แนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายการผลิตเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนได้ทุกแผนก กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

ธนิต สุธิรังกูร

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

แนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายการผลิตเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนได้ทุกแผนก กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

ธนิต สุธิรังกูร

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

The development of training model for production employees to be able to work as a substitute case study: ABC Co., LTD.

TANIT SUTHIRANGKOON

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE MASTER DEGREE OF BUSINESS ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL OF COMMERCE
BURAPHA UNIVERSITY
2022

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางานนิพนธ์ของ ธนิต สุธิรังกูร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

สุชนี เมธิโยธิน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนนี เมธิโยธิน)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

ระพีพร ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระพีพร ศรีจำปา)

กรรมการ

(ดร.ศักดิ์ชาย จันทร์เรือง)

สุชนี เมธิโยธิน กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนนี เมธิโยธิน)

ระพีพร คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ระพีพร ศรีจำปา)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

วันที่ 2 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2565

BUU iThesis 62710052 independent study / recv: 03022565 10:37:18 / sec: 18

62710052: สาขาวิชา: -; บธ.ม. (-)
คำสำคัญ: การพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายผลิต, การหมุนเวียนการทำงาน, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ธนิต สุธิรังกูร : แนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายการผลิตเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนได้ทุกแผนก กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด. (The development of training model for production employeesto be able to work as a substitute case study: ABC Co., LTD.) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สุชนนี เมธิโยธิน ปี พ.ศ. 2565.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิต ให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ 2) เพื่อวางแนวทางนโยบายในอนาคต ให้พนักงานฝ่ายผลิตสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

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

ผลการวิจัยพบว่า 1) การหมุนเวียนการทำงานสามารถช่วยเพิ่มทักษะให้พนักงาน และทำให้พนักงานสามารถทำงานทดแทนกันได้ และต้องมีการกำหนดกรอบระยะเวลาในการหมุนเวียนงานที่ชัดเจน 2) ควรมีการวางแผนการฝึกอบรมระยะสั้น เพื่อฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท โดยมีการแผนการฝึกอบรมแยกตามแผนกตามทักษะการทำงานที่จำเป็น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3) การสื่อสารภายในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง การสื่อสารที่ดีจะส่งผลดีต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้น ในทางกลับกันพนักงานจะเข้าใจในผู้บริหารมากขึ้นเช่นเดียวกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

62710052: MAJOR: -; M.B.A. (-)
KEYWORDS: PRODUCTION WORKING SKILLS DEVELOPMENT, JOB ROTATION, WORKING EFFICIENCY

TANIT SUTHIRANGKOON : THE DEVELOPMENT OF TRAINING MODEL FOR PRODUCTION EMPLOYEESTO BE ABLE TO WORK AS A SUBSTITUTE CASE STUDY: ABC CO., LTD.. ADVISORY COMMITTEE: SUCHONNEE METIYOTHIN, Ph.D. 2022.

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 work as a substitute 2) short-term development planning should be used for each department to improve individual skill and work efficiency 3) communication is important for both between employer-employee and between employees

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายการผลิต เพื่อให้สามารถทำงานทดแทนได้ทุกแผนก กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนนี เมธิโยธิน อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำปรึกษาและคอยให้คำแนะนำชี้แนะด้วยความเอาใจใส่ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ดร.ณภัครอร ปุณยภาภัสสร ผศ.ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ และ ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบและให้คำแนะนำในการแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ทำให้งานนิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี ท้ายที่สุดขอขอบคุณครอบครัว และเพื่อน ๆ ทุกคนที่ให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนผู้วิจัยเสมอตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตา แด่บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบทุกวันนี้

ธนิต สุธิรังกูร

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฎ

สารบัญภาพ ..... ฑ

บทที่ 1 1

บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 3

กรอบแนวคิดการวิจัย 4

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 5

ขอบเขตของการวิจัย 5

ขอบเขตเนื้อหาการวิจัย 5

ขอบเขตประชากรของผู้ให้สัมภาษณ์ 5

ขอบเขตพื้นที่ในการเก็บข้อมูล 5

ขอบเขตด้านระยะเวลา 5

นิยามศัพท์ 5

บทที่ 2 7

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 7

2.1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7

2.1.1 การตั้งเป้าหมายหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....7
2.1.2 การวางแผนกำลังคนและการกำหนดหน้าที่การทำงาน.....7
2.1.3 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....8
2.1.4 กิจกรรมสร้างสัมพันธ์พนักงาน.....8
2.1.5 การลงโทษพนักงาน.....8
2.2 แนวคิดเรื่ององค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ตารางเมตริก.....8
2.2.1 การพัฒนาแบบรายบุคคล (Individual Development).....8
2.2.2 การพัฒนาแบบสายอาชีพ (Career Development).....9
2.2.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management).....9
2.2.4 การพัฒนาองค์กร (Organization Development).....9
2.3. แนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน.....10
2.3.1 เรื่องความสูญเปล่าจากการแก้ไขงาน (Defect / Rework).....10
2.3.2 เรื่องความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากกระบวนการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ.....11
2.3.3 การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานบนพื้นฐาน 70:20:10 (Competency Based 70:20:10 Learning Model).....11
2.3.4 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน.....12
2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทดแทนและการพัฒนาทักษะ.....14
2.4.1 ประเภทของการฝึกอบรม.....14
2.4.2 การหมุนเวียนการทำงาน.....14
2.4.3 กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ.....15
2.4.4 พัฒนาคุณลักษณะสมรรถนะในการปฏิบัติงาน.....15
2.4.5 ระบบพี่เลี้ยงและการพัฒนาในอาชีพ.....16
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....16
บทที่ 3.....20

วิธีดำเนินการวิจัย.....20
3.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างวิจัยเชิงคุณภาพ.....20
3.2 แผนการวิจัย.....21
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....21
3.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....22
3.5 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....22
3.6 สัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บรวบรวมข้อมูล.....22
3.7 สรุปและวิเคราะห์ข้อมูล.....23
บทที่ 4.....24
ผลการวิจัย.....24
ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ.....24
4.1 ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 12 คน.....24
4.2 ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด.....58
บทที่ 5.....67
สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....67
5.1 สรุปผลการวิจัย.....67
5.2 อภิปรายผล.....68
5.3 ข้อเสนอแนะ.....69
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....70
ภาคผนวก ก.....71
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....71
สำหรับกลุ่มผู้บริหาร.....72

สำหรับหัวหน้างานบริษัท ABC จำกัด....74
ภาคผนวก ข....75
ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ....75
ผลการวิเคราะห์การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ....76
แบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มผู้บริหาร....76
แบบสัมภาษณ์สำหรับหัวหน้างานบริษัท ABC จำกัด....78
บรรณานุกรม....79
ประวัติย่อของผู้วิจัย....82

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ตารางสรุปแนวคิดทฤษฎีเพื่อสร้างข้อคำถาม 19

ตารางที่ 2 คำถามที่ 1 ปัจจุบันบริษัทมีนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านทักษะการทำงานฝ่ายผลิตอย่างไร 24

ตารางที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 1 ปัจจุบันบริษัทมีนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านทักษะการทำงานฝ่ายผลิตอย่างไร 26

ตารางที่ 4 คำถามที่ 2 ปัจจุบันบริษัทมีการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตอย่างไร ใช้ประเภทของการฝึกอบรมแบบใด 27

ตารางที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 2 ปัจจุบันบริษัทมีการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตอย่างไร ใช้ประเภทของการฝึกอบรมแบบใด 30

ตารางที่ 6 คำถามที่ 3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัท 31

ตารางที่ 7 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัท 33

ตารางที่ 8 คำถามที่ 4 ท่านเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างไร 34

ตารางที่ 9 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 4 ท่านเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างไร 37

ตารางที่ 10 คำถามที่ 5 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการหมุนเวียนการทำงานของฝ่ายผลิต 38

ตารางที่ 11 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 5 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการหมุนเวียนการทำงานของฝ่ายผลิต 40

ตารางที่ 12 คำถามที่ 6 บริษัทเคยใช้การหมุนเวียนการทำงานหรือ การใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือไม่ 41

ตารางที่ 13 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 6 บริษัทเคยใช้การหมุนเวียนการทำงานหรือ การใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือไม่ 43

ตารางที่ 14 คำถามที่ 7 บริษัทมีการวางแผนในการอบรมพนักงานฝ่ายผลิต ทั้งในระยะสั้น และในระยะยาวหรือไม่ (ถ้ามี) มีการวางแผนอย่างไร 44

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 7 บริษัทมีการวางแผนในการอบรมพนักงานฝ่ายผลิต ทั้งในระยะสั้น และในระยะยาวหรือไม่ (ถ้ามี) มีการวางแผนอย่างไร 45

ตารางที่ 16 คำถามที่ 8 บริษัทมีการวางแผนการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิตแบบสายอาชีพ (Career Development) หรือไม่ (ถ้ามี) มีการวางแผนอย่างไร 46

ตารางที่ 17 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 8 บริษัทมีการวางแผนการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิตแบบสายอาชีพ (Career Development) หรือไม่ (ถ้ามี) มีการวางแผนอย่างไร 47

ตารางที่ 18 คำถามที่ 9 บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอย่างไร.....48

ตารางที่ 19 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 9 บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอย่างไร 49

ตารางที่ 20 คำถามที่ 10 ที่ผ่านมาบริษัทเคยประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตอย่างไร และมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร 50

ตารางที่ 21 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 10 ที่ผ่านมาบริษัทเคยประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตอย่างไร และมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร 54

ตารางที่ 22 คำถามที่ 11 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิต 55

ตารางที่ 23 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 11 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิต.....57

ตารางที่ 24 คำถามที่ 1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทในปัจจุบัน 58

ตารางที่ 25 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทในปัจจุบัน 59

ตารางที่ 26 คำถามที่ 2 ท่านเห็นว่าควรมีการปรับปรุงการบริหารอย่างไรบ้าง.....59

ตารางที่ 27 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 2 ท่านเห็นว่าควรมีการปรับปรุงการบริหารอย่างไรบ้าง 59

ตารางที่ 28 คำถามที่ 3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท..60

ตารางที่ 29 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท 60

ตารางที่ 30 คำถามที่ 4 ท่านมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรมีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร 61

ตารางที่ 31 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 4 ท่านมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรมีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร 61

ตารางที่ 32 คำถามที่ 5 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร กับการนำ การหมุนเวียนการทำงาน มาใช้ในการพัฒนาทักษะพนักงาน 62

ตารางที่ 33 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 5 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการนำ การหมุนเวียนการทำงาน มาใช้ในการพัฒนาทักษะพนักงาน 62

ตารางที่ 34 คำถามที่ 6 ท่านเคยมีส่วนในการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตหรือไม่ อย่างไร 63

ตารางที่ 35 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 6 ท่านเคยมีส่วนในการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตหรือไม่ อย่างไร 63

ตารางที่ 36 คำถามที่ 7 ที่ผ่านมาท่านเคยประสบปัญหา หรืออุปสรรค ในการเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือไม่.....63

ตารางที่ 37 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 7 ที่ผ่านมาท่านเคยประสบปัญหา หรืออุปสรรค ในการเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือไม่ 64

ตารางที่ 38 คำถามที่ 8 ท่านมีข้อเสนอแนะในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตอย่างไร 64

ตารางที่ 39 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 8 ท่านมีข้อเสนอแนะในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตอย่างไร 65

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 ตัวอย่างสินค้าของบริษัท ABC จำกัด (2559) 2

ภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบเมตริก 10

ภาพที่ 3 แผนการวิจัย.....21

มหาวิทยาลัยบูรพา BURAPHA UNIVERSITY

บทที่ 1
บทนำ

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 ของตลาดชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย 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)

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

บริษัท ABC จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิต ซ่อมแซม และจำหน่ายหม้อน้ำ อินเตอร์คูลเลอร์ ออยล์คูลเลอร์ และแผงแลกเปลี่ยนความร้อนทุกชนิดที่ใช้กับเครื่องยนต์ ตั้งแต่รถจักรยานยนต์ รถยนต์เครื่องจักร เครื่องปั่นไฟ เครื่องจักรขนาดใหญ่ อยู่ทั้งในตลาดชิ้นส่วนฯ OEM และตลาด REM โดยมีสินค้าที่ผลิตเพื่อขายในตลาดทั้ง ทองเหลือง ทองแดง และ อลูมิเนียม โดยมีตัวอย่างสินค้าของบริษัทดังภาพ

ภาพที่ 1 ตัวอย่างสินค้าของบริษัท ABC จำกัด (2559)

ที่มา เว็บไซต์ของบริษัท ABC จำกัด

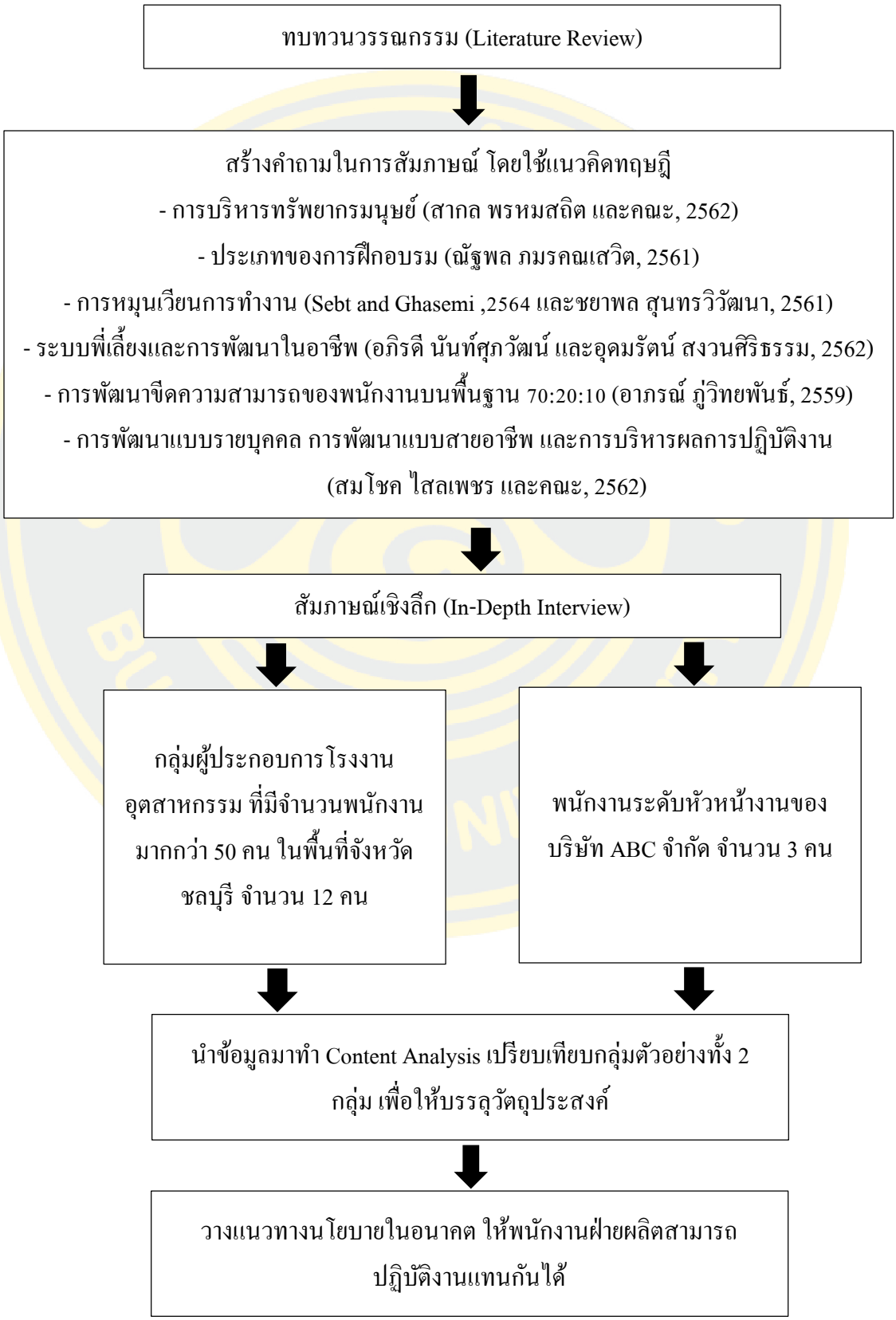
จากรูปตัวอย่างสินค้าจะเห็นได้ว่า สินค้าของบริษัท ABC จำกัด มีขนาดที่แตกต่างกัน รวมไปถึงรูปลักษณ์ และวัสดุที่ใช้ ดังนั้นในกระบวนการผลิตจึงมีความแตกต่างกันพอสมควร เนื่องจากมีหลากหลายองค์ประกอบ โดยสามารถแบ่งแผนกในฝ่ายผลิตได้ดังนี้ แผนกขึ้นรูปวัตถุดิบ แผนกประกอบ แผนกเตาอบ แผนกล้างน้ำยา แผนกตรวจสอบคุณภาพ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

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

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิต ให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้
2. เพื่อวางแนวทางนโยบายในอนาคต ให้พนักงานฝ่ายผลิตสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูลที่สามารถนำมาปรับใช้ เพื่อวางแนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต ให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้
2. ผู้บริหารมีข้อมูลแนวทางในการวางนโยบายการอบรมพนักงานฝ่ายผลิตในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตเนื้อหาการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษา เพื่อวางแนวทางการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิต 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

นิยามศัพท์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ส่งเสริมบุคลากรของบริษัทในการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงานให้เหมาะสมกับงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาพนักงานหรือบุคลากรขององค์กร เพื่อให้มีความรู้ หรือทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะที่พึงมีของพนักงาน ความรู้ที่เหมาะสม ความสามารถ และความชำนาญในการใช้ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามเป้าหมายของบริษัท

ทักษะการทำงานฝ่ายผลิต หมายถึง ความสามารถในการลงมือทำงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความชำนาญในการทำงานที่ผ่านการฝึกฝนและการลงมือทำอย่างสม่ำเสมอ

การหมุนเวียนกันทำงาน หมายถึง การมอบหมายให้พนักงานหมุนเวียนหน้าที่ในการทำงานในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง โดยคาดหวังว่าพนักงานจะสามารถเรียนรู้และมีความเชี่ยวชาญ ในการใช้เครื่องมือและในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการตัดสินใจที่เหมาะสมเมื่อการทำงานเกิดปัญหาขึ้น

ผู้บริหาร หมายถึง เจ้าของกิจการ หรือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญของบริษัทและมีหน้าที่ในการบริหารจัดการธุรกิจ

พี่เลี้ยง หมายถึง ผู้ที่คอยสนับสนุน และชี้แนะในการทำงานให้กับพนักงานฝึกหัด เพราะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความชำนาญในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ

บทที่ 2
เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายการผลิต เพื่อให้สามารถทำงานทดแทนได้ทุกแผนก กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ความรู้ ที่เกี่ยวข้องรวมไปถึงงานวิจัยต่าง ๆ ที่สอดคล้องและเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้การศึกษาครั้งนี้บรรลุผลสำเร็จซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2 แนวคิดเรื่ององค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ตารางเมตริก

2.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทดแทนและการพัฒนาทักษะ

2.5 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สากล พรหมสถิตย์, สถาพร วิชัยรัมย์ และธนากร เพชรสินจร (2562) กล่าวถึงแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นแนวคิดที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของทรัพย์สินขององค์กรที่มีค่า และทุนที่ยั่งยืนที่สุดขององค์กรคือทุนมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับ (Syed Najaf Ali SHAH, Naveed A. SHAIKH และImtiaz A. PRIZADA, 2561) ที่ได้กล่าวว่า หนึ่งในการลงทุนที่สำคัญที่สุดขององค์กรทุกองค์กร คือการลงทุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคำนึงถึงหลากหลายด้านดังนี้

2.1.1 การตั้งเป้าหมายหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คือการที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด และมีดุลยภาพ นั่นคือการมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กร ส่งผลให้พนักงานเติบโตไปพร้อมกับองค์กรอย่างมีดุลยภาพ (สากล พรหมสถิตย์ และคณะ, 2562)

2.1.2 การวางแผนกำลังคนและการกำหนดหน้าที่การทำงาน

การดำเนินการวางแผนกำลังคน และการกำหนดหน้าที่ในการทำงาน องค์กรจะต้องมีการสำรวจขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ แล้วจึงมีการปรับการทำงาน ขอบเขตหน้าที่การทำงาน และความรับผิดชอบให้เป็นไปตามความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยที่ยังมี

ความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการและความจำเป็นตามภารกิจขององค์กรได้ (สากล พรหมสถิตย์ และคณะ, 2562)

2.1.3 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรขององค์กร สามารถดำเนินการโดยนำเอาสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะของสายงานหรือทางเทคนิค มาใช้ในการวางแผนร่วมกับหัวหน้างานในสายงานด้านต่าง ๆ หรือผู้บริหารระดับสูง โดยทำการกำหนดเป้าหมายความต้องการของสมรรถนะสำหรับพนักงาน เพื่อให้สามารถทำงานตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางเอาไว้ได้ แล้วจึงนำมาเป็นเป้าหมายของการฝึกอบรม (สากล พรหมสถิตย์ และคณะ, 2562)

2.1.4 กิจกรรมสร้างสัมพันธ์พนักงาน

การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ของพนักงาน เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพนักงานโดยตรง มุ่งเน้นเสริมสร้างสังคมในการทำงานของพนักงานเพื่อให้เห็นคุณค่าในตนเองและเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังให้เห็นว่าทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร (สากล พรหมสถิตย์ และคณะ, 2562)

2.1.5 การลงโทษพนักงาน

สำหรับการลงโทษพนักงานนั้นถือเป็นสิ่งจำเป็น โดยการลงโทษนั้นต้องอยู่บนหลักการที่มีเหตุผลและมีมาตรฐานที่ชัดเจน การลงโทษพนักงานที่กระทำผิดยังถือเป็นการยกระดับให้กับพนักงานที่ปฏิบัติตัวดีได้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และยังเป็นการรักษากฎระเบียบขององค์กร (สากล พรหมสถิตย์ และคณะ, 2562)

2.2 แนวคิดเรื่ององค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ตารางเมตริก

Gilley and Eggland (2545) มีแนวคิดหลักการในการพิจารณาองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ตารางเมตริกในการนำเสนอ โดยมีองค์ประกอบคือ มิติด้านที่เน้น (Focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (Result) และประกอบด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 รูปแบบด้วยกันดังนี้

2.2.1 การพัฒนาแบบรายบุคคล (Individual Development)

เป็นกระบวนการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำการเรียนรู้ เพื่อให้มีผลการทำงานที่ดี การทำแผนการฝึกอบรมทางด้านทักษะต่าง ๆ จะกำหนดโดยหัวหน้างาน โดยแผนของแต่ละคนอาจไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับลักษณะงาน (สมโชค ไสลเพชร, สักรินทร์ อยู่ผ่อง และอัคครัตน์ พลูกระจ่าง, 2562)

2.2.2 การพัฒนาแบบสายอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาในรูปแบบสายอาชีพประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ 1) ลักษณะของงาน 2) ความสนใจของพนักงาน และ 3) นโยบายและเป้าหมายขององค์กร ปัจจัยทั้ง 3 ด้านนี้จำเป็นจะต้องสอดคล้องกัน เพื่อให้พนักงานประสบความสำเร็จในสายอาชีพ กล่าวคือ ลักษณะงานที่พนักงานทำอยู่นั้นจะต้องมีโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ และตัวพนักงานเองจะต้องมีความสนใจในการที่จะพัฒนาตัวเองเพื่อเติบโตในสายอาชีพ รวมไปถึงการมีนโยบายขององค์กรที่สนับสนุนความก้าวหน้าของพนักงาน (สมโชค ไสลเพชร และคณะ, 2562)

