



การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา*

วันชัย ธรรมสังการ** อังคณา ธรรมสังการ*** พรนงค์พิเชฐ แห่งหน****

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบสภาพปัญหาและความต้องการแรงงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลาที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน มีวิธีดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดพื้นที่เป้าหมาย การศึกษาเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลัก 42 คน เป็นกลุ่มเจ้าของ/ผู้บริหาร 22 คน กลุ่มพนักงาน 20 คน ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและสัมภาษณ์กลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา แล้วนำเสนอข้อมูลในลักษณะพรรณนาความ ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการทั้ง 8 กลุ่ม มีทั้งที่คล้ายกันและต่างกัน ที่คล้ายกัน เช่น ต้องการพนักงานที่มองโลกในแง่ดี กระตือรือร้น มีความรับผิดชอบในตนเอง สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ รวมทั้งการรับรู้ปัญหาเศรษฐกิจ ถดถอย การมีโครงสร้างองค์กรแบบรวมอำนาจ และผลกระทบจากนโยบายค่าแรงขั้นต่ำ ส่วนที่ต่างกัน เช่น ด้านศักยภาพของสถานประกอบการแต่ละขนาด พบว่าขนาดใหญ่มีความพร้อมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบมากกว่าขนาดกลางและขนาดเล็ก รวมถึงวิธีคิดซึ่งสถานประกอบการขนาดใหญ่มองว่าปัญหาเป็นเรื่องปกติแก้ไขไปตามสภาพที่เกิดขึ้น ในขณะที่ขนาดกลางและขนาดเล็กให้ความสำคัญกับปัญหาบุคคลมากกว่า เช่น การขาดงาน การหยุด การลา การมาสาย การลงโทษ เป็นต้น

คำสำคัญ: การเปรียบเทียบ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สถานประกอบการ

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา โดย ศูนย์วิจัยพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

** คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เลขที่ 15 ถนนกาญจนวนิช ตำบลคอหงส์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110

อีเมล: dh_wanchai@yahoo.com

*** คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

เลขที่ 160 หมู่ 4 ถนนกาญจนวนิช ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

อีเมล: angkana.th@skru.ac.th

**** ประธานมูลนิธิหลวงปู่สงฆ์จันทร์เพื่อการศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดชุมพร 86000

อีเมล: psu_5410530009@hotmail.co.th

Comparison of Human Resource Management of Corporations in Songkhla Provinces*

Wanchai Dhammasaccakarn** Angkana Dhammasajjakan*** Pornpichet Hanghon****

Abstract

The objectives of this research were to compare problems and needs of human resource development in different groups and sizes of corporations in Songkhla. The research method is divided 5 steps: size selection, documentary and secondary data study, key informants (42 informants, including 22 administrators and 20 employees), in-depth interview and group interview, and content analysis. The study found that not the problems and needs in human resource development of the eight groups are both similar and different; the similarities were needed the characteristic of employees such as optimism, enthusiasm, responsibility, communications skills. The perception of recession economy, the centralize organization structure, and the impact of minimum wage setting by government policy. The differences were potential of each size corporations, large corporations are more ready to manage their human resources than small and medium ones, in the concept that large corporates see the problem is normal but small and medium are more concerned with the problems of the individual, such as absence, stoppage, delays, punishment, etc.

Keywords: Comparison, Human Resource Management, Corporations

* This article is part of the research title 'Problems and Needs in Human Resource Development of Corporations in Songkhla Provinces' by Behavioral Science for Development Research Center, Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University

** Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University,
15 Karnjanavanich Road, Hat Yai, Songkhla 90110, THAILAND.
E-mail: dh_wanchai@yahoo.com

*** Faculty of Management Sciences, Songkhla Rajabhat University,
160, Moo 4, Tambon Khoa-Roob-Chang, Muang District, Songkhla 90000, THAILAND.
E-mail: angkana.th@skru.ac.th

**** Luangpusong Jantasaro for Research Foundation, Chumphon Province 86000, THAILAND.
E-mail: psu_5410530009@hotmail.co.th

บทนำ (Introduction)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือการพัฒนากำลังคน (Manpower Development) หรือการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training and Development) หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ (พรชัย เจตมานาน, 2556: 1)

เมื่อมองย้อนกลับไปในก่อนที่ประเทศไทยจะประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504-2509) โครงสร้างของระบบเศรษฐกิจไทยยึดติดกับการเกษตรแบบดั้งเดิม คนไทยปลูกข้าว พืชสวน พืชไร่ เลี้ยงหมู เป็ด ไก่ นำผลผลิตไปขายสร้างรายได้และยังชีพ เปรียบเสมือนประเทศไทยอยู่ในยุคประเทศไทย 1.0 ต่อมาเมื่อรัฐบาลไทยได้รับความช่วยเหลือทางเทคนิคและวิชาการจากธนาคารโลกและมีการจัดตั้งสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติขึ้นในปี 2502 จนมีการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับแรกในปี 2504 ในยุคนี้นี้มีการใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยในการผลิต เป็นยุคของการพึ่งพาอุตสาหกรรมเบา เพื่อการผลิตเสื้อผ้า กระเป๋า เครื่องประดับ เครื่องดื่ม เครื่องเขียน เป็นต้น เปรียบเสมือนการเข้าสู่ยุคประเทศไทย 2.0 จนถึงปัจจุบันที่เป็นยุคของการพึ่งพาอุตสาหกรรมหนัก มีการผลิตและขายออกหลักกล้า รถยนต์ ก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น เปรียบเสมือนการเข้าสู่ยุคประเทศไทย 3.0 โดยใช้เทคโนโลยีจากต่างประเทศเพื่อเน้นการส่งออก ซึ่งในช่วงแรกเศรษฐกิจได้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันมีการเติบโตเพียงร้อยละ 3-4 ต่อปีเท่านั้น ประเทศไทยจึงตกอยู่ในช่วงของรายได้ปานกลางมาเป็นเวลานานกว่า 20 ปี ติดอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” จึงต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้เป็น “ทำน้อย ได้มาก” ต้องปรับเปลี่ยนจากผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม ทั้งนี้ เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ที่ขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy) อันเป็นระบบเศรษฐกิจที่มีพลวัตสูงมาก โดยมีสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็นระบบดิจิทัล (Digital) เป็นโครงสร้างพื้นฐาน ที่ไม่ใช่ระบบคลื่นอนาล็อก (Analog) เช่นแต่ก่อน ส่งผลให้มีความถูกต้องและรวดเร็วสูงมากในระบบการสื่อสาร ดังนั้น จึงส่งผลต่อความจำเป็นที่ทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย 4.0 ต้องมีทักษะความสามารถสูงตามไปด้วย ทั้งทักษะความสามารถที่เป็นความสามารถหลักหรือความรู้ความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ (Hard Skill) และทักษะความสามารถเฉพาะตัวที่แสดงออกในเชิงพฤติกรรมที่ละเอียดอ่อน (Soft Skill) อาทิ ความสามารถในการสื่อสาร (Communication) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความร่วมมือประสานงาน (Collaboration) และความสามารถในการปรับตัว (Adaptability/ Transformation) เนื่องจากความสามารถเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ในยุคโลกาภิวัตน์ ยุคที่ประเทศไทยรวมเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่ส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านสัญชาติ ชาติพันธุ์ ศาสนา วัฒนธรรม ความเชื่อ ฯลฯ ต้องยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความคิดสร้างสรรค์

