จะคงอยู่กับบริษัทของพนักงาน โดยองค์กรที่จัดลำดับความสำคัญของแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความสามารถที่สอดคล้องกับแรงบันดาลใจในอาชีพของพนักงานสามารถคาดหวังว่าจะได้เห็นอัตราการรักษาพนักงานที่สูงขึ้น การลงทุนในโครงการริเริ่มการพัฒนาขีดความสามารถที่เน้นทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะทางอารมณ์สามารถส่งเสริมพนักงานที่มีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจ ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในงานที่ดีขึ้นและลดอัตราการลาออกและการตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถที่ระบุและการรักษาพนักงานสามารถชี้แนะผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลและผู้จัดการในการปรับแต่งกลยุทธ์การจัดการผู้มีความสามารถ ซึ่งดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถระดับสูงในภาคส่วนยานยนต์ที่มีการแข่งขันสูง โดยสรุปการวิจัยเน้นย้ำถึงความสำคัญของความสามารถที่ระบุในการมีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ ด้วยการใช้แนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความสามารถเชิงกลยุทธ์ องค์กรต่าง ๆ สามารถส่งเสริมบุคลากรที่มีทักษะและมีแรงจูงใจ ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของพนักงานที่สูงขึ้น การลาออกที่ลดลง และความสำเร็จในระยะยาวในภาคยานยนต์ที่มีพลวัต

2. ด้านการจ้างงานตามสัญญา

รสสุคนธ์ สุนาลัย (2559) ศึกษาความคาดหวัง ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง เพื่อศึกษาความคาดหวัง ความพึงพอใจ และ ผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังของอาจารย์ประจำตามสัญญาจ้างกับ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงาน วิธีดำเนินการวิจัย โดย ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่เป็นอาจารย์ประจำตามสัญญาจ้างในมหาวิทยาลัยราชภัฏเขต กรุงเทพมหานคร 6 แห่ง รวมจำนวนทั้งหมดที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาได้ 362 คน และเครื่องมือ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำสถิติมา เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนการทดสอบความ กลมกลืนของโมเดลตามกรอบแนวความคิดกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้การวิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึกอาจารย์ตามสัญญาจ้าง จำนวน 12 คนโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า 1) อาจารย์ประจำตามสัญญาจ้าง คาดหวังผลประโยชน์ที่ได้รับในงานสมรรถนะแห่งตน ความพึงพอใจของบุคลากร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ความสัมพันธ์สมรรถนะกับความพึงพอใจในงาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.63 รองลงมา ความสัมพันธ์ความพึงพอใจในงานกับผลประโยชน์ที่ได้รับ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.59 และความสัมพันธ์สมรรถนะแห่งตนกับผลประโยชน์ที่ได้รับ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.59 ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุดคือ ความสัมพันธ์ความพึงพอใจในงานกับ ระดับการศึกษาในเชิงลบ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ -0.11 3) ความคาดหวังในงาน ความพึงพอใจในงาน ผลประโยชน์ที่ได้รับ และสมรรถนะ แห่งตนมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนั้น ความคาดหวังในงาน และผลประโยชน์ที่ได้รับมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังมีผลประโยชน์ที่ได้รับมีอิทธิพลต่อสมรรถนะ แห่งตน ความคาดหวังในงานมีอิทธิพลต่อผลประโยชน์ที่ได้รับ และปัจจัยภูมิหลังมีอิทธิพล ต่อความคาดหวังในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปองหทัย พึ่งนุ่ม และนพพร จันทรนาชู (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็นในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการจัดสวัสดิการ ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการจัดสวัสดิการ ของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการจำนวน 400 คน ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานสถาบันอุดมศึกษา ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับการจัดสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเป็นอันดับแรก รองลงมาด้านระบบสัญญา ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านความยุติธรรม ด้านระบบค่าตอบแทน ตามลำดับ ยกเว้น ด้านการรักษาพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการวิเคราะห์ระดับสภาพที่เป็นจริงสภาพที่คาดหวัง และค่าดัชนีระดับความ

ต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า สวัสดิการด้านที่มีระดับความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการรักษาพยาบาล รองลงมาได้แก่ ด้านสิทธิประโยชน์ ด้านผลตอบแทน และด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ตามลำดับ

พรประภา ศรีราพร (2562) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการจะจ้างงานผู้สูงอายุที่มีทักษะสูง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และหารูปแบบการจ้างงานที่เหมาะสมของผู้สูงอายุที่มีทักษะสูงในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย พบว่า ความต้องการจ้างงานพิจารณาทักษะ ความชำนาญเป็นสำคัญ โดยพิจารณาอัตราเงินเดือนและเทคนิคเฉพาะทางประกอบ ส่วนปัจจัยส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานต่อเนื่องคือได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กร รายได้หลังเกษียณ และการรับรู้ในความสามารถ และพบอีกว่าการจ้างงานในรูปแบบพนักงานชั่วคราวนอกเวลา ที่ปรึกษา ซึ่งเทียบได้กับการทำงานแบบสัญญาระยะสั้น หรือการขยายอายุเกษียณออกไปด้วยความสมัครใจ เป็นรูปแบบการจ้างงานที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุที่มีทักษะสูง

อรรถพล ศิริลัทธยากร และคณะ (2563) ดำเนินการวิจัยพบว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) มิติด้านองค์กร มีความยืดหยุ่นในการจัดการ การติดต่อสื่อสาร และสภาพแวดล้อมด้านการเรียนรู้ 2) มิติด้านบุคลากร ซึ่งมีการให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย ความสามารถในการเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง และบทบาทหัวหน้าในการพัฒนาคน 3) มิติด้านการจัดการความรู้ การออกแบบการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ประสบการณ์และการจัดเก็บไว้กับองค์กร 4) มิติด้านเทคโนโลยี และพบอิทธิพลวัฒนธรรมไทยมีผลทั้งด้านการส่งเสริมหรือขัดขวางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งถูกริเริ่มมาจากประเทศทางสังคมตะวันตกจึงต้องความเข้าใจพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรมไทย

เมย์ศรี พัฒนาสกุล (2565) ได้ดำเนินงานวิจัยเรื่องการออกแบบการจ้างงานและสิทธิประโยชน์รูปแบบใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการในอนาคต เพื่อสร้างแรงจูงใจของกำลังคนสุขภาพภาครัฐ เพื่อพัฒนาทางเลือกรูปแบบการจ้างงานและสิทธิประโยชน์ใหม่ ๆ และเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงลึกที่ส่งผลต่อความต้องการเข้ามาทำงานหรือคงอยู่ในระบบราชการ ผลการศึกษาได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการจ้างงานรูปแบบยืดหยุ่น เพิ่มตัวเลือกการจ้างงานไม่ประจำและยืดหยุ่นในโรงพยาบาลรัฐ การจ้างงานนอกเวลาแบบเอกชน เพิ่มรูปแบบการจ้างงานบุคลากรแบบเอกชนในการให้บริการนอกเวลา การจ้างงานผ่านหน่วยบริการนอกระบบของรัฐ ขยายการอุดหนุนงบประมาณด้านสาธารณสุขไปที่หน่วยบริการเอกชนด้วย โดยผลการศึกษาจากโครงการวิจัยนี้ สามารถเริ่มต้นทำได้ในรูปแบบของพื้นที่ทดลองกฎระเบียบ (Regulatory sandbox)

เพื่อให้ผู้กำหนดนโยบายสามารถรวบรวมข้อเสนอแนะและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้เพื่อแก้ไข และทำซ้ำแผนงานและแบบจำลองที่มีประสิทธิภาพในบริบทที่ใหญ่ขึ้นต่อไปในอนาคต

วันเพ็ญ แก้วปาน, สุรินทร์ กลัมพากร และจุฑาธิป ศีลบุตร (2566) ศึกษารูปแบบการจ้างงานพยาบาลเกษียณอายุตามบทบาทผู้จัดการระบบการดูแลระยะยาวสำหรับผู้สูงอายุที่มีภาวะพึ่งพิง ในชุมชนในทัศนะผู้บริหาร รูปแบบเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในการจ้างงานพยาบาลเกษียณอายุในการเป็นผู้จัดการระบบสุขภาพ ซึ่งรูปแบบการจ้างงานควรมีลักษณะการทำงานควรเป็นแบบยืดหยุ่นและแบบเต็มเวลา การกำหนดคุณสมบัติของผู้จัดการระบบสุขภาพมี 2 แนวทาง คือ 1) ควรเป็นพยาบาลวิชาชีพ 2) ไม่จำเป็นต้องเป็นพยาบาลวิชาชีพ โดยเหตุผล 2 ประการ ประการแรก ผู้บริหารเชื่อว่าอาชีพอื่นที่ทำงานในชุมชนเป็นเวลานานสามารถทำหน้าที่ได้ ประการที่สองหน่วยงานสามารถค้นหาบุคคลที่มีความสามารถตามต้องการได้

Irina A. Donina. et al. (2022) ได้ศึกษาเรื่องการจ้างบุคคลแบบภายนอกและการทำงานอิสระตามแนวโน้มตลาดแรงงานยุคใหม่ พบว่า การศึกษานี้สามารถคาดการณ์เข้าสู่ตลาดแรงงานในอนาคต สำหรับคนรุ่นใหม่ที่มีคุณสมบัติและการศึกษาระดับสูงที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้คนอย่างดี ซึ่งช่วยให้พวกเขาเป็นผู้รับจ้างภายนอก หรือผู้รับงานอิสระ และมีความเป็นไปได้ในการควบคุมการทำงานและการพักผ่อนของพวกเขาอย่างอิสระในงานตามวิชาชีพอิสระของพวกเขา การศึกษาพบว่าแม้จะชอบความเป็นอิสระในกิจกรรมการทำงานในอนาคตและความปรารถนาที่จะบรรลุนเป้าหมายส่วนตัว แต่คนหนุ่มสาวก็ไม่พร้อมที่จะจัดลำดับความสำคัญในชีวิต โดยมักประสบปัญหาในการจัดการตนเอง การจัดการวันและเวลาทำงานจำนวน 5 วันต่อสัปดาห์ที่ไม่มีชั่วโมงตายตัว การทำงานระยะไกล ตารางกะ การทำงานแบบหมุนเวียน รักษาความสามารถทางวิชาชีพผ่านการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ได้รับงานเพิ่มเติม มีการจ้างงานเต็มเวลา ค่อย ๆ ยกระดับมาเป็นผู้ประกอบการและทำงานเพื่อตัวเอง ผสมกับการจัดการกิจกรรมแบบมืออาชีพ มีระดับด้านทาน ความเครียดและความเสี่ยงไม่เพียงพอ การจ้างงานภายนอกและการทำงานอิสระ จึงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการดึงดูดคนหนุ่มสาวให้มาปฏิบัติงานโดยไม่ผูกติดอยู่กับองค์กร ขณะเดียวกัน นายจ้างยังต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาดแรงงาน ใช้แรงจูงใจรูปแบบใหม่ ทำการเปลี่ยนแปลงการทำงานในแง่ของรูปแบบการทำงานของพนักงานประเภทต่าง ๆ ใช้ความเป็นไปได้ของรูปแบบแรงงานสัมพันธ์ที่เป็นนวัตกรรมข้างต้นในวงกว้างมากขึ้น ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ผลการวิจัยพบการแพร่กระจายและความต้องการรูปแบบของความทันสมัยของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เช่น การจ้างงานภายนอกและการรับงานอิสระ

Osterman, P. (2023). ได้ศึกษาเรื่องการจ้างงานตามสัญญา การวัดผลและผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งผู้วิจัยได้ประเมินพฤติกรรมการจ้างงานบริษัทตามสัญญาและงานแรงงานอิสระ ผลการวิจัยระบุว่ามีการจ้างงานที่ไม่ได้มาตรฐาน ทั้งในด้านรายได้และการเข้าถึงการฝึกอบรมที่นายจ้างจัดให้ระหว่างพนักงานตามสัญญาจ้าง ซึ่งเป็นกลุ่มคนงานที่ไม่ได้มาตรฐานที่ใหญ่ที่สุดและวัดผลไม่ถูกต้องที่สุด การฝึกอบรมมีความสำคัญเนื่องจากส่งผลต่อการเติบโตของค่าจ้างและเส้นทางอาชีพ และลักษณะความสัมพันธ์ในการจ้างงานที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้รายได้แต่มีความแตกต่างอย่างมาก มีการฝึกอบรมน้อยกว่าพนักงานมาตรฐานแม้ว่าจะมีการควบคุม การฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการมีรายละเอียดมากขึ้นเนื่องจากลักษณะของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่มีอยู่ในความพร้อม ตลอดจนการวิเคราะห์มีความแตกต่างทางเชื้อชาติและชาติพันธุ์ชัดเจน

Burke A., Cowling M. (2020) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้มข้นของแรงงานอิสระ ผลการดำเนินงานธุรกิจ และการสร้างงาน พบว่า องค์กรให้การยอมรับมากขึ้นเรื่อย ๆ ว่าแรงงานอิสระ หรือพนักงานตามสัญญาชั่วคราว กำลังถูกใช้มากขึ้นเพื่อช่วยให้พวกเขามีความคล่องตัวและสร้างสรรค์มากขึ้น แต่ยังคงงานวิจัยที่สำรวจขอบเขตและลักษณะที่แรงงานอิสระสร้างมูลค่าเพิ่มและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ส่วนใหญ่มองว่าแรงงานอิสระเข้ามาแทนที่พนักงานที่แข่งขันเพื่องานเดียวกัน ดังนั้นจึงเพิ่มมูลค่าเพิ่มเพียงเล็กน้อยหรือไม่มีเลยจากที่พนักงานให้ไว้ แสดงให้เห็นว่าแรงงานอิสระช่วยสร้างงานให้กับพนักงาน ช่วยให้ธุรกิจต่าง ๆ มีความคล่องตัวมากขึ้น การสำรวจวาระเชิงประจักษ์ พบว่า แรงงานอิสระมีความเกี่ยวข้องกับการเติบโตของยอดขายในธุรกิจและการสร้างงานสุทธิสำหรับพนักงานหลัก บริษัทต่าง ๆ จะต้องคนทำงานอิสระจำนวนมากที่สำคัญในจำนวนพนักงานของตนในระดับประมาณ 11% ก่อนที่จะมีการเชื่อมโยงเชิงบวกเกิดขึ้น การค้นพบนี้มีความเกี่ยวข้องหลักสำหรับผู้จัดการที่ต้องการใช้ความเข้มข้นของแรงงานอิสระเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจ

การออกแบบการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัย

1. กระบวนทัศน์การวิจัย

กระบวนทัศน์การวิจัยเป็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างระบบคิดวิธีวิทยา ระเบียบวิธี กระบวนการ และเทคนิควิธีในการแสวงหาความรู้ความจริง ซึ่งผู้วิจัยต้องเข้าใจกระบวนทัศน์ให้ตรงกันก่อนหากไม่ได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันก็จะมีข้อโต้แย้งอย่างไม่มีข้อยุติ ในประเด็นของความเหมาะสมระหว่างวิธีการเชิงปริมาณ และวิธีการเชิงคุณภาพ ในการแสวงหาความรู้ความจริงเพื่อการอธิบาย การทำนาย และสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์และหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้น (Denzin and Lincoln, 2011) การกำหนดกระบวนทัศน์ที่เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการศึกษาส่งผลให้มี

แนวทางในการดำเนินวิจัยที่ถูกต้อง โดยการค้นหาความรู้เพื่อนำไปสู่การวิจัยนั้นต้องคิดเชิงเหตุผล ดำเนินการวิเคราะห์แล้วสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อสรุป ด้วยวิธีนิรนัยหรืออุปนัยหรือผสมผสานกัน จากนั้นนำไปสู่การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยเพื่อแสวงหาความจริงหรือ ความรู้ ซึ่งกระบวนการที่สนับสนุนแบบปฏิฐานนิยมให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งที่ต้องการศึกษาและกระบวนการวิจัยทุกขั้นตอนเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ส่วนปรัชญาพื้นฐานการวิจัยกระบวนการที่สนับสนุนแบบปรากฏการณ์นิยมให้ความสำคัญกับวิธีการที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างนักวิจัยและผู้ที่ถูกศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งทุกกระบวนการที่สนับสนุนทั้งจุดเด่นและจุดด้อยในตัวเอง จึงมีทางเลือกหนึ่งที่นิยมใช้กันคือการวิจัยแบบผสมผสานวิธีกันทั้งสองแบบ (เกษรา ผาทอง และวรวลัญช์ โรจนพล, 2562) ซึ่งนักวิจัยจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการที่แตกต่างกัน โดย Creswell (2009) ได้สรุปไว้ 4 แนวคิด ประกอบด้วย แนวคิดหลังปฏิฐานนิยม แนวคิดสรสร้างนิยม แนวคิดปฏิรูปและแนวคิดปฏิบัตินิยม ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 กระบวนการวิจัย 4 แนวคิด

Post-positivism	Constructivism
- Determination Reduction - Empirical observation and measurement - Theory verification	- Understanding - Multiple participant meanings - Social and historical construction - Theory generation
Transformative	Pragmatism
- Political - Power and Justice oriented - Collaborative - Change -Oriented	- Consequences of actions - Problem -Centered - Pluralistic - Real -World practice oriented

ที่มา : Creswell, J.W. (2014). Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. (4th ed). Thousand Oaks, CA : SAGE. p.6

ในขณะที่ Lincon and Guba (2000) และจำเนียร จวงตระกูล (2551) แบ่งกระบวนทัศน์การวิจัยออกเป็น 5 แบบ กระบวนทัศน์ปฏิฐานนิยม กระบวนทัศน์หลังปฏิฐานนิยม กระบวนทัศน์ทฤษฎีวิพากษ์ กระบวนทัศน์สร้างสรรค์นิยม และกระบวนทัศน์การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อตอบคำถามเกี่ยวกับความเชื่อเกี่ยวกับข้อตกลงทางธรรมชาติของความจริง ความเชื่อเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความจริงกับผู้แสวงหาความจริง และความเชื่อกับข้อตกลงถึงวิธีการในการแสวงหาความจริง (กล้าหาญ ณ น่าน และคณะ, 2557) โดยจำเนียร จวงตระกูล (2560) สรุปกระบวนทัศน์การวิจัยเป็นการกำหนดรูปแบบการวิจัยซึ่งนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยที่เหมาะสม ความเชื่อแบบนี้เป็นกระบวนทัศน์สร้างสรรค์นิยม (Constructivism) นำไปสู่ประเด็นการเลือกใช้การวิจัยแบบใดที่ทำให้ได้ความรู้ หรือทฤษฎีที่จะนำมาใช้แก้ไขปัญหาหรือตอบคำถามที่มีหรือตั้งไว้ ซึ่งจำเป็นต้องค้นหาผู้ที่รู้เรื่องนี้ดีที่สุดแล้วก็ไปขอความรู้จากบุคคลเหล่านั้นแล้วนำมาวิเคราะห์ และสร้างเป็นความรู้หรือทฤษฎีใหม่ขึ้นมาเพื่อนำไปใช้แก้ไขปัญหาหรือตอบคำถามที่ตั้งไว้ ประเภทหรือรูปแบบการวิจัยที่เหมาะสมจึงเป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ โดยหากมีความเชื่อว่าจะประเด็นหรือปัญหาที่จะทำวิจัยนี้มีความรู้ หรือทฤษฎีที่สามารถใช้งานได้อยู่แล้วและไม่จำเป็นต้องสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมา เพียงแต่นำเอาความรู้หรือทฤษฎีที่เป็นของเก่าที่มีอยู่แล้วมาทดสอบเพื่อยืนยันว่าทฤษฎีดังกล่าวนี้สามารถนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาหรือสามารถตอบคำถามที่นักวิจัยมีอยู่หรือได้ตั้งคำถามไว้ได้หรือไม่ ความเชื่อพื้นฐานแบบนี้เป็นกระบวนทัศน์แบบปฏิฐานนิยม (Positivism) นำไปสู่ประเด็นที่ว่าจะใช้รูปแบบหรือประเภทการวิจัยแบบใด จึงจะทำให้ได้คำตอบต่อคำถามหรือประเด็นการวิจัย ซึ่งเป็นกรณีที่จะนำเอาความรู้หรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้วมาทดสอบเพื่อยืนยัน จึงจำเป็นจะต้องไปรวบรวมข้อมูลจากการถามกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัย ดังนั้นประเภทหรือรูปแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับการวิจัยนี้จึงเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ในขณะที่นักวิจัยเชื่อว่าปัญหาหรือประเด็นที่จะทำวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาหรือเพื่อตอบคำถามที่มีหรือตั้งเอาไว้แล้วนั้นจะใช้รูปแบบหรือประเภทการวิจัยแบบใดแบบหนึ่งตามที่กล่าวข้างต้น คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการวิจัยเชิงปริมาณ เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งแบบเดียวจะไม่เพียงพอหรือไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาหรือตอบคำถามที่มีหรือที่กำหนดไว้ได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำวิจัยทั้ง การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณจึงจะสามารถแก้ไขปัญหาหรือตอบคำถามที่มีหรือได้ตั้งเอาไว้ได้ ความเชื่อแบบนี้เป็นความเชื่อที่เรียกว่า ความเชื่อหรือกระบวนทัศน์แบบปฏิบัตินิยม ดังนั้นรูปแบบหรือประเภทการวิจัยที่เหมาะสมที่จะใช้ทำวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาหรือตอบคำถามที่มีหรือได้ตั้งเอาไว้ได้จึงเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods)

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดกระบวนการวิจัยแบบปฏิบัตินิยม (Pragmatism) ซึ่งสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า

2. การออกแบบการวิจัย

การออกแบบการวิจัย คือ การจัดทำแผนหรือข้อเสนอเพื่อดำเนินการวิจัย (Creswell, 2009) และอาจกล่าวได้ว่า การออกแบบการวิจัยเปรียบเสมือนการเดินทางจากการศึกษาแนวคิดทางปรัชญาอย่างละเอียดและเข้มข้น แล้วจึงนำไปสู่กระบวนการในภาคปฏิบัติ และการนำเสนอผลการวิจัยเป็นขั้นตอนสุดท้าย (Whiteley, 2002) การออกแบบการวิจัยเป็นการจัดทำแผนหรือเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย อันประกอบด้วยจุดเริ่มต้นของการวิจัยคือกระบวนการวิจัย นำไปสู่การกำหนดประเภทของการวิจัยตามกระบวนการวิจัย ซึ่งนำไปสู่การกำหนด ยุทธศาสตร์การวิจัยตามประเภทของการวิจัย และก้าวไปสู่การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยซึ่งเป็นรายละเอียดหรือระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ของกระบวนการในการดำเนินการวิจัยตามยุทธศาสตร์การวิจัยที่นักวิจัยตัดสินใจเลือกใช้ (จำเนียร จวงตระกูล, 2560; Creswell, 2009) ในทัศนะของ Creswell (2009) การออกแบบการวิจัยมีส่วนประกอบที่สำคัญสามส่วน คือ 1) การกำหนดกระบวนการวิจัยหรือโลกทัศน์ทางปรัชญา 2) การกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัย และ 3) การกำหนดวิธีการวิจัย และได้ให้ความหมายของการออกแบบการวิจัยว่าเป็น “ระเบียบวิธีปฏิบัติในการวิจัย” ซึ่งมีความหมายเน้นหนักไปในทางระเบียบวิธีการวิจัย

การออกแบบการวิจัยเป็นขั้นตอนสำคัญที่สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลการวิจัยได้ เนื่องจากการออกแบบการวิจัยสามารถทำให้เห็นความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างดำเนินการวิจัย อีกทั้งเชื่อมโยงเข้ากับทฤษฎีหรือแนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย ตัวแปรต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย วิธีการในการวัดผลและวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลโดยต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำความเข้าใจในการออกแบบการวิจัยก่อนการดำเนินการวิจัย พบการออกแบบการวิจัยใช้ในการจำแนกประเภทงานวิจัยสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท (Cresswell, 2014) ได้แก่ 1) การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ 2) การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ และ 3) การออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี

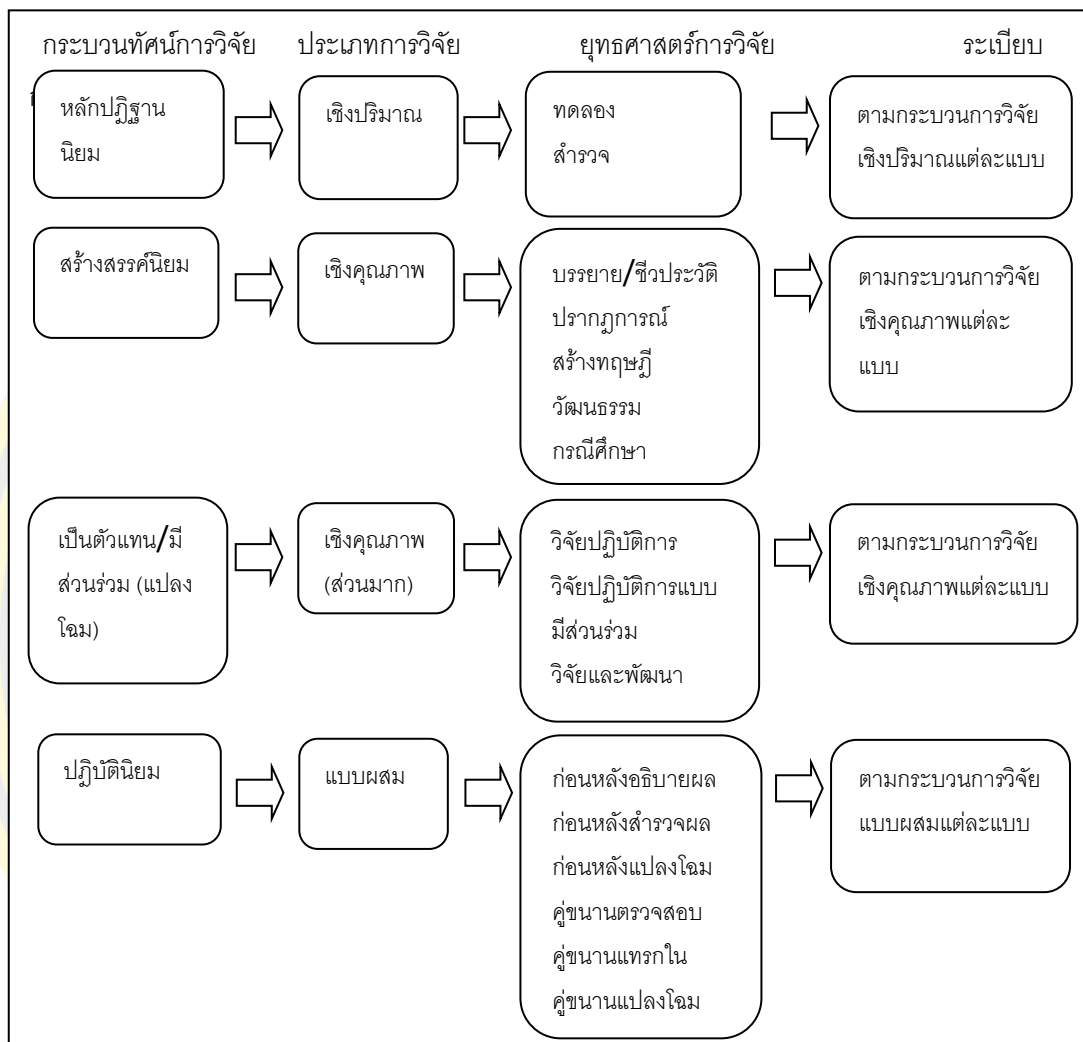
โดยการวิจัยแบบผสมวิธีสามารถแบ่งตามลักษณะ ประกอบด้วยลักษณะการผสมวิธีรวบรวมข้อมูลรูปแบบต่าง ๆ (Mixed methods) และลักษณะการผสมรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed models) ซึ่งอาจผสมโดยให้น้ำหนักความสำคัญกับการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเท่ากัน หรือผสมลักษณะวิธีหลักวิธีรอง โดย Creswell & Clark (2011) นำเสนอ

ปัจจัยในการเลือกวิจัยแบบผสานวิธี ประกอบด้วยความเชื่อมโยงระหว่างและความสำคัญระหว่าง ผลการวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ ระยะเวลาและช่วงเวลาดำเนินการ และวิธีการผสาน วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งการวิจัยแบบผสานวิธียึดปรัชญาปฏิบัตินิยมที่มีแนวคิด ความเชื่อพื้นฐานในการค้นหาความจริงโดยการเน้นผลการปฏิบัติ โดยมุ่งการแก้ปัญหามากกว่าการ ยึดติดวิธีวิจัย ใช้วิธีเก็บข้อมูลหลากหลายวิธีและมุ่งที่การปฏิบัติในโลกแห่งความเป็นจริง

(Creswell, 2015; Creswell & Plano Clark, 2018)

จำเนียร จวงตระกูล (2560) สรุปทักษะการออกแบบการวิจัย โดยส่วนประกอบที่สำคัญ ของการออกแบบการวิจัยประกอบด้วย 1) การกำหนดกระบวนการที่สนใจการวิจัย สำหรับนำทางการ วิจัยไปสู่การกำหนดประเภทของการวิจัย 2) การกำหนดประเภทของการวิจัย ตามกระบวนการที่สนใจ การวิจัยนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัย 3) การกำหนดยุทธศาสตร์การวิจัยตามประเภทของ การวิจัย และ 4) การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยตามยุทธศาสตร์การวิจัย โดยสรุปทักษะการ ออกแบบการวิจัยได้ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 การออกแบบการวิจัย



ทีมา (จำเนียร จวงตระกูล, 2560) (หน้า 178)

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยเชื่อว่าปัญหาหรือประเด็นที่จะทำการวิจัยเพื่อหา
คำตอบครั้งนี้ ยังไม่มีความรู้หรือทฤษฎีที่เหมาะสมที่จะใช้แก้ไขปัญหาหรือตอบคำถามที่มีหรือตั้ง
เอาไว้ได้ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความรู้หรือทฤษฎีใหม่ขึ้นมาเพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา
หรือตอบคำถามเหล่านั้น ผู้วิจัยเลือกการวิจัยแบบผสมวิธีในแบบการออกแบบการวิจัยเป็นลำดับ
ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบแผนแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพแล้วดำเนินการวิจัย
เชิงปริมาณ ทำการสำรวจปัญหาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพเพื่อทำความเข้าใจกับปัญหา ซึ่งผู้วิจัยจะให้
ความสำคัญกับข้อมูลเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ข้อมูลเชิงปริมาณจะใช้เสริมหรือสนับสนุน
ข้อมูลเชิงคุณภาพ การบูรณาการดำเนินการในขั้นตอนของการตีความและการอภิปรายผล โดยใช้

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจ้างงานตามสัญญา นำวิธีวิจัยเชิงปริมาณ มาเสริมเพื่อขยายความ ตรวจสอบ ยืนยันว่าแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับใด และนำข้อมูลทั้งสองอย่างมาสรุป ซึ่งจะทำได้สามารถตอบคำถามวิจัยได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมมากกว่าการใช้วิธีเชิงปริมาณหรือวิธีเชิงคุณภาพอย่างเดียวที่ไม่สามารถตอบได้ ทำให้ได้ผลการวิจัยที่ก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในประเด็นที่ศึกษาอย่างลุ่มลึกและกว้างขวาง

3. ยุทธศาสตร์การวิจัย

เมื่อผู้วิจัยได้พิจารณาและเลือกกระบวนการทัศนการวิจัยและได้ประเภทหรือรูปแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับงานวิจัยที่จะทำแล้ว จึงทำการเลือกยุทธศาสตร์การวิจัยที่เหมาะสมกับประเภทของงานวิจัย โดยได้ทบทวนวรรณกรรมของยุทธศาสตร์การวิจัยแบบผสานวิธี ซึ่งสามารถตามที Creswell (2009) ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การวิจัยตามลำดับเพื่ออธิบายผล (Sequential explanatory strategy) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณแล้วทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำผลของการวิจัยเชิงคุณภาพมาอธิบายผลของการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งมุ่งเน้นที่จะอธิบายผลของการวิจัยเชิงปริมาณในรายละเอียดเพิ่มขึ้นหรืออธิบายผลที่เกิดขึ้น 2) ยุทธศาสตร์การวิจัยตามลำดับเพื่อสำรวจผล (Sequential exploratory strategy) ซึ่งอาจไม่ทราบถึงปัญหาที่ชัดเจนหรือยากที่จะเข้าถึงประชากรที่ต้องการศึกษา โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสำรวจปัญหาแล้วทำการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเกี่ยวกับการออกแบบสร้างเครื่องมือการวัดตัวแปรเพื่อมาพัฒนาการทดลอง และทำการผสานข้อมูลในขั้นตอนของการตีความหมาย เพื่อพัฒนาเครื่องมือหรือทดสอบส่วนใดส่วนหนึ่งของทฤษฎี หรือข้อค้นพบในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างไป 3) ยุทธศาสตร์การวิจัยตามลำดับเพื่อทำการแปลงโฉม โดยทำการวิจัยทั้งสองแบบ และแยกออกจากกันในการเก็บข้อมูล สามารถเริ่มวิธีการวิจัยแบบใดก่อนก็ได้ในการเก็บข้อมูล และดำเนินการบูรณาการข้อมูลในขั้นตอนการตีความ ใช้ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นแนวทางในการเนินการวิจัย 4) ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบคู่ขนานเพื่อทำการเปรียบเทียบผล โดยดำเนินการวิจัยทั้งสองแบบควบคู่ขนานกันไป แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นมาเปรียบเทียบกันในตอนสุดท้าย (กันต์ฤทัย คลังพหล, 2563; จำเนียร จวงตระกูล และกัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่, 2563) 5) ยุทธศาสตร์การทำวิจัยแบบคู่ขนานที่ซ้อนกัน เป็นการทำวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณควบคู่กันไป โดยมีการวิจัยแบบหนึ่งซ้อนอยู่ในการวิจัยอีกแบบหนึ่ง อาจให้ความสำคัญแก่ขั้นตอนหนึ่งมากกว่าหรือเท่ากันทั้งสองขั้นตอน และใช้มุมมองทางทฤษฎีแบบหนึ่งเป็นเครื่องมือแนวทาง (จำเนียร จวงตระกูล และ กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่, 2563) ในช่วงแรกมีการให้ความสำคัญกับวิธีใดวิธีหนึ่งในแต่ละยุทธศาสตร์ แต่ Creswell และคณะ (Creswell, 2015 ; Creswell & Plano Clark, 2018) ได้มีการปรับวิธีการเพื่อให้ทำความเข้าใจได้ง่าย โดยใช้รูปภาพสื่อความหมายและปรับลดสัญลักษณ์และเน้นในการนำข้อมูลมา

สรุปผล โดยมีทั้งหมด 7 แบบ ซึ่งยุทธศาสตร์การวิจัยแบบผสมวิธี ประกอบด้วย แบบคู่ขนาน แบบขั้นตอนเชิงอธิบาย และแบบขั้นตอนเชิงสำรวจ เป็นวิธีหลักซึ่งเป็นแบบผสมวิธีพื้นฐาน ส่วนแบบผสมวิธีขั้นสูงที่นำแบบผสมวิธีพื้นฐานเป็นหลักในการออกแบบการวิจัย ซึ่งแต่ละแบบมีการรวมข้อมูลที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย แบบแผนเชิงทดลอง แบบแผนการศึกษากรณี แบบแผนแบบปฏิรูป แบบแผนการประเมินหลายขั้นตอน (กันต์ฤทัย คลังพหล, 2563)

การวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case study research method) เป็นระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ตอบคำถามที่มุ่งเน้นหาเหตุผลของผลลัพธ์ หรือ วิธีการ หรือกระบวนการในการก่อให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าว ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นจริงทางธุรกิจ บางครั้งเรียกว่า การวิจัยภาคสนาม เนื่องจากนักวิจัยจำเป็นต้องไปศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเพื่อนำมาใช้วิเคราะห์และสรุปผล โดยระเบียบวิธี จัดประเภทงานวิจัยเชิงกรณีศึกษาเป็น 3 ประเภทตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วยกรณีศึกษาเพื่อค้นหา (Exploratory case study) กรณีศึกษาเพื่ออธิบาย (Explanatory case study) และ กรณีศึกษาเพื่ออธิบาย (Descriptive case study) ซึ่งกรณีศึกษาเพื่อค้นหา (Exploratory case study) การวิจัยประเภทนี้เป็นงานวิจัยส่วนใหญ่ของงานวิจัยเชิงกรณีศึกษา เนื่องจากงานวิจัยเชิงกรณีศึกษานอกจากจะเหมาะสมในการตอบคำถามว่า ทำไม หรือ อย่างไร และเหมาะสมสำหรับเรื่องที่ใหม่หรืออยู่ในช่วงเริ่มแรก มีผู้ศึกษาวิจัยน้อยหรืออาจจะทราบข้อมูลน้อยกว่าเกี่ยวกับเรื่องนั้น (Benbasat, 1987) ในขณะที่การวิเคราะห์ข้อมูลตามยุทธศาสตร์แบบกรณีศึกษาที่มีการค้นหาเพื่อรวบรวมและตีความเหตุการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เห็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกรณี อาจใช้วิธีการวิเคราะห์ตามแบบของ Merriam (1998) โดยวิเคราะห์ข้อมูลแบบในแต่ละกรณีและข้ามกรณี หรือการวิเคราะห์ตามแบบ Stake (1995)

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินการตามลำดับเพื่อสำรวจผล แบบกรณีศึกษาเพื่อค้นหา (Exploratory case study) โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพก่อนแล้วจึงดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งการสำรวจปัญหาด้วยวิธีเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อเข้าใจในปัญหา เนื่องจากผู้วิจัยยังไม่ทราบประชากรที่ต้องการศึกษาและยากที่จะเข้าถึงประชากรนั้น โดยหลังจากที่สำรวจสิ่งที่จำเป็นของปัญหาแล้ว ผู้วิจัยสร้างระยะที่สองที่เป็นการศึกษาเชิงปริมาณซึ่งเกี่ยวกับการออกแบบสร้างเครื่องมือการวัดตัวแปรเพื่อนำมาพัฒนาการทดลอง หรือ การออกแบบต่าง ๆ ในการวิจัย

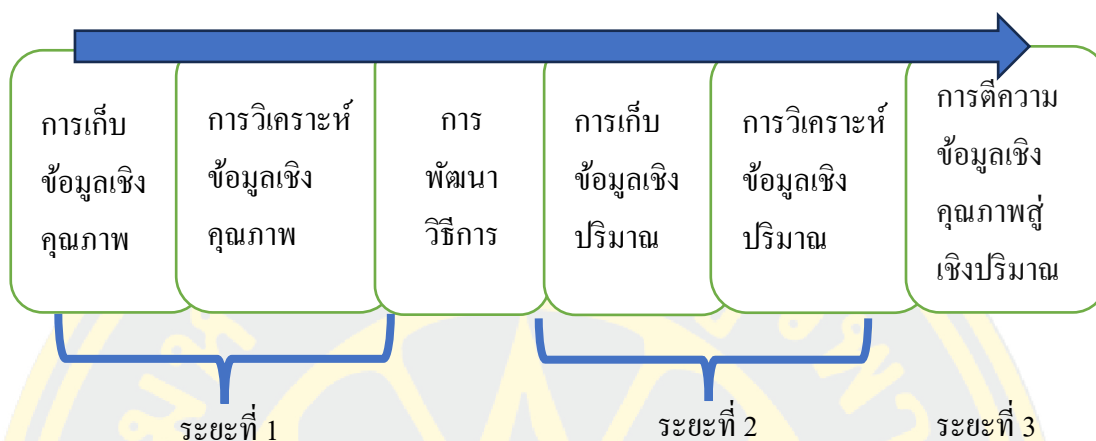
แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพและกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ

แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ Patton (1990) ได้เสนอแนวคิดว่าการวิจัยเชิงคุณภาพจะต้องใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและปลายเปิด การสังเกตโดยตรง

และการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะเกี่ยวกับประสบการณ์ แนวคิด ความรู้สึก และความรู้ต่าง ๆ ส่วนข้อมูลจากการสังเกตจะเกี่ยวกับกิจกรรม การปฏิบัติ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และกระบวนการทางองค์กร โดย William (1995) เสนอว่าการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาเกี่ยวกับประสบการณ์ทางสังคมจะต้องมองเป็นภาพรวม มีลักษณะ สลับซับซ้อน ไม่สามารถแยกเป็นส่วนๆ ได้ ในการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยจึงต้องทำความเข้าใจและ เน้นการวิเคราะห์ข้อมูล ตีความหมายแบบอุปนัยเพื่อให้เข้าใจมิติความเป็นจริงของบุคคลในบริบท ทางสังคมและวัฒนธรรมในขณะนั้น เป็นกระบวนการหาความรู้ที่มีพื้นฐานทางด้านญาณวิทยา แตกต่างจากการวิจัยเชิงปริมาณที่มีกรอบของการวิจัยในด้านเนื้อหาสาระ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร และการระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยจะต้องมีกรอบ พื้นฐานทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ศึกษาและมองภาพในเรื่องนั้น แล้วนำมาประมวลเป็น กรอบในการกำหนดตัวแปรและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในลักษณะของกรอบ แนวคิดการวิจัยและพัฒนาเป็นแบบจำลองในการวิจัย เป็นขั้นตอนของการนำเอาตัวแปรและ ประเด็นที่ต้องการทำวิจัยมาเชื่อมโยงกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในรูปของคำบรรยาย แบบจำลอง แผนภาพ ซึ่งที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัย เป็นผลสรุปจากการศึกษาทฤษฎีและผลที่เกี่ยวข้อง กับหัวข้อปัญหาการวิจัย ทำให้ผู้วิจัยมองเห็นปัจจัยอิทธิพลความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ที่ อาจเป็นไปได้ (เอนก ศิลป์นิลมาลย์, 2560)

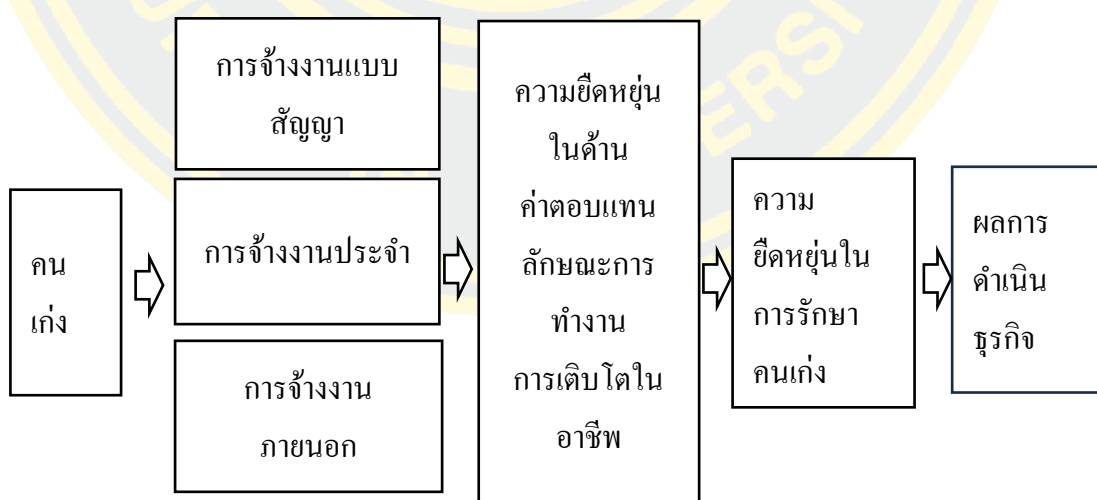
การวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี ประกอบไปด้วย 3 ส่วน ได้แก่ การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสำรวจเพื่อยืนยันความถูกต้องของตัวแบบงานวิจัย และดำเนินการ ตีความข้อมูลเชิงคุณภาพผู้เชิงปริมาณ ปรากฏดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 การออกแบบพัฒนาวิธีการ



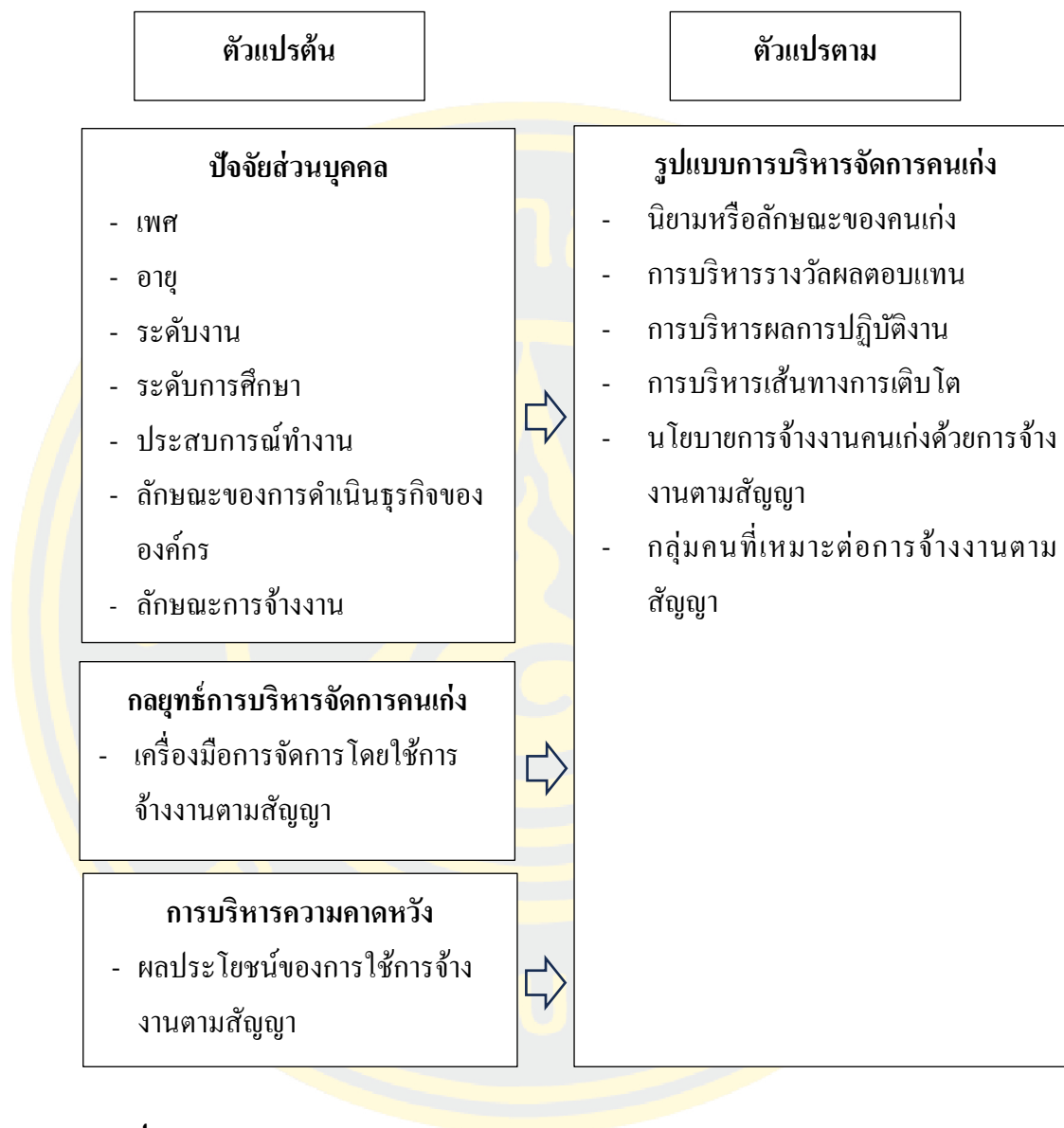
จากการทบทวนวรรณกรรมและบริบทของการดำเนินธุรกิจ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดกลยุทธ์การรักษาคนเก่ง ประกอบด้วย ค่าตอบแทน ลักษณะการทำงาน การเติบโตในอาชีพ สามารถนำเสนอดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3 แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ



ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณได้ดังภาพที่ 4

ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณ



บทสรุป

บทนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นหนึ่งของการวิจัย ซึ่งช่วยให้ผู้วิจัยหาความสำคัญของปัญหา ตรวจสอบความซ้ำซ้อน ตรวจสอบบริบทของการศึกษา หาแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบแนวคิดพื้นฐาน แนวคิดเบื้องหลัง แสดงความรู้ปัจจุบันที่มีอยู่ แสดงขอบเขตของความรู้ ศึกษาแบบแผนการวิจัยและจุดอ่อนจุดแข็งของงานวิจัยที่ผู้อื่นทำมาแล้ว สร้างแนวทางในการวิจัยเชิงคุณภาพ สร้างกรอบคิดในการวิจัยเชิงปริมาณ การออกแบบการวิจัยที่เหมาะสม ซึ่งช่วยในการกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยในบทที่ 3 สำหรับการวิจัยในครั้งนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อรักษาคนเก่ง และตรวจสอบระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการคนเก่ง และเพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการเพื่อรักษาคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า โดยได้มาจากการศึกษาเรื่อง การออกแบบการวิจัย กระบวนทัศน์การวิจัย ยุทธศาสตร์การวิจัย สามารถกำหนดระเบียบการวิจัยได้และนำเสนอเป็นขั้นตอนดังนี้

การออกแบบวิจัย

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ระยะที่ 3 การผสมและบูรณาการผลการวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ
การนำเสนอการสร้างความเชื่อถือได้ของการวิจัยเชิงคุณภาพ

จริยธรรมในการวิจัย

บทสรุป

การออกแบบการวิจัย

การออกแบบการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methodology) ในกระบวนทัศน์ปฏิบัตินิยม โดยดำเนินการตามลำดับเพื่อสำรวจผล (Sequential exploratory strategy) ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสำรวจทำความเข้าใจกับปัญหาและดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งเกี่ยวกับการออกแบบสร้างเครื่องมือการวัดตัวแปรเพื่อนำมาพัฒนาการทดลอง และดำเนินการผสมผสานข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนของการตีความหมาย (Creswell & Plano Clark, 2015) เพื่อทดสอบส่วนใดส่วนหนึ่งของทฤษฎี หรือข้อค้นพบในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างไป หรือเพื่อพัฒนาเครื่องมือ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักและนำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ มาเสริมเพื่อตรวจสอบ ยืนยันผลการศึกษาเชิงลึกที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยที่เน้นสำรวจและค้นหา แล้วนำผลมาออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบผลการสำรวจที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ และนำข้อมูลทั้งสองอย่างมาสรุปร่วมกันในแต่ละกรณี ซึ่งใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบ

กรณีศึกษาเพื่อค้นหา (Exploratory case study) ที่มีลักษณะกรณีศึกษาที่มากกว่า 1 กรณีศึกษา (Multisite case studies) ตามแนวทางของ Merriam, S.B. (1998) ที่เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากหลายกรณี วิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างในแต่ละกรณีศึกษา (Merriam, S. B., 2009) และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแบบดั้งเดิม (Hsieh, H-F., & Shannon, S. E., 2005; จำเนียร จวงตระกูล และคณะ, 2564)

โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในระบะที่หนึ่ง แล้วดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในระบะที่สอง โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลเชิงปริมาณสนับสนุนหรือเสริมข้อมูลเชิงคุณภาพ และทำการบูรณาการในขั้นตอนการสรุปความและการอภิปรายผล ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจ้างงานตามสัญญาและนำวิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อเสริมขยายความ ตรวจสอบ ยืนยันว่าแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับใด และนำข้อมูลทั้งสองอย่างมาสรุปร่วมกัน ทำให้สามารถตอบคำถามวิจัยได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมมากกว่าการใช้วิธีเชิงปริมาณ หรือวิธีเชิงคุณภาพอย่างเดียว ทำให้ได้ผลการวิจัยที่ก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในประเด็นที่ศึกษาอย่างลุ่มลึกและกว้างขวาง โดยการวิจัยนี้แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยหลัก เพื่อสำรวจหัวข้อการวิจัยให้เข้าใจชัดเจน เป็นการวิจัยที่เน้นสำรวจและค้นหา (Exploratory and discovery-oriented research) โดยดำเนินการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัวจึงยุติการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า และเพื่อทดลองใช้เป็นหลักเทคนิคและวิธีการวิจัย ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กับการศึกษานำร่องกับผู้เข้าร่วมที่มีศักยภาพ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาแนวปฏิบัติในองค์กรของตน การศึกษานำร่องของงานวิจัยนี้จึงได้ทั้งการศึกษาความเป็นไปได้ ตลอดจนเป็นการทดสอบเครื่องมือและทดสอบทักษะการสัมภาษณ์ล่วงหน้า แล้วนำมาปรับใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการทำการวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ และนำข้อมูลทั้งสองอย่างมาสรุปรวมกันในแต่ละกรณี และนำข้อสรุปแต่ละกรณีมาเปรียบเทียบกัน ซึ่งสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อรักษาคนเก่ง เพื่อตรวจสอบระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการคนเก่ง

ระยะที่ 3 การผสมและบูรณาการผลการวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณโดยนำเอาผลของการวิจัยทั้งสองแบบมานำเสนอแล้วอธิบายผลที่เกิดขึ้นนำไปสู่ผลการวิจัยแบบผสานวิธีของโครงการวิจัยนี้เพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการเพื่อรักษาคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อ

สร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยหลักเพื่อสำรวจหัวข้อการวิจัยให้เข้าใจชัดเจน เป็นการวิจัยที่เน้นสำรวจและค้นหา โดยดำเนินการเก็บข้อมูลกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยกันจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัวจึงยุติการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้การศึกษานำร่อง โดยคุณค่าและเป้าหมายของการศึกษานำร่องเพื่อช่วยในการพัฒนาการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและใช้เพื่อทดสอบองค์ความรู้ วิธีการศึกษา การประมาณ การสัมภาษณ์ การทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือและการประมาณค่าตัวแปรผลลัพธ์ โดยแนวคิดของการศึกษานำร่องของ Marshall & Rossman (2011) ได้อธิบายไว้ดีกว่า การศึกษานำร่องจะมีประโยชน์ ไม่เพียงแต่สำหรับการลองใช้กลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังช่วยสนับสนุนในการทำความเข้าใจในฐานะนักวิจัย และ Seidman (2006) ยังกระตุ้นให้ผู้วิจัยเพิ่มข้อเสนอการศึกษานำร่องเข้าไปด้วย การศึกษานำร่องยังเป็นทดลองใช้การออกแบบการสัมภาษณ์กับผู้เข้าร่วมจำนวนเล็กน้อย เพื่อได้ทราบว่าโครงสร้างการวิจัยครั้งนั้นเหมาะสมหรือไม่ โดยหลังจากดำเนินการศึกษานำร่องแล้ว ผู้วิจัยสามารถย้อนกลับไปทบทวนหรือหารือกับคณาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขแนวทางการวิจัยได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้การศึกษานำร่อง โดยคุณค่าและเป้าหมายของการศึกษานำร่องเพื่อช่วยในการพัฒนาการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ และใช้เพื่อทดสอบองค์ความรู้ วิธีการศึกษา ประมาณการณ์ การสัมภาษณ์ การทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือและการประมาณค่าตัวแปรผลลัพธ์ และเป็นทดลองใช้การออกแบบการสัมภาษณ์ โดยพบว่า 1) ผลกระทบและแนวโน้มการบริหารจัดการคนเก่งในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย มีผลกระทบต่อองค์กร ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์กรให้ความสำคัญต่อผลกระทบด้านเศรษฐกิจและผลกระทบด้านธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกมีโอกาสรังสรรค์หรือเป็นอุปสรรคต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อผลกระทบด้านการยกระดับทรัพยากรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ 2) แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งในระหว่างการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าและภาวะเศรษฐกิจฝืดเคืองนั้น องค์กรให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบในสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและการรักษาคนเก่ง ขณะที่การพัฒนาคนเก่งนั้นให้ความสำคัญกับแนวทางวิธีการและการวางแผนในการพัฒนาแต่ละคน

โดยการคงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ องค์กรให้ความสำคัญกับเส้นทางการเติบโต รางวัล และข้อตกลง ในสัญญาจ้าง 3) แนวทางการประเมินประสิทธิผลของคนเก่งที่องค์กรคาดหวังและสอดคล้องต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการชี้วัดที่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพขององค์กรนั้น องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินประสิทธิผลของคนเก่งที่ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดและการทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อเนื่องได้

ในการศึกษานำร่อง พบประเด็นการให้น้ำหนักกับการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร ในสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงจะพบอัตราการเปลี่ยนงานของคนเก่งสูง ซึ่งแนวทางการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขนยนต์ไฟฟ้านี้ องค์กรจะให้ความสำคัญกับการเติบโต การให้รางวัล และข้อตกลงในการทำงาน โดยการให้ความสำคัญกับการเติบโตของคนเก่งมุ่งเน้นไปที่การยกระดับตำแหน่งงาน ในลักษณะที่เติบโตเร็วกว่าทั่วไป และควบคู่กับการเพิ่มบทบาทในการจัดการเชิงธุรกิจ เพื่อบ่งชี้ให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญ และเป็นการพัฒนาสมรรถนะด้วยการมอบหมายงานในคราวเดียวกัน หากพิจารณา กลุ่มคนเก่งที่เริ่มอยู่ในช่วงกลุ่มคนรุ่นใหม่แล้ว ควรให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ใหพนักงานที่มีความสามารถสูงในบางตำแหน่งหรือหน้าที่ ความรับผิดชอบได้มีส่วนร่วมในการคิดบริหารงาน ตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความภาคภูมิใจ และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นการวางเส้นทางอาชีพ การพัฒนาอาชีพ หรือการจัดทำสายอาชีพ เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถแก้ปัญหาการลาออกของคนเก่ง

ส่วนการให้รางวัล เพื่อรักษาคนเก่งในระยะสั้นการให้รางวัลจิตใจ ที่สอดคล้องกับความคาดหวังหรือสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของคนเก่ง ตามความสามารถทางธุรกิจที่องค์กรสามารถจัดสรรให้ได้ โดยลักษณะการให้รางวัลจะมีความแตกต่างจากรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานของคนอื่น ๆ และนอกเหนือจากแนวปฏิบัติปกติ ในขณะที่ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างจากการให้เงินเป็นรางวัลจิตใจ หรือเป็นผลประโยชน์อื่นที่ทำให้เกิดความผูกพัน หรือภาระผูกพัน เป็นแนวทางในการรักษาให้คงอยู่ได้ในระยะยาว

ส่วนแนวทางการรักษาคนเก่งในระยะยาว ด้วยการกำหนดผลประโยชน์อื่นที่ทำให้เกิดความผูกพันหรือภาระผูกพันกับองค์กร โดยกำหนดเป็นข้อตกลงในการทำงานเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรโดยสามารถเพิ่มเติมแนวทางต่าง ๆ ซึ่งอาจแตกต่างกับแนวปฏิบัติปกติ เป็นการเฉพาะบุคคลได้ในรูปแบบ ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูล ประกอบการสังเกตซึ่งให้ความระมัดระวังในความเป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติและการยึดถือตามระเบียบที่กำหนดไว้ ปรากฏแนวทางการจ้างงานตามสัญญาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดเงื่อนไข เป็นเฉพาะสำหรับคนเก่ง และสามารถการตั้งเป้าหมาย ความท้าทาย บทบาทหน้าที่ รวมถึงสิทธิ

ประโยชน์ต่าง ๆ เป็นแนวทางที่องค์กรรักษาคณเฑาะว์ให้คงอยู่ ในประเด็นการจัดเงื่อนไขการจ้างงานที่แตกต่างจากทั่วไป การให้รางวัลเพื่อรักษาคณเฑาะว์ได้นั้นควรให้รางวัลทั้งในรูปแบบรางวัลภายนอกและรางวัลภายในซึ่งสอดคล้องการจ้างงานแบบยืดหยุ่น เนื่องจากในสถานการณ์ที่คนเก่งมีงานทำแล้ว แต่บางส่วนมีลักษณะรับงานเป็นครั้งคราว (Freelance) ไม่ได้สังกัดองค์กรใด แต่หากพิจารณาลักษณะการจ้างงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยที่มีนักลงทุนชาวญี่ปุ่นในสัดส่วนสูงแล้ว นโยบายการจ้างงานแบบประจำที่มีวัฒนธรรมการจ้างงานตลอดชีพจะเป็นการขัดแย้งกับแนวการจ้างงานแบบประจำที่คุ้นเคย โดยสรุปตารางได้ดังนี้

ทีม	หมวดหมู่	รหัส
การรักษาคณเฑาะว์	เส้นทางการเติบโต	ตำแหน่งงาน
		ความรับผิดชอบในธุรกิจ
	การบริหารรางวัล	รางวัลใจ
		ผลประโยชน์อื่น
	ข้อตกลงสัญญา	การจ้างงานตามสัญญา

จากการศึกษานำร่อง ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะ สมรรถนะ และแนวทางในการจัดการคนเก่ง ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรได้ แต่ด้วยบริบทของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ในการประยุกต์ใช้ควรต้องศึกษาเพิ่มเติมในองค์ประกอบผลกระทบที่มีตามลักษณะธุรกิจ โดยพบประเด็นในเรื่องการจ้างงานตามสัญญา ซึ่งพบว่ามีโอกาสในการสร้างความยืดหยุ่นต่อการรักษาคณเฑาะว์ ซึ่งผู้เข้าร่วมชี้ให้เห็นแนวโน้มและทิศทางการประยุกต์ใช้งาน รวมถึงให้ความสำคัญในการประเมินประสิทธิผลของคนเก่งต่อผลลัพธ์ที่กำหนด การทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อเนื่องได้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการศึกษาต่อเนื่องในประเด็นการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคณเฑาะว์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า โดยนำประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษานำร่องมาเป็นโครงสร้างแบบคำถามสำหรับรวบรวมข้อมูลทั้งต่อองค์กรและกลุ่มคนเก่ง โดยหลังจากดำเนินการศึกษานำร่องแล้ว ผู้วิจัยได้ทบทวนและหารือกับคณาจารย์ที่ปรึกษาและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแนวทางการวิจัยได้เหมาะสมยิ่งขึ้น ดังนี้

1. คำถามการวิจัยเชิงคุณภาพ มี 3 ประการ คือ

1) การบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรเป็นอย่างไร

- แนวทางการรักษาคณเฑาะว์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร

- อุปสรรคในการรักษาคณเฑาะว์ให้คงอยู่กับองค์กร มีองค์ประกอบใดบ้าง
- ความแตกต่างระหว่างแนวทางการรักษาคณเฑาะว์กับแนวทางการรักษาพนักงาน

