การศึกษานำร่อง : แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

เอกธนัช แก้วลา[1*] ปรัชนันท์ เจริญอาภรณ์วัฒนา[2] จินดาภา ลีนิวา[3]

[1,2,3]คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี, ประเทศไทย*

*ผู้ประพันธ์บรรณกิจ อีเมล : ekthanatkl@gmail.com

รับต้นฉบับ : 18 ธันวาคม 2565; รับบทความฉบับแก้ไข : 8 มีนาคม 2566; ตอบรับบทความ : 31 มีนาคม 2566
เผยแพร่ออนไลน์ : 30 มิถุนายน 2566

บทคัดย่อ

การศึกษานำร่องนี้ เป็นการทำวิจัยในระดับกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อหากรอบแนวคิดสำหรับเป็นแนวทางในการทำวิจัยในระดับใหญ่ภายหลัง เป็นการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งในระหว่างการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย โดยใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบวิธีปรากฏการณ์วิทยาเพื่อศึกษาปรากฏการณ์ด้านแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อมุ่งทำความเข้าใจความหมายของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ให้ข้อมูลและสัมภาษณ์รวมถึงการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยเก็บรวมรวมข้อมูลการด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารของบริษัทที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ซึ่งผู้วิจัยเลือกสถานประกอบการด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มตามวัตถุประสงค์ ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย กรรมการบริหาร, ผู้จัดการโรงงาน, ผู้อำนวยการ ของบริษัทญี่ปุ่นซึ่งประกอบกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และมีอัตราการลาออกของคนเก่งสูง โดยผลการศึกษาพบว่า 1) ผลกระทบและแนวโน้มการบริหารจัดการคนเก่งในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย มีผลกระทบต่อองค์กร ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์กรให้ความสำคัญในผลกระทบด้านธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกมีโอกาสทั้งส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อองค์กร และองค์กรให้ความสำคัญต่อผลกระทบด้านการยกระดับทรัพยากรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ 2) แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งในระหว่างการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าและภาวะเศรษฐกิจพลิกผันนั้น องค์กรให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบในการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา และการรักษาคนเก่ง ในขณะที่การพัฒนาคนเก่งนั้นให้ความสำคัญกับแนวทางวิธีการและการวางแผนในการพัฒนาแต่ละคน โดยในการคงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ องค์กรให้ความสำคัญกับเส้นทางการเติบโต รางวัล และมีแนวทางการจ้างงานแบบสัญญา (contract employee) โดยปรากฏข้อตกลงที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดเงื่อนไขเป็นการเฉพาะสำหรับคนเก่ง ซึ่งสามารถกำหนดเป้าหมาย ความท้าทาย บทบาทหน้าที่ รวมถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เป็นแนวทางที่องค์กรรักษาคนเก่งให้คงอยู่ที่แตกต่างจากวัฒนธรรมการจ้างงานแบบประจำโดยทั่วไป 3) แนวทางการประเมินประสิทธิผลของคนเก่งที่องค์กรคาดหวังและสอดคล้องต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการชี้วัดที่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพขององค์กรนั้น องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินประสิทธิผลของคนเก่งที่ผลสัมฤทธิ์กำหนดและการทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อเนื่องได้

คำสำคัญ **:** ยานยนต์ไฟฟ้า บุคคลที่มีความสามารถ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

Pilot Study: Talents Management in The Era of Changing Electric Vehicle Technology of the Thai Automotive Industry

Ekthanat Kaewla[1*] Paratchanun Charoenarpornwattana[2] Jindapa Leeniwa[3]

[1*,2,3]*Faculty of Education, Burapha University, Chonburi, Thailand*

*Corresponding Author. E-mail address: ekthanatkl@gmail.com

Received: 18 December 2022; Revised: 8 March 2023; Accepted: 31 March 2023
Published online: 30 June 2023

Abstract

This pilot study was to find a conceptual framework for guiding a later large-scale research. It was a qualitative research method that aimed to study guidelines for talent management during the change in electric vehicle technology in the Thai automotive industry. The phenomenological research method was applied. In-depth interviews from the executives of companies were conducted to collect the data. The researcher selected the informants by applying random sampling method. The group of informants consisted of directors, plant managers, and general managers of Japanese company in automotive parts industry. The results of the studied revealed as 1) The trend of talent management in the era of electric vehicle technology in the Thai Automotive Industry had an impact on the organization towards human resource management. The organization needed to focus on internal and external factors and promote, and upgrade the resources for competitive advantage in changed situation 2) Talent management methods on the electric vehicles has technological transformed. Organizations must develop strategies and models for recruiting, selecting, developing, and retaining the talents. While retaining the talents, the organization valued career paths, rewards, and employment contract by establishing flexible protocols and setting specific conditions for talents, goals, challenges, roles, and responsibilities included other various benefits. The organization's practice of retain the talents was completely different from the general employment culture. 3) A method of evaluating organizational expectations and aligned talent performance with change included the indicators that could reflect organizational efficiency. The organization paid more attention on evaluating the effectiveness of talented who achieved the results and enable the organization to continue its business.

***Keywords*:** Electric vehicle, Talent, Technology disruptive

1) บทนำ

โลกมีความผันผวนอย่างมากจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในอุตสาหกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจนกระทั่งก้าวสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคที่สี่ (Schwab, 2016) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันในด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยนักวิชาการได้กล่าวถึงสภาวะของความพลิกผันใน 4 เรื่องหลัก ที่เรียกว่า “VUCA” ประกอบด้วย ความผันผวน (V; volatility) ความไม่แน่นอนสูง (U; uncertainty) ความซับซ้อน (C; complexity) และความคลุมเครือ (A; ambiguity) ที่ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน ตลอดจนความคลุมเครือต่าง ๆ นี้ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคน ในขณะเดียวกันก็เกิดผลกระทบต่อธุรกิจอย่างมากเช่นกัน ทำให้ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดและดำรงอยู่ต่อไปได้ (Thidarat Ariyaprasert, Supatta Pinthapataya, & Teravuti Boonyasopon, 2020; Jamnean Joungtrakul, 2018; Chotika Jaitip & Krisada Chienwattanasook, 2018)

นอกจากนี้ระบบเศรษฐกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคเศรษฐกิจพลิกผัน (disruptive economy) เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 2 ทิศทาง คือ “การเกิดโอกาสใหม่ (rebirth)” กับ “การถูกล้มล้าง (disrupted)” ทำให้เศรษฐกิจฐานความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยุค 4.0 มีผลทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันเทคโนโลยี พร้อมทั้งผลักดันให้สินค้าและบริการสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในด้านคุณภาพ และนวัตกรรมของสินค้า ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานในการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า (Jutharat Pinthapataya, 2020) ซึ่งการเปลี่ยนผ่านจากเครื่องยนต์สันดาปสู่เครื่องยนต์ระบบไฟฟ้าเริ่มปรากฏชัดมากขึ้น นับได้ว่าเป็นความเสี่ยงจากภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากเดิม โดยอุตสาหกรรมยานยนต์ได้รับการส่งเสริมให้เป็นอุตสาหกรรมหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ไทยจะได้รับผลกระทบจากการเทคโนโลยีที่สร้างความเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันครั้งนี้ (Atichat Rotjanakorn, 2019) องค์กรที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทยจึงต้องมีการปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ แต่ยังคงไว้ซึ่งศักยภาพในการแข่งขันเพื่อการเติบโตต่อไปในอนาคต ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กรในท่ามกลางความผันผวนและเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเอง นับได้ว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญและค้นหาให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กรได้ยาก โดยเมื่อสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้ามาในองค์การแล้ว ต้องพัฒนาบุคลากร ต้องสร้างความผูกพันให้เกิดกับองค์การ และต้องรักษาบุคลากรดังกล่าวให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ซึ่ง Kittipong Pearnpitak (2018) พบว่าการให้ความสำคัญกับการจัดการความสามารถพิเศษของคนเก่งนั้นสอดคล้องกับกลไกในการได้รับผลประโยชน์ ซึ่งหมายความว่าการประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการความสามารถที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสร้างผลประโยชน์ได้มากกว่า โดยคนเก่งสามารถสร้างผลงานให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านพัฒนาคนใกล้เคียงผ่านการร่วมมือกัน ส่งต่อค่านิยม และสร้างผลประโยชน์ส่วนบุคคลให้พนักงานได้รับโอกาสและภารกิจที่ท้าทายเพื่อให้มีศักยภาพและความก้าวหน้ามากขึ้นในระยะยาว รวมถึงเรียนรู้การจัดการตนเองให้ประสบความสำเร็จภายใต้การสนับสนุนขององค์กร หัวหน้าพี่เลี้ยงและทีมงาน กระทั่งพนักงานพอใจกับงานและรู้เส้นทางอาชีพอย่างชัดเจน

