

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิต  
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม  
กรณีศึกษา: บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิต

เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม

กรณีศึกษา: บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

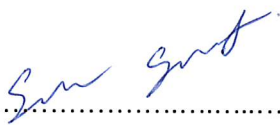
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2560



นางสาวนพาดวิต โภธิ์สละ

ผู้วิจัย



สุกรีฑ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิศาร รุ่งเรือง,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

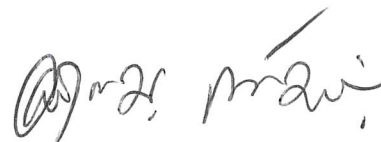


ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาเรื่องแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษา: บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ปีการศึกษา 2560 ซึ่งสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความสนับสนุนและความช่วยเหลือจากบุคคลหลายท่าน โดยบุคคลท่านแรกที่ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคือ ดร. สุภรัญช์ สุริยันเกียรติแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำและแนวทาง รวมถึงตรวจทานแก้ไขสารนิพนธ์ในครั้งนี้ให้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิศา รุ่งเรือง คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้ให้ความรู้และคำแนะนำรวมถึงข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงสารนิพนธ์นี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่คอยสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้สามารถทำสารนิพนธ์นี้สำเร็จ และขอขอบคุณศักดิ์นา จงยิ่งศิริ ที่ได้ให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือทุกเรื่อง ขอขอบคุณเพื่อนๆ ในหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่คอยให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือ และให้กำลังใจ ตลอดจนการวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทยทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่า จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จออกมาได้ด้วยดี

คุณค่าอันพึงมาจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอน ชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่าตลอดจนสำเร็จการศึกษา

นพาดิวิล โพธิ์สละ

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ  
ในภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษา: บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

GUIDELINE FOR FUNCTIONAL COMPETENCIES DEVELOPMENT OF PRODUCTION TO  
SUPPORT INDUSTRIAL CHANGE: A CASE STUDY OF TOYOTA MOTOR THAILAND  
CO.,LTD.

นพาดิวล โปธิ์สละ 5850172

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: สุภรัญ สุริยันเกียรติแก้ว Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม  
กันตามระ Ed.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง Ph.D.,

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อ  
รองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษา: บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย  
จำกัด การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาเฉพาะกรณี (Case  
Study methodology) และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) และนำข้อมูล  
ที่ได้มาทำการวิเคราะห์และนำเสนอโดยวิธีการพรรณนา (Descriptive Analysis) ผลการวิจัยจากการใช้  
แนวความคิดวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) และแนวทางในการพัฒนาโดยใช้แนวคิดการแก้ปัญหา  
แบบโตโยต้า (Toyota Business Practices - TBP) พบว่า ปัจจุบันบริษัทได้พัฒนาระบบขีด  
ความสามารถขึ้นเพื่อรองรับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ไม่ได้ครอบคลุมไปถึงระบบการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ในส่วนอื่นที่สำคัญ และยังไม่มีเครื่องมือในการประเมินขีดความสามารถของ  
พนักงานเพื่อการพัฒนา รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนหลักการและวิสัยทัศน์ของบริษัท ซึ่งถือเป็น  
แนวทางสำคัญสู่การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจของบริษัท จึงต้องมีการปรับปรุงหลักสูตรและสร้าง  
สมรรถนะเฉพาะด้านให้สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซึ่งถือเป็นความจำเป็น  
เพื่อให้บุคลากรของบริษัทมีศักยภาพและมีพฤติกรรมที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใน  
อนาคต

คำสำคัญ: สมรรถนะ (Competencies) / แนวความคิดวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) / แนวคิดการ  
แก้ปัญหาแบบโตโยต้า (Toyota Business Practices - TBP)

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	7
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	7
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	7
1.5 นิยามเฉพาะ	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร	9
2.2.1 ความหมายและประเภทของสมรรถนะ (Competency)	9
2.2.2 ประเภทของสมรรถนะ	10
2.2.3 ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	12
2.2.4 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร	14
2.2.5 จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร	14
2.2.6 แนวทางการพัฒนาบุคลากร	15
2.2.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	18
2.2.8 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคคล	20
2.2 การพัฒนาบุคลากรสายการผลิตบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	20
2.2.1 หลักสูตรสำหรับพัฒนาพนักงานสายการผลิต	21

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.2 โครงสร้างในการฝึกอบรม (Training Structure)	22
2.2.3 แผนการฝึกอบรมในการพัฒนาพนักงานสายการผลิต	22
2.3 แนวคิดวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001)	25
2.3.1 ที่มาของวิถีโตโยต้า	25
2.3.2 หลักการของวิถีโตโยต้า	26
2.4 แนวคิดการแก้ปัญหาแบบโตโยต้า (Toyota Business Practices - TBP)	28
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
2.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา	34
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย</b>	<b>36</b>
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ศึกษา	36
3.2 ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ศึกษา	36
3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง	37
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	38
3.4.1 การสร้างเครื่องมือ	38
3.4.2 ลักษณะของเครื่องมือ	38
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	39
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>40</b>
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>51</b>
5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย	51
5.2 ข้อเสนอแนะต่อองค์กรที่ศึกษา	56
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	56
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>58</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>60</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	61
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>62</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงรายละเอียดหลักยุทธการพัฒนากุศลกรสายการผลิตบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	23
3.1	แสดงรายละเอียดผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	37
4.1	แสดงผลการนำแนวคิดวิถีโตโยต้าแบ่งความท้าทายของแต่ละสายงาน	41
4.2	แสดงตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน	49



## สารบัญรูปลภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงโมเดลขับเคลื่อนความมั่งคั่งของประเทศไทย	2
1.2 แสดงแนวทางในการพัฒนาทักษะและ องค์ความรู้ของบุคลากรในภาคส่วนต่างๆ	4
2.1 แสดงบริษัทในเครือโตโยต้าโดยแบ่งการดูแลตามภูมิภาค	21
2.2 แสดงโครงสร้างในการฝึกอบรม (Training Structure)	22
2.3 แสดงแผนการฝึกอบรมในการพัฒนาพนักงานสายการผลิต (Training Roadmap)	22
2.4 แสดงวิถีโตโยต้า Toyota Way 2001	26
2.5 แสดงขั้นตอนและกระบวนการของวิธีการแก้ไขปัญหาตามแบบโตโยต้า	29
4.1 แสดงกระบวนการทำปัญหาให้ชัดเจน	45
4.2 แสดงสถานะของการประเมินพฤติกรรมพนักงานภายหลังการอบรม	46
4.3 แสดงกระบวนการดำเนินการพัฒนาแนวทางสมรรถนะเฉพาะด้านของพนักงาน	47
5.1 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับความสำเร็จขององค์กร	53



## บทที่ 1

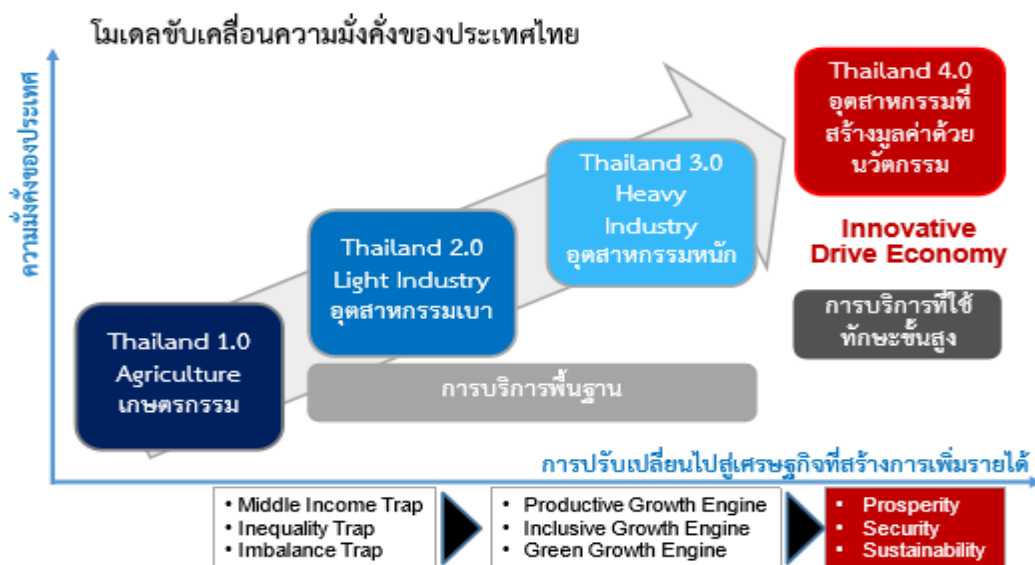
### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในอนาคตเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นการเข้าสู่สังคมดิจิทัล Smart Industry & Digital Society มีการเชื่อมโยงกันผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งอนาคต ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีของคนทั้งโลก

ประเทศไทยก็กำลังเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ ดังจะเห็นได้จากสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ขึ้น ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาและเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก” โดยตั้งเป้าหมายในระยะ 20 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2560 – 2579) ให้ภาคอุตสาหกรรมไทยมีอัตราการเติบโตของ GDP เฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 4.5 ต่อปี การลงทุนเติบโตเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี มูลค่าการส่งออกขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี และผลิตภาพรวม Total Factor Productivity (TFP) เติบโตเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 2.0 ต่อปี ซึ่งเป็นอัตราการขยายตัวที่จะส่งผลให้ประเทศไทยสามารถขยับสู่การเป็นประเทศรายได้สูงภายในปี 2579 ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ (ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปีพ.ศ. 2560 – 2579 กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559)

ประเทศไทยได้มีการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการพัฒนาทั่วโลกเพื่อการขับเคลื่อนในระยะแรกมีการใช้โมเดลประเทศไทย 1.0 ที่เน้นการขับเคลื่อนประเทศด้วยเกษตรกรรม เนื่องจากประเทศไทยมีความอุดมสมบูรณ์ทางด้านทรัพยากรธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจในยุคนี้จึงมีการพึ่งพาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเป็นหลัก โดยมีการส่งออกสินค้าเกษตรของไทยไปยังต่างประเทศ ระยะต่อมาเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุคของอุตสาหกรรมจึงมีการใช้โมเดลประเทศไทย 2.0 ซึ่งเน้นในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมเบา เริ่มจากอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า ตามด้วยโมเดลประเทศไทย 3.0 ที่เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมหนัก เน้นการผลิตเพื่อการส่งออกมากขึ้น เช่น สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ปิโตรเคมี ยานยนต์ และชิ้นส่วนต่าง ๆ ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยภาคอุตสาหกรรมที่เน้นการพัฒนาประสิทธิภาพ ในการผลิตและการให้บริการขั้นพื้นฐานในการสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ



ภาพที่ 1.1 แสดงโมเดลขับเคลื่อนความมั่งคั่งของประเทศไทย

ที่มา : วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การปฏิรูปประเทศไทย และการปรับเปลี่ยนกลไกภาครัฐ, สถาปนิกรูปแห่งชาติ

ภายใต้โมเดลประเทศไทย 3.0 ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกำลังเผชิญกับปัญหาภัยคุกคามประเทศไทยรายได้ขนาดปานกลาง (Middle Income Trap) ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้หรือปัญหาความไม่เท่าเทียมกัน (Inequality Trap) และปัญหาภัยคุกคามไม่สมดุลของการพัฒนา (Imbalance Trap) อีกทั้งยังมีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ โดยจากผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของสถาบันระหว่าง ประเทศ เช่น IMD WEF และ World Bank พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศหลายด้าน อาทิ การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา ศักยภาพของโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผลิตภาพและประสิทธิภาพการผลิต รวมถึงประสิทธิภาพของภาครัฐ ยังอยู่ในระดับต่ำ และเมื่อผลการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา พบว่า การเติบโตของ GDP ภาคอุตสาหกรรมเฉลี่ยอยู่ที่เพียงร้อยละ 3 ต่อปี การลงทุนเติบโตเฉลี่ยเพียงร้อยละ 2 ต่อปี มูลค่าการส่งออกภาคอุตสาหกรรมขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 5.4 ต่อปี และผลิตภาพรวม TFP ภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นเฉลี่ยเพียงร้อยละ 0.7 ต่อปี ซึ่งถือว่ายังอยู่ในระดับต่ำและยังไม่มากพอที่จะนำไปสู่การขับเคลื่อนประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศรายได้สูงภายในปี 2579 ได้ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

ดังนั้นในการที่จะก้าวข้ามปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องมีการปฏิรูปประเทศโดยใช้โมเดลประเทศไทย 4.0 เป็นเครื่องมือในการนำประเทศให้ก้าวไปสู่การเป็นประเทศในโลกที่หนึ่งที่มีความมั่นคงและยั่งยืน ปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจจากเดิมที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตภาคอุตสาหกรรมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Innovation Drive Economy)

องค์ประกอบของเศรษฐกิจใหม่ Thailand 4.0 ประกอบด้วย

1. การผลักดันอุตสาหกรรมอัตโนมัติและอุตสาหกรรมหุ่นยนต์ (Mechatronics & Robotic industry) ทำให้เกิดหุ่นยนต์ในลักษณะ Cybernetic คือ ยกระดับให้หุ่นยนต์เป็นผู้ควบคุมเครื่องจักร
2. เศรษฐกิจภายใต้ยุคดิจิทัล (Digital Economic) เศรษฐกิจถูกขับเคลื่อนโดยสังคมดิจิทัลทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงข้อมูลสินค้าได้อย่างรวดเร็วมากกว่าสื่อโฆษณา เปลี่ยนแปลงไปสู่ความต้องการสินค้าในลักษณะเฉพาะเจาะจง (Unique Demand)
3. IOT : Internet of Things เกิดสังคมอัจฉริยะ การเชื่อมต่อยกระดับจากออนไลน์ไปสู่การฝังชิปในผลิตภัณฑ์สินค้า ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลแบบ Realtime
4. อุตสาหกรรมใหม่แห่งอนาคต (Innovation Manufacturing) การเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมอัจฉริยะโดยต่อยอดจากการผลิตแบบสู่การผลิตแบบ “Cyber – Physical Production” การเชื่อมต่อข้อมูลแบบ Realtime

ในด้านกลยุทธ์การพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการพัฒนาประเทศไทยในอนาคตจะมุ่งเน้นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและ นวัตกรรม ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาทักษะและองค์ความรู้บุคลากรในภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งแรงงานใน ภาคอุตสาหกรรมผู้ประกอบการ และบุคลากรภาครัฐที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี สามารถก้าวทัน ต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งการสร้างบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่มีความสามารถในการ วิจัยและคิดค้นนวัตกรรมต่าง ๆ ที่มีอัตรากำลังเพียงพอต่อการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมในรูปแบบใหม่ เพื่อเป็น แรงขับเคลื่อนในการพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศต่อไปในอนาคต โดยมีแนวทางในการพัฒนาทักษะและ องค์ความรู้ของบุคลากรในภาคส่วนต่าง ๆ ดังนี้

HR Development	รายละเอียด
<b>Re-skill for Labor to Support Industry 4.0</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาแรงงานให้เป็นแรงงานที่มีฝีมือ มีทักษะและความเชี่ยวชาญ ยกกระดับความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญของแรงงาน เพื่อให้สามารถรองรับกับเทคโนโลยีใหม่ที่จะเปลี่ยนไปในอนาคตได้</li> <li>เพิ่มจำนวนแรงงานฝีมือ ที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี โดยร่วมกับสถานศึกษา เช่น สถาบันอาชีววะ ในการอบรมบุคลากรคุณภาพสู่ตลาดแรงงาน</li> <li>สร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการ สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาฝีมือแรงงาน และการอบรมความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้แก่แรงงาน</li> </ul>
<b>Enhance Specific Knowledge to Support New Technology</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มและพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและนวัตกรรมในสาขาต่าง ๆ โดยเฉพาะในสาขาเทคโนโลยีที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ เช่น Biotech, Foodtech, Meditech, Healthtech, และ Automation &amp; Robotic เป็นต้น</li> <li>เพิ่มและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญทางด้านดิจิทัล/การประยุกต์ใช้ และออกแบบดิจิทัลในสาขาต่างๆที่มีความขาดแคลน</li> </ul>
<b>Enhance IT &amp; Digital Skill</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาทักษะบุคลากรในองค์กรในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาช่วยในการติดต่อสื่อสารในองค์กร สื่อสารกับลูกค้าและคู่ค้า เพิ่มความรวดเร็วในการประสานงาน</li> <li>พัฒนาทักษะบุคลากรในองค์กรในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ที่โปรแกรมด้านบัญชี การวางแผนการผลิต บริหารคลังสินค้า การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า</li> </ul>
<b>Connect Innovation &amp; Knowledge through Digital Platform</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัพเดทความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมผ่านสื่อออนไลน์ เช่น เว็บไซต์, social media, online video, e-book เป็นต้น</li> <li>ใช้ระบบห้องสมุดเสมือน ในการสืบค้นข้อมูลความรู้ต่างๆ ผ่านระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ทั่วโลก</li> <li>การศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ เปิดโอกาสให้สามารถเรียนและได้รับวุฒิการศึกษาจากสถาบันนั้น ๆ ได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปศึกษาที่สถาบันในประเทศนั้น</li> </ul>