เป็นอย่างไร

2) องค์กรมีการบริหารจัดการคนเฑาะว์ด้วยการจ้างงานตามสัญญาอย่างไร

- นิยามหรือลักษณะของคนเฑาะว์ที่สอดคล้องกับการดำเนินองค์กรตาม

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นอย่างไร

- แนวทางการรักษาคณเฑาะว์ในการจ้างงานตามสัญญาปัจจุบัน เป็นต้นว่า การกำหนดค่าตอบแทน , ลักษณะการจ้างงาน เป็นอย่างไร
- อุปสรรคในการรักษาคณเฑาะว์ให้คงอยู่กับองค์กร ในการจ้างงานตามสัญญา ประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง
- ความแตกต่างระหว่างแนวทางการรักษาคณเฑาะว์ด้วยการจ้างงานตามสัญญากับแนวทางการรักษาพนักงานเป็นอย่างไร
- ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด เช่น ข้อจำกัดในนโยบายจากบริษัทแม่ ต่อการรักษาคณเฑาะว์ด้วยการจ้างงานตามสัญญาในปัจจุบันเป็นอย่างไร
- การประยุกต์การจ้างงานตามสัญญาสามารถสร้างความยืดหยุ่นให้กับข้อจำกัดในแนวทางการรักษาคณเฑาะว์ อย่างไร

3) แนวทางการจ้างงานตามสัญญาสามารถสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคณเฑาะว์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าได้อย่างไร

- การใช้การจ้างงานแบบสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่น ในการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับคนเฑาะว์ สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจได้อย่างไร
- การใช้การจ้างงานแบบสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อ การตั้งเป้าหมายกรอบเวลา ในการทำงาน อย่างไร
- การใช้การจ้างงานแบบสัญญา ยืดหยุ่นต่อการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงานสำหรับคนเฑาะว์ อย่างไร
- การใช้การจ้างงานแบบสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อ การพัฒนาความสามารถของคนเฑาะว์ได้อย่างไร

2. พื้นที่ในการศึกษาวิจัย

การเลือกกรณีศึกษาในการศึกษานี้ เลือกศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์ เลือกเฉพาะพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก ได้แก่ จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง เนื่องจากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ส่วนใหญ่ โรงงานประกอบรถยนต์

รถยนต์ไฟฟ้า รถบรรทุก รถบรรทุกไฟฟ้า รถจักรยานยนต์ รถจักรยานยนต์ไฟฟ้า โรงงานผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (2566) ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมกิจการยานยนต์ไฟฟ้าทั้งระบบ ซึ่งถือเป็นอุตสาหกรรมมุ่งเป้าตามยุทธศาสตร์การส่งเสริมการลงทุนของไทย โดยมีมาตรการส่งเสริมและให้สิทธิประโยชน์กับผู้ผลิตยานยนต์ไฟฟ้าทุกประเภท รวมถึงผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไฟฟ้าและอุปกรณ์ สถานีอัดประจุไฟฟ้า และสถานีสับเปลี่ยนแบตเตอรี่ ซึ่งคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนได้พิจารณาอนุมัติให้กิจการผลิตยานยนต์ไฟฟ้า แบตเตอรี่ ชิ้นส่วนสำคัญ และสถานีชาร์จแล้ว

3. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกตามเกณฑ์บางอย่างที่ถูกกำหนดขึ้นมาแล้วล่วงหน้าเป็นการประกันระดับหนึ่งถึงคุณภาพข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ที่เป็นตัวแทนของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับการวิจัยและสามารถเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้ในระดับลึก (Patton, 1990) กับองค์กรที่ประกอบกิจการในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับระบบ IATF 16949 หรือองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันที่เป็นที่ยอมรับภายในประเทศหรือต่างประเทศ มีหลักเกณฑ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ประกอบการหรือผู้ที่กระทำหน้าที่แทนผู้ประกอบการ กรรมการผู้จัดการ กรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการอาวุโส ดำเนินการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลต่อเนื่องไปจนไม่ปรากฏแบบแผนใหม่ ไม่ปรากฏรหัสใหม่ (New codes) ขึ้นมาจากข้อมูลอีกการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยกัน ซึ่งเป็นการอิ่มตัวของข้อมูลและการอิ่มตัวของธีม (Thematic saturation) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลเข้าร่วมการวิจัย (Inclusion criteria) ด้วยความสมัครใจและลงนามในเอกสารยินยอมของผู้ให้ข้อมูล โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลเป็นองค์กรที่ประกอบกิจการในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับระบบ IATF 16949 เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากสถาบันที่เป็นที่ยอมรับภายในประเทศหรือต่างประเทศ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย กรรมการ, ผู้อำนวยการ, ผู้จัดการทั่วไป, ผู้จัดการ และเกณฑ์การคัดเลือกออกจากกลุ่มประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลที่ไม่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับระบบ IATF 16949 มีเหตุทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมการวิจัยได้ ไม่ประสงค์ยินยอมเข้าร่วมการวิจัย หรือแจ้งความประสงค์ขอออกจากกรวิจัยในระหว่างดำเนินการวิจัย

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย คือแนวทางการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและตัวผู้วิจัย โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกเพื่อรวบรวมข้อมูล ลักษณะของคำถามเป็นแบบปลายเปิดโดยใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้วิจัยกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านแนวทางการบริหารจัดการเพื่อรักษาคำถาม องค์ประกอบด้านการจ้างงานตามสัญญา องค์ประกอบด้านการสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคำถาม ซึ่งข้อมูลของวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ คือข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดของสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นตัวเลขหรือข้อความที่นำมาเป็นหลักฐานในการหาข้อยุติเป็นคำตอบต่อสิ่งที่ผู้วิจัยศึกษา โดยได้จากการบันทึกปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้สังเกตและศึกษาด้วยตนเอง หรือได้รับการบอกเล่าโดยผ่านการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล (เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2555)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย ตัวผู้วิจัยเป็นฐานเครื่องมือและมีบทบาทสำคัญในการรวบรวมข้อมูลวิจัยทุกขั้นตอน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างด้วยการกำหนดประเด็นคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก เริ่มตั้งแต่ การนัดผู้ประกอบการเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ด้วยวิธีการติดต่อทางโทรศัพท์และทำนัดหมายเข้าสัมภาษณ์ โดยเริ่มจากกระบวนการแนะนำตนเอง อธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นคำถามของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งเป็นการกำกับไม่ให้สัมภาษณ์นอกประเด็น โดยผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลพร้อมสังเกตปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นให้ดำเนินไปตามกระบวนการวิจัยอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งจะไม่มีการควบคุมหรือดัดแปลงข้อมูลวิจัยแต่อย่างใด และเพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่แสดงออกมาตามธรรมชาติ ผู้วิจัยได้บันทึกข้อมูลโดยใช้เครื่องบันทึกเสียงควบคู่กับการเขียนบันทึก ซึ่งเป็นเอกสารเชิงพรรณนาในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การรวบรวมข้อมูลดำเนินไปอย่างมีระบบ ในการสร้างเครื่องมือการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยตระหนักว่าขั้นตอนที่สำคัญคือการตั้งคำถาม เพราะบ่งบอกให้ทราบถึงประเด็นที่ต้องการทราบและทำความเข้าใจในหัวข้อวิจัย อีกทั้งยังช่วยให้สามารถประเมินทิศทางการทำงานวิจัยจึงจะนำไปสู่คำตอบของคำถามนั้น ๆ (อาทิวรรณ โชติพฤษ, 2553)

5. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1) ด้านคุณภาพของแบบแนวทางการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ การบริหารจัดการองค์กร อุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของคำถาม ซึ่งไม่พบข้อคำถามที่ใช้คำไม่เหมาะสม ข้อคำถามที่เป็นการคุกคามผู้อื่น ข้อคำถาม

ที่ไม่สอดคล้องกับการวิจัยแต่อย่างใด จึงใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ที่ได้ปรับปรุงแล้วนำไปเก็บข้อมูลจริง

2) ด้านคุณภาพของตัวผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้นำแบบแนวทางการสัมภาษณ์ที่ได้แก้ไขแล้วทำศึกษานำร่องเพื่อทดลองใช้แบบแนวทางการสัมภาษณ์ ทดสอบองค์ความรู้ วิธีการศึกษา การประมาณ การสัมภาษณ์ การจดบันทึก การบันทึกเสียง การทดสอบความถูกต้องของเครื่องมือ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผู้เข้าร่วมการศึกษานำร่อง ได้แก่กลุ่มผู้บริหารในอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมยานยนต์ จำนวน 5 คน โดยผลการศึกษานำร่อง ทำให้ผู้วิจัยเกิดความมั่นใจและเชื่อมั่นว่าได้ข้อมูลที่ต้องการจากการสัมภาษณ์ ซึ่งผลจากการทดลองสัมภาษณ์ พบว่าผู้ให้ข้อมูลบางท่านยังเข้าใจคำถามบางประเด็นคลาดเคลื่อน จึงได้ปรับเปลี่ยนวิธีการถามอีกครั้งจนพบว่าผู้ให้ข้อมูลเข้าใจในประเด็นคำถามอย่างดี จึงใช้แบบสัมภาษณ์ที่ได้ปรับปรุงแล้วนำไปเก็บข้อมูลจริง

6. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

1) การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูล ดำเนินการติดต่อประสานโดยแจ้งความประสงค์ วัตถุประสงค์ รายละเอียดโดยย่อ เพื่อนัดหมาย วัน เวลา สถานที่ สำหรับเก็บข้อมูล ตามความเหมาะสมของผู้ให้ข้อมูล และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกำหนดโดยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก การจดบันทึกประเด็นสำคัญ และบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ด้วยการบันทึกเสียงและถอดข้อความ เพื่อทำการเรียบเรียงและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้วิจัยเก็บประเด็นสำคัญได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน สร้างความน่าเชื่อถือให้กับข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการถอดความด้วยตนเอง เพื่อให้เข้าใจและจับประเด็นสำคัญได้ตรงกับวัตถุประสงค์

2) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลทุกขุมที่รวบรวมจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อให้เห็นภาพของปรากฏการณ์ที่ศึกษาอย่างเป็นองค์รวม มีการแยกประเภท จัดหมวดหมู่ของข้อมูล และทำดัชนีข้อมูล อธิบายและวิเคราะห์รูปแบบการจำกัดความสำหรับสิ่งที่พบ วิเคราะห์ลักษณะโครงสร้าง แปลความหมายของปรากฏการณ์ เพื่อนำไปสู่การเรียบเรียงข้อมูลใหม่อย่างเป็นระบบอีกครั้ง แล้วสรุปข้อค้นพบเชื่อมโยงแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษาสำหรับการตอบวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ สำหรับการวิเคราะห์เนื้อหานี้จะนำไปพรรณนา และวิเคราะห์ปรากฏการณ์ เพื่ออธิบายประเด็นการศึกษาที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแบบดั้งเดิม ขั้นตอนในการวิเคราะห์ประกอบด้วย การวิเคราะห์เนื้อหาจากการรวบรวมข้อมูลทุกขุมจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์

เนื้อหา เพื่อให้เห็นภาพของปรากฏการณ์ที่ศึกษาอย่างเป็นองค์รวม โดยแยกประเภท จัดหมวดหมู่ ข้อมูล ทำดัชนีข้อมูล วิเคราะห์เพื่อกำหนดความหมายสำหรับการอธิบายปรากฏการณ์ที่ค้นพบ วิเคราะห์ลักษณะโครงสร้าง และแปลความหมายของปรากฏการณ์เพื่อนำไปสู่การเรียบเรียงระบบ ข้อมูลใหม่อีกครั้ง แล้วดำเนินการสรุปข้อค้นพบ เชื่อมโยงแนวคิดและทฤษฎีสำหรับการตอบ วัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ

3) การใช้เครื่องมือหรือโปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูล โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ โปรแกรม ATLAS/ti เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัย ใช้งานโปรแกรมระดับข้อความ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับข้อความเป็นส่วนใหญ่ โดยการนำ ข้อมูลที่อาจเป็นข้อความ รูปภาพ เสียง แบ่งออกเป็นส่วนย่อย ๆ ที่มีความสำคัญ นำมาจัดหมวดหมู่ เปรียบเทียบ ตีความ และทำความเข้าใจ ซึ่งคือกระบวนการลงรหัส การพิมพ์ผลการวิเคราะห์ สำหรับนำไปใช้เขียนรายงานผลการวิจัย การทำงานในระดับนี้เป็นการวิเคราะห์ที่เรียกว่า Microanalysis เป็นการวิเคราะห์ที่อ่านและตีความหมายข้อความบรรทัดต่อบรรทัด เพื่อสร้างรหัส เบื้องต้นจากข้อมูล ซึ่งเปรียบได้กับกระบวนการลงรหัสแบบ Open coding ซึ่งโปรแกรมสามารถ ช่วยในการสร้างและตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างรหัส (Codes) ต่าง ๆ ผ่านทางตัวมองผ่าน เครือข่าย (Network view) สามารถใส่ข้อความให้กับตัวเลือกสำหรับการบันทึก (Memling) การตั้ง ข้อสังเกต และการบันทึกสรุป อีกทั้งยังสามารถใช้งานกับภาษาไทยได้อย่างสมบูรณ์ โดยสามารถ ประมวลผลข้อมูลและเอกสารที่เป็นภาษาไทย และสามารถตั้งชื่อรหัส (Codes) เป็นภาษาไทยที่ จำกัดความยาวของข้อความ

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการทำการวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ และนำ ข้อมูลทั้งสองอย่างมาสรุปรวมกันในแต่ละกรณี และนำข้อสรุปแต่ละกรณีมาเปรียบเทียบกัน สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อตรวจสอบระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการคนเก่ง ด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้เชี่ยวชาญ/วิศวกร หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานให้กับ ผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศ จำนวน 25 ราย ผู้ผลิตรถโดยสารและ รถบรรทุกในประเทศจำนวน 10 ราย ผู้ผลิตรถจักรยานยนต์ในประเทศ จำนวน 25 ราย ผู้ผลิต

ชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศ จำนวน 2,355 ราย จากฐานข้อมูลของศูนย์สารสนเทศ สถาบันยานยนต์ (2562)

2. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในเทคนิคการสำรวจ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้เชี่ยวชาญ/วิศวกร หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ ในสถานประกอบการผลิตและจำหน่ายยานยนต์ ยานยนต์ไฟฟ้า หรือชิ้นส่วนสำหรับประกอบยานยนต์ ยานยนต์ไฟฟ้า และเกี่ยวข้องกับ อุตสาหกรรมยานยนต์ไทย จำนวน 400 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างซึ่งไม่ทราบจำนวน ประชากรที่แน่นอนจากการคำนวณตามสูตรของ W.G.Cochran (1953) และใช้การเลือกกลุ่ม ตัวอย่างที่ไม่เป็นไปตามโอกาสทางสถิติด้วยการสุ่มแบบบังเอิญเป็นการเก็บข้อมูลให้ครบตาม ต้องการโดยไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน

สำหรับเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่ม / และออกจากกลุ่มในการเข้าร่วมการวิจัย ประกอบด้วย เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่ม (Inclusion criteria) กลุ่มตัวอย่างร่วมการวิจัย ด้วยความสมัครใจและลงนามในเอกสารยินยอม โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกประกอบด้วย เป็น พนักงานที่ปฏิบัติงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นพนักงานที่มีผ่านการประเมินผลงานตาม หลักเกณฑ์ขององค์กร เป็นพนักงานที่ให้ความร่วมมือในการวิจัย และเกณฑ์การคัดเลือกกลุ่ม ตัวอย่างออกจากกลุ่ม (Exclusion criteria) ประกอบด้วย มีเหตุทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมการวิจัยได้ ไม่ยินยอมเข้าร่วมการวิจัย แจ้งความจำนงค์ขอออกจากการวิจัย มีปัญหาการด้านการทำงานที่มีผล ต่อความสามารถ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยเทคนิคการสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารคนเก่ง ควรต้องเป็นเป็นแบบใด หากท่านเป็นกลุ่มคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้ค่า ของน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเกิร์ต จำนวน 34 ข้อ

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา ควรต้องเป็นแบบ ใด หากท่านเป็นกลุ่มคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้ค่าของน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเกิร์ต จำนวน 19 ข้อ

ตอนที่ 4 การบริหารความคาดหวัง ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญาควรเป็นแบบใด หากท่านเป็นกลุ่มคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้ค่าของน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเกิร์ต จำนวน 19 ข้อ

ระดับความสำคัญ ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกตอบ

น้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

น้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

มาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

มากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

โดยเกณฑ์การแปลความหมาย เพื่อจัดระดับความสำคัญของแนวทางการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคงแก่ ในช่วงคะแนนดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 มีความสำคัญน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 มีความสำคัญน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 มีความสำคัญปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 มีความสำคัญมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 มีความสำคัญมากที่สุด

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อกำหนดเป็นวิธีการรักษาคงแก่ คนที่มีศักยภาพสูง เป็นแบบปลายเปิด จำนวน 1 ข้อ

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม แบ่งเป็น 8 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1) ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถามโดยเป็นไปตามกรอบแนวความคิดในการวิจัย

2) ศึกษาข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็น

แนวทางนำมาสร้างข้อคำถามในตอนต้นที่ 1 ตอนที่ 2 และตอนที่ 4 ส่วนในตอนต้นที่ 3 มาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก

3) กำหนดข้อคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการวิจัย

4) ดำเนินการสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง

5) ผู้วิจัยนำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นพร้อมแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีความรู้

และประสบการณ์ด้านที่จะทำการศึกษาพิจารณาแบบสอบถามจำนวน 5 ท่าน เพื่อทวนสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of item-objective congruence: IOC) โดยเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย ถ้า $IOC > 0.50$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และถ้า $IOC \leq 0.50$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย พบว่า แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงซึ่งพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ระหว่าง 0.8 ถึง 1.0 แสดงว่าข้อคำถามวัตถุประสงค์ของข้อคำถามตรงตามเนื้อหาที่ต้องการศึกษา ดังแสดงในภาคผนวก

จากนั้นนำคำดังกล่าวพร้อมแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญมาใช้เป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามฉบับที่ได้ผ่านการประเมินของผู้เชี่ยวชาญตามผลการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ต้องการศึกษาในครั้งนี้จำนวน 30 คน และนำผลที่ได้จากการทดลองใช้มาวิเคราะห์ด้วยการหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายชื่อในข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการด้วยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2563) โดยโปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS : Statistical package for the social science for windows) พบว่ามีค่าเท่ากับ .97 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์ในการพิจารณาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

4. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างการโดยรวบรวมรายชื่อ ที่อยู่ของผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบด้านการบริหารคนเก่ง หรือคนเก่ง จำนวน 400 ราย ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เป็นไปตามโอกาสทางสถิติด้วยการสุ่มแบบบังเอิญเพื่อเก็บข้อมูลให้ครบตามต้องการโดยไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน จากนั้นขอจดหมายแนะนำตัวของผู้วิจัย จากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อดำเนินการติดต่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยขอความร่วมมือเข้าสัมภาษณ์จากแบบสอบถาม หากไม่สะดวกให้เข้าพบจะใช้วิธีการสร้างแบบสอบถามและรับกลับทางไปรษณีย์ และทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาเปลี่ยนแปลงเป็นรหัสตัวเลขและบันทึกรหัสลงในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปทั้งสถิติเชิงพรรณนาสถิติอ้างอิงและสถิติเชิงพหุ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ โดยวิธีการหาค่าความถี่ แล้วสรุปมาเป็นคำร้อยละ สำหรับแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนแบบปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหาแบบดั้งเดิมแล้วสรุปออกมาเป็นคำความถี่

2) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติอ้างอิง เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นรายคู่ของแนวทางการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่ง สำหรับการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการจ้างงานตามสัญญากับการรักษาคนเก่งด้วยค่า Pearson Chi-square กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-way ANOVA) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลอ้างอิงไปยังประชากรที่ต้องการศึกษา

5. การใช้เครื่องมือหรือโปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปทั้งสถิติเชิงพรรณนาสถิติอ้างอิงและสถิติเชิงพหุ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

ระยะที่ 3 การผสมและบูรณาการผลการวิจัยเชิงคุณภาพกับการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ที่ใช้การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพแล้วดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ แล้วดำเนินการผสมข้อมูลระหว่างข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณเข้าด้วยกันอาจทำให้ได้ผลลัพธ์สุดท้ายที่แสดงให้เห็นคุณประโยชน์สำคัญของวิธีการวิจัยทั้งสองแบบอย่างชัดเจน ซึ่ง Creswell (2009) ได้ระบุว่าวิธีการวิจัยแบบผสมวิธีเป็นการบูรณาการที่ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล และนำผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ร่วมกัน โดยใช้การตีความ (Interpretation) พิจารณาความสอดคล้องของผลวิจัยที่ปรากฏ หากผลวิจัยที่ได้จากการวิจัยทั้งสองวิธีเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสนับสนุนซึ่งกัน บ่งชี้ได้ว่าผลการวิจัยที่ได้มีความถูกต้องและเชื่อถือได้

สำหรับการวิเคราะห์ผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบผลการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจำแนกตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ นำเสนอในรูปแบบของตารางเปรียบเทียบ และวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกัน ซึ่งผลการวิจัยที่สอดคล้องกันได้นำไปสู่ข้อสรุปของการวิจัยและการสร้างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ส่วนประเด็นที่ยังแตกต่างกันไม่สามารถยืนยันได้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การนำเสนอการสร้างความเชื่อถือได้ของการวิจัยเชิงคุณภาพ

การสร้างความเชื่อถือได้ของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Rigour or trustworthiness) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบรอบทิศทาง (Data triangulation) ตามแนวทางของ Carter, al et. (2014) โดยเน้นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งอื่น ๆ ว่ามีความเหมือนกันหรือไม่ รวมทั้งเก็บรวบรวมเอกสารทั้งหมด เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและความถูกต้องของข้อมูลตั้งแต่เริ่มการวิจัย (Audit trail) ประกอบกัน และผู้วิจัยได้มีการตรวจทานข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลด้วยการส่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปสรุปผล

ความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพงานวิจัยหรือคุณค่าของงานวิจัย Leininger, Madeleine (1994) กล่าวไว้ว่า ต้องพิจารณาดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในทุก ๆ ขั้นตอนให้เกิดความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ประสพการณ์ ข้อมูล หรือความรู้ที่ค้นพบนั้น เป็นความจริงจากการศึกษาในพื้นที่จริงหรือเป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจริง ด้านการได้รับการยืนยัน คือการยอมรับถึงผลที่เกิดขึ้น และรับรองได้ว่าจะเกิดขึ้นอีก หรือเกิดขึ้นอยู่อย่างธรรมชาติ ถึงแม้จะตรวจสอบซ้ำอีกครั้ง ด้านการให้ความหมายตามบริบทนั้น ๆ คือ ความถูกต้อง ความเข้าใจตรงกันในบริบทนั้น ๆ ว่าปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีความหมายอย่างไร และได้รับการตรวจสอบแล้วก็ไม่ได้เข้าใจกัน ผิดเพี้ยนไปจากเดิม แต่ต้องหมายถึงสถานการณ์สภาพแวดล้อมนั้น ๆ เท่านั้น ด้านการคงสภาพหรือรูปแบบอยู่ตามธรรมชาติ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นก็จะยังคงเดิม ด้านการอึดตัวของข้อมูล หมายถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีความชัดเจน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญอีกแล้ว ไม่ว่าจะใช้เวลาในการเก็บรวบรวมเพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนวิธีการเก็บรวบรวมไปเป็นแบบอื่น ๆ ด้านความเหมือนกันในสถานที่เปลี่ยนไปแต่สถานการณ์ตามบริบทเหมือนหรือคล้ายกัน หมายถึงการสรุปตามหลักตรรกศาสตร์ ถึงแม้จะเปลี่ยนสถานที่ไปจากที่ได้ศึกษาไว้ ถ้าหากสภาพแวดล้อมหรือบริบทที่เหมือนกันปรากฏการณ์จะเกิดขึ้นในแบบแผนเดียวกัน (Leininger, Madeleine, 1994)

ในขณะที่ Lincoln & Guba (1985) กล่าวถึงแนวทางการสร้างความเชื่อถือได้ของการวิจัยประกอบด้วย 5 วิธีหลัก คือ 1) การที่ใช้เวลาใกล้ชิดกับผู้ให้ข้อมูลนานเพียงพอ มีการสังเกตอย่างตั้งใจและต่อเนื่อง 2) การตรวจสอบโดยวิธีโยงใยสามเส้า 3) การตรวจสอบจากผู้ให้ข้อมูล 4) การค้นหาข้อมูลแตกต่างจากข้อมูลอื่น ๆ และ 5) ความน่าเชื่อถือของผู้วิจัย ดังนั้น ก่อนที่ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ ตีความสร้างข้อสรุปต่อไปนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ สมบูรณ์ ครบถ้วน จึงตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล เพื่อพิจารณาว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นั้นมีคุณภาพน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใดและมีความครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ดังนี้

ผู้วิจัยทำการบันทึกแบบพรรณนาโดยละเอียดทุกครั้งภายหลังจากเสร็จสิ้นการเก็บข้อมูล และทำตรวจสอบการบันทึกพรรณนาโดยละเอียด เพื่อให้มั่นใจในข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงตามที่สัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูล

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพโดยให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านข้อมูลเพื่อตรวจสอบรับรองความถูกต้อง ในส่วนที่เป็นการบันทึกบทสนทนาหรือการวิเคราะห์ตีความเบื้องต้นไว้นั้นตรงกับสภาพการณ์ที่เป็นจริงโดยหากได้รับการยินยอมว่าถูกต้องตรงตามความเป็นจริง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นนิสิตบัณฑิตศึกษาที่ทำวิทยานิพนธ์ โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการวิจัยเชิงคุณภาพและได้มีโอกาสสัมผัสข้อมูลปรากฏการณ์ทางการศึกษาในสนามวิจัย ซึ่งสามารถให้คำแนะนำปรึกษากับแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ ที่ยังขาดตกบกพร่องได้เป็นอย่างดี

การตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล สืบเนื่องจากข้อจำกัดเกี่ยวกับทักษะในการเก็บรวบรวมข้อมูล อาจเป็นไปได้ที่ข้อมูลบางส่วนขาดหายไปครบถ้วนสมบูรณ์เพียงพอที่จะวิเคราะห์จึงต้องตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ ทั้งที่เป็นความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลและข้อมูลที่เป็นรายละเอียดหรือการบอกเล่าเหตุการณ์ (เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2555) โดยผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลด้วยการเชื่อมโยงหรือตรวจสอบกับข้อมูลอื่น ๆ ซึ่งผู้วิจัยต้องใช้เวลาพอสมควรจึงจะทำให้ได้ข้อมูลหลายด้านมากขึ้น และสำหรับข้อมูลที่เป็นรายละเอียดหรือบอกเล่าเหตุการณ์ ซึ่งอาจจะคลาดเคลื่อนหรือได้ข้อมูลเพียงบางส่วนไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยตรวจสอบโดยวิธีการตั้งคำถามกับตัวเองว่าเรื่องที่ได้รับฟังนั้นมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด โดยการตั้งข้อสงสัยเพื่อตรวจสอบต่อไปโดยเฉพาะเรื่องราวเหตุการณ์ที่มีลักษณะแปลกอย่างมาก เช่น พนักงานลาออกทั้งที่มีรายได้ที่สูงและไม่มีภาระบันทึกเวลาเข้าทำงาน เป็นต้น และทำการตรวจสอบการเอนเอียงหรือไม่ด้วยการตรวจสอบข้อมูลกับผู้เล่าเหตุการณ์ที่วางตัวเป็นกลางแล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างในแง่มุมต่าง ๆ

จริยธรรมในการวิจัย

จริยธรรมในการวิจัยเป็นส่วนที่สำคัญของระเบียบวิธีวิจัย เนื่องจากในระหว่างกระบวนการวิจัย ผู้วิจัยต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ศึกษา หากผู้วิจัยขาดความรอบคอบระมัดระวัง อาจส่งผลกระทบในทางลบต่อสิ่งที่ศึกษาได้ โดยผู้วิจัยถือตามจรรยาบรรณนักวิจัยซึ่งสภาวิจัยแห่งชาติได้กำหนดไว้เป็นแนวทางสำหรับถือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินขั้นตอนการวิจัยตั้งอยู่บนหลักจริยธรรมและหลักวิชาการที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงต้องซื่อสัตย์และมีคุณธรรมในทางวิชาการและการจัดการ ต้องตระหนักถึงพันธกรณีในการทำวิจัยตามข้อตกลงที่ทำไว้กับหน่วยงานที่สนับสนุน

การวิจัย และต่อหน่วยงานที่ตนสังกัด ต้องมีพื้นฐานความรู้ในสาขาวิชาการที่ทำวิจัย ต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัย ต้องเคารพศักดิ์ศรีและสิทธิมนุษยย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างในการวิจัย ในทุกขั้นตอนของการวิจัยต้องมีอิสระทางความคิดปราศจากอคติ นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในทางที่ชอบ เคารพความคิดเห็นทางวิชาการของผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อสังคมทุกระดับ (อศวิน แสงพิบูล, 2556; สภาวิจัยแห่งชาติ, 2556) ซึ่งผู้วิจัยได้ยื่นขอพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ต่อคณะกรรมการของมหาวิทยาลัยบูรพาและได้รับอนุมัติลงเลขที่ IRB4-277/2566 เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2566 โดยการวิจัยในระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ผู้วิจัยต้องดำเนินการอย่างระมัดระวังเพราะลักษณะข้อมูลที่ต้องการจะทำให้ผู้วิจัยใกล้ชิดและรู้เห็นแหล่งข้อมูลมากกว่าวิธีการวิจัยแบบอื่น ข้อมูลที่ต้องค้นหาอาจกระทบต่อภาวะจิตใจ อารมณ์ สถานทางอาชีพ หรือทางกฎหมายของผู้ให้ข้อมูลได้ การดูแลผู้ให้ข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ ทางด้านจริยธรรมเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยต้องกระทำตลอดกระบวนการวิจัย ซึ่งการวิจัยที่มีความเกี่ยวเนื่องต่อพนักงาน ผู้ประกอบการ ผู้วิจัยจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลเหล่านั้นด้วยการสอบถามหรือการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยทราบถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในคนด้วยเช่นกัน ดังนี้

หลักจริยธรรมพื้นฐานในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลต้องได้รับการบอกกล่าว และให้ความยินยอมโดยสมัครใจที่จะให้ข้อมูลในเรื่องเกี่ยวกับการวิจัย นักวิจัยต้องรักษาความลับ ความเป็นส่วนตัว และการปิดบังชื่อของผู้ให้ข้อมูล การวิจัยต้องไม่ก่อให้เกิดความเดือด ร้อนทางร่างกายและจิตใจของผู้ให้ข้อมูล

การปกป้องความเป็นส่วนตัวและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลถือว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้วิจัยตระหนักและระมัดระวังเป็นพิเศษ เป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลที่จะได้รับการปกป้อง ซึ่งการปกป้องความเป็นส่วนตัวและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยมีแนวทางการออกแบบการวิจัยที่เหมาะสมความลับได้เช่น การตั้งคำถาม ประเด็นที่จะซักถาม และการระมัดระวังเวลาสัมภาษณ์เป็นต้น กระบวนการขอความยินยอมเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยปกป้องความเป็นส่วนตัวและเป็นหลักประกันการเก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับ การขอความยินยอมเป็นช่องทางที่จะช่วยให้ผู้ที่จะให้ข้อมูลสามารถประเมินและชั่งน้ำหนักระหว่างความเสี่ยงและประโยชน์ที่พึงได้ก่อนการตัดสินใจลงนามในหนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยปฏิบัติตามจริยธรรมขั้นพื้นฐานในประเด็นการขอความยินยอม การรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล และผลกระทบต่อผู้ให้ข้อมูล ให้สอดคล้องกับจริยธรรมการวิจัย ดังนี้

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความยินยอมอย่างเป็นทางการก่อนเข้าสัมภาษณ์ทุกครั้ง วางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อป้องกันการรบกวนการทำงานตามปกติของ

ผู้ให้ข้อมูล คำนึงถึงระดับความสัมพันธ์ที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงวิธีที่จะก่อให้เกิดความวิตกกังวลหรือความเครียดต่อผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยคำนึงถึงการรักษาความลับในการจดบันทึกและการถอดเทปสัมภาษณ์นั้น และเคารพในผู้ให้ข้อมูลโดยไม่เพิ่มเติมเนื้อหาที่ผู้ให้ข้อมูลไม่ได้กล่าวในบทสัมภาษณ์ระหว่างการถอดเทป

ผู้วิจัยได้ขอชื่อผู้เข้าร่วมและข้อมูลส่วนบุคคลเพื่อปกป้องความลับและการไม่เปิดเผยตัวตนและใช้ชื่อย่อสำหรับผู้เข้าร่วมแต่ละคน เช่น P01, P02, P03, .. การถอดเทปทั้งหมดถูกเก็บเป็นความลับผู้วิจัยเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นได้

ผู้วิจัยเคารพความเป็นส่วนตัวโดยผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิ์ที่จะถอนตัวหรือปฏิเสธการมีส่วนร่วมในการศึกษา หากผู้เข้าร่วมไม่ต้องการตอบคำถาม ก็สามารถข้ามไปได้ในการวิจัยครั้งนี้ มีการใช้แบบฟอร์มความยินยอมที่ได้รับการบอกกล่าวในการวิจัย โดยแจ้งให้ทราบถึงข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับหัวข้อ วัตถุประสงค์ของการศึกษา ประเภทของคำถามที่มักจะถูกถามระหว่างการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาวิจัยและรายงานที่เกี่ยวข้อง

บทสรุป

บทนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวิธีดำเนินการวิจัยอันเป็นส่วนสำคัญของเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยต้องมีความรอบคอบ รัดกุม ในการเขียน การนำเสนอ ประกอบด้วยหัวข้อย่อย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล วิธีดำเนินการวิจัย คือ การกำหนดวิธีการ กิจกรรมต่าง ๆ และรายละเอียดการวิจัยที่ผู้วิจัยจะต้องดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการเขียนวิธีดำเนินการวิจัยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ การได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถตอบปัญหาของการวิจัยตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า 2) เพื่อตรวจสอบระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า โดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methodology) ในกระบวนการค้นพบปฏิบัตินิยม โดยดำเนินการตามลำดับเพื่อสำรวจผล (Sequential exploratory strategy) ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสำรวจทำความเข้าใจกับปัญหา และดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งเกี่ยวกับการออกแบบสร้างเครื่องมือการวัดตัวแปรเพื่อนำมาพัฒนาการทดลอง และดำเนินการผสมผสานข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนของการตีความหมาย (Creswell & Plano Clark, 2015) เพื่อทดสอบส่วนใดส่วนหนึ่งของทฤษฎี หรือข้อค้นพบในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างไปหรือเพื่อพัฒนาเครื่องมือ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก และนำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ มาเสริมเพื่อตรวจสอบยืนยันผลการศึกษาเชิงลึกที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยที่เน้นสำรวจและค้นหา แล้วนำผลมาออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบผลการสำรวจที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ และนำข้อมูลทั้งสองอย่างมาสรุปร่วมกันในแต่ละกรณี ซึ่งใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบกรณีศึกษาค้นหา (Exploratory case study) ที่มีลักษณะกรณีศึกษาที่มากกว่า 1 กรณีศึกษา (Multisite case studies) ตามแนวทางของ Merriam, S.B. (1998) ที่เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากหลายกรณี และวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างในแต่ละกรณีศึกษา (Merriam, S. B., 2009) และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแบบดั้งเดิม (Content analysis) (Hsieh, H-F., & Shannon, S. E., 2005; จำเนียร จวงตระกูล และคณะ, 2564) โดยมีลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ระยะที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการผสมและบูรณาการผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพกับข้อมูลเชิงปริมาณ

บทสรุป

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในการศึกษา ถึงการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่ง ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ประกอบด้วย รูปแบบการบริหารคนเก่ง กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง การบริหารความคาดหวัง

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเพื่อศึกษา ระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นใน การรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมโครงการวิจัย ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานตาม สัญญา ความสัมพันธ์ และความแปรปรวน ระหว่างการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่น ในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า

ระยะที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การผสมและบูรณาการผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิง คุณภาพกับข้อมูลเชิงปริมาณ การวิเคราะห์สามารถผสมและบูรณาการผลการวิเคราะห์ ประกอบด้วย รูปแบบการบริหารคนเก่ง กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง และการบริหารความ คาดหวัง

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหาแบบดั้งเดิม (Content Analysis) จากการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิจากการ สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แล้วก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้เห็นภาพของปรากฏการณ์ที่ ศึกษา โดยมีการแยกประเภทและจัดหมวดหมู่ของข้อมูล และ อธิบายและวิเคราะห์แบบของ ความหมายปรากฏการณ์ที่ค้นพบ วิเคราะห์ลักษณะโครงสร้าง แปลความหมายของปรากฏการณ์ เพื่อนำไปสู่การเรียบเรียงระบบข้อมูลใหม่อีกครั้ง และสรุปข้อค้นพบ บูรณาการแนวคิดและทฤษฎี ที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัยแต่ละข้อ โดยการวิเคราะห์เนื้อหานั้น นำไปสู่การพรรณนาและวิเคราะห์ปรากฏการณ์เพื่อตอบประเด็นการศึกษาที่กำหนดไว้ข้างต้น

ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วยผู้ประกอบการ อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยที่มีการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องถึงปัจจุบัน และได้รับการรับรอง มาตรฐาน IATF16949 อันเป็นมาตรฐานด้านการผลิตสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยมี หลักเกณฑ์ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ประกอบการหรือผู้ที่กระทำหน้าที่แทนผู้ประกอบการ เป็นต้นว่า กรรมการผู้จัดการ กรรมการบริหาร หรือผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้จัดการทั่วไป

ผู้จัดการอาวุโส จากองค์กรที่ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งการประกอบเพื่อจำหน่าย การผลิตชิ้นส่วน การจัดส่งวัตถุดิบ การบริหารจัดการและการบริการเกี่ยวเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเกตการอ้อมตัวของข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลต่อเนื่องไปจนกว่าจะไม่มีอะไรที่เป็นแบบแผนใหม่ขึ้นมาจากข้อมูลอีก โดยได้ผู้ให้ข้อมูลรวมจำนวน 15 คน ซึ่งไม่ขอระบุชื่อ ตำแหน่ง และองค์กรโดยดำเนินการอ่านบทสัมภาษณ์ซึ่งได้ออດความแล้ว และอ่านบททวนอีกหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เข้าใจในการสื่อความหมายของผู้ให้ข้อมูลอย่างแท้จริง แล้วทบทวนแต่ละข้อความโดยละเอียด เพื่อค้นหาความสำคัญในข้อความที่มีนัยสำคัญ และทำความเข้าใจในเนื้อหาตามนัยสำคัญเพื่อกำหนดความหมาย กำหนดความหมายของกลุ่มคำที่เป็นประเด็นหลัก รวบรวมผลลัพธ์ที่ได้จากปรากฏการณ์ที่ศึกษาและอธิบายหรือบรรยายโดยละเอียด เพื่ออธิบายความคลุมเครือของปรากฏการณ์ให้เกิดความชัดเจนเท่าที่สามารถกระทำได้ โดยนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาย้อนกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันความถูกต้อง และนำมาสร้างข้อสรุปเพื่ออธิบายถึงผลลัพธ์ได้ตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 3 สรุปหมวดหมู่การวิเคราะห์เนื้อหา

ธีม (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Code)
1.รูปแบบการบริหารคนเก่ง	1.1 นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง	1.1.1 ความหมายและความมุ่งหมาย
		1.1.2 สมรรถนะและความสามารถ
	1.2 การบริหารรางวัลผลตอบแทน	1.2.1 คำตอบแทน
		1.2.2 ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน
		1.2.3 สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น
		1.2.4 การยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ
	1.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน	1.3.1 โอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ
		1.3.2 การตั้งเป้าหมาย
		1.3.3 การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน
		1.3.4 การทบทวนผลการปฏิบัติงาน
	1.4 การบริหารเส้นทางการเติบโต	1.4.1 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
		1.4.2 การวางแผนพัฒนาอาชีพ
		1.4.3 การจัดทำเส้นทางอาชีพ

	1.5 นโยบายการจ้างงานคน เก่งด้วยการจ้างงาน ตามสัญญา	1.5.1 การจ้างงานแบบประจำ
		1.5.2 การจ้างงานตามสัญญา
		1.5.3 การจ้างงานบุคคลภายนอก
	1.6 กลุ่มคนที่เหมาะต่อ การจ้างงานตามสัญญา	1.6.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง
		1.6.2 กลุ่มหัวหน้างาน
		1.6.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือวิศวกร
		1.6.4 กลุ่มคนรุ่นใหม่
2.กลยุทธ์การ บริหารจัดการ คนเก่ง	2.1 เครื่องมือการจัดการ โดยใช้การจ้างงานตาม สัญญา	2.1.1 การจ้างงานตามสัญญา
		2.1.2 การบริหารรางวัลผลตอบแทน
		2.1.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน
		2.1.4 การบริหารเส้นทางการเติบโต
3.การบริหาร ความคาดหวัง	3.1 ผลประโยชน์ของการใช้ การจ้างงานตามสัญญา	3.1.1 ประโยชน์ต่อองค์กร
		3.1.2 ประโยชน์ต่อบุคลากร

1. รูปแบบการบริหารคนเก่ง คือ กระบวนการค้นหา พัฒนา ให้ผลตอบแทน และรักษาคนที่มีความสามารถและศักยภาพไว้กับองค์กร ประกอบด้วย 6 หมวดหมู่ 21 หมวดหมู่ย่อย

1.1 นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง ที่สอดคล้องกับการดำเนินองค์กรตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการศึกษาถึงการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า

1.1.1 ความหมายและความมุ่งหมาย องค์กรให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด มีทั้งประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานเชิงกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นคนมีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการ และมีโอกาสเป็นผู้สืบทอดได้ ซึ่งองค์กรพยายามรักษากลุ่มนี้เพราะเป็นหนึ่งในกำลังสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ดี ถือว่าเป็นกลุ่มพนักงานที่มีคุณค่ากับองค์กรและจำเป็นต้องรักษาไว้ เป็นกลุ่มคนที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำในองค์กรโดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“หมายความว่าความองค์กรต้องประเมินแล้วว่าคนที่เป็ Talant เนี่ยมี Competence ที่สอดคล้องกับองค์กรด้วย เราจึงจะแต่งตั้งเข้าได้” (P1 นามสมมติ, 2566)

“ในมุมมองขององค์กรแล้ว ก็ทุกคนสำคัญหมด ก็คือมองว่าคนที่รู้หน้าที่ตัวเองแล้วก็สามารถที่จะคอนโทรลงานได้อันนี้สำคัญ...//...ถ้าเขามีความแบบว่ามีความรู้ความสามารถพิเศษก็คือ

เราเหมือนเราให้ Mission เข้าไปแล้วเขาทำได้คือพวกนี้แหละครับที่เป็น คนที่มี Talent” (P2 นามสมมติ, 2566)

“กลุ่ม Talent อายุอาจจะต่างกัน 5 ปี ก็จะเป็นกลุ่ม Talent ที่ได้อยู่ ถ้ากว่า 10 ปี ก็จะไม่ได้อายุ ก็จะกลายเป็นปกครอง แต่ผมเชื่อว่าอายุ talent ที่ดีต้องไม่เกิน 5 ปี ถ้ามองอีกมุมคือถ้าครบ 5 ปี คนหนึ่งก็จะขึ้นเป็น Successor ได้” (P3 นามสมมติ, 2566)

“ต้องเป็นคนที่ High performance มีศักยภาพในการจัดการสูง สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตกลงกันได้ ต้องมี Competency ในส่วนของ Soft skill โดยเฉพาะการบริหารจัดการ เป็นคนที่มีศักยภาพ มี Competency ที่สนับสนุนการดำเนินงาน โดยเฉพาะ Soft skill ในหมวดการบริหารงาน” (P4 นามสมมติ, 2566)

“ต้องเป็นคนที่ High performance มีศักยภาพสูง สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตกลงกันได้” (P5 นามสมมติ, 2566)

“เป็นคนที่มีความรู้ มี Competency ที่สนับสนุนการดำเนินงาน โดยเฉพาะ Soft skill ในหมวดการบริหารงาน ลักษณะของคนเก่งในมุมมองขององค์กร คือคนที่เป็ Successor ที่มีคุณสมบัติตามที่วางเป้าหมายไว้ทั้งในส่วนของ Hard skill และ Soft skill แต่ส่วนใหญ่จะเน้นที่ Soft skill เพราะคนเก่งถูกฝึกมาให้เก่งงานแล้ว แต่ต้องฝึกให้เก่งบริหารโดยรวมได้ เป็นคนที่ High performance คนที่จะมีโอกาสเป็นผู้บริหารหรือ Professional หรือ Knowhow ในจุดที่องค์กรต้องการ 10% จะต้องมีความรู้ที่เหลือส่วนใหญ่จะเป็นด้าน Core value ด้าน Ordering, Role model, Retention...คนเก่งที่จะจ้างแบบ Contract ต้องเป็นคนที่ High performance มีศักยภาพในการจัดการสูง สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตกลงกันได้” (P6 นามสมมติ, 2566)

“มีความสามารถในการกำกับดูแลพนักงาน กำกับดูแลงานให้มีผลสำเร็จตาม KPI และนโยบายขององค์กรเก่งที่จะจ้างแบบ Contract ต้องเป็นคนที่ High performance มีศักยภาพในการจัดการสูง สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตกลงกันได้” (P7 นามสมมติ, 2566)

“High performance จำกัดความได้ง่ายๆ มี Competency ที่สนับสนุนการดำเนินงาน โดยเฉพาะเรื่องของ financial ต้องเข้าใจในการทำธุรกิจ เข้าใจในเรื่องการเงิน การลงทุน และต้องบริหารให้คนทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย... เพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย จะต้องมีความรู้ด้านการบริหารการลงทุน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ที่เหลือส่วนใหญ่จะเป็นด้าน Core value ขององค์กร ” (P8 นามสมมติ, 2566)

“สรุปแล้วนิยามของคนเก่งครับ มันก็ต้องได้ 3 อย่าง อย่างที่พี่บอกครับ ก็คือ Strategy, partnership, และที่ทำอุปกรณ์ให้รอดให้ได้ ที่เหลือจะเขียนไว้อย่างไร มันอยู่ในแค่ตัวหนังสือ...// ยกตัวอย่างเช่นตัวชนาธิปเข้ามา มันคือความชันที่มีระยะเวลากำหนด ไม่ว่าจะเป็นรองเท้าสตั๊ดก็ดียันมาก็ดี ที่ติดกับตัวชนาธิปเข้ามามีอย่างนี้ องค์การคิดว่าจ้างชนาธิปเขาก็ได้ผลประโยชน์ควบเข้ามาด้วย” (P14 นามสมมติ, 2566)

1.1.2 สมรรถนะและความสามารถ ของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ มีทักษะการทำงานโดดเด่น และมีสมรรถนะในการบริหาร รวมถึงการควบคุมอารมณ์ (Emotion control), การคิดอย่างมีเหตุผล (Logical thinking), กรอบความคิด (Mindset), การทำงานเชิงรุก (Proactive), การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration), การบริหารจัดการเงิน (Financial) และ ทักษะ (Attitude) โดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“ถ้าสมมุติไม่มี Emotion Control ก็จะเป็นที่ ไม่มีสามารที่จะเป็นบริหารคนได้...//...ถ้า Logical Thinking ไม่ได้ ก็จะเป็นที่อธิบายคนไม่ได้ ถ้าสมมุติอธิบายคนไม่ได้จะเป็นที่บริหารคนไม่ได้ คือ อันนี้คือ Logical Thinking ต้องมี มีอยู่กับตัวหรือเปล่า คือ Thinking อะ...//...จะรวมถึง Attitude เรื่องของ Mindset เรื่องของ Attitude สามารที่จะควบคุมตัวเองได้ ควบคุมอารมณ์ได้ แล้วก็มี Emotion” (P1 นามสมมติ, 2566)

“หมายถึงแบบว่าเขาจะต้องเป็นคนที่สามารถประสานงานกับคนอื่นได้...//...พอจะมองเห็นว่ามีโอกาสได้เพียงแต่อาจจะต้องเติมเต็มเรื่องของซอฟสกีลในการที่เราคาดหวังคือ Corroboration, Communication แบบนี้นะครับพอนึกภาพอย่างเงี้ยครับเราบอกว่ามีหนึ่งถึงสองคน” (P2 นามสมมติ, 2566)

“Proactive เป็นอย่างแรก คิดทำล่วงหน้า บางงานอาจต้อง Positive thinking แต่บางที่ ต้องมี Negative thinking ไม่แน่นอนขึ้นกับสถานการณ์ ประมาณว่าต้องเป็นคนที่ Logic คิดเป็นระบบได้ว่าจะใช้แบบไหนนะ สำคัญดันๆ เลยคือ Logic แล้วก็ต้อง Corroboration ดีสร้างการเชื่อมกับส่วนอื่น ๆ” (P3 นามสมมติ, 2566)

“มองที่ Competency ที่สอดคล้องกับภาระกิจงาน และมี Soft skill ในการบริหารจัดการ” (P4 นามสมมติ, 2566)

“ถ้าสมมุติมี Emotion control ได้ ทำต่อจะเป็นที่ Working quality เพราะว่า Emotion อยู่ต่ำ อันนี้ก็ Working ก็จะต่ำมาอยู่แล้ว Working quality นะ ก็เป็นที่ Working strategy แต่ Emotion control ได้ Working quality ก็จะเต็มที่ได้ สุดท้าย Skill บริหาร อันนี้คือ แล้วก็เป็นคนเก่ง คนที่เก่งเยอะ เก่งกว่าเราเนี่ยเยอะ อันนี้ก็คืออะไรก็แล้วแต่นะ จะเป็นที่ Skill คือ Thinking วิธีพูดอะไรเงี้ย

มีหลายแบบ Skill แต่ Skill จะเป็น Soft skill อันนี้ Basic อะ Emotion control กับที่ Working quality ได้” (P5 นามสมมติ, 2566)

“คนที่เป็น Successor ที่มีคุณสมบัติตามที่วางเป้าหมายไว้ทั้งในส่วนของ Hard skill และ Soft skill แต่ส่วนใหญ่จะเน้นที่ Soft skill เพราะคนเก่งถูกฝึกมาให้เก่งงานแล้ว แต่ต้องฝึกให้เก่งบริหารโดยรวมได้” (P6 นามสมมติ, 2566)

“ต้องมีความสามารถเฉพาะด้านที่บริษัทอยากได้ และมีในส่วนของ Soft skill โดยเฉพาะการบริหารจัดการต้นทุนทำงาน” (P7 นามสมมติ, 2566)

“เรื่องของ Financial ต้องเข้าใจในการทำธุรกิจ เข้าใจในเรื่องการเงิน การลงทุน และต้องบริหารให้คนทำงาน...//...จะต้องมีทักษะด้านการบริหารการลงทุน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน” (P8 นามสมมติ, 2566)

“ควบคุมในเรื่องของการจัดการ ควบคุมเงินได้ค่ะ เพราะเหมือนการจัดแต่ละคนในเรื่องที่จะดูในส่วนของ Contral budget หรือเงินก็ค่อนข้างจะยาก เพราะประธานจะมีการเปลี่ยนเรื่อย ๆ ก็อยากจะให้เป็นเหมือนแฟคทอรีเมเนเจอร์ที่สามารถทำในส่วนตรงนี้ได้ด้วย” (P10 นามสมมติ, 2566)

“อ่อถ้าเกิด GM ปัจจุบันอะแน่นอน มันก็ต้อง ก็ต้องตามหน้าที่ ก็คือเค้าต้องกำหนด Strategy ให้มันสอดคล้องกับตัว Policy บริษัท เพราะฉะนั้นเลยหลักๆ คุณกำหนด Policy มันก็จะเป็น VP แต่ว่า Strategy เนี่ยก็จะเป็นหน้าที่ของ GM มันก็จะดู Resource จากทั้งตัว Strategy เขา และดูทั้งตัว คือหมายถึงดูทั้ง Strategy ว่า Strategy มันโอเค มัน Impact กับตัว Policy ขนาดไหน” (P11 นามสมมติ, 2566)

1.2 การบริหารรางวัลผลตอบแทน ในการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการรางวัลและผลตอบแทนสำหรับจงใจให้เกิดสร้างสรรค์ผลงานมาให้องค์กรอย่างเต็มที่เพื่อสร้างการเติบโตให้กับองค์กรอยู่เสมอ และรักษานักงานให้อยู่กับองค์กร รวมถึงสามารถดึงดูดคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้เข้ามาทำงานด้วย มีการจัดการระบบการให้รางวัลพนักงานแต่ละคน โดยจะสอดคล้องกับผลงาน หรือ Performance ที่ปรากฏรวมถึงความประพฤติโดยรวมในขณะที่ทำงานอยู่ในบริษัทนั้น ๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจที่ทำให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง อยากทำงานออกมาให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการแสดงให้เห็นได้รับรู้ว่าคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง นั้นมีคุณค่ากับองค์กร รางวัลจึงเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่ทุกองค์กรมีการจัดสรรออกมาอย่างเป็นระบบ

เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาที่ทำให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรมตามมาภายหลังได้ ซึ่งองค์ประกอบของรางวัลประกอบไปด้วย

1.2.1 ค่าตอบแทน ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กรที่จ่ายให้แก่คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เพื่อตอบแทนการทำงานทั้งในรูปแบบที่เป็นเงินค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนจิตใจ เงินพิเศษประจำปี ที่มีจำนวนที่สูงกว่าทั่วไปโดยวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วยค่าตอบแทนคงที่ อาทิ เงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษ ค่าครองชีพ โบนัสคงที่ รวมถึงค่าตอบแทนอื่น ๆ ในรูปของตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานในอัตราคงที่ อาทิ เบี้ยประชุม เพื่อส่งเสริมหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ตามคุณค่าของงาน และค่าตอบแทนผันแปรหรือค่าตอบแทนจิตใจ อาทิ เบี้ยเลี้ยง เงินรางวัล โบนัสตามผลงาน และค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่จ่ายให้เพื่อตอบแทนผลสัมฤทธิ์ของงาน อาทิ ส่วนแบ่งจากยอดขาย ส่วนแบ่งยอดผลกำไร หรือ Incentive ค่ารางวัลจิตใจตอบแทนโดยสอดคล้องกับผลงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นผลงานและประสิทธิภาพในการผลักดันผลสัมฤทธิ์ของงานและได้รับรางวัลตอบแทนในอัตราที่เพิ่มขึ้นเรื่อยความสำเร็จในการผลักดันกลยุทธ์องค์กร

1.2.2 ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน องค์กรมีความใส่ใจในความเป็นอยู่ของพนักงานกันมากขึ้น รวมถึงการทำงานแบบมีสมดุลชีวิต แต่ความรับผิดชอบในงานยังคงเป็นหลักสำหรับการทำงานในเวลาทำงานปกติ การทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถยังเป็นที่องค์กรคาดหวังต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง และหลังจากเลิกงานการมีเวลาให้กับสิ่งอื่น ๆ ที่เป็นกิจกรรมของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ช่วยกำจัดความเหนื่อยจากการทำงานมาตลอดทั้งวัน โดยพบว่าองค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมสัมพันธภาพที่ดีแก่พนักงานทุกคนทุกกลุ่มซึ่งช่วยในการคลายเครียดให้แก่พนักงานระหว่างทำงาน เช่น กิจกรรมดูหนังฟังเพลง, เล่นเกมกระชับมิตร, ประกวดการแต่งกาย และอื่น ๆ การอำนวยความสะดวกที่และอุปกรณ์ อาทิ สนามกีฬา อุปกรณ์สันทนาการ เป็นต้น แต่ด้วยลักษณะของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ส่วนใหญ่เป็นกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นการยากที่จะกำหนดให้มีเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น การลาหยุดได้ไม่จำกัดแต่ต้องจัดการบริหารเวลาได้เอง การทำงานนอกสำนักงาน เพื่อสร้างสมดุลชีวิต มีการใช้เวลากับครอบครัว และมีการทำงานตรงกับวิถีชีวิตส่วนตัว ซึ่งองค์กรทราบว่าการทำงานแบบนี้มักเป็นที่ต้องการของคนยุคใหม่

1.2.3 สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น องค์กรกำหนดสวัสดิการที่องค์กรให้กับพนักงาน เพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยเป็นรูปแบบของการสนับสนุนตอบแทน อาจรวมถึงรูปของตัวเงิน หรือการให้สิทธิประโยชน์และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เช่น มีรถรับส่งถึงที่ทำงาน, ค่ารักษาพยาบาล, เงินส่งเสริมเพื่อให้พัฒนาและเรียนรู้ในสิ่งที่ตัวเองสนใจ,

มีเงินช่วยเหลือพนักงานเกษียณอายุ, ที่จอดรถ, การท่องเที่ยวประจำปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้สึกภักดีและรักษานักงานให้อยู่กับองค์กร

1.2.4 การยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ องค์กรได้ยกให้ปัจจัยข้อนี้เป็นหนึ่งในรางวัลที่ควรให้กับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง การให้ความสำคัญกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เป็นการแสดงออกว่าถึงการรับรู้ถึงความสำเร็จรวมไปถึงการชื่นชมผลลัพธ์การประสบความสำเร็จ เป็นการแสดงความขอบคุณสำหรับความพยายามเป็นพิเศษ รวมถึงการสะท้อนผลประเมินให้คนเก่งเพื่อให้ทราบถึงจุดที่ทำได้และจุดที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้นอีก เพื่อให้ได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นอยู่เสมอ บางครั้งองค์กรมีการจัดทำเป็นโปรแกรมเพื่อยกย่องชื่นชม และให้รางวัล

โดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“ถ้าขึ้นเงินเดือนที่จะมีต่อ คือมันก็ต้องเก็บเอาไว้ ฉะนั้นองค์กรมันก็จะใช้กลยุทธ์ในการให้รื้อทบทวนก่อน...//... ถ้าส่วนใหญ่แล้ว ก็ว่า Salary ก็ต้องอยู่ได้ໄໝ້ อันนี้คือถ้าสมมติ น้อยๆ ใครๆ ก็อยู่ไม่ได้เนะ ก็จะเป็นที่ อันนี้คือ Normal แล้วถ้าสมมติ ถ้าสมมติเนะ คือ Cash หรืออะไร หรือ Bonus...//...ໄໝ້ โอเค คือเงินเดือนอะ ໄໜ້ อันนี้มันคือ Labor กับที่ Employ...//... หมายความว่าระยะสั้นเองเนี่ย ก็มองเรื่องของตัวที่เป็น Reward อาจจะเป็น Extra bonus หรืออาจจะเป็น Extra salary อะไรก็ตามแต่ ที่ออกไปเป็น Short term แต่ถ้า Long term เองก็คือเป็นในลักษณะคล้ายๆ ของ Career path” (P1 นามสมมติ, 2566)

“แล้วก็การสร้างความผูกพันกับ Owner หรือ MD บ้าง บางทีเค้าก็ไม่อยากเปลี่ยนนายใหม่ ถ้ารู้มือกันดีแล้ว” (P2 นามสมมติ, 2566)

“ส่งเรียนต่อบ้าง ให้รถใช้บ้าง ส่งไปญี่ปุ่นบ้าง ช่วยเหลือด้านการเงินบ้าง แต่ไม่เกี่ยวกับพนักงานทั่วๆ ไปนะ เป็นเงินเดือนพิเศษ ...//...ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ตอบโจทย์ชีวิตเค้าเนะ เช่น โบนัสสูงกว่าคนอื่น ๆ คล้าย ๆ Incentive อย่างผมนี้แต่ก่อนเจ้าของเค้าก็จ่ายค่าทอมลูกให้เรียนอินเตอร์แถวพัทยา ก็แพงอยู่นะ มีเมมเบอร์คอลล์บ้าง ส่วนเรื่องรายได้ประจำเดือนก็ตามราคาตลาดแหละ” (P3 นามสมมติ, 2566)

“ผลประโยชน์ตอบแทนตามที่ตกลง เช่น ประกัน รถยนต์ น้ำมัน ตัวเครื่องบิน จำนวนวันทำงาน 3-5 วันต่อสัปดาห์ วันหยุดต่อเนื่องประจำปี” (P4 นามสมมติ, 2566)

“คนที่จ้างแบบ Contract จะมีรายได้ผลตอบแทนที่สูงอยู่แล้ว ส่วนใหญ่จะเป็นการหมดความท้าทายในงานที่ทำงาน ถ้าเข้ามาแล้วทำอะไรไม่ได้ ถูกครอบงำการทำงานด้วยกฎกติกาและแนวทางของผู้บังคับบัญชา ซึ่งพอทำไปเรื่อย ๆ จะกลายเป็นงานประจำ ซึ่งคนเก่งแบบ Contract

จะมองหางานใหม่ มองว่าอุปสรรคการให้โอกาสได้แสดงความสามารถมากกว่า” (P7 นามสมมติ, 2566)

“เงินเดือนที่สูง ผลประโยชน์ตอบแทนตามที่ตกลง เช่น ประกัน รถยนต์ น้ำมัน ตัวเครื่องบิน จำนวนวันทำงาน 3-5 วันต่อสัปดาห์ วันหยุดต่อเนื่องประจำปี” (P4 นามสมมติ, 2566)

“การถูกทบทวนจากที่อื่น มีโอกาสไปปรับเพิ่มเงินเดือนที่อื่นที่สูงกว่า...//...เงินเดือนที่สูงจนกระบอกเงินเดือน เรียกว่าซื้อมาสูง ซึ่งทำให้จำนวนโบนัสของแต่ละปีมีจำนวนมากตามไปด้วย...//...จ่ายตามเงื่อนไขของสัญญา” (P7 นามสมมติ, 2566)

