

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมา

การพัฒนาศักยภาพของคนไทยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้มุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยจะต้องพัฒนาให้คนทุกคนได้รับการพัฒนาตามศักยภาพอย่างเต็มที่ ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และ ทักษะฝีมือ เพื่อให้คนเป็นคนดี มีคุณธรรม มีสุขภาพพลานามัยที่ดี และ มีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน มีจิตสำนึก และมีบทบาทในการดูแลอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และ วัฒนธรรมที่ดีงาม ทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาประเทศมีความสมดุล ยั่งยืนบนพื้นฐานของความ เป็นไทย

ในส่วนของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้กำหนดนโยบายสำหรับให้หน่วยงานในสังกัดยึดเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ( กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน : 2541 ) ดังนี้

1. วางพื้นฐานกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมให้เป็นของประชาชน เพื่อประชาชน ด้วยการปรับปรุงโครงสร้าง กำหนดบทบาทและภารกิจ ตลอดจน พัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติ ในการรับใช้ประชาชน และ สร้างการมีส่วนร่วมขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรฝ่ายนายจ้าง องค์กรฝ่ายลูกจ้าง องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรปกครองท้องถิ่น และ หน่วยงาน อื่น ๆ ของรัฐทุกระดับ ทั้งนี้ ใช้วิธีการมีส่วนร่วมในการรับฟังและระดมความคิดเห็น การปรึกษาหารือ เป็นหลักในการตัดสินใจ
2. เร่งรัดการปฏิบัติที่โปร่งเพื่อส่งเสริมการมีงานทำและการเพิ่มพูนรายได้ของประชาชน ทั้ง งานในประเทศและงานต่างประเทศ ด้วยการจัดตั้งบริษัทมหาชน ตลอดจน มุ่งขจัดปัญหาหลักของผู้ใช้แรงงานในปัจจุบัน เพื่อให้การทำงานในต่างประเทศถูกต้องตามกฎหมาย ลดค่าใช้จ่าย และ จัดหาแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อปลดปล่อยหนี้สินและการใช้จ่ายแก่ผู้ใช้แรงงาน
3. มุ่งมั่นพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถทั่วไป และ ความรู้ความสามารถพิเศษเฉพาะทาง ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในด้านการผลิต ทั้งภาคเกษตร อุตสาหกรรม และบริการของโลกและของภูมิภาค ซึ่งจะมีทั้งการแข่งขันและการร่วมมือมากขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นหนึ่งของขบวนการแรงงานไทยในภูมิภาคนี้
4. สร้างฐานสวัสดิการและความมั่นคงทางสังคมให้กับนายจ้าง ลูกจ้าง และ ผู้ด้อยโอกาสในสังคม โดยเฉพาะเด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ และ คนพิการ ด้วยระบบบริการด้านสุขภาพ

อนามัย การรักษาพยาบาล การฟื้นฟูสมรรถภาพ การขยายการประกันสังคมไปยังผู้ประกอบการ อาชีพอิสระ และ สถานประกอบการที่มีลูกจ้างต่ำกว่า 10 คน ทั้งกองทุนเงินทดแทนและ กองทุนประกันสังคม เพื่อให้ครอบคลุมประชาชนอย่างกว้างขวาง และ เร่งรัดการให้สิทธิ ประโยชน์ด้านชราภาพและสงเคราะห์บุตร ภายในปี 2541 ตลอดจน พัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกฎหมายประกันสังคม กฎหมายเงินทดแทน กฎหมายสวัสดิการสังคม กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และ กฎหมายพนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์

จากนโยบายหลักของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ดังกล่าว กรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้ กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ ( รายงานประจำปีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน : 2541 ) ไว้ดังนี้

1. เน้นการพัฒนาฝีมือแรงงานให้แรงงานมีความสามารถด้านผลิตภาพ ( Productivity ) ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นหน่วยงานหลัก ด้านการวางแผนกำลังคนระดับประเทศ และ การฝึกอบรมเพิ่มศักยภาพของแรงงานให้สอดคล้องกับแผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม
2. ขยายงานมาตรฐานฝีมือแรงงานให้กว้างขวางและทั่วถึงยิ่งขึ้น เพื่อให้ช่างฝีมือทราบบระดับทักษะฝีมือของตน สามารถพัฒนาตนเองไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น และ นายจ้างสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือก และ บรรจุคนเข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ใช้กำหนดอัตราเงินเดือนและการเลื่อนขั้นโดยยุติธรรม รวมทั้ง ใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ทำให้ผลผลิตได้มาตรฐาน ลดความเสียหายในกระบวนการผลิต ส่วนผู้ประกอบการที่ได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ส่งผลถึงการพัฒนาเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศ
3. เน้นการทำงานที่มุ่งประสานความร่วมมือภาครัฐและเอกชนเพื่อให้เกิดการประสานนโยบายในการพัฒนาฝีมือแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยใช้กลไกการทำงานในรูปแบบกรรมการไตรภาคีระดับชาติ ( กพร.ปช. ) และ ระดับจังหวัด ( กพร.ปจ. ) ประกอบด้วยผู้แทนภาคเอกชน ทั้งนายจ้าง ลูกจ้าง และ หน่วยงานภาครัฐ
4. ส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงานเพิ่มมากขึ้น ได้แก่
  - 4.1 การจดทะเบียนเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการฝึกอาชีพ พ.ศ. 2537 จะได้รับยกเว้นกฎหมายแรงงาน กฎหมายโรงเรียนเอกชน และ หักค่าใช้จ่ายทางภาษีเพิ่มขึ้น
  - 4.2 ดำเนินการฝึกอบรมลูกจ้างในสถานประกอบการ ซึ่งสามารถหักค่าใช้จ่ายทางภาษีเพิ่มขึ้น

- 4.3 สถาบันภาคเอกชนจัดตั้งศูนย์ทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานภาคเอกชน โดยกรมพัฒนาฝีมือแรงงานควบคุมมาตรฐาน และ ออกใบอนุญาตในการดำเนินการทดสอบ
5. ปรับปรุงประสิทธิภาพการพัฒนาฝีมือแรงงานภายใต้โครงการเงินกู้ ADB โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ
- 5.1 เพิ่มปริมาณผู้เข้ารับการฝึกทุกหน่วยปฏิบัติ และ เน้นการฝึกที่ต้องผ่านมาตรฐานระดับชาติ และ พัฒนาสู่ระดับสากล
  - 5.2 ปรับเปลี่ยนเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้เทคโนโลยี ใหม่ ๆ สอดคล้องกับโครงสร้างการพัฒนาอุตสาหกรรม
  - 5.3 เร่งพัฒนาครูฝึกและบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ให้พร้อมและสามารถถ่ายทอดเทคโนโลยี ใหม่ ๆ ได้
  - 5.4 ปรับระบบการฝึกอบรมซึ่งเน้นผลสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยให้ผู้รับการฝึกเป็นศูนย์กลางและฝึกตามความรู้พื้นฐานและความถนัดของผู้รับการฝึก ( Competency Based Skill Training : CBST ) นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดทำบทเรียนลงในสื่อ CD - ROM เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการฝึกอบรมที่เรียกว่า Computer Based Training : CBT ด้วยวิธีนี้ จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกเข้าใจเนื้อหาวิชาได้ง่าย และสามารถจะฝึกฝนได้ด้วยตนเอง โดยมีครูฝึกเป็นผู้ให้คำแนะนำและดูแลในระหว่างการฝึก
6. ขยายการพัฒนาฝีมือแรงงานในหลักสูตรที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน อาทิ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์ อาชีพด้านการบริการและการท่องเที่ยว เป็นต้น
7. สร้างระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยจัดทำตัวชี้วัดประสิทธิภาพการพัฒนาฝีมือแรงงานให้หน่วยปฏิบัติดำเนินการเป็นประจำและต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

จากนโยบายของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ข้อ 3. และ กลยุทธ์ในการดำเนินงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ข้อ 1. , 2. . 3. . 4.3 และ ข้อ 5.4 เห็นได้ว่ามุ่งเน้นในการยกระดับความรู้ความสามารถทั่วไปและความรู้ความสามารถพิเศษเฉพาะทางของแรงงานไทย และ ส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงานให้มากยิ่งขึ้น โดยใช้มาตรฐานฝีมือแรงงานเป็นแนวทางในการพัฒนาฝีมือแรงงาน ตลอดจน มีการพัฒนาระบบการฝึกอบรมในลักษณะของ CBST อันเป็นระบบการฝึกที่เน้นความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกเป็นหลัก ซึ่งในการดำเนินการตามนโยบายและกลยุทธ์ดังกล่าว ควรมีการศึกษาถึงรูปแบบการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม อันจะทำให้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการ

ปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในส่วนของการส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงาน ดังนั้น จึงได้ทำการศึกษาถึงการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ เฉพาะกรณีของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ซึ่งตั้งอยู่เลขที่ 39/1 หมู่ที่ 4 ตำบลอ้อมน้อย อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร

## 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ
- 2.2 เพื่อศึกษาถึงวิธีการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ
- 2.3 เพื่อศึกษาถึงการพัฒนาลักษณะคู่มืออบรมภายในสถานประกอบการ
- 2.4 เพื่อศึกษาถึงการนำผลการพัฒนาฝีมือแรงงานไปใช้ในการเลื่อนค่าจ้างและตำแหน่ง
- 2.5 เพื่อพัฒนารูปแบบการดำเนินงานด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

