

แนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายการผลิตเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนได้ทุกแผนก:

กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

ธนิต สุธีรังกูร¹ สุชนนี เมธิโยธิน² ไพรินทร์ ทองภาพ^{3*} และบัณฑิต เสาวภาภรณ์⁴

¹นิสิตปริญญาโท วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

²อาจารย์ประจำ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

³อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

⁴อาจารย์ประจำ คณะเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

THE DEVELOPMENT OF TRAINING GUIDELINE FOR PRODUCTION EMPLOYEES TO BE ABLE TO WORK AS A SUBSTITUTE: A CASE STUDY OF ABC CO., LTD.

Tanit Suthirangkoon¹ Suchonnee Metiyothin² and Phairin Thongpharp^{3*} and Bundit Saowapaporn⁴

¹Master's student of Graduate School of Commerce, Burapha University

²Lecturer of Graduate School of Commerce, Burapha University

³Lecturer of Faculty of Education, Burapha University

⁴Lecturer of Faculty of Social Technology, Burapha Rajamangala University of Technology Tawan-ok

*Correspond author e-mail: phairint@go.buu.ac.th

วันที่รับบทความ (Received) 10 กรกฎาคม 2566

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 26 กรกฎาคม 2566

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 29 กรกฎาคม 2566

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่จังหวัดชลบุรี จำนวน 12 คน และพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บทสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิจัยพบว่า 1) การหมุนเวียนการทำงานสามารถช่วยเพิ่มทักษะให้พนักงาน และทำให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนกันได้ และต้องมีการกำหนดกรอบระยะเวลาในการหมุนเวียนงานที่ชัดเจน 2) ควรมีการวางแผนการฝึกอบรมระยะสั้น เพื่อฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท โดยมีแผนการฝึกอบรมแยกตามทักษะการทำงานที่จำเป็น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3) การสื่อสารภายในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยตนเอง การสื่อสารที่ดีจะส่งผลดีต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้น ในทางกลับกันพนักงานจะเข้าใจในผู้บริหารมากขึ้นเช่นเดียวกัน ทำให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายผลิต การหมุนเวียนการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Abstract

The purpose of this research was to study 1) development guidelines 2) guidelines for future policy

This research is qualitative research. The samples used in this research were 12 manufacturing business owners and 3 heads of employees. The instrument used in this research was an in-depth questionnaire.

The results showed that 1) job rotation did help employees to improve working skills and can be worked as a substitute 2) short-term development planning should be used for each department to improve individual skills and work efficiency 3) communication is important for both between employer-employee and between employees.

Keywords: Production Working Skill Development, Job Rotation, Working Efficiency

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมสำคัญที่มีส่วนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในประเทศไทย และได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาลไทยอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี 2506 นอกเหนือจากนี้ยังส่งเสริมด้านการลงทุนจากต่างประเทศเพื่อสร้างแรงจูงใจจากบริษัทต่างชาติให้เข้ามาลงทุนในประเทศไทย ด้วยสิทธิพิเศษด้านต่าง ๆ จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ทำให้มีบริษัทผลิตรถยนต์หลากหลายยี่ห้อเข้ามาตั้งฐานการผลิตในประเทศไทย เป็นเหตุให้เกิดธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ขึ้นมากมาย ทั้งขนาดกลางและขนาดเล็ก เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสินค้าชิ้นส่วนยานยนต์ในส่วนต่าง ๆ เนื่องจากในรถยนต์ 1 คันมีส่วนประกอบกว่า 30,000 ชิ้น เพราะมีข้อกำหนดจาก BOI ที่กำกับให้บริษัทต่างชาติต้องใช้สินค้าที่ผลิตขึ้นในประเทศตามสัดส่วนที่กำหนดหากต้องการใช้สิทธิประโยชน์จากการส่งเสริมการลงทุน ทำให้หลายบริษัทมีการเปิดบริษัทลูกในประเทศไทยขึ้นเพื่อผลิตสินค้าชิ้นส่วนฯ ป้อนให้กับโรงงานผลิตรถยนต์ของตนเอง (วรรณนา วงศ์พิศาลภพ, 2563)

ตลาดของชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ชิ้นส่วนยานยนต์ OEM และชิ้นส่วนยานยนต์ REM โดยตลาดชิ้นส่วนฯ OEM คือ ตลาดชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อการประกอบยานยนต์ (Original Equipment Manufacturer) และตลาดชิ้นส่วนฯ REM คือ ตลาดชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อการทดแทนหรืออะไหล่ยานยนต์ (Replacement Equipment Manufacturer) ในปัจจุบันตลาดชิ้นส่วนฯ OEM มีสัดส่วนมูลค่าตลาดอยู่ที่ร้อยละ 30 ถึงร้อยละ 40 ของตลาดชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทย ถึงแม้ว่าบริษัทผลิตรถยนต์ส่วนใหญ่ยังจำเป็นต้องนำเข้าบางชิ้นส่วนจากต่างประเทศ หรือจากบริษัทแม่ เนื่องจากเทคโนโลยีขั้นสูง หรือความพิเศษจำเพาะของแต่ละบริษัท แต่ยังคงมีการใช้ชิ้นส่วนในประเทศถึงร้อยละ 70 ในรถยนต์ 1 คัน และตลาดชิ้นส่วนฯ REM มีสัดส่วนมูลค่าตลาดอยู่ที่ร้อยละ 60 ถึงร้อยละ 70 ของตลาดชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย และยังคงเติบโตขึ้นตามจำนวนยานยนต์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในประเทศไทย อันเนื่องมาจากความต้องการเปลี่ยนชิ้นส่วนฯ ตามระยะทางที่ใช้งานและอายุการใช้งาน นอกจากนี้ในตลาดทั้ง 2 ส่วนนี้ยังมีอัตราการส่งออกไปยังต่างประเทศอีกด้วย ซึ่งสินค้าที่ประเทศไทยส่งออกเป็นหลัก คือ เครื่องยนต์ ชุดสายไฟ ตัวถัง กระจก ยางรถยนต์ เป็นต้น ซึ่งประเทศไทยถือเป็นประเทศที่มีศักยภาพสูง เพราะมีความพร้อมในด้านของห่วงโซ่อุปทาน และสามารถผลิตชิ้นส่วนฯที่มีคุณภาพดี เป็นที่ยอมรับในบริษัทผลิตรถยนต์ (วรรณนา วงศ์พิศาลภพ, 2563)