ในปัจจุบันพบว่า มีองค์กรข้ามชาติเข้าลงทุนเพื่อผลิตสินค้าจำหน่ายในประเทศและส่งออกเป็นจำนวนมาก ทำให้อุตสาหกรรมมีการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งสำหรับสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยเฉพาะในช่วงของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ส่งผลให้มูลค่าของทุนมนุษย์สูงขึ้น หากองค์กรไม่สามารถรักษาคนเก่ง หรือพัฒนาคนเก่งขึ้นทดแทนได้ จะสูญเสียโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจได้ แต่ด้วยสถานการณ์ที่เทคโนโลยีพลิกผันที่ปรากฏ หากองค์กรใดมีระบบการจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพและบูรณาการอย่างเป็นระบบกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดำเนินการเป็นปกติในองค์กรแล้ว เป็นการเพิ่มความสามารถและสมรรถนะขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ แต่การดำเนินการบริหารจัดการคนเก่ง เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา ต้องมีความเข้าใจร่วมกันทั้งผู้บริหาร บุคลากร และองค์กร เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (Nikorn Chukawat & Jaruwan Ployduangrat, 2021)

“คนเก่ง” จึงเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่าและเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

การยกระดับองค์กรด้วยการบริหารจัดการคนเก่งถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน (Akarakrit Pattanasumpan, 2018) คือกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่ความสอดคล้องกันเพื่อการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง การจัดการคนเก่ง จูงใจและธำรงรักษาคนเก่งขององค์กร ด้วยการวิเคราะห์คนเก่งที่องค์กรพึงประสงค์ กำหนดหลักเกณฑ์วิธีการคัดเลือก รวมถึงเทคนิคและรูปแบบการจูงใจคนเก่งให้เข้าทำงานร่วมกับองค์กร ทำการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์กรให้กับคนเก่ง บริหารและจูงใจให้คนเก่งได้ใช้ศักยภาพในอย่างเหมาะสมตามเป้าหมายองค์กร และการมอบหมายงานที่มีคุณค่าท้าทายให้กับคนเก่งเป็นการให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา การจัดทำเส้นทางพัฒนาอาชีพ การวางแผนบริหารผลการปฏิบัติงานและการกำหนดนโยบายค่าตอบแทน/สวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นอย่างเหมาะสมให้กับคนเก่ง รวมถึงการสร้างความผูกพัน วัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Pruk Suphanalai, Chirawan Kongklai, & Chalermchai Kittisaknavin, 2017; Akarakrit Pattanasumpan 2018; Warunee Milinthapunya, 2018; Supranee Vanarun, 2020; Pongsarit Rodruangdej, Ekkasit Sanamthong, Itthiphan Suwathunphornku, & Duangduen Chancharoen, 2021)

ในขณะที่การส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทยผลกระทบในอุตสาหกรรมยานยนต์มีผลให้องค์กรต้องปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีจะได้รับประโยชน์อย่างมาก ผู้ผลิตจะต้องพยายามรักษาส่วนแบ่งการตลาด การแข่งขันระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนด้วยกันจะสูงขึ้น การศึกษาถึงแนวทางที่ให้องค์กรได้พัฒนารูปแบบการจัดการให้มีความเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลง การบริหารคนเก่งมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการดำเนินการและเป้าหมายขององค์กร และแนวทางการธำรงรักษาเพื่อป้องกันโอกาสขาดแคลนคนเก่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จสำหรับการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน โดยผลการวิจัยด้านแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนที่เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญกับการพัฒนาประเทศ พบการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งเป็นส่วนใหญ่ และมักมีข้อเสนอแนะในการศึกษาที่เป็นกลยุทธ์ภาพรวมที่เชื่อมโยงการจัดการองค์กรในมิติอื่น ๆ และผลการดำเนินธุรกิจในภาพรวมขององค์กร เช่น คุณลักษณะ สมรรถนะที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร ด้วยเป็นความท้าทายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรคือบริหารคนเก่งให้สามารถนำศักยภาพมาสร้างสรรค์ผลการดำเนินงานที่มีคุณค่าแก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง (Thidarat Ariyaprasert, Supatta Pinthapataya, & Teravuti Boonyasopon, 2020; Nalinee Pansaita, Praweena Kasai, & Jatupon Jaroonroj na Ayutthaya, 2020; Pongsarit Rodruangdej, Ekkasit Sanamthong, Itthiphan Suwathunphornku, & Duangduen Chancharoen, 2021; Sombat Sritulanon, Direk Thammaruk, & Thanakrit Phoengurn, 2021)

ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษานำร่อง (pilot study) เป็นการทำวิจัยในระดับกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อหากรอบแนวคิดสำหรับเป็นแนวทางในการทำวิจัยในระดับใหญ่ภายหลัง การศึกษานำร่องเป็นการศึกษาตามความสนใจและตามแนวคิดของผู้วิจัยโดยตรง เพื่อสร้างกรอบแนวคิด หรือทฤษฎีชั่วคราวขึ้นมาจากข้อมูลจริง ๆ (Boonme Phunthai, 2022) โดยศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนเก่งให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

2) วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบและแนวโน้มการบริหารจัดการคนเก่งในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

2. เพื่อศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งในระหว่างการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าและภาวะเศรษฐกิจพลิกผัน

3. เพื่อศึกษาแนวทางการประเมินประสิทธิผลของคนเก่งที่องค์กรคาดหวังและสอดคล้องต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการชี้วัดที่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพขององค์กร

3) ทบทวนวรรณกรรม

3.1) ผลกระทบของอุตสาหกรรมยานยนต์และเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า

นับตั้งแต่การถือกำเนิดของยานยนต์ในปี 1886 และการผลิตแบบสายพานในปัจจุบันที่ทำให้ราคายานยนต์ลดลงเป็นยานพาหนะทางบกที่เคลื่อนที่ได้ด้วยเครื่องยนต์ที่ได้รับความนิยมและกลาย

เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของผู้คนทั่วทุกมุมโลก หนึ่งในการพัฒนาที่สำคัญของยานยนต์คือการเปลี่ยนแหล่งพลังงานจากการใช้น้ำมันของยานยนต์เครื่องยนต์สันดาปภายใน (Internal Combustion Engine: ICE) กลายมาเป็นยานยนต์ที่ใช้พลังงานจากไฟฟ้า (Electric Vehicle: EV) ไม่ว่าจะเป็นยานยนต์พลังงานไฟฟ้า แบบไฮบริด (Hybrid Electric Vehicle: HEV) ที่ใช้พลังงานผสมผสานระหว่างเชื้อเพลิงทั่วไป และพลังงานไฟฟ้าจากการแบตเตอรี่ซึ่งมีอัตราสิ้นเปลืองเชื้อเพลิงต่ำกว่าแบบใช้เครื่องยนต์เพียงอย่างเดียว เนื่องจากเมื่อมีการเหยียบเบรกรถ บางส่วนของพลังงานจะถูกจัดเก็บไว้ในแบตเตอรี่ และพลังงานที่เก็บไว้สามารถใช้ในภายหลังเพื่อการขับเคลื่อนมอเตอร์ไฟฟ้าพร้อมกับการทำงานของเครื่องยนต์ที่ใช้น้ำมันเชื้อเพลิงได้ หรือแบบปลั๊กอินไฮบริด (Plug-in Hybrid Electric Vehicle : PHEV) ที่มีระบบน้ำมันเชื้อเพลิง และระบบไฟฟ้าเช่นเดียวกับยานยนต์ไฮบริด แต่สามารถเสียบปลั๊กชาร์จไฟได้จากภายนอกทำให้เมื่อเสียบชาร์จพลังงานแล้วรถก็สามารถวิ่งไปได้ในระยะทางที่มากกว่าระบบไฮบริดแบบเดิม และแบตเตอรี่ที่ใช้ยังสามารถชาร์จไฟเพิ่มเพื่อกักเก็บประจุได้ตามต้องการ และเมื่อแบตเตอรี่หมดลงรถจะทำงานคล้ายกับระบบแบบไฮบริด (HEV) หรือแบบใช้แหล่งพลังงานไฟฟ้าอย่างเดียวในการขับเคลื่อน (Plug-in Electric Vehicles: PEVs) ซึ่งคล้ายกับแบบปลั๊กอิน ไฮบริด (PHEV) เพียงแต่จะมีแบตเตอรี่ขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นแหล่งพลังงานหลักเพียงอย่างเดียว เมื่อแบตเตอรี่หมดลงจะต้องเสียบปลั๊กเพื่อชาร์จประจุใหม่ (Catthaleeya Rerkpichai, 2022; Rachot Leingchan, 2022)

ความเจริญก้าวหน้าของยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศไทย จะสร้างผลกระทบในอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งจะมีผู้ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ ผู้ที่สามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีจะได้รับประโยชน์อย่างมาก จำนวนชิ้นส่วนที่ใช้ในการผลิตลดลงจนถึงขั้นไม่ต้องการชิ้นส่วนนั้นอีกเลยจะกระทบต่อผู้ผลิตชิ้นส่วนรายเดิม ความต้องการยานยนต์ไฟฟ้าที่เข้ามาแทนที่เครื่องยนต์สันดาปมีผลกระทบต่อภาพรวมของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในสัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนลดลง ในขณะที่ผลการศึกษาของ Thidarat Ariyaprasert, Supatta Pinthapataya, and Teravuti Boonyasopon. (2020) พบการพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน มีองค์ประกอบหลัก คือ ลักษณะองค์กร กระบวนการทำงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้นำองค์กร ที่ต้องทำงานประสานกันในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อทันกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน และพบว่า การสร้างคนเก่ง เป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากคนเก่ง (talent) จะทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต ซึ่งต่างจากเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่สามารถใช้เงินทุนซื้อเข้ามาได้ และคนเก่งที่มีความสามารถ จะเป็นที่แย่งชิงกันของทุกอุตสาหกรรม โดยมีความสอดคล้องกับงานวิจัย The War for Talent จากบริษัท McKinsey & Co (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998) ซึ่งระบุว่า องค์กรชั้นนำขนาดใหญ่กำลังประสบปัญหาการขาดแคลนคนเก่งอันเป็นบุคลากรที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กร และความสอดคล้องกับผลการสำรวจของสถาบัน The Chartered Institute of Personnel and Development กับบริษัทที่ปรึกษาเฮย์อินเตอร์เนชั่นแนล ที่ได้ศึกษาเรื่องการจัดทรัพยากรและการวางแผนคนเก่ง (resourcing & talent management) โดยผลวิจัยระบุว่า ความท้าทายสูงสุดขององค์กรคือการจัดการความสามารถคนเก่ง และการเก็บรักษาของกลุ่มคนเก่งเพื่อป้องกันการไหลออกของคนเก่ง โดยผลการสำรวจระบุว่ามากกว่า 80% ประสบปัญหาเรื่องการรักษาคนเก่ง โดยยังไม่มีแผนงานกลยุทธ์อย่างจริงจัง (The CIPD and Hays, 2017)

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยเห็นว่า องค์กรในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมองค์กรต่าง ๆ ต้องเตรียมรับมือกับการพลิกผันในธุรกิจโดยการพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กร การศึกษาถึงแนวทางที่ให้องค์กรได้หันมาพิจารณาปรับและพัฒนารูปแบบการจัดการให้มีความเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้านี้ องค์กรได้นำหลักการบริหารคนเก่งมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการดำเนินการและเป้าหมายขององค์กร และแนวทางการธำรงรักษาเพื่อป้องกันโอกาสขาดแคลนคนเก่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จสำหรับการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน

3.2) ความหมายและลักษณะของคนเก่ง

Gardner (1999) ได้ให้ความหมายว่า เป็นบุคคลที่มีความสามารถหลากหลาย มีความกระตือรือร้น มีจิตใจที่เข้มแข็งในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค โดยบุคคลเหล่านี้มักได้รับผลตอบแทนความสามารถอย่างคุ้มค่าและพึงพอใจในความสนใจจากผู้อื่นหรือคิดค้นสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น ขณะที่ Robertson and Abby (2003) ให้ความหมายว่าเป็นบุคคลที่ถูกคาดหวังในประสิทธิผลของการทำงานดีกว่าโดยเปรียบกับคนอื่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีแนวคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ และต้องการเติบโตไป

ข้างหน้าแม้จะไม่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากองค์กรแต่อย่างใด

Ruechuta Tepayakul and Idsaratt Rinthaisong (2016) ได้ทำการวิจัยและสังเคราะห์ความหมายของคนเก่ง ว่า หมายถึง บุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถอยู่ในระดับสูงกว่าคนอื่น มีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเมื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานอดีตกับปัจจุบัน มีศักยภาพเพียงพอต่อการมอบหมายงานที่ท้าทายในอนาคต มีคุณลักษณะเหมาะสมและเป็นประโยชน์ตามที่องค์กรคาดหวัง

ในมุมมองของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า คนเก่ง คือ บุคคลที่มีสมรรถนะ คุณลักษณะ สอดคล้อง มีศักยภาพและสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานได้ตามคาดหวังมากกกว่าคนอื่น เป็นผู้นำและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีทักษะการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และต้องการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร มีคุณลักษณะที่โดดเด่นจากผู้อื่นที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและองค์กร ปรากฏผลการทำงานที่เหนือเกณฑ์มาตรฐานปกติ มีศักยภาพและสมรรถนะสูง มีบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งงานสำคัญของการดำเนินธุรกิจ (Chayarat Sapayarat & Vichit Uon, 2017; Chanchira Chattrawanit & Prasopchai Pasunon, 2021)

3) แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการคนเก่ง

การให้ความสนใจในการจัดการคนเก่งมีเพิ่มมากขึ้นตลอดหลายปีที่ผ่านมาและเป็นที่ยอมรับในปัจจุบันว่า คนเก่ง คือ บุคลากรที่องค์กรให้ความสำคัญและต้องวางกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการ โดย Berger and Berger (2004) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย การกำหนดคุณลักษณะ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา และการธำรงรักษาและจูงใจ ดังนั้นการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์และวางแผน ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งขององค์กร การพัฒนาคนเก่ง การจัดการและจูงใจคนเก่ง และการธำรงรักษาให้มีความสอดคล้องกัน ด้วยการวิเคราะห์คนเก่งที่องค์กรพึงประสงค์ กำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การคัดเลือกรวมถึงเทคนิคและรูปแบบการดึงดูดคนเก่งให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร ดำเนินการเตรียมความพร้อมให้กับคนเก่งเพื่อส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์กร บริหารและจูงใจให้คนเก่งได้ใช้ศักยภาพในอย่างเหมาะสมตามเป้าหมายองค์กร และการมอบหมายงานที่มีคุณค่าท้าทายให้กับคนเก่งเป็นการให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา การจัดทำเส้นทางพัฒนาอาชีพ การวางแผนบริหารผลการปฏิบัติงานและการกำหนดนโยบายค่าตอบแทน/สวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นอย่างเหมาะสมให้กับคนเก่ง รวมถึงการสร้างความผูกพัน วัฒนธรรมองค์กรและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้การบริหารจัดการคนเก่ง ยังหมายถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ (Pruk Suphanalai, Chirawan Kongklai, & Chalermchai Kittisaknavin, 2017; Akarakrit Pattanasumpan, 2018; Warunee Milinthapunya, 2018; Supranee Vanarun, 2020; Pongsarit Rodruangdej, Ekkasit Sanamthong, Itthiphan Suwathunphornku, & Duangduen Chancharoen, 2021; Chanchira Chattrawanit & Prasopchai Pasunon, 2021)