จังหวัดสงขลาตั้งอยู่ฝั่งตะวันออกของภาคใต้ตอนล่าง มีพื้นที่ 7,393.889 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 4,862,599.25 ไร่ มีขนาดเป็นอันดับ 27 ของประเทศใหญ่เป็นอันดับ 3 ของภาคใต้ แบ่งออกเป็น 16 อำเภอ (129 ตำบล 1,022 หมู่บ้าน) (สำนักงานจังหวัดสงขลา, 2558: 4) มีขนาดเศรษฐกิจเป็นอันดับ 1 ของภาคใต้ เป็นอันดับที่ 12 ของประเทศ (สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2560: 5) ในปี 2559 จังหวัดสงขลา มีโรงงานอุตสาหกรรมทั้งหมด จำนวน 1,994 โรงงาน และลูกจ้าง 67,059 คน โดยมีจำนวนประชากร และสถานการณ์แรงงานด้านต่าง ๆ แสดงดังตารางที่ 1 ดังนี้

สถานการณ์แรงงาน	ชาย	หญิง	รวม	จำนวนคน	ร้อยละ
ประชากรรวม	747,180	790,234	1,537,414	1,537,414	100
ประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไป	589,676	641,357	1,231,032	1,231,032	80.07
ผู้อยู่ในกำลังแรงงาน	472,439	411,030	883,469	883,469	71.77
• ผู้มีงานทำ	461,850	399,737	861,587	861,587	97.52
♦ ทำงานในภาคเกษตรกรรม				278,975	32.38
♦ ทำงานนอกภาคเกษตรกรรม				582,612	67.62
- สาขาการขนส่ง ขยายปลีก				176,416	30.28
- สาขาการผลิต				99,420	17.06
- สาขาการโรงแรมและอาหาร				71,256	12.23
- สาขาการก่อสร้าง				49,202	8.45
- สาขาการศึกษา				38,475	6.60
- สาขาอื่น ๆ				147,843	25.38
♦ การศึกษาของผู้มีงานทำ: - ระดับมหาวิทยาลัย				222,347	25.81
- ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย				147,760	17.15
- ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น				135,604	15.74
- ระดับประถมศึกษา				183,375	21.28
- ระดับต่ำกว่าประถมศึกษา				140,229	16.28
- ไม่มีการศึกษา				22,764	2.64
• ผู้ว่างงาน	9,434	10,928	20,362	20,362	2.30
• กำลังแรงงานที่รอฤดูกาล	1,155	365	1,520	1,520	0.18
ผู้ไม่อยู่ในกำลังแรงงาน	117,236	230,327	347,563	347,563	28.23
• ทำงานบ้าน	4,965	90,103	95,068	95,068	27.35
• เรียนหนังสือ	43,038	58,149	101,187	101,187	29.11
• อื่น ๆ	69,233	82,075	151,308	151,308	43.53
ประชากรอายุต่ำกว่า 15 ปี	157,504	148,878	306,382	306,382	19.93

Vol. 59 No. 1/2019

จากตารางที่ 1 สถานการณ์แรงงานในจังหวัดสงขลาในปี 2559 มีผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงาน 883,469 คน (ร้อยละ 71.77) จำแนกเป็นผู้ที่มีงานทำ 861,587 คน (ร้อยละ 97.52) และผู้ว่างงาน 20,362 คน (ร้อยละ 2.30) ส่วนผู้ที่ไม่อยู่ในกำลังแรงงานมีจำนวน 347,563 คน (ร้อยละ 28.23) ซึ่งในกลุ่มผู้ที่มีงานทำ 861,587 คน จำแนกเป็นผู้ทำงานในภาคเกษตรกรรม 278,975 คน (ร้อยละ 32.38 ของผู้ที่มีงานทำทั้งหมด) และทำงานนอกภาคเกษตรกรรม 582,612 คน (ร้อยละ 67.62 ของผู้ที่มีงานทำทั้งหมด) โดยทำงานในสาขาการขายส่ง การขายปลีกมากที่สุด จำนวน 176,416 คน (ร้อยละ 30.28 ของผู้ทำงานนอกภาคเกษตรกรรมทั้งหมด) รองลงมาคือ สาขาการผลิต จำนวน 99,420 คน (ร้อยละ 17.06) ส่วนใหญ่ผู้มีงานทำมีการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยมากที่สุด จำนวน 222,347 คน (ร้อยละ 25.81) รองลงมา ระดับประถมศึกษา จำนวน 183,375 คน (ร้อยละ 21.28) ส่วนสถานการณ์การว่างงาน มีผู้ว่างงาน จำนวน 20,362 คน (ร้อยละ 2.30) เพิ่มขึ้นจากปี 2558 ร้อยละ 1.0 (ในปี 2558 มีผู้ว่างงาน 11,059 คน คิดเป็นร้อยละ 1.30) เมื่อเปรียบเทียบอัตราผู้ว่างงานในปี 2559 กับทุก ๆ ปีที่ผ่านมา พบว่า ในปี 2559 มีอัตราการว่างงานปรับตัวขึ้นสูงมากที่สุด (สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา, 2559: 5-6)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่า ปัญหาการว่างงานในจังหวัดสงขลา มีแนวโน้มสูงขึ้น นอกจากนี้ ยังมีความไม่เป็นธรรมในการจ้างงานในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การกำหนดวันหยุด การจ่ายค่าแรงในวันหยุด และค่าล่วงเวลาไม่ถูกต้อง เป็นต้น ในขณะที่ความต้องการแรงงานก็มีแนวโน้มสูงขึ้นเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากการศึกษาของสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2555: 5-6) เรื่องความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในเขตจังหวัดสงขลา พบว่า สถานประกอบการธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งมีความต้องการแรงงานสูงจากการที่มียอดการสั่งซื้อเข้ามาเพิ่มขึ้นและเป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่ ขณะที่แรงงานไทยเริ่มขาดแคลนจึงต้องหันมาใช้แรงงานต่างชาติมากขึ้น แต่ก็ยังมีความต้องการแรงงานไทยมากกว่าแรงงานต่างชาติ เนื่องจากการจ้างแรงงานต่างชาติมีความยุ่งยากและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการให้แรงงานต่างชาติถูกต้องตามกฎหมาย ในขณะเดียวกัน ก็พบว่า มีสถานประกอบการแปรรูปวัตถุดิบอาหารทะเลแช่แข็งหลายแห่งไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานหลายเรื่อง เช่น การกำหนดวันหยุด การจ่ายค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าล่วงเวลาไม่ถูกต้อง และการไม่ให้สิทธิในวันลาที่ถูกต้อง เป็นต้น โดยอาจเกิดจากเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ด้านแรงงานขาดความเข้าใจในกฎหมายแรงงาน หรืออาจเป็นการจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเพื่อเป็นการลดต้นทุน ประกอบกับแรงงานขาดความรู้ความเข้าใจในสิทธิต่าง ๆ ของตนเอง นอกจากนี้ การขาดแคลนแรงงานไทยยังเกิดจากการไม่ชอบทำงานในโรงงานที่สกปรก การแย่งแรงงานที่มีทักษะจากธุรกิจเดียวกัน มีทางเลือกในอาชีพอื่น ซึ่งสถานประกอบการควรมีการปรับปรุงในเรื่อง การสร้างสุขอนามัยในสถานที่ทำงานโดยเฉพาะการใช้เครื่องมือในการฆ่าเชื้อวัตถุดิบ รวมทั้งปรับปรุงสภาพการจ้างงานทั้งในส่วน of ค่าจ้างแรงงานและสวัสดิการ เพื่อให้แรงงานสามารถใช้ชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขพอสมควร

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา พบทั้งปัญหาและความต้องการที่หลากหลายแตกต่างกันไปในแต่ละบริบทของสถานประกอบการ การศึกษาครั้งนี้จึงทำการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการใน

จังหวัดสงขลาที่มีบริบทแตกต่างกันทั้งในด้านขนาดและประเภทที่แตกต่างกัน อันจะทำให้สามารถมองเห็นความเหมือนและความแตกต่างกันที่ชัดเจน และนำไปสู่การขยายผลเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการต่อไป

วัตถุประสงค์ (Objective)

เพื่อเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลาที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน

วิธีการดำเนินการวิจัย (Methods)

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Approaches) มุ่งเก็บข้อมูลภาคสนาม ตามสถานประกอบการโดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดพื้นที่เป้าหมาย (Site Selection) ศึกษาจากสถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำนวน 8 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน กลุ่มการผลิต กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา กลุ่มการก่อสร้าง กลุ่มการขนส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม กลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์และธุรกิจ และกลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล ซึ่งแบ่งตามการแบ่งประเภทมาตรฐานอุตสาหกรรมของประเทศไทย (Thailand Industrial Classification) ของกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2538 ที่ประกอบด้วย 10 กลุ่มใหญ่ ในที่นี้ยกเว้น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเกษตรกรรม การล่าสัตว์ การป่าไม้ และการประมง และกลุ่มกิจกรรมซึ่งมีอาจจะระบุประเภทได้เนื่องจากอุตสาหกรรมทั้งสองกลุ่มดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็กมีพนักงานไม่ถึง 10 คน จึงยังไม่มีระบบหรือความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากนัก)

ขั้นที่ 2 การศึกษาจากเอกสารและข้อมูลทุติยภูมิอื่น ๆ (Documentary and Secondary Data) เป็นเอกสารจากหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง อาทิ ข้อมูลจากสำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลาเกี่ยวกับความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการ ข้อมูลจากสำนักงานสถิติจังหวัดสงขลาเกี่ยวกับสถิติความต้องการแรงงานและผู้มีงานทำย้อนหลัง ข้อมูลจากสำนักงานจัดหางานจังหวัดสงขลาเกี่ยวกับจำนวนแรงงาน ผู้มีงานทำ และผู้ว่างงาน ข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการแรงงานในพื้นที่จังหวัดสงขลา

ขั้นที่ 3 การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จะเลือกแบบเมทริก (Matrix Models) (Carson, et al., 2002: 184) ขนาด 3 มิติ ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2: การพิจารณาลักษณะผู้ให้ข้อมูลหลัก (Matrix of Key Informants Characteristics)

		ขนาดของสถานประกอบการ					
		ใหญ่		กลาง		เล็ก	
		ผู้บริหาร	พนักงาน	ผู้บริหาร	พนักงาน	ผู้บริหาร	พนักงาน
ประเภทสถานประกอบการ (Classification)	การทำเหมืองแร่ และเหมืองหิน	-	-	1	1	1	1
	การผลิต	1	1	1	1	1	1
	การไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา	1	1	1	1	1	1
	การก่อสร้าง	1	1	-	-	1	1
	การขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคารและโรงแรม	1	1	1	1	1	1
	การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม	1	1	1	1	1	-
	บริการการเงินการประกันภัย อสังหาริมทรัพย์และธุรกิจ	1	-	1	1	1	1
	บริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล	1	1	1	1	1	1

ที่มา: ประยุกต์จากแนวทางการเลือกแบบเมทริกของคาร์สันและคณะ (Carson, et al., 2002: 184)

จากตารางที่ 2 การสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก สำหรับกลุ่มผู้บริหารและผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการ เมื่อพิจารณาในรูปแบบเมทริก 2 แนวทาง คือ ด้านประเภทของสถานประกอบการและขนาดของสถานประกอบการ จะมีผู้ให้ข้อมูลหลักที่เลือกมาสัมภาษณ์ จำนวน 24 คน เช่นเดียวกับการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อทำการสนทนากลุ่ม สำหรับกลุ่มพนักงาน เมื่อพิจารณาในรูปแบบเมทริก 2 แนวทาง ก็จะได้ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 24 คน รวมมีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนทั้งสิ้น 48 คน

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สามารถเก็บข้อมูลได้จำนวน 22 สถานประกอบการ เป็นกลุ่มผู้บริหาร 22 คน กลุ่มหัวหน้าพนักงาน 20 คน ไม่สามารถได้ข้อมูลจากสถานประกอบการประเภทการทำเหมืองแร่ เหมืองหินขนาดใหญ่ และการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา ขนาดกลาง และไม่สามารถเก็บข้อมูลกลุ่มพนักงานได้ จากสถานประกอบการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคมขนาดเล็ก และสถานประกอบการบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจขนาดใหญ่ ทั้งนี้ โดยธรรมชาติของงานวิจัยเชิงคุณภาพแล้ว จำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจะมีความยืดหยุ่นสูง แต่จะให้

ความสำคัญกับความพอเพียงหรือความอิ่มตัวของข้อมูล (Saturated Data) ถ้าเมื่อใดผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าเนื้อหาและข้อมูลที่ได้พอเพียงตามวัตถุประสงค์การวิจัยแล้ว ก็อาจจะยุติการสัมภาษณ์ได้

ขั้นที่ 4 การสัมภาษณ์ ติดต่oprะสานงานไปยังสถานประกอบการตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์และดำเนินการสัมภาษณ์ มีการสัมภาษณ์ทั้งแบบเชิงลึก (In-Depth Interview) กับเจ้าของและผู้บริหารระดับสูง และบางสถานประกอบการได้สัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) กับพนักงาน โดยนัดหมายพนักงานจากสถานประกอบการในกลุ่มเดียวกันมากกว่าหนึ่งแห่งมาพบกันในที่เฉพาะ โดยรวบรวมประเด็นและสาระที่ได้จากขั้นที่ 2 มาเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จำแนกประเด็น (Classification) และจัดหมวดหมู่ (Grouping) เพื่อเป็นการประเมินความเพียงพอของข้อมูล (Saturated) จากนั้นทำการสังเคราะห์เปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน แล้วนำเสนอข้อมูลในลักษณะพรรณนาความ (Descriptive)