2.2.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

การบริหารผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องทำอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน รวมไปถึงมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้มีการกำหนดเอาไว้ โดยผลการประเมินจะมีการนำไปประกอบการพิจารณาในการขึ้นค่าตอบแทน การให้รางวัล หรือการเลื่อนขั้นแก่พนักงาน (สมโชค ไสลเพชร และคณะ, 2562)

2.2.4 การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

การพัฒนาองค์กรประกอบไปด้วย การพัฒนาแบบรายบุคคล การพัฒนาแบบสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ มีความรู้ และมีสมรรถนะตามที่องค์กรกำหนด ซึ่งอยู่ในส่วนของการพัฒนาแบบรายบุคคล และการพัฒนาแบบสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กรจะมุ่งเน้นในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนา (สมโชค ไสลเพชร และคณะ, 2562)

ภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบเมตริก
ที่มา : Gilley & Eggland (2545)

2.3. แนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

2.3.1 เรื่องความสูญเปล่าจากการแก้ไขงาน (Defect / Rework)

พงศ์เทพ งามทวีรัตน์ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า ความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในการผลิตที่ผลมาจากของเสีย และต้องแก้ไขงานใหม่มักส่งผลกระทบในหลายด้าน เช่น

1. ต้นทุนที่ต้องสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ ทั้งทางด้านวัตถุดิบและแรงงาน
2. เวลาที่ต้องใช้ในการแก้ไขงาน ซึ่งไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแต่เป็นการเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ เพราะต้องเสียเวลาทำงานชิ้นใหม่เพื่อทดแทน ทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน
3. ความสัมพันธ์ของพนักงานในแต่ละแผนก เพราะเกิดรอชิ้นงานกัน และอาจเกิดการกล่าวโทษกันว่าของเสียเกิดจากใคร ในกรณีที่ชิ้นงานมีความเสียหาย
4. สิ้นเปลืองสถานที่ในการจัดเก็บทั้งของที่เสียไม่สามารถใช้งานได้ รวมไปถึงการกำจัดของเสียอีกด้วย

สิ่งเหล่านี้คือผลกระทบที่เกิดขึ้นหากการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องมีการวางแนวทางการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ เช่น

1. การกำหนดมาตรฐานของชิ้นงานและวัตถุดิบที่ใช้ เพื่อให้ชิ้นงานมีคุณภาพและการผลิตมีความต่อเนื่อง

2. การอบรมพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีของเสียน้อยที่สุดหรือไม่มีของเสีย เพื่อที่จะไม่ต้องทำการแก้ไขงานใหม่

3. อบรมพนักงานให้สามารถทำการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาหน้างานได้

4. บำรุงรักษาเครื่องจักรให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานเสมอ

5. ตั้งเป้าหมายว่าต้องไม่มีของเสีย (Zero Defect)

2.3.2 เรื่องความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากกระบวนการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ

พงศ์เทพ งามทวีรัตน์ (2557) กล่าวว่า กระบวนการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพประกอบจากหลายปัจจัย เช่น มีการลำดับขั้นตอนการทำงานไม่ถูกต้อง มีความซับซ้อน หรืออาจมีความสูญเสียที่อยู่ในกระบวนการผลิตโดยที่เราไม่ทราบ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาด้านต่าง ๆ เช่น เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็นขึ้น เวลาที่เสียไปกับการเตรียมการผลิตอย่างไม่จำเป็น มีงานในกระบวนการผลิตที่ซ้ำซ้อนหรือมากเกินความจำเป็น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ในการหาแนวทางการปรับปรุงเพื่อลดความสูญเปล่าที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น

1. การวิเคราะห์การทำงานโดยนำ Operation Process Flowchart หรือ Flow Process Chart มาใช้เพื่อดูว่าขั้นตอนใดที่ไม่เหมาะสมหรือสามารถปรับปรุงขั้นตอนการทำงานอย่างไรได้บ้าง

2. การใช้หลักการ ECRS ในการปรับปรุงกระบวนการผลิต

- E: Eliminate คือ การตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออก
- C: Combine คือ การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกันเพื่อลดเวลาและขั้นตอนการทำงาน
- R: Re-arrange คือ การจัดลำดับกระบวนการใหม่ให้มีความเหมาะสม
- S: Simplify คือ การใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

3. การลดระยะเวลาที่ต้องใช้ในการปรับตั้งเครื่องจักรให้พร้อมในการปฏิบัติงาน โดยจัดเก็บอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และจัดเก็บเป็นชุดเพื่อความสะดวกในการใช้งาน

2.3.3 การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานบนพื้นฐาน 70:20:10 (Competency Based 70:20:10 Learning Model)

เพื่อให้การเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเพิ่มความสามารถให้กับพนักงาน จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่มีการผสมผสานกันจากหลายด้าน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning by Experience) 70% เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

เน้นการเรียนรู้ในแบบผู้ใหญ่ คือ การเรียนรู้จากการมีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นจากการคอยติดตามเรียนรู้งาน ได้เห็นจากการทำงานจริง ได้ลงมือปฏิบัติจริง ได้อยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว เพื่อที่จะให้การเรียนรู้ผ่านวิธีการนี้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนกำหนดนโยบายขององค์กร และได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคนในการที่จะร่วมพัฒนาตนเอง การเรียนรู้วิธีนี้มีหลากหลายเครื่องมือที่จะสามารถนำมาใช้ได้ เช่น การให้ติดตามดูงานกับผู้มีประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนความรู้การทำงาน การหมุนเวียนการทำงาน เป็นต้น 2) เรียนรู้จากคนอื่น (Learning by Others) 20% คือแนวคิดที่ให้เกิดการเรียนรู้จากคนรอบข้างผ่านการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ เป็นอีกรูปแบบของการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ สำหรับการเรียนรู้ในรูปแบบนี้มีความสำคัญเพราะจะทำให้เกิดประโยชน์แก่ตัวพนักงานโดยตรง สามารถเรียนรู้วิธีการ มุมมองใหม่ ๆ ในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเอง ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยเครื่องมือสำหรับวิธีการนี้มักประกอบด้วย การสอนแนะนำโดยหัวหน้างานหรือผู้มีประสบการณ์ ทั้งแบบกลุ่มและแบบตัวต่อตัว การจัดให้มีพี่เลี้ยงในการทำงาน การให้คำปรึกษาในการทำงาน เป็นต้น และ 3) การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learning by Course) 10% เป็นอีกแนวคิดที่เน้นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ แต่เป็นในแบบทางการ คือมีหลักสูตรในการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีการกำหนดหัวข้อ เนื้อหา แบบจำเพาะเจาะจง เพื่อให้มีความเข้าใจทั้งในทฤษฎีและหลักการ เพื่อให้มีองค์ความรู้มากกว่าให้เกิดทักษะในการทำงาน แนวคิด 70:20:10 นี้เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้มีการปฏิบัติจริง ในสภาพแวดล้อมจริง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถพนักงานให้ได้ตามที่องค์กรคาดหวัง (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2559)

2.3.4 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงาน สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนดไว้หรือไม่ ทั้งทางด้านปริมาณของงาน คุณภาพของงาน รวมไปถึงของเสียที่เกิดขึ้นด้วย โดย Mager & Besch (1967) ได้เคยเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการทำงานได้เป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสามารถในการแยกแยะ คือ ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่าง 2 อย่างหรือมากกว่า หรือความสามารถในการเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ถูกต้องกับสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

2. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา คือ ความสามารถของพนักงานในการวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถเพิ่มเติมความรู้ด้านนี้ให้กับพนักงานได้โดยการอบรมพนักงานให้เข้าใจ และเห็นความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในการทำงาน และสอนถึงแนวทางแก้ไขเมื่อเจอปัญหา

3. ความสามารถในการจดจำเรื่องราวที่ผ่านมา คือ ความสามารถในการเรียงลำดับขั้นตอน รู้ได้ว่าจะต้องใช้เครื่องมืออะไร ทำอะไร หรือขั้นตอนการทำงาน ซึ่งถือเป็นประสิทธิภาพในการทำงานและความสามารถในด้านสติปัญญา

4. ความสามารถในการดัดแปลง คือ ความสามารถในการเรียนรู้จัดเครื่องมือ และเครื่องจักรต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ชิ้นงานเสร็จสิ้นสมบูรณ์

5. ความสามารถในการพูด คือ ความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน หากสามารถสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจได้เป็นอย่างดี จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ (รุ่งรัตน์ ทองน้อย, 2562) ยังได้กล่าวถึงคำนิยามของประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด และสามารถไปถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ โดยมีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และคุ้มค่าที่สุด สำหรับ ประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ โดยจะมุ่งให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง” (Doing the right things) โดย Harrington ได้ให้คำนิยามด้านประสิทธิภาพโดยรวม และกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. มีการกำหนดจุดหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Ideal) เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องทำเพื่อลดการเข้าใจผิด หรือความคลุมเครือ

2. มีการใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common Sense) มีการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ มีการค้นหาความรู้ และคำแนะนำเพื่อสร้างความแตกต่าง

3. มีคำแนะนำที่ดี (Competent Counsel) มีคำแนะนำที่ดีจากบุคคลอื่น และต้องรับฟังคำแนะนำจากคนอื่น

4. มีวินัย (Discipline) มีการกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรที่ได้วางเอาไว้

5. มีความยุติธรรม (Fair) ควรมีความยุติธรรมในองค์กร และควรมีการค้นหาข้อเท็จจริงเพื่อมีประโยชน์ในการตัดสินใจ

6. ความรวดเร็วในการจัดส่ง (Dispatching) ควรมีการวางแผนสำหรับแต่ละแผนก แต่ละหน้าที่ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

7. การมีมาตรฐานและตารางเวลา (Standards and Schedules) ผู้บริหารองค์กร หัวหน้างานจะต้องมีการพัฒนามาตรฐานวิธีการทำงาน และการการกำหนดเวลาสำหรับแต่ละหน้าที่ เพื่อให้การทำงานมีมาตรฐาน

8. การมีสภาพแวดล้อมมาตรฐาน (Standardized Conditions) ควรมีการรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

9. การปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน (Standardized Operations) ผู้บริหารองค์กรควรมีการกำหนดรูปแบบการทำงานที่มีมาตรฐาน

10. การมีคำสั่งปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน (Written Standard Practice Instructions) โดยผู้บริหารจะต้องมีการเขียนระบุวิธีการทำงานที่ถูกต้องให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

11. มีการให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency Reward) ควรมีการให้รางวัลกับพนักงานที่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐาน ทำงานดี หรือทำงานได้เสร็จสมบูรณ์

2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทดแทนและการพัฒนาทักษะ

2.4.1 ประเภทของการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม คือ กระบวนการในการพัฒนาพนักงานหรือบุคลากรขององค์กรเพื่อให้มีความรู้ หรือทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การฝึกอบรมจากหน่วยงานหรือบุคลากรภายในองค์กร (Internal Training) และ การฝึกอบรมจากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกองค์กร (Public Training) และสำหรับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นจะแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหา
2. การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ นอกเหนือจากนี้ยังมีการแบ่งช่วงเวลาในการฝึกอบรมด้วย คือ การฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน (ณัฐพล ภมรคณเสวิต, 2561)

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งรูปแบบของการฝึกอบรมได้อีก 2 รูปแบบ คือ

1. การฝึกอบรมแบบองค์รวม คือ การฝึกอบรมในความรู้ทั่วไปที่พนักงานควรทราบ
2. การฝึกอบรมแบบจำเพาะเจาะจง คือ การฝึกอบรมแบบเฉพาะด้านเพื่อให้มีความรู้ และทักษะเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2.4.2 การหมุนเวียนการทำงาน

การหมุนเวียนการทำงาน เป็นการมอบหมายให้พนักงานหมุนเวียนหน้าที่ในการทำงานในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง โดยคาดหวังว่าพนักงานจะสามารถเรียนรู้และเชี่ยวชาญ ในการใช้เครื่องมือและในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการตัดสินใจที่เหมาะสมเมื่อการทำงานเกิดปัญหาขึ้น (Mohammad Vahid Sebt และShiva S. Ghasemi,

2564) และหนึ่งในวิธีที่ดีที่สุดในการที่จะพัฒนาทักษะของพนักงาน คือ การหมุนเวียนการทำงาน ซึ่งเป็นโอกาสในการฝึกฝนและพัฒนาความรู้ อีกทั้งยังมีส่วนช่วยให้พนักงานได้พักจากความเหนื่อยล้าที่ต้องทำงานเดิมซ้ำ ๆ ทุกวันอีกด้วย (ชยาพล สุนทรวิวัฒนา, 2561) การหมุนเวียนการทำงานของพนักงาน ไม่ได้ส่งผลต่อความรู้ในการทำงาน รวมถึงไม่ได้ส่งผลถึงความสำเร็จของงานและความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการทำงาน (ปิยวรรณ ปฏิบัติ, 2555) การหมุนเวียนการทำงานจึงเป็นวิธีการที่หลายองค์กรเลือกใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้พนักงานมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้เรียนรู้ทักษะใหม่ นอกเหนือจากนั้นการจัดให้พนักงานมีการหมุนเวียนกันทำงานยังสามารถเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับองค์กรได้อีกทางหนึ่งด้วย (M. L. C. Comper, J. T. Dennerlein, G. D. S. Evangelista, P. Rodrigues da Silva และR. S. Padula, 2560)

2.4.3 กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ

สำหรับแนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้นำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานโดยที่ประยุกต์มาจาก กระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญาของ Prof. Seymour Papert โดยทฤษฎีดังกล่าวมีหลักการ คือ การคิดและหาวิธีว่าทำอย่างไรเพื่อให้คนคิด แล้วลงมือทำ โดยที่ต้องมีการทบทวนในวิธีการนี้เสมอเพื่อพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้ เพราะว่าในทุกครั้งที่พนักงานได้ลงมือทำอะไรอย่างหนึ่ง พนักงานคนนั้นต้องมีการทบทวนและตกผลึกทางความคิดในสิ่งที่ตนได้ทำ เพื่อเป็นแบบอย่างและใช้ในการพัฒนาต่อไปในอนาคต ซึ่งการที่จะทำวิธีการนี้จำเป็นจะต้องศึกษาถึงบริบทของบริษัท เนื่องจากแต่ละบริษัทต่างมีบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อที่จะสามารถสร้างกรอบความคิดขึ้นมา (บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด, 2551)

2.4.4 พัฒนาคุณลักษณะสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันหลายองค์กรได้นำเอาคุณลักษณะสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารงาน โดยเฉพาะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ตรงตามความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กร (นันทวัฒชัย วงษ์ชนะชัย, ธีรวุฒิ บุณยโสภณ, วิเชียร เกตุสิงห์ และวัลลภ จันทร์ตระกูล, 2554) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับคุณลักษณะสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งหมด 5 ลักษณะ คือ

1. ด้านความรู้ (Knowledge) คือ พนักงานมีความรู้ หรือองค์ความรู้ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นสมรรถนะที่ซับซ้อน เพราะเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละบุคคล

2. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน

3. ทัศนคติ (Attitude) คือมุมมอง หรือค่านิยมของพนักงานว่ามีทัศนคติต่อการทำงานอย่างไร

4. ลักษณะทางกายภาพ (Traits or Physical) คือ ลักษณะของพนักงานแต่ละคนที่แสดงออกมาในสถานการณ์ต่าง ๆ

5. แรงจูงใจ (Motive) คือ สิ่งที่ส่งเสริมและเป็นแรงขับเคลื่อนในการที่จะพัฒนาตนเอง หรือเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานแต่ละคน

2.4.5 ระบบพี่เลี้ยงและการพัฒนาในอาชีพ

ปัจจุบันระบบพี่เลี้ยงได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนา เพื่อมีส่วนช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับตำแหน่งงานใหม่ โดยระบบพี่เลี้ยงจะเน้นในการเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นอาจารย์ ซึ่งผู้ที่เหมาะจะเป็นพี่เลี้ยงนั้นควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบการให้บริการและการรับใช้ (Servant Leader) พร้อมที่จะคอยสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อภิรดี นันท์ศุภวัฒน์ และอุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2562)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยเพื่อศึกษาสถานการณ์ความต้องการแรงงาน ซึ่งจัดทำโดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวม รวมไปถึงให้สามารถจัดทำยุทศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2547 - 2552 พบว่าความต้องการด้านกำลังแรงงานคุณภาพและด้านปริมาณรวมถึง 4,650,000 คน ในอุตสาหกรรมหลักทั้ง 13 อุตสาหกรรมของไทย และทิศทางในการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยต้องมุ่งเน้นในการพัฒนาแรงงานให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งทางด้านเทคโนโลยีและทางวิทยาศาสตร์ หรือความชำนาญเฉพาะด้าน โดยที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกับห่วงโซ่อุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น เพื่อยกระดับขีดความสามารถของแรงงาน การสร้างระบบบริหารจัดการ และระบบประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน

จากงานวิจัยเพื่อการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2550) จากผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งที่อยู่ในหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนจำนวน 900 คน จาก 100 หน่วยงาน พบว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีคุณลักษณะ 9 ด้านดังนี้ 1. ด้านความรู้และความสามารถในสาขาวิชาชีพ 2. ด้านบุคลิกภาพและอุปนิสัย 3. ด้านความเชื่อและอุดมการณ์ในการทำงาน 4. ด้านความผูกพันกับองค์กร 5. ด้านความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจ 6. ด้านความคิดและบุคลิกลักษณะเฉพาะตัว 7. ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี 8. ด้านความคล่องตัวและอารมณ์ขัน 9. ด้านความรู้สำหรับพัฒนางาน

สมโชค ไสลเพชร และคณะ (2562) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะทำงานแบบเดิม ๆ ที่ทำอยู่ไม่ได้แล้ว จำเป็นต้องมีการวางแผน วางกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ที่วางนั้นจะต้องสอดคล้องไปกับนโยบายขององค์กรด้วย ผู้ที่รับผิดชอบทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการทบทวนวิธีการดำเนินงานสม่ำเสมอ เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ช่วยให้พนักงานมีผลงานที่ดีตรงตามเป้าหมายขององค์กร จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 4 บริษัท พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในฝ่ายผลิต จะเน้นให้พนักงานทราบและตระหนักถึงการควบคุมคุณภาพสินค้า การส่งมอบสินค้า นอกเหนือจากนี้ผู้บริหารยังต้องให้การสนับสนุนและมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และต้องเปลี่ยนทัศนคติด้านงบประมาณที่มีการใช้จ่ายไปในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากค่าใช้จ่ายของบริษัท เป็นการลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จจะต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานในฝ่ายผลิต และหัวหน้างานทุกคน และควรมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

รังสิมา เหลืองอ่อน (2548) ในการศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานและขีดความสามารถของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ขนาดกลางและขนาดเล็ก จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า พนักงานมีความต้องการหลากหลายด้าน เช่น แรงจูงใจด้านความปลอดภัย ด้านการพัฒนาคนเอง ด้านคุณค่าของตนเอง และสำหรับขีดความสามารถของพนักงานนั้น พบว่าพนักงานเพศชายมีความรู้และทักษะในการทำงานสูงกว่าเพศหญิง ส่วนการวางแผนพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานทั้งทางด้านความรู้ ความชำนาญ ควรมีการจัดกลุ่มจำแนกตามระดับการศึกษาและระดับฐานเงินเดือนของพนักงาน

อัคครัตน์ พลูกระจ่าง (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมหัวหน้างานเพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนงานปฏิบัติในสถานประกอบการ พบว่า หลักสูตรการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยในขั้นตอนการวิจัย มีประสิทธิภาพและมีผลสัมฤทธิ์สูงกว่าภาคทฤษฎี และในขั้นตอนการพัฒนาพบว่า ประสิทธิภาพของหลักสูตรยิ่งสูงขึ้นมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด เมื่อมีการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่างมีความเห็นว่าเป็นหลักสูตรที่เหมาะสม

ณัฐพล ภมรคณเสวิต (2561) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับทักษะในงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ในการที่จะเสริมสร้างทักษะด้านพื้นฐานจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมแบบปฏิบัติงานจริง ควบคู่ไปกับการใช้กรณีศึกษา การใช้บทบาท

สมมุติ และการใช้สถานการณ์จำลอง เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ เข้าใจ และมีทักษะตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตัวเองได้

วัชฤทธิ์ เอกนิพิฐสิริ และจิตรา รู้กิจการพานิช (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบฝึกอบรมความสามารถสำหรับพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเภทปั๊มขึ้นรูป พบว่า ในการเข้าร่วมฝึกอบรมพนักงานมีความต้องการความพร้อม 4 ด้านจากผู้จัดฝึกอบรมด้วยกัน คือ 1. ระบบการฝึกอบรม 2. เนื้อหาหลักสูตร 3. วิทยากรผู้สอน 4. ด้านห้องเรียนและอุปกรณ์ที่ใช้ ดังนั้นจึงควรมีการประเมินและปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเพิ่มความพึงพอใจในการเข้าฝึกอบรมของพนักงานอีกทางหนึ่งด้วย

ชยาพล สุนทรวิวัฒนา (2561) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงานภายในโรงพยาบาลนันอาและโพลีคลีนิคจังหวัดกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานมีการพัฒนาความรู้อันเป็นผลมาจากการหมุนเวียนงาน เพราะมีโอกาสได้ลงมือปฏิบัติงานจริง และยังมีการสอบถามจากกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานมากยิ่งขึ้น ทำให้มีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น และนอกเหนือจากทักษะในการทำงานแล้ว ยังมีส่วนส่งเสริมให้พนักงานมีความสัมพันธ์กันมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีการสื่อสารกันมากขึ้นเมื่อไม่เข้าใจงาน

ปิยวรรณ ปฏิบัติ (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การหมุนเวียนพนักงานเพื่อคุณภาพการปฏิบัติงานกองซ่อมบำรุงอากาศยานขั้นโรงงาน พบว่ามีปริมาณผลผลิตของงานที่สำเร็จเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับหน่วยงานที่ไม่ได้มีการหมุนเวียนงาน นอกจากนี้ยังพบว่ามีความเสียหายของงานลดลง ทั้งความเสียหายที่เกิดจากการขาดจิตสำนึก หรือความเสียหายที่เกิดจากการละเลยต่อมาตรฐาน หรือความเสียหายที่เกิดจากการลัดขั้นตอนการทำงาน

Mohammad Vahid Sebt และShiva S. Ghasemi (2564) จากงานศึกษาวิจัยเรื่อง Presenting a comprehensive smart model of job rotation as a corporate social responsibility to improve human capital. พบว่า การหมุนเวียนการทำงานที่เหมาะสม จะสามารถลดความเครียดที่เกิดจากการทำงานประจำของพนักงานลงได้ และยังมีส่วนในการส่งผลให้สามารถเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้อีกทางหนึ่งด้วย เพราะพนักงานได้มีโอกาสได้เข้าใจถึงเนื้องานของเพื่อนร่วมงานคนอื่นด้วย

ปวริศร ทิมาสาร, ภาวิน ชินะโชติ และภูริพัฒน์ ชาญกิจ (2562)ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงาน ระหว่างการหมุนเวียนงานแบบเต็มรูปแบบ กับแบบแบ่งกลุ่มย่อยของนักรังสีการแพทย์ แผนกรังสีวินิจฉัย คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี พบว่า การทำการหมุนเวียนการทำงานแบบกลุ่มย่อย โดยมีผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์สูงอยู่ในทุกกลุ่มย่อย สามารถมีประสิทธิภาพการทำงานมากกว่าการหมุนเวียนทำงานเต็มรูปแบบทั้งทางด้านการทำงานในหน้าที่ การสื่อสาร การให้บริการ และความพึงพอใจของพนักงาน

