

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดชลบุรี*

Guidelines for Human Capital Development to Increase Work Efficiency of Employees in Amata City Industrial Estate, Chonburi Province

¹อัครพันธ์ พิลลา, ²มนตรี สิงหะวาระ, ³ภาวิณี อารีศรีสม และ ⁴สนธิ ลิทธิ

¹Akraphun Phila, ²Montri Singhavara, ³Pawinee Areesrisom and ⁴Snit Sitti

คณะผลิตกรรมการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

Faculty of Agricultural Production, Maejo University, Thailand.

²Corresponding Author's Email: montrieconmju51@gmail.com



บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดชลบุรี การวิจัยนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย กลุ่ม 1 ผู้กำหนดนโยบายภาครัฐ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้แทนเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) 2) ผู้แทนอธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน 3) ผู้แทนผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล กลุ่ม 2 ผู้บริหารจากภาคเอกชนในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร จำนวน 4 คน กลุ่ม 3 ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคการศึกษาและวิชาชีพ จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 10 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุก โดยมุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะทั้งด้านเทคนิคและทักษะทางสังคม พร้อมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความพึงพอใจและประสิทธิภาพ โดยออกแบบงานให้ท้าทาย เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงระบบการจัดการบุคลากร โดยเชื่อมโยงการประเมินผลสู่แผนพัฒนารายบุคคล พร้อมทบทวนค่าตอบแทนและสวัสดิการให้แข่งขันได้ และการเสริมสร้างความร่วมมือแบบบูรณาการ ผ่านการสร้างพันธมิตรกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาหลักสูตรตรงความต้องการอุตสาหกรรม รวมถึงการใช้ประโยชน์จากนโยบายภาครัฐเพื่อยกระดับทักษะแรงงานอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์; ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน; นิคมอุตสาหกรรม; การพัฒนาบุคลากร; การจัดการ

Abstract

This research article aimed to propose guidelines for human capital development to enhance the work performance of employees in Amata City Industrial Estate, Chonburi Province. A qualitative research approach was employed. The key informants were divided

*Received December 14, 2025; Revised January 15, 2026; Accepted February 4, 2026

into three groups. Group 1 consisted of 3 government policy makers: (1) a representative of the Secretary-General of the National Economic and Social Development Council (NESDC); (2) a representative of the Director-General of the Department of Skill Development, Ministry of Labour; and (3) a representative of the Director of the Digital Economy Promotion Agency. Group 2 consisted of 4 private-sector executives from the food processing industry. Group 3 consisted of 3 experts from the academic and professional sectors, resulting in a total of 10 key informants. The research instrument was a semi-structured interview protocol, and the data were analyzed using content analysis.

The findings revealed that the guidelines for human capital development to enhance employees' work performance in Amata City Industrial Estate, Chonburi Province comprised four main components. The first was proactive personnel development, focusing on training and developing both technical and social skills while fostering a culture of lifelong learning. The second was creating an environment that promotes employee satisfaction and performance by designing challenging jobs, providing opportunities for creativity, and continuously improving the work environment. The third was improving personnel management systems by linking performance evaluations to individual development plans and reviewing compensation and benefits to ensure competitiveness. The fourth was strengthening integrated collaboration through partnerships with educational institutions to develop curricula that meet industry needs. It also involved leveraging government policies to promote sustainable workforce skills development.

Keywords: Human Capital; Work Performance; Industrial Estate; Personnel Development; Management

บทนำ

การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่และเป็นองค์ประกอบสำคัญของแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยด้านศักยภาพของทุนมนุษย์ โดยการใช้องค์ความรู้เพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรม และมูลค่าเพิ่ม เป็นการสร้างการเติบโตจากฐานของภูมิปัญญา ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม และเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน เพราะองค์กรที่มีทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงจะเป็นองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน นอกจากนี้ทุนมนุษย์สามารถสร้างทุนทางปัญญาและมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Intan Soraya and Chew, 2010), (Chiang and Shih, 2011) ดังนั้น จะพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีศักยภาพ จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและต้องได้รับการพัฒนาเฉพาะเจาะจงจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Rosdi and Harris, 2011)

ปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมมีบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยเนื่องจากเป็นภาคที่มีความสำคัญในการสร้างรายได้ให้กับประเทศ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดกระบวนการและทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมทั้งในภาพรวม และรายสาขา ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของกระแสโลก อันประกอบไปด้วยการสร้างคุณค่า ด้วยนวัตกรรม องค์ความรู้และเทคโนโลยีรวมถึงปรับศักยภาพหลักของไทยให้สอดคล้องกับความต้องการในระดับโลกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ

ภาคอุตสาหกรรม นอกจากนี้ ยังต้องสร้างความสมดุล และความเกื้อหนุนของการพัฒนาด้านทุนมนุษย์อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมไทยได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว (Ministry of Industry, 2021)