“เรื่องของการสร้าง Royalty ให้คนรักในองค์กรซึ่งใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมาก แต่ส่วนใหญ่คนเก่งจริงจะถูกทบทวนจากลูกค้า...//...มีการมอบหมายงานที่ทำหายและวิธีการติดตามที่แตกต่างจากทั่วไป เพื่อย้ำให้เห็นว่าบริษัทตระหนักและให้ความสำคัญกับเค้า” (P8 นามสมมติ, 2566)

“มีการปรับปรุงระบบ Compensation system จ่ายตาม Competence และ Output ที่ปรากฏ ซึ่งจะเป็นการจ่ายนอกเหนือจากมาตรฐานภายใน เรียกได้ว่าจ่ายพิเศษเพิ่มให้...//...แต่ก่อนก็ไม่ได้แตกต่าง แต่เดี๋ยวนี้มองที่ Incentive ตาม Output...//.. Contract จะไม่ข้ามโครงสร้างเงินเดือน ขึ้นกับผู้บริหารตัดสินใจ ซึ่งค่าตอบแทนจะสูงกว่าพนักงานปกติประมาณ 20%...//...แนวโน้มการจ้างงาน Contract มีโอกาสเพิ่มขึ้นยิ่งในยุคที่ตลาดให้ความสำคัญกับ EV แน่แน่นอนว่าในอุตสาหกรรมอื่น ๆ มีการใช้งานอยู่แล้วแต่อาจไม่ค่อยทราบกันอย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็น construction หรือ service หรือ logistic แน่แน่นอนว่าเราสามารถกำหนดรายละเอียดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้กับเค้าได้ให้สอดคล้องกับสิ่งที่เค้าทำได้ สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจ สอดคล้องกับความต้องการของคนได้ แต่ Labour cost จะเป็นตัวกำกับควบคุม ถ้าพิจารณาความคุ้มค่าก็เป็นไปได้...//...แน่นอนยึดหยุ่นทั้งในการกำหนดเงินเดือน Incentive ที่เราสามารถกำหนดเงื่อนไขไว้ได้ ตามการกำหนดทั้งเป้าหมาย ระยะเวลา ในการทำงาน...//...มีเรื่องของการสนับสนุนในประเด็นส่วนตัว เช่น ทุนการเรียนรู้ เงินยืมเฉพาะกิจ ส่วนเรื่องของการเติบโตข้ามสายงานจะเป็นแบบ Fast track ...//...และมีผลประโยชน์ตอบแทนตามที่ตกลง เช่น ประกัน รถยนต์ น้ำมัน ตัวเครื่องบิน สมาชิกกอล์ฟคลับ” (P8 นามสมมติ, 2566)

“ฉันนี้ทำให้กระบวนการที่จะรักษาคณเฑาะว์ต้อง ด้วยความที่ว่ายาก หายากแล้วไฟนั้ดิ่งได้ยากไข่ม้อยี่นี้ เราก็ต้องมีอะไรที่มันมีความแตกต่างกว่าปกติที่ต้องทริตหรือรักษาเขาเก็บเอาไว้ เราเห็นของทีบีเคเนี่ย เราออฟเฟอร์อะไรเขาเป็นพิเศษหรือครับหรือมีการที่แตกต่างอย่างปกติทั่วไป...//...ตอนนี้มีส่งเรียนโทนะ... ส่วนใหญ่แล้วตอนนี้ที่เรียนปริญญาโทจะทำอยู่ Manager ที่จะขึ้น GM มากกว่า ทำกับเจอแล้วจะขึ้น GM ส่วนจ่อคิวถัดไปปีถัดไปนี่ก็จะเอาระดับ Supervisor หรือ

ระดับ Engineer ที่มันจบ Master แล้วหรืออะไรแล้วเอามาเรียนฝั่งบริหารเพิ่มเติม ...//...จะมีประเด็นในเรื่องของตัว Successor ที่ขึ้นไม่ทัน ก็พอไม่ทันปีก็ต้องใช้ระบบ Contract เข้ามาช่วย...//...ช่วยมา support ซึ่งตรงนั้นเองมันเป็น แน่แน่นอนว่าพอคนเข้ามาพอเป็น period ระยะสั้นก็จะมีอัตราการจ้างที่สูงกว่าโครงสร้างโดยปกติ ซึ่งอันนี้องค์กรก็จะไม่ได้มองเลยถูกไหมครับว่าโครงสร้างเป็นยังงัยบ้างขึ้นอยู่กับข้อตกลงเลย...//...เพราะมันถูก Fit มาอยู่แล้วตามสัญญา ทั้งโบนัสก็จะ Fit หมดเลย” (P9 นามสมมติ, 2566)

“ตอนนี้ น่าจะเป็นเรื่องแรงงานสัมพันธ์อะ แล้วก็ในเรื่องของ Salary เพราะว่าแน่นอนพวกนี้มันจะเป็นตัวกระตุ้นให้เขาอยากที่จะอยู่...//...คนกลุ่มนี้ที่มองว่าเป็นคน High Potential อะครับ หรือว่าเป็นกลุ่มคนที่เป็ High Performance อะครับ คนกลุ่มนี้มันจะมีโอกาสในการที่ถูกซื้อหรือถูก Hunt ได้ง่าย ในองค์กรมองว่าเราจะรักษาคนกลุ่มนี้ครับ ...//...ส่วนใหญ่ก็น่าจะเป็นแค่เรื่องเงินอะ” (P10 นามสมมติ, 2566)

“มันต้องสูงครับคืออันนี้จากประสบการณ์ผมนะ ที่ ผมเคยเจอแล้วก็ผมก็เคยเป็นคนที่ถูกหันปัญหาของการเอาตำแหน่งสูงๆ ไปแล้วก็ไปเจอผมรู้สึกว่ามันไม่สามารถเข้ากับองค์กรได้ ไม่สามารถเข้ากับองค์กรได้แล้วสรุปแล้วองค์กรก็บางทีองค์กรก็เหนื่อยที่จะซื้อ เพราะซื้อแล้วบางทีเงินไม่ใช่ว่าปัญหาอะ บริษัทยอมจ่าย แต่ผมอะ ไม่สามารถแบบไม่สามารถรักษาคคน ที่รับที่ซื้อเข้ามาได้เลย...//...เงินเดือนสูงกว่า...//...อ้อยังงัยผมว่า เข้าใจว่า ถ้าเกิดเรื่องของการกำหนดระยะเวลาเนื่องจากว่า โดยรวมๆยังงัยก็ต้องสูงกว่าอยู่แล้วครับ...//...ลักษณะของการจ่ายในกรณีที่มีสมมุติว่าถ้าเกิดมีการจ้างแบบ Contract ควรจะต้องจ้างในสร้างแพคเกจแบบ...//... ถ้าเกิดเรื่องของการกำหนดระยะเวลาเนื่องจากว่า โดยรวมๆยังงัยก็ต้องสูงกว่าอยู่แล้วครับ (P11 นามสมมติ, 2566)

“ซึ่งที่นี้กลับกันในระดับผู้บริหาร ระดับ Manager ที่นี้เป็นครั้งแรกที่เราได้นำเอารูปแบบของการประเมินมีผลต่อการจ่ายโบนัส ก็คือถ้าได้ Rank C ก็คือ ไม่มี บวก ลบ ไม่มีอะไรให้ แต่ถ้าคุณประเมินแล้ว Rank A B แน่แน่นอนว่าก็จะให้ Plus ไปตามที่เหมาะสม แต่ถ้าได้ต่ำกว่า Rank C ก็คือเป็น D E อะไรอย่างนี้นะคะ จากที่มันเป็น บวก มันก็จะเป็นลบ ซึ่งการประเมินเนี่ยจะถูกประเมินใช้ในปีนี้เป็นครั้งแรกนะคะ ซึ่งในโลกนี้มีรูปแบบของการดำเนินการหลากหลายแต่เราพยายามมองว่ารูปแบบที่มันเหมาะสมสำหรับภายในองค์กรของเรา รูปแบบที่เราจะประเมินให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดขององค์กรของเราเป็นแบบไหน ก็ให้วิเคราะห์ออกมา อย่างบริษัทเองนะ เรามีเงินลงทุนอยู่แล้วการที่เราเงินลงทุนไปกับคนที่ได้มาซึ่งประโยชน์และได้มาซึ่งผลงานนั้นก็ถือหนึ่งในการลงทุนที่บริษัทเล็งเห็นว่าเป็นการลงทุนที่เหมาะสม เช่น KPI ตั้งไว้ว่าคุณต้องทำการไต่เส้นห้าล้านบาท ถ้า你做ไต่เส้นนั้นได้ แน่แน่นอนบริษัทได้มาซึ่งเงินที่ไต่เส้นและบริษัทตอบแทนคุณกลับไปในรูปแบบของเงินที่คุณได้มาจากการที่คุณร่วมแรงร่วมใจที่ทำเพื่อบริษัท เเขมองว่ารูปแบบแบบเนี้ยมันแฟร์

ทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งอยากทำรูปแบบเนี้ยให้มันเป็นระบบที่ถูกต้อง มีผลงาน ทำผลงานได้ดีแน่นอนว่า ผลตอบแทนมันก็ต้องกลับไปติดตามผลงานนั้นคือรูปแบบที่ยุติธรรมสำหรับการทำงานของ บริษัท...//...การรักษาบุคลากรสิ่งที่เราทำได้ก็คือเงินเดือนการเพิ่มเงินเดือนให้เขาเพิ่มผลตอบแทน ให้เขาเป็นตัวดึงดูด...//...แต่ถ้าในแนวทางการดำเนินการหรือว่าแอ็คชั่น พยายามดึงดูดเขาด้วย คำพูดหรือพยายามที่จะเข้าไปพูดคุยกับเขาว่าสิ่งที่เขาเป็นอยู่ ณ ตอนนี้อยู่ที่เขาทำอยู่ตอนเนี้ยเป็น ยังไงบ้าง สามารถที่จะเข้าไปช่วยเหลือรีเปล่าอาจจะเป็นลักษณะแบบนี้ การให้ความรู้หรือการแอด ไลน์เพิ่มเติมคุยกับเจ้าตัวโดยตรงแล้ว แต่นอกเหนือจากนั้นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่าเขาอยากจะทำยัง คงทำงานกับองค์กรนี้อยู่ก็คือการชื่นชมไม่ใช่แค่ชื่นชมลับหลังอย่างเดียวเป็นการชื่นชมเขาต่อหน้าคน อื่นด้วย เพื่อให้เขารู้สึกว่าเขาทำแล้วมองเห็นนะ รวมถึงคนรอบข้างเองจะเป็นตัวสื่อที่จะให้เขารับรู้ ได้ว่า เขากำลังได้รับคำชมอยู่นะกำลังให้ความสนใจเขาอยู่นะและให้คนรอบข้างรู้ด้วยว่าสิ่งที่เขาทำ สิ่งที่คุณทำ มันได้รับการมองเห็น” (P12 นามสมมติ, 2566)

“เราจ้างชาวญี่ปุ่น แบบ Contract เราจ่ายสูงกว่ามาตรฐานขององค์กร ...//...อย่างเช่น ญี่ปุ่นที่เราจ้างวิศวกร เราเริ่มต้นที่ 350,000 กว่าเยน ตีเป็นเงินไทยก็ถือว่ายังไม่ค่อยอยู่ 29 บาท อันนี้ยังไม่รวม มีค่าตำแหน่ง ค่าบ้าน ค่าเดินทาง ประกันแล้วเวลาเราจ่ายเขาเนี้ย ไม่ใช่จ่ายเขาคนเดียว จ่าย ครอบครัวด้วย ประกันการว่างงาน เป็นกฎหมายญี่ปุ่นของเขาอันนี้มีส่วนเพิ่มขึ้นมา แล้วโบนัสก็ ด้วยเหมือนกัน โบนัสเราก็จ่ายเขา ได้ประมาณ 3 เดือน อันนี้ฟีกเลยนะ 3 เดือนให้เลย...//...เรื่องของ จะต้องดูเงินเดือนที่สามารถแข่งขันได้แต่ว่าเป็นปัจจัยเล็กๆ เท่านั้นเอง ส่วนอย่างอื่นก็เป็นเรื่อง บรรยากาศ โอกาสการเติบโต แล้วก็การบังคับบัญชาในฝ่ายของเขาเองให้มีบรรยากาศที่ดีประมาณ นี้” (P13 นามสมมติ, 2566)

“ไม่ได้บอกว่าเอามาเป็นพนักงานประจำแล้วเขาจะอยู่กับเราไม่นานพม่าไม่ใช่ คนละ ประเด็นกับการที่บอกว่าเสียเขาจะออกหรือไม่ออก เพราะฉะนั้นเองมันก็จะไปถูกพิจารณาจาก วัฒนธรรมองค์กรๆ นั้นเช่นเดียวกัน ถ้าเป็นพนักงานประจำแล้วก็ถูกจ้างงานในราคาแพงตามความ เหมาะสมขององค์กรของตนเองที่มีผลกำไรนะ พี่เชื่อว่าคนๆ นั้นต้องอยู่นาน” (P14 นามสมมติ, 2566)

1.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน ในการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตาม สัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการ เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า องค์กรตระหนักว่าการ วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement) อาจไม่เพียงพอ โดยเฉพาะกับองค์กรที่มีขนาด ใหญ่ การสร้างระบบที่สามารถทำหน้าที่ควบคุม หรือชี้แนะให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ทำงานได้ คดียิ่งขึ้นจึงเป็นสิ่งจำเป็น จึงให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้เป็น

เครื่องมือสำหรับการวางแผนร่วมกันกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นการตั้งเป้าหมาย, การวัดผล และความคาดหวังเกี่ยวกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1.3.1 โอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ องค์กรให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานที่ท้าทาย มอบหมายงานสำคัญ ๆ หรือการสนับสนุนให้ทำงานในตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น เป็นการเปิดโอกาส คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ได้ทำงานหรือได้แสดงศักยภาพและสมรรถนะ โดยกำหนดตัวชี้วัด ผลงาน เพื่อให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ หรือความสามารถ ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.3.2 การตั้งเป้าหมาย โดยเป็นการตกลงและวางจุดประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดกันเอาไว้ระหว่างองค์กรกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกัน โดยรูปแบบของเป้าหมายที่กำหนด เป้าหมายที่ตั้งขึ้นตามโครงการนั้น ซึ่งกำหนดร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้นสัญญาและอาจตกลงเปลี่ยนไปในทุก ๆ ไตรมาส ครึ่งปี หรือหนึ่งปี เป็นเป้าหมายที่ตั้งขึ้นเพื่อให้เกิดความท้าทายต่อตัวคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เป็นการขยายความรับผิดชอบ, เพิ่มเดิมความรู้, ทักษะ และความชำนาญ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร แต่องค์กรญี่ปุ่นอาจมีเป้าหมายที่ตั้งขึ้นเกี่ยวกับพฤติกรรม หรือวิธีการที่จะทำ ให้เป้าหมายสำเร็จผล โดยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่ต้องการความต่อเนื่องในระยะยาว การสร้างวัฒนธรรมในองค์กร

1.3.3 การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน เป็นการวัดความคืบหน้าและผลลัพธ์ เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอหลังจากที่ตั้งเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญเป็นอย่างมากในการทบทวนถึงเป้าหมาย และวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในระยะยาว การสะท้อนผลการทำงานย้อนกลับแก่คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง อย่างมีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ทำได้ดี และสิ่งที่ยังสามารถพัฒนาขึ้นไปได้อีก ทิศทางการพัฒนาตนเองตามความคาดหวังขององค์กร การพิจารณาและทบทวนถึงความเป็นไปได้ของเป้าหมาย รวมถึงทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม

1.3.4 การทบทวนผลการปฏิบัติงาน องค์กรอาจกำหนดความถี่ของการประชุม ทบทวนผลการปฏิบัติงาน หรือ Appraisal Meeting ทุก ๆ เดือน, ไตรมาส, ครึ่งปี หรือหนึ่งปี ตามแต่ความเหมาะสมของแต่ละธุรกิจ โดยเป็นการตรวจวัดผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด องค์กรสามารถตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงาน ผลลัพธ์ของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพ และสามารถสะท้อนจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อวางแผนในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม

โดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“เงินเดือนอะ ไซ อันนี้มันคือ Labor กับที่ Employee คือ Agreement โอเค อันนี้คือ แบบนี้ อันนี้คือเป็นที่กินข้าวได้ อะไรได้ อันนี้เป็น Basic แต่คนที่ Education หรือให้ประสบการณ์ คือ Project นี่จะเป็นทีมบริหารนี้ เรียกว่ามี ฉายแวอนาคต ใน Project นี้ ไซมัย” (P1 นามสมมติ, 2566)

“คนเก่งที่จะจ้างแบบ Contract ต้องเป็นคนที่ High performance มีศักยภาพในการจัดการ สูง สามารถทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ได้ ต้องมี Competency ใน ส่วนของ Soft skill โดยเฉพาะการบริหารจัดการ...//...“งานที่เป็น Project สามารถช่วยในเรื่องการ กำหนดทั้งเป้าหมาย ระยะเวลา ในการทำงานได้ดี ตามลักษณะงานที่ไม่จำเป็นต้องทำเป็นประจำ แต่งานผลิตที่มี Cycle time และ Takt time จะไม่ยืดหยุ่น ยกตัวอย่างเช่น Marketing, Management, หรือ Back office จะเหมาะสม” (P4 นามสมมติ, 2566)

“การที่คนเก่งไม่ได้แสดงความสามารถ ไม่ได้รับงานที่ทำหาย ได้รับมอบหมายแต่งงาน ประจำ เจ้าจะเบื่อและมองหาสิ่งที่ทำหายกว่า...//...เราสามารถการตั้งเป้าหมายที่ต้องการให้ได้ อย่างชัดเจน ทำหาย เหมาะกับคนที่เราจ้างมา...//...แน่นอนว่าผลตอบแทนก็จะยืดหยุ่นตามที่ตกลง กัน เรามองดูแล้วก็คุ้มกับการดำเนินธุรกิจ จะเรียกว่า Win-win ก็ได้...//...แต่ถ้าไม่เก่งจริงก็ยืดหยุ่น ต่อการเปลี่ยนคนได้” (P5 นามสมมติ, 2566)

“Talent ที่ไม่ได้ทำงานที่ทำหาย เจ้าจะรู้สึกค้อยค่า และตัดสินใจไปได้ง่ายในตัวเลขที่ เพิ่มขึ้นนิดหน่อย...//...แต่การจ้างแบบสัญญาในกรณีที่มีการเกษียณและขาดคนทดแทน อาจต้อง จ้างคนเดิมต่ออีก ซึ่งก็ต้องกำหนดการมอบหมายงาน การติดตามงานตามเป้าหมาย ซึ่งที่...จะมี คณะกรรมการประเมินซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็น EVP ขึ้นไป เราเรียกว่า Outstanding assessment manager...//...การ Follow up เป้าหมายที่เราให้เน้นถ้าบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย บริษัทก็ต่อ สัญญาหรือจ้างเป็นพนักงานประจำได้ การ Follow up กลุ่มคน High performance สำคัญ เราก็จะรู้ ว่าเจ้าต้องพัฒนาในการใดที่ตรงกับที่เราคาดหวัง” (P6 นามสมมติ, 2566)

“แน่นอนว่าในงานที่เป็น project สามารถช่วยในเรื่องการกำหนดทั้งเป้าหมาย ระยะเวลา ในการทำงานได้ดี ตามลักษณะงานที่ไม่จำเป็นต้องทำเป็นประจำ...//...สามารถช่วยในเรื่องการ กำหนดทั้งเป้าหมาย ระยะเวลา ในการทำงานได้ดี ตามลักษณะงานที่ไม่จำเป็นต้องทำเป็นประจำ” (P7 นามสมมติ, 2566)

“การกำหนดทั้งเป้าหมาย ระยะเวลา ในการทำงาน พวกนี้ต้องยืดหยุ่นตามลักษณะธุรกิจ ในเรื่องเวลาแต่เป้าหมายต้องชัดเจนและทำให้ได้...//...หมดความท้าทายในงานที่ทำงาน พออยู่ไป เรื่อย ๆ จะกลายเป็นมนุษย์ทำงานประจำ ซึ่งแบบ Contract นั้นถ้าคนเก่งในด้านเฉพาะ แต่ไม่เก่งใน การบริหารคนจะมองหางานใหม่” (P8 นามสมมติ, 2566)

“ต้องมองว่าพีไม่คอยเห็นด้วยกับ Contract เอาจริง ๆ เพราะว่าคือพอเขาเป็น Contract โดยในความรู้สึกของตัวคนนะ ด้วยความรับผิดชอบเนี่ยมันก็จะมองแค่ เอ้ยกันแค่นี้มันก็ทำแค่นี้ใหม่ พี่มองแบบนั้นเนาะ แล้วก็การเติบโตมันก็จะไม่ได้ ยิ่งเขาต้องเป็นอยู่ range บนๆ อะ การเติบโตหรือการที่จะทำให้ไป way ที่องค์กรกำลังจะไปมันไปได้ยากเพราะว่าสโตร์ญี่ปุ่นเองน่าจะพอเข้าใจว่า พอเป็นสโตร์ญี่ปุ่นที่เป็นชิ้นส่วน มันจะไม่ได้มีเรื่องของ Target ที่มันชัดแบบโจ่งๆ โดยเฉพาะงานบริหาร” (P9 นามสมมติ, 2566)

“ก็คือเวลาที่เรากำลังคอนแทกกับเขา กับคนที่เป้นทาเลนหรือคนที่เป้น GM เราก็สามารถเขียนได้ว่า ในมุมมองขององค์กรเอง เอ็กเพรสเทชั่น หรือว่า KPI เป้าหมายที่ต้องทำในคอนแทกนั้นเองอะครับ ก็กำหนด สามารถที่จะกำหนดคอนแทกได้...//...เพราะว่าถ้าเป็นไทยสโตร์ต้องเขียนอะ...//...ในเรื่องของ Cost down เหมือนกันละ ซึ่งจริง ๆ เราจะมีในส่วนของที่เรากำลังทำในส่วนของแต่ละปีแต่ละไตรมาสต่าง ๆ มันก็จะมีการ Cost down ที่ถูกเอามาคิดที่ต้นทุนไว้อยู่แล้วในทุก ๆ ปี ดังนั้นก็อาจจะต้องมีการปรับลงอะไรตรงนี้ ซึ่งตอนนี้ที่เป็นสภาพที่นี้ก็จะมีการทำแบบนี้อยู่ แต่จริง ๆ คนที่จาก GM จะต้องเป้น Director จะต้องคิดในเรื่องของเงินได้ด้วย” (P10 นามสมมติ, 2566)

“เป้าหมายในส่วนของการทางเทคโนโลยีก็คือเราต้องมีผู้นำก็จะเน้นว่าเราต้องเป้นผู้นำเราจะต้องมีผู้นำที่มีความรู้ความชำนาญแล้วก็รองรับในการเปลี่ยนแปลง” (P11 นามสมมติ, 2566)

“ที่นี้กลับกันในระดับผู้บริหาร ระดับ Manager ที่นี้เป้นครั้งแรกที่เราได้นำเอารูปแบบของการประเมินมีผลต่อการจ่ายโบนัส ก็คือถ้าได้ Rank C ก็คือ ไม่มี บวก ลบ ไม่มีอะไรให้ แต่ถ้าคุณประเมินแล้ว Rank A B แน่แน่นอนก็จะให้ Plus ไปตามที่เหมาะสม แต่ถ้าได้ต่ำกว่า Rank C ก็คือเป้น D E อะไรอย่างนี้ละคะ จากที่มันเป็น บวก มันก็จะเป้นลบ ซึ่งการประเมินเนี่ยจะถูกประเมินใช้ในปีนี้...//...ปัญหาอย่างหนึ่งที่เรารู้สึกว่ามันมีคนที่ยายมเพื่อบริษัท คนที่ไม่ยายมเพื่อบริษัท คนที่มี Skill และคนที่ยังมี Skill ไม่เพียงพอกับความต้องการของบริษัท ซึ่งการประเมินการวัดเราใช้ Rank A B C D ประเมินในการวัดที่นี้ในการประเมินเองนะละ มันยังคงหละหลวมอยู่แล้ว มันยังไม่ชัดเจนมากพอที่จะเป้นตัวชี้วัดได้ว่าพนักงานท่านนี้อยู่ในระดับไหน แล้วเขายังทำเพื่อบริษัทอยู่หรือเปล่า...//... ซึ่งอันนี้ไม่ใช่แค่สิ่งที่เขาได้รับมันไม่ใช่ Base Salary โบนัสอะไรเลย คือเขาไม่ได้ยายมนะแต่ทุกอย่างบริษัทให้เขาตามมาตรฐานที่บริษัทจะต้องให้กับพนักงานละ” (P12 นามสมมติ, 2566)

“ประเด็นแรกถ้าเราจะสร้างพนักงานคอนแทกแบบนี้เนี่ย แน่แน่นอนปีแรกเป้นการเรียนรู้งาน ปีที่ 2 ผมแน่นอนใจน่าจะเป้นที่ชัดเจนว่าถ้าสมมติ R&D ผมต้องการผลิตภัณฑ์ตัวหนึ่ง เช่นปีแรก ให้ดีไซน์รูปแบบให้ได้ก่อน ปีที่ 2 นำเสนอลูกค้า ลูกค้าเห็นด้วย ปีที่ 3 สามารถจะเป้น

สินค้าที่จะขายให้ลูกค้าได้...//...ถ้ามองโคเนียร์ใหม่ก็คือว่าปกติ กลุ่มที่ให้ Performance จะมีคนที่บทบาทสูง Standard แล้วก็มีบางที่บางครั้งเกิดอาการถดถอย ผมขอแยก 3 กลุ่ม ก็คือ Managerial Professional แล้วก็ Coordinator กลุ่มที่ถดถอยที่บินอยู่คือกลุ่มไหน” (P13 นามสมมติ, 2566)

“คำถามก็คือระหว่างที่คุณเข้ามา 3 วันเนี่ย เขาใส่ job ให้คุณทำ คุณทำได้ไหม อีกอย่างอย่างที่คุณบอกคนไทยชอบโยงเป็นคำว่าเซต AI แต่ถ้าเป็นคนญี่ปุ่นเขาจะพูดว่ามี control เต็ด ๆ ให้คุณคุณทำได้ไหมเนี่ยผมต้องการแค่นี้ อะแต่ปีที่ 2 ผมต้องการทำให้ได้อย่างนี้...//...คุณอาจจะร่างสัญญาว่าในปีหนึ่งคุณต้องทำอะไรได้บ้าง ในปีหนึ่งคุณทำอะไรได้บ้าง ถูกต้องมั๊ยครับ เพราะฉะนั้น คุณทำได้แล้ว เริ่มเห็นผลแล้ว” (P14 นามสมมติ, 2566)

“ใช้วิธี PIP (Performance improvement plan) ในระบบการจัดการที่บอกออกมาได้อยู่ Keyword คือ บนสุดนะครับ คนที่ Over Standard พอเข้า IDP (Individual Development Plan) คนที่ Keep standard เป็น Re-skill program คนที่ Lower standard จะเข้าโปรแกรมในเรื่อง Performance improvement plan ซึ่ง PIP ในระบบรองรับทั้งหมดในกรณีทีพอเข้า PIP บางคนก็ไม่ผ่านอีก ผมไม่แน่ใจว่ายังใช้อยู่หรือเปล่า Early retirement ก็ในสภาพของธุรกิจเองเราก็ Develop ก็ไม่ขึ้น ถ้าเรามีค่าใช้จ่ายตรงนี้อยู่ Output ที่เกิดขึ้นจะสะท้อน ก็ยังมีอยู่ไหมะครับ” (P15 นามสมมติ, 2566)

1.4 การบริหารเส้นทางการเติบโต ในการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า องค์กรพิจารณาว่าการพัฒนาอาชีพถือเป็นภารกิจสำคัญหนึ่งที่ต้องควรใส่ใจดูแลคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ของตน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ คณะผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีการประเมินและวางแผนโดยคำนึงถึงการวางโครงสร้างตำแหน่งงานให้เหมาะสม (Organization structure) กับการดำเนินธุรกิจรวมถึงประเมินโครงสร้างใหม่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ซึ่งคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง อาจไม่ทราบถึงเส้นทางตลอดจนทิศทางความก้าวหน้าของตนเองได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังได้มีการนำการบริหารเส้นทางการเติบโตไปเชื่อมโยงการบริหารค่าตอบแทนด้วย โดยองค์ประกอบของการสร้างเส้นทางเติบโต ประกอบด้วย

1.4.1 การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสืบเนื่องจากการหมดวาระ การลาออก การขยับตำแหน่ง ซึ่งองค์กรจะต้องบริหารจัดการคนให้ครบตำแหน่งเพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดิม จึงต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อทำให้เกิดการย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งด้วยระบบหมุนเวียนงาน เป็นการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ ขณะเดียวกันองค์กรได้เตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาไม่ได้ เช่น การลาออกหรือมีเหตุให้ต้องหาบุคลากรมาทดแทนอย่างกะทันหัน ก็ต้องจัดหาคนมาแทนให้ดีให้ได้ ซึ่งหากมีแผนสืบ

ทอดตำแหน่งจะช่วยทำให้จัดการเรื่องนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วทั้งที่ รวมถึงสร้างเส้นทางการพัฒนาอาชีพได้ชัดเจนขึ้น

1.4.2 การวางแผนพัฒนาอาชีพ องค์กรขนาดใหญ่ต่างก็มีการจัดแผนพัฒนาอาชีพให้กับคนเก่ง ศักยภาพสูง และก็มีการจัดแผนพัฒนาสายอาชีพเป็นการเฉพาะบุคคล (Individual development plan หรือ IDP) ในขณะเดียวกันก็มีระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพเฉพาะบุคคล (Individual improvement plan หรือ PIP)

1.4.3 การจัดทำเส้นทางอาชีพ ให้เห็นอย่างชัดเจน เมื่อมีการวางโครงสร้างการทำงานที่ดีจะทำให้เราเห็นเส้นทางอาชีพได้ชัดเจนขึ้น เมื่อพนักงานมองเห็นเส้นทางอาชีพของตนที่ชัดเจนในตำแหน่งหรือสายงานนั้น ๆ ก็จะทำให้เขามุ่งมั่นที่จะพัฒนาอาชีพสู่เป้าหมายที่เขาได้วางไว้ได้เป็นอย่างดี มนุษย์ทุกคนต้องการความก้าวหน้า และถ้าเขาสามารถมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจนก็จะทำให้เขามุ่งตรงไปในเส้นทางที่วางไว้

โดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“ระบบของเรามีการ Rotation โดย Executive committee จะเป็นพิจารณาบุคคลที่เป็น talent ขององค์กรแล้วพัฒนาเค้าให้เติบโตตามสายงาน มีระบบซ้อน 2 ชั้น เพื่อเป็นตัวตายตัวแทนในแต่ละรุ่น ซึ่งก็ต้องเวลานานในการสร้างคน” (P6 นามสมมติ, 2566)

“ตอนนี้พี่ทำ Successor plan ไว้ พี่วางไปจนถึงรุ่น Assistant manager อะ มันก็จะมีแค่บางพื้นที่เท่านั้นที่ต้องเติมเข้าไป แต่บางพื้นที่เขาดูแล Potential ของคนที่อยู่เนี่ยมันสามารถไปได้” (P9 นามสมมติ, 2566)

“ฝึกเรื่องการบริหารจัดการ การวางแผน ทำอย่างไรก็ได้ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งต้องมีทั้งเรื่องการเจรจาต่อรอง การประสานงาน” (P4 นามสมมติ, 2566)

“มองที่ CDP ที่เห็นได้ชัดคือการเติบโตข้ามสายงาน แต่ก็มีอุปสรรคที่ตำแหน่งต้น ที่รอไม่ไหวก็จะมองหางานใหม่ แต่เราก็แก้ด้วยงาน Project แล้ว Assignment...//...การควบคุม การบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย ถ้าจะมองว่าทำอะไรจะทำให้บริษัทต่อสัญญา ก็ต้องแสดงความสามารถในการทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด คนจะถูกฝึกให้ต้องพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอด...//...คนจะถูกฝึกให้ต้องพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องเพื่อความอยู่รอด เน้นอนว่าบริษัทมีหน้าที่มองหาจุดสนับสนุนเค้า ซึ่งมันก็ง่ายกว่าเพราะเค้าอยากพัฒนาอยู่แล้ว ต่างจากการจ้างแบบที่คุ้นเคยต้องกะยั่นกะขอให้เรียน ให้ฝึก นะ” (P5 นามสมมติ, 2566)

“จะใช้ Carrier development plan มีการสร้างหลักสูตรพิเศษเพื่อสร้างคนทดแทน โดย CDP จะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่ม Fast tact กลุ่ม Standard กลุ่ม Slow” (P6 นามสมมติ, 2566)

“ฝึกเรื่องการบริหารจัดการ การวางแผน ทำอย่างไรก็ได้ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งต้องมีทั้งเรื่องการเจรจาต่อรอง การประสานงาน” (P7 นามสมมติ, 2566)

“แต่ว่าอันนี้มองรูปแบบว่าตอนนี้สิ่งที่ต้องถูกถอนรากถอนโคนหรือถูกเอามาทำการปรับปรุงใหม่ก็คือระบบการพัฒนาบุคลากรหรือการส่งสอนบุคลากรนั่นคือสิ่งที่เขาต้องการที่จะมุ่งเน้นมากที่สุด ณ ตอนนี้ละ ซึ่งเขาเฝ้ามองว่าในการทำงานของในส่วนของการ Production หรือการผลิต คนคือสิ่งสำคัญในการที่จะทำให้มันดีหรือไม่ดี ถ้าคนที่ทำงานออกมาแล้วไม่ใช่คนที่มีความรู้เพียงพอ...//...ถ้าลักษณะจ้างคนข้างนอกมาด้วยเงินและไม่ได้ทำร่วมกับเรานะละ นั่นก็พัฒนาบุคลากรภายในแต่การพัฒนาบุคลากรภายในถึงขั้นตอนการพัฒนาได้ ตอนนี้สิ่งที่กำลังทำอยู่การสร้างออกมาให้เห็นก่อนว่าปัจจุบันคนที่อยู่ตรงเนี่ย เขายังอยู่บน Stand ตรงไหนอยู่ เขาอยู่บน Standard เขายืนอยู่ตรงไหนอยู่ เพื่อที่จะปรับประยุกต์หัวข้อและความสามารถเขาจะกะ ให้เหมาะสมกับสิ่งที่บริษัทต้องการและพัฒนาสิ่งที่เขากำลังมีอยู่และเขากำลังขาดนะละ” (P12 นามสมมติ, 2566)

“ถ้าสมมติว่า Career path คือเรายังไม่ได้ System ชัดเจน เราก็เป็นที่ Business ยังมองอย่างชัดเจนไม่ได้ อยู่ไม่ใช่ที่แบบ Company ใหญ่...//...ถ้าสมมติ Career ถ้าสมมติบริษัทไล่ไม่ถึงหรืออาจจะบริษัทไล่เร็วกว่า อาจจะเป็นที่ ไม่ใช่ที่ Follow อันนี้ได้อยู่ อืม ไม่สามารถจะ Follow ที่ Schedule ได้ อยู่ไม่ตามมา คือ อันนี้ถือว่า target ปีนี้ยังเป็นแบบนี้ บริหารอยู่จะเป็น ต้องทำได้เท่านี้ อะ แสดงว่าคือเวลาผ่าน ถ้าสมมติยังน้อยอยู่อาจจะเป็นที่เข้าคอร์ส หรือ Company ก็จะไป Approach ได้อยู่ว่า เลี่ยงวิธีนี้ ให้เลี่ยงก่อน Skill ให้เพิ่มก่อน อันนี้คือจะไป Approach ได้อยู่แต่ละช่วงนะ” (P1 นามสมมติ, 2566)

“เป็นเหมือนการคัดเลือกคนเก่ง ให้เหมาะสมกับงานก่อน และมองว่าอนาคตเค้าจะเติบโตไปเป็นอะไรได้ อาจจะเป็นการเติบโตข้ามหน่วยงาน เพราะคนกลุ่มนี้จะมีความสามารถในการบริหารจัดการ” (P4 นามสมมติ, 2566)

“อุปสรรคในการรักษาคนเก่ง ให้คงอยู่กับองค์กร...//... ส่วนใหญ่เป็นการถูกทาบทามจากคู่ค้า ซึ่งก็จะให้ในส่วนการเติบโต Carrier path กับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น” (P6 นามสมมติ, 2566)

“อาจจะเป็นการเติบโตข้ามหน่วยงาน เพราะคนกลุ่มนี้จะมีความสามารถในการบริหารจัดการ ควบคุมงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรมอบหมายได้ดีกว่า กลุ่มที่ยึดติดกับการทำงานประจำซ้ำๆตามแบบแผนทั่วไป” (P7 นามสมมติ, 2566)

“ส่วนใหญ่คนเก่งจริงจะถูกทาบทามจากคู่ค้า ซึ่งก็จะให้ในส่วนการเติบโต Carrier path กับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น เหลือแต่คนที่สามารถทำงานได้แต่ไม่เข้าใจในเรื่อง Financial เลยไม่เข้าใจในการบริหารหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร” (P8 นามสมมติ, 2566)

“เราคิดว่าการเพิ่มเงินเดือนหรือการสตาร์ทที่เรต ที่มันมากขึ้นเนี่ย แข่งขันกับตลาดได้ มัน เป็นสิ่งที่สามารถจะทำได้แต่จริง ๆ แล้วมันเป็นแค่เศษเสี้ยวเท่านั้นเอง ฉะนั้นสิ่งที่เรบอกว่ามัน สามารถดึงดูดก็คือบรรยากาศในการทำงาน โอกาสการเติบโตการที่เห็นได้ชัดเจน เพราะว่า ปัจจุบันเนี่ย เรากำลังรีโพซิชันใหม่ เดิมเนี่ยจะมีหัวหน้าแผนก หัวหน้าส่วนใช้ใหม่ แค่นั้นเองฝ่าย วิศวกร ตอนเนี่ยเราจะเป็น Professional แทร็คขึ้นมาให้เขาสามารถมีการเติบโตได้ อันนี้คือเรื่อง หนึ่ง” (P13 นามสมมติ, 2566)

“อย่างค่าย H.... จะมี Manager ใช้ใหม่ แล้วก็มาเป็น GM จาก GM ก็มาเป็น CEO CFO อะไร ซึ่งในตำแหน่งตรงนี้น่าจะค่อนข้างที่จะปรับสูงกว่าเดิมมาก” (P14 นามสมมติ, 2566)

1.5 นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา ในการบริหารจัดการคน เก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า องค์กรมี แนวนโยบายการจ้างงานอยู่ด้วยกัน 4 แบบ ประกอบด้วย การจ้างงานแบบประจำ การจ้างงานตาม สัญญา การจ้างบุคคลแบบภายนอก การจ้างผู้รับเหมาช่วง โดยนโยบายการจ้างคนเก่ง คนที่มี ศักยภาพสูงในการเลือกประเภทการจ้างงานสำหรับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพ ประกอบด้วย การจ้าง งานแบบประจำ การจ้างงานตามสัญญา และการจ้างบุคคลแบบภายนอก สำหรับพนักงานประจำ คือการทำงานให้องค์กรแบบเต็มเวลาไม่ระบุระยะเวลาจ้างไว้ในสัญญา ต่างจากพนักงานตาม สัญญา และพนักงานบุคคลภายนอก จะเป็นการว่าจ้างบุคคลหรือบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องต่าง ๆ เฉพาะทางเข้ามาทำงานนั้น ๆ ในองค์กร โดยเป็นการว่าจ้างรับงานโครงการหรือเซ็นสัญญา ว่าจ้างกันเป็นระยะเวลาแบบรายเดือนหรือรายปี ซึ่งการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งก็ เป็นเรื่องที่ยากมากในการจ้างงาน ต้องพิจารณาตัดสินใจว่าจะเลือกจ้างให้เป็นพนักงานประจำ พนักงานตามสัญญา หรือพนักงานบุคคลภายนอก ที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยองค์กรจะ พิจารณาตามโครงสร้างองค์กร ความจำเป็นตามสถานการณ์ทางธุรกิจ วัฒนธรรมขององค์กร และ การตัดสินใจของผู้ลงทุน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“เราจะสามารถหา Talent จากภายนอกองค์กรเข้ามาเสริมในระหว่างช่วงของการพัฒนา หรือ Develop” (P1 นามสมมติ, 2566)

“ก่อนอื่นเลยก็อยากให้มองว่าวิธีการทำงานของคนไทยกับคนญี่ปุ่นค่อนข้างจะแตกต่างกัน ก็คือในมุมมองของบริษัทญี่ปุ่นถ้าจะให้คนไทยมาทำงานตามแบบฉบับของคนญี่ปุ่นก็เป็นเรื่อง ยาก ก็คืออย่างที่บอกครับไม่ว่าจะเป็นทางตะวันตกหรือว่าทางญี่ปุ่นเองวิธีการทำงานก็แตกต่างกัน ไปเนอะ บริษัทญี่ปุ่นก็คือจะใช้ระบบการทำงานแบบญี่ปุ่นเข้ามาบริหารงาน แล้วก็ให้คนไทยทำ ตาม แต่ทีนี้ก็ต้องมองไปอีกว่าในด้านของคนไทยเองก็ต้องมีระบบของตัวเองขึ้นมาเหมือนกัน

เพื่อที่จะให้งานมันทำต่อไปข้างหน้าได้ เพราะว่าอย่างที่บอกว่าการทำงานแต่ละคน แต่ละชาติก็ไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นก็ต้องเอา วิธีการทำงานของชาติตัวเองเนี่ย เพื่อให้มันพัฒนาไปข้างหน้า” (P2 นามสมมติ, 2566)

“นโยบายจากแม่มีการใช้ Contract อยู่แล้ว ในกรณีที่เป็นสัญญาจากต่างประเทศไม่มีปัญหา แต่การจ้าง Contract ในเมืองไทย ยังคงมีประเด็นในเรื่องของกฎหมายแรงงานกับมุมมองของสัญญาข้อตกลง ซึ่งการเลือกใช้งาน” (P4 นามสมมติ, 2566)

“บริษัทจะรักษาคงได้ยังไง มันอยู่ที่วัฒนธรรมองค์กรเอง ถ้าวัฒนธรรมองค์กรที่เขา มีความเชื่อมโยงเข้มแข็งสร้างจากจิตวิญญาณ อย่างที่เขาเรียกว่า ชาร์มออฟเน็ค หมายความว่า ทำให้จิตวิญญาณมีความท้าทายในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลาต่อสู้ตลอดเวลา ที่เชื่อว่าองค์กรพวกนี้ เนี่ยจะไม่ขาดคนเก่งก็จะไปได้ด้วยตามรุ่นต่อรุ่นๆ แต่แน่นอนในระหว่างรุ่นต่อรุ่นมันก็มีปัจจัยที่มัน เกี่ยวเนื่องก็คือว่า ในแต่ละรุ่นอาจจะมีความเห็นตรงกันไม่เห็นตรงกันอันนั้นก็ เป็นปัจจัยขององค์กรอันนี้ ก็จะมียุทธศาสตร์อย่างนั้น” (P5 นามสมมติ, 2566)

“แต่จริง ๆ แล้วถ้าจับประจำ ถ้าจะเปลี่ยนเงื่อนไขสภาพการจ้างไปเป็นสัญญาที่เมื่อก็เป็น คอนแทคอะคะ แน่นอนถ้าเป็นสไลด์สของคนไทยก็จะเป็นต่อรองอะไรอย่างเนี่ย แต่ว่าถ้าได้เริ่มต้น หรือว่าได้ทำคอนแทคตั้งแต่แรกก็คิดว่าน่าจะดีกว่าอะ” (P10 นามสมมติ, 2566)

“ตอนแรกก็มองไว้ว่าอาจพนักงานตามสัญญา อาจรับแบบ Subcontract เข้ามาช่วงเวลา หนึ่ง แต่ถ้ามองแล้วสมมติว่ามันจะเป็นแบบ Automation จริง มันอาจจะมองไปสมมติอาจเป็นเสร็จ ไปใน Project หรือว่าในส่วนงานหนึ่งอะไรอย่างเนี่ย เราก็จบอาจจะเป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับ บริษัท มากกว่าก็อาจจะเป็นการใช้ Outsource ให้ทำงานเป็น Job by job อาจจะเป็นลักษณะแบบ นั้น” (P12 นามสมมติ, 2566)

“แต่จะเอามาเข้ามาเป็น Permanent หรือเป็น Contract ที่ชัดเจนมันอยู่ที่ตัวเจ้าของ นะ...//...ที่นี้ปัญหาคือเนื่องจากที่เองก็เป็นพนักงานประจำมาก่อน คือญี่ปุ่นมัน Conservative ถ้า พูดถึงงานโรงงาน A01 จะเป็นโรงงานที่ค่อนข้าง Conservative หมายความว่าเขาสร้างคนขึ้นมา ถูกต้องไหม แล้วก็นั่นใจในพื้นฐานของการสร้างคน เพราะฉะนั้นคนก็จะถูกหล่อหลอมขึ้นมาเป็น เขาเรียกว่าเป็น DNA ขององค์กรถูกต้องไหม เพราะฉะนั้นคนที่ถูกสร้างขึ้นมาแน่นอนเขาก็มีความ เชื่อมั่นว่าคนของเขาเก่งใช่ไหม ฉะนั้นเมื่อคนของเขาเก่งมันก็จะสะท้อนไปตามโครงสร้างขององค์กร โครงสร้างก็คือโครงสร้างค่าใช้จ่าย โครงสร้างรายได้อะไรพวกนี้เขามีครบ...//...แต่เนื่องจาก A01 เองมันไม่ได้เป็นบริษัทที่มีเจ้าของไง มันอยู่ในตลาดเพราะฉะนั้น A01 ถูกวางไว้ว่าคนที่จะต้องมา เป็นผู้บริหารคือลูกจ้าง...//...ต้องบอกว่า Contract เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารคนเก่งน่าจะ เหมาะกว่า” (P14 นามสมมติ, 2566)

“มันไม่อยู่ที่ตัวคนถูกจ้างนะ มันอยู่ที่ตัวผู้ว่าจ้างนะ” (P15 นามสมมติ, 2566)

1.5.1 การจ้างงานแบบประจำ องค์กรมีแนวทางการจ้างงานแบบประจำอยู่แล้ว โดยองค์กรใช้ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เป็นองค์ความรู้ที่แพร่หลายและนำมาใช้อย่างจริงจัง ประกอบด้วย Talent management system, recruitment, retention and workforce planning โดยคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง จะเข้าสู่ระบบดังกล่าว และมีการใช้การต่ออายุเกษียณให้กับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง หากองค์กรไม่สามารถสร้างคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงทดแทนได้ทัน โดยมีจุดอ่อนของระบบโครงสร้างเงินเดือนกับในกรณีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง มีแนวโน้มลดลงจะไม่สะท้อนกับมูลค่างานที่สร้างได้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“ที่เห็นได้ชัดคือการเติบโตตามสายงาน แต่ก็มีอุปสรรค ที่ตำแหน่งตัน ก็อาจมีการปรับโครงสร้างตำแหน่ง แต่ช่วงนี้สภาพเศรษฐกิจต้องปรับตัว ก็จะมีปัญหาโครงสร้างบวมตามมา” (P1 นามสมมติ, 2566)

“ไม่ใช่ Contract เลย เป็นการขยายเกษียณเฉพาะตัวเลข จาก 55 เป็น 58 ซึ่งอันนี้ต่างคนต่างวันๆ ใจ เขาก็โอเคกับการที่เขาจะไป 58 เพราะเรื่องของบำเหน็จอะไรเขาก็ยาวมากขึ้นเยอะมากขึ้นถูกไหม ทุกปีเขาก็ได้เพิ่มอีก 1 เดือน 1 เดือนของเขาก็คือเป็นส่วนที่เขาได้มากขึ้น แล้วเงินเดือนเขาก็ได้มากขึ้นเพราะว่าเราก็ไม่ได้จำกัดเขาเพราะเขาก็อยู่ใน Range ที่เขาเติบโตของเขาได้...//...องค์กรใหม่เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้มองว่าอย่างน้อยอะ 30% มันต้องเป็นกลุ่มคนที่มันจะเทิร์นต้องปล่อยให้เทิร์นตามธรรมชาติเนอะเพื่อที่เราจะได้มีโอกาสมีคนใหม่ ๆ เข้ามาที่บอกว่าแบบนั้นเพราะฉะนั้นรักษานี้ก็อย่างที่บอกเอาแค่ที่เป็นคีย์ฝากปากไว้แต่อกนั้นจะเขาก็เทิร์นก็คือปล่อยให้ปล่อยเธอตามธรรมชาติทั่วไปมาเราไม่สามารถที่จะดูแลได้ทำงานเพราะ GEA เองก็ยังใช้วิธีที่จะคัดออกทุกปี ปีละ 10% ถูกไหม คัดออกปีละ 10 ปีละ 10 เพื่อที่เขาจะได้เติบโตคนใหม่ได้เพิ่มโอกาสขององค์กรการค้า...//...ยุคนี้มันไม่มีแล้วนะที่จะแบบ 100 เปอร์เซ็นต์ไม่มีเทิร์นโอเวอร์มันไม่ใช่ถ้าอย่างนั้นองค์กรที่มององค์กรไม่โต องค์กรไม่เปลี่ยน องค์กรใหม่เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้มองว่าอย่างน้อยอะ 30% มันต้องเป็นกลุ่มคนที่มันจะเทิร์นต้องปล่อยให้เทิร์นตามธรรมชาติเนอะเพื่อที่เราจะได้มีโอกาสมีคนใหม่ ๆ เข้ามา” (P9 นามสมมติ, 2566)

“แต่จุดอ่อนของ Salary ถ้าในกรณีบางที่ไม่กำหนดกรอบโครงสร้างเอาไว้ พอหยุดไปปีแล้วคนที่ไปไหน เป็นซัพพลายเชน อยู่ ๆ แล้วเพอร์ฟอร์แมนส์ดีหรือป ตอนนี้จะ จ๊อบแวลูของงานจะไม่เมทชิงกันแล้ว” (P10 นามสมมติ, 2566)

“ส่วนใหญ่จะเป็นสายผลิตก็คือเป็นเรื่องสันดาบ ไอ้พวกนี้ เอาจริง ๆ ระดับโต พอโตในตำแหน่งที่สูง ๆ ขึ้นไปเนี่ยเอาจริง ๆ ก็ยังพัฒนาไม่ทันเลย แล้วตอนนี้มาแบบอิเล็กทรอนิกส์อีก ก็ยัง

ไปกันใหญ่เลยทีนี้ ครบแล้วก็เลยตอนนี้มันก็เลยถือว่าเป็นความท้าทายอยู่ที่คำถามคือโฟกัสกลุ่มไหนก็พยายามโฟกัสกลุ่มที่เป็น GM...//...มีโอกาสใหม่ที่ Automotive แล้วก็ยานยนต์ใช้ระบบแบบ Contract ...//...เอาจริง ๆ ตอนนี้ผมยังมองไม่เห็นนะอะ มันยังผมมองโดยส่วนตัวผมมองแบบประจำมากกว่า...//...ว่าเอาจริง ๆ วัฒนธรรมญี่ปุ่น สุดท้ายก็ยังอิงก็ตามเนี่ยนะครับ...//... แต่การตัดสินใจจะยังอิง ก็ตามเนี่ยมันก็ยังต้องวิ่งไปที่ญี่ปุ่นใช้ไหมครับ” (P11 นามสมมติ, 2566)

“เขามองว่าที่เขาอยากพัฒนาแบบพนักงานประจำ เนื่องจาก Subcontract ว่าเราจะเรียกเขาเข้ามาในฐานะคนที่ทำงานให้กับบริษัท แต่ถ้า 3 เดือนแล้ว บริษัทบอกว่าคุณได้เท่านี้ 6 เดือนผ่านไปคุณต้องได้เท่านี้ แต่มันก็จะมียางคนที่แบบทำยังอิงก็ไม่ได้” (P12 นามสมมติ, 2566)

“มันไม่อยู่ที่ตัวคนถูกจ้างนะ มันอยู่ที่ตัวผู้ว่าจ้างนะ ว่าเฮ้ย คุณทำให้ผมได้ตามเป้าหมายหรือเปล่า อย่างเช่นผมบอกว่าปีนี้คุณจะต้องทำกำไรให้ผมพันล้าน ปีหน้าก็ขอเป็นพันหนึ่งร้อยล้านเปอร์เซ็นต์ใช้ไหมครับ 15% ซึ่งคนตรงนั้นอะ ผมว่าเขาโดนกดดันมากกว่าจนทำให้เกิดพนักงานประจำที่ทำให้ถูกมาในราคาแพงไม่สู้เชียว ไม่ได้เจ้าของมี Secure นะ คิดว่าคนบริหารไม่ Secure ...//... แต่ถ้ามองถึงจริง ๆ คนที่ถูกสร้างขึ้นมาจากเด็ก ๆ ที่โตขึ้นมา ที่เชื่อว่าเขาโอเคกับตำแหน่งที่เป็นพนักงานประจำตรงนี้นะ แต่เนื่องจาก A01 เองมันไม่ได้เป็นบริษัทที่มีเจ้าของอิง มันอยู่ในตลาดเพราะฉะนั้น A01 ถูกวางไว้ว่าคนที่จะต้องมาเป็นผู้บริหารคือลูกจ้าง ก็ต้องมีการแข่งขันหล่อหลอมกันไป” (P14 นามสมมติ, 2566)

1.5.2 การจ้างงานแบบตามสัญญา องค์กรมีแนวทางการใช้การจ้างงานตามสัญญาในกรณีที่เป็นสัญญาจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นการจ้างผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร สำหรับการประยุกต์ใช้การจ้างงานตามสัญญา สำหรับคนเก่ง คนที่ศักยภาพสูง ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ที่ใช้สัญญาต่างตอบแทน โดยการประยุกต์ใช้นโยบายการจ้างงานตามสัญญา ขึ้นอยู่กับผู้ถือหุ้น วัฒนธรรมองค์กร และสถานการณ์ขององค์กร โดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“เราแก้ด้วยการเปลี่ยนเป็นการจ้างแบบ Contract กำหนดไว้เป็นการเฉพาะให้เลย เป็นสัญญาจ้างที่กำหนด Benefit ไว้ จ้างกันที่ 3 ปี เพราะส่วนใหญ่ปีแรกเราก็ไม่ได้ Output จากเค้าซักเท่าไรหรอก ต้องปรับตัวเรียนรู้กับวัฒนธรรมเดิม จะใช้เต็มทีก็ตอนปีสองปีสามที่สามารถเค้าไปคุมได้เต็มที่แล้ว” (P3 นามสมมติ, 2566)

“นโยบายจากแม่มีการใช้ Contract อยู่แล้ว ในกรณีที่เป็นสัญญาจากต่างประเทศไม่มีปัญหา แต่การจ้าง Contract ในเมืองไทย ยังคงมีประเด็นในเรื่องของกฎหมายแรงงานกับมุมมองของสัญญาข้อตกลง ซึ่งการเลือกใช้งานตามสถานการณ์นะ” (P4 นามสมมติ, 2566)

“จริง ๆ แล้ว ผู้บริหารบางคนก็เป็น Contract สัญญา 3 ปี...//...แต่งงานโครงการสร้าง
สายการผลิตใหม่เราก็ใช้ Engineer แบบ Contract ระบบ Contract อาจมีอุปสรรคในแง่ข้อกำหนด
เอาเข้ามาแบบ Outsource แล้ว Verify เข้าองค์กรแบบ Txxx น่าจะดีกว่า...//...แนวโน้มการทำงาน
Contract มีโอกาสเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมยานยนต์ เหมือนในอุตสาหกรรมอื่น ๆ มีการใช้งานอยู่
แล้ว แน่นอนว่าเราสามารถกำหนดรายละเอียดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้กับเค้าได้ให้
สอดคล้องกับธุรกิจกับความต้องการของเค้า แต่ระบบการผลิตจะมีงบประมาณด้านแรงงานเป็นตัว
ควบคุม ซึ่งการใช้ Contract จะต้องดูงบประมาณด้วย แต่ถ้าพิจารณาความคุ้มค่าก็เป็นไปได้ ไว้
ครบสัญญาเราก็สามารถทบทวนความเหมาะสมกับความสามารถของเค้าได้อีก...//... ปกติใน
ต่างประเทศมีการใช้ Contract อยู่แล้ว ที่เป็นสัญญาจากต่างประเทศไม่มีปัญหา แต่การจ้าง Contract
ในเมืองไทยทุกคนจะมองแค่ Shopfloor หรือ Subcontract ที่ทำงานผลิต...//...งานด้าน IT หรือ
อาจจะ Outsource ” (P6 นามสมมติ, 2566)

“ระบบของเรามีการ Rotation โดย Executive committee จะเป็นพิจารณาบุคคลที่เป็น
talent ขององค์กรแล้วพัฒนาเค้าให้เติบโตตามสายงาน มีระบบชั้น 2 ชั้น เพื่อเป็นตัวตายตัวแทน
ในแต่ละรุ่น ซึ่งก็ต้องเวลานานในการสร้างคน ขึ้นในเวลาที่เราจะจ้างใครสักคนมาทำงาน เราก็ไม่
รู้หรือกว่าเค้าเก่งจริงหรือเปล่า Contract ถือว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการจ้างคนใหม่...//...มีการ
ใช้แบบ 11 เดือน มีแผนในการนำเสนอจ้าง Engineer แบบสัญญา...//... แต่ก็ทราบว่าย่อยอื่น ๆ
เช่น A03 มีการใช้ IT แบบ Contract...//... A02 มีการใช้ Back office เป็นแบบ Contract...//...
ส่วน Mxxx จะวางแผนดำเนินธุรกิจขององค์กร Business objective และ cooperate target อีกทั้ง
แนวโน้มการใช้ Contract น่าจะมีเพิ่มขึ้น แต่ต้องพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรประกอบ เพราะค่าย
ญี่ปุ่นบางที่ยังอนุรักษ์นิยมอยู่...//...แต่การจ้างแบบสัญญาในกรณีที่มีการเกษียณและขาดคน
ทดแทน อาจต้องจ้างคนเดิมต่ออีก ซึ่งก็ต้องกำหนดการมอบหมายงาน การติดตามงานตาม
เป้าหมาย ซึ่งมิตซุ จะมีคณะกรรมการประเมินซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็น EVP ขึ้นไป เราเรียกว่า
Outstanding assessment manager แต่พนักงานจะไม่มีใครทราบในเรื่องนี้” (P6 นามสมมติ, 2566)

“ในกรณีที่ เป็นสัญญาจากต่างประเทศไม่มีปัญหา แต่การจ้าง Contract ในเมืองไทย ยัง
น้อยอยู่ ส่วนใหญ่จะเป็นที่ปรึกษาหรือผู้บริหารระดับสูง ที่ใช้สัญญาต่างตอบแทน ส่วนงานอื่น ๆ
ยังคงมีความกังวลในประเด็นในเรื่องของกฎหมายแรงงาน” (P7 นามสมมติ, 2566)

“มีแนวโน้มนโยบายจ้างแบบ Contract ปัจจุบันมีการจ้างคนญี่ปุ่นแบบ Contract ...//...กลุ่ม
ผู้จัดการชั้นมีการจ้างคนไทยในตำแหน่ง QA manager แบบ Contract เพื่อมาปรับระบบ
ภายใน...//...เรายังไม่ได้มีการกำหนดเป็นนโยบายให้ แต่ปกติในต่างประเทศมีการใช้ Contract อยู่
แล้ว ที่เป็นสัญญาจากต่างประเทศไม่มีปัญหา แต่การจ้าง Contract ในเมืองไทยเรายังไม่ได้ให้เป็น

นโยบาย ...//... แต่การจ้าง Contract ในเมืองไทยเรายังไม่ได้ให้เป็นนโยบาย ซึ่งทุกคนจะมองแค่ Shopfloor หรือ Subcontract ที่ทำงานผลิตที่เป็นนโยบายกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ...//...แต่งานโครงการสร้างสายการผลิตใหม่เราก็ใช้ Engineer แบบ Contract” (P8 นามสมมติ, 2566)

“ให้อาจจะต้องมีแบบนั้น ซึ่งการต่อแบบนั้นก็เคยมีที่เจออย่างเช่น ที่ T หรือที่ S นะ 3 ปีแรกใช้วิธีต่อแบบ Full authorize แล้วพอปีถัดไปก็ไปเป็น Half อีก 2 ปีเป็น half คือในพีเรียดตรงเนี่ยมันต้องสร้างคนให้ทันนะ สุดท้ายก็จะไปเป็น Non authorize แต่เป็น Advisor เพื่อคอยประกบ คือเขาต้องสร้างตั้งแต่ 3 ปีแรกแล้วแหละแต่ 2 ปีก็เพื่อที่จะเริ่ม decayตัวเองแล้วก็ให้คนทำต่อให้ได้ พอปีที่ 3 ก็แค่ดูประกบเฉยๆ เนาะ อันนี้คือส่วนหนึ่งกับอีกส่วนหนึ่งที่เป็นรับคนนอกเข้ามาที่เป็น Agree เป็น Contract เลยที่เป็นระดับบริหารก็ยัง Zone quality เหมือนกันแหละ ซึ่งตรงเนี่ยเขาเข้ามาอายุเยอะแล้วก็เลยใช้วิธีการที่ใช้ Contract จนถึงอายุเกษียณของเขาคือ 55...//...อย่างนี้ถ้าจะนิยามคำว่าจ้างงานตามสัญญา ก็น่าจะตรงกันนะ ก็คือเป็นแบบที่ Contract ที่องค์กรจ้างเอง กับเป็น Contract ที่ผ่านจาก Outsource ...//...ที่จ้าง Outsource แล้วส่งคนเขามาเนาะ อันนี้ที่ว่าปลอดภัยกว่าเพราะว่าถ้ามันเกิดปัญหาขึ้นอะไรขึ้น สมมติเขาหมกอะไรไว้เนาะ แล้วมันมาถูกเจอในปีถัดไปว่าเสียมันถูกทำมาตั้งแต่รุ่นนี้เกิดอะไรแบบนี้ขึ้นมันยัง Tract กลับไปต้นตอของเขาได้ว่าเออลูกน้องคุณนะทำอย่างนี้ไว้ Response คืออะไรอันนี้ก็สามารถระบุใน Agreement ได้ เพราะการที่เขาส่งคนมาเขาก็ต้องมาซัวร์เนอะ แล้วเขาก็ต้องมาติดตามมา Access อะไรของเขาเองด้วย เรา Access จาก Target ที่เราให้เฉยๆ แต่เขาเองต้องมา Access ลูกน้องเขามาตรวจสอบลูกน้องเขาว่าทำถูกต้องตรงไหนอะไรอย่างนี้ ...//...ด้วยลักษณะของธุรกิจที่เป็นชิ้นส่วน มันมีเรื่องของรีเลย์ชั่น เรื่องของอะไรเยอะแยะมากมายในการที่จะต้องอยู่กับลูกค้า มีเรื่องพวกนี้เข้ามา ถ้าใครหน้าใหม่จะบอกให้เก่งแค่ไหนมึงลองเดินขึ้นไปสิ ไม่มีทาง...//...โซนที่เป็นวินโดวอะ แทบไม่ได้เลย QMS ไม่เท่าไรหรอกมันยังอยู่ที่บ้านโซมัย แต่ถ้าเป็นคิวซี คิวเออย่างนี้ถูกมัย ในส่วนของเซลล์” (P9 นามสมมติ, 2566)

