



สง 1 กับเกิดเรา

HR Care Meter

งานวิจัยสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่นำองค์กรไปสู่
องค์กรสุขภาวะ





สง 1 กับเกิดเรา

HR Care Meter

งานวิจัยสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่นำองค์การไปสู่
องค์การสุขภาวะ

สุขกันเกิดเรา

HR Care Meter

ISBN	978-616-92168-3-4
ผู้เขียน	สุวรรณา เทพจิต จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์
ที่ปรึกษา	นายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนรัตน์ นางสุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา นายวิโรจน์ สิริจันทานนท์ นางมารีสา เขาว์พฤตพิงศ์ นางนงลักษณ์ ไชยเสโน
ประสานงาน	ชาคริต สุวรรณนท์
ครั้งที่พิมพ์	ครั้งที่ 1 / พฤศจิกายน 2557 จำนวน 10,000 เล่ม
จัดพิมพ์โดย	โครงการ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำองค์การไปสู่องค์การสุขภาวะ” สมาคมการจัดกรงานบุคคลแห่งประเทศไทย 300/2-3 ซอยลาดพร้าว 132 ถนนลาดพร้าว แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
โรงพิมพ์	บริษัท แอสฟ ไอเดีย จำกัด 145/451 ซอยเคหะร่มเกล้า 64 แขวงคลองสองต้นนุ่น เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520 โทรศัพท์ 02 918 4003, 02 918 4781 โทรสาร 02 918 3631

คำนำ

ตามที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (มจพ.) ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ผ่านสมาคมการจัดการบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) โดยมีจุดมุ่งหมายแสวงหารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำองค์การไปสู่องค์การสุขภาวะ หรือ Happy Workplace

เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของ 3 หน่วยงานและสอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของ มจพ. ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มจพ. ได้ดำเนินการวิจัยโครงการทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ในทศวรรษหน้าและนำข้อมูลดังกล่าวสังเคราะห์ตัวแบบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คาดว่าจะนำพาคำองค์การไปสู่องค์การสุขภาวะและได้พัฒนาเครื่องมือประเมินความพร้อมเพื่อวินิจฉัยระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่องค์การสุขภาวะสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ หรือ เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า HR Care Meter (version I)

HR Care Meter (version I) คือ เครื่องมือวินิจฉัยระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการให้นำพาคำองค์การไปสู่องค์การสุขภาวะและสามารถตอบสนองความต้องการทางธุรกิจของกิจการ

การวินิจฉัยระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำได้โดยให้พนักงานตอบคำถาม 73 ข้อ ซึ่งพัฒนาจากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างกว่า 800 ตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ สถานประกอบการประกอบยานยนต์ ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ สถานประกอบการผู้ร่วมทุน ญี่ปุ่น ยุโรปและอเมริกา และได้รับการตรวจความเชื่อถือได้ของเครื่องมือตามหลักวิชาการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการนำ HR Care Meter (version I) วินิจฉัยระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ทำให้หน่วยงานได้ข้อมูลเชิงประจักษ์และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวประกอบการวางแผนพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการ เพื่อให้บุคลากรเกิดความสุข ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นองค์การสุขภาวะโดยไม่ละทิ้งผลผลิตภาพและเป้าหมายเชิงธุรกิจ

อย่างไรก็ดีเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดทางวิชาการและได้เผยแพร่ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือวินิจฉัยระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้น้องค์การไปสู่องค์การสุขภาวะโดยกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะผู้วิจัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงได้รวบรวมและเรียบเรียงสาระสำคัญของผลการวิจัยซึ่งเป็นที่มาของเครื่องมือประเมิน HR Care Meter (version I) ไว้ในหนังสือฉบับนี้โดยคาดหวังว่าข้อมูลนี้จักเป็นประโยชน์ผู้สนใจ

คณะผู้วิจัยและพัฒนา HR Care Meter (version I)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

สิงหาคม 2557

สารบัญ

คำนำ	1
ภาค 1 : 5 ทศวรรษอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยและทิศทางการพัฒนาในอนาคต	5
• 5 ทศวรรษอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย	6
• อุตสาหกรรมไทยกับการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ AEC	9
• ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย	23
ภาค 2 : ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า	31
• การวิจัยเพื่อศึกษาทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า	32
• องค์กรสูงภาวะ คือ อะไร ?	35
• รูปแบบวิธีการวิจัยเพื่อศึกษาทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ในทศวรรษหน้า	44
• การบริหารจัดการอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า	47
• ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า	69
• อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในปัจจุบันให้ความสำคัญกับองค์ประกอบสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร ?	74
- คำถามที่ 1 ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในปัจจุบันให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไรบ้าง ?	75
- คำถามที่ 2 “ความสูงในการทำงาน” ของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย มีองค์ประกอบใดบ้าง ?	84

- องค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ของธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยสัมพันธ์กับความสูงในการทำงาน อย่างไร ? 85
- บทสรุปจากการศึกษาและการนำไปใช้ประโยชน์ 86

ภาค 3 : มาสร้างสูงกับ HR Care Meter 89

- องค์การของเราต้องการการปรับปรุงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เพื่อให้เกิดความสูงในการทำงาน ? 90
- แบบประเมินความพร้อมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยเพื่อนำองค์การไปสู่องค์การสูงภาวะ-/ HR Care Meter 92

บรรณานุกรม 104



ภาค

1

5 ทศวรรษ
อุตสาหกรรมยานยนต์ไทย
และทิศทางการพัฒนา
ในอนาคต

● 5 ทศวรรษอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

อุตสาหกรรมยานยนต์นับเป็นอุตสาหกรรมหลักสำคัญในระดับต้นๆ ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ทั้งในด้านการส่งออก การจ้างงาน การสร้างมูลค่าเพิ่ม การพัฒนาเทคโนโลยีด้านยานยนต์ ตลอดจนพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุนอื่นๆ อาทิเช่น อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์ยานยนต์ต่างๆ อุตสาหกรรมบริการในส่วนที่เกี่ยวกับการเงิน การประกันภัย และบริการหลังการขาย อุตสาหกรรมยานยนต์นับเป็นอุตสาหกรรมที่สำคัญต่ออุตสาหกรรมต่อเนื่องในห่วงโซ่อุปทานเป็นอย่างมาก

ประเทศไทยมีการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2504 เริ่มต้นจากนโยบายการผลิตเพื่อลดการนำเข้า มาสู่ช่วงกลาง ในระหว่างปี 2520 – 2540 มีการส่งเสริมด้านการลงทุน และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และเพิ่มความสามารถในการผลิตเพื่อการส่งออก จนกระทั่งในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคการค้าเสรีอย่างเต็มตัว ประเทศไทยได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายการผลิตระดับโลก (Global Production Network – GPN) ของผู้ผลิตรายานยนต์หลายค่าย ส่งผลให้อุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมต่อเนื่องของไทยขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง



และจากยอดการผลิตรถยนต์ที่สูงถึง 2.4 ล้านคัน ในปี 2555 ที่ผ่านมา ทำให้ไทยขยับตำแหน่งขึ้นเป็นประเทศผู้ผลิตรถยนต์อันดับที่ 9 หรือ 10 ของโลก (สถาบันยานยนต์, 2555)

การพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวนานกว่า 5 ทศวรรษ อุตสาหกรรมยานยนต์จึงเป็น “หนึ่งในอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของประเทศไทย” มีการวางเป้าหมายให้ไทยเป็นหนึ่งในฐานการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่สำคัญของภูมิภาคเอเชีย

ดังนั้น ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องมีนโยบายที่เป็นการส่งเสริมและจูงใจให้เกิดการลงทุน และมีการพัฒนาเทคโนโลยีด้านอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างเต็มที่โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) จากทั้งผู้ประกอบการและผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรและแรงงาน ซึ่งจะเป็นการยกระดับความพร้อมและศักยภาพของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยเพื่อรองรับการแข่งขันในการเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของภูมิภาคเอเชีย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) ในปี 2558 มีผลทำให้เกิดการรวมเป็นตลาดเดียวที่มีผู้บริโภคมากขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้ประเทศไทยยังคงความน่าสนใจในการเป็นฐานการลงทุนและการผลิตต่อไป

โครงสร้างของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

โครงสร้างอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย จำแนกกิจกรรมเกี่ยวโยงกันในรูปแบบของห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ อุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมกลางน้ำ และอุตสาหกรรมปลายน้ำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้



1. **อุตสาหกรรมต้นน้ำ** ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการผลิตชิ้นส่วนขั้นพื้นฐาน โดยกิจกรรมสนับสนุนของอุตสาหกรรมต้นน้ำ ได้แก่ อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมกระจก อุตสาหกรรมยาง อุตสาหกรรมเครื่องหนัง อุตสาหกรรมปิโตรเคมี อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมเครื่องมือเครื่องจักร และอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ เป็นต้น
2. **อุตสาหกรรมกลางน้ำ** ได้แก่ การผลิตชิ้นส่วนย่อย หรือ ระบบย่อย การผลิตชิ้นส่วนระบบหลักเพื่อป้อนโรงงานประกอบรถยนต์ และการประกอบรถยนต์ โดยกิจกรรมสนับสนุนของอุตสาหกรรมกลางน้ำ ได้แก่ อุตสาหกรรมเครื่องมือเครื่องจักร และอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ เป็นต้น
3. **อุตสาหกรรมปลายน้ำ** ได้แก่ การจำหน่าย (ค้าปลีก และ ส่งออก) และการบริการหลัง การขายที่เกี่ยวข้อง เช่น การซ่อมบำรุง อะไหล่ โดยกิจกรรมสนับสนุนของอุตสาหกรรมปลายน้ำ ได้แก่ อุตสาหกรรมประกันภัย สถาบันการเงิน

กลุ่มอุตสาหกรรมที่น่าจับตามองและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเพื่อรองรับการเป็นฐานการผลิตยานยนต์ในภูมิภาคเอเชีย คือ กลุ่มอุตสาหกรรมกลางน้ำ ได้แก่ อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ ซึ่งปัจจุบันมีผู้ประกอบการทั้งสิ้น 12 บริษัท และอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ได้แก่ เครื่องยนต์เบนซิน เครื่องยนต์ดีเซล ส่วนประกอบของเครื่องยนต์ เพลาลังกำลัง และ ข้อเหวี่ยง ชุดสายไฟรถยนต์ หม้อแบตเตอรี่ ยาง กระจกนिरภัย ไฟรถยนต์ และส่วนประกอบและอุปกรณ์ เช่น กันชน เบรก เข็มขัดนิรภัย กระปุกเกียร์ เป็นต้น โดยสามารถจำแนกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ Tier 1 Tier 2 และ Tier 3 ซึ่งมีผู้ประกอบการรวมจำนวนทั้งสิ้น 2,300 บริษัท (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2555)

อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยกับการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ AEC



เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย และ อุตสาหกรรมยานยนต์ในระยะยาวนั้นที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลกที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนด แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555 – 2574 ซึ่งเป็นแผนระยะยาว 20 ปี เพื่อเป็นเข็มทิศการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยให้แก่ผู้ประกอบการ และนอกจากนี้ สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมรายสาขาที่สำคัญก็ยังมีกำหนดแผนแม่บทการพัฒนาตามกลุ่มรายย่อยเพื่อรองรับแผนแม่บทฉบับใหญ่ด้วย สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์นั้นมีการกำหนดแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี พ.ศ. 2555 – 2559 ขึ้นมารองรับสรุปสาระสำคัญของแผนแม่บททั้งสองฉบับ ดังนี้

แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555 – 2574 (National Industrial Development Master Plan)



แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรม พ.ศ. 2555–2574 จัดทำขึ้นเพื่อเป็น
 เชื่อมทิศในการพัฒนาผู้ประกอบการไทย และอุตสาหกรรม ให้สอดคล้องกับการ
 เปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ โดยเนื้อหาของแผนแม่บทฯ ฉบับนี้ประกอบด้วย
 ภาพรวมของการพัฒนาของอุตสาหกรรมโลก ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของ
 ประเทศไทยเพื่อตอบสนองต่อมิติการพัฒนาใหม่ ผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์
 ต่ออุตสาหกรรมไทย นอกจากนี้ ยังเน้นถึงเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนา
 อุตสาหกรรมของประเทศไทยในอนาคต ทั้งในภาพรวม และในอุตสาหกรรมสาขา
 ที่สำคัญ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในการเพิ่มขีดความสามารถ
 และศักยภาพทางการแข่งขันในระดับนานาชาติ เพื่อสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ ยกกระดับ
 ศักยภาพผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม และสร้างงานให้แก่ประชาชน
 ตลอดจนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้มีความสมดุล เป็นฐานรากในการพัฒนาประเทศ
 ไปสู่ความยั่งยืนต่อไป สำหรับการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น มีแนวทางการ
 พัฒนาใน 4 ด้าน ดังนี้

1. ยกกระดับฝีมือแรงงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตและรองรับเทคโนโลยีในอนาคต

ปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ขาดแรงงานประมาณ 100,000 คน และประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะขาดแคลนแรงงานฝีมือมากยิ่งขึ้นในอนาคต เพื่อคงไว้ซึ่งขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จำเป็นต้องมีการยกระดับฝีมือแรงงานในทุกแขนง เพื่อยกระดับความสามารถในการผลิต และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับโลก นอกจากการเร่งพัฒนาทักษะแรงงานที่ขาดแคลนในปัจจุบันแล้ว จะต้องวางแนวทางการพัฒนาทักษะแรงงาน เร่งพัฒนาฝีมือนักออกแบบและวิจัยผลิตภัณฑ์ Mechatronics และ Embedded Software เพื่อรองรับเทคโนโลยียานยนต์ในอนาคตที่จะมีเทคโนโลยีระดับสูงเพิ่มขึ้น

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและภาคอุตสาหกรรม จะทำให้ภาคอุตสาหกรรมสามารถสื่อสารความต้องการทักษะแรงงานแก่สถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนร่วมกัน และร่วมประเมินผลคุณภาพหลักสูตรและผู้จบการศึกษาเพื่อการพัฒนาฝีมือแรงงานในอนาคต และเพื่อสร้างความมั่นคงและความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่แรงงาน จึงจำเป็นต้องพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของแรงงาน (Career path) ให้ชัดเจนจะทำให้แรงงานฝีมือรับรู้ว่าอาชีพการงานมีความมั่นคงและสามารถพัฒนาอาชีพการงาน เพื่อแก้ไขปัญหาด้านทัศนคติของแรงงาน รวมถึงการสร้างมาตรฐานการรับรองทักษะฝีมือแรงงาน (Skill certification) โดยความร่วมมือระหว่างกระทรวงแรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงศึกษาธิการ และภาคอุตสาหกรรม เพื่อสร้างมาตรฐานแรงงานที่เป็นที่ยอมรับจากทุกภาคส่วนและกำหนดค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสมตามความรู้ความสามารถของแรงงาน ก็จะสร้างความมั่นคงในอาชีพและความก้าวหน้าในสายอาชีพแก่แรงงานเพิ่มมากขึ้น

2. พัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต เพื่อพัฒนาศักยภาพการแข่งขันของประเทศและสร้างการพึ่งพาเทคโนโลยีภายในประเทศ

การวางนโยบายระยะยาวต้องมีความชัดเจน เพื่อส่งสัญญาณที่ดีแก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมทำให้เกิดความเชื่อมั่นและเกิดการลงทุนในประเทศอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้จะต้องทบทวนโครงการหรือมาตรการที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ และความโปร่งใสและเป็นธรรมแก่ผู้ประกอบการทุกระดับ โดยเฉพาะนโยบายพลังงานสำหรับยานยนต์ที่ชัดเจน พิจารณาโครงสร้างภาษีโดยมีการประเมินความคุ้มค่าของมาตรการต่างๆ อย่างรอบคอบ และสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้ประกอบการในประเทศ ทั้งผู้ประกอบการไทย และผู้ประกอบการต่างชาติ

การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศ สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต โดยมีผู้ประกอบการไทยเป็นผู้วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น ทั้งผู้ประกอบการขนาดใหญ่และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถเน้นการสร้างมูลค่า (Value Creation) ให้เกิดผลประโยชน์ภายในประเทศสูงสุด

โดยมี แนวทางในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ของประเทศไทย ดังนี้

- ผลิตและส่งออกรถยนต์ไฮบริดและรถไฟฟ้า รวมถึงชิ้นส่วนและโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น แบตเตอรี่ ระบบชาร์จไฟฟ้า ระบบเปลี่ยนแบตเตอรี่ สถานีชาร์จไฟฟ้า เป็นต้น
- ดึงดูดความสนใจบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ชั้นนำของโลก เพื่อให้เกิดฐานการผลิตชิ้นส่วนเทคโนโลยีระดับสูง และส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่ผู้ประกอบการไทย และพัฒนาให้เกิดฐานการวิจัยและพัฒนาชิ้นส่วนในประเทศไทย



- สร้างมาตรฐานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย เทียบเท่ากับกลุ่มประเทศยุโรปเพื่อสร้างภาพลักษณ์สินค้ายานยนต์ คุณภาพสูง

- เตรียมความพร้อมในการพัฒนารถ Fuel Cell ใน 20 ปีข้างหน้า

และเพื่อสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาของผู้ประกอบการไทยเพื่อการ พัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิต ศูนย์ทดสอบและ สนามทดสอบมีจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากมาตรฐานด้านความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมจะมีความเข้มงวดมากยิ่งขึ้น สินค้ายานยนต์จึงจำเป็นต้อง ผ่านการตรวจสอบมาตรฐานและคุณภาพอย่างเข้มงวดโดยเฉพาะการส่งออก สินค้าไปยังประเทศพัฒนาแล้ว

ในอนาคต เนื่องจากการขาดแคลนแรงงานและการต้องการความ รวดเร็วและแม่นยำในการผลิต เครื่องจักรการผลิตจะมีบทบาทมากยิ่งขึ้น แต่ประเทศไทยต้องพึ่งพาการนำเข้าเครื่องจักรการผลิตจากต่างประเทศ โดยในปี พ.ศ. 2552 ประเทศไทยต้องนำเข้าเครื่องจักรเป็นมูลค่ากว่า 1 แสนล้านบาท ดังนั้นในเบื้องต้น เพื่อลดการสูญเสียดุลการค้าจากการ นำเข้าเครื่องจักร จึงควรให้การสนับสนุนการพัฒนาเครื่องจักรการผลิต เพื่อทดแทนการนำเข้า ซึ่งจะต้องมุ่งเน้นไปที่เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีไม่สูง มากนัก และเป็นเครื่องจักรที่ใช้งานเพื่อชดเชยการขาดแคลนแรงงาน เช่น ระบบ Automation ในคลังสินค้า แขนกลยกสินค้า รถขนส่งสินค้าเดินตาม สาย เป็นต้น ตลอดจนผลักดันหน่วยงานที่จะสามารถสนับสนุนด้านเงินทุน และการจัดหาเครื่องจักรแก่ผู้ประกอบการไทย

3. เชื่อมโยงอุตสาหกรรม สร้างความมั่นคงทางวัตถุดิบต้นน้ำ เพื่อสนับสนุนการขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์

ผลักดันให้มีแนวทาง และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการสนับสนุนอุตสาหกรรมวัตถุดิบต้นน้ำภายในประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมภายในประเทศ และสร้างความเชื่อมโยงวัตถุดิบต้นน้ำกับกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อสร้างความมั่นคงด้านวัตถุดิบต้นน้ำแก่อุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมวัตถุดิบต้นน้ำ โดยเฉพาะเหล็กและโลหะต่างๆ มักได้รับการต่อต้านจากชุมชนว่าเป็นอุตสาหกรรมที่สกปรกและทำลายสิ่งแวดล้อม ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว วัตถุดิบต้นน้ำที่สำคัญของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ คือ เหล็กและโลหะชั้นกลาง และอุตสาหกรรมแปรรูปเหล็กและโลหะชั้นกลางเป็นอุตสาหกรรมที่มีกระบวนการผลิตที่สะอาดแตกต่างจากอุตสาหกรรมถลุงเหล็กและโลหะ

ดังนั้น จำเป็นต้องทำความเข้าใจกับชุมชนว่าอุตสาหกรรมวัตถุดิบต้นน้ำสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ที่แท้จริงคืออะไร สามารถควบคุมสภาวะสิ่งแวดล้อมได้อย่างไร และภาครัฐจะต้องมีมาตรการตรวจสอบที่เข้มงวดเพื่อให้ชุมชนสามารถมั่นใจในการดำเนินการของอุตสาหกรรมว่าจะไม่กระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนโดยรอบ

4. ยกระดับโครงสร้างสนับสนุน เพื่อพัฒนาศักยภาพการแข่งขันกำหนดนโยบายส่งเสริมการลงทุนในภาพรวมของอุตสาหกรรม ที่สามารถสนับสนุนอุตสาหกรรมในประเทศอย่างต่อเนื่อง

โดยการวางนโยบายระยะยาวของภาครัฐจะต้องมีความชัดเจนและกำหนดเงื่อนไขในการปรับเปลี่ยนอย่างชัดเจน ซึ่งจะส่งสัญญาณที่ดีแก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและเกิดการลงทุนในประเทศอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ภาครัฐจะต้องทบทวนโครงการหรือ

มาตรการที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจและความโปร่งใสและเป็นธรรม
แก่ผู้ประกอบการทุกระดับ

และเพื่อให้ทิศทางการสนับสนุนเทคโนโลยียานยนต์เป็นไปในทิศทาง
ที่ถูกต้อง จำเป็นต้องมีหน่วยงานกลางหรือคณะกรรมการกลางที่มีตัวแทน
จากภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมร่วมกันกำหนดแผนพัฒนาอุตสาหกรรม
ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ โดยมีสถาบันยานยนต์เป็นหน่วยงานกลาง
ในการประสานงานระหว่างรัฐและเอกชน

การพัฒนาอุตสาหกรรมตามแนวทางดังกล่าวมาเบื้องต้น จำเป็นที่จะ
ต้องมีการวางกรอบระยะเวลาในการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความ
สอดคล้องและตอบสนองต่อเทคโนโลยีและความต้องการของผู้บริโภค
ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงสร้างความต่อเนื่องในการพัฒนาอุตสาหกรรม
ยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ไทย เพื่อให้ประเทศไทยสามารถรักษาการเป็น
ฐานการผลิตยานยนต์คุณภาพสูงของเอเชียในอนาคต

แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี พ.ศ. 2555 – 2559

ความสำเร็จของภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยนั้น เกิดจากความร่วมมืออย่าง
มุ่งมั่นของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ที่ต้องการยกระดับขีดความสามารถของ
อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้วยการกำหนดนโยบายที่เหมาะสม
การจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี พ.ศ. 2545 -2549 และ ปี
พ.ศ. 2550 - 2554 ร่วมกับความร่วมมือของภาคเอกชนล้วนเป็นแรงผลักดัน
ที่สำคัญที่สนับสนุนให้อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยเติบโตมาได้มายังขั้น



แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ปี พ.ศ. 2555 - 2559 นับเป็นแผนแม่บทฉบับที่ 3 จัดทำขึ้นภายใต้ความร่วมมืออันดีระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นยุทธศาสตร์หรือแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยให้เติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะปัจจัยเรื่องทิศทางแนวโน้มของโลกที่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยต้องมุ่งมั่นพัฒนาเทคโนโลยีและขีดความสามารถที่ต้องสนองตอบต่อทิศทางดังกล่าว ผลิตภัณฑ์ในอนาคตจะต้องมุ่งสู่การเป็นยานยนต์ที่สะอาด ลดมลภาวะ และปลอดภัยมากขึ้นตามความเข้มงวดของมาตรฐานสากล

นอกจากนี้ ทิศทางของเศรษฐกิจโลกมีการปรับเปลี่ยนศูนย์กลางจากตะวันตกมาสู่ตะวันออก ทำให้ภูมิภาคเอเชียมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ทั้งในแง่การเป็นตลาดที่มีความสำคัญมากขึ้น และการเป็นฐานการผลิตยานยนต์ที่สำคัญของโลกมากขึ้น ทำให้รูปแบบการแข่งขันแตกต่างไปจากเดิม เช่น ประเทศที่เคยเป็นคู่ค้า กลับมาเป็นคู่แข่ง การย้ายฐานการผลิต รวมถึงความร่วมมือทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น