องค์การระหว่างประเทศจำนวนมาก อาทิ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), International Labour Organization (ILO) และ United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) ต่างยืนยันว่า การพัฒนาอุตสาหกรรมสมัยใหม่จำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานของทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะทางเทคนิค ความสามารถในการเรียนรู้ การสื่อสาร ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ตลอดจนทักษะการจัดการตนเองและความคิดเชิงวิพากษ์ (Chiang and Shih, 2011) ความสามารถเหล่านี้ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว องค์กรในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ การมีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงจึงกลายเป็นข้อได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ การลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ไม่เพียงแต่ส่งผลให้เกิดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หากยังช่วยสร้างทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการเพิ่มมูลค่าในกระบวนการผลิต การจัดการซัพพลายเชน การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Rosdi and Harris, 2011)

ในบริบทของประเทศไทย รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างมาก โดยเฉพาะในการวางรากฐาน “แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย” ซึ่งมุ่งส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไทยในระดับนานาชาติ โดยใช้ฐานของนวัตกรรม ความรู้ และเทคโนโลยีร่วมกับการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะสูง (Ministry of Industry, 2021) ด้วยเหตุนี้ แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดชลบุรี จึงเป็นประเด็นที่ควรได้รับการศึกษาอย่างลึกซึ้ง ทั้งในแง่ของการออกแบบนโยบาย การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา ตลอดจนการสร้างกลไกที่ยืดหยุ่นและทันสมัยในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต อันจะนำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยรวม การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) นับเป็นแกนหลักสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและเศรษฐกิจของประเทศในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) และเศรษฐกิจสร้างคุณค่า (Value Creation Economy) โดยเฉพาะในบริบทของโลกยุคใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล และการแข่งขันระดับสากลอย่างเข้มข้น องค์กรหรือประเทศที่สามารถพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถสูง จะสามารถสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนเหนือกว่าคู่แข่งในระดับภูมิภาคและระดับโลก ทุนมนุษย์มิได้หมายถึงแรงงานเพียงในมิติของ “จำนวน” หากแต่ครอบคลุมถึงความรู้ ทักษะ เจตคติ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาเพื่อสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ ๆ ให้แก่องค์กรหรือสังคมในภาพรวม (Intan Soraya and Chew, 2010) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นภาคเศรษฐกิจที่ต้องอาศัยทั้งความแม่นยำ ประสิทธิภาพ และความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์จึงกลายเป็น “เงื่อนไขจำเป็น” สำหรับการรักษาเสถียรภาพและความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและภาคบริการในยุคปัจจุบัน

นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี เป็นหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมที่สำคัญของประเทศ ไทย ด้วยพื้นที่พัฒนารวมกว่า 93,000 ไร่ ครอบคลุม 3 ประเทศ ได้แก่ ไทย เวียดนาม และ สปป.ลาว นิคมฯ นี้มีบทบาทสำคัญในการดึงดูดการลงทุนจากทั้งในและต่างประเทศ ส่งผลให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

อย่างต่อเนื่อง นิคมฯ แห่งนี้เป็นที่ตั้งของโรงงานอุตสาหกรรมมากกว่า 690 แห่ง มีแรงงานในระบบมากกว่า 210,000 คน และมีบทบาทสำคัญในการดึงดูดการลงทุนทั้งจากในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง (Amata Corporation, 2023) ด้วยความหลากหลายของประเภทอุตสาหกรรม ทั้งอุตสาหกรรมยานยนต์ ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อาหารและเครื่องดื่ม เคมีภัณฑ์ พลาสติก ไปจนถึงอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง ทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์ในพื้นที่นี้ต้องมีความเฉพาะเจาะจงและยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการแรงงานที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ด้วยความสำคัญของทุนมนุษย์ต่อการเติบโตของนิคมอุตสาหกรรม และบริบทเฉพาะของนิคมอมตะ ซิตี้ การวิจัยเพื่อพัฒนาแนวทางในการส่งเสริมทุนมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การศึกษานี้จะทำให้เห็นถึงศักยภาพทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ เสนอแนวทางการวางแผนและกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกการผลิต สร้างกลไกความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผลักดันให้เกิดนโยบายส่งเสริมทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่รองรับการขยายตัวของนิคมฯ อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดชลบุรี

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาด้านเนื้อหาเอกสารแนวคิดทฤษฎี

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี ดังต่อไปนี้ 1) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) 2) แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) 3) ทฤษฎีการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Growth Theory) 5) ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning Theory: ELT) 6) นโยบายภาครัฐด้านการพัฒนาทุนมนุษย์