ชิ้นส่วนยานยนต์ประกอบด้วยหลายอุตสาหกรรม ตั้งแต่ชิ้นส่วนขนาดเล็กจนถึงชิ้นส่วนขนาดใหญ่ ชิ้นส่วนอุตสาหกรรมที่บริษัท ABC จำกัด ดำเนินธุรกิจอยู่นั้น คือ อุปกรณ์แลกเปลี่ยนความร้อน ซึ่งก็คือหม้อน้ำรถยนต์ ในส่วนของอุตสาหกรรมผลิตหม้อน้ำรถยนต์ในประเทศไทยนั้น มีอยู่ในทั้งส่วนของตลาดชิ้นส่วนฯ OEM และตลาดชิ้นส่วนฯ REM ทั้งนี้มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน เพราะบริษัทที่อยู่ในตลาดชิ้นส่วนฯ OEM จะขายสินค้าให้กับบริษัทผลิตรถยนต์เป็นหลัก โดยจะเป็นโรงงานขนาดใหญ่ มีกำลังการผลิตที่สามารถผลิตได้หม้อน้ำแต่ละรุ่นจำนวนมาก ในขณะที่บริษัทที่อยู่ในตลาดชิ้นส่วนฯ REM จะเน้นผลิตสินค้าที่หลากหลายรุ่นมากกว่าในการผลิต เพราะต้องสนองต่อความต้องการของสินค้าต่อรถยนต์ทุกยี่ห้อและทุกรุ่นที่มีอยู่ในตลาด

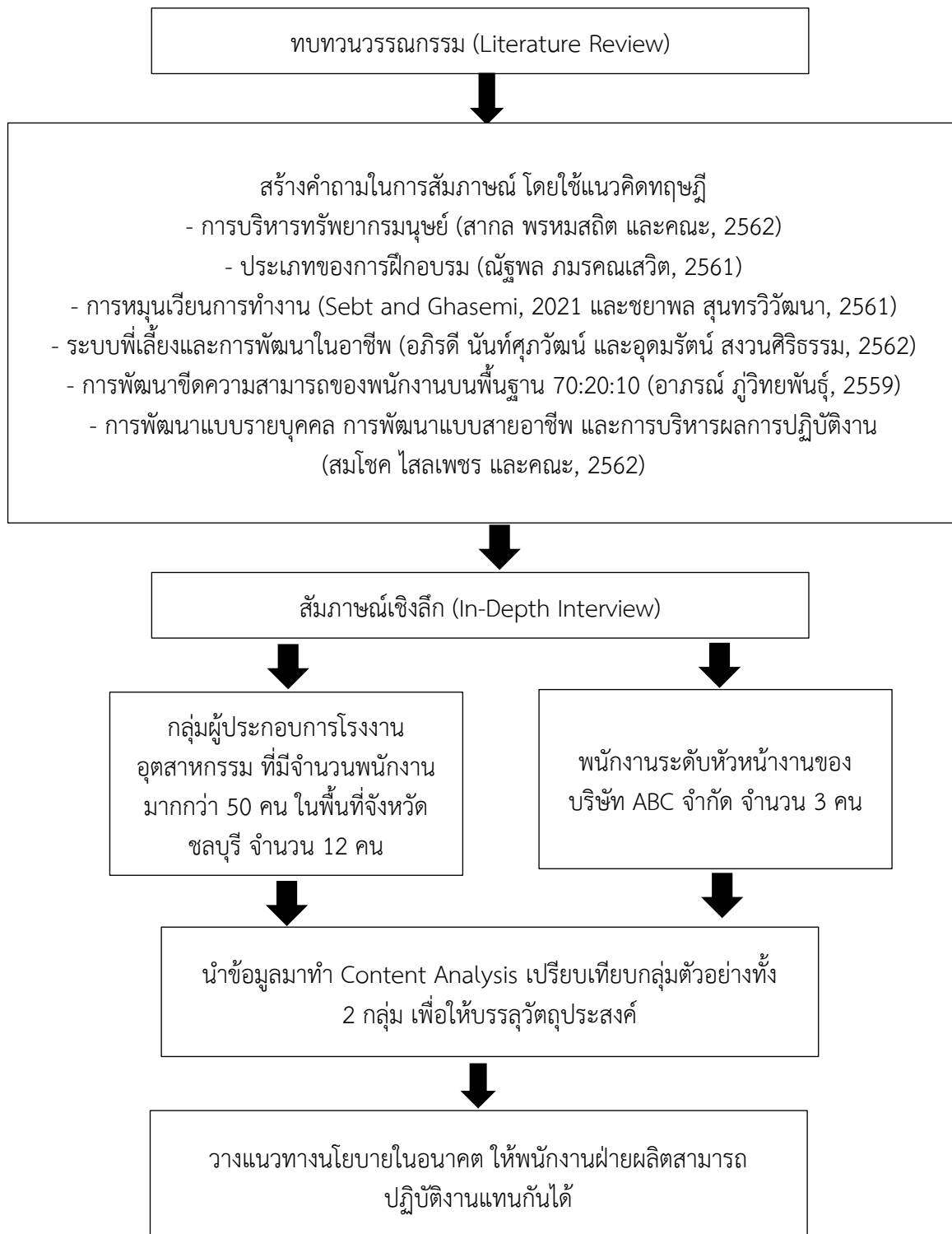
เนื่องจากสินค้าของบริษัท ABC จำกัด มีขนาดที่แตกต่างกัน รวมไปถึงรูปลักษณะ และวัสดุที่ใช้ ดังนั้นในกระบวนการผลิตจึงมีความแตกต่างกันพอสมควร เนื่องจากมีหลากหลายองค์ประกอบ โดยสามารถแบ่งแผนกในฝ่ายผลิตได้ดังนี้ แผนกขึ้นรูปวัตถุดิบ แผนกประกอบ แผนกเตาอบ แผนกล้างน้ำยา แผนกตรวจสอบคุณภาพ เป็นต้น ซึ่งในแต่ละแผนกยังมีหน้าที่แยกย่อยลงไปอีก และมีรายละเอียดพอสมควรในการทำหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นพนักงานแต่ละตำแหน่งจึงจำเป็นต้องมีความชำนาญในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเนื่องจากบริษัทฯ เป็นบริษัทขนาดเล็กทำให้มีบางตำแหน่งในแต่ละแผนกที่มีพนักงานเพียงคนเดียวที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน และไม่ได้มีการวางแผนการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ ทำให้หลายครั้งเมื่อพนักงานคนดังกล่าวลาหยุดไม่ได้มาทำงาน จะส่งผลให้การทำงานไม่ไหลลื่น และมีบางครั้งเกิดข้อผิดพลาดจากพนักงานที่จำเป็นต้องมาปฏิบัติงานแทนอีกด้วย