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการบริหารจัดการคนเก่งประสบผลสำเร็จ องค์กรต้องมีการพัฒนาคนเก่งในเชิงของกลยุทธ์แบบเชิงรุกมากขึ้น โดยการสร้างกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดคนเก่งมีคุณลักษณะสำคัญตรงตามที่องค์กรประสงค์และการยกระดับสมรรถนะที่สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น Kittipong Pearnpitak (2018) พบว่าการให้ความสำคัญกับการจัดการความสามารถพิเศษนั้นสอดคล้องกับกลไกในการได้รับผลประโยชน์ ซึ่งหมายความว่าการประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการความสามารถที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสร้างผลประโยชน์ได้มากกว่าองค์กรคู่แข่งตลอดไป ผลประโยชน์ขององค์กรและส่วนบุคคล ผลประโยชน์ขององค์กรประกอบด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยเห็นว่า ทฤษฎีแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปสู่การกำหนดแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยใน 2 องค์ประกอบคือ ด้านการสร้างกลุ่มคนเก่ง ซึ่งเป็นแนวคิดในการเตรียมพร้อมต่อการมีคนเก่งให้เพียงพอต่อความต้องการและเป้าหมายองค์กร ตลอดทั้งการวางแผนการบริหารคนเก่ง และด้านการพัฒนาความสามารถเชิงรุก จากแนวคิด ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร ที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูง มีความสามารถและทักษะที่หายากตามคุณลักษณะในเงื่อนไข 4 ประการ ของ Barney (1991) เป็นที่ต้องการขององค์กรเพื่อนำไปสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

4) คำถามการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามสำหรับงานวิจัยดังนี้

1. ผลกระทบต่อองค์กร ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย เป็นอย่างไร

2. แนวทางการกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าและภาวะเศรษฐกิจพลิกผัน มีแนวทางอย่างไร

3. แนวทางการประเมินประสิทธิผลของคนเก่งที่องค์กรคาดหวังและสอดคล้องต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการชี้วัดที่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพขององค์กร มีหลักเกณฑ์อย่างไร

5) วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานำร่อง เรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการคนเก่งในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย” ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งศึกษาวิจัยเชิงลึกเพื่อให้ได้ข้อมูลโดยใช้วิธีปรากฏการณ์วิทยา ศึกษาปรากฏการณ์ด้านแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อมุ่งทำความเข้าใจความหมายของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ให้ข้อมูลและสัมภาษณ์ รวมถึงการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

5.1) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับการศึกษานำร่องครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของบริษัทที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ซึ่งผู้วิจัยเลือกสถานประกอบการด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มตามวัตถุประสงค์ (purposeful random sampling) เนื่องจากมีกลุ่มตัวอย่างที่ตรงตามวัตถุประสงค์และมีขนาดใหญ่เกินกว่าที่จะรวบรวมได้ทั้งหมด และการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องใช้ระยะเวลานานจากวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างประกอบด้วย

5.1.1) ตอนที่ 1 ผลกระทบต่อองค์กร ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าเป็นอย่างไร

- ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และการปรับตัวขององค์กรให้ผ่านพ้นสถานการณ์

- ผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง

5.1.2) ตอนที่ 2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าและภาวะเศรษฐกิจพลิกผัน มีแนวทางอย่างไร

- มุมมองเกี่ยวกับแนวคิดและเทคนิควิธีการบริหารจัดการคนเก่ง หรือที่เรียกกันว่า Talented People ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการนำแนวคิดของท่านไปขับเคลื่อนให้ผู้บริหารตระหนักและให้ความสนใจต่อการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร

- คุณสมบัติและสมรรถนะของคนเก่ง ที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร โครงสร้างธุรกิจ โอกาสของธุรกิจ และการกำหนดคุณลักษณะของคนเก่งที่องค์กรคาดหวัง

- การพัฒนาคนเก่งให้มีศักยภาพเหมาะสมกับการเติบโตในอนาคต

- การรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร หากภาวะการแข่งขันในตลาดแรงงานสูง

5.1.3) ตอนที่ 3 การประเมินประสิทธิผลของคนเก่งที่องค์กรคาดหวังและสอดคล้องต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการชี้วัดที่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพขององค์กร มีหลักเกณฑ์อย่างไร

5.2) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวมรวมข้อมูลเชิงคุณภาพตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

5.2.1) การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักตามวิธีปรากฏการวิทยา โดยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบสุ่มตามวัตถุประสงค์ (purposeful random sampling) ซึ่งพิจารณาจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยที่มีการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องถึงปัจจุบัน และได้รับการรับรองมาตรฐาน TS16949 อันเป็นมาตรฐานด้านการผลิตสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ และมีอัตราการลาออกของคนเก่งสูง โดยผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย กรรมการบริหาร, ผู้จัดการโรงงาน, ผู้อำนวยการ ของบริษัทญี่ปุ่นซึ่งประกอบกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ รวมจำนวน 3 ตัวอย่าง

5.2.2) การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

5.2.3) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยตัวผู้วิจัยเป็นฐานเครื่องมือและมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการ

เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยทุกขั้นตอน โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างด้วยการกำหนดประเด็นคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก เริ่มตั้งแต่ การนัดผู้ประกอบการเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ด้วยวิธีการติดต่อทางโทรศัพท์และทำนัดหมายเข้าสัมภาษณ์ โดยเริ่มจากกระบวนการแนะนำตนเอง อธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นคำถามของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งเป็นการกำกับไม่ให้สัมภาษณ์นอกประเด็น โดยผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลพร้อมสังเกตปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นให้ดำเนินไปตามกระบวนการวิจัยอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งจะไม่มีการควบคุมหรือดัดแปลงข้อมูลวิจัยแต่อย่างใด และเพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่แสดงออกมาตามธรรมชาติ ผู้วิจัยได้บันทึกข้อมูลโดยการใช้เครื่องบันทึกเสียงควบคู่กับการเขียนบันทึก ซึ่งเป็นเอกสารเชิงพรรณนาในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้การรวบรวมข้อมูลดำเนินไปอย่างมีระบบ

5.3) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการเลือกเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงการกำหนดคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ความพร้อมในการเก็บข้อมูลแบบวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้นจึงนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำมาสร้างข้อสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ของแนวทางการบริหารคนเก่งในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย มีรายละเอียดดังนี้

5.3.1) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการตรวจสอบแบบเทคนิควิธีสามเส้า (Triangulation of Sources) ของ Patton (1990) ซึ่งเป็นวิธีที่สามารถทำให้ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลได้ โดยเป็นกระบวนการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันภายใต้วิธีการและเรื่องเดียวกัน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์กับสถานประกอบการจำนวน 3 แห่งที่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน โดยผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ กรรมการบริหาร หรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งในเชิงสถานที่และบุคคล

5.3.2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพดำเนินวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบ Colaizzi's Method และแนวคิดโครงสร้างตามความเป็นจริงของ Husserlain Phenomenology ดังนี้

1) การอ่านบทสัมภาษณ์ซึ่งได้ถอดความแล้ว และอ่านทบทวนซ้ำอีกหลายครั้ง เพื่อให้เข้าใจในการสื่อความหมายของผู้ให้ข้อมูลที่แท้จริง