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้กำหนดนโยบายภาครัฐ (ระดับมหภาค) ได้แก่ ข้าราชการระดับสูง หรือผู้บริหารจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายแรงงาน พัฒนาฝีมือแรงงาน และยุทธศาสตร์การพัฒนา กำลังคนของประเทศ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย 1. ผู้แทนเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) 2. ผู้แทนอธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน 3. ผู้แทนผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA)

2. กลุ่มผู้บริหารจากภาคเอกชนในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (ระดับองค์กร) เป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้จัดการโรงงาน ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนหรือดำเนินนโยบายด้านพัฒนาทุนมนุษย์ภายในองค์กร จำนวน 4 คน

3. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคการศึกษาและวิชาชีพ ได้แก่ นักวิชาการ อาจารย์มหาวิทยาลัย หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีบทบาทในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม หรือมีส่วนร่วมในความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม จำนวน 3 คน โดยคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้ง 10 รายได้รับการคัดเลือกโดยใช้เกณฑ์คุณสมบัติที่ชัดเจน ได้แก่ มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างน้อย 5 ปี

มีบทบาทในการกำหนดหรือขับเคลื่อนนโยบายเกี่ยวกับแรงงานหรือการฝึกอบรม มีความเข้าใจในบริบทของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารในประเทศไทย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่ม มีความสำคัญต่อการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดชลบุรี” ในลักษณะที่แตกต่างกัน แต่มีความเชื่อมโยงและเสริมกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

กลุ่มที่หนึ่ง คือ กลุ่มผู้กำหนดนโยบายภาครัฐในระดับมหภาค มีบทบาทสำคัญในการสะท้อนกรอบนโยบาย ยุทธศาสตร์ และทิศทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศ ทั้งในมิติแรงงาน ทักษะฝีมือ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ข้อมูลจากกลุ่มนี้ช่วยให้การวิจัยเข้าใจบริบทเชิงโครงสร้าง นโยบาย และกลไกสนับสนุนจากภาครัฐที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะนโยบายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมายและพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญอย่างนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ซึ่งทำให้แนวทางที่ได้จากงานวิจัยมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับชาติ และสามารถนำไปใช้เชิงนโยบายได้จริง

กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มผู้บริหารจากภาคเอกชนในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารในระดับองค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะผู้ปฏิบัติจริงและเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับสถานประกอบการ ข้อมูลจากกลุ่มนี้สะท้อนสภาพปัญหา ความต้องการทักษะ แรงจูงใจ และข้อจำกัดในการพัฒนาพนักงานที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร รวมถึงแนวปฏิบัติ รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง การมีผู้บริหารเป็นผู้ให้ข้อมูลจึงช่วยให้การวิจัยสามารถเชื่อมโยงแนวคิดเชิงนโยบายและทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติจริงในภาคอุตสาหกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

กลุ่มที่สาม คือ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคการศึกษาและวิชาชีพ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างภาครัฐและภาคอุตสาหกรรม กลุ่มนี้มีความรู้เชิงวิชาการและประสบการณ์ด้านการออกแบบหลักสูตร การฝึกอบรม และการพัฒนาศักยภาพแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ข้อมูลจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์เชิงแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนเสนอแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีความเหมาะสม เชิงระบบ และยั่งยืน โดยเฉพาะในมิติการพัฒนาทักษะ ทักษะดิจิทัล และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดชลบุรี

การตรวจสอบข้อมูล โดยการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) (Miles and Huberman, 1994) ดังนี้ 1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ ซึ่งต้องตรวจสอบจากแหล่งที่มา 3 แหล่ง คือ เวลา สถานที่ และบุคคล 2. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎีทำการตรวจสอบว่า เมื่อข้อมูลที่ได้ค้นพบนั้น ตรงตามแนวคิดและทฤษฎีมากน้อยเพียงใด 3. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลในเรื่องเดียวกัน โดยใช้การสังเกตควบคู่ไปกับการซักถาม พร้อมกันนี้ก็ได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเอกสาร หรือทำการซักถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หรืออาจจะซักถามจากผู้ให้ข้อมูล หลังจากสรุปผลการวิจัยแล้ว เพื่อความแน่นอนและเที่ยงตรงของข้อมูลที่ทำการศึกษาซึ่งในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) ตรวจสอบความพร้อมในการสัมภาษณ์ การเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์
- 2) การนัดหมายการสัมภาษณ์ ทั้งตัวบุคคล เวลา สถานที่ ที่เกิดความชัดเจนเข้าใจตรงกัน
- 3) ก่อนสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการสัมภาษณ์ รวมทั้งหัวข้อการทำวิจัยโดยย่อเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเข้าใจได้ตรงประเด็น
- 4) การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจัดเตรียมประเด็นคำถามต่าง ๆ แบบมีโครงสร้างไว้พร้อมแล้วเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้วิเคราะห์และทำความเข้าใจเพื่อให้ข้อมูลที่ตรงประเด็นตามความเป็นจริง
- 5) ปิดการสัมภาษณ์ โดยการสรุปคำตอบที่ได้รับและสอบถามประเด็นที่ยังไม่ได้รับคำตอบ รวมถึงสอบถามประเด็นให้ผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อความสมบูรณ์ของคำถาม และกล่าวขอบคุณในการให้สัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอข้อมูล เพื่อให้ผลการศึกษากเกิดความชัดเจนและสะท้อนข้อเท็จจริงจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย วิธีการนำเสนอข้อมูลดังนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 10 คน จะถูกนำเสนอในรูปแบบการสังเคราะห์สาระสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยจัดเรียงประเด็นตามหัวข้อวิจัย เพื่อนำเสนอภาพรวมแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดชลบุรี และผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในการเชื่อมโยงประเด็นที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยนำเสนอผ่าน การเขียนเชิงพรรณนา (Descriptive) เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของข้อมูลระหว่างระดับนโยบาย ระดับหน่วยงาน และระดับพื้นที่อย่างชัดเจน อันจะทำให้การอภิปรายผลมีความครอบคลุมและสามารถใช้เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติได้จริง

