

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ บริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด

ทิสันท์ รัตนะเจริญลาภ¹

พรประภา ไชยประสาน¹

ภวินทร์ รัตนพิทยาสรณ์¹

จิระพงศ์ เรืองกุน²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรบริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรบริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด รูปแบบของการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการศึกษาจากเอกสาร ผู้ให้ข้อมูลหลักมี 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มพนักงานดีเด่น กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มหัวหน้างาน รวม 12 คน ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจนกระทั่งข้อมูลอิ่มตัว วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ในปัจจุบัน บริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ได้มุ่งเน้นการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ยกระดับผลิตภาพ และเป็นการพัฒนาเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของบริษัท ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ได้แก่ ทักษะของพนักงาน งบประมาณ ค่าตอบแทน และบรรยากาศในที่ทำงาน ผลที่ได้จากการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นตัวแบบในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัทอื่นๆ ต่อไป

คำสำคัญ: การพัฒนาสมรรถนะ, ประสิทธิภาพของการทำงาน, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

¹นักศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

e-mail: Tisanan.1995@gmail.com

²อาจารย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

e-mail: jirapong.r@dru.ac.th

The Employee's Competency Development of Toyoda Gosei Rubber (Thailand) Co., Ltd

Tisanan Rattanacharoenlarp
Pronprapa Chaiprasan
Pawin Rattanapitayasan
Jirapong Ruanggoon

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the current status of personnel development and 2) to study factors enabling to the development of personnel competencies of Toyoda Gosie Rubber (Thailand) Co., Ltd. The qualitative research design was used. Data was collected by in-depth interviews addition document research. Key informants were 3 groups which were outstanding employees, human resource officers, and supervisors. 12 key informants in total, collected until data saturate. Data was analyzed by using content analysis. The result showed that, Toyoda Gosie Rubber (Thailand) Co., Ltd. focused on the development of knowledge, skills, and abilities of employees in order to increase work efficiency, improve productivity, and develop for supporting the company's growth. Factors enabling to the development of the personnel competencies were the attitudes of the employees, budget, compensation and, working climate. This finding can be used as an model to improve the personnel competencies for other companies.

Keywords: Competency development, Work efficiency, Human resource development

บทนำ

อุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์ในประเทศไทยได้มีการพัฒนาและมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศมากขึ้นตามลำดับ อันเนื่องมาจากรัฐบาลของไทยได้วางยุทธศาสตร์สนับสนุนและพัฒนาอุตสาหกรรมนี้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในการผลิตยางรถยนต์และชิ้นส่วนประกอบนั้นได้มีการขับเคลื่อนโดยอาศัยผู้ประกอบการจากต่างประเทศเข้ามาประกอบธุรกิจ ทำให้ผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์มีปริมาณการผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในส่วนของภายในประเทศและการส่งออก ตัวเลขปริมาณการในไตรมาสที่ 3 ปี พ.ศ. 2562 นั้นสะท้อนให้เห็นว่าการผลิตรถยนต์ 520,000 คัน โดยแบ่งเป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายในประเทศร้อยละ 45-50 และการผลิตเพื่อส่งออกร้อยละ 50-55 โดยมูลค่าการนำเข้าของส่วนประกอบและอุปกรณ์ยานยนต์ ในไตรมาสที่ 2 ปี พ.ศ. 2562 มีมูลค่า 2,811.30 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2562)

การแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์มีความรุนแรง ผู้ประกอบการต่างคิดหาวิธีการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อหวังให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยผลงานวิจัยของ ธนรัตน์ ครุวรรณเจริญ และคณะ (2555) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ได้แก่ ผลิตภาพคุณภาพ การลดต้นทุนการผลิต โลจิสติกส์ นวัตกรรมและการจัดทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ การใช้ระบบการผลิตแบบลีน โดยนำเทคนิคไคเซ็น การผลิตแบบทันเวลาพอดี กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และการซ่อมบำรุงแบบทวีผลมาใช้ กำจัดความสูญเปล่าปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ อุตสาหกรรมควรมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ใช้เป็นแนวทางที่ใช้เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ขณะที่ผลงานวิจัยของ Chomphuka, NaRanong, & Lorsuwannarat (2018) แสดงให้เห็นว่า การปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การสร้างและถ่ายโอนความรู้นั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ผลงานทั้งสองนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บัณฑิต ปริเปรม (2551) พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจยางรถยนต์จะต้องประกอบไปด้วย 1) ประสิทธิภาพ (efficiency) ความสามารถในการใช้ทรัพยากรน้อยกว่าคู่แข่งในการผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน ซึ่งเกิดขึ้นจากพนักงานที่มีความสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ บรรลุเป้าหมายสูงสุดของบริษัท 2) คุณภาพ (quality) โดยพนักงานในบริษัทต้องรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำอยู่เต็มที่ เพื่อให้การผลิตสินค้าเป็นไปตามมาตรฐานและตรงความต้องการของลูกค้า 3) นวัตกรรม (innovation) เป็นการวัดการสร้างสรรค์ของสินค้าผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดจนหาวิธีการกระบวนการใหม่ๆ ในการผลิตสินค้าเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและองค์กร และ 4) การตอบสนองของลูกค้า (responses) มุ่งเน้นการให้บริการสินค้าที่ตรงความต้องการของลูกค้าทั้งด้านคุณภาพของสินค้านำรูปแบบ ราคา และความรวดเร็วเพื่อให้ลูกค้า