อภิรดี นันท์ศุภวัฒน์ และอุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ระบบพี่เลี้ยงกับการพัฒนาวิชาชีพการพยาบาล พบว่า ระบบพี่เลี้ยงมีความสำคัญและมีคุณค่าซึ่งเหมาะต่อการนำมาใช้ในการพัฒนาวิชาชีพ และก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาทักษะ นอกเหนือจากนี้พนักงานที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานที่จัดให้มีการใช้ระบบพี่เลี้ยงมีแนวโน้มในการอยู่ในงานนานขึ้นและมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น รวมถึงยังส่งผลให้ผลผลิตของหน่วยงานเพิ่มขึ้นอีกด้วย นอกเหนือจากผลงานแล้วยังส่งผลที่ดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอีกทางหนึ่งด้วย ทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มพนักงาน

ตารางที่ 1 ตารางสรุปแนวคิดทฤษฎีเพื่อสร้างข้อคำถาม

แนวคิดทฤษฎี	ชื่อ (พ.ศ.)	ข้อคำถาม
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	สากล พรหมสถิต และคณะ (2562)	2 ข้อคำถาม
ประเภทของการฝึกอบรม	ณัฐพล ภมรคณเสวิต (2561)	1 ข้อคำถาม
การหมุนเวียนการทำงาน	Sebt and Ghasemi (2564) ชยาพล สุนทรวิวัฒนา (2561)	2 ข้อคำถาม
ระบบพี่เลี้ยงและการพัฒนาในอาชีพ	อภิรดี นันท์ศุภวัฒน์ และอุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2562)	1 ข้อคำถาม
การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานบนพื้นฐาน 70:20:10	อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2559)	1 ข้อคำถาม
การพัฒนาแบบรายบุคคล	สมโชค ไสลเพชร และคณะ (2562)	1 ข้อคำถาม
การพัฒนาแบบสายอาชีพ	สมโชค ไสลเพชร และคณะ (2562)	1 ข้อคำถาม
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	สมโชค ไสลเพชร และคณะ (2562)	1 ข้อคำถาม

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้คำถามปลายเปิด เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายการผลิต เพื่อให้สามารถทำงานทดแทนได้ทุกแผนก ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดกลุ่มตัวอย่างวิจัยเชิงคุณภาพ
2. แผนการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการวิจัย
5. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
6. สัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บรวบรวมข้อมูล
7. สรุปและวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1) กลุ่มผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 12 คน ด้วยวิธีการเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้

1. เป็นสมาชิกสมาคมส่งเสริมพัฒนาผู้ประกอบการไทย จังหวัดชลบุรี (ATED) และเป็นสมาชิกสมาคมมามากกว่า 3 ปี

2. ผู้บริหารในปัจจุบันเคยผ่านการอบรมหลักสูตรส่งเสริมผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

3. มีจำนวนพนักงานในบริษัทมากกว่า 50 คน

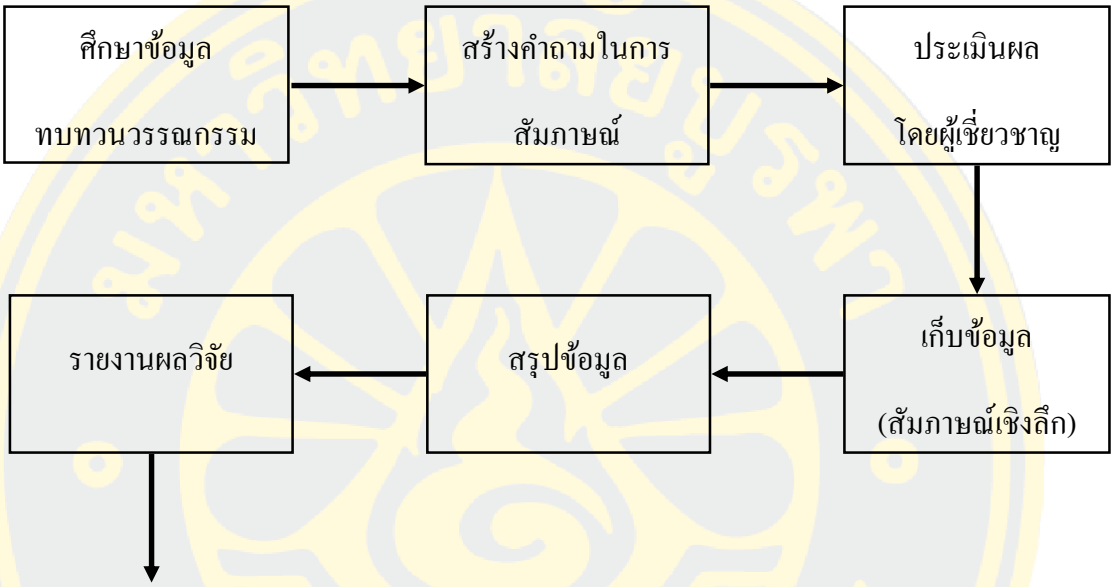
เพื่อให้ได้ข้อมูลในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่หลากหลาย

2) พนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 3 คน เป็นการเก็บข้อมูลทั้งหมดเนื่องจากบริษัท ABC จำกัด มีพนักงานระดับหัวหน้างานทั้งหมด 3 คน

เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการทำงาน ทราบถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบัน ข้อเสนอแนะต่าง ๆ

3.2 แผนการวิจัย

แผนการวิจัยที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนและรายละเอียดดังภาพนี้



ภาพที่ 3 แผนการวิจัย

3.3 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 ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงวิธีการแก้ไข

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้เนื้อหาที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. สร้างชุดคำถามให้ตรงกับเนื้อหาที่ต้องการ แล้วจึงนำเสนอร่างชุดคำถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำ และพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาในชุดคำถาม (Content Validity) เพื่อแก้ไขให้สมบูรณ์ ก่อนนำส่งร่างชุดคำถามให้กับผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน และนำส่งคณะกรรมการจริยธรรมต่อไป

3.5 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ผู้วิจัยนำชุดคำถามเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปเก็บข้อมูล โดยคำถามต้องมีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 (Rovinell & Hambleton, 1997)

   1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์
   ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

   2. ดร.สุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน
   ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

   3. ดร.ณภัคอร ปุณยภาภัสสร
   ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.6 สัมภาษณ์เชิงลึกและเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 15 คน โดยการสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 30 – 60 นาทีต่อคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่าง ว่ายังมีข้อมูลใหม่เกิดขึ้นอีกหรือไม่ หรือผู้วิจัยมีข้อสงสัยเพิ่มเติมอีกหรือไม่ และยังรวมไปถึงการให้ความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูลอีกด้วย โดยรูปแบบในการสัมภาษณ์เป็นได้ทั้งรูปแบบเข้าพบหรือรูปแบบออนไลน์

ตามแต่ความสะดวกของผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งรวมไปถึงสถานที่ในการสัมภาษณ์ด้วยเช่นเดียวกัน หากผู้เข้าร่วมโครงการสะดวกให้เข้าพบ สถานที่ที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะเป็นห้องประชุม หรือห้องทำงานของผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคน และในระหว่างการสัมภาษณ์จะมีการใส่แมสป้องกันตลอดระยะเวลาการสัมภาษณ์ โดยในระหว่างการสัมภาษณ์จะมีการบันทึกเสียงเพียงอย่างเดียว จะไม่มีการบันทึกภาพใดใดทั้งสิ้น หากผู้เข้าร่วมโครงการสะดวกในการให้สัมภาษณ์ผ่านทางออนไลน์ ผู้วิจัยจะทำการส่งเอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการและเอกสารแสดงความยินยอมไปยังผู้เข้าร่วมโครงการผ่านทางอีเมล และจะขอให้ผู้เข้าร่วมโครงการจัดส่งเอกสารดังกล่าวกลับมาทางอีเมลหลังจากลงนามเรียบร้อยแล้ว การสัมภาษณ์ผ่านทางออนไลน์จะทำการบันทึกเสียงเพียงอย่างเดียว จะไม่มีการบันทึกภาพใดใดทั้งสิ้นเช่นกัน เมื่อทำการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยจึงจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปอีกครั้งหนึ่ง เพื่อใช้ในการปรับปรุงในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป และเพื่อตกผลึกทางความคิดแล้วให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสรุปประเด็นทั้งหมดในงายวิจัยครั้งนี้

3.7 สรุปและวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อทำการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเสร็จสิ้นแล้ว จึงนำข้อมูลที่บันทึกได้ของกลุ่มตัวอย่างแต่ละคน มาสรุปอีกครั้งหนึ่ง เพื่อแยกประเด็นสำคัญแต่ละประเด็นให้ชัดเจน และเพื่อเขียนเป็นรายงานผลการวิจัย โดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Content Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.1 ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 12 คน

ตารางที่ 2 คำถามที่ 1 ปัจจุบันบริษัทมีนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านทักษะการทำงานฝ่ายผลิตอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 1	ในฝ่ายผลิตจะมีโครงสร้างและการบริหารผ่านหัวหน้างานฝ่ายต่างๆ มีระดับโฟว์แมน แล้วก็ระดับหัวหน้าส่วนงานผลิต แยกเป็นพาเรทไม้ โรงเลื่อย และมีผู้จัดการฝ่ายผลิตดูแลอีกคนหนึ่ง แรงงานส่วนใหญ่โดยเฉพาะแรงงานระดับล่างเป็นแรงงานต่างด้าว เพราะว่าในระดับล่างตอนนี้ไม่สามารถหาแรงงานไทยได้แล้ว
คนที่ 2	จริงๆแล้วของเราแยกเป็นหมวดหมู่ เรามีหลายแผนกออกไป ถึงแม้ว่าจะเป็นฝ่ายผลิตเหมือนกันก็ตามแต่ว่าเรายังแยกออกอีกว่า ฝ่ายขึ้นรูปงาน ฝ่ายเชื่อม ฝ่ายประกอบ พวกนี้จะถูกแยกออกไปอีก ซึ่งแต่ละแผนกก็จะมีหัวหน้าของแต่ละแผนก โดยหัวหน้าแผนกจะเป็นศูนย์กลาง ถ้าหากว่าพนักงานใหม่ที่เข้ามาผ่านการเทรนเบื้องต้นแล้ว ผ่านการเทรนทักษะของช่างแล้ว เราจะส่งเข้าตามหน่วยงาน พอส่งเข้าตามหน่วยงานหัวหน้าเขาจะเป็นผู้รับผิดชอบว่าจะส่งแต่ละคนไปอยู่กับใคร เราจะทำงานเป็นลักษณะพี่เลี้ยงน้อง คือเมื่อมีคนใหม่เข้ามาต้องประกบคู่กับคนเก่าหนึ่งคน ส่วนคนเก่านั้นสมมุติว่าคนเก่านั้นรับผิดชอบหน้าที่ไหน หน้าที่หนึ่ง คนใหม่ก็จะได้รับงานในหน้าที่นั้นๆเลย
คนที่ 3	ตอนนี้ใช้เป็นการฝึกอบรมกันเอง รุ่นพี่เทรนให้รุ่นน้องโดยการจับคู่ในลักษณะพี่เลี้ยงสอนการทำงาน
คนที่ 4	พนักงานที่เข้ามาใหม่ก่อนที่จะเข้าเริ่มงานจริง จะต้องมีการ Orientation ก่อนหลังจากนั้นก็จะเป็น On the job training โดยหัวหน้างานจะส่งพี่เลี้ยงประกบ ถ้าเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในไลน์ ก็จะมีหัวหน้ากะเข้าประกบเพื่อสอนการทำงานแบบ On the job training แล้วก็จะมี training อบรมหลักสูตรเบื้องต้นที่พนักงานตำแหน่งนั้นๆควรต้องมีการอบรม สิ่งที่

	อบรมจะเป็น QP WI วิธีการทำงานของแต่ละตำแหน่ง
คนที่ 5	เบื้องต้นจะมีเลเวลของการทำงาน จะมีหัวหน้างานคอยคุมการทำงาน จะเป็น on job training โดยการมอบหมายงานง่ายๆให้กับพนักงานที่รับเข้ามาใหม่ก่อน แล้วคอยสังเกตดูทักษะของเขาว่าเขาถนัดหรือเหมาะสมกับงานอะไร
คนที่ 6	ของเราพนักงานจะไม่ได้ใช้ทักษะสูงมาก เราจะใช้เป็นแรงงานต่างด้าวและมีผสมกับคนไทยบ้าง เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานค่อนข้างมีกลิ่นและมีฝุ่นเยอะ เรามีระดับหัวหน้างาน ที่คอยดูแลลูกน้องในแต่ละกะการทำงาน
คนที่ 7	จริงๆแล้วบริษัทเปิดมาไม่ต่ำกว่า 40 ปี ส่วนมากจะมีผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในแต่ละแผนกของฝ่ายผลิตอยู่แล้ว และมี Turnover บ้างแต่ว่าไม่เยอะมาก ดังนั้นจะเป็นการสอนงานต่อๆกันจากพนักงานเก่าที่มีอยู่แล้วในแผนก
คนที่ 8	ปัจจุบันพนักงานคนไทยค่อนข้างจะเข้าออกเปลี่ยนไปเยอะ เราเลยต้องใช้พนักงานต่างด้าวโดยใช้บริษัทจัดหา คือการจ้างผ่านซับ เพื่อให้เขาคอยบริหารติดตามเรื่องระเบียบ เรื่องต่างๆไปด้วย
คนที่ 9	นโยบายหลักๆของเราเน้นว่า 1 คนต้องทำหลายอย่าง สมัยก่อนบริษัทเคยมีพนักงานจำนวนมากในการทำงาน ให้ 1 คน ทำอย่างเดียว จนเวลาผ่านไป สภาพเศรษฐกิจเปลี่ยนไป แล้วก็ค่าแรงเพิ่มขึ้น ทำให้นโยบายต่าง ๆ จากที่คนหนึ่งทำอย่างเดียวเราก็เปลี่ยนไปเป็นว่า ทุกคนต้องสามารถทำงานในแผนกที่อยู่ใกล้เคียงกันได้มากที่สุดเท่าที่ตัวเองทำได้ หรืออย่างน้อยที่สุดในสายงานที่ตัวเองทำต้องมีความชำนาญไปเลย และสามารถเสริมหรือเติมส่วนต่าง ๆ ได้ด้วย เพื่อที่จะลดค่าใช้จ่ายในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ แล้วก็ยังสามารถเสริมทักษะของพนักงานด้วย และเมื่อทักษะเพิ่มขึ้นแล้วก็จำทำให้ตัวเขาเองได้รายรับเพิ่มขึ้นด้วย มันก็จะเป็นผลต่อเนื่อง
คนที่ 10	นโยบายในด้านนี้คือจะมีให้อบรม 3 ครั้งต่อปี โดยที่การอบรมจะแล้วแต่ว่าช่วงนั้นควรจะอบรมเรื่องอะไร เช่น เรื่องของ Safety ก็จะให้ทางดับเพลิงหรือบริษัทที่เกี่ยวกับความปลอดภัยเข้ามาอบรมการใช้อุปกรณ์ ซึ่งแล้วแต่ว่าในปีนั้นจะเป็นเรื่องอะไร จะไม่ได้เจาะจง
คนที่ 11	เบื้องต้นถ้าพนักงานใหม่เข้ามาเราจะมีการให้หัวหน้างานอบรม โดยจะเป็น On job training ครับ เราจะให้ฝึกทำเลยแล้วค่อยๆ ฝึกทักษะต่าง ๆ เพิ่มเติมขึ้นไประหว่างทำงาน ส่วนทักษะอื่นๆ ที่เป็นทักษะใหม่ๆ เราก็จะมีการส่งหัวหน้างานที่เขาอาจจะต้องใช้ในการทำงาน เราจะมีการส่งหัวหน้างานออกไปอบรมนอก

	บริษัท หรือบางครั้งอาจมีการเชิญให้วิทยากรเข้ามาอบรมในบริษัทบ้าง
คนที่ 12	เราจะเน้นให้พนักงานสร้างความรู้เกี่ยวกับด้านเหล็กก่อน เวลาเรารับคนใหม่เข้ามาทำงาน เราก็ต้องให้เขาเข้าใจก่อนว่าเหล็กมีกี่ชนิด มีอะไรบ้าง เข้าใจรูปแบบของงาน ว่าแต่ละงานเป็นยังไง เพราะว่าถ้าไม่เข้าใจในส่วนนี้ก็จะทำงานได้ไม่ถูกต้อง อันนี้เป็นอย่างแรกเลย

ตารางที่ 3 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 และสถานที่การฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 75 ของผู้ให้สัมภาษณ์

ประเภทการฝึกอบรมเมื่อรับพนักงานใหม่มีรายละเอียดองค์ประกอบย่อยที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด คือ อบรมแบบสัมมนาให้ความรู้ คิดเป็นร้อยละ 55.55 โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “พนักงานที่เข้ามาใหม่ก่อนที่จะเข้าเริ่มงานจริง จะต้องมีการ Orientation ก่อน” และ “เราจะเน้นให้พนักงานสร้างความรู้เกี่ยวกับด้านเหล็กก่อน เวลาเรารับคนใหม่เข้ามาทำงาน เราก็ต้องให้เขาเข้าใจก่อนว่าเหล็กมีกี่ชนิด”

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

ตารางที่ 4 คำถามที่ 2 ปัจจุบันบริษัทมีการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตอย่างไร ใช้ประเภทของการฝึกอบรมแบบใด

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 1	เนื่องจากที่บริษัทมีการทำ ISO9001 จึงมีกำหนดอยู่แล้วว่าพนักงานทุกระดับจะต้องมีการฝึกอบรมอย่างน้อย 2 หัวข้อต่อปี เพราะมีระบุอยู่ในข้อกำหนดของ ISO อยู่แล้ว ในส่วนของแรงงานระดับล่าง ในเรื่องของการฝึกทักษะจะเป็นลักษณะของ On Job Training ภายในโรงงาน เพราะว่าไม่สามารถส่งออกไปอบรมภายนอกได้ เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านภาษา เพราะว่าส่วนใหญ่เป็นงานด้านแรงงานเป็นหลัก โดยจะเน้นไปในเรื่องของการตระหนักในการใช้เครื่องจักรอย่างทะนุถนอม และอย่างประหยัด เพื่อช่วยให้เรา save cost ในภาพรวม เช่น การไสไม้ต้องได้คุณภาพอย่างไร โดยมีรูปภาพแสดงถึงคุณภาพงานที่ต้องการ โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้สอนงาน และเน้นพัฒนาในด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ในส่วนที่เขารับผิดชอบ และรับผิดชอบในส่วนของเครื่องจักรที่เขาทำงาน เพราะพนักงานในระดับล่างนี้ไม่สามารถสร้าง Career Path ให้กับเขาได้ เนื่องจากเขาเป็นคนต่างชาติ มีข้อจำกัดในด้านกฎหมาย ข้อจำกัดในด้านของภาษา
คนที่ 2	ประเภทของการฝึกอบรมนอกจากระบบพี่เลี้ยง ส่วนในด้านการอบรมทางทักษะที่มีการเชิญวิทยากรจากด้านนอกมาจะยังไม่ได้ทำในส่วนนี้ เราจะใช้การอบรมด้านทักษะพื้นฐานก่อนเริ่มงานจริง เป็นเชิงปฏิบัติ จะไม่ค่อยมีเชิงทฤษฎี ทางบริษัทจะใช้เป็นการฝึกงานผ่านการทำงานจริง (Train on job) จะเป็นการฝึกพื้นฐานก่อน เช่น ช่างเชื่อมจะต้องมีการฝึกการเชื่อมให้มีทักษะก่อน โดยจะมีพนักงานเก่ามาสอนเชื่อมจากคนไม่เป็นเลยให้มีทักษะในการเชื่อม เพราะบางคนมาอาจไม่มีพื้นฐานด้านงานช่างมาเลย เบื้องต้นจึงเป็นการเทรนเพื่อใช้เครื่องมือเป็นหลัก คุณต้องใช้เครื่องมือเป็นก่อน และการดูแลรักษาเครื่องมือเป็นอย่างไร ตรงนี้จะมีสอนก่อนที่จะส่งให้ไปทำงานจริง ส่วนทางด้านการเชื่อม เนื่องจากทางเชื่อมของที่นี่เป็นการเชื่อมขั้นสูง ช่างเชื่อมทั่วไปก็ต้องมาเทรนก่อนที่จะทำงานจริงได้ และต้องมีการสอบใบ Certificate ทุกคนสำหรับช่างเชื่อม เพราะถ้าไม่ได้สอบ เวลามีงานเช็ครอยเชื่อมเป็น X-ray หรืองานอื่นที่มีมาตรฐานสูงขึ้น กลุ่มคนพวกนี้ก็จะทำไม่ได้ เพราะไม่ผ่านมาตรฐาน เนื่องจากตอนนี้ประเทศไทย

	ได้มีการทำสัญญากับต่างประเทศในการใช้มาตรฐานงานเชื่อม ADR ซึ่งเป็นของทางยุโรป ดังนั้นงานเชื่อมต้องมีมาตรฐาน ช่างเชื่อมทุกคนต้องผ่านการสอบ เพื่อสามารถทำงานระดับนี้ เฉพาะช่างเชื่อมเมื่อรับคนใหม่เข้ามาจะต้องผ่านการเทรนจนกว่าจะสอบผ่านจึงจะเข้าปฏิบัติงานจริงได้
คนที่ 3	เราใช้การฝึกอบรมในรูปแบบพี่เลี้ยงเป็นหลัก และมีการส่งไปฝึกอบรมภายในสำหรับงานที่มีความเข้มงวดเรื่องความปลอดภัย เรายังไม่มีการเชิญวิทยากรจากภายนอกมาฝึกสอนในบริษัท
คนที่ 4	ถ้าเป็นพนักงานในไลน์จะเป็น On the job training เท่านั้น แล้วก็จะมี QP WI ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ส่วนพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ในระดับที่สูงขึ้นไป เช่น ระดับ Operation ที่ไม่ได้อยู่หน้าไลน์ พนักงาน CA พนักงานวิศวกรรม หรือพนักงานส่วนอื่นๆ จะต้องมีการอบรม เบื้องต้นเลยก็จะเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด เช่น หากเป็นด้านวิศวกรรมไฟฟ้า ก็จะต้องได้รับการอบรมจนได้หนังสือรับรองตามที่กฎหมายกำหนด ส่วนเพิ่มเติมจะเป็นเรื่องทักษะด้านอื่น อย่างการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ จะมีการส่งไปอบรมกับสถานบันภายนอก เช่น การอบรมด้านแม่พิมพ์ก็จะมีการส่งไปอบรมที่สถานบันไทย-เยอรมัน ที่อมตะนคร
คนที่ 5	ปัจจุบันการฝึกอบรมจะเป็น On job เพียงอย่างเดียว โดยให้ลงมือทำงานจริงเลย แล้วจึงค่อยสอนทักษะการทำงานเพิ่มเติม
คนที่ 6	การอบรมเราจะเป็น on job training ไม่ได้มีเอกสารในการอบรมชัดเจน ส่วนใหญ่จะใช้ประสบการณ์ในการถ่ายทอดให้กับพนักงาน สำหรับระดับบริหารจะมีการส่งไปอบรมภายนอกบ้าง ตามหัวข้อที่เป็นประโยชน์ในการทำงานของบริษัทและผลิตภัณฑ์ของบริษัท แต่จะไม่มีการจ้างวิทยากรเข้ามาอบรมภายในบริษัท
คนที่ 7	ในฝ่ายผลิตไม่มีการส่งพนักงานออกไปอบรมภายนอก ส่วนมากจะเป็นการฝึกจากการทำงานจริง ประสบการณ์จริง พอมีงานเข้ามาก็จะปรึกษาให้คำแนะนำแล้วทำที่หน้างานจริงเลย อาจมีความผิดพลาดบ้างก็ใช้วิธีการเรียนรู้จากหน้างานเลย เพราะฝ่ายผลิตจะไม่มีการไปเรียนหรือฝึกทักษะข้างนอกเลย
คนที่ 8	เดิมเราเคยทำคอร์สฝึกอบรมช่างเชื่อม แต่ว่าพนักงานกลุ่มนี้อยู่ไม่นาน หลังๆมาเลยใช้แค่ระเบียบการทำงาน แค่ระเบียบที่จะต้องปฏิบัติ ข้อบังคับ การวางตัว การรับผิดชอบต่อหน้าที่ จะเป็นแค่พื้นฐานเหล่านี้ แล้วก็สอนหน้างานเป็นเรื่องๆไป หลังจากนั้นถ้าเราดูแล้วมีแวว เราก็จะมาเทรนเรื่องการเชื่อม การทำงานที่ถือว่า