ผลการวิจัย

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดชลบุรี

แนวทางดังกล่าวประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไปเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างยั่งยืน ดังนี้

1. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุก (Proactive Personnel Potential Development) ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณชี้ชัดว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในด้านนี้เป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้แทนหน่วยงานภาครัฐด้านการพัฒนากำลังคนได้ให้ความเห็นว่า “การพัฒนาทุนมนุษย์ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นการลงทุนระยะยาวที่ส่งผลโดยตรงต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม”

1.1 จัดลำดับความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ เนื่องจากการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ เป็นปัจจัยย่อยที่ส่งผลบวกต่อประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรควรจัดทำแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจน โดยเน้นทักษะ ที่จำเป็นต่อการทำงานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ตามที่ระบุไว้ในผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ดังที่ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารรายหนึ่งกล่าวว่า “หากพนักงานไม่เข้าใจระบบอัตโนมัติหรือดิจิทัลที่ใช้ในสายการผลิต ประสิทธิภาพก็จะลดลงทันที แม้เครื่องจักรจะทันสมัยก็ตาม”

1.2 พัฒนาทักษะแบบองค์รวม (Holistic Skills Development) จากมุมมองของผู้บริหารภาคเอกชนที่เชื่อว่าประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะเชิงเทคนิค (Hard Skills) เพียงอย่างเดียว ดังนั้นหลักสูตรการพัฒนาควรครอบคลุมถึง ทักษะทางสังคม (Soft Skills) เช่น การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาควบคู่กันไป ดังที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้สัมภาษณ์ว่า “พนักงานที่เก่งงานแต่ทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่ได้ มักสร้างปัญหามากกว่าสร้างผลงาน ดังนั้น Soft Skills จึงสำคัญไม่แพ้ Hard Skills”

1.3 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิภาคการศึกษา องค์กรควรส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพ โดยการสนับสนุนให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ จะสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมได้ดีกว่าองค์กรที่เน้นเพียงการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว”

2. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความพึงพอใจและประสิทธิภาพ ผลการวิเคราะห์ยืนยันว่าความพึงพอใจของบุคลากร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพสูงเป็นอันดับสอง การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็น

2.1 ยกระดับความพึงพอใจในเนื้องาน ความพึงพอใจในงานที่ทำ เป็นปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพสูงสุดในกลุ่มนี้ องค์กรควรออกแบบลักษณะงานให้มีความท้าทาย มอบหมายอำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและผูกพันกับงาน ผู้บริหารระดับสูงจากภาคเอกชนให้ความเห็นว่า “เมื่อพนักงานรู้สึกทำงานมีความหมายและได้ใช้ศักยภาพของตนเองเต็มที่ ผลงานจะออกมาดีกว่าการสั่งงานแบบตายตัว”

2.2 รักษาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งสิ่งที่จับต้องได้ (แสง เสียง อุปกรณ์) และจับต้องไม่ได้ (วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทน) แม้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานจะเป็นด้านที่พนักงานพึงพอใจสูงสุด องค์กรควรรักษามาตรฐานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factors) ที่สำคัญต่อการรักษานักงานที่มีคุณภาพตามที่ระบุในผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ดังที่ผู้แทนหน่วยงานภาครัฐด้านแรงงานได้กล่าวว่า “สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเหมาะสมเป็นเงื่อนไขขั้นต่ำในการรักษาแรงงานคุณภาพ หากละเลยจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในระยะยาว”