พึงพอใจมากที่สุด การสร้างได้เปรียบในการแข่งขันด้วยองค์ประกอบดังกล่าวนี้ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ผลิตยางรถยนต์ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้กับสถานประกอบการผลิตยางรถยนต์และชิ้นส่วนประกอบ

บริษัทโตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิตยางรถยนต์และชิ้นส่วนประกอบ ต้องเผชิญกับปัญหาและความท้าทายในเรื่องการแข่งขัน คู่แข่งขันของบริษัทนั้นเป็นบริษัทที่มีความสามารถ และมีการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกับบริษัทโตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ดังนั้นทางบริษัทจึงหันมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร โดยมีแนวคิดที่ว่า “ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด”

อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรนั้นทางบริษัทโตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการดำเนินงานที่เหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจ และจำเป็นที่จะต้องบริหารปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร คำถามการวิจัยที่สำคัญจึงมีอยู่ว่า “ปัจจุบันการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัทโตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด เป็นอย่างไร และมีปัจจัยใดบ้างที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรบริษัทโตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด” ผลการวิจัยที่ได้จะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของบริษัทโตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด รวมถึงเป็นประโยชน์ต่อบริษัทอื่น ๆ สำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรบริษัทโตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อค้นหาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของบริษัทโตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด

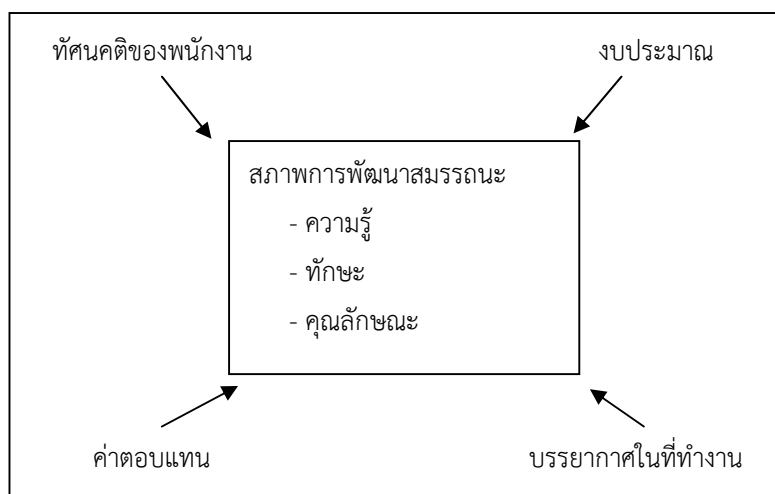
ทบทวนวรรณกรรม

สมรรถนะ (competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่อยู่ในตัวคน ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Boyatzis, 1982: 23; Dubois, 2004: 18; Gangani, McLean & Braden, 2006: 126; Spencer & Spencer, 1993:9; วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2549: 3; จิระพงศ์ เรืองกุล, 2555:115) โดย McClelland (1973) ให้ความเห็นว่า สมรรถนะเกี่ยวข้องกับความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วน Spencer & Spencer (1993) อธิบายสมรรถนะ โดยใช้ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) โดยกล่าวว่า สมรรถนะประกอบไปด้วย 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ สามารถมองเห็นและสามารถพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ ทักษะที่แต่ละบุคคลมีความรู้ เกี่ยวข้องกับกระบวนการ

รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน เนื้อหาของข้อเท็จจริง หลักการ และแนวคิดเฉพาะด้าน เพื่อนำไปสู่ฐานความรู้ของบุคคล และทักษะเป็นความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษที่บุคคลรู้และสามารถทำได้อย่างดี

ขณะที่ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของบุคคล มองเห็นได้ยากและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของคุณเป็นอย่างมาก อีกทั้งส่วนนี้ยังเป็นส่วนพัฒนาได้ยาก ได้แก่ แรงขับ ลักษณะนิสัย ภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม โดยที่แรงขับ คือ พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของคุณ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของคุณนั้น ขณะที่ลักษณะนิสัยคือลักษณะนิสัยใจคอของคุณที่เป็นพฤติกรรมถาวร เป็นความเคยชิน หรือพฤติกรรมซ้ำ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่กำหนดวิธีการปฏิบัติ หรือการตอบสนองอย่างคงที่ ส่วนภาพลักษณ์ของตนเอง คือความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ คุณค่าที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่คุณมองตนเองว่าเป็นอย่างไร และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลแสดงออกต่อบุคคลอื่นและต้องการให้บุคคลอื่นมองเห็นว่าตนเองมีบทบาทอย่างไร

ในเรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของคุณลากรนั้น ผลงานวิจัยของ Thaithong et al. (2018) ภัณฑิลา บุญปั้น (2554) มณฑาทิพย์ สุรินทร์อารณ์ และอวยพร ตันมขุขกุล (2550) สรุปได้ว่าปัจจัยที่เอื้อสามารถจำแนกได้ 4 ปัจจัย คือ 1) ค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการที่เหมาะสมและเพียงพอกับสถานภาพการทำงาน 2) ทักษะของพนักงาน หมายถึง การแสดงออกถึงความชอบหรือไม่ชอบต่อบุคคลหรือสถานการณ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งของพนักงานในบริษัท 3) งบประมาณ หมายถึง งบที่ได้จัดทำขึ้นตามปกติที่เสนอต่อบุคคลภายนอกจะแสดงถึงเหตุที่ผ่านมาแล้วในอดีตจนถึงปัจจุบัน และ 4) บรรยากาศในที่ทำงาน หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานที่มีความแปรผันค่อนข้างมากและมีผลกระทบต่อการทำงานของคุณ และการปฏิบัติของคุณพนักงานโดยตรง จากวรรณกรรมข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

บริษัทโตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ตั้งอยู่ที่อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร เป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ขนาดใหญ่ ที่มีระบบการบริหารงาน และระบบบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่น การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) พนักงานดีเด่น จำนวน 4 คน 2) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยผู้จัดการฝ่ายและเจ้าหน้าที่ รวม 4 คน และ 3) หัวหน้างาน ประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายการผลิต หัวหน้าฝ่ายประกันคุณภาพ และหัวหน้าฝ่ายวิศวกรรม รวมผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 12 คน ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดนี้มีอายุงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป เป็นผู้รับผิดชอบงานและได้รับการพัฒนาสมรรถนะของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือการวิจัยและการเก็บรวบรวม

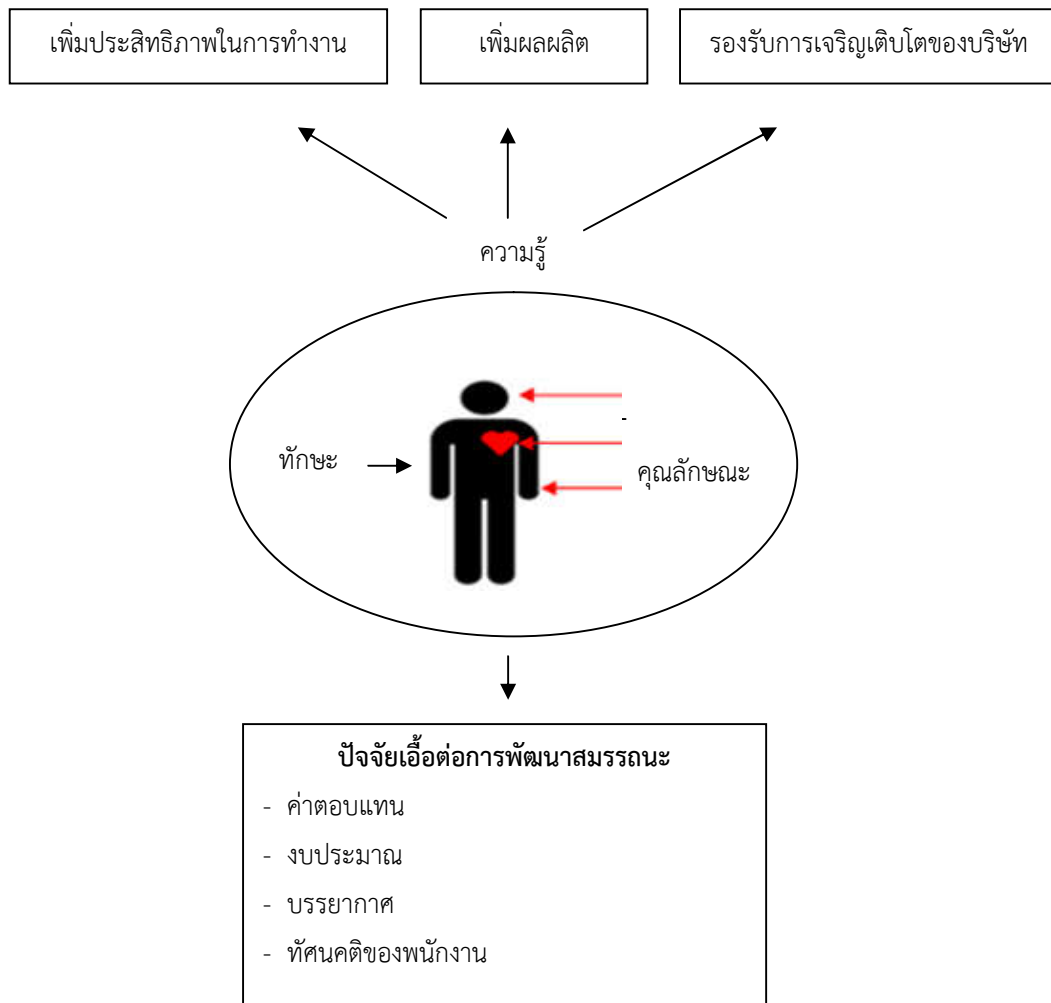
ในการเก็บข้อมูลนั้นได้ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง และเป็นการเก็บข้อมูลจนกระทั่งข้อมูลอิ่มตัว