การเปิดประชาคมอาเซียน หรือ AEC ก็ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ไทยด้วยเช่นเดียวกัน

ผลกระทบในด้านบวก เช่น การเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของโลก การรวมเป็นตลาดเดียวที่มีจำนวนผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการไทยสามารถผลิตสินค้าที่มีต้นทุนการผลิตถูกลงได้ หรือเพิ่มโอกาสในการส่งออก สร้างโอกาสทางธุรกิจ และการลงทุนให้กับอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน หรือการแบ่งงานกันทำ ก่อให้เกิดการกระจายการผลิตชิ้นส่วนไปในประเทศที่มีความชำนาญและต้นทุนการผลิตต่ำกว่า เป็นต้น

ผลกระทบด้านลบ เช่น การแข่งขันสูงขึ้นเนื่องจากสินค้าของประเทศอาเซียนสามารถเข้าสู่ตลาดไทยโดยไม่มีภาระภาษี การเผชิญอุปสรรคการค้าอันเนื่องมาจากมาตรการกีดกันด้านสิ่งแวดล้อม การเคลื่อนย้ายแรงงานได้อย่างเสรี เป็นต้น

การกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยตามแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ พ.ศ. 2555 - 2559 คำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่อการแข่งขัน 3 ด้าน ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมยานยนต์ในระดับโลก และตำแหน่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในระดับโลก
2. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในอนาคตจากประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และพฤติกรรมผู้บริโภค
3. ผลจากความร่วมมือประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และแนวโน้มการเติบโต และขยายตัวของประเทศคู่ค้าและคู่แข่ง เช่น อินโดนีเซีย เป็นต้น

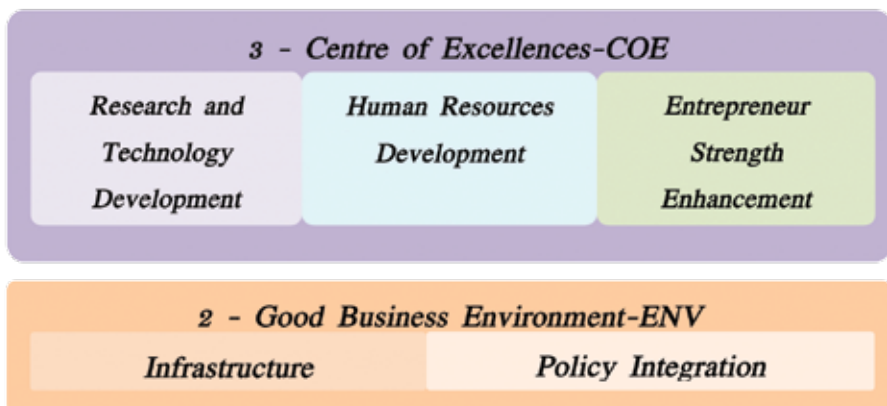
ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และศักยภาพของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของโลก แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ พ.ศ. 2555 - 2559 จึงเน้น “การพัฒนาเชิงรุกเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ” นอกเหนือจากการเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของโลก โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างภาคเอกชนและภาครัฐในประเด็นของ “การมุ่งสู่ความเป็นเลิศใน 10 ปีข้างหน้า” เพื่อช่วยให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเตรียมพร้อมกับการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการแข่งขันในอนาคต เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมและความต้องการของผู้บริโภค



จากแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี พ.ศ. 2555 - 2559 กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในปี 2564 ดังนี้

“ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์โลก พร้อมด้วยห่วงโซ่อุปทานที่สร้างมูลค่าเพิ่มในประเทศ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม”

เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวจึงกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 5 ประการ ประกอบด้วย ความเป็นเลิศใน 3 ด้าน (Centre of Excellences-COE) และ สิ่งแวดล้อมที่ดีในการดำเนินธุรกิจ 2 ประการ (Good Business Environment-ENV) ดังนี้



(Research and Technology Development)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ความเป็นเลิศในด้านเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา (Research and Technology Development)

เป้าประสงค์ : มุ่งสู่ความเป็นเลิศในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและงานวิจัย ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนในการยกระดับความสามารถการแข่งขันของอุตสาหกรรมยานยนต์

โดยการพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนา คือ “เทคโนโลยีรักษ์โลก” ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยีสะอาด ประหยัด ปลอดภัย ตัวอย่างเทคโนโลยีเป้าหมาย เช่น สนับสนุนการใช้พลังงานทางเลือกและพลังงานหมุนเวียน (Alternative and renewable energy) การลดน้ำหนักของยานยนต์ (Light weight vehicles) การยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยต่อยานยนต์บนท้องถนน (Vehicle safety) การเพิ่มความสามารถในการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีระดับสูง (Advance production technology)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ความเป็นเลิศในด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development)

เป้าประสงค์ : ยกระดับความสามารถของบุคลากร ในระดับแรงงานมีฝีมือระดับหัวหน้างานระดับวิศวกรทดสอบและวิจัยพัฒนา ตลอดจนผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มสูงขึ้น สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและผลิิตภาพเพิ่มขึ้น

มีการพัฒนาบุคลากรแบบครบวงจรในทุกๆระดับ โดยการดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างยั่งยืน โดยเน้นการพัฒนากระบวนการฝึกอบรม การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาวิทยากร รวมถึงการผลักดันให้มีการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมในสถานประกอบการเพื่อให้มีการขยายผลการพัฒนาบุคลากรในวงกว้าง นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในระดับต่างๆ ในการเตรียมความพร้อมของนักเรียน/นักศึกษาที่จะเข้าสู่การทำงานในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้ประกอบการ (Entrepreneur Strength Enhancement)

เป้าประสงค์ : ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ให้สามารถก้าวเข้าสู่การเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนในห่วงโซ่อุปทานระดับโลก โดยการมีห่วงโซ่อุปทานในประเทศที่เป็น Lean supply chain ทั้งระบบ รวมถึงมี กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green manufacturing) ด้วยการพัฒนาพัฒนาผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมยานยนต์สู่ความยั่งยืน (Sustainable Manufacturing Development for Automotive Supply Chain) ตัวอย่างกิจกรรม เช่น การพัฒนาผลผลิตภาพด้วยเครื่องมือในการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนากระบวนการผลิตที่สะอาดและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ (Cluster Supply Chain Network

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างสภาวะแวดล้อมที่ดีด้วยปัจจัยโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

เพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์ COE-1 COE-2 และ COE-3

เป้าประสงค์ : การจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อย่างเพียงพอ ทั้งด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งหากขาดโครงสร้างที่สำคัญเหล่านี้ จะทำให้การดำเนินงานในยุทธศาสตร์อื่นๆ บรรลุเป้าหมายได้ยาก

ทั้งนี้ โครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นได้แก่ ศูนย์ทดสอบและวิจัยพัฒนายานยนต์ สถาบันพัฒนาบุคลากรยานยนต์ และศูนย์สารสนเทศยานยนต์

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างสภาวะแวดล้อมที่ดีด้วยกฎระเบียบนโยบายภาครัฐ (Policy Integration)

เป้าประสงค์ : เพื่อสร้างสภาวะแวดล้อมที่ดี ด้วยการปรับปรุงและกำหนดกฎระเบียบ นโยบาย และมาตรการสนับสนุนของภาครัฐให้เอื้ออำนวยต่อการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยเพื่อมุ่งสู่การเป็นฐานการผลิตยานยนต์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของโลก พัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูง และมีมาตรฐานสากลอย่างประสานสอดคล้องกัน โดยจะต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับนโยบายอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์แห่งชาติ (กยช.) เพื่อบูรณาการนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสภาวะการแข่งขันและเทคโนโลยี นวัตกรรมในอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์

รวมทั้งมีการศึกษาวิจัยเชิงนโยบาย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมในด้านต่างๆ ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมการสร้างตราสินค้า และการสร้างตลาดใหม่ สำหรับชิ้นส่วนอะไหล่ (REM)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การบริหารจัดการให้มีการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ต่างๆ อย่างเป็นระบบและเพียงพอต่อการพัฒนา เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด

ดังนั้นการบริหารจัดการที่ดี และการบูรณาการ ติดตาม ประเมินผล และกำกับดูแลให้เป็นไปตามแผนหัวใจสำคัญของความสำเร็จ ควรยึดหลักแนวปฏิบัติที่ดีดังนี้

- ดำเนินการด้วยการประสานความสอดคล้องและเสริมซึ่งกันและกัน
- ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด พิจารณาจากทรัพยากรที่มีอยู่และใช้ประโยชน์ร่วมกัน จัดหาทรัพยากรใหม่ตามความจำเป็นเร่งด่วน และเตรียมพร้อมสำหรับแผนงานที่ต้องใช้ระยะเวลาเตรียมการล่วงหน้าเป็นเวลานาน

- บริหารจัดการ กำกับดูแลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน สามารถดำเนินการสอดคล้องและสอดคล้องกัน ทั้งด้านเป้าหมายและระยะเวลา เพื่อให้เกิดผลการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว
- ติดตามและประเมินผลเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจะทบทวนและปรับแผนการดำเนินการได้ตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทางการแข่งขัน



ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ พ.ศ. 2555-2559 คือ การเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งนอกจากผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจแล้ว ยังมีผลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่คู่ขนานในกระบวนการพัฒนา เป้าหมายสำคัญ คือ

1. เป็นศูนย์กลางการผลิตยานยนต์ที่สำคัญของโลก โดย
 - 1.1 มีการผลิตรถยนต์และรถจักรยานยนต์ ชนิดละไม่น้อยกว่า 3 ล้านคันต่อปี
 - 1.2 มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประหยัดพลังงาน มีมาตรฐานมลพิษและความปลอดภัยระดับสูง และมีกระบวนการผลิตที่สะอาดมีผลิตภาพเพิ่มสูง

2. เป็นศูนย์กลางสถานะแวดล้อมทางธุรกิจยานยนต์ที่ดี โดย

- 2.1 มีบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีขีดความสามารถในระดับสูงขึ้นไป โดยมีสัดส่วนของบุคลากรในระดับแรงงานมีฝีมือ ช่างเทคนิค และวิศวกรเพิ่มขึ้นจาก พ.ศ. 2555
- 2.2 มีศูนย์ทดสอบ วิจัยและพัฒนายานยนต์ที่สำคัญของภูมิภาคเอเชีย
- 2.3 มีความพร้อมในด้านปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถรองรับการพัฒนาได้อย่างเพียงพอ และเป็นผู้นำในกลุ่มอาเซียนในด้านมาตรฐานและการทดสอบ การพัฒนาบุคลากร

3. เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักที่จะทำให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักประเทศผู้มี รายได้ปานกลาง (Middle income trap - MIT) โดย

- 3.1 มีมูลค่าเพิ่มจากการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศเฉลี่ย มากกว่าร้อยละ 50
- 3.2 มีมูลค่าเพิ่มการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในภาคการผลิต (Gross domestic product originating from manufacturing)
- 3.3 มีมูลค่าการส่งออก มากกว่า 1 ล้านล้านบาท โดยเร็ว



ความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย

สถานการณ์แรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

ในปี พ.ศ. 2555 ไทยมีกำลังการผลิตรถยนต์กว่า 2.4 ล้านคันต่อปี และใน ปี พ.ศ. 2560 ประเทศไทยตั้งเป้าหมายการผลิตไว้ที่ 3 ล้านคัน (บทสัมภาษณ์นางศรีรัตน์ รัชสุพานะ อธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, นสพ.โลกวันนี้, 10 เมษายน 2556)

อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในฐานะที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมยานยนต์ของภูมิภาค

สถานการณ์แรงงานในปัจจุบันของระบบอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยนั้น มีจำนวนแรงงานทั้งหมดประมาณ 7 แสนคน แบ่งเป็นแรงงานในบริษัทผู้ผลิตและประกอบยานยนต์ จำนวน 50,000 คน แรงงานด้านชิ้นส่วนยานยนต์ 350,000 คน ตัวแทนจำหน่ายและศูนย์บริการ 200,000 คน และแรงงานในอุตสาหกรรมสนับสนุน 100,000 คน (สถาบันยานยนต์, 2555)

ขณะนี้ ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในทุกๆระดับชั้น ทั้งแรงงานทั่วไป (Unskilled Labor) แรงงานฝีมือ (Skilled Labor) รวมทั้งบุคลากรที่มีทักษะสูงในด้านการผลิต การวิจัยพัฒนา และออกแบบ โดยเฉพาะบุคลากรเทคนิคระดับสูง เช่น วิศวกร

ปัจจุบัน อุตสาหกรรมผลิตยานยนต์มีความต้องการแรงงานเพิ่มอีกประมาณ 1 แสนคน ทั้งนี้ ปัญหาการขาดแคลนแรงงานส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วน โดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีระบบการทำงานและสวัสดิการด้อยกว่าผู้ประกอบการขนาดใหญ่ และจากการคาดการณ์การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมในปี พ.ศ. 2560 นั้น ประเทศไทยจะผลิตรถยนต์ 3 ล้านคัน ทำให้เกิดความต้องการบุคคลเพิ่มขึ้นอีก 3 แสนคน



จุดอ่อนสำคัญอีก 2 ประการของบุคลากรไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ คือ การขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย และปัญหาการสื่อสาร (ภาษา) เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ในอาเซียน

ไทยต้องเร่งเพิ่มเติมทักษะด้านภาษาอังกฤษให้กับบุคลากรอย่างเร่งด่วนในสถาบันการศึกษาทั้งระดับอาชีวะ และปริญญา ทั้งนี้ ก็เพื่อเป็นการรับมือกับการเปิดประชาคมอาเซียน (AEC) ซึ่งอาจจะมีวิศวกรและช่างเทคนิคที่ได้เปรียบในเรื่อง



ภาษาเข้ามาแข่งกับบุคลากรไทย รวมทั้งเป็นการรองรับอนาคตที่จะมีผู้ผลิตเข้ามาตั้งโรงงานในไทยมากขึ้น

“เนื่องจากขณะนี้ นักลงทุนมองประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตยานยนต์ของโลก เมื่อเปิด AEC จะมีการหมุนเวียนของบุคลากร และจะมีการร่วมทุนของชาวไทยและชาวต่างชาติมากขึ้น” ทำให้บุคลากรไม่จำเป็นต้องทำงานแต่ในประเทศไทยเท่านั้น แต่สามารถทำงานในต่างประเทศจากการขยายสาขาการผลิตไปยังประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค ไม่ว่าจะเป็น อินโดนีเซีย กัมพูชา หรือ พม่า โดยเฉพาะตลาดพม่าที่อุตสาหกรรมยานยนต์ขยายตัวอย่างมาก แรงงานต่างชาติจะเริ่มหายไปเพราะถูกดึงกลับประเทศ (สถาบันยานยนต์, งานลี้มนนาโครงการพัฒนาระบบบริหารการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ปี 2555)

อุปสรรคต่อการเจริญเติบโตที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ “การขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝีมือแรงงานระดับช่างเทคนิค หรือระดับปฏิบัติการที่เรียนจบ ปวช. และ ปวส.” เนื่องจากค่านิยมในการศึกษาจบไปถึงระดับปริญญาตรี ประกอบกับการที่อุตสาหกรรมยานยนต์ทั่วโลกจะนำมาตราฐานความปลอดภัยของยุโรปมาใช้ร่วมกันในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งเป็นผลจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจของโลกและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยียานยนต์ในอนาคต

ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการควบคู่กันไป คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ และการพัฒนาผลิตภัณท์ให้มีมาตรฐานความปลอดภัยในระดับสากล นอกจากนี้จะเป็นการสร้างทักษะและองค์ความรู้จากกรวิจัยและพัฒนาให้กับบุคลากรยานยนต์ และผู้ประกอบการ

ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แล้ว ยังช่วยป้องกันผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีคุณภาพที่จะเข้าสู่ตลาดในประเทศ ตลอดจนเป็นการสร้างความเชื่อถือให้กับอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศในตลาดสากล เพื่อรองรับการเติบโตอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมยานยนต์

แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย

ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอย่างมาก โดยกระทรวงอุตสาหกรรม ได้กำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ตาม แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ : ยุทธศาสตร์ที่ 2 ความเป็นเลิศในด้านการพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development) และพร้อมกันนี้ยังกำหนด กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ในระยะเวลา 5 – 20 ปีข้างหน้าอย่างมีทิศทาง โดยมีสรุปประเด็นที่น่าสนใจของแผนฯ ทั้งสอง ดังนี้

แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ฉบับ พ.ศ. 2455 – 2559
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ความเป็นเลิศในด้านการพัฒนาบุคลากร
(Human Resources Development)



ตามยุทธศาสตร์ที่ 2 : ความเป็นเลิศในด้านการพัฒนาบุคลากรกำหนด
แนวทางการดำเนินการเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ (สถาบัน
ยานยนต์, 2554)

1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรยานยนต์ เพื่อกำหนดแนวทางระยะยาว
2. สํารวจข้อมูลและวางหลักสูตรเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้กับ
อุตสาหกรรมยานยนต์ (Standard Academic & CPD Curriculum)
โดยความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ
รวมทั้งภาคเอกชนในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการ
ของอุตสาหกรรม (ปัจจุบันและอนาคต)
3. สร้างระบบการพัฒนาบุคลากรยานยนต์ (Automotive Human
Resources Development (AHRD) Operating Work
System) เพื่อพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ทั้งกลุ่มแรงงานฝีมือระดับ
5-4 หัวหน้างานระดับวิศวกร บุคลากรด้านการทดสอบและวิจัยพัฒนา
โดยบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรใน
อุตสาหกรรมยานยนต์สู่ความยั่งยืนทั้งระบบ
4. สร้างองค์ความรู้เพื่อขยายผล ได้แก่ การสร้างหลักสูตรมาตรฐานและ
วิทยากร รวมทั้งความร่วมมือด้านผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญการ (Experts
pool) เพื่อร่วมกันพัฒนาบุคลากรด้านต่างๆ
5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์
(Networking for AHRD Single System) ในเชิงบูรณาการกับ
หน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคเอกชน

ผลที่ได้รับในเชิงคุณภาพ มีดังนี้

1. บุคลากรระดับแรงงานมีฝีมือ ระดับหัวหน้างานระดับวิศวกรทดสอบและวิจัยพัฒนา มีความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ทักษะ และเทคโนโลยีขั้นสูง โดยสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
2. เครือข่ายมีองค์ความรู้ และสามารถนำไปต่อยอดในการขยายผลการพัฒนาบุคลากรได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรม
3. บุคลากรจบใหม่มีความพร้อมก่อนเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์

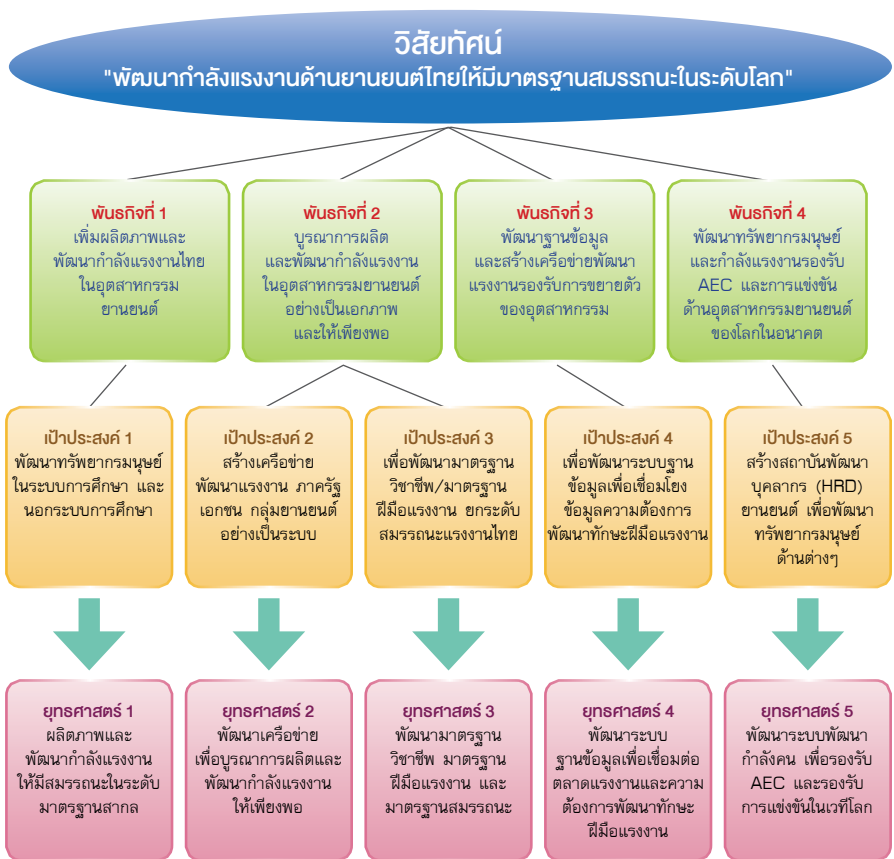


กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์

กระทรวงแรงงาน โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ร่วมกับสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จัดทำ “กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์” ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามแผนแม่บท โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้ (คณะกรรมการพัฒนากรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์, 2554)

1. การพัฒนาแรงงานและทรัพยากรมนุษย์กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ให้ตรงความต้องการของตลาด ผู้ใช้แรงงานและนายจ้าง
2. กำหนดแนวทาง/แผนระยะยาวเพื่อรองรับปัญหาขาดแคลนแรงงาน และเพิ่มผลิตภาพแรงงานสาขายานยนต์อย่างเป็นระบบในอนาคต
3. สร้างความมั่นใจให้กับภาคเอกชน นักลงทุน ในการขยายการดำเนินธุรกิจและการลงทุนใหม่

4. สนับสนุนนโยบายภาครัฐในการพัฒนากำลังแรงงานของประเทศ เพื่อรองรับการเป็นฐานการผลิตยานยนต์และการแข่งขันด้านอุตสาหกรรมยานยนต์โลกในอนาคต
5. สอดคล้องกับนโยบายของรัฐและกรอบการพัฒนาแรงงานและประสานงานการฝึกอบรมแห่งชาติ



แผนภาพที่ 1 กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การผลิตและพัฒนากำลังแรงงานให้มีสมรรถนะในระดับมาตรฐานสากล

เป้าหมาย : เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในและนอกระบบการศึกษา กำลังแรงงานในตลาด แรงงาน เพื่อเพิ่มผลิตภาพแรงงานในสถานประกอบการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาเครือข่ายเพื่อบูรณาการการผลิตและพัฒนา กำลังแรงงานให้เพียงพอทั้งปริมาณและคุณภาพ

เป้าหมาย : เพื่อสร้าง “เครือข่ายในการผลิตและพัฒนากำลังแรงงาน” ประกอบด้วยหน่วยงานพัฒนากำลังคน ภาครัฐและเอกชน สมาคมวิชาชีพ สถานประกอบการ นายจ้าง ลูกจ้าง เพื่อพัฒนา ทักษะ ฝีมือ ทดสอบ รับรอง ความสามารถ รองรับการผลิตของอุตสาหกรรม และขับเคลื่อนการพัฒนากำลังคนในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในแต่ละพื้นที่ตามเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ/มาตรฐานฝีมือแรงงาน/ มาตรฐานสมรรถนะ

เป้าหมาย : เพื่อพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ/มาตรฐานฝีมือแรงงาน และ มาตรฐานสมรรถนะ เพื่อยกระดับฝีมือแรงงานไทยและเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ให้แก่ลูกจ้าง และเพิ่มผลผลิตให้แก่ผู้ประกอบการ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาระบบฐานข้อมูล

เป้าหมาย : เพื่อเชื่อมต่อตลาดแรงงานและความต้องการพัฒนาทักษะฝีมือ แรงงาน เป้าหมายเพื่อ พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อเชื่อม ต่อตลาดแรงงานและความ ต้องการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานเพื่อใช้ประกอบเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการผลิต และพัฒนาฝีมือแรงงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาระบบพัฒนากำลังคน รองรับ AEC และการแข่งขันในตลาดโลก