จากปัญหาที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ในกรณีที่พนักงานประจำตำแหน่งนั้นลาหยุด หรือลาออกจากงาน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานในสายงานผลิต โดยศึกษาแนวทางต่าง ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริษัท ABC จำกัด ได้อย่างเหมาะสม โดยมีความคาดหวังว่าจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพในการทำงานของพนักงานในสายการผลิตได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิต ให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้
2. เพื่อวางแนวทางนโยบายในอนาคต ให้พนักงานฝ่ายผลิตสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูลที่สามารถนำมาปรับใช้ เพื่อวางแผนแนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้
2. ผู้บริหารมีข้อมูลแนวทางในการวางนโยบายการอบรมพนักงานฝ่ายผลิตในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตเนื้อหาการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษา เพื่อวางแผนแนวทางการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิต ของบริษัท ABC จำกัด

ขอบเขตประชากรของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรี ที่เป็นสมาชิกสมาคมส่งเสริมพัฒนาผู้ประกอบการไทย จังหวัดชลบุรี จำนวน 294 คน
2. พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 3 คน

ขอบเขตพื้นที่ในการเก็บข้อมูล

พื้นที่จังหวัดชลบุรี

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาดำเนินการวิจัย เริ่มต้นเดือนกรกฎาคม 2564 - เดือนธันวาคม 2564 โดยใช้ระยะเวลาการเก็บข้อมูลในเดือนกันยายน 2564 - เดือนพฤศจิกายน 2564

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในงานวิจัยนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง โดยเป็นคำถามแบบปลายเปิดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงที่สุดจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล ชื่อ เพศ อายุ ตำแหน่ง บริษัทที่ทำงานอยู่

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในปัจจุบัน

ส่วนที่ 3 คำถามด้านทัศนคติ ความคิดเห็น เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท

ส่วนที่ 4 คำถามด้านประสบการณ์ในการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท ปัญหาและอุปสรรครวมถึงวิธีการแก้ไข

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการวางแผนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 15 คน โดยการสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 30 - 60 นาทีต่อคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่าง ว่ายังมีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นอีกหรือไม่ หรือผู้วิจัยมีข้อสงสัยเพิ่มเติมอีกหรือไม่ และยังรวมถึงการให้ความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูลอีกด้วย โดยรูปแบบในการสัมภาษณ์เป็นได้ทั้งรูปแบบเข้าพบหรือรูปแบบออนไลน์ ตามแต่ความสะดวกของผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งรวมถึงสถานที่ในการสัมภาษณ์ด้วยเช่นเดียวกัน หากผู้เข้าร่วมโครงการสะดวกให้เข้าพบ สถานที่ที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะเป็นห้องประชุม หรือห้องทำงานของผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคน และในระหว่างการสัมภาษณ์จะมีการใส่แมสป้องกันตลอดระยะเวลาการสัมภาษณ์ โดยในระหว่างการสัมภาษณ์จะมีการบันทึกเสียงเพียงอย่าง

เดียว จะไม่มีการบันทึกภาพใดใดทั้งสิ้น หากผู้เข้าร่วมโครงการสะดวกในการให้สัมภาษณ์ผ่านทางออนไลน์ ผู้วิจัยจะทำการส่งเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการและเอกสารแสดงความยินยอมไปยังผู้เข้าร่วมโครงการผ่านทางอีเมล และจะขอให้ผู้เข้าร่วมโครงการจัดส่งเอกสารดังกล่าวกลับมาทางอีเมลหลังจากลงนามเรียบร้อยแล้ว การสัมภาษณ์ผ่านทางออนไลน์จะทำการบันทึกเสียงเพียงอย่างเดียว จะไม่มีการบันทึกภาพใดใดทั้งสิ้นเช่นกัน เมื่อทำการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยจึงจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปอีกครั้งหนึ่ง เพื่อใช้ในการปรับปรุงในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป และเพื่อตกผลึกทางความคิดแล้วให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสรุปประเด็นทั้งหมดในงานวิจัยครั้งนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 12 คน

ตารางที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 1 ปัจจุบันบริษัทมีนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านทักษะการทำงานฝ่ายผลิตอย่างไร

หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ	หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทการฝึกอบรมเมื่อรับพนักงานใหม่	9	75	อบรมแบบสัมมนาให้ความรู้	5	55.55
			ฝึกอบรมแบบพี่เลี้ยง	3	33.33
			ฝึกอบรมจากการทำงานจริง	3	33.33
สถานที่ในการฝึกอบรม	9	75	ฝึกอบรมภายในบริษัท	9	100
			ออกไปฝึกอบรมภายนอกบริษัท	1	11.11

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้บริหารทั้ง 12 คน ในคำถามที่ 1 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบหลักได้ 2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงเป็นจำนวนเท่ากัน คือ เรื่องประเภทการฝึกอบรม และสถานที่ในการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 75 ของผู้ให้สัมภาษณ์

ประเภทการฝึกอบรมเมื่อรับพนักงานใหม่มีรายละเอียดองค์ประกอบย่อยที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด คือ อบรมแบบสัมมนาให้ความรู้ คิดเป็นร้อยละ 55.55 โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “พนักงานที่เข้ามาใหม่ก่อนที่จะเข้าเริ่มงานจริง จะต้องมีการ Orientation ก่อน” และ “เราจะเน้นให้พนักงานสร้างความรู้เกี่ยวกับด้านหลักก่อน เวลาเรารับคนใหม่เข้ามาทำงาน เราก็ต้องให้เขาเข้าใจก่อนว่าหลักมีกี่ชนิด”