**ภาพที่ 1.2** แสดงแนวทางในการพัฒนาทักษะและ องค์ความรู้ของบุคลากรในภาคส่วนต่างๆ  
 ที่มา: ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปีพ.ศ. 2560 – 2579 กระทรวง  
 อุตสาหกรรม, 2559)

1. ยกกระดับทักษะและองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี (Re-skill for Labor to Support Industry 4.0)

- ยกกระดับความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญของแรงงาน เพื่อพัฒนาให้เป็นแรงงานที่มี ฝีมือ มีทักษะและความเชี่ยวชาญ สามารถรองรับกับเทคโนโลยีใหม่ที่จะเปลี่ยนไปในอนาคตได้

- เพิ่มจำนวนแรงงานฝีมือ ที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี โดยร่วมกับสถานศึกษา เช่น สถาบันอาชีววะ ในการอบรมบุคลากรคุณภาพสู่ตลาดแรงงาน

- สร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการ สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการกำหนดหลักสูตรและรูปแบบการพัฒนาบุคลากร พัฒนาฝีมือแรงงาน และการอบรมความรู้ทางด้านเทคโนโลยี สมัยใหม่ให้แก่แรงงาน

2. สร้างผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Enhance Specific Knowledge to Support New Technology)



- เพิ่มและพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและนวัตกรรมในสาขาต่าง ๆ โดยเฉพาะในสาขาเทคโนโลยีที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ เช่น Biotech, Foodtech, Meditech, Healthtech, และ Automation & Robotic เป็นต้น

- เพิ่มและพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม สำหรับทำหน้าที่ถ่ายทอดหรือเชื่อมโยงผลงานวิจัยและพัฒนาสู่ภาคอุตสาหกรรม

- เพิ่มและพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญทางด้านดิจิทัล การประยุกต์ใช้ดิจิทัล และออกแบบดิจิทัลในสาขาต่าง ๆ ที่มีความขาดแคลน

### 3. พัฒนาคความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล (Enhance IT & Digital Skill)

- พัฒนาทักษะบุคลากรในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาช่วยในการติดต่อสื่อสารในองค์กรและสื่อสารกับลูกค้า เช่น การประสานงานด้วยระบบออนไลน์ การประชุมออนไลน์

- พัฒนาทักษะบุคลากรในองค์กรในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยอำนวยความสะดวก และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ทั้งโปรแกรมด้านบัญชี การวางแผนการผลิต บริหารคลังสินค้า การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า

- วางรากฐานด้านการเขียนโปรแกรม และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล ผู้สถานศึกษา เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมกำลังคนสู่การปฏิรูปอุตสาหกรรม

### 4. เชื่อมโยงนวัตกรรมและองค์ความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Connect Innovation & Knowledge through Digital Platform)

- เชื่อมโยงเครือข่ายกำลังคนนวัตกรรม ริเริ่มช่องทางการแลกเปลี่ยนและการรวมกลุ่ม ของนักวิจัย นวัตกรรม ผู้ประกอบการ และนักลงทุน พร้อมสร้างการเข้าถึงองค์ความรู้และสิทธิบัตรสู่ภาคอุตสาหกรรม ในรูปแบบดิจิทัล

- พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ออนไลน์ ในการสืบค้นข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ผ่านระบบ คอมพิวเตอร์ อพพลิเคความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมผ่านสื่อออนไลน์ เช่น เว็บไซต์, social media, online video, e-book เป็นต้น

- การศึกษาทางไกลผ่านระบบออนไลน์ เปิดโอกาสให้สามารถเรียนและได้รับวุฒิ การศึกษาจากสถาบันนั้น ๆ ได้ โดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปศึกษายังสถาบันในประเทศนั้น

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นบริษัทผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นขนาดใหญ่ที่ตั้งฐานการผลิตในประเทศไทยเป็นเวลายาวนานกว่า 50 ปี มีโรงงานผลิต 3 แห่ง มีบุคลากร 16,477 คน และมีบุคลากรที่อยู่ในสายงานการผลิตกว่า 7,964 คน จาก จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง

ของธุรกิจโลกและประเทศไทย โตโยต้าจึงปฏิเสธไม่ได้ที่จะต้องปรับธุรกิจให้สอดคล้องกับทิศทางอุตสาหกรรมใหม่นี้

ประธานบริษัทฯ ได้ให้กำหนดความท้าทายในอนาคต 5 ปีข้างหน้า (2560 – 2565) ว่า โตโยต้าจะต้องเป็นองค์กรที่ทั้งบริษัทและพนักงานมีประสิทธิภาพสูงสุด (Highly Effective Employee & Company) โดยมีได้เพียงคำนี้ถึงแต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากไทยแลนด์ 4.0 เท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงแนวโน้มของธุรกิจโลกด้วย (Toyota's Corporate Direction Communication, 2560) ดังนี้ คือ

1. บริษัทฯ จะต้องเป็นผู้นำหรือ Big Brother ของ CLMV และเป็นบริษัทแม่แห่งที่สอง (2<sup>nd</sup> Head Quarter) รองจากบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น
2. Global Mind People ทั้งความรู้และทักษะ เป็นที่ยอมรับ ไม่ใช่เพียงแค่ประเทศไทยแต่ได้รับการยอมรับจากโตโยต้าทั่วโลก
3. พนักงานเข้าใจและความตระหนักถึง Jiritsuka (Jiritsuka คือการกระทำด้วยตนเองไม่พึ่งพาคนอื่นหรือคนที่เก่งกว่า) สามารถสร้างมาตรฐาน ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน และสามารถแก้ปัญหาได้ทำงานได้

จะเห็นได้ว่า เมื่อทิศทางในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยน “คน” ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดในองค์กรย่อมต้องพัฒนาและเปลี่ยนแปลง จากความท้าทายของตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรที่เพิ่มขึ้น แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ในปัจจุบันไม่เพียงพอที่จะรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรที่ปัจจุบันบางตัวยังไม่สำเร็จ เช่น ประสิทธิภาพการผลิต (Productivity) ของบริษัทฯ 2-3 ปีที่ผ่านมา มีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายจาก 97% เป็น 98% ซึ่งปัจจุบันประสิทธิภาพในการผลิตยังอยู่ในระดับ 96-97% เท่านั้นซึ่งไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเร่งพัฒนาบุคลากรสายการผลิตให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้สนใจทำการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในอนาคตอุตสาหกรรมว่าควรมีแนวทางอย่างไร เนื่องจากเป็นมีบุคลากรจำนวนมากและเป็นสายงานที่มีความหลากหลายของกลุ่มคนมากที่สุด โดยเมื่อได้ทราบข้อมูลแล้วจึงนำข้อมูลไปดำเนินการร่วมกับทีมงานในฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อนำไปพัฒนาเป็นสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ



## 1.2 คำถามวิจัย

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมควรมีแนวทางอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม
2. เพื่อศึกษาความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงต่อพนักงานในสายงานการผลิต

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม โดยการค้นคว้าจากเอกสารการพัฒนาศักยภาพบุคคลของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาเฉพาะบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
3. ขอบเขตด้านประชากรกลุ่มเป้าหมาย ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ประกอบด้วย

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่	จำนวน 3 คน
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่	จำนวน 7 คน
ผู้ประสานงานกรรมการผู้จัดการชาวญี่ปุ่น	จำนวน 3 คน

## 1.5 นิยามเฉพาะ

1. การพัฒนา หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ตลอดจนการสร้างสรรคความเจริญต่างๆ ของบุคลากร
2. บุคลากรสายงานการผลิต หมายถึง บุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานในสายงานการผลิตบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย ประกอบด้วย ผู้บริหาร, พนักงานสายสำนักงาน, พนักงาน

## สายการผลิต

3. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีที่เปลี่ยนแปลงให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นและเป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ

4. สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่นหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคล สร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

5. Jiritsuka หมายถึง การกระทำด้วยตนเอง ไม่พึ่งพาคนอื่นหรือคนที่เก่งกว่า

6. Genba หมายถึง สถานที่ หน่วยงานจริง

7. Muda, Mura, Muri หมายถึง Muda คือ ความสูญเปล่า Mura คือ ความไม่สม่ำเสมอ และ Muri คือ การทำงานที่หนักเกินไป

8. Kaizen หมายถึง การปรับปรุงให้ดีขึ้น

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม

2. เพื่อศึกษาความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงต่อพนักงานในสายงานการผลิต

3. เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำสมรรถนะของบุคลากรสายการผลิตให้ตรงกับความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่อไป

4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายงานอื่นๆให้ตรงกับความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่อไป

5. เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร
- 2.2 การพัฒนาบุคลากรสายการผลิตบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
- 2.3 แนวคิดวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001)
- 2.4 แนวคิดการแก้ปัญหาแบบ โตโยต้า (Toyota Business Practices - TBP)
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา

### 2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร

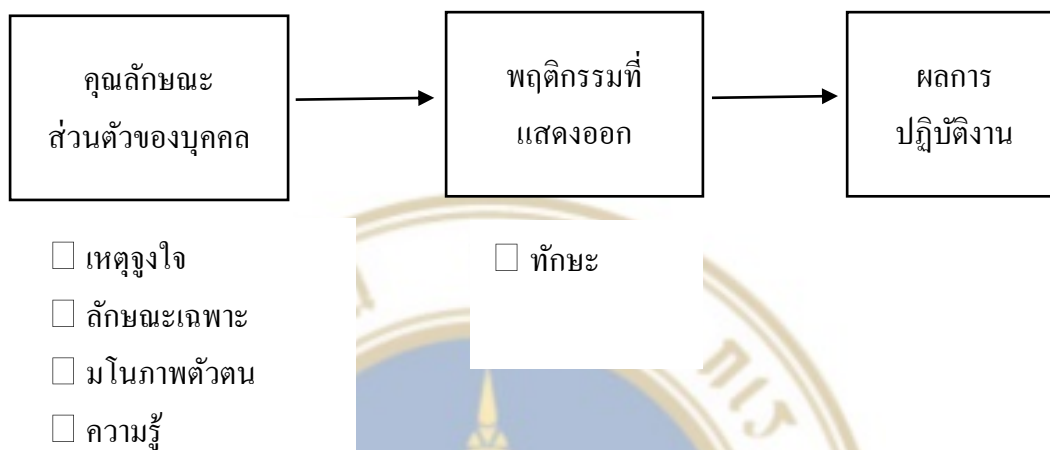
#### 2.1.1 ความหมายและประเภทของสมรรถนะ (Competency)

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และหรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่งได้ กล่าวคือ

1. ลักษณะที่เป็นฐานราก หมายความว่า สมรรถนะเป็นส่วนที่ฝังอยู่ก่อนข้างลึก และเหนียวแน่นของบุคลิภาพของบุคคลและสามารถพยากรณ์พฤติกรรมในลักษณะและสถานการณ์ที่หลากหลาย และกว้างขวาง ได้แก่ เหตุจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คุณค่า

2. ความเชื่อหรือทัศนคติส่วนบุคคล ความรู้ และทักษะหรือความสามารถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงานทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ

3. เชื่อมโยงเชิงเหตุและผล หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์หรือเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ดังภาพ



4. อ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐาน หมายความว่า สมรรถนะพยากรณ์ได้จริงว่าใครทำงานได้ดีหรือไม่ดีโดยวัดจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่งของเกณฑ์

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550) ได้ให้ความหมายของ คำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1. เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2. จากประสบการณ์การทำงาน 3. เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

### 2.2.2 ประเภทของสมรรถนะ

แยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการ

2. สมรรถนะเฉพาะในสายอาชีพ (Functional competency) เป็นสมรรถนะที่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งต้องมีการปฏิบัติงานให้ได้ตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ของแต่ละตำแหน่งสายงานที่แตกต่างกันจะมีสมรรถนะเฉพาะในสายอาชีพแตกต่างกัน

อากรณั ฎวิทพันธุ์ (2547) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. จิตความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะ หรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีจิตความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ จิตความสามารถประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

2. จิตความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นจิตความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role- Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร

3. จิตความสามารถตามตำแหน่ง (Functional Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะ ของงานต่างๆ (Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หรืออาจเรียกจิตความสามารถชนิดนี้ที่เรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้

การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะตามแผนการพัฒนาบุคลากรขององค์กร จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นองค์กรส่วนใหญ่จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อส่งผลทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูงได้เปรียบทางการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาจากเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาบุคลากรตามหลักของ Competency วิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) ใช้ในการพัฒนาเพิ่มเติมในสิ่งที่ขาดหรือตามที่ต้องการ มุ่งหวังให้มีผลการปฏิบัติดีขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดขององค์กร โดยพัฒนาในรูปแบบของ On the job training ด้วยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น มอบหมายงานสำคัญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง หรือ การหมุนเวียนงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอและในรูปแบบของ Off the job training ด้วยการสนับสนุนได้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ดูงาน ประชุมสัมมนาหรือส่งเสริมให้มีการเรียนด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (e-learning) หรือส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of



Practice - COP) ซึ่งการพัฒนาคนเก่งให้มีประสิทธิภาพ ควรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

### 2.2.3 ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ แนวความคิด ทักษะ ประสบการณ์ ในกระบวนการบริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีค่ามากที่สุดที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักและดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพอยู่เสมอ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายความหมาย ดังต่อไปนี้

กุลชน ชนาพงศธร (2540) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการท างานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2540) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ดีมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

พนัส หันนาคินทร์(2542) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่าเป็นกระบวนการในการฝึกฝน (Training) กับการให้การศึกษา (Education) ซึ่งการฝึกฝนมีความหมายไปในเชิงการเพิ่มพูนความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการท างานการศึกษา มีความหมายไปในเชิงการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการที่จะต้องไปรับตำแหน่งใหม่ที่อาจจะมีธรรมชาติของการทำงานแตกต่างไปจากเดิม

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้น องค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

ชนบตี สันติชนาธิปัต (2547) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถ การปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพและความคิดริเริ่มของบุคลากรในองค์การผ่านกระบวนการพัฒนาด้านความคิดความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและการทำงาน เมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว



สามารถวัดผลงานหรือความประพฤติกของบุคลากรได้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กรต้องการหรือไม่

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) กล่าวว่าความหมายของการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นตรงกัน หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนดเพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดีอันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2548) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากร บุคลากรเป็นโครงสร้างที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็น รวมถึงการพัฒนา อาชีพ และการพัฒนาการบริหารจัดการใหม่แก่พนักงาน โดยมุ่งไปที่ผู้บริหาร เพื่อปรับปรุงความสามารถให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีโอกาสรับประสบการณ์ ความชำนาญและทัศนคติใหม่ๆ ที่จะป็นพนักงานและผู้บริหารที่สมบูรณ์แบบ และประสบความสำเร็จเกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และที่สำคัญก็คือเป็นการเตรียมให้พนักงานและผู้บริหาร ได้เรียนรู้ความ เจริญก้าวหน้าของบุคลากรและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต

ประสิทธิ์ จิธานนท์ (2549) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย เจตคติ และเทคนิคต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ศศิภุส สุขเทพ (2549) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงานตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

จารุพงศ์ พลเดช (2551) การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่นๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จขององค์กร ขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นทั้งคนดีและคนเก่งอยู่ตลอดเวลา

สำเร็จ แสงอรุณี (2553) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆ ที่ส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีเจตคติในการทำงาน มีบุคลิกภาพที่ดี

จากความหมายของนักการพัฒนากุศลการที่นักวิชาการได้ให้ไว้อาจสรุปได้ว่า การพัฒนากุศลการหมายถึง กระบวนการหรือวิธีที่เปลี่ยนแปลงให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และได้ผลงานตามที่หน่วยงานต้องการ ตลอดจนสามารถรับผิชอบในอนาคตได้ตามสภาพการณ์ที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการได้

#### 2.2.4 ความจำเป็นในการพัฒนากุศลการ

การพัฒนากุศลการนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะการดำเนินงานขององค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งจากสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง ฯลฯ และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หากไม่มีการพัฒนากุศลการในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