2) การทบทวนแต่ละข้อความโดยละเอียด เพื่อค้นหาความสำคัญในข้อความที่มีนัยสำคัญ

3) การทำความเข้าใจในเนื้อหาตามนัยสำคัญเพื่อกำหนดความหมาย

4) การกำหนดความหมายของกลุ่มคำที่เป็นประเด็นหลัก

5) การรวบรวมผลลัพธ์ที่ได้จากปรากฏการณ์ที่ศึกษาและอธิบายหรือบรรยายโดยละเอียด

6) การอธิบายความคลุมเครือของปรากฏการณ์ให้เกิดความชัดเจนเท่าที่สามารถกระทำได้

7) การนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาย้อนกลับไปที่ผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันความถูกต้อง

6) ผลการวิจัย

การศึกษานำร่อง (pilot study) เรื่องแนวทางการบริหารจัดการคนเก่งในยุคการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ครั้งนี้โดยวิธีการปรากฏการณ์นิยม (phenomenology methodology) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และดำเนินการอ่านบทสัมภาษณ์ซึ่งได้ถอดความแล้วทบทวนซ้ำอีกหลายครั้ง เพื่อให้เข้าใจในการสื่อความหมายของผู้ให้ข้อมูลอย่างแท้จริง แล้วทบทวนแต่ละข้อความโดยละเอียดเพื่อค้นหาความสำคัญในข้อความที่มีนัยสำคัญ และทำความเข้าใจในเนื้อหาตามนัยสำคัญเพื่อกำหนดความหมายของกลุ่มคำที่เป็นประเด็นหลัก รวบรวมผลลัพธ์ที่ได้จากปรากฏการณ์ที่ศึกษาและอธิบายหรือบรรยายโดยละเอียด เพื่ออธิบายความคลุมเครือของปรากฏการณ์ให้เกิดความชัดเจนเท่าที่สามารถกระทำได้ โดยนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาย้อนกลับไปที่ผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันความถูกต้อง และนำมาสร้างข้อสรุปได้ตามลำดับดังนี้

1. ผลกระทบต่อองค์กร และแนวโน้มต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าองค์กรให้ความสำคัญในผลกระทบด้านเศรษฐกิจและผลกระทบด้านธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกมีโอกาสทั้งส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อผลกระทบ

ด้านการยกระดับทรัพยากรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้ให้ข้อมูลได้ให้รายละเอียดย่อดังนี้

“ในภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไปอย่างกระทันหันไม่ว่าจะเกิดจากโรคระบาด สงคราม การขาดแคลนวัตถุดิบการผลิต ระบบโลจิสติกส์ที่ขาดช่วง ไม่ได้มีการคาดการณ์ไว้ก่อน องค์กรต้องปรับตัวแบบกระทันหันเพื่อให้อยู่รอด และต้องฟื้นฟู...// รถไฟฟ้าก็เริ่มมีการส่งเสริมผลักดันให้เปลี่ยนเร็วขึ้น เทคนิคสำหรับผลิตชิ้นส่วนแต่ละชิ้นของรถยนต์สันดาปในตอนนี้อาจไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง...// ทรัพยากรในด้าน Man Machine Material Method ระบบสนับสนุน อาจไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน...// การเปลี่ยนแปลงที่ยากที่สุดคือคน คนต้องควบคุมทุกอย่าง การยกระดับคนสำคัญที่สุด” (P1 นามสมมติ, 2565)

“เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปจะทำให้ชิ้นส่วนบางรายการเปลี่ยน เช่น ช่องลมในกระจังหน้าอาจไม่มี เพราะระบบการระบายความร้อนเปลี่ยนไป ผู้ผลิตชิ้นส่วนนี้คงลำบาก...// อนาคตต้องเปลี่ยนวัสดุ วัตถุดิบ ในการผลิต เทคนิคการผลิต ให้สอดคล้องกันด้วย...// คนถูกฝึกให้ทำตามแบบมาตรฐานเดิม ต้องยกระดับให้สอดคล้องซึ่งคงยากในการเปลี่ยนแปลง” (P2 นามสมมติ, 2565)

“ในรถยนต์หนึ่งคันประกอบด้วยชิ้นส่วนจำนวนมาก หากเปลี่ยนเป็นรถไฟฟ้าแล้ว ชิ้นส่วนบางตัวก็ไม่จำเป็น ผู้ผลิตชิ้นส่วนต้องมีการปรับตัว...// เชื่อว่าค่ายรถยนต์มีมาตรการดูแลพันธมิตรที่มาลงทุนในประเทศไทยด้วยกัน เพราะหากเปลี่ยนแปลงทันทีอาจทำให้บางรายไม่สามารถอยู่รอดในอุตสาหกรรมได้...// คนเก่งๆ ที่มีสมรรถนะเพียงพอในการยกระดับองค์กรในสถานการณ์แบบนี้จะเป็นที่คาดหมายขององค์กรอื่น และบางองค์กรอาจไม่มีคนที่มีสรรถนะที่คาดหวังขึ้นมาทดแทน” (P3 นามสมมติ, 2565)

2. แนวทางการกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่งให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าและภาวะเศรษฐกิจพลิกผัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบในสรรหาและคัดเลือก มุ่งเน้นคุณสมบัติในด้านความคิดเชิงบวก การทำงานร่วมกัน กรอบความคิด ความรับผิดชอบ การควบคุมอารมณ์ และตรรกะแนวคิด มุ่งเน้นสมรรถนะด้านความรู้การจัดการการเงิน ทักษะการบริหาร การจัดการองค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การพัฒนา มุ่งเน้นการวางแผนในด้านโครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความจำเป็นในการลงทุน มุ่งเน้นกระบวนในด้านการศึกษา การฝึกอบรม การมอบหมายภาระกิจ การโค้ชสอนงาน

และให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การรักษาคนเก่ง มุ่งเน้นการเติบโตในอาชีพด้านตำแหน่งงาน บทบาทหน้าที่ทางธุรกิจ มุ่งเน้นการมอบรางวัลด้านแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทนอื่น ๆ มุ่งเน้นข้อตกลงด้านการจ้างงานที่แตกต่างจากปกติ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 : Category, Code, and Sub-Code

Category	Code	Sub-Code
Selection	Qualification	Positive thinking
		Collaboration
		Mind set
		Responsible
		Proactive
		Emotion Control
		Logical Thinking
	Competency	Finance Knowledge
		Management Skill
		Organize management
		People management
Development	Planning	Human structure
		Investment need
	Method	Education
		Training
		Assignment
		Coaching
Retention	Career path	Position title
		Business Duty
	Reward	Incentive
		Other Benefit
	Agreement	Contract employ

3. การประเมินประสิทธิผลของคนเก่งที่องค์กรคาดหวังและสอดคล้องต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการชี้วัดที่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพขององค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินประสิทธิผลของคนเก่งที่ output ที่กำหนด การทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อเนื่องได้ รายละเอียดย่อดังนี้

“ความอยู่รอดองค์กรเป็นเป้าหมายที่สุด...// ต้องมีการควบคุมต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ...// การจัดการ human ได้ดีให้

คนทำงานแล้วมี output ออกมาตามที่คาดหวัง...//" (P1 นามสมมติ, 2565)

"ความคาดหมายขององค์กรก็คือ การที่ Control ให้คนทำงานแล้วมี Output ออกมาตามที่เราคาดหวัง ทีนี้คนที่เป็น Talent พวกนั้น...// เป็นเรื่องปกติเวลาทำธุรกิจมันต้องมองที่ผลกำไร คนนี้ต้องคิดเป็นคำนวณเป็นว่าทำไงให้ได้กำไร ก็คือคนคนนี้เหมือนกับเป็นรองประธานย่อม ๆ เลยคนนึงคือเขาต้องมองว่าเขาจะอย่างไรให้บริษัทให้องค์กรกำไร...//" (P2 นามสมมติ, 2565)

"องค์กรต้องขับเคลื่อนด้วยคน สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงได้ ถ้าสามารถจัดการองค์กรให้รอด มีผลประกอบการที่สามารถดูแลทุกคนได้ ถือว่าประสบความสำเร็จ...// Profit หรือ Merrit ที่ต้องไว้ก็สำคัญ...//" (P3 นามสมมติ, 2565)

