JRGBS ISSN: 2465-4094
วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์
Journal of Rangsit Graduate Studies in Business and Social Sciences

การบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี

Talent Managament of Thai Employees in Japanese Company At Amata Nakorn Industrial Estate Chonburi

อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์[1]

10.14456/jrgbsrangsit.2020.6

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลหลักในครั้งนี้ คือ แผนกบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบไปด้วย หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป หัวหน้าฝ่ายพัฒนาโครงสร้างและระบบงานบริหารบุคคล หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลทะเบียนประวัติ หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ หัวหน้าฝ่ายงานนิติกร หัวหน้าฝ่ายสารสนเทศ หัวหน้าฝ่ายธุรการ ในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี จำนวน 15 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เป็นเครื่องมือในการวิจัย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา และเปรียบเทียบข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า การบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี ได้แก่ (1) การสรรหา จากพนักงานภายในบริษัท หรือพนักงานภายนอกบริษัทหรือสรรหาประกาศในสื่อโซเชียลมีเดีย (2) การคัดเลือกโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกพนักงาน เครื่องมือแบบทดสอบที่วัดความรู้ วัดทักษะในเรื่องของการทำงาน หรือเครื่องมือแบบทดสอบความถนัดเพื่อใช้วัดสมรรถภาพทางสมอง เครื่องมือแบบทดสอบบุคคลที่ใช้วัดบุคลิกภาพการปรับตัวให้เข้ากับสังคม และจากการสัมภาษณ์งานหรือการพูดคุยเพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทางสติปัญญา การตอบข้อซักถาม (3) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น การให้คำปรึกษาแนะนำ และ(4) การรักษาให้คงอยู่ เรื่องอัตราจ้างค่าตอบแทน การวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

คำสำคัญ: การบริหาร, จัดการคนเก่ง, บริษัทญี่ปุ่น

[1] อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Abstract

The purpose of research is to study about talent management of Thai employees in Japanese company at Amata Nakorn Industrial Estate in Chonburi province. This research was a qualitative study by means of in-depth interviews with semi-structured questions. The sample size is 15 persons from human resources department consisting of Head of Structural and Personnel Development, Head of Personnel Development, Head of Personnel Management, Head of welfare, Head of Legal, Head of Information, and Head of Administration. They were randomly selected for the study. Data analysis was performed by making conclusions based on a content analysis and a data comparison.

The results showed that the aspects of the talent management of Thai employees in Japanese company at Amata Nakorn Industrial Estate in Chonburi province are: (1) Recruiting employees inside or outside the company or sourcing from social media. (2) Recruitment tests are used to screen candidates about knowledge, work skills, and brain tests. Personality test is used for measuring ability to adapt to society. Job interviews measure ability of knowledge intellectual thinking and answering. (3) Training development, coaching, mentoring, job enrichment, job enlargement, and consulting. And (4) Employee retention, wages, and career path.

Key words: talent management, Japanese company

1. บทนำ

ในโลกยุคปัจจุบันนี้นับได้ว่ามีการแข่งขันกันในระดับสูง โดยแต่ละองค์กรต่างพัฒนาความรู้ ความสามารถในการผลิตปรับปรุงเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้ทันยุคทันสมัย วิธีการต่างๆ เหล่านี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรนั้นอยู่รอดได้ ซึ่งจากการสำรวจองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการคนเก่งนั้นเป็นปัจจัยสำคัญของเบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น(Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C., 2004) โดยในปัจจุบันองค์กรหลาย ๆ แห่งเริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ “คนเก่ง” ภายในองค์กร เนื่องจากการเจริญเติบโตทางธุรกิจขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากการเลือกใช้ “คนเก่ง” ในการเข้าจัดการกับปัญหา และกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน “การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management)” เริ่มถูกนำมาประยุกต์ใช้มากขึ้น โดยการใช้ประโยชน์จาก “คน” ให้มีคุณค่าสูงสุดแก่องค์กร (Petty, R., & Guthrie, J., 2000)

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็น “คนเก่ง คนดี” ให้มาทำงานร่วมกับองค์กรเพื่อเสริมขีดความสามารถขององค์กร จึงส่งผลให้เกิดการแย่งชิงตัวพนักงานที่เก่ง และดีระหว่างองค์กรซึ่งหากองค์กรสูญเสียคนเก่ง คนดีไป (Collings, D. G., & Mellahi, K., 2009) จะก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งบุคลากรที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน และยังสูญเสียความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ติดอยู่กับบุคคลนั้นไปด้วย กระบวนการบริหารพนักงานที่เก่ง และดีจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการบริหารองค์กรในปัจจุบันนี้ เนื่องจากพนักงานในองค์กรแต่ละคนมีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยความแตกต่างระหว่างพนักงานที่เก่งและดีกับพนักงานทั่วไปอยู่ที่พฤติกรรมการทำงาน (พงษ์สันติ์ ตันหยง, จิดาภา ถิรศิริกุล และนพพร จันทรนำชู, 2560) พนักงานบุคคลที่เก่งจะต้องรู้จักใช้สิ่งที่ตนมีอยู่ รู้จักใช้พลังสมองปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของตน แต่ไม่ใช่เปลี่ยนธรรมชาติพื้นฐานความเป็นตัวเอง ซึ่งสิ่งที่ทำให้พนักงานบุคคลธรรมดาคนหนึ่งกลายเป็นพนักงานบุคคลที่เก่งได้นั้นจะต้องอาศัยการบริหารจัดการหรือวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นความท้าทายของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริง

