

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านรูปแบบการวินิจฉัยองค์การ  
ในอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

Human Resource Management through Organizational Diagnosis Model  
in Eastern Industry

ดลยา บุญชูวงศ์<sup>1</sup>, อธิษฐ์ สิริวาริตรา<sup>2</sup>, ฐิติมา โห้ลำยอง<sup>3</sup> และ สุพัตตรา ยอดสุรางค์<sup>4</sup>  
Dollaya Boonchuwong<sup>1</sup>, AthiThat Sirawaritsara<sup>2</sup>, Thitima Holumyong<sup>3</sup>,  
and Suphattra Yodsurang<sup>4</sup>

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์<sup>1,2,3,4</sup>

College of Innovation Management Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand<sup>1,2,3,4</sup>

E-mail: <sup>1</sup>dollaya.b19@gmail.com; <sup>2</sup>pote1964@gmail.com; <sup>3</sup>thitimah@gmail.com; <sup>4</sup>bluessky28@gmail.com

Retrieved 16-02-2023;

Revised 17-04-2023;

Accepted 21-04-2023

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ (1) เพื่อศึกษาบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของภาคตะวันออก (2) เพื่อระบุปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของภาคตะวันออก และ (3) เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านการวินิจฉัยองค์การโดยเครื่องมือไคเซ็นรูปแบบวัฒนธรรมญี่ปุ่น การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน และนักวินิจฉัยองค์การ ทีมที่ปรึกษาไคเซ็นจากสถาบันไทย-ญี่ปุ่น และการไต่ถามความรู้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประสบการณ์ที่ญี่ปุ่นจากผู้ทรงคุณวุฒิ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แก่นสาระ

ผลการวิจัยพบว่า(1)บริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (1.1) โครงสร้างการสรรหาว่าจ้าง (1.2) โครงสร้างการพัฒนาบุคลากร (1.3) โครงสร้างการธำรงรักษาบุคลากรด้านแรงจูงใจ (1.4) โครงสร้างค่าตอบแทน (1.5) โครงสร้างการปลดเกษียณ (2) ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยผ่านรูปแบบการวินิจฉัยองค์การประกอบด้วย (2.1) การสำรวจเบื้องต้นจากหน่วยงานจากการจัดทำ Checklist ประกอบด้วย 3 ด้านที่ต้องดำเนินการเร่งด่วนคือ ค่าตอบแทน การธำรงรักษา การพัฒนาบุคลากร (2.2) การพิจารณาวินิจฉัยไม่ครอบคลุม 3 ด้าน คือ ค่าตอบแทน, การธำรงรักษา และการพัฒนาบุคลากร (2.3) การวิเคราะห์สภาพการณ์แท้จริงไม่ได้ลงไปตรวจสอบทันทีเพื่อแก้ไขช่วงเวลาที่เกิดเหตุ (2.4) ค้นหาประเด็นปัญหา จากรายการตรวจเช็คของแต่ละด้านการใช้เครื่องมือแบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน 3 ด้าน คือ ค่าตอบแทน, ธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากร (2.5) การนำเสนอการปรับปรุง

โคเซ็นระบุประเด็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์หัวข้อที่ต้องปรับปรุงประกอบด้วย 3 ด้าน คือค่าตอบแทน, การธำรงรักษา, และการพัฒนาบุคลากร (3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางโคเซ็นโดยจัดตั้งทีมตามโครงสร้างองค์การเพื่อนำมาปรับปรุงรายการที่พบปัญหาได้แก่ (3.1) ค่าตอบแทนจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP: Business Continuity Plan) เปรียบเทียบค่าครองชีพ (3.2) ด้านการธำรงรักษาสร้าง DASHBOARD PROGRAM ความพึงพอใจพนักงาน, ใช้ OKR เป็นตัวชี้วัด (3.3) ด้านการพัฒนาบุคลากร สร้างสื่อการสอนออนไลน์วินิจฉัยองค์การให้แก่องค์การ

**คำสำคัญ:** การจัดการทรัพยากรมนุษย์; การวินิจฉัยองค์การ; อุตสาหกรรมภาคตะวันออก

## Abstract

This Article has 3 objectives: (1) to study the context of human resource management in the eastern region; (2) to identify human resource management problems in the eastern region and (3) to propose a model of human resource management through organizational diagnosis by the Japanese culture model Kaizen tool. This research was a qualitative research 15 key informants were executives, employees and organizational judges. Kaizen consultant team from Thai–Japan Institute and acquiring the body of knowledge to collect information from experiences in Japan from experts Data were collected using in–depth interviews and participant and non–participant observation. Data were analyzed by substantive analysis.

The research results showed that (1) the context of human resource management Consists of (1.1) Recruitment Structure (1.2) Personnel Development Structure (1.3) Incentive Strategy Maintenance Structure (1.4) Compensation Structure (1.5) Retirement Structure (2) Human resource management problems through the organizational diagnosis model, consisting of (2.1) The preliminary survey from the work site from the preparation of the checklist consists of 3 areas that need urgent action: compensation, maintenance, personnel development. (2.2) The diagnosis does not cover 3 aspects, namely remuneration, maintenance and personnel development. (2.3) Analysis of the actual situation is not immediately checked to correct the time of the incident. (2.4) Find issues from the checklist of each aspect of using the employee satisfaction survey tool, 3 aspects are compensation, maintenance. and personnel development (2.5) Kaizen improvement presentation identifies human resource management issues, topics that must be improved include 3 aspects: compensation, maintenance, and personnel development. (3) Human resource management according to the Kaizen approach by setting up a team according to the organizational structure to improve the items encountered problems, including (3.1) compensation for preparing a business continuity plan (BCP: Business Continuity Plan) comparing

the cost of living (3.2) Maintenance Create a DASHBOARD PROGRAM Employee satisfaction, use OKR as a measure. (3.3) Personnel development create online teaching media to diagnose the organization for the organization.