	เป็นงานเฉพาะของเราอีกทีหนึ่ง หลักๆแล้วไม่มีการเทรนเทคนิคการทำงานเพียงแค่เทรนหน้าที่ในงาน ไม่งั้นเขาทำตามใจ เขาต้องทำตามระเบียบการทำงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งแต่ก่อนเราคุมไม่ถึงกลายเป็นว่าเขาทำงานแล้วระบบเราถอยลง แต่ตอนนี้เราบอกว่าเราต้องคุมให้ได้ คราวนี้ระบบเราก็จะเริ่มนิ่งขึ้น ซึ่งจริงๆแล้วพึ่งจะเริ่มต้นปีนี้ที่จะต้องมีระเบียบที่ดีขึ้น และไม่มีการส่งไปอบรมภายนอกหรือเชิญวิทยากรมาอบรม เราเคยเชิญวิทยากรจากข้างนอกมาทำคอร์สอบรมหลักการเขาดีแต่ว่ามันไม่เหมาะกับหน้างานของเรา ตอนหลังเราเลยใช้วิศวกรภายในของเราในการทำคอร์สอบรมเอง เราใช้การเพิ่มความรู้กับพนักงานตามกำหนดกฎหมายแรงงาน พอเราทำหลักสูตรก็จะเอาหลักสูตรไป approve กับทางสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อลงข้อมูลการยกระดับการเรียนรู้
คนที่ 9	การฝึกอบรมของเราจะไม่ได้มีการให้เข้าห้องประชุมเป็นเรื่องเป็นราว เพราะงานส่วนใหญ่จะเป็นแบบการฝึก On the job เป็นหลัก คือ หน้างานทำแบบไหนอย่างไร เป็นการบอกหน้างาน พอตัวเองเข้ามาทำงานต้องเอาตัวมาด้วย เอาหัวมาด้วย คุณทำงานต้องคิดไปด้วยว่าคุณจะสามารถปรับปรุงแก้ไขงานอย่างไรให้ดี ซึ่งสามารถแนะนำพูดคุยกันได้ เป็นการฝึกอบรมด้วยตัวเขาเอง เมื่อเจอปัญหาไม่สามารถทำงานต่อได้ก็ให้ถามคนที่ทำงานมาก่อน หรือหัวหน้าที่มีประสบการณ์ที่สูงกว่า แล้วจึงพัฒนาจากส่วนนั้นไป เราเน้นให้เรียนรู้งานด้วยตัวเอง อาจมีการสอบถามเพื่อนที่ทำงานอยู่ด้วยกันได้ แต่ส่วนใหญ่แล้วเราจะให้คำแนะนำนิดเดียวหลังจากนั้นจะให้ลงหน้างานเพื่อให้เขาเจอปัญหาและเรียนรู้เอง
คนที่ 10	ส่วนใหญ่พนักงานที่นี่จะอยู่ในองค์กรกันมานาน ถ้าเป็นพนักงานใหม่ก็จะเป็นลูกหลานของพนักงานเก่า มากกว่าที่จะมีการรับพนักงานจากข้างนอกเข้ามาทำ ส่วนการอบรมก็จะเป็นการอบรมทั่วไป เนื่องจากที่โรงงานส่วนใหญ่เราจะใช้เครื่องจักรซึ่งจะกึ่งอัตโนมัติ คือ คนแทบจะไม่ต้องทำอะไรแค่ทำการเปิดปิดเครื่องไม่ใช่งานยาก ก็เลยจะเป็นการสอนงานกันโดยคนเก่าที่ทำงานอยู่แล้ว จะมีบางครั้งที่มีการส่งไปอบรมด้านนอกด้วยแต่จะเป็นหัวข้อทั่วไป เช่น เรื่องยาเสพติด
คนที่ 11	เรามีใช้ On the job training มีการส่งพนักงานไปอบรมด้านนอก และมีการใช้ระบบพี่เลี้ยง โดยเฉพาะช่วงนี้เรามีการเน้นให้เกิดการสอนงานมากขึ้น เพราะว่าเมื่อก่อนหัวหน้างานเนี่ยพอรู้สึกว่าพนักงานใหม่ทำงานไม่ได้ ก็จะไปทำเอง เพราะทำเร็วกว่า ทีนี้เราก็ต้องมาปรับความคิดเขา ให้เขาอดทนสอนมากขึ้น แล้ว

	ให้ลูกน้องฝึกทำเยอะขึ้น
คนที่ 12	ปกติการฝึกอบรม เราจะอบรมผ่านคนของเราเองที่มีประสบการณ์ทำงานอยู่แล้ว คือ เวลารับคนใหม่เข้ามา เขาก็จะต้องมีฝึกกับพนักงานคนเก่าของเรา เพราะว่างานของเราเองเป็นการผลิตของตามความต้องการของลูกค้า ในแต่ละวันจะผลิตของไม่เหมือนกันเลย จึงต้องอาศัยความชำนาญของพนักงานเป็นหลัก แล้วเราก็จะมีพนักงานหลักที่คอยฝึกอบรมอยู่ประมาณ 5-6 คน พอผ่านการฝึกแล้วเราก็จะแบ่งงานให้กับพนักงานใหม่เลยว่าเขาถนัดงานทางด้านไหนก็จะมอบหมายให้ไปทำงานในส่วนนั้นเลย

ตารางที่ 5 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 จะมีการส่งไปอบรมกับสถานบันภายนอก เช่น การอบรมด้านแม่พิมพ์ก็จะมีการส่งไปอบรมที่สถานบันไทย-เยอรมัน ที่อมตะนคร”

ตารางที่ 6 คำถามที่ 3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัท

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 1	-
คนที่ 2	พนักงานของบริษัทตอนนี้มี 4 สัญชาติเลย คนแต่ละชาติมีความแตกต่างกันออกไปมาก โดยจะเน้นไปที่วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้มีมุมมองทัศนคติเดียวกัน เรียนรู้กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ และเรามีมาตรฐานเดียวไม่ว่าคุณจะสัญชาติไหนจะอยู่ภายใต้กฎระเบียบตัวเดียวกัน เราค่อนข้างมีกฎระเบียบเยอะเพื่อใช้ในการควบคุมในการทำงาน เนื่องจากมีความหลากหลายของพนักงาน
คนที่ 3	ระบบการเทรนนิ่งของบริษัทยังไม่ดีพอ ถ้าสามารถตั้งการฝึกอบรมขึ้นมาให้เป็นกิจจะลักษณะและมีโครงสร้างที่ชัดเจน จะช่วยให้พนักงานแต่ละคนมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น ทำให้มีผลผลิตที่ดีขึ้นและมีความเสียหายที่ลดลง
คนที่ 4	ถ้าเกิดเป็นเรื่องของความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเนื้องานคิดว่าปัจจุบันพอเพียงแล้ว แต่ถ้าเกิดมองถึงการพัฒนาที่มากกว่านั้น อาจจะเป็นระดับบริหารขึ้นไป เช่น การที่โลกเปลี่ยน เรื่องพลังงานสีเขียว เรื่องของ Circular Economy เรื่องของบรรจุภัณฑ์ เรื่องรักษ์โลก หรือว่าการปฏิบัติงานตามยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น เรื่องของฝ่ายขายก็จะเป็นเรื่อง New Normal ซึ่งเดิมทีเรามีหน้าร้านขายของแต่ปัจจุบันไม่มีแล้วเป็นการขายออนไลน์อย่างเดียว ก็จะเป็นการฝึกอบรมเรื่องของการขายออนไลน์ กฎหมายภาษีที่เกี่ยวข้องกับการออนไลน์ เป็นต้น ก็คือทุกทุกงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนไปของโลกซึ่งมากกว่าทักษะปกติที่พนักงานจำเป็นต้องรู้ เรายังจำเป็นต้องส่งพนักงานไปอบรมเพิ่มเติม
คนที่ 5	อยากให้มีแต่พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ
คนที่ 6	โดยรวมค่อนข้างพอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานเขาจะสนใจเฉพาะค่าตอบแทน และปัจจุบันพนักงานค่อนข้างพอใจกับค่าตอบแทนที่เขาได้รับ และมีแรงจูงใจในการทำงาน
คนที่ 7	ตอนนี้คิดว่าส่วนที่ควรปรับปรุงคือการตรวจวัดประสิทธิภาพของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น เพราะเมื่อก่อนเวลาทำงานจริงอาจจะไม่มีการตรวจสอบเลย เพราะทางบริษัทเองไม่ใช่ mass product เพราะฉะนั้นการตรวจวัดทุกอย่างต้องเปลี่ยนไปตลอดในทุก product พอเราละเลยทำให้ผลที่ออกมาดีไม่เท่าที่ควร พนักงานก็อาจจะวัดผลของตัวเองไม่ได้ว่าสิ่งที่เขาทำดีหรือไม่ เลยเห็นว่าการ

	บริหารไม่ได้รัดกุมเท่าที่ควร ทำให้เห็นปัญหาว่าจุดนี้ควรที่จะมีการตรวจวัดให้แม่นยำยิ่งขึ้นเพื่อให้พนักงานได้เห็นว่าเขาทำได้ดีแค่ไหน แล้วก็ถ้าไม่ดีอาจจะต้องมีการพัฒนาในส่วนนั้น
คนที่ 8	ตอนนี้ถ้าพูดถึงการยกระดับ เราก็ยกระดับด้วยพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปความต้องการของเรา เราต้องการให้เขารับผิดชอบต่องาน รับผิดชอบต่อหน้าที่ แล้วก็เรียนรู้ในการทำงานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทั้ง 2 ส่วนนี้มันก็ต้องเกิดจากการปูทางในการทำงานที่จะยกระดับเขาได้ สรุปแล้วในระหว่างการทำตรงนี้ที่เรามุ่งประเด็นไปที่พนักงานในระดับฝ่ายผลิต แต่ปรากฏว่าพนักงานในระดับบริหารขั้นต้น พัฒนาตัวเองไม่ทันที่จะมอบหมายการทำงานเขาได้ เราก็ต้องแก้พนักงานในระดับนี้ที่ทำงานใกล้ชิดกับพนักงานฝ่ายผลิต ทั้งหัวหน้า ผู้จัดการให้เข้าใจวิธีการทำงานให้ดีขึ้น และยกระดับเขาก่อน เราต้องการพัฒนาพวกเขาทุกคนให้ยกระดับขึ้นไปอีก พัฒนาการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ แล้วเขาก็สามารถแสดงความสามารถของเขาได้ แต่ไม่ใช่ไปเปลี่ยนแปลงแก้ไขใน process การทำงาน คือสิ่งที่เราต้องรบกับอยู่คือการให้เสนอความคิดเห็นได้ แต่ไม่ใช่ติอย่างเดียวบอกว่าอย่างโน้นอย่างนี้ไม่ดี สิ่งเหล่านี้คือพื้นฐานที่เราสามารถยกระดับพนักงานของเราขึ้นมา ซึ่งใช้เวลาในการทำ เราไม่ได้เทรนเป็นบุคคล แต่เราเทรนทั้งระบบ พอคนใหม่เข้ามาเขาก็จะถูกสังคมการทำงานนำเขาไป ถ้าเราเทรนจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา พนักงานใหม่เข้ามาก็จะเรียนรู้ขั้นแรกได้เร็วและไปสู่ขั้นที่ 2 ขั้นที่ 3 ต่อไปได้เลย และเราอยากจะทำการพัฒนาให้ได้ดีขึ้นไปอีก
คนที่ 9	ในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเราอย่างที่ได้พูดไปแล้ว ถ้าคนคนหนึ่งสามารถทำได้หลายอย่าง แล้วเราค่อยจัดหมวดหมู่ว่าในแต่อย่างที่เขาทำเขาสามารถทำได้ในระดับไหน มันก็จะทำให้บริษัทเองไม่จำเป็นต้องมีคนมากแต่สามารถมีผลผลิตที่สูงขึ้นได้ เวลามีการขาดแคลนแรงงานก็จะสามารถแก้ไขปัญหาส่วนนั้นได้ด้วย ดังนั้นในการพัฒนาจริง ๆ ทุกอย่างคือ On the job ถ้าทุกคนที่ทำงานมีความใฝ่รู้ ที่จะเรียนรู้งานของตัวเองและของเพื่อนแผนกข้าง ๆ ก็สามารถเพิ่มเติมได้
คนที่ 10	จริงแล้วยังคงต้องมีการปรับปรุง อย่างแรกเลยคือปัญหาด้านความรู้ในการพัฒนา เช่น ถ้าเราอยากเอาระบบใหม่ๆมาใช้กับตัวเครื่องจักร ส่วนใหญ่แล้วทางพนักงานจะเคยชินกับการใช้ของเก่าแล้วก็จะไม่ค่อยยอมรับ พอเราเอา

	ระบบใหม่ที่ต้องใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาควบคุมเป็นการเซ็ตระบบเพื่อให้เครื่องจักรทำงานเอง เขาจะไม่ค่อยถนัดกันแล้วก็สอนยากด้วย
คนที่ 11	ตอนนี้อยากจะปรับปรุง คือให้มีการเอาทักษะที่เขายังไม่เคยมี ที่ต้องส่งออกไปอบรมข้างนอก เข้ามาอบรมมากขึ้น เพื่อให้พนักงานของเรามีความรู้ทันกับความรู้ข้างนอก
คนที่ 12	จริงๆเราก็มีปัญหาอยู่เรื่องหนึ่ง คือการทำให้พนักงานอยู่กับเราให้ได้นานที่สุด โดยมีแรงจูงใจบ้าง เช่น มีผลตอบแทนเป็นโบนัส ผลตอบแทนทางด้านสวัสดิการอื่นๆ ไม่ว่าจะสำหรับตัวพนักงานเอง หรือแม้กระทั่งสวัสดิการสำหรับบุตรหลานของเขา ในการส่งเสริมด้านการเรียน การศึกษา ทำให้เขาเห็นว่าเราเห็นค่าในตัวพนักงาน เพื่อทำให้เขาเกิดแรงจูงใจทำงานกับเรานานๆ ซึ่งเรากำลังพยายามพัฒนาในส่วนนี้อยู่

ตารางที่ 7 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัท

หัวข้อ	จำนวน	ร้อยละ	หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
สัญชาติของพนักงาน	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 โดยมีรายละเอียดองค์ประกอบย่อยเรื่องที่อยากปรับปรุงมากที่สุดคือ ปรับปรุงโครงสร้างการฝึกอบรม เพื่อยกระดับความรู้ของพนักงาน โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “ตอนนี้อยากจะปรับปรุง คือให้มีการเอาทักษะที่เขายังไม่เคยมีที่ต้องส่งออกไปอบรมข้างนอก เข้ามาอบรมมากขึ้น เพื่อให้พนักงานของเรามีความรู้ทันกับความรู้ข้างนอก” และ “ระบบการเทรนนิ่งของบริษัทยังไม่ดีพอ ถ้าสามารถตั้งการฝึกอบรมขึ้นมาให้เป็นกิจจะลักษณะและมีโครงสร้างที่ชัดเจน จะช่วยให้พนักงานแต่ละคนมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น ทำให้มีผลผลิตที่ดีขึ้นและมีความเสียหายที่ลดลง”

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

ตารางที่ 8 คำถามที่ 4 ท่านเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 1	มีความสำคัญมาก เพราะว่ามนุษย์คือคนทำงาน เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการผลิต บริษัทเราให้ความสำคัญในเรื่องของสมดุลในชีวิตของพนักงาน ทั้งในเรื่องของระยะเวลาการทำงาน สวัสดิภาพของการทำงาน รวมถึงความเป็นอยู่นอกเวลางาน เพราะคนกลุ่มนี้จะมีส่วนหนึ่งอยู่ในหอพักภายในโรงงาน จึงมีเรื่องความสะอาดของหอพัก เรื่องห้องน้ำ ปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต ถ้าหากเขาอยู่แล้วมีความสุขก็จะส่งผลถึงคุณภาพงานที่เขาทำออกมาให้เรา และกลุ่มนี้ก็จะต้องสอนเขาในเรื่องของการประพฤติปฏิบัติตนนอกเวลางาน เพราะว่าในระดับแรงงานถ้าหากว่าเราไม่พัฒนาเขา หรือว่าสร้างองค์ความคิด พัฒนาความคิดเขา พอเลิกงานเขาก็กินเหล้า เขาก็เข้าหาอบายมุข สุดท้ายก็ทำงานแล้วไม่มีเงินเหลือ เราก็จะพยายามสร้างวิธีคิดที่เหมาะสมให้เขา มีหลายคนที่มาทำงาน 4-5 ปี มีเงินเก็บกลับบ้านเขาที่ต่างประเทศไปซื้อที่ สร้างบ้านได้เราให้ความสำคัญที่สุดอยู่แล้วสำหรับเรื่องทรัพยากรมนุษย์ ในทุกเช้าจะมี Morning talk กับหัวหน้างาน เวลาเราจะสื่อสารหรือขับเคลื่อนงานต่างๆ ก็จะใช้ผ่าน

	กิจกรรม morning talk และยังมีในเรื่องสวัสดิการในด้านของความขยันเพื่อสร้างกำลังใจในการทำงาน เราใช้แรงงานต่างด้าวถูกกฎหมาย 100% จึงสามารถลากลับบ้านได้
คนที่ 2	จริงๆแล้วทุกบริษัทต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยามนุษย์อยู่แล้ว อย่างเราเองให้ความสำคัญและคุยกับพนักงานเสมอว่า ถ้ารักความก้าวหน้าสามารถไต่ไปได้ทุกระดับเลย มันอยู่ที่ตัวคุณว่ามีความพยายามไหม อย่างเช่นจากที่คุณไม่เป็นอะไรเลย จนกระทั่งคุณสามารถรับผิดชอบงานนั้นได้เลย และหากคุณอยากโตขึ้นไปอีก คุณต้องรู้จักอาสาในการขอเรียนรู้งานเพิ่ม อย่างงี้คุณจะสามารถพัฒนาขึ้นไปได้เรื่อยๆ อนาคตคุณก็จะสามารถก้าวไปเป็นหัวหน้า ถามว่าคุณสามารถก้าวไปต่ออีกได้ไหม มันอยู่ที่คุณ คุณสามารถเป็นผู้จัดการเลยได้ไหม สามารถรับผิดชอบบริษัทได้ไหมนั้น อยู่ที่คุณถ้าคุณมีความพยายาม บริษัทเราเน้นเปิดกว้างมาก อย่างเช่นหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเราจะใช้คำว่าหัวหน้ากลุ่มย่อย ซึ่งหัวหน้ากลุ่มย่อยไม่จำเป็นต้องเป็นคนไทย เราเปิดกว้างมาก ปัจจุบันหัวหน้ากลุ่มย่อยส่วนใหญ่เป็นคนกัมพูชา ขึ้นอยู่กับว่า 1.คุณอ่านภาษาไทยได้ไหม 2.คุณมีทักษะพอไหม 3.คุณมีทัศนคติที่ดีรึเปล่า บางคนเก่งมากๆแต่ทัศนคติไม่ผ่าน เห็นแก่ตัวไม่มองส่วนรวม เราก็ให้คุณเป็นหัวหน้าไม่ได้ แต่ถ้าเกิดคุณมีทัศนคติที่ดี มองในแง่บวกเสมอ คิดถึงส่วนรวมก่อนส่วนตัวแน่นอนคุณมีโอกาสและก็มีคนที่ได้ขึ้นมาจริงๆ เราค่อนข้างให้ความสำคัญและเปิดกว้างเสมอ ถ้าคนไทยทำงานไม่ได้เรื่องคุณก็สมควรที่จะเป็นลูกน้องของคนต่างชาติ แต่ถ้าต่างชาติทำงานไม่ได้เรื่องคุณก็สมควรจะเป็นลูกน้อง หรือไม่สามารถก้าวหน้าในอาชีพได้ พอไม่ก้าวหน้าค่าแรงจะไม่ได้ปรับ โดยผ่านการดูแลของหัวหน้ากลุ่มย่อย คนไหนมีทักษะที่ดีขึ้นก็จะเสนอกับผู้จัดการฝ่ายผลิต ว่าคนนี้มีทักษะดีขึ้น สามารถรับผิดชอบงานได้แล้ว เราก็จะพิจารณาปรับเงินเดือน ซึ่งค่าแรงที่นี่ไม่ได้กำหนดว่าปรับแค่ปีละครั้ง บางคนได้ปรับเงินเดือนถึง 4 ครั้ง เราเน้นว่าทุกคนมาจากศูนย์เหมือนกันหมด หลังจากนั้นใครจะก้าวหน้าไม่ก้าวหน้าขึ้นอยู่กับตัวเอง
คนที่ 3	ถ้าเป็นในฝั่งของบริษัท เราจะได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ทั้งคุณภาพและปริมาณด้วย และถ้าในฝั่งของพนักงานจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่เขามีทักษะดีขึ้น เก่งขึ้น และจะส่งผลกระทบต่อไปว่า เมื่อเขาสามารถมีทักษะที่เพิ่มขึ้น รายได้ของเขาก็จะมากขึ้นตามไปด้วย และตอนนี้บริษัทได้เริ่มวางโครงสร้างการฝึกอบรมให้กับพนักงาน ซึ่งตอนนี้พนักงานฝ่ายขายได้มีการวางโครงสร้างการฝึกอบรมเสร็จ