#### 2.2.5 จุดมุ่งหมายของการพัฒนากุศลการ

นักวิชาการหลายท่านอธิบายถึง การพัฒนากุศลการว่ามีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ การพัฒนาดังกล่าวเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร อันเกิดประโยชน์แก่บุคลากรในการพัฒนาฝีมือ บุคลิกภาพ เข้าใจ เป้าหมายของหน่วยงาน และมีความก้าวหน้าในงาน มีเจตคติที่ดีในงานและ หน่วยงานสร้างขวัญกำลังใจ และก่อประโยชน์ด้านประสิทธิภาพการบริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายของ หน่วยงาน

หน่วยงานทุกหน่วยงานต้องมีการกำหนด ความมุ่งหมายในการพัฒนากุศลการใน หน่วยงานของตนเองให้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นความมุ่งหมายในส่วนขององค์กรหรือความมุ่งหมายใน ส่วน บุคคล เพราะการกำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการพัฒนากุศลการไว้ชัดเจน จะ ทำให้การดำเนินการพัฒนากุศลการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และเกิด ผลประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน และการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมายในการ พัฒนานั้นยัง เป็นการส่งเสริมให้บุคคลได้มีการพัฒนาตนเอง (ยุทธนา สาริบุตร, 2547)

สุจิตรา รัตนันท์ (2551) ได้สรุปถึงเป้าหมายของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ โดยแบ่งออกเป็นเป้าหมายในระดับองค์กรและเป้าหมายของบุคคล กล่าวคือ

1. เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับ องค์กรมีจุดประสงค์เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานสูงสุดลด ความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุรวมถึงการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยในการ พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากรและเพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร

2. เป้าหมายของบุคคล ได้แก่ เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเรียนรู้งานและลดความเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อ ส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่จะ ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ชันญาพันธ์ ลิทธิพงษ์ (2553) กล่าวว่าจุดมุ่งหมายของ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เป็นเรื่องของกลไกที่จะช่วยให้การดำเนินงานทั้งในด้านองค์กรและด้านบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จสู่องค์กรหรือหน่วยงานโดยรวม หรืออาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มพูนคุณค่าให้กับตัวบุคคลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญแก่องค์กร บุคลากรเสมือนกลไกที่ทำให้ องค์กรเกิดการขับเคลื่อนไปสู่ความก้าวหน้า การพัฒนาและเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา บุคลากรในหน่วยงานอย่างชัดเจน ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และเจตคติ ของบุคลากรในหน่วยงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

## 2.2.6 แนวทางการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. วิธีการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น อาจทำโดยเชิญบุคลากรจากภายนอกมาให้ความรู้หรือจัดส่งบุคลากรไปร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรยังหน่วยงานอื่นๆ สามารถจำแนกย่อยได้ดังนี้

1.1 การฝึกอบรม (Training) กระบวนการที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และมีความชำนาญหรือเพื่่อมุ่งถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคต่างๆ ของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

ใดด้านหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคลากรนั้นได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรนั้นไปในแนวทางที่ต้องการ ซึ่งการฝึกอบรมมุ่งจัดขึ้นสำหรับบุคลากรในระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ บุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานประจำตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรและมักจะอยู่ในระดับต่ำสุดของสายการบังคับบัญชา (กุลธนะ ธนาพงศธร, 2540)

1.2 การประชุมสัมมนา (Seminars) เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ การสัมมนาจะเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซักถามปัญหาข้อข้องใจและเพิ่มเติมทฤษฎีต่างๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณา การสัมมนาเป็นวิธีการที่นิยมแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมสัมมนาเจ้าหน้าที่ในระดับสูง (กุลธนะ ธนาพงศธร, 2540)

1.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากในสถาบันการศึกษาและในวงการทั่วไป การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่ายที่มีปัญหาและความสนใจตรงกัน มาพบกับผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านที่เหมาะสม เพื่อที่จะหาความรู้และหนทางที่จะแก้ปัญหาที่ประสบอยู่โดยการศึกษาเป็นกลุ่มและใช้เวลาหลายวัน

1.4 การศึกษาดูงาน (Study Visit) เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นการปฏิบัติและเรียนรู้งานที่มีการปฏิบัติคล้ายคลึงกับงานของตนเอง ได้เห็นรูปแบบหรือวิธีการหรือแนวคิดของหน่วยงานอื่นๆ ที่อาจนำสิ่งที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน และเป็นการผ่อนคลายการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย (เชษฐา กฤษณสุวรรณ, 2545)

1.5 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) วิธีการนี้มักจะใช้สำหรับตำแหน่งระดับหัวหน้างาน จุดประสงค์ของการหมุนเวียนตำแหน่ง คือ เพื่อให้แต่ละคนได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ที่มีในองค์กร เพื่อจะได้มีความรู้และเห็นความสัมพันธ์และความสำคัญของงานและมีความรอบรู้งานในแต่ละแผนก ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน (พนัส หันนาคินทร์, 2542)

1.6 การศึกษาต่อ (Study Program) ในกรณีที่ต้องการปรับปรุงหรือขยายงาน โดยเฉพาะงานประเภทที่ต้องใช้เทคโนโลยีสูง หรือการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การพิจารณาบุคลากรที่มีพื้นฐานการศึกษาพอที่จะไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระดับสูง และมีชื่อเสียงในทางนั้นๆ เป็นสิ่งที่ควรจะทำและต้องกำหนดพันธะว่า จะต้องกลับมาทำงานให้แก่องค์กรด้วย (พนัส หันนาคินทร์, 2542)

2. รูปแบบที่บุคลากรปฏิบัติเอง เป็นรูปแบบที่บุคลากรสามารถดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องให้องค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดให้ สามารถจำแนกย่อยได้ดังนี้



2.1 การศึกษาจากตำราเอกสารและข่าวสารทางวิชาการ เป็นการศึกษา โดยการอ่าน ซึ่งผู้อ่านจะต้องรู้จักวิธีการอ่าน รู้จักจับประเด็นใจความสำคัญและรู้จักการอ่านอย่าง พินิจพิเคราะห์ (พนัส หันนาคินทร์, 2542)

2.2 การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มี วิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง และเป็นไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น ซึ่งบุคลากรอาจร่วมมือหรือเสนอแนะ ให้หน่วยงานได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถือปฏิบัติ

2.3 ระบบพี่เลี้ยง หมายถึง การที่หน่วยงานกำหนดอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ ให้บุคลากรอาวุโสที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความเข้าใจใน กฎระเบียบและวัฒนธรรมของหน่วยงาน ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พนัส หันนาคินทร์, 2542)

2.4 การพบปะสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีความรู้และ ประสบการณ์ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่บุคลากรสามารถปฏิบัติเอง ซึ่งผู้มีความรู้และประสบการณ์ อาจจะเป็นบุคลากรระดับหัวหน้าหรือผู้มีความรู้และประสบการณ์จากภายนอกแนวความคิดของการ พัฒนาองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือกำเนิดขึ้นมา เพื่อตอบสนองและรองรับต่อ การท้าทายของความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลาซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดการกับความ เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะมี บทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์กร นักวิชาการได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

ศุภชัย ขาวะประภาส (2548) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการ ดำเนินงาน 3 แนวทาง คือ

1. การให้การศึกษา เรียนรู้ เป็นการปลูกฝังคุณค่า และทัศนคติการเติม ความรู้ การใช้วิจารณญาณความเข้าใจและปัญญา การให้ศึกษามักทำผ่านการศึกษาใน สถานศึกษา ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร การให้การศึกษาอาจทำโดยการให้ทุน อนุญาตให้ บุคลากรไปศึกษาต่อในหลักสูตร ระยะสั้น ระยะกลาง และการให้ไปศึกษาระดับปริญญาตรี และ หลังปริญญา การให้การศึกษาจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์กรและตัวบุคคลเอง

2. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ซึ่งมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติและหัวหน้างาน และ เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ โดยมี วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ

ให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และหรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

3. การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและในสังคมส่วนรวมให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นที่เล็ง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานการจัดทัศนศึกษา ดูงาน และมอบหมายให้ประชุมแทน หรือให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมต่างๆ

อรุณ รัชธรรม (2540) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. การฝึกอบรม มีจุดเน้นที่งานของบุคคลในขณะนั้นที่จะต้องเรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงาน เพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ หรืองานที่มีความยากมากยิ่งขึ้น
2. การศึกษา มีจุดเน้นที่ตัวบุคคลเป็นการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงาน ตามความต้องการขององค์กรในอนาคต
3. การพัฒนา มีจุดเน้นที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความต้องการขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโตมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร

### 2.2.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน เป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของบุคคล กล่าวคือ

1. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การแข่งขันในระดับประเทศและระดับโลกที่สูงขึ้น ความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

2. ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

2.1 ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ควรมีทัศนคติที่ดี และเข้าใจวัตถุประสงค์ มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นจะเรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2 ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ต้องแจ้งความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม



ทราบทุกครั้ง แจ้งเหตุผลในการคัดเลือกบุคคลให้เข้าร่วมกิจกรรม ให้ความสนใจและอำนวยความสะดวก

3. เป้าหมายขององค์กร เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดเพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในองค์กร เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร

4. เป้าหมายของบุคคล เพื่อความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้งาน เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อเข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กร เพื่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยทำให้การพัฒนากำลังคนในองค์กร เกิดจากปัจจัยหลายประการ กล่าวคือ

4.1 การเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรทุกองค์กรย่อมมีการเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กร ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น เพื่อการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารงานให้เหมาะสมกับฐานะตำแหน่งที่เพิ่มพูนขึ้นหรือมีการรับคนใหม่ก็ต้องฝึกอบรมให้ทราบถึงวิธีการทำงาน ลักษณะของงานและรู้จักองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

4.2 การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีได้เจริญก้าวหน้าไปมาก โดยเฉพาะด้านเครื่องจักรและคอมพิวเตอร์ องค์กรจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จึงก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลขององค์กรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะ เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเครื่องจักรกลใหม่ๆ เหล่านั้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

4.3 สภาพแวดล้อมภายนอก คือ สภาพของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งเข้ามามีผลกระทบต่อองค์กรมาก องค์กรจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเองหรือให้ได้รับความกระทบกระเทือนน้อยที่สุด

4.4 พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร พฤติกรรม หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้าจากภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสม หรือจากความเคยชิน อันได้รับจากประสบการณ์ หรือการศึกษาอบรม พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นไปในทางคล้อยตามหรือต่อต้าน และอาจเป็นไปในทางที่เป็นคุณหรือโทษต่อเจ้าของพฤติกรรมเอง หรือต่อสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานได้โดยธรรมชาติแล้วคนมีความต้องการอยู่เสมอ และจะแสวงหาวิถีทางที่จะบรรลุนั้น เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการ

ใหม่ๆ ขึ้นอีกอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์เป็นผลให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้น สำหรับในการทำงานในองค์กรแล้ว ความต้องการของคน คือ ต้องการความมั่นคงความพอใจในงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน การได้รับการยกย่องนับถือ การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถการได้รับค่าจ้างโดยชอบธรรม ความเสมอภาค ความต้องการเหล่านี้สามารถตอบสนองได้ และการพัฒนาบุคคลที่เป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งที่จะช่วยตอบสนองความต้องการดังกล่าวของบุคคลได้ เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยให้บุคคลมีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีขึ้น มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานและบรรลุความต้องการต่างๆ ในที่สุด

### 2.2.8 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคคล

1. การพัฒนาบุคคลช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ก็จะสามารถนำเทคนิค และวิธีการใหม่ๆ ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องปรับปรุงงาน ให้มีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น
2. การพัฒนาบุคคลเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้
3. การพัฒนาบุคคลช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถปฏิบัติงาน ได้ผลดี และลดเวลามากกว่าจะต้องทำงานและเรียนงานควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน
4. การพัฒนาบุคคลช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น
5. การพัฒนาบุคคลเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลทางหนึ่ง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมจะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายความก้าวหน้า (อรุณ รักธรรม, 2540)

## 2.2 การพัฒนาบุคลากรสายการผลิตบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ในการพัฒนาบุคลากรสายการผลิตจะถูกพัฒนาโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. หลักสูตรสากล (Global Content) หลักสูตรที่ของพนักงานสายการผลิต ที่โตโยต้า กำหนดสมรรถนะหลักที่ใช้ในโตโยต้าทั่วโลก

2. หลักสูตรภูมิภาค (Regional content) เป็นหลักสูตรสำหรับพนักงานโตโยต้าในแต่ละภูมิภาค ซึ่งบริษัท โตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทย อยู่ภายใต้ภูมิภาคเอเชีย โอเชเนีย และตะวันออกกลาง

ภูมิภาค	บริษัทที่เป็นศูนย์กลาง	บริษัทในเครือ
อเมริกาเหนือ	TEMA	CAPTIN, TMMC, BODINE, TABC, TMMAL, TMMK, TMMI, TMMWV, TMMTX, TMMBC
อเมริกาใต้	Toyota Mercosur	TASA, TDB, TDV
ยุโรป	TME	TME-R&D, TPCA, TMMF, TMMP, TMIP, TCAP, TMUK, TMMT, TSAM, TMMR
เอเชีย โอเชเนีย ตะวันออกกลาง	TMAP-EM	TMMIN, ASSB, TAP, TMP, KUOZUI, STM, TMT, TMV, TKM, TKAP, IMC, TMCA
จีน	TTCC	TTCC, TFTE, TFFC, TFAP, SFTM (Sichuan) , SFTM (Changchun) , TFTM, FTCE, GTE, TFTD, GTMC

**ภาพที่ 2.1** แสดงบริษัทในเครือโตโยต้าโดยแบ่งการดูแลตามภูมิภาค  
ที่มา: คู่มือการทำกิจกรรมควบคุมคุณภาพ (2558), บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

3. หลักสูตรภายใน (Local Content) หลักสูตรที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้สำหรับการอบรมพนักงานในบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย โดยเป็นหลักสูตรที่พัฒนาโดยอ้างอิงจากสมรรถนะหลักของพนักงานสายการผลิต

### 2.2.1 หลักสูตรสำหรับพัฒนาพนักงานสายการผลิต

หลักสูตรสากล (Global Content)	หลักสูตรภูมิภาค (Regional Content)	หลักสูตรภายใน (Local Content)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิถีโตโยต้า (Toyota Way)</li> <li>- การแก้ปัญหาแบบโตโยต้า (TBP)</li> <li>- Toyota Job Instruction (TJI)</li> <li>- ทักษะการสื่อสารแบบโตโยต้า</li> <li>- มาตรฐานการทำงานแบบโตโยต้า</li> <li>- Fundamental Skill Training</li> <li>- Shop skill training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Safety awareness</li> <li>- กิจกรรมควบคุมคุณภาพ (QCC)</li> <li>- STDW Kaizen</li> <li>- PC/Logistic</li> <li>- TL &amp; GL role</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์องค์กร</li> <li>- ความคิดและนวัตกรรม</li> <li>- ความเป็นผู้นำ</li> <li>- การพัฒนาบุคลากร</li> </ul>

\*TL (Team member) หมายถึง พนักงานสายการผลิตในระดับ 4 หรือหัวหน้าทีม

\*GL (Group Leader) หมายถึง พนักงานสายการผลิตในระดับ 5 หรือหัวหน้ากลุ่ม

### 2.2.2 โครงสร้างในการฝึกอบรม (Training Structure)

ประเภท	Team Member	Team Leader	Group Leader	Asst. Manager	Manager
บทบาทหน้าที่		*TLR : TL Role	*GLR : GL Role		
ทักษะ Supervisory		*TBP : Toyota Business Practices			
		*TCS : Toyota Communication Skill			
	BSDWK : Basic SWK	*SWK : Standardized Work & Kaizen			
	BTJI : Basic TJI	*TJI : Toyota Job Instruction			
ทักษะการผลิต	Basic QCC	QCC : QCC Training			
		DWT : Difficulty Work Training			
		PC&L : PC Logistics			
	On-line	*SST : Shop Skill Training Off line	Off line		
		SAW : Safety Awareness STOP 6			
	*FST : Fundamental Skill Training				