เป้าหมาย : เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ การพัฒนากำลังคน สร้างสถาบัน พัฒนาบุคลากรยานยนต์ HR ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัย



ภาค
2

ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย
ในทศวรรษหน้า

● การวิจัยเพื่อศึกษาทิศทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ในทศวรรษหน้า

ดังที่กล่าวมาแล้วในบทนำถึงความสำคัญของอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย ซึ่งเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายที่ประเทศไทยวางแผนการพัฒนาเพื่อเป็นฐานการผลิตยานยนต์สำคัญในระดับภูมิภาค โดยเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพของประเทศไทยในเวทีอาเซียน

แต่อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยขึ้นอยู่กับศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะมีความได้เปรียบกว่าหลายๆ ประเทศในอาเซียนในเรื่องทักษะความสามารถของแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ แต่ปัจจุบันยังพบว่าแรงงานในกลุ่มนี้ยังมีจุดอ่อนที่ต้องเร่งพัฒนาหลายประการ อาทิ ความรู้พื้นฐานด้านภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆ ผู้จบการศึกษามีความรู้ทฤษฎีแต่ขาดทักษะด้านปฏิบัติ จึงไม่สามารถทำงานได้ทันที ทำให้นายจ้างต้องฝึกอบรมพนักงานก่อนปฏิบัติงานซึ่งทำให้มีต้นทุน

เพิ่มขึ้น การขาดความคิดเชิงวิเคราะห์ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะสูงด้านการวิจัยพัฒนา และการออกแบบ นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลง ของสังคมโลก และการเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2559 นั้น เป็นตัวแปรสำคัญที่อาจทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไปยังพื้นที่อื่นได้อย่างเสรี ในขณะที่เดียวกัน อาจเกิดการแข่งขันจากประเทศที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อมในระดับสากลมากกว่า

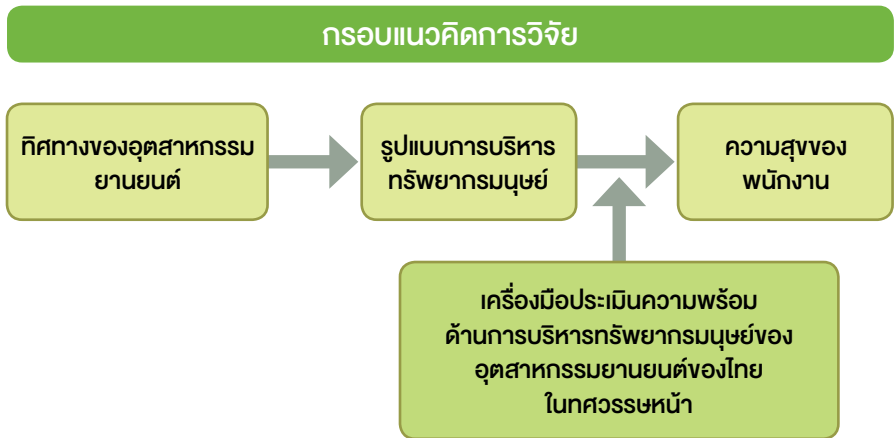
ประเด็นคำถามที่น่าสนใจ คือ “แต่ละองค์การจะมีวิธีการบริหาร “พนักงาน” ในองค์การอย่างไรให้พนักงานสามารถสร้างผลผลิต (Productivity) สูงสุดให้เกิดขึ้น เพื่อทำให้ผลประกอบการขององค์การ เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ”

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิผลสูงนั้น ความสำคัญกับ “ขวัญและกำลังใจในการทำงาน” ในอดีตพบว่าให้บริษัทต่างๆ ให้ความสำคัญเรื่องการสร้างขวัญกำลังใจของพนักงานในรูปแบบต่างๆ กันไป เช่น การจ่ายเงินเดือนในอัตราที่สูง การให้สวัสดิการมากกว่าคู่แข่ง แต่ผลลัพธ์กลับพบว่า พนักงานไม่ได้มีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้นอย่างที่ต้องการ ในขณะที่บางองค์กรแม้จะเป็นองค์กรเล็กๆ ที่ไม่ได้จ่ายเงินเดือนหรือให้สวัสดิการสูงกว่าคู่แข่ง บางครั้งกลับพบว่า พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี

ในการวิจัยเพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า จึงตั้งคำถามว่า

**“การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะมีรูปแบบอย่างไร
ที่จะทำให้พนักงานในองค์การมีความสุข มีขวัญกำลังใจ
มีความผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งทำงานและสร้างผลผลิตสูงสุด
ให้กับองค์กร”**

ภายใต้แนวคิดที่ว่า “ทำอะไรเพื่อให้สถานประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยเป็นองค์กรที่มีสุขภาพตามแนวคิดของ สสส.?” พร้อมกำหนด “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถใช้เป็นต้นแบบการประเมินความพร้อมและการพัฒนางานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ให้แข็งแกร่งให้เป็นองค์กรแห่งความสุข (Happy workplace)” ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพของเศรษฐกิจไทยอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อศึกษาทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า

องค์กรสุขภาพ: คืออะไร?

ภายใต้แนวคิดที่ว่า “ทำอย่างไรเพื่อให้สถานประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยเป็นองค์กรที่มีสุขภาพตามแนวคิดของ สสส.?” คณะผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดองค์กรสุขภาพมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ก่อนจะนำเข้าสู่เนื้อหาการวิจัยนั้น ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับ “องค์กรสุขภาพ” ดังนี้

องค์กรสุขภาพ: คือ อะไร?

ประเทศไทยมีหน่วยงานที่ศึกษาด้านความสุขในการทำงาน อาทิเช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สำนักงานวิจัยเอแบคโพลล์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ฯลฯ โดยหน่วยงานที่กล่าวมานั้นได้ร่วมกันทำการศึกษาวิจัย พัฒนาองค์ความรู้ด้านองค์กรสุขภาพ และส่งเสริมให้เกิดการสร้างสุขภาพที่ดีในองค์กรต่างๆ ตามแนวคิด “องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)” ซึ่งริเริ่มโดยแผนงานสุขภาพองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ โดยให้ความหมายขององค์กรแห่งความสุขว่า เป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สังคม และจิตปัญญา สุขภาพองค์กรไม่ได้หมายความว่าแค่เรื่องสุขภาพ เพราะสุขภาพที่ดีไม่เจ็บป่วย เป็นเพียงผลมาจากความสุขและคุณภาพชีวิตโดยรวมเท่านั้น

จากคำนิยามต่าง ๆ ของคำว่า องค์กรสุขภาพ หรือ สุขภาพขององค์กร คณะผู้วิจัยได้ประมวลและสรุปคำจำกัดความขององค์กรสุขภาพ ไว้สั้นๆ ว่า หมายถึง

“หน่วยงานที่มีกระบวนการพัฒนาองค์กรอย่างมีเป้าหมาย พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยวิธีการปฏิบัติงานที่พนักงานมีความสุข”

ปัจจุบัน การให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญ ต่อการพัฒนาองค์กร การสร้างความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว การสร้างสรรค์องค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งความสุข จะต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ เพื่อให้ บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายเดียวกัน มีนโยบาย และกิจกรรมการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม มีกิจกรรมต่างๆ ที่ทำขึ้นเพื่อให้ บุคลากรในองค์กรคิดถึงส่วนรวม สามารถทำงานเป็นทีมและสร้างความสุขในการทำงาน ร่วมกัน ตลอดจนเพื่อแผ่ความสุขไปสู่ชุมชนรอบข้างและสังคมส่วนรวมได้ด้วย

แต่ละองค์กรจำเป็นต้องค้นหาทุกแง่มุมเข้าไปสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะ หรือ องค์กร แห่งความสุขในแบบฉบับของตนเอง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ความต้องการ ขององค์กร และที่สำคัญที่สุด คือ เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินกิจกรรมภายใน องค์กรของตนเอง

จากแนวคิดและองค์ประกอบขององค์กรสุขภาวะที่ได้นำเสนอไปแล้วข้างต้นนั้น หลายหน่วยงานได้พัฒนาหลักเกณฑ์ หรือ ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรสุขภาวะ เพื่อใช้ เป็นแนวทางในการเสริมสร้าง และประเมินผลการดำเนินงานภายใต้แนวคิดนี้

องค์ประกอบขององค์กรสุขภาวะ

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส) เสนอว่า “องค์กร สุขภาวะ” หรือองค์กรแห่งความสุขต้องประกอบไปด้วย ความสุข 8 ประการ โดย มองความสุขเป็น 3 ส่วน คือ ความสุขของบุคคล ความสุขของครอบครัว ความสุข ขององค์กรและสังคม ดังนี้

• ความสุขของบุคคล ประกอบไปด้วย

Happy Body (สุขภาพดี) คือ สุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ มาจากการที่ รู้จักใช้ชีวิต รู้จักกิน รู้จักนอน ชีวิตมีสุข เหมาะสมกับเพศ วัย สถานการณ์ และเหมาะสม กับฐานะทางการเงิน Happy Heart (น้ำใจงาม) ในองค์กร สิ่งที่ทำเป็นที่สุดในการที่ มนุษย์จะอยู่กับคนอื่นได้ต้องมีน้ำใจคิดถึงคนอื่น มีความเอื้ออาทรต่อกันและกัน รู้จัก แบ่งปันอย่างเหมาะสม ต้องรู้บทบาทของเจ้านาย บทบาทของลูกน้อง บทบาทของ เพื่อนร่วมงาน

Happy Relax (การผ่อนคลาย)

ต้องรู้จักผ่อนคลายกับสิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิต เมื่อชีวิตในการทำงานเครียดก็ต้องมีวิธีผ่อนคลายในการทำงาน ขณะเดียวกันการใช้ชีวิตส่วนตัวก็ต้องรู้จักผ่อนคลายเช่นเดียวกัน เป็นการสร้างสมดุลชีวิต

Happy Brain (หาความรู้)

เราอยู่ได้ด้วยการศึกษาหาความรู้ พัฒนาตัวเองตลอดเวลาจากแหล่งต่างๆ นำไปสู่การเป็นมืออาชีพ เพื่อให้เกิดความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน

Happy Soul (การยกระดับจิตใจ)

คุณธรรมเบื้องต้นพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในสังคม ในการทำงานเป็นทีม คือ ทิри โอตป์ปะ ความละเอียดและเกรงกลัวต่อการกระทำของตนเองโดยเฉพาะการกระทำที่ไม่ดี คนดี มีความศรัทธาต่อศาสนา มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความสามัคคี และ มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ขอมนำความสู่ขลุ่องค์กร

Happy Money (ใช้เงินเป็น)

การที่สามารถจัดการการรายรับรายจ่ายของตนเองได้ คือการใช้เงินเป็น มีเงินรู้จักเก็บรู้จักใช้เป็นที่ให้พอดี มีชีวิตที่เหมาะสมกับตนเอง วันนีคนปฏิเสธเรื่องการเป็นหนี้ไม่ได้ การเป็นหนี้การใช้จ่ายที่เหมาะสมกับสถานะที่ตนเองหามาได้ ทุกคนต้องมีการบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายของตนเองและครอบครัว ต้องรู้จักการแก้ปัญหา หรือว่าถ้าเป็นระดับครอบครัว เรียกว่าบัญชีครัวเรือน





• ความสุขของครอบครัว ประกอบด้วย

Happy Family (ครอบครัวดี) มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคงให้ความสำคัญกับครอบครัวเป็นกำลังใจที่ดีในการทำงาน เพราะครอบครัวเป็นเหมือนภูมิคุ้มกันเป็นกำลังใจ ในการที่เราจะสามารถเผชิญกับอนาคตหรืออุปสรรคในชีวิตได้ ทำให้เรามุ่งมั่นในการทำให้ชีวิตเราดีขึ้น ฉะนั้นครอบครัวเข้มแข็ง สังคมก็ย่อมมั่นคงเสมอ

• ความสุขขององค์กรและสังคม ประกอบด้วย

Happy Society (สังคมดี) หมายรวมถึงสองมิติ คือ สังคมในที่ทำงานกับสังคมนอกที่ทำงาน มนุษย์ทุกคนต้องมีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อสังคมที่ตนเองทำงาน และพักอาศัย มีสังคมและสภาพแวดล้อมที่ดี

“การประเมินองค์กรสุขภาพ” สำคัญอย่างไร

จากแนวคิดและองค์ประกอบขององค์กรสุขภาพ หลายหน่วยงานได้พัฒนา “หลักเกณฑ์” หรือ “ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรสุขภาพ” เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างการเป็นองค์กรสุขภาพ และประเมินผลการดำเนินงานภายใต้แนวคิดนี้

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส) เสนอ “ต้นแบบจำลององค์กรสุขภาพ” Home Model 3.0 ตามแนวคิด Happy Workplace เพื่อใช้ในการประเมินองค์กรสุขภาพ หรือ “ประเมินว่าสถานประกอบการนั้นเป็นสถานประกอบการที่เอื้ออำนวยให้ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรทำงานอย่างมีความสุขได้หรือไม่”

โดยโมเดลดังกล่าวอธิบายลักษณะองค์กรแห่งความสุขผ่านมุมมองของคุณคน 3 สถานะ หรือ 3 มุมมอง ได้แก่ มุมมองระดับองค์กร ระดับผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่บริหารความสุขในองค์กร และ ระดับพนักงาน ประกอบด้วย 3 โมเดลย่อย คือ องค์กรแห่งความสุข (Happy Organization) การจัดการความสุข (Happy Management) พนักงานที่มีความสุข (Happy Employee)

1. โมเดลองค์กรแห่งความสุข (Happy Organization)

ปัจจัยสำคัญของการทำความเข้าใจโมเดลนี้ คือ “อัตลักษณ์” (Identity) ขององค์กร หรือรูปแบบขององค์กร โดยทั่วไปองค์กรแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. องค์กรที่เน้นความเรียบง่ายได้ดุลยภาพ (Simplified organization)

เป็นองค์กรที่มีสไตล์การบริหารจัดการที่เน้นความเรียบง่าย ประหยัด สมถะ ระมัดระวัง และมีสไตล์การจัดการแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative) องค์กรประเภทนี้จะไม่ประกอบกิจการแบบหวือหวา ไม่บริหารงานตามกระแส แต่เน้นจังหวะการก้าวเดินทางธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป มีกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสมตามอัตภาพของตนเอง องค์กรประเภทนี้เน้นสร้างความมั่นคงและความต่อเนื่องภายในองค์กร โดยเฉพาะการส่งเสริมความสามัคคี การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบ “ครอบครัวเดียวกัน” และค่านิยมการทำงานแบบ “ทุกซ์สุขร่วมกัน” โดยมีแนวคิดการบริหารจัดการให้บุคลากรมีความสุขทั้งทางกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ

องค์กรประเภทนี้เชื่อว่า ถ้าพนักงานมีความสุขอย่างเรียบง่ายและได้สมดุลทั้งทางกายภาพและทางจิตใจแล้ว จะทำให้ศักยภาพ และผลผลิตของพนักงานดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ผลการประกอบการดีขึ้นด้วย เน้นไปที่ “ความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance)”

2. องค์กรที่เน้นความสร้างสรรค์ (Creative Organization)

เป็นองค์กรในภาคธุรกิจที่มีการแข่งขันที่เข้มข้นในระดับสูงเช่น ธุรกิจด้านเทคโนโลยี ธุรกิจแฟชั่น หรืออาจเป็นหน่วยงานพิเศษที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะด้านและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในระดับสูง เช่น งานวิจัยค้นคว้า งานทดลองทางวิทยาศาสตร์

องค์กรเหล่านี้จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นสูง กระจายและมอบหมายอำนาจในการทำงาน เน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าการควบคุมกระบวนการ ให้ความสำคัญต่อการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเพื่อกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความสร้างสรรค์ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ทั้งที่เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit knowledge) และ ความรู้แบบแนบเนียน (Tacit knowledge) เป็น

องค์กรที่ไม่พยายามควบคุมบุคลากรด้วยกฎระเบียบหรือข้อบังคับ แต่จะสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมการให้เกียรติ ให้ความสำคัญและความเชื่อมั่นในตัวพนักงานว่าเป็นผู้มีความสามารถ มีศักยภาพสูงและมีวินัยแห่งตน สามารถใช้ความสร้างสรรค์ในการทำงานจนสำเร็จลุล่วงได้อย่างงดงามเปรียบประดุจดังศิลปินที่ทำงานศิลปะ การบริหารความสุขของบุคคลมุ่งเน้น “ความเป็นอิสระในการทำงาน” และการได้ปลดปล่อยพลังความสร้างสรรค์

3. องค์กรที่เน้นความยั่งยืน (Sustainable Organization) เป็นองค์กรที่เจ้าของและผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ก่อตั้งองค์กรมีปณิธานความมุ่งมั่นที่มีใช้เพียงแค่ประกอบกิจการการค้า การผลิตสินค้าอุตสาหกรรม หรือการบริการเพื่อให้ได้กำไรหล่อเลี้ยงความอยู่รอดขององค์กรเท่านั้น แต่ยังมีปรัชญาการดำเนินชีวิตที่ทรงคุณค่า รวมทั้งมีโลกทัศน์หรืออุดมการณ์ ค่านิยมในการดำเนินธุรกิจที่ดี เน้นความสมดุลระหว่างองค์กรกับสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ให้ความสำคัญต่อการสร้างความเติบโตขององค์กรอย่างมั่นคง ยั่งยืน บนพื้นฐานของการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล (Good corporate governance) ยึดมั่นการพัฒนาและรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงถือมั่น ต่อความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มีต่อสังคม อีกทั้งสร้างสรรคัวัฒนธรรมองค์กรในการหล่อหลอมให้พนักงานเชื่อมั่นและปฏิบัติตามอุดมการณ์ขององค์กร

ลักษณะสำคัญ คือ บรรยากาศขององค์กรมุ่งเน้นหลักการทำงานบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรมทางธุรกิจ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ การบริหารความสุขของบุคคลมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้บริหารถือเป็นต้นแบบหรือตัวแบบของการทำงานและการใช้ชีวิต ความสุขในองค์กร คือ สุขภาพกายที่แข็งแรง จิตใจที่มีขันติธรรม ทำงานด้วยความเพียร สุขทางสติปัญญาที่ได้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อได้พัฒนางานให้ดีขึ้น

2. โมเดลการจัดการความสุข (Happy Management) : โมเดล “เป็น อยู่ คือ”

เป็นการมองความสุขผ่านมุมมองของนักทรัพยากรมนุษย์ ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานภายในองค์กรให้อยู่ดีมีสุขกันอย่างทั่วถึง นำเสนอโมเดล “เป็น อยู่ คือ” ที่มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ ลักษณะของบุคคลที่มีความสุข วิธีการสร้างความสุขในที่ทำงาน และผลลัพธ์ของการทำงานอย่างมีความสุข

1. บุคคลที่มีความสุขในการทำงาน ต้องมีความเป็น อยู่ คือ ที่เหมาะสม ดังนี้

เป็น : เป็นตัวตนที่แท้จริง เป็นสุขทางใจ เป็นคนได้เต็มศักยภาพและเป็นคนที่ครอบครัว สังคม ชุมชนพอใจ

อยู่ : อยู่ดีกินดี อยู่อย่างมี Passion อยู่ในองค์กรที่ดี มีผู้นำ และเพื่อนร่วมงานดี อยู่ในตำแหน่งและอาชีพที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ

คือ : ประกอบด้วย คือ ผลงานขององค์กร คือ ความหวังขององค์กร และคือภาพลักษณ์ขององค์กร

2. การสร้าง “อยู่” วิธีการที่เป็นหัวใจหลัก คือ

- 1) การให้เกียรติและให้โอกาส
- 2) การสื่อสารอย่างจริงใจ และ
- 3) การพัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. ผลของการทำงานอย่างมีความสุข นอกจากจะทำให้บุคคลคนนั้น “คือ” (บุคคลนั้นตระหนักว่าตนเองมีคุณค่า โดยมีผลงาน และเป็นที่ต้องการขององค์กร) แล้ว ยังส่งผลให้ผู้น่าเป็นที่รักและศรัทธา องค์กรมีผลงาน และครอบครัวได้รับการดูแลเอาใจใส่



บุคคลที่มีความสุขในการทำงานจะมีองค์ประกอบของความสุขแบบ เป็น อยู่ คือ ครบทั้ง 3 องค์ประกอบ จะขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้ แต่ต้ององค์ประกอบของเป็น อยู่ คือ ของพนักงานแต่ละคนจะไม่เท่ากัน

2. โมเดลพนักงานที่มีความสุข (Happy Employee) :

โมเดล “กุญแจความสุข-มนุษย์ หัวใจกุญแจ-บำรุงสุข”

เป็นการมองความสุขในมุมมองของพนักงาน โดยในทางพฤติกรรมศาสตร์ พนักงานสามารถรับรู้และสร้างความสุขให้กับตนเองได้ กล่าวถึง รหัสความสุข 7 รหัส

รหัสที่ 1 พื้นฐานความคิด ความเชื่อ กศนคติ ปัญหา และการฝึกฝน

คนแต่ละคนมีความคิดความเชื่อเป็นของตนเองที่เกิดจากการเรียนรู้ อบรม บ่มเพาะมาตั้งแต่เยาว์วัยจนกลายเป็นทัศนคติ ซึ่งจะเป็นตัวกำกับพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล การรับรู้ความสุขของคนทำงานมีปัจจัยพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตหรือมุมมองที่มีของแต่ละคน ดังนั้นเบื้องต้นพนักงานควรสร้างทัศนคติเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับตนเอง

รหัสที่ 2 ลักษณะงาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน

ส่วนแรก คือ ลักษณะของงานโดยตรง ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ลักษณะของงานที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงานได้ โดยเฉพาะเมื่อคนทำงานมีโอกาสได้เลือกงานที่ตนชอบและถนัด หรือเมื่อเป็นงานที่ตนและบุคคลอื่นเห็นว่าเป็นงานที่มีคุณค่าและความสำคัญ และเป็นงานที่ทำแล้วมีความก้าวหน้าและคนทำงานได้เห็นพัฒนาการด้านความสามารถของตน นำมาซึ่งความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อ การรับรู้ความสุขของคนทำงานคนนั้น

ส่วนที่ 2 เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานและปัจจัยสนับสนุนต่างๆ โดยสามารถอธิบายได้ว่ากระบวนการทำงานสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงานได้ ถ้าหากเป็นกระบวนการที่มีความน่าสนใจ มีความท้าทาย มีความยากง่ายในระดับที่เหมาะสม มีเป้าหมายปลายทางหรือผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการที่ชัดเจน คนทำงานมีโอกาสได้รับทราบความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และได้ใช้ความคิด

สร้างสรรค์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของตน และการได้รับผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการทำงานและอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ตลอดจนองค์กรมีปัจจัยสนับสนุนการทำงานอย่างเหมาะสม

รหัสที่ 3 หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในการทำงานพนักงานจะมีปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พนักงานจึงควรเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลกลุ่มต่างๆ พร้อมกับเรียนรู้และปรับตัวที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ส่วนองค์กรควรช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร

รหัสที่ 4 วัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศในการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบในการแสดงออกของพฤติกรรมในการทำงานของคนในองค์กร เปรียบเสมือนเป็นมาตรฐานกลางที่คนส่วนใหญ่ยึดถือปฏิบัติ ทำให้ทุกคนสามารถแสดงบทบาทของตนเองในการทำงานได้อย่างสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร

สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นอีกปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความสุขให้พนักงาน โดยเอื้อให้พนักงานทำงานได้อย่างสะดวก สบาย และปลอดภัย พนักงานควรเรียนรู้ รับผิดชอบ และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนองค์กรมีส่วนช่วยพนักงานโดยสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น การทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นต้น รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม

