

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิต
ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
**HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT OF MANUFACTURING
EMPLOYEES IN ELECTRICAL AND ELECTRONICS INDUSTRY**

สมโชค ไสลเพชร

Somchoke Salaipet

คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

สักรินทร์ อยู่ผ่อง

Sakarín Yuphong

คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

อัครินทร์ พลุกระจำง

Akkarat Poolkrajang

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 2) ศึกษาและพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และ 3) จัดทำคู่มือสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการวิจัยเชิงปริมาณกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารด้านฝ่ายผลิตและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 174 คน จาก 87 บริษัท เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่เลือกอย่างเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และนักวิชาการทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลแบบพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรโดยทั้งสององค์ประกอบผ่านกระบวนการทั้งหมด 9 ขั้นตอน ที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ ขั้นตอนที่หนึ่งคือการกำหนดกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่สองคือการทบทวนหน้าที่รับผิดชอบประจำปี ขั้นตอนที่สามคือการสรรหาและคัดเลือก ขั้นตอนที่สี่คือ การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา ขั้นตอนที่ห้าคือการกำหนดแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่หกคือการกำหนดเกณฑ์และความคาดหวังในการพัฒนา ขั้นตอนที่เจ็ดคือการปฐมนิเทศ ขั้นตอนที่แปดคือการกำหนดแผนการพัฒนารายบุคคล และสุดท้ายสำหรับขั้นตอนที่เก้าคือการสรุปผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาที่มีต่อการปฏิบัติงานจริง 2) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์นั้นมีความแตกต่างกัน พนักงานจะมีส่วนร่วมในการทำแผนการพัฒนาของตนเองในระดับมาก เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสภาพปัจจุบันของธุรกิจและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์จากทุกภาคส่วนในองค์กรและที่สำคัญคือแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจและแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยเป้าหมายของการพัฒนานั้น ต้องสามารถส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและ

ป้องกันความเสี่ยงที่จะส่งผลในเชิงลบกับการดำเนินธุรกิจในอนาคต 3) จัดทำคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ โดยเนื้อหาแบ่งออกเป็น 6 บท ได้รับการประเมินความคิดเห็นจากพนักงานในฝ่ายการผลิตโดยสรุปว่าคู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในระดับมากที่สุด และสามารถนำไปใช้งานได้จริงและมีความเหมาะสมในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในระดับมาก

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พนักงานฝ่ายผลิต, ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

ABSTRACT

This research aimed 1) to study the composition of human resource development in manufacturing department of electrical and electronic components industry; 2) to study and develop a process of human resource development of manufacturing employees in electrical and electronic components industry; and 3) to develop a guide for human resources development in electrical and electronic components industry. This research was mixed method study. For the quantitative research, samples were 174 production and HR executives from 87 electrical and electronic components industry. The research instruments were questionnaires. The statistics used for data analysis were Means and Standard Deviations. For qualitative research, samples were purposively 6 high level executives in electrical and electronic components industry and HR scholars. The research instruments were in-depth interview guideline and the analysis was conducted by content analysis.

The research found out that 1) human resources development process in electrical and electronic components industry consisted of 4 elements as follows: Individual Development; Career Development; Performance Management; and Organizational Development. In all 4 elements, there are 9 interrelated steps: Step 1 human resources development defining, Step 2 annual review of responsibilities, Step 3 recruitment and selection, Step 4 assessment of needs in development, Step 5 human resources development plan defining, Step 6 criteria and expectations in development determining, Step 7 orientation, Step 8 individual development plan defining and lastly Step 9 development result summarizing on the actual work. 2) According to case study with the companies, it was found that the process of human resource development in manufacturing department of electrical and electronic components industry are difference. Employees have participated to create self-development plan at a high level to be competitive with business situation and able to cope with future changes, human resource development needs to go through analytical thinking processes from all section in the organization. Especially, human resource development plan has to be linked and aligned with business plan and strategic plan of the organization (SHRD: Strategic Human Resources Development). The aim of development should promote short-term and long-term business performance and prevent risk of negative impact on the business in the future. 3) the researcher has developed a manual that aims to guide human resource development in manufacturing department of electrical and electronic components industry. It is conclusive that human resource development manual evaluated by manufacturing employees will be useful to the organization at the highest level and can be used practically and appropriate to the electrical and electronic components industry at a high level.

Keywords: Human Resources Development, Manufacturing Employee, Electrical and Electronics Industry

บทนำ

ประเทศไทยต้องเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทายในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ภายในประเทศที่จะต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วน ความมั่นคงทางด้านการเมืองที่ยังขาดเสถียรภาพ กฎหมายที่ไม่เอื้อต่อนักลงทุน สินค้าบางชนิดยังไม่มี