“คนเก่ง” หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ลักษณะธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรว่าต้องการเดินไปในทิศทางใด ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) (Lewis, R. E., & Heckman, R. J., 2006) ถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหนึ่ง ที่ในปัจจุบันองค์กร จำนวนมากกำลังให้ความสนใจกับการบริหารจัดการคนเก่งที่มีอยู่ในองค์กร โดยประเทศญี่ปุ่นเป็นหนึ่งในองค์กรข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย จากข้อมูลของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนว่าในปี พ.ศ. 2557 มีบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากถึง312 บริษัท มีมูลค่ารวมมากกว่า 97,338 ล้านบาท และมีการจ้างแรงงานคนไทยหลายล้านคน ซึ่งแรงงานเหล่านี้ถือเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร (รังสรรค์ เลิศในสัตย์, 2555) โดยวัฒนธรรมองค์กรของประเทศญี่ปุ่น คือการสนับสนุนความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการรักษาพนักงานที่เก่งให้อยู่กับองค์กรนานๆ แต่ในเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้นอยู่ในระดับค่อนข้างช้า ซึ่งการแต่งตั้งพนักงานสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นต้องผ่านการสัมภาษณ์และการเห็นชอบจากหัวหน้างานจำนวนมากที่เป็นผู้ประเมินพนักงานดังกล่าว และบางครั้งพนักงานจะถูกประเมินผลการทำงานในลักษณะของการ ทำงานเป็นทีมมากกว่าตัวบุคคล จึงส่งผลให้มีพนักงานงานคนไทยบางส่วนลาออกจากการทำงานเพราะระบบการเลื่อนขั้น และเลื่อนเงินเดือนไม่ตรงตามความต้องการ อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับความเคร่งครัดในกฎระเบียบของบริษัทอาจส่งผลต่อประสิทธิผลการ

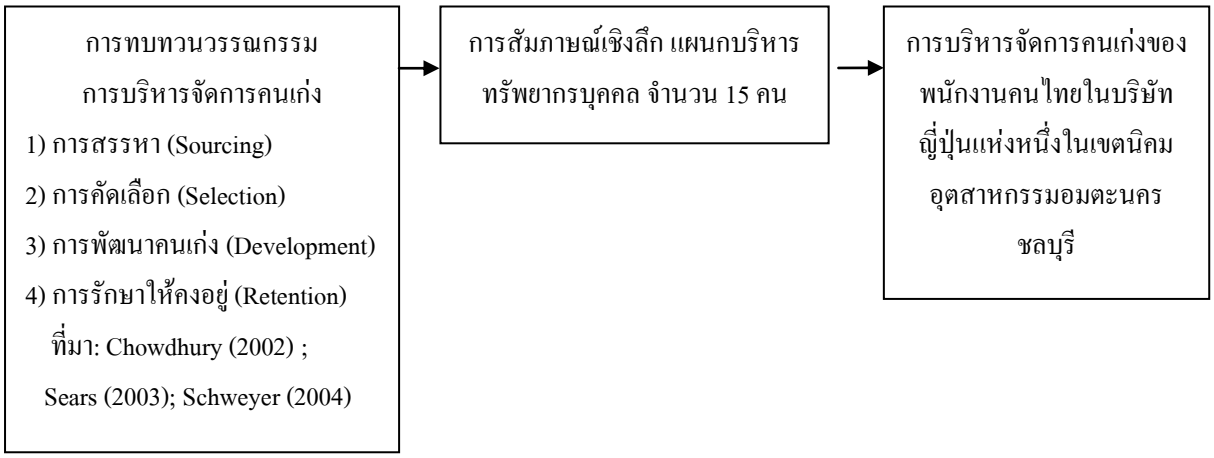
ทำงานได้ (บุญพร ศิริรัตนะ, 2555) และสำหรับพื้นที่ที่มีบริษัทญี่ปุ่นตั้งอยู่เป็นจำนวนมากมักจะตั้งอยู่ในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมในภาคตะวันออก และหนึ่งในนั้นคือ นิคมอุตสาหกรรมอมตะนครจังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นนิคมอุตสาหกรรม 1 ใน 10 ของเขตพื้นที่เศรษฐกิจระดับโลกในปี พ.ศ. 2553 นิคมอุตสาหกรรมอมตะนครมีพื้นที่ 4,210 เฮคเตอร์ (25,000 ไร่ หรือ10,400 เอเคอร์) ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกเป็นหนึ่งในเขตพื้นที่พัฒนาทางอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ของประเทศ กลุ่มนักลงทุนที่เข้ามาส่วนใหญ่จะเป็นสัญชาติญี่ปุ่นเป็นต้น (Amata Corporation Public Company Limited, 2017)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ ที่จะศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร ชลบุรีเพื่อนำผลที่ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาด้านแผนกบริหารทรัพยากรบุคคล และเป็นแนวทางในการจัดการคนเก่งบริษัทอื่นๆ ที่มีความสนใจต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี

3. กรอบแนวความคิดการวิจัย



4. การดำเนินการวิจัย

4.1 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ที่ได้มาจากการวิจัยเอกสาร โดยศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับกับการบริหารจัดการคนเก่ง แบบสัมภาษณ์จะใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended) เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลที่มีรายละเอียดทุกแง่มุมเกี่ยวกับกับการบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ ได้แก่การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) จากตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposing Sampling)

4.2 การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนและวิธีการดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเทคนิคและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้เป็นมาตรฐานและได้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริง

ขั้นที่ 2 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 3 นำแบบสัมภาษณ์ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

โดยการสัมภาษณ์ในบริษัทญี่ปุ่นในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี แผนกบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบไปด้วย หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป หัวหน้าฝ่ายพัฒนาโครงสร้างและระบบงานบริหารบุคคล หัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลทะเบียนประวัติ หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการ หัวหน้าฝ่ายงานนิติกร หัวหน้าฝ่ายสารสนเทศ หัวหน้าฝ่ายธุรการ ในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี จำนวน 15 คน

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์มาดำเนินการสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล โดยทำการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมา และตรวจสอบจนสามารถใช้เป็นข้อสรุปได้ ซึ่งวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกได้ 3 วิธี ดังนี้

4.3.1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสร้างข้อสรุป (Conclusion analysis) ซึ่งข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เป็นข้อความบรรยาย (Descriptive) ที่ได้จากการสังเกตสัมภาษณ์ และจดบันทึก

4.3.2. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลที่ได้จากเอกสารการทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำใช้ประกอบกับการวิเคราะห์ข้อมูลภาคสนาม

4.3.3. การวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) โดยการนำข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมได้นำมาแยกเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี

5. ผลการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี เพื่อนำผลที่ได้กำหนดนโยบายการพัฒนาด้านแผนกบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบไปด้วย

5.1 การสรรหา (Sourcing) จากการสัมภาษณ์แผนกบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี แสดงความคิดเห็นว่า ในการสรรหาแหล่งพนักงานที่เก่ง และดีที่เข้ามาทำงานในบริษัท ต้องเป็นพนักงานที่มีทั้ง ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การทำงาน ที่ตรงกับตำแหน่งงานที่บริษัทสรรหา โดยมีบุคลิกภาพ ทัศนคติ สไตล์การทำงานที่เหมาะสม และเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทได้ ซึ่งสาเหตุการสรรหามาจาก ตำแหน่งงานเดิมว่างลง พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่เดิมลาออกหรือเกษียณอายุหรือพนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่ง หมุนเวียนตำแหน่งงาน ขยายแผนกงานใหม่ การสรรหาพนักงานภายในบริษัท เป็นวิธีที่ประหยัด และ