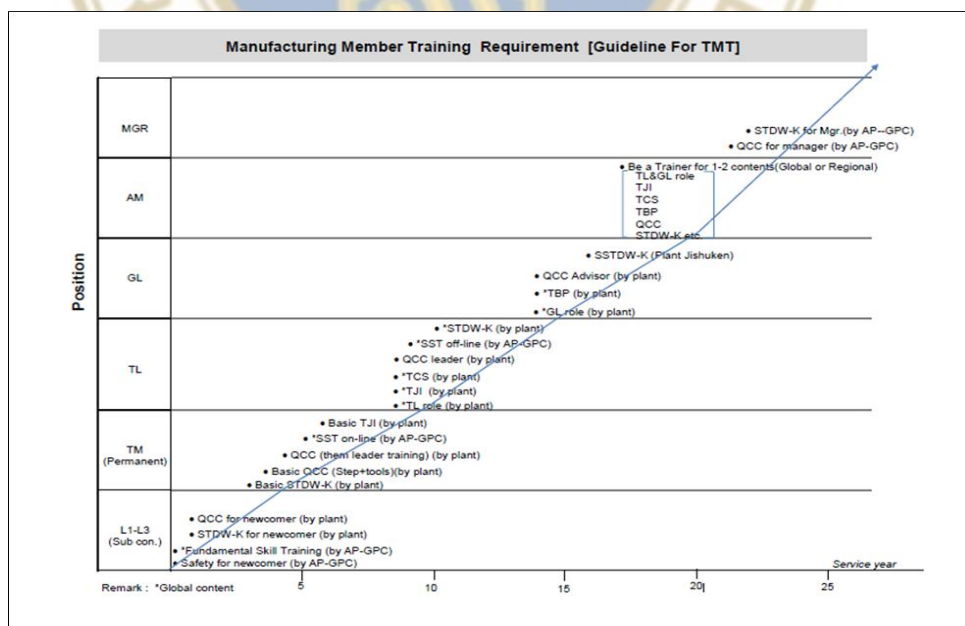
8 Global Contents (\*)  
7 Regional Contents

Remark : \*Global Contents

ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้างในการฝึกอบรม (Training Structure)

ที่มา: คู่มือการฝึกอบรมพนักงาน (2554), บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

### 2.2.3 แผนการฝึกอบรมในการพัฒนาพนักงานสายการผลิต (Training Roadmap)



ภาพที่ 2.3 แสดงแผนการฝึกอบรมในการพัฒนาพนักงานสายการผลิต (Training Roadmap)

ที่มา: คู่มือการฝึกอบรมพนักงาน (2554), บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

ตาราง 2.1 แสดงรายละเอียดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรสายการผลิตของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

หลักสูตร	วัตถุประสงค์
วิถีโตโยต้า (Toyota Way)	เพื่อให้พนักงานเข้าใจภาษาที่ใช้ในการสื่อสารของคนโตโยต้า และปลูกฝัง DNA แบบโตโยต้า
Team leader role & Group leader role (TL&GL role)	เพื่อเข้าใจบทบาทสำคัญของ Team Leader และ Group leader
การแก้ปัญหาแบบโตโยต้า (TBP)	เพื่อตระหนักและนำหลักการ Toyota Way มาใช้เป็นการแก้ไขปัญหาแบบโตโยต้า
ทักษะการสื่อสารแบบโตโยต้า (Toyota Communication Skill)	- เพื่อให้เข้าใจต้นแบบของเครื่องมือสำหรับการสื่อสาร - เพื่อกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชา สร้างสถานที่ทำงานให้เกิดการเคารพซึ่งกันและกัน
Standardized work and Kaizen (SSTD &K)	เพื่อพัฒนาหัวหน้ากลุ่มให้สามารถสนับสนุนประสิทธิภาพการผลิตให้ (High safety, High quality, Low cost, Short lead time)
Toyota Job Instruction (TJI)	เพื่อให้เข้าใจวิธีการสร้างงานมาตรฐาน และเข้าใจเนื้อหาการสอนงานที่เหมาะสม
กิจกรรมควบคุมคุณภาพ (QCC)	- เพื่อพัฒนาหัวหน้ากลุ่มให้เข้าใจการใช้เครื่องมือ QC 7 tools การแก้ไขปัญหา โดยเทคนิคของการทำกิจกรรม QCC ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำให้มีความสามารถในการทำงานที่สูงขึ้นและสถานที่ทำงานมีชีวิตชีวา - เพื่อพัฒนาผู้จัดการ และหัวหน้ากลุ่มให้เข้าใจการทำกิจกรรม QCC และสามารถสนับสนุนการทำกิจกรรม QCC สำหรับหัวหน้ากลุ่ม
PC & logistics	เพื่อพัฒนาวิศวกรให้เข้าใจ PC & logistics



**ตาราง 2.1** แสดงรายละเอียดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรสายการผลิตของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด (ต่อ)

หลักสูตร	วัตถุประสงค์
Shop skill training (SST)	เพื่อพัฒนาเข้าใจและมีทักษะด้านการผลิต และเพื่อยกระดับบุคลากรในสายงานการผลิตให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาเมื่อเกิดในการทำงานทั้งในไลน์การผลิต และนอกไลน์การผลิต
Fundamental Skill Training (FST)	- เพื่อสร้างทักษะพื้นฐานของพนักงานสายการผลิต - เพื่อที่จะทำให้มั่นใจในเรื่องความปลอดภัย คุณภาพ และประสิทธิภาพการผลิตได้
Safety Awareness (SAW)	เพื่อยกระดับความรู้ด้านความปลอดภัยและการตระหนักถึงเพื่อให้อุบัติเหตุต้องเป็นศูนย์
กลยุทธ์องค์กร (Strategy)	เพื่อให้พนักงานเข้าใจกลยุทธ์ของบริษัทและการวางแผนกลยุทธ์ในการทำงาน
ความคิดและนวัตกรรม (Innovative Thinking)	เพื่อให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถนำเสนอความคิด ออกมาได้เป็นอย่างดี
ความเป็นผู้นำ (Leadership)	เพื่อให้พนักงานเข้าใจและสามารถแสดงบทบาทแบบโตโยต้าได้
การพัฒนาบุคลากร (People Development)	เพื่อยกระดับศักยภาพในการทำงาน และการพัฒนาสมาชิกในทีม

ที่มา: คู่มือการฝึกอบรมพนักงาน (2554), บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของโตโยต้า ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวคิดของ Toyota Way และ Toyota Business Practice มาเป็นแนวคิดในการทำการศึกษา

## 2.3 แนวคิดวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001)

หลักการดำเนินงานตามวิถีโตโยต้า ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กรโตโยต้าที่ได้มีการกำหนด พฤติกรรมชุดหนึ่งที่พนักงานบริษัทโตโยต้าทุกคนทุกระดับทั่วโลก เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเชื่อและคุณค่าที่เราทุกคนมีอยู่ร่วมกันวิถีโตโยต้า โตโยต้าอาศัยหลักการนี้ในการกำหนดภารกิจของโตโยต้าในฐานะที่บริษัท และคุณค่าที่บริษัทมอบให้แก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น เพื่อน ร่วมงาน หุ้นส่วนทางธุรกิจ และชุมชนโลก วิถีโตโยต้า กำหนดวิธีการปฏิบัติ และความประพฤตินของบุคลากรของโตโยต้า เพื่อการมอบคุณค่าเหล่านี้ วิถีโตโยต้า ทำหน้าที่เสมือนระบบประสาทอัตโนมัติ สำหรับองค์กรของโตโยต้า แนวคิดที่สร้างวิถีโตโยต้าอยู่เหนือความแตกต่างของภาษาและสัญชาติ สามารถใช้ได้ในทุกพื้นที่ และทุกๆ สังคมทั่วโลก

### 2.3.1 ที่มาของวิถีโตโยต้า

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TMC) ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1937 โตโยต้ามีหลักปรัชญาของบริษัทว่า จะอุทิศตนเพื่อสังคมด้วยการผลิตสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งหลักปรัชญานี้แสดงถึงสำนึกที่โตโยต้าจะอุทิศตนเพื่อสังคมโดยตลอด จากประวัติศาสตร์อันยาวนานของโตโยต้าเช่นนี้ ทำให้โตโยต้าสามารถสร้างหลักความคิดอันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะในการบริหารจัดการของโตโยต้าได้ และทำให้มีวิธี ปฏิบัติงานและบริหารจัดการเกิดขึ้น เป็นขุมพลังในการผลักดันให้โตโยต้ามีศักยภาพในการแข่งขัน ได้จากปรัชญาหลักเรื่องการผลิตสินค้าและการให้บริการที่ดีที่สุด ดังนั้นบริษัทจึงได้พยายามคิด ค้นหาวิธีการผลิตสินค้าที่ดีที่สุด กิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ ของบริษัทที่เกิดจากปรัชญาหลักนี้ทำให้ เกิดความเชื่อ และ ค่านิยมในการบริหารจัดการที่เป็นเอกลักษณ์ของโตโยต้าขึ้น นอกจากนั้น ยังรวบรวมวิธีการบริหารจัดการและปฏิบัติงานจริงเอาไว้ และได้ถ่ายทอดต่อกันมาเรื่อยๆ แต่ไม่มีการ ประกาศอย่างชัดเจน ดังนั้นนับจากปี ค.ศ. 2001 เป็นต้นมาได้มีการรวบรวมเป็นลายลักษณ์อักษร ชัดเจนในฐานะที่เป็น Toyota Way 2001 (วิถีโตโยต้า) และได้ประกาศใช้กับโตโยต้าทั่วโลกซึ่ง เหตุผลที่มีการกำหนด Toyota Way เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นคือ



#### ภาพที่ 2.4 แสดงวิถี โตโยต้า Toyota Way 2001

ที่มา: คู่มือวิถีโตโยต้า Toyota Way 2001 (2544), บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

#### 2.3.2 หลักการของวิถีโตโยต้า

วิถีโตโยต้า ประกอบด้วย 2 เสาหลัก คือ “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” และ “การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน” โตโยต้าไม่เคยพึงพอใจ “ไม่เคยหยุดนิ่งอยู่กับที่และได้ ปรับปรุงธุรกิจอยู่เสมอ โดยผลักดันความคิดและความพยายามอย่างดีที่สุดขององค์กร เคารพ บุคลากรและ เชื่อว่าความสำเร็จของธุรกิจที่เกิดขึ้นนั้นมาจากความพยายามของทุกคน และการจัด ทีมงานอย่างดี โตโยต้าคาดหวังว่าสมาชิกทีมงานของโตโยต้าในทุกระดับ จะใช้ค่านิยมหลักของ องค์กรดังกล่าวนี้ ในการทำงาน

1. Challenge : สร้างวิสัยทัศน์ระยะยาว ขณะสิ่งท้าทายด้วยความกล้าหาญและความคิด
  - สร้างสรรค์เพื่อทำให้ความฝันเป็นจริง
  - สร้างคุณค่าโดยผ่านการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการ
  - จิตใจที่ซอบท้าทาย
  - การยอมรับการแข่งขัน
  - ทักษะที่มองการณ์ไกล
  - การคาดการณ์ล่วงหน้าและการคาดคิดระยะไกล
  - การวางแผนระยะยาวโดยพิจารณาข้อเท็จจริงและภาพที่เป็นจริง
  - การพิจารณาถี่ถ้วนก่อนท การตัดสินใจ
  - เน้นหลักฐานที่เป็นรูปธรรม / การดำเนินงานอย่างจริงจังละเอียดถี่ถ้วน

- ตระหนักต่อความเสี่ยง
- การจัดลำดับก่อน – หลัง

2.Kaizen สร้างผลงานโดยรวมที่ดีที่สุด : ปรับปรุงการประกอบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง  
ผลักดันการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ และการสร้างวิวัฒนาการใหม่ๆ

- จิตใจใฝ่เรียนและการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ
- ความพยายามที่อดทนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ความคิดสร้างสรรค์และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ของแต่ละบุคคล
- การแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ / การกำจัดข้อห้ามต่างๆ
- สร้างระบบและโครงสร้างที่เหมาะสม
- การทำผลกำไรโดยวิธีลดต้นทุน
- ขจัดมูอะ (ไม่มีการเพิ่มมูลค่า) มุระ (ความไม่สม่ำเสมอ) มุริ (สิ่งที่เกินความสามารถ)

- คำนึงถึงกระบวนการถัดไป / การผลิตแบบทันเวลาพอดี
- เปิดเผยปัญหา / จิโดกะ
- ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- มีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ
- เรียนรู้จากความผิดพลาด
- การสร้างมาตรฐาน / โยโกเต็น (การถ่ายทอดความรู้) และการสร้างความสำเร็จ

3.Genchi Genbutsu (เกินจิ เก็นบุสซึ) : ฝึกปฏิบัติตามหลักเกินจิ เก็นบุสซึ การไปยังแหล่ง ต้นกำเนิดเพื่อค้นหาข้อเท็จจริง เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง สร้างมติเอกฉันท์และบรรลุเป้าหมาย อย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้

- ทำความเข้าใจปัญหาและวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง
- การยืนยันอย่างละเอียดรอบคอบจากข้อเท็จจริง
- ทำการศึกษาค้นคว้าก่อน
- เน้นการมีมติเอกฉันท์
- การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงปริมาณร่วมกัน
- การเน้นกรรมวิธี
- ยึดมั่นต่อการกระทำและความซื่อตรง
- การบรรลุผลสำเร็จด้วยความมุ่งมั่น



- การดำเนินการเพื่อบรรลุผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ / การแก้ปัญหาอย่าง  
แน่นอน

4. Respect : เคารพผู้อื่น พยายามทุกวิถีทางเพื่อที่จะเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความ  
รับผิดชอบและพยายามอย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความไว้วางใจร่วมกัน

- ความเคารพต่อ Stakeholder
- ความไว้วางใจร่วมกันและความรับผิดชอบร่วมกัน
- มีการติดต่อสื่อสารอย่างจริงจัง
- การเปิดใจกว้างและการยอมรับความแตกต่าง
- ความเป็นธรรมและการยอมรับฟังความคิดเห็น
- การแสดงจิตใจตนเองออกมา การมีความเชื่อมั่นของตนเองและ  
ความคิดริเริ่มของบุคคล

5. Teamwork การทำงานเป็นทีม : ส่งเสริมให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ  
และให้คำมั่นสัญญาด้านการศึกษาและการพัฒนา

- การพัฒนาทีมงาน
  - ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์
  - การพัฒนาโดยผ่านการมอบหมายงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา
- และสำหรับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดการแก้ปัญหาแบบโต  
โยต้า (Toyota Business Practices - TBP)

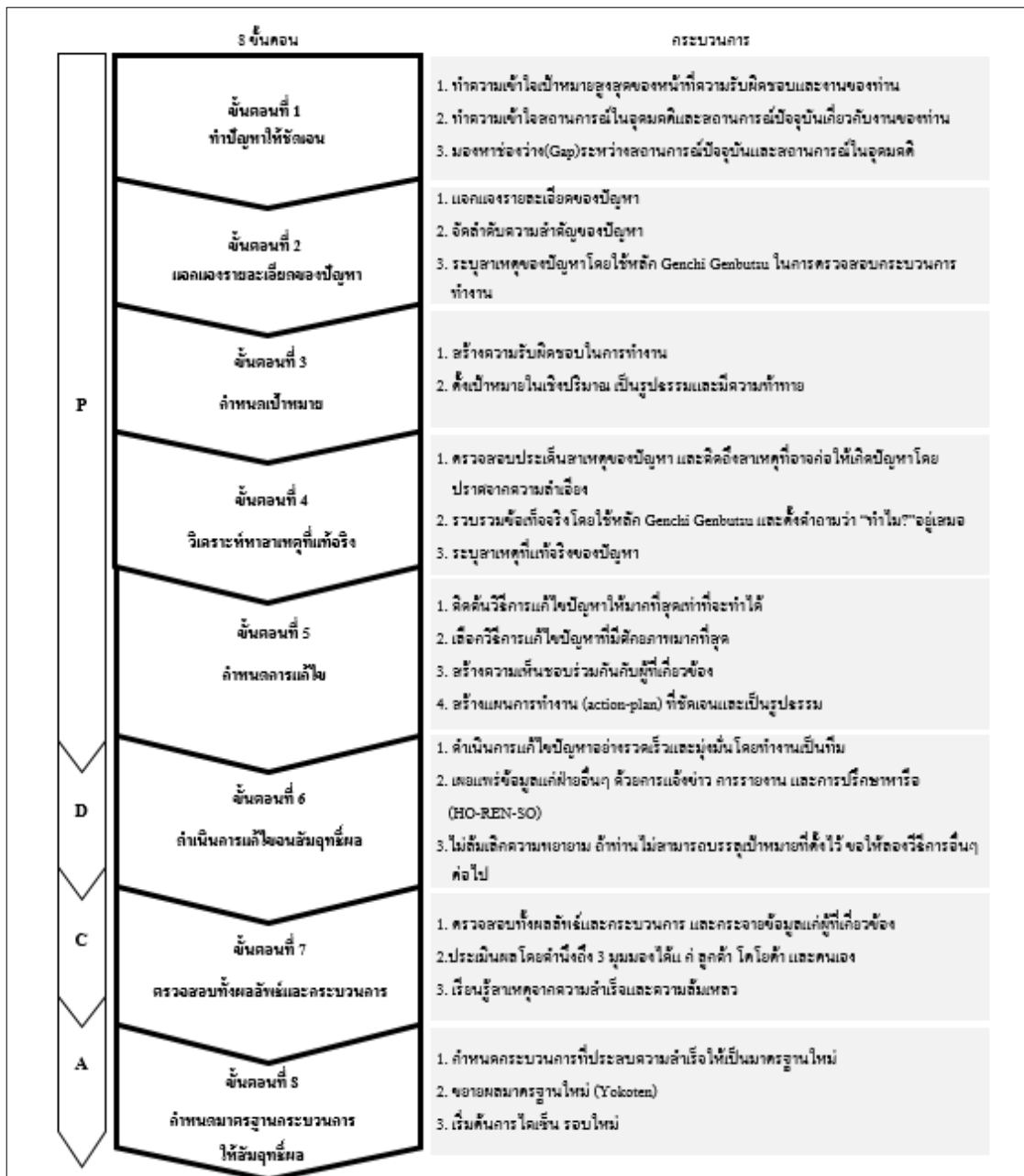
## 2.4 แนวคิดการแก้ปัญหาแบบโตโยต้า (Toyota Business Practices - TBP)

