

Received: Mar 1, 2024

Revised: Mar 8, 2024

Accepted: Mar 12, 2024

การพัฒนากระบวนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา องค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ Development of Human Resource Management System : Case Study Automotive Parts

ชิตพงษ์ จองปนต์¹, ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร²

Chitpong Jongpanta¹, Thanasit Phoemphan²

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์¹

สาขาวิชาการบริหารคนและกลยุทธ์องค์กร สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์²

Master's degree student People Management and Organization Strategy Panyapiwat Institute of Management¹, People Management and Organization Strategy Panyapiwat Institute of Management²

Chitpongjong@gmail.com,¹ thanasitpho@pim.ac.th²

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์ และเพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง โดยวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การศึกษาระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มเป้าหมาย (In-depth interview) ผู้บริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ จากองค์กรในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์ ระยะที่ 2 การพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ดำเนินการวิจัยแบบการสนทนากลุ่ม (Focus group) ร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย ระยะที่ 3 นำเสนอและปรับปรุงระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการศึกษาจากระยะที่ 1 ถึง ระยะที่ 3 ผู้วิจัยนำเสนอตัวแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง ต่อผู้บริหารองค์กรผลิตประกอบด้วย ระบบการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Business and HR Strategy) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะการพัฒนาองค์กร (HR and Organization Development) การวางพื้นฐานระบบงานและระบบสมรรถนะ (Job and Competency Profile) การบริหารผลงาน (Performance Management) การวางแผนกำลังคนและการสรรหา (Workforce Planning and Sourcing) การเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Learning and Development) การบริหารอาชีพและผู้มีความสามารถ (Career and Talent Management) การบริหารค่าตอบแทน (Rewarding Management) แรงงานสัมพันธ์และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Relation and Engagement) ระบบสารสนเทศและการให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Information and Services)

คำสำคัญ: ระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์, อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์, ทรัพยากรมนุษย์

Abstract

The objective of this research is to studies the human resources management system industry. about parts of automotive and to improve human resources management system of company. The research methodology was separated into 3 stages. The First stage, Education of the Human Resource

Management systems of organization in the automotive parts industry by conducting in-depth interviews with the target group. Human Resources Executive in the organization in the parts of automotive industry. The Second stage, Human Resource Management Development system for parts of automotive production. group research conversation (Focus group) with target group for Human Resource Management structure produced by Automotive. The Third stage a system for controlling human resource work produced by automotive. From the results 1 to 3 stage, The researcher presents a model of the human resource management system of an automotive manufacturing organization to company director of production organizations, consisting Business and HR Strategy, HR and Organization Development, Job and Competency Profile, Performance Management, Planning and Sourcing, Learning and Development, Career and Talent Management, Rewarding Management, Employee Relation and Engagement, HR Information and Services.

Keywords: Human Resources Management, Automotive Parts Industry, HR Strategy, Human Resources

บทนำ

การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีผลกระทบที่สำคัญต่อมนุษย์ และยังคงส่งผลกระทบต่ออัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ รวมถึงการเพิ่มอัตราการว่างงานอย่างรวดเร็ว ผลกระทบทางด้านความยากจน ส่งผลทำให้ธุรกิจปิดตัวลง และทำให้ผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ลดลงในหลายประเทศทั่วโลก (Chen, Igan, Pierrri and Presbitero, 2020) ธุรกิจในประเทศไทยเผชิญกับปัญหาเดียวกัน ถือว่าสำคัญต่อเศรษฐกิจ บริษัทขนาดเล็กและกลาง (SMEs) ถือเป็นแหล่งจ้างหลักที่กระจายความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ดังนั้น ในช่วงการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา อุตสาหกรรมได้เผชิญหลายปัญหา เช่น ค่าส่งถูกยกเลิก ยอดขายลดลง ขาดทุนหมุนเวียน และไม่สามารถนำเข้าวัสดุอุตสาหกรรม นำไปสู่การลดรายได้ถึง 50% และทำให้เกิดการลดพนักงานในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งจำเป็นต้องทำเพื่อรักษาธุรกิจเพื่อให้อยู่รอด (NXPO, 2020)

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทต่อการพัฒนาประเทศ จำเป็นต้องอาศัยการลงทุนจากนักลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมมีมูลค่าทางการผลิต และส่งออกขยายตัวเพิ่มขึ้น อุตสาหกรรมเครื่องจักรและชิ้นส่วนของไทยมีอัตราการขยายตัวอยู่ที่ ร้อยละ 2.6 (สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2563) ซึ่งในอุตสาหกรรมดังกล่าวต้องใช้แรงงานมนุษย์เพื่อปฏิบัติงานในกระบวนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์รวมไปถึงอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ ด้วยเหตุที่เศรษฐกิจหดตัวทำให้หลายองค์การอุตสาหกรรมยานยนต์จึงหันกลับมาพัฒนาทรัพยากรสำคัญขององค์การ คือ ทรัพยากรมนุษย์ หลายองค์การให้ความสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยคาดหวังว่ากำลังคนที่มีอยู่ในองค์การ จะสามารถสร้างมูลค่าต่อองค์การในอนาคต จึงส่งผลทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้คนในองค์การมีศักยภาพที่สูงขึ้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญและต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวทางบริหารองค์การในภาวะการแข่งขันที่รุนแรง องค์การที่ประสบความสำเร็จมักจะให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง องค์การจะต้องมีแผนการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และระบบงานทรัพยากรมนุษย์เองจะต้องตอบโจทย์ขององค์การ (กรสรรรค์ เอนกศัทยพงศ์, 2556) การยกระดับองค์กรความเป็นสากลนั้น การมีศักยภาพในเรื่องของระบบทรัพยากรมนุษย์จะต้องประกอบไปด้วยหลักการดำเนินกลยุทธ์ควบคู่ไปกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการใช้กลยุทธ์องค์กรเป็นตัวตั้ง นำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และออกแบบกระบวนการในการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ เรียกว่า “ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์” ประกอบไปด้วย 11 ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) ระบบการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะการพัฒนาองค์กร (3) การวางแผนพื้นฐานระบบงานและระบบสมรรถนะ (4) การบริหารผลงาน (5) การวางแผนกำลังพลและการสรรหา (6) การเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (7) การบริหารอาชีพและผู้มีความสามารถ (8) การบริหารค่าตอบแทน (9) การเป็นสากลของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (10) แรงงานสัมพันธ์และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และ (11) ระบบสารสนเทศและการให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2560)