มาตรฐานในระดับสากล ประชาชนภายในประเทศยังขาดความตระหนักในทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายมากขึ้น อุปสรรคและความท้าทายเหล่านี้ส่งต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย องค์กรชั้นนำในปัจจุบันได้ยอมรับว่า การที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้นั้นขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิต สติปัญญา และความรู้ ต่างจากทรัพยากรที่เป็นวัตถุ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการพัฒนาที่สำคัญที่สุดเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ องค์กรทุกประเภทจึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยมีแนวคิดที่สำคัญคือการเปลี่ยนสินทรัพย์ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุน ซึ่งองค์กรเหล่านั้นได้ทำการวิจัยและศึกษาองค์ประกอบของลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร เพื่อหาปัจจัยที่มีส่งผลต่อความสำเร็จและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของในแบบเฉพาะของตนเอง โดยได้มีการสร้างรูปแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกตำแหน่งงานขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร และมีการกำหนดแผนการพัฒนาเป็นรายบุคคลโดยให้มีความเชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ภาคอุตสาหกรรมมีส่วนโครงสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจมากกว่า ร้อยละ 30 ตั้งแต่แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 เป็นต้นมา และยังคงมีบทบาทในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศในอนาคต จากการศึกษาเอกสารเผยแพร่ “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรม” ซึ่งจัดทำโดย สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม ได้ระบุไว้ว่า ในปัจจุบันอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อภาคอุตสาหกรรมโดยรวมของประเทศมากที่สุดประเภทหนึ่ง คืออุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทุกคนคุ้นเคยและกลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตของผู้คนในปัจจุบัน ทำให้อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทยอย่างมากทั้งในแง่ของการผลิต การส่งออก และการจ้างงาน กระบวนการผลิตจากเดิมที่ใช้แรงงานเป็นหลักไปสู่การผลิตที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงเข้ามาช่วยเพื่อลดความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสูญเสียในกระบวนการผลิต โดยมีเป้าหมายที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงในต้นทุนที่ต่ำที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยเชื่อว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน แต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาให้เหมาะสมกับทุนความรู้ของบุคลากรที่มีอยู่เดิม หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะของผู้ที่ปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์พันธกิจ และ ค่านิยมขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานผลิต ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในองค์กรของภาคอุตสาหกรรม เพื่อให้กลุ่มคนเหล่านั้นมีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติต่อการทำงานที่สูงขึ้น โดยผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีผลกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย คือ อุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผลของการวิจัยในครั้งนี้จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ให้ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม สถานประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยนี้มี 3 ข้อ คือ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 2) เพื่อศึกษาและพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 3) เพื่อจัดทำคู่มือสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิต

บททวนวรรณกรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นความคิดรวบยอดต่อบทบาทขององค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดันและสร้างควมมีประสิทธิภาพในงาน โดยให้บุคลากรสามารถนำเอาความสามารถที่มีอยู่ ผสมผสานกับการนำเอาทรัพยากรที่องค์กรมี มาพัฒนาตนเองและผลประกอบการเพื่อทำให้ทั้งบุคลากรและองค์กรต่างก็

บรรลุนิติศาสตร์และพันธกิจไปพร้อม ๆ กัน (Yorks, 2005) กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ (Gilley & Egglan, 2002) คือ การพัฒนาเน้นปัจเจกบุคคลมุ่งผลระยะสั้น การพัฒนาอาชีพเน้นตัวบุคคลแต่มุ่งผลระยะยาว การบริหารผลการปฏิบัติงานเน้นที่องค์การแต่มุ่งผลระยะสั้น และการพัฒนาองค์การที่มุ่งผลระยะยาว

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่สำคัญซึ่งผูกติดอยู่กับความสำเร็จขององค์การ เปรียบเสมือนระบบย่อยที่มีความสำคัญอยู่ในองค์การอีกระบบหนึ่ง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ระดับความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stake-holder) ความต้องการของลูกค้า และกรอบความเชื่อในการคิดหรือการอ้างอิง (frame of reference) ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินงานในทุก ๆ ขั้นตอน รวมถึงองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานอีกด้วย (Swanson & Holton, 2009) โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ทำให้มีการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาหลักหรือทฤษฎีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยผู้ใหญ่มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมและเน้นที่การเรียนรู้ในสถานที่ทำงานรวมถึงไปถึงการสร้างหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (Delahaye, 2000)

Gilley and Egglan (2002) ได้นำเสนอหลักการในการพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ตารางเมตริกซ์เป็นตัวแบบในการนำเสนอโดยใช้ 2 มิติประกอบกัน คือ มิติทางด้านจุดเน้น (Focus) และมีมิติด้านผลลัพธ์ (Results) ประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ลักษณะ ได้แก่

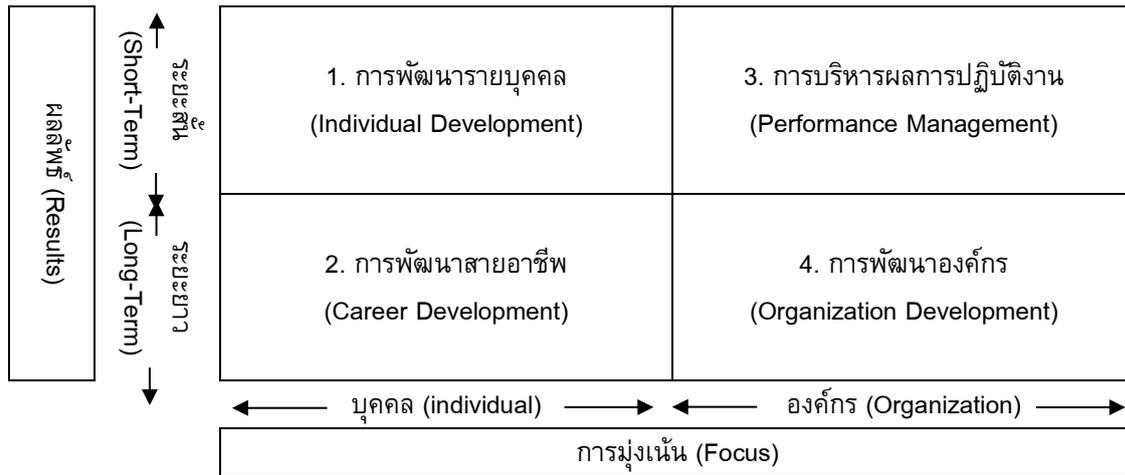
1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) หมายถึง กระบวนการหรือกลุ่มของกิจกรรมที่ได้ออกแบบไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้และมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติตามหน้าที่ หลังจากจัดทำ