ด้านสถานที่ในการฝึกอบรมมีรายละเอียดองค์ประกอบย่อยที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด คือ ฝึกอบรมภายในบริษัท คิดเป็นร้อยละ 100 โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “ดังนั้นจะเป็นการสอนงานต่อ ๆ กันจากพนักงานเก่าที่มีอยู่แล้วในแผนก” และ “ถ้าพนักงานใหม่เข้ามาเราจะมีทำให้หัวหน้างานอบรม โดยจะเป็น On job training”

ตารางที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 2 ปัจจุบันบริษัทมีการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตอย่างไร ใช้ประเภทของการฝึกอบรมแบบใด

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
ฝึกอบรมแบบพี่เลี้ยง	3	25
ฝึกอบรมแบบ On job training	9	75
ส่งออกไปอบรมภายนอก	3	25
อบรมโดยการเชิญวิทยากรจากภายนอกมาอบรม	1	8.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้บริหารทั้ง 12 คน ในคำถามที่ 2 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 4 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงเป็นจำนวนมากที่สุดคือ ฝึกอบรมแบบ On job training คิดเป็นร้อยละ 75 โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “เราจะใช้การอบรมด้านทักษะพื้นฐานก่อนเริ่มงานจริง เป็นเชิงปฏิบัติ จะไม่ค่อยมีเชิงทฤษฎี ทางบริษัทจะใช้เป็นการฝึกงานผ่านการทำงานจริง (Train on job)” และ “การอบรมเราจะเป็น on job training”

ลำดับต่อมา คือ การฝึกอบรมแบบพี่เลี้ยง และ การส่งออกไปอบรมภายนอก ถูกกล่าวถึงจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 25 โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “เรามีใช้ On the job training มีการส่งพนักงานไปอบรมด้านนอก และมีการใช้ระบบพี่เลี้ยง” และ “การอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ จะมีการส่งไปอบรมกับสถาบันภายนอก เช่น การอบรมด้านแม่พิมพ์ก็จะมีส่งไปอบรมที่สถานบันไทย-เยอรมัน ที่อมตะนคร”

ตารางที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัท

หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ	หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
สัญญาติของพนักงาน	1	8.33	ใช้กฎระเบียบในการบริหาร	1	100
ควรมีการปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัท	7	58.33	ปรับปรุงโครงสร้างการฝึกอบรม เพื่อยกระดับความรู้ของพนักงาน	4	33.33
			ยังไม่มีการพัฒนาที่ชัดเจน	1	8.33
			การดึงดูดให้พนักงานทำงานด้วยนาน ๆ	1	8.33
			พัฒนาด้านการตรวจวัดผล	1	8.33
พึงพอใจกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัท	3	25	พึงพอใจกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท	2	66.67
			พึงพอใจแล้วแต่อาจต้องเพิ่มเติมบางส่วน	1	33.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้บริหารทั้ง 12 คน ในคำถามที่ 3 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบหลักได้ 3 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงเป็นจำนวนมากที่สุดคือ ควรมีการปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัท คิดเป็นร้อยละ 58.33 โดยมีรายละเอียดองค์ประกอบย่อยเรื่องที่ยากปรับปรุงมากที่สุดคือ ปรับปรุงโครงสร้างการฝึกอบรม เพื่อยกระดับความรู้ของพนักงาน โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “ตอนนี้อยากจะปรับปรุง คือให้มีการเอาทักษะที่เขายังไม่เคยมี ที่ต้องส่งออกไปอบรมข้างนอก เข้ามาอบรมมากขึ้น เพื่อให้พนักงานของเรามีความรู้ทันกับความรู้ข้างนอก” และ “ระบบการเทรนนิ่งของบริษัทยังไม่ดีพอ ถ้าสามารถตั้งการฝึกอบรมขึ้นมาให้เป็นกิจจะลักษณะและมีโครงสร้างที่ชัดเจน จะช่วยให้พนักงานแต่ละคนมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น ทำให้มีผลผลิตที่ดีขึ้นและมีความเสียหายที่ลดลง”

ลำดับต่อมาคือ พึงพอใจกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัท คิดเป็นร้อยละ 25 โดยมีรายละเอียดองค์ประกอบย่อยคือ พึงพอใจกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “โดยรวมค่อนข้างพอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เป็นแรงงาน เขาจะสนใจเฉพาะค่าตอบแทน และปัจจุบันพนักงานค่อนข้างพอใจกับค่าตอบแทนที่เขาได้รับ และมีแรงจูงใจในการทำงาน” และ “ถ้าเกิดเป็นเรื่องของความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเนื้องานคิดว่าปัจจุบันพอเพียงแล้ว”

ตารางที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 4 ท่านเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างไร

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
เห็นความสำคัญ และเห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิต	9	75
เห็นความสำคัญ และส่งเสริมให้พนักงานก้าวหน้า	1	8.33
เห็นความสำคัญ แต่พนักงานไม่ได้ให้ความร่วมมือ	2	16.67
เห็นว่ามีความสำคัญน้อยกว่าปัจจัยอื่น	1	8.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้บริหารทั้ง 12 คน ในคำถามที่ 4 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 4 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงเป็นจำนวนมากที่สุด คือ เห็นความสำคัญ และเห็นว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิต คิดเป็นร้อยละ 75 โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “มีความสำคัญมาก เพราะว่ามันมนุษย์คือคนทำงาน เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการผลิต บริษัทเราให้ความสำคัญในเรื่องของสมดุลในชีวิตของพนักงาน ทั้งในเรื่องของระยะเวลาการทำงาน สวัสดิภาพของการทำงาน รวมถึงความเป็นอยู่นอกเวลางาน” และ “เรื่องคนี่สำคัญมาก แทบจะเป็นที่สุดของธุรกิจ เพราะสุดท้ายแล้วเป็นคนที่ต้องไปใช้เครื่องจักรในการทำงาน”

ลำดับต่อมาคือ เห็นความสำคัญแต่พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ คิดเป็นร้อยละ 16.67 โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “มีความสำคัญ แต่ว่าพนักงานไม่ได้ให้ความร่วมมือมากนัก” และ “มีความสำคัญมาก ปัญหาเรื่องทรัพยากรมนุษย์ของไทยเราค่อนข้างจะแย่ เขาไม่ค่อยเรียนรู้ และเขาไม่ใส่ใจในการที่จะทำงานจริง ๆ”