**Keywords:** Human Resource Management; Organization Diagnosis; Eastern Industry

## บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (ธัญญารัตน์ พรหมสุทธิ และคณะ, 2565) มีวิวัฒนาการของการจัดการ มาแต่โบราณตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1760 ถึง ค.ศ. 1850 (บทความการปฏิวัติอุตสาหกรรม ผลกระทบ และบทบาทสำคัญของ HR, 2022) โดยแต่ละครั้งได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต ความคิด และกระบวนการทำงานโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาผสมกับการผลิต เชื่อมโยงเครือข่ายในรูปแบบ IoT รวมไปถึงการใช้งานระบบ AI ทำให้การจัดการคน และทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกัน ถูกปรับการบริหารเชิงรุกตามทฤษฎีของ (Ulrich, Huselid & Becker, 2001) กำลังเผชิญกับความท้าทายในด้านประสิทธิภาพต้นทุน และความพร้อมของแรงงานกลุ่มคนทำงานรุ่นใหม่ช่วงอายุ 21-37 ปี ซึ่งเป็น GEN Y และ GEN Z ช่วงอายุ 8-20 ปี (หนังสือพิมพ์ประชาชาติ, 2566) ทำให้ส่งผลกระทบต่อตลาดแรงงานเกี่ยวกับทักษะที่ต้องพัฒนา จากองค์กร 636 แห่ง 15 อุตสาหกรรมในประเทศไทย ระหว่างเดือนเมษายนถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2565 พบว่า ในองค์กร ไม่มีนโยบายในการปรับเปลี่ยนกรอบอัตรากำลังพนักงานในปีพ.ศ. 2566 คิดเป็นร้อยละ 53 ซึ่งลดลงจากปีพ.ศ. 2565 ที่ไม่มีนโยบายมากถึงร้อยละ 59 อัตราการลาออกของพนักงานในปีพ.ศ. 2565 คาดว่าจะเพิ่มขึ้นสู่ระดับเดียวกับก่อนหน้าวิกฤตโรคระบาด ซึ่งมีอัตราสูงกว่า 11.9% เมื่อเทียบกับปีพ.ศ. 2564 ที่มีอัตราการลาออกของพนักงานเพียง 9.4% (กานต์ธีรา สืบศรี, 2565)

ประเทศไทยปีพ.ศ. 2565-2566 มีสถานการณ์โรคระบาดเกิดขึ้น ส่งผลทำให้เศรษฐกิจประเทศที่เริ่มฟื้นตัว (อ้างอิงแหล่งที่มา, 2023-2024 จาก NESDB) GDP ปีพ.ศ. 2565 เพิ่มขึ้น 2.6% ปีพ.ศ. 2566 เหลือ 2.7%-3.7% (หนังสือพิมพ์ประชาชาติ, 2566) ซึ่งอุตสาหกรรมการผลิตคิดเป็นครึ่งหนึ่งของ GDP ของภาคตะวันออกเป็นส่วนขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์, เครื่องใช้ไฟฟ้า, ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ การลงทุนจาก AEC ทำให้ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน ควรให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพ และมาตรฐานการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในเวที AEC รวมทั้งเป็นแหล่งจ้างงานใหม่ในการรองรับแรงงานและประชากรที่อพยพจากกรุงเทพฯ และภาคอื่น ๆ อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ได้มาตรฐาน และมีความมั่นคงต่ออนาคต จึงเกิดปัญหาการโยกย้ายการทำงานอยู่ในอัตราที่สูง โรงงานที่ประสบปัญหารุนแรงจะเป็นโรงงานขนาดกลาง และโรงงานขนาดเล็กที่ยังมีการบริหาร และจัดการแบบครอบครัว แรงงานในท้องถิ่นไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้เพียงพอ ผู้ลงทุนบางรายต้องย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่าเช่น ลาว เวียดนาม เมียนมาร์ (สำนักงานจังหวัดชลบุรี, 2565)

สรุปเหตุผลและความจำเป็นที่ทำการวิจัยศึกษาบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์การต้องเตรียมปรับกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพนักงาน GEN X, Y, Z การทำงานหลากหลายหน้าที่โครงสร้างองค์การต้องถูกปรับเปลี่ยนบริบทจากเดิมโดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการวิจัยของสถานประกอบการมาพัฒนาองค์การแนวคิด (Kanazawa, 2009) เกิดจากการเรียนรู้รูปแบบวัฒนธรรมการทำงานจากญี่ปุ่นอย่างเป็นระบบ ต้องการให้งานวิจัยนี้ถูกถ่ายทอดให้องค์การ ได้เข้าถึงและนำไปประยุกต์ใช้ในรูปแบบที่เหมาะสม โดยเริ่มต้นต้องการให้องค์การตรวจเช็คปัญหาได้เองจากกระบวนการที่พบตามหัวข้อ Checklist แต่ละด้าน มุ่งเน้นให้ดำเนินการจัดตั้งทีมเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุแท้จริงของปัญหาแต่ละด้านนำมาเป็นกลยุทธ์องค์การ สามารถประยุกต์การปรับปรุงได้ตรงประเด็น รวมถึงส่งต่อให้ผู้รับผิดชอบตามโครงสร้างองค์การ การนำการวิจัยขององค์การมาปรับปรุงกระบวนการ มีหลักการตามแนวคิด PDCA cycle (Deming, 1993) โดยนำกิจกรรม Kaizen (สร้างสรรค์, เลิก-ลด-เปลี่ยน) มาเป็นเครื่องมือการปรับปรุงทุกการขับเคลื่อนภายในองค์การ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 2) เพื่อระบุปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านการวิจัยขององค์การของบริษัท