วิถีโตโยต้าได้หล่อหลอมกลุ่มสมาชิกโตโยต้าซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถานที่ต่างๆ ทั่วโลก  
อันประกอบด้วยหลากหลายวัฒนธรรมให้เป็นหนึ่งเดียว วิถีโตโยต้าแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและ  
แนวทางปฏิบัติที่พนักงานโตโยต้าทั้งหมดยึดถือร่วมกันในการปฏิบัติงาน

Toyota Business Practices (TBP) เป็นพื้นฐานไปสู่หลักการปฏิบัติงานประจำวันตาม  
วิถีโตโยต้าแนวคิดหลักของ TBP คือ กระบวนการแก้ไขปัญหาเป็นแนวทางในการส่งเสริมการ  
ทำงานของโตโยต้า



ยกตัวอย่างเช่น ความสำคัญของหลักการ Genchi Genbutsu ( การไปยังแหล่ง ข้อมูล เพื่อค้นหาข้อเท็จจริง) ตามวิถีโตโยต้าได้อย่างชัดเจน ในการปฏิบัติตามขั้นตอน แจกแจงปัญหา และ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจากกระบวนการ TBP 8 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2.5 แสดงขั้นตอนและกระบวนการของวิธีการแก้ไขปัญหามาตามแบบโตโยต้า  
ที่มา: การแก้ปัญหาแบบโตโยต้า - TBP (2544), บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานที่หลากหลาย ดังนี้

ภัทราวดี ศรีสมลักษณ์(2550) ศึกษาการปลูกฝังค่านิยมหลักของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด การปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กร โดยศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารในแต่ละสาขางาน และใช้วิธี เก็บข้อมูลโดยการศึกษาทบทวนวรรณกรรม พบว่าการปลูกฝังค่านิยมหลักขององค์กรให้กับพนักงานนั้น ทำได้โดยการกำหนดค่านิยมจากปัจจัยความสำเร็จขององค์กรให้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยวิเคราะห์กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร สํารวจและทำการประเมินค่า ประกาศเป็นนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหาร ระดับสูงสุดขององค์กร มีการสื่อสารกับพนักงานทั่วทั้งองค์กร จัดประชุม ฝึกอบรมและสื่อสาร ภายในองค์กร ให้เข้าใจในค่านิยมหลักขององค์กรตรงกัน จากนั้นพนักงานทุกคนจะต้องนำไป ปฏิบัติจริง โดยหัวหน้างานทุกระดับ จะต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและมีพฤติกรรมตามค่านิยมหลักขององค์กร

สิริอิสริย์ บุญยภิตติโกวิท (2544) ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อประสิทธิภาพ ในการทำงานของข้าราชการกองคลัง ในกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อนำผลการศึกษาค้นคว้าไปเป็นแนวทาง ในการวางแผนและกำหนดเนื้อหาและหลักสูตรสำหรับการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ศึกษาได้ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านความรู้เฉพาะตำแหน่งและด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 255 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการมีความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านความรู้เฉพาะตำแหน่งและด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน และข้าราชการกองคลังในกระทรวงศึกษาธิการที่มีอายุ วุฒิการศึกษา และระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองแตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน

เต็มใจ เสกศิริ (2544) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดยโสธร เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรในศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดยโสธร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ศึกษาได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดยโสธร ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษา ด้านฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเอง ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 98 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตรา

ส่วนประมาณค่า 5 ระดับผลการวิจัยพบว่า ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวมีความต้องการพัฒนา โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้าราชการและผู้บริหารมีความต้องการพัฒนา โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการเป็นรายข้ออยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านตามลำดับ ดังนี้

- ผู้บริหาร ได้แก่ การสอนงานจากผู้บังคับบัญชา การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงานที่ทางราชการจัดทำขึ้น และการเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีทัศนศึกษา

- ข้าราชการ ได้แก่ การเข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ การไปดูงานหน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำประสบการณ์เข้ามาปรับปรุงในหน่วยงานของตนเอง และการเข้ารับการฝึกอบรมโดยวิธีการสาธิต เพื่อได้ฝึกปฏิบัติจริง

- ลูกจ้างประจำ ได้แก่ การอ่านหนังสือพิมพ์รายวันและวารสารทางการศึกษา การเข้ารับการฝึกอบรม โดยวิธีการระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และการนิเทศงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน

- ลูกจ้างชั่วคราว ได้แก่ การรับฟังการบรรยายทางสถานีโทรทัศน์เพื่อการศึกษา (ETV) ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน การผลิตคู่มือการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การขอรับคำปรึกษาวิธีการพัฒนางานในการทำงานจากผู้มีความรู้และประสบการณ์

พันธันิภา แยมชุตติ (2544) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ พบว่าปัญหาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ ตามความคิดเห็นของบุคลากรเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ๆ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ การได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเฉพาะสาขาวิชาการ ใช้ระบบสารสนเทศอินเทอร์เน็ตและการใช้ภาษาต่างประเทศ การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ ควรเน้นเนื้อหาสาระและประสบการณ์ด้านทักษะความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเรียงลำดับความต้องการได้ดังนี้ การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การสัมมนา และการทัศนศึกษาดูงาน โดยการเลือกใช้การพัฒนาบุคลากรในแต่ละรูปแบบต้องคำนึงถึงความต้องการความพร้อม ความเหมาะสม ทั้งในส่วน of บุคลากรแต่ละด้าน และในส่วน of โรงเรียน นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรเป็นหลักสำคัญด้วย

ชัตติยา ทองทา (2543) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนให้บรรณารักษ์ของห้องสมุดสถาบันเอกชนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และปรับปรุงการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของบรรณารักษ์ ผู้ศึกษาได้ศึกษาความ

ต้องการการพัฒนาของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านประเภทของกิจกรรม ด้านเนื้อหา ด้านหน่วยงานที่จัดและด้านระยะเวลาจัดกิจกรรม ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ บรรณารักษ์ทุกคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในห้องสมุดกลางสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยศึกษาเฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 206 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่ากิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์เป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการเข้าร่วม คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ส่วนกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ไม่เป็นทางการ คือ การฝึกปฏิบัติการ เนื้อหาของกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการ คือ เนื้อหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมและการสัมมนาที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการให้จัดคือ สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ส่วนหน่วยงานที่จัดการประชุมที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการ คือ คณะอนุกรรมการพัฒนาห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สมาคมสถาบันศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย และ หน่วยงานที่จัดบรรยาย อภิปรายทางวิชาการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการ คือ คณะอนุกรรมการพัฒนาห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย ระยะเวลาจัดกิจกรรม การประชุมนิเทศงาน การฝึกอบรมการประชุม การสัมมนา การบรรยาย อภิปรายทางวิชาการ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดเห็นว่าเหมาะสม คือ ๑-๒ วัน ส่วนการหมุนเวียนกันทำงาน คือ ๑-๓ เดือน สำหรับปัญหาในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์โดยรวม บรรณารักษ์ประสบปัญหาในระดับปานกลางทั้งหมด โดยปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ งานที่ปฏิบัติมีมากจนไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม

จุริพร บวรผดุงกิตติ (2542) ศึกษาเรื่อง สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแนวทางการพัฒนาคณาจารย์โรงพยาบาลขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น เพื่อนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาคณาจารย์ให้มีคุณภาพ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาคณาจารย์ ปัญหาการพัฒนาคณาจารย์ ความต้องการพัฒนาคณาจารย์ และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาคณาจารย์ กลุ่มตัวอย่างมี 5 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ และเภสัชกร

กลุ่มที่ 3 ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค และเจ้าหน้าที่พยาบาล

กลุ่มที่ 4 ได้แก่ เจ้าหน้าที่อื่นๆ และ

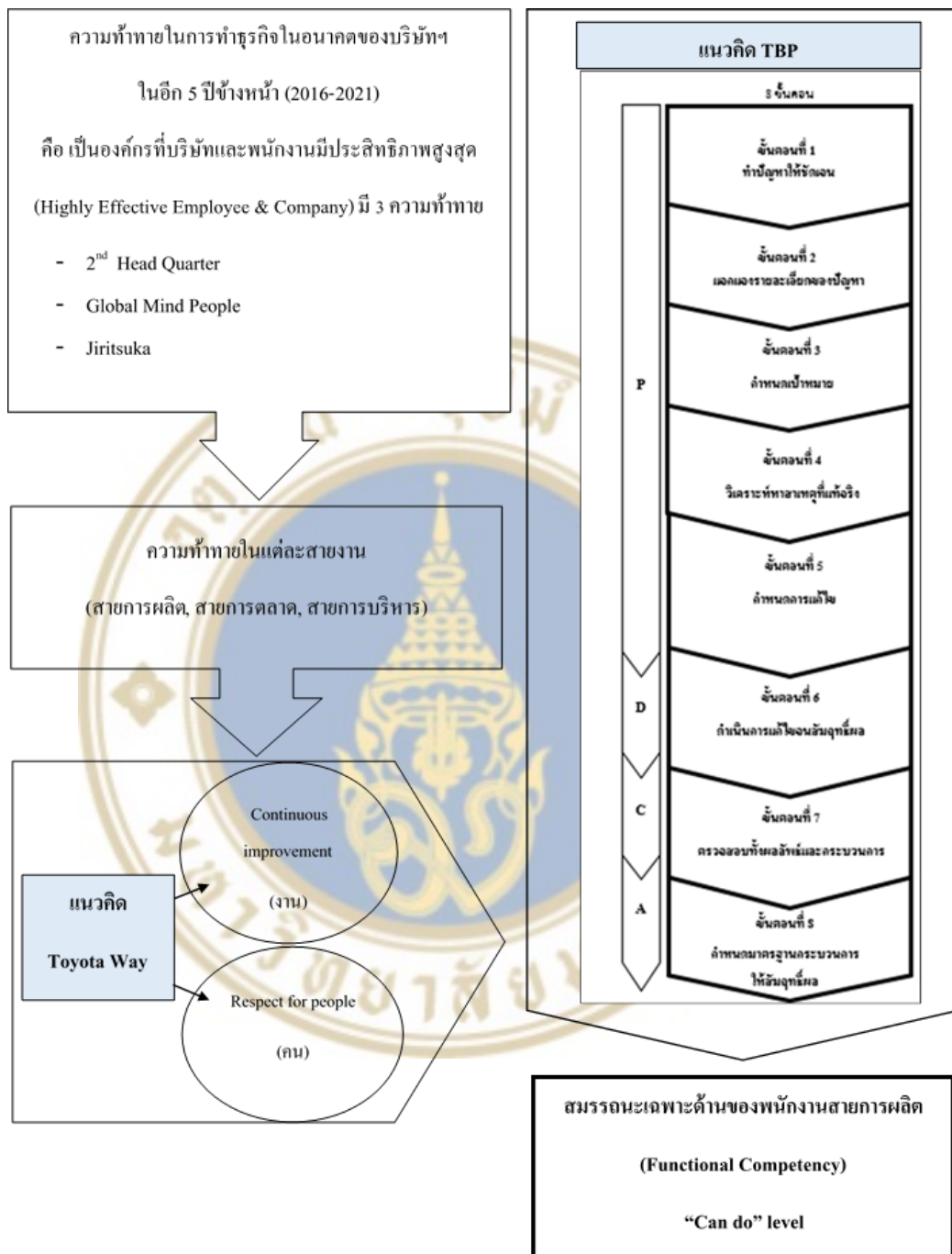
กลุ่มที่ 5 ได้แก่ ลูกจ้าง

รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 384 คน เครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์ สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจุบันการพัฒนานุเคราะห์ โรงพยาบาลขอนแก่นมีการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนานุเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาการพัฒนานุเคราะห์อยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรก คือ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการรับรู้ข่าวสาร ความต้องการด้านวิธีการพัฒนานุเคราะห์ อยู่ในระดับมาก 3 อันดับแรก คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการและการศึกษาดูงานเพิ่มเติม ความต้องการด้านเนื้อหา การพัฒนานุเคราะห์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยอันดับแรก คือ ด้านมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน รองลงมา อยู่ในระดับมาก คือ เทคนิคการพัฒนาคุณภาพบริการ และทักษะหรือเทคนิคในการบริหารจัดการและด้านจริยธรรม ตามลำดับ ความต้องการด้านระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนานุเคราะห์อยู่ในระดับมาก อันดับแรก คือ ต้องการเข้าร่วมประชุม อบรม ศึกษาดูงาน ระยะเวลาสั้นในเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์ รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง คือ ใช้เวลาไม่เกิน 2 สัปดาห์และไม่เกิน 1 เดือนตามลำดับ

ปรีดา ศรีเศษมาตย์ (2542) ศึกษาเรื่อง การศึกษาเพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนานุเคราะห์ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า สภาพการดำเนินงานพัฒนานุเคราะห์ที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ทุกด้าน โดยมีกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์เป็นกิจกรรมที่มีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก ปัญหาและความต้องการในการพัฒนานุเคราะห์โดยรวม มีปัญหาอยู่ในระดับ “ปานกลาง” แต่พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านงบประมาณมีปัญหาในระดับ “มาก” ส่วนความต้องการในการพัฒนานุเคราะห์นั้นอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเฉพาะความต้องการในด้านวิชาการพัฒนาและด้านเนื้อหาสาระ รูปแบบในการพัฒนานุเคราะห์ที่เหมาะสม ควรเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหา เทคนิควิธี และอื่นๆ ตลอดจนปัญหาและความต้องการที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ



## 2.6 กรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษา



กรอบแนวคิดในการศึกษาจะใช้ความท้าทายในการทำธุรกิจ ความท้าทายในการท  
ธุรกิจในอนาคตของบริษัทฯ ในอีก 5 ปีข้างหน้า (2016-2021) คือ เป็นองค์กรที่บริษัทและพนักงานมี  
ประสิทธิภาพสูงสุด (Highly Effective Employee & Company) มี 3 ความท้าทาย คือ 2<sup>nd</sup> Head  
Quarter, Global Mind People, Jiritsuka จากนั้นจึงทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงความท้าทายใน

แต่ละสายงาน ได้แก่ สายการผลิต, สายการตลาด, สายการบริหาร เมื่อได้ผลการสัมภาษณ์จึงนำแนวคิด Toyota Way มาอธิบายว่าในด้านคนและงานนั้นมีความท้าทายอะไร

จากนั้นจะนำแนวคิดกระบวนการการแก้ปัญหาแบบโตโยต้า 8 ขั้นตอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านของพนักงานสายการผลิต (Functional Competency) ของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ให้พนักงานสามารถแสดงพฤติกรรม (Can do level) นั้น ควรเป็นอย่างไร



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study methodology) โดย Yin ได้กล่าวว่า การวิจัยเฉพาะกรณีมีขอบเขตสมบูรณ์ชัดเจน สามารถกำหนดระยะเวลาและสถานที่ได้ รวมไปถึงวิธีที่เหมาะสมกับธรรมชาติของการวิจัย ซึ่งมุ่งหาคำตอบรูปแบบทำไมและอย่างไร อีกทั้งเป็นสถานการณ์ที่ผู้วิจัยควบคุมได้น้อยหรือไม่ได้เลย (Yin, 1994) จึงใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพและเป็นจริง ทำการศึกษากับระดับประธานและผู้บริหารระดับสูง โดยการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพจะทำให้ผู้ทำวิจัยได้รับข้อมูลอย่างละเอียดครบถ้วน โดยผู้ทำวิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