รวดเร็วเพราะไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการประกาศรับสมัครงาน อีกทั้งฝ่ายบุคคลนั้นมีข้อมูลอยู่แล้วจะทำการสรรหาพนักงานใหม่ได้เลย และอย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน และยาวนานซึ่งบริษัทก็คุ้นเคยกับพนักงานดีอยู่แล้ว รู้ทักษะความสามารถ รู้ข้อดีข้อเสีย จุดเด่นจุดด้อย รวมถึงผู้สมัครงานก็รู้วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทดีอยู่แล้ว อีกทั้งยังสร้างโอกาสและแรงจูงใจให้พนักงาน การวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้พนักงานมีกำลังใจรวมถึงมีแรงจูงใจที่ดี ข้อเสียบริษัทก็จะไม่ได้พนักงานคนใหม่ ๆ ที่มีความคิดใหม่ ๆ หรือศักยภาพใหม่ ๆ เข้ามาทำงาน แม้กระทั่งการสรรหาพนักงานภายนอกบริษัท วิธีนี้เป็นวิธีที่บริษัทจะได้พนักงานคนหน้าใหม่ ๆ ความคิดใหม่ ๆ มุมมองใหม่ ๆ เข้ามาทำงานในบริษัท ซึ่งอาจทำให้บริษัทเกิดการปรับตัว หรือปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของบริษัทได้ทำการสรรหามาจากการแนะเครือข่ายที่รู้จักกันหรือจากความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานธุรกิจจัดหางาน เครือข่ายมหาวิทยาลัยชั้นนำ (Top University) โดยขั้นตอนในการสรรหาพนักงานโดยฝ่ายบุคคลต้องทำการกำหนดคุณลักษณะของลักษณะงาน คุณสมบัติของพนักงาน และจะต้องใช้ช่องทางสรรหาประกาศใน สื่อโซเชียลมีเดียหรือสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ รวมไปถึงช่องทางสื่อต่างๆ ช่องทางอื่นเพื่อทำการสื่อสารให้ตรงกับกลุ่มผู้สมัครงานที่บริษัทต้องการให้มากที่สุด

5.2 การคัดเลือก (Selection) จากการสัมภาษณ์แผนกบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี แสดงความคิดเห็นว่า การคัดเลือกคือกระบวนการที่บริษัทใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกพนักงานจากผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่บริษัทต้องการ บริษัทจะเลือกพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นจริง ๆ บริษัทจะมีเครื่องมือแบบทดสอบที่วัดความรู้ วัดทักษะในเรื่องของการทำงานหรือเครื่องมือแบบทดสอบความถนัดเพื่อใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องหรือเครื่องมือแบบทดสอบบุคคลที่ใช้วัดบุคลิกภาพ การปรับตัวให้เข้ากับสังคม ซึ่งทำการคัดเลือกผู้สมัครที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มักถูกพิจารณาจากประวัติส่วนตัว ไหวพริบและการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีกว่าผู้ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน โดยทำการคัดเลือกจากผลการศึกษาบริษัทให้ความสำคัญกับรายละเอียดผลการศึกษาของพนักงานที่สมัครเข้ามาปฏิบัติงานกับบริษัท ถือเป็นการวัดระดับความรู้ในเบื้องต้น ซึ่งเกรดเฉลี่ยที่เหมาะสมควรจะต้องอยู่ในระดับที่ไม่น้อยกว่า 2.75 หรือทำการคัดเลือกจากสถาบันการศึกษาเพราะสถาบันการศึกษาแต่ละแห่งย่อมมีชื่อเสียงในสาขาที่แตกต่างกันออกไปทั้งนี้ โดยก่อนรับพนักงานสักคนเข้ามาทำงานในบริษัท อาจจะต้องทำการตรวจสอบข้อมูลจากสถาบันการศึกษาต้นสังกัดของผู้สมัครด้วย และสุดท้ายจะใช้การสัมภาษณ์งานหรือการพูดคุยเพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทางสติปัญญา การตอบข้อซักถาม และการปฏิบัติ รวมไปถึงการแต่งกายเพื่อดูบุคลิกภาพที่เหมาะสมด้วย ซึ่งบริษัทต้องการพนักงานที่มี มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี เพราะว่าการทำงานในบริษัทเป็นลักษณะของการทำงานในรูปแบบทีมที่ต้องอาศัยการพึ่งพาติดต่อระหว่างกันภายในบริษัทอยู่ตลอด หากมีพนักงานที่มีมนุษย์สัมพันธ์ไม่ดี ระบบการทำงานในบริษัทอาจก่อให้เกิดปัญหาได้

5.3 การพัฒนาคนเก่ง (Development) จากการสัมภาษณ์แผนกบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี แสดงความคิดเห็นว่า บริษัทมีการพัฒนาส่งเสริมพนักงานให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้น โดยทางบริษัทมีรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรมหลายรูปแบบได้แก่ การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และการให้คำปรึกษาแนะนำ

5.3.1 การฝึกอบรม (Training) บริษัทฝึกฝนให้พนักงานในบริษัทเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญเชี่ยวชาญในเรื่องของการทำงาน ซึ่งการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของพนักงานในบริษัท ที่ช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การฝึกอบรมบริษัทจัดฝึกอบรมเป็นแบบ 2 ประเภท การฝึกอบรมภายในบริษัท โดยแผนกบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ออกแบบ และพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายใน และภายนอกบริษัทมาเป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้ ซึ่งการฝึกอบรมแบบประเภทนี้มีข้อดีคือ บริษัทสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างเต็มที่ และการฝึกอบรมจากภายนอกบริษัท การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นการจ้างบริษัทฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจส่งเป็นพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมในสถานที่ต่างๆ ซึ่งจัดขึ้นโดยบริษัทภายนอก โดยบริษัทที่รับจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้อื่นมีอยู่ด้วยกันหลายบริษัท ตัวอย่างเช่น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น) และกองฝึกอบรม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ตัวอย่างหลักสูตรที่บริษัทเปิดฝึกอบรม การบริหารงานจัดซื้อ และการจัดการสต็อกเพื่อลดต้นทุน วิธีวิเคราะห์ต้นทุนและราคาขายของซัพพลายเออร์ การวิเคราะห์มูลค่าการจัดซื้อ เพื่อการวางแผนด้านกลยุทธ์ การจัดการคลังสินค้า บริหาร และควบคุมสต็อก ยุค 4.0 การบริหารจัดการ และการดำเนินงานการจัดฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์ เทคนิคการบริหารการจ่ายเงินเดือน และสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพ

5.3.2 การสอนงาน (Coaching) หัวหน้างานต้องรู้จักลูกน้องพนักงานของตัวเอง เช่น หัวหน้างานต้องรู้ว่าลูกน้องพนักงานแต่ละคนทำงานเป็นอย่างไร มีความละเอียดรอบคอบมากน้อยแค่ไหนมีบุคลิกภาพหรืออุปนิสัยใจคออย่างไรเหมาะกับงานลักษณะไหน ซึ่งหัวหน้างานได้ทำงานกับลูกน้องพนักงานที่เห็นกันอยู่ทุกวันจึงจะต้องสังเกต พฤติกรรมต่าง ๆ ของลูกน้องพนักงาน เพราะการสอนงานคือการแก้ปัญหาในการทำงานพัฒนาความรู้ทักษะหรือความสามารถในการทำงาน การประยุกต์ใช้ทักษะหรือความรู้ในการทำงาน หรือกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัยสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นไม่เสียเวลาแก้ไขงานที่ผิดพลาด และบกพร่องอีกทั้งยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน มีประโยชน์มากมายทั้งต่อผู้ได้รับการสอน และผู้สอนยังช่วยให้บริษัทลดความผิดพลาดเสียหาย และลดเวลาการทำงานลง ซึ่งบริษัทมีหลักการสอนงานการเรียนรู้ร่วมกัน คือ ไม่มีใครรู้มากกว่าใครต้องเรียนไปพร้อมกัน หรือการให้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตัวพนักงานเอง

5.3.3 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การถ่ายทอดความรู้ระหว่างหัวหน้างานที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือกับเพื่อนร่วมงาน และพนักงานที่มีประสบการณ์ โดยความรู้มากกว่าจากประสบการณ์การทำงานอย่างต่อเนื่องยาวนาน จนมีความเชี่ยวชาญซึ่งพนักงานบางคนแม้จะเกษียณอายุแล้ว บริษัทยังต้องเชิญมาเป็นที่ปรึกษาพิเศษเพราะมีความรู้บางอย่างเฉพาะตัว การเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนกล้าที่จะให้ผลสะท้อนกลับอย่างตรงไปตรงมาอย่างจริงใจเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พี่เลี้ยงที่ดีต้องมีทัศนคติที่ดี หากในบริษัทมีพี่เลี้ยงทัศนคติเชิงบวกบริษัทก็จะมีความสุข และสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีแม้ในสภาวะที่กดดัน การเลือกพี่เลี้ยงให้กับพนักงานใหม่ถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก หากเลือกคนที่มีทัศนคติที่เป็นลบต่อบริษัทมาเป็นพี่เลี้ยงพนักงานใหม่ที่เข้ามาก็มักจะมีทัศนคติลบตามไปด้วย ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงานที่ไม่ดี รวมทั้งระยะเวลาที่พนักงานจะทำงานอยู่ต่อกับบริษัท

5.3.4 การมอบหมายงานที่มีคุณค่า (Job Enrichment) คือลักษณะการทำงานให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้พนักงานในบริษัทเกิดความเบื่อหน่าย พนักงานที่เหมาะสมในการพัฒนาความสามารถด้วยวิธีการเพิ่มคุณค่าในงานคือพนักงานที่ทำงานเดิมๆ ซ้ำๆ เป็นระยะเวลานานๆ หรือเป็นรูปแบบการทำงานที่ใช้ทักษะซ้ำๆ เดิมๆไม่มีโอกาสคิดสร้างสรรค์การทำงานหรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ หรืองานที่รับผิดชอบไม่มีความท้าทาย ซึ่งการการมอบหมายงานที่มีคุณค่าในงานช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน และสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้รอบ รู้กว้างขึ้น และยังถือเป็นการการพัฒนาตนเองและการแสวงหาทักษะชำนาญที่มากขึ้นโดยขั้นตอนการมอบหมายงานที่มีคุณค่าคือ หัวหน้างานต้องตรวจสอบว่าพนักงามีขอบเขตความรับผิดชอบงานในบริษัทปัจจุบันมีอะไรบ้างซึ่งดูได้จากใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน หรืออาจสอบถามพนักงานว่าในการทำงานปัจจุบันอะไรจะทำให้ให้หัวหน้างานออกแบบการเพิ่มคุณค่างานให้พนักงานได้ถูกต้อง และเหมาะสมมากที่สุด

5.3.5 การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น (Job Enlargement) ถือเป็นการเพิ่มหน้าที่ให้กับของพนักงานในบริษัทเมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น ย่อมทำให้พนักงานต้องพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งการเพิ่มปริมาณงานเป็นเครื่องมือการพัฒนาที่ทำให้พนักงานต้องกระตือรือร้น ต้องปรับตัวในการทำงานอยู่เสมอ ส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่เบื่อหน่าย หรือซ้ำซากจำเจกับงานที่ได้รับมอบหมาย ขั้นตอนการเพิ่มปริมาณงาน หัวหน้างานต้องวางแผนเลือกงานที่จะเพิ่มปริมาณงานให้พนักงานโดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ที่จะเพิ่มปริมาณงาน ซึ่งอาจจะเป็นงานในฝ่ายเดียวกันหรือต่างฝ่ายกันก็ได้แต่ควรเป็นงานที่มีขอบเขตงานลักษณะใกล้เคียงกันโดยสามารถพิจารณาจากกลุ่มงานที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้หัวหน้างานต้องค่อยๆ แบ่งช่วงเวลาการเพิ่มปริมาณงาน ไม่ควรเร่งรีบที่จะเพิ่มปริมาณงานให้กับพนักงานบุคลากร เพื่อให้พนักงานพนักงานนั้นได้ปรับตัวและได้ทดลองทำงานก่อน อีกทั้งหัวหน้างานควรติดตามการทำงานพนักงานเป็นระยะ และสอบถามพนักงานอย่างใกล้ชิดโดยเฉพาะในระยะแรก เพราะพนักงานจะต้องปรับตัวกับปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น หัวหน้างานประเมินและตรวจสอบผลงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อพนักงานบุคลากรสามารถควบคุมดูแลงานให้สำเร็จได้ตามระยะเวลาและถูกต้องทั้งหมด หัวหน้างานอาจพิจารณาเพิ่มปริมาณงานในด้านอื่นๆ ที่พนักงานสามารถรับผิดชอบต่อไป