“มันจะแตกต่างแต่ว่า แต่จริง ๆ แล้วถ้าจับประจำ ถ้าจะเปลี่ยนเงื่อนไขสภาพการจ้างไปเป็นสัญญาที่เมื่อก็เป็น Contract อะคะ แนนอนถ้าเป็นสไลด์ของคนไทยก็จะเป็นต่อรองอะไรอย่างเนี่ย แต่ว่าถ้าได้เริ่มต้นหรือว่าได้ทำ Contract ตั้งแต่แรกก็คิดว่าน่าจะดีกว่าอะ” (P10 นามสมมติ, 2566)

“คนกลุ่มนี้เป็น Challenge นะ พอเป็น Challenge ที่คำตอบแทนส่งแล้วมีปัญหามันมีอุปสรรคต่อการจัดการใช่ไหมครับ...//... ก็ต่อภายในแล้วก็ต่อในภาพรวมเนาะ ที่นี้เนี่ยเพื่อหลีกเลี่ยงของปัญหานั้นเองเนี่ย ถ้าใช้เป็นระบบ Contract ที่คิดว่ามีโอกาสเป็นไปได้นะ ...//...ทำนโยบายไว้แล้วก็แบบไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการอ่านต่อ Contract อ่า จ้างแบบกำหนดระยะเวลาแบบอะไรอย่างนี้ กลุ่มเป้าหมายก็แน่นอนว่าเป็นกลุ่มเดิมครับ แต่รูปแบบการจ้างก็อาจจะเปลี่ยนไปแบบ

หลังเกษียณระบบทำไว้แล้ว...////...คนกลุ่มนี้ที่เป็น Challenge นะครับ พอเป็น Challenge ที่คำตอบแทนส่งแล้วมีปัญหามันมีอุปสรรคต่อการจัดการใช้ไหมครับ...////...ก็ต่อภายในแล้วก็ต่อในภาพรวมเนาะ ที่นี้เนี่ย เพื่อหลีกเลี่ยงของปัญหานั้นเองเนี่ย ถ้าใช้เป็นระบบ Contract พิจารณามีโอกาสเป็นไปได้เนาะ ถ้าเป็นในระดับสูงโดยโดยมุมมองผมหรือบรรยากาศไม่เคยมีใครคิดเรื่องนี้เลยนะ...////...ท่านโยบายไว้แล้วก็แบบไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการอ่านต่อ Contract อ่า จ้างแบบกำหนดระยะเวลาแบบอะไรอย่างนี้ กลุ่มเป้าหมายก็แน่นอนว่าเป็นกลุ่มเดิมครับ แต่รูปแบบการจ้างก็อาจจะเปลี่ยนไปแบบหลังเกษียณระบบทำไว้แล้ว” (P11 นามสมมติ, 2566)

“ปัจจุบันที่ผมมีลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะเป็นชาวญี่ปุ่น ผมจะจ้างเป็นคอนแทร็กปีต่อปี อันนี้ยังมีอยู่ที่ เป็น Expert เรื่องของการออกแบบชุดสายไฟ ออกแบบ Connector ออกแบบเซอร์กิต อันนี้จ้างเป็น Contract อยู่” (P12 นามสมมติ, 2566)

“ผมมีคนที่จะไปเป็นที่ปรึกษา จะเกษียณแล้ว เกษียณปี 55 เขาจะจ้างต่ออีกสักปีหรือ 2 ปี ถึง 3 ปีเนี่ยเพื่อที่จะประกบคนที่ขึ้นมาแทนเขา ทั้งๆ ที่เราก็อำตัว เทรนนิ่งเข้ามาประกบอยู่แล้วแหละ เพียงแต่ว่าระหว่างที่เขาเดินอยู่คนเดียว ด้วยตัวคนเดียวเนี่ย เราก็จะมีที่ปรึกษา อย่างเช่น สมมติ ผมเกษียณน้องที่เขามาแทนผมก็ขึ้นมา เขาก็จะลุยไปของเขาเลย...////...มีแนวคิดอยู่ว่ากรณีที่เขาไม่อยู่กับเรา แต่เขายังมีองค์ความรู้กับธุรกิจเนี่ย ก็อาจจะจ้างเป็น Contract เหมือนกับว่าที่เราไปเจอ ดร.ที่อื่น ที่เขามีความสามารถด้านอิเล็กทรอนิกส์ เราก็อำเป็นคอนแทร็กเลยว่ามาเป็นที่ปรึกษาให้หน่อย แต่เราไม่เคยจ้างคนของเราที่ลาออกไป ...////...ปัจจุบันที่ผมมีลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะเป็นชาวญี่ปุ่น ผมจะจ้างเป็น Contract ปีต่อปี อันนี้ยังมีอยู่ที่ เป็น Expert เรื่องของการออกแบบชุดสายไฟ ออกแบบคอนเน็คเตอร์ ออกแบบเซอร์กิต อันนี้จ้างเป็น Contract อยู่...////...เด็กรุ่นใหม่ก็คือ 25 , 26 จะกล้าเป็น Contract อาจจะมีโอกาส พอที่ผมจ้าง Engineer ด้วยความที่ระบบ retention ของการรักษาไม่ส่งไปเรียนต่อ ก็คือจะคล้ายๆ ดีโมเดล ผมจ้างเด็กจบใหม่เป็นพนักงาน 3 ปี ปีแรกเรียนรู้งาน ทำอะไรไม่ได้อยู่แล้ว ปีที่ 2 เริ่มเข้าใจในบทบาทแล้ว แล้วก็เริ่มทำงานได้ จะออกดอกออกผลจะตัดสินใจได้ก็คือปีที่ 3 แล้วปีที่ 4 แต่ถ้าทำงานได้ปีกว่าๆ เองเนี่ย รู้สึกละเลยที่ตัวเองทำ แล้วยิ่งมากกว่านั้น ฉะนั้นประสบการณ์ 1-2 ปีเองเนี่ย โอกาสจะมีสูง 25 จะขอเป็น 30 มีสูง ฉะนั้นผมจ้างเลยว่า 25 ผมจ้างผมจะเขียนชัดเจนเลยว่าปีนี้คุณจะได้เท่าไร ปีนี้คุณได้เท่าไร แล้วถ้าคุณทำอาชีพ Target คุณจะได้เท่าไร แล้วก็เซ็นสัญญา 3 ปี แต่ถ้าคุณอยู่ไม่ถึง 3 ปี อันนี้เราต้องคุยกันนะ ถ้าคุณไม่บอกผม คุณจะต้องชดเชยให้ผมนะ แต่ถ้าคุณอยู่ครบ 3 ปี ตอนนี้ก็ยังอยู่ที่ ดีโมเดล R&D โมเดล ซึ่งเป็นกลุ่มเดียว แต่ก็มีความเสี่ยงในการที่จะดึงตัวลูกคน แต่ก่อนเราใช้คนในการดึงตัวลูกคนการส่งไปเรียนแล้วก็ทำคอนแทร็ก เพราะเราลงทุนในการเรียนให้กับเขา...////... ผมว่าแนวโน้ม

โอเคนะ เพราะว่าเราจะต้องไม่มานั่งรับพนักงานประจำ ถ้าอยู่ได้ก็อยู่ต่อ ถ้ามีผลงานดี” (P13 นามสมมติ, 2566)

“ที่นี้ปัญหาคือเนื่องจากที่เองก็เป็นพนักงานประจำมาก่อน คือญี่ปุ่นมัน conservative ถ้าพูดถึงงานโรงงาน A01 จะเป็นโรงงานที่ค่อนข้าง Conservative หมายความว่าเขาสร้างคนขึ้นมาถูกต้องไหม แล้วก็มั่นใจในพื้นฐานของการสร้างคน เพราะฉะนั้นคนก็จะถูกหล่อหลอมขึ้นมาเป็น เขาเรียกว่าเป็น DNA ขององค์กรถูกต้องไหม เพราะฉะนั้นคนที่ถูกสร้างขึ้นมาแน่นอนเขาก็มีความเชื่อมั่นว่าคนของเขาเก่งใช่ไหม จะนั้นเมื่อคนของเขาเก่งมันก็จะสะท้อนไปตามโครงสร้างขององค์กร โครงสร้างก็คือโครงสร้างค่าใช้จ่าย โครงสร้างรายได้อะไรพวกนี้เขามีครบ...//...แต่เนื่องจาก A01 เองมันไม่ได้เป็นบริษัทที่มีเจ้าของไง มันอยู่ในตลาดเพราะฉะนั้น A01 ถูกวางไว้ว่าคนที่จะต้องมาเป็นผู้บริหารคือลูกจ้าง ...//...แต่จะเอามาเข้ามาเป็นพนักงานประจำหรือเป็น Contract ที่ชัดเจนมันอยู่ที่ตัวเจ้าของนะ...//...มันไม่อยู่ที่ตัวคนลูกจ้างนะ มันอยู่ที่ตัวผู้ว่าจ้างนะ...//... ต้องบอกว่า Contract เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารคนเก่งน่าจะเหมาะกว่า” (P14 นามสมมติ, 2566)

“ที่เห็นได้ชัดคือการเติบโตตามสายงาน แต่ก็มียุสสรรค ที่ตำแหน่งต้น ก็อาจมีการปรับโครงสร้างตำแหน่ง แต่ช่วงนี้สภาพเศรษฐกิจต้องปรับตัว ก็จะมีปัญหาโครงสร้างบวมตามมา ...//... การที่เขามีได้เนี่ยประเด็นคือพนักงานประจำที่ถูกสร้างขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างขยับๆ แล้วก็โครงสร้างมันก็ขยับเปลี่ยนทุก ๆ 5 ปี ในเรื่องของเงินนะ...//...แต่ถ้ามองถึงจริง ๆ คนที่ถูกสร้างขึ้นมาจากเด็ก ๆ ที่โตขึ้นมา ที่เชื่อว่าเขาโอเคกับตำแหน่งที่เป็นพนักงานประจำตรงนั้นนะ แต่เนื่องจาก HMT เองมันไม่ได้เป็นบริษัทที่มีเจ้าของไง มันอยู่ในตลาดเพราะฉะนั้น บอกเค้าถูกวางไว้ว่า คนที่จะต้องมาเป็นผู้บริหารคือลูกจ้าง ก็ต้องมีการแข่งขันหล่อหลอมกันไป...//...มันไม่อยู่ที่ตัวคนลูกจ้างนะ มันอยู่ที่ตัวผู้ว่าจ้างนะ ว่าเฮ้ย คุณทำให้ผมได้ตามเป้าหมายหรือเปล่า อย่างเช่นผมบอกว่าปีนี้คุณจะต้องทำกำไรให้ผมพันล้าน ปีหน้าก็ขอเป็นพันหนึ่งร้อยล้านเปอร์เซ็นต์ใช่ไหมครับ 15% ซึ่งคนตรงนั้นอะ ผมว่าเขาโดนกดดันมากกว่าจนทำให้เกิดพนักงานประจำที่ทำให้ถูกมาในราคาแพงไม่ Secure ไม่ได้เจ้าของมี Secure นะ คิดว่าคนบริหารไม่ Secure...//...รถยนต์ยานยนต์ไฟฟ้าเองเราหาคนเก่งไม่ได้ พอหาคนเก่งไม่ได้ก็ต้องจ้างจากภายนอก ที่นี้การจ้างจากภายนอกตัวโครงสร้างองค์กรจะไม่สามารถที่จะ ทุกคนจะบอกว่าเก่งมากเลยอยากได้แต่กระทบกับโครงสร้างภายในไม่สามารถจะรับได้ ดังนั้นทางออกก็เลยกลายเป็นจ้างแบบ Contract” (P15 นามสมมติ, 2566)

1.5.3 การจ้างงานบุคคลภายนอก หรือพนักงาน Outsource องค์กรมีแนวนโยบายการจ้างแบบพนักงานบุคคลภายนอกในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรทำสัญญากับองค์กรภายนอกเพื่อมอบหมายงานหรือบริการเฉพาะ แนวปฏิบัตินี้ถูกนำมาใช้เป็นหลักเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานและลดต้นทุน โดยคงไว้ซึ่งกิจกรรมหลักในองค์กร และนโยบายที่เห็นชัดเจนเป็นการจ้างงาน

Outsource งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ IT และงานด้านการสนับสนุนการผลิต เช่น งานสำนักงาน งานคลังสินค้า โดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“งานด้าน IT หรืออาจจะ Outsource” (P6 นามสมมติ, 2566)

“วันหนึ่งก็มีโอกาสเป็นไปได้นะ ยกตัวอย่างเช่นพวกไอทีอะไรพวกนี้นะ อะไรพวกนี้ปัจจุบันเราก็ใช้ของเราเองแต่เราก็จะไปใช้ Outsource ของเขาอีกทีหนึ่งดังนั้นก็คือเป็นอย่างนี้เป็นลักษณะของอะไร Subcontract ไม่ใช่ Outsource เขาเรียกอะไร อ้อ Outsource สิ ไม่ใช่ Subcontract ใช่ปะ” (P11 นามสมมติ, 2566)

“ผมมองอย่างนี้ก็คืองานที่เป็นงานแบบสำนักงาน แบบซัพพอร์ตงานที่เป็นซอฟต์แวร์ทุกตัว ก็มีโอกาที่จะออกเอาซอสเป็นของใช้ใช้งานที่เป็นของเมนูเฟสตัวเองเนี่ยครับไม่สามารถจะจ้างเองได้ทั้งหมด” (P14 นามสมมติ, 2566)

1.6 กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา ในการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา ประกอบด้วย

1.6.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้นำในการทำงาน และงานของเขาเป็นภาระกิจเฉพาะที่ต้องทำให้แล้วเสร็จ ดูแลการทำงานโดยรวมของกิจการในด้านการวางแผน กำหนดวาระการดำเนินการ กับต้องมีทักษะพิเศษของภาวะผู้นำที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ในด้านการมอบหมายงาน การสร้างทีมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การจัดการด้านวัฒนธรรมขององค์กร

1.6.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือวิศวกร ผู้ที่มีความสามารถในคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เป็นเหตุเป็นผลเชื่อมโยงอย่างบูรณาการแบบข้ามศาสตร์ คณะศาสตร์ ผสมศาสตร์มีความรู้การใช้เครื่องมือ เทคนิควิธี กระบวนการขั้นตอนในการผลิตยานยนต์ไฟฟ้า มีความสามารถในการสื่อสารประสานงานกับกลุ่มคน หรือ ผู้ประกอบอาชีพงานด้านวิศวกรรมในบทบาทหน้าที่การสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ คำนวณ ออกแบบ ตรวจสอบ รวมถึงการควบคุมการผลิต การก่อสร้างในกิจการงานขนาดใหญ่ถือเป็นคนที่มีความชำนาญในด้านเทคนิค

1.6.3 กลุ่มคนรุ่นใหม่ คือกลุ่ม Generation Z คนรุ่นใหม่ไฟแรงที่เกิดระหว่างปี 1996 จนถึงปี 2010 ซึ่งคนรุ่นนี้ชอบลงมือทำจริงมากกว่าเรียนรู้ทฤษฎี เป็นรุ่นที่มีความคิดในสิ่งต่าง ๆ สภาพแวดล้อมทางสังคมมีความสำคัญมากกับคนรุ่นใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับความสบายใจในการทำงานเป็นที่ตั้ง ผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างจิตวิญญาณขององค์กร

1.6.4 กลุ่มหัวหน้างาน คือกลุ่มคนที่มีความสามารถด้านเทคนิค มีประสบการณ์ทำงานกับองค์กรและได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างานเพื่อกำกับหน่วยงาน

โดยผู้ให้ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

“กับบริษัทใหญ่ๆ แรกๆ ก็เก่าแก่แหละ นาน ๆ เข้าเบงก์ก็เข้ามาถือหุ้น เข้ามาหาชนบ้าง ประ찬ก็จะเป็ลูกค้า ที่ต้องทำผลงานเพื่อให้เค้าจ้างต่อ เค้าแก่ก็ดังเดิมที่มีทุนเดียวส่งต่อให้รุ่น ลูกถัดไป...//...แรกๆ ก็ไม่ หลังๆ เค้ารุ่นใหม่ ๆ ชอบนะ High risk high return แต่เราก็ Safe ใน เรื่องการเปลี่ยนงานบ่อยของคนเก่งๆ อย่างน้อยเค้าก็อยู่กับเราจนครบสัญญาเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ ของเค้า แถมเราก็ทำกาจ้างนอกเหนือจากโครงสร้างปกติได้นะ” (P3 นามสมมติ, 2566)

“ใช้ระบบ Contract กับกลุ่มผู้จัดการขึ้นไป ยกตัวอย่างเช่น Sale GM มีเงินเดือนสูงกว่า President ซึ่งเป็นการจ้างมาเพื่อทำภารกิจสร้างระบบใหม่มาเพื่อเปลี่ยนระบบ” (P4 นามสมมติ, 2566)

“แนวคิดการจ้างแบบ Contract ปัจจุบันมีการใช้อยู่เหมือนกัน กับกลุ่มคนที่เป็นงาน เทคโนโลยีพิเศษ...//...กับใช้ระบบ Contract กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่มีการตั้งเป้าหมายทางธุรกิจ ให้” (P5 นามสมมติ, 2566)

“แต่ที่ใช้อยู่จะเป็น Contract ที่จ้างคนญี่ปุ่นมาทำงานในไทย ทั้งที่เป็นงานเชี่ยวชาญ เฉพาะกับกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่มีการตั้งเป้าหมายทางธุรกิจให้...//...แนวคิดการจ้างแบบ Contract เคยมีการนำเสนอให้ใช้กับโรงงานในไทย กลุ่มที่พิจารณาจะเป็น Engineer, R&D อยู่ ระหว่างในการประยุกต์ใช้ ต้องรอดูสถานการณ์อีกครั้ง” (P6 นามสมมติ, 2566)

“ส่วนใหญ่จะเป็นที่ปรึกษาหรือผู้บริหารระดับสูง ที่ใช้สัญญาต่างตอบแทน” (P7 นามสมมติ, 2566)

“ส่วนระดับบริหารจัดการนั้นขึ้นอยู่กับสภาพธุรกิจ บางคนที่มีความต้องการเงินเดือนสูงกว่าโครงสร้างก็อาจจ้างเป็น Contract สัญญา 3 ปีเพื่อไม่ให้กระทบกับการบริหารภายใน” (P8 นามสมมติ, 2566)

“ใช่ ก็เนื่องจากงานตรงนี้นั้นเป็นงาน QMS เนอะมันแทบไม่มีอะไรที่มันจะต้องไ้ นี่ เพราะฉะนั้นก็ให้เขาทำเฉพาะ QS ที่ต้องทำให้ได้เป้าหมายในปีต่อไปที่จะต้องผ่าน Audit ให้ ได้...//...มีโอกาที่จะใช้แนวแบบ Contract กับกลุ่ม New model ใหม่ครับ ถ้ามองใน Automotive เองเวลาที่เราก่อ product ใหม่ เราจะนับจาก Product line ตั้งแต่มีโมเดลตรงนี้แล้วก็จะ Match production หลังจากนั้นจะถึงช่วงของ Warranty ซึ่งอันนี้เองก็จะเป็น Engineering ที่ดูแล Project นี้ ทั้ง Project บางที Mitsubishi on study อยู่ครับ ” (P9 นามสมมติ, 2566)

“ถ้ามีโอกาส คนกลุ่มไหนก่อนที่เราจะเริ่มต้นใช้ในเรื่องของ Contract...Pain point...น่าจะ เป็น GM อะคะ” (P10 นามสมมติ, 2566)

“คำว่าคนเก่งอะ คนเก่งที่จะเป็น Challenge ต่อในอนาคตเนี่ย ...GM ...เพราะว่า GM เป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนองค์กรหรือว่า” (P11 นามสมมติ, 2566)

“ผมว่าเป็นคอนเซ็ปต์หนึ่งที่น่าสนใจเพียงแต่ว่าเรายังไม่เคยลองทำ ได้เคยมีแต่แนวคิดไว้แต่ไม่เคยทำกับพนักงานกลุ่มนี้ ไม่ว่าจะเป็น R&D หรือ Engineer เพราะฉะนั้นเราจ้างโบสถ์ปราชัยมองไม่เห็น Value ของมันว่าถ้าเราจ้างเป็น Contract แล้วให้เขาสร้างประโยชน์กับเรา อันนี้เราไม่เคยทำ...ปัจจุบันที่มีลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะเป็นชาวญี่ปุ่น ผมจะจ้างเป็น Contract ปีต่อปี อันนี้ยังมีอยู่ที่ เป็น Expert เรื่องของการออกแบบชุดสายไฟ ออกแบบคอนเน็คเตอร์ ออกแบบเซอร์กิต อันนี้จ้างเป็นคอนแท็ค อยู่...Special สายเอ็นจิเนียริงคิดที่ว่ายากด้วยเหตุผลเนื่องจากว่า เป็นข้อมูลความลับขององค์กรจะต้องไปหาได้การทำอยู่อีกหลายได้แล้วแต่การดีไซน์ โมเดลรถ แต่ละอย่าง ไม่ง่ายที่จะปล่อยให้งานแบบนี้ไปด้วยเหตุผลที่ว่า” (P13 นามสมมติ, 2566)

“คือมันต้องดูก่อนว่า Contract เนี่ยเราจะจ้าง Contract ระดับขึ้นมาก่อนเนี่ย ระดับปัญหาสูงสุดไหม ระดับกลาง ระดับต้นหรือเป็นระดับพนักงานทั้งหมด มันก็ต้องดูใช้ไหมครับ...ถ้าเป็นเรื่องระดับสูงอะ พี่ว่าใช้ได้หมด มันเหมือนกระทำสัญญาทางแพ่ง พี่บอกว่าเขาทำสัญญาทางแพ่งมากกว่ากฎหมายแรงงานซะด้วยซ้ำ นะสัญญาการตอบแทนการร้ายสัญญาการตอบแทนก็มาดูว่ามีกฎหมายแรงงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยหรือเปล่าประเด็นหนึ่งแหละ แต่พี่ว่ามันยึดตามคำพูดที่ว่า ถ้าเกิดสัญญาการตอบแทนที่ถ้าเกิดคุณทำไม่ได้ คุณก็จะออกไปได้ในรูปแบบนั้น” (P14 นามสมมติ, 2566)

“เจนรุ่นใหม่วิธีนี้เด็กโอเค เพราะเด็กเขามองว่าความมั่นคงในการเปลี่ยนงานไม่ได้อยู่ที่องค์กร มันอยู่ที่ตัวเอง ถ้ามันใจว่าตัวเองเก่ง มันจะไปไหนมันก็ไปได้...เพราะเด็กรุ่นใหม่ทุกวันนี้ บางทีเขาไม่ได้สนใจตัวองค์กร และเขาก็สามารถที่จะเปลี่ยนงานได้ตลอดเวลา แต่ในชาร์ตปุมก็จะมองถึงความมั่นคง ในการทำงานถ้าจ้างเขาแบบคอนแท็คเขาก็ไม่เอา...แล้วเด็กรุ่นใหม่เองในมุมมองของผมก็คือว่าถ้าเขาเห็นชัดเจนว่าปีหน้าเขาจะได้เท่าไร ปีถัดไปจะได้เท่าไร การที่เขาจะรู้สึกว่าจะให้เขาไปออกหางานใหม่ ยากเพราะว่าเขาอยู่แล้วว่าเขาจะได้...คือถ้าแบบเด็กพนักงานประจำธรรมดาเนี่ย สตาร์ทประมาณ 2 หมื่นกว่าๆ แล้วอีก 2 ปี เขาสามารถขยับขึ้นเป็น 25,000 - 26,000 แต่ถ้าปีที่ 2 ปีที่ 3 มันมากกว่า 26,000 , 27,0000 อันนี้เขาก็จะไม่ไปแล้ว” (P15 นามสมมติ, 2566)

2 กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง คือ การจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มคนเก่งเหล่านี้อยู่กับองค์กร ซึ่งกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง เป็นศาสตร์ที่ผู้นำหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้

ความสำคัญที่ต้องทำให้ความใส่ใจเป็นอย่างมากกระบวนการค้นหา พัฒนา ให้ผลตอบแทน และรักษาคนที่มีความสามารถและศักยภาพไว้กับองค์กร ประกอบด้วย 1 หมวดหมู่ 4 หมวดหมู่ย่อย

2.1 เครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา องค์กรมีการออกแบบปรับปรุงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา การจ้างงานตามสัญญาจึงเป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมือในการบริหารผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ทำให้เกิดความยืดหยุ่นต่อกันทั้งในด้านข้อตกลงในการทำงาน (Contract employment) ที่มีขอบเขตการทำงาน เป้าหมาย ที่มีความท้าทายไม่น่าเบื่อหน่าย ด้านการบริหารรางวัลตอบแทน (Reward management) ที่สามารถกำหนดตกลงเงินเดือนรวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่สูงกว่าและมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง และความสามารถในการจ่ายขององค์กร ด้านการวัดประสิทธิภาพ (Performance management) ที่สามารถการตั้งเป้าหมายและเกณฑ์การประเมินให้ตรงตามความต้องการธุรกิจ รวมถึงการประเมินสำหรับความสอดคล้องเหมาะสมกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการเติบโตในร่วมกันกับองค์กรในอนาคต (Career management) ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจ โดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“ความแตกต่างระหว่างแนวทางการรักษาคคนเก่งกับแนวทางการรักษาพนักงานเป็นอย่างไร ยึดตามข้อตกลงที่มีร่วมกัน...//...ปกติในต่างประเทศมีการใช้ Contract อยู่แล้ว ที่เป็นสัญญาจากต่างประเทศไม่มีปัญหา แต่การจ้าง Contract ในเมืองไทยทุกคนจะมองแค่ shopfloor หรือ Subcontract ที่ทำงานผลิต จริง ๆ แล้ว ผู้บริหารบางคนก็เป็น Contract สัญญา 3 ปี...//...แน่นอนว่าเราสามารถกำหนดรายละเอียดการจ้างเหมาะกับสถานการณ์ มันเป็นแนวทางแบบยุโรปที่แตกต่างกับแถวบ้านเรา” (P5 นามสมมติ, 2566)

“ผมจะลองทำอย่างนี้คือต้องบอกว่า Contract เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารคนเก่ง น่าจะเหมาะกว่า...//...ไม่ได้บอกว่าบริหารคนเก่ง เป็นการบริหารผลประโยชน์ เป็นการบริหารผลประโยชน์มากกว่า...//...คนเก่งมักจะมีความทะนงตัวอยู่แล้ว อย่างถ้าคิดว่าคุณเก่ง ต่อให้คุณสงสัยใน Contract ผมก็ไม่เป็นไร เดี่ยวผมก็หางานใหม่ได้ ซึ่งคนเก่งส่วนใหญ่ก็คิดอย่างนี้นะ คนเก่งที่มีความรู้ส่วนใหญ่ก็จะคิดอย่างนี้ แต่มีคนเก่งบางคนก็คิดว่าถ้าเกิดคุณอยากได้ Strategy แบบไหน

เขาก็รู้ว่าเขาจะต้องออกแบบบริหารงานกับเจ้าของยังงี้ พุคคุยเจรรายังงั้นนะ เจ้าของไม่แตกต่างจากคนว่าจ้างให้มาเป็นผู้บริหาร เปลี่ยนเจ้าของหัวใจได้ในทันทีแต่เจ้าของก็ยังเป็นที่ปรึกษา” (P14 นามสมมติ, 2566)

2.1.1 การจ้างงานตามสัญญา องค์กรมีแนวทางการใช้การจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่น ในการกำหนดเงินเดือน ผลประโยชน์ โดยข้อตกลงขึ้นอยู่กับความสามารถของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง การตัดสินใจของผู้ถือหุ้น วัฒนธรรมองค์กร และสถานการณ์ขององค์กร ใช้กำหนดรายละเอียดการทำงาน และการตั้งเป้าหมายที่ต้องทำให้ได้อย่างชัดเจน ทำทนายเหมาะกับคนเก่งที่แท้จริงที่อยากทำงานที่ทำทนาย โดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตั้งเป้าหมายที่ต้องทำให้ได้อย่างชัดเจน ทำทนาย เหมาะกับคนเก่งที่แท้จริงที่อยากทำงานที่ทำทนาย ซึ่งข้อตกลงต่าง ๆ องค์กรมองดูแล้วก็คุ้มกับการดำเนินธุรกิจ เรียกได้ว่าสมประโยชน์ร่วมกัน” (P7 นามสมมติ, 2566)

“คนที่จ้างแบบ Contract จะมีรายได้ผลตอบแทนที่สูงอยู่แล้ว ส่วนใหญ่จะเป็นการหมดความทำทนายในงานที่ทำทนาย พอทำไปเรื่อย ๆ จะกลายเป็นงานประจำ ซึ่งคนเก่งแบบ Contract จะมองหางานใหม่ มองว่าอุปสรรคอยู่ที่ความทำทนายของงานมากกว่า” (P4 นามสมมติ, 2566)

“บริษัทที่มีการต้องการจะขยายกิจการตนเองอย่างรวดเร็ว เช่น เด็บโตพรวดพราดอะไรอย่างนี้เนะ แน่นอนพีเชื่อว่าคนอาจจะโตไม่ทัน ซึ่งก็จะกลายเป็นข้ออ้างของการทำงานว่าในองค์กรมีคนโตไม่ทันอย่างนั้นอย่างนี้ใช้ไหม เมื่อเปรียบเทียบกับ การขยายเศรษฐกิจขององค์กรเราอะไรอย่างนี้ แน่นอนว่าต้องเอาคนเข้ามา การเอาคนเข้ามา...//...เจ้าของบริษัทเองก็ดีหรือตัวแทนเจ้าของที่ถูกว่าจ้างมาในระดับสูงในการจ้างงานเนี่ยเขามีความสำคัญมาก ๆ ที่จะต้องคุณคนนั้นที่จะเอาเข้ามาคราวนี้เองที่เอากบอกว่าเจ้าของตัดสินใจได้โดยถ้าอยู่ในภาวะการที่เราเห็นแล้วว่าคนในองค์กรโตไม่ทัน ก็เป็นเรื่องปกติที่จะเอาคนคนนั้นเข้ามา แต่จะเอาเข้ามาเป็นพนักงานประจำหรือเป็น Contract ที่ชัดเจนมันอยู่ที่ตัวเจ้าของนะ มันอยู่ที่ตัวเจ้าของไม่ได้บอกว่าเอามาเป็นพนักงานประจำแล้วเขาจะอยู่กับเราไม่นาน” (P14 นามสมมติ, 2566)

2.1.2 การบริหารรางวัลผลตอบแทน องค์กรมีแนวทางการใช้การจ้างงานตามสัญญา เพื่อสร้างความยืดหยุ่น ในการกำหนดเงินเดือน ผลประโยชน์ โดยข้อตกลงขึ้นอยู่กับความสามารถของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง การตัดสินใจของผู้ถือหุ้น วัฒนธรรมองค์กร และสถานการณ์ขององค์กร โดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“คนที่จ้างแบบ Contract จะมีรายได้ผลตอบแทนที่สูงอยู่แล้ว ...//...ส่วนใหญ่จะเป็นการหมดความทำทนายในงานที่ทำทนาย พอทำไปเรื่อย ๆ จะกลายเป็นงานประจำ ซึ่งคนเก่งแบบ

Contract จะมองหางานใหม่ มองว่าอุปสรรคอยู่ที่ความท้าทายของงานมากกว่า” (P4 นามสมมติ, 2566)

“เป็น Extra reward เพราะว่าถ้าริโมทมันไม่สามารถที่จะจ่ายทุก ๆ คนได้แต่ในทำนองเดียวกันกับเหตุการณ์ทรัพยากรมนุษย์เองเนี่ยถ้าจะแตกต่างกันก็ไม่สามารถทำได้แต่ถ้าจัดแบบนี้เองก็ถือว่ามีโอกาส อาจจะเป็นทริป Special...//....น่าสนใจที่เป็นrewardที่ไม่เป็น Standard เป็น Case by case ที่เป็นตัวของ 41.05 และเป็นเรื่องของ talent ถ้ามองอย่างนี้ ก็องค์กรก็ต้องลงทุนเยอะพอสมควรสำหรับ talent 1 คน ที่นี้มีประเด็นคือ ใน Talent 4 คน อาจจะได้ Success แค่ 1 คน แล้ว Talent ที่เหลือเป็นอันดับสำรองทดแทนต่อ” (P1 นามสมมติ, 2566)

“การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่น ในการจ่ายค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์สำหรับคนเก่ง ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ...//....แน่นอนว่าเราสามารถกำหนดรายละเอียดการจ้างเหมาะกับสถานการณ์ มันเป็นแนวทางแบบยุโรป ที่แตกต่างกับแถวบ้านเรา” (P5 นามสมมติ, 2566)

“ถ้าเป็น Contract จะไม่ข้ามโครงสร้างเงินเดือน ขึ้นกับผู้บริหารตัดสินใจ ซึ่งค่าตอบแทนจะสูงกว่าพนักงานปกติประมาณ 20% และมีผลประโยชน์ตอบแทนตามที่ตกลง ...//....แบบ Contract จะเป็นไปตามเงื่อนไขของสัญญาต่างตอบแทน ซึ่งจะมีเรื่องของ incentive จากผลงานกำกับอยู่ด้วย ซึ่งในพนักงานอื่น ๆ ไม่มี” (P8 นามสมมติ, 2566)

“ครับ มุมมองของโซโจจะครับ มองว่าถ้าเราใช้คอนแทคเอนพอยท์อะครับ จะโดยการสร้างเงื่อนไขพิเศษต่าง ๆ ให้กับเขาจะสามารถรักษา ไฮท์เพอร์แมนส์ให้อยู่กับองค์กรได้มั๊ยครับ ผู้หญิง1 คิดว่าได้ละ ไม่มีปัญหาละ” (P10 นามสมมติ, 2566)

“อย่างที่ถ้าผมบอกพี่ว่าผมอยากดูงานแค่ 3 วัน ถามว่า 3 วันทำได้ไหม ทำได้นะแต่ถ้าผมเป็นเจ้าของผมให้พี่ได้ 3 ปีก็ได้...//....แต่ถ้าใน 3 ปีที่คุณอยู่กับผม ผมไม่มีปัญหาปรับค่าจ้างให้คุณ Benefit ต่าง ๆ ที่คุณได้จากการตรวจสอบสุขภาพ การรักษาในสถานพยาบาล ผมบอกว่าคุณไม่ได้ อันนี้เป็นตัวอย่างนะ จากที่ผมให้เนี่ยผมให้แค่เท่านั้น” (P11 นามสมมติ, 2566)

2.1.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์กรมีแนวทางการใช้การจ้างงานตามสัญญา เพื่อสร้างความยืดหยุ่น ในการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและเกณฑ์ในการประเมิน โดยข้อตกลงขึ้นอยู่กับความสามารถของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง การตัดสินใจของผู้ถือหุ้น วัฒนธรรมองค์กร และสถานการณ์ขององค์กร โดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“คนที่จ้างแบบ Contract จะมีรายได้ผลตอบแทนที่สูงอยู่แล้ว ส่วนใหญ่จะเป็นการหมดความท้าทายในงานที่ทำงาน พอทำไปเรื่อย ๆ จะกลายเป็นงานประจำ ซึ่งคนเก่งแบบ Contract จะมองหางานใหม่ มองว่าอุปสรรคอยู่ที่ความท้าทายของงานมากกว่า” (P4 นามสมมติ, 2566)

“คนกลุ่มนี้ประมาณ 30 ได้ไหม เขายังเด็กๆ ที่เราส่งเขาไป ทำงานอยู่กับเราได้สัก 4-5 ปี ...//... ที่ต้องถามส่วนใหญ่คนเจนซี ช่วงอายุ 30 จะเป็นคนที่เปลี่ยนได้ง่าย ก็เลยแปลกใจว่าถ้ามองในเรื่องของระบบการรักษาด้วยโรยอดี จะมีอิทธิพลมากกว่าจะทำให้เด็กอยู่ต่อ...//... ของเรา 2 คน R&D ที่ไปสิงคโปร์...//... สิงคโปร์ก็ยังมีอยู่คนหนึ่ง อีกคนหนึ่งจบ ดร. ก็ไปเลย ก็คือออก คือครบกำหนด 4 ปี คอนแทก 4 ปี แล้วก็จบ ดร. ตอนนั้นเขายังไม่จบเนาะ พอจบ ดร.เขาก็ขอลาออกไป ระหว่างที่อยู่กับเราเขาก็เรียน ดร.ไปด้วย เราส่งเขาไปสิงคโปร์ แต่ว่าครั้งนั้นไปแค่ไม่กี่เดือน ไปเรียนรู้เรื่องตัวเซอร์กิต ที่สิงคโปร์ไปเรียนรู้กับบริษัทซัพพลายเออร์” (P13 นามสมมติ, 2566)

“มันต้องมาดูเรื่องของ System ของเรานะครับ ถ้าเกิดว่าเราวางระบบไว้ดีเนี่ย คนที่เป็นพวกคนกลุ่ม talent กลุ่มนี้คิดว่าเค้าก็น่าจะเหมือนกับว่ามีกำลังใจจะทำงานกับเรา เพราะว่าระบบมันวางมาดีแล้ว ก็คือ เราให้ระบบให้มันวางออกมาแบบนี้ ทำแบบนี้แล้วจะได้ Output แบบนี้” (P2 นามสมมติ, 2566)

“องค์กรพิจารณาความคุ้มค่าเป็นสิ่งแรก แน่นนอนเมื่อครบสัญญาเราก็สามารถทบทวนความเหมาะสมกับความสามารถของเค้าได้อีก อันนี้ยังไม่มองในแง่ข้อกฎหมายแรงงานนะ...//... แน่นนอนว่าในงานที่เป็น Project สามารถช่วยในเรื่องการกำหนดทั้งเป้าหมาย ระยะเวลา ในการทำงานได้ดี งานวิจัยพัฒนา งานวิศวกรรม งานการตลาด จะเห็นได้ชัดเจน พวกนี้จริงจริงต้องยืดหยุ่นในเรื่องเวลาแต่เป้าหมายต้องชัดเจนและทำให้ได้” (P5 นามสมมติ, 2566)

“เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตั้งเป้าหมายที่ต้องทำให้ได้อย่างชัดเจน ทำทาย เหมาะกับคนเก่งที่แท้จริงที่อยากทำงานที่ท้าทาย ซึ่งข้อตกลงต่าง ๆ องค์กรมองดูแล้วก็คุ้มกับการดำเนินการก็เรียกได้ว่าสมประโยชน์ร่วมกัน” (P7 นามสมมติ, 2566)

“มองว่าคนที่เก่งจริงชอบความท้าทาย Contract จะเป็นตัวสร้างความท้าทายให้คนเหล่านั้น แน่นนอนว่าเค้าขาดความสามารถด้านไหน เค้าจะพยายามพัฒนาตัวเองให้เก่งในด้านนั้น ๆ ความอยากในการพัฒนาที่องค์กรไม่ต้องบังคับดีกว่า เรามีหน้าที่แค่สนับสนุนให้เค้าเข้าถึงการพัฒนา มันได้ผลดีกว่าการสร้างคนตาม Carrier development plan ที่บางคนก็ไม่เข้าใจว่าพัฒนาไปแล้วตัวเองจะได้อะไร กับเรื่องการ Follow up ตามเป้าหมายที่เราให้ เค้าจะรู้ว่าต้องพัฒนาในการใดที่ตรงกับที่เราคาดหวัง” (P8 นามสมมติ, 2566)

“ในการ Implement ถ้ามันไม่ได้เป็นโปรเจกต์ที่แบบ คุณทำด้วยตัวคุณเองอะ มันก็เลยยิ่งยากอันเนี่ยในมุมมองผม เพราะในการขับเคลื่อนเนี่ยมันต้องมีตัว Drive ตัวช่วยเดิน ตัวต้องคุยกับคนโน้น คนนี้ อะไรแบบเนี่ย ไข่ม้อยอะ ซึ่งเนี่ยแหละก็เป็นจุดที่ผม Outsource มันก็เลยยาก สำหรับระดับที่อปนะ เว้นลักษณะของการเป็น Consult อันเนี่ยผมเข้าใจได้...//...Consult ไข่ม้อย

ครับ...//...เออเป็น Consult คุณมาเป็น Consult แล้วก็ให้ Consult แล้วก็ให้หน่วยงานประจำเป็นคนเดินอะไรแบบเนี้ย” (P11 นามสมมติ, 2566)

2.1.4 การบริหารเส้นทางการเติบโต องค์กรมีแนวทางการใช้การจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่น ในการพิจารณาการเติบโตของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง โดยข้อตกลงขึ้นอยู่กับความสามารถของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง การตัดสินใจของผู้ถือหุ้น วัฒนธรรมองค์กร และสถานการณ์ขององค์กร โดยผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“เวลาที่เราจะจ้างใครสักคนมาทำงาน เราก็ไม่รู้หรือว่าเค้าเก่งจริงหรือเปล่า การจ้างงานแบบนี้เป็นเหมือนการคัดเลือกคนเก่งก่อนที่เลือกเข้าเป็นประจำได้ และมองว่าอนาคตเค้าจะเติบโตไปเป็นอะไรได้ อาจจะเป็นการเติบโตข้ามหน่วยงาน คนพวกนี้เก่งในการบริหารจัดการและสามารถกำกับงานตามเป้าหมายที่คาดหวังได้ดีมาก แตกต่างจากคนที่เป็นประจำที่จะโตตามสายงานบางที่ยึดติดกับการทำงานประจำซ้ำ ๆ” (P5 นามสมมติ, 2566)

“ในแง่การลงทุน เราก็ไม่รู้หรือว่าใครเก่งพอที่นำพาธุรกิจให้เดินต่อไปได้ Contract ถือว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการคัดเลือกคนใหม่ที่เข้ามาแทนจุดที่เราสร้าง Talent ขึ้นแทนไม่ทันมองง่ายๆ เรามีคนที่เก่งด้านการผลิตแต่เค้าจะบริหารองค์กรโดยรวมได้หรือเปล่า และมองว่าอนาคตเค้าจะเติบโตไปเป็นอะไรได้ อาจจะเป็นการเติบโตข้ามหน่วยงาน บางครั้งเราอาจจะต้องจ้างคนภายในจากประจำเปลี่ยนเป็น Contract ให้ลองบริหารองค์กรโดยรวม จะเรียกว่าโตข้ามสายงานก็ได้ คนพวกนี้ต้องถูกฝึกให้บริหาร Project การบริหารจัดการและสามารถกำกับงานตามเป้าหมายที่คาดหวัง” (P8 นามสมมติ, 2566)

3. การบริหารความคาดหวัง

3.1 ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา ที่เกิดกับองค์กรและคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า องค์กรและคนเก่งต่างมีโอกาสได้รับผลประโยชน์ในสิ่งที่คาดหวัง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“ประโยชน์ที่จะได้รับ คำนวณง่ายๆว่า การจ้างคนที่ เป็น Contract ก็คือผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้ง 3 ฝ่าย ตัวเขาเอง บริษัทเอง และคนที่ตามเขาเข้ามาอีกทั้งหมด อย่างนี้จะครบมันก็จะมีความหลายอย่างที่มันเป็นองค์กร ผลประโยชน์ เขาเรียกเป็นวงจรร่วมเข้ามา” (P14 นามสมมติ, 2566)

3.1.1 ประโยชน์ต่อองค์กร ในการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า องค์กรได้ประโยชน์ในการรักษาคน

เก่งให้คงอยู่กับองค์กร โดยสามารถบริหารจัดการคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรหรือเป้าหมายที่คาดหวังตกลงกัน เพื่อการบริหารจัดการองค์กรในช่วงการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือมีสถานการณ์ที่จำเป็นตามแต่บริบทขององค์กร ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียด ดังนี้

“แรก ๆ ก็ไม่ หลัง ๆ เด็กรุ่นใหม่ ๆ ชอบนะ High risk high return แต่เราก็ Safe ใน เรื่องการเปลี่ยนงานบ่อยของคนเก่ง ๆ อย่างน้อยเค้าก็อยู่กับเราจนครบสัญญาเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ของเค้า ...คนเก่งจะมาอยู่กับเราก็คงต้องลงทุน มันก็ต้องดูด้วยองค์กรคุ้มมั้ย ลงนิกภาพ ถ้าเราโฆษณาว่า Engineer ที่มีประสบการณ์ ถ้าเราไม่ Well-known ไม่มีใครมาหรอก อีกอย่างคน Gen Z คิดไม่เหมือนคนรุ่นเก่า” (P3 นามสมมติ, 2566)

“เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตั้งเป้าหมายที่ต้องทำให้ได้อย่างชัดเจน ทำทาย เหมาะกับคน เก่งที่แท้จริงที่อยากทำงานที่ทำทาย ซึ่งข้อตกลงต่าง ๆ องค์กรมองดูแล้วก็คุ้มกับการดำเนินธุรกิจ เรียกได้ว่าสมประโยชน์ร่วมกัน...แน่นอนว่าการจ้างแบบนี้มีข้อได้เปรียบในการกำหนด รายละเอียดการจ้างได้ เหมาะกับสถานการณ์ แต่ข้อเสียเปรียบในระยะยาวอาจมีผลซึ่งองค์กรต้องมี ระบบรองรับ” (P4 นามสมมติ, 2566)

“เวลาที่เราจะจ้างใครสักคนมาทำงาน เราก็ไม่รู้หรือว่าเค้าเก่งจริงหรือเปล่า การจ้างงาน แบบนี้เป็นเหมือนการคัดเลือกคนเก่งก่อนที่เลือกเข้าเป็นประจำได้ ...คนพวกนี้เก่งในการบริหาร จัดการและสามารถกำกับงานตามเป้าหมายที่คาดหวังได้ดีมาก แตกต่างจากคนที่เป็นประจำที่จะไต่ ตามสายงานบางที่ยึดติดกับการทำงานประจำๆ” (P5 นามสมมติ, 2566)

“Contract ถือว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการจ้างคนใหม่ที่เข้ามาแทนจุดที่เราสร้าง talent ขึ้นแทนไม่ทัน แบบเป็นเหมือนการคัดเลือก Talent ก่อนที่เลือกเข้าเป็นประจำได้...เราสามารถการตั้งเป้าหมายที่ต้องการให้ได้อย่างชัดเจน ทำทาย เหมาะกับคนที่เราจ้างมาแน่นอนว่า ผลตอบแทนก็จะยืดหยุ่นตามที่ตกลงกันถ้าเค้าคุ้มกับการดำเนินธุรกิจ” (P6 นามสมมติ, 2566)

“ในช่วงที่เปลี่ยนแปลง ยังคงมีความไม่แน่นอนในตลาดแน่นอนว่าการจ้างแบบนี้มีข้อ ได้เปรียบในการกำหนดรายละเอียดการจ้างได้ เหมาะกับสถานการณ์” (P7 นามสมมติ, 2566)

“ดีสำหรับองค์กรใน Tooling management เราสามารถการตั้งเป้าหมายที่ต้องการให้ได้อย่างชัดเจน ทำทาย เหมาะกับเป้าหมายธุรกิจกับคนที่เราจ้างมาแน่นอนว่าผลตอบแทนก็จะ ยืดหยุ่นตามที่ตกลงกันธุรกิจ” (P8 นามสมมติ, 2566)

“ใช้ครับโดยที่ไม่ได้มองว่าจะจบเป็นปีต่อปีถูกไหมครับ แล้วก็ไม่ได้เป็น Core หลักของ องค์กรแต่เป็นตัวซัพพอร์ตขององค์กร อย่างเช่นถ้าเราเป็น Manufacturing เนี่ย ตัว Core หลักคือ Engineer potion คือเราจะสร้างขึ้นมาข้างบน แต่ถ้าเป็นลักษณะกลุ่มงานที่เป็น Special ที่เราไม่ได้

ถนัดอาจจะหา Talent จากข้างนอกเข้ามาแล้วก็จ้างเป็น Contract เพื่อทำเป็นโปรเจกต์...ไม่ใช่สร้างยาวนาน เพื่อยืดอายุเวลาให้เรามีเวลาหาคนเข้ามาเลียบ...ของพี่จะเหมือนคล้ายๆ กับทุกที่ๆ สไลด์ของญี่ปุ่นทั้งหมดเลย ก็คือจะมีประเด็นในเรื่องของตัว Subsector ที่ขึ้นไม่ทัน คือพอไม่ทันปั๊บก็ต้องใช้ระบบ Contract เข้ามาช่วย...พี่ว่าจ้าง Outsource แล้วส่งคนเข้ามานั่ง อันนี้พี่ว่าปลอดภัยกว่า เพราะว่าถ้ามันเกิดปัญหาขึ้นอะไรขึ้น สมมุติเขาหมกอะไรไว้ในะ แล้วมันมาถูกเจอในปัดไปว่าเฮ้ย มันถูกทำมาตั้งแต่รุ่นนี้เกิดอะไรแบบนี้ขึ้นมันยัง tract กลับไปต้นตอของเขาได้ว่าเออลูกน้องคุณนะ ทำอย่างนี้ไว้ Response คืออะไรอันนี้ก็สามารถระบุใน Agreement ได้ เพราะการที่เขาส่งคนมาเขาก็ต้องมาซัวร์นะ แล้วเขาก็ต้องมาติดตามมา access อะไรของเขาเองด้วย เรา Access จาก Target ที่เราให้เฉยๆ แต่เขาเองต้องมา Access ลูกน้องเขามาตรวจสอบลูกน้องเขาว่าทำถูกต้องตรงไหมอะไรอย่างนี้” (P9 นามสมมติ, 2566)

“ซาโจมองรูปแบบว่าตอนนี้สิ่งที่ต้องถูกถอนรากถอนโคนหรือถูกเอามาทำการปรับปรุงใหม่ก็คือระบบการพัฒนาบุคลากรหรือการส่งสอนบุคลากรนั่นคือสิ่งที่ซาโจต้องการที่จะมุ่งเน้นมากที่สุด ณ ตอนนี้ละ ซึ่งซาโจมองว่าในการทำงานของในส่วนของการ Production หรือการผลิตคนคือสิ่งสำคัญในการที่จะทำให้มันดีหรือไม่ดี ถ้าคนที่ทำงานออกมาแล้วไม่ใช่เป็นคนที่มีความรู้เพียงพอมากเพียงพอ งานที่ออกมาแน่นอนว่ามันไม่ใช่งานดีและพอมันไม่ได้งานดี มันไม่มีกำไรจากการทำธุรกิจ” (P12 นามสมมติ, 2566)

3.1.2 ประโยชน์ต่อบุคลากร ในการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง มีโอกาสได้รับผลตอบแทนที่สูง รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนที่ยืดหยุ่น โอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ กับความสามารถ มากกว่าการจ้างงานปกติทั่วไป ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้

“เด็กรุ่นใหม่ ๆ ชอบนะ high risk high return แต่เราก็เซฟในเรื่องการเปลี่ยนงานบ่อยของคนเก่งๆ อย่างน้อยเค้าก็อยู่กับเราจนครบสัญญาเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ของเค้า แลเราก็ทำการจ้างนอกเหนือจากโครงสร้างปกติได้นะ” (P3 นามสมมติ, 2566)

“คนจะถูกฝึกให้ต้องพัฒนาตัวเองต่อเนื่องเองเพื่อความอยู่รอด แน่แน่นอนว่าบริษัทมีหน้าที่มองหาจุดสนับสนุนเค้า ซึ่งมันก็ง่ายกว่าเพราะเค้าอยากพัฒนาอยู่แล้ว ต่างจากการจ้างแบบที่คุ้นเคยต้องกะยั้งกะขอให้เรียน ให้ฝึก นะ” (P5 นามสมมติ, 2566)

“คนที่จ้างแบบ Contract จะมีรายได้ผลตอบแทนที่สูงอยู่แล้ว ...แน่นอนว่าผลตอบแทนก็จะยืดหยุ่นตามที่ตกลงกันถ้าเค้าคุ้มกับการดำเนินธุรกิจ” (P6 นามสมมติ, 2566)

“แน่นอนว่าผลตอบแทนก็จะยืดหยุ่นตามที่ตกลงกันธุรกิจ” (P8 นามสมมติ, 2566)

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ มาสร้างเครื่องมือในการสำรวจระดับความคิดเห็น โดยได้นำส่วนผลการวิเคราะห์ที่ได้รูปแบบการจ้าง เป็นส่วนหนึ่งข้อมูลพื้นฐาน และนำส่วนนโยบายของค้ผนวกเข้าการสำรวจระดับความคิดเห็นในหมวดหมู่ต่าง ๆ เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา และได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลก่อน จากนั้นทำการลงรหัสข้อมูล และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลบรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ โดยเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยผู้วิจัยนำมาใช้เพื่ออธิบายถึงคุณ ลักษณะของการแจกแจงข้อมูลของตัวแปร ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อใช้ในการทดสอบตามจุดมุ่งหมายและสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ผู้ตอบแบบสอบถามในการดำเนินงานวิจัยเชิงปริมาณครั้งนี้มีจำนวนข้อมูลทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง โดยข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับงาน การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ลักษณะธุรกิจ รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	234	58.5
หญิง	166	41.5
เพศทางเลือก	0	0.0
รวม	400	100

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน เป็นส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 58.5 เพศหญิงร้อยละ 41.5 โดยไม่ปรากฏเพศทางเลือกในการร่วมตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 5 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	65	16.3
ระหว่าง 25-35 ปี	200	50.0
ระหว่าง 36-45 ปี	79	19.7
อายุ 46 ปีขึ้นไป	56	14.0
รวม	400	100

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน มีช่วงอายุ 25-35 ปีมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 50) รองลงมาเป็นช่วงอายุ 36-45 ปี (คิดเป็นร้อยละ 19.7) ช่วงอายุน้อยกว่า 25 ปี (คิดเป็นร้อยละ 16.3) และช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไปน้อยที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 14.0) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับงาน

ระดับงาน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหาร	37	9.3
ผู้จัดการ	45	11.2
หัวหน้างาน	38	9.5
ผู้เชี่ยวชาญ/วิศวกร	201	50.2
เจ้าหน้าที่	76	19.0
อื่น ๆ	3	0.8
รวม	400	100

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน มีระดับงานผู้เชี่ยวชาญ/วิศวกรมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 50.2) รองลงมาเป็นระดับเจ้าหน้าที่ (คิดเป็นร้อยละ 19) ระดับ

ผู้จัดการ (คิดเป็นร้อยละ 11.2) ระดับหัวหน้างาน (คิดเป็นร้อยละ 9.5) ผู้บริหาร (คิดเป็นร้อยละ 9.3) และอื่น ๆ (คิดเป็นร้อยละ 0.8) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปวส.	0	0.0
ปริญญาตรี	333	83.3
ปริญญาโท	67	16.8
ปริญญาเอก	0	0.0
รวม	400	100

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี (คิดเป็นร้อยละ 83.3) และรองลงมาเป็นระดับปริญญาโท (คิดเป็นร้อยละ 16.8) โดยไม่ปรากฏระดับการศึกษาปริญญาเอก และ ปวส. ในการร่วมตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 8 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 1 ปี	70	17.5
มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี	68	17.0
มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 6 ปี	104	26.0
มากกว่า 6 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี	8	2.0
มากกว่า 10 ปีแต่ไม่เกิน 13 ปี	50	12.5
มากกว่า 13 ปี	100	25.0
รวม	400	100

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 6 ปีมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 26.0) รองลงมามีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 13 ปี (คิดเป็นร้อยละ 25.0) ไม่เกิน 1 ปี (คิดเป็นร้อยละ 17.5) มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี (คิดเป็น

ร้อยละ 17.0) มากกว่า 10 ปีแต่ไม่เกิน 13 ปี (คิดเป็นร้อยละ 12.5) และมากกว่า 6 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี (คิดเป็นร้อยละ 2.0) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านอายุ

ลักษณะของการดำเนินธุรกิจขององค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ผู้ประกอบการรายย่อย	22	5.5
ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	367	91.8
ผลิตอุปกรณ์เครื่องมือให้ธุรกิจยานยนต์	2	0.5
จำหน่ายวัตถุดิบให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	9	2.3
บริหารและการจัดการสนับสนุนธุรกิจยานยนต์	0	0.0
อื่น ๆ	0	0.0
รวม	400	100

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน อยู่ในองค์กรที่มีลักษณะเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 91.8) รองลงมาเป็นผู้ประกอบการรายย่อย (คิดเป็นร้อยละ 5.5) จำหน่ายวัตถุดิบให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (คิดเป็นร้อยละ 2.3) และผลิตอุปกรณ์เครื่องมือให้ธุรกิจยานยนต์ (คิดเป็นร้อยละ 0.5) ตามลำดับ โดยไม่ปรากฏผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในองค์กรบริหารและการจัดการสนับสนุนธุรกิจยานยนต์ และอื่น ๆ แต่อย่างใด

ตารางที่ 10 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านลักษณะการจ้างงาน

ลักษณะการจ้างงาน	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานประจำ	339	84.8
พนักงานงานชั่วคราว	0	0.0
พนักงานรับเหมาช่วง	0	0.0
พนักงานแบบสัญญา	43	10.8
พนักงานบุคคลภายนอก	18	4.5
รวม	400	100

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน มีลักษณะการจ้างงานแบบประจำมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 84.8) รองลงมาเป็นพนักงานแบบสัญญา (คิดเป็นร้อยละ 10.8) พนักงานบุคคลภายนอก (คิดเป็นร้อยละ 4.5) ตามลำดับ โดยไม่ปรากฏผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานพาร์ทไทม์ และพนักงานรายชั่วโมง แต่อย่างใด

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างขีดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถแบ่งเป็น 3 ชีม ประกอบด้วย 1) รูปแบบการบริหารคนเก่ง ซึ่งมีหมวดหมู่ นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง การบริหารรางวัลผลตอบแทน การบริหารผลปฏิบัติงาน การบริหารเส้นทาง การเติบโต นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา 2) กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง ซึ่งมีหมวดหมู่ เครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา และ 3) การบริหารความหวัง ซึ่งมีหมวดหมู่ ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ชีม หมวดหมู่และหมวดหมู่ย่อยความคิดเห็น

ชีม (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Code)
1. รูปแบบการบริหารคนเก่ง	1.1 นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง	1.1.1 ความหมายและความมุ่งหมาย
		1.1.2 สมรรถนะและความสามารถ
	1.2 การบริหารรางวัลผลตอบแทน	1.2.1 ค่าตอบแทน
		1.2.2 ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน
		1.2.3 สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น
		1.2.4 การยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ

ธีม (Theme)	หมวดหมู่ (Category)	หมวดหมู่ย่อย (Code)
	1.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน	1.3.1 โอกาสที่ท้าทายใหม่ๆ
		1.3.2 การตั้งเป้าหมาย
		1.3.3 การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน
		1.3.4 การทบทวนผลการปฏิบัติงาน
	1.4 การบริหารเส้นทางการเติบโต	1.4.1 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
		1.4.2 การวางแผนพัฒนาอาชีพ
		1.4.3 การจัดทำเส้นทางอาชีพ
	1.5 นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา	1.5.1 การจ้างงานแบบประจำ
		1.5.2 การจ้างงานตามสัญญา
		1.5.3 การจ้างงานบุคคลภายนอก
		1.5.4 การจ้างงานแบบรับเหมาช่วง
	1.6 กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา	1.6.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง
		1.6.2 กลุ่มหัวหน้างาน
		1.6.3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือวิศวกร
		1.6.4 กลุ่มคนรุ่นใหม่
2 กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง	2.1 เครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา	2.1.1 การจ้างงานตามสัญญา
		2.1.2 การบริหารรางวัลผลตอบแทน
		2.1.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน
		2.1.4 การบริหารเส้นทางการเติบโต
3 การบริหารความคาดหวัง	3.1 ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา	3.1.1 ประโยชน์ต่อองค์กร
		3.1.2 ประโยชน์ต่อบุคลากร

ซึ่งผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ในแต่ละธีม หมวดหมู่ และหมวดหมู่ย่อย สามารถแสดงได้ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารคนเก่ง

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย หมวดหมู่ นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง การบริหารรางวัลผลตอบแทน การบริหารผลปฏิบัติงาน การบริหารเส้นทางการเติบโต นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารคนเก่ง

รูปแบบการบริหารคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง	4.18	0.41	มาก	4
2. การบริหารรางวัลผลตอบแทน	4.22	0.44	มาก	3
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน	4.41	0.44	มาก	2
4. การบริหารเส้นทางการเติบโต	4.44	0.47	มาก	1
5. นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา	3.66	0.68	ปานกลาง	6
6. กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา	3.71	0.69	ปานกลาง	5
รวม	4.10	0.35	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารคนเก่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D.=0.35) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นระดับมากในด้านการบริหารเส้นทางการเติบโตมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.44$, S.D.=0.47) ด้านการบริหารผลปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.41$, S.D.=0.44) ด้านการบริหารรางวัล ($\bar{X} = 4.42$, S.D.=0.44) และด้านนิยามหรือลักษณะคนเก่ง ($\bar{X} = 4.18$, S.D.=0.41) โดยมีความคิดเห็นระดับปานกลางในด้านกลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา ($\bar{X} = 3.71$, S.D.=0.69) และด้านนโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา ($\bar{X} = 3.66$, S.D.=0.68) ตามลำดับ

1.1 นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารคนเก่ง ในหมวดหมู่นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง ประกอบด้วย ความหมายและความมุ่งหมาย และสมรรถนะและความสามารถ รายละเอียดดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนิยามหรือลักษณะของคนเก่ง

นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
ความหมายและความมุ่งหมาย	4.14	0.49	มาก	2
สมรรถนะและความสามารถ	4.21	0.59	มาก	1
รวม	4.18	0.41	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับนิยามหรือลักษณะของคนเก่ง มีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D.=0.41) เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นในระดับมากทั้งด้านสมรรถนะและความสามารถ ($\bar{X} = 4.21$, S.D.=0.59) ด้านความหมายและความมุ่งหมาย ($\bar{X} = 4.14$, S.D.=0.49) ตามลำดับ

โดยความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายและความมุ่งหมาย ประกอบด้วย คนเก่ง หมายถึง คนที่มีศักยภาพสูง มีความสามารถหรือสมรรถนะเพียงพอที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายธุรกิจขององค์กร องค์กรต้องมีคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ที่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทุกคนในองค์กร เป็นคนเก่ง เป็นคนที่มีศักยภาพสูง การรักษาคณเ่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรมีความแตกต่างจากการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร รายละเอียดดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายและความมุ่งหมาย

ความหมายและความมุ่งหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
คนเก่ง หมายถึง คนที่มีศักยภาพสูง มี ความสามารถหรือสมรรถนะเพียงพอที่จะ ดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ธุรกิจขององค์กร	4.44	0.68	มาก	2
องค์กรต้องมีคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ที่สามารถ ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์กร	4.63	0.67	มากที่สุด	1
ทุกคนในองค์กร เป็นคนเก่ง เป็นคนที่มีศักยภาพ สูง	3.20	0.94	ปานกลาง	4
การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับ องค์กรมีความแตกต่างจากการรักษาพนักงานให้คง อยู่กับองค์กร	4.30	0.93	มาก	3
รวม	4.14	0.49	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายและความมุ่งหมาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$, S.D=0.49) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นเฉลี่ยในระดับมากที่สุดในด้านองค์กรต้องมีคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ที่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X}=4.63$, S.D=0.67) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า มีระดับมากในด้าน คนเก่ง หมายถึง คนที่มีศักยภาพสูง มีความสามารถหรือสมรรถนะเพียงพอที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายธุรกิจขององค์กร ($\bar{X}=4.44$, S.D=0.68) และด้านการรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรมีความแตกต่างจากการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร ($\bar{X}=4.30$, S.D=0.93) และระดับปานกลางในด้านทุกคนในองค์กร เป็นคนเก่ง เป็นคนที่มีศักยภาพสูง ($\bar{X}=3.20$, S.D=0.94) ตามลำดับ

และความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะและความสามารถ ประกอบด้วย คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง นอกจากมีความสามารถในสิ่งที่ทำประจำแล้ว ต้องมีความสามารถในการบริหารคน, ต้องมีความสามารถในการบริหารหน่วยงาน, ต้องมีความสามารถในการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรด้วย และต้องมีความสามารถในการบริหารการเงินด้วย รายละเอียดดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะและความสามารถ

สมรรถนะและความสามารถ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง นอกจากมีความสามารถในสิ่งที่ทำประจำแล้ว ต้องมีความสามารถในการบริหารคนด้วย	4.19	0.77	มาก	2
คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ต้องมีความสามารถในการบริหารหน่วยงานด้วย	4.17	0.81	มาก	3
คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ต้องมีความสามารถในการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรด้วย	4.30	0.58	มาก	1
คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง นอกจากมีความสามารถในสิ่งที่ทำประจำแล้ว ต้องมีความสามารถในการบริหารการเงินด้วย	4.19	0.71	มาก	2
รวม	4.21	0.59	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะและความสามารถ โดยภาพรวม และทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.21$, S.D=0.59) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ต้องมีความสามารถในการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรด้วย ($\bar{X}=4.30$, S.D=0.58) ด้านคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง นอกจากมีความสามารถในสิ่งที่ทำประจำแล้ว ต้องมีความสามารถในการบริหารคนด้วย ($\bar{X}=4.19$, S.D=0.71) คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง นอกจากมีความสามารถในสิ่งที่ทำประจำแล้ว ต้องมีความสามารถในการบริหารคนด้วย ($\bar{X}=4.19$, S.D=0.77) และ คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ต้องมีความสามารถในการบริหารหน่วยงานด้วย ตามลำดับ

1.2 การบริหารรางวัลผลตอบแทน

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารคนเก่ง ในหมวดหมู่การบริหารรางวัลผลตอบแทน ประกอบด้วย 1.2.1 ค่าตอบแทน 1.2.2 ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน 1.2.3 สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น 1.2.4 การยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ รายละเอียดดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารรางวัลผลตอบแทน

การบริหารรางวัลผลตอบแทน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
ค่าตอบแทน	4.26	0.69	มาก	2
ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน	4.24	0.58	มาก	3
สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น	3.85	0.71	ปานกลาง	4
การยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ	4.52	0.54	มากที่สุด	1
รวม	4.22	0.44	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารรางวัลผลตอบแทน มีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.22, S.D=0.44) เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นระดับมากที่สุดในการยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ ($\bar{X}$ =4.52, S.D=0.54) มีความคิดเห็นระดับมากในด้าน ค่าตอบแทน ($\bar{X}$ =4.26, S.D=0.69) ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน ($\bar{X}$ =4.24, S.D=0.58) และมีความคิดเห็นระดับปานกลางในด้านสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ($\bar{X}$ =3.85, S.D=0.71) ตามลำดับ

โดยความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทน ประกอบด้วย การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรควรเน้นด้านการจัดการผลตอบแทน ควรเน้นให้เงินเดือนสูงตามที่คนเก่งร้องขอ ควรเน้นให้โบนัสหรือรายได้พิเศษตามที่คนเก่งร้องขอ ควรเน้น incentive หรือเงินพิเศษที่จ่ายให้ตามผลสัมฤทธิ์ รายละเอียดดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทน

การค่าตอบแทน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นด้านการจัดการผลตอบแทน	4.42	0.65	มาก	2
การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นให้เงินเดือนสูงตามที่คนเก่งร้องขอ	3.85	0.93	ปานกลาง	4
การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นให้โบนัสหรือรายได้พิเศษตามที่คนเก่งร้องขอ	4.21	0.89	มาก	3
การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้น incentive หรือเงินพิเศษที่จ่ายให้ตามผลสัมฤทธิ์	4.55	0.84	มากที่สุด	1
รวม	4.26	0.69	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทน โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.26$, S.D=0.69) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้น incentive หรือเงินพิเศษที่จ่ายให้ตามผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$, S.D=0.84) ควรเน้นด้านการจัดการผลตอบแทน ($\bar{X}=4.42$, S.D=0.65) และควรเน้นให้โบนัสหรือรายได้พิเศษตามที่คนเก่งร้องขอ ($\bar{X}=4.21$, S.D=0.89) อยู่ในระดับมาก และ ควรเน้นให้เงินเดือนสูงตามที่คนเก่งร้องขอ ($\bar{X}=3.85$, S.D=0.93) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน ประกอบด้วย การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้นด้านความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน ควรเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามกำหนด โดยยืดหยุ่นในวันและเวลาทำงาน ไม่ต้องเข้าทำงานตามระเบียบปกติ ควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ทำงาน โดยเน้นการส่งงานตามกำหนดรายละเอียดดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน

ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นด้านความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน	4.33	0.63	มาก	1
การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามกำหนด โดยยืดหยุ่นในวันและเวลาทำงาน ไม่ต้องเข้าทำงานตามระเบียบปกติ	4.16	0.97	มาก	3
การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ทำงาน โดยเน้นการส่งงานตามกำหนด	4.23	0.68	มาก	2
รวม	4.24	0.58	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของชีวิตทำงานโดยภาพรวม และทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.24, S.D=0.58) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นด้านความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน ($\bar{X}$ =4.33, S.D=0.63) ควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ทำงาน โดยเน้นการส่งงานตามกำหนด ($\bar{X}$ =4.23, S.D=0.68) และควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ทำงาน โดยเน้นการส่งงานตามกำหนด ($\bar{X}$ =4.16, S.D=0.97) ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ประกอบด้วย การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือไม่จ่ายตรงเข้าบัญชีเงินเดือนของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อสนับสนุนคนเก่งๆ อาทิเช่น ทุนการศึกษา บัตรเติมน้ำมันรถ ควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อสนับสนุนครอบครัว อาทิเช่น ทุนการศึกษานูร ประกันสุขภาพครอบครัว ควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อป้องกันความเสี่ยงในอนาคต อาทิเช่น กองทุนปันผล รายละเอียดดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น

สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน ที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือไม่จ่ายตรงเข้าบัญชีเงินเดือนของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง	3.68	1.05	ปานกลาง	4
การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อสนับสนุนคนเก่งๆ อาทิเช่น ทุนการศึกษา บัตรเติมน้ำมันรถ	4.02	0.97	มาก	1
การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อสนับสนุนครอบครัว อาทิเช่น ทุนการศึกษานูตร ประกันสุขภาพครอบครัว	3.95	0.82	ปานกลาง	2
การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อป้องกันความเสี่ยงในอนาคต อาทิเช่น กองทุนปันผล	3.77	0.89	ปานกลาง	3
รวม	3.85	0.71	ปานกลาง	

จากตารางที่ 19 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมมูลสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.85$, S.D=0.71) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อสนับสนุนคนเก่งๆ อาทิเช่น ทุนการศึกษา บัตรเติมน้ำมันรถ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.02$, S.D=0.97) และควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อสนับสนุนครอบครัว อาทิเช่น ทุนการศึกษานูตร ประกันสุขภาพครอบครัว ($\bar{X}=3.95$, S.D=0.82) ควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อป้องกันความเสี่ยงในอนาคต อาทิเช่น กองทุนปันผล ($\bar{X}=3.77$, S.D=0.89) และควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน ที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือไม่จ่ายตรงเข้าบัญชีเงินเดือนของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ($\bar{X}=3.68$, S.D=1.05) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

และความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ ประกอบด้วย การรักษาคณเฑาะว์ คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้นการให้ความสำคัญกับผลงาน, ศักยภาพ และความประพฤติดของพวกเข เพื่อให้เขาารู้ตัวเองว่าจุดไหนที่ทำดีแล้ว และจุดไหนที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้นอีก ซึ่งพวกเขาก็จะเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นอยู่เสมอ ควรมีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกัน รายละเอียดดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ

การยอมรับและให้ความสำคัญ ต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
การรักษาคณเฑาะว์ คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับ องค์กรควรเน้นการให้ความสำคัญกับผลงาน, ศักยภาพ และความประพฤติดของพวกเข เพื่อให้เขา รู้ตัวเองว่าจุดไหนที่ทำดีแล้ว และจุดไหนที่ควร พัฒนาให้ดีขึ้นอีก ซึ่งพวกเขาก็จะเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นอยู่เสมอ	4.39	0.54	มาก	2
การรักษาคณเฑาะว์ คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับ องค์กร ควรมีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกัน	4.64	0.69	มากที่สุด	1
รวม	4.52	0.54	มากที่สุด	

จากตารางที่ 20 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.25$, S.D=0.54) เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า การรักษาคณเฑาะว์ คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรมีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.64$, S.D=0.69) และควรเน้นการให้ความสำคัญกับผลงาน, ศักยภาพ และความประพฤติดของพวกเข เพื่อให้เขาู้ตัวเองว่าจุดไหนที่ทำดีแล้ว และจุดไหนที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้นอีก ซึ่งพวกเขาก็จะเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.39$, S.D=0.54) ตามลำดับ

1.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารคนเก่ง ในหมวดหมู่การบริหารผลปฏิบัติงาน ประกอบด้วย โอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ การตั้งเป้าหมาย การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน รายละเอียดดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
โอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ	4.44	0.61	มาก	2
การตั้งเป้าหมาย	4.71	0.38	มากที่สุด	1
การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน	4.32	0.62	มาก	3
การทบทวนผลการปฏิบัติงาน	4.18	0.58	มาก	4
รวม	4.41	0.44	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.44) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นระดับมากที่สุดในการตั้งเป้าหมาย ($\bar{X}=4.71$, S.D.=0.38) มีความคิดเห็นระดับมากในด้านโอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.61) การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.62) การทบทวนผลปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.58) ตามลำดับ

โดยความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ ประกอบด้วย การรักษาคณเฑาะว์ คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ด้วยการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และมักไม่ชอบความจำเจ หากมีโอกาสให้เขาได้ลองทำงานใหม่ ๆ เสมอ ๆ หรือมีโจทย์ที่ท้าทายขึ้นเรื่อย ๆ โดยนอกจากจะพัฒนาความสามารถของคนเก่งให้เก่งขึ้นแล้วก็อยากก็ยังทำให้เขาอยากทำงานกับองค์กรต่อไปเรื่อย ๆ ได้ด้วย รายละเอียดดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ

โอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงชอบความท้าทาย และมักไม่ชอบความจำเจ หากมีโอกาสให้เขาได้ลองทำงานใหม่ ๆ เสมอ ๆ หรือมีโจทย์ที่ท้าทายขึ้นเรื่อย ๆ	4.45	0.62	มาก	1
คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงชอบความท้าทาย และมักไม่ชอบความจำเจ โดยนอกจากจะช่วยพัฒนาความสามารถของคนเก่งให้เก่งขึ้นแล้วก็อยากรู้ยังทำให้เขาอยากทำงานกับองค์กรต่อไปเรื่อย ๆ ได้ด้วย	4.44	0.61	มาก	2
รวม	4.44	0.61	มาก	

จากตารางที่ 22 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.44$, S.D=0.61) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า หากมีโอกาสให้เขาได้ลองทำงานใหม่ ๆ เสมอ ๆ หรือมีโจทย์ที่ท้าทายขึ้นเรื่อย ๆ ($\bar{X}=4.45$, S.D=0.62) และคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงชอบความท้าทาย และมักไม่ชอบความจำเจ โดยนอกจากจะช่วยพัฒนาความสามารถของคนเก่งให้เก่งขึ้นแล้วก็อยากรู้ยังทำให้เขาอยากทำงานกับองค์กรต่อไปเรื่อย ๆ ได้ด้วย ($\bar{X}=4.39$, S.D=0.54) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย ประกอบด้วย การรักษาคณเฑาะว์ คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรมีการตกลงและวางจุดประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดกันเอาไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ควรมีการตกลงหลักเกณฑ์ที่สามารถวัดได้และสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ควรมีการตกลงนำผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ไปผูกพันกับการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน รายละเอียดดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย

การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการตกลงและวางจุดประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดกันเอาไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร	4.81	0.39	มากที่สุด	1
การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการตกลงหลักเกณฑ์ที่สามารถวัดได้และสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร	4.62	0.49	มากที่สุด	3
การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการตกลงนำผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ไปผูกพันกับการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน	4.69	0.50	มากที่สุด	2
รวม	4.71	0.38	มากที่สุด	

จากตารางที่ 23 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.71$, S.D=0.38) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการตกลงและวางจุดประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดกันเอาไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ($\bar{X}=4.81$, S.D=0.39) ควรมีการตกลงนำผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ไปผูกพันกับการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน ($\bar{X}=4.69$, S.D=0.50) ควรมีการตกลงหลักเกณฑ์ที่สามารถวัดได้และสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ($\bar{X}=4.62$, S.D=0.49) อยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การรักษาคณ เก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรมีการติดตามและวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะ ควรมีการกำหนดวิธีการติดตามและการวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน รายละเอียดดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน

การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการติดตามและวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะ	4.25	0.64	มาก	2
การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการกำหนดวิธีการติดตามและการวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน	4.40	0.68	มาก	1
รวม	4.32	0.62	มาก	

จากตารางที่ 24 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.62) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการกำหนดวิธีการติดตามและการวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.40$, S.D.=0.68) ควรมีการติดตามและวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะ ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.64) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

และความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การรักษาคณเฑาะว์คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรมีการตรวจวัดผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด องค์กรอาจกำหนดความถี่ของการประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงาน ทุก ๆ เดือน, ไตรมาส, ครึ่งปี หรือหนึ่งปี ตามแต่ความเหมาะสมของแต่ละธุรกิจ หากคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงกับองค์กรตกลงใช้การทำงานตามสัญญาหรือสัญญาต่างตอบแทนในการทำงานที่มีกำหนดระยะเวลาการทำงานที่แน่นอน มีเงินเดือนรายได้ สิทธิประโยชน์และอื่น ๆ ที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือเรียกว่ารายได้สูงความเสี่ยงสูง และต่อสัญญาเมื่อมีผลการทำงานบรรลุเป้าหมาย รายละเอียดดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทบทวนผลปฏิบัติงาน

การทบทวนผลการปฏิบัติงานงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการตรวจวัดผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด องค์กรอาจกำหนดความถี่ของการประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงานทุก ๆ เดือน, ไตรมาส, ครึ่งปี หรือหนึ่งปี ตามแต่ความเหมาะสมของแต่ละธุรกิจ	4.34	0.64	มาก	1
หากคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง กับองค์กร ตกลงใช้การจ้างงานตามสัญญา หรือสัญญาต่างตอบแทนในการจ้างงาน ที่มีกำหนดระยะเวลาการจ้างที่แน่นอน มีเงินเดือนรายได้ สิทธิประโยชน์และอื่น ๆ ที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือเรียกได้ว่ารายได้สูงความเสี่ยงสูง และต่อสัญญาเมื่อมีผลการทำงานบรรลุเป้าหมาย	4.02	0.87	มาก	2
รวม	4.18	0.58	มาก	

จากตารางที่ 25 พบว่า การทบทวนผลการปฏิบัติงานงานโดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18, S.D.=0.58$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการตรวจวัดผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด องค์กรอาจกำหนดความถี่ของการประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงาน ทุก ๆ เดือน, ไตรมาส, ครึ่งปี หรือหนึ่งปี ตามแต่ความเหมาะสมของแต่ละธุรกิจ ($\bar{X}=4.34, S.D.=0.64$) หากคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง กับองค์กร ตกลงใช้การจ้างงานตามสัญญา หรือสัญญาต่างตอบแทนในการจ้างงาน ที่มีกำหนดระยะเวลาการจ้างที่แน่นอน มีเงินเดือนรายได้ สิทธิประโยชน์และอื่น ๆ ที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือเรียกได้ว่ารายได้สูงความเสี่ยงสูง และต่อสัญญาเมื่อมีผลการทำงานบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X}=4.02, S.D.=0.87$) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

1.4 การบริหารเส้นทางการเติบโต

ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารคนเก่ง ในหมวดหมู่การบริหารเส้นทางการเติบโต ประกอบด้วย 1.4.1 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง 1.4.2 การวางแผนพัฒนาอาชีพ 1.4.3 การจัดทำเส้นทางอาชีพ รายละเอียดดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเส้นทางการเติบโต

การบริหารเส้นทางการเติบโต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	4.51	0.63	มากที่สุด	1
การวางแผนพัฒนาอาชีพ	4.48	0.50	มาก	2
การจัดทำเส้นทางอาชีพ	4.35	0.55	มาก	3
รวม	4.44	0.47	มาก	

จากตารางที่ 26 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเส้นทางการเติบโต มีความคิดเห็นโดยภาพรวมมีระดับมาก ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.47) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นระดับมากที่สุดในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.63) มีความคิดเห็นระดับมากในการวางแผนพัฒนาอาชีพ ($\bar{X}=4.48$, S.D.=0.50) การจัดทำเส้นทางอาชีพ ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.55)

โดยความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วย การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรอยู่ในกลุ่มที่มีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนการขาดพนักงานใหม่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ ท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดว่า คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรอยู่ในกลุ่มที่มีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนการขาดพนักงานใหม่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ รายละเอียดดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรอยู่ในกลุ่มที่มีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อทดแทนการขาดพนักงานใหม่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ	4.51	0.63	มากที่สุด
รวม	4.51	0.63	

จากตารางที่ 27 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรอยู่ในกลุ่มที่มีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อทดแทนการขาดพนักงานใหม่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ ($\bar{X}=4.51$, S.D=0.63) อยู่ในระดับมากที่สุด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career development plan) ประกอบด้วย ท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดว่า คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรต้องทราบแผนขององค์กรที่จะพัฒนาคนเก่งให้ก้าวหน้าในสายอาชีพ รายละเอียดดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาอาชีพ

การวางแผนพัฒนาอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรต้องทราบแผนขององค์กรที่จะพัฒนาคนเก่งให้ก้าวหน้าในสายอาชีพ	4.35	0.55	มาก
รวม	4.35	0.55	

จากตารางที่ 28 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาอาชีพคนเก่ง ควรต้องทราบแผนขององค์กรที่จะพัฒนาคนเก่งให้ก้าวหน้าในสายอาชีพ ($\bar{X}=4.35$, S.D=0.55) อยู่ในระดับมาก

และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำเส้นทางอาชีพ ประกอบด้วย ท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดว่า คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรต้องทราบแผนขององค์กรที่จะพัฒนาคนเก่งให้ก้าวหน้าในสายอาชีพ รายละเอียดดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำเส้นทางอาชีพ

การจัดทำเส้นทางอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
องค์กรควรกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง อธิบายง่าย ๆ คือ เราเริ่มต้นทำงานในตำแหน่งใด จากตำแหน่งนี้เราจะเติบโตไปเป็นอะไรได้บ้าง สูงสุดแล้วเราอยากเป็นอะไร อยากไปถึงไหน ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายแล้ว เราควรมีการวางแผนเส้นทางเดินว่าเราจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้อย่างไรด้วย	4.35	0.53	มาก	2
องค์กรควรแจ้งและอธิบายเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง และกำหนดข้อตกลงร่วมกันสำหรับอนาคต	4.60	0.58	มากที่สุด	1
รวม	4.48	0.50	มาก	

จากตารางที่ 29 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำเส้นทางอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.48$, S.D=0.50) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า องค์กรควรแจ้งและอธิบายเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง และกำหนดข้อตกลงร่วมกันสำหรับอนาคต ($\bar{X}=4.60$, S.D=0.58) อยู่ในระดับมากที่สุด และคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง อธิบายง่าย ๆ คือ หากเริ่มต้นทำงานในตำแหน่งใด จากตำแหน่งนั้นจะเติบโตไปเป็นอะไรได้บ้าง และสูงสุดแล้วอยากเป็นอะไร ถึงจุดไหน ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายแล้วควรมีการวางแผนเส้นทางเดินเพื่อไปถึงเป้าหมายนั้นได้ด้วย ($\bar{X}=4.35$, S.D=0.53) อยู่ในระดับมากตามลำดับ

1.5 นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา

ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารคนเก่ง ในหมวดหมู่ นโยบายการจ้างงานคนเก่ง ด้วยการจ้างงานตามสัญญา ประกอบด้วย 1.5.1 การจ้างงานแบบประจำ 1.5.2 การจ้างงานตามสัญญา 1.5.3 การจ้างงานบุคคลภายนอก รายละเอียดดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา

นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
การจ้างงานแบบประจำ	3.64	1.12	มาก	2
การจ้างงานตามสัญญา	4.29	0.89	มาก	1
การจ้างงานบุคคลภายนอก	3.04	0.86	ปานกลาง	3
รวม	3.66	0.68	มาก	

จากตารางที่ 30 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.66$, S.D.=0.68) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การจ้างงานตามสัญญา ($\bar{X}=4.29$, S.D.=0.89) และการจ้างงานแบบประจำ ($\bar{X}=3.64$, S.D.=1.12) อยู่ในระดับมาก โดยการจ้างงานบุคคลภายนอก ($\bar{X}=3.04$, S.D.=0.86) อยู่ในระดับปานกลางลำดับ โดยความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานแบบประจำ ประกอบด้วย องค์การควรกำหนดการจ้างงานคนเก่ง แบบพนักงานประจำ โดยได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ เหมือนพนักงานทั่วไป รายละเอียดดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานแบบประจำ

การจ้างงานแบบประจำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
องค์การควรกำหนดการจ้างงานคนเก่ง แบบพนักงานประจำ โดยได้รับค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์ เหมือนพนักงานทั่วไป	3.64	1.12	มาก
รวม	3.64	1.12	

จากตารางที่ 31 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานแบบประจำ ในนโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา ($\bar{X}=3.66$, S.D.=0.68) อยู่ในระดับมาก

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานตามสัญญา ประกอบด้วย องค์การควรกำหนดการจ้างงานคนเก่ง แบบพนักงานตามสัญญา โดยได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ เท่าที่ตกลงกันตามแต่กรณี รายละเอียดดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานตามสัญญา

การจ้างงานตามสัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
องค์การควรกำหนดการจ้างงานคนเก่ง แบบพนักงานตามสัญญา โดยได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ เท่าที่ตกลงกันตามแต่กรณี	4.29	0.89	มาก
รวม	4.29	0.89	

จากตารางที่ 32 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานตามสัญญา ในนโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา ($\bar{X}=4.29$, S.D=0.89) อยู่ในระดับมาก

และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานบุคคลภายนอก ประกอบด้วย องค์การควรกำหนดการจ้างงานคนเก่ง แบบพนักงานตามสัญญา โดยได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ เท่าที่ตกลงกันตามแต่กรณี รายละเอียดดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานบุคคลภายนอก

การจ้างงานบุคคลภายนอก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
องค์การควรกำหนดการจ้างงานคนเก่ง แบบพนักงานบุคคลภายนอก โดยได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ ตามที่บริษัทผู้ให้บริการกำหนด	3.04	0.86	ปานกลาง
รวม	3.04	0.86	

จากตารางที่ 33 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานบุคคลภายนอก ในนโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา ($\bar{X}=3.04$, S.D=0.86) อยู่ในระดับปานกลาง

1.6 กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญาในแนวทางการบริหารจัดการเพื่อรักษาคงตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้างาน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/วิศวกร กลุ่มคนรุ่นใหม่ รายละเอียดดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา

กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	4.29	0.89	มาก	1
กลุ่มหัวหน้างาน	3.04	0.87	ปานกลาง	4
กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือวิศวกร	3.64	1.12	ปานกลาง	3
กลุ่มคนรุ่นใหม่	3.86	1.11	ปานกลาง	2
รวม	3.71	0.69	ปานกลาง	

จากตารางที่ 34 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.71$, S.D.=0.69) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นระดับมากในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ($\bar{X}=4.29$, S.D.=0.89) มีความคิดเห็นระดับปานกลางในกลุ่มคนรุ่นใหม่ ($\bar{X}=3.86$, S.D.=1.11) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือวิศวกร ($\bar{X}=3.64$, S.D.=1.12) และกลุ่มหัวหน้างาน ($\bar{X}=3.04$, S.D.=0.87) ตามลำดับ

โดยความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วยการจ้างงานตามสัญญาเหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการรายละเอียดดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง

กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การจ้างงานตามสัญญา เหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ	4.29	0.89	มาก
รวม	4.29	0.89	

จากตารางที่ 35 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มผู้บริหาร เป็นกลุ่มคนที่เหมาะต่อการ
จ้างงานตามสัญญา ($\bar{X}=4.29$, S.D=0.89) อยู่ในระดับมาก

ความคิดเห็นกลุ่มหัวหน้างาน ประกอบด้วย การจ้างงานตามสัญญา เหมาะสมกับคนเก่ง
คนที่มีศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มหัวหน้างาน รายละเอียดดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มหัวหน้างาน

กลุ่มหัวหน้างาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การจ้างงานตามสัญญา เหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มี ศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มหัวหน้างาน	3.04	0.87	ปานกลาง
รวม	3.04	0.87	

จากตารางที่ 36 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มหัวหน้างาน เป็นกลุ่มคนที่เหมาะต่อ
การจ้างงานตามสัญญา ($\bar{X}=3.04$, S.D=0.87) อยู่ในระดับปานกลาง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือวิศวกร ประกอบด้วย การจ้างงานตามสัญญา
เหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มหัวหน้างาน รายละเอียดดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือวิศวกร

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือวิศวกร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การจ้างงานตามสัญญา เหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มี ศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หรือวิศวกร	3.64	1.12	ปานกลาง
รวม	3.64	1.12	

จากตารางที่ 37 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หรือวิศวกร เป็นกลุ่มคนที่
เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา ($\bar{X}=3.64$, S.D=1.12) อยู่ในระดับปานกลาง

และความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มคนรุ่นใหม่ ประกอบด้วย การจ้างงานตามสัญญา
เหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มคนรุ่นใหม่ รายละเอียดดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มคนรุ่นใหม่

กลุ่มคนรุ่นใหม่	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การจ้างงานตามสัญญา เหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มคนรุ่นใหม่	3.86	1.11	ปานกลาง
รวม	3.86	1.11	

จากตารางที่ 38 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลุ่มคนรุ่นใหม่ เป็นกลุ่มคนที่เหมาะสมต่อการจ้างงานตามสัญญา ($\bar{X}=3.86$, S.D.=1.11) อยู่ในระดับปานกลาง

2. กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง

2.1 เครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือเครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา ในการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ประกอบด้วย การจ้างงานตามสัญญา การบริหารรางวัลผลตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารเส้นทางการเติบโตในอาชีพ รายละเอียดดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา

เครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
การจ้างงานตามสัญญา	4.41	0.58	มาก	1
การบริหารรางวัลผลตอบแทน	4.34	0.57	มาก	2
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	4.21	0.67	มาก	3
การบริหารเส้นทางการเติบโต	3.24	0.92	ปานกลาง	4
รวม	4.05	0.49	มาก	

จากตารางที่ 39 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือเครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$, S.D.=0.49) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นเฉลี่ยในระดับมากในการจ้างงานตามสัญญา ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.58) การบริหารรางวัลผลตอบแทน ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.57) และการบริหารผลการ

ปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.21$, $S.D=0.67$) โดยมีระดับปานกลางในการบริหารเส้นทางเดินโด ($\bar{X}=3.24$, $S.D=0.92$) ตามลำดับ

โดยความคิดเห็นเกี่ยวกับจ้างงานตามสัญญา ประกอบด้วย การจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดระยะเวลา เช่น 3 ปี และมีการต่อสัญญาเมื่อผลลัพธ์เป็นไปตามที่ตกลงกัน การจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดจ่ายชดเชยเมื่อครบสัญญา การจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดจ่ายชดเชยหากมีการตกลงยกเลิกสัญญาระหว่างกันก่อนครบสัญญา รายละเอียดดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้การจ้างงานตามสัญญา

การประยุกต์ใช้การจ้างงานตามสัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
หากการจ้างงานตามสัญญามีกำหนดระยะเวลา เช่น 3 ปี มีการต่อสัญญาเมื่อผลลัพธ์เป็นไปตามที่ตกลงกัน	4.25	0.62	มาก	3
หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดจ่ายชดเชยเมื่อครบสัญญา	4.29	0.83	มาก	2
หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดจ่ายชดเชยหากมีการตกลงยกเลิกสัญญาระหว่างกันก่อนครบสัญญา	4.68	0.65	มากที่สุด	1
รวม	4.41	0.58	มาก	

จากตารางที่ 40 พบว่า การประยุกต์ใช้การจ้างงานตามสัญญาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.41$, $S.D=0.58$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดจ่ายชดเชยหากมีการตกลงยกเลิกสัญญาระหว่างกันก่อนครบสัญญา ($\bar{X}=4.68$, $S.D=0.65$) อยู่ในระดับมากที่สุด และหากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดจ่ายชดเชยเมื่อครบสัญญา ($\bar{X}=4.29$, $S.D=0.83$) มีกำหนดระยะเวลา เช่น 3 ปี และมีการต่อสัญญาเมื่อผลลัพธ์เป็นไปตามที่ตกลงกัน ($\bar{X}=4.25$, $S.D=0.62$) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการจ้างงานตามสัญญา ควรต้องเป็นแบบใด หากท่านเป็นกลุ่มคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในหัวข้ออภิปรายหมวด Category ที่ 2: การบริหารรางวัล ผลตอบแทน ประกอบด้วย ท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใด หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดเงินเดือนสูง คำนึงต่อการความเสี่ยงในการจ้างงาน หากการจ้างงานตามสัญญา มีการ

กำหนดสิทธิประโยชน์ตอบแทนสูงกว่า เช่น ทุนการศึกษา บัตรเติมน้ำมันเชื้อเพลิง หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตกลงกำหนดเงินรางวัลพิเศษตามผลงานที่ท่านทำได้ตามที่ตกลงกัน เช่น โบนัส incentive หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนด วัน เวลา การทำงาน ตามตกลงร่วมกัน เพื่อให้ยืดหยุ่นในการทำงานและสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน รายละเอียดดังตารางที่ 41

ตารางที่ 41 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารรางวัลผลตอบแทน

การบริหารรางวัลผลตอบแทน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดเงินเดือนสูง คำนึงค่าต่อความเสี่ยงในการจ้างงาน	4.41	0.58	มาก	1
หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดสิทธิประโยชน์ตอบแทนสูงกว่า เช่น ทุนการศึกษา บัตรเติมน้ำมันเชื้อเพลิง	4.34	0.57	มาก	2
หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตกลงกำหนดเงินรางวัลพิเศษตามผลงานที่ท่านทำได้ตามที่ตกลงกัน เช่น โบนัส incentive	4.21	0.67	มาก	3
หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดวัน เวลา การทำงานตามตกลงร่วมกัน เพื่อให้ยืดหยุ่นในการทำงานและสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน	3.24	0.92	ปานกลาง	4
รวม	4.05	0.49	มาก	

จากตารางที่ 41 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารรางวัลผลตอบแทนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D.=0.49) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดเงินเดือนสูง คำนึงค่าต่อความเสี่ยงในการจ้างงาน ($\bar{X} = 4.41$, S.D.=0.58) หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดสิทธิประโยชน์ตอบแทนสูงกว่า เช่น ทุนการศึกษา บัตรเติมน้ำมันเชื้อเพลิง ($\bar{X} = 4.34$, S.D.=0.57) หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตกลงกำหนดเงินรางวัลพิเศษตามผลงานที่ท่านทำได้ตามที่ตกลงกัน เช่น โบนัส incentive ($\bar{X} = 4.21$, S.D.=0.67) อยู่ในระดับมาก และหากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนด วัน เวลา การทำงาน ตามตกลงร่วมกัน

เพื่อให้ยืดหยุ่นในการทำงานและสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ($\bar{X}=3.24$, $S.D=0.92$) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

โดยความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการจ้างงานตามสัญญา ควรต้องเป็นแบบใด หากท่านเป็นกลุ่มคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย ท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดว่า หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดงานที่ทำหายุ่ต่อความสามารถ หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตกลงการตั้งเป้าหมายและกำหนดระยะเวลา โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กร หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ในการติดตามและประเมินความสำเร็จ รวมถึงสะท้อนไปยังการจ่ายผลตอบแทนได้ รายละเอียดดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดงานที่ทำหายุ่ต่อความสามารถ	4.08	0.77	มาก	2
หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตกลงการตั้งเป้าหมายและกำหนดระยะเวลา โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กร	4.05	0.75	มาก	3
หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ในการติดตามและประเมินความสำเร็จ รวมถึงสะท้อนไปยังการจ่ายผลตอบแทนได้	4.50	0.62	มาก	1
รวม	4.21	0.67	มาก	

จากตารางที่ 42 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการผล โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.21$, $S.D=0.67$) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ในการติดตามและประเมินความสำเร็จ รวมถึงสะท้อนไปยังการจ่ายผลตอบแทนได้ ($\bar{X}=4.50$, $S.D=0.62$) มีกำหนดงานที่ทำหายุ่ต่อความสามารถ ($\bar{X}=4.08$, $S.D=0.77$) Contract มีการตกลงการตั้งเป้าหมายและกำหนดระยะเวลา โดยจะสามารถ

วัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X}=4.05$, S.D=0.75) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการจ้างงานตามสัญญา ควรต้องเป็นแบบใด หากท่านเป็นกลุ่มคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย ท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดว่า หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดการเติบโตในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นเมื่อทำผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงกัน หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดการเติบโตในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นเมื่อทำผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงกัน ซึ่งจะกระตุ้นให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ขวนขวายการพัฒนาตนเองให้ มีสมรรถนะและความสามารถเพิ่มหรือสูงขึ้น รายละเอียดดังตารางที่ 43

ตารางที่ 43 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเส้นทางเติบโต

การบริหารเส้นทางเติบโต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดการเติบโตในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นเมื่อทำผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงกัน	3.18	0.94	ปานกลาง	2
หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดการเติบโตในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นเมื่อทำผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงกัน ซึ่งจะกระตุ้นให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ขวนขวายการพัฒนาตนเองให้ มีสมรรถนะและความสามารถเพิ่มหรือสูงขึ้น	3.31	1.01	ปานกลาง	1
รวม	3.24	0.93	ปานกลาง	

จากตารางที่ 43 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเส้นทางเติบโต โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.24$, S.D=0.93) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดการเติบโตในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นเมื่อทำผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงกัน ซึ่งจะกระตุ้นให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ขวนขวายการพัฒนาตนเองให้ มีสมรรถนะและความสามารถเพิ่มหรือสูงขึ้น ($\bar{X}=3.31$, S.D=1.01) มีกำหนดการเติบโตในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นเมื่อทำผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงกัน ($\bar{X}=3.18$, S.D=0.94) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

3. การบริหารความคาดหวัง

3.1 ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญาในแนวทางการบริหารจัดการเพื่อรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ประกอบด้วย ประโยชน์ต่อองค์กร ประโยชน์ต่อบุคลากร รายละเอียดดังตาราง

ตารางที่ 44 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา

ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
ประโยชน์ต่อองค์กร	4.10	0.73	มาก	1
ประโยชน์ต่อบุคลากร	3.79	1.04	ปานกลาง	2
รวม	3.95	0.83	ปานกลาง	

จากตารางที่ 44 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา มีความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.58) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นระดับมากในด้านประโยชน์ต่อองค์กร ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.58) มีความคิดเห็นระดับปานกลางในด้านประโยชน์ต่อบุคลากร ($\bar{X}=3.79$, S.D.=1.04) ตามลำดับ

โดยความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ต่อองค์กร ประกอบด้วย การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กรและเหมาะสมต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับคนเก่ง สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจได้โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างเงินเดือนภายใน การตั้งเป้าหมาย ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน การกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงานสำหรับคนเก่ง การกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดดสำหรับคนเก่ง การกำหนดเวลาการทำงาน การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การจ่ายรางวัลพิเศษ สำหรับคนเก่ง โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายใน รายละเอียดดังตาราง

ตารางที่ 45 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ต่อองค์กร

ประโยชน์ต่อองค์กร (Benefit's owner)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
การใช้การจ้างงานตามสัญญาสามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กรและเหมาะสมต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง	4.54	0.67	มากที่สุด	1
การใช้การจ้างงานตามสัญญาสามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับคนเก่ง สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจได้โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างเงินเดือนภายใน	3.65	1.17	ปานกลาง	7
การใช้การจ้างงานตามสัญญาสามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการตั้งเป้าหมาย กรอบเวลา ในการปฏิบัติงาน	4.19	0.63	มาก	4
การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงานสำหรับคนเก่ง	3.75	1.08	ปานกลาง	6
การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดดสำหรับคนเก่ง	3.83	1.11	ปานกลาง	5
การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อองค์กรในการกำหนดเวลาการทำงาน สำหรับคนเก่ง	4.39	0.92	มาก	2
การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อองค์กรในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน สำหรับคนเก่ง	4.19	0.89	มาก	4
การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อองค์กรในการจ่ายรางวัลพิเศษ สำหรับคนเก่ง โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายใน	4.29	0.80	มาก	3
รวม	4.10	0.73	มาก	

จากตารางที่ 54 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.10$, S.D=0.73) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การใช้การจ้างงานตามสัญญาสามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กรและเหมาะสมต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ($\bar{X}=4.54$, S.D=0.67) อยู่ในระดับมากที่สุด และคนการใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อองค์กรในการกำหนดเวลาการทำงานสำหรับคนเก่ง ($\bar{X}=4.39$, S.D=0.92) ยืดหยุ่นต่อองค์กรในการจ่ายรางวัลพิเศษ สำหรับคนเก่ง โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายใน ($\bar{X}=4.29$, S.D=0.80) ความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการตั้งเป้าหมายกรอบเวลา ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.19$, S.D=0.63) ยืดหยุ่นต่อองค์กรในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน สำหรับคนเก่ง ($\bar{X}=4.19$, S.D=0.89) อยู่ในระดับมากตามลำดับ โดยการใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดด สำหรับคนเก่ง ($\bar{X}=3.83$, S.D=1.11) ยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงานสำหรับคนเก่ง ($\bar{X}=3.75$, S.D=1.08) สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับคนเก่ง สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจได้โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างเงินเดือนภายใน ($\bar{X}=3.65$, S.D=1.17) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

และความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ต่อบุคลากร ประกอบด้วย การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงร่วมกันกับองค์กรที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กร การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตั้งเป้าหมายกรอบเวลา ในการปฏิบัติงาน การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงาน การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดด การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเวลาการทำงานประจำวัน การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการจ่ายรางวัลพิเศษ โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายในองค์กร การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กร รายละเอียดดังตารางที่ 46

ตารางที่ 46 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ต่อบุคลากร

ประโยชน์ต่อบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงร่วมกันกับองค์กรที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กร	3.84	1.06	ปานกลาง	2
การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	4.05	1.18	มาก	1
การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตั้งเป้าหมาย ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน	3.69	0.92	ปานกลาง	8
การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงาน	3.81	1.09	ปานกลาง	4
การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดด	3.78	1.29	ปานกลาง	6
การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเวลาการทำงานประจำวัน	3.82	1.08	ปานกลาง	3
การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน	3.76	1.15	ปานกลาง	7
การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการจ่ายรางวัลพิเศษ โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายในองค์กร	3.80	1.17	ปานกลาง	5
การใช้การจ้างงานตามสัญญาสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กร	3.58	1.00	ปานกลาง	9
รวม	3.79	1.04	ปานกลาง	

จากตารางที่ 46 พบว่า ประโยชน์ต่อบุคลากรผู้ใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.79$, S.D=1.04) เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ($\bar{X}=4.05$, S.D=1.18) อยู่ในระดับมาก และการใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงร่วมกันกับองค์กรที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบ ($\bar{X}=3.84$, S.D=1.06) ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเวลาการทำงานประจำวัน ($\bar{X}=3.82$, S.D=1.08) ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงาน ($\bar{X}=3.81$, S.D=1.09) ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการจ่ายรางวัลพิเศษ โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายในองค์กร ($\bar{X}=3.80$, S.D=1.17) สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดด ($\bar{X}=3.78$, S.D=1.29) ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\bar{X}=3.76$, S.D=1.15) สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตั้งเป้าหมาย กรอบเวลา ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.69$, S.D=0.92) และสามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กร ($\bar{X}=3.58$, S.D=1.00) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ประกอบด้วย นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง การบริหารรางวัล การบริหารผลปฏิบัติ การบริหารเส้นทางเติบโต ประโยชน์จากการใช้การจ้างงานตามสัญญา การจ้างงานตามสัญญา และการประยุกต์ใช้การจ้างงานตามสัญญา มีความสัมพันธ์กับสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ลักษณะการดำเนินธุรกิจ และลักษณะการจ้างงานของผู้ตอบแบบสอบถามกับองค์กร โดยสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตาราง

ตารางที่ 47 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารคนเก่งและข้อมูลด้านเพศ

	เพศ				P Chi-Square
	ชาย		หญิง		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง	234	58.5%	166	41.5%	0.001 [*]
การบริหารรางวัลผลตอบแทน	234	58.5%	166	41.5%	0.000 [*]
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	234	58.5%	166	41.5%	0.000 [*]
การบริหารเส้นทางการเติบโต	234	58.5%	166	41.5%	0.000 [*]
นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา	234	58.5%	166	41.5%	0.000 [*]
กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา	234	58.5%	166	41.5%	0.000 [*]

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 47 พบว่า รูปแบบการบริหารคนเก่งในด้าน นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง การบริหารรางวัลผลตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารเส้นทางการเติบโต นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา ขึ้นอยู่กับเพศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 48 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารคนเก่งและข้อมูลด้านอายุ

	อายุ								P Chi-Square
	น้อยกว่า 25 ปี		ระหว่าง 25-35 ปี		ระหว่าง 36-45 ปี		อายุ 46 ปีขึ้นไป		
							จำนวน	ร้อยละ	
นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง	65	16.3%	200	50%	79	19.8%	56	14%	0.000*
การบริหารรางวัลผลตอบแทน	65	16.3%	200	50%	79	19.8%	56	14%	0.000*
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	65	16.3%	200	50%	79	19.8%	56	14%	0.000*
การบริหารเส้นทางการเติบโต	65	16.3%	200	50%	79	19.8%	56	14%	0.000*
นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา	65	16.3%	200	50%	79	19.8%	56	14%	0.000*
กลุ่มคนที่เหมาะสมต่อการจ้างงานตามสัญญา	65	16.3%	200	50%	79	19.8%	56	14%	0.000*

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 48 พบว่า รูปแบบการบริหารคนเก่งในด้าน นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง การบริหารรางวัลผลตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารเส้นทางการเติบโต นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา ขึ้นอยู่กับอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 49 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาและข้อมูลด้านระดับงาน

	ระดับงาน												P Chi-Square
	ผู้บริหาร		ผู้จัดการ		หัวหน้างาน		ผู้เชี่ยวชาญ/วิศวกร		เจ้าหน้าที่		อื่น ๆ		
											จำนวน	ร้อยละ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง	37	9.3%	45	11.3%	38	9.5%	201	50.2%	76	19.0%	3	0.8%	0.00*
การบริหารรางวัลผลตอบแทน	37	9.3%	45	11.3%	38	9.5%	201	50.2%	76	19.0%	3	0.8%	0.00*
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	37	9.3%	45	11.3%	38	9.5%	201	50.2%	76	19.0%	3	0.8%	0.00*
การบริหารเส้นทาง career path	37	9.3%	45	11.3%	38	9.5%	201	50.2%	76	19.0%	3	0.8%	0.00*
นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา	37	9.3%	45	11.3%	38	9.5%	201	50.2%	76	19.0%	3	0.8%	0.00*
กลุ่มคนที่เหมาะสมต่อการจ้างงานตามสัญญา	37	9.3%	45	11.3%	38	9.5%	201	50.2%	76	19.0%	3	0.8%	0.00*

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 49 พบว่า รูปแบบการบริหารคนเก่งในด้าน นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง การบริหารรางวัลผลตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารเส้นทางการเติบโต นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา ขึ้นอยู่กับระดับงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 50 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาและข้อมูลด้านระดับการศึกษา

	ระดับการศึกษา										P Chi-Square
	ปวส.		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก				
							จำนวน	ร้อยละ			
นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง	0	0%	333	83.3%	67	16.8%	0	0%	0.000*		
การบริหารรางวัลผลตอบแทน	0	0%	333	83.3%	67	16.8%	0	0%	0.000*		
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	0	0%	333	83.3%	67	16.8%	0	0%	0.000*		
การบริหารเส้นทางการเติบโต	0	0%	333	83.3%	67	16.8%	0	0%	0.000*		
นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา	0	0%	333	83.3%	67	16.8%	0	0%	0.000*		
กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา	0	0%	333	83.3%	67	16.8%	0	0%	0.000*		

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 50 พบว่า รูปแบบการบริหารคนเก่งในด้าน นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง การบริหารรางวัลผลตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารเส้นทางการเติบโต นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 51 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาและข้อมูลด้านประสิทธิภาพการทำงาน

	ประสิทธิภาพการทำงาน												P Chi-Square
	"ไม่เกิน 1 ปี		"ไม่เกิน 3 ปี		"ไม่เกิน 6 ปี		"ไม่เกิน 10 ปี		"ไม่เกิน 13 ปี		มากกว่า 13 ปี		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง	70	17.5%	68	17.0%	104	26.0%	8	2.0%	50	12.5%	100	25.0%	0.000*
การบริหารรางวัลผลตอบแทน	70	17.5%	68	17.0%	104	26.0%	8	2.0%	50	12.5%	100	25.0%	0.000*
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	70	17.5%	68	17.0%	104	26.0%	8	2.0%	50	12.5%	100	25.0%	0.000*
การบริหารเส้นทางการเติบโต	70	17.5%	68	17.0%	104	26.0%	8	2.0%	50	12.5%	100	25.0%	0.000*
นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วย การจ้างงานตามสัญญา	70	17.5%	68	17.0%	104	26.0%	8	2.0%	50	12.5%	100	25.0%	0.000*
กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงาน ตามสัญญา	70	17.5%	68	17.0%	104	26.0%	8	2.0%	50	12.5%	100	25.0%	0.000*

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 51 พบว่า รูปแบบการบริหารคนเก่งในด้าน นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง การบริหารรางวัลผลตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารเส้นทางการเติบโต นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา ขึ้นอยู่กับระดับประสบการณ์ทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 52 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาและข้อมูลด้านลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

	ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร												P Chi-Square
	ผู้ประกอบการ ยานยนต์		ผู้ผลิตชิ้นส่วน		ผลิตอุปกรณ์ เครื่องมือ		จำหน่ายวัตถุดิบ		บริหารและการ จัดการสนับสนุน		อื่น ๆ		
จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง	22	5.5%	367	91.8%	2	0.5%	9	2.3%	0	0.0%	0	0.0%	0.000*
การบริหารรางวัลผลตอบแทน	22	5.5%	367	91.8%	2	0.5%	9	2.3%	0	0.0%	0	0.0%	0.000*
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	22	5.5%	367	91.8%	2	0.5%	9	2.3%	0	0.0%	0	0.0%	0.000*
การบริหารเส้นทางการเติบโต	22	5.5%	367	91.8%	2	0.5%	9	2.3%	0	0.0%	0	0.0%	0.000*
นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา	22	5.5%	367	91.8%	2	0.5%	9	2.3%	0	0.0%	0	0.0%	0.000*
กลุ่มคนที่เหมาะสมต่อการจ้างงานตามสัญญา	22	5.5%	367	91.8%	2	0.5%	9	2.3%	0	0.0%	0	0.0%	0.000*

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 52 พบว่า รูปแบบการบริหารคนเก่งในด้าน นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง การบริหารรางวัลผลตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารเส้นทางการเติบโต นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงาน ธุรกิจขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 53 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาและข้อมูลด้านลักษณะการจ้างงาน

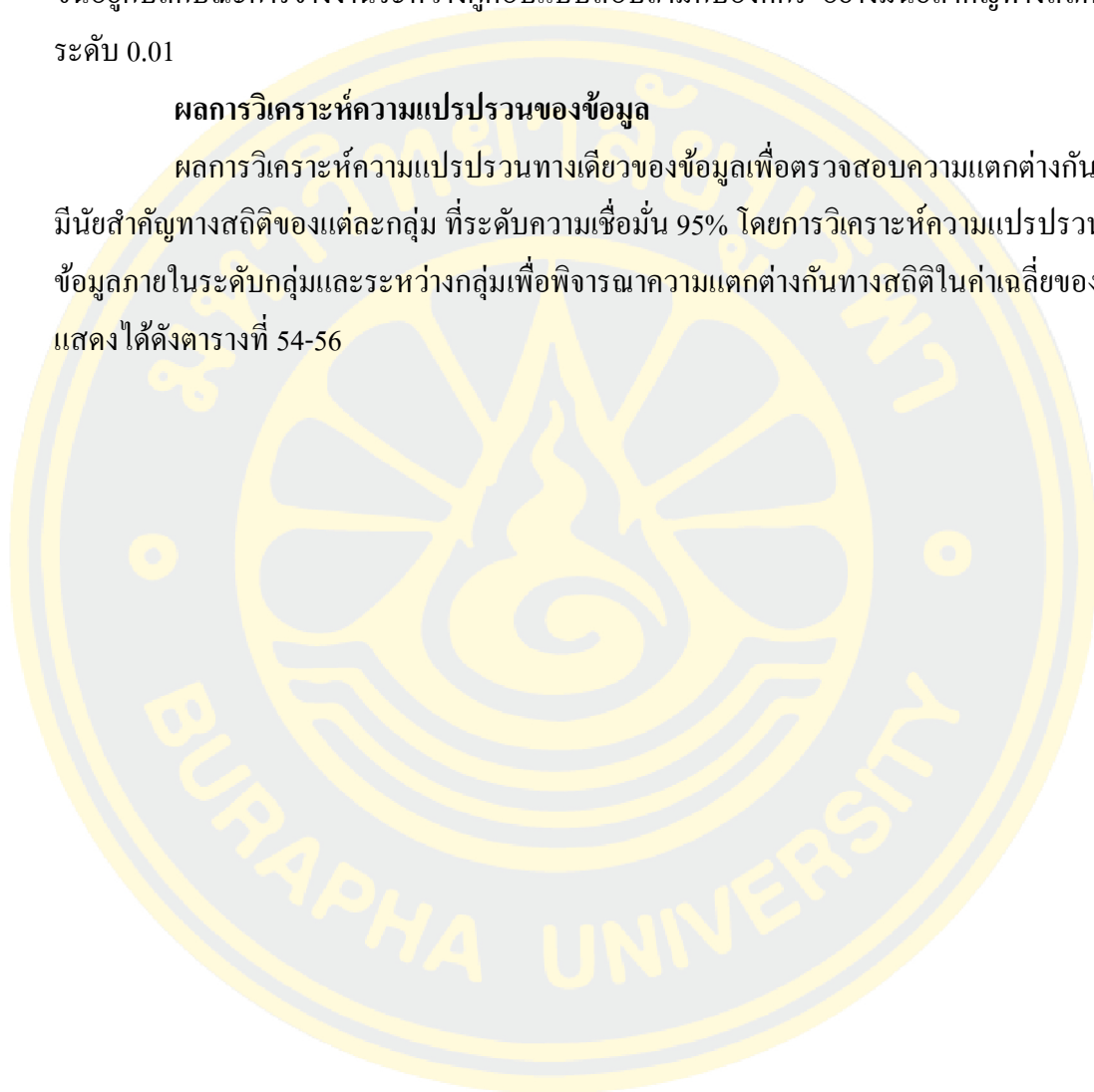
	ลักษณะการจ้างงาน										P Chi-Square		
	พนักงานชั่วคราว						พนักงานตามสัญญา		พนักงานบุคคลภายนอก				
	พนักงานประจำ		ร้อยละ		จำนวน		ร้อยละ		จำนวน			ร้อยละ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		จำนวน	ร้อยละ
นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง	339	84.8%	0	0.0%	0	0.0%	43	10.8%	18	4.5%	0.000*		
การบริหารรางวัลผลตอบแทน	339	84.8%	0	0.0%	0	0.0%	43	10.8%	18	4.5%	0.000*		
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	339	84.8%	0	0.0%	0	0.0%	43	10.8%	18	4.5%	0.000*		
การบริหารเส้นทางการเติบโต	339	84.8%	0	0.0%	0	0.0%	43	10.8%	18	4.5%	0.000*		
นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา	339	84.8%	0	0.0%	0	0.0%	43	10.8%	18	4.5%	0.000*		
กลุ่มคนที่เหมาะสมต่อการจ้างงานตามสัญญา	339	84.8%	0	0.0%	0	0.0%	43	10.8%	18	4.5%	0.000*		

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 53 พบว่า รูปแบบการบริหารคนเก่งในด้าน นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง การบริหารรางวัลผลตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารเส้นทางการเติบโต นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา ขึ้นอยู่กับลักษณะการจ้างงานระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามกับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของข้อมูลเพื่อตรวจสอบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของแต่ละกลุ่ม ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของข้อมูลภายในระดับกลุ่มและระหว่างกลุ่มเพื่อพิจารณาความแตกต่างกันทางสถิติในค่าเฉลี่ยของกลุ่ม แสดงได้ดังตารางที่ 54-56



ตารางที่ 54 ความแปรปรวนของข้อมูลรูปแบบการจ้างงานตามสัญญา กับปัจจัยส่วนบุคคล

รูปแบบการจ้างงานตามสัญญา						
ปัจจัยส่วนบุคคล		df	SS	MS	F	Sig.
เพศ	ระหว่างกลุ่ม	56	41.581	0.743	4.586	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	55.529	0.162		
	ภาพรวม	399	97.110			
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	56	265.734	4.745	26.010	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	62.576	0.182		
	ภาพรวม	399	329.310			
ระดับงาน	ระหว่างกลุ่ม	56	403.059	7.197	14.162	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	174.318	0.508		
	ภาพรวม	399	577.378			
การศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	56	39.819	0.711	15.283	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	15.959	0.047		
	ภาพรวม	399	55.778			
ประสบการณ์	ระหว่างกลุ่ม	56	1076.363	19.221	23.576	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	279.637	0.815		
	ภาพรวม	399	1356.000			
ลักษณะการดำเนิน ธุรกิจขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	56	45.492	0.812	19.219	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	14.498	0.042		
	ภาพรวม	399	59.990			
ลักษณะการจ้างงาน	ระหว่างกลุ่ม	56	422.175	7.539	17.032	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	151.823	0.443		
	ภาพรวม	399	573.998			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 54 พบว่า ความแปรปรวนของข้อมูลรูปแบบการจ้างงานตามสัญญากับปัจจัยส่วนบุคคล ในด้านเพศมีค่าเท่ากับ 0.000 ด้านอายุมีค่าเท่ากับ 0.000 ด้านระดับงานมีค่า

เท่ากับ 0.000 ด้านการศึกษามีค่าเท่ากับ 0.000 ด้านประสบการณ์มีค่าเท่ากับ 0.000 ด้านลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กรมีค่าเท่ากับ 0.000 ด้านลักษณะการจ้างงานมีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งต่ำกว่า 0.01สรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับงาน การศึกษา ประสบการณ์ ลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์กร ลักษณะการจ้างงาน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการจ้างงานตามสัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 55 ความแปรปรวนของข้อมูลรูปแบบการจ้างงานตามสัญญากับกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง

รูปแบบการจ้างงานตามสัญญา						
กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง		df	SS	MS	F	Sig.
เครื่องมือการจัดการโดย ใช้การจ้างงานตามสัญญา	ระหว่างกลุ่ม	56	92.739	1.656	124.521	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	4.562	0.013		
	ภาพรวม	399	97.300			
การจ้างงานตามสัญญา	ระหว่างกลุ่ม	56	130.631	2.333	580.603	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	1.378	0.004		
	ภาพรวม	399	132.009			
การบริหารรางวัล ผลตอบแทน	ระหว่างกลุ่ม	56	127.540	2.277	2445.440	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	0.319	0.001		
	ภาพรวม	399	127.859			
การบริหารผลปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	56	173.021	3.090	257.430	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	4.117	0.012		
	ภาพรวม	399	177.138			
การบริหารเส้นทางการ เติบโต	ระหว่างกลุ่ม	56	282.961	5.053	29.888	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	57.988	0.169		
	ภาพรวม	399	340.949			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 55 พบว่า ความแปรปรวนของข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจ้างงานตามสัญญากับกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง ในด้านเครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญามีค่าเท่ากับ 0.000 ด้านการจ้างงานตามสัญญามีค่าเท่ากับ 0.000 ด้านการบริหารรางวัลผลตอบแทนมีค่า

เท่ากับ 0.000 ด้านการบริหารผลปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับ 0.000 ด้านการบริหารเส้นทางการเติบโตมีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งต่ำกว่า 0.01 สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง ในด้านเครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา การจ้างงานตามสัญญา การบริหารรางวัลผลตอบแทน การบริหารผลปฏิบัติงาน การบริหารเส้นทางการเติบโต ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการจ้างงานตามสัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 56 ความแปรปรวนของข้อมูลรูปแบบการจ้างงานตามสัญญากับการบริหารความคาดหวัง

รูปแบบการจ้างงานตามสัญญา						
การบริหารความคาดหวัง		df	SS	MS	F	Sig.
ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา	ระหว่างกลุ่ม	56	274.705	4.905	546.952	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	3.076	.009		
	ภาพรวม	399	277.781			
ประโยชน์ต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	56	210.189	3.753	426.868	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	3.016	.009		
	ภาพรวม	399	213.205			
ประโยชน์ต่อบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	56	424.131	7.574	734.029	0.000*
	ภายในกลุ่ม	343	3.539	.010		
	ภาพรวม	399	427.670			

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 56 พบว่า ความแปรปรวนของข้อมูลรูปแบบการจ้างงานตามสัญญากับการบริหารความคาดหวัง ในผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา มีค่าเท่ากับ 0.000 ด้านประโยชน์ต่อองค์กรมีค่าเท่ากับ 0.000 ด้านประโยชน์ต่อบุคลากรมีค่าเท่ากับ 0.000 ซึ่งต่ำกว่า 0.01 สรุปได้ว่า การบริหารความคาดหวัง ในด้านผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา ประโยชน์ต่อองค์กร ประโยชน์ต่อบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อรูปแบบการจ้างงานตามสัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ระยะที่ 3 การผสมและบูรณาการผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพกับข้อมูลเชิงปริมาณ

จากการวิเคราะห์สามารถผสมและบูรณาการผลการวิเคราะห์ ประกอบด้วย รูปแบบการบริหารคนเก่ง กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง และการบริหารความคาดหวัง โดยได้มีการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สร้างเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้การบูรณาการผลสัมพัทธ์กัน ข้อมูลแสดงได้ดังตารางที่ 57-59

ตารางที่ 57 รูปแบบการบริหารคนเก่งกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ความคิดเห็น สอดคล้องกัน	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง	มาก	นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง
การบริหารรางวัลผลตอบแทน	มาก	การบริหารรางวัลผลตอบแทน
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	มาก	การบริหารผลการปฏิบัติงาน
การบริหารเส้นทางการเติบโต	มาก	การบริหารเส้นทางการเติบโต
นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา	ปานกลาง	นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา
กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา	ปานกลาง	กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา

จากตารางที่ 57 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารคนเก่ง ในด้านนิยามหรือลักษณะของคนเก่ง ด้านการบริหารรางวัลผลตอบแทน ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการบริหารเส้นทางการเติบโต ในระดับมาก และด้านนโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา ด้านกลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 58 กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ความคิดเห็น สอดคล้องกัน	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
เครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา	มาก	เครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา

จากตารางที่ 58 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง ในด้านเครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 59 การบริหารความคาดหวังกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	ความคิดเห็น สอดคล้องกัน	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา	ปานกลาง	ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา

จากตารางที่ 59 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารความคาดหวัง ในด้านผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ การบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า สามารถสรุปได้ว่า คนเก่ง คือ คนที่มีศักยภาพสูง มีความสามารถหรือสมรรถนะเพียงพอที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ธุรกิจขององค์กร สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีความสามารถในการบริหารคน หน่วยงาน งบประมาณ ทรัพยากร และการเงินต้นทุน การรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรมีความแตกต่างจากการรักษานักงานทั่วไป การจ้างงานตามสัญญา จึงเป็นกลยุทธ์ หรือเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งขององค์กร เป็นเครื่องมือในการบริหารผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ทำให้เกิดความยืดหยุ่นต่อกันทั้งในด้านข้อตกลงในการทำงานที่มีขอบเขตการทำงาน เป้าหมาย การบริหารรางวัลตอบแทนที่สามารถกำหนดตกลงเงินเดือนรวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่สูงกว่าและมีความยืดหยุ่น

สอดคล้องกับความต้องการของคนเก่งและความสามารถในการจ่ายขององค์กร การวัดประสิทธิภาพที่สามารถการตั้งเป้าหมายและเกณฑ์การประเมินให้ตรงตามความต้องการธุรกิจ รวมถึงการประเมินสำหรับความสอดคล้องเหมาะสมกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการเติบโตในร่วมกันกับองค์กรในอนาคตได้ การประยุกต์ใช้การจ้างงานตามสัญญาหรือแนวทางการจ้างงานตามสัญญา นอกเหนือจากการกำหนดเงินเดือนสูงคุ้มค่าต่อการความเสี่ยงในการจ้างงาน การกำหนดสิทธิประโยชน์ตอบแทนสูงกว่าและการตกลงกำหนดเงินรางวัลพิเศษตามผลงานที่ตกลงกัน ในการจ้างงานตามสัญญาควรมีการกำหนดจ่ายชดเชยให้คนเก่งเมื่อครบสัญญา หรือหากมีการตกลงยกเลิกสัญญาระหว่างกันก่อนครบสัญญา และมีการต่อสัญญาเมื่อผลลัพธ์เป็นไปตามที่ตกลงกัน ซึ่งการจ้างงานตามสัญญา มีความสอดคล้องต่อการจ้างผู้บริหารระดับสูง มีโอกาสสำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/วิศวกรหรือกลุ่มคนรุ่นใหม่ ที่ชอบทำงานใหม่ ๆ รับผิดชอบงานที่มีความท้าทาย หรือมีโจทย์ที่ท้าทายขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งนอกจากจะช่วยพัฒนาความสามารถของคนเก่งให้เก่งขึ้นแล้วก็อยากก็ยังทำให้อยากทำงานกับองค์กรต่อไปนอกเหนือจากการบริหารผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและคนเก่ง

บทสรุป

บทนี้ผู้วิจัยได้ทำการอธิบายถึงการดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methodology) รูปแบบนำ-แบบรอง โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักและนำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ มาเสริมเพื่อตรวจสอบ ยืนยันผลการศึกษาเชิงลึกที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกได้ค้นพบและทำการเปิดเป็นโค้ดแบบเปิดในตอนแรก แล้วนำมาพัฒนาเป็นหมวดหมู่และหมวดหมู่ย่อยที่ใช้การเข้ารหัสด้วยตนเอง โดยได้ดำเนินการยืนยันข้อมูลระดับความคิดเห็น ความสัมพันธ์ รวมถึงความแปรปรวนของข้อมูล กับแนวคิดที่ได้จากการวิจัย และการผสมและบูรณาการผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพกับข้อมูลเชิงปริมาณระหว่างการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง การจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธี ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักและนำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณมาเสริมเพื่อตรวจสอบ ยืนยันผลการศึกษาเชิงลึกที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ทำศึกษานำร่องเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินวิจัย ตลอดจนเป็นการทดสอบเครื่องมือและทดสอบทักษะการสัมภาษณ์ล่วงหน้าพร้อมนำมาปรับใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ จากนั้นดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธี วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และผสมวิธีเพื่อวิเคราะห์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพกับข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยเป็นลำดับได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการวิจัยหลักในการวิจัยครั้งนี้ โดยนำเสนอเฉพาะประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาถึงการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ได้ดังนี้



ภาพที่ 5 แบบจำลองการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า

การวิจัยพบว่า คนเก่งขององค์กรในอุตสาหกรรมยานยนต์ในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า คือบุคคลที่มีความสามารถความสามารถหรือสมรรถนะเพียงพอที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายธุรกิจขององค์กร สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีความสามารถในการบริหารคน หน่วยงาน งบประมาณ ทรัพยากร และการจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด มีทั้งประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานเชิงกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นคนมีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการ และมีโอกาสเป็นผู้สืบทอด

ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยสมรรถนะของคนเก่งที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ต้องมีสมรรถนะในการบริหาร สามารถแสดงให้เห็นการทำงานโดดเด่น รวมถึงการควบคุมอารมณ์ (Emotion Control), การคิดอย่างมีเหตุผล (Logical Thinking), กรอบความคิด (Mindset), การทำงานเชิงรุก (Proactive), การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration), การบริหารจัดการเงิน (Financial) และทัศนคติ (Attitude) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะด้านการบริหารจัดการเงินซึ่งเป็นสมรรถนะที่สำคัญต่อการบริหารและดำเนินธุรกิจ ซึ่งการจ้างงานคนเก่ง จะอยู่ในรูปแบบการจ้างงานแบบประจำ และการจ้างงานตามสัญญา ในขณะที่การจ้างงานบุคคลภายนอก (Outsource) จะเป็นการจ้างที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ เป็นการเฉพาะเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานและลดต้นทุนเป็นต้นว่างานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยคงไว้เฉพาะกิจกรรมหลักขององค์กร

เพื่อให้สามารถดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาทำงานด้วย รวมถึงการรักษาให้อยู่กับองค์กร องค์กรจึงให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการรางวัลและผลตอบแทน ซึ่งประกอบไปด้วยค่าตอบแทนทั้งในรูปแบบที่เป็นเงินค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนจูงใจ เงินพิเศษประจำปี ที่มีจำนวนที่สูงกว่าทั่วไปโดยวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน แบ่งเป็นค่าตอบแทนคงที่ อาทิ เงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษ ค่าครองชีพ โบนัสคงที่ รวมถึงค่าตอบแทนอื่น ๆ ในรูปของตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานในอัตราคงที่ อาทิ เบี้ยประชุม เพื่อส่งเสริมหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ตามคุณค่าของงาน และค่าตอบแทนผันแปรหรือค่าตอบแทนจูงใจ อาทิ เบี้ยเลี้ยง เงินรางวัล โบนัสตามผลงาน และค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่จ่ายให้เพื่อตอบแทนผลสัมฤทธิ์ของงาน หรือ Incentive ค่ารางวัลจูงใจตอบแทนโดยสอดคล้องกับผลงาน กำหนดสวัสดิการโดยเป็นรูปแบบของการสนับสนุนตอบแทน อาจรวมถึงรูปของตัวเงิน หรือการให้สิทธิประโยชน์และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เช่น มีรถรับส่งจากที่พักจนถึงที่ทำงาน, จ่ายค่ารักษาพยาบาลยามเจ็บป่วยให้, เงินส่งเสริมเพื่อพัฒนาตนเองและเรียนรู้ในสิ่งที่ตัวเองสนใจ, มีเงินช่วยเหลือพนักงานเกษียณอายุ, ค่ารักษาพยาบาล, ที่จอดรถ, การท่องเที่ยวประจำปี ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้สึกรักดีและรักษานักงานให้อยู่กับองค์กร รวมถึงการยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏเป็นการให้รางวัลชื่นชมที่ผลลัพธ์การประสบความสำเร็จ รวมถึงการให้ Feedback เพื่อให้ทราบถึงจุดที่ทำได้และจุดที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้นอีก เพื่อให้ได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นอยู่เสมอ

คนเก่ง อาจจะเลือกทำงานตามสัญญาเนื่องจากไม่ชอบทำงานในที่เดิมเป็นระยะเวลานาน และได้รับค่าจ้างในอัตราที่สูงกว่าพนักงานประจำ มีโอกาสการเติบโตที่ก้าวกระโดดจากความต้องการจ้างแบบตามสัญญา โดยองค์กรจะพิจารณารูปแบบการจ้างงานคนเก่ง ตามโครงสร้าง

องค์กร ความจำเป็นตามสถานการณ์ทางธุรกิจ วัฒนธรรมขององค์กร และการตัดสินใจของผู้ลงทุน

การทำงานตามสัญญา จึงเป็นกลยุทธ์ หรือเครื่องมือการบริหารจัดการคนเก่ง ที่องค์กรสามารถออกแบบ ปรับปรุง ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา เป็นเครื่องมือในการบริหารผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ทำให้เกิดความยืดหยุ่นต่อกันทั้งในด้านข้อตกลงในการทำงานที่มีขอบเขตการทำงาน เป้าหมาย การบริหารรางวัลตอบแทนที่สามารถกำหนดตกลงเงินเดือนรวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่สูงกว่าและมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง และความสามารถในการจ่ายขององค์กร การวัดประสิทธิภาพที่สามารถการตั้งเป้าหมายและเกณฑ์การประเมินให้ตรงตามความต้องการธุรกิจ รวมถึงการประเมินสำหรับความสอดคล้องเหมาะสมกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการเติบโตร่วมกันกับองค์กรในอนาคตได้

การประยุกต์ใช้การทำงานตามสัญญา นอกเหนือจากการกำหนดเงินเดือนสูงคุ้มค่าต่อการความเสี่ยงในการทำงาน การกำหนดสิทธิประโยชน์ตอบแทนสูงกว่าและการตกลงกำหนดเงินรางวัลพิเศษตามผลงานที่ตกลงกันแล้ว ควรมีการกำหนดจ่ายชดเชยให้คนเก่งเมื่อครบสัญญา หรือหากมีการตกลงยกเลิกสัญญาระหว่างกันก่อนครบสัญญา ในอัตราค่าชดเชยตามที่กฎหมายแรงงานระบุไว้หรือมากกว่าตามแต่ข้อตกลงกัน และสามารถมีความเห็นร่วมทั้งสองฝ่ายในการต่ออายุสัญญาเพื่อให้ยังคงทำงานในองค์กรต่อเมื่อผลลัพธ์เป็นไปตามที่ตกลงกัน ซึ่งการทำงานตามสัญญามีความสอดคล้องต่อการจ้างผู้บริหารระดับสูง และมีโอกาสสำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/วิศวกรหรือกลุ่มคนรุ่นใหม่ ที่ชอบทำงานใหม่ๆ รับผิดชอบงานที่มีความท้าทาย หรือมีโจทย์ที่ท้าทายขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งนอกจากจะช่วยพัฒนาความสามารถของคนเก่งให้เก่งขึ้นแล้วก็อยากก็ยังทำให้อยากทำงานกับองค์กรต่อไปนอกเหนือจากการบริหารผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและคนเก่ง

การวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งเป็นการวิจัยรองในการวิจัยครั้งนี้ โดยเป็นการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการทำงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ได้ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารคนเก่ง ในด้าน นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง การบริหารรางวัลผลตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารเส้นทางการเติบโต นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา กลุ่มคนที่เหมาะสมต่อการจ้างงานตามสัญญา กับ ปัจจัยพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ะดับงาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ลักษณะของการดำเนินธุรกิจขององค์กร และลักษณะการจ้างงานระหว่างท่านกับองค์กร ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีอิทธิพลโดยตรงต่อความคิดเห็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รูปแบบการบริหารคนเก่ง

ระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ในรูปแบบการบริหารคนเก่ง ด้านนิยามหรือลักษณะของคนเก่ง ด้านการบริหารรางวัลผลตอบแทน ด้านการบริหารผลปฏิบัติงาน ด้านการบริหารเส้นทางการเติบโต ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเห็นด้วยในด้านนโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา และด้านกลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญาอยู่ในระดับปานกลาง

นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง ประกอบด้วย ความหมายและความมุ่งหมาย ซึ่งได้ให้ความคิดว่า คนเก่ง หมายถึง คนที่มีศักยภาพสูง มีความสามารถหรือสมรรถนะเพียงพอที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายธุรกิจขององค์กร องค์กรต้องมีคนเก่งที่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรมีความแตกต่างจากการรักษาพนักงานทั่วไป ส่วนสมรรถนะและความสามารถ ต้องมีความสามารถในการบริหารคน ความสามารถในการบริหารหน่วยงาน ความสามารถในการบริหารงบประมาณและทรัพยากร และต้องมีความสามารถในการบริหารการเงินด้วย

การบริหารรางวัล ประกอบด้วย ค่าตอบแทน ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน สวัสดิการ และผลประโยชน์อื่น การยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ พบว่ามีความคิดเห็นระดับมากที่สุดในการยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ และมีความคิดเห็นระดับมากในด้าน ค่าตอบแทน ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน และมีความคิดเห็นระดับปานกลางในด้านสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น โดยด้านค่าตอบแทน องค์กรควรเน้นเงินพิเศษที่จ่ายให้ตามผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยควรเน้นด้านการจัดการผลตอบแทน และควรเน้นให้โบนัสหรือรายได้พิเศษตามที่คนเก่งร้องอยู่ในระดับมาก และ ควรเน้นให้เงินเดือนสูงตามที่คนเก่งร้องขออยู่ในระดับปานกลาง การบริหารรางวัลกับคนเก่งควรเป็นรางวัลที่เหมาะสมและรวดเร็ว การให้ผลตอบแทนระยะสั้น การให้ผลตอบแทนระยะสั้นแต่ให้บ่อย ๆ ครั้ง ไม่จำเป็นต้องเป็น

รางวัลก่อนใหญ่จะช่วยให้คนเก่งรับรู้ได้ว่าสิ่งที่เขาทำอยู่เป็นสิ่งที่ถูกต้ององค์กรมองเห็นและให้ความสำคัญโดยจัดเป็นช่วงๆเป็นระยะ ๆ ตลอดทั้งปี ด้านความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน ควรเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามกำหนด โดยยืดหยุ่นในวันและเวลาทำงาน สถานที่ทำงานเน้นการส่งงานตามกำหนด เป็นการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เปลี่ยนองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและมุ่งไปที่เป้าหมายในความสำเร็จร่วมกัน บางขั้นตอนการทำงานที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อาจทำการใช้เทคโนโลยีเข้ามาทำงานแทน หรือตัดส่วนงานไปให้บุคคลภายนอกดำเนินการแทน ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน ที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือไม่จ่ายตรงเข้าบัญชีเงินเดือนของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง และเพื่อสนับสนุนคนเก่งๆ อาทิเช่น ทุนการศึกษา บัตรเติมน้ำมันรถ เพื่อสนับสนุนครอบครัว อาทิเช่น ทุนการศึกษามิตร ประกันสุขภาพครอบครัว เพื่อป้องกันความเสี่ยงในอนาคต อาทิเช่น กองทุนปันผล พบว่า สมดุลสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น และด้านการยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ ควรมีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกัน อยู่ในระดับมากที่สุด และควรเน้นการให้ความสำคัญกับผลงาน, ศักยภาพ และความประพฤติของพวกเขา เพื่อให้ทราบสิ่งที่ทำได้ดีและที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นอยู่เสมอ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย โอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ การตั้งเป้าหมาย การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน พบว่าด้านการตั้งเป้าหมายมีความคิดเห็นระดับมากที่สุดและในด้าน โอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ การวัดความคืบหน้าการปฏิบัติงาน การทบทวนผลปฏิบัติ มีความคิดเห็นระดับมาก ด้านโอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ ควรมีการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย ทำงานใหม่ ๆ เสมอ ๆ หรือมีโจทย์ที่ท้าทายขึ้นเรื่อย ๆ โดยนอกจากจะช่วยพัฒนาความสามารถของคนเก่งให้เก่งขึ้นแล้วก็อยากก็ยังทำให้อยากทำงานกับองค์กรต่อไป ด้านการตั้งเป้าหมาย ควรมีการตกลงและวางจุดประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดกันเอาไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ควรมีการตกลงหลักเกณฑ์ที่สามารถวัดได้และสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ควรมีการตกลงนำผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ไปผูกพันกับการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้เร็วมากขึ้น ด้านการวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน ควรมีการกำหนดวิธีการติดตามและการวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน ควรมีการตกลงนำผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ไปผูกพันกับการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน ควรมีการติดตามและวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะ การประเมินผลเป็นการติดตามการทำงานเพื่อประเมินว่าคนเก่งมีความถนัด

ในด้านใดและไม่ถนัดในด้านใดเพื่อนำไปพัฒนารายบุคคลต่อไป และด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ควรมีการตรวจวัดผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด องค์กรอาจกำหนดความถี่ของการประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงาน ตามแต่ความเหมาะสมของแต่ละธุรกิจ หากคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง กับองค์กร ตกลงใช้การจ้างงานตามสัญญา หรือสัญญาต่างตอบแทนในการจ้างงาน ที่มีกำหนดระยะเวลาการจ้างที่แน่นอน มีเงินเดือนรายได้ สิทธิประโยชน์และอื่น ๆ ที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือเรียกได้ว่ารายได้สูงความเสี่ยงสูง และต่อสัญญาเมื่อมีผลการทำงานบรรลุเป้าหมาย

การบริหารเส้นทางการเติบโต ประกอบด้วย การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การวางแผนพัฒนาอาชีพ การจัดทำเส้นทางอาชีพ พบว่า การบริหารผลปฏิบัติ โดยภาพรวมมีระดับมาก มีความคิดเห็นระดับมากที่สุดในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีความคิดเห็นระดับมากในด้านแผนพัฒนาบุคคลตามเส้นทางการ และการจัดทำเส้นทางอาชีพ โดยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ควรอยู่ในกลุ่มที่มีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อทดแทนการขาดพนักงานใหม่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ ควรต้องทราบแผนขององค์กรที่จะพัฒนาคนเก่งให้ก้าวหน้าในสายอาชีพ อยู่ในระดับมาก ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ องค์กรควรแจ้งและอธิบายเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพให้ คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง และกำหนดข้อตกลงร่วมกันสำหรับอนาคต อยู่ในระดับมากที่สุด

กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มหัวหน้างาน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/วิศวกร กลุ่มคนรุ่นใหม่ พบว่า การจ้างงานตามสัญญาโดยภาพรวมมีความคิดเห็นเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นระดับมากในกลุ่มผู้บริหาร แต่มีความคิดเห็นระดับปานกลางในกลุ่มคนรุ่นใหม่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือวิศวกร และกลุ่มหัวหน้างาน

กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง

เครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา ประกอบด้วย ด้านแนวทางการจ้างงานตามสัญญา การบริหารรางวัลผลตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารเส้นทางการเติบโต อยู่ในระดับมาก หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดจ่ายชดเชยหากมีการตกลงยกเลิกสัญญาระหว่างกันก่อนครบสัญญา อยู่ในระดับมากที่สุด และหากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดจ่ายชดเชยเมื่อครบสัญญา และมีการต่อสัญญาเมื่อผลลัพธ์เป็นไปตามที่ตกลงกัน อยู่ในระดับมาก ด้านการบริหารรางวัลผลตอบแทน การกำหนดเงินเดือนสูง คำนึงค่าต่อความเสี่ยงในการจ้างงาน การกำหนดสิทธิประโยชน์ตอบแทนสูงกว่า การตกลงกำหนดเงินรางวัลพิเศษตามผลงานที่ทำได้ตามที่ตกลงกัน การกำหนด วัน เวลา การทำงาน ตามตกลงร่วมกัน เพื่อให้ยืดหยุ่นในการทำงานและสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน อยู่ในระดับมาก ด้านการบริหารผลการ

ปฏิบัติงาน หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดงานที่ทำหายุ่งความสามารถ หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตกลงการตั้งเป้าหมายและกำหนดระยะเวลา โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กร หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ในการติดตามและประเมินความสำเร็จ รวมถึงสะท้อนไปยังการจ่ายผลตอบแทนได้ อยู่ในระดับมาก และด้านการบริหารเส้นทางเติบโต หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดการเติบโตในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นเมื่อทำผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงกัน หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดการเติบโตในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นเมื่อทำผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงกัน ซึ่งจะกระตุ้นให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ขวนขวายการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะและความสามารถเพิ่มหรือสูงขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง

การบริหารความคาดหวัง

ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา ประกอบด้วย ประโยชน์ต่อองค์กร ประโยชน์ต่อพนักงาน พบว่า มีความคิดเห็นระดับมากในด้านประโยชน์ต่อองค์กร และมีความคิดเห็นระดับปานกลางในด้านประโยชน์ต่อบุคลากร โดยด้านประโยชน์ต่อองค์กร การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานขององค์กรในระดับมากที่สุด และ ยืดหยุ่นต่อองค์กรในการกำหนดเวลาการทำงาน การจ่ายรางวัลพิเศษโดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายใน การตั้งเป้าหมาย กรอบเวลาในการปฏิบัติงาน การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดดการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงานการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับคนเก่ง สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจได้ และด้านประโยชน์ต่อบุคลากรผู้ใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

อภิปรายผลการวิจัย

จากการผลการวิจัย การบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ที่ปรากฏนั้น ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

อภิปรายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ศึกษาถึงการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า

รูปแบบการบริหารคนเก่ง

1. นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง ที่สอดคล้องกับการดำเนินองค์กรตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการศึกษาถึงการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า องค์กรให้นิยามหรือให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด มีทั้งประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานเชิงกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นคนมีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการ และมีโอกาสเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานได้ ซึ่งองค์กรพยายามรักษากลุ่มนี้เพราะเป็นหนึ่งในกำลังสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ดี ถือเป็นกลุ่มคนที่มีคุณค่ากับองค์กรและจำเป็นต้องรักษาไว้ มีความเหมาะสมกับการเป็นผู้นำในองค์กร โดยสมรรถนะของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ มีทักษะการทำงานโดดเด่น และมีสมรรถนะในการบริหาร รวมถึง การควบคุมอารมณ์ การคิดเชิงตรรกะ, กรอบความคิดที่ดี, การทำงานเชิงรุก, การทำงานร่วมกัน ทักษะคิดที่ดี และการบริหารการเงินต้นทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะด้านการบริหารการเงินต้นทุน ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สำคัญต่อการบริหารและดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับปฏินา สุคันธนาถ (2561) นิยามความหมายของคนเก่ง โดยสรุปคุณลักษณะบ่งชี้สำคัญที่มีในคนเก่งประกอบด้วยด้านคุณลักษณะโดดเด่นด้านความสามารถ สร้างผลงานที่บรรลุหรือสูงกว่าเป้าหมายที่ตนเองหรือองค์กรกำหนดไว้ได้ และด้านคุณลักษณะโดดเด่นด้านศักยภาพส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนา สอดคล้องกับ นิกร ชุกะวัฒน์ และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ (2564) พบว่า คนเก่งคือบุคคลที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนศักยภาพในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่น มีภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะการสื่อสาร สามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง สามารถจูงใจและแนะนำผู้อื่นได้ รวมทั้งมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ ภัทร รติวัฒน์ และสุวรรณี แสงมหาชัย (2566) พบว่า คนเก่งคือ คนที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการขององค์กร ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ศักยภาพ ความพร้อม ความรับผิดชอบ รวมถึงประสบการณ์แห่งความสำเร็จ นำไปสู่ความสามารถในการดำเนินงานได้ตรงกับกลยุทธ์องค์กร

2. การบริหารรางวัลผลตอบแทน ในการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า พบว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการรางวัลและผลตอบแทนสำหรับจูงใจให้เกิดสร้างสรรค์ผลงานมาให้องค์กรอย่างเต็มที่เพื่อสร้างการเติบโตให้กับองค์กรอยู่เสมอ และรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร รวมถึงสามารถดึงดูดคนเก่ง คนที่มี

ศักยภาพสูงให้เข้ามาทำงานด้วย มีการจัดการระบบการให้รางวัลพนักงานแต่ละคน โดยสอดคล้องกับผลงาน หรือผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ปรากฏรวมถึงความประพฤติดูแลรวมในขณะที่ทำงานอยู่ในบริษัทนั้น ๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจที่ทำให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง อยากทำงานออกมาให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการแสดงให้เห็นได้รับรู้ว่าคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง นั้นมีคุณค่ากับองค์กร รางวัลจึงเป็นสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่ทุกองค์กรมีการจัดสรรออกมาอย่างเป็นระบบ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาที่ทำให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงรู้สึกที่ไม่ได้รับความยุติธรรมได้ ซึ่งองค์ประกอบของรางวัลประกอบไปด้วย ค่าตอบแทนซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กรที่จ่ายให้แก่คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงเพื่อตอบแทนการทำงานทั้งในรูปแบบที่เป็นเงินค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนงูใจ เงินพิเศษประจำปี ที่มีจำนวนที่สูงกว่าทั่วไปโดยวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วยค่าตอบแทนคงที่ อาทิ เงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษ ค่าครองชีพ โบนัสคงที่ รวมถึงค่าตอบแทนอื่น ๆ ในรูปของตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานในอัตราคงที่ อาทิ เบี้ยประชุม เพื่อส่งเสริมหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ตามคุณค่าของงาน และค่าตอบแทนผันแปรหรือค่าตอบแทนงูใจ อาทิ เบี้ยเลี้ยง เงินรางวัล โบนัสตามผลงาน และค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่จ่ายให้เพื่อตอบแทนผลสัมฤทธิ์ของงาน อาทิ ส่วนแบ่งจากยอดขายหรือยอดขายกำไร ค่ารางวัลงูใจตอบแทนโดยสอดคล้องกับผลงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นผลงานและประสิทธิภาพในการผลักดันผลสัมฤทธิ์ของงานและได้รับรางวัลตอบแทนในอัตราที่เพิ่มขึ้น เรื่อยความสำเร็จในการผลักดันกลยุทธ์องค์กร ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน องค์กรมีความใส่ใจในความเป็นอยู่ของพนักงานกันมากขึ้น รวมถึงการทำงานแบบมีสมดุลชีวิต แต่ความรับผิดชอบในงานยังคงเป็นหลักสำหรับการทำงานในเวลาทำงานปกติ การทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถยังเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง และหลังจากเลิกงานการมีเวลาให้กับสิ่งอื่น ๆ ที่เป็นกิจกรรมของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ช่วยกำจัดความเหนื่อยจากการทำงานมาตลอดทั้งวัน โดยพบว่าองค์กรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมสัมพันธภาพที่ดีแก่พนักงานทุกคนทุกกลุ่มซึ่งช่วยในการคลายเครียดให้แก่พนักงานระหว่างทำงาน แต่ด้วยลักษณะของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ส่วนใหญ่เป็นกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นการยากที่จะกำหนดให้มีเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถลาได้ไม่จำกัด แต่ต้องจัดการบริหารเวลาได้เอง ไม่ต้องเข้าสำนักงานทุกวัน เพื่อสร้างสมดุลชีวิตการทำงานที่ดีได้ใช้เวลากับครอบครัว และมีการทำงานที่ตรงกับวิถีชีวิตส่วนตัว ซึ่งองค์กรทราบว่าการทำงานแบบนี้มักเป็นที่ต้องการของคนยุคใหม่ สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น องค์กรกำหนดสวัสดิการที่องค์กรให้กับพนักงานเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยเป็นรูปแบบของการสนับสนุนตอบแทน อาจรวมถึงรูปของตัวเงิน หรือการให้สิทธิประโยชน์และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เช่น มีรถรับส่งจากที่พักจนถึงที่ทำงาน, จ่ายค่า

รักษาพยาบาลยามเจ็บป่วยให้, เงินส่งเสริมเพื่อให้พัฒนาตนเองและเรียนรู้ในสิ่งที่ตัวเองสนใจ, มีเงินช่วยเมื่อพนักงานเกษียณอายุ, ค่ารักษาพยาบาล, ที่จอดรถ, การท่องเที่ยวประจำปี เป็นต้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้สึกรักดีและรักงานพนักงานให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้การยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ องค์กรได้ยกให้ปัจจัยข้อนี้เป็นหนึ่งในรางวัลที่ควรให้กับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง การให้ความสำคัญกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เป็นการแสดงออกว่าถึงการรับรู้ถึงความสำเร็จรวมไปถึงการชื่นชมผลลัพธ์การประสบความสำเร็จ เป็นการแสดงความขอบคุณสำหรับความพยายามเป็นพิเศษ รวมถึงการสะท้อนเพื่อให้ทราบถึงจุดที่ทำให้ดีและจุดที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้นอีก เพื่อให้ได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นอยู่เสมอ บางครั้งองค์กรมีการจัดทำเป็นโปรแกรมเพื่อยกย่อง ชื่นชม และให้รางวัล สอดคล้องกับ ปฎิมา สุคันธนาค (2561) พบว่า คนเก่งตั้งใจคงอยู่ในองค์กรต่อไปโดยไม่คิดจะลาออกเนื่องจากสิ่งจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยความต้องการความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่น ๆ โดยลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ความต้องการงานที่ท้าทายเพื่อความก้าวหน้าความสำเร็จและการได้รับการยอมรับทั้งระบบบุคคล องค์กร และสากล ความต้องการรางวัลและค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงินที่เหมาะสมและเป็นธรรมชาติ ความต้องการสัมพันธภาพที่ดีจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และความต้องการเรียนรู้และพัฒนาในส่วนที่สอดคล้องกับงานในสายอาชีพรวมถึงการพัฒนาความฉลาดรอบด้าน สอดคล้องกับ กรรณภัทร กันแก้ว (2563) พบว่า กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนต้องออกแบบเพื่อตอบโจทย์เฉพาะคนที่ต้องการดึงเข้ามาทำงานกับองค์กร เป็นการจูงใจคนที่ต้องการให้ทุ่มเททำงานและเป็นการรักษาไว้กับองค์กร ซึ่งควรมีการทำสัญญาตกลงให้เป็นไปผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมหรือตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Bhaker (2020) พบว่า องค์กรควรใช้แนวทางปฏิบัติในการบริหารคนเก่ง ซึ่งรวมถึงระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมเพื่อจูงใจและรักษาคนเก่ง สอดคล้องกับ Wanvicechanee Tanoamchard (2023) พบว่า คนเก่งในประเทศไทยถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับองค์กร เนื่องจากมีทักษะ ความรู้ และแรงจูงใจที่มีคุณค่า และด้วยบริบททางวัฒนธรรมของประเทศ ความคาดหวังต่อหัวหน้างานที่แตกต่างกัน และวัฒนธรรมองค์กรของไทย ที่ให้ความสำคัญกับความสามัคคี การเคารพผู้ใหญ่ และความภักดี ในขณะที่การยกย่องชมเชยและรางวัลอาจมีมูลค่าแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของคนเก่งในประเทศไทยจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการเฉพาะของพวกเขา

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ในการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า พบว่า องค์กรตระหนักว่าการวัดผลการปฏิบัติงาน อาจไม่เพียงพอ

โดยเฉพาะกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ การสร้างระบบที่สามารถทำหน้าที่ควบคุม หรือชี้แนะให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ทำงานได้ดียิ่งขึ้นจึงเป็นสิ่งจำเป็น จึงให้ความสำคัญกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผนร่วมกันกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นการตั้งเป้าหมาย, การวัดผล และความคาดหวังเกี่ยวกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยองค์ประกอบของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) โอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ องค์กรให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานที่ท้าทาย มอบหมายงานสำคัญ ๆ หรือการสนับสนุนให้ทำงานในตำแหน่งระดับที่สูงขึ้น เป็นการเปิดโอกาสคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ได้ทำงานหรือได้แสดงศักยภาพและสมรรถนะ โดยกำหนดตัวชี้วัดผลงาน เพื่อให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ หรือความสามารถ ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) การตั้งเป้าหมาย โดยเป็นการตกลงและวางจุดประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดกันเอาไว้ระหว่างองค์กรกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกัน โดยรูปแบบของเป้าหมายที่กำหนด เป้าหมายที่ตั้งขึ้นตามแต่ละโครงการ ซึ่งจะกำหนดร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้นสัญญา และอาจตกลงเปลี่ยนไปในทุก ๆ ไตรมาส, ครึ่งปี หรือหนึ่งปี เป็นเป้าหมายที่ตั้งขึ้นเพื่อให้เกิดความท้าทายต่อตัวคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เป็นการขยายความรับผิดชอบ, เพิ่มเดิมความรู้, ทักษะ และความชำนาญ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร แต่องค์กรญี่ปุ่นอาจมีเป้าหมายที่ตั้งขึ้นเกี่ยวกับพฤติกรรม หรือวิธีการที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จผล โดยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องเป้าหมายที่ต้องการความต่อเนื่องในระยะยาว การสร้างวัฒนธรรมในองค์กร 3) การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน เป็นการวัดความคืบหน้าและผลลัพธ์เป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ หลังจากที่ตั้งเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญเป็นอย่างมากในการทบทวนถึงเป้าหมาย และวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในระยะยาว การสะท้อนผลการทำงานย้อนกลับแก่คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง อย่างมีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ทำได้ดี และสิ่งที่ยังสามารถพัฒนาขึ้นไปได้อีก ทิศทางการพัฒนาตนเองตามความคาดหวังขององค์กร การพิจารณาและทบทวนถึงความเป็นไปได้ของเป้าหมาย รวมถึงทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม 4) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน องค์กรอาจกำหนดความถี่ของการประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงานทุก ๆ เดือน, ไตรมาส, ครึ่งปี หรือหนึ่งปี ตามแต่ความเหมาะสมของแต่ละธุรกิจ โดยเป็นการตรวจวัดผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด องค์กรสามารถตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงาน ผลลัพธ์ของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพ และสามารถสะท้อนจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อวางแผนในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ ปัทมนันท์หิรัญธีรวัฒน์, สญาสุธีระวณิชตระกูล, ปราชญา กล้าผจญ และคุณวุฒิ

คนฉลาด (2561) พบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ มีความสำคัญในแง่ของการนำมาพิจารณาปรับเงินเดือนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและเสมือนเป็นการสรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นความเป็นธรรมในการประเมินและคุณสมบัติของผู้ประเมินเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ภทร รติวัฒน์และ สุวรรณิ แสงมหาชัย (2566) พบว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานกลุ่มคนเก่ง เป็นการติดตามการทำงานเพื่อประเมินว่าคนเก่งมีความถนัดด้านใดและไม่ถนัดด้านใดเพื่อนำไปพัฒนารายบุคคลต่อ รวมถึงการคิดค่าตอบแทน โดยเกณฑ์การประเมินค่าตอบแทน นำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารคนเก่ง ด้านความสามารถในการรักษาคนเก่งให้คงอยู่ ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีผลปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

4. การบริหารเส้นทาง career path ในการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา เพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า องค์กรพิจารณาว่าการพัฒนาอาชีพถือเป็นภาระกิจสำคัญหนึ่งที่องค์กรควรใส่ใจดูแลคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ของตนเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ คณะผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะมีการประเมินและวางแผนโดยคำนึงถึงการวางโครงสร้างตำแหน่งงานให้เหมาะสม กับการดำเนินธุรกิจรวมถึงประเมินโครงสร้างใหม่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ซึ่งคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง อาจไม่ทราบถึงเส้นทางตลอดจนทิศทางการก้าวหน้าของตนเองได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังได้มีการนำการบริหารเส้นทาง career path ไปเชื่อมโยงการบริหารค่าตอบแทนด้วย โดยองค์ประกอบของการสร้างเส้นทาง career path ประกอบด้วย การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสืบเนื่องจากการหมดวาระ การลาออก การขยับตำแหน่ง ซึ่งองค์กรจะต้องบริหารจัดการคนให้ครบตำแหน่งเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดิม จึงต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนี้ก็เพื่อที่จะทำให้เกิดการย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งด้วยระบบหมุนเวียนงาน เป็นการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพอีกวิธีหนึ่ง ขณะเดียวกันองค์กรได้เตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาไม่ได้ เช่นการลาออกหรือมีเหตุให้ต้องหาบุคลากรมาทดแทนอย่างกะทันหัน ก็ต้องจัดหาคนมาแทนให้ดีให้ได้ ซึ่งหากมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะช่วยทำให้จัดการเรื่องนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วทั้งที่ รวมถึงสร้างเส้นทางพัฒนาอาชีพได้ชัดเจนขึ้น การวางแผนพัฒนาอาชีพ องค์กรขนาดใหญ่ต่างก็มีการจัดแผนพัฒนาอาชีพให้กับคนเก่ง ศักยภาพสูง และก็มีมีการจัดแผนพัฒนาสายอาชีพเป็นการเฉพาะบุคคล ในขณะที่เดียวกันก็มีระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพเฉพาะบุคคล การจัดทำเส้นทางอาชีพ ให้เห็นอย่างชัดเจน เมื่อมีการวางโครงสร้างการทำงานที่ดีจะทำให้คนเก่งเห็นเส้นทางอาชีพของตนที่ชัดเจนในตำแหน่งหรือสายงานนั้น ๆ ก็จะทำให้เขามุ่งมั่นที่จะพัฒนาอาชีพสู่

เป้าหมายที่ได้วางไว้ได้ สอดคล้องกับ พฤษัย สุพรรณาลัย, จิราวรรณ คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2560) องค์กรมีระบบการวางเส้นทางเติบโตสำหรับกลุ่มคนเก่ง ที่เป็นเส้นทาง การเติบโตก้าวหน้าอย่างรวดเร็วโดยการวางโครงสร้างอย่างชัดเจนและมีทางเลือก โดยต้องสื่อสารให้คนเก่งได้เข้าใจอย่างชัดเจนถึงการเติบโตในองค์กร สอดคล้องกับ เอิบ พงบุญหอ และสิทธิพล วิบูลย์ธนากุล (2561) พบว่า การบริหารเส้นทางอาชีพมีนโยบายที่ชัดเจน รวมทั้งมีปัจจัยความสำเร็จจากปัจจัยด้านแรงจูงใจของบุคลากร ซึ่งทำให้อัตราการลาออกลดลง คุณภาพและผลผลิตการให้บริการสูงขึ้น และการวางแผนสร้างผู้นำรุ่นต่อไปที่มีการระบุและพัฒนาตำแหน่งที่มีความสามารถ มีการจัดการความก้าวหน้าของพนักงานโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน รวมทั้งมีการเปิดรับคนเก่งจากภายนอก และมีการกำหนดทักษะหลักต้องงานควบคู่กับการกำหนดทักษะรองที่ช่วยในการทำงาน เป็นการสนับสนุนในการรักษาคนไว้กับองค์กร

5. นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา ในการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า องค์กรมีแนวนโยบายการจ้างงานอยู่ด้วยกันประกอบด้วย การจ้างงานแบบประจำ การจ้างงานตามสัญญา และการจ้างบุคคลแบบภายนอก โดยการจ้างแบบประจำหรือพนักงานประจำ คือการทำงานให้องค์กรแบบเต็มเวลา ไม่ระบุระยะเวลาจ้างไว้ในสัญญา ต่างจากการจ้างตามสัญญาและการจ้างบุคคลแบบภายนอก จะเป็นการว่าจ้างบุคคลหรือบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องต่าง ๆ เฉพาะทางเข้ามาทำงานนั้น ๆ ในองค์กร โดยเป็นการว่าจ้างรับงานโครงการหรือเซ็นสัญญาว่าจ้างกันเป็นระยะเวลาแบบรายเดือนหรือรายปี ซึ่งการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งก็เป็นเรื่องที่ยากมากในการจ้างงาน ต้องพิจารณาตัดสินใจว่าจะเลือกเป็นแบบประจำ หรือแบบตามสัญญา หรือแบบบุคคลภายนอก ที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยองค์กรจะพิจารณาตามโครงสร้างองค์กร ความจำเป็นตามสถานการณ์ทางธุรกิจ วัฒนธรรมขององค์กรและการตัดสินใจของผู้ลงทุน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดดังนี้ การจ้างงานแบบประจำซึ่งองค์กรมีแนวทางการจ้างงานแบบประจำอยู่แล้ว โดยองค์กรใช้ระบบการบริหารจัดการคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เป็นองค์ความรู้ที่นำมาใช้กว้างขวาง ประกอบด้วย การบริหาร การสรรหา การรักษาให้คงอยู่ การวางแผนงาน โดยคนเก่งคนที่มีศักยภาพสูง จะเข้าสู่ระบบดังกล่าว และมีการใช้การต่ออายุเกษียณให้กับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง หากองค์กรไม่สามารถสร้างคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงทดแทนได้ทัน โดยมีจุดอ่อนของระบบโครงสร้างเงินเดือนกับในกรณีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง มีแนวโน้มลดลงจะไม่สะท้อนกับมูลค่างานที่สร้างได้ ซึ่งพบว่า การจ้างงานตามสัญญา องค์กรมีแนวทางการใช้การจ้างงานตามสัญญา กับในกรณีที่เป็นสัญญาจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นการ

จ้างผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร สำหรับการประยุกต์ใช้การจ้างงานตามสัญญา สำหรับคนเก่ง คนที่ศักยภาพสูง ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ที่ใช้สัญญาต่างตอบแทน โดยการประยุกต์ใช้นโยบายการจ้างงานตามสัญญา ขึ้นอยู่กับผู้ถือหุ้น วัฒนธรรมองค์กร และสถานการณ์ขององค์กร โดยพบว่า การจ้างงานบุคคลภายนอก องค์กรมีแนวโน้มนโยบายการจ้างแบบเอทซอร์สในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรทำสัญญากับบริษัทภายนอกเพื่อมอบหมายงานหรือบริการเฉพาะ แนวปฏิบัตินี้ถูกนำมาใช้เป็นหลักเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานและลดต้นทุน องค์กรอาจตัดสินใจที่จะคงกิจกรรมหลักไว้ภายในองค์กร และนโยบายที่เห็นชัดเจนเป็นการจ้างบุคคลภายนอกสำหรับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และงานด้านการสนับสนุนการผลิต เช่น งานคลังสินค้า สอดคล้องกับ โสภิน โปยมรัตน์สิน และรวิภา ธรรมโชติ(2563) พบว่า นโยบายที่เกี่ยวข้องในการลดการบรรจุอัตราค่าจ้าง ด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่นทดแทน รวมทั้งมีการจ้างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เข้ามาปฏิบัติงานแทนโดยลักษณะการจ้างส่วนใหญ่ จะเป็น การจ้างหน่วยงานภายนอกให้ปฏิบัติหน้าที่ในงานที่อำนวยความสะดวก และสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ และ ไม่มีการจ้างงานหน่วยงานภายนอก ในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักขององค์กร สอดคล้องกับสรรเสริญ สัตถาวร (2563) พบว่า ผลจากสถานะเศรษฐกิจที่ถดถอย และค่อย ๆ ฟื้นตัวดีขึ้นเป็นการขยายตัวในระดับปานกลาง ก่อนจะกลับสู่ภาวะถดถอยอีกครั้ง ทำให้การจ้างงานตลอดชีพเปลี่ยนแปลงเป็นการจ้างงานระยะยาว แต่มีความพยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบการสรรหาเป็นการรับสมัครผู้มีกระแสนการณ์ในการทำงาน เข้ามาซึ่งช่วยลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพัฒนาได้มาก นอกจากนั้น ยังมีการจ้างงานบางเวลา การจ้างแรงงานอิสระ การจ้างงานแบบเช่าช่วง

6. กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา ในการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า พบว่า กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มวิศวกรหรือผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มคนรุ่นใหม่ ที่เป็นคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง มีแนวทางการบริหารจัดการด้วยการจ้างแบบสัญญา ตามแต่ลักษณะการดำเนินธุรกิจ สถานการณ์และความจำเป็นขององค์กร สอดคล้องกับ Milkovich, Newman. & Gerhart. (2014) กล่าวถึงองค์ประกอบของการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่เป็นกลุ่มคนที่สรรสร้างและขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร หรือกลุ่มคนเก่ง ที่องค์กรต้องดึงดูดและรักษาไว้ ซึ่งการธำรงรักษากลุ่มคนเก่งคือค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ โดยเงินเดือนเป็นค่าตอบแทนพื้นฐานและเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทนอื่น ๆ เช่น โบนัส และค่าตอบแทนใจระยะสั้นหรือโบนัส มีบทบาทหลักต่อการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้บริหาร สอดคล้องกับ กรรณภัทร กันแก้ว (2563) กลยุทธ์การจ่าย

คำตอบแทนต้องออกแบบเพื่อตอบโจทย์เฉพาะคนที่ต้องการดึงเข้ามาทำงานกับองค์กร ควรมีการทำสัญญาตกลงให้เป็นไปผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมหรือตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งการจ่ายแพ็คเกจคำตอบแทนให้กับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กร ซึ่งกลยุทธ์บริหารจัดการคน โครงสร้างกระบวนการและวัฒนธรรมองค์กรก็แตกต่างกัน

กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง

1. เครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา องค์กรมีการออกแบบ ปรับปรุงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงการรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา การจ้างงานตามสัญญา จึงเป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการบริหารผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ทำให้เกิดความยืดหยุ่นต่อกันทั้งในด้านข้อตกลงในการทำงานที่มีขอบเขตการทำงาน เป้าหมาย ที่มีความท้าทายไม่น่าเบื่อหน่าย ด้านการบริหารรางวัลตอบแทน ที่สามารถกำหนดตกลงเงินเดือน รวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่สูงกว่าและมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง และความสามารถในการจ่ายขององค์กร ด้านการวัดประสิทธิภาพ ที่สามารถการตั้งเป้าหมายและเกณฑ์การประเมินให้ตรงตามความต้องการธุรกิจ รวมถึงการประเมินสำหรับความสอดคล้องเหมาะสมกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการเติบโตในร่วมกันกับองค์กรในอนาคต ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจ โดยการจ้างงานตามสัญญา องค์กรมีแนวทางการใช้การจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่น ในการกำหนดเงินเดือน ผลประโยชน์ โดยข้อตกลงขึ้นอยู่กับความสามารถของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง การตัดสินใจของผู้ถือหุ้น วัฒนธรรมและสถานการณ์ขององค์กร ใช้กำหนดรายละเอียดการทำงาน และการตั้งเป้าหมายที่ต้องทำให้ได้อย่างชัดเจน ท้าทาย เหมาะกับคนเก่งที่แท้จริงที่อยากทำงานที่ท้าทาย โดยการบริหารรางวัลผลตอบแทน องค์กรมีแนวทางการใช้การจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่น ในการกำหนดเงินเดือน ผลประโยชน์ โดยข้อตกลงขึ้นอยู่กับความสามารถของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง การตัดสินใจของผู้ถือหุ้น วัฒนธรรมองค์กร และสถานการณ์ขององค์กร ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์กรมีแนวทางการใช้การจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและเกณฑ์ในการประเมิน โดยข้อตกลงขึ้นอยู่กับความสามารถของคนเก่ง คนที่มี

ศักยภาพสูง การตัดสินใจของผู้ถือหุ้น วัฒนธรรมองค์กร และสถานการณ์ขององค์กร ด้านการบริหารเส้นทางการเติบโต องค์กรมีแนวทางการใช้การจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่น ในการพิจารณาการเติบโตของคนเก่งคนที่มีศักยภาพสูง โดยข้อตกลงขึ้นอยู่กับความสามารถของคน เก่ง คนที่มีศักยภาพสูง การตัดสินใจของผู้ถือหุ้น วัฒนธรรมองค์กร และสถานการณ์ขององค์กร สอดคล้องกับ ธนัญญา ประทับทอง และ ภาวิณี เพชรสว่าง (2563) พบว่า กลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เป็นการสนับสนุนการลดต้นทุนขององค์กร การควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน ต้นทุน การผลิต เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรควรออกแบบกลยุทธ์การจัดการที่ เหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับ ศักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2564) พบว่า องค์ประกอบของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต่อองค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์องค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การนำกลยุทธ์สู่การดำเนินการ การกำหนดกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, การบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล การวิเคราะห์และออกแบบงาน การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร สอดคล้องกับ จันจิราภรณ์ ปานยินดี (2565) พบว่า มีความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นขององค์กร การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร กล่าวคือองค์กร สามารถใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยปรับปรุงความยืดหยุ่นขององค์กรให้มีความสามารถ ที่ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและสถานการณ์ฉุกเฉินได้

การบริหารความคาดหวัง

1. ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา ที่เกิดกับองค์กรและคนเก่ง คนที่มี ศักยภาพสูง ในการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการ รักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า พบว่า องค์กรและคนเก่งต่างมีโอกาสได้รับผลประโยชน์ในสิ่งที่คาดหวัง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และ ข้อตกลงร่วมกัน โดย 1) ประโยชน์ต่อองค์กร พบว่า องค์กรได้ประโยชน์ในการรักษาคนเก่งให้คง อยู่กับองค์กร โดยสามารถบริหารจัดการคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ให้บรรลุเป้าหมายองค์กรหรือ เป้าหมายที่คาดหวังตกลงกัน เพื่อการบริหารจัดการองค์กรในช่วงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือมี สถานการณ์ที่จำเป็นตามแต่บริบทขององค์กร และคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ได้ประโยชน์และมี โอกาสได้รับผลตอบแทนที่สูง รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนที่ยืดหยุ่น โอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ กับ ความสามารถ มากกว่าการจ้างงานปกติทั่วไป สอดคล้องกับ กรรณภัทร กันแก้ว (2563) พบว่า กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนต้องออกแบบเพื่อตอบโจทย์เฉพาะคนที่ต้องการดึงดูดเข้ามาทำงาน ให้กับองค์กรจงใจให้ทุ่มเททำงานและรักษาไว้กับองค์กรให้ได้ การจ่ายค่าตอบแทนรวม ให้กับ ผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์กรนั้น ๆ

ซึ่งกลยุทธ์บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้าง กระบวนการและวัฒนธรรมองค์กรอาจแตกต่างกัน สอดคล้องกับ วิจิตร ขาวเลิง, จิรภา มิ่งเชื้อ และธนาภา โรจนตระกูล (2564) พบว่าองค์กรต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากร เพื่อการดึงดูดและจูงใจบุคลากรพิเศษ ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรมักใช้อัตราค่าจ้างในระดับสูงและสวัสดิการเป็นสิ่งดึงดูดและจูงใจทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษจะได้รับพิจารณาให้ได้รับค่าจ้างในระดับสูงเป็นพิเศษ และได้รับสวัสดิการที่มากกว่าปกติ และองค์กรต้องเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนระบบงานและใช้กลยุทธ์ในดึงดูดและจูงใจทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษให้คงปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไป ปัจจัยและกลยุทธ์ที่ใช้ในการดึงดูดมีหลายรูปแบบ อาจอยู่ในรูปของความก้าวหน้าในตำแหน่งงานหน้าที่เร็วกว่าปกติ หรือการได้รับมอบหมายที่ท้าทาย และ 2) ประโยชน์ต่อบุคลากร พบว่า การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงร่วมกันกับองค์กรที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กร การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตั้งเป้าหมาย กรอบเวลา ในการปฏิบัติงาน การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงาน การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดด การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเวลาการทำงานประจำวัน การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการจ่ายรางวัลพิเศษ โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายในองค์กร การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กร สอดคล้องกับ ธัญวรัตน์ สุทธิชัยกุล และวัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (2566) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในองค์กร ค่าตอบแทน การที่พนักงานรู้สึกไม่มีความก้าวหน้า งานที่ทำไม่มีความเหมาะสมกับสิ่งที่เรียนหรืออยากทำ และงานไม่สอดคล้องกับค่าตอบแทน

อภิปรายผลการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ประกอบด้วยด้านรูปบริหารคนเก่ง ด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง และด้านการบริหารความคาดหวัง ดังนี้

รูปแบบการบริหารคนเก่ง

รูปแบบการบริหารคนเก่ง ประกอบด้วย 1) นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง 2) การบริหารรางวัลผลตอบแทน 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4) การบริหารเส้นทางการเติบโต 5) นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา 6) กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อแนวทางบริหารจัดการเพื่อรักษาคคนเก่งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการบริหารเส้นทางการเติบโต ด้านการบริหารผลปฏิบัติ ด้านการบริหารรางวัล ด้านนิยามหรือลักษณะของคนเก่ง อยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นระดับปานกลางในด้านกลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงาน และนโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา สอดคล้องกับ จิรเมธ จันทโชติ, จิรัฐฐภัทร ทราฤทธิ์และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ (2565) พบว่า การบริหารผลงานให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผน การติดตาม การพัฒนา และการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยบูรณาการเป้าหมายของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย การบริหารคนเก่งให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษาคคนเก่ง เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ พงษ์สฤษฎ์ รอดเรืองเดช, เอกสิทธิ์ สนามทอง, อธิพัทธ์ สุวทันพรกุล และ ดวงเดือน จันท์เจริญ (2564) พบว่า ผลการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย สามารถอธิบายกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งได้โดยมีสาเหตุมาจากแรงบีบคั้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นทั้งความท้าทาย และข้อจำกัดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริบทขององค์กร ทั้งด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก โครงสร้าง และกลยุทธ์ โดยนำไปสู่ความต้องการคนเก่ง และต้นแบบคนเก่ง ที่อยู่ในแหล่งคนเก่งจากภายใน และคนเก่งจากภายนอกองค์กร กระบวนการสร้างสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย โดยกลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทยเป็นการบูรณาการกรอบแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง เชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

1. นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง ประกอบด้วย ความหมายและความมุ่งหมาย และสมรรถนะและความสามารถ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อนิยามหรือลักษณะของคนเก่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีความคิดเห็นระดับมากทั้งในด้านสมรรถนะความสามารถ และด้านความหมายและความมุ่งหมาย โดยด้านความหมายและความมุ่งหมาย ประกอบด้วยคนเก่ง หมายถึง คนที่มีศักยภาพสูง มีความสามารถหรือสมรรถนะเพียงพอที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายธุรกิจขององค์กร องค์กรต้องมีคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง

ที่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทุกคนในองค์กรเป็นคนเก่งเป็นคนที่มีศักยภาพสูง การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรมีความแตกต่างจากการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

ความหมายและความมุ่งหมาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นเฉลี่ยในระดับมากที่สุดในด้านองค์กรต้องมีคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ที่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า มีระดับมากในด้านคนเก่ง หมายถึง คนที่มีศักยภาพสูง มีความสามารถหรือสมรรถนะเพียงพอที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายธุรกิจขององค์กร และด้านการรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรมีความแตกต่างจากการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และระดับปานกลางในด้านทุกคนในองค์กร เป็นคนเก่ง เป็นคนที่มีศักยภาพสูง สอดคล้องกับ ฤาษดา เทพยากุล (2566) พบว่า การบริหารคนเก่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญในสมัยแห่งความพลิกผันที่จะสร้างความสำเร็จในระยะยาวที่แตกต่างไปให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนในอนาคต โดยคนเก่ง หมายถึง บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจทักษะและความสามารถอยู่ในระดับสูงกว่าคนอื่น ๆ มีความแตกต่างในด้านผลการปฏิบัติงานทั้งที่ผ่านมาและในปัจจุบัน มีความพร้อมต่อการทำงานที่ท้าทายขึ้น อีกทั้งมีคุณสมบัติส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานและตรงตามท้องถื่นคาดหวัง สอดคล้องกับ นิกร ชูกะวิวัฒน์ และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ (2564) สรุปคนเก่ง หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถตลอดจนผลการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าบุคคลอื่น มีภาวะความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการจูงใจ และแนะนำผู้อื่น รวมทั้งมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้กำหนดไว้

และสมรรถนะและความสามารถ ประกอบด้วย คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง นอกจากมีความสามารถในการสิ่งที่ทำประจำแล้ว ต้องมีความสามารถในการบริหารคน ต้องมีความสามารถในการบริหารหน่วยงาน, ต้องมีความสามารถในการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรด้วย และต้องมีความสามารถในการบริหารการเงินด้วย พบว่า สมรรถนะและความสามารถ โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ต้องมีความสามารถในการบริหารงบประมาณและทรัพยากร ด้านความสามารถในสิ่งที่ทำประจำแล้ว ด้านความสามารถในการบริหารคนด้วย ด้านความสามารถในการบริหารหน่วยงานด้วย สอดคล้องกับ อิศรา ดิสรเตดิวัฒน์และ เนตรนาภา ไวทยเลิศศักดิ์ (2566) พบว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง บุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารนั้น ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในงาน ความรับผิดชอบ การฟื้นตัวได้เร็วเมื่อเผชิญกับปัญหาและความท้าทาย การมีทัศนคติที่ดี พลังร่วมเพื่อเติมเต็มและ

ต่อ ยอดผู้ที่มีศักยภาพต้องมีการพิจารณาทั้งผลงานและศักยภาพ สอดคล้องกับ กฤษฎา เศรษฐาพิชา โสคติ์, สักกรินทร์ อยู่ผ่อง, วิเชียร เกตุสิงห์ และ อัครินทร์ พูลกระจำง (2566) พบและอธิบายองค์ประกอบศักยภาพของผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม ด้านสมรรถนะหลัก ประกอบไปด้วย การหนดวิสัยทัศน์องค์กร การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ การปรับตัวเชิงรุกพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การบริหารการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยง ส่วนสมรรถนะการบริหาร ประกอบไปด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารงบประมาณ การบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยง

2. การบริหารรางวัลผลตอบแทน ประกอบด้วย ค่าตอบแทน ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น การยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการบริหารรางวัลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า มีความคิดเห็นระดับมากที่สุดในการยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ และมีความคิดเห็นระดับมากในด้าน ค่าตอบแทน ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน และมีความคิดเห็นระดับปานกลางในด้านสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น สอดคล้องกับ นลินี พานสายตา, ประวีณา คาไซ และ จตุพล จรูญโรจน์ ณ อุทยา (2563) พบว่า การบริหารจัดการคนเก่งเพื่อจูงใจให้ทุ่มเทแก่องค์กรมีประเด็นที่สำคัญคือ การจัดการค่าตอบแทนและรางวัลที่ยึดหยุ่นตามผลการปฏิบัติงานและความสามารถของคนเก่ง กำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม สอดคล้องกับ วิจิตรรายวิเลิง, จิรภา มิ่งเชื้อ และ ธนัสดา โรจนตระกูล (2564) พบว่า การดึงดูดและจูงใจบุคลากรโดยทั่วไปองค์กรมักให้อัตราค่าจ้างในระดับสูง และสวัสดิการที่ดีมาเป็นสิ่งดึงดูดและจูงใจคนที่มีความสามารถพิเศษ จะได้รับค่าจ้างในระดับสูงเป็นพิเศษ และได้รับสวัสดิการที่มากกว่าคนอื่น ๆ แต่ปัจจุบันพบว่า ค่าจ้างระดับสูงและสวัสดิการที่ดีนั้น ยังไม่เพียงพอต่อการดึงดูดคนเก่งได้ องค์กรต้องปรับเปลี่ยนระบบและกลยุทธ์ที่ใช้ในโดยไม่จำเป็นต้องเป็นตัวแทนเพียงอย่างเดียว อาจอยู่ในรูปของความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่เร็วกว่าปกติ หรือการได้รับมอบหมายที่ท้าทาย

โดยด้านค่าตอบแทน ประกอบด้วย การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นด้านการจัดการผลตอบแทน ควรเน้นให้เงินเดือนสูงตามที่คนเก่งร้องขอ ควรเน้นให้โบนัสหรือรายได้พิเศษตามที่คนเก่งร้องขอ ควรเน้นเงินพิเศษที่จ่ายให้ตามผลสัมฤทธิ์ พบว่า การบริหารรางวัลผลตอบแทน โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้นเงินพิเศษที่จ่ายเป็นรางวัลตามผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยควรเน้นด้านการจัดการผลตอบแทน และควรเน้นให้

โบนัสหรือรายได้พิเศษตามที่คนเก่งร้องอยู่ในระดับมาก และ ควรเน้นให้เงินเดือนสูงตามที่คนเก่งร้องขออยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ Milkovich, Newman, & Gerhart. (2014) พบว่า องค์ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่เป็นกลุ่มคนที่สรรค์สร้างและขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรหรือกลุ่มคนเก่งที่ต้องดึงดูดและรักษาไว้ ซึ่งการธำรงรักษากลุ่มคนเก่งคือค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ โดยเงินเดือน เป็นค่าตอบแทนพื้นฐานและเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทนอื่น ๆ และค่าตอบแทนจูงใจระยะสั้นหรือโบนัสซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีบทบาทหลักต่อการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้บริหาร สอดคล้องกับ พฤษัย สุพรรณาลัย จิราวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2560) พบว่า การให้รางวัลแบบระยะสั้นคนเก่งควรได้รับรางวัลที่เหมาะสมและรวดเร็วการให้ผลตอบแทนระยะสั้น การให้ผลตอบแทนระยะสั้นแต่ให้บ่อย ๆ ครั้งไม่จำเป็นต้องเป็นรางวัลก้อนใหญ่จะช่วยให้คนเก่งรับรู้ได้ว่าสิ่งที่เขาทำอยู่เป็นสิ่งที่ถูกต้ององค์กรมองเห็นและให้ความสำคัญโดยจัดเป็นช่วงๆเป็นระยะ ๆ ตลอดทั้งปี เปรียบเสมือนการใส่น้ำมันหล่อให้กับคนเก่งตลอดเวลาให้คนเก่งได้มีแรงจูงใจในการทำงานโดยไม่จำเป็นต้องรอโบนัสปลายปีทีเดียว สอดคล้องกับ

นลินี พานสายตา ประวีณา คาไซ และจุฑาพล จรูญโรจน์ ณ อยุธยา (2563) พบว่า การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลคนเก่งนั้น ควรจัดระบบที่ให้ความสำคัญกับคนดี คนเก่ง ปรับค่าตอบแทนตามการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนยืดหยุ่นตามความสามารถและผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบแทนแก่คนเก่งที่ได้ทุ่มเทในการทำงานอย่างหนักให้กับองค์กร เช่น การจ่ายค่าตอบแทนให้คนเก่งในระดับที่สูงกว่าที่จ่ายให้พนักงานทั่วไปในองค์กร การให้เงินโบนัส และเงินบวกเพิ่มพิเศษ