ผลการวิจัย (Research Result)

ผลการศึกษาจากการลงพื้นที่ภาคสนาม พบว่า สถานประกอบการที่มีขนาดแตกต่างกันมีการปรับตัวเพื่อรองรับนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 แตกต่างกัน โดยสถานประกอบการขนาดใหญ่ขึ้นไปมีการปรับตัวมากที่สุด รองลงมาเป็นสถานประกอบการขนาดกลางและเล็กตามลำดับ แต่โดยภาพรวมสถานประกอบการทั้งสามขนาดยังปรับตัวไม่มากนัก มีการเข้าออกของแรงงานหรือพนักงานไม่มากนัก การรับสมัครงานและการบรรจุงานปกติ แต่ได้มีเตรียมการล่วงหน้ามากขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละสถานประกอบการ มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเฉพาะของตนเองในการนำพาสถานประกอบการ เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายประเทศไทย 4.0 เช่นเดียวกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการในการแก้ปัญหาของแต่ละแห่งก็แตกต่างกันไปตามบริบทของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ดังต่อไปนี้

1. กรณีสถานประกอบการขนาดใหญ่ ที่มีพนักงานมากกว่า 200 คนขึ้นไป ส่วนใหญ่จะมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ มีฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบชัดเจน ผู้บริหารระดับสูงจะติดตามดูอยู่ห่าง ๆ ต่อเมื่อเกิดปัญหาที่แก้ไขไม่ได้จริง ๆ ผู้บริหารระดับสูงจึงจะลงมาช่วยแก้ไข ดังนั้น สถานประกอบการขนาดใหญ่จึงมีกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพมากกว่าสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก มองปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติเกิดปัญหาที่แก้ไขไปตามปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ถือว่าเป็นเรื่องใหญ่โต กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานส่วนใหญ่ติดต่อไปที่สำนักงานจัดหางานจังหวัด หรือบางแห่งก็ใช้วิธีเชิงรุกประสานงานไปยัง

มหาวิทยาลัยโดยตรงเพื่อคัดสรรคนเก่งเอาไว้ล่วงหน้า เมื่อรับสมัครพนักงานเข้ามาแล้วก็มีกระบวนการฝึกอบรมและปฐมนิเทศ เพื่อให้รู้จักวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการในการทำงานร่วมกับคนเก่า มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือเงินเดือนเป็นไปตามเกณฑ์ของกฎหมายแรงงาน และเสริมประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น มีเครื่องแบบให้ สนับสนุนให้เรียนต่อ การจัดตั้งกองทุนทดแทน ตลอดจนให้ความรู้เกี่ยวกับระบบความปลอดภัยและสุขภาพ เช่น การรักษาพยาบาล การลาป่วย ลาคลอดบุตร ไปจนถึงระบบจูงใจในการทำงานต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทนล่วงเวลา เงินโบนัสประจำปี พัฒนศึกษาหรือพักผ่อนทั้งในหรือนอกประเทศประจำปี เป็นต้น ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานถือเป็นเรื่องปกติ เมื่อเกิดก็แก้ปัญหาตามสภาพที่เกิดขึ้น ในส่วนของความต้องการ คือ อยากให้พนักงานมีความพร้อมมากที่สุด มีไหวพริบและปฏิภาณ และอยากให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลักบางส่วน ดังต่อไปนี้

“...หลักทำงานของผม มี 3 อย่าง “ละเอียด รอบคอบ และรับผิดชอบสูง” ดังนั้น ก่อนจะตัดสินใจอะไรลงไป ผมจะลงไปดูซ้ำมากกว่า 2 รอบ เพราะถ้าเราดูมาก ๆ เราจะเห็นจุดบกพร่อง และที่สำคัญเมื่อตัดสินใจไปแล้วต้องมีความรับผิดชอบสูง สิ่งใดที่รับมาแล้ว เราจะไม่ให้มันตายคามือ เรารับประกันลูกค้าว่าจะโทรกลับก็ต้องโทรกลับ รับปากว่าจะทำให้ก็ต้องหาทางทำให้ได้ หากรับผิดชอบสูงจะทำได้หมด...การรับพนักงานจะไปดูที่จัดหางานจังหวัดหรือถ้าเชิงรุกหน่อยก็จะไปเข้าร่วมกับมหาวิทยาลัย แต่ไม่ถึงขั้นจองตัวหลักเกณฑ์ คือ จบปริญญาตรี มีเกรดเฉลี่ยไม่น่าเกลียดจนเกินไป มีไหวพริบปฏิภาณเพราะต้องมาขายนวัตกรรม แค่มองตาลูกค้าก็รู้ว่าบุคลิกอย่างนี้ต้องแนะนำโปรโมชันตัวไหน” (สัมภาษณ์ ผจก.เขต บจก.บุญชัยธุรกิจขนาดใหญ่ พนักงาน 260 คน: วันที่ 16 ตุลาคม 2560)

“...การคัดเลือกพนักงาน เราจะดูที่ทัศนคติเป็นอันดับแรก คุณจะเข้ามาขายสินค้าคุณมีทัศนคติต่อสินค้า ต่อองค์กรนั้นอย่างไร มันเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าเข้ามาอย่างไม่มั่นใจเท่ากับว่าคุณสอบตกไปแล้วครึ่งหนึ่ง หรือมีทัศนคติต่อองค์กรต่อสินค้าไม่ดีเมื่อเข้ามาทำงานคุณก็เหนื่อยทั้งใจทั้งกาย ดังนั้น การเข้าไปสมัครงานขายหรืองานอะไรก็ตาม คุณต้องรักมันพอสมควร ...” (สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายขายระดับสูง กลุ่มบริษัทชูชูขนาดใหญ่ จำกัด พนักงาน 800 คน: วันที่ 23 พฤศจิกายน 2560)

“...การรับสมัครบุคลากรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล โดยใช้คณะกรรมการ เมื่อผ่านมาแล้ว ผมจะเป็นคนสุดท้าย เพื่อดูความเหมาะสมว่าเขาควรอยู่ตรงไหน บางครั้งไม่ผ่านก็มี ...ปัญหาเรื่องคนถือเป็นเรื่องปกติ ก็ “คน” เปรียบเสมือนกาแฟ 3 in 1 เรามีหน้าที่คนให้กลมกลืนกัน จึงจะทานอร่อย ไม่งั้นก็ตกตะกอน มันมีน้ำเป็นตัวประสาน น้ำก็คือความอ่อนโยน เราต้องใช้อ่อนโยนเข้าไปแก้ไข แทนการตำหนิตืดเย็น ผมสอนให้ลูกน้องว่าคุณต้องไม่เลือกกินเฉพาะของเผ็ดหรือของหวาน เราต้องกินกันได้ทุกรสชาติ ทุกครั้งที่ตำหนิลูกน้อง ผมจะบอกว่าผมตำหนิหมวกที่อยู่บนหัวคุณ ตำหนิ