	เรียบร้อยแล้ว และสำหรับฝ่ายผลิตเรากำลังอยู่ในช่วงการวางโครงสร้างการฝึกอบรมให้กับพนักงาน เพื่อให้มีแบบแผนมากยิ่งขึ้น
คนที่ 4	สำคัญมาก เพราะว่านอกจากโรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์แล้ว ก็จะมีคนที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้งาน หรือธุรกิจดำเนินไปได้ ต่อให้จะมี Robot หรือ AI เข้ามาแต่ท้ายที่สุดก็ยังมีคนกลุ่มหนึ่งที่ยังต้องควบคุมการทำงานของ AI เหล่านั้น ที่ยังต้อง Input คำสั่งเข้าไปเพื่อให้เครื่องจักรประมวนผล ถึงแม้เราจะสามารถ LEAN คนได้ แต่ท้ายสุดก็ยังมีคนกลุ่มหนึ่ง แต่คนกลุ่มนั้นก็ต้องผ่านการพัฒนาทักษะหรือมีศักยภาพเพียงพอในการที่จะควบคุม Robot หรือ AI หรือใช้เทคโนโลยีนั้นๆ
คนที่ 5	มีความสำคัญ แต่ว่าพนักงานไม่ได้ให้ความร่วมมือมากนัก เพราะเขามองกันแต่ผลตอบแทน เช่น ถ้าส่งไปอบรมเขาก็จะไม่ค่อยสนใจ จะถามว่าไปอบรมแล้วได้เงินไหม
คนที่ 6	เรื่องคนนี่สำคัญมาก แทบจะเป็นที่สุดของธุรกิจ เพราะสุดท้ายแล้วเป็นคนที่ต้องไปใช้เครื่องจักรในการทำงาน
คนที่ 7	สำหรับบริษัทเองถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะสินค้าของบริษัทเป็น Customize ทำให้ต้องมีการสร้างคนเพิ่ม โดยการให้คนที่มีความสามารถพยายามถ่ายทอดความสามารถให้กับคนใหม่ๆ แต่ว่าถ้าเป็นที่อื่นที่มีสินค้าเป็น mass product เขาอาจจะมองไปที่วิธีการที่จะลดจำนวนคนมากยิ่งขึ้น
คนที่ 8	มีความสำคัญมาก ปัญหาเรื่องทรัพยากรมนุษย์ของไทยเราค่อนข้างจะแย่ เขาไม่ค่อยเรียนรู้ และเขาไม่ใส่ใจในการที่จะทำงานจริงๆ เขาอยากจะทำงานเพราะอยากได้ผลตอบแทน ที่ไหนดีกว่าก็ไป แต่เขาไม่ได้มองว่าเขาทำอะไรได้บ้าง เขามองว่าการทำงานของเขาเอาเวลาเป็นตัววัดไม่ใช่เอาผลงานเป็นตัววัด ทำงานเวลาเขาครบพอแล้ว พวกแรงงานต่างชาติก็มาคล้ายๆกันแต่เรากลับยกระดับได้ดีกว่า แรกๆเขาไม่ชอบแต่หลังๆมาเขาก็ยกระดับได้ดีกว่า สอนอะไรได้ดีกว่า มอบหมายงานได้ดีกว่า เพราะคนไทยคิดว่าเขาไม่พอใจเขาก็ไปหางานที่ไหนก็ได้ หรือบางคนก็ออกจากแรงงานไป ทำให้แรงงานก็ขาดแคลน
คนที่ 9	ต้องบอกว่าไม่ใช่แค่บริษัทเรา แต่บริษัทอื่น ๆ ด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมาก ๆ และถ้าเกิดว่าคุณได้พนักงานที่ใส่ใจในงาน ไม่ใช่มาทำแบบเช้าชามเย็นชาม ทำเพื่อที่จะพัฒนาตัวเองด้วยจะทำให้ได้งานที่ดีและมีคุณภาพ ดังนั้นในมุมมองของผม ความสำคัญในการพัฒนาน่าจะอยู่ตั้งแต่ในส่วนของการเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน คือ ถ้าเราให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงาน แต่ว่า

	คนที่เข้ามาเขาไม่พร้อมที่จะพัฒนาไปด้วย มันก็ไม่ดี ดังนั้นทัศนคติในการทำงานมีความสำคัญ ถ้าจะพัฒนาคนได้ทัศนคติในการทำงานต้องดีด้วย ถ้ามีทัศนคติดีใส่ใจในงานก็จะทำให้ทุกอย่างพัฒนาไปได้ดี
คนที่ 10	เนื่องจากที่โรงงานของเราเป็นระบบกึ่งอัตโนมัติอยู่แล้ว ถ้าถามว่าพนักงานมีความสำคัญมากไหม เราไม่อยากให้เน้นว่าสำคัญ เพราะว่าถ้าเกิดตำแหน่งนี้ขาดไป ตำแหน่งอื่นต้องมาทำแทนได้ เราเลยมองว่าเราไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นลำดับแรก ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับเครื่องจักรเป็นลำดับแรกมากกว่า
คนที่ 11	มีความสำคัญมาก เพราะว่าเรามองว่าถ้าเกิดว่าคนของเราเก่ง มีความชำนาญใกล้เคียงกับเราหรืออาจจะเก่งกว่าเราในงานนั้นเนี่ย เขาก็จะมีส่วนในการช่วยแบ่งเบาภาระของเราได้ และเขายังมีส่วนในการที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ๆ ด้วย
คนที่ 12	สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญเลยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะถ้าหากเราไม่มีพนักงานบริษัทก็จะเดินลำบาก ปัญหาของคนเราส่วนใหญ่ที่ทำงานกันหลักๆ คือการเงิน แล้วก็สภาพแวดล้อมการทำงาน ถ้าเขาอยู่แล้วมีความสุขเขาก็จะทำงานกับเราได้นาน ในส่วนของเรื่องงานส่วนใหญ่เราจะเลือกงานที่เหมาะสมกับตัวของพนักงานเป็นหลัก เราไม่ได้ให้เขาทำงานที่เกินตัวหรือหนักเกินไป ปัจจุบันเราก็มีการนำเครื่องจักรเข้ามาช่วยให้เขาทำงานได้ง่ายขึ้น

ตารางที่ 9 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

เพราะว่ามนุษย์คือคนทำงาน เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการผลิต บริษัทเราให้ความสำคัญในเรื่องของสมดุลในชีวิตของพนักงาน ทั้งในเรื่องของระยะเวลาการทำงาน สวัสดิภาพของการทำงาน รวมถึงความเป็นอยู่นอกเวลางาน" และ "เรื่องคนนี่สำคัญมาก แทบจะเป็นที่สุดของธุรกิจ เพราะสุดท้ายแล้วเป็นคนที่ต้องไปใช้เครื่องจักรในการทำงาน"

ลำดับต่อมาคือ เห็นความสำคัญแต่พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ คิดเป็นร้อยละ 16.67 โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น "มีความสำคัญ แต่ว่าพนักงานไม่ได้ให้ความร่วมมือมากนัก" และ "มีความสำคัญมาก ปัญหาเรื่องทรัพยากรมนุษย์ของไทยเราค่อนข้างจะแย่ เขาไม่ค่อยเรียนรู้ และเขาไม่ใส่ใจในการที่จะทำงานจริงๆ"

ตารางที่ 10 คำถามที่ 5 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการหมุนเวียนการทำงานของฝ่ายผลิต

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 1	มีทั้งข้อดีข้อเสีย ข้อดีคือทำให้คนงานแต่ละคนมีทักษะหลายด้าน เพื่อที่จะรองรับในช่วงเวลาของบางคน บางวันที่ป่วยไม่สบายสามารถทำงานทดแทนกันได้ ข้อเสียของมันคือกว่าจะ training ทักษะเหล่านี้ขึ้นมา จะต้องแลกกับ Productive ของการผลิต แล้วก็แลกกับความเสี่ยงของอุปกรณ์ เครื่องจักรที่อาจเสียหาย รวมถึงคุณภาพของ Work in process ที่คุณภาพอาจจะตกลงมา แต่ว่าจะเป็นช่วงแรกๆ ในว่าในโดยรวมแล้วพนักงานฝ่ายผลิตของที่โรงงาน คนหนึ่งสามารถทำได้หลายหน้าที่ เมื่อชั่งน้ำหนักแล้ว โรงงานเลือกที่จะสร้างทักษะเขาให้คนหนึ่งสามารถทำได้หลายหน้าที่
คนที่ 2	การหมุนเวียนการทำงานภายในแผนกมีส่วนช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะการทำงานที่จำเป็นในสายงานของตัวเอง และสามารถทำงานทดแทนกันได้ภายในแผนก
คนที่ 3	การหมุนเวียนการทำงานมีข้อดีตรงที่เมื่อพนักงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ จะสามารถช่วยลดต้นทุนในการผลิต เมื่อคนหนึ่งสามารถรับผิดชอบได้หลายหน้าที่ แต่สิ่งที่ควรมีสำหรับการหมุนเวียนการทำงานคือการสื่อสาร เพราะว่าหากการสื่อสารไม่ชัดเจนอาจเกิดความเสียหายได้
คนที่ 4	Job rotation ในบางตำแหน่งนั้นสามารถทำได้ เพื่อให้เขาเพิ่มทักษะมากขึ้น แต่ในบางตำแหน่งก็อาจจะไม่ได้เนื่องจากว่าเป็นเฉพาะทาง หรือว่าเขาไม่สามารถทำงานอย่างอื่นได้เนื่องจากทักษะไม่ถึง แต่ถ้าเกิดอยู่ใน Level เดียวกันนั้นเห็นด้วยกับการใช้ Job rotation เพราะพนักงานได้พัฒนาตนเอง และองค์กรก็ได้ผล

	ประโยชน์อีกส่วนหนึ่งเพราะว่าในกรณีที่พนักงานในตำแหน่งนั้นขาดพอดี อาจเกิดเหตุฉุกเฉิน เช่น ป่วย ลาออก หรือกรณีอื่นๆ เราก็ยังสามารถดำเนินงานได้ เพราะไม่ใช่เพียงพนักงานคนนั้นรู้เรื่องอยู่เพียงคนเดียว ไม่มีใครสามารถทำแทนเขาได้ ถ้าเกิดว่าภายในแผนก หรือภายในหน่วยงานมีการใช้ Job rotation ก็จะสามารถทำให้งานสามารถต่อเนื่องไปได้ไม่มีการสะดุด
คนที่ 5	พนักงานบางคนจะสามารถหมุนเวียนไปทำงานได้ และเคยมีใช้อยู่บ้าง
คนที่ 6	Job rotating ก็สำคัญ เพราะการทำงานก็มีความเสี่ยงเรื่องการลาออก ถ้าคนเก่าลาออกไป ถ้ามีการทำ job rotate อยู่แล้วก็สามารถให้พนักงานเข้าไปทำหน้าที่ทดแทนกันได้ในชั่วระยะเวลาหนึ่ง ก่อนที่จะหาคนใหม่เข้ามา
คนที่ 7	Job rotate เป็นสิ่งที่ดี เพราะการทำ job rotate ทำให้พนักงานได้สัมผัสหน้างานอื่นด้วย เวลาเขาได้เข้าไปสัมผัสเขาก็จะได้เจอปัญหา และเข้าใจในหน้าที่การงานของแผนกอื่นด้วย ทำให้เกิดความเห็นใจหรือเข้าใจมากขึ้น และเพิ่มทักษะของพนักงาน เผื่อมีเหตุการณ์ที่จำเป็นต้อง rotate ก็จะสามารถเข้าไปทำงานแทนได้ทันที
คนที่ 8	Job rotating ต้องทำแต่ต้องมีระบบในการควบคุม ต้องทำจนสามารถรับผิดชอบได้ ถ้าทำเร็วเกินไปคนก็จะไม่รับผิดชอบ เพียงแค่ทำให้พ้นๆ ไป เดี๋ยวพรุ่งนี้ก็ถูกวนไปที่อื่น เพราะฉะนั้นการ rotate ต้องมี period ที่ยาวพอสมควร แต่ให้มีหลักการว่าต้อง rotate เพราะถ้าอยู่กับที่นานๆแล้ว เขาทำจนเขาคิดว่าเขารู้แตกฉานแล้วเขาก็จะทำแค่อย่างนั้นอย่างเดียว ก็จะไม่อยู่ในกรอบเงื่อนไข แล้วก็การ rotate เนี่ยก็ยังดีอีกอย่างคือ เมื่อ rotate ไปแล้วเขาเข้าในหน่วยงานข้างหน้าหน่วยงานข้างหลัง เขาเข้าใจหลักการ เหตุผล และเจตนา เพราะฉะนั้นถ้าเกิดเราไม่ rotate เขาก็จะบอกว่างานต้องแบบนี้เท่านั้น หน่วยงานอื่นก็เรื่องของเขาฉันไม่เกี่ยว พอมีการ rotate บ้างมันก็จะดีขึ้น
คนที่ 9	-
คนที่ 10	ส่วนใหญ่พนักงานทุกคนต้องทำได้ คือ 1 คนต้องควบคุมตำแหน่งได้อย่างน้อย 2 – 3 ตำแหน่ง และเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมี
คนที่ 11	ทุกวันนี้ก็ทำอยู่แล้ว แต่ว่าจะเป็นส่วนงานที่จำเพาะเจาะจงหน่อย
คนที่ 12	จริง ๆ พนักงานของเรา เราไม่ค่อยได้หมุนเวียนการทำงาน ยกเว้นในช่วงโควิดที่ผ่านมา อาจจะมีหมุนเวียนให้เขาทำงานกันบ้าง แต่จะเป็นหมุนเวียนเข้ามาทำงานทำให้ทุกคนอาจจะต้องมีการหมุนเวียนหน้าที่กันทำบ้าง แต่เรายังให้ค่าแรงเท่า

	เดิม เพราะงานของเรา เราไม่ได้เน้นจำนวนการผลิต แต่เราจะเน้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพราะว่างานแต่ละชิ้นจะมีรูปแบบแตกต่างกัน งานเราจะเน้นด้านความชำนาญเป็นหลัก เลยจะไม่ค่อยให้มีการหมุนเวียนการทำงาน

ตารางที่ 11 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 อยู่แล้วก็สามารถให้พนักงานเข้าไปทำหน้าที่ทดแทนกันได้ในชั่วระยะเวลาหนึ่ง”

ลำดับต่อมาคือ การหมุนเวียนงานต้องมีระบบ และสามารถทำได้เพียงบางตำแหน่ง คิดเป็นร้อยละ 33.33 โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “Job rotating ต้องทำแต่ต้องมีระบบในการควบคุม ต้องทำจนสามารถรับผิดชอบได้ ถ้าทำเร็วเกินไปคนก็จะไม่รับผิดชอบ เพียงแค่ทำให้พ้นๆ” และ “Job rotation ในบางตำแหน่งนั้นสามารถทำได้ เพื่อให้เขาเพิ่มทักษะมากขึ้น แต่ในบางตำแหน่งก็อาจจะไม่ได้เนื่องจากว่าเป็นเฉพาะทาง หรือว่าเขาไม่สามารถทำงานอย่างอื่นได้เนื่องจากทักษะไม่ถึง”

ตารางที่ 12 คำถามที่ 6 บริษัทเคยใช้การหมุนเวียนการทำงานหรือ การใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือไม่

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 1	เรามีการหมุนเวียนทุกวันอยู่แล้ว แต่ว่ามีหน้าที่หลักของแต่ละคน จะรู้อยู่แล้วว่าคนนี้ประจำอยู่ที่ไหน โดยที่หัวหน้างานจะรู้ว่าคนนี้นอกจากทำงานไสไม้แล้วยังสามารถทำงานด้านอื่นๆได้ด้วย เพราะในไลน์การผลิตพาเรทมีอยู่หลายฟังชั่น ถ้าเกิดว่าในวันไหนพนักงานที่ประจำในส่วนนั้นไม่มา หัวหน้างานก็จะสลับหมุนเวียนคนอื่นเข้าไปทำหน้าที่แทนได้ ทำให้การหมุนเวียนของที่โรงงานเป็นการหมุนเวียนโดยธรรมชาติของการเข้างาน เพราะคนงานไม่ได้มาทำงานครบทุกวัน ในวันที่มาเข้างานไม่ครบคนงานก็จะต้องใช้ทักษะรองไม่ใช่ทักษะหลักในการที่จะไปแทนที่คนที่ไม่มา เพราะฉะนั้นมีงานหมุนเวียนโดยธรรมชาติอยู่แล้ว
คนที่ 2	ในสมัยก่อนเคยมีการหมุนเวียนงานข้ามแผนก แต่ปัจจุบันไม่ได้ให้มีการหมุนเวียนข้ามแผนกแล้ว เนื่องจากเกิดปัญหาการเกี่ยงงาน และการเลือกงาน เพราะพนักงานไม่อยากใช้แรงงาน และมีการขอย้ายแผนกไปทำงานที่ตนเองคิดว่าสบายกว่า เราจึงได้ยกเลิกนโยบายในการหมุนเวียนการทำงานข้ามแผนกไป โดยการหมุนเวียนการทำงานจะใช้ในแผนกเดียวกันเท่านั้น และมีการหมุนเวียนตลอดเวลา เช่น ช่างเชื่อม ต้องมีการหมุนเวียนในกลุ่มช่างเชื่อม เป็นต้น โดยงานในลักษณะใกล้เคียงหรือเชื่อมโยงถึงกันจะต้องมีการให้เรียนรู้ เขาต้องเรียนรู้งานทั้งหมดในสายงานตัวเอง เช่น แผนกพ่นสี พนักงานทุกคนต้องเรียนรู้ในการขัด การโป๊ะ การพ่นสี เพื่อสามารถทำงานทดแทนได้เลย ซึ่งถ้าใครสามารถทำได้และรับผิดชอบได้ทั้งหมดในสายงานตัวเองก็จะสามารถเป็นหัวหน้าได้ และอีกเหตุผลหนึ่งเนื่องจากพนักงานของเรามักจะไม่เพียงพอหากให้พนักงานทำงานเพียงหน้าเดียว เราจึงเน้นว่าพนักงานหนึ่งคนต้องมี skill set หลายอย่าง
คนที่ 3	ในตอนนี้ที่บริษัทยังไม่ได้มีการใช้การหมุนเวียนการทำงาน แต่จะใช้ระบบพี่เลี้ยงเป็นหลักในการทำงาน
คนที่ 4	เราใช้ทั้ง 2 วิธี ถ้าเกิดเป็นพนักงานใหม่เราจะใช้ระบบพี่เลี้ยง แต่ถ้าเกิดเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแล้ว อยู่กับองค์กรมาประมาณหนึ่งแล้ว ก็จะเริ่มมีการใช้ Job rotation แต่จะมีการหมุนเวียนเฉพาะในแผนก และยังไม่ใช่เฉพาะภายในแผนกเท่านั้น เรายังมีการอบรมข้ามแผนกกัน เช่น พนักงานฝ่าย

	ขายก็ต้องรู้เรื่องของพนักงานฝ่ายผลิต พนักงานฝ่ายผลิตควรต้องรู้เรื่องของพนักงานฝ่าย QA เนื่องจากมันสอดคล้องกัน เพราะสมมุติว่าพนักงานฝ่ายผลิตไม่รู้ว่าพนักงาน QA หรือทางฝ่ายขายว่าลูกค้าต้องการอะไร พนักงาน QA เขาตรวจอะไร เอาแต่ผลิตอย่างเดียวทำแต่เรื่องของตัวเอง ผลิตเสร็จท้ายสุดเกิดผลเสีย เพราะสิ่งที่ผลิตออกมาลูกค้าไม่ต้องการ หรือไม่ผ่าน QA เป็นต้น เลยทำให้นอกจากการ rotate ในแผนกแล้ว เรายังต้องมีการ cross ระหว่างแผนกด้วย เพื่อเรารู้การทำงานของแต่ละแผนก ให้รู้ว่า output ของเรามันไปเป็น input ของแผนกอื่นยังไง ถ้าสามารถเชื่อมต่อกันได้ มันจะ smooth ขึ้น
คนที่ 5	เคยมีใช้อยู่บ้าง แต่ไม่มาก
คนที่ 6	เราใช้ job rotate อยู่แล้ว เพราะเราสามารถลดต้นทุนของบริษัทได้จากการที่พนักงานคนหนึ่งสามารถรับผิดชอบงานได้หลายหน้าที่ แต่จะมีงานบางอย่างที่ต้องใช้ความชำนาญเป็นพิเศษและปัจจุบันมีพนักงานเพียงบางคนที่สามารถทำได้ ซึ่งเรากำลังพยายามฝึกคนใหม่ๆขึ้นมาให้สามารถทำงานได้ด้วย
คนที่ 7	มีใช้อยู่แล้ว เช่น บางครั้งวิศวกรเองต้องลงไปดูหน้างานและเรียนรู้หน้างานด้วย และการ rotate งานพนักงานจากฝ่ายต่างๆเช่น ซ่อมบำรุง มาช่วยฝ่ายผลิตบ้าง หรือให้ฝ่ายผลิตไปช่วยในส่วนงานอื่นบ้าง
คนที่ 8	มีใช้อยู่ แต่ว่าการหมุนเวียนไม่ใช่หมุนทีละเยอะๆ แต่หมุนทีละน้อย ก็ต้องดูว่าหมุนเขาไปเป็นส่วนน้อยให้ไปเรียนรู้ และต้องมีโอกาสให้เข้าใจในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบางทีก็ข้ามแผนกเลยก็มี บางทีเวลาพนักงานทำงานไปแล้วเราก็จะคอยสังเกตดูว่าเขาถนัดงานหรือชอบงานไหน เราก็จะลองหมุนเขาให้ไปลองทำ จุดประสงค์ของการ rotate มี 3 อย่างคือ 1. Rotate ให้เข้าใจเพื่อให้ทำงานร่วมกับคนอื่นได้โดยทั่ว กับ 2. Rotate ไปหาสิ่งที่มีความชำนาญหรือมีพรสวรรค์ 3. อีกอย่างหนึ่งก็คือเราสังเกตว่าบางคนหัวไว มีปัญหาอะไรก็สามารถหาวิธีแก้ไขปัญหาได้ เวลาส่วนงานไหนมีปัญหาเราก็จะลองย้ายคนนี้เข้าไป ลองไปดูสิว่าทำอย่างไร พอเขาเข้าใจเขาก็จะสื่อกับพนักงานระดับเดียวกันได้ง่ายกว่าเรา เพราะว่าบางทีเราพูดไปเขาไม่เข้าใจ จึงเป็นข้อด้อยของผู้บริหารที่บางทีไม่สามารถสื่อความหมายให้กับพนักงานได้
คนที่ 9	อันนี้เป็นปกติ ของเราเองพนักงานส่วนใหญ่จะสามารถทำงานต่าง ๆ ในฝ่ายผลิตได้อย่างน้อย 60% อยู่แล้ว หมายความว่าในหนึ่งคนจะสามารถทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ได้ประมาณ 60% ของงานทั้งหมด เวลาขาดคน ต้องการคนช่วยหรือ

	เวลาต้องเร่งรีบงานในส่วนไหน ก็จะสามารถเพิ่มคนเข้าไปในส่วนงานนั้นแล้วสามารถทำได้เลย โดยที่ไม่ต้องมานั่งฝึกหรือกังวลว่างานจะเสียไหม เพราะว่าในระหว่างที่ทำงานปกติทุกคนก็จะมีโอกาสได้หมุนเวียนไปทำงานกันอยู่แล้ว แต่เราจะไม่มีระบบพี่เลี้ยง เพราะพนักงานที่นี่เราจะเน้นให้ทุกคนทำงานด้วยการ Learning และ Watching คือระหว่างที่ทำก็ให้ดูและเรียนรู้ไปด้วย พัฒนาตัวเองไปด้วย โดยให้มองว่าถ้าตัวเขาเองต้องลงไปทำงานในส่วนนั้น คุณจะทำเหมือนคนที่ทำก่อนหน้าก็ได้หรือถ้าคุณคิดว่าคุณมีวิธีการทำงานที่ดีกว่ารวดเร็วกว่าคุณก็สามารถปรับได้เช่นกัน เราเปิดโอกาสให้พนักงานคิดด้วย
คนที่ 10	เรามีใช้บ้างบางครั้ง เช่น พนักงานถูกพักงาน เราก็จะให้พนักงานตำแหน่งอื่นมาทำงานแทน
คนที่ 11	มีใช้อยู่แล้ว แต่ยังไม่ได้มีระบบพี่เลี้ยงที่ชัดเจน แต่จะเป็นหัวหน้างานที่อยู่ประจำ ณ เครื่องจักรมากกว่าที่จะเป็นคนสอนงาน
คนที่ 12	เราเคยใช้อยู่บ้างในบางกรณี แต่จะมีการใช้พี่เลี้ยงจากพนักงานทีมเก่าเรา เวลาเรารับพนักงานใหม่เข้ามาก็จะให้มีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำประมาณ 1 เดือนก่อนให้เขาทำงานจริง อาจจะไปอีกสาขาหนึ่งของเราหรือทำงานที่นี่ต่อเลย