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา พบว่าการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีอยู่ 2 ระบบด้วยกัน ได้แก่ (1) ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) ระบบการฝึกอบรม จากการศึกษาข้อมูล พบว่าองค์กรมีการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยังไม่สามารถตอบสนองการเติบโตของธุรกิจได้ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังพล ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะตามตำแหน่งงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับความสามารถของพนักงาน เพื่อจูงใจพนักงานที่มีทักษะ การพัฒนาระบบสารสนเทศของแผนกทรัพยากรบุคคล เป็นต้น (กรสรศักดิ์ เอนกศักดิ์พงษ์, 2556) ในองค์กรที่ผู้วิจัยพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีการบริหารที่เป็นรูปธรรมเพียงแค่ 4 ระบบ ประกอบด้วย (1) ระบบสรรหาพนักงาน (2) การฝึกอบรม (3) ระบบการบันทึกเวลาพนักงาน (4) ระบบพนักงานสัมพันธ์ ซึ่งทั้ง 4 ระบบเดิมทำงานเป็นเชิงรับทั้งหมด ผู้บริหารเล็งเห็นถึงโครงสร้างที่ไม่ตอบสนองต่อการเติบโตเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์ และดำเนินการพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ให้มีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนและยานยนต์
2. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรผลิตชิ้นส่วนและยานยนต์

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
2. ได้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เป็นวิธีการในการเก็บข้อมูล โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ประชากรที่ศึกษาคือองค์กรในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์ ในประเทศไทยที่รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีรายชื่อองค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย กลุ่มเป้าหมายได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยมีหลักเกณฑ์ว่า ต้องเป็นองค์กรในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายและ เป็นองค์กรที่มีทุนจดทะเบียนไม่ต่ำกว่า 100 ล้านบาท

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การศึกษาเอกสาร (Documentary Analysis) ได้แก่ เอกสารวิชาการวิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

2. แบบสัมภาษณ์ เพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกในการสอบถามผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคลขององค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 15 คน จาก 5 องค์การ องค์กรละ 3 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่อสรุปเป็นประเด็นเกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยใน ระยะที่ 2 การพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง

ระยะที่ 2 การพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง

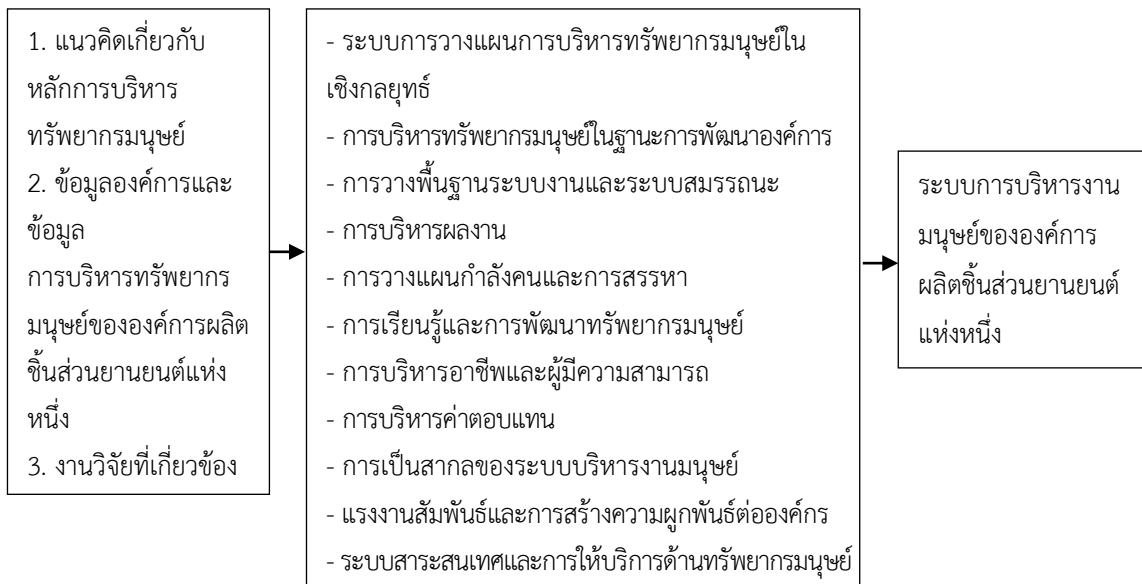
1. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาระยะที่ 1 มาสังเคราะห์เพื่อสรุปข้อมูลจากตามกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus group)

2. ดำเนินการวิจัยแบบการสนทนากลุ่ม (Focus group) ร่วมกับกลุ่มเป้าหมายคือ บุคลากรระดับปฏิบัติการ บุคลากรระดับจัดการขององค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในการวิจัย จำนวน 12 คน โดยมีแนวคำถามเพื่อการสนทนาแบบมีโครงสร้าง และใช้การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด และมุมมอง และเพื่อจัดทำโครงสร้างการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

ระยะที่ 3 นำเสนอและปรับปรุงระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง

นำเสนอและปรับปรุงระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต่อคณะกรรมการบุคคลขององค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง เพื่อขออนุมัติปรับปรุงระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์กับองค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ตารางที่ 1 ระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์เอ (A) - อี (E)

ระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	ประเด็นที่องค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เอ (A) อี - (E) ที่สอดคล้องกัน	ประเด็นที่องค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เอ (A) อี - (E) ที่ไม่สอดคล้องกัน
1) ระบบการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Business and HR Strategy)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งทักษะและทัศนคติในการทำงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านนวัตกรรม และทักษะด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น 2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี 3. การสร้างระบบการประเมินและผลตอบแทนที่ยุติธรรม 4. มีกระบวนการสรรหาบุคลากรที่มีความหลากหลาย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดเป้าหมายและแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ โดยสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพัฒนาทักษะและความรู้ 4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะการพัฒนาองค์การ (HR and Organization Development)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความรู้และความเข้าใจในทิศทางภารกิจขององค์การ รวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 2. ถ่ายทอดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรไปยังพนักงานเพื่อให้พนักงานเข้าใจและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ 3. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 4. พัฒนาบุคลากรในทุกระดับ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการประเมินผลลัพธ์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2. มีการสื่อสารกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานเข้าใจ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ 3. พิจารณาปรับปรุงโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับขนาดและลักษณะของธุรกิจ
3) การวางพื้นฐานระบบงานและระบบสมรรถนะ (Job and Competency Profile)	<p>ส่วนใหญ่องค์กรมีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีเท่ากันสำหรับพนักงานทุกตำแหน่งงาน 2. สมรรถนะเฉพาะตัว (Personal Competency) เป็นสมรรถนะที่มีมากน้อยต่างกันไปในแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานของแต่ละบุคคล องค์กรใช้สมรรถนะกลุ่มนี้ในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดสมรรถนะและการบริหารสมรรถนะของพนักงานตามระดับ กำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ประกอบด้วยทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ 2. ในการสรรหาพนักงาน องค์กรจะมุ่งเน้นในการสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถตรงตามลักษณะงานและเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์กรจะประเมินทักษะและพฤติกรรมของพนักงานในการสรรหา นำตัวอย่างจากการสัมภาษณ์มาปรับปรุงระบบสมรรถนะขององค์กรในรูปแบบที่ชัดเจน วัดผลได้ 3. การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมของพนักงาน

ระบบการบริหาร งานทรัพยากรมนุษย์	ประเด็นที่องค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เอ (A) อี - (E) ที่สอดคล้องกัน	ประเด็นที่องค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เอ (A) อี - (E) ที่ไม่สอดคล้องกัน
	องค์การจะประเมินทักษะและพฤติกรรมของ พนักงานในการสรรหา	ให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่กำหนด โดย องค์การจะพัฒนาทักษะและพฤติกรรมของ พนักงานผ่านการฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง และการประเมินผล
4) การบริหารผลงาน (Performance Management)	มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการประเมินตาม ผลงานส่วนใหญ่จะมี 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1. การกำหนดเป้าหมาย องค์การใช้หลักการ Key Performance Indicator (KPI) ใน การ กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน 2. การวางแผนปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะ ร่วมกับหัวหน้างานวางแผนปฏิบัติงาน 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ feedback กับพนักงานหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน	1. การกำหนดเป้าหมาย องค์การใช้หลักการ Key Performance Indicator (KPI) ใน การ กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานระหว่าง หัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน 2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ feedback กับพนักงานหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3. ควรทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
5) การวางแผน กำลังคนและการสรร หาบุคคล (Sourcing and Attractive)	ทั้ง 5 องค์การมีระบบการสรรหาและคัดเลือก พนักงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ ความต้องการขององค์การและความต้องการ ของพนักงาน	1. การวางแผนและกำหนดอัตรากำลังพลให้ สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ โดยพิจารณาจาก จำนวนพนักงานที่มีอยู่เดิมและความต้องการ พนักงานใหม่ 2. การติดตามผลผลการสรรหาและคัดเลือก พนักงาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการสรรหาและ คัดเลือกพนักงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 3. พิจารณาใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อ ประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 4. พัฒนาระบบการคัดเลือกพนักงานสำหรับ กลุ่มตำแหน่งงานที่ต้องอาศัยทักษะเฉพาะทาง 5. การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับตำแหน่งงานต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้การ สรรหาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 6. ขยายฐานแหล่งการสรรหาพนักงานจาก ภายนอกให้หลากหลายมากขึ้น