3. การปรับปรุงระบบการจัดการงานบุคลากร (Personnel Management System) การจัดการงานบุคลากร เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ข้อมูลว่า “การประเมินผลจะไม่มีความหมาย หากไม่ถูกนำไปใช้วางแผนพัฒนาพนักงานหรือเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ” โดยควรเน้นการปรับปรุงในประเด็นต่อไปนี้

3.1 เชื่อมโยงการประเมินผลสู่การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยย่อยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพสูงสุดในกลุ่มนี้ องค์กรควรนำผลการประเมินมาใช้วิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) และเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ข้อมูลว่า “การประเมินผลจะไม่มีความหมาย หากไม่ถูกนำไปใช้วางแผนพัฒนาพนักงานหรือเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ”

3.2 ทบทวนระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ แม้จะอยู่ในระดับมาก แต่ค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นด้านที่พนักงานพึงพอใจน้อยที่สุด และมีผลต่อประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญ องค์กรจึงควรทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนให้สามารถแข่งขันได้และมีความเป็นธรรม เพื่อสร้างแรงจูงใจและรักษาพนักงาน ดังที่

ผู้บริหารโรงงานรายหนึ่งกล่าวว่า “หากค่าตอบแทนไม่สามารถแข่งขันได้ พนักงานที่มีทักษะสูงก็พร้อมจะย้ายงาน แม้องค์กรจะมีสภาพแวดล้อมที่ดีเพียงใดก็ตาม”

4. การเสริมสร้างความร่วมมือแบบบูรณาการ (Strengthening Integrated Collaboration) ความร่วมมือในการจัดการบุคลากร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญ และเป็นคำตอบต่อความท้าทายเรื่องช่องว่างด้านทักษะที่พบในการศึกษาเชิงคุณภาพ

4.1 สร้างพันธมิตรกับสถาบันการศึกษา (Triple Helix) องค์กรควรทำงานร่วมกับสถาบันอาชีวศึกษาและมหาวิทยาลัยอย่างใกล้ชิด เพื่อร่วมพัฒนาทักษะและสมรรถนะ และออกแบบหลักสูตร ให้ตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรม ผ่านโครงการสหกิจศึกษาและการเรียนรู้โดยการทำงานเป็นฐาน ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคการศึกษาระบุ “การพัฒนาหลักสูตรร่วมกับภาคอุตสาหกรรมจะช่วยลดปัญหาแรงงานไม่ตรงความต้องการ และเพิ่มความพร้อมในการทำงานจริงของบัณฑิต”

4.2 ใช้ประโยชน์จากนโยบายภาครัฐ ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อเข้าถึงโครงการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและงบประมาณ ซึ่งจะช่วยลดภาระขององค์กรและยกระดับทักษะแรงงานในภาพรวม ดังที่ผู้แทนกรมพัฒนาฝีมือแรงงานกล่าวว่า “ภาครัฐมีเครื่องมือและงบประมาณสนับสนุนการฝึกอบรมจำนวนมาก หากภาคเอกชนเข้าถึงและใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม จะช่วยยกระดับแรงงานได้ทั้งระบบ”

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ในบริบทของนิคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ไม่ใช่กระบวนการที่แยกส่วนระหว่างการพัฒนาคน การจัดการงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน แต่เป็นระบบนิเวศของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทุกองค์ประกอบต้องเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่ได้เกิดจากการเพิ่มแรงจูงใจเพียงระยะสั้น แต่เกิดจากการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในศักยภาพของบุคลากรควบคู่กับการสร้างเงื่อนไขแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้ศักยภาพนั้นอย่างเต็มที่ ผลการวิจัยนี้ยังเสนอภาพใหม่ของการพัฒนาทักษะแรงงาน โดยเน้นการพัฒนาทักษะแบบองค์รวมที่ผสมผสานทักษะเชิงเทคนิค ทักษะทางสังคม และทัศนคติแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเข้าด้วยกัน ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดการฝึกอบรมแบบเดิมที่มุ่งเน้นเฉพาะทักษะการทำงานเฉพาะด้าน นอกจากนี้ การเชื่อมโยงระบบการประเมินผลเข้ากับเส้นทางการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ ยังทำให้การบริหารบุคลากรเปลี่ยนบทบาทจากการควบคุมไปสู่การพัฒนาอย่างแท้จริง

ประเด็นสำคัญคือ การมองความร่วมมือระหว่างองค์กร สถาบันการศึกษา และภาครัฐ ในฐานะกลไกเชิงโครงสร้างสำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์ ไม่ใช่เพียงกิจกรรมเสริม ความร่วมมือลักษณะนี้ช่วยให้การผลิตและพัฒนากำลังคนสอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมจริง ลดปัญหาความไม่สอดคล้องของทักษะแรงงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของพื้นที่อุตสาหกรรมโดยรวม องค์ความรู้ดังกล่าวจึงสามารถนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ในนิคมอุตสาหกรรมอื่น ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