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ตีความให้ความหมายข้อมูลที่ได้มา ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า พิจารณาจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน (data triangulation) และวิธีการที่ต่างกัน (methodological triangulation) (Creswell, 2014; Marshall & Rossman, 2016) สรุปถึงสภาพของการพัฒนาสมรรถนะและปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรบริษัทโตโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด

ผลการวิจัย

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของบริษัท โตโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร ได้มุ่งเน้นการยกระดับความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มผลผลิต และเป็นการพัฒนาสมรรถนะเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของบริษัท โดยมีปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะ 4 ปัจจัย ได้แก่ ทักษะของพนักงาน งบประมาณ ค่าตอบแทน และบรรยากาศในที่ทำงาน ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท โตโยต้า โกลเซ่ รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

1. สภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า ทางบริษัทโตโยต้า โกลเซ่ รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่เป็นไปตามความคาดหวังของบริษัท

1.1 ด้านความรู้ บริษัทมุ่งเน้นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานประจำวันในแต่ละตำแหน่งงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังตัวอย่างของการผลิตยางรถยนต์ ซึ่งพนักงานฝ่ายผลิตจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการผลิตยางรถยนต์ ดังนี้

- 1) ขั้นตอนการผสมยาง เตรียมยางดิบและสารเคมีที่จะนำไปผสมกันในห้องผสมที่มีการควบคุมอุณหภูมิ ความดัน และเวลาตามที่สุดรกำหนดไว้
- 2) ขั้นตอนการบดยางที่ได้จากการผสมยาง จะถูกนำมาผ่านเครื่องบดเพื่อให้ยางที่เป็นแผ่นยาว โดยอาศัยแรงกดของการหมุนลูกกลิ้ง 2 ตัวที่มีทิศทางการหมุนและความเร็วที่แตกต่างกัน
- 3) ขั้นตอนการบดอัดและฉาบผ้าใบ หลังจากผ่านขั้นตอนการบดยาง ยางก็จะถูกนำมาสู่ขั้นตอนการกดอัดให้เรียบโดยใช้เครื่องฉาบผ้าใบ
- 4) ขั้นตอนการขึ้นรูปยาง การขึ้นรูปยางต้องใช้กระบวนการที่อาศัยเครื่องจักรอัตโนมัติที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เครื่องจักรนี้จะประกอบด้วยล้อหมุนซึ่งจะเป็นส่วนที่ใช้ในการขึ้นรูปยาง และส่วนที่เป็นตัวป้อนยางให้กับเครื่องสร้างยาง
- 5) ขั้นตอนการสร้างยาง นับว่าเป็นเครื่องที่มีความสำคัญมากในขบวนการผลิตยาง เพราะใช้ในการประกอบส่วนของยางที่กล่าวมาและในข้างต้นให้เป็นโครงยางดิบ เครื่องสร้างยางได้รับการออกแบบให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ส่วนประกอบของยางจะถูกนำมาประกอบกันเข้าตามลำดับที่ละชั้น ตรงตำแหน่งที่ได้มีการออกแบบไว้อย่างเที่ยงตรง เพื่อให้ได้ขนาดและคุณภาพของยางตามความต้องการ
- 6) ขั้นตอนการอบยางและขบวนการวัลคาไนซ์ ในขั้นตอนนี้พนักงานจะเป็นผู้นำโครงยางดิบเข้าสู่เครื่องอบยาง ซึ่งการอบยางและขบวนการวัลคาไนซ์ จะทำให้ยางที่เหนียวและมีความยืดหยุ่นมากเกินไปเปลี่ยนเป็นยางที่มีความแข็ง ลดความยืดหยุ่นให้น้อยลง และให้มีความทนทานมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน ในการอบยางจะต้องมีการควบคุมเวลา อุณหภูมิ ความดัน และการไหลของน้ำร้อนให้พอเหมาะที่จะทำให้เกิดปฏิกิริยาวัลคาไนซ์ที่สมบูรณ์
- 7) ขั้นตอนการตรวจสอบ ยางที่อบเสร็จแล้วทุกชนิดจะต้องผ่านการตรวจสอบทุกเส้นก่อนที่จะส่งเข้าคลังสินค้าและลูกค้า การตรวจสอบจะครอบคลุมถึงรูปลักษณ์ และตำหนิที่เกิดขึ้นกับตัวยาง รวมทั้งทำการคัดแยกส่วนที่เป็นยางเสียออกไป

นอกจากนี้ บริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ได้พัฒนาความรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานของพนักงานในอนาคต โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ดังที่บริษัทได้มีการฝึกอบรมความรู้ไคเซ็น (KAIZEN) จนพนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาการทำงานของตัวองให้ดียิ่งขึ้น ดังตัวอย่างฝ่ายผลิตที่สามารถปรับกระบวนการผลิตยางรถยนต์จนลดเวลาการผลิตได้ดีขึ้นกว่าเดิม ดังเช่นที่พนักงานดีเด่นกล่าวว่า “การลดเวลาผลิตยางรถยนต์ แต่ต้องผลิตยางรถยนต์ให้มากกว่าเดิม” “เน้นประสิทธิภาพ ให้เกิดความชำนาญ เพื่อที่จะใช้เครื่องจักรได้อย่างถูกต้อง และได้ผลผลิตที่สูง”