## 3. นิยามศัพท์

- 3.1 สถาบันฯ ราชบุรี หมายถึง สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
- 3.2 กลุ่มบริษัทฯ หมายถึง กลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด
- 3.3 โครงการฯ หมายถึง โครงการความร่วมมือในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ
- 3.4 DACUM ( DEVELOPING A CURRICULUM ) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์อาชีพอันสามารถนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
- 3.5 DACUM CHART หมายถึง แบบวิเคราะห์อาชีพซึ่งใช้ในการอธิบายขอบเขตของงานอาชีพในลักษณะของหน้าที่หลัก ( Duty ) และ งานย่อย ( Task )
- 3.6 มาตรฐานฝีมือแรงงาน หมายถึง เกณฑ์กำหนดเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานอาชีพใดอาชีพหนึ่ง
- 3.7 การกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน หมายถึง การจำแนกฝีมือแรงงานออกเป็นระดับชั้นตามความสามารถ โดยกำหนดลักษณะของงานที่ควรรู้และสามารถทำได้ในชั้น ต่าง ๆ ตามความยากของงาน การกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานจะไม่คำนึงถึงพื้นฐานการศึกษาแต่จะคำนึงถึงความรู้และทักษะความสามารถในการทำงานเป็นหลัก ซึ่งในปัจจุบันมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ชั้น 1 , 2 และ ชั้น 3 ( ชั้นต้น , ชั้นกลาง , ชั้นสูง )

- 3.8 คณะกรรมการฯ หมายถึง คณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ตามคำสั่งกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ที่ 392 / 2540 ลงวันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2540
- 3.9 คณะอนุกรรมการฯ หมายถึง คณะอนุกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน ที่ได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ที่ 1 / 2540 ลงวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ.2540

#### 4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 4.1 ทำให้เกิดแนวทางในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ
- 4.2 ทำให้เข้าใจถึงวิธีการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ
- 4.3 ทำให้เข้าใจถึงการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภายในสถานประกอบการ
- 4.4 ทำให้เข้าใจถึงการนำผลการพัฒนาฝีมือแรงงาน ไปใช้ในการเลื่อนค่าจ้างและตำแหน่ง
- 4.5 สามารถพัฒนารูปแบบการดำเนินงานด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการได้  
อย่างเป็นรูปธรรม

## บทที่ 2

# หลักการ แนวคิด และ การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน

การกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่อาจกระทำโดยบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภาครัฐและเอกชน ในกรณีที่วิเคราะห์มาตรฐานอาชีพ ว่าอาชีพ นั้น ๆ จะ ต้องใช้ทักษะฝีมืออะไรบ้างในการปฏิบัติงาน และ จะต้องใช้ความรู้ในด้านใดมาเป็นองค์ประกอบในการ ปฏิบัติงาน ตลอดจน ผลของการปฏิบัติงานในด้าน ต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ ว่าจะจะเป็นในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ หรือ เวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

มาตรฐานฝีมือแรงงานจะมีความแตกต่างจากมาตรฐาน อื่น ๆ เพราะเป็นมาตรฐานของการ กระทำ โดยจะต้องมีการระบุอาชีพ นั้น ๆ จะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และ ต้องการผลของการกระทำ ในระดับไหน ทั้งนี้ การกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานของแต่ละองค์การอาจมีมุมมองต่างกัน เช่น บาง องค์การอาจเน้นหนักทางด้านทฤษฎี ในขณะที่บางองค์การเน้นหนักทางด้านปฏิบัติ ซึ่งในส่วนของ กรมพัฒนาฝีมือแรงงานจะเน้นหนักในการวัดผลในด้านของการปฏิบัติ และ จะวัดเฉพาะความรู้ที่จำเป็น ต้องใช้ในการปฏิบัติงานเท่านั้น

ในการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานประกอบการ จะต้องใช้ทักษะฝีมือในการปฏิบัติงานให้ เสร็จตามเวลาที่กำหนด และ จะต้องใช้ความรู้ความคู่ไปด้วยเพื่อให้งานถูกต้องตามหลักวิชาการหรือคำสั่ง แต่ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีทัศนคติที่ดีต่องาน องค์ประกอบเหล่านี้จะต้องถูกนำมาวัดผลการปฏิบัติงาน ด้วย โดยอาจจำแนกเป็นหลักเกณฑ์ได้ 7 ประการ คือ

1. ผลสำเร็จของงาน เป็นไปตามแบบรายการหรือคำสั่ง อันจะแสดงให้เห็นว่ามีฝีมือจริง
2. สำเร็จตามเวลาที่กำหนด อันแสดงให้เห็นว่าฝีมือได้มาตรฐาน
3. ใช้และบำรุงรักษาเครื่องมือได้อย่างถูกต้อง
4. ใช้วัสดุในการปฏิบัติงานอย่าง ประหยัด
5. มีวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามหลักวิชาการที่ยอมรับได้
6. แสดงออกถึงความตระหนักในการรักษาความปลอดภัยในการทำงาน
7. มีความรู้ภาคทฤษฎีที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

ทั้งนี้ ในการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน มักจะต้องมีการจัดลำดับชั้นมาตรฐานจากง่ายไปหายาก โดย ในการทดสอบมักจะทำการทดสอบภาคทฤษฎีด้วยข้อสอบแบบปรนัย ซึ่งสามารถที่จะทำการวัดได้อย่าง

กว้างขวางครอบคลุมทั้งอาชีพ ทั้งนี้ ในบางประเทศมีการใช้วิธีการสอบปากเปล่าในกรณีที่คนงานอ่านหนังสือไม่ออกอีกด้วย ในส่วนของการทดสอบภาคปฏิบัติ จะแยกออกเป็น 2 ลักษณะงาน คือ

1. งานด้านการผลิต ( Manufacturing ) มักใช้วิธีการกำหนดแบบชิ้นงานให้ผู้เข้ารับการทดสอบปฏิบัติงานไปตามแบบและคำสั่งที่กำหนดจนกระทั่งเสร็จ แล้วจึงตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยผู้ดำเนินการทดสอบจะต้องคอยสังเกตการปฏิบัติงานไปด้วยว่าถูกต้องตามหลักเกณฑ์และหลักความปลอดภัยหรือไม่ เพื่อที่จะได้ให้คะแนนในส่วนนี้ได้อย่างถูกต้อง
2. งานบริการ ( Servicing ) มักใช้วิธีการวัดพฤติกรรมการทำงานตลอดเวลาที่ผู้เข้ารับการทดสอบปฏิบัติงาน ร่วมกับการพิจารณาผลสำเร็จของงานว่าใช้การได้หรือไม่ การตรวจให้คะแนนแต่ละหมวดจะเสร็จสิ้นทันที ผู้เข้ารับการทดสอบจะสามารถเปลี่ยนไปทดสอบในหมวดงานอื่นได้ต่อไป

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์อาชีพ ( Job Analysis )

การวิเคราะห์อาชีพจัดเป็นเครื่องมือพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการกำหนดหน้าที่และทักษะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานอาชีพ นั้น ๆ รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะฝีมือของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามลักษณะงานที่ถูกกำหนดเอาไว้

การวิเคราะห์อาชีพ คือ กระบวนการของการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของการทำงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับอาชีพ อื่น ๆ จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะ ภายใต้งานการทำงานที่กำหนด การวิเคราะห์อาชีพถือว่าการย่อหน้าที่และความรับผิดชอบในอาชีพ นั้น ๆ โดยปกติทั่วไป การวิเคราะห์อาชีพจะสามารถกระทำได้ใน 3 กรณี คือ

1. จัดทำเมื่อองค์กรได้รับการจัดตั้งใหม่
2. จัดทำเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานอย่างรุนแรง เช่น การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้
3. จัดทำเมื่อมีการจัดสร้างอาชีพขึ้นมาใหม่

ทั้งนี้ ในปัจจุบันยังไม่พบว่ามีการดำเนินการในส่วนนี้ภายในองค์กร ใด ๆ อย่างชัดเจนในประเทศไทย มีเพียงสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ( ก.พ. ) และ หน่วยงานภาครัฐ ต่าง ๆ เท่านั้น ที่มีการดำเนินงานในส่วนนี้อย่างเป็นรูปธรรม

วิธีการที่ใช้ในการรวบรวมสารสนเทศการวิเคราะห์อาชีพ สามารถกระทำได้โดยใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ หลายวิธี ในทางปฏิบัติ สามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ มาผสมผสานกัน ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีที่สุด ทั้งนี้ ตามปกติในการรวบรวมสารสนเทศการวิเคราะห์อาชีพสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ ได้ 4 วิธี คือ