เนื่องาน ไม่ได้ตำหนิตัวตนคุณ เป็นการดีเพื่อก่อ...” (สัมภาษณ์ ประธานกรรมการบริหาร บริษัทเบญจพรกรุ๊ป จำกัด พนักงานมากกว่า 200 คน: วันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2561)

2. กรณีสถานประกอบการขนาดกลาง มีพนักงานตั้งแต่ 50-200 คน ส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจะยังคงมีบทบาทโดยตรงต่อพนักงาน แม้ว่าจะมีฝ่ายบุคคลอยู่ก็ยังไม่ปล่อยให้ฝ่ายบุคคลดำเนินการโดยลำพัง ดังนั้น ฝ่ายบุคคลจะทำหน้าที่ในเชิงกฎหมายและคอยแก้ปัญหาด้านงานบุคคลทั่ว ๆ ไป ดังนั้นสถานประกอบการขนาดกลางส่วนใหญ่ จึงยังมีโครงสร้างการบริหารจัดการเป็นแบบรวมอำนาจ ให้ความสำคัญต่อการเข้า-ลาออกของพนักงาน เน้นกฎระเบียบข้อบังคับค่อนข้างมาก กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานส่วนใหญ่ใช้วิธีประกาศผ่านสื่อทั่วไป แล้วให้มาสมัครที่สถานประกอบการโดยตรง เมื่อรับสมัครเข้ามาแล้วจะมีกระบวนการฝึกอบรมและปฐมนิเทศ เพื่อให้รู้จักงานและวัฒนธรรมองค์กร การจ่ายเงินเดือนอาจจะไม่มากนัก แต่จะมีค่าตอบแทนอื่น เช่น เงินแบ่งเปอร์เซ็นต์จากรายได้ เงินโบนัส รวม ๆ แล้วก็ไปไปตามเกณฑ์ของกฎหมายแรงงาน และเสริมประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น มีเครื่องแบบให้ ไปจนถึงระบบจิตใจในการทำงานต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทนกรณีทำงานล่วงเวลา เงินโบนัสประจำปี ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานแตกต่างกันไปตามบริบทของสถานประกอบการ บางแห่งประสบปัญหาพนักงานเข้า-ลาออกบ่อย บางแห่งพนักงานเกียจคร้าน ในส่วนของความต้องการ อยากให้พนักงานมองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ซื่อสัตย์รับผิดชอบต่อตนเอง ดังจะเห็นได้จากข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลักบางส่วน ดังต่อไปนี้

“...วัฒนธรรมองค์กรของเรา เป็นแบบญาติมิตร การทำงานจะอะลุ่มอล่วยกัน มีอะไรนิดอะไรมื่อยก็จะอะลุ่มอล่วยกัน ในส่วนของผู้บริหารค่อนข้างยึดติดกับหลักการแบบเก่า ๆ ระบบครอบครัว ก็เลยไม่ค่อยเข้าใจที่จะการเปลี่ยนแปลงมากนัก ...ปัญหาส่วนใหญ่เกิดในพนักงานระดับล่าง มักจะมีการเข้า-ออกอยู่บ่อย ๆ เช่น พนักงานเก็บเงินค่าโดยสาร พอมีปัญหาที่จะตัดปัญหาโดยการลาออก ปัญหาในด้านการสื่อสาร พนักงานระดับล่างส่วนมากจบมระดับ ม.3 ม.6 บ่อยครั้งที่สื่อสารคำพูดนี้กว่าเข้าใจแล้ว แต่ก็ไม่เข้าใจ ต้องเรียกมาคุยมาอธิบายตัวต่อตัว ...” (สัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัทธนโตนดิเนรล จำกัด พนักงาน 130 คน: วันที่ 28 ตุลาคม 2560)

“...เราจะเน้นพัฒนาบุคลากรด้านคุณภาพ บุคลิกภาพ อบรมเพิ่มพูนทางด้านวิชาการ และด้านการบริการ เพื่อให้คนใช้พึงพอใจ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาทั้งภายในและภายนอก การฝึกอบรมมีทั้งอบรมที่แผนก ส่งไปอบรมนอกโรงพยาบาล เช่น ที่ รพ.มอ. รพ.หาดใหญ่ รวมทั้งไปกรุงเทพฯ จะอบรมทุกฝ่าย มีการประเมินพนักงานปีละครั้ง ใครที่มีความขยันขันแข็งก็อยู่ในเป้าหมายที่เราจะสนับสนุน ส่วนใครที่มีปัญหาก็จะนำเขามาพูดคุยเพื่อแก้ปัญหา ถ้าไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ก็จะลงโทษด้วยวิธีการตักเตือน หรือให้เขาลองขยับเปลี่ยนงานอื่น เพราะบางทีเค้าอาจจะมีความยากกับภายในหน่วยงานเดียวกัน...” (สัมภาษณ์ ญ.ผู้ดูแลฝ่ายบุคคล โรงพยาบาลมิตรภาพสามัคคี พนักงาน 150 คน: วันที่ 6 พฤศจิกายน 2560)

“...เรามีสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เช่น การมีโบนัสทุกเดือน โดยแลกด้วยงาน โดยกำหนดเป้าหมายจากค่ากลาง เช่น เดิมศูนย์นี้สามารถทำเป้าหมายค่ากลางอยู่ที่ 1 แสนบาท ถ้าเดือนนี้เขาทำเกินเป้า 1 แสน ส่วนที่เกินก็เป็นคอมมิชชั่นที่นำมาแบ่งกันได้ประมาณคนละ 2-3 พันบาททุกเดือน...” (สัมภาษณ์ ผู้จัดการใหญ่ บริษัทคุโบต้าจักรกลกรู๊ป จำกัด พนักงาน 180 คน: วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2561)

3. กรณีสถานประกอบการขนาดเล็ก มีพนักงานน้อยกว่า 50 คน ส่วนใหญ่งานพัฒนาบุคลากรจะขึ้นอยู่กับผู้จัดการหรือเจ้าของสถานประกอบการโดยตรง บางสถานประกอบการก็มีฝ่ายบุคคลทำหน้าที่ในเชิงกฎหมายและคอยแก้ปัญหาด้านงานบุคคลทั่ว ๆ ไป ดังนั้น กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานส่วนใหญ่ใช้วิธีประกาศผ่านสื่อทั่ว ๆ ไปและปิดประกาศหน้าสถานประกอบการ เมื่อรับสมัครเข้ามาแล้วจะมีกระบวนการฝึกอบรมและปฐมนิเทศ เพื่อให้รู้จักงาน มีเงินเดือนไม่มากนัก แต่จะมีค่าตอบแทนเพิ่มเติม เช่น เงินแบ่งเปอร์เซ็นต์จากรายได้ บางแห่งมีอาหารกลางวันให้ทานฟรี มีประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการอื่น ๆ เช่น มีเครื่องแบบให้ ไปจนถึงระบบจิตใจในการทำงานต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทนกรณีทำงานล่วงเวลา เงินโบนัสประจำปี ปัญหาเกี่ยวกับพนักงานแตกต่างกันไปตามบริบทของสถานประกอบการ แต่ส่วนใหญ่มีปัญหาพนักงานเข้า-ลาออกและการขาดแคลนพนักงาน ในส่วนของความต้องการ อยากให้พนักงานมีความรับผิดชอบตนเอง ไม่มาทำงานสาย มีน้ำใจต่อผู้อื่น ดังจะเห็นได้จากข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลักบางส่วน ดังต่อไปนี้