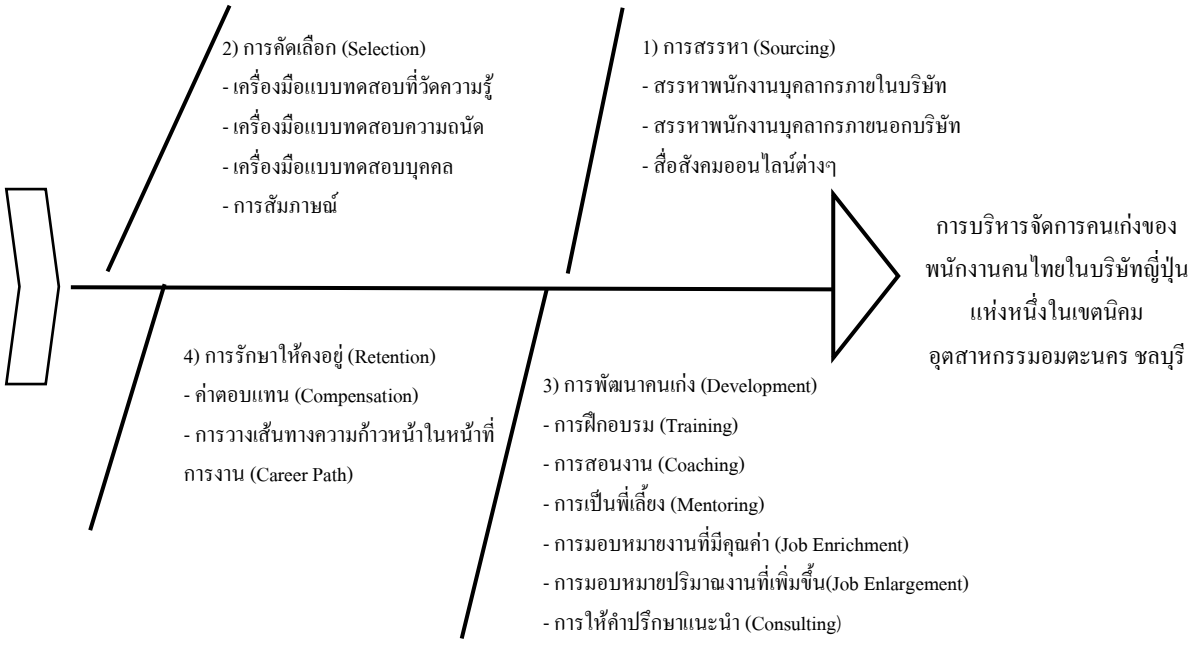
5.3.6 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) คือการที่หัวหน้างานปรึกษาแนะนำช่วยเหลือเกื้อกูลพนักงานที่ประสบกับปัญหาให้สามารถตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหา และผ่านพ้นอุปสรรคช่วงวิกฤตไปได้ด้วยตัวเอง การปรึกษาโดยการให้ความรู้รวมถึงวิธีปฏิบัติงาน โดยการปรึกษาโดยการชี้แนะแนวทางในการทำงานการปรึกษา โดยการให้ข้อมูลเพียงพอที่จะเลือกทางแก้ปัญหาในเรื่องของงานและเรื่องส่วนตัวกระบวนการให้คำปรึกษานั้นประสบผลสำเร็จหรือไม่ทั้งพนักงานผู้รับการปรึกษาและหัวหน้างานผู้ให้การปรึกษาต้องมีความไว้วางใจยอมรับซึ่งกัน และกันเพื่อให้แก้ไขปัญหาได้ พนักงานผู้ที่รับการปรึกษาต้องเข้าใจสิ่งที่เป็นปัญหาอยู่เสียก่อนบางครั้งพนักงานผู้ที่รับการปรึกษามีความสับสนซึ่งเกิดจากอารมณ์ และความรู้สึกในขณะนั้นหัวหน้างานหรือผู้ให้คำปรึกษาทำการสำรวจปัญหาในเบื้องต้นกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหาพิจารณาทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหาและกำหนดขั้นตอนการแก้ไขปัญหาโดยละเอียดให้กับพนักงานบุคลที่เข้ารับการปรึกษา

5.4 การรักษาให้คงอยู่ (Retention) จากการสัมภาษณ์แผนกบริหารทรัพยากรบุคคลบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี แสดงความคิดเห็นว่า บริษัทมีนโยบายขั้นตอนของการรักษาพนักงาน

ให้คงอยู่กับบริษัทนี้ต่อไปนาน ๆ บริษัทให้ความสำคัญ และใส่ใจเป็นพิเศษตั้งแต่เรื่องอัตราจ้างค่าตอบแทนสวัสดิการที่เหมาะสม และการวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5.4.1 ค่าตอบแทน (Compensation) ค่าตอบแทนต่าง ๆ ทั้งหมดที่พนักงานทุกคนในบริษัทจะได้รับอยู่ในรูปแบบค่าจ้างรายสัปดาห์หรือเงินเดือน โบนัสสวัสดิการต่าง ๆ ค่าประกันสุขภาพ และชีวิตค่ารักษาพยาบาลเงินสงเคราะห์ทางสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษา โดยการจ่ายค่าตอบแทนบริษัทคำนึงถึงต้องยุติธรรมทั้งหัวหน้างาน และลูกจ้างพนักงานโดยต้องเหมาะสมกับผลผลิตที่ลูกจ้างพนักงานทำได้ และต้องพอเพียงแก่มาตรฐานการครองชีพของลูกจ้างลูกจ้างพนักงานบุคลากร