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร มีหน้าที่ปรับปรุงให้บุคคลากรที่ต้องปฏิบัติงานตามโครงสร้างองค์การ มีการจ้างงาน ดำรงรักษาไว้ และพัฒนาบุคคลากรให้เกิดความยืดหยุ่นจากแรงงาน ที่มีความหลากหลายในองค์การ (Bratton and Gold, 2022)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้ขยายความรับผิดชอบในหลายระดับ ทั้งด้านสังคม โดยหน่วยงานด้านบุคคลากรมีหน้าที่จัดหา (กิจจา บานชื่น และ กณิกนันต์ บานชื่น, 2559) และการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรางวัล ได้แก่ การเลื่อนขั้น และรางวัลตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน เช่น ให้เข้ารับการฝึกอบรม โดย (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2563) กล่าวถึง ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์การได้ให้แก่บุคคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน โดย (ปฏิพัฒน์ อัครเรืองศรี, 2559) แบ่งเป็น 2 ด้านคือ ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ การพัฒนาระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม ด้านการจ่ายค่าตอบแทนในกลุ่มงาน ทักษะ ซีดความสามารถที่ต่างกันขององค์การ รวมถึงผลกระทบที่มีต่อลูกจ้าง ผู้จัดการ และนายจ้าง รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้าง ค่าตอบแทน ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม และปัจจัยภายในขององค์การ และด้านบุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำรงรักษา (คะเนิง นันทะนะ, 2550) ได้กล่าวไว้ว่าบุคคลากรต้องการปัจจัยสี่ มีความปลอดภัย มีคุณภาพ

ชีวิตที่ดี ต้องการยอมรับทางสังคม และการสร้างแรงกระตุ้นด้วยแรงจูงใจ และปรับนโยบายการจัดการอย่างเหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ให้เข้ากับพนักงาน GEN X,Y,Z และ (ธัญญารัตน์ พรหมสุทธิ และคณะ, 2565) กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคประเทศไทย 4.0 ของอุตสาหกรรมที่นำเทคโนโลยีด้านดิจิทัล, ระบบ AI, IoT เข้ามาผสมผสานกับอุตสาหกรรมแต่ละด้านมากยิ่งขึ้น โดยจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อต้องการเพิ่มทักษะอาชีพ ให้เกิดประสิทธิภาพของแรงงานในภาคอุตสาหกรรม มีวิธีการหรือกระบวนการอย่างเป็นระบบโดย (นวลละออง อุทามนตรี และรชยา อินทนนท์, 2560) เป็นงานเกี่ยวกับการปรับปรุงด้านผลผลิต (output) ผลิตภาพ (productivity) และคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Lift QWL) โดยบรรลุเป้าหมาย เพื่อเตรียมคนงานให้สามารถทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อโยกย้ายไปสู่งาน ตำแหน่ง และวิชาชีพที่กำหนดไว้ (Swanson, 2001) จะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงระบบ เป็นแรงขับเคลื่อนให้กับองค์กรเพื่อจัดการบุคคล การในหน่วยงานให้เหมาะสมกับยุคปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมกับผลการดำเนินงานองค์กรอุตสาหกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ธเนศ ยุคันตวนิชชัย, 2560) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเศรษฐกิจยุคใหม่ มีผลกลไกของบริบทกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจยุคใหม่ได้ดังนี้ 1)การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่กำหนดหลักการจัดระเบียบสังคมขององค์กร 2)บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้จัดการสร้างพันธกิจที่ประกอบด้วยการพัฒนาบุคคล เช่นเดียวกับการศึกษาของ (ธัญญารัตน์ พรหมสุทธิ และคณะ, 2565) องค์ประกอบของสมรรถนะหลักอุตสาหกรรมในยุคประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการเพิ่มทักษะ และการแก้ไขปัญหาความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัย (กฤษณา กิมเลงจิว และ รพีพัฒน์ ศรีศิริรักษ์, 2565) สามารถมาปรับใช้เพื่อตอบสนองต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสร้างขีดความสามารถความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในภาวะปกติใหม่ (Gruman and Budworth, 2022) มีการพัฒนานำเสนอมุมมองที่กว้างขึ้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงบวกผ่านการสำรวจความเชื่อมโยงระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กร (Vrontis et al., 2021) ผลกระทบของเทคโนโลยีได้รับการระบุเพื่อมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ HRM ได้แก่ การเปลี่ยนงาน การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับหุ่นยนต์ AI การตัดสินใจและโอกาสในการเรียนรู้ และกิจกรรม HRM ได้แก่ การสรรหา การฝึกอบรม และการปฏิบัติงาน

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวินิจฉัยขององค์กร**

แนวคิดของ (Rummler and Brache, 1995) พัฒนาจาก (1) แนวคิดเชิงระบบ (Systems Theory) (2) แนวคิดความสัมพันธ์ (Alignment) ของการบริหาร (3) การจัดระดับการวินิจฉัยออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร (Organization Level) ระดับหน่วยงานหรือทีม (Department or Team Level) และระดับตัวบุคคล (Individual Level)

การวินิจฉัยสถานประกอบการ (SHINDAN) จาก (สถาบันไทย-ญี่ปุ่น, 2563) ใช้ประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง และขนาดเล็ก วิธีการให้หาสาเหตุของปัญหาที่สถานประกอบการกำลังประสบอยู่ (Takeshi Kanazawa, 2009) การวินิจฉัยมุ่งค้นหาปัญหาถึงปัจจัยสาเหตุรอบด้าน และวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัญหา ซึ่งเน้นถึงจุดเด่น จุดด้อยขององค์กร เพื่อแนะนำแนวทางการแก้ไขปัญหาย่างเป็นรูปธรรม มิได้เน้นที่การแก้ไขเฉพาะหน้า โดยมุ่งเน้นด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล การเริ่มต้นการวินิจฉัยมีดังนี้ 1) การสำรวจเบื้องต้นการรับรู้ความต้องการขององค์กร โดยผ่านเครื่องมือ Checklist 2) พิจารณาวินิจฉัยการแก้ไขปัญหาควาระระดับประสิทธิภาพของปัญหาที่เร่งด่วน 3) การวิเคราะห์สภาพการณ์แท้จริงการทำความเข้าใจสถานภาพขององค์กรต้องทำการประเมินจากรายการตรวจเช็คเพื่อดำเนินการ จัดทำเป็นกลยุทธ์ โดยใช้กิจกรรมไคเซ็น(ณัฐวรรณ อันตรเสน, นาริณี แสงสุข, 2561) ผลการวิจัย กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน โดยจัดตั้งทีมทำกิจกรรมไคเซ็น เป้าหมาย และการจัดทำแผนที่ชัดเจนจากการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรจะมีการนำเสนอภาพของก่อนทำและหลังทำไคเซ็น เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