ตารางที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 5 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการหมุนเวียนการทำงานของฝ่ายผลิต

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
สามารถช่วยเพิ่มทักษะให้พนักงาน และสามารถทำงานทดแทนกันได้	7	58.33
ช่วยให้พนักงานเข้าใจงานของแผนกอื่นมากขึ้น ส่งผลให้มีคุณภาพงานดีขึ้น	3	25
การหมุนเวียนงานเป็นสิ่งจำเป็น	1	8.33
การหมุนเวียนงานต้องมีระบบ และสามารถทำได้เพียงบางตำแหน่ง	4	33.33
งานที่ทำเน้นความชำนาญ คิดว่าการหมุนเวียนงานไม่เหมาะสม	1	8.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้บริหารทั้ง 12 คน ในคำถามที่ 5 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 5 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงเป็นจำนวนมากที่สุด คือ การหมุนเวียนงานสามารถช่วยเพิ่มทักษะให้พนักงาน และสามารถทำงานทดแทนกันได้ คิดเป็นร้อยละ 58.33 โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “การหมุนเวียนการทำงานภายในแผนกมีส่วนช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะการทำงานที่จำเป็นในสายงานของตัวเอง และสามารถทำงานทดแทนกันได้ภายในแผนก” และ “ถ้ามีการทำ Job rotate อยู่แล้วก็สามารถให้พนักงานเข้าไปทำหน้าที่ทดแทนกันได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง”

ลำดับต่อมาคือ การหมุนเวียนงานต้องมีระบบ และสามารถทำได้เพียงบางตำแหน่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “Job rotating ต้องทำแต่ต้องมีระบบในการควบคุม ต้องทำงานสามารถรับผิดชอบได้ ถ้าทำเร็วเกินไปคนก็จะไม่รับผิดชอบ เพียงแค่ทำให้พ่น ๆ” และ “Job rotation ในบางตำแหน่งนั้นสามารถทำได้ เพื่อให้เขาเพิ่มทักษะมากขึ้น แต่ในบางตำแหน่งก็อาจจะไม่ได้เนื่องจากว่าเป็นเฉพาะทาง หรือว่าเขาไม่สามารถทำงานอย่างอื่นได้เนื่องจากทักษะไม่ถึง”

ตารางที่ 6 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 6 บริษัทเคยใช้การหมุนเวียนการทำงานหรือ การใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือไม่

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
เคยใช้ระบบหมุนเวียนการทำงาน	11	91.67
เคยใช้ระบบพี่เลี้ยง	2	16.67

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้บริหารทั้ง 12 คน ในคำถามที่ 6 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 2 องค์ประกอบ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 91.67 เคยใช้ระบบหมุนเวียนการทำงานกับพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท และผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ที่เคยใช้ระบบพี่เลี้ยงกับพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท

ตารางที่ 7 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 7 บริษัทมีการวางแผนในการอบรมพนักงานฝ่ายผลิต ทั้งในระยะสั้น และในระยะยาวหรือไม่ (ถ้ามี) มีการวางแผนอย่างไร

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
มีเพียงแผนระยะสั้น โดยมีการกำหนดจำนวนครั้งขั้นต่ำที่พนักงาน 1 คนจะต้องผ่านการฝึกอบรมในแต่ละปี	6	50
ไม่มีการวางแผนในส่วนนี้	6	50

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้บริหารทั้ง 12 คน ในคำถามที่ 7 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 2 องค์ประกอบ

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ที่มีการวางแผนในระยะสั้น โดยมีการกำหนดจำนวนครั้งขั้นต่ำที่พนักงาน 1 คน จะต้องผ่านการฝึกอบรมในแต่ละปี และผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ที่บริษัทไม่มีการวางแผนการอบรมพนักงานทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

ตารางที่ 8 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 8 บริษัทมีการวางแผนการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิตแบบสายอาชีพ (Career Development) หรือไม่ (ถ้ามี) มีการวางแผนอย่างไร

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
มีการวางแผนเฉพาะพนักงานสัญชาติไทย โดยจะเป็นด้านค่าตอบแทน	1	8.13
มีการวางแผน โดยเป็นการเติบโตในสายอาชีพงาน	2	16.67
ไม่มีการวางแผนในส่วนนี้	9	75

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้บริหารทั้ง 12 คน ในคำถามที่ 8 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 3 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 75 ไม่มีการวางแผนการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิตแบบสายอาชีพ

ลำดับต่อมาผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ที่บริษัทมีการวางแผนการพัฒนาแบบสายอาชีพ โดยเป็นการเติบโตในสายอาชีพเมื่อพนักงานมีทักษะ ความรับผิดชอบ และประสบการณ์ โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “เรามีการวางแผนให้กับพนักงานทุกคนอยู่แล้ว หากพนักงานมีความสามารถ และมีความรับผิดชอบสามารถ พนักงานสามารถเติบโตได้ในสายงานของแต่ละคน” และ “ก่อนที่จะเข้าบริษัทพนักงานจะได้รับการ Orientation ในฝั่งองค์กร ในฝั่งแผนกของเขา ตอนนี้เขาอยู่จุดไหน แล้ว Career Path ของเขาถ้าเขาจะก้าวต่อไป ถ้าจะมีการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพของเขา”

ตารางที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 9 บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอย่างไร

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
ใช้ KPI ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายบุคคลเป็นผู้กำหนดหัวข้อ	2	16.67
ประเมินโดยการให้คะแนนจากหัวหน้างาน โดยหัวหน้างานกำหนดหัวข้อการประเมิน	5	41.67
ประเมินจากเวลาการทำงาน (ขาด ลา มาสาย) และคุณภาพของงาน มีของเสียมากหรือน้อย ทำการประเมินโดยหัวหน้างาน	4	33.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้บริหารทั้ง 12 คน ในคำถามที่ 9 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 3 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต เป็นการให้คะแนนจากหัวหน้างาน โดยหัวหน้างานกำหนดหัวข้อการประเมิน โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “ในแต่ละฝ่ายจะมีการทำการประเมินของเขาเองอยู่ ตามสังกัดย่อย ๆ ของเขา ประเมินโดยผู้จัดการ” และ “ไม่มีการประเมินงานที่ชัดเจน ส่วนใหญ่จะเป็นการประเมินจากหัวหน้างานและจากผู้บริหารเองว่าผลงานที่เขาทำนั้นดีพอหรือยัง”