5.4.2 การวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career Path) บริษัทมีการวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานว่า ในอีก 5-10 ปี พนักงานเจริญเติบโตไปเป็นตำแหน่งทิศทางใด ตำแหน่งหน้าที่การทำงานได้สูงขึ้นหรือเป้าหมายสูงสุดในการทำงานของตัวพนักงานเองคืออะไร และที่สำคัญที่สุดคือตัวพนักงานต้องรู้ว่าจะทำอย่างไรเพื่อที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้น โดยบริษัทจะมีนโยบายถึงในเรื่องการวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานกับพนักงานทุกคนในบริษัทซึ่งบริษัทสนับสนุนเต็มที่จะทำให้พนักงานในบริษัทตนเองค้นพบตัวเองได้เร็วที่สุด และได้วางแผนการเจริญเติบโตตามทิศทางที่ตนเองอยากไป



รูปที่ 1 แผนภูมิก้างปลาแสดงการบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทย
ในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี

6. การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษา การบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี “คนเก่ง” หมายถึงบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีผลงานที่โดดเด่นเหนือบุคคลอื่น ซึ่งอาจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร โดยขึ้นอยู่กับ ลักษณะงาน วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร

ว่าต้องการเดินไปในทิศทางใด ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) (Lewis, R. E., & Heckman, R. J., 2006) ถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหนึ่ง ประกอบไปด้วย

6.1 การสรรหา (Sourcing) ในการสรรหาแหล่งพนักงานที่เก่ง และดีที่จะเข้ามาทำงานในบริษัทนั้น ต้องเป็นพนักงานที่มีทั้ง ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในตัวเองที่ตรงกับตำแหน่งงานที่บริษัทสรรหา โดยมีบุคลิกภาพ ทัศนคติ สไตล์การทำงานที่เหมาะสม และเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทได้ซึ่งสอดคล้องกับ Petty, R., & Guthrie, J., (2000) กล่าวว่าคุณสมบัติของการสรรหาพนักงานที่เก่งก็คือสมรรถนะ (Competency) หรือลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ถ้าเราต้องการทั้งคนเก่ง และคนดีก็ควรสรรหา และจำเป็นต้องมองทั้งสิ่งที่อยู่เหนือน้ำ และสิ่งที่อยู่ใต้น้ำด้วย เพราะถ้าเลือกแต่สิ่งที่เห็นก็จะได้แต่พนักงานที่เก่งแต่อาจอยู่กับองค์กรไม่ได้นานเพราะไม่ได้มองเรื่องความเหมาะสม และเข้ากับองค์กรได้หรือไม่ ซึ่งล้วนเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในของตัวบุคคลนั้นในการสรรหา และคัดเลือกผู้สมัคร ผู้สรรหาควรใช้สมรรถนะ (Competency) เป็นเกณฑ์ในการเลือกพนักงานที่เก่งเพราะจะสามารถมองคนได้ลึกทั้งคุณสมบัติภายนอกและภายในตัวของเขา

6.2 การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือก คือกระบวนการที่บริษัทใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกพนักงานจากผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่บริษัทต้องการ บริษัทจะเลือกพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นจริงๆ บริษัทจะมีเครื่องมือแบบทดสอบที่วัดความรู้ วัดทักษะในเรื่องของการทำงานหรือเครื่องมือแบบทดสอบความถนัดเพื่อใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องสอดคล้องกับ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2550) กล่าวว่าการคัดเลือกหรือระบุคนเก่งขององค์กร คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกพนักงานการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ (1) แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (2) แบบทดสอบความถนัด (3) แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-Social Test)

6.3 การพัฒนาคนเก่ง (Development) มีรูปแบบการพัฒนาหลายรูปแบบได้แก่การโดย การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และการให้คำปรึกษาแนะนำสอดคล้องกับ Berger, L. A., & Berger, D. R. (Eds.)., (2011) กล่าวว่าการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่งเพื่อให้บุพนักงานที่เป็นคนเก่งได้มีโอกาสเรียนรู้ที่สร้างเสริมจุดแข็ง และปรับปรุงจุดอ่อนของตนเอง โดยวิธีการพัฒนาพนักงานที่เป็นคนเก่งสามารถทำได้โดย การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การหมุนเวียน การมอบหมายงานที่มีคุณค่า การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นและการให้คำปรึกษาแนะนำ

6.3.1 การฝึกอบรม (Training) บริษัทจะทำให้พนักงานในบริษัทเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญเชี่ยวชาญในเรื่องของงาน การฝึกอบรมถือกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ ของพนักงานในบริษัทสอดคล้องกับ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M., (2006) กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นที่ยอมรับว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆมักใช้รูปแบบการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาฝึกฝน เพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับพนักงานบุคคลทั้งหน่วยงานทางด้านทักษะ หรือทางด้านวิชาการ การพัฒนา

บุคคล กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะบุคคลที่มุ่งเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อพัฒนาทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติของบุคคลให้ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงาน และภาระหน้าที่ต่างๆในปัจจุบัน และอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพนักงานบุคคลให้เป็นคนเก่งอย่างเป็นระบบ

6.3.2 การสอนงาน (Coaching) โดยการสอนงานหัวหน้างานควรจะต้องรู้จักลูกน้องพนักงานของตัวเอง เช่นรู้ว่าลูกน้องพนักงานบุคลากรแต่ละคนทำงานเป็นอย่างไร มีความละเอียดรอบคอบมากน้อยแค่ไหน มีบุคลิกภาพหรืออุปนิสัยใจคออย่างไร เหมาะกับงานลักษณะไหนสอดคล้องกับ Guthrie, J., (2001) กล่าวว่าการสอนงานเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่พึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานทำให้พนักงานบุคคลเกิดความเข้าใจงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง โดยต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงานเป็นการบอกทิศทางให้การแนะนำก็เป็นการเสนอแนวทางให้เดินไปสู่ทิศทางนั้น ส่วนการจะเดินไปทิศทางนั้นหรือเลือกเดินทางใดก็ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจเลือกของผู้รับการชี้แนะ เป็นหลักการชี้แนะคือวิธีการในการพัฒนาสมรรถภาพการทำงานของพนักงานบุคคลให้เป็นคนเก่ง โดยเน้นไปที่การทำงานให้ได้ตามเป้าหมายของงาน