7) สรุปและอภิปรายผล

โลกในปัจจุบันนี้มีความผันผวนอย่างมากจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมและระบบเศรษฐกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคเศรษฐกิจพลิกผัน (disruptive economy) จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 2 ทิศทาง คือ "การเกิดโอกาสใหม่ (rebirth)" กับ "การถูกล้มล้าง (disrupted)" ทำให้เศรษฐกิจฐานความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น นับได้ว่าเป็นความเสี่ยงจากภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากเดิม โดยอุตสาหกรรมยานยนต์ซึ่งได้รับการส่งเสริมให้เป็นอุตสาหกรรมหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยจะได้รับผลกระทบจากการเทคโนโลยีที่สร้างความเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันครั้งนี้ จึงต้องมีการปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ แต่ยังคงไว้ซึ่งศักยภาพในการแข่งขันเพื่อการเติบโตต่อไปในอนาคต จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือคนเก่งในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใน แต่การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งสำหรับสร้างความได้เปรียบนั้นส่งผลให้มูลค่าของทุนมนุษย์สูงขึ้น ดังนั้น การยกระดับองค์กรด้วยการบริหารจัดการคนเก่งถือเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารองค์กร การศึกษานำร่องนี้ (pilot study) สามารถสรุปได้ว่า องค์กรนำหลักการบริหารคนเก่งมาเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการดำเนินการและเป้าหมายขององค์กรอยู่แล้ว แต่มีการพิจารณาทบทวนแนวทางการธำรงรักษาเพื่อป้องกันโอกาสขาดแคลนคนเก่ง ทั้งนี้ด้วยความแตกต่างของข้อกำหนดหรือกฎหมายที่มีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ตั้งขององค์กร

7.1) ผลกระทบต่อองค์กรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

พบว่าจากการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยนั้น องค์กรให้ความสำคัญในผลกระทบด้านเศรษฐกิจและผลกระทบด้านธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกมีโอกาสทั้งส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อผลกระทบด้านการยกระดับทรัพยากรให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ แต่สถานการณ์ทางเศรษฐกิจมีผลให้องค์กรต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนในการลงทุนเพื่อพัฒนาและผู้ประกอบการรายย่อยอาจมีข้อจำกัดในงบการลงทุน อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี จำเป็นต้องพัฒนาการเพิ่มผลผลิต และยกระดับความสามารถในการบริหาร โดยปัจจัยภายใน มีอิทธิพลต่อศักยภาพการปรับตัวของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งทราบถึงความเสี่ยงและอุปสรรค ซึ่งมีระยะเวลาเพียงพอที่จะทำการยกระดับศักยภาพด้านบุคลากรและโครงสร้างที่มีพื้นฐานเข้มแข็งให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง

7.2) แนวทางการกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารจัดการคนเก่ง

ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าและภาวะเศรษฐกิจพลิกผันนั้น พบว่าองค์กรยังให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบในสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา และการรักษาคนเก่ง ในขณะที่การพัฒนาคนเก่งนั้นให้ความสำคัญกับแนวทางวิธีการและการวางแผนในการพัฒนาเพื่อคงรักษาให้คนเก่งคงอยู่ และให้ความสำคัญกับเส้นทางการเติบโต รางวัลที่กำหนดเพิ่มเป็นบันทึกข้อตกลงตามแต่กรณี โดยการศึกษานำร่องนี้พบความเปลี่ยนแปลงในการจูงใจที่มีการบันทึกเสมือนการจ้างงานแบบสัญญาที่มีการกำหนดเป้าหมายกับสิทธิประโยชน์ที่จูงใจหากประสบผลสัมฤทธิ์

ในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งขององค์กร จะให้ความสำคัญกับการสรรหาภายในก่อนที่จะสรรหาจากภายนอกโดยพิจารณาคนที่มีคุณสมบัติ (qualification) และสมรรถนะ (competency) โดยในคุณสมบัติของคนเก่งที่คาดหวัง ประกอบด้วย ความคิดเชิงบวก (positive thinking) ที่มองการมอบหมายงานใหม่เป็นความท้าทายสำหรับตน มีกรอบความคิด (mind set) หรือกระบวนการ

ทางความคิดในมุมของธุรกิจที่มีเหตุผลแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ชัดเจน มีอิทธิพลต่อการทำงาน

ความรับผิดชอบ (responsible) ซึ่งการความรับผิดชอบต่อองค์กรในมุมของการดำเนินธุรกิจ ที่แตกต่างจากการรับผิดชอบตามงานที่มอบหมาย การคิดอย่างมีเหตุผล (logical thinking) การมีความสามารถในการคิดหาเหตุผล เพื่อเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ สำหรับหาข้อสรุปในการทำงานเป็นประโยชน์ในการยกระดับความสามารถที่จำเป็นของคนเก่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงกับการดำเนินธุรกิจ มีทัศนคติที่ดี (attitude) ต่อองค์กรและการทำงานซึ่งจะแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างเห็นได้ชัด มีความสามารถสร้างให้เกิดการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ (collaboration) มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้การทำงานของคนในองค์กรเปลี่ยนตามไปด้วย แต่มิใช่การใช้ภาวะผู้นำ (leadership) โดยคุณสมบัติ (qualification) ที่กล่าวถึงนั้นสอดคล้องกับคุณสมบัติของผู้บริหารหน่วยงานจึงอาจกล่าวได้ว่าคนเก่งสามารถเติบโตเป็นผู้บริหารได้ในอนาคต ส่วนคุณสมบัติในการควบคุมอารมณ์ (emotion) โดยการใช้อารมณ์ในเชิงบวกและเชิงลบตามแต่สถานการณ์ การใช้อารมณ์อย่างชาญฉลาดที่ก่อให้เกิดผลในการทำงาน การควบคุมให้เหมาะสมนั้นสำหรับคนเก่ง โดยผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน สามารถลดต้นทุน ความผิดพลาด และความเสี่ยงในการทำงาน ในขณะที่ผลกระทบเชิงบวกอาจล้มเหลวในการลดผลกระทบด้านลบของความไม่มั่นคงในงานต่อความมุ่งมั่นขององค์กรและการมีส่วนร่วมในงาน ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าการไร้อำนาจในความไม่มั่นคงในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นขององค์กรและการมีส่วนร่วมในงาน

ส่วนในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งขององค์กร จะให้ความสำคัญกับการสรรหาภายในก่อนที่จะสรรหาจากภายนอก โดยพิจารณาสมรรถนะ (competency) ของคนเก่งที่คาดหวัง ประกอบด้วย ความรู้ด้านการเงิน (finance knowledge) ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับการบริหารและการลดต้นทุนการผลิต สามารถวางแผนและบริหารต้นทุนการผลิต เนื่องด้วยคนเก่งจะได้รับการยกระดับความสามารถในด้านเทคนิค เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ แต่หากจะเติบโตเข้าสู่ระดับจัดการจำเป็นต้องมีความรู้ด้านการเงินสำหรับสนับสนุน

ทักษะการบริหาร (management skill) องค์กรโดยรวมทั้งการบริหารคน กระบวนการผลิต การจัดการเครื่องจักรเครื่องมือ และการจัดการทรัพยากร สมรรถนะต่อเนื่องจากความรู้ด้านการเงินสอดคล้อง การนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้กับการจัดการด้านอุตสาหกรรมนั้น

ทักษะการมอบหมายสั่งการและการควบคุม (command & control skill) ต้องมีการมอบหมายสั่งการและควบคุมสำหรับปฏิบัติการต่าง ๆ โดยบูรณาการในการใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

การบริหารคน (people management) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ด้วยหากคนเก่งสามารถบริหารคนให้ทำงานได้ผลลัพธ์ตนแล้ว จำนวนประสิทธิผลย่อมเพิ่มทวีคูณ โดยการบริหารคนนั้นจะต้องดำเนินการผ่านการผังองค์กรตามสถานการณ์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อประสิทธิผลองค์กรในอุตสาหกรรมยานยนต์มากที่สุด