IDP หรือแผนพัฒนารายบุคคลแล้ว แต่ละบุคคลจะนำแผนไปปฏิบัติโดยอาจมีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้แผนพัฒนาบุคคลมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น (Puwittayapan, 2011)

2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือ ลักษณะงาน ความสนใจของพนักงาน และนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาสายอาชีพประสบความสำเร็จด้วยดี และจะต้องสอดคล้องกันในทุกปัจจัยจึงจะส่งผลดีต่อตัวพนักงาน คือ ลักษณะงานที่ทำงานจะต้องมีโอกาสความก้าวหน้าในงานอย่างชัดเจน ส่วนตัวพนักงานก็ต้องให้ความสนใจที่จะพัฒนาสายอาชีพของตน และองค์กรก็ต้องมีนโยบายที่จะช่วยสนับสนุนหรือส่งเสริมในเรื่องการพัฒนาสายอาชีพด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาสายอาชีพประสบความสำเร็จได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Puwittayapan, 2011)

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการวางแผน การกำหนดเป้าหมายผลของการปฏิบัติงานขององค์กรที่ชัดเจน มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาให้รางวัลและค่าตอบแทนความดีความชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Akkarathitipong, 2013)

4. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือ "OD" ต้องประกอบไปด้วย การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนารายบุคคลและการพัฒนาอาชีพ จะมุ่งเน้นที่พัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ เพื่อที่จะนำไปพัฒนากระบวนการทำงานในส่วนการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรจะมุ่งเน้นที่องค์กรให้มีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อให้เกิดการพัฒนา (Phukitkarn, 2013)

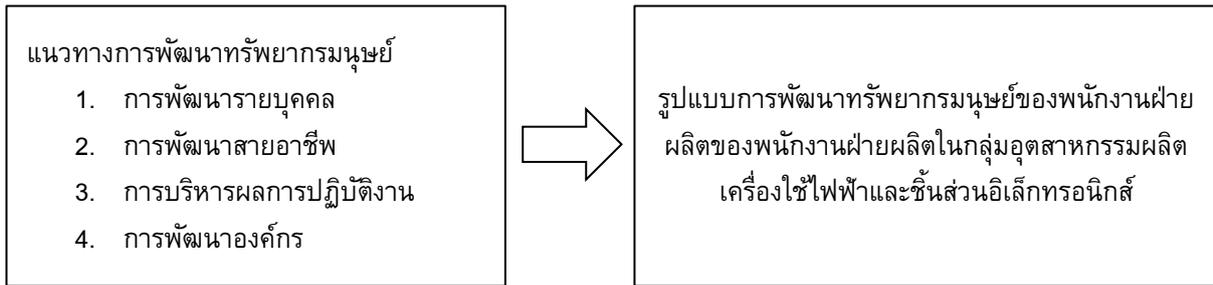


ภาพที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : Gilley ,Egland & Gilley (1990)

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan :IDP) หมายถึง กรอบหรือแนวทางสำหรับการพัฒนาของบุคลากรรายบุคคล ซึ่งการพัฒนาที่ชัดเจนหรือได้ผลลัพธ์ของการพัฒนาตรงตามสิ่งที่ต้องการมากที่สุดของ IDP นั้น เป็นขั้นตอนที่มีการจัดทำอย่างเป็นระบบมีการเตรียมหรือวางแผนงานไว้ล่วงหน้า และทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็ง ของพนักงาน โดย IDP ที่ดีจะต้องเป็นแผนในการเพิ่มพัฒนาและปรับปรุงระดับสมรรถนะหรือความสามารถ (Competency) ในการทำงานของบุคลากรในปัจจุบัน แผนที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องช่วยให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดในจุดที่บุคลากรต้องพัฒนาหรือปรับปรุงด้วยการพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสมกับแต่ละคน เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การสอนงาน การให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงาน เป็นต้น หลักสำคัญในการเลือกเครื่องมือต้องสามารถเชื่อมโยงกับความต้องการของบุคลากรรายบุคคลให้ตอบรับ หรือตอบสนองต่อความต้องการในระดับที่องค์กรที่ดี สำหรับการพัฒนาจุดด้วยของแต่ละคนและเพื่อให้เกิดประโยชน์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความร่วมมือและมีการปฏิบัติตามแผน IDP อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง แผนพัฒนารายบุคคลเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับชื่อกำหนด ความจำเป็นในการพัฒนาฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จของงานและองค์กร เป็นแผนที่ระบุเป้าหมาย วิธีการ จนกระทั่งเครื่องมือต่าง ๆ ที่เลือกใช้สำหรับการพัฒนาเป็นรายบุคคล แผนพัฒนารายบุคคลนี้จัดเป็น องค์ ประกอบที่สำคัญ ของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Dubois & Rothwell , 2004; Arnauld de Nadaillac, 2003; Boyatzis, 1982; McClelland, 1973)

การวิจัยปฏิบัติการของพนักงานต่อการฝึกอบรมพบว่า การตอบสนองของพนักงานต่อการฝึกอบรมเป็นตัวชี้วัดความมุ่งมั่นของพนักงานและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กร ความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Staples, 2010) การทำความเข้าใจกับพนักงานจะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและช่วยพัฒนาพัฒนาพนักงานและการทำงานเพื่อองค์กรและจิตสาธารณะได้อย่างสมบูรณ์