จากผลการวิจัย สามารถนำมาสรุปเป็นแผนภาพแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดชลบุรี ดังภาพ 1

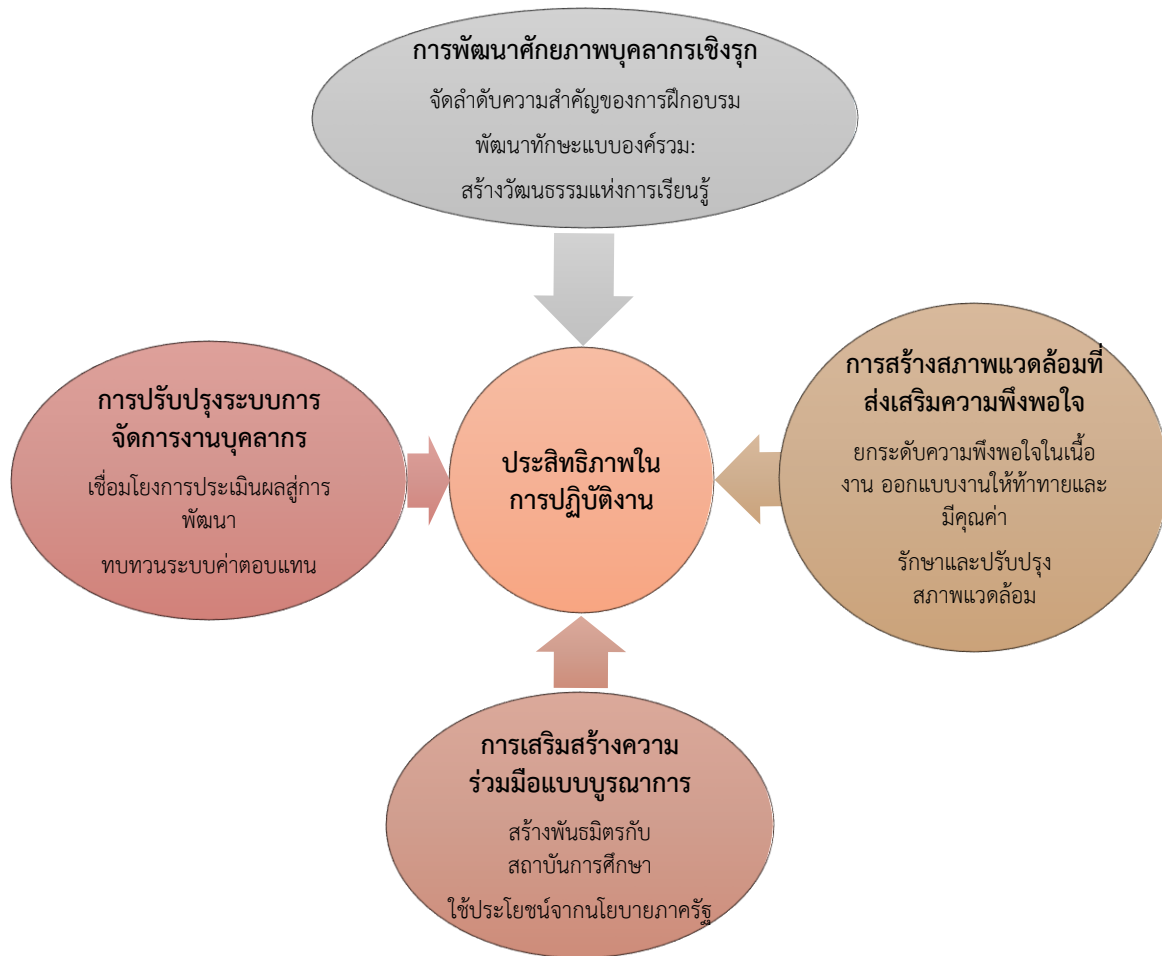


Figure 1: Guidelines for Human Capital Development to Enhance Employees' Work Performance in Amata City Industrial Estate, Chonburi Province

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดชลบุรี พบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่สามารถอาศัยปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งเพียงลำพัง หากแต่ต้องดำเนินการเชิงบูรณาการผ่าน 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุก ความพึงพอใจและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบการจัดการงานบุคลากร และความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ลักษณะของการทำงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความซับซ้อนทั้งในมิติของโครงสร้างองค์กร กระบวนการผลิต เทคโนโลยี และแรงงานที่มีความหลากหลาย เมื่อบริบทการทำงานมีความซับซ้อน การยกระดับประสิทธิภาพจึงไม่อาจแก้ไขด้วยมาตรการเชิงเดี่ยว เช่น การอบรมทักษะเพียงอย่างเดียว หรือการปรับสวัสดิการเพียงบางด้าน หากแต่ต้องอาศัยการเสริมพลังซึ่งกันและกันของหลายปัจจัยอย่างเป็นระบบ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกมีความสำคัญ เพราะลักษณะงานในนิคมอุตสาหกรรมต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี กระบวนการผลิต และมาตรฐานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หากบุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ย่อมเกิดช่องว่างระหว่างความสามารถของพนักงานกับความต้องการของงาน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ประการแรก ผลการวิจัยพบว่า

การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุกเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด โดยเฉพาะการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ของ Becker (1964) ที่อธิบายว่าการลงทุนด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะของบุคลากร จะช่วยเพิ่มผลิตภาพ (productivity) และผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระยะยาว ผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรในนิคมอุตสาหกรรมที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี จำเป็นต้องลงทุนในทุนมนุษย์อย่างจริงจัง เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่พบว่า การพัฒนาทักษะแบบองค์รวม ทั้งทักษะเชิงเทคนิคและทักษะทางสังคม ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า การมีทักษะหรือความรู้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ หากพนักงานขาดแรงจูงใจหรือทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ประสิทธิภาพก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับกรอบแนวคิด AMO Model ซึ่งเสนอโดย Appelbaum et al. (2000) ที่อธิบายว่าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเกิดจากความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาสในการมีส่วนร่วม (Opportunity) การพัฒนาทักษะทั้ง Hard Skills และ Soft Skills จึงเป็นการเสริมสร้างมิติด้านความสามารถโดยตรง ขณะเดียวกัน การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ยังช่วยเพิ่มแรงจูงใจและโอกาสในการนำความรู้ไปใช้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Noe et al. (2014) ที่พบว่าองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตจะมีระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงกว่าองค์กรทั่วไป

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอันดับรองลงมา โดยเฉพาะความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำ ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ความพึงพอใจและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีบทบาทสำคัญต่อทัศนคติ ความผูกพัน และความตั้งใจในการทุ่มเททำงานของพนักงาน แม้พนักงานจะมีความสามารถสูง แต่หากรู้สึกไม่มั่นคง ไม่ได้รับการยอมรับ หรือเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความเครียด ย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ดังนั้น ปัจจัยด้านจิตใจและบรรยากาศในการทำงานจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยให้ศักยภาพของบุคลากรถูกนำมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ผลการค้นพบนี้สอดคล้องกับ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1966) (Herzberg's Two-Factor Theory) ซึ่งอธิบายว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เช่น ความสำเร็จ ความท้าทายในงาน และการได้รับการยอมรับ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและแรงจูงใจในการทำงาน ในขณะที่สภาพแวดล้อมในการทำงานและความมั่นคงถือเป็นปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวอย่างชัดเจน โดยพบว่าการออกแบบงานให้มีความหมายและเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานของ Hackman and Oldham (1980) ที่ชี้ว่าลักษณะงานที่มีความหลากหลายของทักษะ ความมีอิสระในการทำงาน และการรับรู้ความสำคัญของงาน จะส่งผลต่อแรงจูงใจภายในและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสะท้อนผ่านข้อค้นพบที่ว่าความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรย่อยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพสูงสุดในกลุ่มนี้

ผลการวิจัยพบว่า ระบบการจัดการงานบุคลากร โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ระบบการจัดการงานบุคลากรเป็นอีกองค์ประกอบที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงและสนับสนุนทั้งการพัฒนาศักยภาพและความพึงพอใจในการทำงาน หากองค์กรขาดระบบที่ชัดเจน เช่น การวางแผนอัตราค่าจ้าง การประเมินผลที่เป็นธรรม หรือเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ พนักงานอาจไม่เห็นคุณค่าของการพัฒนาตนเอง และไม่สามารถปรับการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารบุคลากรที่ดีจึงเป็นกลไกสำคัญในการจัดระเบียบและใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่า ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิด Strategic Human Resource Management (SHRM) ที่เสนอว่า ระบบ Human Resource (HR) ต้องเชื่อมโยงกับกล

ยุทธศาสตร์และมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ไม่ใช่เพียงการควบคุมหรือประเมินผล (Wright and McMahan, 1992) การนำผลการประเมินไปใช้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจึงเป็นแนวทางที่ช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดคุณค่าเชิงกลยุทธ์ ในด้านค่าตอบแทน ผลการวิจัยที่พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจน้อยที่สุด แต่ยังมีผลต่อประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานของ Milkovich, Newman, and Gerhart (2017) ที่ระบุว่าค่าตอบแทนไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่สร้างประสิทธิภาพ แต่เป็นเงื่อนไขสำคัญในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและสร้างความรู้สึกร่วมเป็นธรรมในองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ความร่วมมือแบบบูรณาการระหว่างองค์กร สถาบันการศึกษา และภาครัฐ มีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการลดช่องว่างด้านทักษะ ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กร ระหว่างสถานประกอบการ หน่วยงานรัฐ หรือสถาบันการศึกษา มีบทบาทในการเสริมความเข้มแข็งให้กับการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับพื้นที่ เนื่องจากการพัฒนาศักยภาพแรงงานในนิคมอุตสาหกรรมไม่ใช่ภารกิจขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมในภาพรวม ความร่วมมือดังกล่าวช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และโอกาสในการพัฒนาที่หลากหลาย ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Triple Helix Model ของ Etzkowitz and Leydesdorff (2000) ที่อธิบายว่าการพัฒนาทุนมนุษย์และนวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาคอุตสาหกรรม ภาคการศึกษา และภาครัฐ ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานของ OECD (2019) ที่ชี้ว่าความร่วมมือดังกล่าวช่วยให้การพัฒนาทักษะแรงงานตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงานได้ดียิ่งขึ้น