ด้านความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน ประกอบด้วย การรักษาคคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้นด้านความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน ควรเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามกำหนดโดยยืดหยุ่นในวันและเวลาทำงาน ไม่ต้องเข้าทำงานตามระเบียบปกติ ควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ทำงาน โดยเน้นการส่งงานตามกำหนด พบว่า ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน การยืดหยุ่นในวันและเวลาทำงาน ไม่ต้องเข้าทำงานตามระเบียบปกติ และควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ทำงาน โดยเน้นการส่งงานตามกำหนด สอดคล้องกับ นลินี พานสายตา, ประวีณา คาไซ และจุฑาพล จรูญโรจน์ ณ อยุธยา (2563) พบว่า การธำรงรักษาคคนเก่งทำได้โดยการสนับสนุนให้คนเก่งได้มีโอกาสในการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสนับสนุนคนเก่งให้มีส่วนร่วมในสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือการคิดริเริ่มกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อให้คนเก่งได้เรียนรู้กว้างเพิ่มขึ้นและท้าทายเพิ่มขึ้น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของคนเก่ง การให้อิสระและความยืดหยุ่น รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง

ทำงานกับชีวิตส่วนตัว สอดคล้องกับ สถิตา สิริพชรนันท์เพ็ญศรี จิรินัง อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ และวรเดช จันทรศร (2566) พบว่า การบริหารจัดการสมัยใหม่ต้องเปลี่ยนองค์กรให้มีความยืดหยุ่น เรื่องกฎระเบียบที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แต่มุ่งที่เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน พนักงาน มีความเข้าใจต่อเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน มีการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ภายในองค์กรอย่างเหมาะสม บางขั้นตอนงานที่ซ้ำๆ และมีวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อาจทำการใช้ เทคโนโลยีเข้ามาทำงานแทน หรือตัดส่วนงานไปให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการแทน เพื่อให้ องค์กรเหลืองานที่ไม่ง่ายจนเกินไปหรือไม่ยากเกินไป เพื่อให้พนักงานเกิดความท้าทายต่อการ ปฏิบัติงานก็เป็นวิธีการจูงใจเพื่อช่วยให้พนักงานอยากปฏิบัติงานที่มากขึ้น โดยการสร้างสมดุล ระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ส่งเสริมการสร้างความสุขนอกชีวิตทำงาน และสอดคล้องกับ วันวิสาข์ พลอยอินสว่างและเกิดศิริ เจริญวิศาล (2566) พบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสมัยใหม่สำหรับแรงงานในกลุ่มเจนเออร์แซนแนชั่น จำเป็นดีให้ความสำคัญกับการสร้าง ความสุข และการสร้างสมดุลชีวิตในการทำงาน ควบคู่ไปกับการบริหารค่าตอบแทน และการให้ รางวัลในการทำงาน แก่กลุ่มคนรุ่นแซนแนชั่นโดยกระบวนการในการสร้างความสุขและความสมดุลนั้น จะต้องเริ่มจากการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับองค์กรทั้งความรู้ประสบการณ์ ความสามารถ และลักษณะของการทำงานที่ต้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กรตลอดจนการนำเสนอคุณค่าใน การทำงานต่อพนักงานให้รู้สึกถึงความผูกพันพร้อมทั้งการสร้างความสุขในชั่วโมงของการ ทำงานเช่นระยะเวลาในการทำงานสถานที่ในการทำงานและรูปแบบของการทำงานที่สามารถ ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงการจัดการค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณของงาน และคุณภาพของงาน

ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ประกอบด้วย การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน ที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือไม่จ่ายตรง เข้าบัญชีเงินเดือนของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อสนับสนุนคนเก่งๆ อาทิเช่น ทูการศึกษา บัตรเติมน้ำมันรถ ควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และ ผลตอบแทน เพื่อสนับสนุนครอบครัว อาทิเช่น ทูการศึกษาบุตร ประกันสุขภาพครอบครัว ควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อป้องกันความเสี่ยงในอนาคต เช่น กองทุนปันผล พบว่า สมดุลสวัสดิการและผลประโยชน์อื่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยในรายด้าน พบว่า การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และ ผลตอบแทน เพื่อสนับสนุนคนเก่งๆ อาทิเช่น ทูการศึกษา บัตรเติมน้ำมันรถ อยู่ในระดับมาก และควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อสนับสนุนครอบครัว อาทิเช่น ทูการศึกษาบุตร ประกันสุขภาพ ควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อป้องกันความ

เสี่ยงในอนาคต อาทิเช่น กองทุนปันผล และควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน ที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือไม่จ่ายตรงเข้าบัญชีเงินเดือนของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ เกียรติ บุญโย (2562) พบว่า นโยบายและกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากร ทั้งในรูปแบบของค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในการทำงาน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มีรูปแบบมากกว่าที่กฎหมายกำหนด โดยออกแบบให้สอดคล้องครอบคลุมทุกช่วงอายุของพนักงาน รวมถึง พนักงานสามารถเลือกรับสวัสดิการได้ตามความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น สวัสดิการทางเลือกค่ารักษาพยาบาลของสมาชิกในครอบครัว สอดคล้องกับ กรรณภัทร์ กันแก้ว (2563) พบว่า กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนกลุ่มคนเก่ง ครอบคลุมถึงสวัสดิการที่มอบเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น การทำประกันชีวิต การจ่ายค่าเล่าเรียน โดยคุณลักษณะของสวัสดิการประกอบด้วย แผนป้องกันคือการมอบสวัสดิการให้กับครอบครัว ส่งเสริมสุขภาพพนักงาน การป้องกันการสูญเสียรายได้หากเจ็บป่วยรุนแรง พิกัดหรือการถูกเลิกจ้าง การจ่ายค่าจ้างสำหรับการลาหยุด ที่พักอาศัย และสวัสดิการเพิ่มเติมอื่น ๆ เช่น การเปิดโอกาสให้กับคนในครอบครัวเข้าทำงาน การจัดเรียนรู้ เรื่องการจัดการความเครียด ตารางการทำงานยืดหยุ่น หรือการคืนทุนการศึกษา

และด้านการยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ ประกอบด้วย การรักษาคะแนน คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้นการให้ความสำคัญกับผลงาน, ศักยภาพ และความประพฤติดของพวกเข เพื่อให้เขาารู้ตัวเองว่าจุดไหนที่ทำดีแล้ว และจุดไหนที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้นอีก ซึ่งพวกเขาก็จะได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นอยู่เสมอ ควรมีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกัน พบว่า การยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พบว่า การรักษาคะแนน คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรมีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกัน อยู่ในระดับมากที่สุด และควรเน้นการให้ความสำคัญกับผลงาน ศักยภาพ และความประพฤติดของพวกเข เพื่อให้รู้ว่าจุดไหนที่ทำดีแล้ว และจุดไหนที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้นอีก ซึ่งพวกเขาก็จะได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ พสุธิดา ดันตราจิณ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) พบว่า การพัฒนาคนเก่งเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลต่อการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้ องค์กรยังทราบถึงความต้องการของคนเก่งว่ามีความต้องการยอมรับ การยกย่องชมเชย และต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งการรักษาคะแนนสามารถนำทฤษฎีแรงจูงใจจากนักคิดต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการคนเก่ง โดยเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้คนเก่งทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเมื่องานประสบความสำเร็จก็ควรมีการยกย่องชมเชย และสร้างการยอมรับในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ Wanvicechanee Tanoamchard (2023) พบว่า พนักงานที่มีศักยภาพสูงมี

ความคาดหวังเพิ่มเติมจากหัวหน้างาน ซึ่งรวมถึงการรับคำติชม การสนับสนุน และคำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ พนักงานเหล่านี้แสวงหาความเข้าใจอย่างครอบคลุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน และคาดหวังคำแนะนำอย่างกระตือรือร้นในด้านที่สามารถปรับปรุงได้ สามารถแสดงความคิดเห็นเป็นประจําผ่านช่องทางต่าง ๆ ตั้งแต่ไม่เป็นทางการไปจนถึงการตรวจสอบประสิทธิภาพอย่างเป็นทางการมากขึ้น ความสำคัญของการตอบรับอย่างสม่ำเสมอสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง การยอมรับและผลตอบแทนเป็นความคาดหวังที่สำคัญที่พนักงานที่มีศักยภาพสูงมีต่อหัวหน้างาน สอดคล้องกับ สลิตา สิริพัชรนันท์, เพ็ญศรี จิรินัง, อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ และวเรช จันทรศร (2566) พบว่า การจูงใจพนักงานในองค์กรสำหรับการจัดการสมัยใหม่ จึงต้องมุ่งให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ให้เกิดความชอบและรักงาน เพื่อนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการทำให้พนักงานเห็นถึงความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือหรือการยกย่องและได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย โอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ การตั้งเป้าหมาย การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน โดยพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นระดับมากที่สุดในการตั้งเป้าหมาย มีความคิดเห็นระดับมากในด้านโอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน การทบทวนผลปฏิบัติ

โดยด้านโอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ ประกอบด้วย การรักษาคณเฑาะว์ คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ด้วยการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และมักไม่ชอบความจำเจ หากมีโอกาสให้เขาได้ลองทำงานใหม่ ๆ เสมอ ๆ หรือมีโจทย์ที่ท้าทายขึ้นเรื่อย ๆ โดยนอกจากจะช่วยพัฒนาความสามารถของคนเก่งให้เก่งขึ้นแล้วก็อยากก็ยังทำให้เขาอยากทำงานกับองค์กรต่อไปเรื่อย ๆ ได้ด้วย พบว่า หมวดโอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า หากมีโอกาสให้เขาได้ลองทำงานใหม่ ๆ เสมอ ๆ หรือมีโจทย์ที่ท้าทายขึ้นเรื่อย ๆ และคนเก่งชอบความท้าทาย และมักไม่ชอบความจำเจ โดยนอกจากจะช่วยพัฒนาความสามารถของคนเก่งให้เก่งขึ้นแล้วก็อยากก็ยังทำให้เขาอยากทำงานกับองค์กรต่อไปเรื่อย ๆ ได้ด้วย อยู่ในระดับมากสอดคล้องกับ พฤกษ์ สุพรรณาลัย จิรวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2560) พบว่า การมอบหมายงานที่ท้าทายงานที่มีความหมายเสมือน รางวัลภายในแบบหนึ่ง ซึ่งคนเก่งต้องการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่คนอื่นทำไม่ได้หรืองานที่มีความสำคัญสูงมีผลกระทบต่อองค์กรในทางบวก สามารถชี้เป็นชี้ตายอนาคตบริษัทได้ สอดคล้องกับ สุกัญญา ดีทอง (2563) พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มคน Gen Y ได้แก่ ตัวแปรด้านลักษณะงาน ตัวแปรด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ ตัวแปรด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และตัวแปรด้านสมดุล

ชีวิตในการทำงาน โดยความสุขในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก องค์กรควรให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์หลักเล็งการมีช่องว่างระหว่างวัยและตำแหน่งสร้างบรรยากาศการทำงานรูปแบบที่เป็นกันเอง สร้างความท้าทายและให้โอกาสคน Gen Y ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ให้และอิสระในการคิดการตัดสินใจ

ด้านการตั้งเป้าหมาย ประกอบด้วย การรักษาคณเฑาะ คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรมีการตกลงและวางจุดประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดกันเอาไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ควรมีการตกลงหลักเกณฑ์ที่สามารถวัดได้และสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ควรมีการตกลงนำผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ไปผูกพันกับการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน พบว่า การตั้งเป้าหมาย โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการตกลงและวางจุดประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดกันเอาไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ควรมีการตกลงนำผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กรไปผูกพันกับการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน คกลงหลักเกณฑ์ที่วัดผลได้และสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ กรรณภัทร กันแก้ว (2563) พบว่า การจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มคนเก่ง ทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการผู้บริหารควรมีการทำสัญญาตกลงให้เป็นไปตามผลการดำเนินงานขององค์กรหรือตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย ส่วนค่าตอบแทนที่เป็นสวัสดิการสามารถปรับได้ตามสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ด้วยการมุ่งเน้นที่ภาพรวมในความพร้อมขององค์กรเป็นหลักเพราะหากองค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ จะส่งผลกระทบต่อพนักงานทั้งองค์กรและเศรษฐกิจในภาพรวม สอดคล้องกับ สถิตา สิริพัชรนันท์, เพ็ญศรี นิรินัง, อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ และวเรศ จันทรร (2566) พบว่า การจูงใจพนักงานในองค์กรสำหรับการจัดการสมัยใหม่ องค์กรต้องจูงใจพนักงานในเงินเดือน ความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ดี สภาพการทำงาน ที่เหมาะสม มีความมั่นคงในงาน ควบคู่กันไป เพราะการสร้างจูงใจในการปฏิบัติงานต้องนำไปสู่การสร้างแรงกระตุ้นจากภายใน ได้แก่ การตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในการกำหนดและออกแบบความก้าวหน้าในองค์กร ได้แก่ การสร้างความท้าทายให้กับตนเอง และมีคำมั่นสัญญาให้กับตนเอง เพื่อจะทำให้เป้าหมายที่ได้วางเอาไว้สามารถประสบความสำเร็จได้ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้เร็วมากขึ้น

ด้านการวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรมีการติดตามและวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะ ควรมีการกำหนดวิธีการติดตามและการวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน พบว่า การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การทำงานกับคนเก่ง ควรมีการกำหนดวิธีการติดตามและการวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน ควรมีการตกลงนำผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ไปผูกพันกับการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน ควรมีการติดตามและวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ชูจิต ชายทวีป, ธนิยฐาน สมัย, พระมหาสมศักดิ์ ธรรมโชติ และธนัษพร หาระบุตร (2566) พบว่า การจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นอีกกระบวนการหนึ่งเพื่อวัดประเมินทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน มีการให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นการจูงใจให้พนักงานใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตโดยกระบวนการนี้ต้องทำให้มีความสอดคล้องกับแนวทางขององค์กร สอดคล้องกับ ภทร รติวัฒน์ และ สุวรรณ แสงมหาชัย (2566) พบว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานกลุ่มคนเก่ง การประเมินผลเป็นการติดตามการทำงานเพื่อประเมินว่าคนเก่งมีความถนัดในด้านใดและไม่ถนัดในด้านใดเพื่อนำไปพัฒนารายบุคคลต่อไป รวมถึงการคิดค่าตอบแทน โดยการกำหนดดัชนีชี้วัด การติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน

และด้านการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรมีการตรวจวัดผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด องค์กรอาจกำหนดความถี่ของการประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงานทุก ๆ เดือน, ไตรมาส, ครึ่งปี หรือหนึ่งปี ตามแต่ความเหมาะสมของแต่ละธุรกิจ หากคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง กับองค์กร ตกลงใช้การจ้างงานตามสัญญา หรือสัญญาต่างตอบแทนในการจ้างงาน ที่มีกำหนดระยะเวลาการจ้างที่แน่นอน มีเงินเดือนรายได้ สิทธิประโยชน์และอื่น ๆ ที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือเรียกได้ว่ารายได้สูงความเสี่ยงสูง และต่อสัญญาเมื่อมีผลการทำงานบรรลุเป้าหมาย พบว่า การทบทวนผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการตรวจวัดผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด องค์กรอาจกำหนดความถี่ของการประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงานทุก ๆ เดือน ไตรมาส ครึ่งปี หรือหนึ่งปี ตามแต่ความเหมาะสมของแต่ละธุรกิจ หากคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง กับองค์กร ตกลงใช้การจ้างงานตามสัญญา หรือสัญญาต่างตอบแทนในการจ้างงาน ที่มีกำหนดระยะเวลาการจ้างที่แน่นอน มีเงินเดือนรายได้ สิทธิประโยชน์และอื่น ๆ ที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือเรียกได้ว่ารายได้สูงความเสี่ยงสูง และต่อสัญญาเมื่อมีผลการทำงานบรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับ

มาก สอดคล้องกับ จิรเมธ จันทโชติ, จิรัฐภัทร ทราฤทธิ์ และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ (2565) พบว่า การบริหารผลงานให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผน การติดตาม การพัฒนา และการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยบูรณาการเป้าหมายของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่การบริหารคนเก่งให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษาคคนเก่ง เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเป้าหมายขององค์กรแนวคิดทั้งสองเรื่องมีความสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับ Wanvicechanee Tanoamchard (2023) พบว่า ผู้ที่มีความสามารถสูงมีความเข้าใจการมีส่วนร่วมในเป้าหมายองค์กร การสื่อสารเพื่อสะท้อนผลการทำงานและความพึงพอใจในงาน เป็นประโยชน์ในการชี้นำผู้ที่มีความสามารถสูง

4. การบริหารเส้นทางอาชีพ ประกอบด้วย การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การวางแผนการพัฒนาอาชีพ การจัดทำเส้นทางอาชีพ พบว่า การบริหารเส้นทางอาชีพ โดยภาพรวมมีระดับมาก มีความคิดเห็นระดับมากที่สุดในด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง มีความคิดเห็นระดับมากในด้านแผนพัฒนาบุคคลตามเส้นทางอาชีพ และการจัดทำเส้นทางอาชีพ สอดคล้องกับ ไกรคุณ กาญจนประภาส และบุญญาดา นาสมบุญ (2564) พบว่า ปัจจัยทุนมนุษย์และปัจจัยอุปถัมภ์จากองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพด้านความก้าวหน้าในอาชีพที่รับรู้และด้านความสำเร็จในอาชีพที่รับรู้ บุคลากรระดับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในอาชีพในบริษัทวิจัยและพัฒนายานยนต์ต้องมีความรู้ความสามารถอันเป็นทักษะสำคัญสำหรับการดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหาร มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อีกทั้งการสนับสนุนและการส่งเสริมในระดับวิสัยทัศน์และนโยบายจากองค์กร เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในอาชีพ สอดคล้องกับ เบ็ญจพล จำเนียรพล, พกัศสรณ์ วรภัทร์ธีระกุล (2566) ผลการวิจัยพบว่า ด้านความมั่นคงในงานมีค่าสถิติน้อยที่สุด ดังนั้นผู้ประกอบการหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ในพื้นที่โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ควรให้ความสำคัญกับความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รู้สึกมีความมั่นคงในอาชีพ มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรได้ดีมากยิ่งขึ้น

โดยด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วย การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรอยู่ในกลุ่มที่มีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อทดแทนการขาดพนักงานใหม่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ ท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดว่า คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง

ควรอยู่ในกลุ่มที่มีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อทดแทนการขาดพนักงานใหม่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ พบว่า ในหมวดการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง คนเก่งควรอยู่ในกลุ่มที่มีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อทดแทนการขาดพนักงานใหม่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับพงษ์สุณัฐ รอดเรืองเดช เอกสิทธิ์ สนามทอง อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล และดวงเดือน จันทร์เจริญ (2564) พบว่า กระบวนการเริ่มจากองค์กรต้องระบุว่าใครคือคนเก่งในองค์กร องค์กรมีการบริหารจัดการอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการของคนเก่ง และเพื่อที่จะรักษาบุคลากรกลุ่มนี้ไว้ได้ โดยการบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์ จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในองค์กร เนื่องจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ได้ครอบคลุมถึงคนกลุ่มนี้ได้ ผู้บริหารขององค์กรต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนแนวทางการจัดการคนเก่ง สอดคล้องกับ พระครูวิเทศกัลยาณธรรม (จิตกร กุลยาณมฺโม) และ สุภัทรชัย สีสะไบ (2566) พบว่า การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นการวางแผนระยะยาวในองค์กรเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน เป็นกระบวนการในการจัดเตรียมความพร้อมของบุคคลภายในองค์กรที่เป็นคนเก่ง เพื่อให้ดำรงตำแหน่งงานที่ว่างลง หรือตำแหน่งงานใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ทันที ซึ่งจะเรียกบุคคลผู้นั้นว่า ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

ด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ ประกอบด้วย คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรต้องทราบแผนขององค์กรที่จะพัฒนาคนเก่งให้ก้าวหน้าในสายอาชีพ พบว่า ในหมวดการวางแผนพัฒนาอาชีพ คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรต้องทราบแผนขององค์กรที่จะพัฒนาคนเก่งให้ก้าวหน้าในสายอาชีพ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ตติยภัทร์ ปิติเศรษฐพันธ์ (2564) พบว่า การบริหารและจัดการพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรหรือพนักงานที่แสดงเจตนาในการเติบโตในองค์กร ปัจจุบัน โดยเฉพาะกลุ่มคนเก่ง องค์กรควรให้ความสำคัญในการดูแลและเอื้อให้เกิดระบบในการสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการจัดทำแผนการเติบโตในสายอาชีพอย่างเป็นระบบ ทำให้พนักงานทราบถึงความก้าวหน้าของตนเองในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการจัดทำระบบพัฒนาอื่น ๆ อาทิ ระบบผู้สืบทอดตำแหน่งงาน เพื่อแสดงให้เห็นพนักงานทราบถึงโอกาสในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและได้รับความไว้วางใจจากองค์กร จะช่วยให้พนักงานนั้นพึงพอใจในการเติบโตในองค์กร ปัจจุบันต่อไปอีกด้วย สอดคล้องกับ Paratchanun Charoenpornwattana (2020) พบว่า แนวคิดการวางแผนและพัฒนาอาชีพ ขั้นตอน/กระบวนการวางแผนและพัฒนาอาชีพและการพัฒนา เป็นขั้นตอนการเตรียมการประเมินอาชีพ ขั้นตอนการพัฒนาแผนงานและแผนปฏิบัติการวางแผนและการพัฒนาอาชีพ ขั้นตอนการทบทวนและปรับเปลี่ยน ขั้นตอนส่งแผนไปยัง GM/เจ้าของ เพื่อขออนุมัติขั้นสุดท้าย ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติและจัดลำดับความสำคัญ ขั้นตอนการสนับสนุนและการ

ติดตาม และขั้นตอนการประเมินและข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นบทบาท HRD เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การวางแผนอาชีพและการพัฒนา

ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ ประกอบด้วย คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรต้องทราบแผนขององค์กรที่จะพัฒนาคนเก่งให้ก้าวหน้าในสายอาชีพ พบว่า การจัดทำเส้นทางอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า องค์กรควรแจ้งและอธิบายเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง และกำหนดข้อตกลงร่วมกันสำหรับอนาคต อยู่ในระดับมากที่สุด และคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง คือ หากเริ่มต้นทำงานในตำแหน่งใดจากตำแหน่งนั้นจะเติบโตไปเป็นอะไรได้บ้าง และสูงสุดแล้วอยากเป็นอะไร ถึงจุดไหน ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายแล้วควรมีการวางแผนเส้นทางเดินเพื่อไปถึงเป้าหมายนั้นได้ด้วย อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ เกตรินทร์ ทองโสภณและสุรมงคล นิมจิตต์ (2564) พบว่า ความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความพึงพอใจในสวัสดิการของพนักงาน และความเกี่ยวเนื่องภายในองค์กรมีภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ด้านรางวัลจากความก้าวหน้าในสายอาชีพและความพึงพอใจในสวัสดิการ การอำนวยความสะดวกสบายมีอิทธิพลต่อความเกี่ยวพันในองค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับ กิรวัฒน์ ประสิทธิ์เดสงและ วิจิต อุ๋อัน (2565) พบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงจากความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานด้านการเงินและการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นตัวชี้วัดจากภายนอกส่งผลให้บุคลากรรับรู้ถึงการเติบโตในสายงานและได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าสอดคล้องกับคุณค่าของงาน รองลงมา คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานนอกจากนั้นปัจจัยด้านองค์กรแห่งนวัตกรรมได้รับอิทธิพลจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานและความก้าวหน้าของพนักงาน

5. นโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา ประกอบด้วย การจ้างงานแบบประจำ การจ้างงานตามสัญญา และการจ้างงานบุคคลแบบภายนอก ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายการจ้างงานคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การจ้างงานตามสัญญา และการจ้างงานแบบประจำ อยู่ในระดับมาก โดยการจ้างงานบุคคลแบบภายนอก อยู่ในระดับปานกลางลำดับ

โดยความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานแบบประจำ ประกอบด้วย องค์กรควรกำหนดการจ้างงานคนเก่ง แบบพนักงานประจำ โดยได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ เหมือนพนักงานทั่วไป อยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานตามสัญญา ประกอบด้วย องค์กรควรกำหนดการจ้างงานคนเก่งแบบพนักงานตามสัญญา โดยได้รับค่าตอบแทนรวมถึงสิทธิประโยชน์เท่าที่ตกลงกันตามแต่กรณี อยู่ในระดับมาก และความคิดเห็นเกี่ยวกับการจ้างงานบุคคลแบบ

ภายนอก ประกอบด้วย องค์การที่กำหนดการจ้างงานคนเก่ง แบบพนักงานตามสัญญา โดยได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ เท่าที่ตกลงกันตามแต่กรณี อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ สอดคล้องกับ โสภิน โปยมรัตนสิน และ ธิภา ธรรมโชติ. (2563) พบว่า นโยบายที่เกี่ยวข้องในการลดจำนวนการบรรจุอัตราค่าจ้าง ด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่นทดแทน รวมทั้งมีการจัดจ้าง ผู้ที่มีคุณวุฒิพิเศษหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เข้ามาปฏิบัติงานแทนโดยลักษณะการจ้างส่วนใหญ่ จะเป็นการจ้างหน่วยงานภายนอกให้ปฏิบัติหน้าที่ในงานที่อำนวยความสะดวก และสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ และไม่มีการจ้างงานหน่วยงานภายนอก ในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักขององค์กร สอดคล้องกับสรรเสริญ สัตถาวร (2563) พบว่า แม้การจ้างงานตลอดชีพจะเปลี่ยนเป็นการจ้างงานระยะยาว อันเป็นผลมาจากสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย และค่อย ๆ ฟื้นตัวดีขึ้นเป็นการขยายตัวในระดับปานกลาง ก่อนจะกลับสู่ภาวะถดถอยอีกครั้ง ในปัจจุบันบริษัทพยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบการสรรหาว่าจ้างจากที่เคยรับผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาในคราวเดียวกันปีละหนึ่งครั้งมาเป็นการรับสมัครผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน เข้ามาซึ่งช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และพัฒนาได้มาก นอกจากนี้ ยังมีการจ้างงานบางเวลา การจ้างแรงงานอิสระ การจ้างงานแบบเช้าช่วง

กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่ง

1. เครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา ประกอบด้วย 1) การจ้างงานตามสัญญา 2) การบริหารรางวัลผลตอบแทน 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 4) การบริหารเส้นทางการเติบโต พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีรายด้านที่อยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย การจ้างงานตามสัญญา ที่มีกำหนดระยะเวลา เช่น 3 ปี มีการต่อสัญญาเมื่อผลลัพธ์เป็นไปตามที่ตกลงกัน มีการกำหนดจ่ายชดเชยเมื่อครบสัญญา และมีการกำหนดจ่ายชดเชยหากมีการตกลงยกเลิกสัญญาระหว่างกันก่อนครบสัญญา ด้านการบริหารรางวัลผลตอบแทน ที่มีการกำหนดเงินเดือนสูง คำนึงค่าต่อความเสี่ยงในการจ้างงาน การกำหนดสิทธิประโยชน์ตอบแทนสูงกว่า เช่น ทุนการศึกษา บัตรเติมน้ำมันเชื้อเพลิง การตกลงกำหนดเงินรางวัลพิเศษตามผลงานที่ท่านทำได้ตามที่ตกลงกัน เช่น โบนัส เงินรางวัลตามผลงาน การกำหนด วัน เวลา การทำงาน ตามตกลงร่วมกัน เพื่อให้ยืดหยุ่นในการทำงานและสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่มีการกำหนดงานที่ท้าทายต่อความสามารถ มีการตกลงการตั้งเป้าหมายและกำหนดระยะเวลา โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ในการติดตามและประเมินความสำเร็จ รวมถึงสะท้อนไปยังการจ่ายผลตอบแทนได้ และด้านการบริหารเส้นทางการเติบโต ที่มีการกำหนดการเติบโตในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นเมื่อทำผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงกัน ซึ่งจะกระตุ้นให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ขวนขวายการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะและความสามารถเพิ่มหรือ

สูงขึ้น พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ กรรณภัทร กันแก้ว (2563) การจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการผู้บริหารที่มีศักยภาพสูง ควรมีการทำสัญญาตกลงการจ่ายค่าตอบแทนรวมถึง สวัสดิการสำหรับผู้บริหารและแรงงานข้ามชาติที่มีความสามารถสูงให้เป็นไปตามผลการดำเนินงานขององค์กรหรือตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย โดยสวัสดิการสามารถปรับเพิ่มหรือลด ได้ตามสถานการณ์ธุรกิจ มุ่งเน้นที่ภาพรวมในความอยู่รอดขององค์กรเป็นหลัก หากองค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้จะส่งผลกระทบต่อพนักงานทั้งองค์กรและเศรษฐกิจในภาพรวม สอดคล้องกับ นิกร ชูกะวัฒน์และ จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ (2564) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน ศตวรรษที่ 21 การบริหารพนักงานเก่งและดีจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการ บริหารองค์กร เนื่องจากแต่ละคนมีศักยภาพ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติและพฤติกรรม ในการทำงานที่ขับเคลื่อนองค์กรและในหลายทศวรรษที่ผ่านมาพบว่าองค์กรนำแนวคิดเกี่ยวกับ บริหารคนเก่งมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมากขึ้นความสอดคล้อง ประสานกันของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและ คัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน

การบริหารความคาดหวัง

1. ประโยชน์จากการใช้การจ้างงานตามสัญญา ประกอบด้วย ประโยชน์ต่อองค์กร ประโยชน์ต่อบุคลากร พบว่า ประโยชน์จากการใช้การจ้างงานตามสัญญาโดยภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีความคิดเห็นระดับมากในด้านประโยชน์ต่อองค์กร และมีความคิดเห็นระดับปาน กลางในด้านประโยชน์ต่อบุคลากร สอดคล้องกับ พฤกษ์ สุพรรณาลัย จิราวรรณ คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2560) พบว่า การจ้างงานแบบยืดหยุ่นเป็นรูปแบบเพื่อจัดสรรรางวัล ให้กับคนเก่งเพื่อรักษาให้คนเก่งคงอยู่ในองค์กร กล่าวคือคนเก่งนั้นมียู่ทั้งในระบบและนอกระบบ แต่ถ้าหากองค์กรต้องการดึงคนเก่งนอกระบบเข้ามาร่วมงานกับองค์กรก็ต้องมีรูปแบบการจ้างงาน แบบยืดหยุ่นที่สามารถปรับให้มีข้อตกลงร่วมกันได้โดยอาจจะไม่ใช้การจ้างเป็นพนักงานประจำ หรือถาวรแต่เป็นสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลา

โดยด้านประโยชน์ต่อองค์กร ประกอบด้วย การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถ สร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐาน องค์กรและเหมาะสมต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับ คนเก่ง สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจได้โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างเงินเดือน การตั้งเป้าหมาย กรอบเวลา ในการปฏิบัติงาน การกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงานสำหรับคนเก่ง การกำหนด เส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดดสำหรับคนเก่ง การกำหนดเวลาการทำงาน การประเมินผลสัมฤทธิ์ ของงาน การจ่ายรางวัลพิเศษ สำหรับคนเก่ง โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายใน พบว่า ประโยชน์

ต่อองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบ มาตรฐานองค์กรและเหมาะสมต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง อยู่ในระดับมากที่สุด และคนการใช้ การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อองค์กรในการกำหนดเวลาการทำงาน สำหรับคนเก่ง ยืดหยุ่นต่อ องค์กรในการจ่ายรางวัลพิเศษ สำหรับคนเก่ง โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายใน ความยืดหยุ่นต่อ องค์กร ในการตั้งเป้าหมาย กรอบเวลา ในการปฏิบัติงาน ยืดหยุ่นต่อองค์กรในการประเมินผล สัมฤทธิ์ของงาน สำหรับคนเก่ง อยู่ในระดับมาก โดยการใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้าง ความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวหน้ากระโดดสำหรับคนเก่ง ยืดหยุ่นต่อ องค์กร ในการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงานสำหรับคนเก่ง สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อ องค์กร ในการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับคนเก่ง สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจได้ โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างเงินเดือนภายใน อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ จิรเมธ จันท โชติ, จิรัฏฐภัทร ทราฤทธิ์และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ (2565) พบว่า การบริหารคนเก่ง เป็น กระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อสรรหา คัดเลือก พัฒนา และธำรงรักษานุคคลที่มี ความสามารถสูง เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากการบริหารคน เก่งเป็นแนวคิดใหม่ที่องค์กรต่าง ๆ นำมาใช้ ความสำคัญของการบริหารคนเก่งนั้นทำให้คนเก่งมี แรงใจและผูกพันต่องาน และพัฒนาขีดความสามารถให้ดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ สุรารักษ์ สุพัฒน์มงคล และวรปภา มหาสำราญ (2565) พบว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคดิจิทัลดีไป อันเนื่องมาจากความท้าทายจากความ เปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และผลกระทบจากวิกฤตการณ์การแพร่ ระบาดของโควิด 2019 ส่งผลต่อภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต ภาคอุตสาหกรรมบริการ องค์กรทุกขนาดต่างได้รับผลกระทบและจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความ อยู่รอด รวมทั้ง การเตรียมพร้อมสู่การพัฒนาและสร้างอนาคตในระยะยาว ทำให้เกิดกิจกรรมใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการปรับรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid workplace) การดูแลทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สามารถทำงานเต็มศักยภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์โดยการปรับระบบการธำรงรักษาคนเก่ง

และด้านประโยชน์ต่อบุคลากร ประกอบด้วย การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถ สร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงร่วมกันกับองค์กรที่แตกต่างกับการ จ้างงานแบบมาตรฐานองค์กร การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตั้งเป้าหมาย กรอบเวลา ในการ

ปฏิบัติงาน การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงาน การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดด การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเวลาการทำงานประจำวัน การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการจ่ายรางวัลพิเศษ โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายในองค์กร การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานขององค์กร พบว่า ประโยชน์ต่อบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยึดหยุ่นต่อคนเก่ง ในการตกลงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อยู่ในระดับมาก และการใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงร่วมกันกับองค์กรที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบ ยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเวลาการทำงานประจำวัน ยึดหยุ่นต่อคนเก่ง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงาน ยึดหยุ่นต่อคนเก่งในการจ่ายรางวัลพิเศษ โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายในองค์กร สามารถสร้างความยึดหยุ่นต่อคนเก่ง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดด ยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน สามารถสร้างความยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตั้งเป้าหมาย ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน และสามารถสร้างความยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับจิรเมธ จันทโชติ, จิรฐกัทร ทราฤทธิ์ และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ (2565) ความสำคัญของการบริหารคนเก่ง นั้นทำให้คนเก่งมีแรงจูงใจและพันธะผูกพันต่องาน และพัฒนาขีดความสามารถให้ดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในการจ้างงานและการดำเนินงานขององค์กรและรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า สอดคล้องกับ ธัญวรัตน์ สุริยชัยกุล และวัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ (2566) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในองค์กร ค่าตอบแทน และเพื่อนร่วมงาน สำหรับปัจจัยที่ทำให้การพนักงานกลุ่ม Gen Y ในบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ตั้งใจลาออก คือ การที่พนักงานรู้สึกไม่มีความก้าวหน้า งานที่ทำไม่มีความเหมาะสมกับสิ่งที่เรียนหรืออยากทำ และงานไม่สอดคล้องกับค่าตอบแทนปัจจัยอื่น ๆ รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเงื่อนไขในการปฏิบัติงานส่งผลให้ Gen Y ลาออก สำหรับแนวทางจัดการคือ บริษัทควรมีการวางแผนเส้นทางอาชีพให้กับพนักงานเพิ่มทักษะและพัฒนาหัวหน้างานให้รู้จักวิธีการสอนงาน (Coaching) และปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับ

ของบริษัทให้มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับพนักงานกลุ่ม Gen Y เพื่อรักษาพนักงานกลุ่ม Gen Y ให้อยู่กับบริษัทอย่างยาวนาน

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้มาเป็นพื้นฐานและนำมาวิเคราะห์ผสมผสานกับหลักคิดทางวิชาการเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้สนใจในตัวเองซึ่งได้กล่าวนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง และเพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิจัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศไฟฟ้าและก่อให้เกิดประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

องค์กรควรพิจารณาการปรับนโยบายการจ้างงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ โดยการจ้างงานตามสัญญาเป็นเครื่องมือในการบริหารผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและคนเก่ง มีความสอดคล้องต่อการจ้างผู้บริหารระดับสูง และมีโอกาสสำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/วิศวกรหรือกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ชอบทำงานใหม่ ๆ รับผิดชอบงานที่มีความท้าทาย มีโจทย์ที่ท้าทายขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งควรพิจารณาบริบทของอุตสาหกรรม บริบทองค์กร ประกอบกัน

ผู้บริหารองค์กรควรมีส่วนร่วมกำหนดข้อตกลงที่ทำให้เกิดความยืดหยุ่นต่อกันทั้งในด้านข้อตกลงในการทำงาน ขอบเขตการทำงาน เป้าหมาย การบริหารรางวัลตอบแทนที่สามารถกำหนดตกลงเงินเดือนรวมถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการของคนเก่งและความสามารถในการจ่ายขององค์กร รวมถึงหลักเกณฑ์ให้ตรงตามการดำเนินธุรกิจ

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและกำหนดข้อตกลงการจ้างงานตามสัญญาสำหรับคนเก่ง ซึ่งนอกเหนือจากแนวทางการจ้างงานตามสัญญา ที่มีกำหนดเงินเดือนสูง คำนึงค่าต่อความเสี่ยงในการจ้างงาน การกำหนดสิทธิประโยชน์ตอบแทนสูงกว่าและการตกลงกำหนดเงินรางวัลพิเศษตามผลงานที่ตกลงกันแล้ว ควรพิจารณาการกำหนดจ่ายค่าชดเชยตามหลักเกณฑ์หรือข้อกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

นำกรอบแนวคิดจากการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 2 / Tier3 ซึ่งได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศไฟฟ้ามาก เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาภายในกลุ่มอุตสาหกรรมและนำมาศึกษาวิจัยเปรียบเทียบ เพื่อให้ผลการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารคนเก่งมีมุมมอง ความ

คิดเห็นครบในทุกกลุ่มทุกระดับ ซึ่งจะทำให้การนำไปประยุกต์ใช้ขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กร และด้านการจัดการองค์กร ตลอดจนปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบาย กฎหมายและกฎระเบียบภาครัฐ ที่เอื้อต่อความยืดหยุ่นในการบริหาร คนเก่ง ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งศึกษาในประเด็นเหล่านี้ด้วยเพื่อยืนยันจากประเด็นการวิจัยที่มีเพิ่มขึ้น

ในการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรรมการผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เป็นชาวต่างชาติซึ่งมีการสนับสนุนการแปลภาษาโดยล่ามประจำตัวผู้บริหารสนับสนุน ควรต้องทำความเข้าใจในเนื้อหา รายละเอียด คำศัพท์เฉพาะทางเทคนิค กับล่ามประจำตัวผู้บริหาร โดยละเอียด เพื่อให้การสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลเกิดประสิทธิผลอย่างรวดเร็ว

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรรณภัทร กันแก้ว. (2563). กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนกลุ่มคนเก่งและแรงงานข้ามชาติ. *สัปดาห์ทอง: วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (สทส.)*, 26(3), 40-53.
- กฤษ จรินโท และ ลัดดาวัลย์ ฤทธิสมบูรณ์. (2563). การบริหารจัดการองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์: นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 3(2), 1-15.
- กฤษฎา กาญจนรัชต์. (2564). แนวคิดการบริการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านอุตสาหกรรมในประเทศไทย. *วารสาร มจร. เลย์ปริทัศน์*, 2(3), 200-213.
- กฤษฎา เดชาธิพาโชติ, สักรินทร์ อยู่ผ่อง, วิเชียร เกตุสิงห์ และอัศรัตน์ พูลกระจ่าง. (2566). การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรมผลิตอาหารขนาดย่อมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน. *วารสารศิลปศาสตร์ราชมงคลสุวรรณภูมิ*, 5(1), 15-27.
- กรุงเทพธุรกิจ (2566). 4 ธนาคารใหญ่ ปรับทัพสู้ Talent War เร่งเพิ่มสปีด-ปรับองค์กร, “ดึงคนเก่ง”. *กรุงเทพธุรกิจออนไลน์*. เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com/finance/investment/1055185>
- กระทรวงแรงงาน (2565). ความเชื่อมโยง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงแรงงาน. เข้าถึงได้จาก <https://std.mol.go.th/wp-content/uploads/sites/30/2022/09/หมุดหมายที่-3-ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก-1.pdf>.
- กันต์ฤทัย คลังพล. (2563). การวิจัยแบบผสานวิธี. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 14(1), 235-256.
- กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่. (2562). การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชั่น ซี. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*, 13(3), 10-25.
- เกียรติ บุญโย. (2562). การสร้างแรงจูงใจในพนักงานเพื่อความพึงพอใจในองค์กร. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 8(1), 237-250.
- กิริวัฒน์ ประสิทธิ์เตตัง และ วิจิต อ่อนัน. (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมขององค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 7(6), 115-130.

- กิริยา กุลกลการ. (2562). ผลกระทบของการเปลี่ยนไปใช้รถยนต์ไฟฟ้าต่อแรงงานในอุตสาหกรรม การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. เข้าถึงได้จาก <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/thailand/15860.pdf>
- ไกรคุณ กาญจนประภาส และบุญญาดา นาสมบุญ. (2564). ทุมนมนุษย์และอุปถัมภ์จากองค์กรส่งผล ต่อความสำเร็จในอาชีพของ ผู้บริหารระดับกลางชาวไทยในบริษัทวิจัยและพัฒนา ยานยนต์. วารสารสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น: บริหารธุรกิจและภาษา, 9(1), 54-71.
- การดี เลียวไพโรจน์. (2565). *PMAT HR DAY 2021: อนาคต 4 แบบที่จะเกิดขึ้นกับสังคมการทำงาน ไทยก่อนปี 2030 (4 Scenario of Work & Organization)*. HR NOTE.asia. เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/hrinsight/220209-scenario-of-work-organization/>.
- กล้าหาญ ณ น่าน, จำเริญ จวงตระกูล, เอกสิทธิ์ สนามทอง และพีระพงศ์ ภักคิรี. (2557). ปรัชญา การวิจัย. วารสารการตลาดและการจัดการ, 1(2), 1-10.
- เกวลิน พวงย้อยแก้ว เศรษฐกร, สมฉวี ศิริโสภณา มัญชรี, ผอบทิพย์ และนักกิจพัฒน์ หอมวิจิตรกุล. (2018). ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน : การทบทวนวรรณกรรม. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 5(2). 161-175.
- เกศรินทร์ ทองโสภณและผศ.ดร.สุรมงคล นิมจิตต์. (2564). ความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในสาย อาชีพ และความพึงพอใจในสวัสดิการที่มีผลต่อ ความเกี่ยวพันในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท อุตสาหกรรมการบิน จำกัด. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและ เทคโนโลยีอีสเทิร์น, 18(2), 1-13.
- เกษญา ผาทอง และวรวัลลัญช์ โรจนพล. (2562). กระบวนทัศน์การแสวงหาความรู้สู่การวิจัย. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 15(1), 63-78.
- กองบรรณาธิการ. (2563). *เดินทางผลักดัน Roadmap พัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า ตั้งเป้าผลิต ยานยนต์ไฟฟ้า30% ในปี 2030*. Green Network. เข้าถึงได้จาก <https://www.greennetworkthailand.com/roadmap>.
- กองวิจัยเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2565). *ความท้าทายในการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์ไทยในอนาคต*. เข้าถึงได้จาก https://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/ArticlesAnalysis/Challenges_Exporting_AutoParts_Future.pdf
- คงกระพัน อินทรแจ้ง. (2019). การเตรียมความพร้อมของอุตสาหกรรมพื้นฐานและโครงสร้าง พื้นฐาน ของโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก จากการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรง. วารสารรัฐศาสตร์, 61(2), 8-16.

- คัทลียา ฤกษ์ไพไชย. (2565). แนวทางการส่งเสริมเชิงประจักษ์ที่สัมพันธ์กับปัจจัยการทาง
การตลาดฯ. *วารสารวิชาการเทคโนโลยี พลังงานและสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย
วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม*, 9(1), 82-91.
- จุฑารัตน์ ปิ่นทะแพทย์. (2563). การพัฒนารูปแบบศักยภาพพนักงานเข้าใหม่สำหรับธุรกิจ
อุตสาหกรรมยุคเศรษฐกิจพลิกผัน. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 30(2),
324-323.
- จันทร์จิรา นัตราวานิช และประสพชัย พสุนนท์. (2564). การจัดการคนเก่งในธุรกิจร้านอาหารเพื่อ
สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 8(2), 152-166.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2560). การออกแบบการวิจัยภาคปฏิบัติ: การศึกษาจากบทความวิจัยใน
วารสารวิชาการในประเทศไทย. *วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*,
4(2), 172-204.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2561). “ปัญหาการกำหนดกลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิง
คุณภาพ”. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 1(2), 1-21.
- จำเนียร จวงตระกูล และณวัสนันท์วงศ์ประสิทธิ์. (2562). การวิเคราะห์เนื้อหาในการวิเคราะห์ข้อมูล
การวิจัยเชิงคุณภาพ. *PAAT Journal* 2(2), 1-14.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2562). การวิจัยเชิงคุณภาพ: การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์
ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารวิชาการตลาดและการจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลธัญบุรี*, 6(2), 148-160.
- จำเนียร จวงตระกูล และกัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่. (2563). การวิจัยแบบผสานวิธี: การนำ
ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบผสานวิธีทั้งหกรูปแบบสู่การปฏิบัติ. *วารสารการบริหาร
ปกครอง*, 9(1), 27-53.
- จำเนียร จวงตระกูล, วอนชนก ไชยสุนทร, ตระกูล จิตวัฒนากร, เทอดศักดิ์ โรจน์สุรจิตติ, สมิตา
กลิ่นพงศ์ และ รุจิรา วิจารณ์ย์. (2564). ทางเลือกใหม่ในการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อวิเคราะห์
ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพจากข้อมูล การสนทนากลุ่มแบบออนไลน์. *วารสารสมาคมรัฐ
ประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย*, 3(6), 1-18.
- จิรเมธ จันทโชติ, จิรัฏฐภัทร ทราฤทธิ์และกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2565). จากมุมมองการบริหาร
ผลงาน การบริหารคนเก่งสู่แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *Journal of Roi
Kaensarn Academi*, 7(12), 450-465.

- จิรัชญา สุขโกคา. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ. *วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 8(15), 1-13.
- จินดารัตน์ โพธิ์นอก. (2556). สำนักงานราชบัณฑิตยสภา | การรู้คิด (๑๕ สิงหาคม ๒๕๕๖) - สำนักงานราชบัณฑิตยสภา (orst.go.th). เข้าถึงได้จาก <http://legacy.orst.go.th/?knowledges=รู้คิด-๘-มกราคม-๒๕๕๔>.
- จักรี ศรีจารุเมธีฐานและสุรศักดิ์ อุดมืองเพ็ญ. (2563). แรงจูงใจในการทำงาน. *วารสาร มจร.อุบลปริทรรศน์*, 5(1), 424-436.
- จันจิราภรณ์ ปานยินดี. (2565). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นขององค์กรส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ*, 11(1), 55-69.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). วีพริ้นท์.
- โชค มีทอง และเสาวนีย์ สมันศิริพร. (2561). ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมยานยนต์. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 7(1), 144-158.
- โชติกา ใจทิพย์ และกฤษฎา เชียรวัฒน์สุข. (2561). ศักยภาพของผู้นำองค์กรธุรกิจในฐานะการนำโลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 7(1), 1-13.
- ชโลธร แจ่มจรัส. (2557). คุณลักษณะของงานและความพึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตามสัญญาแบบชั่วคราว. *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต , มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2562). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ : คู่มือนักศึกษาและนักวิจัยสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชัยยศ คำรงกิจโกศ. (2562). ยานยนต์ไฟฟ้า. *วารสารวิชาการ T-VET Journal สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ3*, 3(5), 4-12.
- ชูจิต ชายทวีป, ธนิษฐา สมัย, พระมหาสมศักดิ์ ธรรมโชติและ ธนัชพร หาระบุตร. (2566). แนวทางการป้องกันการเกิดภาวะสมองไหลในการบริหารการจัดการทุนมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ Thailand 4.0. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 6(2), 927-943.

ชัยรัตน์ ชามพูนท, กมลพร กัลยาณมิตร, สถิตย์ นิยมญาติ และทัศนีย์ ลักษณะนิชนชัย. (2564).

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนนับพลันทางดิจิทัล. *วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์*, 8(1), 195-208.

ศศิภัทร ปิติเศรษฐพันธ์. (2564). การศึกษาการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานสายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ Generation Y ในกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาธุรกิจธนาคาร. เข้าถึงได้จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4146>.

ทักษณา ทิพย์มาศ, นพรัตน์ ชัยเรือง และธีระพงษ์ สมเขาใหญ่. (2564). การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อธำรงรักษานุเคราะห์วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนกลุ่มภาคใต้. *วารสารศิลป/การจัดการ*, 5(3), 972-985.

ชนัญญา ประทับทอง และภาวิณี เพชรสว่าง. (2563). ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 41(2), 50-67.

ชัยวัฒน์ สุทธิชัยกุล และวัชรพจน์ทรัพย์สงวนบุญ. (2566). แนวทางการจัดการองค์กรภายใต้ความหลากหลายด้านวัฒนธรรมเพื่อรักษานักงาน Gen Y ของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น. *วารสารกลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร*, 2(4), 1-13.

ธิดารัตน์ อริยะประเสริฐ, สุภัททา ปิณฑะแพทย์ และธีรวุฒิ บุญยโสภณ. (2563). การพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 30(2), 314-323.

ธีระปรกรณ์ ธีระภัทรปรกรณ์ และกิตติ ชยางคกุล. (2565). ความยุติธรรมด้านแรงงานในประเทศไทย ศึกษากรณีความยุติธรรมตามสัญญาจ้างแรงงาน. *วารสารรัชตภาคย์*, 16(49), 20-40.

ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ. (2561). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพแรงงานไทยในอุตสาหกรรมการผลิตไทย. *วารสารสังคมสงเคราะห์ศาสตร์*, 26(2), 1-40.

ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ. (2562). การใช้ระบบอัตโนมัติและทักษะแรงงานที่จำเป็นสำหรับซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์. *วารสารสังคมสงเคราะห์ศาสตร์*, 27(2), 1-26.

ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ. (2560). ปัญหาด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์. *Journal of intelligence*, 12(1), 14-36.

ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ. (2562). การใช้ระบบอัตโนมัติและทักษะแรงงานที่จำเป็นสำหรับซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์. *Journal of Social Work*, 27(2), 1-26.

- ชนเนศ ชุกันตวนิชชัย. (2559). การจัดการคนเก่งในกระแสโลกาภิวัตน์. *Christian University of Thailand Journal*, 22(4), 1-13.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2563). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS. (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญวิศขีเนสอาร์แอนด์ดี.
- นปภา มณีรัตน์. (2563). รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในภาคตะวันออก. *วารสารสังคมศาสตร์*, 9(1), 60-69.
- นฤพล ชูทรัพย์, กิ่งพร ทองใบ และภาวิน ชินะโชติ. (2564). สมรรถนะแรงงานไทยที่พึงประสงค์ของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ระยอง. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 19(1), 1-11.
- นลินี พานสายตา, ประวีณา คาไซ และจุฑา จรุงโรจน์ ณ อยุธยา. (2563). กลวิธีบริหารจัดการคนเก่ง : การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 14(2), 655-668.
- นิกร ชูกะวัฒน์ และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์. (2564). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การบริหารจัดการคนเก่ง: กระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาเอกชนในยุคโลกพหุวัฒนธรรม. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 3(3), 29-44.
- นันทิธัญ สุรัชชนานนท์ และเกวลิน เศรษฐกร. (2565). ปัจจัยการฝังรากลึกในงานที่มีอิทธิพลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับกรมสรรพากร. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 20(2), 11-23.
- นิภา วิริยะพิพัฒน์. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสตาร์ทอัพ. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 4(2), 42-55.
- นุจิ ภาคาสัตย์. (2564). อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมองค์กรและกลยุทธ์องค์กรที่ส่งผลต่อความเสี่ยงของบุคลากรในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(12), 279-292.
- บุรินทร์วรวิทย์ พ่วนอ้อย, อนุชิต บุรณพันธ์ และมัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2565). แรงจูงใจในการทำงานในยุคปกติใหม่. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 5(4), 227-244.
- บุญทิพย์ บุญบำรุงสุข และ วีระเดช พันธุ์วิลาศ. (2562). การบริหารคนเก่งในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *วารสารการบริการและการท่องเที่ยวไทย*, 14(1), 78-93.
- เบญจพล จำเนียรพล, พัสสรณ์ วรรณฤทธิ์กุล. (2566). การจัดการความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์เพื่อเข้าสู่โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 12(2), 290-304.

- ปณัฏฐ์ กัญญา, เชาวฤทธิ์ เชาวน์แสงรัตน์, จิตติมา ให้อย่าง และ สุพัตรา ยอดสุรา. (2564).
การจัดการความเสี่ยงธุรกิจยานยนต์. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*,
7(9), 359-372.
- ประชาชาติธุรกิจ. (2566, 1 มกราคม). สงครามแย่งชิงคนเก่ง ความท้าทายบริหาร “พนักงาน” ปี’66.
ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. เข้าถึงได้จาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-1162113>.
- ปองหทัย พึ่งนุ่ม และนพพร จันทนาชู. (2560). การประเมินความต้องการจำเป็นในการจัด
สวัสดิการของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสำหรับประเทศไทย. *Veridian E-
Journal, Silpakorn University*, 10(1), 847-860.
- ปฎิมา สุคันธนา. (2561). ปัจจัยการธำรงรักษาที่มีผลต่อการคงอยู่ของคนเก่งใน บจก. วิสาหกิจ
แห่งประเทศไทย. *วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์)*, 10(19), 71-87.
- ปัทมนันท์ หิรัญธีรวัฒน์, สฎาญ ชีระวิชิตระกูล, ปราชนา กล้าผจญ และคุณวุฒิ คนฉลาด.
(2561). รูปแบบการบริหารครูผู้มีสมรรถนะสูงในศตวรรษที่ 21 สำหรับโรงเรียนเอกชน
คาทอลิก ในภาคตะวันออก. *วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์*, 33(1), 25-32.
- ปรีชา คำมาดี. (2562). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการแรงงาน
ผู้สูงอายุ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. *Journal of HR
intelligence*, 14(1), 6-27.
- พงษ์สุยฤทธิ์ รอดเรืองเดช เอกสิทธิ์ สนามทอง อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล และดวงเดือน จันทน์เจริญ.
(2564). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งสำหรับองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทย:
การประยุกต์ใช้การสังเคราะห์งานวิจัยและการวิจัยประสบการณ์ผู้ใช้. *วารสาร
นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 5(1), 173-194.
- พงศ์ศรีณย์ อัสวชัยโสภณ และพัชรพร ลิขพัฒน์ไพบูลย์. (2561, 30 ตุลาคม). เมื่อโลกกำลังทำ
สงครามแย่งชิงคนเก่ง ประเทศไทยทำอะไรอยู่. ฝ่ายนโยบายโครงสร้างเศรษฐกิจ
ธนาคารแห่งประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก
[https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/
Article_30Oct2018.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_30Oct2018.aspx)
- พฤกษ์ สุพรรณาลัย และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2559). การจัดการคนเก่งในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนข้าม
ชาติในประเทศไทย. *วารสารจันทร์เกษมสาร*, 22 (42) ,1-12

- พฤกษ์ สุพรรณาลัย, จิราวรรณ ฤงฤทัย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). การรักษาคณเฑาะว์โดย
การให้รางวัล. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม
ราชูปถัมภ์*, 2(11), 241-250.
- พรประภา ศรีราพร. (2562). การจ้างงานผู้สูงอายุที่มีทักษะสูงในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย. *วารสาร
สถาบันวิจัยญาณสังวร*, 10(1), 77-85.
- พสุธิดา ดันตราจิณ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การพัฒนาและการธำรงรักษาคณเฑาะว์ในองค์กร
กลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ. *Veridian E-Journal, Silapakorn
University (Humanities, Social sciences and arts)*, 9(1), 920-931.
- พระครูวิเทศกัลยาณธรรม (ฐิติกร กุลยานนท์) และ สุภัทรชัย สีสะไบ. (2566). การวางแผนการ
สืบทอดตำแหน่งเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร. *วารสาร มจร
สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 12(4), 457-470.
- ภทร รติวัฒน์ และสุวรรณี แสงมหาชัย. (2566). การบริหารคนเก่งในชนาการรัฐ. *วารสารสห
วิทยาการ สังคมศาสตร์และการสื่อสาร*, 6(2), 151-160.
- ภูริศร์ พงษ์เพียจันทร์ และจิรายุ รัตนบวร. (2562). ผลกระทบของระบบบริหารจัดการคนเก่งและ
การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กรและผลการดำเนินงานของ
องค์กร : หลักฐานเชิงประจักษ์จากธนาคารทหารไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*, 9(1), 34-41.
- ภูติศ จันทน์ขาว, อติศักดิ์ จันทรประภาเลิศ และกฤษ จรินโท. (2560). องค์ประกอบของความเสียง
คนเก่งในอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 40(154), 59-77.
- เมย์ศรี พัฒนาสกุล. (2565). การออกแบบการจ้างงาน และ ลิขธิประโยชน์รูปแบบใหม่ที่ตอบสนอง
ต่อความต้องการในอนาคตเพื่อสร้างแรงจูงใจของกำลังคนสุขภาพภาครัฐ. สถาบันวิจัย
ระบบ สาธารณสุข. เข้าถึงได้จาก [https://kb.hsri.or.th/dspace/handle/11228/5627?locale-
attribute=en](https://kb.hsri.or.th/dspace/handle/11228/5627?locale-attribute=en).
- รชฏ เลียงจันทร์ (2565, 7 มีนาคม). *รถยนต์ไฟฟ้า: ความต้องการและโอกาสที่กำลังมาถึง*.
Krungsri.com. เข้าถึงได้จาก [https://www.krungsri.com/th/research/research-
intelligence/ev-survey-22](https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ev-survey-22)
- รสสุคนธ์ สุนาลัย. (2559). *ความคาดหวัง ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงาน ของอาจารย์ประจำ
ตาม สัญญาจ้าง มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานคร*. เข้าถึงได้จาก
<http://dspace.bru.ac.th/xmlui/handle/123456789/2898>
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔*. นานมีบุ๊คส์

- เรวัต สุนทรวิภาต, สมนึก วิสุทธิแพทย์ และธีรวุฒิ บุญโสภณ. (2562). รูปแบบการพัฒนา
สมรรถนะผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้า
พระนครเหนือ*, 30(3), 547-555.
- ฤาษตา เทพยากุล. (2566). การระบุตัวคนเก่งขององค์กรในศตวรรษที่21. *วารสารมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา*, 5(2), 189-207.
- ลลิตา สิริพัชรนันท์เพ็ญศรี จิรินัง อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติและวรเดช จันทรศร. (2566). การจูงใจ
พนักงานในองค์กรสำหรับการจัดการสมัยใหม่. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการ
จัดการ*, 11(1), 127-136.
- วรรณภา ลือภิตินันท์. (2564). คุณภาพชีวิตและสภาพการทำงานของแรงงานรับเหมาช่วงในนิคม
อุตสาหกรรมภาคตะวันออก. *วารสารวิชาการสังคมศาสตร์เครือข่ายวิจัยประชาชน*,
3(3),15-31.
- วรรณฯ ขงพิศาลภพ. (2566, 1 มีนาคม). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2566-2568: อุตสาหกรรม
ชิ้นส่วนยานยนต์. Krungsri.com. เข้าถึงได้จาก
<https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/hi-tech-industries/auto-parts/io/auto-parts-2023-2025>.
- วันวิสาข์ พลอยอินสว่างและเกดศิริ เจริญวิศาล. (2566). มุมมองใหม่ในการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม: แรงงานในกลุ่มเจนเอเรชั่นแซด. *วารสาร มทร. อีสาน
ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 10(1), 67-78.
- วันเพ็ญ แก้วปาน, สุรินทร์ กลัมพากร และจุฑาธิป ศิลบุตร. (2566). รูปแบบการจ้างงานพยาบาล
เกษียณอายุในบทบาทผู้จัดการระบบสุขภาพการดูแลระยะยาว สำหรับผู้สูงอายุที่มีภาวะ
พึ่งพิงในชุมชนในทัศนะผู้บริหาร. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี*,
6(2),98-114.
- วัลนิกา ฉลาทบาง. (2560). การวิจัยแบบผสมวิธี. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 7(2), 124-132.
- วิไลย์ จันโต และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร. (2561). การธำรงรักษาพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายที่มี
ความสามารถสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแบบครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร.
วารสารปัญญาวิวัฒน์, 10(1), 134-142.
- วิจิตรา ยาวีเล้ง, จีรภามิ ึงเชื้อและธันธดา โรจนตระกูล. (2564). แนวทางการจัดการทรัพยากร
มนุษย์ที่มีความสามารถพิเศษในมิติการสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษาของ
องค์กรภาคเอกชนและองค์กรภาครัฐวิสาหกิจ. *วารสารนิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และ
สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 5(2), 61-81.

วีรพงศ์ เกียรติไพยศ. (2562). อิทธิบาทธรรมกับการบริหารองค์กร. *วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 2(1), 56-62.

ศูนย์สารสนเทศ สถาบันยานยนต์. (2562). *ผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศ*. เข้าถึงได้จาก

<https://data.thaiauto.or.th/auto/auto-manufacturer/auto-value-chain/auto-manufacturer-19.html>

ศูนย์สารสนเทศ สถาบันยานยนต์. (2562). *ผู้ผลิตรถบรรทุกและรถโดยสาร*. เข้าถึงได้จาก

<https://data.thaiauto.or.th/auto/auto-manufacturer/auto-value-chain/manufacturers-auto-part-2000.html>

ศูนย์สารสนเทศ สถาบันยานยนต์. (2562). *ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศ*. เข้าถึงได้จาก

<https://data.thaiauto.or.th/auto/auto-manufacturer/auto-value-chain/manufacturers-truck.html>

สมบัติ ศรีตุลานนท์, ดิเรก ธรรมมารักษ์ และ ธนกฤต โพธิ์เงิน. (2564). การบริหารจัดการพนักงานผู้มีความสามารถสูงในอุตสาหกรรมการผลิตอุปกรณ์ส่องสว่างยานยนต์ในจังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 15(3), 217-231.