1. **วิธีการสัมภาษณ์ ( Interview Method )** เป็นวิธีที่ง่ายและสะดวกรวดเร็ว โดยสามารถใช้วิธีการสัมภาษณ์ได้ 3 รูปแบบ คือ
  - แบบที่ 1 การสัมภาษณ์รายบุคคล ( Individual Interview ) เป็นการสัมภาษณ์พนักงานแต่ละคนที่ทำงานทีละคน
  - แบบที่ 2 การสัมภาษณ์กลุ่ม ( Group Interview ) เป็นการสัมภาษณ์พนักงานซึ่งปฏิบัติงานเหมือนกัน หรือ ทำงานในลักษณะคล้ายคลึงกัน ทีละกลุ่ม ซึ่งสามารถที่จะทำได้อย่างรวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย
  - แบบที่ 3 การสัมภาษณ์ซูเปอร์ไวเซอร์ ( Supervisor Interview ) จะเป็นการสัมภาษณ์พนักงานในระดับหัวหน้างาน หรือ ผู้บริหารชั้นต้น ทีละคน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในระดับปฏิบัติการ
2. **วิธีการใช้แบบสอบถาม ( Questionair Method )** เป็นวิธีที่ดีสำหรับการจัดทำสารสนเทศการวิเคราะห์อาชีพ โดยการให้พนักงานทำการกรอกแบบสอบถาม ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดจึงขึ้นอยู่กับกรอกแบบสอบถาม และ รายการคำถามที่ใช้ในการสอบถาม จะต้องมีความเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์อาชีพ คำถามต้องใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและควรเป็นคำถามที่ต้องการให้พนักงานระบุคำตอบแบบ สั้น ๆ กระชับรัดได้ใจความ โดยสามารถใช้ได้ทั้งคำถามแบบปลายเปิดและปลายปิด
3. **วิธีการสังเกต ( Observation Method )** เหมาะสำหรับอาชีพที่ประกอบด้วยกิจกรรมทางด้านกายภาพเป็นส่วนใหญ่ เช่น พนักงานทำความสะอาด พนักงานในสายการผลิต เป็นต้น แต่จะไม่เหมาะกับอาชีพกิจกรรมที่ต้องใช้สมอง เช่น วิศวกร นักออกแบบ เป็นต้น วิธีการนี้อาจใช้ร่วมกับการสัมภาษณ์ด้วยก็ได้
4. **วิธีการจดบันทึกการปฏิบัติงานประจำวัน ( Participant Diary )** วิธีการนี้พนักงานจะถูกขอร้องให้ทำการจดบันทึกการปฏิบัติงานประจำวัน หรือ ให้ระบุถึง ต่าง ๆ ที่พนักงานได้กระทำในระหว่างวันที่ทำงานทุกกิจกรรมตลอดเวลาการทำงาน

### 3. เทคนิค DACUM ( Developing A Curriculum )

DACUM เป็นคำย่อมาจากคำว่า Developing A Curriculum หมายถึง วิธีการนำไปสู่การวิเคราะห์อาชีพที่ค่อนข้างแปลกและใหม่ DACUM เป็นวิธีการที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นวิธีที่ใช้ในกำหนดงานย่อย ( Tasks or Competencies ) ซึ่งผู้ประกอบอาชีพใดอาชีพหนึ่งต้องทำได้ โดยเป็นวิธีการที่ได้ผลอย่างรวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่ายมาก ผลของการวิเคราะห์อาชีพจะถูกนำเสนอในรูปแบบของแผนภูมิที่



เรียกว่า DACUM CHART ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงหน้าที่ ( Duties ) และ งานย่อย ( Tasks ) ต่าง ๆ ของ อาชีพ นั้น ๆ ข้อมูลที่ได้จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ประเมินผลความต้องการ การฝึกอบรม ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือ ใช้ในการสร้างแบบทดสอบความสามารถ ของพนักงาน ทั้งนี้ การวิเคราะห์อาชีพแบบ DACUM มีสมมุติฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. พนักงานผู้ชำนาญงานจะสามารถอธิบายหรือให้คำจำกัดความ “ งาน ” ของตนเองได้ดีกว่าใครทั้งสิ้น
2. การอธิบายงาน ใด ๆ ก็ตาม สามารถอธิบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอ เมื่ออธิบายใน รูปแบบของ “ หน้าที่ ” และ “ งานย่อย ” ที่พนักงานผู้ประสบความสำเร็จในสายงานอาชีพ นั้น ๆ ได้ปฏิบัติ
3. งานย่อยทั้งหมด มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับ “ ความรู้ ” และ “ ทักษะ ” ซึ่งพนักงานจำเป็นต้องมี เพื่อที่จะปฏิบัติงานย่อย นั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง

การวิเคราะห์อาชีพแบบ DACUM มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่ ใช้หลักสูตรที่ยึดความสามารถของผู้เรียนเป็นเกณฑ์ ( Competency – Based ) หรือ มีโครงการที่จะทำ เช่นนั้น

#### 4. เหตุผลที่ต้องดำเนินการวิเคราะห์อาชีพ

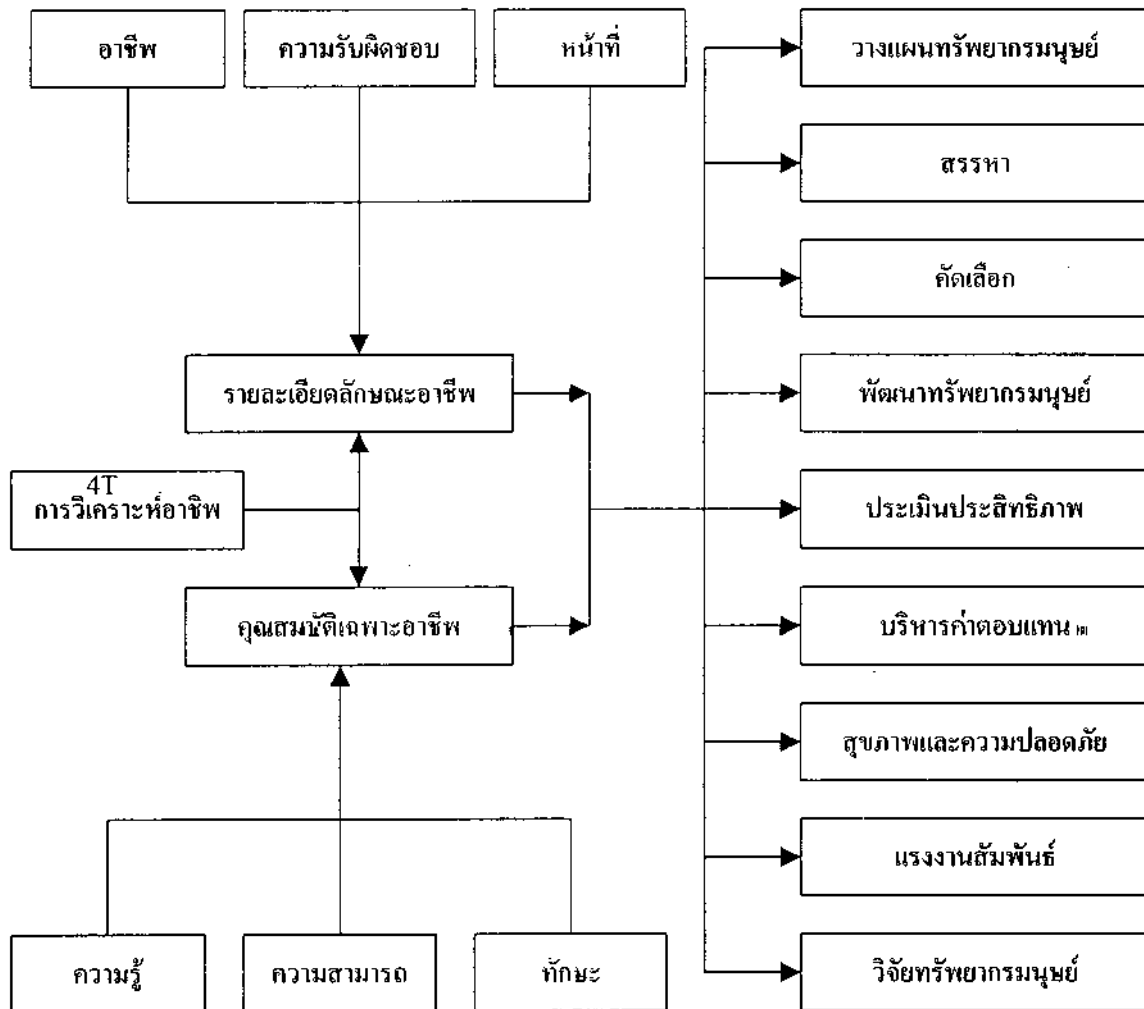
4.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความต้องการใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์อาชีพ ทั้งนี้ เพราะว่าอาชีพแต่ละอาชีพ มีความต้องการที่แตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะ และ ระดับความสามารถ ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จึงจะต้องมีการนำเอาข้อมูลความต้องการที่จะต้องใช้ในแต่ละสาขาอาชีพมาเป็นข้อพิจารณาในการกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์

4.2 การสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ จะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ถ้าหากว่าผู้รับสมัคร ไม่ทราบคุณสมบัติที่จำเป็นเพื่อการทำงาน และ ถ้าแนวทางปฏิบัติอาชีพถูกกำหนดไว้ไม่ชัดเจนเพียงพอ ก็จะทำให้พนักงานที่สมัครและได้รับการคัดเลือกไว้ทำงานประสบกับความยากลำบากและมีปัญหาในการ ปฏิบัติงานในที่สุด

4.3 สารสนเทศการวิเคราะห์อาชีพ มีความสำคัญต่อพนักงาน ในการใช้เป็นมาตรฐานสำหรับการเปรียบเทียบความสามารถพิเศษของพนักงาน อันสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาคัดเลือก พนักงานสำหรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น และ โยกย้ายงานที่มีความเหมาะสม

4.4 สารสนเทศของการวิเคราะห์อาชีพ จะเป็นจุดเริ่มต้นในการทำวิจัย ศึกษาเรื่องทรัพยากร มนุษย์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยและผู้บริหารอาชีพขององค์กร

แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์อาชีพกับหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์



## 5. การใช้สารสนเทศของการวิเคราะห์อาชีพ

การใช้สารสนเทศของการวิเคราะห์อาชีพ จะต้องมีการเปลี่ยนรูปจากการวิเคราะห์อาชีพมาเป็น รายละเอียดลักษณะอาชีพ คุณสมบัติเฉพาะของอาชีพ และ มาตรฐานอาชีพ แล้วจึงนำมาใช้ประโยชน์ในการเป็นพื้นฐานหลักเกณฑ์ของกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ดังนี้

- 5.1 การสรรหาและการคัดเลือก จะนำสารสนเทศจากการวิเคราะห์อาชีพมาใช้ในการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร โดยพิจารณาจากรายละเอียดลักษณะอาชีพและคุณสมบัติเฉพาะอาชีพ แล้วใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจว่าจะรับสมัครและจ้างบุคคลประเภทใดเข้ามาปฏิบัติงานให้กับองค์กร

- 5.2 การจ่ายค่าตอบแทน จะนำสารสนเทศจากการวิเคราะห์อาชีพ มาใช้ในการประเมินคุณค่า และ ความเหมาะสมของการจ่ายค่าตอบแทนในการจ้างบุคลากรในแต่ละสาขาอาชีพ ทั้งนี้ รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ ต่าง ๆ
- 5.3 การประเมินผลประสิทธิภาพ จะเป็นการเปรียบเทียบประสิทธิภาพที่แท้จริงของพนักงาน แต่ละคนกับประสิทธิภาพที่พนักงานจะต้องทำงานได้ตามที่กำหนดเอาไว้ในลักษณะของ มาตรฐานอาชีพ
- 5.4 การฝึกอบรม จะนำสารสนเทศจากการวิเคราะห์อาชีพมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบการ ฝึกอบรมและพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ทั้งนี้ ผลจากการกำหนดรายละเอียดลักษณะ อาชีพจะเป็นข้อมูลแสดงให้เห็นถึงชนิดของทักษะที่ต้องการที่จะให้มีการฝึกอบรม
- 5.5 การมอบหมายหน้าที่การงาน สารสนเทศจากการวิเคราะห์อาชีพจะเป็นข้อมูลที่ใช้ในการ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของอาชีพได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ทำให้สามารถที่จะ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเหล่านั้นให้แก่พนักงานได้อย่างชัดเจน

## 6. ความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานฝีมือแรงงานกับตลาดแรงงาน เงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้ง ลำดับชั้นของการจ้าง

จากเอกสารรายงานการประชุมกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ครั้งที่ 8/2543 เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2543 ทำให้สามารถสรุปข้อสังเกตของอธิบดีกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ( นายจตุรนต์ อรรถวิภาคไพศาลย์ ) ว่า จุดสำคัญที่สุดของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ต้องดำเนินการในขณะนี้คือการพัฒนามนุษย์ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะจะต้องทำตั้งแต่การฝึกฝีมือ การบรรจุแต่งตั้ง การเข้าทำงาน การยกระดับ การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน การคุ้มครองสิทธิประโยชน์และคุ้มครองสถานภาพของคนงานในโรงงาน การเจรจาต่อรองเรื่องแรงงานสัมพันธ์ และ การประกัน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการมีงานทำ สำหรับเรื่อง ของมาตรฐานฝีมือแรงงาน เป็นเรื่องที่น่าหนักใจ เพราะมีอุปสรรคในการทำงานมาก นายจ้างไม่ค่อย สนับสนุนให้ลูกจ้างมาทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานเพราะถ้าผ่านการทดสอบลูกจ้างก็จะขอขึ้นเงินเดือน แต่ถ้าไม่ผ่านการทดสอบ นายจ้างก็จะถูกพิจารณาว่าเป็นนายจ้างที่ไม่ใส่ใจในเรื่องฝีมือของพนักงาน มุ่ง สนใจแต่เรื่องการจ้างแรงงานราคาถูก ฝีมือไม่สำคัญ แต่ในปัจจุบัน มีนายจ้างที่สนใจมาตรฐานฝีมือ แรงงาน เพิ่มมากขึ้น เรื่อย ๆ แต่มีปัญหา คือ นายจ้างไทยถ้าลูกจ้างผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน แล้วขอขึ้นเงินเดือนตามที่ควรจะได้ นายจ้างจะไม่ยินยอม โดยให้เหตุผลว่าบริษัทไม่มีเงินจ้าง ดังนั้น จะหาวิธีการอย่างไรที่จะทำให้การรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงานมีความสัมพันธ์กับตลาดแรงงาน เงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้ง ลำดับชั้นของการจ้าง ซึ่งมีปัญหาเพราะเกี่ยวข้องกับค่าจ้างนั้น

# บทที่ 3

## วิธีการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงรายละเอียดแนวคิดและวิธีการในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ ( เฉพาะกรณีของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ) ซึ่งเป็นการศึกษาในลักษณะการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และ ศึกษาจากเอกสารที่ได้จากโครงการความร่วมมือในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ โดยมีขอบเขตและวิธีการศึกษา ดังนี้

### 1. ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง และ ผู้บริหารในฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด จำนวน 4 คน และ เจ้าหน้าที่ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี ผู้ทำหน้าที่ในการประสานงานโครงการ และ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามโครงการ จำนวน 4 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้ เป็นกรอบแนวทางการสัมภาษณ์ที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิดจากเอกสารและหลักการ ต่าง ๆ เพื่อให้ได้กรอบการสัมภาษณ์ที่สมบูรณ์ โดยประกอบด้วยเรื่อง ต่าง ๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี

ส่วนที่ 3 แนวคิดในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

ส่วนที่ 4 ขั้นตอนในการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

ส่วนที่ 5 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ตามโครงการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

ส่วนที่ 6 ผลที่ได้จากการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ขอความร่วมมือจากกลุ่มเป้าหมายที่ถูกกำหนดให้เป็นประชากร ตามข้อ 1. ให้ให้ข้อมูลตามกรอบการสัมภาษณ์ที่กำหนดทั้ง 5 ส่วน ซึ่งกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดได้ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการอธิบายในเชิงพรรณนาถึงรูปแบบวิธีการในการดำเนินงานตามโครงการ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานตามโครงการ ผลที่ได้จากการดำเนินงานตามโครงการ และการนำผลที่ได้รับจากการดำเนินงานตามโครงการไปใช้ในด้าน ต่าง ๆ

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาในเรื่องการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ ( ศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ) ได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ส่วนที่ 2 การดำเนินงานด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ ของสถาบันพัฒนา ฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี

ส่วนที่ 3 แนวคิดในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

ส่วนที่ 4 ขั้นตอนในการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

ส่วนที่ 5 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ตามโครงการพัฒนาฝีมือ แรงงานในสถานประกอบการ

ส่วนที่ 6 ผลที่ได้จากการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ ผลที่ได้จากการศึกษาตามวิธีการที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 3 สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานประกอบการ

ในส่วนนี้ ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ทำให้ทราบว่าคุณสมบัติสามมิตรมอเตอร์ จำกัด ประกอบด้วยบริษัทในเครือ จำนวน 6 บริษัท ได้แก่

1. บริษัท สามมิตรมอเตอร์สมเมนูแฟคเจอร์ริง จำกัด
2. บริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด
3. บริษัท สามมิตรอโต้พาร์ท จำกัด
4. บริษัท สามมิตรสเปเชียลทริก จำกัด
5. บริษัท สามมิตรสตีล จำกัด
6. บริษัท แปซิฟิคยานยนต์ จำกัด

มีพนักงานในขณะเริ่มโครงการ ( พ.ศ.2539 ) ประมาณ 2,400 คน ภายหลังจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอย ในช่วงปี 2540 ทำให้ปัจจุบันคงเหลือพนักงาน ประมาณ 1,200 คน ประกอบกิจการด้านการผลิตชิ้นส่วน รถยนต์ ตัวถังรถยนต์บรรทุกสิบล้อ รถพ่วง เทรลเลอร์พ่วงรถบรรทุก ไฮดรอลิครดคัมพ์ เพลารถยนต์ บรรทุก แม่พิมพ์โลหะ แหนบ Jig ประกอบชิ้นส่วน และ ผลิตภัณฑ์หลังคาเหล็ก โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 39/1 หมู่ที่ 4 ถนนเพชรเกษม ตำบลอ้อมน้อย อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัทฯ มีจำหน่ายทั้งภายในประเทศ และ ส่งออกไปขายยังต่างประเทศ ทำให้กลุ่มบริษัทฯ ได้มีการพัฒนาจนได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ISO 9000 และ 9001 แล้วในหลายผลิตภัณฑ์ อาทิ เช่น ผลิตภัณฑ์เพลท และ ผลิตภัณฑ์หลังคาเหล็ก

## ส่วนที่ 2 การดำเนินงานด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการของสถาบันพัฒนา ฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี

ในส่วนนี้ได้ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโครงการ และ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามโครงการเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี พบว่า

สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานพัฒนาฝีมือแรงงานในเขตภาคตะวันตก อันประกอบไปด้วยจังหวัดนครปฐม กาญจนบุรี ราชบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร เพชรบุรี และ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ รวม 7 จังหวัด โดยมีกิจกรรมหลักที่ใช้ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน รวม 4 กิจกรรม ได้แก่