ระบบการบริหาร งานทรัพยากรมนุษย์	ประเด็นที่องค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เอ (A) อี - (E) ที่สอดคล้องกัน	ประเด็นที่องค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เอ (A) อี - (E) ที่ไม่สอดคล้องกัน
6) การเรียนรู้และ พัฒนาทรัพยากร มนุษย์ (Learning & Development)	มีการสำรวจความต้องการและจัดทำแผนงาน ระหว่าง พัฒนาและปรับปรุงทักษะและความรู้ ของพนักงานการวางแผนการพัฒนา มีหลักสูตร อบรมที่เน้นทักษะพื้นฐานที่เป็นพื้นฐานสำหรับ การทำงานทั่วไป และหลักสูตรอบรมที่เป็น Special เน้นการพัฒนาทักษะทางศาสตร์และ ความเชี่ยวชาญ	1. มีหน่วยงานพัฒนาบุคลากรและศูนย์ ฝึกอบรมภายในโรงงาน 2. มีการกำหนด Individual Development Plan (IDP) สำหรับพนักงานประจำ 3. การฝึกอบรมมีการสำรวจความต้องการและ ประเมิน Gap ของการปฏิบัติงาน 4. มี การ ทำ แผน ตี ต ตาม Individual Development Plan (IDP) และการวัดผลผ่าน การประเมิน IDP เพื่อตรวจสอบว่าการอบรมมี ผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงาน
7) การบริหารอาชีพ และผู้มีความสามารถ (Career and Talent)	กำหนด Career Path ที่ชัดเจน เพื่อเส้นทาง การเติบโตของพนักงานและการเติบโตตามสาย อาชีพของตนเองการจัดกลุ่มผู้มีความสามารถ 1. การกำหนดเส้นทางโอกาสในการเติบโตสู่ ตำแหน่งที่สูงขึ้นสร้างแรงจูงใจในการพัฒนา ความสามารถ 2. การวางแผนและพัฒนากลุ่มผู้มีความสามารถ กำหนดแผนการพัฒนาที่เน้นทักษะและความรู้ ที่ต้องการ 3. ระบบการบริหารผู้มีความสามารถ การสร้าง กระบวนการคัดเลือกที่เน้นความสามารถและ สมรรถนะ การพัฒนาระบบในการส่งเสริมและ รักษาผู้มีความสามารถ 4. การพัฒนาระบบการดูแล: การกำหนด แผนการดูแลที่มุ่งเน้นการพัฒนาและควบคุม ความก้าวหน้า สร้างระบบการติดตามและให้ คำปรึกษา 5. การกำหนดแผนสืบทอดตำแหน่ง: การ วางแผนสืบทอดตำแหน่งตามการประเมินความ เสี่ยงของตำแหน่ง การสร้าง Individual Development Plans (IDP) เพื่อพัฒนาผู้ มีความสามารถ 6. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการ สรรหา	1. กำหนด Career Path ที่ชัดเจน 2. มีกระบวนการคัดเลือกที่เน้นการตรวจสอบ ความสามารถและทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน 3. มีการกำหนดแผนการดูแลที่มุ่งเน้นการ พัฒนาและควบคุมความก้าวหน้า 4. สร้างระบบการติดตามและให้คำปรึกษาใน การดูแล 5. การสร้างระบบการประเมินที่เหมาะสม

ระบบการบริหาร งานทรัพยากรมนุษย์	ประเด็นที่องค์การผลิตขึ้นส่วนยานยนต์ เอ (A) อี - (E) ที่สอดคล้องกัน	ประเด็นที่องค์การผลิตขึ้นส่วนยานยนต์ เอ (A) อี - (E) ที่ไม่สอดคล้องกัน
8) การบริหาร ค่าตอบแทน (Rewarding)	โครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน การจ่าย ค่าตอบแทนที่เป็นระบบโบนัสและค่าตำแหน่ง ที่เชื่อมโยงกับการเติบโตตาม Career Path มี การทบทวนและปรับโครงสร้างเงินเดือนเพื่อทำ ให้เหมาะสมกับตลาดอยู่เสมอ มีนโยบาย สวัสดิการตามมาตรฐาน เช่น กองทุนสำรอง เลี้ยงชีพ โบนัสประจำปี ค่ารักษาพยาบาล ประกันอุบัติเหตุ ทุนการศึกษาสำหรับเด็ก การ ฝึกอบรม ค่าบำเหน็จบำนาญบุคคลพล การขนส่ง ค่าอาหารกลางวัน เบี้ยขยัน และยูนิฟอร์ม	1. โครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน 2. ระบบโบนัสและค่าตำแหน่งที่เชื่อมโยงกับ การเติบโต 3. มีการทบทวนและปรับโครงสร้างเงินเดือน 4. นโยบายสวัสดิการตามมาตรฐาน
9) การเป็นสากลของ ระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Globalizing Human Resources System)	บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทได้นำเข้า โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ จัดการงาน และมีการรับบุคลากรต่างชาติเข้า ทำงาน การรับบุคลากรต่างชาติเข้าเป็นที่ ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ที่มีคุณสมบัติตรงตามความ ต้องการขององค์กร เพื่อเสริมสร้างความ หลากหลายและความเป็นสากลในทีมงาน	1. นโยบายในการผลักดันมาตรฐานสากลเพื่อ รองรับลูกค้าที่เป็นธุรกิจต่างประเทศ และปรับ ใช้ตามความเหมาะสม อาามาตรฐานสากลเป็นหลักในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และการให้ความรู้ที่เหมาะสม เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการผลักดันการ เปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงของบริษัท 2. การนำเข้าโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการจัดการงาน 3. การรับบุคลากรต่างชาติเข้าทำงาน เพื่อ เสริมสร้างความหลากหลายและความเป็นสากล ในทีมงาน
10) แรงงานสัมพันธ์ และการสร้างความ ผูกพันต่อองค์กร (Employee Relations and Engagement)	ให้ความสำคัญระหว่างงานและชีวิตครอบครัว มี การจัดตั้งสภาพแรงงานและคณะกรรมการ สวัสดิการในสถานประกอบการเพื่อแสดงถึง ความมีส่วนร่วมในการต่อรองและความเข้มแข็ง ในการจัดโครงสร้างการดำเนินงานของตัวแทน พนักงาน การมีความพยายามในการจัดตั้ง กิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง พนักงานและองค์กร แต่ไม่มีการวัดความผูกพัน ของพนักงานในเชิงของ Employee Engagement มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสัมพันธ์และความผูกพันที่เข้มแข็ง มุ่งมั่น ในการทำ CSR เพื่อสร้างความเป็นประโยชน์ต่อ	1. ความสำคัญกับสมดุลชีวิตทำงานของ พนักงาน Work-Life Balance 2. การจัดตั้งกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างพนักงานและองค์กร 3. มีตัวแทนของพนักงาน คือ “คณะกรรมการ สวัสดิการในสถานประกอบการ” เข้ามาเป็น ส่วนสำคัญในการดำเนินกิจกรรม 4. มีการวัดความผูกพันของพนักงานในเชิงของ Employee Engagement

ระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	ประเด็นที่องค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เอ (A) อี - (E) ที่สอดคล้องกัน	ประเด็นที่องค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เอ (A) อี - (E) ที่ไม่สอดคล้องกัน
	สังคม โดยการให้ผลกระทบที่ดีและยั่งยืนต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	
11) ระบบสารสนเทศและการให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources System and Information)	การจัดการข้อมูลระบบสารสนเทศทางทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้เน้นการนำเข้าซอฟต์แวร์เพื่อจัดเก็บและประมวลข้อมูลพนักงาน มีการประกาศนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและนโยบายคุ้มครองความเป็นส่วนตัวสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ พร้อมทั้งมีคณะทำงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	ใช้เทคโนโลยีในการประมวลฐานข้อมูลพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมถึงฐานข้อมูล สถิติการทำงาน การฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 1 สามารถสรุปได้ว่าองค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ดังนี้

1. ระบบการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Business and HR Strategy)

การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ โดยฝ่ายบริหารจะถ่ายทอดทิศทางทางธุรกิจให้ผู้บริหารระดับกลาง กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ในการบริหารงาน Business Strategy จะถูกวิเคราะห์โดยผู้บริหารแต่ละฝ่าย โดยใช้เครื่องมือ SWOT และกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายของ MEDIUM TERM PLAN โดยกำหนดสัดส่วนหน้าที่งานของพนักงานแต่ละระดับ เพื่อให้การถ่ายทอดนโยบายสู่การกำหนดกลยุทธ์จะถ่ายทอดกันมาเป็นลำดับขั้น (Policy Deployment) โดยในกระบวนการวิเคราะห์และกำหนดธุรกิจจะมีการทบทวนนโยบาย เพื่อให้การกำหนดเป้าหมายเป็นทิศทางเดียวกันทั้งองค์การ ในการกำหนดทิศทางแต่ละระดับ ต้องทำ

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะการพัฒนาองค์กร (HR and Organization Development)

กำหนดโครงสร้างการดำเนินงานธุรกิจเป็นรูปแบบผสมผสาน (Matrix Organization Structure) และโครงสร้างการบริหารงานทรัพยากรบุคคลสามารถแยกฟังก์ชันงานชัดเจน 3 ฟังก์ชันงาน ได้แก่ ฟังก์ชันงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฟังก์ชันงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฟังก์ชันงานแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถทำงานสนับสนุนการเติบโตขององค์การตามทิศทางเชิงกลยุทธ์ ส่วนใหญ่การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะแยกส่วนการทำงานระหว่าง HRM และ HRD แยกจากกัน ทั้งในระดับส่วนงาน ศูนย์ฝึกอบรม จนถึงวิทยาลัย (สถาบันการศึกษา) เพื่อสนับสนุนการทำงานพัฒนาความรู้และทักษะพนักงาน แยกส่วนงานเพื่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น”

3. การวางพื้นฐานระบบงานและระบบสมรรถนะ (Job and Competency Profile)

ปรับปรุงระบบสมรรถนะขององค์การโดยการถอดสมรรถนะจากบทบาทหน้าที่งานเพื่อกำหนดสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานแยกออกตามสายวิชาชีพ นำมาจัดระบบใหม่ให้เกิดการเชื่อมโยง คาดหวังให้เกิดประโยชน์ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร รวมไปถึงการสรรหาพนักงานใหม่ให้ได้ตามสมรรถนะที่ตรงกับตำแหน่งงาน

4. การบริหารผลงาน (Performance Management)

องค์การในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งมีการเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์สู่การประเมินผลงานรายบุคคลเพื่อกระตุ้นความสำเร็จระดับองค์การผ่านการประเมินผลงานและได้นำรูปแบบการ Performance Feedback มาปรับใช้กับการประเมินผลงานอาศัยการทวนสอบความสำเร็จขององค์การผ่านกิจกรรม Performance Feedback ซึ่งจะจัดขึ้นเป็นระยะระหว่างปี

5. การวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคคล (Sourcing and Attractive)

การกำหนดแผนอัตรากำลังพล จะพิจารณาจากตัวเลขทางการเงินและงบประมาณทางการเงิน ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางของการวางกำลังพล เพื่อความเป็นไปได้ทางธุรกิจและระมัดระวังต้นทุนด้านแรงงานที่เกินจำเป็น ประกอบกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางองค์กร เป้าหมายองค์กร และกลยุทธ์องค์กรที่จะพาไปสู่เป้าหมาย เมื่อวิเคราะห์หลายๆปัจจัยประกอบกันเพียงพอแล้วจึงกำหนด อัตรากำลังพลในภาพใหญ่ ได้แก่ กำหนดตัวเลขกำลังพลระดับองค์กร กำหนดตัวเลขกำลังพลระดับฝ่าย และนำไปสู่การตรวจวินิจฉัยกำลังพลต่อไป

6. การเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Learning & Development)

การพัฒนาบุคคลดำเนินการภายใต้เป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งการกำหนดประเด็นสำคัญที่ต้อง มุ่งเน้น (Focus) โดยในการกำหนดประเด็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น วิเคราะห์จากทิศทางและเป้าหมายองค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เทียบกับสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรและผลการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร เพื่อดูแนวโน้มหาความเสี่ยงที่จะเกิดช่องว่างระหว่างความสามารถของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร

7. การบริหารอาชีพและผู้มีความสามารถ (Career and Talent)

ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้มีความสามารถจาก ผลการปฏิบัติงานในอดีต (Performance Evaluation) และประเมิน Talent Assessment ร่วมกัน เพื่อประเมินหาผู้มีความสามารถที่มี “Potential” และ “Performance” สูง โดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมายจากระดับหัวหน้างานถึงผู้จัดการแผนก และขยายผลต่อไปในอนาคต

8. การบริหารค่าตอบแทน (Rewarding)

มีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อรักษาความผูกพันที่ดีของบุคลากรที่มีต่อองค์กร กำหนดโครงสร้างการบริหารค่าตอบแทน โดยการบูรณาการการจ่ายค่าตอบแทนเข้ากับระบบงานอื่นๆ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Based Pay) โดยกำหนดการขึ้นเงินเดือน และการจ่ายโบนัสตามผลการประเมิน ตามเกณฑ์การประเมินซึ่งคณะกรรมการบุคคลกำหนดนโยบายการจ่ายในแต่ละปี, การบริหารค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive Program) ผ่านการตั้งเป้าหมายในระดับองค์กรพนักงานทุกคนได้ร่วมกัน หรือ เป็นแรงจูงใจในการกระตุ้นยอดขาย, การจ่ายค่าตอบแทนกลุ่มผู้มีความสามารถ (Pay for Talent) เพื่อรักษาผู้มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร

9. การเป็นสากลของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Globalizing Human Resources System)

ยังไม่ได้ปรับปรุงระบบบริหารงานตามข้อสรุปของการสนทนากลุ่ม (Focus group) ยังมองว่าการเป็นสากลของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังไม่จำเป็นในระยะปัจจุบัน ปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องตามมาตรฐานสากล ระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9001), ระบบบริหารคุณภาพสำหรับชิ้นส่วนยานยนต์ (IATF 16949), ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

10. แรงงานสัมพันธ์และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Relations and Engagement)

กำหนดบทบาทให้กับตัวแทนพนักงานและผลักดันให้เกิดกิจกรรมสัมพันธ์ โดยขับเคลื่อนผ่านคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการ แผนกทรัพยากรบุคคลจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานร่วม ติดตามแผนงานตามมติที่ประชุมของตัวแทนพนักงาน

11. ระบบสารสนเทศและการให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources System and Information)

มีการนำระบบซอฟต์แวร์ด้าน HR เข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อลดภาระการทำงานของพนักงานและเพื่อลดภาระงานงานของแผนกทรัพยากรบุคคล เพิ่มความแม่นยำของข้อมูลเพื่อนำไปประมวลผลจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนพนักงาน พนักงานสามารถทวนสอบข้อมูลเวลาการทำงานของตัวเองได้ และสามารถบันทึกการลาผ่านระบบออนไลน์ได้ เป็นรูปแบบการบริการตัวเอง Self Service

ระยะที่ 2 การสร้างระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์

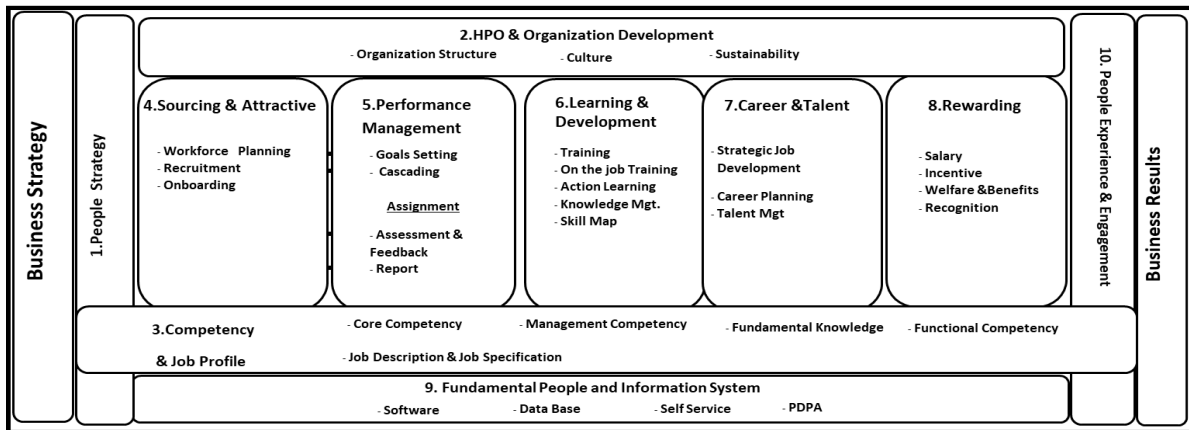
จากการศึกษาในระยะที่ 1 เมื่อสังเคราะห์เพื่อสรุปข้อมูลในการดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระบบงานขององค์กรที่ทำการศึกษา ประเด็นที่น่าสนใจของระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์ เอ (A) - อี (E) ตามหัวข้อในการสัมภาษณ์ทั้ง 11 ระบบ ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประเด็นที่สนใจที่ได้จากการวิเคราะห์ระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์เอ (A) - อี (E) ที่ใช้ในการสร้างระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่จะเสนอใช้ระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

ระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	วิเคราะห์ระบบงานขององค์กรที่ศึกษา	ประเด็นที่น่าสนใจ
1) ระบบการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์	ยังไม่มีข้อกำหนดกลยุทธ์ของฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ แต่ในระดับองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์	การกำหนดกลยุทธ์ของฝ่ายงานทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์กร นำมาปรับใช้ให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงและใช้การพัฒนาพนักงานกับวัฒนธรรมองค์กรในการช่วยผลักดันให้เกิดแรงผลักดันในมิติของด้านบุคคล
2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะการพัฒนาองค์กร	ยังมีปัญหาด้านการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล	- การสื่อสารและกำหนดตัวชี้วัดขององค์กร - การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร
3) การวางพื้นฐานระบบงานและระบบสมรรถนะ	ไม่มีการกำหนดสมรรถนะ	กำหนดสมรรถนะและนำตัวอย่างจากการสัมภาษณ์มาปรับปรุงระบบสมรรถนะขององค์กรในรูปแบบที่ชัดเจน
4) การบริหารผลงาน	ขาดผลตอบรับด้านประสิทธิภาพ (Performance Feedback) ระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน	การเปิดโอกาสให้มีการ Performance Feedback ระหว่างหัวหน้าและพนักงาน
5) การวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคคล	ยังไม่สามารถเป็นที่น่าดึงดูดการสร้างความสัมพันธ์กับนักศึกษา และยังไม่มีการวางแผนกำลังพล	- การวางแผนอัตรากำลังพล - โครงการสำหรับนักศึกษาฝึกงาน
6) การเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ขาดรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นระบบแต่มีการอบรมตามร้องขอ	การสร้างศูนย์การเรียนรู้หรือระบบพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อธุรกิจ
7) การบริหารอาชีพและผู้มีความสามารถ	มีการกำหนด Career Path แต่ยังไม่มีการประเมินการคัดเลือกผู้มีความสามารถ	- องค์กรมีการกำหนด Career Path - มีการรักษาใจผู้มีความสามารถ
8) การบริหารค่าตอบแทน	ยังไม่มีข้อกำหนดโครงสร้างค่าจ้างและมีปัญหาเรื่องความถูกต้องของการจ่ายค่าจ้างให้พนักงานบ่อย	- กำหนดโครงสร้างค่าจ้างและมาตรฐานการบริหารค่าตอบแทน - มีการจ่ายสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน
9) การเป็นสากลของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ยังไม่มีสาขาต่างประเทศแต่มีผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศ	มีกระบวนการในการดูแลชาวต่างชาติ
10) แรงงานสัมพันธ์และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร	ไม่เคยประเมินความผูกพันพนักงานแต่มีการขับเคลื่อนความสุขของพนักงานผ่านตัวแทนพนักงาน	- มีการประเมินความผูกพันขององค์กรที่มีต่อองค์กร - ให้ความสมดุลของชีวิตพนักงาน

ระบบการบริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์	วิเคราะห์ระบบงาน ขององค์การที่ศึกษา	ประเด็นที่น่าสนใจ
11) ระบบสารสนเทศและการให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์	การจ่ายค่าตอบแทนยังเป็นแบบใช้บุคคลในการกรอกข้อมูล ยังไม่มีระบบซอฟต์แวร์ด้าน HR เข้ามาช่วย	- การนำซอฟต์แวร์ระบบที่เวลาออนไลน์มาช่วยให้เกิดประโยชน์มากขึ้น - มีการกำหนดนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับบุคลากรระดับปฏิบัติการ บุคลากรระดับจัดการองค์กร ผลผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในการวิจัย จากตารางที่ 2 ทำให้ได้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถปรับปรุงได้มี 10 ระบบ คือ 1. ระบบการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะการพัฒนาองค์กร 3. การวางพื้นฐานระบบงานและระบบสมรรถนะ 4. การบริหารผลงาน 5. การวางแผนกำลังคนและการสรรหา 6. การเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7. การบริหารอาชีพและผู้มีความสามารถ 8. การบริหารค่าตอบแทน 9. แรงงานสัมพันธ์และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร 10. ระบบสารสนเทศและการให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปเป็นโครงสร้างระบบได้ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแบบระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การผลผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งที่ได้จากงานวิจัย
ที่มา: จากกระบวนการวิจัย (ชิตพงษ์ จองปิ่นตะ และ ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร, 2567)

ระยะที่ 3 นำเสนอและปรับปรุงระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การผลผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง

ผู้วิจัยนำเสนอตัวแบบระบบการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลได้ 10 ระบบ ที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 2 โดยได้นำเสนอระบบการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลแบบเดิม ซึ่งมีระบบที่เป็นรูปธรรมเพียงแค่ 4 ระบบประกอบด้วย 1. ระบบสรรหาพนักงาน 2. การฝึกอบรม 3. ระบบการบันทึกเวลาพนักงาน 4. ระบบพนักงานสัมพันธ์ ซึ่งทั้ง 4 ระบบเดิมทำงานเป็นเชิงรับทั้งหมด ผู้บริหารเห็นถึงโครงสร้างที่ไม่ตอบสนองต่อการเติบโตเชิงกลยุทธ์ขององค์การ การปรับปรุงระบบการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลแบบใหม่จะเน้นกระบวนการทำงานเชิงรุกและสอดคล้องการเติบโตเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ดังภาพที่ 2

ในการนำเสนอตัวแบบระบบการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล คณะกรรมการบุคคลมีมติอนุมัติให้ปรับปรุงระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรตามที่เสนอ ไม่มีการปรับแก้ข้อเสนอแนะ