1.2 ด้านทักษะ บริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ได้พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เช่น พนักงานในฝ่ายการผลิตได้มีการพัฒนาทักษะการใช้เครื่องตัดยาง เพื่อให้สามารถตัดยางได้ตามมาตรฐาน พนักงานฝ่ายบุคคลได้มีการพัฒนาทักษะการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางทรัพยากรมนุษย์ เช่น โปรแกรมการคำนวณเงินเดือน โปรแกรมการคำนวณการทำงานล่วงเวลา พนักงานฝ่ายผลิตที่ได้มีการพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ควบคุมเครื่องจักร เป็นต้น นอกจากนี้ พนักงาน บริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ยังได้รับการพัฒนาทักษะทางภาษาโดยเฉพาะภาษาญี่ปุ่น เนื่องจาก บริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารนั้นเป็นคนญี่ปุ่น ภาษาญี่ปุ่นจึงเป็นภาษาที่ใช้ในบริษัท ระดับผู้จัดการถึงระดับผู้บริหารนั้นสื่อสารด้วยภาษาญี่ปุ่น ดังนั้นภาษาญี่ปุ่นจึงจำเป็นต่อพนักงาน เช่น การส่งพนักงานฝ่ายผลิตไปเรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรรุ่นใหม่ หรือการส่งพนักงานไปดูงานที่ประเทศญี่ปุ่นโดยมีการจัดสรรงบประมาณให้พนักงาน อย่างเช่น 4 - 6 เดือน พนักงานจะได้เรียนรู้งานที่ประเทศญี่ปุ่นมากขึ้น ส่วนผลกระทบถ้าบริษัทไม่ส่งพนักงานไปดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น พนักงานจะไม่เห็นความแตกต่างของเครื่องจักร ระบบงาน ของญี่ปุ่นอย่างถ่องแท้ หากพนักงานได้เห็นการทำงานของประเทศไทย เครื่องจักรระบบงานของญี่ปุ่น พนักงานก็จะสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงในการทำงานของฝ่ายผลิตได้ดี เช่น เมื่อพนักงานได้ไปเห็นเครื่องจักรรุ่นใหม่ในประเทศญี่ปุ่นทันสมัยกว่า ลดชั่วโมงของการทำงาน จึงนำมาต่อยอดในการทำงานได้ และภาษาอังกฤษที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน โดยเฉพาะ ภาษาเทคนิค อาทิเช่น ฝ่ายผลิตจะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น Banbury Mixing คือการผสมยาง Milling คือการบดยาง

ทางบริษัทยังได้พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี พนักงานต้องเรียนรู้เทคโนโลยีจากเครื่องจักรรุ่นใหม่ จัดอบรมความรู้ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรตามสายงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทักษะด้านการวางแผนการทำงาน การวางแผนการผลิต การสั่งสินค้าในแต่ละวัน ต้องวางแผนการผลิตสินค้าให้พอดีกับความต้องการของลูกค้า และมีการใช้งบประมาณของให้น้อยที่สุด

1.3 ด้านคุณลักษณะอื่น ๆ บริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงาน และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับบริษัทอย่างต่อเนื่อง จนทำให้พนักงานส่วนใหญ่มิมีความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับงานและบริษัท ทัศนคติที่ดีดังกล่าวนี้ส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงาน ทำให้ผลงานออกมาดีตามไปด้วย พิจารณาจากข้อมูลการสัมภาษณ์พนักงานดีเด่นที่กล่าวว่า “เราต้องรักบริษัทให้เหมือนบ้านของเรา เหมือนบ้านหลังที่สอง อยู่แล้วอบอุ่น บริษัทเหมือนอุ้งมืออุ้งเท้า” สอดคล้องกับสิ่งที่หัวหน้าฝ่ายการผลิตยางรถยนต์กล่าวว่า “ผมเองเป็นคนมองโลกในแง่บวกเสมอ การทำงานในบริษัทนี้ ผมรู้สึกดี รู้สึกสนุก รู้สึกผูกพัน เพราะอยู่ที่บริษัทมา 8 ปี แล้ว” และสอดคล้องกับที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กล่าวว่า “พนักงานมีความสุขกับการทำงาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจ สนใจในการทำงาน รักบริษัทเหมือนบ้านหลังที่สอง”

คุณลักษณะความมีวินัย เป็นอีกคุณลักษณะหนึ่งที่ทางบริษัทได้ทำการพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกล่าวว่า “พนักงานที่ไม่สามารถสื่อสารในด้านของภาษาญี่ปุ่น บริษัทจะมีมาตรการโดยจัดเจ้าหน้าที่ในด้านของภาษามาฝึกอบรมแก่พนักงาน และคำศัพท์ของเครื่องจักร ให้เกิดความชำนาญ เพื่อที่จะให้พนักงานใช้เครื่องจักรได้อย่างถูกต้อง ส่วนในด้านของความมีวินัยของพนักงานบริษัทจะเข้มงวดในเรื่องของชุดทำงานของพนักงาน บริษัทจะเข้มงวดในเรื่องของเวลาเข้าทำงาน 08.00 นาฬิกา แต่พนักงานต้องถึงบริษัท 7.50 นาฬิกา ตอนเช้าพนักงานทุกระดับจะมีการเข้าแถวตอนเช้า เข้าแถวเคารพธงชาติ มีการเช็คชื่อพนักงานเข้าทำงาน ทุกวันในช่วงเช้าแต่ละแผนกจะมีการพูดคุยก่อนการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ดังนั้นพนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท ไทโยด้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด”