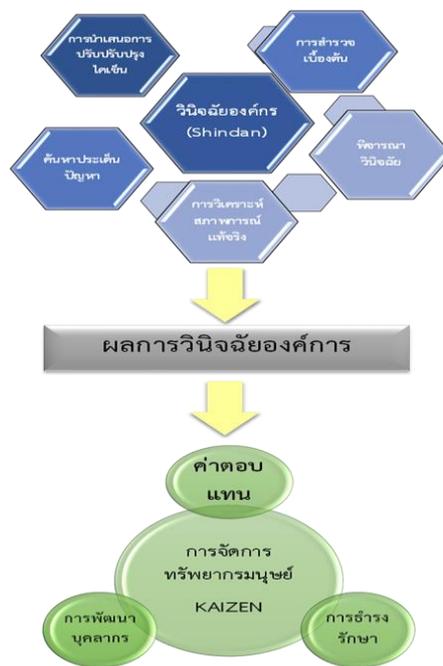
### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

แนวคิดการพัฒนาองค์กร (ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์, 2563) กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง พัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรม และปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของยุคปัจจุบันเช่นการอบรมแบบออนไลน์ การปรับปรุงสื่อการสอน ตามสภาพความจำเป็นของความรู้ความสามารถของบริบทองค์กร ตามโครงสร้างการจัดการผู้มีอำนาจและบทบาทหน้าที่ตามความสามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรมาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยวิเคราะห์กลุ่มคนทำงานดังนี้ (1) กลุ่มนักนวัตกรรม (Innovators) (2) กลุ่มผู้ยอมรับตอนแรกเริ่ม (Early adopters) เป็นผู้นำทางความคิด (3) กลุ่มผู้ยอมรับตอนต้น (Early majority) (4) กลุ่มผู้ยอมรับตอนหลัง (Late majority) (5) กลุ่มล่าช้า (Laggards) (พิศิษฐ์ จวงตระกูล และจำเนียร จวงตระกูล, 2563) ต้องจำแนกคนในองค์กรเพื่อการเติบโตกับกลุ่มคนทำงานที่เหมาะสมกับเป้าหมายองค์กร กระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นระบบไปยังระบบหนึ่ง กิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) ให้เป็นผลลัพธ์ (Output) ตามวัตถุประสงค์ (Objective) ซึ่งส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในการบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวังวิธีการเชิงกระบวนการ(Process Approach) สามารถเปลี่ยนระบบให้เกิดการปรับปรุงเชิงความคิดสร้างสรรค์เช่นปรับปรุง ลดต้นทุน เปลี่ยนแปลง รูปแบบวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับปัจจุบัน เพื่อเกิดการปรับห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) เชิงกระบวนการให้ได้เป้าหมายบรรลุผล (สุชาติ ไตรภาพสกุล และชาคริต พิษญากร, 2563) เพื่อเกิดนวัตกรรม (Innovation) เช่นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ทฤษฎีใหม่ หรือเกิดการสังเคราะห์ (Synthesis) การปรับปรุงกระบวนการ ผ่านรูปแบบการประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการขององค์กร (สุชาติณี โพธิจันทร์, 2015) โดยใช้วงล้อ PDCA Cycle (Shewhart, 1967) เพื่อทบทวนการพัฒนาการทำงาน (เปชนางค์ ยอดมณี, 2559) และการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร วัตถุประสงค์

ให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน มีการบูรณาการระหว่างการบริหารจัดการองค์การกับการประเมินผลสำเร็จขององค์การเป็นระบบเดียวกัน (Performance management system) (Cummins and Worley, 2001) และการประเมินผลจะต้องพิจารณาความสำเร็จของการดำเนินการโครงการในระยะยาว ต้องประกอบไปด้วย การวินิจฉัย, การออกแบบและการนำเอาวิธีการสอดแทรกสู่การปฏิบัติ, การกำหนดวิธีการ, มาตรการวัดผล และการให้ข้อมูลป้อนกลับการประเมินผล

### กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดทฤษฎีของ (Takeshi Kanazawa, 2009) ประกอบด้วย (1)การวินิจฉัยองค์การ (1.1)การสำรวจเบื้องต้น (1.2) พิจารณาวินิจฉัย (1.3) การวิเคราะห์สถานภาพที่แท้จริง (1.4) ค้นหาประเด็นปัญหา (1.5) การนำเสนอการปรับปรุงไคเซ็น จะได้ผลวิจัยองค์การมาปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านเครื่องมือ KAIZEN ประกอบด้วย ด้านค่าตอบแทน, ด้านธำรงรักษา, ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่วิจัยเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมภาคตะวันออก และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานส่วนงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวนทั้งหมด 15 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้ (1) ระดับบริหาร ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก ของอุตสาหกรรมภาคตะวันออก จำนวน 5 คน (2) ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่