ส่วนแนวทางในการพัฒนาคนเก่งนั้นจะพิจารณาให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะยาว (planning) โดยคำนึงช่วงอายุ (age gap) เพื่อให้มีการเติบโตและทดแทนการเกษียณ และสอดคล้องกับการลงทุนพัฒนาคนตามความสามารถทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งต้องศึกษาโครงสร้างองค์กรและประเมินการขาดแคลนคนเก่งในอนาคตช่วงใดแล้วย้อนกลับมาพิจารณาระยะเวลาที่ต้องใช้ในการยกระดับคนเก่ง จึงกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ การทดแทนในโครงสร้างองค์กร และการขาดแคลนที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การที่องค์กรมีคนเก่งที่อยู่ในช่วงอายุระนาบเดียวกันทั้งหมดมีโอกาสที่จะขาดแคลนคนเก่งเมื่อทุกคนครบเกษียณอายุพร้อมกันได้ การวางแผนสร้างคนเก่งให้เป็นรุ่นตามช่วงอายุ อาทิ อายุ 30–35 ปี มีคนเก่ง 2 คน อายุ 35–45 ปี มีคนเก่ง 2 คน จึงเป็นแนวทางการสร้างคนเก่งระยะยาวที่สนับสนุนองค์กรให้มีความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจได้และกำหนดการสร้างคนเก่งให้เป็นการลงทุน (investment) เพื่อผลในระยะยาว โดยหากพิจารณาในเชิงการบริหารจัดการองค์กรที่ต้องบรรลุเป้าหมายที่มีการกำหนดไว้เป็นประจำปีแล้ว คนเก่งอาจยังไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลอย่างเห็นได้ชัดเจน ในขณะที่องค์กรต้องจ่ายค่าตอบแทน ค่าใช่จ่ายในการจูงใจให้คงอยู่ ค่าใช้จ่ายในการพัฒนา และค่าใช้จ่ายอื่นที่อาจสูงกว่าปกติสำหรับพนักงานทั่วไป แต่หากพิจารณาแบบโครงการที่มีการกำหนดเป้าหมายในระยะยาวซึ่งต้องมีการปรับปรุงด้านคน เครื่องจักร วัตถุดิบ และกระบวนการ ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า มีโอกาสที่ผลสัมฤทธิ์จะตอบสนององค์กรตามแผนได้ โดยแนวทางการพัฒนาคนเก่ง ประกอบด้วยการส่งเสริมในด้านการศึกษา การฝึกอบรมพัฒนา การมอบหมายงาน การโค้ชควบคู่

กับระบบพี่เลี้ยง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้กับคนเก่ง และพัฒนาทักษะจนเกิดความชำนาญ

ในการศึกษานำร่องครั้งนี้ พบประเด็นการให้น้ำหนักกับการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กร ในสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงจะพบอัตราการเปลี่ยนงานของคนเก่งสูง ซึ่งแนวทางการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้านี้ องค์กรจะให้ความสำคัญกับการเติบโต การให้รางวัล และข้อตกลงในการทำงาน โดยการให้ความสำคัญกับการเติบโตของคนเก่งมุ่งเน้นไปที่การยกระดับตำแหน่งงาน ในลักษณะที่เติบโตเร็วกว่าทั่วไป และควบคู่กับการเพิ่มบทบาทในการจัดการเชิงธุรกิจ เพื่อบ่งชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญจากองค์กร และเป็นการพัฒนาสมรรถนะด้วยการมอบหมายงานในคราวเดียวกัน โดยหากพิจารณากลุ่มคนเก่งที่เริ่มอยู่ในช่วงกลุ่มเจเนอเรชันวายแล้ว ควรให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้พนักงานที่มีความสามารถสูงในบางตำแหน่งหรือหน้าที่ความรับผิดชอบได้มีส่วนร่วมในการคิดบริหารงาน ตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นการวางเส้นทาง การพัฒนาอาชีพ (career development) หรือการจัดทำสายอาชีพ (career path) เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถแก้ปัญหาการลาออก

ส่วนการให้รางวัล เพื่อรักษาคนเก่งในระยะสั้นการให้รางวัลจูงใจ ที่สอดคล้องกับความคาดหวังหรือสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของคนเก่ง ตามความสามารถทางธุรกิจขององค์กรที่สามารถจัดสรรให้ได้ โดยลักษณะการให้รางวัลจะมีความแตกต่างจากรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานของคนอื่น ๆ และนอกเหนือจากแนวปฏิบัติปกติ ในขณะที่ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างจากการให้เงินเป็นรางวัลจูงใจ หรือเป็นผลประโยชน์อื่นที่ทำให้เกิดความผูกพัน เป็นแนวทางในการรักษาให้คงอยู่ได้ในระยะยาว สอดคล้องกับ Kannapat Kankaew (2020) พบว่า กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทนต้องออกแบบเพื่อตอบโจทย์เฉพาะคนที่ต้องการดึงเข้ามาทำงานกับองค์กรเพื่อจูงใจให้ทุ่มเททำงานและเป็นการรักษาไว้ การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการนี้ควรมีการทำสัญญาตกลงให้เป็นไปผลการดำเนินงานขององค์กรในภาพรวมหรือตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับ Sombat Sritulanon, Direk Thammaruk, and Thanakrit Phoengurn (2021) การให้รางวัลและการจูงใจ ควรพัฒนาระบบการให้รางวัลและการจูงใจ เช่น ปรับให้เป็นระบบที่ง่าย ตอบแทนผลงานที่ดีตามระดับให้เหมาะสม ทำให้เป็นเรื่องสนุก ให้เป็นเรื่องส่วนตัว สอดคล้องกับ Boontip Boonbumroongsuk and Veerades Panvisavas (2019) พบว่า ความพยายามมุ่งไปที่การชดเชยที่ไม่ใช่ทางการเงินในการรักษาผู้มีความสามารถ เนื่องจากเชื่อว่ามีความสำคัญมากกว่าค่าตอบแทนทางการเงิน อย่างไรก็ตาม สถานการณ์อาจจะแตกต่างกันสำหรับคนรุ่นใหม่

ส่วนแนวทางการรักษาคนเก่งในระยะยาว ด้วยการกำหนดผลประโยชน์อื่นที่ทำให้เกิดความผูกพันหรือภาระผูกพันกับองค์กร โดยกำหนดเป็นข้อตกลงในการทำงานเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการรักษาคนเก่งให้คงอยู่กับองค์กรโดยสามารถเพิ่มเติมแนวทางต่าง ๆ ซึ่งอาจแตกต่างกับแนวปฏิบัติปกติ เป็นการเฉพาะบุคคลได้ในรูปแบบ ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลประกอบการสังเกตซึ่งให้ความระมัดระวังในความเป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติและการยึดถือตามระเบียบที่กำหนดไว้ ปรากฏแนวทางการจ้างงานแบบสัญญา (contract employee) ที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดเงื่อนไขเป็นเฉพาะสำหรับคนเก่งและสามารถกำหนดเป้าหมาย ความท้าทาย บทบาทหน้าที่ รวมถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เป็นแนวทางที่องค์กรรักษาคนเก่งให้คงอยู่ ซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมการจ้างงานแบบประจำที่พบโดยทั่วไป สอดคล้องกับ Pruk Suphanalai, Chirawan Kongklai, and Chalermchai Kittisaknavin (2017) ในประเด็น การจัดเงื่อนไขการจ้างงานที่แตกต่างจากทั่วไป การให้รางวัลเพื่อธำรงรักษาคนเก่งได้นั้น เสนอแนะการให้รางวัลทั้งในรูปแบบรางวัลภายนอก (extrinsic) และรางวัลภายใน (intrinsic) ซึ่งสอดคล้องการจ้างงานแบบยืดหยุ่น เนื่องจากคนเก่งจากภายนอกในสถานการณ์ที่คนเก่งมีงานทำแล้ว แต่บางส่วนมีลักษณะรับงานเป็นครั้งคราว (freelance) ไม่ได้สังกัดบริษัทใด แต่หากพิจารณาลักษณะการจ้างงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยที่มีนักลงทุนชาวญี่ปุ่นในสัดส่วนสูงแล้ว นโยบายการจ้างงานแบบประจำที่มีวัตนธรรมการจ้างงานตลอดชีพแล้ว จะเป็นการขัดแย้งกับแนวการจ้างงานแบบที่คุ้นเคย