ข้อมูลดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า บริษัท ไทโยด้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะภาษาญี่ปุ่นของพนักงาน ความมีวินัย ตรงต่อเวลา โดยพนักงานต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ บริษัทยังมีกฎระเบียบสำคัญอื่นๆ เช่น ห้ามใช้เครื่องมือสื่อสารเวลาทำงาน โดยหากไม่ปฏิบัติตามจะมีการตักเตือน และหากมีการทำผิดซ้ำตามระเบียบนั้นจะต้องไล่ออก เป็นต้น

2. ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะ

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานบริษัท ไทโยด้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ ทักษะคติของพนักงาน งบประมาณ ค่าตอบแทนที่จูงใจ และบรรยากาศในที่ทำงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ทักษะคติของพนักงาน พนักงานบริษัทมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัท และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เนื่องจากบริษัทได้มีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงานและทัศนคติที่ดีอย่างต่อเนื่อง เช่น การเน้นย้ำให้เห็นว่าบริษัทเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สอง อยู่แล้วอบอุ่น พนักงานมีความสุขในการทำงานมีความตั้งใจ สนใจในการทำงาน พนักงานมีทัศนคติที่ดีจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะ ดังที่พนักงานดีเด่นกล่าวว่า “บริษัทเสมือนบ้านหลังที่สองอยู่แล้วอบอุ่น บริษัทเสมือนอยู่ข้างอุ้งน้ำ ถ้าไม่มีบริษัทจะไม่มั่งคั่งดีทำ ไม่มีรายได้ ไม่มีสวัสดิการที่ดี และสวัสดิการของเราดีที่สุดในจังหวัดสมุทรสาครมีแต่คนอยากมาสมัครงาน”

2.2 บรรยากาศภายในที่ทำงาน ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะ โดยเกี่ยวข้องกับการมองโลกในแง่บวกของพนักงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร และการมีเครื่องมือหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับการปฏิบัติงาน พิจารณาได้จากข้อมูลที่หัวหน้าฝ่ายผลิตกล่าวว่า “บรรยากาศภายในก็เอื้ออำนวยมาก ๆ สะดวกสบาย มีเครื่องปรับอากาศให้กับพนักงาน เพื่อนร่วมงานค่อนข้างเป็นกันเอง เอาใจใส่งาน ร่วมงานด้วยกันแล้วรู้สึกมีความสุข ทัศนคติที่มีต่อบริษัท ผมเองเป็นคนมองโลกในแง่บวกเสมอ การทำงานที่บริษัทนี้ผมรู้สึกสนุก รู้สึกผูกพัน เพราะผมอยู่ที่บริษัทนี้มา 8 ปี แล้ว

บริษัทนี้เป็นบริษัทที่ดีนะครับ มีแต่คนอยากเข้ามาทำงานมาก เพราะมีแรงจูงใจ คือ สวัสดิการให้พนักงาน การทำงานล่วงเวลามีแต่ไม่บังคับพนักงาน หากพนักงานสมัครใจก็ทำได้ หลัง 17.00-20.00 น. พวกนี้ก็เอื้อต่อการพัฒนาของพนักงาน”

สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กล่าวว่า “มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีการจัดสรรห้องทำงานให้มีสภาพแวดล้อมที่ดีทั้งในส่วนของการทำงานแต่ละแผนก ในส่วนของวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานมีการเบิกจ่ายได้อย่างสะดวกรวดเร็วไม่ติดขัด ไม่ซับซ้อน ทำให้การทำงานราบรื่นอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานมีความสุขในการทำงาน สภาพแวดล้อมทั้งในส่วนของสถานที่ และบุคลากรเหมาะสม ไม่วุ่นวาย เราไม่สามารถจัดสรรให้พนักงานที่ดีอยู่ร่วมกันได้ เราก็ต้องปะปนกับพนักงานที่มีทัศนคติที่หลากหลาย เราไม่สามารถจะรู้ได้ว่าจะเจอเพื่อนร่วมงานที่ดีทุกคน เพราะในความเป็นจริงแต่ละคนถูกเลี้ยงดูมาแตกต่างกัน หากเรามีการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสถานที่ เราก็จะสามารถอยู่ร่วมกันกับองค์กรได้อย่างมีความสุข บรรยากาศดี สิ่งแวดล้อมดีไม่มีมลพิษ บรรยากาศภายในที่ทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกสบาย”