ลำดับต่อมาผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากเวลาการทำงาน (ขาด ลา มาสาย) และคุณภาพของงาน มีของเสียมากหรือน้อย ทำการประเมินโดยหัวหน้างาน ตัวอย่างความคิดเห็น “เราประเมินการผลการทำงานจากจำนวนวันและเวลาในการทำงานเป็นหลัก แล้วก็ดูผลงานที่เขาทำให้เราว่าตรงตามความต้องการลูกค้าไหม มีงานเสียไหม โดยจะประเมินโดยหัวหน้างาน” และ “โดยปกติฝ่ายผลิตเราดูแค่ 2 อย่างคือ 1) ปริมาณที่ผลิตได้ต่อเวลา 2) เวลาการทำงาน”

ตารางที่ 20 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 10 ที่ผ่านมาบริษัทเคยประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตอย่างไร และมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร

หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ	วิธีแก้ไข	จำนวน	ร้อยละ
ด้านการขาดแคลนแรงงาน	9	75	ขาดแคลนแรงงาน ต้องใช้แรงงานต่างด้าว หรือบริษัทจัดหาแรงงาน	4	33.33
			ขาดแคลนแรงงาน ใช้บริการบริษัทภายนอกเข้ามาทำแทน (Outsource)	2	16.67
			ฝึกพนักงานให้มีทักษะหลายด้านเพื่อทดแทนกัน	3	25
			พนักงานมีปัญหาตัวเอง	2	16.67
พนักงานเกียจงานกันทำ			ทำการกำหนดนโยบาย และกฎระเบียบให้ชัดเจน	2	100
ด้านค่าตอบแทน	2	16.67	ได้โบนัสต่ำเกินไป ต้องทำการตกลงกัน	1	8.33
			พนักงานที่ทำงานมานานมีฐานเงินเดือนสูงเกินไป กำลังดำเนินการหาวิธีแก้ไข	1	8.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้บริหารทั้ง 12 คน ในคำถามที่ 10 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 3 องค์ประกอบ

ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์เคยประสบมากที่สุด มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 75 เคยประสบปัญหาด้านการขาดแคลนแรงงาน มีวิธีการแก้ไขโดยการใช้แรงงานต่างด้าว หรือใช้บริการบริษัทจัดหาแรงงาน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และลำดับต่อมาแก้ไขปัญหาคือการฝึกพนักงานให้มีทักษะหลายด้านเพื่อทำงานทดแทนกันได้ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25

ตารางที่ 11 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 11 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้างในการวางแผนทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิต

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
ควรมีการสื่อสารที่ดี ทั้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกัน	5	41.67
มีการจัดตารางการหมุนเวียนการทำงาน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ	4	33.33
มีการวางแผนการพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างเป็นระบบ	2	16.67
เปิดโอกาสให้พนักงานได้ลองทำสิ่งใหม่ ๆ	1	8.33
จัดทำคู่มือและรายละเอียดของงาน เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้งานได้เร็วยิ่งขึ้น	1	8.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้บริหารทั้ง 12 คน ในคำถามที่ 11 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 5 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67 แนะนำให้ควรมีการสื่อสารที่ดีในบริษัท ทั้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกัน โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “การสื่อสารสำคัญที่สุด เพราะถ้าเราเริ่มปลูกฝังให้กับพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานใหม่” และ “แนะนำให้เรามีความขยันเรียนรู้ ให้เราช่างถามเพื่อรู้ว่าพนักงานสนใจในด้านไหน เราก็จะสามารถฝึกเขาในสิ่งที่เขาต้องการได้”

ลำดับต่อมาผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 แนะนำให้มีการจัดตารางการหมุนเวียนการทำงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “ให้จัดตารางในการหมุนเวียนการทำงาน และหัวหน้างานจะต้องใกล้ชิดในการทำงาน เพราะการหมุนเวียนหากมีการสับเปลี่ยนในทีเดียวหัวหน้างานจะสอนงานไม่ทัน เราจะต้องวางแผนในการพัฒนาเป็นคน ๆ ไป” และ “ถ้าในการทำงานทั่วไป อย่างเช่นที่นี่ทำงาน 6 วัน ใน 6 วันก็อาจจะต้องมีสัก 1 วันที่คุณจะมีโอกาสได้ไปทำงานฝ่ายอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้เพิ่มเติมทักษะด้านอื่น ๆ ที่ไม่เคยทำ”

ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด

ตารางที่ 12 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทในปัจจุบัน

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
คิดว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทดีอยู่แล้ว	2	66.67
คิดว่าจำนวนของบุคลากรไม่เหมาะสมกับจำนวนงาน	1	33.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด ทั้ง 3 คน ในคำถามที่ 1 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 เห็นว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทดีอยู่แล้ว

ตารางที่ 13 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 2 ท่านเห็นว่าควรมีการปรับปรุงการบริหารอย่างไรบ้าง

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
คิดว่าเหมาะสมอยู่แล้ว	2	66.67
คิดว่าควรมีพนักงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนงาน	1	33.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด ทั้ง 3 คน ในคำถามที่ 2 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 เห็นว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทเหมาะสมอยู่แล้ว

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
ควรมีการเสริมทักษะพนักงาน ทั้งทางด้านทักษะ และความรู้เพื่อให้ทันกับยุคสมัย	3	100

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด ทั้ง 3 คน ในคำถามที่ 3 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 1 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เห็นว่าควรมีการเสริมทักษะพนักงาน ทั้งทางด้านทักษะฝีมือ และความรู้ เพื่อให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 4 ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นบริษัทควรมีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
ควรมีแผนการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงานในแต่ละส่วนมากขึ้น	2	66.67
คิดว่าสิ่งที่บริษัททำอยู่เหมาะสมแล้ว	1	33.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด ทั้ง 3 คน ในคำถามที่ 4 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 เห็นว่าบริษัทควรมีแผนการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้กับพนักงาน แบ่งตามแผนก เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 16 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 5 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร กับการนำ การหมุนเวียนการทำงาน มาใช้ในการพัฒนาทักษะพนักงาน