พนักงาน อุตสาหกรรมภาคตะวันออก จำนวน 5 คน (3) ระดับผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย นักวิจัยสถานประกอบการ และที่ปรึกษาไคเซ็น จำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการวิจัยโดยคำถามที่กำหนดไว้แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ (1) อธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เช่นการสรรหา, การพัฒนาบุคลากร, การดำรงรักษาพนักงาน, ค่าตอบแทน, การปลดเกษียณ และปัญหากระบวนการวินิจฉัยองค์การ (2) การวินิจฉัยองค์การพบปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่น ด้านการสำรวจ ด้านการตอบแทน, ด้านการดำรงรักษา, ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการพิจารณาวินิจฉัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่นด้าน การวิเคราะห์สภาพการแท้จริง, ด้านค้นหาประเด็นปัญหา, ด้านการนำเสนอการปรับปรุงไคเซ็นประเด็น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (3) แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางไคเซ็นเช่น ด้านการ จัดการค่าตอบแทน, ด้านการดำรงรักษาและด้านการพัฒนาบุคลากร ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 1) การ สัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ใช้การพูดคุยในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ชักถาม ข้อมูลและความคิดเห็น ควบคู่ ไปกับการสังเกตการณ์ 2)การสังเกตการณ์ ใช้การสังเกตการณ์ทั้งแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบแก่นสาระ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากผู้สัมภาษณ์ทั้งหมดแล้ว นำมาสังเคราะห์ข้อมูลแบบแก่นสาระมาเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านรูปแบบการวินิจฉัยองค์การในอุตสาหกรรมเขตภาค ตะวันออกวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมเขต ภาคตะวันออกผลการวิจัยระบุปัญหากระบวนการวินิจฉัยองค์การ โดยค้นหาปัญหาในการดำเนินธุรกิจ 5 ด้าน คือ (1) การบริหารจัดการ (2) การตลาด (3) การผลิต (4) ทรัพยากรบุคคล (5)การเงิน มุมมอง แตกต่าง บางองค์การพบปัญหาทั้ง 5 ด้าน แต่บางองค์การโดยภาพรวมที่ผู้วิจัยได้สังเกตหลายๆ องค์การ นั้น จะมีด้านทรัพยากรบุคคลที่เหมือนกัน ซึ่งผู้บริหารบางองค์การยังยึดติดการรวมอำนาจเบ็ดเสร็จแบบ รุนเก่า โดยขาดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และการลดความทะเยอทะยานขององค์การเพื่อให้เข้ากับสังคมยุคใหม่ และเด็กรุ่นใหม่ที่น่าเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในยุคปัจจุบัน ขาดความอดทนในการปฏิบัติงาน ผลของ กระบวนการวินิจฉัยองค์การ ซึ่งบางด้านไม่ได้เป็นปัญหา แต่บางด้านเกิดปัญหาจะเรียงลำดับความสำคัญ ในการแก้ไข จากนั้นนำเสนอให้แก่องค์การเพื่อดำเนินการปรับปรุงวินิจฉัยองค์การ (1) องค์การต้องการ ปรับปรุง (2) ทำการวินิจฉัย (3) สำรวจเบื้องต้น (4) วิเคราะห์แยกตามฝ่ายงาน โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบ (5) ค้นหาสาเหตุ (6) ข้อเสนอไคเซ็น และสนับสนุนไคเซ็นขององค์การ แต่บางองค์การไม่ได้ ดำเนินการปรับปรุงตามกระบวนการวินิจฉัยองค์การ

วัตถุประสงค์ที่ 2) ระบุปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมเขตภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวินิจฉัยองค์การพบปัญหาในการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็นดังนี้ (1)ด้านการสำรวจเบื้องต้นระบุปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากผลการสำรวจเบื้องต้น เช่น ด้านค่าตอบแทน ระดับของรายได้ของพนักงาน เปรียบเทียบกับทั่วไปแล้ว ไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพ, ด้านการธำรงรักษาอัตราการเข้าออกของพนักงานใหม่มีสูง, ไม่มีสวัสดิการตามปัจจัย 4 ที่ต้องการ รวมถึงค่าตอบแทนพิเศษที่จำเป็นในการทำงาน, ด้านการพัฒนาบุคลากรไม่มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ไม่มีแผนการเรียนรู้ให้พนักงานทำแต่งงาน และมีประสบการณ์เพิ่มขึ้นแต่ไม่พบว่าได้มาตรฐานตามกระบวนการที่ถูกต้องเพื่อให้ผลลัพธ์ของงานมีคุณภาพ (2) ด้านการพิจารณาวิสัยทัศน์ไม่ครอบคลุมการวิเคราะห์ทุกๆด้าน เช่น ด้านค่าตอบแทน, ด้านการธำรงรักษา และด้านการพัฒนาบุคลากร ในกรณีที่นักวิญญ์ขาดความรู้ความสามารถในการวิญญ์ มององค์การไม่ถูกต้องตามสภาพที่แท้จริง (3) ด้านการวิเคราะห์สภาพการณ์แท้จริง ระบุปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากการวิเคราะห์สภาพการณ์แท้จริงไม่ได้นำหลักการ 3 Gen เพื่อแก้ไขช่วงเวลาที่เกิดเหตุ ทั้ง 3 ด้าน เช่นด้านค่าตอบแทน, ด้านธำรงรักษา และด้านพัฒนาบุคลากร เนื่องจากองค์การขนาดเล็กต้องการยอดขายที่เพิ่มขึ้น (4) ด้านค้นหาประเด็นปัญหาไม่สามารถค้นหาประเด็นปัญหา จากรายการตรวจเช็คของแต่ละด้าน เช่น ด้านค่าตอบแทน, ด้านธำรงรักษา และด้านพัฒนาบุคลากร (5) ด้านการนำเสนอการปรับปรุงโคเซ็นระบุประเด็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่เหมือนกันด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการให้แก้ไขเป็นอันดับแรก

วัตถุประสงค์ที่ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านการวิญญ์ขององค์การ ผลการวิจัยพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางโคเซ็น ประกอบด้วย 2 หลักการ (1) ความคิดสร้างสรรค์ (2) การเลิก-ลด-เปลี่ยน มีการพัฒนาเชิงระบบดังนี้