รหัสที่ 5 รูปแบบการใช้ชีวิต

ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะกิจกรรมในการดำเนินชีวิตของแต่ละคน ตั้งแต่พฤติกรรมมารยาท และอุปนิสัย จนถึงการดูแลสุขภาพกายและใจ เพราะชีวิตของคนทำงานไม่ได้มีแต่มีติเรื่องงานเพียงอย่างเดียว หากยังมีเรื่องส่วนบุคคลที่แต่ละคนต้องเผชิญในแต่ละวัน รูปแบบการใช้ชีวิตจึงส่งผลต่อการรับรู้ความสุขของคนทำงานด้วยเช่นกัน

รหัสที่ 6 ครอบครัว

ครอบครัวเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของทุกคนโดยตรง เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจการทำงานในแต่ละวัน คนทำงานทุกคนกลับบ้าน หากครอบครัวของคนทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียว เต็มไปด้วยความอบอุ่นห่วงใยกัน ก็จะส่งผลให้เป็นพลังและกำลังใจที่เข้มแข็งในการทำงานของคนๆ นั้น และในทางตรงกันข้าม หากครอบครัวของคนทำงานขาดความผูกพัน ห่างเหินหมางเมิน ไม่มีความใกล้ชิดกันก็น่าเสียดายที่คนๆ นั้นอาจจะไม่ได้รับกำลังใจและการสนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติภารกิจการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

รหัสที่ 7 สังคม สถานการณ์/ปัจจัยแวดล้อม

เราอาศัยอยู่ในสังคม จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่วิถีและความเปลี่ยนแปลงเป็นไปในสังคมส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของคนทำงานทุกคน รวมถึงสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และธรรมชาติ ด้วยเพราะการรับรู้ความสุขในการทำงานนั้นไม่อาจแยกออกจากอารมณ์ความรู้สึกในการดำเนินชีวิตประจำวันได้ ประสบการณ์หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่คนทำงานต้องประสบพบเจอในการใช้ชีวิตในวันหนึ่งๆ จึงมีส่วนสำคัญต่อความสุขที่จะเกิดขึ้นกับคนๆ นั้น ปัจจัยสุดท้ายปัจจัยนี้สามารถกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยที่ตัวบุคคลมีอำนาจในการควบคุมและกำหนดความเป็นไปได้น้อยที่สุด

รูปแบบวิธีการวิจัยเพื่อศึกษาทิศทาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ในทศวรรษหน้า

“การวิจัยเพื่อศึกษาทิศทาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ในทศวรรษหน้า” เริ่มจาก ศึกษาทิศทาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์เพื่อทราบบริบทและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย บูรณาการร่วมกันแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุขภาพและมีความสุขเพื่อกำหนด

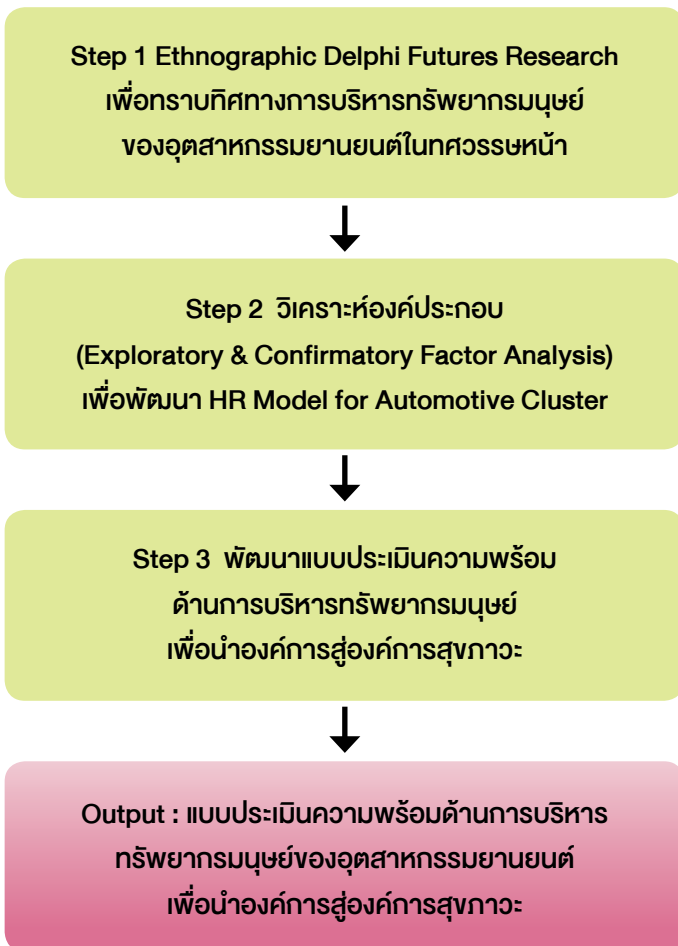
รูปแบบการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ในทศวรรษหน้า และท้ายสุดพัฒนาเครื่องมือประเมินความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ อุตสาหกรรมยานยนต์ที่สนับสนุนให้เกิดองค์การสุขภาวะ โดยมีจุดมุ่งหมาย “เพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า” (The Model of Human Resource Management in Thailand Automotive Cluster) และ “สร้างเครื่องมือและคู่มือสำหรับประเมินความพร้อม ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยในทศวรรษหน้า”

รูปแบบวิธีการวิจัยที่ใช้ นั้น อาศัยกระบวนการวิจัยเชิงอนาคตด้วยวิธีวิจัย แบบผสม (Mixed Method) ระหว่างการวิจัยคุณภาพ และการวิจัยปริมาณ โดย เริ่มจากศึกษาทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ด้วยเทคนิค Ethnographic Delphi Futures Research จากประชากรไม่ต่ำกว่า 17 คน เพื่อทราบบริบทและการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย จากนั้น จึงนำผลที่ได้จากการวิจัย Ethnographic Delphi Futures Research บูรณาการร่วมกันแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุขภาวะและความสุข เพื่อสร้าง แบบสอบถามสำหรับรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนกว่า 400 ตัวอย่าง เพื่อนำผลจากแบบสอบถามวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อกำหนดรูปแบบการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ อุตสาหกรรมยานยนต์ในทศวรรษหน้าที่นำองค์การไปสู่องค์การสุขภาวะ และทำการ วิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) องค์ ประกอบดังกล่าวจากกลุ่มตัวอย่างกว่า 350 ตัวอย่าง หลังจากนั้นดำเนินการพัฒนา เครื่องมือประเมินความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ ที่สนับสนุนให้เกิดองค์การสุขภาวะเป็นลำดับสุดท้ายโดย กำหนดแผนงานการศึกษา เป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรม ยานยนต์ไทย

ระยะที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือประเมินความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการตามหลักการการสร้างเครื่องมือประเมินของ John M. Owen และ Patricia J. Rogers

ระยะที่ 3 การจัดทำคู่มือแนวทางและวิธีประเมินความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย



การบริหารจัดการอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยใน ทศวรรษหน้า

อีก 10 ปี ข้างหน้า การบริหารจัดการอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยในจะเป็นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์นักวิชาการและผู้กำหนดนโยบายสาธารณะด้านยานยนต์ ผู้แทนผู้บริหารระดับสูง ผู้ประกอบการด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ เพื่อวิเคราะห์ถึงทิศทางการบริหารจัดการอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต โดยเน้นที่ระยะ 10 ปีข้างหน้า แล้วนำมาวิเคราะห์ผลร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถจำแนกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า โดยพบองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมและเทคโนโลยีการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย คือ แนวโน้ม ทิศทางของสิ่งใหม่ๆ ที่เข้ามาเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติม วิธีการที่ปฏิบัติอยู่เดิมเพื่อให้กระบวนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และการประกอบยานยนต์ดำเนินงานได้ผลดียิ่งขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์
2. ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย คือ บริบทการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ได้แก่ ลักษณะธุรกิจ ประเภทของกิจการ ขนาดของกิจการ กลุ่มผู้ร่วมทุน
3. ทิศทางการจัดการอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ได้แก่ แนวทาง หลักการ วิธีการและเครื่องมือที่สถานประกอบการอาจนำมาใช้เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายทางธุรกิจ
4. การจัดการทุนมนุษย์อุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ได้แก่ แนวทางและวิธีการวางแผนกำลังคน การกำหนดรูปแบบการจ้างงาน และคุณสมบัติของบุคลากรของอุตสาหกรรมยานยนต์

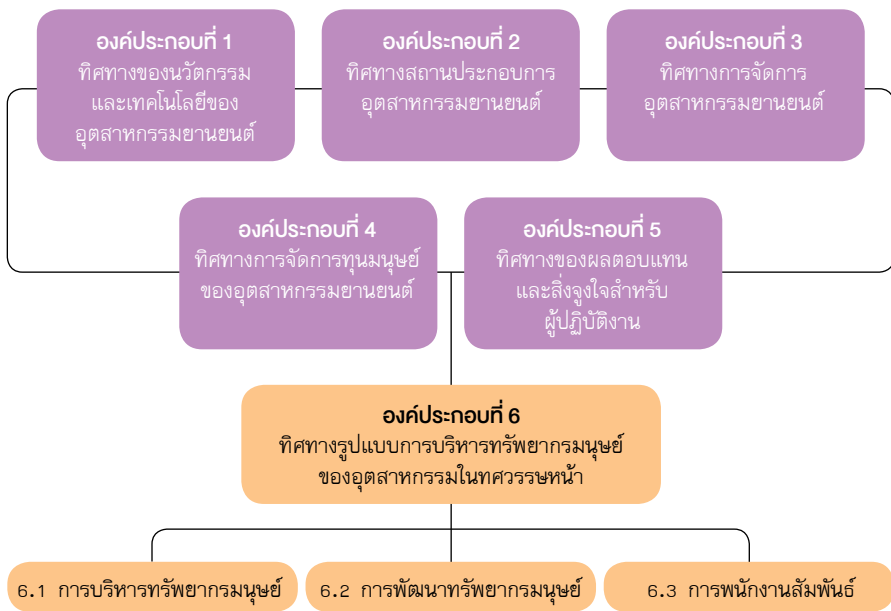
5. ทิศทางของด้านผลตอบแทนและสิ่งจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

ความต้องการและความคาดหวังของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์

6. ทิศทางรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขอบเขตภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาสนับสนุนเป้าหมายและสนับสนุนให้เกิดองค์กรสุขภาพใน 10 ปีข้างหน้า ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพนักงานสัมพันธ์

เมื่อนำองค์ประกอบทั้ง 6 มาวิเคราะห์และกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ กับทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ในทศวรรษหน้า ได้ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า

ทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของทั้ง 6 องค์ประกอบ เป็นอย่างไร?

องค์ประกอบที่ 1 : การเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมและเทคโนโลยี การผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

ในความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า “ประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย คือ นวัตกรรม และ เทคโนโลยี เมื่อกระบวนการผลิตเปลี่ยนจะส่งผลให้รูปแบบการทำงานปรับเปลี่ยนตามไปด้วย และส่งผลมาซึ่งแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องปรับให้สอดคล้องกัน”

นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในปัจจุบัน ได้แก่ เทคโนโลยีเกี่ยวกับ Mold & Die และแม่พิมพ์ งานขึ้นรูปโลหะ งานหล่อ งาน Tooling/งานกลึง ทรานซิสโมเตอร์ ระบบกำลังส่ง ระบบกำลังไฟฟ้า แบตเตอรี่ การซ่อมบำรุง ยานยนต์ประหยัดพลังงาน ยานยนต์ขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้า ระบบขับเคลื่อนอัตโนมัติ การผลิตโดยหุ่นยนต์ รวมทั้งยังให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตที่ลดต้นทุนและกระบวนการผลิตที่รักษาสีสิ่งแวดล้อม

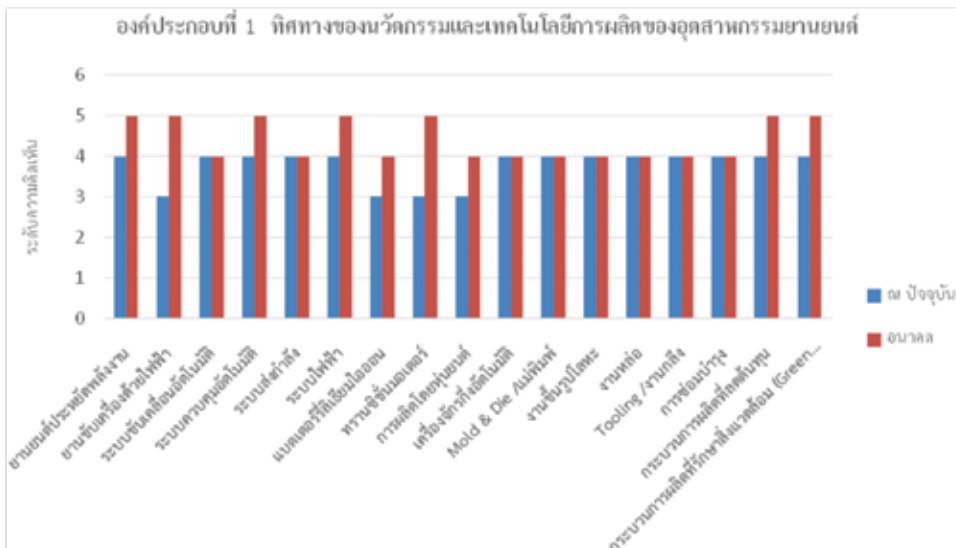
ผลการศึกษาถึงทิศทางของนวัตกรรมและเทคโนโลยีการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า นั้น พบว่า

นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น ได้แก่ ยานยนต์ประหยัดพลังงาน ยานยนต์ขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้า ระบบควบคุมอัตโนมัติ ระบบไฟฟ้า แบตเตอรี่ ลิเธียมไอออน ทรานซิสโมเตอร์ การผลิตโดยหุ่นยนต์ และผลิตที่รักษาสีสิ่งแวดล้อม

แนวโน้มของเทคโนโลยีในการผลิตที่จะนำมาใช้ในทศวรรษหน้านั้น มุ่งเน้นการลดใช้กำลังแรงงานลงและใช้หุ่นยนต์หรือสายการผลิตแบบกึ่งอัตโนมัติ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัตถุดิบและชิ้นส่วนที่มีประสิทธิภาพสูงและขนาดเล็ก น้ำหนักเบาเพื่อรองรับกับเทคโนโลยีการผลิตรถยนต์ไฟฟ้าในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้

แบตเตอรี่ลิเธียมไอออน และ ทรานซิชันมอเตอร์ ซึ่งเป็นหัวใจของเทคโนโลยีการผลิตรถยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วยระบบไฟฟ้า

นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ยังคงมีความสำคัญเท่าเดิม ได้แก่ ระบบขับเคลื่อนอัตโนมัติ ระบบส่งกำลัง เครื่องจักรกึ่งอัตโนมัติ Mold & Die /แม่พิมพ์ งานขึ้นรูปโลหะ งานหล่อ Tooling /งานกลึง การซ่อมบำรุง และการผลิตที่ลดต้นทุน



องค์ประกอบที่ 2 : ทิศทางของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ในทศวรรษหน้า

สถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย จำแนกได้ 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ สถานประกอบการที่ร่วมทุนกับญี่ปุ่น สถานประกอบการที่ร่วมทุนกับอเมริกา สถานประกอบการที่ร่วมทุนกับ ยุโรป และสถานประกอบการที่เป็นคนไทย ซึ่งแต่ละกลุ่มผู้ร่วมทุนจะสิ้นนวัตกรรม เทคโนโลยีการผลิต และกระบวนการผลิตที่แตกต่างกัน ทำให้ลักษณะงานของแต่ละประเภทสถานประกอบการนั้นสิ้นขั้นตอนการปฏิบัติงานที่

แตกต่างกัน และผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มก็มีความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติแตกต่างกันออกไป ด้วยเหตุนี้กลุ่มผู้ประกอบการและสถาบันการศึกษาจึงร่วมมือกันพัฒนาบุคลากรขึ้นในรูปแบบของ “โรงเรียนในโรงงาน” หรือ ส่งนักศึกษาเข้าไปฝึกงานในโรงงาน เพื่อช่วยบรรเทาปัญหาการขาดแคลนช่างเทคนิคได้ในระยะสั้นๆ”

เมื่อจำแนกผู้ประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยตามประเภทผลิตภัณฑ์นั้น แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภท Tier 1 กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภท Tier 2 กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภท Tier 3 และกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภท Tier 4 และ กลุ่มที่ 2 กลุ่มอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ จำแนกเป็น กลุ่มผลิตรถกระบะ กลุ่มผลิตรถยนต์ขนาดเล็กกำลังเครื่องยนต์ไม่เกิน 1,500 ซีซี กลุ่มยานยนต์ประหยัดพลังงาน และกลุ่มผลิตรถยนต์ขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้า

เมื่อจำแนกตามขนาดของกิจการ แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กิจการขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

การศึกษาความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเปรียบเทียบสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคตพบว่า จุดแข็งของอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยในปัจจุบันและอนาคต คือ การเป็นผู้นำการผลิตยานยนต์กลุ่มกระบะ ซึ่งประเทศไทยสามารถผลิตชิ้นส่วนได้ทั้งคัน และอีกกลุ่มหนึ่งที่มีแนวโน้มการพัฒนาในอนาคต คือ กลุ่มรถประหยัดพลังงาน

และเมื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านทิศทางของสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย พบการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนี้

รูปแบบของสถานประกอบการของธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น ได้แก่ ธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนประเภท Tier 1 ธุรกิจการประกอบชิ้นส่วนรถกระบะ ธุรกิจการประกอบยานยนต์ขนาดเล็ก



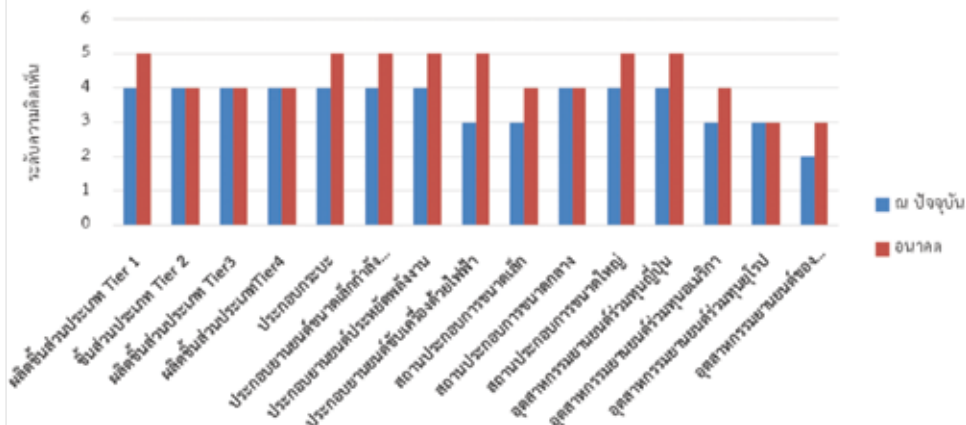
กำลังเครื่องยนต์ไม่เกิน 1,500 ซีซี ธุรกิจการประกอบยานยนต์ประหยัดพลังงาน
 ธุรกิจการประกอบยานยนต์ขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้า

ทั้งกลุ่มสถานประกอบการที่ร่วมทุนกับญี่ปุ่น สถานประกอบการที่ร่วมทุนกับอเมริกา และสถานประกอบการที่เป็นคนไทย จะเพิ่มความสำคัญมากขึ้นในอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยในทศวรรษหน้า

รูปแบบของสถานประกอบการของธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ยังคงมีความสำคัญเท่าเดิม ได้แก่ ธุรกิจการขึ้นส่วนประเภท Tier 2 ธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนประเภท Tier 3 ธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนประเภท Tier 4

“สถานประกอบการขนาดกลางยังคงมีทิศทางการผลิตที่คงที่ เช่นกันกับอุตสาหกรรมยานยนต์ร่วมทุนยุโรปที่ยังคงให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมยานยนต์ในไทยอยู่ในระดับคงที่เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิตของยานยนต์สายยุโรปมีเทคโนโลยีการผลิตที่สูง ดังนั้นการขยายธุรกิจมายังภูมิภาคอื่นจึงมีต้นทุนสูงและไม่คุ้มค่าในการที่จะขยายตัว”

องค์ประกอบที่ 2 ทิศทางสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์



องค์ประกอบที่ 3 : ทิศทางการจัดการอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ในทศวรรษหน้า

องค์ประกอบสำคัญของ “กระบวนการจัดการ” อุตสาหกรรมยานยนต์ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนพัฒนาองค์กร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ การออกแบบระบบงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี การประยุกต์ใช้ระบบมาตรฐานในระดับสากลต่างๆ มาเป็นส่วนประกอบของกระบวนการผลิต การบริหาร Change Management และการจัดการโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงและมีระบบที่เอื้อต่อการ Rotation ข้ามสายงาน รวมทั้งการบริหารงานบนความแตกต่างของ Generation ในอุตสาหกรรมยานยนต์

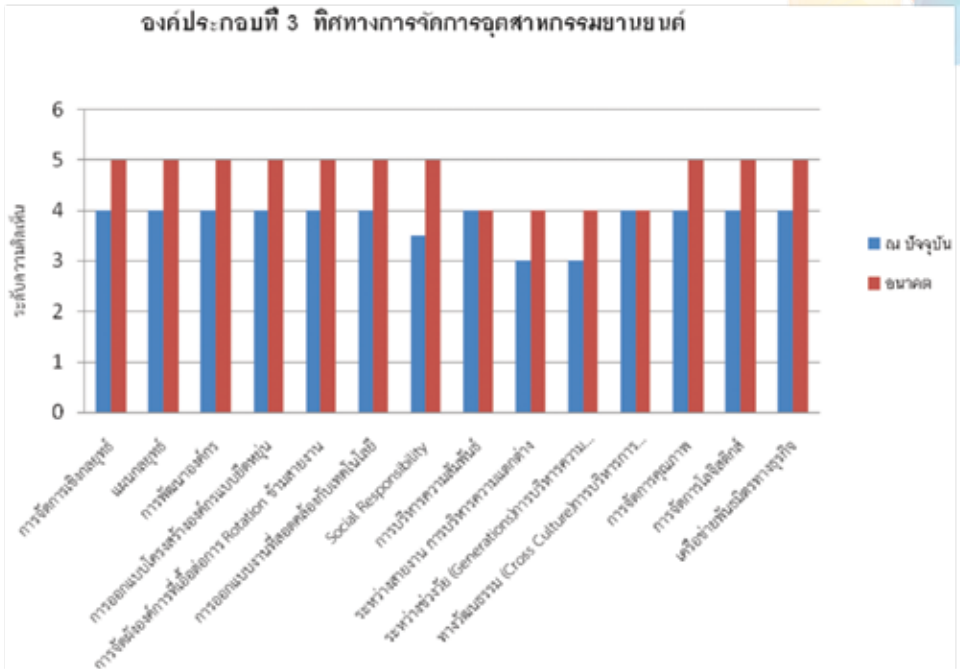
ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่านหนึ่ง ซึ่งมีประสบการณ์ในงานด้านนี้มากกว่า 20 ปี ให้ความเห็นเกี่ยวกับ “ทิศทางการจัดการอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย” ไว้ว่า “เมื่อมองย้อนไปในอดีต จะพบว่า การเกิดขึ้นและการขยายตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย นั้น เกิดขึ้นจาก นโยบายส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐ ส่งผลให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์จากทั่วโลกเข้ามาร่วมลงทุน และขยายฐานการผลิตในประเทศไทย และเกิดการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องครบทั้งสายห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมยานยนต์” ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดการอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า นั่นก็คือ ผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ จะต้องให้ความสำคัญกับ “นโยบายของภาครัฐ” ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ผู้ประกอบการจะต้องนำมาวิเคราะห์และกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้ชัดเจนและสอดคล้องกัน

นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน คือ “การออกแบบกระบวนการผลิตให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐานสากลต่างๆ” โดยพบว่า ส่วนใหญ่บริษัทผู้จ้างผลิตจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการผลิตและการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ทำให้การออกแบบกระบวนการผลิต (Production Process) ของสถานประกอบการต่างๆ นั้นถูกเชื่อมโยงกับมาตรฐานการผลิตต่างๆ มากมาย ปัจจัยนี้มีความสำคัญ