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
คิดว่าคงไม่เหมาะสมกับการทำงาน เพราะแต่ละคนจะมีความชำนาญที่แตกต่างกัน	1	33.33
คิดว่าดี เพราะเป็นโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ในส่วนงานต่าง ๆ เพื่อสามารถทำงานทดแทนกันได้	2	66.67

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด ทั้ง 3 คน ในคำถามที่ 5 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 เห็นว่าดี เพราะเป็นโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ในส่วนงานต่าง ๆ เพื่อสามารถทำงานทดแทนกันได้

ตารางที่ 17 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 6 ท่านเคยมีส่วนในการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตหรือไม่ อย่างไร

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
เคยมีส่วนในการเป็นผู้ฝึกอบรมให้กับพนักงาน	2	66.67
ไม่เคย	1	33.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด ทั้ง 3 คน ในคำถามที่ 6 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 เคยมีส่วนในการเป็นผู้ฝึกอบรมให้กับพนักงาน

ตารางที่ 18 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 7 ที่ผ่านมாத่านเคยประสบปัญหาหรืออุปสรรค ในการเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือไม่

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
มีอุปสรรคด้านเวลา เพราะแต่ละคนมีงานต้องรับผิดชอบ รวมถึงพื้นฐานของพนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน	2	66.67
ไม่มี	1	33.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด ทั้ง 3 คน ในคำถามที่ 7 สามารถวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบย่อยได้ 2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 มีอุปสรรคด้านเวลา เพราะแต่ละคนมีงานต้องรับผิดชอบ รวมถึงพื้นฐานของพนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน

ตารางที่ 19 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 7 ที่ผ่านมาท่านเคยประสบปัญหาหรืออุปสรรค ในการเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือไม่

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
มีอุปสรรคด้านเวลา เพราะแต่ละคนมีงานต้องรับผิดชอบ รวมถึงพื้นฐานของพนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน	2	66.67
ไม่มี	1	33.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด ทั้ง 3 คน ในคำถามที่ 7 สามารถวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบย่อยได้ 2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 มีอุปสรรคด้านเวลา เพราะแต่ละคนมีงานต้องรับผิดชอบ รวมถึงพื้นฐานของพนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน

สรุปข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม โดยใช้วิธี Content Analysis

สรุปข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม รวมทั้งหมด 15 คน ได้ผลการวิจัยดังนี้

1. เมื่อมีการรับพนักงานใหม่เข้ามาในบริษัทควรมีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้มีความรู้และทักษะเบื้องต้นก่อนที่จะลงมือทำงาน โดยเป็นการฝึกอบรมในรูปแบบสัมมนา ก่อนจึงเป็นการฝึกโดยการลงมือทำงานจริง

2. ประเภทการฝึกอบรมที่ถูกใช้มากที่สุด คือ ให้พนักงานได้ลงมือทำงานจริง (Train on job) ให้ได้รับประสบการณ์ และพบกับปัญหาในการทำงานจริง เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้วิธีการทำงาน และฝึกการแก้ไขปัญหา

3. ควรมีการปรับปรุงการพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายผลิตของบริษัท โดยการปรับปรุงโครงสร้างการฝึกอบรม เพื่อยกระดับความรู้ให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่อบริษัท เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิต

5. การหมุนเวียนการทำงานสามารถช่วยเพิ่มทักษะให้พนักงาน และทำให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนกันได้ และต้องมีการกำหนดกรอบระยะเวลาในการหมุนเวียนงานที่ชัดเจน
6. ผู้บริหารร้อยละ 91.67 เคยใช้ระบบหมุนเวียนการทำงานกับพนักงานฝ่ายผลิตในบริษัท
7. ควรมีการวางแผนการฝึกอบรมระยะสั้น เพื่อฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท โดยมีแผนการฝึกอบรมแยกตามแผนกตามทักษะการทำงานที่จำเป็น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
8. การประเมินผลการปฏิบัติการใช้การประเมินโดยการให้คะแนนพนักงาน มีผู้ประเมินเป็นหัวหน้างาน โดยแต่ละแผนกจะมีหัวข้อในการประเมินที่แตกต่างกัน เพื่อให้สอดคล้องกับงาน
9. ผู้บริหารจำนวนร้อยละ 75 มีปัญหาด้านการขาดแคลนแรงงาน และแก้ไขปัญหาโดยการใช้บริการบริษัทจัดหาแรงงาน และการจ้างแรงงานต่างด้าว
10. การสื่อสารภายในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง การสื่อสารที่ดีจะส่งผลดีต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้น ในทางกลับกันพนักงานจะเข้าใจในผู้บริหารมากขึ้นเช่นเดียวกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อภิปรายผล

การฝึกอบรมความรู้พื้นฐาน แล้วจึงฝึกอบรมผ่านการปฏิบัติงานจริง จะสามารถทำให้พนักงานได้พัฒนาทักษะและเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ณัฐพล ภมรคนเสวิต, 2561) เรื่อง รูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับทักษะในงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่พบว่า การจะเสริมสร้างทักษะในด้านพื้นฐานจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง ควบคู่ไปกับการใช้กรณีศึกษา การใช้บทบาทสมมติ และการใช้สถานการณ์จำลอง เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ เข้าใจ และมีทักษะตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตัวเองได้

การวางแผนฝึกอบรมให้กับพนักงานฝ่ายผลิต โดยแบ่งตามแผนก เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สมโชค ไสลเพชร และคณะ, 2562) เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำแบบเดิมไม่ได้ จำเป็นจะต้องมีการวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และต้องมีการทบทวนวิธีการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ช่วยให้พนักงานมีผลงานที่ดีตรงตามเป้าหมายขององค์กร