สรุปผล

จากการวิจัย พบว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์ ประกอบด้วย 11 ระบบที่สำคัญ ดังนี้คือ 1. ระบบการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะการพัฒนาองค์กร 3. การวางแผนพื้นฐานระบบงานและระบบสมรรถนะ 4. การบริหารผลงาน 5. การวางแผนกำลังพลและการสรรหา 6. การเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7. การบริหารอาชีพและผู้มีความสามารถ 8. การบริหารค่าตอบแทน 9. การเป็นสากลของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ 10. แรงงานสัมพันธ์และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และ 11. ระบบสารสนเทศและการให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยนี้ สอดคล้องกับ สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (2559) ที่กล่าวว่า กระบวนการที่จะต้องมี การปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ สู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะบูรณาการเข้ากับการจัดการองค์การและกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างเป็นระบบเกี่ยวเนื่องกัน มิได้มองแต่เพียงกระบวนการย่อย ๆ เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกับการปฏิบัติงานของทุกตำแหน่งในองค์กรเพื่อให้เป็นรูปธรรม รวมถึงตัวแบบของ PIM HR Excellence Center, เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2560) ที่กล่าวว่า ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ ต้องมีการกำหนดนโยบาย มีการหนดเป้าหมาย มีการตรวจสอบวินิจฉัยสภาพแวดล้อมขององค์กรและกลยุทธ์ด้านต่างๆ ให้เหมาะสม และประเมินว่าโรงเรียนมีส่วนได้ส่วนเสียใดบ้าง และยังสอดคล้องกับ เลิศชัย สุธรรมานนท์ และวิเศษ คำบุญรัตน์ (2556) ที่กล่าวว่า ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการใช้กลยุทธ์ธุรกิจเป็นตัวตั้งมีการกำหนดเป้าหมาย รวมถึงต้องวิเคราะห์สถานะปัจจุบัน ตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กร และวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งภายในและภายนอก ด้านบทบาทหรือแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในงานวิจัยของ เสาวลักษณ์ มิ่งมิตรสุภาพร (2562) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับขององค์กรเห็นด้วย ยอมรับ และปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการทำงานในเชิงการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ด้านการวางแผนพื้นฐานระบบงานและระบบสมรรถนะสอดคล้องกับ รัฐิพัฒน์ พิษุธาตพงศ์ (2549) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า สมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมาก บุคคลองค์กรชั้นนำต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพื่อให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางอีกด้วย ด้านการบริหารค่าตอบแทนสอดคล้องกับ ปรางจริย์ นาคะประทีป, จิระพันธ์ พูลพัฒน์, และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2564) การบริหารค่าตอบแทนเป็นเหมือนการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากร และการสื่อสารทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนเกิดความเข้าใจ การทำงานร่วมกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับ ภาวญา การุณวงษ์ (2564) พบว่า การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรและทัศนคติที่ดี โดยนำรูปแบบการเรียนรู้และพัฒนาจากการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. การศึกษาวิจัยระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของผู้บริหารงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมยานยนต์เพียงอย่างเดียว งานวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาวิจัยในมุมมองบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน และบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวเพื่อให้เกิดความแม่นยำและเปรียบเทียบความน่าเชื่อถือผลการวิจัย และสามารถนำไปปรับใช้ในการกำหนดโครงสร้างระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์และนโยบายการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพได้ในอนาคต

2. การเก็บข้อมูลงานวิจัยในช่วงปี 2563-2564 ซึ่งเป็นช่วงที่เกิดสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้อาจจะส่งผลกระทบต่อนโยบายการบริหารจัดการมีการปรับเปลี่ยน ทำให้บริบทของงานวิจัยมีความแตกต่างๆ ไปตามสถานการณ์ที่ปกติ ดังนั้น การวิจัยฉบับนี้ไปใช้ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลงานวิจัยนี้

เอกสารอ้างอิง

- กรสรศักดิ์ เอนกคักยพงษ์. (2556). *กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน*. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จิตติพัฒน์ พิษุญาตางค์. (2549). ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันองค์การสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. *วารสารดำรงราชานภาพ*, 6(20): 16.
- ปราจรีย์ นาคะประทีป, จีระพันธ์ พูลพัฒน์, และ สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. (2564). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับโรงเรียนเอกชน. *วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล*, 7(2): 208–216.
- ภาชญา การุณวงษ์. (2564). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานเทศบาล ตำบลคลองไผ่ อำเภอเสีจิว จังหวัดนครราชสีมา*. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2560). *กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์ และวิเชศ คำบุญรัตน์. (2556). *การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เคซีอี อีเลคโทรนิคส์ (มหาชน).
- สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ. (2559). *มาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ*. สืบค้นเมื่อ 28 ธันวาคม 2566, จาก <https://tpqi-net.tpqi.go.th/qualifications/standard/book?id=29>
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2563). *รายงานภาวะการค้าระหว่างประเทศของไทยประจำเดือนกุมภาพันธ์ 2563*. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2567, จาก <https://คิดค้า.com/ภาวะการค้าระหว่างประเทศ-3/>
- เสาวลักษณ์ มิ่งมิตรสุภาพร. (2562). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรนวัตกรรม*. ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Chen, S., Igan, D., Pierri, N. and Presbitero, A. (2020). *The economic impact of Covid-19 in Europe and the US: Outbreaks and individual behavior matter a great deal, non-pharmaceutical interventions matter less*. Retrieved December 28, 2023, from <https://cepr.org/voxeu/columns/economic-impact-covid-19-europe-and-us-outbreaks-and-individual-behaviourmatter>
- NXPO. (2020). *Impact of COVID-19 outbreak on Thai SMEs*. Retrieved on December 28, 2023, from <https://www.nxpo.or.th/th/en/4291/>.

Translated Thai References

- Aneksakkayaphong, K. (2013). *Human Resource Management Affecting Work Efficiency of the Automotive and Auto Parts Industry*. (Master of Business Administration Thesis, Rajamangala University of Technology Thanyaburi). (in Thai)
- Fiscal Policy Office. (2020). *Thailand's International Trade Report for February 2020*. Retrieved January 10, 2024, from <https://kidkha.com/international-trade-conditions-3/>. (in Thai)
- Karunwong, P. (2021). *Human resource development in personnel performance, Municipal office Klong Phai Subdistrict, Sikhio District, Nakhon Ratchasima Province*. (Master of Public Administration, Ramkhamhaeng University). (in Thai)
- Mingmitsupaporn, S. (2019). *Human Resource and Organization Innovation*. (Master of Management Program in Management degree thesis, Mahidol University). (in Thai)
- Nakapratip, P., Bhulbhat, C. and Tungdamnensawad, S. (2021), Human resource management for private school. *Santapol College Academic Journal*. 7(2): 208–216. (in Thai)
- Pichayatadaphong, T. (2006). The strategy for utilizing a competency-based system in human resource management to drive the organization towards excellence beyond competitors. *Damrong Rajanuphab Journal*. 6(20): 16. (in Thai)

- Suthamanon, L. (2017). *Strategic human resource management for organizational sustainability*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)
- Suthamanon, L. and Khambunrat, W. (2013). *Career Development*. Bangkok: K.C.E. Electronics Company Limited (Public). (in Thai)
- Thailand Professional Qualification Institute. (2016). *Occupational Standard and Professional Qualifications*. Retrieved December 28, 2023, from <https://tpqinet.tpqi.go.th/qualifications/standard/book?id=29>. (in Thai)