1. การฝึกอาชีพหลักสูตรการฝึกเตรียมเข้าทำงาน เป็นการฝึกอาชีพให้แก่แรงงานใหม่ก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน เพื่อให้แรงงานใหม่เหล่านั้นเข้าสู่ตลาดแรงงานในฐานะของแรงงานกึ่งฝีมือหรือ แรงงานฝีมือ อันเป็นการเพิ่มโอกาสในการมีงานทำและส่งเสริมการมีงานทำ โดยใช้ระยะเวลาในการฝึกอาชีพ ตั้งแต่ 3 – 12 เดือน แล้วแต่สาขาช่าง
2. การฝึกยกระดับฝีมือ เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทำอยู่แล้วในสถานประกอบการ อันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรม ตั้งแต่ 12 – 60 ชั่วโมง แล้วแต่หลักสูตร ซึ่งหลักสูตรที่ใช้ในการดำเนินงานจะมีทั้งทางด้านช่างและไม่ใช่ช่าง
3. การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน เป็นการดำเนินการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานให้แก่พนักงานในสถานประกอบการ และ ประชาชนทั่วไป ที่มีความประสงค์จะวัดทักษะฝีมือทางด้านช่างในสาขาช่าง ต่าง ๆ โดยใช้มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ เป็นเครื่องมือในการทดสอบ
4. การแข่งขันฝีมือช่าง เป็นการดำเนินการจัดการแข่งขันทางด้านเพื่อวัดทักษะฝีมือของผู้ใช้แรงงานในสาขาช่าง ต่าง ๆ อันเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใช้แรงงานมีการพัฒนาทักษะฝีมือของตน

เองอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การแข่งขันฝีมือช่าง จะแบ่งออกเป็น 2 รอบ คือ รอบคัดเลือกตัวแทนภาค และ รอบชิงชนะเลิศในระดับประเทศ ผู้ชนะเลิศจากการแข่งขันในระดับประเทศ จะได้เป็นตัวแทนประเทศไทยไปร่วมการแข่งขันฝีมือแรงงานอาเซียน และ โอลิมปิก ต่อไป

สำหรับในส่วนของการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ ส่วนใหญ่สถาบันฯ ราชบุรี จะมีการดำเนินงานในด้านของการฝึกยกระดับฝีมือ และ การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน โดยในส่วนของการฝึกยกระดับฝีมือจะใช้หลักสูตรมาตรฐานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นหลักในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ก็จะมีการพิจารณาจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมเฉพาะ ร่วมกับสถานประกอบการบ้างในบางหลักสูตร ตามความต้องการของสถานประกอบการ สำหรับในส่วนของการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน จะใช้มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินงาน นอกจากนี้ จะมีการใช้มาตรฐานเฉพาะของสถานประกอบการในการดำเนินการทดสอบ ได้แก่ มาตรฐานเฉพาะของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด จำนวน 32 สาขา ซึ่งผ่านการรับรองมาตรฐานจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

### ส่วนที่ 3 แนวคิดในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

ในส่วนนี้ ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ทำให้ทราบว่ากลุ่มบริษัทฯ เป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย ที่ต้องประกอบธุรกิจร่วมกับกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์อื่น ๆ ซึ่งในปัจจุบันมีภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่ค่อนข้างรุนแรง อันเป็นผลทำให้กลุ่มบริษัทต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจนถึงปัจจุบันกลุ่มบริษัทฯ ได้มีการพัฒนาจนได้รับใบรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ตามระบบ ISO 9000 แล้วในหลายผลิตภัณฑ์ และ กำลังพัฒนาเพื่อขอรับใบรับรองมาตรฐานตามระบบ QS 9000 และ ISO 14000 ทั้งนี้ ในการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบ ISO 9000 เวอร์ชัน 2000 ได้มีข้อกำหนดเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานโดยใช้ Competency – Based เป็นฐานในการพัฒนา นั่นคือกลุ่มบริษัทฯ จะต้องรู้ว่าพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องอะไรบ้าง และ การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะ แยกไหนอย่างไร รวมทั้งต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด Competency เหล่านั้นด้วย ในการนี้ กลุ่มบริษัทฯ นับว่าได้เปรียบคู่แข่งรายอื่น เนื่องจากกลุ่มบริษัทฯ ได้มีการดำเนินงานตามโครงการความร่วมมือในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ ร่วมกับสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี มาตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 ทำให้เกิดการพัฒนาในเรื่องของการวิเคราะห์อาชีพของพนักงานทุกตำแหน่งของกลุ่มบริษัท จนสามารถกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานเฉพาะ



ของพนักงานได้ทุกตำแหน่ง นอกจากนี้ ยังได้ใช้ข้อมูลดังกล่าวไปกำหนดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานได้ตรงตามความต้องการเป็นที่สุด อันเป็นผลทำให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถวางแนวทางในการพัฒนาอาชีพของพนักงานในทุกตำแหน่งงานได้ ทั้งนี้ การดำเนินงานตามโครงการดังกล่าว กลุ่มบริษัทฯ มีความต้องการที่จะใช้มาตรฐานฝีมือแรงงาน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาฝีมือแรงงาน และ กำหนดการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน แต่เนื่องจาก ตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 ประเทศไทยเข้าสู่ช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรง จนถึงปัจจุบัน ซึ่งกลุ่มบริษัทฯ ก็ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์นี้เช่นเดียวกับสถานประกอบการอื่น ๆ จึงยังไม่สามารถพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนพิเศษดังกล่าวได้

ในส่วนของการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ กลุ่มบริษัทฯ มีความเห็นว่ากรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ควรมีการพัฒนามาตรฐานฝีมือแรงงานให้ครอบคลุมในทุกสาขาอาชีพ หรือ ทุกตำแหน่งงานที่มีอยู่จริงในสถานประกอบการ กล่าวคือ ควรมองมาตรฐานฝีมือแรงงานให้แคบลง อย่างน้อยควรมองในภาพของกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งจะทำให้มาตรฐานฝีมือแรงงานสามารถนำไปใช้วัดทักษะฝีมือของพนักงานได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น อันจะทำให้สถานประกอบการให้ความสนใจในการส่งพนักงานเข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับมาตรฐานฝีมือแรงงานที่ได้กำหนด อันจะทำให้สามารถผลิตแรงงานที่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ยังสามารถยกระดับฝีมือแรงงานที่ทำงานอยู่แล้วในสถานประกอบการได้อย่างชัดเจนอีกด้วย ซึ่งหากมีการดำเนินการได้ในลักษณะนี้ เชื่อว่าสถานประกอบการคงจะให้ความร่วมมือในการพัฒนาฝีมือแรงงานเพิ่มมากขึ้น และ ยังช่วยทำให้สถานประกอบการในประเทศไทย มีแนวทางในการบริหารแรงงานได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

#### ส่วนที่ 4 ขั้นตอนในการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

ในส่วนนี้ ได้ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโครงการ และ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามโครงการ ในแง่ของขั้นตอนในการดำเนินงานตามโครงการ ทำให้ทราบถึงขั้นตอน ต่าง ๆ ในการดำเนินงานตามโครงการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เริ่มทำการสรุปแนวทางการดำเนินงานและจัดทำโครงการเสนอขออนุมัติจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ในขั้นตอนนี้ เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโครงการของสถาบันฯ ราชบุรี ได้เข้าไปศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการใช้แรงงานของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ในเรื่องของตำแหน่งงาน และ ลักษณะงาน ต่าง ๆ ของพนักงาน ตลอดจน ความมุ่งหวังของกลุ่มบริษัทฯ เกี่ยวกับผลของการดำเนินงาน

ตามโครงการ เพื่อกำหนดระยะเวลาของการดำเนินงานตามโครงการ และ รายละเอียด ต่าง ๆ ในการดำเนินงานตามโครงการ แล้วจึงจัดทำโครงการเสนอขอรับการอนุมัติจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ซึ่งได้รับการอนุมัติให้มีการดำเนินงานตามโครงการ ทั้งนี้ ในช่วงแรก ๆ ของโครงการจะมุ่งเน้นในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสายการผลิต

ขั้นตอนที่ 2 การจำแนกตำแหน่งของพนักงานเพื่อกำหนดสาขาช่างที่จะต้องเข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ ในขั้นตอนนี้ เจ้าหน้าที่ประสานงานโครงการ จะจัดให้มีการประชุมร่วมกับเจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ ในรายละเอียดของสาขาช่างที่มีการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานเรียบร้อยแล้ว และ พร้อมดำเนินการทดสอบ และ มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ของกลุ่มบริษัทฯ ไปทำการจำแนกกลุ่มพนักงานที่จะเข้าทำการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานในสาขาช่าง ต่าง ๆ และ กลุ่มพนักงานที่ใช้ความรู้และทักษะฝีมือไม่ตรงกับสาขาช่างที่มีการกำหนดเป็นมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ ปรากฏว่าในขั้นตอนนี้ มีพนักงานที่ปฏิบัติงานตรงกับสาขาช่างที่มีการกำหนดเป็นมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ เพียง 8 สาขาช่าง มีพนักงานเกี่ยวข้อง ประมาณ 250 คน จากพนักงานทั้งหมดที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ประมาณ 1,800 คน อันเป็นผลทำให้ต้องเร่งดำเนินการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานเฉพาะขึ้นใหม่