7.3) การประเมินประสิทธิผลของคนเก่งที่องค์กรคาดหวังและสอดคล้องต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง

รวมถึงการชี้วัดที่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรให้ความสำคัญในการประเมินประสิทธิผลของคนเก่งที่ output ที่กำหนด การทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

ได้ ทั้งในด้านผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์กร

8) ข้อเสนอแนะ

1. จากการศึกษานำร่องครั้งนี้ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะ สมรรถนะ และแนวทางในการจัดการคนเก่ง ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาถึงแนวทางในการบริหารคนเก่งและการจัดการองค์กรอุตสาหกรรม โดยแนวทางการจ้างงานแบบสัญญา (contract employee) ที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดเงื่อนไขเป็นเฉพาะสำหรับคนเก่ง และสามารถกำหนดเป้าหมาย ความท้าทาย บทบาทหน้าที่ รวมถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เป็นแนวทางที่องค์กรรักษาคนเก่งให้คงอยู่ ในบริบทของแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยควรต้องศึกษาเพิ่มเติมในองค์ประกอบผลกระทบที่มีตามลักษณะธุรกิจ

2. เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นรูปแบบ Pilot Study เป็นการทำวิจัยในระดับกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อหากรอบแนวคิดสำหรับเป็นแนวทางในการทำวิจัยในระดับใหญ่ภายหลัง โดยผู้ให้ข้อมูลครั้งนี้ มีบทบาทหน้าที่ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตยานยนต์และชิ้นส่วนที่ประกอบกิจการมานานกว่า 10 ปี และอยู่ในกลุ่ม Talent มาก่อน ดังนั้น ในการทำวิจัยในระดับใหญ่ต่อไปควรต้องเก็บตัวอย่างให้ครอบคลุมภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ให้มากขึ้นในมุมบริบทการรักษาคนเก่งที่เปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

3. ระหว่างการเก็บข้อมูลงานวิจัยมีอุปสรรคในการสื่อสารด้วยภาษาญี่ปุ่น มีความจำเป็นต้องแปลภาษาโดยละเอียดเพื่อให้เข้าใจถึงการสื่อความอย่างถ่องแท้ และให้การสังเกตโดยไม่มีส่วนร่วมสะดวกเพิ่มขึ้น ในการศึกษาต่อไปควรทำความเข้าใจกับผู้แปลภาษาถึงประเด็นคำถามโดยละเอียดเพื่อกระชับระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

REFERENCES

Akarakrit Pattanasumpan. (2018). Improve the organizational with talent management (in Thai). *Journal of Graduate School of Commerce Burapha Review*, *13*(2), 66–79.

Atichat Rotjanakorn. (2019). The effect of disruptive technology in Thai automotive industry (in Thai). *Burapha Journal of Business Management*, *8*(2), 1–14.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Berger, A. L., & Berger, R. D. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People.* New York, NY: McGrew-Hill.

Boontip Boonbumroongsuk, & Veerades Panvisavas. (2019). Talent management in the Thai hotel industry (in Thai). *Journal of Thai Hospitality and Tourism*, *14*(1), 78–93.

Catthaleeya Rerkpichai. (2022). A guidelines promote empirical relationship with marketing factors influencing the decision to use vehicles electric in Thailand (in Thai). *Journal of Energy and Environment Technology*, *9*(1), 82–91.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly, 3*(3), 44–57.

Chanchira Chattrawanit, & Prasopchai Pasunon. (2021). Talent management in restaurant business for competitive advantage (in Thai). *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, *8*(2), 152–166.

Chayarat Sapayarat, & Vichit Uon. (2017) The structural relationship model of talent management effecting on organizational performance (in Thai). *RMUTT Global Business and Economics Review, 12*(1), 113–130.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches* (4th ed.). London, England: SAGE Publications, Inc.

Jamnean Joungtrakul. (2018). Sample size and sampling Issues in qualitative research (in Thai). *Journal of Business Administration and Social Sciences Ramkhamhaeng University, 1*(2), 1–21.

Jutharat Pinthapataya. (2020). Development of new entry employees' potentiality model for industrial business in the age of disruptive economy (in Thai). *The Journal of King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, *30*(2), 324–332.

Kannapat Kankaew. (2020). Strategic compensation for talent group and expatriates (in Thai). *The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal, 26*(30), 40–52.

Kittipong Pearnpitak. (2018). Creative talent management in the 21st Century (in Thai). *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research, 7*(2), 131–138.

Krit Charinto, & Laddawan Litsomboon. (2020). Organizational management and work motivation affecting work efficiency in automotive parts manufacturing business: Amatanakorn I.E. Chonburi (in Thai). *Human and Social Science Research Promotion Network Journal, 3*(2), 1–15.

Kritsada Karnchanarat. (2021). Service strategy in industrial management in Thailand (in Thai). *Journal of MCU Loei Review, 2*(3), 200–213.

Nalinee Pansaita, Praweena Kasai, & Jatupon Jaroonroj na ayutthaya. (2020). Talent management strategy: Organization socialization (in Thai). *Dusit Thani College Journal, 14*(2), 655–668.

Nikorn Chukawat, & Jaruwan Ployduangrat. (2021). Human resource management towards talent management: Process driven private schools in the age of disruptive world (in Thai). *Journal of Association of Professional Development of Educational Administration, 3*(3), 29–44.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd ed.). New Bury Park, CA: Sage.

Pongsarit Rodruangdej, Ekkasit Sanamthong, Itthiphan Suwathunphornku, & Duangduen Chancharoen. (2021). The development of talent management strategy for private sector organization in Thailand: An application of research synthesis and user experience research (in Thai). *The Journal of Law, Public Administration and Social Science, School of Law Chiang Rai Rajabhat University, 5*(1), 173–194.

Pruk Suphanalai, Chirawan Kongklai, & Chalermchai Kittisaknavin. (2017). Retention to talent by using reward (in Thai). *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University, 11*(2), 241–250.

Rachot Leingchan. (2022). Electric vehicle: Demand and opportunity (in Thai). Retrieved from https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/ev-survey-22

Robertson A., & Abby G. (2003). *Managing Talented People.* London, England: Pearson Education.

Ruechuta Tepayakul, & Idsaratt Rinthaisong. (2016). The meaning and the components of talent management in organizations: Literature review (in Thai). *Journal of Southern Technology, 9*(2), 77–84.

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution.* Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

Sombat Sritulanon, Direk Thammaruk, & Thanakrit Phoengurn. (2021). Management of talent employee in automotive lighting manufacturing industry in Pathum Thani province (in Thai). *Journal of Nakhonratchasima Collage (Humanities and Social Science), 15*(3), 217–231.

Supranee Vanarun. (2020). Factors relating with model for development organizations in digital era (A case study: Organization industrial in target groups 10 groups) (in Thai). *Sripatum Chonburi Journal, 17*(2), 43–54.

The CIPD and Hays. (2017). *Resourcing and Talent Planning 2017.* Retrieved from https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/surveys

Thidarat Ariyaprasert, Supatta Pinthapataya, & Teravuti Boonyasopon. (2020). The model development for Thai industrial business organization in the age of disruptive economy (in Thai). *The Journal of King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 30*(2), 314–323.

Warunee Milinthapunya. (2018). Development of talent management activity affecting the loyalty of private university instructors in Banjamitra network (in Thai). *Journal of Graduate School of Commerce Burapha Review, 13*(1), 21–38.

Zhang, L., Li, L.-Y., Chollathanrattanapong, J., & Lu., G.-L. (2021). Organizational commitment, job insecurity and job involvement and mediation effects of positive emotion. *Humanities and Social Sciences Journal, Ubon Ratchathani Rajabhat University, 13*(1), 86–98.