ในปัจจุบันและยังคงความสำคัญต่อไปในอนาคต ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัทสัญชาติไทย ที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี ให้ความคิดเห็นในประเด็นนี้ว่า “ยอดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ประเภทชิ้นส่วนยานยนต์นั้นเติบโตอย่างต่อเนื่องมาตลอด มียอดจำหน่ายสูงขึ้นทุกปี แต่สิ่งที่ท้าทาย คือ การผลิตสินค้าจะต้องได้มาตรฐานและมีคุณภาพตามที่ลูกค้ากำหนดจึงจะได้รับความไว้วางใจและมียอดสั่งซื้อ โดยแทบจะไม่ต้องทำการตลาด ผู้ประกอบการมีหน้าที่บริหารการผลิตให้ทันเวลาและได้สินค้าตรงตามมาตรฐาน ซึ่ง การบริหารการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐานเป็นสิ่งที่ท้าทายพอสมควรเพราะจะถูกควบคุมทุกขั้นตอนการผลิตและมีผลต่อต้นทุนสินค้า”

และจากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว พบว่า นอกเหนือจากปัจจัยเรื่อง การกำหนดแผนกลยุทธ์ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการจัดการด้านคุณภาพการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล จะยังคงมีความสำคัญมากในทศวรรษหน้าแล้ว ปัจจัยอื่นๆ ก็ยังคงมีความสำคัญอยู่ ไม่ว่าจะเป็น การออกแบบระบบงานที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การจัดการเกี่ยวกับกระบวนการโลจิสติกส์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การเตรียมความพร้อมในการ Rotation ในสายการผลิตต่างๆ และที่สำคัญคือ การบริหารความแตกต่างของช่วงวัย (Generation) ของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ อีกปัจจัยหนึ่งที่จะเพิ่มความสำคัญคือ การสร้างเครือข่ายพันธมิตรในระดับภูมิภาคอาเซียน และ แนวโน้มการบริหารจัดการที่เน้น Social Responsibility

สำหรับการบริหารความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cross Function) นั้น พบว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญด้านการจัดการอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมาตั้งแต่อดีต เนื่องจากธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ในไทยนั้นส่วนใหญ่เป็นบริษัทร่วมทุนกับต่างชาติ ปัจจุบันนี้ ยังคงความสำคัญในระดับเท่าเดิมในอนาคตอีก 10 ปี ข้างหน้า



องค์ประกอบที่ 4 : ทิศทางของการจัดการทุนมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า

ในองค์ประกอบด้านการจัดการทุนมนุษย์ นั้น มีมุมมองสำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ ลักษณะรูปแบบการจ้างงาน โครงสร้างของบุคลากร และการจัดการด้านขีดความสามารถของบุคลากร ทั้งในด้าน ทักษะ ความรู้และความสามารถ และกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือคุณสมบัติสำคัญของบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์

4.1 รูปแบบการจ้างงาน

รูปแบบการจ้างงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย มีการจ้างงาน 3 ประเภท คือ การจ้างงานประจำ การจ้างงานแบบชั่วคราว และการจ้างงานตามสัญญา

ทุกค่ายการผลิตพบปัญหาด้านบุคลากรที่คล้ายคลึงกัน นั่นคือ การขาดแคลนแรงงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจ้างงานของธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ ณ ปัจจุบันและในอนาคตพบว่ามีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงดังนี้

รูปแบบการจ้างงานของธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น ได้แก่ การจ้างงานชั่วคราว และการจ้างงานตามสัญญา ในขณะที่รูปแบบการจ้างงานของธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีความสำคัญลดลง คือ การจ้างงานประจำ

4.2 โครงสร้างบุคลากร

บุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์ ประกอบด้วย 5 กลุ่มบุคลากรสำคัญๆ ได้แก่ วิศวกร ช่างเทคนิค พนักงานปฏิบัติการ พนักงานสายสนับสนุน (ได้แก่ พนักงานการเงิน พนักงานบัญชี เจ้าหน้าที่บุคคล เจ้าหน้าที่สารสนเทศ และอื่นๆ) และ กลุ่มสุดท้าย คือ แรงงานข้ามชาติ

ช่างเทคนิค เป็นบุคลากรกลุ่มที่มีความสำคัญกับกระบวนการผลิตสูงในทุก Line การผลิต และในทุกขนาดกิจการ ไม่ว่าจะเป็นช่างเทคนิคระดับ ปวช. ปวส. สาขาช่างยนต์ และช่างไฟฟ้าควบคุม ช่าง Tooling (การขึ้นรูป) ซึ่งปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยประสบปัญหาขาดแคลนช่างเทคนิค เนื่องจากค่านิยมของสังคมไทยเน้นการจบการศึกษาในระดับปริญญา และกำหนดค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษา ด้วยเหตุนี้กลุ่มผู้ประกอบการและสถาบันการศึกษาจึงร่วมมือกันพัฒนาบุคลากรขึ้นในรูปแบบของ “โรงเรียนในโรงงาน” หรือ ส่งนักศึกษาเข้าไปฝึกงานในโรงงาน เพื่อช่วยบรรเทาปัญหาการขาดแคลนช่างเทคนิคได้ในระยะสั้นๆ

ตามความเห็นของอาจารย์สาขาวิศวกรรมเครื่องกลที่มีประสบการณ์ด้านการสอนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมามากกว่า 15 ปี ให้ความเห็นว่า “เราเสียช่างเทคนิคยานยนต์เก่งๆ เพราะค่านิยมแสวงหาปริญญา ทุกวันนี้บุคลากรบางส่วนในกลุ่มช่างเทคนิคนี้ได้รับการจ้างงานแบบต่ำกว่าวุฒิ กล่าวคือ จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี แต่ได้รับการจ้างงานโดยวุฒิ ปวส. และปฏิบัติหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ (ช่างเทคนิค) ซึ่งบุคลากรกลุ่มนี้ยินดีปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขการจ้างงานดังกล่าว โดยมีความหวังว่าจะได้รับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานในอนาคต”



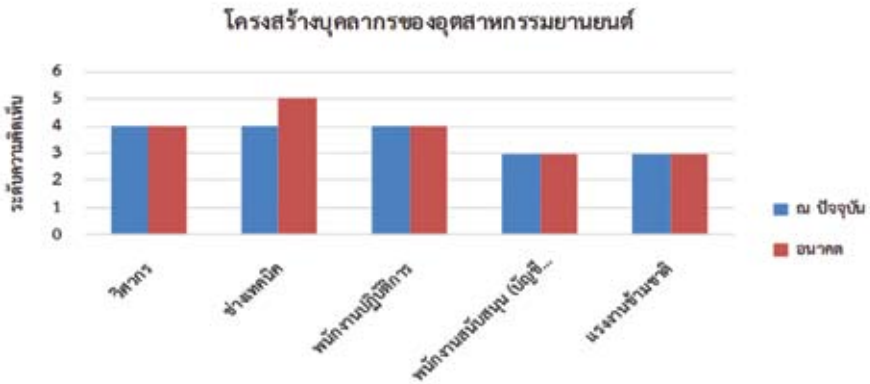
สำหรับรองประธาน (Vice President) บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ญี่ปุ่นที่มีประสบการณ์ในโรงงานประกอบและผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มากกว่า 20 ปี ให้ความเห็นว่า “ในมุมมองของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนนั้น เน้น Tooling หรือ การขึ้นรูป หรือ แม่พิมพ์ ซึ่งปัจจุบันทำงานด้วยเครื่องจักรกึ่งอัตโนมัติ มีความจำเป็นต้องอาศัยช่างเทคนิคที่มีทักษะในการขึ้นรูป เข้าขอบ ซึ่งต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคได้ ช่างกลุ่มนี้หายากมาก และยังสามารถโยกย้ายงานไปสู่อุตสาหกรรมใกล้เคียง เช่นอุตสาหกรรมเหล็ก หรือ ทำกิจการส่วนตัวเพื่อส่งวัตถุดิบให้อุตสาหกรรมที่ใกล้เคียงได้โดย กรมพัฒนาฝีมือแรงงานก็พยายามเร่งพัฒนาช่างเทคนิคกลุ่มนี้ แต่ก็ยังไม่เพียงพอ”

เจ้าของกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ บริษัทสัญชาติไทยที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี ให้ความเห็นเพิ่มเติมถึงความสำคัญของ ช่างเทคนิค ว่า “ในสถานประกอบการขนาดเล็กมีความต้องการช่างเทคนิคที่สามารถซ่อมบำรุงเครื่องจักรได้ด้วย ลักษณะงานของสถานประกอบการขนาดเล็ก จะเกี่ยวข้องกับ การขึ้นรูปแม่พิมพ์ โดยใช้เครื่องจักรกึ่งอัตโนมัติขนาดเล็กที่ใช้คนปฏิบัติงานร่วมกับเครื่องจักร มีช่างเทคนิคควบคุมและแก้ไขปัญหาต่างๆ ดังนั้นช่างเทคนิคจึงทำหน้าที่ได้เกือบทุกอย่าง ตั้งแต่วางแผนการผลิต จัดกะ จ่ายงาน ซ่อมบำรุงเครื่องจักร และควบคุมคุณภาพสินค้า” ดังนั้นจึงง่ายที่บุคลากรกลุ่มนี้จะโยกย้ายเปลี่ยนงานไปตามค่าจ้างและค่าตอบแทนที่จูงใจ

การศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญประกอบกับการวิเคราะห์ผล สรุปทิศทางการสำคัญในอนาคตเกี่ยวกับโครงสร้างบุคลากรอุตสาหกรรมยานยนต์ ดังนี้

บุคลากรอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น ได้แก่ ช่างเทคนิค ดังที่กล่าวมาแล้วว่าเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีความสำคัญสูงและจะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นหากมีการเคลื่อนย้ายแรงงานได้โดยเสรีในกลุ่มภูมิภาคอาเซียนตามข้อตกลงในอนาคต

ส่วนบุคลากรอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ยังคงมีความสำคัญเท่าเดิมได้แก่ วิศวกร พนักงานปฏิบัติการ พนักงานสนับสนุน (บัญชี การเงิน บุคคลเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) และแรงงานข้ามชาติ



4.3 วัดความสามารถของบุคลากรที่พึงประสงค์ของอุตสาหกรรมยานยนต์

ขีดความสามารถของบุคลากร จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ ทักษะ กับ ความรู้ และความสามารถ

ขีดความสามารถประเภท ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านช่างต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นช่างยนต์ ช่างไฟฟ้า ช่างโลหะ ช่างเชื่อม ช่างซ่อม และช่างไฟฟ้าควบคุม ทักษะด้านภาษา และทักษะการบริหาร

สำหรับขีดความสามารถประเภท ความรู้ความสามารถ ได้แก่ ความรู้ด้านวิศวกรรมต่างๆ เช่น วิศวกรรมยานยนต์ วิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์ วิศวกรรมแมคคาทรอนิกส์ และวิศวกรรมระบบและการควบคุม นอกจากนี้ยังมีความรู้ความสามารถอื่นๆ อีก เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ และ ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและการส่งเสริมอุตสาหกรรม ให้ความเห็นว่า ในระยะเวลา 5 - 10 ปีที่ผ่านมา กระทรวงอุตสาหกรรมเล็งเห็นความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในสาขาอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอย่างมาก

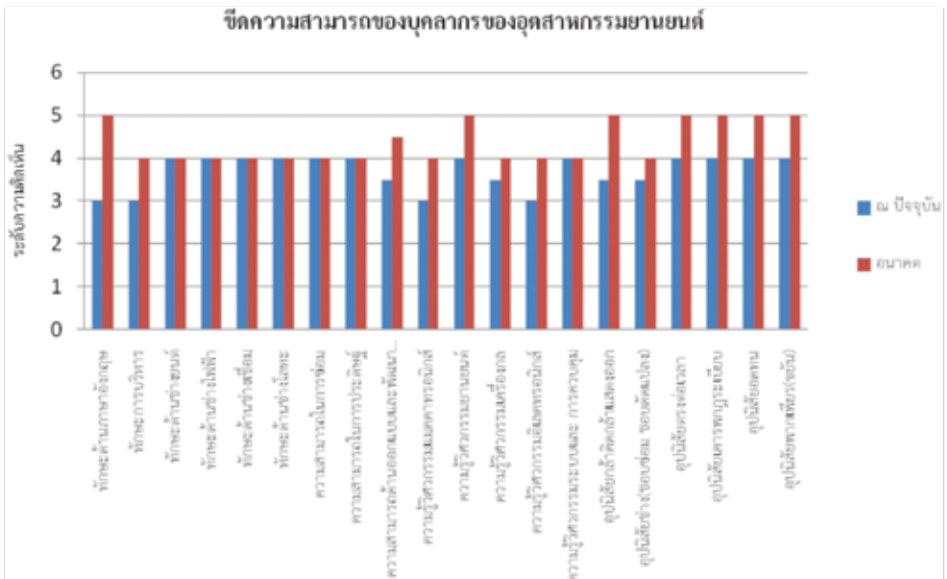
โดยเฉพาะ “การพัฒนาวิศวกรไทยให้สามารถออกแบบ และวิจัยพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการผลิตได้” เนื่องจากวิศวกรจะเป็นกำลังสำคัญที่จะสะท้อนให้เห็นว่าอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยจะมีนวัตกรรมเป็นของตนเองได้หรือไม่” สอดคล้องกับ ทศนะของอาจารย์สาขาวิศวกรรมเครื่องกล ซึ่งให้ความเห็นว่า “หากต้องการให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางยานยนต์ของเอเชียอย่างแท้จริง ผู้ประกอบการไทยจะต้องออกแบบและผลิตเครื่องยนต์ได้เอง ซึ่งต้องลงทุนด้านกาวิจัยและพัฒนาเพิ่มมากขึ้น และอย่างไรก็ตาม สถาบันการศึกษาไทยก็ยิ่งเน้นการผลิตบุคลากรที่มีความรู้ด้านเครื่องกลที่เน้นเฉพาะ “ระบบเครื่องยนต์” ทั้งที่ความจริงแล้วอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเครื่องนยนต์ทั้งคัน ได้แก่ บุคลากรด้านการออกแบบยานยนต์ ตัวถัง ระบบความปลอดภัย ระบบไฟฟ้า ระบบการควบคุมอัตโนมัติ และอื่นๆ อีกมากมาย” ซึ่งปัจจุบันแก้ปัญหโดยผู้ประกอบการทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการดำเนินการพัฒนาและผลิตบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงานโดยตรง

สำหรับกรรมการผู้จัดการ (Managing Director) บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เยอรมัน รับผิดชอบฐานการผลิตในภูมิภาคเอเชีย ให้ความเห็นเกี่ยวกับขีดความสามารถของบุคลากรชาวไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการขยายฐานการผลิตมายังประเทศไทยว่า “กระบวนการประกอบยานยนต์เยอรมันใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบอัตโนมัติ ควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์เฉพาะ ต้องอาศัยวิศวกรที่มีขีดความสามารถสูงและสามารถปฏิบัติงานได้หลายทักษะ อาทิ ทักษะเชิงช่าง ทักษะออกแบบ ทักษะการบริหารจัดการ แต่วิศวกรไทยมีข้อจำกัด คือ มีมิติทางความคิดและขีดความสามารถด้านเดียว” และแสดงทัศนะต่อขีดความสามารถของบุคลากรกลุ่มอื่นๆ ว่า “บุคลากรกลุ่มอื่นๆ นั้นก็คัดเลือกได้ยาก เนื่องจากยานยนต์เยอรมันมีมาตรฐานการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตที่แตกต่าง ต้องการบุคลากรที่มีความสามารถด้านภาษาอังกฤษสูงพอสมควรเนื่องจากคู่มือการปฏิบัติงานและการเขียนรายงานการปฏิบัติงานนั้นต้องทำเป็นภาษาอังกฤษเพื่อสื่อสารกับผู้แทนจากบริษัทแม่หรือลูกค้าที่สั่งผลิตมาตรวจเยี่ยมชมการดำเนินงานเป็นประจำ”

จากการสรุปผลการวิเคราะห์ห้องศึประกอบด้านขีดความสามารถบุคลากรที่พึงประสงค์อุตสาหกรรมยานยนต์พบว่าแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ขีดความสามารถที่พึงประสงค์ของบุคลากรที่เป็นที่ต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น ได้แก่ ทักษะด้านภาษาอังกฤษ ทักษะการบริหาร ความสามารถในการประดิษฐ์ ความสามารถด้านออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความรู้วิศวกรรมแมคคาทรอนิกส์ ความรู้วิศวกรรมยานยนต์ ความรู้วิศวกรรมเครื่องกล ความรู้วิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และอุปนิสัยพากเพียร (ขยัน)

ขีดความสามารถที่พึงประสงค์ของบุคลากรที่เป็นที่ต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ยังคงมีความสำคัญเท่าเดิม ได้แก่ ทักษะด้านช่างยนต์ ทักษะด้านช่างไฟฟ้า ทักษะด้านช่างเชื่อม ทักษะด้านช่างโลหะ ความสามารถในการซ่อม ความรู้วิศวกรรมระบบ และการควบคุมอุปนิสัยกล้าคิดกล้าแสดงออก อุปนิสัยช่าง (ชอบซ่อม ชอบดัดแปลง) อุปนิสัยตรงต่อเวลาอุปนิสัยเคารพกฎระเบียบ และอุปนิสัยอดทน



องค์ประกอบที่ 5 : ทิศทางของสิ่งจูงใจหรือความต้องการของพนักงาน ในทศวรรษหน้า

องค์ประกอบของสิ่งจูงใจในการทำงานของพนักงานนั้น ประกอบด้วยแรงจูงใจพื้นฐาน ได้แก่ เงินค่าตอบแทน เงินโบนัส เงินค่าล่วงเวลา เวลาปฏิบัติงาน (ชั่วโมงการทำงานต่อหนึ่งวัน) วันหยุด วันหยุดประจำปี และสิ่งจูงใจที่มากขึ้น เช่น การท่องเที่ยวประจำปี การจัดกิจกรรมสังสรรค์ต่างๆ คุณภาพชีวิตการทำงาน ความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว โอกาสในการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

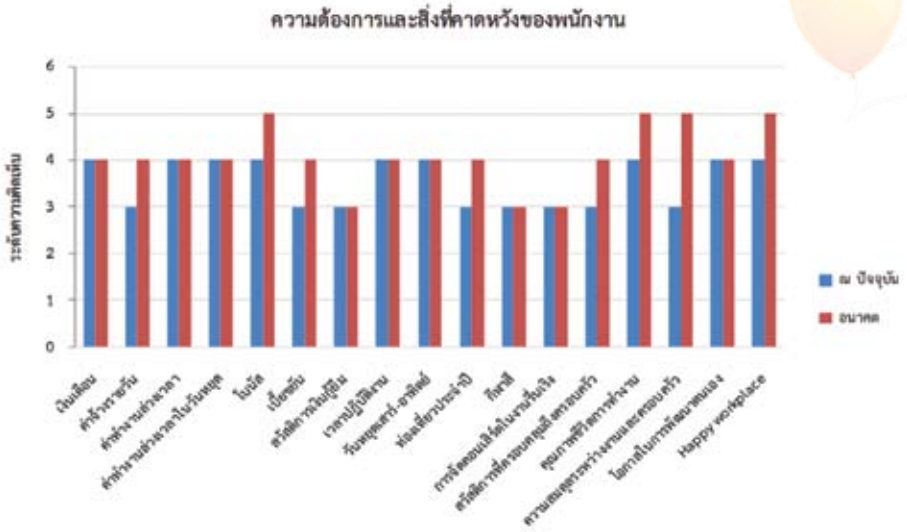
รองศาสตราจารย์สาขาวิศวกรรมเครื่องกล มีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยียานยนต์มากกว่า 15 ปี ให้ความเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ว่า “พนักงานแต่ละกลุ่ม แต่ละระดับการศึกษา ให้ความเห็นเกี่ยวกับสิ่งจูงใจหรือความต้องการที่แตกต่างกัน สำหรับกลุ่มช่างเทคนิค และ พนักงานปฏิบัติการ ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทน และ ค่าล่วงเวลา ในขณะที่วิศวกรให้ความสำคัญกับลักษณะงานและความก้าวหน้า โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือได้ทำงานที่สามารถสะสมประสบการณ์ที่สามารถนำมาประกอบอาชีพส่วนตัวได้ ในขณะที่สายสนับสนุนให้ความสำคัญกับเงินเดือนเบื้องต้น โบนัส และสวัสดิการที่เป็นหลักประกันพื้นฐาน รวมทั้งจำนวนวันทำงานต่อ 1 สัปดาห์”

เช่นเดียวกัน ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและการส่งเสริมอุตสาหกรรม ให้ความเห็นว่า “ผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ หรือช่างเทคนิค นิยมการทำงานแบบ 8+3=12 คือ ทำงานเวลาปกติ วันละ 8 ชั่วโมง ทำงานล่วงเวลา 3 ชั่วโมง รวมเวลาปฏิบัติงาน 12 ชั่วโมง

$$8 + 3 = 12$$

ในขณะที่วิศวกรมักจะเลือกทำงานที่สามารถนำความรู้และสายสัมพันธ์ที่มีกับองค์กรไปสานต่อธุรกิจส่วนตัวในอนาคต” ผู้ประกอบการซึ่งเป็นรองประธานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ญี่ปุ่น ให้ความเห็นว่า “การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรกลุ่มช่างเทคนิคที่มีความสามารถสูงนั้น จะต้องให้สวัสดิการที่ครอบคลุมถึงครอบครัว เน้นการสร้างความสัมพันธ์ด้วยกีฬา และการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นผ่านสหภาพแรงงาน”

และจากการวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนและแรงจูงใจในอุตสาหกรรมยานยนต์ สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านแรงจูงใจใน 10 ปีข้างหน้า ได้ว่า ผลตอบแทนและสิ่งจูงใจของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น ได้แก่ ค่าจ้างรายวัน โบนัส เบี้ยขยัน ท่องเที่ยวประจำปี คุณภาพชีวิตการทำงาน สวัสดิการที่ครอบคลุมถึงครอบครัว ความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว Happy workplace การพบปะพูดคุยกับผู้บริหาร และโอกาสการแสดงผลของสหภาพสำหรับ ผลตอบแทนและสิ่งจูงใจของทรัพยากรมนุษย์ที่ยังคงมีความสำคัญเท่าเดิม ได้แก่ เงินเดือน ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าทำงานล่วงเวลาในวันหยุด สวัสดิการเงินกู้ยืมเวลาปฏิบัติงานต่อหนึ่งวัน วันหยุดเสาร์-อาทิตย์ กีฬาสี การจัดคอนเสิร์ตในงานรื่นเริงของหน่วยงาน และสถานที่ออกกำลังกาย



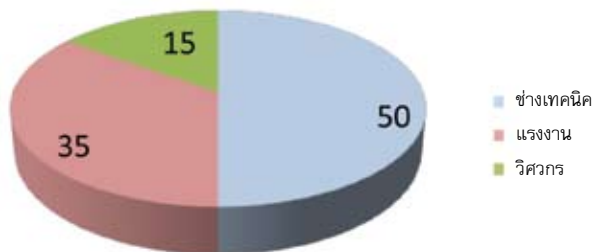
**องค์ประกอบที่ 6 : ทิศทางรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของอุตสาหกรรมในทศวรรษหน้า**

ภายใต้มุมมองของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ครอบคลุมถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ การพนักงานสัมพันธ์

6.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่ปรึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งดูแลงานด้านทรัพยากรมนุษย์มากกว่า 30 ปี ให้ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยว่า “การจัดการที่ดีทำให้คนมีความสามารถ ส่วนเทคโนโลยีทำให้ผลิตภาพสูง” ความสำเร็จของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยจึงประกอบด้วย 2 ส่วน คือ “คน และ เครื่องจักร”

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับทิศทางยานยนต์ในทศวรรษหน้านั้น ควรเริ่มต้นที่การปรับสัดส่วนโครงสร้างแรงงาน โดยให้ความสำคัญกับ “ช่างเทคนิค 50% กลุ่มแรงงาน 35% และวิศวกร 15% เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านยานยนต์ในอนาคต”



สำหรับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ควรเป็นในทศวรรษหน้า “ควรเป็นแบบ Competency Based Management / On Floor Training โดยการคัดเลือกบุคลากรนั้นควรพิจารณาคุณสมบัติ 3 ก คือ เก่ง กล้า และ แกร่ง”

เก่ง หมายถึง เก่งงาน ทักษะดี ความรู้ดี เก่งความสัมพันธ์

กล้า หมายถึง กล้าเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ และกล้ารับชอบ

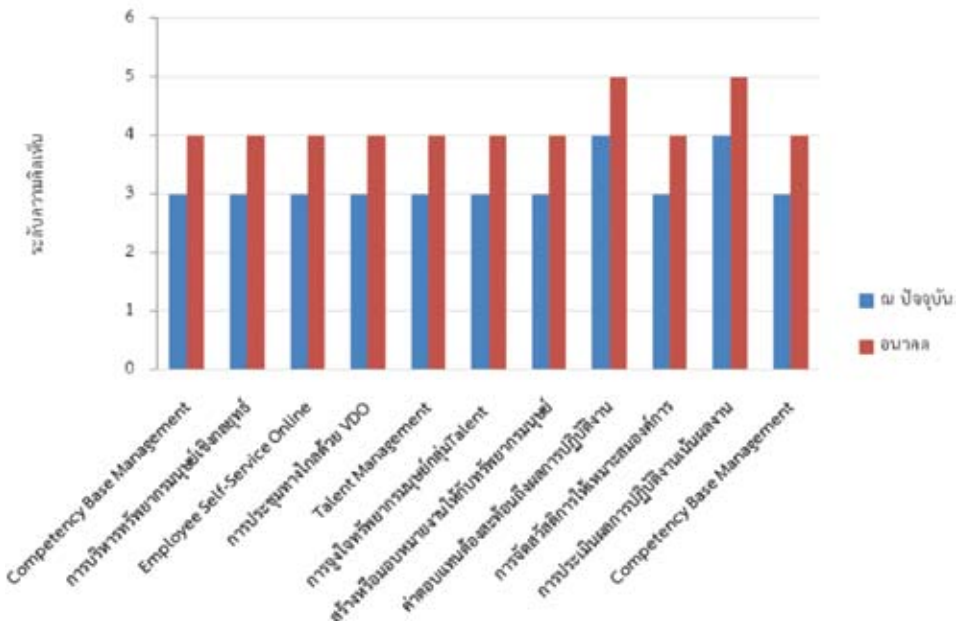
แกร่ง หมายถึง อดทน ทนต่อคำติชม

มุมมองของนักวิชาการด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายในประเทศ โดยเฉพาะการขึ้นค่าแรงนั้น ส่งผลให้สถานประกอบการมีการเคลื่อนย้ายการลงทุนไปยังประเทศอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานประกอบการที่กระบวนการผลิตอาศัยแรงงานเป็นหลัก ส่วนปัจจัยภายนอกประเทศนั้น ปัญหาราคาน้ำมันสูงขึ้นทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์เริ่มเปลี่ยนแปลงจากการผลิตยานยนต์ขับเคลื่อนด้วยน้ำมันมาเป็นยานยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วยไฟฟ้า ปัจจัยทั้งสองนี้ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาเป็นการขยายตัวในแนวตั้ง “ผลิตด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง ใช้แรงงานน้อยแต่มีผลผลิตภาพสูง” ต้องมองทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแรงงานที่มีผลผลิตภาพสูง

เมื่อสรุปผลการศึกษาคำคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภารกิจด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ ณ ปัจจุบันและในอนาคต พบว่ามี แนวโน้ม

การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น การใช้ Competency Base Management การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การบริหารข้อมูลทางออนไลน์ด้วยตนเอง (Employee Self-Service Online) การประชุมทางไกลด้วย VDO การสร้างหรือมอบหมายงานให้กับทรัพยากรมนุษย์กลุ่ม Talent ค่าตอบแทนต้องสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการให้เหมาะสมกับช่วงอายุของพนักงานภายในองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นผลงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์



6.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากทัศนะของผู้เชี่ยวชาญทุกกลุ่มลงความเห็นเหมือนกันว่า กลุ่มบุคลากรที่ต้องพัฒนาขีดความสามารถให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ คือ ช่างเทคนิค ซึ่งอยู่ในกระบวนการผลิต และสำหรับวิศวกรยานยนต์ นั้นควรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้สามารถวิจัยและพัฒนารองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้

แต่การพัฒนาบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มนั้นอาจทำได้ยากเนื่องจากกลุ่มช่างเทคนิคนี้ให้ความสำคัญกับการทำงานและทำงานล่วงเวลา ดังที่กล่าวมาแล้วว่าเวลาทำงานของกลุ่มนี้จะอยู่ที่ 12 ชั่วโมงต่อวัน ซึ่งหากจะจัดสรรเวลาให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถ อาจทำให้ต้องลดเวลาทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรายได้ที่ลดลง ทำให้พนักงานกลุ่มนี้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และถือเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร อย่างไรก็ตาม การฝึกฝนพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการปฏิบัติงานในลักษณะ “โรงเรียนในโรงงาน” ก็ยังมีเป็นที่นิยม

สำหรับกลุ่มวิศวกรนั้น ตามที่กล่าวมาแล้วว่านิยามการทำงานที่สามารถเชื่อมโยงสนับสนุนกับการเป็นเจ้าของกิจการในอนาคต ดังนั้นจึงขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ สิ่งสำคัญที่ควรพัฒนาเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากรสายวิศวกร คือ การสร้าง Career Path ที่ชัดเจน รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่ม Talent ได้สร้างสรรค์ผลงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม

ดังนั้น โจทย์ที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ในอนาคตไทย น่าจะเป็นเรื่อง “ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักและรักษาสัมดุลระหว่างเป้าหมายตนเองและเป้าหมายขององค์กร”

อาจารย์ด้านวิศวกรรมยานยนต์ ให้ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะสายช่างเทคนิคว่า “ควรมีการกำหนดคุณวุฒิวชิวิชาชีพของบุคลากรกลุ่มยานยนต์ โดยอาศัยความร่วมมือของรัฐและกลุ่มผู้ประกอบการยานยนต์ทั้งญี่ปุ่น อเมริกา และยุโรป เพื่อกำหนดคุณวุฒิวชิวิชาชีพเฉพาะของกลุ่มยานยนต์ตามที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีการผลิตของแต่ละสายการผลิต เพื่อให้สถาบันการศึกษามีแนวทางพัฒนาหลักสูตรการผลิตบุคลากรกลุ่มนี้ต่อไป”

ผู้บริหารระดับสูงแสดงทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่า “เนื่องจากหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานมาก คุณสมบัติหนึ่งที่ดีควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาก่อนที่จะได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้างาน คือ ทักษะความรู้ในการ

ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ การสื่อสาร หลักการ
บริหารการจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสอนงาน” และยังให้ความเห็น
เพิ่มเติมว่า “แนวโน้มและกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต คือ
การบริหารความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร”

สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กนั้น การพัฒนาบุคลากรเน้นการฝึกงาน
แบบ “On the job training” ทิศทางการพัฒนางานและการพัฒนาบุคลากร
บุคคลเป็นไปตามเงื่อนไขข้อกำหนด หรือ Spec งานของลูกค้า ถ้าลูกค้าเปลี่ยน
ข้อกำหนดสินค้าก็จะวางแผนการผลิตใหม่ ฝึกปฏิบัติและมอบหมายงานแบบใหม่ให้
พนักงาน ดังนั้นมุมมองของงานพัฒนาบุคลากรในสถานประกอบการประเภทนี้จะต้องมี
ตลอดเวลาในลักษณะ On the Job Training และ Shop floor Training

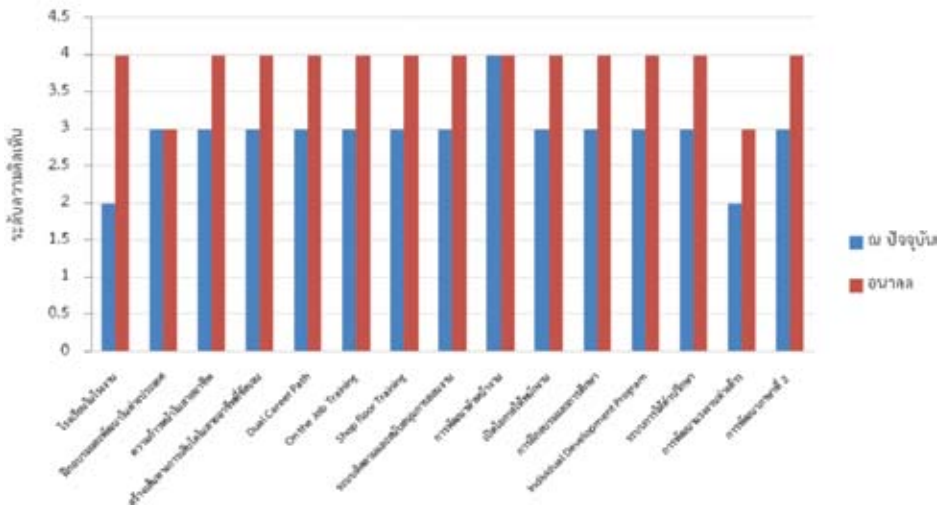
การศึกษาความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้านภารกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
อุตสาหกรรมยานยนต์พบว่า มี แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

ภารกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นในทศวรรษหน้า ได้แก่
โรงเรียนในโรงงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ สร้างเส้นทางการเติบโตในสายอาชีพ
ที่ชัดเจน การพัฒนาบุคลากรแบบ Dual Career Path แบบ On the Job
Training และ แบบ Shop floor Training การสร้างระบบติดตามและ
สนับสนุนการสอนงาน รวมทั้งการเปิดโอกาสให้พนักงานกลุ่ม Talent ได้สร้างสรรค์
ผลงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม สำหรับการฝึกอบรมที่จะต้องเพิ่มความ
สำคัญขึ้นในอุตสาหกรรมยานยนต์ คือ การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุนหรือ
cost-effectiveness analysis และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมแบบ Individual
Development Program รวมทั้งการจัดระบบการให้ค่าปรึกษา

นอกจากนี้ สำหรับ กลุ่มแรงงานต่างด้าว ที่มีแนวโน้มเพิ่มการจ้างงานมากขึ้น
นั้น การพัฒนาแรงงานต่างด้าวเพื่อเป็นหัวหน้างาน เป็นประเด็นที่เริ่มมีความสำคัญ
และในขณะเดียวกันการพัฒนาภาษาที่ 2 เพื่อการสื่อสารก็เป็นหัวข้อการพัฒนาที่มี
ความสำคัญเพิ่มขึ้น

สำหรับภารกิจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยังคงมีความสำคัญเท่าเดิม ได้แก่ ฝึกอบรมและพัฒนาในต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการผลิตของประเทศผู้ประกอบการ และฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาการเป็นหัวหน้างาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

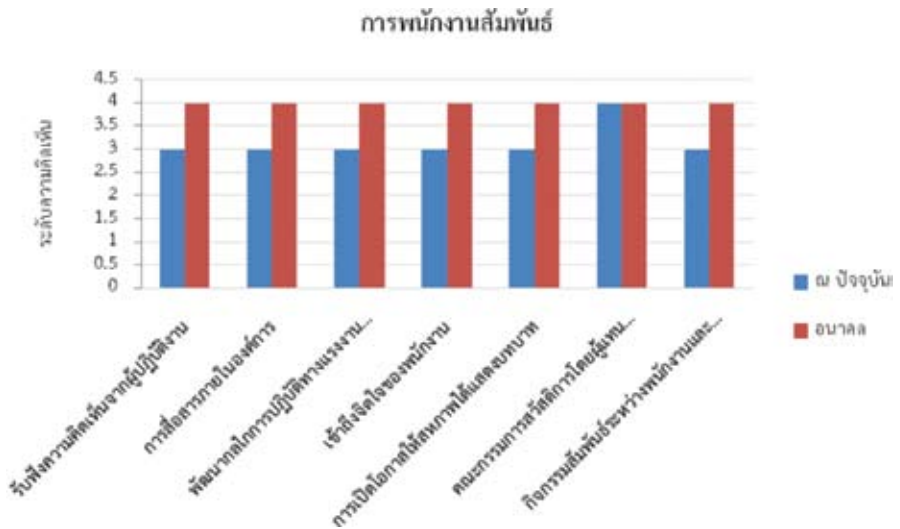


6.3 การพนักงานสัมพันธ์

ตามที่กล่าวไปแล้วถึง ทักษะของผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์กว่า 20 ปี ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ว่า “หน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนหลักนั้น ควรเป็นของหัวหน้างาน แต่อย่างไรก็ตาม งานด้านแรงงานสัมพันธ์ ยังคงควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล” และ แนวโน้มและกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตนั้น คือ “การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร”

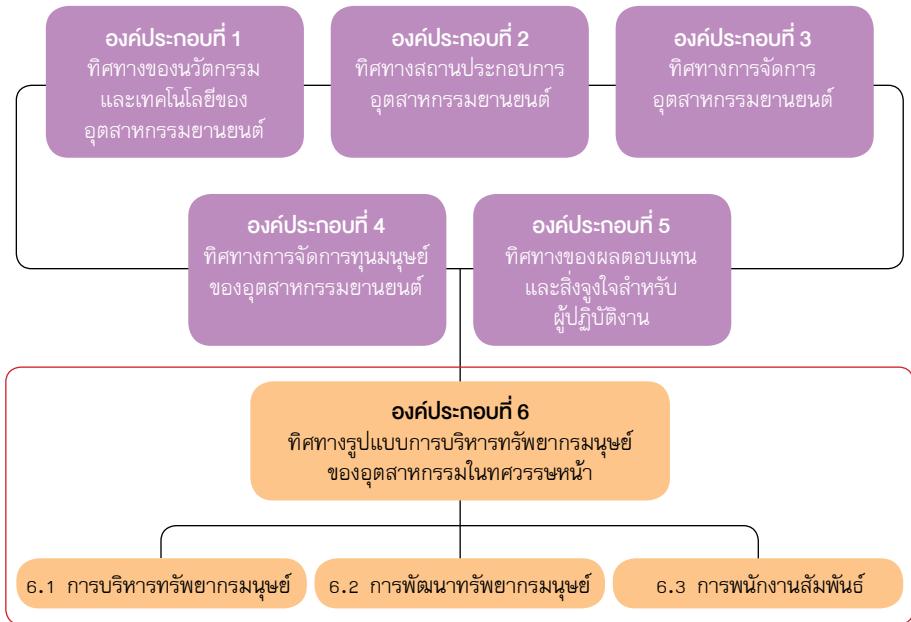
สำหรับ “จุดอ่อนข้อที่สำคัญของงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย คือ ไม่เข้าใจธุรกิจ ไม่เข้าใจกระบวนการผลิต” แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว คือ ควรนำคนใน Line การผลิตมาปฏิบัติงานด้าน HR ร่วมกับเจ้าหน้าที่ HR

ในทัศนะของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมยานยนต์ นั้น “การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานยังต้องใช้สวัสดิการเป็นสิ่งเชื่อมโยง ซึ่งควรมีการสำรวจความเห็นและความต้องการของพนักงานเพื่อจัดสรรสวัสดิการให้ สอดคล้อง นอกจากนี้ยังจะต้องมีการสื่อสารองค์การที่ทำความเข้าใจและให้ข้อมูลต่างๆ แก่สภาพแรงงานอย่างต่อเนื่อง และไม่ควรขัดขวางกระบวนการของสภาพแรงงาน แต่จะต้องบริหารจัดการความสัมพันธ์ให้ทุกส่วนเคารพต่อบทบาทหน้าที่ของกันและกัน”



ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า

ในบทที่ที่ผ่านมา คณะผู้วิจัยได้สรุปภาพองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า ว่ามีองค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบด้วยกัน และภายใน 6 องค์ประกอบนี้ สังเกตได้ว่า องค์ประกอบที่ 6 ทิศทางรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมในทศวรรษหน้า เป็นองค์ประกอบที่เป็นฐานรองรับองค์ประกอบอื่นๆ อีก 5 องค์ประกอบ

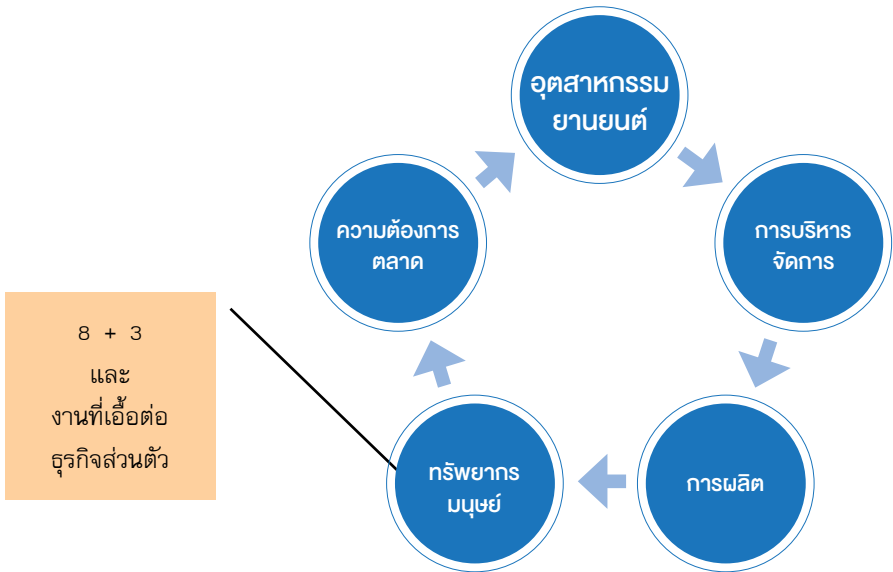


เมื่อจัดกลุ่มปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ ทั้ง 6 องค์ประกอบ และนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ร่วมกันแล้ว สรุปภาพความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในทศวรรษหน้า ทั้ง 6 ประการสะท้อนให้เห็นภาพอนาคตของอุตสาหกรรมยานยนต์ในทศวรรษหน้า กล่าวคือ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยานยนต์เกิดความก้าวหน้าและการพัฒนาการของนวัตกรรมยานยนต์และเทคโนโลยีการผลิต ซึ่งสิ่งใหม่เหล่านี้จะเข้ามาเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติม วิธีการที่ปฏิบัติอยู่เดิมเพื่อให้กระบวนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และการประกอบยานยนต์ดำเนินงานได้ผลดียิ่งขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในอีก 10 ปี ข้างหน้า ส่งผลให้สถานประกอบการต้องปรับตัวในแง่ของโครงสร้าง เป้าหมาย แนวทางการจัดการ และการจัดการผลิต เพราะต้องตอบสนองต่อกระบวนการ ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับสินค้าที่แปรผันตามความก้าวหน้าของนวัตกรรมและเทคโนโลยีการผลิต

ปัจจุบัน

เมื่อศึกษาภาพความสัมพันธ์ระหว่างวงจรการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย กับ ความต้องการของตลาด การบริหารจัดการอุตสาหกรรมยานยนต์ และ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไม่ซับซ้อน “ความต้องการของตลาด” เชื่อมโยงต่อไปยัง “รูปแบบของการบริหารจัดการ” กำหนด “กระบวนการผลิต เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ใช้” กำหนด “รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์”

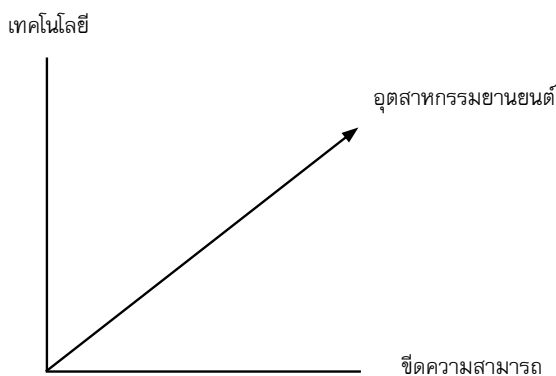
ซึ่งในส่วนของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนั้น บุคลากรหลักในอุตสาหกรรมยานยนต์ กลุ่มช่างเทคนิคให้ความสำคัญกับการทำงาน 8 ชั่วโมงทำงานล่วงเวลาที่ได้ค่าตอบแทนพิเศษ 3 ชั่วโมง ต่อวัน กลุ่มวิศวกร ให้ความสำคัญกับงานเพื่อสะสมประสบการณ์สำหรับประกอบธุรกิจส่วนตัวในอนาคต



แผนภาพที่ 4 วงจรความสัมพันธ์อุตสาหกรรมยานยนต์
และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

อนาคต

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในอนาคตนั้น เนื่องจากทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมุ่งที่จะเป็นศูนย์กลางการผลิตในภูมิภาคอาเซียนโดยจะเน้นการผลิตด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมขั้นสูง ซึ่งพบว่าในอุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์นั้น ยิ่งต้องใช้เทคโนโลยีการผลิตสูง ยิ่งต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่าง เทคโนโลยีกับขีดความสามารถของบุคลากร ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 5 ทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี กับ ขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ในวงจรการผลิตอุตสาหกรรมยานยนต์ที่เน้นเทคโนโลยีในอนาคตนั้น วงจรความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและมุมมองไปจากเดิม

ในอนาคตนั้น เมื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเกิดการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนการและวิธีปฏิบัติงานจะต้องปรับเปลี่ยน ขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานต้องถูกยกระดับให้เท่าเทียมกระบวนการทำงานใหม่ ด้วยเหตุนี้การสรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาทรัพยากรอาจจะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับลักษณะงานและเป้าหมายของอุตสาหกรรม

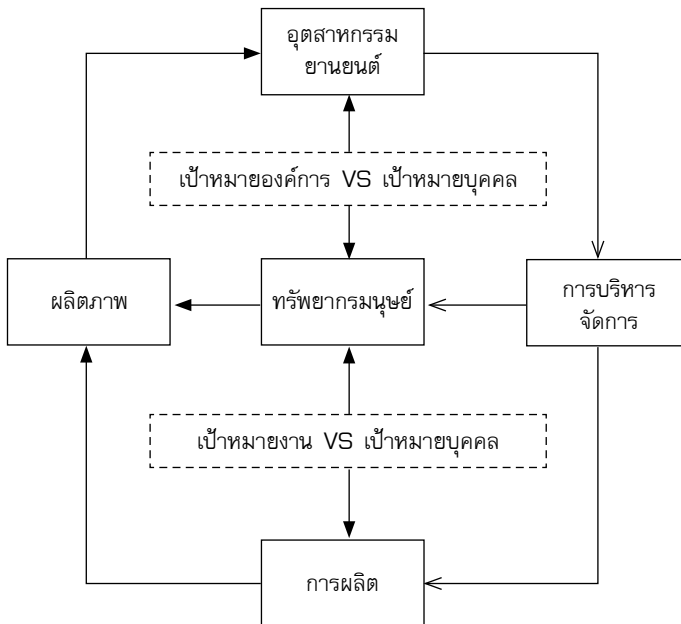
จากเหตุผลดังกล่าวเป็นผลให้ขอบเขตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า อาจจะต้องมีความเป็นกลยุทธ์ หรือ มีบทบาทเป็น Strategic Partner มากขึ้น

สำหรับหน้าที่งานหลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ในทศวรรษหน้าน่าจะมี 3 กลุ่มงานหลัก ได้แก่

- ภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
- ภารกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

และ

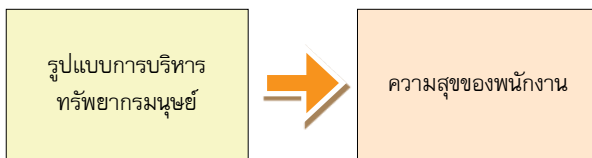
- ภารกิจด้านการพนักงานสัมพันธ์ (Workforce Relation)



แผนภาพที่ 6 วงจรความสัมพันธ์อุตสาหกรรมยานยนต์
และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า

และเพื่อหาคำตอบในประเด็นคำถามสำคัญ คือ จะบริหารจัดการอย่างไร ให้ “ทรัพยากรมนุษย์มีผลิตภาพสูง และให้ความสำคัญกับ เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายของงาน เป้าหมายของบุคคล” จึงนำมาสู่การค้นหา “รูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า” ภายใต้แนวคิดที่ว่า “เมื่อพนักงานมีความสุข ย่อม จะมีผลิตภาพสูง และให้ความสำคัญกับ เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายของงาน เป้าหมายของบุคคล”

ดังนั้น “รูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะต้องนำมาซึ่งความสุข ของพนักงาน”



อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบสำคัญในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร ?