ขั้นตอนที่ 3 จัดการฝึกอบรมทักษะฝีมือเพิ่มเติมก่อนทำการทดสอบ ในขั้นตอนนี้ เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโครงการ และ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทฯ ได้ร่วมกันพิจารณาและมีความเห็นพ้องต้องกันว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมทักษะฝีมือเพิ่มเติมก่อนทำการทดสอบให้แก่พนักงานที่จะเข้ารับการทดสอบ เพราะถึงแม้ว่าพนักงานจะปฏิบัติงานโดยใช้ทักษะฝีมือในกรอบของมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติที่กำหนด แต่ก็ยังมีทักษะฝีมือบางส่วนที่พนักงานไม่ค่อยได้ใช้ในการปฏิบัติงานประจำ จึงควรมีการฝึกอบรมเพื่อทบทวนความรู้และทักษะฝีมือ ต่าง ๆ ดังกล่าว ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ กลุ่มบริษัทฯ เป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด โดยได้ประสานงานกับฝ่ายฝึกการประกอบการและฝึกพิเศษ และ ฝ่ายช่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรม และ จัดการฝึกอบรม ซึ่งผลจากการดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ ทำให้กลุ่มพนักงานที่เข้ารับการทดสอบ ส่วนใหญ่สามารถที่จะผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติได้

ขั้นตอนที่ 4 จัดการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ ในขั้นตอนนี้ เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโครงการ และ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทฯ ได้ร่วมกันกำหนดแผนดำเนินการทดสอบ และ ประสานงานกับฝ่ายประสานการพัฒนาฝีมือแรงงานและฝ่ายช่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดดำเนินการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานในสาขาช่าง ต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนด โดยการทดสอบเป็นไปตามข้อกำหนดของเกณฑ์ ต่าง ๆ ตามมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติทุกประการ

ขั้นตอนที่ 5 จัดการฝึกอบรมผู้สอนงานภายในหน่วยงาน ในขั้นตอนนี้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโครงการ และ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทฯ ได้ร่วมกันพิจารณาและเห็นพ้องต้องกันว่า ควรพิจารณาคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีจากทุกตำแหน่งงานที่มีอยู่ภายในกลุ่มบริษัทฯ ให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการสอนงาน เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้สอนงานภายในหน่วยงาน อันจะเป็นผลทำให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถที่จะพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการได้ด้วยตนเองในอนาคต โดยได้ประสานงานกับฝ่ายฝึกการประกอบการและฝึกพิเศษในการกำหนดระยะเวลาในการฝึกอบรมและจัดการฝึกอบรม ซึ่งผลของการฝึกอบรมทำให้กลุ่มบริษัทฯ มีพนักงานที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีศักยภาพในการสอนงานเป็นจำนวนมาก อันจะเป็นฐานในการพัฒนาฝีมือแรงงานของกลุ่มบริษัทฯ ในอนาคต นอกจากนี้ พนักงานกลุ่มนี้ ยังเป็นกำลังสำคัญในการวิเคราะห์อาชีพ เพื่อกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานเฉพาะของสถานประกอบการอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำแผนเพื่อวิเคราะห์อาชีพของพนักงานในกลุ่มที่ปฏิบัติงาน โดยใช้ทักษะฝีมือไม่ตรงกับมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติที่มีการกำหนดเอาไว้ ในขั้นตอนนี้ ในช่วงแรกของโครงการได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกลุ่มบริษัทฯ ในการดำเนินงาน แต่ปรากฏว่าไม่สามารถที่จะดำเนินการได้เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของกลุ่มบริษัทฯ ขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอในเรื่องของการวิเคราะห์อาชีพ จุดนี้เองทำให้ทราบว่าความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการวิเคราะห์อาชีพในประเทศไทย ยังจำกัดอยู่ในวงที่แคบมาก ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะสารสนเทศจากการวิเคราะห์อาชีพจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงถึงแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น หากสารสนเทศที่ได้มาจากการวิเคราะห์อาชีพไม่มีความถูกต้องชัดเจน ก็จะทำให้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เบี่ยงไปได้ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโครงการ และ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทฯ จึงได้ร่วมกันจัดทำแผนเพื่อวิเคราะห์อาชีพ โดยขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ของสถาบันฯ ราชบุรี ซึ่งมีความชำนาญทางด้านนี้มากกว่าให้เข้ามาช่วยในการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ซึ่งในระยะแรกเมื่อศึกษาจากเอกสาร ต่าง ๆ ทางด้านการบริหารงานบุคคล ทำให้สามารถกำหนดขอบเขตการวิเคราะห์อาชีพของพนักงานได้จำนวน 147 ตำแหน่ง

ขั้นตอนที่ 7 ทำการวิเคราะห์อาชีพของพนักงาน ในขั้นตอนนี้ เจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญทางด้านการวิเคราะห์อาชีพของสถาบันฯ ราชบุรี ภายใต้การแนะนำและการกำกับดูแลของนายประสงค์ อยู่ดี ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี และ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทฯ ได้ร่วมกันคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถดีที่สุดในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงาน จำนวนตำแหน่งงานละ 4 - 8 คน เพื่อเป็นผู้ให้ข้อมูลรายละเอียด ต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่ม ( Group Interview ) และ ใช้แบบวิเคราะห์อาชีพตามเทคนิค DACUM เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์อาชีพ ทั้งนี้ ในขั้นตอนนี้ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากร

บุคคลของกลุ่มบริษัทฯ ได้ร่วมพิจารณาถึงความคล้ายคลึงกันของการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน และได้เชิญผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยงานเข้าร่วมพิจารณาผลของการวิเคราะห์อาชีพ ในตำแหน่งงาน ต่าง ๆ โดยในแต่ละตำแหน่งที่ทำการวิเคราะห์ได้กำหนดให้ใช้แผนภูมิ DACUM ในการอธิบายถึงขอบเขตโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบ ในลักษณะของหน้าที่หลัก ( Duties ) และงานย่อย ( Tasks ) เมื่อได้รับการยืนยันความถูกต้องจากผู้บริหารของหน่วยงานแล้วจึงนำงานย่อยแต่ละงานย่อยมาทำการวิเคราะห์โดยใช้แบบวิเคราะห์งานย่อย ( Task Analysis ) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะส่วนบุคคลและทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน และ หลักความปลอดภัยหรือข้อควรระวังในการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อเสร็จสิ้นการวิเคราะห์อาชีพ ปรากฏว่าสามารถรวมตำแหน่งงานเหลือเพียง 38 ตำแหน่งงานเท่านั้น จุดนี้ทำให้กลุ่มบริษัทฯ มีความพึงพอใจมากเพราะทำให้กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาฝีมือแรงงานในอนาคตมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และ มีความหลากหลายในการพัฒนาอ้อยลง ทั้งนี้ การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อนที่สุด และ ถือเป็นจุดที่ก่อให้เกิดความยากลำบากในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

ขั้นตอนที่ 8 ทำการสำรวจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ในขั้นตอนนี้ เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโครงการ และ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทสามมิตรมอเตอร์ จำกัด ได้ร่วมกันพิจารณาจัดทำแบบสำรวจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของพนักงานทุกตำแหน่ง โดยให้ผู้บริหารของหน่วยงานให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของงานย่อย ความถี่ของการปฏิบัติงาน การดำเนินของผู้บริโภคอันเนื่องมาจากผลของการปฏิบัติงาน ความต้องการด้านการฝึกอบรม และ ความยากง่ายในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 9 ทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานของกลุ่มบริษัทฯ ในขั้นตอนนี้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโครงการ และ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทสามมิตรมอเตอร์ จำกัด ได้ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสม มีความรู้ความสามารถในลักษณะงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เพื่อแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ จากนั้นนำรายชื่อเสนอกรมพัฒนาฝีมือแรงงานแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ซึ่งกรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้ออกคำสั่ง ที่ 392 / 2540 ลงวันที่ 3 เมษายน พ.ศ.2540 แต่งตั้งตามเสนอโดยมีนายประสงก์ อยู่ดี ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี เป็นประธานคณะกรรมการฯ และ ให้คณะกรรมการฯ มีหน้าที่ดังนี้

1. พิจารณากำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน กำหนดแบบ และ วิธีการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานของพนักงานทุกตำแหน่งของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ( ตามโครงการฯ )

2. พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน เพื่อพิจารณากลับกรองและให้ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานฝีมือแรงงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่งของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ( ตามโครงการฯ )

ขั้นตอนที่ 10 ทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน ในขั้นตอนนี้คณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ได้พิจารณาแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในลักษณะงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ทั้งจากสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี และ จากกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด เป็นคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน รวมทั้งสิ้น 38 คณะ ตามคำสั่งคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ที่ 1 / 2540 ลงวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ.2540 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน โดยให้ทำหน้าที่ในการกลับกรองและให้ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานฝีมือแรงงานในแต่ละตำแหน่งของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ตามโครงการความร่วมมือในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