#### 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ศึกษา

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ที่ผู้ศึกษาได้กำหนดขึ้นเพื่อสอบถามหาความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงต่อบุคลากรในองค์กร

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ทำการหาข้อมูลจากบทความ เอกสาร และอินเทอร์เน็ต รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางและข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการศึกษา และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และนำเสนอโดยวิธีการพรรณนา (Descriptive Analysis)

#### 3.2 ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ศึกษา

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยพิจารณาลักษณะของกลุ่มที่เลือกที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยในการ

วิจัยจะทำการกำหนดผู้ถูกสัมภาษณ์ในครั้งนี้คือผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด จำนวน 13 คน โดยการสัมภาษณ์ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

**ตาราง 3.1** แสดงรายละเอียดผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

รายชื่อ	เพศ	ตำแหน่ง
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 1	ชาย	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 2	ชาย	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 3	ชาย	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 4	ชาย	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 5	ชาย	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 6	ชาย	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 7	ชาย	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 8	ชาย	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 9	ชาย	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 10	ชาย	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 11	ชาย	ผู้ประสานงานกรรมการผู้จัดการชาวญี่ปุ่น
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 12	ชาย	ผู้ประสานงานกรรมการผู้จัดการชาวญี่ปุ่น
ผู้ถูกสัมภาษณ์คนที่ 13	ชาย	ผู้ประสานงานกรรมการผู้จัดการชาวญี่ปุ่น

### 3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ( Purposive sampling ) คือเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง โดยลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือผู้บริหารระดับสูงของ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย และกลุ่มตัวอย่างมีวิสัยทัศน์และมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย มีทัศนคติ ความรู้ ความสามารถที่จะสามารถตอบคำถามให้กับงานวิจัยได้

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.4.1 การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเครื่องมือในการทำวิจัยเพื่อต้องการทราบถึงทัศนคติ มุมมองของผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และความเกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทางการทำธุรกิจของกับบริษัทฯ ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความครบถ้วนชัดเจน นอกจากนี้การสัมภาษณ์นี้จะเป็นการถามแบบคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างเต็มที่ ซึ่งมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ก่อนการสร้างเครื่องมือได้ศึกษาเอกสารข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ในด้านสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นกรอบแนวคิด
2. ดำเนินการออกแบบและสร้างคำถามในแบบสัมภาษณ์ ตามกรอบแนวคิด
3. นำเสนอแบบสัมภาษณ์ที่พัฒนาขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความถูกต้อง พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการนำไปแก้ไข
4. ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
5. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับแก้ไขจนสมบูรณ์แล้วไปดำเนินการสอบถามแบบเจาะลึกกับประชากรกลุ่มเป้าหมาย

#### 3.4.2 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามประชากรกลุ่มเป้าหมาย คือผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 13 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์มุมมองของความท้าทายที่บริษัท โตโยต้า จะต้องทำให้สำเร็จในอนาคต

ส่วนที่ 2 ความคาดหวังของบุคลากรในสายงานการผลิต



### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาคำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. การขออนุญาตผู้บริหารระดับสูงตามลำดับขั้นตอน เพื่อขอเก็บข้อมูล
2. ดำเนินการนัดหมายและเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์
3. รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ทั้งหมดจะถูกนำมารวบรวมและจำแนกออกโดยการตีความของผู้วิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่บอกรายละเอียดและนำมาหาข้อสรุปซึ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. จัดบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดโดยการถอดเทปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
2. แยกข้อมูลทั้งหมดที่มีความหมายเฉพาะและจับรวมกันเป็นกลุ่มๆตามความหมายที่บอกรื่องเดียวกันเพื่อทำให้ข้อมูลเหล่านั้นบอกรายละเอียดเป็นประเด็นๆ แล้วนำข้อมูลแต่ละประเด็นมาเชื่อมโยงกันเข้าทั้งหมดตามแนวคิดที่สัมพันธ์กัน
3. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis) เพื่อสรุปผลของการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจะอาศัยแนวคิดวิถีโตโยต้า (Toyota Way 2001) และแนวคิดการแก้ปัญหาแบบโตโยต้า (Toyota Business Practices) มาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้จัดลำดับผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ในการศึกษา เรื่อง แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม 2. เพื่อศึกษาความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงต่อพนักงานในสายงานการผลิต

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในด้านความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีก 5 ปี (2016-2021) ผลการศึกษาแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 สายงานการผลิต

เทคโนโลยีใหม่ Product ใหม่ ต้นทุนการผลิตต่ำลง

การผลิตรถยนต์ในอีก 5 ปี จะมีการใช้ Technology ใหม่มากขึ้น เช่น TNGA, Smart Car. การใช้พลังงานทดแทน มีการผลิตรถยนต์ใหม่ ในด้านของต้นทุนมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้ การลงทุนและต้นทุนการผลิตต่ำลง และรวมไปถึงยังต้องคงคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า

#### ส่วนที่ 2 สายงานการตลาด

การบริการหลังการขาย, ส่วนแบ่งทางการตลาด, ศูนย์กลางในการเรียนรู้และการผลิต

ในการบริการต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เข้าถึงลูกค้าง่ายมากขึ้น รวมไปถึงต้องรักษา สัดส่วนทางการตลาดถึงแม้จะมีจำนวนคู่แข่งเพิ่มขึ้น ต้องทำให้ลูกค้าเกิดการซื้อซ้ำยกระดับ ศักยภาพของบริษัทให้ เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และการผลิต

#### ส่วนที่ 3 สายงานบริหาร

ข้อบังคับ,กฎหมาย, สิ่งแวดล้อม, CSR, ต้นทุนด้านแรงงาน

เกิดการเปลี่ยนแปลงกฎหมายข้อบังคับทั้งในเรื่อง พลังงาน สิ่งแวดล้อม การจ้างงาน ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงการลดปริมาณ CO2 การใช้พลังงานทดแทนในการผลิตรถยนต์ (Green Industry) รวมไปถึงจะต้องมีการส่งเสริมให้ความรู้ให้กับภาครัฐ เอกชน และชุมชน เช่น โครงการ ถนนสีขาว โครงการข้าวรัชมงคล ฯลฯ

เมื่อนำแนวคิดวิถีโตโยต้าทั้ง 2 เสาหลักในด้านงานและคน สามารถแบ่งความท้าทายของแต่ละสายงานได้ดังนี้

ตาราง 4.1 แสดงผลการนำแนวคิดวิถีโตโยต้าแบ่งความท้าทายของแต่ละสายงาน

Continuous improvement (งาน)	Respect for people (คน)
<p>สายงานการผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการใช้เทคโนโลยีใหม่</li> <li>▪ มีการผลิตรถยนต์ใหม่</li> <li>▪ ด้านของต้นทุนมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้การลงทุนและต้นทุนการผลิตต่ำลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีความรู้เทคโนโลยีใหม่</li> <li>▪ มีความรู้ในการผลิตรถยนต์ใหม่</li> <li>▪ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> </ul>
<p>สายงานการตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รักษาสัดส่วนทางการตลาดถึงแม้จะมีจำนวนคู่แข่งเพิ่มขึ้น</li> <li>▪ ยกระดับศักยภาพของบริษัทให้เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และการผลิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นนวัตกรรม</li> <li>▪ เข้าใจความต้องการที่เปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นได้</li> <li>▪ ทักษะภาษาอังกฤษที่ดี</li> </ul>
<p>สายงานบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายข้อบังคับทั้งในเรื่อง พลังงาน สิ่งแวดล้อม การจ้างงาน</li> <li>▪ ส่งเสริมให้ความรู้ให้กับภาครัฐเอกชน และชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีความรู้เรื่องกฎหมายข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงและสร้างมาตรฐานในการทำงานได้</li> <li>▪ มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ</li> </ul>

เมื่อพิจารณาพนักงานในสายงานการผลิตซึ่งประกอบด้วยพนักงาน 3 ส่วนคือ ผู้บริหาร, พนักงานสายสำนักงาน, พนักงานสายการผลิต ดังนี้

ผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการฝ่าย
2. รองผู้อำนวยการฝ่าย
3. ผู้จัดการ
4. ผู้ช่วยผู้จัดการ

พนักงานสายสำนักงาน ประกอบด้วย

1. หัวหน้าวิศวกร
2. วิศวกร
3. ช่างเทคนิค
4. หัวหน้างาน
5. เจ้าหน้าที่

พนักงานสายการผลิต ประกอบด้วย

1. หัวหน้ากลุ่ม
2. หัวหน้าทีม
3. สมาชิกทีม

และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในด้านความคาดหวังบุคลากรต่อความคาดหวังของบุคลากรในอนาคต 5 ปี (2016-2021) ผลการศึกษาความคาดหวังต่อพนักงานแต่ละตำแหน่ง อธิบายได้ดังนี้

ผู้ศึกษาได้เรียบเรียงคำจำกัดความของ Global Mind People จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีใจความสำคัญ อธิบายได้ดังนี้คือ บุคลากรมีศักยภาพสูงที่ไม่ใช่เพียงภายในประเทศไทยเท่านั้นแต่ต้องได้รับการยอมรับในภูมิภาคเอเชียและเป็นผู้นำใน CLMV โดยมีลักษณะดังนี้

- “มีลักษณะที่ผูกเก่งแบบอินเดียและอ่อนนุ่มถ่อมตนแบบไทย”  
(ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 1)
  - “มีความสามารถในการคิดอย่างมีตรรกะและชัดเจน”  
(ผู้ประสานงานกรรมการผู้จัดการชาวญี่ปุ่น 1)
  - “ไม่เพียงแต่ผลิตรถอย่างมีประสิทธิภาพแต่ต้องมีความคิดในการสร้างกำไร” (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 2)
  - “พูดภาษาอังกฤษได้ดี”  
(ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 1 และผู้ประสานงานกรรมการผู้จัดการชาวญี่ปุ่น 2)
- ความคาดหวังต่อพนักงานระดับผู้บริหาร : ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายและรองผู้อำนวยการ
- “สร้างสรรค์และเป็นนวัตกรรม”  
(ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 1)
  - “เสนอความคิดได้ว่าต้องทำอะไรเพื่อทำให้บริษัทเติบโตขึ้น”  
(รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ 1 และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 3)

- “เข้าใจแนวโน้มของตลาดและตัดสินใจได้ว่าอะไรเหมาะสมที่สุดใน การผลิตรถยนต์” (รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ 1)
- “คาดหวังให้พนักงานมีแนวคิดในการคาดการณ์ธุรกิจและสามารถ สร้างผลลัพธ์ออกมาได้เป็นช่วงๆ” (รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ 2)
- “การสามารถตั้งเป้าหมายเป็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงแต่ทางที่ จะทำให้สำเร็จเป็นบทบาทของ ผู้อำนวยการฝ่ายและรองผู้อำนวยการ” (รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ 2)
- “สามารถสร้างแผนระยะกลาง 3-5 ปีที่ทำให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลง” (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 2)
- “แสดงบทบาทของผู้นำ” (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 4)
- “สามารถทำงานกับฝ่ายอื่นและชาวญี่ปุ่นได้เป็นโอกาสที่จะได้รับ ความสามารถในการคาดการณ์อนาคต” (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 5)
- “เข้าใจความต้องการว่าคืออะไรซึ่งจะต้องวิเคราะห์จากหลายมุมที่ ต่างกัน เช่น วิศวกร หัวหน้างาน” (รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ 2)
- “เพื่อเตรียมสร้างการเปลี่ยนแปลงเราต้องสร้างภาพให้ได้ว่าจะเริ่ม อย่างไร” (ผู้ประสานงานกรรมการผู้จัดการชาวญี่ปุ่น 2)
- “การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้จัดการสำคัญ เพราะพวกเขา เป็นตัวกลางระหว่างการรับคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง ถ่ายทอดไปยังระดับปฏิบัติการ” (ผู้ ประสานงานกรรมการผู้จัดการชาวญี่ปุ่น 3)

ความคาดหวังต่อพนักงานระดับผู้บริหาร : ตำแหน่งผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ

- “ผู้จัดการควรทำให้ผลสำเร็จผ่านทางลูกน้อง โดยหัวหน้าควรจัดการ สิ่งแวดล้อมให้ลูกน้องสามารถทำงานได้อย่างสบายใจและช่วยเหลือในการพัฒนา” (รองกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ 3)
- “การพัฒนานวัตกรรมต้องเข้าใจทิศทางของบริษัทและทำให้พนักงาน เป็นแบบนั้น ผู้จัดการได้รับแรงกดดันจากผู้บริหารระดับสูง อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการไม่ควรสั่งการ ลูกน้องแบบตรงๆและกดดัน ควรสื่อสารแบบ positive manner” (รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ 3)
- “ผู้จัดการต้องเข้าใจความสำคัญของบทบาทของตนเองในการสร้าง สภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้ลูกน้องสามารถ Kaizen งานและสถานที่ทำงานของตนเองและ ทำให้สำเร็จได้” (ผู้ประสานงานกรรมการผู้จัดการชาวญี่ปุ่น 2)



- “จัดการทำงาน Routine ทุกวันได้ทำงานตามมาตรฐาน” (รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ 1)
- “เป็นผู้นำและแก้ไขปัญหาโดยการ Genchi” (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 6)
- “ผู้จัดการต้องสามารถจัดการตามเป้าหมายและแผนงานแต่ละปีได้” (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 7)
- “การให้พนักงานได้แสดงความเห็นและสื่อสารผ่านทางกิจกรรมบริษัท(QC, Kaizen, Safety activity)” (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 2)
- “ควรจะสามารถได้ 3-4 ปี และสามารถทำได้หลากหลาย” (ผู้ประสานงานกรรมการผู้จัดการชาวญี่ปุ่น 3)
- “ควรมีความคิดอย่างเป็นตรรกะ มีความสามารถการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของตัวเองได้” (รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ 2)

#### ความคาดหวังต่อพนักงาน

- “การนำ Kaizen ไป implement ในงานของตัวเองและทำเป็นมาตรฐาน” (รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ 1)
- “การมองเห็นปัญหาและสามารถรายงานปัญหาให้กับหัวหน้าได้” (รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ 1)
- “รักในงานที่ตนเองทำ ซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงานและมีทัศนคติในแง่บวกในการทำงาน” (รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ 3)
- “วิศวกรต้องสามารถทำให้ข้อมูลที่คลุมเครือในการผลิต เป็นข้อมูลที่จำเพราะเจาะจงได้” (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 7)
- “ไม่เพียงแต่ทำงานตัวเองแต่ต้อง Teamwork” (ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ 2)

และการสัมภาษณ์ในผู้บริหารระดับสูงของสายการผลิตทำให้พบคุณลักษณะของบุคลากรสายงานการผลิต กล่าวคือ ในสายงานการผลิตมุ่งเน้นที่การพัฒนาของทักษะความรู้ในระดับของภูมิภาคเพื่อสนับสนุนประเทศในเอเชีย

- “การพัฒนาของทักษะความรู้ในระดับของภูมิภาคยังมีช่วงว่างในการเป็นจุดศูนย์กลางระดับภูมิภาค” (รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ 1)
- “การขอการสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงการผลิต โมเดลใหม่ยังมากอยู่ในปัจจุบันนี้ 50% โดยบริษัทแม่ประเทศญี่ปุ่นและ 50% จากบริษัทฯ อยากที่จะเปลี่ยนเป็น 10 %

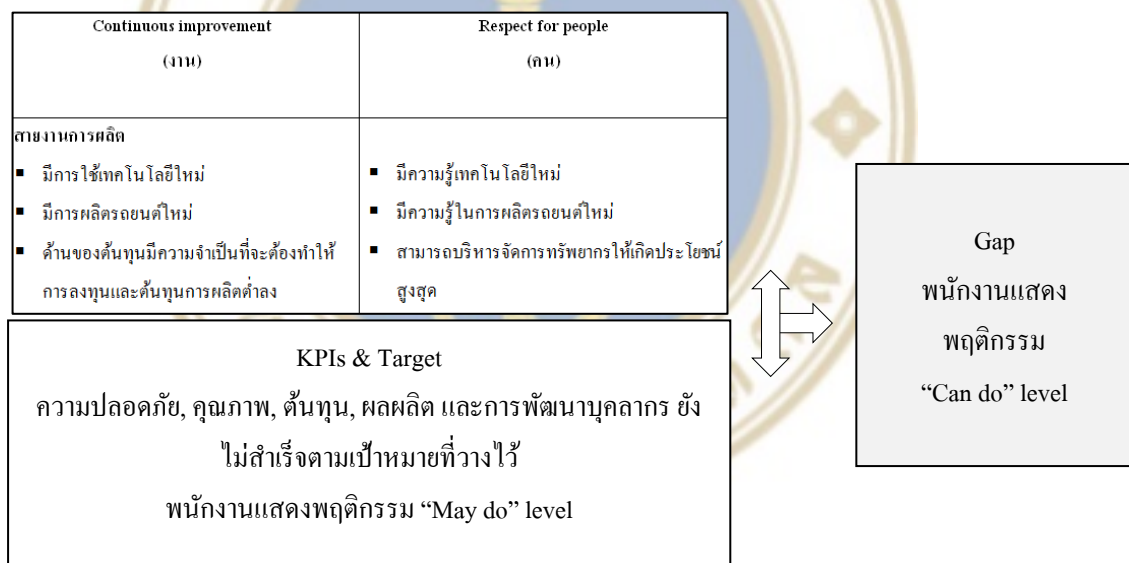
จากบริษัทแม่ และ 90% จากบริษัท โตโยต้า ประเทศไทย” (ผู้ประสานงานกรรมการผู้จัดการชาวญี่ปุ่น 2)