ตารางที่ 13 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 14 คำถามที่ 7 บริษัทมีการวางแผนในการอบรมพนักงานฝ่ายผลิต ทั้งในระยะสั้น และในระยะยาวหรือไม่ (ถ้ามี) มีการวางแผนอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 1	เนื่องจาก ISO มีการบังคับแต่ละตำแหน่ง ทุกคนต้องมีการอบรมอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี โดยแบ่งเป็นไตรมาสที่ 1-2 ต้องมีอย่างน้อย 1 ครั้ง ไตรมาสที่ 3-4 มีอย่างน้อยอีก 1 ครั้ง แต่ว่าด้านหัวข้อในการอบรมจะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาในแต่ละส่วนงาน และผู้จัดภายนอกด้วย และในใบประเมินผลงานแต่ละปี จะมีเขียนไว้อยู่แล้วว่าคนไหนต้องเพิ่มทักษะทางด้านไหนในปีถัดไป โดยมีหัวหน้างานเป็นคนประเมิน แล้วเราจึงหาหลักสูตรเข้าไปเสริมให้กับเขา แต่ว่าในช่วงโควิดนี้ไม่สามารถอบรมได้ เพราะทางบริษัทเห็นว่าการอบรมผ่านทาง Zoom ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่าย
คนที่ 2	ไม่มี
คนที่ 3	ตอนนี้ที่บริษัทไม่ได้มีการวางแผนในส่วนนี้เลย
คนที่ 4	เบื้องต้นปกติเรามีแผนอบรมประจำปีอยู่แล้ว เนื่องจากเราทำ ISO ก็จะต้องมีแผนอบรมประจำปี ที่เป็นพื้นฐานเลยตามที่กฎหมายกำหนดส่วนหนึ่ง และตามหน้าที่อีกส่วนหนึ่ง โดยให้แต่ละแผนกวางแผนในแต่ละปีและส่งมาที่แผนกบุคคล ถ้าเกิดมีหัวข้อน่าสนใจเพิ่มเติม อย่างที่เมื่อสักครู่ที่บอกคือ ตอนนี้โลกมันเปลี่ยน ธุรกิจเปลี่ยน เศรษฐกิจเปลี่ยน เราก็ต้องมีเสริมตรงนี้เพิ่มเข้าไป ก็จะเป็นครั้งๆไปในแผนอบรมตามตำแหน่งงาน
คนที่ 5	ไม่มี
คนที่ 6	มีเป็นระยะสั้นครับ การพัฒนาของเราอาศัยประสบการณ์ของคนเก่าเป็นหลัก ในช่วงแรกที่พนักงานใหม่เข้ามาจะมีแผนการประเมิน การฝึกที่ค่อนข้างชัดเจน หลังจากที่เขาทำเป็นแล้วก็จะเป็นการทำงาน Routine แล้ว
คนที่ 7	อย่างที่ได้กล่าวไปแล้ว ว่าบริษัทจะไม่มีการ training ก่อน จะเป็นการให้ลงไปทำงานเลย แล้วก็ดูประสิทธิภาพตรงนั้นเลยว่าผ่านไม่ผ่าน ถ้าไม่ผ่านก็อาจจะไม่รับหรือโยกย้ายเขาไปทำงานในตำแหน่งอื่นๆ
คนที่ 8	เรามีแผนประจำปี อย่างที่บอกว่าสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานจะมีถามเราว่ามีแผนการอบรมอย่างไร เรามีการวางแผนสำหรับการอบรมพื้นฐานที่เราสามารถอบรมภายในได้ ก็จะอบรมกันเข้มข้น ในช่วงแรกที่เข้ามาก็จะเน้นให้ทำงานได้ อีกสักพักก็จะอบรมเรื่องข้อควรระวังและความสามารถสำหรับแต่ละงานขึ้นมา

	แล้วก็มีแผนอบรมสาขา เทคนิค หรือวิชาการเฉพาะ ก็จะส่งไปอบรมข้างนอก เช่น ช่างเชื่อม ช่างประสาน ช่างอิเลคทรอนิคส์ ช่างกลึง เราก็จะส่งไปเรียนคอร์สข้างนอกตามที่มีจัดขึ้น ตามสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือ สถาบันไทย-เยอรมัน เราก็จะส่งเขาไปอบรม เพื่อเข้าถึงเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้นและก้าวหน้า
คนที่ 9	เราไม่มีการวางแผนด้านนี้เลย เพราะรูปแบบงานเป็นงานเฉพาะด้านแล้วก็จะมานั่งฝึกอบรมแบบเป็นระบบเราทำไม่ได้ เพราะงานเราไม่ได้ให้ทำอย่างเดียวซ้ำๆ แต่ของเราคือ งานหนึ่งหน้าตาแบบหนึ่งทำแบบหนึ่ง อีกงานหนึ่งก็หน้าตาเปลี่ยนไปและมีการทำงานที่เปลี่ยนไป ดังนั้นส่วนใหญ่จะอาศัยความชำนาญในการทำงาน แล้วก็ฝึกจากหน้างานโดยไม่มีการอบรมเป็นเรื่องเป็นราว ยกเว้นว่ามีงานแบบใหม่ ๆ เข้ามา วิศวกรก็จะมีการเรียกทุกแผนกที่เกี่ยวข้องเข้ามาพูดคุยกัน
คนที่ 10	เราวางแผนเป็นระยะสั้นปีต่อปี ไม่ได้มีการวางแผนในระยะยาว
คนที่ 11	ยังไม่มีการวางแผนในส่วนนี้
คนที่ 12	เรามีเพียงระยะสั้นคือการให้ความรู้ด้านเหล็กชนิดต่าง ๆ และการฝึกการทำงานเวลารับพนักงานเข้ามาใหม่ เราไม่ได้มีการวางระยะยาวว่าจะต้องมีการฝึกอบรมอย่างไร

ตารางที่ 15 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 โดยมีการกำหนดจำนวนครั้งขั้นต่อที่พนักงาน 1 คน จะต้องผ่านการฝึกอบรมในแต่ละปี และผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ที่บริษัทไม่มีการวางแผนการอบรมพนักงานทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

ตารางที่ 16 คำถามที่ 8 บริษัทมีการวางแผนการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิตแบบสายอาชีพ (Career Development) หรือไม่ (ถ้ามี) มีการวางแผนอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 1	สำหรับพนักงานที่เป็นคนไทย จะมีการวาง Career path ไว้ให้ โดยจะเป็นความก้าวหน้าในด้านของเงินเดือน รวมถึงสวัสดิการอื่นๆภายในบริษัท แต่สำหรับพนักงานชาวต่างชาติซึ่งเป็นแรงงานจะไม่ได้มีการวาง Career path ไว้ให้
คนที่ 2	เรามีการวางแผนให้กับพนักงานทุกคนอยู่แล้ว หากพนักงานมีความสามารถ และมีความรับผิดชอบสามารถ พนักงานสามารถเติบโตได้ในสายงานของแต่ละคน
คนที่ 3	ตอนนี้ที่บริษัทยังไม่ได้มีการวางแบบแผนชัดเจน โดยปัจจุบันจะเน้นไปที่พนักงานที่ทำงานมานาน และสามารถรับผิดชอบงานได้หลายส่วน จึงจะสามารถเติบโตขึ้นมาเป็นระดับหัวหน้างาน และระดับผู้จัดการ
คนที่ 4	ถ้าเป็น Career Path ก่อนที่จะเข้าบริษัทพนักงานจะได้รับการ Orientation ในผังองค์กร ในผังแผนกของเขา ตอนนี้เขาอยู่จุดไหน แล้ว career path ของเขาถ้าเขาจะก้าวต่อขึ้นไป ถ้าจะมีการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพของเขา ตำแหน่งของที่นี่เราจะเป็นเป็นเลเวล เช่น เลเวล S1 ซึ่งเป็นระดับ Specialist การจะขึ้นไปเป็น S2 S3 หลังจากนั้นก็จะเป็นระดับ Management ถ้าเกิดคุณทำได้ก็จะเป็น M1 M2 M3 เราก็จะมี Career path ขึ้นไป ถ้าเกิดคุณมีศักยภาพ ความรับผิดชอบ ทักษะต่างๆพัฒนาได้ ก็จะมีความก้าวหน้าในอนาคตตามผังองค์กร
คนที่ 5	ไม่มี
คนที่ 6	ปัจจุบันเราไม่มีการวาง career path แต่กำลังอยู่ในการวางแผนเหมือนกัน เพราะถ้าคนเราทำงานแล้วไม่มีการเติบโตก็จะขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง
คนที่ 7	เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานเก่าที่ทำงานกันมานาน ทำให้ในส่วนนี้ยังไม่เคยมี แต่ว่าในปัจจุบันก็อยากที่จะเริ่มทำ และดูจากความสามารถของพนักงานและผลักดันให้เขาขึ้นมาในตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่ว่าในอดีตส่วนมากแล้วเมื่อพนักงานที่อยู่นานแล้วก็ไม่ได้ออก เขาก็จะอยู่ในจุดที่ค่อนข้างสูง แล้วพอไม่ออกการที่จะเปลี่ยนแปลงในส่วนนี้ก็ไม่ง่าย ทำให้การที่จะไปเอาคนเก่าออกแล้วให้คนใหม่ที่มีความสามารถขึ้นก็ไม่ง่าย
คนที่ 8	ตอนนี้ยังทำได้ไม่ชัดเจน ต้องบอกว่าองค์กรเราก็ยังไม่ชัดเจนพอที่จะทำ Career path มีภาพอย่างไม่เป็นทางการในกลุ่มที่เริ่มมีแววเด่นชัด เขาก็จะเริ่มมองออกว่าเขาจะโตไปทางไหน แต่ยังไม่ได้มีอะไรที่ชัดเจน

คนที่ 9	บริษัทไม่ได้มีการวางรูปแบบที่ชัดเจน แต่ว่าในการทำงานหัวหน้างานก็จะมีส่วนในการคอยสังเกตดูว่าใครมีทักษะเป็นอย่างไร ถ้าใครสามารถพัฒนาตัวเองได้ดีเขาก็จะมีโอกาสที่จะได้เลื่อนขึ้นมาเป็นระดับหัวหน้าได้ทุกคน
คนที่ 10	ส่วนใหญ่แล้วในโรงงานเราใช้ระบบตั้งแต่สมัยก่อน คือคนที่อยู่นานจะได้ขึ้นเป็นหัวหน้า เพราะบางครั้งถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความรู้หรือทักษะมากแต่ว่ายังไม่ค่อยมีประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องจากอายุงานน้อย เราก็จะพิจารณาในส่วนนี้ด้วย
คนที่ 11	ยังไม่มี
คนที่ 12	เรายังไม่มีในส่วนนี้

ตารางที่ 17 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

ลำดับต่อมามีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ที่บริษัทมีการวางแผนการพัฒนาแบบสายอาชีพ โดยเป็นการเติบโตในสายอาชีพเมื่อพนักงานมีทักษะ ความรับผิดชอบ และประสอบการณ์ โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “เรามีการวางแผนให้กับพนักงานทุกคนอยู่แล้ว หากพนักงานมีความสามารถ และมีความรับผิดชอบสามารถ พนักงานสามารถเติบโตได้ในสายงานของแต่ละคน” และ “ก่อนที่จะเข้าบริษัทพนักงานจะได้รับการ Orientation ในผังองค์กร ในผังแผนกของเขา ตอนนี้เขาอยู่จุดไหน แล้ว career path ของเขาถ้าเขาจะก้าวต่อขึ้นไป ถ้าจะมีการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของเขา”

ตารางที่ 18 คำถามที่ 9 บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 1	รูปแบบการประเมินจะเป็นตามหัวข้อ ตามแต่ระดับของพนักงาน จะประเมินกันปีละ 1 ครั้ง ทุกเดือนพฤศจิกายน มีการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ เช่น คุณภาพของงาน การประพฤติปฏิบัติตน เรื่องของการลาหยุด สาย และเรื่องของทัศนคติอื่นๆที่หัวหน้างานจะเพิ่มเข้ามา และคะแนนในส่วนนี้จะผูกอยู่กับโบนัสในแต่ละปี
คนที่ 2	เราใช้ KPI ในการประเมินผลงาน เราจะประเมินปีละ 2 ครั้ง เป็นช่วงกลางปี และช่วงสิ้นปี เพราะการปรับค่าแรงประจำปีเราจะไม่เหมือนบริษัทอื่น เราจะปรับค่าแรงกันกลางปี ในส่วนของโบนัสจะพิจารณาจากผลงานปีต่อปี เพราะฉะนั้นการประเมินปลายปีจะมีผลต่อโบนัส แต่จะจ่ายโบนัสในช่วงต้นปี คือช่วงตรุษจีน
คนที่ 3	เราใช้การประเมินผลการทำงานจากวันทำงานเป็นหลัก เรื่อง ขาด ลา มาสาย เป็นหลัก ยังไม่ได้มีการกำหนดชัดเจนสำหรับผลงานของพนักงานแต่ละคน
คนที่ 4	การประเมินผลงานจะทำตามกำหนด ISO ส่วนหนึ่ง และตามแผนกบุคคลกำหนดขึ้นให้ล้อกันกับ ISO อีกส่วนหนึ่ง โดยประเมินผลงานโดยหัวหน้างาน ถ้าเป็นระดับปฏิบัติการจะมี KPI เป็นตัวกำหนด มี Attendance และความประพฤติมา weight กัน ถ้าเป็นระดับปฏิบัติการ เราจะเน้นเรื่องการขาด ลา มาสาย เรื่องของ KPI จะน้อยหน่อย เนื่องจากเขาเป็นพนักงานระดับล่าง เขาต้องได้รับคำสั่งจากพนักงานระดับสูงกว่าเขา แต่ถ้าเกิดเป็นระดับสูงขึ้นมา คะแนน KPI เรื่องของการจัดการต่างๆก็จะมาก Attendance ก็จะน้อย ถ้าเกิดคุณอยู่ระดับสูง คุณสามารถจัดการ แก้ไขหรือปรับขั้นตอนให้คุณได้เป้าตาม KPI ตามที่กำหนด คุณก็จะได้คะแนนประเมินมากเนื่องจากคุณจัดการได้ดี
คนที่ 5	ไม่มีการประเมินงานที่ชัดเจน ส่วนใหญ่จะเป็นการประเมินจากหัวหน้างานและจากผู้บริหารเองว่าผลงานที่เขาทำนั้นดีพอหรือยัง
คนที่ 6	เราจะดูจากผลผลิตต่อระยะเวลาเป็นหลัก โดยนำมาเทียบกับค่าเฉลี่ยของสถิติเก่าๆ และประเมินโดยผู้บริหารเอง จากข้อมูลที่เก็บโดยหัวหน้างาน
คนที่ 7	ตอนนี้มีการประเมินผลเป็นครึ่งปีครั้ง ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงานว่าให้ใครเป็นผู้ประเมิน แต่ถ้าถามว่าตอนนี้ดีพอหรือยังก็ต้องบอกว่ายังไม่ดีที่สุด เพราะว่าการให้พนักงานตรวจสอบตัวเองเนี่ยเป็นเรื่องค่อนข้าง sensitive ผู้บริหารเองอาจจะ

	ไม่ได้ผลที่ถูกต้อง ยังไงก็แล้วแต่บริษัทก็ควรที่จะมี Internal Control ที่แยกมาจากแผนกนั้นในการตรวจสอบ
คนที่ 8	ในแต่ละฝ่ายจะมีการทำการประเมินของเขาเองอยู่ ตามสังกัดย่อยๆของเขา ประเมินโดยผู้จัดการ แล้วจึงส่งภาพรวมขึ้นมายังฝ่ายบริหาร เราก็จะนำผลประเมินมาใช้ในช่วยปลายปี ในการพิจารณาโบนัส เงินเดือน และพิจารณาการมอบหมายงานซึ่งมีบางส่วนที่สอดคล้องกันและบางส่วนที่อาจจะไม่เหมือนกันเลย แต่ว่าไปในทิศทางเดียวกัน
คนที่ 9	โดยปกติฝ่ายผลิตเราดูแค่ 2 อย่างคือ 1.ปริมาณที่ผลิตได้ต่อเวลา 2.เวลาการทำงาน หมายความว่า สมมุติว่า 1 ปีเราทำงาน 250 วัน แต่คุณมาทำงานแค่ 100 วัน การประเมินคุณก็จะต่ำ และในส่วนที่ 2 คือ สมมติว่าใน 1 วันคนในแผนก 5 คน สามารถทำได้ 10-15 ชิ้น แต่คุณทำได้แค่ 5 ชิ้น ดังนั้นคนที่ได้ 5 ชิ้นเราก็จะมาดูว่ามีปัญหาในการทำงานอย่างไร ถ้าคุณยังไม่สามารถพัฒนาตัวเองได้ ก็จะมีผลในการประเมินผลงาน ซึ่งส่งผลต่อเกณฑ์การรับโบนัส และการขึ้นเงินเดือน
คนที่ 10	เราใช้การประเมินตามมาตรฐาน ISO ที่ต้องมีการประเมิน เราก็จะมีการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน มีให้พนักงานประเมินตัวเอง และนำมารวมกับการประเมินจากหัวหน้างานอีกทีหนึ่ง
คนที่ 11	เราดูว่างานที่เขามีการอบรมไปเขาสามารถทำได้ไหม และมีการดูว่างานแต่ละงานที่พนักงานทำมีของเสียเกิดขึ้นบ่อยหรือไม่ โดยให้หัวหน้างานเป็นคนประเมิน ปีละ 1 ครั้ง
คนที่ 12	เราประเมินการผลการทำงานจากจำนวนวันและเวลาในการทำงานเป็นหลัก แล้วก็ดูผลงานที่เขาทำให้เราว่าตรงตามความต้องการลูกค้าไหม มีงานเสียไหม โดยจะประเมินโดยหัวหน้างาน

ตารางที่ 19 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 มี	4	33.33

ของเสียมากหรือน้อย ทำการประเมินโดยหัวหน้างาน		

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มผู้บริหารทั้ง 12 คน ในคำถามที่ 9 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 3 องค์ประกอบ

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

ลำดับต่อมามีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 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 คำถามที่ 10 ที่ผ่านมาบริษัทเคยประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตอย่างไร และมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 1	เรื่องของการ Turnover ช่วงก่อนหน้าโควิดมีพนักงานเข้าออกเยอะมาก และเรื่องของการขาดแคลนแรงงานในภาคการผลิต ก็แก้ปัญหาด้วยการใช้นายหน้า และใช้เป็นแรงงานต่างด้าว เพราะไม่สามารถหาแรงงานไทยไม่ได้ การหาแรงงานต่างด้าวต้องหาแบบถูกกฎหมายด้วย ปัญหาอีกด้านคือเมื่อเข้ามาฝึกงานพอจะเป็นงานก็ลาออกกลับบ้าน ปัญหามาจากค่าแรง 300 บาท เพราะทุกวันนี้ประเทศเพื่อนบ้านเขาเข้ามาก็มีฝันของเขา ทำงานอยากเก็บเงินให้ได้สักก้อนหนึ่งเพื่อกลับบ้านไปซื้อที่ทำการเกษตร เมื่อก่อนต้องใช้เวลาหลายปีกว่าจะเก็บได้ แต่ปัจจุบันเข้ามาใช้เวลา 4-6 เดือน ก็เก็บเงินพอแล้วจึงเดินทางกลับบ้าน แต่ว่าช่วงหลังนี้ดีขึ้นเพราะทางประเทศเขามีเงินเฟ้อเยอะทำให้ต้องเก็บเงินเยอะกว่าเดิมก่อนกลับบ้าน

คนที่ 2	ปัญหาด้าน turnover ค่อนข้างสูง เราแก้ปัญหาด้วยการที่ไม่เคยหยุดรับสมัครงาน เพราะคนใหม่ๆเข้ามา บางคนพอฝึกงานเริ่มเก่งก็จะโดนซื้อตัวไปเป็นเรื่องธรรมดา คนที่เข้ามาทำงานสักพักแล้วออกก็มีมาก เราจึงเน้นไปที่พยายามปรับฐานเงินเดือนของพนักงานให้ไว เราแก้ปัญหาตรงนี้ เราถึงมีในส่วนของหัวหน้ากลุ่มย่อย เหมือนพี่เลี้ยงน้องต้องคอยดูลูกน้องว่าเริ่มเก่งแล้ว มีความขยันในการทำงาน ทำโอทีบ่อย เมื่อเราเห็นว่าเหมาะสมเราก็จะเริ่มขยับฐานเงินเดือนให้เขา เพื่อที่เขาจะได้มีกำลังในในการทำงาน ไม่งั้นเขาก็ไม่อยากทำ ปัญหาอีกด้านคือปัญหาด้านความอิจฉากัน ทำให้เราต้องออกกฎระเบียบเลยว่าถ้ามีการปรับฐานเงินเดือนให้ไปแล้ว แล้วมีคนอื่นรู้หรือมีคนอื่นมาพูด คนที่ได้ปรับจะไม่ได้ปรับฐานเงินเดือนทันที โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานต่างชาติมีความอิจฉากันค่อนข้างมาก และทุกคนมักจะเข้าข้างตัวเองเสมอว่าตัวเองทำงานดีกว่า ทำให้เราต้องออกกฎนี้ออกมา และมีพนักงานที่โดนปรับเงินเดือนลดเหลือเท่าเดิมแล้วจริงๆ
คนที่ 3	มีปัญหาด้านการขาดพนักงาน หลายครั้งหากไม่สามารถหาพนักงานมาทำงานทดแทนได้จะใช้วิธีการ Outsource แทน แต่เนื่องจากกำลังการผลิตเราครอบคลุมมากกว่าผลผลิตอยู่แล้วจึงไม่ค่อยมีปัญหาในเรื่องการทำงาน และมีการ turnover ต่ำ พนักงานที่นี่ส่วนใหญ่แล้วจะทำงานกันมานาน มีเพียงไม่ถึง 20% ที่จะมีการลาออกเปลี่ยนงาน
คนที่ 4	ก่อนหน้านี้จะมีเรื่องของการประเมินผล พอเราไม่ได้เอา KPI มาวัด หรือการที่เราไม่ได้ใส่ weight ลงไป ทุกคนมีคะแนนเท่ากัน แต่ว่าจะมีการเมืองหรือการเลือกที่รักมักที่ชังเขาก็จะเข้าหาหัวหน้า หัวหน้ารัก แต่การทำงานอาจจะไม่ดี มันก็จะทำให้คนทำงานดีแต่ไม่ได้มีนิสัยที่จะเข้าหาหัวหน้าเอาอกเอาใจก็จะได้คะแนนน้อยทำให้ไม่แฟร์ พอเรามีปัญหานี้เราจึงปรับมาเป็นเรื่องของ KPI ที่มีตัวเลขชัดเจน เป็นตัวเลขที่ไม่ได้ใช้ความรู้สึกของผู้ประเมิน เราพูดกันตามตัวเลข Target ได้ เช่น ถ้าเราพูดถึงเรื่อง Productivity จะมีกำหนดว่าต้องได้เท่าไหร่เป็นแบบขั้นบันได ตั้งแต่ 10 คะแนนลงไป ก็จะเป็นเรื่องของตัวเลขและไม่มีความรู้สึกเข้ามา ก็จะช่วยลดในเรื่องของไม่แฟร์ลงไป เรื่องของการทะเลาะกัน การขัดเคืองใจกันก็น้อยลง นอกจากนั้นก็จะมีเรื่องของการขาดคน บางทีอยู่ๆก็หายไป เนื่องจากเรามีพนักงานต่างด้าวส่วนหนึ่งด้วย บางทีเขาก็หายไปเดือนหนึ่งเลย เพราะต้องกลับไปประเทศของเขาเพื่อต่อเอกสาร Work permit ให้