ก่อนที่จะหาคำตอบว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใดที่ทำให้เกิดองค์กร สุขภาพนั้น มีข้อคำถามที่คณะผู้วิจัยฯ ให้ความสำคัญ เพื่อหาคำตอบ 2 ข้อ คือ

1. ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในปัจจุบันให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไรบ้าง ?
2. “ความสูงในการทำงาน” ของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย มีองค์ประกอบใดบ้าง ?

คำถามที่ 1 : ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในปัจจุบันให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไรบ้าง ?

คณะผู้วิจัยฯ ได้ทำการเก็บข้อมูลพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือทุกระดับ จำนวน 405 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในบริษัท อุตสาหกรรมยานยนต์สัญชาติญี่ปุ่นรองลงมาเป็นกิจการสัญชาติอเมริกา สัญชาติยุโรป โดยส่วนใหญ่เป็นกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ อายุเฉลี่ย 26 – 35 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อายุงานเฉลี่ย 7 ปี ทำงานเฉลี่ยสัปดาห์ละ 5 วัน และมีรายได้เฉลี่ย 32,000 บาท/เดือน และส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำ

การศึกษาเริ่มจากการสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) โดยใช้วิธีองค์ประกอบหลัก (Principle Component analysis) พบว่า องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

ประกอบด้วย : การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และให้โอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อรองรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีแผนพัฒนารายบุคคล มีการอบรมให้ทราบเป้าหมายรวมของธุรกิจ/บริษัท มีโปรแกรมและหลักสูตรการอบรมที่หลากหลาย มีการอบรมทักษะที่จำเป็นตามลักษณะงาน มีการอบรมที่เป็นประโยชน์และประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ มีการอบรมอย่างต่อเนื่อง มีระบบติดตามและสนับสนุนการสอนงาน มีระบบการให้คำปรึกษา เปิดโอกาสให้ Talent Staff สร้างสรรค์ผลงาน สนับสนุนการเรียนรู้และประยุกต์ใช้นวัตกรรม มีการพัฒนาด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาภาษาที่สอง และท้ายสุด มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

2. สวัสดิการ

ประกอบด้วย : การจัดสวัสดิการตามความต้องการของพนักงาน การจัดสวัสดิการเพื่อพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ การให้เงินกู้ยืม การจัดสวัสดิการ

ด้านการศึกษา การจัดสวัสดิการด้านอาหาร การจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมถึงครอบครัว มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและจิตใจ การจัดสถานที่ออกกำลังกาย การให้รางวัลเกียรติคุณ การจัดสวนหย่อมและสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การจัดกิจกรรมทางสังคมเพื่อคลายเครียด และมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมกับช่วงอายุ

3. สภาพแวดล้อมการทำงาน

ประกอบด้วย : มีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เหมาะสม มีแสงสว่างและอุณหภูมิที่เหมาะสม มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอ มีการส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน มีระบบรักษาความปลอดภัยที่เหมาะสมและมั่นใจได้ในระบบความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม มีการป้องกันเหตุการณ์ฉุกเฉิน มีอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยที่เพียงพอ มีการอบรมความปลอดภัยในที่ทำงาน

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ประกอบด้วย : มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการติดตามและประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง การใช้ผลการประเมินเป็นเกณฑ์ในการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคลากร และมีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ

5. พนักงานสัมพันธ์

ประกอบด้วย : มีการรับฟังข้อเสนอแนะจากสหภาพแรงงาน และจากผู้ปฏิบัติงาน มีกลไกการพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ มีคณะกรรมการสวัสดิการ มีการจัดประชุมร่วมกับผู้บริหาร และมีช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ดี

6. ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน

ประกอบด้วย : มีการประเมินค่างาน มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ค่าตอบแทนเพียงพอต่อการดำรง

ชีวิต และสะท้อนต่อผลการปฏิบัติงาน มีการวางแผนและแนวปฏิบัติกร
จ่ายเงินได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นตามผลกำไร มีโบนัสที่เหมาะสม และ
มีแผนการจ่ายโบนัส

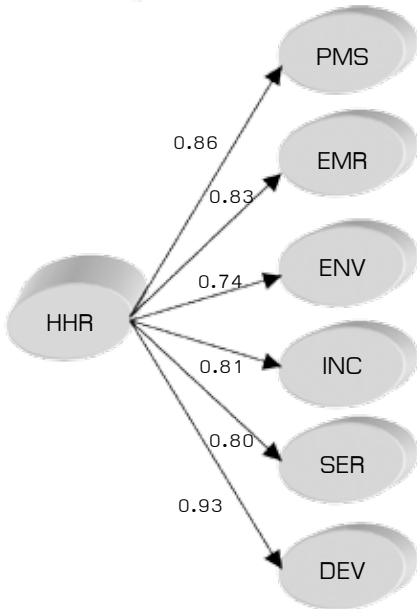
หลังจากนั้นทำการเก็บข้อมูลพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ในเขตภาค
ตะวันออกทุกระดับ อีกจำนวน 358 คน ทำการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน
(Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันความถูกต้องของการ
วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

การวิเคราะห์องค์ประกอบการเชิงยืนยันอันดับแรก พบว่าโมเดลมีความ
สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $CMIN/df$ เท่ากับ 2.175
ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (CFI) เท่ากับ 0.931 และค่ารากเฉลี่ยของกำลังสอง
ของความคาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.054

และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่าโมเดลมีความ
สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $CMIN/df$ เท่ากับ 2.220
ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (CFI) เท่ากับ 0.928 และค่ารากเฉลี่ยของกำลังสอง
ของความคาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ 0.055 น้ำหนักของ
องค์ประกอบแต่ละตัวแปร มีค่าตั้งแต่ 0.74 - 0.93

แสดงว่าโมเดลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำองค์การไปสู่องค์การสุขภาวะ
ที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี

องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำองค์การไปสู่องค์การสุขภาวะ
แบบง่ายๆ เพื่อสร้างความเข้าใจดีงภาพ



HHR = การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่นำองค์การไปสู่องค์การสุขภาพ

ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ

1. PMS = องค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน
2. EMR = องค์ประกอบด้านพนักงานสัมพันธ์
3. ENV = องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. INC = องค์ประกอบด้านค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจพนักงาน
5. SER = องค์ประกอบด้านสวัสดิการสำหรับพนักงาน
6. DEV = องค์ประกอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

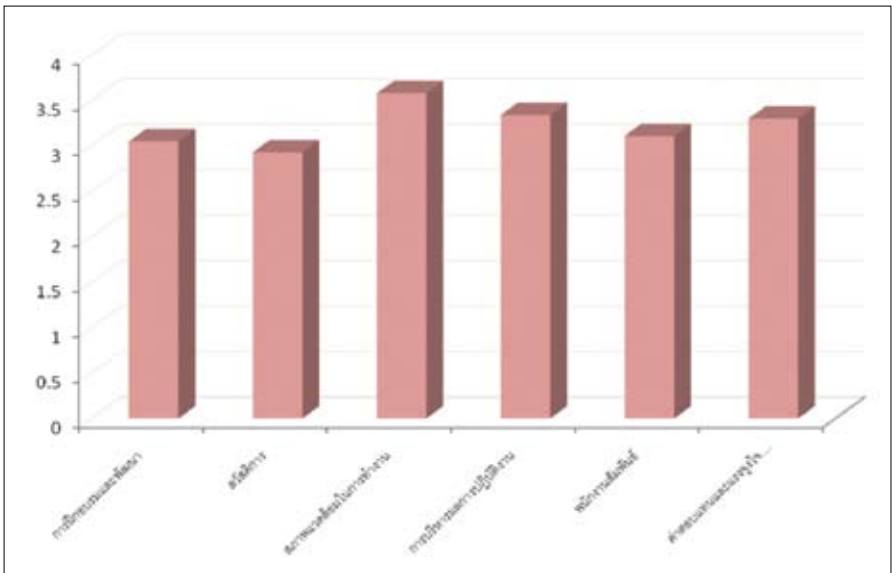
Chi-square = 2,102.516, df = .947, CMIN/df = 2.220, CFI = .928, RMSEA = .055

องค์ประกอบที่ได้ซึ่งเป็นค่าบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ บอกให้ทราบได้ว่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ที่นำองค์การไปสู่องค์การสุขภาพนั้นต้องประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนาซึ่งมีความสำคัญมากที่สุดด้านที่มีความสำคัญรองลงมา ได้แก่ การบริหารผลการปฏิบัติงาน พนักงานสัมพันธ์ ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ
องค์ประกอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (DEV)	0.93
องค์ประกอบด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS)	0.86
องค์ประกอบด้านพนักงานสัมพันธ์ (EMR)	0.83
องค์ประกอบด้านค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน (INC)	0.81
องค์ประกอบด้านสวัสดิการ (SER)	0.8
องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ENV)	0.74

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 องค์ประกอบและน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบทั้ง 6 ซึ่งได้พัฒนามาจากการศึกษาขั้นแรกนี้ จะถูกนำไปสร้างเป็นเครื่องมือในการประเมินความพร้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์เพื่อนำองค์การไปสู่องค์การสุขภาวะต่อไป ซึ่งเป็นการศึกษาขั้นท้ายสุด

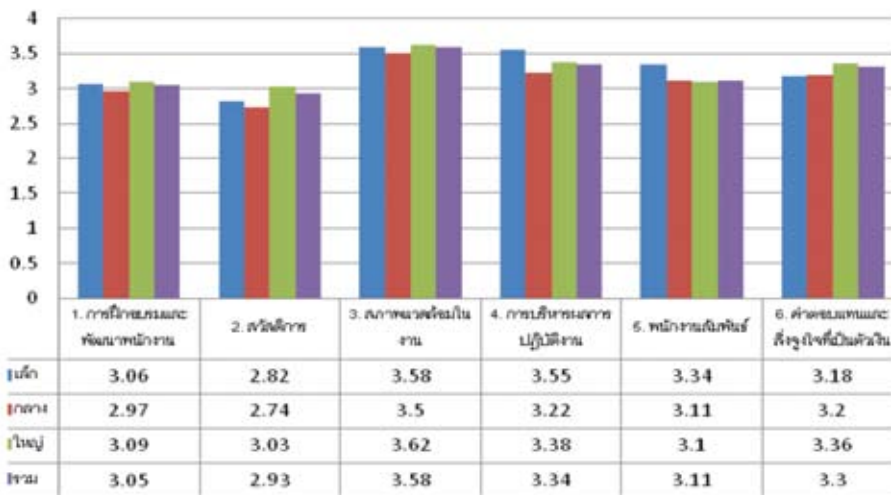
ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 องค์ประกอบนี้อย่างไร ?



บริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์ให้ความใส่ใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน สืบเนื่องจากความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่างให้คะแนนการจัดการเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าด้านอื่นๆ รองลงมาคือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน ซึ่งทั้ง 3 ด้านอยู่ในเกณฑ์ที่มีการดำเนินการระดับมาก

ในขณะที่ พนักงานสัมพันธ์ การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน และการจัดสวัสดิการ มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งยังมีโอกาสพัฒนาเพิ่มเติมต่อไป

บริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยขนาดเล็ก ขนาดกลาง และ ขนาดใหญ่ มีการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 องค์ประกอบนี้ แตกต่างกันอย่างไร ?

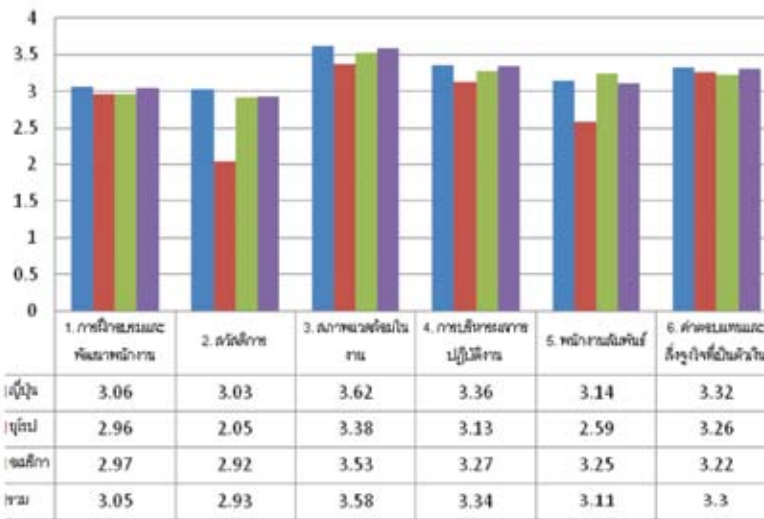


บริษัทขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย มีการดำเนินการในด้านต่างๆ ได้ดีกว่าบริษัทขนาดกลางและเล็ก ทั้งในด้านสวัสดิการ การให้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน การฝึกอบรมและพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงาน

แต่ในเรื่องของการบริหารผลการปฏิบัติงานและพนักงานสัมพันธ์ บริษัทขนาดเล็กกลับดำเนินงานได้โดดเด่นกว่า จึงยังเป็นโอกาสพัฒนาเพิ่มเติมในองค์ประกอบดังกล่าวของบริษัทขนาดใหญ่



บริษัทสัญชาติ ญี่ปุ่น อเมริกา และ ยุโรป ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย มีการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 องค์ประกอบนี้ แตกต่างกันอย่างไร ?



บริษัททั้ง 3 สัญชาติ มีการดำเนินการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับใกล้เคียงกันในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน

บริษัทสัญชาติญี่ปุ่น มีความโดดเด่นในการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการ

บริษัทสัญชาติอเมริกามีความโดดเด่นกว่าในด้านพนักงานสัมพันธ์

ส่วนบริษัทสัญชาติยุโรป มีข้อแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดในด้านการสวัสดิการและพนักงานสัมพันธ์ เมื่อเทียบกับบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและอเมริกา ซึ่งเป็นโอกาสที่จะพิจารณาศึกษาแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาองค์ประกอบนี้ต่อไป

คำถามที่ 2 : “ความสุขในการทำงาน” ของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย มีองค์ประกอบใดบ้าง ?”

คณะผู้วิจัย เริ่มจากการสร้างข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับความสุขจากแนวคิดต่างๆ โดยตั้งต้นจากใช้แนวคิดสุขภาวะของ Ed Diener นักวิชาการต่างประเทศที่เป็นที่รู้จัก เมื่อกล่าวถึงการศึกษเกี่ยวกับ Subjective Well-Being

การศึกษาในปี 1999 ของ Diener , Suh, Lucas and Smith ได้เสนอ องค์ประกอบ 4 องค์ประกอบของความสุขหรือสุขภาวะที่ดี คือ ความรู้สึกทางบวก (Pleasant affect) ความรู้สึกทางลบ (Unpleasant affect) ความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) และ ความพึงพอใจในส่วนสำคัญของชีวิต (Domain Satisfaction)

1. **ความรู้สึกทางบวก (Pleasant affect)** หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกในทางบวกกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกมีความสุข สนุกสนาน ความอึดเอมใจ ความภาคภูมิใจ และความรัก

2. **ความรู้สึกทางลบ (Unpleasant affect)** หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกในทางลบกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเศร้า ไม่สบายใจ ความวิตกกังวล ความเครียด ความโกรธเคืองและความอิจฉา

3. **ความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction)** หมายถึง การที่บุคคลประเมินค่าคุณภาพชีวิตของตนทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต รวมถึงความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงชีวิต โดยนำค่าที่ได้จากการประเมินมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่บุคคลนั้นเลือก หรือเทียบกับมาตรฐานที่บุคคลนั้นพิจารณาแล้วว่าเหมาะสม (Diener, Emmons, Larsen and Griffin, 1985, 71)

4. **ความพึงพอใจในส่วนสำคัญของชีวิต (Domain Satisfaction)** หมายถึง การที่บุคคลประเมินค่าคุณภาพชีวิตของตน ทั้งในด้านการทำงาน ครอบครัว สุขภาพ การเงิน และตนเอง

คณะผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์จำนวน 405 คน เพื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบความสุขในการทำงาน ด้วยการสกัดองค์ประกอบ (Factor extraction) โดยใช้วิธีองค์ประกอบหลัก (Principle Component analysis) เพื่อหาองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน ได้ผลว่าความสุขในการทำงาน มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความสุขในตัวเอง

ความสุขในตัวเองจะปรากฏให้เห็นจาก : การทำงานด้วยความสนุกสนาน ไม่เบื่อ การทำงานด้วยความกระฉับกระเฉง การเพลิดเพลินกับการทำงาน จนลืมเวลา ทำงานได้อย่างราบรื่น ไม่มีความลำบากใจในการทำงาน มีความสุข อยากมาทำงาน ยิ้มแย้มแจ่มใสเมื่อได้ทำงาน ทำงานด้วยความสบายใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน รู้สึกชีวิตมีคุณค่าเมื่อได้ทำงาน และสามารถรักษาสมาตุลย์ของการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวได้

2. ความสุขในชีวิต

ความสุขในชีวิตจะปรากฏให้เห็นจาก : พอใจในชีวิต ภูมิใจในตนเอง สิ่งต่างๆ ในชีวิตเป็นสิ่งดี เข้าใจและยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตได้ สัมหวังกับเป้าหมาย ในชีวิต ประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในชีวิต และชีวิตมีความสุข

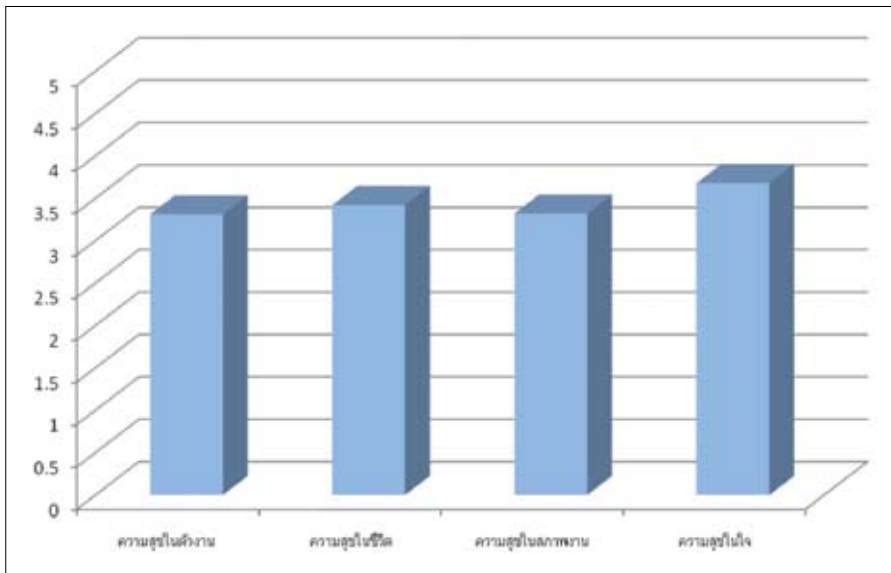
3. ความสุขในสภาพงาน

ความสุขในสภาพงานจะปรากฏให้เห็นจาก : มีคนพูดถึงความก้าวหน้าในงานของท่าน ความคิดเห็นของท่านได้รับการยอมรับ มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เหมาะสม ได้เรียนรู้และเติบโตในงาน เพื่อนร่วมงานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มที่ มีเพื่อนที่ดี และมีผู้คนคอยสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนา

4. ความสุขในใจ

ความสุขในใจจะปรากฏให้เห็นจาก : เป็นสุขในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีโอกาส มองเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าในด้านบวก เมื่อมีปัญหาสามารถทำใจยอมรับได้ และ รับมือกับความเครียดในการทำงานได้

องค์ประกอบความสุขที่พนักงานมีมากกว่าองค์ประกอบอื่น ได้แก่ ความสุขในใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 รองลงมาได้แก่ ความสุขในชีวิต (ค่าเฉลี่ย = 3.42) ความสุขในสภาพงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.32) และ ความสุขในทีมงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.31)



ซึ่งเมื่อศึกษาลงไปในแต่ละกลุ่มธุรกิจ พบว่าในธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ ทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ นั้น พนักงานมีความสุขในการทำงานอยู่ในระดับมาก เช่นกัน ในขณะที่ศึกษาลงในธุรกิจยานยนต์ไทยตามกลุ่มสัญชาติแล้วพบว่า พนักงานบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น อเมริกา และยุโรป มีความสุขโดยรวมอยู่ในระดับมาก

และพบว่า พนักงานบริษัทสัญชาติยุโรปนั้น มีความสุขในหัวข้อ “ความสุขในใจ” สูงมาก เป็นสิ่งที่น่าสนใจสำหรับกลุ่มบริษัทอื่นๆ ว่า มีวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร พนักงานจึงมีความสุขในใจในระดับสูง

องค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6 ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยสัมพันธ์กับ ความสุขในการทำงาน อย่างไร

คณะผู้วิจัย ฯ ศึกษาข้อมูลเปรียบเทียบการประเมินความสัมพันธ์ระหว่าง “องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6” กับ “ระดับความสุขในการทำงาน” ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร พบว่าในองค์ประกอบของการฝึกอบรมและพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความสุขเป็น 3 อันดับแรกที่มีความสัมพันธ์กับความสุขมาก แต่พบว่าพนักงานเห็นว่าการดำเนินการน้อยกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์ประกอบอื่น โดยเฉพาะในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

องค์ประกอบของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความสัมพันธ์กับ ความสุข	การประเมิน โดยพนักงาน	ระดับ
การฝึกอบรมและพัฒนา	0.61	3.05	ปานกลาง
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	0.61	3.34	มาก
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.59	3.58	มาก
ค่าตอบแทนและแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน	0.58	3.30	มาก
พนักงานสัมพันธ์	0.55	3.11	ปานกลาง
สวัสดิการ	0.48	2.93	ปานกลาง

โดยทั้งองค์ประกอบเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้น มีความสัมพันธ์กับความสุขอยู่ในระดับ 0.61 ซึ่งเมื่อประเมินผลความพึงพอใจของพนักงานต่อการจัดกิจกรรมในองค์ประกอบทั้งสองนั้น ได้รับคะแนนประเมิน อยู่ที่ 3.05 และ 3.34 ซึ่งเป็นประเด็นที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ควรให้ความสนใจ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางการขยายตัวของอุตสาหกรรมเหล่านี้ในทศวรรษหน้าต่อไป

สำหรับองค์ประกอบด้านพนักงานสัมพันธ์นั้น พบว่ามีความสัมพันธ์กับความสุขในระดับปานกลาง ทั้งนี้ จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์นั้น มีความเห็นตรงกันว่า การพนักงานสัมพันธ์ และการรับฟังความต้องการของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการธำรงรักษาบุคลากรในอนาคต ดังนั้น อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยจึงไม่ควรมองข้ามองค์ประกอบนี้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนใน 10 ปีข้างหน้า

ส่วนองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความสุขน้อยที่สุด คือ การจัดสวัสดิการ และจากการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์ประกอบดังกล่าว ได้รับคะแนนอยู่ที่ 2.93 ซึ่งแม้จะไม่ใช่องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานมากที่สุด แต่ในแนวคิดขององค์กรสุขภาวะนั้น มีกลุ่มบุคลากรหลักกลุ่มหนึ่งคือ ช่างเทคนิคที่ให้ความสำคัญกับ “สวัสดิการ” ถือเป็นแนวทางพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้าที่ไม่ควรมองข้ามเช่นกัน