- “การฝึกอบรมมีการจัดฝึกอบรมแบบ Classroom เยอะมาก แต่จุดอ่อนคือวิธีการในการทำให้เกิดการกระทำและวัดผลในเชิง “Can do level” ในสายงานการผลิตความสำเร็จคือ เวลาที่ใครบางคนสามารถ Kaizen ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนและคุณภาพ นี่คือนี่ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน” (ผู้ประสานงานกรรมการผู้จัดการชาวญี่ปุ่น 3)

และเพื่อให้พนักงานสามารถมีพฤติกรรมเป็นไปอย่างที่บริษัทคาดหวังนั้นในการศึกษาสรณณะเฉพาะด้านของสายการผลิต ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดการแก้ปัญหาแบบโตโยต้า (Toyota Business Practices - TBP) อธิบายได้ดังนี้

เมื่อนำมาอธิบายผลการพัฒนาสรณณะเฉพาะด้านตามกระบวนการของ TBP อธิบายได้ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1: ทำปัญหาให้ชัดเจน



ภาพที่ 4.1 แสดงกระบวนการทำปัญหาให้ชัดเจน

ภาพประกอบด้วย สถานะที่เป็นปัญหาปัจจุบันเมื่อพิจารณาที่ผลลัพธ์จากการฝึกอบรมในปัจจุบัน พบว่ายังมีผลลัพธ์ของการประเมินประสิทธิภาพพนักงานหลังการฝึกอบรมในบางหลักสูตร ภายหลังจากการอบรมแล้วพฤติกรรมของพนักงานยังอยู่ในระดับที่ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมได้ May do level โดยสะท้อนออกมาเป็น KPIs และ Target ในด้านความปลอดภัย, คุณภาพ, ต้นทุน, ผลผลิต และการพัฒนาบุคลากร ยังไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเมื่อนำความ

ท้าทายทั้ง 2 ด้านมาตั้งเป็นเป้าหมายในอนาคตพบว่ายังมี Gap หรือช่องว่างที่ด้านบุคลากรที่ต้องพัฒนาให้สามารถแสดงพฤติกรรมได้ในระดับที่เป็น Can do level

#### ขั้นตอนที่ 2: แจกแจงรายละเอียดของปัญหา

ในปัจจุบันบริษัทได้พัฒนาสมรรถนะขึ้นเพื่อรองรับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ไม่ได้ครอบคลุมไปถึงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนอื่นที่สำคัญ นอกจากนั้นยังไม่มีเครื่องมือในการประเมินพฤติกรรมของพนักงานภายหลังจากการอบรมหรือพัฒนา รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนหลักการและวิสัยทัศน์ของบริษัท ซึ่งถือเป็นแนวทางสำคัญสู่การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจของบริษัท

หลักสูตรสากล (Global Content)	หลักสูตรภูมิภาค (Regional Content)	หลักสูตรภายใน (Local Content)
- วิถีโตโยต้า (Toyota Way)	- Safety awareness	- กลยุทธ์องค์กร
- การแก้ปัญหาแบบโตโยต้า (TBP)	- กิจกรรมควบคุมคุณภาพ (QCC)	- ความคิดและนวัตกรรม
- Toyota Job Instruction (TJI)	- STDW Kaizen	- ความเป็นผู้นำ
- ทักษะการสื่อสารแบบโตโยต้า	- PC/Logistic	- การพัฒนาบุคลากร
- มาตรฐานการทำงานแบบโตโยต้า	- TL&GL role	
- Fundamental Skill Training		
- Shop skill training		

ภาพที่ 4.2 แสดงสถานะของการประเมินพฤติกรรมพนักงานภายหลังจากการอบรม

จากภาพ เมื่อพิจารณาพฤติกรรมของพนักงานในแต่ละสูตร โดยการสัมภาษณ์และประเมินแบบ 360 พบอีกว่า พนักงานไม่สามารถแสดงพฤติกรรมหลังการอบรมได้ทุกหลักสูตร บางหลักสูตรสามารถแสดงพฤติกรรม (○) บางหลักสูตรสามารถแสดงพฤติกรรมแต่ไม่สม่ำเสมอหรือแค่อาจจะแสดงออกได้ (△)

#### ขั้นตอนที่ 3: กำหนดเป้าหมาย

พนักงานมีความรู้ในเทคโนโลยีใหม่, มีความรู้ในการผลิตรถยนต์ใหม่, สามารถบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมอีก 5 ปีข้างหน้า

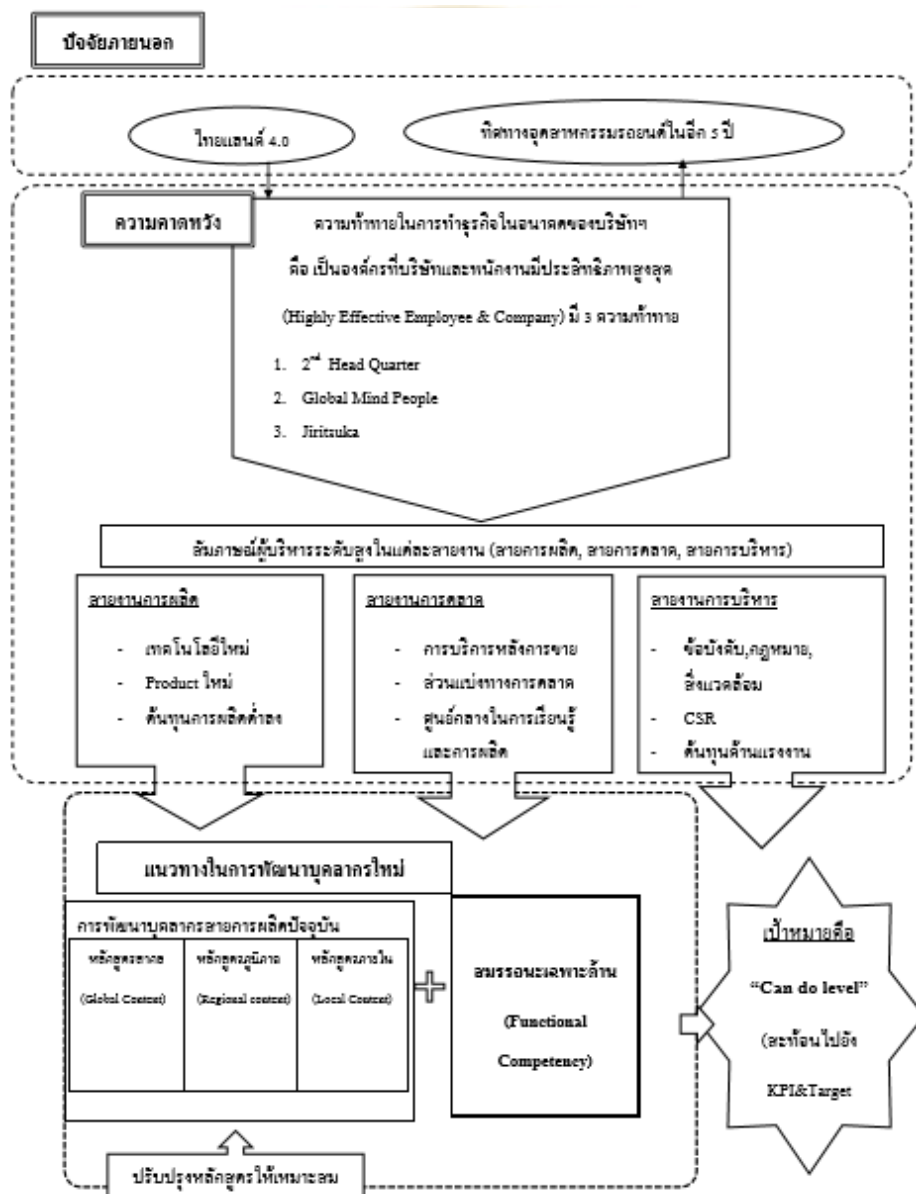
#### ขั้นตอนที่ 4: วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง

ความท้าทายของตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรที่เพิ่มขึ้น แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯในปัจจุบันไม่เพียงพอที่จะรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรที่ปัจจุบันบางตัวยังไม่สำเร็จ เช่น ประสิทธิภาพการผลิต (Productivity) ของบริษัทฯ 2-3 ปีที่ผ่านมา มีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายจาก 97% เป็น 98% ซึ่งปัจจุบันประสิทธิภาพในการผลิตยังอยู่ในระดับ 96-97% เท่านั้นซึ่งไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้

ขั้นตอนที่ 5: กำหนดการแก้ไข

ปรับปรุงหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน (Functional Competency) ของพนักงานในแต่ละสายงาน



ภาพที่ 4.3 แสดงกระบวนการดำเนินการพัฒนาแนวทางสมรรถนะเฉพาะด้านของพนักงาน

จากแผนภาพ อธิบายได้ว่า เมื่อนำความท้าทายในการทำธุรกิจในอนาคตของบริษัทฯ ในอีก 5 ปีข้างหน้า (2016-2021) คือ เป็นองค์กรที่บริษัทและพนักงานมีประสิทธิภาพสูงสุด (Highly Effective Employee & Company) มี 3 ความท้าทาย คือ 2<sup>nd</sup> Head Quarter, Global Mind People, Jiritsuka จากนั้นจึงทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงความท้าทายในแต่ละสายงาน ได้แก่ สายการผลิต, สายการตลาด, สายการบริหาร และได้ผลความท้าทายทั้งด้านคนและงาน และพบ Gap ที่ว่าต้องพัฒนาพนักงานสามารถแสดงพฤติกรรม (Can do level) สะท้อนออกไปยัง KPIs และ Target และเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้น แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คือ การปรับปรุงหลักสูตรสำหรับบุคลากรสายการผลิตให้เหมาะสมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต

ส่วนที่ 2 คือ การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านของแต่ละตำแหน่งและแต่ละงาน วิธีการในการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และเหมาะสมในการพัฒนาเพื่อสมรรถนะเฉพาะด้านของบริษัท ฯ มี 4 วิธีการ

ขั้นตอนที่ 6: ดำเนินการแก้ไข

ในส่วนที่ 1 คือ ด้านการฝึกอบรม (Training) การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน โดยการฝึกอบรมนั้น จำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา โครงสร้างเนื้อหา พัฒนาวิทยากร การจัดอบรม การประเมินผล เป้าหมายตัวชี้วัด และลำดับความสำคัญก่อน-หลังในการพัฒนาหลักสูตร

ในส่วนที่ 2 คือ การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านของแต่ละตำแหน่งและแต่ละงาน วิธีการในการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และเหมาะสมในการพัฒนาเพื่อสมรรถนะเฉพาะด้านของบริษัท ฯ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบของ สมรรถนะเฉพาะด้าน (Functional Competency) ประกอบด้วย สมรรถนะเฉพาะด้านพื้นฐาน เช่น Robot, PLC, Pokayoke, QA network ฯลฯ และสมรรถนะเฉพาะด้านตามคุณลักษณะเฉพาะของงาน เช่น Welding, Painting, Maintenance ฯลฯ มี 3 วิธีการดังนี้

1. On The Job Training (OJT) หรือ การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงาน ในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill – Based) ให้พนักงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง วิธีการนี้ยังสามารถสร้างบรรยากาศการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือที่เรียกว่า Knowledge Sharing เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์กรให้มากที่สุด

2. การมอบหมายงาน (Project assignment) เป็นเครื่องมือในการ



วิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานจากโครงการที่มอบหมายให้พนักงานไปปฏิบัติ เครื่องมือที่ว่ามีก็ดีได้ว่าเป็นเครื่องมือในการฝึกทักษะในการทำงาน โดยเฉพาะทักษะเฉพาะที่เกี่ยวข้องในงานนั้น เช่น ทักษะการผลิต ทักษะการขาย ทักษะการซ่อมบำรุง เป็นต้น ซึ่งนอกเหนือจากทักษะทางด้านเทคนิคในงานแล้ว การมอบหมายโครงการสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการ

3. Self-development รูปแบบที่บุคลากรปฏิบัติเองเป็นรูปแบบที่บุคลากรสามารถดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องให้องค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดให้

จากนั้นจึงจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน โดยพิจารณาจากปัจจัย 4 ด้าน ดังนี้

1. Production Volume
2. New Product
3. Technology
4. กฎหมายข้อบังคับ

ตาราง 4.2 แสดงตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน

	2017	2018	2019	2020	2021
ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง	New product	New product TNGA กฎหมายข้อบังคับ	Automation Equipment		
การพัฒนา	New product TNGA กฎหมายข้อบังคับ	Robot MJ New Product			

ตารางแสดงรายละเอียดตัวอย่างในเรื่องหัวข้อหรือ Competency มาเพื่อพัฒนา โดยจะพบว่า ในการจัดลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนาสามารถทำได้โดยการทำแผนพัฒนาที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท เช่น การพิจารณาว่าในปีข้างหน้าบริษัทมีทิศทางหรือให้ความสำคัญเรื่องใด จากนั้นจึงนำหัวข้อมาพิจารณาว่าสมรรถนะใดที่สมควรให้ความสำคัญในการพัฒนาให้พนักงานมีพฤติกรรม เพื่อรองรับกับการดำเนินธุรกิจในปีข้างหน้า เช่น จะเห็นได้ว่า

ตารางแสดงปี 2018 บริษัทจะมุ่งเน้นด้านการพัฒนาสินค้าใหม่, TNGA และ การมีความรู้เรื่องกฎหมายข้อบังคับต่างๆ ดังนั้นในปี 2017 แนวทางในการจัดลำดับความสำคัญการพัฒนาที่จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาพนักงานให้มีพฤติกรรมหรือมีสมรรถนะที่รองรับการพัฒนาสินค้าใหม่, TNGA และ การมีความรู้เรื่องกฎหมายข้อบังคับต่างๆ

#### ขั้นตอนที่ 7: ตรวจสอบผลลัพธ์และกระบวนการ

ระบบสมรรถนะจะทำให้เกิดความชัดเจนในเรื่องบทบาท และหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร รวมถึงเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเมื่อองค์กรได้กำหนดว่าพนักงานควรจะมีสมรรถนะเฉพาะด้านอะไรบ้างจากนั้นทาง ควรมีการจัดให้มีการประเมินสมรรถนะนั้นๆ โดยใช้ระบบการประเมินผลในเชิงพฤติกรรมแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมิน โดยใช้ข้อมูลจากผู้ประเมินหลายทิศทาง ได้แก่ เพื่อน ร่วมงาน ลูกค้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้เกี่ยวข้องที่ได้ติดต่อกับพนักงาน การประเมินจากมุมมองที่หลากหลายนี้จะทำให้ได้ผลการประเมินที่มีความเที่ยงตรงมาก เมื่อพนักงานได้รับการประเมินแล้วจะทำให้พนักงานได้ทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาของตนเอง สามารถนำไปกำหนดแผนการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถสอดคล้องกับงานมากขึ้น

#### ขั้นตอนที่ 8: กำหนดมาตรฐานให้สัมฤทธิ์ผล

กำหนดเป็นสมรรถนะที่พนักงานในสายงานผลิตต้องมีเพื่อเป็น Working Life Plan (WLP) ซึ่งเป็นแผนการอบรมสำหรับพนักงานสายการผลิต พนักงานจะทราบว่าในตำแหน่งของตนมีความเป็นที่จะต้องให้มีมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานอะไรทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