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ มีระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการด้านการผลิตของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทที่มีเงินทุนจดทะเบียนมากกว่า 200 ล้านบาท และ พนักงานมากกว่า 200 คน จำนวน 87 บริษัท ๆ ละ 2 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 174 คน โดยใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการผลิตของอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 20 คน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เพื่อประเมินคู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และโปรแกรมหาช่องว่างของสมรรถนะ

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และนักวิชาการทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 คน ด้วยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตของโรงงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

2) ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 3 คน ด้วยวิธีการแบบเจาะจง โดยเลือกจากผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารในอุตสาหกรรมนี้มากกว่า 3 ปี เพื่อใช้เป็นผู้ให้ข้อมูลสำหรับกรณีศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่

1) แบบสอบถามที่สร้างจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร หน้าที่รับผิดชอบ คุณสมบัติที่จำเป็น และองค์ประกอบที่จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตประสบความสำเร็จ โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และ ตำแหน่ง ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติของบุคลากรฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิต ส่วนที่ 3 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรฝ่ายผลิต ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของบุคลากรฝ่ายผลิต ซึ่งคำถามในส่วนที่ 2 และ ส่วนที่ 4 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบบสอบถามได้ผ่านการทดสอบหาความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ 0.96 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

2) แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินคู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และโปรแกรมหาช่องว่างของสมรรถนะ โดยเกณฑ์ในการประเมินคือ เห็นด้วยและไม่

เห็นด้วย และมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ ลิเคิร์ต แบบสอบถามได้ผ่านการทดสอบหาความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ 0.98

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่

1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้างเพื่อศึกษา สภาพการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์ความรู้ และปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนารูปแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดของการออกแบบโครงสร้าง องค์การ หน้าที่รับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะของแต่ละ ตำแหน่งในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์

2) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษา สภาพการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์ความรู้ และปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบุคลากรฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงนโยบาย เป้าหมาย อุปสรรคและขั้นตอนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบุคลากรฝ่ายผลิต

วิธีการเก็บข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บข้อมูลจาก ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 6 คน

2. นำข้อมูลมาสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการ เก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรซึ่งเป็นผู้จัดการด้านทรัพยากร มนุษย์และผู้จัดการด้านการผลิตของอุตสาหกรรมผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ได้ แสดงความคิดเห็น ภายใต้เกณฑ์ที่กำหนด คือ เป็นบริษัท ที่มีเงินทุนจดทะเบียน มากกว่า 200 ล้านบาทและ พนักงานมากกว่า 200 คน จำนวน 87 บริษัท ๆ ละ 2 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 174 คน จัดส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด จำนวน 174 ชุด และได้รับกลับคืนมาทั้งหมด ซึ่งคิดเป็น ร้อยละ 100

3. สร้างแบบสัมภาษณ์ ประเด็นหัวข้อในการ สนทนาเกี่ยวข้องกับผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบและ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กร เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในองค์กรเพื่อศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงระดับโลกในการดำเนินธุรกิจ

4. สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บข้อมูลใน การวิจัยเชิงคุณภาพกับผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 3 คน จาก 3 บริษัท เพื่อศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงระดับโลกในการดำเนินธุรกิจเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

5. พัฒนาคู่มือและโปรแกรม โดยทำการศึกษา จากบริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงระดับโลกใน การดำเนินธุรกิจเข้าทำการประเมินการใช้งานคู่มือและ โปรแกรม จากพนักงานในฝ่ายผลิต จำนวน 20 คน เพื่อ ยืนยันความเหมาะสม ประโยชน์และการนำไปใช้ได้จริง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) แสดง การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ลักษณะของข้อมูลทั่วไปของกลุ่ม ตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ การทำงาน และตำแหน่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละ ตำแหน่ง และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Content Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง และการจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งนักวิชาการ ผู้บริหารที่ประสบการณ์ภายในภาคอุตสาหกรรม การผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และ ภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ ตลอดจนการสนทนากลุ่ม จากนั้น ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ด้วยวิธีการสกัดและสังเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสามเส้า (Triangulation) โดยการตรวจสอบ 1) การตรวจสอบด้านข้อมูล (data triangulation) 2) การตรวจสอบด้านผู้วิจัย (investigator triangulation) และ 3) การตรวจสอบด้านทฤษฎี (theory triangulation)

ผลการศึกษา

ผลการวิจัยแบ่งตามวัตถุประสงค์ได้แก่ 1) ศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิต 2) ศึกษาและพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิต และ 3) จัดทำคู่มือสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1) ผลการศึกษาองค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิต สามารถสรุปผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเน้นผู้ที่ต้องเข้ารับการพัฒนาเป็นศูนย์กลาง โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในแต่ละบุคคล โดยอ้างอิงจากหน้าที่รับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็น และผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน และการมีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างชัดเจน โดยออกแบบแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเชื่อมโยง ไม่ว่าจะเป็นแผนการพัฒนารายบุคคล แผนการพัฒนาสายอาชีพ เป้าหมายและทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งการพัฒนานั้นต้องจัดให้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานใหม่ ๆ ระหว่างการทำงาน และก่อนจะออกจากงาน องค์ประกอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้นจะประกอบด้วย การพัฒนาในหลายด้านเข้าด้วยกัน คือ 1) การพัฒนารายบุคคล 2) การพัฒนาสายอาชีพ 3) การพัฒนาองค์กร และ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 174 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 53.1 มีอายุระหว่าง 35 - 45 ปี ร้อยละ 51.0 จบการศึกษา

ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 54.5 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี ร้อยละ 56.6 ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 57.3 มีหน้าที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการผลิต ซึ่งเป็นข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นว่าตำแหน่งงานที่ต้องมีหน้าที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการผลิต โดยคัดเลือกตำแหน่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นด้วยเกิน ร้อยละ 50 มีทั้งหมด 6 ตำแหน่ง โดยเรียงจากความคิดเห็นในระดับมากไปหาระดับน้อย ดังนี้ อันดับหนึ่งที่มีความคิดเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งมีสองตำแหน่งคือตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิตและพนักงานปฏิบัติการ รองลงมาคือตำแหน่งหัวหน้าพนักงานปฏิบัติการเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 97.9 รองลงมาคือตำแหน่งผู้ควบคุมการผลิตเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 93.7 รองลงมาคือตำแหน่งผู้จัดการส่วนงานการผลิตเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 91.6 และ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานด้านการบริหารการผลิตเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 87.4

ก) ผลการวิเคราะห์คุณสมบัติเฉพาะและสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งในฝ่ายการผลิต พบว่า

ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิตควรต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขา การจัดการอุตสาหกรรม และต้องมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป ด้านความสามารถทางด้านภาษา ผู้จัดการฝ่ายผลิตต้องมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษในการติดต่อประสานงานและความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ในการใช้โปรแกรม MS Excel และ MS PowerPoint ในการทำงาน ในส่วนของสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งนี้จะต้องมี คือ กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กล้าเปลี่ยนแปลง การทำงานเชิงรุก การสื่อสาร ชยันและอดทน ความคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ ช่างสังเกตเรียนรู้ไว ภาวะความเป็นผู้นำสูง มีมนุษยสัมพันธ์ ยืดหยุ่นในการทำงาน ละเอียดรอบคอบ และสุ่มรอบคอบ

ตำแหน่งผู้จัดการส่วนการผลิตควรต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขา วิศวกรรมหรือการจัดการอุตสาหกรรม และต้องมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 16-20 ปี ด้านความสามารถทางด้านภาษา ผู้จัดการส่วนการผลิตต้องมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษในการติดต่อประสานงานและความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ในการใช้โปรแกรม

MS Excel และ MS PowerPoint ในการทำงาน ในส่วนของสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งนี้จะต้องมี คือ กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กล้าเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก การสื่อสาร ขยันและอดทน ความคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ ช่างสังเกตเรียนรู้ไว ภาวะความเป็นผู้นำสูง มีมนุษยสัมพันธ์ ยืดหยุ่นในการทำงาน ละเอียดรอบคอบและสุขุมรอบคอบ

ตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานด้านการบริหารการผลิตควรต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการอุตสาหกรรม และต้องมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 6-10 ปี ด้านความสามารถทางด้านภาษา หัวหน้าส่วนงานด้านการบริหารการผลิตต้องมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษในการติดต่อประสานงานและความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ในการใช้โปรแกรม MS Excel และ MS PowerPoint ในการทำงาน ในส่วนของสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งนี้จะต้องมี คือ กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กล้าเปลี่ยนแปลงการทำงานเชิงรุก การสื่อสาร ขยันและอดทน ความคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างเป็นระบบ ช่างสังเกตเรียนรู้ไว ภาวะความเป็นผู้นำสูง มีมนุษยสัมพันธ์ ยืดหยุ่นในการทำงาน ละเอียดรอบคอบและสุขุมรอบคอบ

ตำแหน่งผู้ควบคุมการผลิตควรต้องจบการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการอุตสาหกรรม และต้องมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 6-10 ปี ด้านความสามารถทางด้านภาษา ผู้ควบคุมการผลิตต้องมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษในการติดต่อประสานงานและความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ในการใช้โปรแกรม MS Excel และ MS PowerPoint ในการทำงาน ในส่วนของสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งนี้จะต้องมี คือ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การสื่อสาร ขยันและอดทน คิดอย่างเป็นระบบ ช่างสังเกต เรียนรู้ไว ภาวะความเป็นผู้นำสูง มีมนุษยสัมพันธ์ ยืดหยุ่นในการทำงาน ละเอียดรอบคอบและสุขุมรอบคอบ

ตำแหน่งหัวหน้าพนักงานปฏิบัติการ ควรจบการศึกษาระดับมัธยมปลายหรือปวช. สาขาทั่วไป และต้องมีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 6-10 ปี ด้านความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ หัวหน้าพนักงานปฏิบัติการต้องมีความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ในการใช้โปรแกรม

MS Excel ในการทำงาน ในส่วนของสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งนี้จะต้องมี คือ การสื่อสาร ขยันและอดทน คิดอย่างเป็นระบบ ช่างสังเกตเรียนรู้ไว มีมนุษยสัมพันธ์ และละเอียดรอบคอบ

ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ ควรจบการศึกษาระดับมัธยมปลายหรือปวช. สาขาทั่วไป และไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ด้านความสามารถทางด้านภาษาและคอมพิวเตอร์ พนักงานปฏิบัติการยังไม่จำเป็นในการทำงาน ในส่วนของสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งนี้จะต้องมี คือ การสื่อสาร ขยันและอดทน ช่างสังเกตเรียนรู้ไว มีมนุษยสัมพันธ์ และละเอียดรอบคอบ

ข) พนักงานในทุกตำแหน่งจะมีความรู้ในด้านมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ดังนี้ มาตรฐานสากลในการปฏิบัติงาน พ.ร.บ.ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม ISO9001 ISO/TS16949 ISO14001 OHSAS18001 RoHS และ EICC องค์ประกอบของการพัฒนาระบบการผลิตในฝ่ายผลิตให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบที่หนึ่งการพัฒนาบุคลากร องค์ประกอบที่สองการพัฒนาสายอาชีพ องค์ประกอบที่สามการพัฒนาและองค์ประกอบที่สี่การบริหารผลการปฏิบัติงาน

2) ผลการศึกษาและพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิต สามารถสรุปผลการวิเคราะห์จากกรณีศึกษา 4 กรณีศึกษา สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ มี 9 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่ 2 : การทบทวนหน้าที่รับผิดชอบประจำปี ขั้นตอนที่ 3 : การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานใหม่ ขั้นตอนที่ 4 : การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา ขั้นตอนที่ 5 : การกำหนดแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนที่ 6 : การกำหนดเกณฑ์และความคาดหวังในการพัฒนา ขั้นตอนที่ 7 : การปฐมนิเทศ ขั้นตอนที่ 8 : การกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และ ขั้นตอนที่ 9 : การสรุปผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาที่มีต่อการปฏิบัติงานจริง

3) ผลการจัดทำคู่มือสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ มีผลวิจัยดังนี้

ก. ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นของความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาจัดทำเป็นคู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งคู่มือนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาและแนวทางปฏิบัติให้ผู้ใช้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งมีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 6 บท ประกอบด้วย 1) ความสำคัญของคู่มือแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 2) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 3) ความรู้ ทักษะ คุณสมบัติที่สำคัญและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในแต่ละตำแหน่งของพนักงานในฝ่ายการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 4) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 5) การใช้งานโปรแกรมการประเมินความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของพนักงานฝ่ายผลิตรายบุคคลและหน่วยงาน และ 6) แนวทางปฏิบัติหลังการประเมินความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของพนักงานฝ่ายผลิต

ข. สรุปผลการนำไปใช้โปรแกรมการประเมินสมรรถนะและคู่มือการใช้งานรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ โดยทดลองนำไปใช้งานกับพนักงานในฝ่ายผลิตของโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 20 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า โปรแกรมที่ใช้ประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในระดับมากที่สุด ในส่วนโปรแกรมที่ใช้ประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงและโปรแกรมที่ใช้ประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในระดับมาก ผลการประเมินการใช้งานคู่มือการใช้งาน กลุ่มตัวอย่างมีความ

คิดเห็นว่า คู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในระดับมากที่สุด ในส่วนคู่มือดังกล่าวจะนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงและคู่มือมีความเหมาะสมในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ในระดับมาก

สรุปผลการศึกษาวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากการเก็บข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การพัฒนารายบุคคล การสายอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนารายบุคคลจะเป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายให้คนเกิดการเรียนรู้ เพิ่มทักษะ เปลี่ยนพฤติกรรม และส่งเสริมให้มีแนวคิดที่ก้าวหน้า เพื่อทำการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยจากผลวิจัยพบว่าเครื่องมือหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนารายบุคคลคือ ระบบการปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพและแผนพัฒนารายบุคคล ทั้งสองปัจจัยนี้เป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคลากรในฝ่ายผลิตมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง สามารถปรับปรุงแก้ไขกระบวนการให้เสถียรภาพ แนวทางการพัฒนารายบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์จะเน้นการฝึกอบรม (Off the job training) และพัฒนาในสถานการณ์จริง (On the job training) สำหรับการพัฒนาศายอาชีพจะเป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีศักยภาพสอดคล้องกับสภาพโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันและเป้าหมายในอนาคต โดยจากผลการวิจัยพบว่า การทบทวนหน้าที่รับผิดชอบประจำปี การสรรหาและคัดเลือก และการกำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นปัจจัยที่สำคัญในองค์ประกอบนี้ที่มีผลกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบนี้สำคัญมากเพื่อให้ทราบถึงอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไข เพื่อลดความเสี่ยงด้านกำลังคนที่ขาดแคลนในตำแหน่ง (Key person) ที่สำคัญหรือขาดความสามารถที่จะสนับสนุนงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร แนวทางการพัฒนาศายอาชีพในฝ่ายผลิต จะต้องมีการมีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) แผนการหมุนเวียนงานที่รับผิดชอบ (Job Rotation) และการโยกย้ายงาน (Cross Functional) สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อกำหนด

เกณฑ์ของการประเมินรวมถึงประเมินความสำเร็จในการพัฒนาทั้งมีผลต่อตัวบุคคลที่เข้ารับการพัฒนา หน่วยงาน และองค์กร ซึ่งผลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์องค์กร โดยจากผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ประเมินความจำเป็นในการพัฒนา การกำหนดเกณฑ์และความคาดหวังในการพัฒนา และการผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาที่มีต่อการปฏิบัติงานจริง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบผลของการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ก่อนการพัฒนา โดยเน้นการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม เพิ่มมุมมองการของผลการประเมิน โดยการประเมินผลมีการเชื่อมโยงกับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี หรือสามารถใช้เครื่องมือสำหรับการประเมินศักยภาพเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพหรือที่เราเรียกเครื่องมือนี้ว่า 9 Boxes analysis ซึ่งสำหรับการพัฒนาองค์กรจะเป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและ

สนับสนุนและ ปรับปรุงระบบการทำงานในกระบวนการผลิตให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น โดยจากผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนารายบุคคล คือ การกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวทางการพัฒนาองค์กร สร้างให้พนักงานมีความผูกพัน (Employee Engagement) กับองค์กร สร้างการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เช่น การระดมสมอง (Brainstorming) การแบ่งปันความรู้ (Sharing) รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการทำงานให้สามารถสร้างแนวคิดใหม่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ส่วนงานด้านคุณภาพได้นำระบบ TQM, QCC, TPM, FMEA, 6 Sigma และ Lean เป็นต้น จากผลการศึกษาทั้งหมดข้างต้นผู้วิจัยสามารถศึกษาและพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ดังแสดงดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิต

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตของกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ จากการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้อภิปรายตามผลวัตถุประสงค์ดังนี้

1. องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ประสบความสำเร็จมี 4 องค์ประกอบ คือ การพัฒนารายบุคคลการพัฒนาสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gilley and Egglund (2002) ผลของการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ และศึกษากรณีศึกษากับบริหารที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระดับโลก รวมทั้งการวิเคราะห์แบบสอบถาม ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายผลิตและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ค้นพบดังต่อไปนี้

- ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาสายอาชีพการบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์กร โดยปัจจัยส่งต่อองค์ประกอบในแต่ละด้าน มีทั้งหมด 26 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนารายบุคคล จากการสังเคราะห์ปัจจัยทั้ง 6 พบว่าโดยภาพรวมของปัจจัยทั้งหมดมีอิทธิพลต่อกิจกรรมที่เกิดแก่ตัวบุคคล เพื่อให้ตัวบุคคลได้มีความรู้เพิ่มขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาและเพิ่มทักษะ นำเอาศักยภาพของตนเองไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และให้เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเพิ่มทุนมนุษย์ในทิศทางบวกผ่านทางการศึกษาและพัฒนา (Training and Development: T&D) แก่พนักงานเป็นรายบุคคลโดยผ่านการใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและสามารถจะ

ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพในการผลิตงานที่มีคุณภาพมากขึ้น 2) ด้านการพัฒนาสายอาชีพ จากการสังเคราะห์ปัจจัยทั้ง 5 พบว่า โดยภาพรวมของปัจจัยทั้งหมดมีอิทธิพลต่อกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรเพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบในอนาคตได้ เช่นการออกแบบระบบมาเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การทบทวนแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพและปรับปรุงหน้าที่รับผิดชอบให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน จากการสังเคราะห์ปัจจัยทั้ง 7 พบว่า โดยภาพรวมของปัจจัยทั้งหมดมีอิทธิพลต่อกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากรในองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจร่วมกันและการวางแผนงานร่วมกันและการกำหนดมาตรฐานตัวชี้วัด (วัดงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กรที่ตั้งไว้ 4) ด้านการพัฒนาองค์กร จากการสังเคราะห์ปัจจัยทั้ง 8 พบว่า โดยภาพรวมของปัจจัยทั้งหมดมีอิทธิพลต่อกิจกรรมที่มีแบบแผนซึ่งต้องผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ปัจจัยรอบด้านทั้งที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กรโดยผู้บริหาร โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Cultural) ค่านิยม (Value) และทัศนคติของบุคคลภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

- ผลของการสนทนากลุ่มเพื่อยืนยันความถูกต้องของผลวิจัย สรุปได้ว่าปัจจัยที่จะนำมาสร้างขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถยุบรวมได้ เนื่องจากมีเนื้อหาความหมาย และแนวทางปฏิบัติที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้น ผลของการสนทนากลุ่ม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ปัจจัยเหลือเพียง 9 ปัจจัย ดังนี้ คือ 1) การพัฒนารายบุคคล ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ซึ่งมุ่งเน้นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย 2) การพัฒนาสายอาชีพ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ซึ่งเน้นการทบทวนและออกแบบแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโครงสร้าง เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในองค์กรทุกคนเพื่อเตรียมพร้อมในอนาคต 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 3 ปัจจัย ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินและวัดผลสำเร็จ

และ4) การพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 1 ปัจจัย ซึ่งมุ่งเน้น การวางแผนกลยุทธ์ให้กับองค์กรเพื่อให้สามารถเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขัน

2. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ พนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้มีลักษณะเฉพาะคือ ต้องการแรงงานหรือบุคลากรที่มีฝีมือเข้ามาทำงานโดยมี การกำหนด ความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติที่ชัดเจน เพื่อเข้า มาขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานให้ เป็นตามเวลาที่กำหนดเพื่อที่จะส่งต่อการดำเนินธุรกิจ ในทิศทางบวกซึ่งจะส่งโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายของบริษัท ให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องผ่านการวิเคราะห์เพื่อหาความต้องการขององค์กร หน่วยงาน และบุคลากรภายในบริษัท ซึ่งแผนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของ องค์กร ซึ่งเราเรียกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้ ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยหน่วยงานที่ รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำงาน แบบเดิม ๆ ไม่ได้แล้ว ต้องทำงานแบบมีการวางแผน กลยุทธ์และกลยุทธ์ที่กำหนดนั้นจะต้องตอบสนองหรือรองรับ กลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม คนที่ทำงานด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีกระบวนการที่ทันสมัย คอย สนองตอบความต้องการของพนักงานเพื่อที่จะช่วยให้เขา สร้างผลงานที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กรและหน่วยงาน โดย บุคลากรที่ทำงานด้านนี้ต้องมีแนวคิดและกระบวนการ แบบใหม่ คอยสนองตอบความต้องการของพนักงาน เพื่อที่จะช่วยให้บุคลากรเหล่านั้น ไปปรับปรุงผลงานที่ดีให้ เกิดกับองค์กรและหน่วยงานฝ่ายผลิตทั้งในปัจจุบันและ อนาคต จากการศึกษากรณีศึกษาเพิ่มเติมทั้ง 4 บริษัท พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิตจะพัฒนา มุ่งเน้นการให้พนักงานตระหนักถึงเรื่องการควบคุม คุณภาพ การส่งมอบสินค้า นอกจากนี้สิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นใน องค์กรคือ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและกำหนด นโยบายการพัฒนาในองค์กรให้ชัดเจน และต้องเปลี่ยน แนวคิดของงบประมาณในส่วนนี้จากค่าใช้จ่ายของบริษัท เป็นการลงทุน โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายผลิต ของกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์ จะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับร่วมมือ