	ถูกต้อง เราก็ใช้วิธีการ Job rotation ส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งก็ใช้เป็นจ้างงานภายนอกเข้ามาทดแทนตำแหน่ง
คนที่ 5	มีปัญหาหลายด้าน โดยเฉพาะเรื่อง turnover เรารับคนเข้ามาจากที่เขาไม่เป็นอะไรเลย ไม่มีทักษะเลย เราสอนจนเขาสามารถทำงานได้ พอทำงานเป็นแล้วก็ลาออกไป เราแก้ปัญหาด้วยการ outsource บ้างเป็นบางงาน ในบางส่วนก็จะหาคนเข้ามาทนแทนใหม่ตลอด การ outsource ก็มีผลดีเพราะสามารถควบคุมการทำงานง่ายกว่า คุณภาพงานดีกว่า สามารถกำหนดคุณภาพงานได้
คนที่ 6	พนักงานบางทีอาจมีการเกี่ยงงานกันทำ เราก็จะมีการเรียกมาตักเตือนและปรับทัศนคติ เพราะบริษัทเราต้องทำงานกันเป็นทีม
คนที่ 7	ในอดีตที่ผ่านมาเคยมีปัญหาในช่วงการให้โบนัส แล้วพนักงานอาจจะได้โบนัสน้อย ก็อาจจะมี Strike บ้าง แต่ก็ผ่านมาได้ ไม่ได้มีปัญหาอะไร อีกปัญหาหนึ่งคือมีพนักงานบางส่วนที่ทำงานแล้วพอมีทักษะบ้าง เขาอาจจะลาออกไปเปิดกิจการเอง แล้วก็กลายมาเป็นคู่แข่งบริษัทบ้าง ส่วนคนงานใหม่เข้ามาก็ต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมอีก อีกปัญหาหนึ่งคือพนักงานเก่าๆที่อยู่มานาน อาจจะอยู่มา 40 ปี ทำให้ความก้าวหน้าของเงินเดือนของเขาค่อนข้างสูงถ้าเทียบกับในตลาด แต่ว่าเนื่องจากบริษัททำสินค้าเป็น customize การที่จะหาคนไม่มีประสบการณ์มาทำก็อาจจะไม่เหมาะเท่าไหร่ ทำให้ยังต้องใช้เขาต่อไป ซึ่งตอนนี้บริษัทก็กำลังหาวิธีการแก้ไขจุดนี้เหมือนกันว่าจะต้องทำอย่างไร
คนที่ 8	ปัญหาด้านพนักงานทั้งคนไทยและคนต่างชาติที่ยังคงธรรมเนียมเดิมๆคือ พอหมดหน้านาก็มาหางานทำ พอทำงานไปถึงเวลาทำนาก็ลาออกกลับบ้าน แต่เดี๋ยวนี้ก็ดีขึ้นเขาเริ่มเปลี่ยนกลายเป็นแรงงานจริงๆ ทำงานได้นานขึ้น ส่วนการให้ความร่วมมือกับนโยบายของบริษัทพนักงานที่นี่ก็ให้ความร่วมมือดี จะมีบ้างเป็นบางคนพวกกลุ่มที่เป็นขาจร คือเข้ามาสักพักก็ออกไป เขาก็จะไม่ค่อยให้ความร่วมมือเท่าไหร่
คนที่ 9	อย่างที่ทราบกันในช่วงหลัง ๆ มานี้ก็จะเป็นการขาดแคลนแรงงาน ที่จะเข้ามาเติมในงานของโรงงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เราเริ่มพัฒนาคนของเราเองให้สามารถทำงานได้หลายงาน เพราะว่าการหาแรงงานก็หายากมากขึ้น โดยเฉพาะงานที่เป็นงานเฉพาะทางก็จะหายากมาก ที่เข้ามาส่วนใหญ่ก็จะเข้ามาอยู่ไม่นานแล้วก็ไป เราเลยใช้วิธีการให้คนในบริษัทแนะนำคนเข้ามาทำงาน เพราะถ้าเราหาเองบางทีคนที่เข้ามาเราไม่รู้ว่าเขาเป็นใครมาจากไหน บางคนเข้ามา 3-5 วันก็ไปแล้ว

	แต่ถ้าเราเอาจากคนที่รู้จักอย่างน้อยเขาก็ต้องมั่นใจในระดับหนึ่งในการที่จะแนะนำใครให้มาสมัครแล้วให้เราสัมภาษณ์ อย่างน้อยเขาต้องมั่นใจแล้วว่าคนนี้สามารถทำงานที่นี่ได้ และอยู่กับเราได้ ทำให้เรื่องปัจจัยลบหลาย ๆ เรื่องก็จะลดลงด้วย
คนที่ 10	ส่วนใหญ่ตอนนี้ปัญหาจะเป็นเรื่องของโควิดมากกว่า เพราะว่าพอลูกค้าเราน้อยเลยไม่ค่อยได้ผลิตเท่าไหร่ เราจะไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องคนมากนักเพราะเราเน้นที่เครื่องจักรมากกว่า งานของเราใครก็ทำได้ รับคนมาใหม่ 1-2 วันก็สามารถทำงานแทนได้แล้ว
คนที่ 11	ปัญหาที่เจอคือคนรุ่นใหม่ ๆ ที่เป็นเด็ก เขามักจะรู้สึกว่างานที่นี่ไม่ได้เป็นงานที่ท้าทาย เหมือนเป็นแค่โรงงานทั่วไป ถ้าอย่างนั้นเขาก็ไปหางานโรงงานที่อื่นที่มีสวัสดิการมากกว่า ดีกว่าไหม หรือว่าไปหางานในห้างที่สบายกว่า เด็กรุ่นใหม่มักจะมีความคิดแบบนี้ เราจึงต้องมีการวางแผนว่าทำยังไงให้คนที่เข้ามาทำงานใหม่ ให้รู้สึกว่าเมื่อมาทำงานกับเราแล้วสนุก รู้สึกว่ามันมีคุณค่า โดยตอนนี้ที่ทำอยู่คือการปรับค่าตอบแทนให้สูงขึ้น และที่กำลังวางแผนกันอยู่คือการฝึกอบรมพนักงานเพิ่มขึ้น ให้เขามีความรู้มากขึ้น คนที่อยู่ในสายช่างแทนที่จะต้องทำงานหน้าเครื่องตลอดเวลาจะได้มีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และรู้สึกว่าท้าทายมากขึ้น
คนที่ 12	มีบ้างที่คนอาจจะไม่พอในการทำงาน เราเลยมีการฝึกอบรมคนให้เข้ามาเพื่อรองรับเผื่อเหตุการณ์ที่คนอาจจะขาดหายไป แล้วเราก็มีรับนักศึกษาที่เรียนสายอาชีพเข้ามาฝึกงานเป็นประจำ พอเขาเรียนจบก็สามารถมาทำงานกับเราได้ เพราะงานของเราเป็นงานเฉพาะที่ทำตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

ตารางที่ 21 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
พนักงานมีปัญหากันเอง พนักงานเกี่ยงงานกันทำ	2	16.67	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

ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรณ์มนุษย์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์เคยประสบมากที่สุด มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 75 เคยประสบปัญหาด้านการขาดแคลนแรงงาน มีวิธีการแก้ไขโดยการใช้แรงงานต่างด้าว หรือใช้บริการบริษัทจัดหาแรงงาน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และลำดับต่อมาแก้ไขปัญหาโดยการฝึกพนักงานให้มีทักษะหลายด้านเพื่อทำงานทดแทนกันได้ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 25

ตารางที่ 22 คำถามที่ 11 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิต

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 1	ให้จัดตารางในการหมุนเวียนการทำงาน และหัวหน้างานจะต้องใกล้ชิดในการทำงาน เพราะการหมุนเวียนหากมีการสับเปลี่ยนในทีเดียวหัวหน้างานจะสอนงานไม่ทัน เราจะต้องวางแผนในการพัฒนาเป็นคนๆไป ว่าในเดือนนี้จะพัฒนาใคร และเลือกเพียง 1-2 คนเพื่อให้หัวหน้างานสอนทัน และวางแผนโดยใช้ตารางในการกำหนดในการเข้าฝึกงานในแต่ละส่วน ต้องควบคุมให้ดี เสร็จแล้วควรมีค่าตอบแทนในด้านของทักษะให้กับเขา เพราะสร้างความแตกต่างระหว่างคนที่มีทักษะหลายด้าน กับคนที่มีทักษะด้านเดียว เพื่อสร้างแรงจูงใจในการที่เขาอยากจะไปฝึกงานด้านอื่น
คนที่ 2	การสื่อสารสำคัญที่สุด เพราะถ้าเราเริ่มปลูกฝังให้กับพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานใหม่ เราพยายามปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรต่างๆให้กับเขา และแสดงให้เขาได้เห็นจริงๆตามที่เราพูด สำหรับพนักงานเก่าๆ เราใช้วิธีการประชุมระดับหัวหน้างาน โดยใช้คำว่าปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อให้เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งกระตุ้นให้เขาต้องลงมือทำด้วยเพราะเขามีส่วนในความคิดนั้น
คนที่ 3	ถ้าเราสามารถวางแผนเรื่องการพัฒนาทักษะที่มีโครงการที่ชัดเจน ว่าใครจะต้องเทรนอะไรเพื่อพัฒนาทักษะที่ชัดเจน จะเป็นผลดีต่อพนักงาน และให้เขาได้สื่อสารกันในพนักงานว่าเขาจะมีการลางาน เพื่อให้หาคนมาทำงานทดแทนกันได้
คนที่ 4	ถ้าเป็นเรื่องของให้พนักงานสามารถทดแทนงานกันได้ อยู่ที่การฝึกอบรมเลย อาจจะมีแผนในการจัดการเสริมทักษะให้กับพนักงาน ให้พนักงานมีทักษะเพียงพอที่จะทำงานตำแหน่งตนเอง และในตำแหน่งใกล้เคียงได้เพื่อทดแทนกัน และอีกส่วนหนึ่งถ้าเป็นพนักงานที่จบออกมาใหม่จากสถาบันการศึกษา เข้าใจว่าเด็กจบใหม่จะต้องมีการผ่านการฝึกงานมาแล้ว ถ้าเกิดจะให้มีการฝึกงานที่เห็นผลจริงๆได้ ไม่ใช่ให้ไปแค่ถ่ายเอกสาร รับโทรศัพท์ เดินเอกสารแบบนี้เด็กไม่ได้เรียนรู้ อย่างน้อยถ้ามีเด็กฝึกงานได้เข้ามาในสถานประกอบการจริงๆแล้ว ต้องพยายามผลักดันให้เขาสามารถทำงานได้จริงตามที่เขาเรียนมาหรือที่เขาคาดหวังว่าจะทำงานในสายอาชีพนั้นๆ ก็จะทำให้นอกจากการเรียนรู้

	งานแล้ว ยังสามารถเห็นบริบทรอบๆข้างของการทำงานจริงๆ ทรัพยากรมนุษย์ที่ออกมาจากสถานศึกษาก็จะมีศักยภาพ และพร้อมที่จะพัฒนา และทำงานได้จริงในสถานการณ์จริง ไม่ใช่เพียงในห้องเรียนเท่านั้น
คนที่ 5	ทักษะแต่ละคนไม่เหมือนกัน เราอาจต้องคอยดูว่าพนักงานแต่ละคนชอบอะไร ถนัดอะไร ดูความใส่ใจความอยากเรียนรู้ของพนักงาน แล้วจึงทำการวางเขาให้ทำงานที่เขาถนัดและอยากเรียนรู้
คนที่ 6	เราต้องพยายามให้โอกาสพนักงานในการทำลองทำงานใหม่ๆที่เขาไม่เคยทำ ซึ่งอาจมีข้อผิดพลาดในการทำงานบ้างในช่วงแรก แต่ถ้าเขาทำได้การบริหารจัดการของเราจะง่ายมาก และเราจะไม่ต้องกังวลว่าหากมีพนักงานลาออกแล้วจะกระทบต่อการผลิต และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เช่น ถ้าเขาสามารถทำงานได้หลายอย่างเขาจะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น เขาก็จะยินดีที่จะทำ เพราะถ้าเราให้เขาทำในสิ่งที่เขาไม่อยากทำ งานก็จะไม่มีประสิทธิภาพ ให้ปริมาณงานกับผลตอบแทนต้องล้อไปด้วยกันถึงแม้ว่าจะเพิ่มต้นทุนของเราบ้าง ส่วนตัวแล้วจะบริหารงานจากแรงจูงใจเป็นหลัก
คนที่ 7	การหมุนเวียน พนักงานให้มีโอกาสได้ทำในหลายแผนกจริงๆแล้วเป็นสิ่งที่ดี เพราะอย่างโควิดที่ผ่านมาพนักงานก็จะสามารถทำงานทดแทนได้ เวลาแผนกไหนมีพนักงานติดโควิดก็สามารถให้พนักงานจากแผนกอื่นเข้ามาทำงานแทนได้ ช่วยดูแลได้
คนที่ 8	ในอุตสาหกรรมจริงๆเราใช้วิธีการทำงานทดแทนกันอยู่แล้ว โดยหลักที่เราทำคือกลุ่มหัวหน้างาน เพราะเขาสามารถทำงานต่างๆที่ลูกน้องทำได้อยู่แล้ว เวลามีคนขาดเขาก็จะเข้าไปทำงานได้ทันที จะมีปัญหาคือด้านความเข้าใจคำว่าหัวหน้า เราต้องให้หัวหน้านั้นเข้าใจคำว่าหัวหน้า ว่าการเป็นหัวหน้าไม่ใช่คนคุมงานแล้วไม่ต้องทำงาน แต่เขาต้องเรียนรู้ในการที่จะเป็นหัวหน้าที่ดี เราต้องทำระบบที่ดี อบรมให้เข้าใจและประจักษ์ในหน้าที่ และมีความรับผิดชอบในการทำงาน ซึ่งอาจใช้เวลามากต้องค่อยๆเป็นค่อยๆไป การเปลี่ยนแปลงถ้าเราเปลี่ยนได้ระยะหนึ่งแล้วจนกลายเป็นวัฒนธรรมแล้ว คนใหม่เข้ามาก็จะเรียนรู้เร็ว การที่เราจะฝึกอบรมหรือเทรนอะไรก็ต้องใช้เวลา เราต้องค่อยเป็นค่อยไป แล้วค่อยๆสร้างระบบขึ้นมา และไม่ง่ายเราต้องอดทน
คนที่ 9	ถ้าในการทำงานทั่วไป อย่างเช่นที่นี่ทำงาน 6 วัน ใน 6 วันก็อาจจะต้องมีสัก 1 วันที่คุณจะมีโอกาสได้ไปทำงานฝ่ายอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานได้เพิ่มเติม

	ทักษะด้านอื่น ๆ ที่ไม่เคยทำ หรือที่เคยทำมาบ้างแต่ไม่ชำนาญ ก็จะมีโอกาสได้ไปเพิ่มทักษะ ซึ่งจะทำให้เกิดการหมุนเวียนการทำงานทางอ้อม
คนที่ 10	เราอาจจะต้องทำคู่มือและรายละเอียดในการทำงานในแต่ละตำแหน่ง มีรายละเอียดของงานที่ชัดเจน ก็จะสามารถช่วยให้พนักงานเข้าใจในงานได้ง่ายขึ้นในกรณีที่เรามีพนักงานใหม่ หรือมีพนักงานมาทำแทนในหน้าที่ต่าง ๆ
คนที่ 11	แนะนำให้เรามีความขยันเรียนรู้ ให้เราช่างถามเพื่อรู้ว่าพนักงานสนใจในด้านไหน เราก็จะสามารถฝึกเขาในสิ่งที่เขาต้องการได้ ในงานที่ต่างไปได้ ผมคิดว่าการที่เราได้พูดคุยกับพนักงานบ่อย ๆ แล้วนำมาปรับใช้ในการฝึกอบรม ก็มีส่วนที่จะทำให้พนักงานได้เติบโตและมีการพัฒนาในงาน และในความคิดของเขา
คนที่ 12	คงแนะนำในเรื่องการทำให้พนักงานทำงานกับเราไปนานๆ โดยการสร้างองค์กรของเราให้น่าอยู่ แล้วก็ให้เขาเห็นถึงว่าเราใส่ใจเขา เพื่อดึงดูดใจของเขามากกว่าการให้ทำงานทดแทนกันได้

ตารางที่ 23 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 11 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิต

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 เพราะถ้าเราเริ่มปลูกฝังให้กับพนักงาน

ตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานใหม่” และ “แนะนำให้เรามีความขยันเรียนรู้ ให้เราช่างถามเพื่อรู้ว่าพนักงานสนใจในด้านไหน เราก็จะสามารถฝึกเขาในสิ่งที่เขาต้องการได้”

ลำดับต่อมามีผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 แนะนำให้มีการจัดตารางการหมุนเวียนการทำงานเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ โดยมีตัวอย่างความคิดเห็น “ให้จัดตารางในการหมุนเวียนการทำงาน และหัวหน้างานจะต้องใกล้ชิดในการทำงาน เพราะการหมุนเวียนหากมีการสับเปลี่ยนในทีเดียวหัวหน้างานจะสอนงานไม่ทัน เราจะต้องวางแผนในการพัฒนาเป็นคนๆไป” และ “ถ้าในการทำงานทั่วไป อย่างเช่นที่นี่ทำงาน 6 วัน ใน 6 วันก็อาจจะต้องมีสัก 1 วันที่คุณจะมีโอกาสได้ไปทำงานฝ่ายอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานได้เพิ่มเติมทักษะด้านอื่น ๆ ที่ไม่เคยทำ”

4.2 ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด

ตารางที่ 24 คำถามที่ 1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทในปัจจุบัน

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 13	ถ้าพูดถึงเรื่องนโยบาย เราก็มีการดูแลพนักงานในการทำงานได้ดี เพราะงานที่นี่ที่เราทำจะไม่ได้มีการวางแผนเป็นขั้นเป็นตอน เพราะว่างานแต่ละงานจะทำตาม order ของลูกค้า ซึ่งก็จะแตกต่างกันไปตามความต้องการของลูกค้า เวลาเรารับพนักงานใหม่ก็จะไม่ได้เข้ามาในตำแหน่งเฉพาะเจาะจงทีเดียว พนักงานอาจจะต้องมีส่วนในการทำงานในหลายส่วน
คนที่ 14	เนื่องด้วยจำนวนของบุคลากรของบริษัทเองมีจำนวนไม่มาก และจำนวนของงานมาก เราก็จะมีการให้พนักงานบางส่วนไปช่วยในจุดต่าง ๆ ที่ทำงานได้ช้า เพื่อให้ทำงานทุกอย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
คนที่ 15	คิดว่าดีอยู่แล้ว เพราะว่ามีการวางคนได้ถูกตำแหน่ง เพราะว่าพนักงานแต่ละคนก็มีความถนัดที่แตกต่างกัน และเรื่องของการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน ถ้าคนไหนมีทักษะดีอยู่แล้ว บริษัทก็ยังให้โอกาสในการให้เขาได้เรียนรู้และปรับปรุง เพื่อพัฒนาทักษะของเขาต่อได้

ตารางที่ 25 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทในปัจจุบัน

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
คิดว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทดีอยู่แล้ว	2	66.67
คิดว่าจำนวนของบุคลากรมีไม่เหมาะสมกับจำนวนงาน	1	33.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด ทั้ง 3 คน ในคำถามที่ 1 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 เห็นว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทดีอยู่แล้ว

ตารางที่ 26 คำถามที่ 2 ท่านเห็นว่าควรมีการปรับปรุงการบริหารอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 13	คิดว่าที่เป็นอยู่ตอนนี้ก็เหมาะสมอยู่แล้ว เพราะว่าพนักงานของเรามีจำกัด แล้วก็เวลาทำงานเนื่องจากเวลางานเข้ามามักจะมีการทำไม่ทันบ้างในแต่ละจุด ก็จะมีการไปช่วยเหลือกันอยู่แล้ว ทุกคนก็จะมีหน้าที่ของตัวเอง ในแผนกของตัวเอง
คนที่ 14	ในการบริหารคงไม่ต้องมีการปรับปรุงอะไร แต่ในความเป็นจริงในการแก้ไขปัญหาตรงนี้ คือ เราควรจะมีการเพิ่มจำนวนพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนของงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แต่ว่าในบางส่วนงานหรือในบางตำแหน่งงานอาจจะยังไม่จำเป็นต้องเพิ่มจำนวนพนักงานลงไปทำงานในเวลานี้
คนที่ 15	โดยภาพรวมแล้วถือว่าเหมาะสมอยู่แล้ว แต่ว่าจะมีเพียงเรื่องของทักษะการทำงานส่วนตัวของพนักงาน ที่อาจเป็นข้อจำกัดในการที่จะพัฒนาความสามารถของพนักงาน

ตารางที่ 27 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 28 คำถามที่ 3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 13	จริง ๆ แล้วถ้ามีการอบรมเสริมทักษะก็จะเป็นสิ่งที่ดี ถ้าในกรณีที่มีพนักงานมากพอสมควร แต่ถ้าในกรณีที่มีพนักงานน้อยแบบเรา คิดว่าการอบรมแต่ละคนเฉพาะจุดไป ก็จะไม่ต้องเสียงานมากในการให้ทุกคนมาฝึกอบรมพร้อมกัน
คนที่ 14	ในเรื่องนี้เราควรพัฒนาบุคลากรของเราให้เรียนรู้ในเรื่องของงานให้มากขึ้น เพื่อให้ทันกับสมัยปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในเรื่องของการผลิต และในเรื่องของความรู้ที่ต้องมีมากขึ้น เพื่อนำมาใช้ในบริษัท ทั้งในการพัฒนางานและพัฒนาบริษัทด้วย
คนที่ 15	มีความสำคัญ ต้องยอมรับว่าในปัจจุบันเราไม่สามารถจ้างพนักงานได้มากเมื่อแต่ก่อน แต่ว่าในปัจจุบันเราต้องลดจำนวนลง เป็นผลมาจากเศรษฐกิจ และเพื่อลดค่าใช้จ่ายของบริษัทด้านต้นทุน บริษัทจึงต้องมาเน้นเรื่องคุณภาพของพนักงาน โดยพนักงานเองจะต้องให้ความร่วมมือในการที่จะพัฒนาทักษะความสามารถของตัวเองมากขึ้น เพื่อรองรับกับงานที่มีอยู่ และสามารถปฏิบัติงานได้

ตารางที่ 29 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 30 คำถามที่ 4 ท่านมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรมีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 13	คิดว่าที่เราทำกันอยู่ก็มีความเหมาะสมอยู่แล้วในการฝึกอบรมพนักงานแต่ละคน
คนที่ 14	น่าจะมีการอบรมพนักงานในส่วนต่าง ๆ เพื่อที่เขาเองจะได้มีทักษะในการทำงานในส่วนงานของเขาให้มากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น โดยเน้นไปการอบรมในทักษะเฉพาะที่มีความจำเป็นในแต่ละงาน ไม่ว่าจะเป็นงานเชื่อม งานประกอบ และงานอื่น ๆ
คนที่ 15	อยากให้ดูว่าพนักงานในแต่ละคนมีศักยภาพด้านใด สามารถต่อยอดได้ไหม บางคนอาจจะเริ่มจากศูนย์ แต่ถ้าเขารักในการเรียนรู้ ก็ควรมีการสนับสนุนให้เขาได้พัฒนาขึ้น บางคนมีพื้นฐานมาแล้ว ก็สนับสนุนให้เขามีความชำนาญมากขึ้น น่าจะเป็นผลดีในการลดต้นทุนการผลิตด้วย

ตารางที่ 31 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 4 ท่านมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรมีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