6.3.3 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การถ่ายทอดความรู้ระหว่างหัวหน้างานที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือเพื่อนร่วมงานหรือพนักงานที่มีประสบการณ์ และความรู้มากกว่าจากประสบการณ์การทำงานอย่างต่อเนื่องยาวนานสอดคล้องกับ Zekeri, A. A., (2004) กล่าวว่าระบบพี่เลี้ยงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือของการจัดการความรู้ในแง่ของการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ที่ประสบการณ์มากกว่าและเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่าเพื่อให้แน่ใจได้ว่า ความรู้ยังคงอยู่ในองค์กรตลอดเวลา และเป็นการดักจับความรู้ก่อนที่จะสูญหายหรือออกไปเป็นผู้แข่งขัน เนื่องจากวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่ดีที่สุดคือ การที่พนักงานได้พูดคุยกับอีกคนหนึ่ง ดังนั้นการพูดคุยในระบบพี่เลี้ยง แท้จริงแล้วคือ การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ประสบการณ์มากกว่าอีกคนหนึ่งนั่นเอง

6.3.4 การมอบหมายงานที่มีคุณค่า (Job Enrichment) คือ ลักษณะการทำงานให้เกิดความแปลกใหม่ ไม่ให้พนักงานในบริษัทเกิดความเบื่อหน่าย พนักงานที่เหมาะสมในการพัฒนาความสามารถด้วยวิธีการเพิ่มคุณค่าในงานคือพนักงานที่ทำงานเดิม ๆ ซ้ำ ๆ เป็นระยะเวลานานๆ สอดคล้องกับ Aycan, Z., (2001) กล่าวว่าการมอบหมายงานที่มีคุณค่า กิจกรรมด้านการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงานเป็นงานที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เน้นให้พนักงานที่เป็นคนเก่งเกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงานของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระสามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง (Autonomy) และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) เป็นระยะอย่างต่อเนื่องการเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นเครื่องมือที่ช่วยเน้นให้พนักงานที่เป็นคนเก่งนั้นเกิดความชำนาญในงานที่ต่างไปจากงานที่เคยปฏิบัติหรืองานที่หลากหลายขึ้นช่วยให้พนักงานที่เป็นคนเก่งเกิดความรับผิดชอบงานของตนเอง พนักงานจะมองเห็นว่า งานที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นงานที่สำคัญพนักงานยังสามารถบริหารจัดการงานนั้นๆ ได้ด้วยตนเองซึ่งเป็นการท้าทายความสามารถของพนักงาน

6.3.5 การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น (Job Enlargement) ถือเป็นการเพิ่มหน้าที่ให้กับของพนักงานในบริษัทเมื่อพนักงานบุคลากรได้รับมอบหมายงานที่มีปริมาณเพิ่มขึ้นย่อมทำให้พนักงานต้องพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้บรรลุผลสำเร็จสอดคล้องกับ Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S., (2013)

กล่าวว่าการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นการเพิ่มปริมาณงานนั้นเป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานที่เป็นคนเก่ง ซึ่งจะเน้นการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นทำให้ลักษณะของงานมีมูลค่างานเพิ่มขึ้น (Job Value) แต่ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันเพียงแต่ปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบจะเพิ่มหรือขอบเขตงานจะขยายขึ้น อาจกล่าวได้ว่าการมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น (Job Enlargement) หรือการเพิ่มปริมาณงานนั้นเป็นได้ทั้งการขยายงานที่มีความแตกต่างเฉพาะเรื่อง หรือหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบเพิ่มขึ้น แต่การทำงานเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลงหรืออาจเป็นการขยายขอบเขตงานที่มากขึ้นกว่าเดิม แต่มูลค่าของงานนั้นยังเหมือนกับงานเดิมที่เคยรับผิดชอบเพื่อเป็นการเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงานที่เป็นคนเก่ง

6.3.6 การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) คือการที่หัวหน้างานปรึกษาแนะนำช่วยเหลือเกื้อกูลให้ลูกน้องหรือพนักงานที่ประสบปัญหาสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหา และผ่านพ้นอุปสรรคช่วงวิกฤตไปได้ด้วยตัวเองสอดคล้องกับ Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M., (2006) กล่าวว่าการให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นการให้ความช่วยเหลือในปัญหาที่เกิดจากจิตใจ อารมณ์ และสังคมรวมถึงความเชื่อค่านิยม และวัฒนธรรม ดังนั้นเน้นการแก้ปัญหาโดยให้ความสำคัญในเรื่องอารมณ์ความรู้สึกที่จะเป็นตัวสืบค้นต่อไปถึงปัญหาพฤติกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมโดยเน้นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ให้การปรึกษาและผู้รับการปรึกษาหรือพนักงานที่เป็นคนเก่ง ให้เกิดความไว้วางใจ ผ่อนคลาย กล้าเปิดเผยตนเอง ยอมรับรู้ทำความเข้าใจและแก้ไขปัญหาของตนเองเน้นการสื่อสารสองทางเป็นการสร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างผู้ให้การปรึกษาและผู้รับการปรึกษาหรือพนักงานบุคคลที่เป็นคนเก่ง โดยสื่อด้วยคำพูดหรือท่าทาง การให้การปรึกษาไม่ใช่การแนะแนวสั่งสอนปลอบใจ หรือตัดสินถูกผิดแต่ละคนย่อมมีเหตุผลของตนเอง

6.4 การรักษาให้คงอยู่ (Retention) บริษัทก็มีนโยบายขั้นตอนของการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัทนี้ต่อไปนานๆ บริษัทให้ความสำคัญ และใส่ใจเป็นพิเศษตั้งแต่เรื่องอัตราจ้างค่าตอบแทนที่เหมาะสม,สวัสดิการที่คุ้มค่า, การวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

6.4.1 ค่าตอบแทน (Compensation) ผลตอบแทนต่าง ๆ ทั้งหมดที่พนักงานทุกคนในบริษัทจะได้รับอยู่ในรูปค่าจ้างรายสัปดาห์ เงินเดือน โบนัสสวัสดิการต่าง ๆ ค่าประกันสุขภาพ และชีวิตค่ารักษาพยาบาลเงินสงเคราะห์ทางสังคมเงินช่วยเหลือการศึกษา สอดคล้องกับ ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ, (2552) กล่าวว่าค่าตอบแทนหมายถึง เงินที่จ่ายให้สำหรับการทำงาน และประโยชน์ หรือบริการที่องค์กรจัดให้แก่พนักงานที่เป็นคนเก่งหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปแบบตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงานที่เป็นคนเก่ง และส่งเสริมฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวพนักงานที่เป็นคนเก่งให้ดีขึ้นการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับพนักงานควรมีคุณสมบัติเข้าใจได้ง่ายมีความยุติธรรมเพียงพอต่อการดำรงชีวิตง่ายต่อการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับระดับการทำงาน

6.4.2 การวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career Path) บริษัทมีการวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานว่าในอีก 5-10 ปี พนักงานเจริญเติบโตไปเป็นตำแหน่งไหนได้สูงขึ้นเป้าหมายสูงสุดในการทำงานคืออะไร และที่สำคัญที่สุดคือต้องรู้ว่าจะทำอย่างไรเพื่อที่จะไปให้ถึงเป้าหมายนั้น สอดคล้องกับ Pace, Smith& Mills, (1991) กล่าวว่าเส้นทางความก้าวหน้าในงานอาชีพซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้พนักงานที่เป็นคนเก่งทราบว่าเขาจะเติบโตไปในตำแหน่งหน้าที่อะไรได้บ้างเมื่อเข้ามาทำงานกับองค์กร ผู้บริหารองค์กรจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการกำหนดเส้นทางอาชีพเพื่อเลือกประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรที่ตนเองบริหารอยู่การจัดทำ

เส้นทางสายอาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอาชีพ ซึ่งเป็นการพัฒนาประเภทหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ต้องพัฒนาพนักงานที่เป็นคนเก่ง ให้มีความรู้ความสามารถทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะ

1. บริษัทควรศึกษาเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติในประเทศกลุ่มภาคตะวันตกเพื่อเปรียบเทียบเรื่องการบริหารจัดการคนเก่งว่ามีความเหมือนและแตกต่างกันอย่างไร

2. แผนกบริหารทรัพยากรบุคคล ควรกำหนดระบบและขั้นตอนใน การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การรักษาให้คงอยู่ อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาคนเก่งอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อเพิ่มกลุ่มจำนวนคนเก่งในบริษัทต่อไป

7. บทสรุป

จากการศึกษา การบริหารจัดการคนเก่งของพนักงานคนไทยในบริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี ซึ่งการบริหารจัดการคนเก่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหนึ่งที่ในปัจจุบันองค์กรจำนวนมากกำลังให้ความสนใจกับการบริหารจัดการคนเก่งที่มีอยู่ในองค์กร ประกอบไปด้วยการสรรหา (Sourcing) สรรหาแหล่งพนักงานที่เก่ง และดีที่เข้ามาทำงานในบริษัท การสรรหาพนักงานจากภายในบริษัท หรือการสรรหาพนักงานจากภายนอกบริษัท การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นจริงๆ ใช้เครื่องมือแบบทดสอบที่วัดความรู้ วัดทักษะในเรื่องของการทำงาน และการสัมภาษณ์งานเพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทางสติปัญญา การตอบข้อซักถาม และการปฏิบัติ การพัฒนาคนเก่ง (Development) ได้แก่ การฝึกอบรมฝึกฝนให้พนักงานในบริษัทเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญเชี่ยวชาญในเรื่องของการทำงานการสอนงานเป็นการสอนที่ให้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง การเป็นพี่เลี้ยงคือการถ่ายทอดความรู้ระหว่างหัวหน้างานที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือกับเพื่อนร่วมงานและพนักงานที่มีประสบการณ์ การมอบหมายงานที่มีคุณค่าการทำงานให้เกิดความแปลกใหม่ไม่ให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย การมอบหมายปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น การเพิ่มหน้าที่ให้กับของพนักงานในบริษัทเมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น และ การให้คำปรึกษาแนะนำการที่หัวหน้างานปรึกษาแนะนำช่วยเหลือเกื้อกูลพนักงานที่ประสบกับปัญหาให้สามารถตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาและผ่านพ้นอุปสรรคช่วงวิกฤตไปได้ด้วยตัวเอง การรักษาให้คงอยู่ (Retention) การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับบริษัทนี้ต่อไปนานๆบริษัทให้ความสำคัญ และใส่ใจเป็นพิเศษตั้งแต่เรื่องอัตราจ้างค่าตอบแทนสวัสดิการที่เหมาะสมพอเพียงแก่มาตรฐานการครองชีพของลูกจ้างลูกจ้างพนักงานบุคลากรโดยทั่วไป รวมไปถึงการวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานว่า ในอีก 5-10 ปี พนักงานเจริญเติบโตไปเป็นตำแหน่งทิศทางใด

8. เอกสารอ้างอิง

พงษ์สันติ์ ตันหยง จิดาภา ถิรศิริกุล และ นพพร จันทรนำชู. (2560). อิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่อความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิผลการปฏิบัติงานวิชาการ. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์, 12*(1), 3-4.

บุญพร ศิริรัตนะ. (2555). *ความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันและความสุขในองค์กรระหว่างพนักงานชาวไทยในองค์กรธุรกิจไทยและองค์กรธุรกิจญี่ปุ่น กรณีศึกษาบริษัทตรวจสอบสินค้าสากล (อัสโก้) จำกัด และบริษัท โอมิค จำกัด.* (Unplished Master's thesis), มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ประไพวรรณ สัมมาทิตฐิ. (2552). การบริหารจัดการคนเก่ง กรณีศึกษา ธนาคารแสตนดาร์ต ชาร์เตอร์ (ไทย) จำกัด. (Unplished Master's thesis), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รังสรรค์ เลิศในสัตย์. (2557). *วัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่น.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2550). *กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาดาวเด่น.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์

Amata Corporation Public Company Limited. (2017). *Business of Company*. Retrieved from http://amata-th.listedcompany.com/company_overview.html.

Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey-Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, *22*(3), 252-260.

Berger, L. A., & Berger, D. R. (Eds.). (2011). *The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. New York: McGraw-Hill.

Chowdhury, S. (2002). The Talent Era: *Achieving a High Return on Talent*. New York : Prentice Hall.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, *19*(4), 304-313.

Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual capital, 2*(1), 27-41.

Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C.(2004). *Positive psychological capital: Beyond human and social capital.*

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, *16*(2), 139-154.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management*. China People's University Press.

Pace, R. W., Smith, P. C. & Mills, G. E. (1991). *Human Resource Development: The Field.* New Jersey: Prentice Hall.

Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of intellectual capital, 1*(2), 155-176.

Renwick DW, Redman T, Maguire S.(2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews. 15*(1),1-14.

Schweyer, A. (2004). Talent Management Systems : *Best practices in technology solutions for recruitment, retention & workforce planning*.Canada, Tri-Graphic.

Sears, D. (2003). Successful talentstrategies: *Achieving superior business result through market- focused staffing*, New York: American Management Association.