(1) ด้านการจัดการค่าตอบแทนแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางโคเซ็น กำหนดการปรับเปลี่ยนการประเมินเงินเดือนให้มีระดับการจ่ายโบนัสหรือเงินเดือน ใช้เครื่องมือตามการชี้วัด การทบทวน OKR ทุก 6 เดือน และนำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) ประจำปี มาเชื่อมโยงการเผื่อระวังโครงสร้างเงินเดือนจะได้รับในอัตราคงที่ให้แก่พนักงาน เพื่อลดความเสี่ยงในสภาวะเกิดผลกระทบโรคระบาดทั่วโลก โดยมุ่งเน้นจากทางผู้บริหารและใช้เป็นเครื่องมือในแผนกลยุทธ์ขององค์การ และระบุเป็นแบบแผนในวัฒนธรรมขององค์การ (2) ด้านการธำรงรักษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางโคเซ็น จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจพนักงาน และกราฟสรุปผลการสำรวจทัศนคติผู้ปฏิบัติงาน เพื่อประมวลผลนำเสนอผู้บริหารเป็น DASHBOARD PROGRAM มีการกำหนดมาตรฐานการประเมิน ซึ่งเวลาประเมินจริง ผู้ประเมินจะทำการประเมินได้ถูกต้อง ควรมีการประเมิน 2 ครั้ง (3) ด้านการพัฒนาบุคลากรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางโคเซ็น นำเสนอจัดทำคู่มือการวิญญ์ตามแนวทางโคเซ็น Clip VDO สั้นความยาว 20 นาที สอนพนักงาน และนำเสนอเครื่องมือ Individual Development Plan: IDP ให้แก่แผนกทรัพยากรมนุษย์นำคู่มือการวิญญ์ตามแนวทางโคเซ็น เข้าแผน Skill matrix มาระบุระดับขีดความสามารถของตำแหน่งที่องค์การกำหนดผ่านเครื่องมือ Individual Development Plan: IDP ให้พนักงานเช็คด้วยตนเอง

## อภิปรายผลการวิจัย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมเขตภาคตะวันออก ได้อธิบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การนำวัฒนธรรมองค์กรเข้ามาเชื่อมโยงกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน โดยระบุปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมเขตภาคตะวันออกประกอบด้วย (1) ด้านค่าตอบแทนของระดับรายได้ของพนักงาน เปรียบเทียบกับทั่วไปไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ทำให้ผลประกอบการขององค์กรในแต่ละองค์กรพบปัญหาค่าจ้างของพนักงานขึ้นอยู่กับกำไรผลประกอบการปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ (Bratton and Gold, 2022) (2) ด้านการรักษาอัตราการเข้าออกของพนักงานใหม่มีสูง, ไม่มีสวัสดิการตามปัจจัย 4 รวมถึงค่าตอบแทนพิเศษที่จำเป็นในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย (คะเนิง นันทนะ, 2550) (3) ด้านการพัฒนาบุคลากรไม่มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (นวลละออง อุทามนตรี และ รชยา อินทนนท์, 2560) กระบวนการจะส่งเสริมหรือเพิ่มพูนให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ความสามารถ และเกิดทักษะในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวคิด(ณัฐพันธ์ เชจรนนท์, 2563) ได้รับการพัฒนาฝีมือจากการสอนของหัวหน้างาน

การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมเขตภาคตะวันออกผ่านการวิจัยองค์กร ประกอบด้วย(1) ด้านการจัดการค่าตอบแทนตามแนวทางโคเซ็น ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนตามสภาวะปัจจุบัน และเช็คตารางเงินเดือน สอดคล้องกับแนวคิด (Takeshi Kanazawa, 2009) จัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ(Business Continuity Plan :BCP)ในสภาวะเกิดผลกระทบโรคระบาดทั่วโลก โคเซ็นอาจจะปรับปรุงคู่ขนานกับระบบและเชื่อมโยงหลายส่วนงาน โดยมุ่งเน้นจากทางผู้บริหารที่ต้องนำนวัตกรรมจัดการให้เป็นนโยบายสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร ใช้เครื่องมือกลยุทธ์องค์กร เพื่อให้เกิดแบบแผนในวัฒนธรรมองค์กรแบบยั่งยืนแนวทางการพัฒนาเป็นระบบมาตรฐานการจัดการ BCP อ้างอิง ISO 22301 (Business Continuity Management System :BCMs) ไม่ สอดคล้องกับแนวคิด (Takeshi Kanazawa, 2009) แต่เป็นแนวทางปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามระบบมาตรฐานสากลโดยนำทฤษฎี Deming Cycle ของ (Deming, 1993) (2) ด้านการรักษา จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจพนักงาน สอดคล้องกับแนวคิด (Takeshi Kanazawa, 2009) นำมาเปรียบเทียบกับสวัสดิการตามโครงสร้างองค์กรที่สามารถดำเนินการได้ ให้เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน โดยแยกแบบการประเมินสำหรับผู้บริหารสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สมิต รัชฎกร, 2550) เป็นบทบาทของผู้บริหาร เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพได้อยู่ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กร ซึ่งหัวข้อการประเมิน หรือ Checklist สอดคล้องกับทฤษฎีของ (Takeshi Kanazawa, 2009) และสอดคล้องกับแนวคิดของ (Rugpolmuang, 2014) มาตรการแก้ไขต่อความไม่พอใจจากการประเมิน การประเมินเป็นสิ่งกระตุ้นพนักงาน การให้การศึกษาแก่ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินมีความสำคัญ มีการกำหนดมาตรฐานการประเมิน สอดคล้องกับแนวคิดของ (Takeshi Kanazawa, 2009) เหมือนเวลาประเมินจริง ผู้ประเมินทำการประเมินได้ถูกต้อง ควรมีการประเมิน 2 ครั้ง สอดคล้องกับแนวคิดของ (Takeshi Kanazawa, 2009) ให้พิจารณาตามความเหมาะสมเพื่อกระตุ้นความตื่นตัว สอดคล้องกับงานวิจัย