ขั้นตอนที่ 11 จัดประชุมคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน ในขั้นตอนนี้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโครงการ และ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ได้ร่วมกันกำหนดแผนการจัดการประชุม และ จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการฯ แต่ละตำแหน่ง โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อชีพเป็นหลักในการพิจารณากำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน ทั้งนี้ เป้าหมายในการดำเนินงานของคณะกรรมการได้กำหนดให้ดำเนินการกำหนดมาตรฐานในด้านของความรู้ความสามารถ ทักษะฝีมือ และ ด้านความปลอดภัยในการทำงาน โดยจะต้องมีการจัดทำเป็นข้อสอบแบบปรนัยเพื่อใช้ในการทดสอบภาคทฤษฎี จำนวน 30 – 90 ข้อ และ ข้อสอบภาคปฏิบัติที่ครอบคลุมทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงาน นั้น ๆ โดยให้มีคะแนนในภาคทฤษฎี 30 % และภาคปฏิบัติ 70 % คณะกรรมการฯ ได้ทำการกำหนดมาตรฐาน ข้อสอบ และ วิธีการทดสอบ จนเป็นที่เรียบร้อย ทั้ง 38 ตำแหน่งงาน

ขั้นตอนที่ 12 จัดประชุมคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ในขั้นตอนนี้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโครงการ และ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ได้ร่วมกันกำหนดแผนการจัดการประชุม และ จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อชีพเป็นหลักในการพิจารณากำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน ประกอบกับตัวแบบที่คณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานได้พัฒนาขึ้น เป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ทั้งนี้ ได้ให้คณะกรรมการฯ แต่ละคณะเข้ามา

ชี้แจงอธิบายในส่วนที่คณะกรรมการฯ มีข้อสงสัย จนสามารถกำหนดเป็นมาตรฐาน ข้อสอบ และ วิธีการทดสอบ จนเป็นที่เรียบร้อย ทั้ง 38 ตำแหน่งงาน และ ได้ส่งมาตรฐานฝีมือแรงงานทั้งหมด ไปให้กรมพัฒนาฝีมือแรงงานรับรองมาตรฐานฝีมือแรงงาน ซึ่งได้รับการรับรองแล้วเป็นที่เรียบร้อย

ขั้นตอนที่ 13 ดำเนินการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานเฉพาะตามที่ได้กำหนด ในขั้นตอนนี้เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงาน โครงการ และ เจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ได้ร่วมกันกำหนดแผนการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานเฉพาะของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด โดยในช่วงแรกได้ประสานงานกับหน่วยงาน ต่าง ๆ ภายในกลุ่มบริษัทฯ เพื่อคัดเลือกตัวพนักงานมาเข้ารับการทดสอบ และ ประสานงานกับฝ่ายประสานการพัฒนาฝีมือแรงงาน และ ฝ่ายช่างต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการทดสอบ จากนั้นจึงจัดให้มีการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานเฉพาะของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ขึ้นภายในบริเวณสถานที่ตั้งของกลุ่มบริษัทฯ ผลการทดสอบเป็นที่น่าพึงพอใจ พนักงานที่เข้ารับการทดสอบสามารถผ่านการทดสอบได้เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจนถึงปัจจุบันกลุ่มบริษัทฯ ได้มีการพัฒนาที่จะจำแนกมาตรฐานที่ได้มีการกำหนดเอาไว้ดังกล่าวออกเป็น หลาย ๆ ระดับ เพื่อใช้ในการคัดเลือกสรรหาพนักงานใหม่ และ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 14 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงาน ในขั้นตอนนี้เจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลของกลุ่มบริษัทฯ ได้ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์อาชีพเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่พนักงานของกลุ่มบริษัทฯ ตามตำแหน่งงานที่ได้มีการวิเคราะห์ รวม 38 หลักสูตร ซึ่งจนถึงขณะนี้ บางส่วนยังอยู่ในระหว่างการพัฒนาให้สมบูรณ์

## ส่วนที่ 5 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงาน ตามโครงการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

ในส่วนนี้ ได้ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโครงการ และ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามโครงการ รวมทั้ง ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ในแง่ของปัญหาและอุปสรรคในระหว่างการดำเนินงานตามโครงการ ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค ต่าง ๆ ในระหว่างการดำเนินงานตามโครงการ เรียงตามลำดับความสำคัญได้ ดังนี้

ลำดับที่ 1 มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ ที่ได้มีการกำหนดเอาไว้ ไม่ครอบคลุมตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่จริงในสถานประกอบการ และ ไม่ตรงตามขอบเขตของลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่จริง ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้ารับการทดสอบได้ และสถานประกอบการ

ก็ไม่เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาทักษะฝีมือของพนักงานเพื่อให้เข้ารับการทดสอบ เนื่องจากทักษะฝีมือส่วนเกินเหล่านั้นไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ลำดับที่ 2 ขาดแคลนผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในการวิเคราะห์งานอาชีพ จึงทำให้ไม่สามารถที่จะพัฒนากำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

ลำดับที่ 3 ขาดแคลนผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ในกระบวนการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน จึงทำให้การกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานเป็นไปอย่างยากลำบาก

ลำดับที่ 4 ขาดแคลนผู้ชำนาญการอย่างถ่องแท้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักสูตรฝึกอบรมในลักษณะของ Competency – Based จึงทำให้การพัฒนาหลักสูตรเป็นไปอย่างยากลำบาก

ลำดับที่ 5 เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ของสถาบันฯ ราชบุรี ขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ไม่รู้ว่าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละหน้าที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในลักษณะใด จึงไม่สามารถเจรจาและเปลี่ยนข้อคิดเห็นในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถโน้มน้าวชักจูงสถานประกอบการให้เกิดความต้องการในการพัฒนาฝีมือแรงงานของตนเองได้

## ส่วนที่ 6 ผลที่ได้จากการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

ในส่วนนี้ ได้ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโครงการ และ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามโครงการ รวมทั้ง ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ในแง่ของผลที่ได้จากการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของภาครัฐ และ ส่วนของภาคเอกชน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ในส่วนของภาครัฐ พบว่าการดำเนินงานตามโครงการนี้ทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้าน ต่าง ๆ ได้แก่

1. เจ้าหน้าที่ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี ได้มีโอกาสในการทำงานร่วมกับภาคเอกชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ในด้าน ต่าง ๆ ระหว่างกันและกัน อันก่อให้เกิดการพัฒนาต่อตัวเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างดียิ่ง
2. ทำให้สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี มีโอกาสในการทดลองใช้หลักวิชาการ ต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานอย่างเต็มที่ อันก่อให้เกิดความเข้าใจในหลักวิชาการ ต่าง ๆ เหล่านั้นมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการวิเคราะห์อาชีพ การกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน หรือ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

3. ทำให้สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี มีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการอย่างเป็นระบบ โดยใช้ตัวแบบของโครงการนี้เป็นแนวทางการดำเนินงานในด้าน ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนารูปแบบการฝึกอาชีพในระบบ Competency Based Skill Training : CBST ถือได้ว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี มีศักยภาพในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี
4. ทำให้สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี ได้เรียนรู้เทคโนโลยี ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างเต็มที่ ทำให้สามารถที่จะพัฒนาระบบการฝึกอาชีพเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ได้อย่างชัดเจน เช่น ในเรื่องของการฝึกอาชีพช่างออกแบบแม่พิมพ์ ช่างทำแม่พิมพ์ หรือ การฝึกอาชีพพนักงานในสายการผลิต เป็นต้น

ในส่วนของภาคเอกชน พบว่าการดำเนินงานตามโครงการทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้าน ต่าง ๆ ได้แก่

1. ทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานของพนักงานทุกตำแหน่ง ได้อย่างถูกต้องชัดเจน
2. ทำให้สามารถพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงาน ในลักษณะของ Competency – Based ได้ทุกตำแหน่งงาน
3. ทำให้สามารถวางแผนด้านการพัฒนาอาชีพของพนักงานทุกตำแหน่ง ได้อย่างถูกต้อง
4. ทำให้มีแนวทางในการสรรหาคัดเลือกพนักงานใหม่
5. ทำให้มีกรอบในการฝึกอบรมพนักงานบรรจุใหม่ขององค์กรอย่างชัดเจน
6. ทำให้มีแนวทางในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ ให้แก่พนักงานที่มีการพัฒนาทักษะฝีมือตามแนวทางที่องค์กรต้องการและได้กำหนดเอาไว้
7. ทำให้มีแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้อย่างถูกต้องชัดเจน
8. ทำให้สามารถพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพสูงขึ้น อันเนื่องมาจากพนักงานได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะฝีมือเพิ่มขึ้น และ มีการวัดทักษะฝีมืออยู่ตลอดเวลา ซึ่งทำให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าได้ดียิ่งขึ้น



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ วิธีการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมในสถานประกอบการ การนำผลการพัฒนาฝีมือแรงงานไปใช้ในการเลื่อนค่าจ้างและตำแหน่ง และ การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษามีทั้งข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานโครงการ เจ้าหน้าที่ที่ร่วมดำเนินงานตามโครงการ และ ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด และ ข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากแนวคิดของบุคคลและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ต่าง ๆ อันทำให้การวิเคราะห์มีแนวโน้มไปในเชิงคุณภาพ และสามารถที่จะสรุปผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 2 สรุปข้อคิดเห็น