2.3 งบประมาณ บริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ งบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรตามแผนประจำปี งบประมาณในการส่งพนักงานไปเรียนภาษา และงบประมาณในการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยีของพนักงานในแต่ละกลุ่มงาน เป็นต้น หัวหน้าฝ่ายการผลิตให้ข้อมูลว่า “บริษัทจัดสรรงบประมาณให้กับพนักงานฝ่ายผลิตได้ไปเรียนรู้งานที่ประเทศญี่ปุ่นอย่างต่อเนื่อง ไปทำงาน เรียนรู้ที่โน่น 4 ถึง 6 เดือน เป็นการทำงานแบบญี่ปุ่น”

2.4 ค่าตอบแทนของพนักงาน โดยภาพรวมถือว่าบริษัทมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่เหมาะสม พนักงานมีความพึงพอใจ ที่สำคัญคือ ค่าตอบแทนนั้นเอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะโดยทางบริษัทได้มีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน กล่าวคือ ทางบริษัทได้มุ่งเน้นไปที่ตัวพนักงานแต่ละคนว่าปฏิบัติงานอย่างไร และเน้นที่คุณค่าและพฤติกรรมของตัวพนักงานด้วย ซึ่งคุณค่าและพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคนนั้นจะเชื่อมโยงไปยังผลงานของบริษัท โดยมีการจ่ายเป็นรางวัลจูงใจ เช่น รางวัลของพนักงานดีเด่น โบนัสตามผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการที่เพิ่มขึ้นตามความทุ่มเท เป็นต้น หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ข้อมูลว่า “เราพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ทำงานผิดพลาด เรียกผู้จัดการมาดูงานที่ผิดพลาด รอผลการตัดสินใจจากผู้จัดการ เมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องก็จะได้รับเงินจูงใจ และมีเงินเพิ่มตามความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พนักงานในบริษัทมีแรงจูงใจในการทำงานส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น” พนักงานที่ทุ่มเทมีผลการทำงานได้ผลงานที่ดีเลิศจะได้รับค่าตอบแทนมากกว่าพนักงานที่มีผลงานปกติ จึงทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าบริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด 1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรประกอบไปด้วยสมรรถนะ 3 ด้าน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น โดยในด้านความรู้ ถือว่าพนักงานมีความรู้ในการทำงาน เช่น ศัพท์ภาษาอังกฤษ ศัพท์ภาษาญี่ปุ่น ภาษาอังกฤษ คำศัพท์ที่เรียกขั้นตอนในการผลิตยางรถยนต์ รวมถึงความรู้ในขั้นตอนการผลิตตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงการผลิตที่สมบูรณ์และมาตรฐาน ทักษะการทำงานของพนักงานบริษัทโตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด โดยภาพรวมถือว่ามีทักษะในการทำงานที่ดี เช่น ทักษะการใช้ภาษา ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ในการคำนวณเงินเดือน ทักษะในการปรับตัวให้เข้ากับที่ทำงาน ส่วนด้านคุณลักษณะพนักงานทุกคนในบริษัทโตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด มีเจตคติหรือทัศนคติที่ดีต่อบริษัท พนักงานให้ความร่วมมือ มีความจงรักภักดี จนเป็นแรงขับเคลื่อนธุรกิจ

ผลงานวิจัยดังกล่าวนี้ เป็นไปตามแนวคิดของ Spencer & Spencer (1993) ที่ได้สะท้อนให้เห็นว่า สมรรถนะประกอบไปด้วย 2 ส่วน ส่วนแรก ได้แก่ ความรู้ ทักษะที่แต่ละบุคคลมีความรู้ เกี่ยวข้องกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน เนื้อหาของข้อเท็จจริง หลักการ และแนวคิดเฉพาะด้านเพื่อนำไปสู่ฐานความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ และทักษะต่าง ๆ เป็นความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษ ขณะที่ ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของบุคคล เป็นคุณลักษณะที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลเป็นอย่างมาก เช่น ความมีวินัย และทัศนคติที่ดีต่อบริษัท รวมถึงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิรศักดิ์ สุทธาดล (2553) ที่แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคลนั้นจะทำให้ให้เกิดประสิทธิผลของงานที่หลากหลาย และครอบคลุมทุกองค์การ โดยบุคคลแต่ละบุคคลมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน ดังนั้นธุรกิจมีความจำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานกับธุรกิจตรงตามความต้องการของธุรกิจให้ได้มากที่สุด เพื่อบุคลากรเหล่านั้นจะได้ทำให้ธุรกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ปัจจัยเอื้อที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะมีอยู่ 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ทัศนคติของพนักงาน 2) บรรยากาศในที่ทำงาน 3) ค่าตอบแทน และ 4) งบประมาณสนับสนุนการพัฒนา อธิบายได้ดังนี้

ในเรื่องทัศนคติของพนักงานนั้นถือเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะเป็นอย่างยิ่ง โดยพนักงานมองว่าบริษัทเสมือนบ้านหลังที่สอง มองโลกในแง่ดี มีความสุขกับการทำงาน ซึ่งเป็นเพราะทางบริษัทได้ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน ส่วนในกรณีของบรรยากาศในที่ทำงาน บริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ เพราะพนักงานในบริษัทต้องใช้สมาธิในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานดีทำให้พนักงานมีสมาธิที่จะทำงาน รวมถึงทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบไม่ติดขัด และมีประสิทธิภาพในการทำงานสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ได้รับการสนับสนุนทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ลดแรงกดดันทางกาย และจิตใจ รวมถึง