สรเสรีญ สัตถาวร. (2563). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานองค์กรญี่ปุ่นในศตวรรษที่ 21. *วารสารญี่ปุ่นศึกษา*, 37(2), 98-113.

โสภิน โปยมรัตน์สิน และ รวิภา ธรรมโชติ. (2563). การจ้างงานภายนอก กรณีศึกษาบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ การทำเรือแห่งประเทศไทย. *วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 15(2), 59-72.

โสภีย์ คำเหลา, วิโรจน์ เกษภูมิลักษณ์ และจันทนา แสนสุข. (2561). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการกลยุทธ์การจัดหาระดับโลก: หลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย. *Verdian E Journal*, 11(2), 3531-3541.

สุปราณี วรรณรณ. (2563). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการพัฒนาองค์กรในยุคดิจิทัล (กรณีศึกษา องค์กรภาคอุตสาหกรรมในกลุ่มเป้าหมาย 10 กลุ่ม). *วารสารวิชาการ ศรีปทุมชลบุรี*, 17(2), 43-54.

สุรารักษ์ สุพัฒน์มงคล และวราภรณ์ มหาสำราญ. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุควิถีชีวิตดีไปสู่วัยเทคโนโลยีดิจิทัล. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 24(3), 237-250.

- สุกัญญา ดีทอง. (2563). ตัวแปรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มคน Gen Y. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 3(2), 71-80.
- สุรพร สดัสสี และพงษ์พัฒน์ วัฒนพงษ์ศิริ. (2563). การสรรหาและการรักษาคณะก่งด้วยกลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง. *วารสารวิจัยราชภัฏธนบุรี รับใช้สังคม*, 6(1), 10-21.
- สันติ ชัยศรีสวัสดิ์สุข และราเชนทร์ ชินทวยรังสรรค์. (2565). การเปลี่ยนผ่านสู่อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าไทย. *วารสารพัฒนาการเศรษฐกิจปริทรรศน์*, 16(2), 98-115.
- สุกัญญา ดวงอุปมา และกัลยรัศมี ทิณรัตน์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทุนมนุษย์กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาคอุตสาหกรรมในเขตภาคตะวันออกเชิงเหนือ. *วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 9(1), 12-23.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน. (2566). ข่าวสำหรับสื่อมวลชน, เข้าถึงได้จาก https://www.boi.go.th/index.php?page=press_releases_detail&topic
- สำนักงานยุทธศาสตร์และการวางแผนพัฒนาพื้นที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ. (2559). *เขตเศรษฐกิจพิเศษในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (มปป.). *รายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ไตรมาสที่ 4 ปี 2565 และแนวโน้มไตรมาสที่ 1 ปี 2566*. เข้าถึงได้จาก <https://www.oie.go.th/view/1/ภาวะอุตสาหกรรมรายไตรมาสและรายปี/TH-TH/?page=1>
- สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)*. เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230307173518.pdf.
- สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ. (มปป.). *จรรยาบรรณนักวิจัย*. Digital Research Information Center. เข้าถึงได้จาก <https://dric.nrct.go.th/Policy/8>.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2566). *เขตเศรษฐกิจพิเศษประเทศไทย พ.ศ. 2566*. เข้าถึงได้จาก https://www.nso.go.th/public/e-book/Indicators-Economic/Special_Economic_Zones_2023/
- สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *การพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษ*. เข้าถึงได้จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=13552&filename=esdps
- สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน). (2558). *แนวทางและมาตรการเพื่อการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษบริเวณพื้นที่แนวชายแดนของไทย*. กรุงเทพฯ.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2566). *สถิติการผลิต การจำหน่ายและการส่งออกของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย*. เข้าถึงได้จาก https://fti.or.th/automotivestatistics_th/

- สภาวิจัยแห่งชาติ. (2556). จรรยาบรรณนักวิจัย. เข้าถึงได้จาก <https://dric.nrct.go.th/Policy/8>
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). สามลดา.
- อรรถกร เก่งพล. (2564). อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าและผลกระทบต่ออุตสาหกรรมไทย. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 31(4), 597-598.
- อรรถพล ศิริลัทธยากร, ภาณุเชาว์ ปรีชา, นันทพร ชเลจร และจำเนียร จวง ตระกูล. (2563). แนวทาง การพัฒนาองค์กรไทยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้บริบทวัฒนธรรมไทย: ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี. *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 14(3), 178-192.
- อรุณวดี นันทวัฒนานุกูล, พรรณิ์ แสงหาญ และอภิญญา อิงอาจ. (2558). โมเดลการบริหารจัดการคนเก่ง คนดี ของสถานประกอบการอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 4(1), 55-71.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2558). การบริหารจัดการคนเก่งเชิงกลยุทธ์: ปัจจัยสำคัญสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 8(3), 1096-1112.
- อดิชาติ โรจนกร. (2564). การพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยเพื่อผลการดำเนินการภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 10(2), 40-64.
- อดิชาติ โรจนกร. (2562). ผลกระทบของเทคโนโลยีบล็อกเชนในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย. *วารสารการจัดการธุรกิจ*, 8(2), 1-14.
- อนุชา ช้างน้อย. (2567). ประเด็นสำคัญในสัญญาจ้างแรงงานกับสัญญาจ้างทำของ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 11(2), 109-119.
- อนูวดี ชีค็อต. (2559). แนวคิดทางทฤษฎีและเรื่องที่ปรากฏ: การเลิกจ้างเมื่อค่าจ้างสูง. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*, 11(36), 34-41.
- อัศรพล ทองกลาง. (2563). โทษทางอาญาในกฎหมายธุรกิจตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541. *วารสารนิติ รัฐกิจ และสังคมศาสตร์*, 4(2), 89-112.
- อังศินันท์ อินทรกำแหง, นริศรา พิงค์โพธิ์สภ, สุธารัตน์ ดันติวิวัฒน์, ก่อเกียรติ มหาวิชิตกุล และรัชพล ปราบแสนพ่าย. (2563). การติดตามและประเมินผลการใช้ประโยชน์กลุ่มกำลังคนคุณภาพ กรณีศึกษาระบบราชการไทย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 12(1), 57-73.

- อัญญา ส่วนมนทิระ, พิษณุสินี ตันตนาเสน, บุรพร กำบุญ และศิริชญาณ์ การะเวก. (2563). ศักยภาพการปรับตัวของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยในการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า. *วารสารคุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 10(2), 416-427.
- อัศวิน แสงพิกุล. (2556). จริยธรรมการวิจัย. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 27(81), 136-147.
- อุษา สังขนาท และอนุจักร ช่างทอง. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อการรักษาค้นแห่งขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติครั้งที่ 14 ปีการศึกษา 2562 จัดโดย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 1195-1205.
- เอี่ยมพร หลินเจริญ. (2555). การวิเคราะห์และนำเสนอผลในงานวิจัยเชิงคุณภาพ. Edu.tsu.ac.th. เข้าถึงได้จาก <http://www.edu.tsu.ac.th/major/eva/files/journal/DataAnalysis.pdf>.
- อาทิวรรณ โชติพิทักษ์. (2553). ก้าวสู่ความเป็นนักวิจัยมืออาชีพ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. อัครกิตติ์ พัฒนาสัมพันธ์. (2561). ยกระดับองค์กรด้วยการบริหารจัดการคนเก่ง. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 13(2), 67-79.
- เอิบ พงษ์ทอง และสิทธิพล วิบูลย์ธนากุล. (2561). กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมโรงแรม. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 19(ฉบับพิเศษ), 78-88.
- เอนก ศิลป์นิลมาลย์. (2560). เขียนกรอบแนวคิดการวิจัยอย่างไรจึงจะถูก (เขียนวิจัยให้เป็นกันเถอะ 4). *วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอริยธรรมา*, 6(1), 135-142.
- อิสรา ดิสรเดติวัฒน์และ เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. (2566). ปัจจัยที่ช่วยลดความผิดพลาดในการเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย. *วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา*, 12(1), 46-53.
- Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(1), 422-426.
- Adam Smith (2018). *The Theory of Moral Sentiments: The Ethical, Philosophical and Psychological Underpinning of the Author's Economic Theory Paperback* (Null ed.) Lulu.com.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, (267-299). NY: Academic Press.

- Adecco (2021, 2 June). Future of Talent in the Automotive & Mobility Industry Talent implications & driving transformation. *The Adecco Group*. Retired from https://adecco.co.th/uploads/Article/2021/04%20Apr/Future%20of%20Talent%20in%20the%20automotive%20mobility%20industry_The_Adecco_Group.pdf
- Alderfer, P. C. (1972). *Existence Relatedness and Growth: Human need in Organization Settings*. New York: Free Press.
- Alan Robertson and Graham Abby. (2003). *Managing Talented People: Getting on with –and Getting the Best from -Your High Performers*. Pearson Education.
- Alexandra Levit (2019). *Humanity works: merging technologies and people for the workforce of the future*. Kogan Page Limited.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. NJ: Prentice -Hall.
- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. NY: Freeman.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of InformationSystems. *MIS Quarterly*, 11(3): 369–386.
- Berger, A.L. & Berger, R.D. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Indentifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGrew-Hill.
- Bevins, D. (2018). *Herzberg’s two factor theory of motivation: a generational study (Honors Theses)*. Eastern Kentucky University, Richmond.
- Berger, L.A. & Berger, D.R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Bhaker, S. K. (2020). Relationship between talent management and motivation: a study of two sector of NCR. *Journal of Natural Remedies*, 21(7), 91-96.
- Bryan, J. F., & Locke, E. A. (1967). Goal setting as a means of increasing motivation. *Journal of Applied Psychology*, 51(3), 274–277.

- Bloomberg, Linda Dale. (2023). *Completing Your Qualitative Dissertation: A Road Map from Beginning to End* (5th ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Burke, A., Cowling, M. (2020). The relationship between freelance workforce intensity, business performance and job creation. *Small Bus Econ*, 55, 399-413. Retired form <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00241-x>
- Carole Tansley & Susanne Tietze (2013) Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799-1815, DOI: 10.1080/09585192.2013.777542T
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., Dicenso, A., Blythe, J., & J Neville, A. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *J Adv Nurs.*, 41(5), 545-547. doi: 10.1188/14.ONF.545-547
- Charoenarpornwattana, P. (2020). Career Planning and Development of Four and Five-Star Hotels in Chonburi and Rayong Provinces. *Journal of HR Intelligence*, 15(1), 8–38.
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital, and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 843-859.
- Chaminade B (2007). *A Retention Checklist: How Do You Rate?* Retired from www.humanresource magazine.co.au.
- Claus, L. (2019). HR disruption-Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (3rd ed), Thousand Oaks, CA :SAGE.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed). Thousand Oaks, CA : SAGE.
- Creswel, J. W. (2015). *A concise Introduction to Mixed method Research*. Los Angeles: Sage.
- Creswel, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting Mixed Methods Research*. 3rd ed. Los Angeles. Sage.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education* (5th ed.). New York: The Taylor and Francis Groups.

- Cristina, M., Andrea, S., & Giulio, V. (2015). Why choose a temporary employment?.
International Journal of Manpower, 36(8). 1146-1163.
- Colaizzi P. (1978). *Psychological research as the Phenomenologist views it. In Existential – Phenomenological Alternatives for Psychology* (Valle R. & King M. eds), Oxford University Press.
- Certo, S. C. (2000). *Modern Management*. New Jersey, Prentice-Hall Thousand Oaks, CA : Sage
- Dempsey, P.A. and Dempsey, A.D. (2000). *Using nursing research process, critical evaluation and utilization*. Philadelphia: Lippincott.
- Dick de, G. (2003). Commitment, trust, and work behavior : The case of contingent workers.
Personnel Review, 32(5). 588-604.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E.L. (1972). The effect of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 217-229.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Deloitte University Press. (2015). Workforce on demand: Are you ready? Global Human Trends 2015 Leading in the new world of work, 43-49.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Preface. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Denzin N., & Lincoln Y. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks : CA SAGE.
- Elke, J. (2015). Don't Worry, be Flexible? - Job Satisfaction among Flexible Workers. *Australian Journal of Labour Economics*, 18 (2). 147-168.
- Ellig, B. (2014). *The Complete Guide to Executive Compensation* (3rd ed.). Singapore: McGrawHill.

- E. G. Chambers, M. Foulon, H. Handfield-Jones, S. M. Hankin, and E. G. Michaels. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly* 3(3), 44–57.
- Fitz-enz, J. (1990). Getting and keeping good employees. *Personnel*, 67, 25-29.
- Fiedler, F. E. (1967) . *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill Series in Management.
- Foster, C., Moore, N. and Stokes, P. (2013). *Rethinking Talent Management in Organizations: Towards a Boundary-less Model, Innovative Business Practice: Prevailing a Turbulent Era*. Newcastle, Cambridge Scholars Publishing.
- Gibson, James L. John M. Ivancevich, & James Donnelly, Jr. (1982). *Organizations : Behavior, Structure, Process* (4th ed). Texas: Business Publication, Inc.
- Griffeth, R.W. & Hom, P. (2001) *Retaining Valued Employees*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hersey Pual and Richard H. Blanchard. (1974). *Management of organizational behavior : Utilizing Human Resources*. New Jersey:Prentice-Hall.
- Herzberg, F.(1959). *Culture's consequences. International Differences in Work-Related Values*. (AbRidged Edition). CA:Sage.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, & Barbara B. Synderman. (1959). *The motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hielke, B., Duncan, M., & Mark, W. (2015). Non-Standard "Contingent" Employment and Job Satisfaction: A Panel Data Analysis. *Industrial Relations*, 54(2).
- Howard Gardner. (1999). *Intelligence Reframed Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books, 292.
- House, R. J. and Mitchell, R. R. (1974). "Path - goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business*, 3(9), 81-97.
- Hsieh, H-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Husserl E. (1965). *Phenomenology and the Crisis of Philosophy* (Lauer Q. trans.). Harper & Row, New York.
- Hunt, E.K. & Lautzenheiser, M. (2015). *History of Economic Thought* (3rd ed.). New York: M.E.Sharpe.

- Ingham, J. (2006), "Closing the talent management gap: Harnessing your employees' talent to deliver optimum business performance", *Strategic HR Review*, 5(3), 20-23. Retired from <https://doi.org/10.1108/14754390680000877>
- Isaac S. & Michael W.B. (1977). *Handbook in research and evaluation*. California: Edits Publishers.
- Intharakoed, M. (2017). Talent management : Corporate challenge. *Business Review*, 9(1), 279-290.
- Irina A. Donina, Svetlana N. Vodneva , Tatyana E. Klets, Irina A. Dagaeva, Ekaterina E. Donina. (2022). Outsourcing and Freelancing as Modern Labor Market Trends: Professional Requests of Youth. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 208(1), 96-102.
- Jim Kochanski and David Insler. (2010). The Compensation Scorecard: What Gets Measured Gets Done , *Sibson Consulting*. Retired from <https://www.shrm.org/topics-tools/news/benefits-compensation/compensation-scorecard-gets-measured-gets-done>.
- John Maynard Keynes (2016). *The General Theory of Employment, Interest and Money paperback* (1st ed). Houghton Mifflin Harcourt.
- John W. Creswell and Cheryl N. Poth. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (Fourth edition), UK:SAGE Publications, Inc. 2018
- Johnston, D. L. (1978). Scientists Become Managers-The "T"-Shaped Man. *IEEE Engineering Management Review*, 6(3), 67–68. Retired from <https://doi:10.1109/emr.1978.4306682>
- Kazi, A. G., Md Yusoff, R., Khan, A., & Kazi, S. (2014). The Freelancer: A Conceptual Review. *Sains Humanika*, 2(3). Retired from <https://doi.org/10.11113/sh.v2n3.428>
- Kelly, W., Michelle, B., & Christina, C. (2008). Job quality and flexible practices: An investigation of employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (3). 473-486.
- Koall, I. (2011). Managing complexity: using ambivalence and contingency to support diversity in Organizations. *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(7), 572-588.
- Kittipong Pearnpitak. (2018). Creative Talent Management in the 21st Century. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 7(2).

- Kuzel, A. J. (1999). *Sampling in qualitative inquiry*. In B. F. Crabtree & M. B. Miles (Eds.), *Doing qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lanvin B., Monteiro L. F. (2020). *The Global Talent Competitiveness Index 2020 Global Talent in the Age of Artificial Intelligence*. Instead.Edu. Retired from <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2020-report.pdf>
- Laura, B., Chiara, C., & Christina, D. (2016). Temporary Workers' Satisfaction: The Role of Personal Beliefs. *Journal of Career Assessment*, 24 (1), 86-98.
- Lawler, E. E., & Ulrich, D. (2008). *Talent : Making people your competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. Retired from <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Lefferts R. (1978). *Getting a grant how to write successful grant proposals*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Leininger, Madeleine. (1994). "Evaluation Criteria and Critique of Qualitative Research Studies" *Critical Issue in Qualitative Research Methods* (Morse, Janice M, editor). California: SAGE Publication.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Li Zhang, Liou-Yuan Li, Jidapa Chollathanrattanapong and Guang-Lei Lu. (2021). Organizational Commitment, Job Insecurity and Job Involvement and Mediation Effects of Positive Emotion. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 13(1), 86-98.
- Lisa Disselkamp, Werner Nieuwoudt & David Parent. (2015). *Workforce on demand: Are you ready? Global Human Trends 2015 Leading in the new world of work*. Deloitte University Press. Retired from <https://documents.dupress.deloitte.com/HCTrends2015>
- Lindsay, R., Hursrt, D., & Kay, D. (2008). Knowledge workers, managers, and contingent employment relationships. *Personal Review*, 38 (1), 74-89.
- Locke, E. A. (1967). Motivation effects of knowledge of results: Knowledge of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 51, 324-329.

- Liu, Y., & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management*, 31(1), 44-52.
- Malika, B., Pamela S., T., & Thomas, D. (2012). Friend or Foe? The effects of contingent employees on standard employees' work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2180-2204.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(1), 370-396.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. NY:Harper&Row.
- Maslow, Abraham H.(1970). *Motivation and personality* (2nded). New York: Harper & Row.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). *Designing Qualitative Research* (3rded.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Manpower Group. (2017). *GigResponsibly - The Rise of NextGen Work*. Accessed June 28, 2021. Retrieved from <https://www.experis.ie/blog/2017/10/numbergigresponsibly-the-rise-of-nextgen-work>.
- Marloes de, G.-Z. (2012). *Job Satisfaction and Contingent Employment*. Springer.
- McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw–Hill Book Company, Inc.
- McKeown, R. (2002). *Education for Sustainable Development Toolkit Version 2*. [Online]. Retrieved from https://www.ramsar.org/sites/default/files/documents/library/esd_toolkit_version_2.pdf
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research; : A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Merriam SB, Tisdell EJ. (2016). *Qualitative research: a guide to design and implementation 4 ed*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Michaels, E., Handfield, Jones, H. and Axelrod B. (2001). *The war for Talent*. Massacusetts: McKinsey & Company Inc.
- Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Health Research*, 10(1), 3-5.
- Miles, B. Matthew. & Huberman, A. Micheael. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nded). Thousand Oaks: SAGE Publication.

- Miles, B. Matthew. & Huberman, A. Micheael. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2nd ed). Thousand Oaks: SAGE Publication.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Onwueegbuzie, A.J. (2002). Why can't we all get along? Towards a Framwork for Unifying Research Paradigms. *Education*, 122(3),518-530.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American management can meet the Japanese challenge*. New York: Addison-Welsey.
- Paul & Chuai, Xin & Preece, David. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences, and drivers. *Journal of World Business, Elsevier* 45(2), 179-189.
- Osterman, P. (2023). Contract Employment: Measurement and Implications for Employer–Employee Relationships. *ILR Review*, 76(2), 320-356. Retired from <https://doi.org/10.1177/00197939221132530>
- Panda, A. (2020). Japan Economy Officially Enters Recession for First Time Since 2015. *The DIPLOMAT*. Retrieved September 8, 2020, from [https:// thedip-lomat.com](https://thedip-lomat.com) › 2020/05
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). New bury Park, CA : Sage.
- Phillips, J.J., & Connell, A.O. (2003). *Managing employee retention: a strategic accountability approach*. Routledge.
- Phillips, J.J., & Connell, A.O. (2004). *Managing employee retention*. Routledge.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2009). *Organisations and Behaviour*. Pearson Custom Pub.
- Reddin , W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Rumpel, S., & Medcof, J. W. (2006). Total rewards: Good fit for tech workers. *Research Technology Management*, 49(5), 27-35.
- Sapphayarat, C., & U-on,V. (2017). The structural relationship model of talent management effecting on organizational performance. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 12(1), 113-130.
- Schwab K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.

- Schweyer, A. (2010). *Talent Management Systems. 1st edn.* Wiley. Retired from <https://www.perlego.com/book/1006852/talent-management-systems-best-practices-in-technology-solutions-for-recruitment-retention-and-workforce-planning-pdf>
- Sear D. (2003). *Successful Talent Strategies : achieving superior business results through market-focused staffing.* New York: American Management Association.
- Sears, D. (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business result through market-focused staffing.* New York: American Management Association.
- Sharon C., B., Maeve, H., & Knut, L. (2012). *Contingent Work and Its Contradictions: Towards a Moral Economy Framework.* Springer.
- Skinner, Andrew S. 2007. "Adam Smith 1723-1790): Theories of Political Economy." In Warren J. Samuels, Jeff E. Biddle, and John B. Davis. *A Companion to The History of Economic Thought.* Malden: Blackwell
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research.* Thousand Oaks: Sage.
- The CIPD and Hays. (2017). Resourcing and Talent Planning 2017. CIPD [Online]. Retired from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/surveys>
- Tansley, C., & Tietze, S. (2013). Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1799- 1815.
- The Standard Team. (2566). โจทย์ท้าทายของยานยนต์ไทย คือคนเก่งไม่ทันเทคโนโลยี. Thestandard.co. Retired from <https://thestandard.co/challenge-of-thai-automotive/>.
- The standard. (2565, 22 ธันวาคม). กรุงเทพฯพร้อมรบ พลิก Accenture ผู้สงคราม Talen. Thestandard.co. Retired from <https://thestandard.co/podcast/thesecondsauce591/>
- Tepayakul, R. & Rinthaisong, I. (2016). The meaning and the components of talent management in organizations: Literature review. *Journal of Southern Technology*, 9(2), 77-84.
- Thailand Board of Investment (2020), "Thailand car makers ramp up electric vehicle production capacity in Thailand, investment board says," Investment Services Center, Bangkok Thailand, Press Release No. 85/2563 (O.33).
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2011). What is talent?. *Leader to Leader*, 2012(63), 55–61. Retired from <https://doi.org/10.1002/ltl.20011>.
- Van Manen, M. (2016). *Phenomenology of practice.* Routledge.

Veronika ŠKERHÁKOVÁ, Peter KORB, Michaela HARNIČÁROVÁ and Viktória ALI TAHA.

(2022). Talent Retention: Analysis of the Antecedents of Talented Employees' Intention to Stay in the Organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*. 14(1), 56-67.

Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Vuppalapati Vijaya Venkat, Dr. S. Roohi Kursheed Khan, Dr. Monika Dasharath Gorkhe, Karnati Saketh Reddy and Prof. S S Prasada Rao. (2023). Fostering Talent Stability: A Study on Evaluating the Influence of Competency Management on Employee Retention in the Automotive Industry. *Remittances Review*, 8(4), 2300-2328.

Wanvicechanee Tanoamchard. (2023). Exploring Supervisor Expectation of Hight-Potential Employees: An Investigation Within the Context of Thai Organizational Culture in Eastern Thailand. *RMUTT Global Business Accounting and Finance Review (GBAFR)*, 7(1), 11-28.

Wanvicechanee Tanoamchard. (2023). Strategies for retaining top talents: Meeting the Expectations of Talented employees in organization. *HRD Journal*, 14(2), 97-106.

W.G. Cochran. (1953). *Sampling Techniques*. New York, J. Wiley & Sons, London, Chapman & Hall.

Yutaka, A. (2011). Overview of Non-regular Employment in Japan. *The Japan Institute for Labour Policy and Training*, 10(1). 1-50. Retired from <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.10.pdf>

Zineldin, M. (2000). TRM total relationship management and total quality management (TQM). *Managerial Auditing Journal*, 15(1-2), 20-28.

Zeinab Moayedil, Mojtaba Vaseghi (2016). The Effect of Talent Management on Organizational Success. *Scinzer Journal of Accounting and Management*, 2(3), 16-20., 1195-1205

Zainee, I.A. and Puteh, F. (2020), "Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y", *Revista de Gestão*, 27(4), 369-392. Retired from <https://doi.org/10.1108/REGE-06-2019-0070>

Zupan, N., Dziewanowska, K. and Pearce, A. (2017). Wanting it all: the challenges of managing young talent in transition economies. *Baltic Journal of Management*, 12(1), 63-85. Retired from <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2016-0054>



ภาคผนวก



แนวคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย

แนวคำถามสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเพื่อศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า”

ตอนที่ 1 การบริหารจัดการคนเก่งขององค์กรเป็นอย่างไร

ข้อคำถาม	บันทึกคำตอบ
ลักษณะของคนเก่ง ที่สอดคล้องกับการดำเนินองค์กรตามวัตถุประสงค์ เป็นอย่างไร	
อุปสรรคในการรักษาคนเก่ง ให้คงอยู่กับองค์กร มีองค์ประกอบใดบ้าง	
แนวทางการรักษาคนเก่งในปัจจุบันเป็นอย่างไร	
ความแตกต่างระหว่างแนวทางการรักษาคนเก่งกับแนวทางการรักษาพนักงานเป็นอย่างไร	

ตอนที่ 2 องค์กรมีแนวทางบริหารจัดการเพื่อรักษาคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาอย่างไร

ข้อคำถาม	บันทึกคำตอบ
นิยามหรือลักษณะของคนเก่งที่สอดคล้องกับการดำเนินองค์กรตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นอย่างไร	
อุปสรรคในการรักษาคนเก่ง ให้คงอยู่กับองค์กร ประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง	
แนวทางการรักษาคนเก่งในปัจจุบันเป็นอย่างไร เป็นต้นว่า การกำหนดคำตอบ , ลักษณะการจ้างงาน	
ความแตกต่างระหว่างแนวทางการรักษาคนเก่งกับแนวทางการรักษาพนักงานเป็นอย่างไร	
ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด เช่น ข้อจำกัดในนโยบายจากบริษัทแม่ ต่อการรักษาคนเก่งในปัจจุบันเป็นอย่างไร	
การประยุกต์การจ้างงานตามสัญญาสามารถสร้างความยืดหยุ่นให้กับข้อจำกัดในแนวทางการรักษาคนเก่งอย่างไร	

ตอนที่ 3 แนวทางการจ้างงานตามสัญญาสามารถสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของ
อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าอย่างไร

ข้อคำถาม	บันทึกคำตอบ
การใช้การจ้างงานแบบสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่น ในการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สำหรับคนเก่ง สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจได้อย่างไร	
การใช้การจ้างงานแบบสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อ การตั้งเป้าหมาย ระยะเวลา ในการทำงาน อย่างไร	
การใช้การจ้างงานแบบสัญญา ยืดหยุ่นต่อการกำหนด เส้นทางเติบโตตามสายงานสำหรับคนเก่ง อย่างไร	
การใช้การจ้างงานแบบสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อ การพัฒนาความสามารถของคนเก่งได้ อย่างไร	

ข้อบันทึกเพิ่มเติม

.....

.....

.....

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ชื่อเรื่อง การบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่น
ในการรักษาคนเก่งในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความจากแบบสอบถามแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่เลือกที่ท่าน
พิจารณาตามความเหมาะสม โดยกำหนดค่าคะแนน

น้อยที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน
น้อย	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
ปานกลาง	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
มาก	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
มากที่สุด	กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

☐

ชาย

☐

หญิง

☐

เพศทางเลือก

2. อายุ

☐

น้อยกว่า 25 ปี

☐

ระหว่าง 25-35 ปี

☐

ระหว่าง 36-45 ปี

☐

อายุ 46 ปีขึ้นไป

3. ระดับงาน

☐

ผู้บริหาร

☐

ผู้จัดการ

☐

หัวหน้างาน

☐

ผู้เชี่ยวชาญ / วิศวกร

☐

เจ้าหน้าที่

☐

อื่น ๆ

4. ระดับการศึกษา

☐

ปวส

☐

ปริญญาตรี

☐

ปริญญาโท

☐

ปริญญาเอก

5. ประสบการณ์ทำงาน

☐

ไม่เกิน 1 ปี

☐

มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี

☐

มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 6 ปี

☐

มากกว่า 6 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี

☐

มากกว่า 10 ปีแต่ไม่เกิน 13 ปี

☐

มากกว่า 13 ปี

6. ลักษณะของการดำเนินธุรกิจขององค์กร

☐

ผู้ประกอบการยานยนต์

☐

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

☐

ผลิตภัณฑ์เครื่องมือให้ธุรกิจยานยนต์

☐

จำหน่ายวัตถุดิบให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

☐

บริหารและการจัดการสนับสนุนธุรกิจยานยนต์ เช่น คลังสินค้า การขนส่ง

☐

อื่น ๆ

7. ลักษณะการจ้างงานระหว่างท่านกับองค์กร

- ☐ พนักงานประจำ Permanence
 ☐ พนักงานงานชั่วคราว Part time
☐ พนักงานรับเหมาช่วง Subcontract
 ☐ พนักงานแบบสัญญา Contract
☐ พนักงานบุคคลภายนอก Outsource

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารคนเก่ง ควรต้องเป็นแบบใดหากท่านเป็นกลุ่มคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง

ข้อที่	ข้อคำถาม (Question)	ความคิดเห็น				
หัวข้ออภิปราย (Category) : นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง						
ข้อที่	Code ที่ 1: ความหมายและความมุ่งหมาย	5	4	3	2	1
1	คนเก่ง หมายถึง คนที่มีศักยภาพสูง มีความสามารถหรือสมรรถนะเพียงพอที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายธุรกิจขององค์กร					
2	องค์กรต้องมีคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ที่สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร					
3	ทุกคนในองค์กร เป็นคนเก่ง เป็นคนที่มีศักยภาพสูง					
4	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรมีความแตกต่างจากการรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กร					
ข้อที่	Code ที่ 2: สมรรถนะและความสามารถ (Competency)	5	4	3	2	1
5	คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง นอกจากมีความสามารถในการสิ่งที่ทำประจำแล้ว ต้องมีความสามารถในการบริหารคนด้วย					
6	คนเก่งคนที่มีศักยภาพสูงต้องมีความสามารถในการบริหารหน่วยงานด้วย					
7	คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ต้องมีความสามารถในการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรด้วย					
8	คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง นอกจากมีความสามารถในการสิ่งที่ทำประจำแล้ว ต้องมีความสามารถในการบริหารการเงินด้วย					
หัวข้ออภิปราย (Category) การบริหารรางวัลผลตอบแทน						
ข้อที่	Code ที่ 1: ค่าตอบแทน	5	4	3	2	1
1	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นด้านการจัดการผลตอบแทน					
2	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นให้เงินเดือนสูงตามที่คนเก่งร้องขอ					

3	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นให้ โบนัสหรือรายได้พิเศษตามที่คนเก่งร้องขอ					
4	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้น incentive หรือเงินพิเศษที่จ่ายให้ตามผลสัมฤทธิ์					
ข้อที่	Code ที่ 2: ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน	5	4	3	2	1
5	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้นด้าน ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน work life balance					
6	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้น ผลสัมฤทธิ์ของงานตามกำหนด โดยยืดหยุ่นในวันและเวลาทำงาน ไม่ต้องเข้าทำงานตามระเบียบปกติ					
7	ท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดว่า การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพ สูงให้คงอยู่กับองค์กรควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ทำงาน โดยเน้น การส่งงานตามกำหนด					
ข้อที่	Code ที่ 3: สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น	5	4	3	2	1
8	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้น ด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน ที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือไม่จ่าย ตรงเข้าบัญชีเงินเดือนของคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง					
9	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้น ด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อสนับสนุนคนเก่งๆ อาทิ เช่น ทุนการศึกษา บัตรเติมน้ำมันรถ					
10	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้น ด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อสนับสนุนครอบครัว อาทิเช่น ทุนการศึกษานูร ประกันสุขภาพครอบครัว					
11	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้น ด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อป้องกันความเสี่ยงใน อนาคต อาทิเช่น กองทุนปันผล					
ข้อที่	Code ที่ 4: การยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพที่ปรากฏ	5	4	3	2	1
12	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรควรเน้น การให้ความสำคัญกับผลงาน, ศักยภาพ และความประพฤติดของพวก เขา เพื่อให้เขารู้ว่าจุดไหนที่ทำได้แล้ว และจุดไหนที่ควรพัฒนา ให้ดีขึ้นอีก ซึ่งพวกเขาก็จะได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เก่ง ขึ้นอยู่เสมอ					

13	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรมีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกัน					
หัวข้ออภิปราย (Category) การบริหารผลการปฏิบัติงาน		ความคิดเห็น				
ข้อที่	Code ที่ 1: โอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ	5	4	3	2	1
1	คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงชอบความท้าทาย และมักไม่ชอบความจำเจ หากมีโอกาสให้เขาได้ลองทำงานใหม่ ๆ เสมอ ๆ หรือมีโจทย์ที่ท้าทายขึ้นเรื่อย ๆ					
2	คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงชอบความท้าทาย และมักไม่ชอบความจำเจ โดยนอกจากจะช่วยพัฒนาความสามารถของคนเก่งให้เก่งขึ้นแล้วก็อยากก็ยังทำให้เขาอยากทำงานกับองค์กรต่อไปเรื่อย ๆ ได้ด้วย					
ข้อที่	Code ที่ 2: การตั้งเป้าหมาย	5	4	3	2	1
3	การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการตกลงและวางจุดประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดกันเอาไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร					
4	การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการตกลงหลักเกณฑ์ที่สามารถวัดได้และสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร					
5	การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการตกลงนำผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร ไปผูกพันกับการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน					
ข้อที่	Code ที่ 3: การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
6	การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการติดตามและวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะ					
7	การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการกำหนดวิธีการติดตามและการวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน					
ข้อที่	Code ที่ 4: การทบทวนผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
8	การทำงานกับคนเก่ง ควรมีการตรวจวัดผลลัพธ์ของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด องค์กรอาจกำหนดความถี่ของการประชุมทบทวนผลปฏิบัติงานทุก ๆ เดือน, ไตรมาส, ครึ่งปี หรือหนึ่งปี ตามแต่ความเหมาะสมของแต่ละธุรกิจ					

9	หากคนเก่งกับองค์กร ตกลงใช้การจ้างงานตามสัญญา หรือสัญญาต่างตอบแทนในการจ้างงาน ที่มีกำหนดระยะเวลาการจ้างที่แน่นอน มีเงินเดือนรายได้ สิทธิประโยชน์และอื่น ๆ ที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือเรียกได้ว่ารายได้สูงความเสี่ยงสูง และต่อสัญญาเมื่อมีผลการทำงานบรรลุเป้าหมาย					
หัวข้ออภิปราย (Category) : การบริหารเส้นทางการเติบโต		ความคิดเห็น				
ข้อที่	Code ที่ 1: การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	5	4	3	2	1
1	คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรอยู่ในกลุ่มที่มีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อทดแทนการขาดพนักงานใหม่ในตำแหน่งสำคัญ					
ข้อที่	Code ที่ 2: การวางแผนพัฒนาอาชีพ	5	4	3	2	1
2	คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรต้องทราบแผนขององค์กรที่จะพัฒนาคนเก่งให้ก้าวหน้าในสายอาชีพ					
ข้อที่	Code ที่ 3: การจัดทำเส้นทางอาชีพ	5	4	3	2	1
3	องค์กรควรกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับ คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง อธิบายง่าย ๆ คือ หากเริ่มต้นทำงานในตำแหน่งใด จากตำแหน่งนั้นจะเติบโตไปเป็นอะไรได้บ้าง และสูงสุดแล้วอยากเป็นอะไร ถึงจุดไหน ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายแล้วควรมีการวางแผนเส้นทางเดินเพื่อไปถึงเป้าหมายนั้นได้ด้วย					
4	องค์กรควรแจ้งและอธิบายเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง และกำหนดข้อตกลงร่วมกันสำหรับอนาคต					
หัวข้ออภิปราย : นโยบายการจ้างคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญา		ความคิดเห็น				
ข้อที่	Code ที่ 1: การจ้างเป็นพนักงานประจำ	5	4	3	2	1
1	องค์กรควรกำหนดการจ้างงานคนเก่ง แบบพนักงานประจำ โดยได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ เหมือนพนักงานทั่วไป					
ข้อที่	Code ที่ 1: การจ้างเป็นพนักงานตามสัญญา	5	4	3	2	1
1	องค์กรควรกำหนดการจ้างงานคนเก่ง แบบพนักงานตามสัญญา โดยได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ เท่าที่ตกลงกันตามแต่กรณี					
ข้อที่	Code ที่ 1: การจ้างเป็นพนักงานบุคคลภายนอก	5	4	3	2	1
1	องค์กรควรกำหนดการจ้างงานคนเก่ง แบบพนักงานบุคคลภายนอก โดยได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ ตามที่บริษัทผู้ให้บริการกำหนด					

หัวข้ออภิปราย Category กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตามสัญญา		ความคิดเห็น				
ข้อที่	Category กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	5	4	3	2	1
1	การจ้างงานตามสัญญา เหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ					
ข้อที่	Category กลุ่มหัวหน้างาน	5	4	3	2	1
2	การจ้างงานตามสัญญา เหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มหัวหน้างาน					
ข้อที่	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือวิศวกร	5	4	3	2	1
3	การจ้างงานตามสัญญา เหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หรือวิศวกร					
ข้อที่	กลุ่มคนรุ่นใหม่	5	4	3	2	1
4	การจ้างงานตามสัญญา เหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มคนรุ่นใหม่					

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งด้วยจ้างงานตามสัญญา ควรต้องเป็นแบบใด หากท่านเป็นกลุ่มคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง

ข้อที่	ข้อคำถาม Question	ความคิดเห็น				
หัวข้ออภิปราย : เครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา						
ข้อที่	Code ที่ 1: การจ้างงานตามสัญญา	5	4	3	2	1
1	หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดระยะเวลา เช่น 3 ปี และมีการต่อสัญญาเมื่อผลลัพธ์เป็นไปตามที่ตกลงกัน					
2	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดจ่ายชดเชยเมื่อครบสัญญา					
3	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดจ่ายชดเชยหากมีการตกลงยกเลิกสัญญาระหว่างกันก่อนครบสัญญา					
ข้อที่	Code ที่ 2: การบริหารรางวัลผลตอบแทน	5	4	3	2	1
1	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดเงินเดือนสูง คำนึงค่าต่อความเสี่ยงในการจ้างงาน					
2	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดสิทธิประโยชน์ตอบแทนสูงกว่า เช่น ทุนการศึกษา บัตรเติมน้ำมันเชื้อเพลิง					
3	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตกลงกำหนดเงินรางวัลพิเศษตามผลงานที่ท่านทำได้ตามที่ตกลงกัน เช่น โบนัส incentive					

4	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนด วัน เวลา การทำงาน ตามตกลงร่วมกัน เพื่อให้ยืดหยุ่นในการทำงานและสร้างสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน work life balance					
ข้อที่	Code ที่ 3: การบริหารผลการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
5	หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดงานที่ท้าทายต่อความสามารถ					
6	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตกลงการตั้งเป้าหมายและ กำหนดระยะเวลา โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนด สอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กร					
7	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ในการติดตามและประเมินความสำเร็จ รวมถึงสะท้อน ไปยังการจ่ายผลตอบแทนได้					
ข้อที่	Category ที่ 4: การบริหารเส้นทางการเติบโต					
8	หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดการเติบโตในบทบาทหน้าที่ที่ สูงขึ้นเมื่อทำผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงกัน					
9	หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดการเติบโตในบทบาทหน้าที่ที่ สูงขึ้นเมื่อทำผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงกัน ซึ่งจะกระตุ้นให้ คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ขวนขวายการพัฒนาตนเองให้มี สมรรถนะและความสามารถเพิ่มหรือสูงขึ้น					

ตอนที่ 4 การบริหารความคาดหวัง ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญาควรเป็นแบบใด หาก ท่านเป็นกลุ่มคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง

ข้อที่	ข้อคำถาม Question	ความคิดเห็น				
หัวข้ออภิปราย Theme : ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา						
ข้อที่	Category ที่ 1: ประโยชน์ต่อองค์กร (Benefit's owner)	5	4	3	2	1
1	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อ องค์กร ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบ มาตรฐานองค์กรและเหมาะสมต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง					
2	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อ องค์กร ในการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับคนเก่ง สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจได้โดยไม่กระทบต่อโครงสร้าง เงินเดือนภายใน					

3	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการตั้งเป้าหมาย กรอบเวลา ในการปฏิบัติงาน					
4	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงานสำหรับคนเก่ง					
5	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดดสำหรับคนเก่ง					
6	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อองค์กรในการกำหนดเวลาการทำงาน สำหรับคนเก่ง					
7	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อองค์กรในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน สำหรับคนเก่ง					
8	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อองค์กรในการจ่ายรางวัลพิเศษ สำหรับคนเก่ง โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายใน					
9	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อสิทธิในการจัดการ สำหรับคนเก่งในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างจากสิทธิในการจัดการปกติทั่วไป					
ข้อที่	Category ที่ 2: ประโยชน์ต่อบุคลากรผู้ใช้ (Benefit's employee)	5	4	3	2	1
11	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงร่วมกันกับองค์กรที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กร					
12	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์					
13	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตั้งเป้าหมาย กรอบเวลา ในการปฏิบัติงาน					
14	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงาน					
15	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดด					

16	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเวลาการทำงานประจำวัน					
17	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน					
18	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการจ่ายรางวัลพิเศษ โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายในองค์กร					
19	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยึดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กร					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อกำหนดเป็นวิธีการรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้ร่วมตอบแบบสอบถามในครั้งนี้



ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity)

แบบสอบถาม เรื่อง “การบริหารจัดการคนเก่งด้วยการจ้างงานตามสัญญาเพื่อสร้างความยืดหยุ่นในการรักษาคนเก่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า”

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที)					รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
		1	2	3	4	5				
1	เพศ () ชาย () หญิง () เพศทางเลือก	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง	เพิ่มเพศทางเลือก (แก้ไขเรียบร้อยแล้ว)
2	อายุ () น้อยกว่า 25 ปี () ระหว่าง 25-35 ปี () ระหว่าง 36-45 ปี () อายุ 46 ปีขึ้นไป	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง	ระหว่าง 25 – 35 ปี (แก้ไขเรียบร้อยแล้ว)
3	ระดับงาน () ผู้บริหาร () ผู้จัดการ () หัวหน้างาน () เจ้าหน้าที่ () ปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
4	ระดับการศึกษา () น้อยกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	

5	ประสบการณ์ทำงาน () ไม่เกิน 1 ปี () มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 3 ปี () มากกว่า 3 ปีแต่ไม่เกิน 6 ปี () มากกว่า 6 ปีแต่ไม่เกิน 10 ปี () มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	ถ้าเป็นไปได้ควรแบ่งให้แต่ละช่วงเท่ากัน (แก้ไขเรียบร้อยแล้ว กำหนดช่วงอ้างอิงการจ่ายค่าชดเชยของกฎหมายแรงงาน)
6	กลุ่มธุรกิจ () ผู้ประกอบการยนต์ () ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ให้ผู้ประกอบการยนต์ () ผู้ผลิตชิ้นส่วนให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ () จำหน่ายวัตถุดิบให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ () บริหารและการจัดการสนับสนุนธุรกิจยานยนต์ เช่น คลังสินค้า การขนส่ง	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	ควรใช้เจ้าหน้าที่ควบคุมการอธิบายบริการๆ อย่างย่อ (แก้ไขเรียบร้อยแล้ว)
7	() พนักงานประจำ Permanence () พนักงานชั่วคราว Part time () พนักงานรับเหมาช่วง Subcontract () พนักงานแบบสัญญา Contract () พนักงานบุคคลภายนอก Outsource	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารคนเก่ง ควรต้องเป็นแบบใดหากท่านเป็นกลุ่มคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง

ข้อที่	ข้อคำถาม		ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที)					รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
	หัวข้ออภิปราย (Category) :	นิยามหรือลักษณะของคนเก่ง	1	2	3	4	5				
ข้อที่	Code ที่ 1:	ความหมายและความมุ่งหมาย	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง	แก้ไขข้อความให้กระชับ เพิ่มเป้าหมายขององค์กร (แก้ไขแล้ว)
1		คนเก่ง หมายถึง คนที่มีศักยภาพสูง มีความสามารถหรือ สมรรถนะเพียงพอที่จะดำเนินงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายธุรกิจขององค์กร	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง	แก้ไขข้อความให้กระชับ เพิ่มเป้าหมายขององค์กร (แก้ไขแล้ว)
2		องค์กรต้องมีคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ที่สามารถ ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง	ตัดคำว่า “ท่านเห็นว่า” (แก้ไขแล้ว)
3		ทุกคนในองค์กร เป็นคนเก่ง เป็นคนที่มีศักยภาพสูง	1	1	1	1	1	5	1.0	สอดคล้อง	เพิ่มเติม “จาก” “กับ” ตัด คำว่า “ท่านเห็นว่า” (แก้ไขแล้ว)
4		การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กรมี ความแตกต่างจากการรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กร	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง	
ข้อที่	Code ที่ 2:	สมรรถนะและความสามารถ	1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ

5	คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง นอกจากมีความสามารถในสิ่ง ที่ทำประจำแล้ว ต้องมีความสามารถในการบริหารคน ด้วย	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง		
6	คนเก่งคนที่มีศักยภาพสูงต้องมีความสามารถในการ บริหารหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง		
7	คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ต้องมีความสามารถในการ บริหารงบประมาณ และทรัพยากรด้วย	1	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง		
8	คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง นอกจากมีความสามารถในสิ่ง ที่ทำประจำแล้ว ต้องมีความสามารถในการบริหาร การเงินด้วย	1	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง		
หัวข้ออภิปราย (Category) การบริหารรางวัลผลตอบแทน		ความคิดเห็น							รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
ชื่อที่	Code ที่ 1: ค่าตอบแทน	1	2	3	4	5						
1	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้นด้านการจัดการผลตอบแทน	1	1	1	1	1	5	5	1.00	สอดคล้อง	ตัดคำว่า “ท่านเห็นว่า” (แก้ไขแล้ว)	
2	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้นให้เงินเดือนสูงตามที่คนเก่งร้องขอ	1	1	1	1	1	5	5	1.00	สอดคล้อง	ตัดคำว่า “ท่านเห็นว่า” (แก้ไขแล้ว)	
3	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้นให้โบนัสหรือรายได้พิเศษตามที่คนเก่งร้องขอ	1	1	1	1	1	5	5	1.00	สอดคล้อง	ตัดคำว่า “ท่านเห็นว่า” (แก้ไขแล้ว)	

4	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้น incentive หรือเงินพิเศษที่จ่ายให้ตามผลสัมฤทธิ์	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	ตัดคำว่า “ท่านเห็นว่า” (แก้ไขแล้ว)
ข้อที่	Code ที่ 2: ความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน	1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ		
5	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้นด้านความเป็นอยู่ของชีวิตทำงาน work life balance	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	ตัดคำว่า “ท่านเห็นว่า” (แก้ไขแล้ว)	
6	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามกำหนด โดยยืดหยุ่นใน วันและเวลาทำงาน ไม่ต้องเข้าทำงานตามระเบียบปกติ	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	ตัดคำว่า “ท่านเห็นว่า” (แก้ไขแล้ว)	
7	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรยืดหยุ่นในเรื่องสถานที่ทำงาน โดยเน้นการส่งงาน ตามกำหนด	1	0	1	1	1	1	3	0.80	สอดคล้อง	ตัดคำว่า “ท่านเห็นว่า” (แก้ไขแล้ว)	
ข้อที่	Code ที่ 3: สวัสดิการและผลประโยชน์	1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ		
8	การรักษาคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร เน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน ที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือไม่จ่ายตรงเข้าบัญชีเงินเดือนของคนเก่ง คนที่มี ศักยภาพสูง	1	1	0	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง		

9	การรักษาคณะก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร เน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อสนับสนุน คณะก่ง อาทิเช่น ทุนการศึกษา บัตรเติมน้ำมันรถ	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง	
10	การรักษาคณะก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร เน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อสนับสนุน ครอบครัว อาทิเช่น ทุนการศึกษาบุตร ประกันสุขภาพ ครอบครัว	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง	
11	การรักษาคณะก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้นด้านสิทธิประโยชน์ และผลตอบแทน เพื่อป้องกัน ความเสียหายในอนาคต อาทิเช่น กองทุนปันผล	1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง	
ข้อที่	Code ที่ 4: การยอมรับและให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพ ที่ปรากฏ	1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
12	การรักษาคณะก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรเน้นการให้ความสำคัญกับผลงาน, ศักยภาพ และ ความประพฤติของพวกเขา เพื่อให้เขาารู้ตัวเองว่าจุดไหนที่ ทำดีแล้ว และจุดไหนที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้นอีก ซึ่งพวกเขา ก็จะได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เก่งขึ้นอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	ควรอธิบายเพิ่ม อย่างย่อ (แก้ไขเรียบร้อยแล้ว)
13	การรักษาคณะก่ง คนที่มีศักยภาพสูงให้คงอยู่กับองค์กร ควรมีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องกัน	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	

หัวข้ออภิปราย (Category) การบริหารผลการปฏิบัติงาน		ความคิดเห็น								
ข้อที่	Code ที่ 1: โอกาสที่ท้าทายใหม่ ๆ	1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
1	คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงขอความท้าทาย และมักไม่ชอบความจำเจ หากมีโอกาสดำเนินงานได้ลองทำงานใหม่ ๆ เสมอ ๆ หรือมีโจทย์ที่ท้าทายขึ้นเรื่อย ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
2	คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงขอความท้าทายและมักไม่ชอบความจำเจ โดยนอกจากจะช่วยพัฒนาความสามารถของคนเก่งให้เก่งขึ้นแล้วก็อยากรู้ยังทำให้เขาอยากทำงานกับองค์กรต่อไปเรื่อย ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
ข้อที่	Code ที่ 2: การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting)	1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
3	การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการตกลงและวางแผนจุดประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดกันเอาไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
4	การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการตกลงหลักเกณฑ์ที่สามารถวัดได้และสอดคล้องไปกับเป้าหมายของทีมและองค์กร	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	

5	การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการตกลง นำผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไป กับเป้าหมายของทีมและองค์กร ไปผูกพันกับการจ่าย ผลประโยชน์ตอบแทน	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
ข้อที่	Code ที่ 3: การวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5		รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
6	การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการ ติดตามและวัดความคืบหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะ	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
7	การทำงานกับคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรมีการ กำหนดวิธีการติดตามและการวัดความคืบหน้าของการ ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
ข้อที่	Code ที่ 4: การทบทวนผลการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5		รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
8	การทำงานกับคนเก่ง ควรมีการตรวจวัดผลลัพธ์ของ เป้าหมายที่ตั้งไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด องค์กรอาจ กำหนดความถี่ของการประชุมทบทวนผลปฏิบัติงานทุก ๆ เดือน, ไตรมาส, ครึ่งปี หรือหนึ่งปี ตามแต่ความ เหมาะสมของแต่ละธุรกิจ	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	

9	หากคนเก่งกับองค์กร ตกกลางใจการใช้งานตามสัญญา หรือสัญญาต่างตอบแทนในการจ้างงาน ที่มีกำหนดระยะเวลาการจ้างที่แน่นอน มีเงินเดือนรายได้ สิทธิประโยชน์และอื่น ๆ ที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือเรียกได้ว่ารายได้สูง ความเสี่ยงสูง และต่อสัญญาเมื่อมีผลการทำงานบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	ควรอธิบายอย่างย่อ (แก้ไขเรียบร้อยแล้ว)
หัวข้ออภิปราย (Category) : การบริหารเส้นทาง career เดิม										
ชื่อที่	Code ที่ 1: การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง	1	2	3	4	5			แปลผล	หมายเหตุ
1	คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรอยู่ในกลุ่มที่มีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อทดแทนการขาดพนักงานใหม่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
ชื่อที่	Code ที่ 2: การวางแผนพัฒนาอาชีพ	1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
2	คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ควรต้องทราบแผนขององค์กร ที่จะพัฒนาคนเก่งให้ก้าวหน้าในสายอาชีพ	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
ชื่อที่	Code ที่ 3: การจัดทำเส้นทางอาชีพ	1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ

3	องค์กรการกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ สำหรับ คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง อธิบายง่าย ๆ คือ หาก เริ่มต้นทำงานในตำแหน่งใด จากตำแหน่งนั้นจะเติบโต ไปเป็นอะไรได้บ้าง และสูงสุดแล้วอยากเป็นอะไร ถึงจุด ไหน ซึ่งเมื่อมีเป้าหมายแล้วควรมีการวางแผนเส้นทางเดิน เพื่อไปถึงเป้าหมายนั้นได้ด้วย	1	1	0	1	1	5	0.80	สอดคล้อง	การอธิบายบริการฯ อย่างย่อ (แก้ไขเรียบร้อยแล้ว)
4	องค์กรการแข่งและอธิบายเส้นทาง ความก้าวหน้าในสาย อาชีพให้ คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง และกำหนดข้อตกลง ร่วมกันสำหรับอนาคต	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
หัวข้ออภิปราย : นโยบายการจ้างคนเก่งด้วยการจ้างงานตาม สัญญา										
ชื่อที่	Code ที่ 1: การจ้างเป็นพนักงานประจำ	1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
1	องค์กรการกำหนดการจ้างงานคนเก่ง แบบพนักงาน ประจำ โดยได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ เหมือน พนักงานทั่วไป	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
ชื่อที่	Code ที่ 1: การจ้างเป็นพนักงานตามสัญญา	1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
1	องค์กรการกำหนดการจ้างงานคนเก่ง แบบพนักงานตาม สัญญา โดยได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์เท่าที่ตก ลงกันตามแต่กรณี	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	

ข้อที่	Code ที่ 1: การจ้างบุคคลแบบภายนอก	1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
1	องค์กรควรกำหนดการจ้างงานคนเก่ง แบบพนักงาน บุคคลภายนอก โดยได้รับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ ตามที่บริษัทผู้ให้บริการกำหนด	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
หัวข้ออภิปราย Category กลุ่มคนที่เหมาะต่อการจ้างงานตาม สัญญา		ความคิดเห็น								
ข้อที่	Category กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
1	การจ้างงานตามสัญญา เหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มี ศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มผู้บริหาร ผู้จัดการ	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
ข้อที่	Category กลุ่มหัวหน้างาน	1	2	3	4	5				
2	การจ้างงานตามสัญญา เหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มี ศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มหัวหน้างาน	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
ข้อที่	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือวิศวกร	1	2	3	4	5				
3	การจ้างงานตามสัญญา เหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มี ศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หรือวิศวกร	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
ข้อที่	กลุ่มคนรุ่นใหม่	1	2	3	4	5				
4	การจ้างงานตามสัญญา เหมาะสมกับคนเก่ง คนที่มี ศักยภาพสูง สำหรับกลุ่มคนรุ่นใหม่	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารจัดการคนเก่งด้วยงานตามสัญญา ควรต้องเป็นแบบใด หากท่านเป็นกลุ่มคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง

ข้อที่	ข้อคำถาม Question		ความคิดเห็น					รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
	หัวข้ออภิปราย : เครื่องมือการจัดการโดยใช้การจ้างงานตามสัญญา		1	2	3	4	5				
	ข้อที่ 1: การจ้างงานตามสัญญา		1	2	3	4	5				
1	หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดระยะเวลา เช่น 3 ปี และมีการต่อสัญญาเมื่อผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามที่ตกลงกัน		1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง	ในเชิงปฏิบัติไม่แน่ใจว่าเหมาะสม แต่หากต้องการทราบข้อคิดเห็นก็สามารถถามได้
2	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดจ่ายชดเชยเมื่อครบสัญญา		1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	ตัดคำว่า “ท่านเห็นว่า” (แก้ไขแล้ว)
3	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดจ่ายชดเชยหากมีการตกลงยกเลิกสัญญาระหว่างกันก่อนครบสัญญา		1	1	0	1	1	4	0.80	สอดคล้อง	ในเชิงปฏิบัติไม่แน่ใจว่าเหมาะสม แต่หากต้องการทราบข้อคิดเห็นก็สามารถถามได้
ข้อที่	ข้อที่ 2: การบริหารรางวัลผลตอบแทน		1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
1	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดเงินเดือนสูง คำนวณค่าตอบแทนความเสี่ยงในการจ้างงาน		1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	

2	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนดสิทธิประโยชน์ตอบแทนสูงกว่า เช่น ทุนการศึกษา บัตรเติมน้ำมัน เชื้อเพลิง	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
3	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตกลงกำหนดเงินรางวัลพิเศษตามผลงานที่ทำได้ตามที่ตกลงกัน เช่น โบนัส incentive	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
4	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการกำหนด วัน เวลา การทำงาน ตามตกลงร่วมกัน เพื่อให้ยืดหยุ่นในการทำงาน และสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน work life balance	1	1	0	1	1	1	1	4	0.80	สอดคล้อง	ในเชิงปฏิบัติไม่แน่ใจว่า จะเหมาะสม แต่หาก ต้องการทราบข้อคิดเห็นก็สามารถถามได้
ข้อที่	Code ที่ 3: การบริหารผลการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล			หมายเหตุ
5	หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดงานที่ทำอย่างต่อเนื่องตามสมควร	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง		
6	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตกลงการตั้งเป้าหมาย และกำหนดระยะเวลา โดยจะสามารถวัดได้ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดสอดคล้องไปกับเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง		
7	หากการจ้างงานตามสัญญา มีการตั้งเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีหลักเกณฑ์ในการติดตามและประเมินความล่าช้า รวมถึงสะท้อนไปยังการจ่ายผลตอบแทนได้	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง		

ข้อที่	Category ที่ 4: การบริหารเส้นทางเติบโต										แปลผล	หมายเหตุ
8	หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดการเติบโตในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นเมื่อทำผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงกัน										สอดคล้อง	
9	หากการจ้างงานตามสัญญา มีกำหนดการเติบโตในบทบาทหน้าที่ที่สูงขึ้นเมื่อทำผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตกลงกัน ซึ่งจะกระตุ้นให้คนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ขวนขวายการพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะและความสามารถเพิ่มหรือสูงขึ้น										สอดคล้อง	

ตอนที่ 4 การบริหารความคาดหวัง ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญาควรเป็นแบบใด หากท่านเป็นกลุ่มคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง

ข้อที่	ข้อคำถาม Question		ความคิดเห็น					รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ
	หัวข้ออภิปราย Theme : ผลประโยชน์ของการใช้การจ้างงานตามสัญญา		1	2	3	4	5				
ข้อที่	Category ที่ 1: ประโยชน์ต่อองค์กร		1	2	3	4	5				
1	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการออกแบบการจ้างงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กร และเหมาะสมต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง		1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	

2	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับคนเก่ง สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ได้โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างเงินเดือนภายใน	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
3	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการตั้งเป้าหมาย กรอบเวลา ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
4	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงานสำหรับคนเก่ง	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
5	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดดสำหรับคนเก่ง	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
6	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการกำหนดเวลาการทำงาน สำหรับคนเก่ง	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
7	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน สำหรับคนเก่ง	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
8	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อองค์กร ในการจ่ายรางวัลพิเศษ สำหรับคนเก่ง โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างภายใน	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
9	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อสิทธิในการจัดการสำหรับคนเก่งในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างจากสิทธิในการจัดการปกติทั่วไป	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
ข้อที่	Category ที่ 2: ประโยชน์ต่อบุคลากร	1	2	3	4	5	รวม	IOC	แปลผล	หมายเหตุ		

11	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงร่วมกันกับองค์กรที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กร	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
12	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตกลงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
13	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการตั้งเป้าหมาย ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
14	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตตามสายงาน	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
15	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเส้นทางเติบโตแบบก้าวกระโดด	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
16	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการกำหนดเวลาการทำงานประจำวัน	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
17	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
18	การใช้การจ้างงานตามสัญญา ยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูง ในการจ่ายรางวัลพิเศษ โดยไม่กระทบต่อ โครงสร้างภายในองค์กร	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	
19	การใช้การจ้างงานตามสัญญา สามารถสร้างความยืดหยุ่นต่อคนเก่ง คนที่มีศักยภาพสูงในการออกแบบการทำงานที่แตกต่างกับการจ้างงานแบบมาตรฐานองค์กร	1	1	1	1	1	1	1	5	1.00	สอดคล้อง	

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ

1. แม้ว่าแบบสอบถามนี้จะเป็นเชิงปริมาณก็ตาม ควรเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีโอกาสเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละตอนซึ่งจะสามารถนำไปอ้างอิงได้ในบทที่ 4-5



ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายเอกธวัช แก้วลา
วัน เดือน ปี เกิด	20 ตุลาคม พ.ศ. 2520
สถานที่เกิด	จังหวัดนครราชสีมา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 29/108 หมู่ที่ 4 ตำบลบ้านปึก อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2554 ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและธุรการ บริษัท ทีบีเคเค (ประเทศไทย) จำกัด พ.ศ. 2558 ผู้จัดการทั่วไป บริษัท โคบาเทค (ประเทศไทย) จำกัด พ.ศ. 2561 ผู้อำนวยการ บริษัท โอภาวา เอเชีย จำกัด พ.ศ. 2567 กรรมการ บริษัท บิสซ์ทรี จำกัด
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2542 วิทยาศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์เกษตร) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2545 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2567 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาศักยภาพมนุษย์) มหาวิทยาลัยบูรพา