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน

#### ส่วนที่ 1 : สรุปผลการศึกษา

1. กลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด เป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ มีบริษัทในเครือรวม 6 บริษัท ปัจจุบันมีพนักงาน ประมาณ 1,200 คน
2. การดำเนินงานด้านการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี ส่วนใหญ่จะเป็นการดำเนินงานด้านการฝึกยกระดับฝีมือ โดยใช้หลักสูตรการฝึกอบรมที่กำหนดจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นหลักในการจัด (การฝึกอบรม และ มีการดำเนินงานด้านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน โดยใช้มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ เป็นหลักในการดำเนินงาน
3. แนวคิดในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ พบว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องรู้ว่าพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องอะไรบ้าง และ การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบเหล่านั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ และ ทักษะ แะ ใหนอย่างไร รวมทั้งต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด Competency เหล่านั้นด้วย และ เห็นว่ากรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ควรมีการพัฒนามาตรฐานฝีมือแรงงานให้ครอบคลุมในทุกสาขาอาชีพ หรือ ทุกตำแหน่งงานที่มีอยู่จริงในสถานประกอบการ กล่าวคือ ควรมีการ

พิจารณามาตรฐานฝีมือแรงงานให้ครบลง อย่างน้อยควรมองในภาพของกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งจะทำให้มาตรฐานฝีมือแรงงาน สามารถที่จะนำไปใช้วัดทักษะฝีมือของพนักงานได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น อันจะทำให้สถานประกอบการให้ความสนใจในการส่งพนักงานเข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับมาตรฐานฝีมือแรงงานที่ได้กำหนด อันจะทำให้สามารถผลิตแรงงานที่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ยังสามารถยกระดับฝีมือแรงงานที่ทำงานอยู่แล้วในสถานประกอบการได้อย่างชัดเจนอีกด้วย

4. ขั้นตอนในการดำเนินงานตามโครงการ พบว่ามีขั้นตอน ใหญ่ ๆ ในการดำเนินงานทั้งสิ้น 14 ขั้นตอน คือ
  - 4.1 การสรุปแนวทางการดำเนินงานและจัดทำโครงการเสนอขออนุมัติจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
  - 4.2 จำแนกตำแหน่งของพนักงานเพื่อกำหนดสาขาช่างที่จะต้องเข้ารับการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ
  - 4.3 จัดการฝึกอบรมทักษะฝีมือเพิ่มเติมก่อนทำการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ
  - 4.4 จัดการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ
  - 4.5 จัดการฝึกอบรมผู้สอนงานภายในหน่วยงาน
  - 4.6 จัดทำแผนเพื่อวิเคราะห์อาชีพของพนักงาน
  - 4.7 ทำการวิเคราะห์อาชีพของพนักงาน
  - 4.8 ทำการสำรวจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
  - 4.9 ทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานของกลุ่มบริษัทฯ
  - 4.10 ทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน
  - 4.11 จัดประชุมคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน
  - 4.12 จัดประชุมคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานของกลุ่มบริษัทฯ
  - 4.13 ดำเนินการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานเฉพาะตามที่ได้กำหนด
  - 4.14 พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงาน
5. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตาม โครงการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ พบว่า มีปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ รวม 5 ประการ คือ
  - 5.1 มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติที่ได้มีการกำหนดเอาไว้ ไม่ครอบคลุมตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่จริงในสถานประกอบการ
  - 5.2 มาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ ที่ได้มีการกำหนดเอาไว้ไม่ตรงตามขอบเขตของลักษณะ

งานที่พนักงานปฏิบัติอยู่จริง

- 5.3 ขาดแคลนผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในการวิเคราะห์งานอาชีพ
  - 5.4 ขาดแคลนผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ในกระบวนการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน
  - 5.5 ขาดแคลนผู้ชำนาญการอย่างถ่องแท้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรฝึกอบรมในลักษณะของ Competency – Based
  - 5.6 เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ของสถาบันฯ ราชบุรี ขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
6. ผลที่ได้จากการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ สามารถแยกออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

#### ส่วนที่ 1 ภาครัฐ

- ก. เจ้าหน้าที่ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี ได้มีโอกาสในการทำงานร่วมกับภาคเอกชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- ข. ทำให้สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี มีโอกาสในการทดลองใช้หลักวิชาการ ต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานอย่างเต็มที่
- ค. ทำให้สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี มีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการอย่างเป็นระบบ
- ง. ทำให้สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี ได้มีโอกาสในการเรียนรู้เทคโนโลยี ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างเต็มที่

#### ส่วนที่ 2 ภาคเอกชน

- ก. ทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานของพนักงานทุกตำแหน่ง ได้อย่างถูกต้องชัดเจน
- ข. ทำให้สามารถพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานในลักษณะของ Competency Based ได้ทุกตำแหน่งงาน
- ค. ทำให้สามารถวางแผนด้านการพัฒนาอาชีพของพนักงานทุกตำแหน่ง ได้อย่างถูกต้อง
- ง. ทำให้มีแนวทางในการสรรหาคัดเลือกพนักงานใหม่
- จ. ทำให้มีกรอบในการฝึกอบรมพนักงานบรรจุใหม่ขององค์กรอย่างชัดเจน
- ฉ. ทำให้มีแนวทางในการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ ให้แก่พนักงานที่มีการพัฒนา

ทักษะฝีมือตามแนวทางที่องค์การต้องการและได้กำหนดเอาไว้

- ข. ทำให้มีแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างถูกต้องชัดเจน
- ข. ทำให้สามารถพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพสูงขึ้น

## ส่วนที่ 2 : สรุปข้อคิดเห็น

1. กลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการเป็นอย่างมาก
2. กลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด เห็นว่าโครงการนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นอย่างมาก
3. กลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด เห็นว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์อาชีพสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝีมือแรงงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
4. กลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด เห็นว่ามาตรฐานฝีมือแรงงานและหลักสูตรการฝึกอบรมควรถูกกำหนดหรือพัฒนาขึ้นจากพื้นฐานข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์อาชีพ
5. กลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด เห็นว่าการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ และการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ควรตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการให้ถูกต้องชัดเจนมากกว่าในปัจจุบัน
6. กลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด เห็นว่าการขาดแคลนผู้ชำนาญการด้านการวิเคราะห์อาชีพ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน เป็นอุปสรรคที่สำคัญมากในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ
7. กลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด เห็นว่าการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมในลักษณะของ Competency – Based จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาฝีมือแรงงานทั้งในส่วนของการฝึกอบรมโดยหน่วยงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และ ในส่วนของการฝึกอบรมภายในของสถานประกอบการเอง

## ส่วนที่ 3 : ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน

จากการศึกษาการดำเนินงานตามโครงการความร่วมมือในการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการระหว่างสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคตะวันตก จังหวัดราชบุรี และ กลุ่มบริษัท สามมิตรมอเตอร์ จำกัด ทำให้สามารถเข้าใจถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินการพัฒนาฝีมือ



แรงงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่ขาดแรงงานได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานคุ้มครองพัฒนาฝีมือแรงงานได้ ดังนี้

1. ควรเร่งพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและในส่วนของภาคเอกชนให้มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์หาตำแหน่งงานจริงจัง เพื่อเป็นกำลังในการรวบรวมสารสนเทศของงานอาชีพ ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในประเทศไทย
2. ควรเร่งพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและในส่วนของภาคเอกชนให้มีความเชี่ยวชาญในการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานอย่างจริงจัง เพื่อจะได้ร่วมกันกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานในสาขาอาชีพ ต่าง ๆ ที่มีอยู่จริงในตลาดแรงงานได้อย่างชัดเจนและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น
3. ควรเร่งพัฒนาบุคลากรทั้งในส่วนของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและในส่วนของภาคเอกชนให้มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง เพื่อจะได้ช่วยกันพัฒนาหลักสูตรที่มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ในการพัฒนาฝีมือแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน
4. ควรมีการเพิ่มกิจกรรมหลัก อื่น ๆ ที่นอกเหนือจากกิจกรรมการฝึกอาชีพ และ กิจกรรมการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน เข้าไปในแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกหน่วยงานในสังกัดกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน อาทิ เช่น กิจกรรมการรวบรวมสารสนเทศของงานอาชีพ กิจกรรมการกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน กิจกรรมการพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้มีการดำเนินงานทางด้านนี้อย่างจริงจังมากยิ่งขึ้น
5. ควรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้แก่บุคลากรของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อให้มีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาฝีมือแรงงาน อันจะเป็นผลทำให้การติดต่อประสานงานความร่วมมือกับภาคเอกชนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑ 12.05.๖  
๒ ๓๙๑๗  
เลขเรียกหนังสือ..... ๒๕๔๕  
เลขทะเบียน..... 5723  
วันที่..... 11/10/2545

# บรรณานุกรม

Robert E. Norton , DACUM Coordinator ' s Handbook : September, 1993

อำนาจ แสงสว่าง , การจัดการทรัพยากรมนุษย์ , บริษัท อักษราพิพัฒน์ จำกัด : 2540

กองวิชาการและแผนงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

“ รายงานการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของสถานประกอบการในการนำมาตรฐานฝีมือแรงงานมาใช้เป็นเกณฑ์กำหนดค่าจ้างสำหรับแรงงานฝีมือ ” , กันยายน 2543

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

“ รายงานประจำปี 2541 ” , 2542

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

“ การบริหารงานพัฒนาฝีมือแรงงาน 2540 – 2542 ” , 2543

กองมาตรฐานฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

“ การกำหนดวิธีการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน ” , 2539

กองมาตรฐานฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

“ การกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานตามรูปแบบของ ADSDEP ” , 2539