สรุป

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยการดำเนินการเชิงระบบที่ครอบคลุมหลายมิติและต้องดำเนินควบคู่กันอย่างบูรณาการ โดยองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงที่สุดคือการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเชิงรุก ซึ่งชี้ให้เห็นว่าองค์กรไม่สามารถพึ่งพาศักยภาพเดิมของพนักงานได้ หากแต่ต้องลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ทั้งในมิติของทักษะเทคนิคที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และทักษะทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยหล่อหลอมให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาว

ในขณะเดียวกัน ความพึงพอใจของพนักงานก็เป็นอีกปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลสูง โดยเฉพาะความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำ ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการออกแบบงานให้มีความหมาย ทำหาย และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนสภาพแวดล้อมในการทำงานแม้จะเป็นปัจจัยพื้นฐาน แต่ก็มีบทบาทสำคัญต่อการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ ด้านระบบการจัดการงานบุคลากร นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการพัฒนา ไม่ใช่เพียงการควบคุม พร้อมทั้งต้องมีระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม สุดท้าย ความร่วมมือแบบบูรณาการระหว่างภาคอุตสาหกรรม สถาบันการศึกษา และภาครัฐ เป็นกลไกสำคัญในการลดช่องว่างด้านทักษะและเสริมสร้างขีดความสามารถของแรงงานในภาพรวม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ผู้บริหารองค์กรและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นวาระเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสำหรับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านทักษะเทคนิคและทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในอุตสาหกรรมสมัยใหม่

1.2 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรออกแบบหลักสูตรการพัฒนาทักษะแบบองค์รวม โดยบูรณาการการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคควบคู่กับทักษะทางสังคม เช่น การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับลักษณะงานจริง

1.3 ผู้บริหารสายงานควรร่วมกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ปรับปรุงการออกแบบงานและกระบวนการทำงานให้เอื้อต่อความพึงพอใจในเนื้องาน โดยเพิ่มความท้าทายของงาน มอบหมายอำนาจการตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นรูปธรรม

1.4 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารระดับสูงควรพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอย่างชัดเจน โดยนำผลการประเมินมาใช้จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และเชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

1.5 ผู้บริหารองค์กรควรทบทวนและปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความเป็นธรรม และสามารถแข่งขันได้กับตลาดแรงงาน โดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานและความสามารถของพนักงานเป็นสำคัญ

1.6 ผู้บริหารองค์กร หน่วยงานภาครัฐ และสถาบันการศึกษาควรร่วมกันสร้างความร่วมมือเชิงบูรณาการในการพัฒนากำลังคน โดยร่วมออกแบบหลักสูตร ฝึกอบรม และพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ผ่านรูปแบบการเรียนรู้จากการทำงานจริง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษา “กลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมด้านทุนมนุษย์เพื่อยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันขององค์กรในภาคอุตสาหกรรม” การศึกษาเรื่องนี้เพิ่มเติมจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการแข่งขันในตลาดโลกได้ดียิ่งขึ้น

2.2 ควรศึกษา “รูปแบบความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษาในการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงบูรณาการ” การต่อยอดประเด็นนี้จะทำให้สามารถออกแบบนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นสำหรับนิคมอุตสาหกรรมและประเทศโดยรวม

References

- Amata Corporation. (2023). *Sustainability Report 2023*. Retrieved June 13, 2025, from <https://investor.amata.com/storage/content/downloads/sustainability-report/sd2023-th/index.html>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. New York, NY: Cornell University Press.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Chiang, Y. H., & Shih, H. Y. (2011). Human Capital Development and Industrial Innovation: A Study in Taiwan. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19(2), 219–233.

- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Intan Soraya, R., & Chew, K. S. (2010). Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence from Developmental Economies. *Journal of International Business Research*, 9(1), 103–110.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation*. (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Ministry of Industry. (2021). *Industrial Master Plan 2022–2027*. Bangkok: Ministry of Industry.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245–275.
- Rosdi, S. A., & Harris, H. (2011). Strategies for Developing Human Capital in Manufacturing Industries. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21), 253–259.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.