บทสรุปจากการศึกษาและการนำไปใช้ประโยชน์

1. อนาคตการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมยานยนต์จะมีความเป็นกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้น และยังคงยึดโยงอยู่กับการจัดการคุณภาพและมาตรฐานการผลิต ด้วยเหตุนี้แนวโน้มของการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยจึงมีลักษณะแตกต่างและเฉพาะเจาะจงตามบริบทของสถานประกอบการ ด้วยเหตุนี้กลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับเปลี่ยนแนวนโยบายและทิศทางการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตามทิศทางการบริหารของกิจการ
2. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย จำแนกได้ 3 กลุ่มหลักได้แก่ ญี่ปุ่น อเมริกา ยุโรป แต่ละกลุ่มทุนจะมีนวัตกรรม เทคโนโลยีการผลิต และกระบวนการผลิตที่แตกต่างกัน ทำให้ลักษณะงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
3. การบริหารการผลิตของอุตสาหกรรมประกอบยานยนต์และอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนจะมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง เนื่องจากระบบมาตรฐาน ส่วนใหญ่บริษัท

ผู้จ้างผลิตจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน ตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการผลิต ด้วยเหตุนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มประกอบและกลุ่มผลิตชิ้นส่วนจึงแตกต่างกัน เพราะขั้นตอนการปฏิบัติงานและขีดความสามารถของบุคลากรแตกต่างกัน

4. ทรัพยากรมนุษย์ในตลาดแรงงานในอีก 10 ปีข้างหน้า บริบทของสังคมไทยจะได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง วัฒนธรรมและเศรษฐกิจ ทั้งจากระดับภูมิภาคและระดับโลก ความเป็นพลวัตและการแข่งขันจะเพิ่มสูงขึ้น รูปแบบการดำเนินชีวิตและความต้องการของมนุษย์จะเปลี่ยนแปลงไป การเคลื่อนย้ายแรงงานจะเป็นไปได้ง่ายขึ้น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงจะมุ่งแสวงหาโอกาสและดำเนินชีวิต การเปลี่ยนงานและการโยกย้ายอาจจะกลายเป็นเรื่องที่ใช้เวลาตัดสินใจเร็วขึ้น ดังนั้นปัจจัยหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการกำหนดเป้าหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจจะต้องเชื่อมโยงสู่การวิเคราะห์และมองภาพอนาคตของกำลังแรงงานในอนาคตว่ามีความต้องการและคาดหวังสิ่งใด ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจะดึงดูด รักษาบุคลากรและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า การรับฟังความต้องการของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการธำรงรักษาบุคลากร
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์มี “ความแตกต่างและหลากหลาย” เนื่องจาก 3 ปัจจัยหลัก นักทรัพยากรต้องวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร งานและกำหนดงานเพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับสถานประกอบการ
 - ลักษณะของสถานประกอบการOEM / ผลิตชิ้นส่วน (Tier ต่างๆ)ผู้ร่วมทุน / อเมริกา / ยุโรป / ญี่ปุ่น
 - ลักษณะงาน : นวัตกรรม มาตรฐานการผลิต เทคโนโลยี แนวคิดทางการบริหารจัดการ
 - คุณลักษณะของบุคลากรที่เป็นที่คาดหวัง : ขีดความสามารถ/ ความต้องการของกำลังแรงงาน / การเคลื่อนย้ายแรงงาน / ความหลากหลายของช่วงวัย

6. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นเพื่อสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยี และส่งเสริมด้านภาษาและวัฒนธรรม การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อรองรับเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาขีดความสามารถของช่างเทคนิค ให้สามารถปฏิบัติงานกับเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ การพัฒนาขีดความสามารถด้านการออกแบบและวิจัยของวิศวกรไทยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการผลิต
7. ความสำเร็จของอุตสาหกรรมยานยนต์ประกอบด้วย “คนและเครื่องจักร” กล่าวคือ การจัดการที่ดีทำให้คนมีความสามารถและเทคโนโลยีทำให้ผลิตภาพสูง
8. องค์ประกอบด้านความสุขของทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ สุขในตัวงาน สุขในสภาพงาน สุขในชีวิต และสุขในใจ จากการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสุขมากกว่าปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ



มาตรฐานสูงกับ
HRM WECARE-METER



● องค์การของเราต้องการการปรับปรุงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เพื่อให้เกิดความสุขในการทำงาน ?

คณะผู้วิจัยฯ จัดทำ “แบบประเมินความพร้อมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยเพื่อนำองค์การไปสู่องค์กรสุขภาวะ” HRM WE CARE-METER (version I) ซึ่งเป็นแบบประเมินมาตรฐานที่ออกแบบให้ครอบคลุมถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย และองค์ประกอบของความสุขในการทำงาน ตามมุมมองของความเป็นองค์กรสุขภาวะ เพื่อเป็นแนวทางให้ธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีความสนใจที่จะวัดความสุขในการทำงานของพนักงานกลุ่มต่างๆ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมนี้ต่อไปในอนาคตได้

มารู้จักกับ HRM WE CARE-METER (version I)

HRM WE CARE - METER คือ เครื่องมือวินิจฉัยระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการ เสริมสร้างกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการให้นำพาองค์การไปสู่องค์กรสุขภาวะและสามารถตอบสนองความต้องการทางธุรกิจของกิจการ

การวิจัยวิจัยระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำได้โดยให้พนักงานตอบคำถาม 73 ข้อซึ่งพัฒนาจากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างกว่า 800 ตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ สถานประกอบการประกอบยานยนต์ ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ สถานประกอบการผู้ร่วมทุนญี่ปุ่น ยุโรปและอเมริกา และได้รับการตรวจความเชื่อถือได้ของเครื่องมือตามหลักวิชาการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการนำ HRM WECARE METER (version I) วิจัยวิจัยระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ทำให้หน่วยงานได้ข้อมูลเชิงประจักษ์และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวประกอบการวางแผนพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเพื่อให้บุคลากรเกิดความสุข ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นองค์กรสุขภาวะโดยไม่ละทิ้งผลผลิตภาพและเป้าหมายเชิงธุรกิจ

หน้าตาของ HRM WECARE-METER (version I)

HRM WECARE-METER (version I) เป็นแบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบประเมินความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยที่นำองค์การไปสู่องค์กรสุขภาวะ

ส่วนที่ 3 แบบประเมินมุมมองความคิดที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

แต่ละส่วนมีจุดมุ่งหมายในการประเมินที่แตกต่างกันและคำตอบของแต่ละส่วนสามารถนำมาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อผลการวิจัยที่สมบูรณ์ควรตอบให้ครบถ้วนทุกส่วน แม้ว่า HRM WECARE-METER (version I) จะถูกพัฒนามาจากบริบทของอุตสาหกรรมยานยนต์ แต่การพัฒนาดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแนวคิดความสุขในการทำงาน ดังนั้นอุตสาหกรรมอื่นๆ จึงนำไปใช้ได้ หากต้องการวิเคราะห์ผลเชิงลึกควรปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและนักพัฒนาองค์กร รายละเอียดของ HRM WECARE - METER มีดังนี้

แบบประเมินความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ ที่นำองค์การไปสู่องค์การสุขภาวะ (HRM WECARE – METER)

แบบประเมินความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยโดยพัฒนาโดยความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือและ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ซึ่งการสนับสนุนทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ผ่านสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบและเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยให้สามารถขับเคลื่อนในองค์กรพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้าและสามารถนำพาความสุขให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเกิด “องค์การสุขภาวะ”

วัตถุประสงค์	เพื่อประเมินความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับทิศทางของอุตสาหกรรมยานยนต์ในทศวรรษหน้าและสามารถนำพาความสุขให้เกิดขึ้นกับพนักงาน
คำชี้แจง	<ol style="list-style-type: none"> 1. แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 6 หน้า โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ <ul style="list-style-type: none"> • ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (12 ข้อ) • ส่วนที่ 2 แบบประเมินความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยที่นำองค์การไปสู่องค์การสุขภาวะ (50 ข้อ) • ส่วนที่ 3 แบบประเมินมุมมองความคิดที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน (7 ข้อ) • ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติม (3 ข้อ) 2. โปรดตอบคำถามในแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับความรู้สึกและทัศนคติของท่านมากที่สุด โดยไม่ต้องระบุชื่อ 3. ข้อมูลที่ได้รับนี้จะเก็บเป็นความลับและนำเสนอผลในภาพรวมเท่านั้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบ (12 ข้อ)

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุปี
3. ประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมยานยนต์.....ปี
4. ระดับการศึกษา
 ต่ำกว่า ม.6/ปวช. ม.6 หรือ ปวช. ปวส.
 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
5. สถานภาพการจ้าง
 จ้างงานประจำ จ้างชั่วคราว จ้างงานตาม
สัญญา (Outsource)
6. ลักษณะงาน
 วิศวกร ช่างเทคนิค
 ผู้ปฏิบัติงาน / operator บัญชี/การเงิน
 จัดซื้อ ทรัพยากรมนุษย์
 อูรการ/เลขานุการ การตลาด
 อื่นๆ โปรดระบุ.....
7. ตำแหน่งปัจจุบัน
 ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง
 ผู้บริหารระดับต้น ระดับปฏิบัติการ
8. ระยะเวลาทำงาน เฉลี่ยวันละ ชั่วโมง สัปดาห์ละ วัน
9. รายได้จากการทำงาน ต่อเดือน ประมาณ บาท

ข้อมูลสถานประกอบการ

10. ขนาดของกิจการ

- ธุรกิจขนาดเล็ก ไม่เกิน 50 คน
- ธุรกิจขนาดกลาง ระหว่าง 51 - 200 คน
- ธุรกิจขนาดใหญ่ 200 คนขึ้นไป

11. ประเภทใดของกิจการ

- อุตสาหกรรมประกอบยานยนต์
- อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

12. สัญชาติผู้ถือหุ้นหลัก ญี่ปุ่น ยุโรป อเมริกา
- อื่นๆ

ส่วนที่ 2 แบบประเมินความพร้อมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยที่นำองค์การไปสู่องค์การสุขภาวะ (50 ข้อ)

โปรดแสดงความคิดเห็นว่าบริษัทของท่าน มีการดำเนินการสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้ ใน
ระดับใด โดย

- 5 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการดำเนินงานในระดับน้อยที่สุด

	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ด้านการฝึกอบรม						
1	บริษัทมีโปรแกรมและหลักสูตรการอบรม ที่หลากหลาย					
2	บริษัทอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับภาพรวมของ ธุรกิจและเป้าหมายธุรกิจ					
3	บริษัทอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน และนำไปใช้ได้จริง					
4	บริษัทมีระบบติดตามและประเมินผลการฝึก อบรม					
5	การฝึกอบรมช่วยให้ท่านเติบโตในสายอาชีพ					

	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						
6	บริษัทมีนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ					
7	ท่านสามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์และนำเสนอนวัตกรรมเพื่อพัฒนางาน					
8	บริษัทจัดกิจกรรมให้ท่านได้เรียนรู้ภาษาที่ 2 และวัฒนธรรมของชาวต่างชาติ					
9	บริษัทมีระบบติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของท่าน					
10	บริษัทมีระบบให้คำปรึกษาเพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง					
ด้านสวัสดิการ						
11	บริษัทมีการจัดสวัสดิการสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน					
12	บริษัทมีการจัดสวัสดิการพื้นฐานของบริษัท เช่น รถรับส่ง อาหาร ให้กับพนักงาน					
13	บริษัทมีการจัดสวัสดิการถึงครอบครัวพนักงาน เช่น การประกันสุขภาพกลุ่ม ค่ารักษาพยาบาล การศึกษาบุตร					

	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
14	บริษัทมีการจัดสวัสดิการของบริษัทที่พัฒนาสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน เช่น สวัสดิการเงินกู้ยืม สถานที่ออกกำลังกาย การสนับสนุนการศึกษาต่อ					
15	ท่านมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่บริษัทจัดให้					
ด้านสวัสดิการ (ต่อ)						
16	บริษัทมีการจัดสวัสดิการที่ดีเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน					
17	บริษัทส่งเสริมและเชิดชูพนักงานที่สร้างคุณประโยชน์ให้กับบริษัทโดยการมอบรางวัลและประกาศเกียรติคุณยกย่อง					
18	บริษัทมีการประเมินความพึงพอใจของพนักงานในสวัสดิการที่ได้รับเพื่อปรับปรุงการจัดสวัสดิการสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน					
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน						
19	บริษัทมีกฎระเบียบส่งเสริมด้านความปลอดภัยในการทำงานและได้ดำเนินการแจ้งกฎระเบียบเหล่านั้นให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง					

	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
20	บริษัทได้จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดหาอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย อุปกรณ์ป้องกันเหตุฉุกเฉิน					
21	บริษัททอบรมความปลอดภัยในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
22	แสง อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ของสถานที่ทำงานเหมาะสม					
23	บริษัทจัดอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ					
24	ห้องน้ำ สถานที่จอดรถ พื้นที่สนทนาการเพียงพอและสะดวกต่อการใช้งาน					
25	บริษัทมีการประเมินและนำผลการประเมินมาการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานในทางที่ดีขึ้น					
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน						
26	บริษัทกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
27	บริษัทแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบล่วงหน้าโดยทั่วถึง					
28	บริษัทมีระบบการติดตามและประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง					

	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
29	บริษัทใช้ผลการประเมินเป็นเกณฑ์เพิ่มเงินเดือน เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและพัฒนาบุคลากร					
30	บริษัทใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล					
31	บริษัทมีช่องทางรับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการประเมินผลงานจากพนักงาน					
32	ท่านเชื่อว่ากลไกและระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทท่านเหมาะสมกับลักษณะงานและเป้าหมายธุรกิจ					
ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน(ต่อ)						
33	ท่านยอมรับผลการประเมินการปฏิบัติงานของบริษัท					
34	บริษัทปรับปรุงการประเมินผลงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจ					
ด้านพนักงานสัมพันธ์						
35	บริษัทมีกลไกการพัฒนาระบบพนักงานสัมพันธ์					
36	บริษัทจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมด้านพนักงานสัมพันธ์อย่างเป็นรูปธรรม (เช่น งบประมาณ สถานที่ เวลา)					

	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
37	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับพนักงานทุกกลุ่ม					
38	บริษัทจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่จัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทและพนักงาน					
39	บริษัทจัดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ทุกกลุ่มและ/หรือ สหภาพแรงงาน					
40	ระบบพนักงานสัมพันธ์ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร					
41	บริษัทมีกลไกติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทและพนักงาน					
42	บริษัทนำผลการประเมินกิจกรรมด้านการพนักงานสัมพันธ์เข้าพิจารณาในการประชุมผู้บริหารเพื่อทบทวนและพัฒนากิจกรรม					
คำตอบแทนและสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน						
43	บริษัทมีการประเมินค่างานเพื่อกำหนดระดับคำตอบแทนอย่างเป็นระบบ					
44	บริษัทมีแนวปฏิบัติการจ่ายคำตอบแทนโบนัสที่ชัดเจน					

	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
45	บริษัทของท่านจ่ายโบนัสดีกว่าบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน					
46	เกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนเป็นธรรม					
47	ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับเวลาและความทุ่มเทของท่าน					
48	บริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม ค่าตอบแทนเหมาะสมความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์					
49	ค่าตอบแทนสะท้อนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน					
50	บริษัทมีการทบทวนการจ่ายค่าตอบแทน โบนัสของบริษัท เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น นโยบายภาครัฐ ค่าตอบแทนของบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน					

ส่วนที่ 3 แบบประเมินมุมมองความคิดที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความสุขในการทำงาน (7 ข้อ)

โปรดแสดงความคิดเห็นว่าท่านเห็นด้วยต่อประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ ในระดับใด โดย

- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

	รายการประเมิน	ระดับการดำเนินการ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1	ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ					
2	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ท่านทำใจยอมรับปัญหาต่างๆ ได้ และคิดหาวิธีแก้ไขอย่างรอบคอบ					
3	ท่านสามารถรับมือกับความเครียดในการทำงานได้					
4	ท่านมองเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานในด้านบวก					
5	เพื่อนร่วมงานและผู้ที่อยู่ใต้บังคับของท่านทำงานอย่างเต็มที่					
6	ท่านมีเพื่อนร่วมงานที่ดี					
7	ความคิดเห็นของท่านได้รับการยอมรับ					



ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเพิ่มเติม (3 ข้อ)

4.1 ท่านพอใจอะไรที่บริษัทนี้มากที่สุด

- (1)
- (2)
- (3)

4.2 ท่านคิดว่าบริษัทควรปรับปรุงแก้ไขเรื่องใดบ้าง

- (1)
- (2)
- (3)

4.3 ท่านคิดว่าเรื่องใดที่บริษัทปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็นสิ่งที่ดีและทำให้ท่านมีความสุขในการทำงาน ซึ่งควรนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

- (1)
- (2)
- (3)

บรรณานุกรม

สถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม (2555), แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี พ.ศ. 2555 - 2559

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (2555), สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ปี 2555 และแนวโน้มปี 2556

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (2555), เอกสารเผยแพร่ อุตสาหกรรมน่ารู้ “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์”

สถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรม. แผนกเทคโนโลยียานยนต์ (2554), การดำเนินงานวิจัยและพัฒนาของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (2554), แผนแม่บท การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555 - 2574 (National Industrial Development Master Plan)

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์ (2554), อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน

กระทรวงแรงงาน. คณะอนุกรรมการพัฒนากรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงาน ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ (2555), กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์

สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย (2555), Car Statistic (Units) : <http://www.taia.or.th/thai/statistic.aspx>

สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย (2555), Motorcycle Statistic (Units) : <http://www.taia.or.th/thai/statistic.aspx>

สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย (2555), 2012 Thailand Car Performance : <http://www.taia.or.th/thai/statistic.aspx>

สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย (2555), 2012 Thailand Motorcycle Performance : <http://www.taia.or.th/thai/statistic.aspx>

สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย (2556), ข่าวอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย :
<http://www.taia.or.th/thai/news.aspx>

สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย (2556), <http://www.thaiautoparts.or.th>
จิรเดช แต่ลิ้น (2554), “ความพึงพอใจในผลตอบแทนของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรม
ยานยนต์ เขตนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

กীরติ เพ็ชรคุ้ม (2554), “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของ
อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เฟส 8 จังหวัดชลบุรี”
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ปีที่ 5 ฉบับเสริม 1/2554

ชูลีกร สุวิจิตร (2554), “การบริหารจัดการบริษัทอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน” วารสารวิชาการ
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ปีที่ 5 ฉบับเสริม 1/2554

กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ www.thaigov.go.th (2554), การสัมมนา
กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่
ยานยนต์

บริษัทศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2555), บทวิเคราะห์ “2556...อีกปีแห่งการทำสถิติ
อุตสาหกรรมรถยนต์ไทย”

กรุงเทพธุรกิจออนไลน์ (17 เมษายน 2556), บทสัมภาษณ์นายสุรพงษ์ ไพสิฐพัฒนพงษ์
รองประธานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ และโฆษกกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์
สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ (14 กุมภาพันธ์ 2556), บทสัมภาษณ์นางอักษณา
ลิ้มปีเพ็ญชัย นายกสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

หนังสือพิมพ์โลกวันนี้ (10 เมษายน 2556), บทสัมภาษณ์นางศรีรัตน์ รัชฎูปานะ
อธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรสุขภาวะ

ศูนย์องค์กรสุขภาวะ สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2556. 1 2 3 คู่มือการเป็นองค์กรแห่งความสุข

สิรินทร แซ่ฉั่ว, 2553. ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน. วิทยานิพนธ์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จิตรสุดา ลิ้มเกรียงไกร, 2555. บทความเรื่อง การเดินทางสู่ “องค์กรแห่งความสุข”. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนการสร้างเสริมสุขภาพ และ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2554. เรื่องน่ารู้ เพื่อองค์กรน่าอยู่

ประภาพรรณ อุ่อบ และพรธิดา วิเศษศิลปานนท์, 2555. การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข: แนวคิดและบทเรียนจากกรณีศึกษา

โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหิดล. www.happy-workplace.com

ศูนย์องค์กรสุขภาวะ สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนการสร้างเสริมสุขภาพ. www.happy8workplace.com

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน และ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2555. การสร้างองค์กรแห่งความสุข

แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2552. คู่มือมาสร้างองค์กรแห่งความสุขกันเถอะ

ดวงเนตร ธรรมกุล, ขวัญเมือง แก้งดำเกิง และ อัจฉรา ประเสริฐสิน, การพัฒนาดัชนี
องค์กรสุขภาวะ (The Development of Healthy Organization Index).
วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 : กรกฎาคม - ธันวาคม
ปี 2554

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2551. การศึกษาคุณภาพชีวิต
คนทำงานในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ

สถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2551.
ระบบการบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน (MS-QWL : Management
System of Quality of Work Life) <http://www.hcbi.org/index.php>

สถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2551.
แนวทางในการนำไปปฏิบัติ Guidelines for the implementation of MS-
QWL 2:2008

ดวงเนตร ธรรมกุล. การสร้างสุขภาวะในองค์กร (Developing Healthy
Organization). วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 : มกราคม -
มิถุนายน ปี 2555

ซัชวาล ทัดศิวิฑู, 2554. สุขภาพองค์กร : เครื่องมือวัดประสิทธิภาพการจัดการ
ที่ผูกโยงกับคุณภาพชีวิต

องค์กร Happy เริ่มที่สุขคนทำงาน. หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 14 พฤษภาคม
2555

HAPPY MODEL: วัฒนธรรมองค์กรสร้างสุข สามัคคีปรองดองคือ หัวใจ.
หนังสือพิมพ์ไทยโพสต์ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2555



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครื่องมือประเมินความพร้อม

ศูนย์ทดสอบและประเมินเพื่อพัฒนาการศึกษาและวิชาชีพ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, เอกสารหมายเลข 8 เครื่องมือในการประเมิน

อาทิตย์ วงศ์สง่า, เอกสารประชุมสัมมนาบุคลากรกองแผนงาน

โครงการเตรียมความพร้อมและสร้างเครือข่ายความร่วมมือภาคอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) รายสาขาอุตสาหกรรมแนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้

จิตรสุดา ลิ้มเกรียงไกร, 2555. การเดินทางสู่ "องค์กรแห่งความสุข. ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

บุญยง เกี่ยวการค้า. การสร้างเครื่องมือและการเก็บข้อมูล. สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล

ศูนย์องค์กรสุขภาวะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2556. 123 คู่มือเป็นองค์กรแห่งความสุข

Happy Model 3.0, www.happy-workplace.com,
www.happysworkplace.com

Happy 8 Menu 3.0 www.happy-workplace.com,
www.happysworkplace.com

Happinometer 3.0 www.happy-workplace.com,
www.happysworkplace.com

Happy Workplace Index 3.0 www.happy-workplace.com,
www.happysworkplace.com

โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. แบบบันทึกข้อมูลการ
สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร

โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. แบบบันทึกข้อมูลตัวอย่าง
กิจกรรม Happy Workplace

โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. แบบบันทึกข้อมูลตัวอย่าง
สื่อ Happy Workplace

แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาวะ,
2552. ร้อยความคิด สร้างสุของค์กร

อนุรักษ์ ชีมภูเขียว. “มาร่วมสร้างองค์กรให้เป็นบ้านหลังที่สอง”. รางวัลรองชนะเลิศ
อันดับ 2 โครงการประกวดเรื่องเล่ากิจกรรมสร้างสุขในองค์กร (Happy Workplace)



คณะผู้วิจัยและพัฒนา HRM WECARE METER (version I)

ศ. ดร.ธีรวุฒิ บุญยโสภณ	ที่ปรึกษาโครงการ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	
อ.ดร.สุวรรธนา เทพจิต	หัวหน้าโครงการ
ผศ.ดร.จุฑามาศ ทวีไพบุลย์วงษ์	นักวิจัย
อ.ดร.อัครา ประโยชน์	นักวิจัย
อ.กรกฎ กำแก้ว	นักวิจัย
อ.ธนภณ เจียรณัย	นักวิจัย
อ.สุพจน์ นาคสวัสดิ์	นักวิจัย
อ.ยุวดี ศิริยทรัพย์	นักวิจัย



สง กับเกิดเรา

HR Care Meter

งานวิจัยสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่นำองค์กรไปสู่
องค์กรสุขภาวะ