ช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาการในการทำงานมากขึ้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าบรรยากาศในที่ทำงานนั้นเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ทางด้านค่าตอบแทนของพนักงาน บริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ถือว่าเป็นที่พอใจแก่พนักงานทุกคน โดยบริษัทจะให้ค่าตอบแทนโดยพิจารณาถึงประสพการณ์การทำงาน การขาดลามาสาย เบี้ยขยัน และค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (performance- base pay) ซึ่งถือเป็นปัจจัยความสำเร็จของการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ จิระพงศ์ เรืองกุล (2555) กล่าวว่า ความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะนั้นบริษัทจะต้องทำให้เกิดการบูรณาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ ทั้งในเรื่องของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน การเพิ่มผลการปฏิบัติงาน และเมื่อประสบความสำเร็จในเชิงพัฒนาแล้วจึงขยายการประยุกต์ใช้เพื่อการตัดสินใจ เช่น การบริหารค่าตอบแทน นั่นเอง นอกจากนี้ ในเรื่องของงบประมาณสนับสนุนการพัฒนานั้น บริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ถือว่าจัดสรรงบประมาณได้เหมาะสมเอื้อต่อการพัฒนา ซึ่งสังเกตได้จากการให้งบประมาณให้พนักงานได้ไปดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น การฝึกฝนทักษะการทำงาน และการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. บริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ควรมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ ทำการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อเพิ่มผลผลิตให้แก่บริษัท และทำการพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะที่รองรับการเจริญเติบโตของธุรกิจ โดยในการพัฒนานั้นทางบริษัทควรพิจารณาถึงความต้องการ จัดลำดับความสำคัญของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา ซึ่งจำเป็นต้องมีการประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากร เพื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการ
2. บริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า (ประเทศไทย) จำกัด ควรนำรายการสมรรถนะทั้งในแง่ของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ได้จากผลงานวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางไปบริหารจัดการในมิติอื่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณารางวัลตอบแทน เพื่อให้ทางบริษัทสามารถใช้เป็นกรอบในการคัดเลือก พัฒนา และรักษาบุคลากรที่เหมาะสมกับการทำงานของบริษัท
3. การวิจัยในอนาคต ควรทำการศึกษาตัวบ่งชี้ 4 ปัจจัย ได้แก่ ทักษะของพนักงาน งบประมาณ ค่าตอบแทน บรรยากาศในการทำงานดังกล่าวแล้วนำไปศึกษาเชิงปริมาณ (มาตราวัด) เก็บข้อมูลจากองค์การภาครัฐ และเอกชนเพื่อยืนยันให้เห็นว่าปัจจัยดังกล่าวนี้เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

เอกสารอ้างอิง

- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2555). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักสมรรถนะ: ประสบการณ์จากองค์การชั้นนำ. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 29(2), 111-127.
- จิระศักดิ์ สุทธาดล. (2553). *สมรรถนะของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหาร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จนรัตน์ ครุวรรณเจริญ, จักร ดิงศรัทธี, บุญมี กวินเสกสรร, และสมบัติ ทีฆทรัพย์. (2555). การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย. *วารสารจันทร์เกษมสาร*, 18(1), 111-120.
- บัณฑิต ปรีเปรม. (2551). *ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมยางรถยนต์ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ภัณฑิลา บุญปั้น. (2554). *การศึกษาปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน การรับรู้ภาระงาน ที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกภายใต้บทบาทสื่อความผูกพันต่องานของข้าราชการระดับ 1-6 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มณฑาทิพย์ สุรินทร์อาภรณ์ และอวยพร ตันมุษยกุล. (2550). สมรรถนะของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. *วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ*, 1(1), 17-27.
- วีระวัฒน์ ปันนิดาสมัย. (2549). การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์. *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 13(1), 1-34.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2562, 4 กันยายน). *รายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ไตรมาสที่ 2/2562 และแนวโน้มไตรมาสที่ 3/2562*. สืบค้นจาก <https://www.ryt9.com/s/oie/3037260>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competence Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Chomphuka, M., NaRanong, A., & Lorsuwannarat, T. (2018). Impact of strategic knowledge management and technological development capabilities on organizational competency and performance: A case study of auto and automotive parts manufacturing industries in Thailand. *NIDA Development Journal*, 58(3), 246-276.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, & mixed methods approaches* (4th edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dubois, D. D. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto, Calif: Davies-Black pub.
- Gangani, N., McLean, G., & Braden, R. (2006). A Competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-140.

- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research* (6th edition). Los Angeles: Sage.
- McClelland, D. C. (1973). Testing competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, January: 1-14.
- Thaithong, N., Praneetham, C., Noades, M., & Sitthijirapat, P. (2018). Competency development of the hotel staff in Koh Samui, Surat Thani province. *Chophayom Journal*, 29(3), 41-53.
- Spencer, M., & Spencer, L. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.