ของ (วาสนา สุขพุ่ม และ สุธรรม พงษ์สำราญ, 2564) และมีการฝึกอบรมให้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดหรือมากกว่า 80% สอดคล้องกับแนวคิดของ (Takeshi Kanazawa, 2009) และจัดทำสวัสดิการตามพื้นฐานปัจจัย 4 เพื่อความอยู่รอดของพนักงาน สอดคล้องแนวความคิดทฤษฎี (Maslow, 1970) และโบนัสควรมุ่งจ่ายประมาณ 2-5 เดือน ปีละ 2 ครั้ง เหมือนเป็นการตอบแทนผลงานที่ผ่านมาสอดคล้องกับแนวคิด (กิจจา บานชื่น และ กณิกนันต์ บานชื่น, 2559) การปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้ทันสมัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ (วิจารณ์ พานิช, 2552) และ (สุทธิวรรณ, 2560) เช่นนำระบบโปรแกรมสำเร็จรูป (Software) สอดคล้องกับทฤษฎีของ (Takeshi Kanazawa, 2009) ซึ่งสามารถจับประเด็นเป็นตัวชี้วัดจากเครื่องมือ Objective & Key result (OKR) คือวิธีการตั้งเป้าหมายให้แต่ละคน โดยเป้าหมายของทุกคน สอดคล้องกันทั้งองค์การ เพื่อสามารถวิเคราะห์ผลจากประเด็นที่พบไม่สอดคล้องกับทฤษฎีของ (Takeshi Kanazawa, 2009) (3) ด้านการพัฒนาบุคลากรแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางโคเซ็น มีดังนี้ (1) ความคิดสร้างสรรค์สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุภาวดี สาระวัน, 2562) พนักงานที่สามารถดำเนินการได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุชาติ ไตรภพสกุล และชาติกริต พิษญาญกูร, 2563) เช่น การนำเทคโนโลยี AI (Artificial Intelligence) มาประยุกต์ใช้ เป็นสื่อการสอน โดยให้ผู้เกษียณอายุ เล่าประสบการณ์ในการทำงาน และลงข้อมูลในระบบ AI เพื่อให้พนักงานรุ่นหลังสามารถนำไปเรียนรู้เอง (Learning by Doing) สอดคล้องกับทฤษฎีของ (Takeshi Kanazawa, 2009) (2) หลักการของ “เลิก-ลด-เปลี่ยน” ให้นำการเรียนรู้จากปัญหาจัดทำคู่มือทำ Lesson learn เมื่อมีงานใหม่ๆ ให้ทำ (On the job training) ให้แก่พนักงาน สอดคล้องกับทฤษฎีของ (Takeshi Kanazawa, 2009), ต่อมาการเปลี่ยนแปลง หากพิจารณาแล้วไม่สามารถเลิก และลดกิจกรรมใดได้แล้ว อาจสามารถเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนวิธีการทำงาน สอดคล้องกับทฤษฎีของ (สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และคณะ, 2556) เปลี่ยนระบบการจัดทำ Inhouse training ในห้องเรียน เป็นแบบ Webinar หรือการฝึกอบรมทางออนไลน์ หรือการนำแผนการพัฒนาตนเอง (IDP) สอดคล้องกับทฤษฎีของ (วิจารณ์ พานิช, 2552) ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทฤษฎีของ (Wexley and Latham, 1991) กลุ่มเป้าหมายทุกคน ทุกระดับ ที่ผ่านการทดลองงานแล้วจะต้องจัดทำแผน Individual development plan :IDP และดำเนินการพัฒนาตามแผน โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านรูปแบบวินิจัยองค์การในอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ประกอบด้วย (1) ด้านค่าตอบแทน, (2) ด้านธำรงรักษา (3) ด้านพัฒนาบุคคล นำ Process Approach (Input-Process-Output) เป็นรูปแบบ ดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านรูปแบบวิสัยทัศน์องค์กรของอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามเป้าประสงค์ผู้บริหารเพื่อสร้างแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ วิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอกโดยใช้การวินิจฉัยองค์กรเพื่อหาข้อเท็จจริง 5 ด้าน ผลการวินิจฉัยได้ พัฒนาตามหลักการ KAIZEN เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุง

## สรุป

บริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยโครงสร้างองค์การรูปแบบ Process Approach ตามเป้าประสงค์ผู้บริหาร แต่ละปีควรพิจารณาวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอกโดยใช้เครื่องมือ SWOT จากการนำการวินิจฉัยองค์กรเพื่อหาข้อเท็จจริง 5 ด้าน (1)การสำรวจเบื้องต้น (2)การพิจารณาปัจจัย (3)การวิเคราะห์สถานการณ์หาสาเหตุที่แท้จริง(4)การค้นหาประเด็น (5) นำเสนอได้เช่นในการปรับปรุงกลยุทธ์ โดยเห็นปัญหาของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ผลการวินิจฉัยได้พัฒนาตามหลักการ KAIZEN ความคิดสร้างสรรค์ และเปลี่ยนวิธีการของ ด้านค่าตอบแทน โดยปรับปรุงการเฝ้าระวัง จัดทำแผนลดความเสี่ยงจากรายได้ชะลอตัวเนื่องจากผลกระทบโรคระบาดโควิด-19 ให้ทำแผนBCP เพื่อให้มีแนวทางแก้ไขสำรอง, ด้านธำรงรักษา สร้าง DASHBOARD ผลการสำรวจทัศนคติความพึงพอใจ, และด้านพัฒนาบุคคลจัดทำคู่มือออนไลน์ ระบุเข้าแผนการฝึกอบรมประจำปี

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเชิงนโยบาย

- 1) ผู้บริหารกลุ่มภาคตะวันออกขนาดเล็ก และขนาดกลางควรมีนโยบายจัดตั้งคณะทำงานวินิจฉัยองค์กรเพื่อหาปัญหาและแนวทางแก้ไข โดยผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 2) ผู้บริหารกลุ่มภาคตะวันออกขนาดเล็ก และขนาดกลางควรมีนโยบายทำเป็นวัฒนธรรมองค์การเพื่อเป็นแบบแผนการปฏิบัติมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน

3) ผู้บริหารกลุ่มภาคตะวันออกขนาดเล็ก และขนาดกลางควรกำหนดกลยุทธ์องค์การในด้านการวินิจฉัยองค์การ ใช้เครื่องมือ OKR ในการชี้วัด ปรับปรุงทักษะตนเองใช้เครื่องมือ IDP

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

1) ด้านการจัดการค่าตอบแทนบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านกิจกรรมโค้ช มีการกำหนดการปรับเงินเดือนให้มีระดับการจ่ายโบนัสตามการชี้วัด OKR ทุก 6 และจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) ประจำปี