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 32 คำถามที่ 5 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร กับการนำ การหมุนเวียนการทำงาน มาใช้ในการพัฒนาทักษะพนักงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 13	ถ้าพูดถึงการหมุนเวียน คิดว่าการหมุนเวียนอาจจะไม่เหมาะกับพนักงาน เพราะว่าแต่ละคนก็จะมีความชำนาญในแต่ละแผนก แต่ว่าก็จะมีการเรียกให้พนักงานในบางตำแหน่งให้ไปช่วยในตำแหน่งอื่นๆ ก็สามารถเรียนรู้ในงานนั้นๆ เพื่อให้สามารถช่วยงานให้ดียิ่งขึ้นได้ อย่างในปัจจุบันก็อาจจะมีการให้พนักงานไปช่วยในหลายๆตำแหน่งซึ่งก็จะคล้ายกับการหมุนเวียนการทำงานอยู่แล้ว แต่ว่าความชำนาญอาจจะไม่เท่ากับคนที่รับผิดชอบหน้าที่นั้นอยู่
คนที่ 14	การหมุนเวียนจริงๆแล้วก็จะทำให้พนักงานมีโอกาสได้เรียนรู้ในส่วนงานต่าง ๆ ทั้งงานก่อนที่จะมาถึงเขา และงานที่เกิดขึ้นหลังจากชิ้นงานออกจากส่วนของเขาไป เพื่อให้เขาเข้าใจว่าในส่วนงานที่เขารับผิดชอบนั้นส่งผลทั้งกับด้านหน้าของเขาและด้านหลังของเขา ในการที่เขาจะทำงาน ส่วนการหมุนงานพนักงานก็จะมีโอกาสได้เข้าใจในงานที่เขาทำมากขึ้น และรับผิดชอบในงานของตนเองมากขึ้นด้วย
คนที่ 15	คิดว่าดี เพราะว่าหนึ่งคนน่าจะสามารถทำงานได้หลายอย่าง เพื่อทำงานทดแทนกันได้ เพราะถ้ามีคนหยุดไปแล้วไม่มีใครสามารถทำงานแทนได้ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท

ตารางที่ 33 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 5 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการนำ 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 34 คำถามที่ 6 ท่านเคยมีส่วนในการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตหรือไม่ อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 13	จะมีเพียงการฝึกให้กับพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงาน โดยเป็นการฝึกอบรมแบบตัวต่อตัว แล้วก็จะมีการสอนแต่ละขั้นตอนการทำงาน แล้วก็มาตรฐานของชิ้นงานเมื่อทำเสร็จออกมาแล้วจะต้องได้มาตรฐานในระดับไหน เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจและเรียนรู้ในการทำงาน
คนที่ 14	ไม่เคยมีส่วน
คนที่ 15	ได้เคยมีโอกาสได้แบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานให้กับเพื่อนพนักงานเพื่อให้เขาสามารถเข้าใจการทำงานได้มากขึ้น

ตารางที่ 35 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 36 คำถามที่ 7 ที่ผ่านมาท่านเคยประสบปัญหา หรืออุปสรรค ในการเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือไม่

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 13	อาจจะมีอุปสรรคทางด้านเวลา เพราะว่าแต่ละคนก็จะมีงานประจำที่ต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว งานอาจจะมีการหยุดชะงักไป

คนที่ 14	ไม่มี
คนที่ 15	มีบ้าง เพราะว่าแต่ละคนมีพื้นฐานไม่เหมือนกัน ตัวอย่างเช่นในเรื่องเดียวกัน คนหนึ่งอาจจะเข้าใจได้ทันที แต่กับอีกคนหนึ่งอาจจะใช้เวลามากกว่า สุดท้ายอยู่ที่พื้นฐานของแต่ละคนว่าสามารถรับการสอนได้มากหรือน้อย

ตารางที่ 37 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 7 ที่ผ่านมาท่านเคยประสบปัญหา หรืออุปสรรค ในการเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือไม่

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
มีอุปสรรคด้านเวลา เพราะแต่ละคนมีงานต้องรับผิดชอบ รวมถึงพื้นฐานของพนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน	2	66.67
ไม่มี	1	33.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด ทั้ง 3 คน ในคำถามที่ 7 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 มีอุปสรรคด้านเวลา เพราะแต่ละคนมีงานต้องรับผิดชอบ รวมถึงพื้นฐานของพนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน

ตารางที่ 38 คำถามที่ 8 ท่านมีข้อเสนอแนะในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำตอบ
คนที่ 13	จริง ๆ แล้วเราอยากได้การอบรมที่มีแบบแผนชัดเจน หรืออาจมีการรวมตัวกันเพื่อเรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ แต่เนื่องจากในปัจจุบันอาจจะติดขัดทั้งเรื่องเวลา และงานที่แต่ละคนรับผิดชอบจึงทำได้แค่การสอนแบบตัวต่อตัวแบบที่ปัจจุบันทำ
คนที่ 14	น่าจะมีการจัดอบรมโดยที่นำบุคลากรจากภายนอกที่มีความรู้ในส่วนงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานเชื่อม งานประกอบ เพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงานของเรา เพื่อให้มีทักษะที่มากขึ้นจากการได้เรียนรู้จากบุคลากรจากภายนอกที่ได้เข้ามาให้ความรู้และแนะนำในการทำงาน
คนที่ 15	เรื่องแนวทางค่อนข้างชัดเจนในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน แต่อยากให้มองเรื่องข้อจำกัดของพนักงานแต่ละคนมาพิจารณาด้วย บางคนอาจมี

	พื้นฐานดีกว่าอาจจะฝึกได้เร็วกว่า หรือบางคนอาจจะใช้เวลาในการฝึก และอาจให้มีการนำระบบพี่เลี้ยงเข้ามาช่วยในการให้พนักงานที่มีความชำนาญคอยให้คำแนะนำ กับพนักงานคนอื่นเพื่อให้เขามีทักษะมากขึ้น

ตารางที่ 39 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำ Content Analysis ตามคำถามที่ 8 ท่านมีข้อเสนอแนะในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตอย่างไร

หัวข้อย่อย	จำนวน	ร้อยละ
อยากให้มีแบบแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจน และคำนึงถึงข้อจำกัดของพนักงานแต่ละคนด้วย	2	66.67
อยากให้มีการเชิญวิทยากรจากภายนอกมาฝึกอบรมให้กับพนักงาน เพื่อเพิ่มทักษะ และความรู้	1	33.33

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์ในกลุ่มหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด ทั้ง 3 คน ในคำถามที่ 8 สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบย่อยที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 อยากให้มีแบบแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจน รวมถึงให้คำนึงถึงข้อจำกัดของพนักงานแต่ละคนด้วย ทั้งทางด้านเวลา และความรู้พื้นฐานที่แตกต่างกัน

สรุปข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม โดยใช้วิธี Content Analysis

สรุปข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม รวมทั้งหมด 15 คน ได้ผลการวิจัยดังนี้

1. เมื่อมีการรับพนักงานใหม่เข้ามาในบริษัทควรมีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้มีความรู้และทักษะเบื้องต้นก่อนที่จะลงมือทำงาน โดยเป็นการฝึกอบรมในรูปแบบสัมมนาก่อนจึงเป็นการฝึกโดยการลงมือทำงานจริง
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 โดยมีการแผนการฝึกอบรมแยกตามแผนกตามทักษะการทำงานที่จำเป็น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
8. การประเมินผลการปฏิบัติการใช้การประเมินโดยการให้คะแนนพนักงาน มีผู้ประเมินเป็นหัวหน้างาน โดยแต่ละแผนกจะมีหัวข้อในการประเมินที่แตกต่างกัน เพื่อให้สอดคล้องกับงาน
9. ผู้บริหารจำนวนร้อยละ 75 มีปัญหาด้านการขาดแคลนแรงงาน และแก้ไขปัญหาโดยการใช้บริการบริษัทจัดหาแรงงาน และการจ้างแรงงานต่างด้าว
10. การสื่อสารภายในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันเอง การสื่อสารที่ดีจะส่งผลดีต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้น ในทางกลับกันพนักงานจะเข้าใจในผู้บริหารมากขึ้นเช่นเดียวกัน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายการผลิต เพื่อให้สามารถทำงานทดแทนได้ทุกแผนก กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด” มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิต ให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ 2. เพื่อวางแนวทางนโยบายในอนาคตให้พนักงานฝ่ายผลิตสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) โดยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้บริหาร โรงงานอุตสาหกรรม ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี จำนวน 12 คน และพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัท ABC จำกัด จำนวน 3 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.1 สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ต่อวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิต ให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้

1. สำหรับพนักงานใหม่ จัดให้มีการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้น หลังจากนั้นให้ฝึกอบรมโดยการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานมีความรู้พื้นฐานเพียงพอ ทั้งความรู้ทางด้านสินค้าและวัตถุดิบ รวมถึงวิธีการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนปฏิบัติงานจริง
2. มีการวางแผนการฝึกอบรมระยะสั้น (แบบปีต่อปี) เพื่อฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตของบริษัท โดยมีการวางแผนการฝึกอบรมแบ่งตามแผนก เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่องานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอทุกปี
3. ให้มีการหมุนเวียนพนักงานครั้งละ 1-2 คน โดยมีกำหนดระยะเวลาในการหมุนเวียนจำนวน 30 – 45 วัน ต่อครั้ง และให้หมุนเวียนไปยังแผนกก่อนหน้าหรือแผนกที่รับงานต่อจากแผนกปัจจุบันของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความเข้าในถึงเนื้องานของแผนกรอบข้าง และเกิดความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย
4. มอบหมายหัวหน้างานทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานที่หมุนเวียนมาทำงาน เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์

5. ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดหัวข้อที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดหัวข้อ และได้ตระหนักถึงสิ่งที่เขาต้องทำ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวางแนวทางนโยบายในอนาคต ให้พนักงานฝ่ายผลิตสามารถปฏิบัติงานแทนกัน

1. เมื่อรับพนักงานใหม่ต้องมีโครงสร้างการฝึกอบรมที่ชัดเจน เป็นการอบรมภายในบริษัท และให้ความรู้ที่จำเป็นแก่พนักงานใหม่ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจก่อนลงทำงานจริง
2. มีการวางแผนและกำหนดตารางการหมุนเวียนการทำงานล่วงหน้า เพื่อให้พนักงานรู้ว่าจะต้องหมุนเวียนการทำงานเมื่อใด
3. จัดให้มีการอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการเชิญวิทยากรจากภายนอก หรือการส่งพนักงานออกไปอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ในการทำงาน เพื่อให้พนักงานได้เพิ่มเติมความรู้

5.2 อภิปรายผล

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

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

การหมุนเวียนการทำงาน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และได้เข้าใจถึงเนื้องานของงานแผนกอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ชยาพล สุนทรวิวัฒนา, 2561) เรื่อง การพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงานภายในโรงพยาบาลนันอาและโพลีคลินิคจังหวัดกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานมีการพัฒนาความรู้อันเป็นผลมาจากการหมุนเวียนงาน เพราะมีโอกาสได้ลงมือปฏิบัติจริง และยังทำให้เกิดความ

เข้าใจในงานมากยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Mohammad Vahid Sebt และShiva S. Ghasemi, 2564) เรื่อง Presenting a comprehensive smart model of job rotation as a corporate social responsibility to improve human capital พบว่า การหมุนเวียนการทำงานสามารถช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร เพราะพนักงานได้มีโอกาสเข้าใจถึงเนื้องานของเพื่อนร่วมงานคนอื่นด้วย

ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยหัวหน้างาน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดหัวข้อที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมโชค ไสลเพชร และคณะ (2562) เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในฝ่ายผลิต จะเน้นให้พนักงานทราบและตระหนักถึงการควบคุมคุณภาพสินค้า

5.3 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 และไม่ควร

ให้พนักงานเลือกแผนกที่จะหมุนเวียนไปทำงานเอง เพราะอาจเกิดการเกี่ยงการทำงาน แล้วไม่อยากกลับมาทำงานที่ตำแหน่งเดิมที่ตัวเองรับผิดชอบ เนื่องจากงานที่พนักงานเลือกอาจจะสบายกว่า

สำหรับพี่เลี้ยงที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานพนักงานที่ได้รับการหมุนเวียนงานไป จะต้องได้รับการฝึกอบรมวิธีการถ่ายทอดความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังเป็นการเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการสอนให้กับพนักงานไปในเวลาเดียวกัน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

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

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาประเมินผลการหมุนเวียนการทำงาน หลังจากมีการดำเนินการระยะแรกผ่านไป เพื่อศึกษาประเมินผลว่าพนักงานได้เรียนรู้ทักษะอย่างไร พร้อมทั้งศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่ได้ผ่านการหมุนเวียนการทำงาน
2. ศึกษาประสิทธิภาพการสอนงานของผู้ทำหน้าที่พี่เลี้ยงในการสอนงานพนักงานที่หมุนเวียนมาทำงานในแผนก เพื่อนำมาปรับปรุงทั้งรูปแบบและวิธีการสอนงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการหมุนเวียนการทำงานในอนาคต

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายการผลิตเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนได้ทุกแผนก กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ด้วย และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

สำหรับกลุ่มผู้บริหาร

คำถามวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนได้ทุกแผนก กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด”

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล ชื่อ เพศ อายุ ตำแหน่ง ชื่อบริษัทของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทในปัจจุบัน

- ปัจจุบันบริษัทมีนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านทักษะการทำงานฝ่ายผลิตอย่างไร
- ปัจจุบันบริษัทมีการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตอย่างไร ใช้ประเภทของการฝึกอบรมแบบใด

ส่วนที่ 3 คำถามด้านทัศนคติ ความคิดเห็น เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตในบริษัท

- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัท
- ท่านเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างไร
- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการหมุนเวียนการทำงานของฝ่ายผลิต

ส่วนที่ 4 คำถามด้านประสบการณ์ในการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงวิธีการแก้ไข

- บริษัทเคยใช้การหมุนเวียนการทำงานหรือ การใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือไม่
- บริษัทมีการวางแผนในการอบรมพนักงานฝ่ายผลิต ทั้งในระยะสั้น และในระยะยาวหรือไม่ (ถ้ามี) มีการวางแผนอย่างไร
- บริษัทมีการวางแผนการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิตแบบสายอาชีพ (Career Development) หรือไม่ (ถ้ามี) มีการวางแผนอย่างไร
- บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอย่างไร

- ที่ผ่านมาบริษัทเคยประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตอย่างไร และมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ในการวางแผนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ในทุกส่วนงาน

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate school of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายการผลิตเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนได้ทุกแผนก กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ทำการวิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ด้วย และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

สำหรับหัวหน้างานบริษัท ABC **จำกัด**

คำถามวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนได้ทุกแผนก กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด”

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล ชื่อ เพศ อายุ ตำแหน่ง ชื่อบริษัทของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทในปัจจุบัน

- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทในปัจจุบัน
- ท่านเห็นว่าควรมีการปรับปรุงการบริหารอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 3 คำถามด้านทัศนคติ ความคิดเห็น เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตในบริษัท

- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัท
- ท่านมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรมีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตอย่างไร
- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการนำ การหมุนเวียนการทำงาน มาใช้ในการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิต

ส่วนที่ 4 คำถามด้านประสบการณ์ในการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงวิธีการแก้ไข

- ท่านเคยมีส่วนในการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตหรือไม่ อย่างไร
- ที่ผ่านมาท่านเคยประสบปัญหา หรืออุปสรรค ในการเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือไม่

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- ท่านมีข้อเสนอแนะในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตอย่างไร

ภาคผนวก ข
ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิเคราะห์การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อนิพนธ์ : แนวทางการพัฒนาทักษะการทำงานฝ่ายผลิตเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนได้ทุกแผนก กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ ดังรายนามต่อไปนี้

1. คนที่ 1 ผู้ช่วยศาสตรจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์
   ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. คนที่ 2 ดร.ศุภสิทธิ์ เลิศบัวสิน
   ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3. คนที่ 3 ดร.ณภัคอร ปุณยภาภัสสร
   ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ สถาบัน วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้วิจัยได้กำหนดค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (IOC) ของแต่ละข้อไม่น้อยกว่า 0.5 (Rovinell & Hambleton, 1997) ดังตารางสรุปคะแนนแบบทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถามดังนี้

-1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง 0 หมายถึง ไม่แน่ใจ 1 หมายถึง สอดคล้อง

แบบสัมภาษณ์สำหรับกลุ่มผู้บริหาร

ข้อคำถาม / ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
1. คำถามเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล ชื่อ เพศ อายุ ตำแหน่ง ชื่อบริษัทของผู้ให้สัมภาษณ์	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2. คำถามเกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทในปัจจุบัน					
2.1 ปัจจุบันบริษัทมีนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านทักษะการทำงานฝ่ายผลิตอย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2.2 ปัจจุบันบริษัทมีการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตอย่างไร ใช้ประเภทของการฝึกอบรมแบบใด	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3. คำถามด้านทัศนคติ ความคิดเห็น เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตในบริษัท					

3.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัท	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3.2 ท่านเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการหมุนเวียนการทำงานของฝ่ายผลิต	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4. คำถามด้านประสบการณ์ในการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงวิธีการแก้ไข					
4.1 บริษัทเคยใช้การหมุนเวียนการทำงานหรือ การใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือไม่	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4.2 บริษัทมีการวางแผนในการอบรมพนักงานฝ่ายผลิต ทั้งในระยะสั้น และในระยะยาวหรือไม่ (ถ้ามี) มีการวางแผนอย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4.3 บริษัทมีการวางแผนการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิตแบบสายอาชีพ (Career Development) หรือไม่ (ถ้ามี) มีการวางแผนอย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4.4 บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4.5 ที่ผ่านมาบริษัทเคยประสบปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตอย่างไร และมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5. ข้อเสนอแนะในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
5.1 ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง ในการวางแผนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ในทุกส่วนงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

แบบสัมภาษณ์สำหรับหัวหน้างานบริษัท ABC **จำกัด**

ข้อคำถาม / ประเด็นคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญท่านที่			คะแนน IOC	แปลผล
	1	2	3		
1. คำถามเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล ชื่อ เพศ อายุ ตำแหน่ง ชื่อบริษัทของผู้ให้สัมภาษณ์	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2. คำถามเกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทในปัจจุบัน					
2.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัทในปัจจุบัน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2.2 ท่านเห็นว่าควรมีการปรับปรุงการบริหารอย่างไรบ้าง	1	0	1	0.67	สอดคล้อง
3. คำถามด้านทัศนคติ ความคิดเห็น เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตในบริษัท					
3.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตของบริษัท	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3.2 ท่านมีความคิดเห็นว่าบริษัทควรมีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตอย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3.3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการนำ การหมุนเวียนการทำงาน มาใช้ในการพัฒนาทักษะพนักงานฝ่ายผลิต	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4. คำถามด้านประสบการณ์ในการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงวิธีการแก้ไข					
4.1 ท่านเคยมีส่วนในการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายผลิตหรือไม่ อย่างไร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4.2 ที่ผ่านมาท่านเคยประสบปัญหา หรืออุปสรรค ในการเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือไม่	1	1	0	0.67	สอดคล้อง
5. ข้อเสนอแนะในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
5.1 ท่านมีข้อเสนอแนะในการวางแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายผลิตอย่างไร	1	0	1	0.67	สอดคล้อง

บรรณานุกรม

M. L. C. Comper, J. T. Dennerlein, G. D. S. Evangelista, P. Rodrigues da Silva และR. S. Padula, (2560), Effectiveness of job rotation for preventing work-related musculoskeletal diseases: a cluster randomised controlled trial, *Occup Environ Med,* 74 8, 545-552, doi:10.1136/oemed-2016-104077

Mohammad Vahid Sebt และShiva S. Ghasemi, (2564), Presenting a comprehensive smart model of job rotation as a corporate social responsibility to improve human capital, *International Journal of Supply and Operations Management, Volume* 8 May 2021, Page 212-231.

Syed Najaf Ali SHAH, Naveed A. SHAIKH และImtiaz A. PRIZADA, (2561), Training and development: Its effects on job performance in the selected companies in UAE., *Journal of Social and Administrative Science, Volume* 5 Issue 3 September 2018, Page 181-195.

ชยาพล สุนทรวิวัฒนา, (2561), การพัฒนาความรู้ด้วยการหมุนเวียนงานภายในโรงพยาบาลนันอาและโพลีคลีนิคจังหวัดกรุงเทพมหานคร, วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ, ปีที่ 7 ประจำเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม 2561, หน้าที่ 26-38.

ณัฐพล ภมรคณเสวิต, (2561), รูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับทักษะในงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, วารสารระบบสารสนเทศด้านธุรกิจ (*JISB),* ปีที่ 4 ฉบับที่ 3 เดือนกรกฎาคม-กันยายน 2561, หน้าที่ 66-85.

นันทวัฒชัย วงษ์ชนะชัย, ธีรวุฒิ บุณยโสภณ, วิเชียร เกตุสิงห์ และวัลลภ จันทร์ตระกูล, (2554), การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสายงานผลิตของอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้าตามมาตรฐานอาชีพ, วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ปีที่ 21 ฉบับที่ 3 ก.ย.-ธ.ค. 2554, หน้าที่ 645-656.

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด, (2551), กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ กรุงเทพมหานคร, บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด.

ปวริศร ทิมาสาร, ภาวิน ชินะโชติ และภูริพัฒน์ ชาญกิจ, (2562), การเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานระหว่างการหมุนเวียนงานแบบเต็มรูปแบบกับแบบแบ่งกลุ่มย่อยของนักรังสีการแพทย์แผนกรังสีวินิจฉัย คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี, วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 14 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2562, 244-257.

ปิยวรรณ ปฏิบัติ, (2555), การหมุนเวียนพนักงานเพื่อคุณภาพการปฏิบัติงานกองซ่อมบำรุงอากาศยานขั้นโรงงาน ฝ่ายช่างดอนเมือง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน), วารสารมหาวิทยาลัย

นครพนม, ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน 2555, หน้าที่ 80-84.

พงศ์เทพ งามทวีรัตน์, (2557), การวิเคราะห์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต กรณีศึกษา บริษัท โฮยา เลนซ์ ไทยแลนด์ จำกัด, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

รังสิมา เหลืองอ่อน, (2548), แรงจูงใจในการทำงานและขีดความสามารถของพนักงานระดับปฏิบัติการกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ขนาดกลางและขนาดเล็ก จังหวัดสมุทรปราการ, วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

รุ่งรัตน์ ทองน้อย, (2562), แรงจูงใจ สภาพแวดล้อม และทักษะการทำงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมกระบอกไฮโดรลิคในจังหวัดปทุมธานี, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

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

วัชฤทธิ์ เอกนิพิฐสิริ และจิตรา รู้กิจการพานิช, (2554), การพัฒนาระบบการฝึกอบรมความสามารถสำหรับพนักงานฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเภทปั๊มขึ้นรูป, วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ปีที่ 21 ฉบับที่ 2 พ.ค.-ส.ค. 2554, หน้าที่ 304-312.

สมโชค ไสลเพชร, สักรินทร์ อยู่ผ่อง และอัคครัตน์ พลูกระจ่าง, (2562), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานฝ่ายผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์, วารสารการจัดการสมัยใหม่, ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-มิถุนายน 2562, หน้าที่ 132-146.

สากล พรหมสถิตย์, สถาพร วิชัยรัมย์ และธนากร เพชรสินจร, (2562), การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, วารสารสหวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2019, หน้าที่ 51-64.

อภิรดี นันท์ศุภวัฒน์ และอุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, (2562), ระบบพี่เลี้ยงกับการพัฒนาวิชาชีพการพยาบาล, พยาบาลสาร, ปีที่ 4 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม - กันยายน พ.ศ. 2562, หน้าที่ 232-238.

อัคครัตน์ พลูกระจ่าง, (2550), การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมหัวหน้างาน เพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนงานปฏิบัติในสถานประกอบการ, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, (2559), การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐาน 70:20:10 *Learning Model*: กรุงเทพ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ 2559.