การหมุนเวียนการทำงาน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และได้เข้าใจถึงเนื้อหาของงานแผนกอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ชยาพล สุนทรวิวัฒนา, 2561) เรื่อง การพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงานภายในโรงพยาบาลน่านและโพลีคลินิกจังหวัดกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานมีการพัฒนาความรู้อันเป็นผลมาจากการหมุนเวียนงาน เพราะมีโอกาสได้ลงมือปฏิบัติจริง และยังทำให้เกิดความเข้าใจในงานมากยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Sebt and Ghasemi, 2021) เรื่อง Presenting a comprehensive smart model of job rotation as a corporate social responsibility to improve human capital พบว่า การหมุนเวียนการทำงานสามารถช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร เพราะพนักงานได้มีโอกาสเข้าใจถึงเนื้อหาของเพื่อนร่วมงานคนอื่นด้วย

ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดหัวข้อที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมโชค ไสลเพชร และคณะ (2562) เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วน

อิเล็กทรอนิกส์ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในฝ่ายผลิต จะเน้นให้พนักงานทราบและตระหนักถึงการควบคุมคุณภาพสินค้า

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำไปใช้

การพัฒนาทักษะการทำงานพนักงานฝ่ายผลิตเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ ต้องมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาทักษะที่ชัดเจน ซึ่งในการพัฒนาทักษะจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานหลายด้าน โดยการพัฒนาสามารถเริ่มต้นตั้งแต่การฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจในเนื้องาน รวมถึงความเข้าใจในเรื่องการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ไปจนถึงการฝึกอบรมพนักงานแบ่งตามแผนกต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานตามตำแหน่งหน้าที่ ให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ เมื่อพนักงานมีความชำนาญในการทำงานตำแหน่งตนเองแล้ว จึงเริ่มจัดให้มีการหมุนเวียนการทำงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้งานของแผนกอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของตนเอง เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสได้เรียนรู้งานของแผนกข้างเคียง และเข้าใจถึงกระบวนการทำงาน ในกระบวนการนี้ต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่นานเพียงพอ เช่น 30-45 วัน เพราะหากหมุนเวียนเพียง 1 วัน หรือ 2-3 วัน อาจไม่ได้ผลลัพธ์ที่ดีเพียงพอ เนื่องจากเป็นระยะเวลาที่สั้นเกินไป ทำให้พนักงานอาจยังไม่ได้มีโอกาสได้เรียนรู้งานของแผนกนั้น ๆ ได้เพียงพอ และอาจยังไม่ได้พบปัญหาหน้างานเพื่อที่จะเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งอาจต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจกับพนักงานในช่วงแรกของการเริ่มดำเนินการหมุนเวียนการทำงาน ทั้งกับพนักงานที่จะต้องถูกหมุนเวียนไปและกับพนักงานในแผนกที่จะต้องรับพนักงานที่ได้รับการหมุนเวียนเข้ามา เมื่อพนักงานมีความเข้าใจในเป้าหมายแล้วจะสามารถดำเนินการได้ง่ายขึ้น โดยการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานต้องมีความชัดเจน มีการรับฟังความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ และมีการประเมินผลที่ได้จากการหมุนเวียนอย่างสม่ำเสมอ และไม่ควรถูกพนักงานเลือกแผนกที่จะหมุนเวียนไปทำงานเอง เพราะอาจเกิดการเกี่ยงการทำงานแล้วไม่อยากจะกลับมาทำงานที่ตำแหน่งเดิมที่ตัวเองรับผิดชอบ เนื่องจากงานที่พนักงานเลือกอาจจะสบายกว่า

สำหรับพี่เลี้ยงที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานพนักงานที่ได้รับการหมุนเวียนงานไป จะต้องได้รับการฝึกอบรมวิธีการถ่ายทอดความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังเป็น การเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการสอนให้กับพนักงานไปในเวลาเดียวกัน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายการผลิต เพื่อให้สามารถทำงานทดแทนได้ ทุกแผนก กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด ได้นำข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการนำไปทบทวนแผนการพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายผลิต เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกัน โดยมีการกำหนดแผนการฝึกอบรมระยะสั้นภายในบริษัทแบบปีต่อปี และใช้รูปแบบการฝึกอบรมตามความเหมาะสมของแต่ละแผนก และมีการประเมินผลการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะของพนักงาน และเพื่อยกระดับพนักงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดให้มีการหมุนเวียนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการให้ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นสำหรับพนักงานที่มีทักษะหลากหลายสามารถทำงานทดแทนแผนกอื่นได้ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานในการฝึกฝนตนเอง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาประเมินผลการหมุนเวียนการทำงาน หลังจากมีการดำเนินการระยะแรกผ่านไป เพื่อศึกษาประเมินผลว่าพนักงานได้เรียนรู้ทักษะอย่างไร พร้อมทั้งศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่ได้ผ่านการหมุนเวียนการทำงาน
2. ศึกษาประสิทธิภาพการสอนงานของผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงในการสอนงานพนักงานที่หมุนเวียนมาทำงานในแผนก เพื่อนำมาปรับปรุงทั้งรูปแบบและวิธีการสอนงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการหมุนเวียนการทำงานในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- ชยาพล สุนทรวิวัฒน์. (2561). การพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงานภายในโรงพยาบาลน่านอาและโพธิ์ ธิ์พล ภูมรคณเสวิต. (2561). รูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับทักษะในงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ. *วารสารระบบสารสนเทศด้านธุรกิจ (JISB)*, 4(3) กรกฎาคม-กันยายน, 66-85.
- วรรณนา วงศ์พิศาลภพ. (2563). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2563-2565: อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์*. เข้าถึงได้จาก https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Hi-tech-Industries/Auto-Parts/IO/Industry-Outlook-Auto_parts
- สมโชค ไสลเพชร, สักรินทร์ อยู่ผ่อง และอัศครัตน์ พลูกระจ่าง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 7(1) มกราคม-มิถุนายน, 132-146.
- สากล พรหมสถิตย์, สถาพร วิชัยรัมย์ และธนากร เพชรสินจร. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารสหวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์*, 3(1) มกราคม-มิถุนายน, 51-64.
- อภิรติ นันท์ศุภวัฒน์ และอุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม. (2562). ระบบพี่เลี้ยงกับการพัฒนาวิชาชีพการพยาบาล. *พยาบาลสาร*, 4(3) กรกฎาคม-กันยายน, 232-238.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2559). *การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 Learning Model*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Sebt M.V. & Ghasemi S.S. (2021). Presenting a comprehensive smart model of job rotation as a corporate social responsibility to improve human capital. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8 May, 212-231.