2) ด้านการดำรงรักษาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านกิจกรรมโค้ช จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจพนักงาน และกราฟสรุปผลการสำรวจทัศนคติผู้ปฏิบัติงาน เพื่อประมวลผลนำเสนอผู้บริหารเป็น DASHBOARD PROGRAM

3) ด้านการพัฒนาบุคลากรแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านกิจกรรมโค้ช ประกอบด้วย 2 หลักการ (1) ความคิดสร้างสรรค์ (2) การเลิก-ลด-เปลี่ยน จัดทำคู่มือการวินิจฉัยตามแนวทางโค้ช Clip VDO สั้นความยาว 20 นาที สอนพนักงาน และนำเสนอเครื่องมือ IDP ให้แก่แผนกทรัพยากรมนุษย์

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ศึกษากลุ่มบุคลากร และแรงงานมาปฏิบัติหน้าที่กลุ่มเขตเศรษฐกิจพิเศษตะวันออก-เซโน สปป. ลาว เพื่อให้ทราบถึงบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่นค่าตอบแทน การดำรงรักษา และการพัฒนาบุคคล แนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบการวินิจฉัยองค์การใช้เครื่องมือ โค้ช

2) ควรศึกษาแนวทางการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้บริหาร, พนักงาน, นักวินิจฉัยสถานประกอบการ และทีมที่ปรึกษา ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก โดยนำการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม (questionnaire) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง (Constant comparative analysis)

#### เอกสารอ้างอิง

กฤษณา กิมเล็งจิ๋ว และ รพีพัฒน์ ศรีศิลาภิรักษ์. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในภาวะปกติใหม่ของสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี. *วารสารวิชาการ มทร.สุวรรณภูมิ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 8(1), 225-248.

กิจจา บานชื่น และ กณิกนันต์ บานชื่น. (2559) *หลักการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

คะเนิง นันทะนะ. (2550). *ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ*. สืบค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2564, จาก <https://en.wikipedia.org/wiki/Checklist>

ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์. (2563). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

นวลละออง อุทามนตรี และ รชยา อินทนนท์. (2560). บทความการพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. *วารสารศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 11(1), 25-64.

- สำนักงานจังหวัดชลบุรี. (2565). *บทความระบบบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก – จังหวัดชลบุรี*. สืบค้น 12 กุมภาพันธ์ 2566, จาก [http://osm.chonburi.go.th/systemosm/data\\_view](http://osm.chonburi.go.th/systemosm/data_view)
- หนังสือพิมพ์ประชาชาติ.(2566). *บทความ Sustainable Development plus*. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2566, จาก <https://www.prachachat.net/politics/news-1170311>
- เปชนางค์ ยอดมณี. (2559). การพัฒนาโมเดลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถเชิงสร้างสรรค์ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสาร AL-NUR บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยฟาฏอนี*, 11(20), 61-76.
- พิศิษฐ์ จวงตระกูล และ จำเนียร จวงตระกูล. (2563) *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น
- รัฐพร มาลยพันธุ์. (2565). *การประยุกต์ใช้วิธีการเชิงระบบ (Process Approach) กับการดำเนินการให้สอดคล้องตามข้อกำหนด ISO 37001:2016*. สืบค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2564, จาก <http://www.pact.network/2018/06/process-approach-iso-370012016.html>
- วิจารณ์พานิช. (2552). *การศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์: เซาว์นทางปัญญา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สมิต สัชฌุกร. (2550). *การธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ*. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2566, จาก [https://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?pageid=2&bookID=348&read=true](https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?pageid=2&bookID=348&read=true)
- สถาบันไทย-ญี่ปุ่น. (2563). *การวิจัยสถานประกอบการ (SHINDAN)*. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2566, จาก <https://www.tpif.or.th/consult/page.php?p=consult>
- สุชาติ ไตรภพสกุล และ ชาคริต พัทธญากร. (2563) *การจัดการนวัตกรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กานต์ ธีรา สืบศรี. (2565). *ผลสำรวจเบอรเซอร์*. สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2566, จาก <https://brandage.com/article/33474>
- สุธาสิณี โปธิจันทร์. (2015). *คนต้องพร้อม สำหรับองค์กร ยุค 4.0*. สืบค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2564, จาก <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ftpi.or.th/wpcontent/uploads/2018/02/futureskills1-for-l4.pdf>
- Bratton, J. and Gold, J. (2022). *Human Resource Management critical approach: Theory and Practice*. London: Bloomsbury Publishing.
- Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2001). *Organization Development and Change*. Retrieved 12 February 2023, from [https://books.google.co.th/books?id=XZmnPwAACAAJ&source=gbs\\_book\\_other\\_versions](https://books.google.co.th/books?id=XZmnPwAACAAJ&source=gbs_book_other_versions)
- Deming, W.E. (1993). *Quality control*. Retrieved 12 February 2021, from [https://www2.mtec.or.th/th/e-magazine/admin/upload/262\\_MT10\\_41.pdf](https://www2.mtec.or.th/th/e-magazine/admin/upload/262_MT10_41.pdf)

- Gruman, A., Budworth, M.H. (2022). Positive psychology and human resource management: Building an HR architecture to support human flourishing. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100911.
- Latham, G. and Wexley, K. (1991). *Developing and Training Human Resources in Organization*. New York: Harper Collins Publishers.
- Maslow, A. (1970). Personality Theory. Retrieved 12 February 202, from <http://webpace.ship.edu/cgboer/Maslow.html>
- Rugpolmuang, S. (2014). *Falling can be a Serious Problem for the Elderly*. Retrieved 12 February 2023, from <https://he02.tcithaijo.org/index.php/sirirajmedj/article/view/245855/167106>
- Rummler, G.A., Brache, A.P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization Chart*. U.S.A.: Montgomery.
- Shewhart, W. (1967). Father of statistical quality control. Retrieved 12 February 2021, from <https://asq.org/about-asq/honorary-members/shewhart>
- Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299–312.
- Ulrich, D., Huselid, M.A. & Becker, B.E. (2001). *Proactive management: Theory*. New York: John Wiley.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2021). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(3), 1–30.