การกำหนดให้มีผลสัมฤทธิ์นั้น ควรสร้างให้ระบบเป็นการปรับระดับทักษะ (Skills Level Up) โดยพนักงานจะต้องผ่านการเกณฑ์การพัฒนาตามเป้าหมายและตัวชี้วัดของการพัฒนานั้น เพื่อวัดผลการอบรมในขั้นตอนสุดท้าย หากพนักงานทดสอบแล้วไม่ผ่านตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนดไว้ พนักงานจะต้องกลับไปอบรมหรือเรียนเสริมพิเศษเพื่อกลับมาทดสอบใหม่อีกครั้งหนึ่ง หากผ่านการทดสอบทั้งภาคทฤษฎี และปฏิบัติจึงจะได้รับการปรับระดับทักษะ การฝึกอบรมนั้นจะทำให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการทำงานของโตโยต้า

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study methodology)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม
2. เพื่อศึกษาความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงต่อพนักงานในสายงานการผลิต

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาโดยเก็บข้อมูลจาก 2 แหล่งคือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เพื่อสอบถามหาความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงต่อบุคลากรในองค์กรอีก 5 ปีข้างหน้า และ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ทำการหาข้อมูลจากบทความ เอกสาร และอินเทอร์เน็ต รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางและข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการศึกษาและนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และนำเสนอโดยวิธีการพรรณนา (Descriptive Analysis)

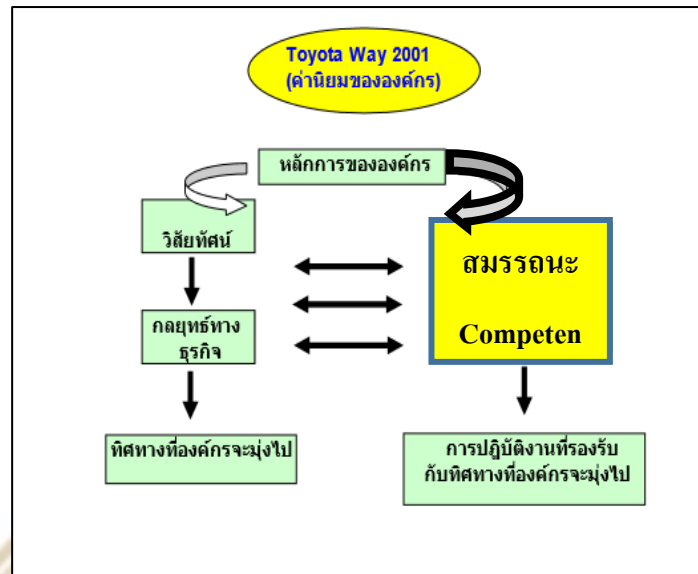
#### 5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โดยใช้วิถีโตโยต้าเป็นแนวความคิด และใช้การแก้ปัญหาแบบโตโยต้าเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนา ได้ดังนี้

แนวความคิด Toyota Way 2001 เพื่อค้นหาความท้าทายของแต่ละสายงานและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ (Competencies) ของพนักงานให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับที่บริษัทคาดหวัง

องค์กรมีการกำหนดค่านิยม หลักการ และวิสัยทัศน์ขึ้นเพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์ทางธุรกิจก็จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการนำพาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายและทิศทางที่วางไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดเหนือสิ่งอื่นใดก็คือ บุคลากรขององค์กรซึ่งจะเป็นตัวจักรสำคัญในการผลักดันให้กลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายความว่า องค์กรได้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ พนักงานในองค์กรก็ย่อมได้รับผลประโยชน์จากความสำเร็จดังกล่าวร่วมกับองค์กร อย่างไรก็ตาม บุคลากรในองค์กรจะไม่สามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรได้เลย ถ้าไม่มีสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยม หลักการ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

ดังนั้นสมรรถนะจึงถือเป็นกลไกสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้พนักงานมีแนวทางในการพัฒนา โดยสอดคล้องกับหลักการของบริษัทและวิถีโตโยต้า ซึ่งบริษัทมีความคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาได้ฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้ประพฤติปฏิบัติตามสมรรถนะที่กำหนดไว้พนักงานในองค์กรนั้นเป็นตัวจักรสำคัญในการผลักดันให้กลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ พนักงานจะไม่สามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์และทิศทางขององค์กรได้เลยถ้าไม่มีสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ สอดรับกับค่านิยมหลัก Toyota Way 2001 รวมทั้งหลักการ และวิสัยทัศน์ขององค์กร สำหรับวัตถุประสงค์ของระบบสมรรถนะ ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาด้วยวัตถุประสงค์หลักคือเพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมาย และทิศทางขององค์กร



ภาพที่ 5.1 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับความสำเร็จขององค์กร  
ที่มา : คู่มือแนะนำระบบขีดความสามารถของ TMT , 2551

ในปัจจุบันบริษัทได้พัฒนาระบบขีดความสามารถขึ้นเพื่อรองรับการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ไม่ได้ครอบคลุมไปถึงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนอื่นที่สำคัญ นอกจากนั้นยังไม่มีเครื่องมือในการประเมินขีดความสามารถของพนักงานเพื่อการพัฒนา รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนหลักการและวิสัยทัศน์ของบริษัท ซึ่งถือเป็นแนวทางสำคัญสู่การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจของบริษัท ดังนั้นการปรับปรุงกระบวนการพัฒนานุคลากรและทบทวน และสร้างสมรรถนะเฉพาะด้านให้สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัท จึงถือเป็นความจำเป็นเพื่อให้บุคลากรของบริษัทมีศักยภาพและมีพฤติกรรมที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากการศึกษาสามารถนำหลักการวิถีโตโยต้ามาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อค้นหาความคาดหวังของบุคลากรในบริษัท ดังตาราง 3



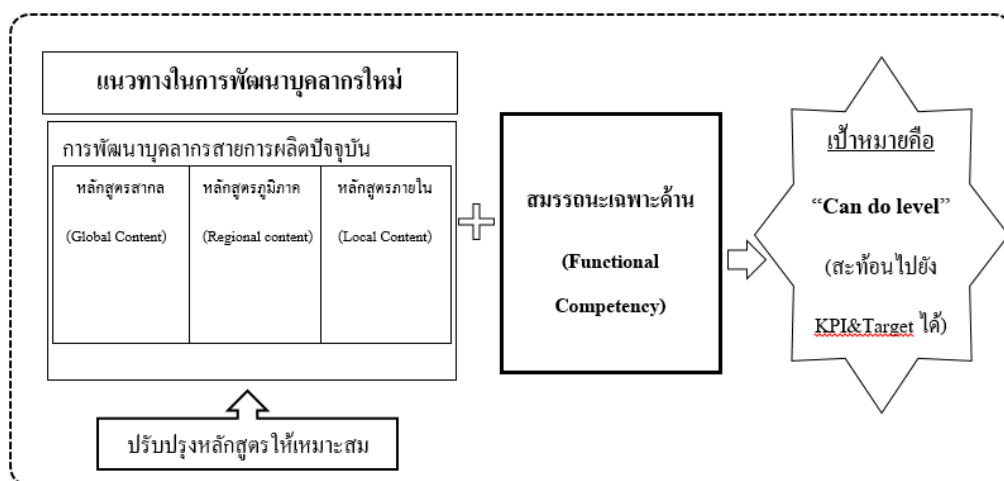
ตาราง 4.1 แสดงผลการนำแนวคิดวิถีโตโยต้าแบ่งความท้าทายของแต่ละสายงาน

Continuous improvement (งาน)	Respect for people (คน)
<p>สายงานการผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีการใช้เทคโนโลยีใหม่</li> <li>▪ มีการผลิตรถยนต์ใหม่</li> <li>▪ ด้านของต้นทุนมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้การลงทุนและต้นทุนการผลิตต่ำลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีความรู้เทคโนโลยีใหม่</li> <li>▪ มีความรู้ในการผลิตรถยนต์ใหม่</li> <li>▪ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> </ul>
<p>สายงานการตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รักษาสัดส่วนทางการตลาดถึงแม้จะมีจำนวนคู่แข่งเพิ่มขึ้น</li> <li>▪ ยกระดับศักยภาพของบริษัทให้เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้และการผลิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นนวัตกรรม</li> <li>▪ เข้าใจความต้องการที่เปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นได้</li> <li>▪ ทักษะภาษาอังกฤษที่ดี</li> </ul>
<p>สายงานบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายข้อบังคับทั้งในเรื่อง พลังงาน สิ่งแวดล้อม การจ้างงาน</li> <li>▪ ส่งเสริมให้ความรู้ให้กับภาครัฐเอกชน และชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ มีความรู้เรื่องกฎหมายข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงและสร้างมาตรฐานในการทำงานได้</li> <li>▪ มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ</li> </ul>

เมื่อทิศทางในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนทั้งด้านงานและคน ความท้าทายของตัวชีวิตและเป้าหมายขององค์กรที่เพิ่มขึ้น แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯในปัจจุบันไม่เพียงพอที่จะรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของตัวชีวิตและเป้าหมายขององค์กรที่ปัจจุบันบางตัวยังไม่สำเร็จ เช่น ประสิทธิภาพการผลิต (Productivity) ของบริษัทฯ 2-3 ปีที่ผ่านมา มีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายจาก 97% เป็น 98% ซึ่งปัจจุบันประสิทธิภาพในการผลิตยังอยู่ในระดับ 96-97% เท่านั้นซึ่งไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเร่งพัฒนาบุคลากรสายการผลิตซึ่งเป็นสายงานที่มีพนักงานจำนวนมากและความหลากหลายของตำแหน่งมากที่สุดในองค์กรให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในอนาคต เนื่องจากเป็นมีบุคลากรจำนวนมากและเป็นสายงานที่มี

ความหลากหลายของกลุ่มคนมากที่สุด โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบโตโยต้า (TBP) ทั้ง 8 ขั้นตอนตามกระบวนการ PDCA ซึ่งเริ่มจากกระบวนการหาช่องว่างจากสถานปัจจุบัน และสิ่งที่คาดหวังในอนาคตว่าเป็นอย่างไร ซึ่งสิ่งที่ต้องการคือพนักงานจะต้อง Can do level จากนั้นเมื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาพนักงานปัจจุบันพบว่ายังไม่เพียงพอต่อความคาดหวังและความท้าทายในอนาคตได้ จึงต้องมีการปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน โดยในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะนั้นมีวิธีการที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม (Training), OJT, Project assignment, Self development การจัดลำดับความสำคัญในการเลือกหัวข้อในการพัฒนาควรเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการและความจำเป็นเร่งด่วน โดยการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ทั้งหัวข้อที่เลือกและกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา



เมื่อได้ข้อมูลสมรรถนะและวิธีการพัฒนาในแต่ละสมรรถนะแล้ว จึงกำหนดเป็นสมรรถนะที่พนักงานในสายงานผลิตต้องมีเพื่อเป็น Working Life Plan (WLP) จากนั้นดำเนินการสื่อสารและทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อนำไปพัฒนาเป็นสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ระบบสมรรถนะจะทำให้เกิดความชัดเจนในเรื่องบทบาท และหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร รวมถึงเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเมื่อองค์กรได้กำหนดว่าพนักงานควรมีสมรรถนะเฉพาะด้านอะไรบ้างจากนั้นทาง ควรมีการจัดให้มีการประเมินสมรรถนะนั้นๆ โดยใช้ระบบการประเมินผลในเชิงพฤติกรรม (Can do) แบบ 360 องศา ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินโดยใช้ข้อมูลจากผู้ประเมินหลายทิศทาง ได้แก่ เพื่อน ร่วมงาน ลูกค้ายุ้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้เกี่ยวข้องที่ได้ติดต่อกับพนักงาน การประเมินจากมุมมองที่หลากหลายนี้จะทำให้ได้ผลการประเมินที่มีความเที่ยงตรงมาก เมื่อพนักงานได้รับการประเมินแล้วจะทำให้พนักงานได้ทราบถึงจุดแข็งและจุดที่ตนเองต้องพัฒนาของตนเอง สามารถนำไปกำหนด

แผนการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อใช้เป็น แนวทางในการพัฒนา ตนให้มีขีดความสามารถสอดคล้องกับงานมากขึ้น และผลจากการประเมินขีด ความสามารถนี้ ก็จะถูก นำมาใช้เป็นกลไกหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนต่างๆ คือ ระบบการสรรหาและ คัดเลือก ระบบการฝึกอบรมและพัฒนา ระบบการประเมินผล ระบบการ โยกย้าย การเลื่อน ตำแหน่ง ระบบการวางแผนพัฒนาอาชีพ และการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ซึ่งทำให้การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 5.2 ข้อเสนอแนะต่อองค์กรที่ศึกษา

1. ในสายงานการผลิตพนักงานมีความหลากหลายและมีจำนวนมากที่สุดใของค์กร ดังนั้น ในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะควรนำพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ เพราะ นอกจากจะได้รับฟังทัศนคติของพนักงานแล้ว ยังเป็นการลดกระบวนการต่อต้านเมื่อมีการประกาศ หรือสื่อสารสมรรถนะเฉพาะด้านเพื่อให้พนักงานปฏิบัติต่อไป
2. ควรมีการดำเนินการพัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านของสายงาน ตลาดและสายงานการบริหารในบริษัทต่อไป
3. การวัดผลและติดตามสมรรถนะควรมีการสร้างเครื่องมือที่เหมาะสมในการประเมิน ว่าบุคลากรสามารถมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับที่บริษัทคาดหวังมากน้อยเพียงใด บริษัทควรมีการ ประกาศใช้สมรรถนะอย่างเป็นทางการ เพื่อสร้างความเข้าใจและความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน แนวทางในการพัฒนาบุคลากรและมีวิธีการประเมินผล

## 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้เนื่องจากมีเวลาจำกัด ดังนั้นจึงยังขาดผลหรือตัวอย่างที่ชัดเจนใน การดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถออกมาอย่างเป็นรูปธรรม และตัวชี้วัดพฤติกรรมอย่างชัดเจน ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไปอาจจะดำเนินการศึกษาถึงผลของการปรับปรุงหลักสูตรและการนำ สมรรถนะเฉพาะด้านไปดำเนินการใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรในบริษัท
2. ควรมีการศึกษาวิจัยการแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นเพื่อ จัดทำเป็นมาตรฐานและเป็นประโยชน์
3. ควรมีการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากในปัจจุบัน

สภาพแวดล้อมในการทำงานดำเนินการไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเทคโนโลยี เทคนิคการบริหารงาน รูปแบบการจัดการ รวมไปถึงพฤติกรรมมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลง



## บรรณานุกรม

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579. สืบค้น 3 มีนาคม 2560, จาก  
[www.oie.go.th/.../thailandindustrialdevelopmentstrategy4.0.pdf](http://www.oie.go.th/.../thailandindustrialdevelopmentstrategy4.0.pdf)
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมเนศ.
- พันธ์นิภา เข้มชุตติ. (2544). ศึกษาเรื่อง: การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิจิตร อวະกุล. (2540). การฝึกอบรม: คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2534). วัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานของพนักงานกรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันทา เลาหนันท์. (2541). การพัฒนาองค์กร พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ดี.ดี.บุ๊คส์ ไตร.
- สถาบันโตโยต้า บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ คอร์ปอเรชั่น. (2550). วิธีแห่งโตโยต้าในการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2548). Competency Dictionary, กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.
- อิม่าอิ, สีโรซ. (2548). การบริหารจัดการของ TOYOTA ในประเทศไทย แปลจาก TOYOTA NOKAIGAI KEIEI โดย ดร.กุลพงษ์ ยูนิพันธ์ กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- อรุณ รักธรรม. (2537). การพัฒนาและฝึกอบรม: ศึกษาเชิงพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Arnold, Kransdorff. (2006). Corporate DNA: Using Organizational Memory to Improve Poor Decision-making.
- Kotter, John P., & Heskett, James L. (1992). Corporate Culture and Performance. New York : The Free Press.
- Nonaka I, I,R ,Takeuchi H.,(1995). The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford : Oxford University Press.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

Ohno, Taiichi. (1988). Toyota Production System : Beyond Large-Scale Production. New York: Productivity Press.





ภาคผนวก ก  
แบบคำถามเพื่อการวิจัย



เรื่อง แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในสายการผลิต  
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจในภาคอุตสาหกรรม  
กรณีศึกษา: บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

คำถามข้อที่ 1

จากความสำเร็จในอนาคตของบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย ต่อการเป็นบริษัท  
ที่มีองค์กรและพนักงานมีประสิทธิภาพสูงสุด (Highly Effective Employee & Company) ท่านมี  
มุมมองความสำเร็จในสายงาน 5 ปีข้างหน้าว่าอย่างไร

คำถามข้อที่ 2

เพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ท่านมีความคาดหวังว่าบุคลากรโตโยต้าใน  
อนาคต 5 ปีข้างหน้าจะมีคุณลักษณะเป็นอย่างไร