ของหัวหน้างานและพนักงานทุกคน โดยมีการติดตามและ ประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. คู่มือสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ พนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

มีความสำคัญมากในการดำเนินการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยคู่มือนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนใน การปฏิบัติ โดยเนื้อหาแบ่งออกเป็น 6 บท ดังนี้ 1) บทนำ อธิบายถึงความสำคัญของคู่มือแนวทางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่ม อุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 2) บทที่ 1 จะอธิบายถึงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิต เครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 3) บทที่ 2 จะ อธิบายถึงความรู้ ทักษะ คุณสมบัติที่สำคัญและหน้าที่ความ รับผิดชอบหลักในแต่ละตำแหน่งของพนักงานในฝ่ายการ ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 4) บทที่ 3 จะอธิบายถึงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ พนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ 5) บทที่ 4 จะอธิบายถึงการใช งานโปรแกรมการประเมินความรู้ความสามารถและ คุณสมบัติของพนักงานฝ่ายผลิตรายบุคคลและหน่วยงาน และ 6) บทที่ 5 จะอธิบายถึงแนวทางปฏิบัติหลังการหลัง การประเมินความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของ พนักงานฝ่ายผลิต

4. การประเมินสมรรถนะบุคลากรของพนักงาน ฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

จะยึดหลักการสมรรถนะตามตำแหน่ง คือ ความรู้ ความสามารถด้านภาษาและคอมพิวเตอร์ ความสามารถทางพฤติกรรม และ ด้านความรู้มาตรฐานใน การปฏิบัติงาน ซึ่งผลการประเมินสมรรถนะความรู้ ความสามารถด้านภาษาและคอมพิวเตอร์พบว่า ความรู้ ความสามารถด้านภาษาต่ำกว่าเกณฑ์ที่ต้องการในการ ทำงานและความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ พบว่า ตำแหน่งหัวหน้าผู้ควบคุมกระบวนการผลิตมีความรู้ ความสามารถการใช้งานโปรแกรมสำนักงานต่ำกว่าเกณฑ์ ในส่วนความสามารถทางพฤติกรรม ตำแหน่งผู้ควบคุม

กระบวนการผลิตมีความรู้ความสามารถในแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่ำกว่าเกณฑ์ และตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการมีความรู้ความสามารถการสื่อสาร การมีมนุษยสัมพันธ์ และการละเอียดและรอบคอบในการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Kritchana Wongrat (2553) ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้า พบว่า ผลองค์กรประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการบริหารคนและภาวะผู้นำ สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการควบคุมตนเองและการสื่อสาร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานและการแก้ปัญหา สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเชิงระบบ สมรรถนะการมุ่งจัดการเทคโนโลยี และสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัย เรื่องการศึกษาและพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

ก) สถานประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ สามารถนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคู่มือการศึกษาและพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปรับใช้และพัฒนากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันองค์กร

ข) สถานประกอบการในกลุ่มอื่นสามารถนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ เป็นข้อมูลในการพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการนั้น ๆ

ค) สถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสามารถนำกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคู่มือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของสถาบัน

ง) นักวิจัยสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการทำงานวิจัยต่อเนื่องหรือหัวข้องานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ก) ควรศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สัมพันธ์กับสถานการณ์ปัจจุบันของการดำเนินงาน

ข) ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จของดำเนินธุรกิจให้มีความเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

ค) ควรศึกษาเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินสมรรถนะในแต่ละหัวข้อของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

ง) ควรศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น

บรรณานุกรม

- Akkarathitipong, J. (2013). *Human Development*. Ayuthaya: Phranakhon Si ayuthaya Rajabhat University. [In Thai].
- Arnauld de Nadaillac. (2003). *Competency System*. London: McGraw-Hill.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A model of Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Dubois, D., & Rothwell, W. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. CA: Davies-Black Publishing.
- Delahaye, B.L. (2000). *Human Resource Development Theory to Practice*. Morton: John Wiley & Sons Australia.
- Gilley, J.W., & Egglund, S.A. (2002). *Principle of Human Resource Development*. Cambridge, M.A.: Perseus.
- Gilley, J.W., Egglund, S.A., & Gilley A. M. (1990). *Principle of Human Resource Development*. New York: Addison Wesley.
- Kritchana, W. (2553). The Development Work Competency of Production Managers in Electric and Electronic Industries. Faculty of Applied Arts : King Mongkut's University of Technology North Bangkok [In Thai].

- McClelland, David C., (1973). *Testing for Competence rather than Intelligence*. New York: Harper and Row.
- Puwittayapan, A. (2011). *Performance Indicator (Pls) Directory*. Bangkok: H. R. Center. [In Thai].
- Staples, J.G. (2010). The relationships among employee reactions to training, commitment to organizational change, learning, and volunteering behavior. *Dissertation Abstract International* 71(04), 0624-A.
- Swanson, R.A., & Holton, E.F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publisher.
- Yorks, L. (2005). *Strategic Human Resource Development*. South-Western: Thomson Coporation.