“...เมื่อก่อนเราเน้นพัฒนางานจนลืมพัฒนาคน แต่มายุคนี้เราตัดเรื่องพัฒนางานออกไปก่อน จะเน้นพัฒนาคนก่อน เพราะถ้าในกระบวนการทำงานเรามีคนคืออยู่เยอะ มีจิตใจที่ดีมีทุกอย่างที่ดี ก็จะสามารถพัฒนางานได้ง่ายขึ้น จึงพยายามจัดอบรมทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้พนักงานมีความสัมพันธ์กัน มีน้ำใจดีใจในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น เวลาทำกิจกรรม 5 ส เราก็จะดึงแผนกแม่บ้านมา 5 คน แผนก Front มา 5 คน แผนกบัญชี 3 แผนกช่าง 2 คน เพื่อให้มาช่วยกัน จะได้รู้จักกันหมด แล้วก็มีความใจต่อกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จัดวิ่งเพื่อสุขภาพไปสู่สังคมนาภายนอก กิจกรรมอบรม ต้องมีกิจกรรมมาเสริมเยอะ ๆ มันถึงจะสามารถรวมเป็นกลุ่มก้อนได้...” (สัมภาษณ์ หัวหน้าฝ่ายบุคคล โรงแรมนิวเวิลด์ พนักงาน 41 คน: วันที่ 28 ตุลาคม 2560)

“...ส่วนมากพนักงาน part-time จะยังไม่จบการศึกษา เป็นพนักงานที่ยังเรียนอยู่ จึงมีปัญหาในเรื่องพนักงานขาดบ่อย ส่วนพนักงานประจำไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องขาดงาน เมื่อรับพนักงานเข้ามาใหม่ ก็ต้องมีการฝึกอบรมก่อน ปฐมนิเทศให้รับทราบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กรว่ามีลักษณะแบบไหน อย่างไร หลังจากเข้ามาทำงานแล้วจะมีการประเมินทุก 6 เดือน เพื่อเป็นข้อมูลในการเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือน ในส่วนพนักงานประจำก็จะวัดจากการทำงานของเขา ...” (สัมภาษณ์ ผู้ช่วยผู้จัดการ-ดูแลฝ่ายบุคคล บริษัทแมคไทย จำกัด พนักงาน 30 คน: วันที่ 15 พฤศจิกายน 2560)

“...ปัญหาเรื่องพนักงาน ส่วนมากเป็นปัญหาเกี่ยวกับความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกัน ...ถ้าน้องที่จบมาใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ ก็จะมีการฝึกอบรมให้ทั้งภายในและภายนอก การฝึกอบรมภายใน คือ ในทุกวันเสาร์จะมีการจัดให้มีการอบรมพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานขายทุกวันเสาร์ต้องเข้า office ซึ่งทางบริษัทอาจมีการเชิญวิทยากรจากภายนอกเข้ามาฝึกอบรมให้ และออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด สำหรับการฝึกอบรมภายนอก ถ้าเป็นพนักงานใหม่ก็จะให้ออกไปร่วมงานกับพนักงานเก่าที่ทำมาก่อนแล้ว...” (สัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการบริษัท เคพีจี อุปกรณ์การแพทย์ จำกัด พนักงาน 35 คน: วันที่ 22 ธันวาคม 2560)

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าสถานประกอบการแต่ละแห่งแต่ละขนาดมีหลักการและกลยุทธ์ในการทำงานที่แตกต่างกันไปตามบริบทเนื้อหาของงานของตน ปัญหาส่วนใหญ่ทั้งในส่วนของบริษัทและในส่วนของผู้ประกอบการมีปัญหาและความต้องการมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันไป อาทิ กลุ่มการขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม มีความต้องการบุคลากรที่มีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม มีความต้องการบุคลากรที่มีทักษะในด้านการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี เป็นต้น โดยที่**ปัญหาในภาพรวมด้านพนักงานและด้านองค์กร**ไม่แตกต่างกันมากนัก กล่าวคือ ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านพนักงาน ส่วนใหญ่จะเป็นการขาดทัศนคติเชิงบวก เช่น ขาดการมองโลกในแง่ดี มั่นใจในตัวเองน้อย และไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน เช่น มักจะไม่ค่อยมีระเบียบวินัยและมาทำงานสาย ขาดความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ต้องออกระเบียบมาบังคับ และขาดทักษะด้านการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี ตามลำดับ ส่วนปัญหาด้านองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางอ้อม ไม่ได้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง โดยพบปัญหาสภาพเศรษฐกิจถดถอยส่งผลให้การค้าขายไม่คล่องตัว รองลงมา ได้แก่ ปัญหาโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะรวมอำนาจและเป็นธุรกิจครอบครัว ปัญหานโยบายภาครัฐ เช่น การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ ระเบียบกฎหมาย ปัญหาศักยภาพในการปรับตัวด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับประเทศไทย 4.0 และปัญหาระบบงบประมาณไม่คล่องตัว ตามลำดับ

สำหรับความต้องการในภาพรวมด้านพนักงานและองค์กร พบว่า มีความสอดคล้องกับปัญหาในภาพรวม กล่าวคือ ความต้องการด้านพนักงาน ส่วนใหญ่ต้องการให้พนักงานเป็นคนที่มีทัศนคติเชิงบวกและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ต้องการให้บุคลากรมีความทุ่มเทในงานและคำนึงถึงชื่อเสียงองค์กรมากขึ้น มีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัยมากขึ้น มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่การงานมากขึ้น มีทักษะการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดีขึ้น มีทักษะด้านภาษาอังกฤษมากขึ้น มีสัมมาคารวะและรู้จักให้เกียรติผู้อื่นมากขึ้น และมีทักษะในการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ตามลำดับ ส่วนความต้องการด้านองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่ต้องการเพิ่มโครงสร้างพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องต่อองค์กร เช่น ส่งเสริมการศึกษา สัมมนา ศึกษาดูงาน ให้โบนัส เป็นต้น รองลงมา ได้แก่ ต้องการเพิ่มศักยภาพ

ในการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้พร้อมต่อการรองรับการผลิต การลดค่าใช้จ่ายในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การปรับเปลี่ยนนโยบายเชิงรุกและเชิงรับเพื่อให้พร้อมต่อการรองรับประเทศไทย 4.0 การแสวงหาแหล่งทุนเพื่อสนับสนุนงบประมาณในการเพิ่มสภาพคล่องให้กับองค์กร และการเพิ่มศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีเพื่อให้พร้อมทดแทนแรงงานคนในอนาคต ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลาที่มีประเภทและขนาดแตกต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการทั้ง 8 กลุ่มไม่แตกต่างกันมากนัก ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละกลุ่มและแต่ละขนาดมีความสอดคล้องกัน โดยที่ลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ 4 ลำดับแรกของสถานประกอบการในแต่ละกลุ่มและแต่ละขนาด ดังแสดงในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3: ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา

(Comparison of Problems and Needs in Human Resource Management of Different Types and Sizes of Corporations in Songkhla Province)

ปัญหาและความต้องการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์		กลุ่ม 1		กลุ่ม 2		กลุ่ม 3		กลุ่ม 4		กลุ่ม 5		กลุ่ม 6		กลุ่ม 7		กลุ่ม 8	
ประเด็น	ต้องการ	ญ.	ก.	ญ.	ก.	ญ.	ก.	ญ.	ก.	ญ.	ก.	ญ.	ก.	ญ.	ก.	ญ.	ก.
• ด้านพนักงาน																	
1. ทักษะในการทำงาน ไม่ตรงกับสายงาน	ขาด			4-0													
2. การวางแผนงานและการจัดการเวลา	ขาด					3-0											
3. ทักษะด้านภาษาอังกฤษ	ขาด									4-3	3-4	0-4					
4. ทักษะการรู้จักคิดวิเคราะห์ด้วยตนเอง	ขาด			3-0													
5. ทักษะการทำงานเป็นทีม	ขาด							3-0	2-0								
6. ความใส่ใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	ขาด																
7. ทักษะการสื่อสารที่ทำให้ผู้อื่นเข้าใจได้	ขาด			3-0				4-4	4-0	1-4	2-0	1-3	3-4	1-2	2-2	4-4	3-3
8. ยอมรับคำติชม แสดงทางสีหน้าท่าทาง	ขาด		3-0														
9. การมีสัมมาคารวะ และการให้เกียรติผู้อื่น	ขาด					4-0						4-0	3-0				
10. ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ใช้ระเบียบบังคับ	ขาด	3-4		0-3	2-3			3-4	0-2	3-3	2-4		0-3	0-3	0-3	2-1	3-3
11. การมีน้ำใจต่อผู้อื่น ไม่ชอบช่วยเหลือผู้อื่น	ขาด		4-4	0-4		4-4	0-4		3-0	0-4					0-4		
12. การมองโลกในแง่ดี กระตือรือร้นทำงาน	ขาด	2-2	0-2	1-2	1-1	3-3	1-1	2-3	1-1	1-2	1-1	3-1	1-2	4-1	1-2	1-1	1-1
13. ความรับผิดชอบในงาน มาทำงานสายบ่อย	ขาด	1-3	1-1			1-1		1-1		0-2			0-3	3-2		4-4	0-4
14. การทุ่มเทในงาน ไม่สนใจชื่อเสียงองค์กร	ขาด	0-1	0-3	2-1	0-2	0-2	2-2	0-2	2-3	0-1	0-3	2-2		2-1	0-4	1-2	2-2
15. ทักษะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	ขาด																
16. ปัญหาอื่น เช่น ปัญหาส่วนตัว ครอบครัว	ขาด	4-0	2-0		4-0	2-0		4-0		4-0	3-0		4-0	2-0		4-0	3-0
• ด้านองค์กร																	
1. นโยบายภาครัฐ การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ	ปัญหา	3-4	3-4	1-0	3-0	3-3		3-4	2-3	3-2	3-3	3-2	2-4	3-3	3-4	4-3	4-3
2. เศรษฐกิจถดถอย การค้าขายไม่คล่องตัว	ปัญหา	2-1	1-2	2-2	2-1	1-1		1-2	1-1	1-1	1-1	1-1	1-1	1-2	2-1	1-2	1-1
3. โครงสร้างรวมอำนาจ ธุรกิจครอบครัว	ปัญหา	0-3	0-3	3-1	4-3	0-4		4-3	0-2	4-4	0-4		4-2	0-4	3-2	4-3	0-4
4. งบประมาณไม่คล่องตัว	ปัญหา	1-2	2-1	0-3	1-4	4-2		2-1	3-0	2-3	1-2	2-3	3-3	4-1	0-3	3-1	2-1
5. ปรักฏการณ์เทคโนโลยี สู่ประเทศไทย 4.0	ปัญหา	4-0	4-0	4-0	0-2	2-0	4-4		4-4		4-4		2-0	4-4	2-0	4-0	3-0

ที่มา: สังเคราะห์โดยคณะผู้วิจัย

หมายเหตุ: คำอธิบายในตารางที่ 3 มีดังนี้

1. คำอธิบายในหัวตาราง กลุ่ม 1 – กลุ่ม 8 หมายความว่า สถานประกอบการในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำนวน 8 ประเภท ได้แก่ กลุ่ม 1 หมายถึง กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน กลุ่ม 2 หมายถึง กลุ่มการผลิต กลุ่ม 3 หมายถึง กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา กลุ่ม 4 หมายถึง กลุ่มการก่อสร้าง กลุ่ม 5 หมายถึง กลุ่มการขนส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม กลุ่ม 6 หมายถึง กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม กลุ่ม 7 หมายถึง กลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจ และกลุ่ม 8 หมายถึง กลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล

2. คำอธิบายอักษรย่อในหัวตาราง มีความหมาย ดังนี้

ญ. หมายถึง สถานประกอบการขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนแรงงานมากกว่า 200 คนขึ้นไป

ก. หมายถึง สถานประกอบการขนาดกลาง ที่มีจำนวนแรงงาน 50-200 คน

ล. หมายถึง สถานประกอบการขนาดเล็ก ที่มีจำนวนแรงงานไม่เกิน 50 คน

3. ตัวเลข 1, 2, 3, 4 ในตารางผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในตารางที่ 3 หมายถึง ลำดับความสำคัญของปัญหาหรือความต้องการ 4 ลำดับแรกของสถานประกอบการในแต่ละกลุ่มและแต่ละขนาด โดยเรียงลำดับความสำคัญมากที่สุด คือ เลข 1 และในระดับรองลงไปตามเลข 2, 3, 4 ตามลำดับ โดยที่เลขตัวหน้า หมายถึง ลำดับความสำคัญของปัญหา ส่วนเลขตัวหลัง หมายถึง ลำดับความสำคัญของความต้องการ ยกตัวอย่างเช่น ในคอลัมน์ของสถานประกอบการกลุ่ม 1 ขนาดกลาง มีตัวเลข 1-3 ในประเด็นที่ “13. ความรับผิดชอบในงาน มาทำงานสายบ่อย” หมายความว่า ในประเด็นที่ 13 เป็นปัญหาที่สำคัญเป็นอันดับหนึ่งของสถานประกอบการกลุ่ม 1 ขนาดกลาง แต่เป็นความต้องการที่ยากแก่ปัญหาในลำดับสาม เนื่องจากยากแก่ปัญหาในประเด็น “14. การทุ่มเทในงาน ไม่สนใจชื่อเสียงองค์กร” และประเด็น “12. มองโลกในแง่ดี ความกระตือรือร้นต่องาน” ก่อน เป็นต้น

จากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่าปัญหาด้านพนักงานที่มีความคล้ายคลึงกัน เช่น ขาดการมองโลกในแง่ดี ไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดการทุ่มเทให้กับงานไม่สนใจชื่อเสียงขององค์กร ขาดความรับผิดชอบในการทำงานไม่ค่อยมีระเบียบวินัยและมาทำงานสาย และการขาดทักษะด้านการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี เป็นต้น สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบ คือ ต้องการให้บุคลากรเป็นคนมีทัศนคติเชิงบวก มีการมองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทุ่มเทให้กับงาน ปกป้องชื่อเสียงขององค์กร มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีระเบียบวินัยในตนเอง และมีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี เป็นต้น สำหรับปัญหาด้านองค์กรที่มีความคล้ายคลึงกัน เช่น ส่วนใหญ่เกิดจากสภาพเศรษฐกิจถดถอยส่งผลให้การค้าขายไม่คล่องตัว โครงสร้างองค์กรมีลักษณะรวมอำนาจและเป็นธุรกิจครอบครัว และปัญหาเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐที่ส่งผลต่อสถานประกอบการ เช่น การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ ระเบียบกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งส่งผลต่อความต้องการขององค์กร คือ การเพิ่มโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์อยู่กับสถานประกอบการยาวนานขึ้น การเพิ่มศักยภาพในการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมต่อการผลิต และการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรเพื่อให้สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ เป็นต้น

เป็นที่น่าสังเกตว่า ความแตกต่างในด้านศักยภาพความพร้อมของสถานประกอบการที่เห็นเด่นชัดเกิดขึ้นระหว่างสถานประกอบการที่มีขนาดแตกต่างกัน กล่าวคือ สถานประกอบการขนาดใหญ่จะมีวิธีการในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่เป็นระบบและชัดเจน มากกว่าสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก อาทิ “ทำงานเชิงรุก ทำงานแข่งกับตัวเอง” หรือ “พนักงานอยู่ได้ บริษัทก็อยู่ได้ ลูกค้ายี่สิบคนสำคัญ” หรือ “เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน” เป็นต้น ในขณะที่วิธีการของสถานประกอบการขนาดกลางจะเน้นไปที่พฤติกรรมของพนักงานแทน อาทิ “วัฒนธรรมองค์กรแบบญาติมิตร อะลุ่มอล่วยกัน” หรือ “ความขยันขันแข็งของพนักงาน” หรือ “ให้เขาอยู่ดีมีรายได้ เราก็มีรายได้ด้วย” เป็นต้น ส่วนสถานประกอบการขนาดเล็กเน้นวิธีการที่มีลักษณะเฉพาะที่สอดคล้องกับแต่ละสถานประกอบการ อาทิ “พัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรมและเมตตาธรรม” หรือ “บริการรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ” หรือ “มุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน” เป็นต้น เช่นเดียวกับวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่ต่างกันไป ทั้งกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร และการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้กับบุคลากรในการทำงาน ดังจะเห็นได้จากสถานประกอบการขนาดเล็กส่วนใหญ่จะเน้นเพียงค่าตอบแทนหรือเงินเดือน โดยอาจมีสวัสดิการอื่นบ้าง เช่น บางแห่งที่มีศักยภาพก็จะพาบุคลากรไปพักผ่อนตามแหล่งท่องเที่ยวในแต่ละปี ในขณะที่สถานประกอบการขนาดกลางและขนาดใหญ่ นอกจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนแล้ว จะมีการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะสถานประกอบการขนาดใหญ่จะมีการจัดสวัสดิการที่ชัดเจน เช่น มีเครื่องแบบ มีประกันสังคม มีเงินเปอร์เซ็นต์ เงินโบนัส บัตรตรวจสุขภาพ ตลอดจนการจัดตั้งกองทุนทดแทน เป็นต้น ในขณะที่สถานประกอบการขนาดกลางมีการจัดสวัสดิการ อาทิ มีเครื่องแบบ การให้คำปรึกษา การปรับค่าตอบแทนในแต่ละปี เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีข้อสังเกตที่น่าสนใจ ด้านวิธีคิดเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานประกอบการ ซึ่งมีวิธีคิดที่ต่างกันอย่างน่าสนใจ คือ สถานประกอบการขนาดใหญ่มองว่าปัญหาเป็นเรื่องปกติ เกิดขึ้นก็แก้ปัญหไปตามสภาพที่เกิด มองปัญหาเป็นโอกาสของการพัฒนางาน ในขณะที่สถานประกอบการขนาดกลางให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของพนักงานและระเบียบปฏิบัติขององค์กร เช่น ปัญหาการเข้า-ลาออก การหยุด การลา การมาสาย ตลอดจนการสื่อสารของพนักงาน เป็นต้น ส่วนสถานประกอบการขนาดเล็กประสบปัญหาเกี่ยวกับความรับผิดชอบของพนักงาน การขาดงาน การขาดแคลนบุคลากร ความขัดแย้ง การลงโทษ ตลอดจนปัญหาเรื่องเงินทุน เป็นต้น

อภิปรายผล (Discussion)

ผลการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลา พบว่า ไม่แตกต่างกันมากนัก สถานประกอบการทั้ง 8 ประเภท ส่วนใหญ่มองเห็นปัญหาของคนวัยแรงงานยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน และมีความต้องการให้พนักงานเป็นคนที่มีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการทุ่มเทในงาน สนใจชื่อเสียงขององค์กร มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีระเบียบวินัย และมีทักษะการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจได้ดี เป็นต้น สอดคล้องกับการศึกษาของ

นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว และคณะ (2558: 61-67) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของจังหวัดสงขลาในช่วงอายุ 15 ปี ถึง 59 ปี แล้วสรุปผลเชิงคุณภาพไว้ว่า “ทุกบริษัทต้องการพนักงานที่มีคุณลักษณะของคุณธรรมและจริยธรรมมาเป็นอันดับหนึ่ง โดยเน้นในเรื่องความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ และไม่คดโกงหรือหลอกลวงผู้อื่น จึงจะได้รับความไว้วางใจ รองลงมาคือ ความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการทำงาน เป็นทักษะที่ต้องเก็บเกี่ยวเองจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น ถือเป็นคุณสมบัติที่ไม่มีการเรียนการสอนในตำราเรียน แต่เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับการทำงาน เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการกระบวนการคิด และการทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย เป็นต้น” เช่นเดียวกันกับที่ สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2556: 1-3) ได้ทำการสำรวจความต้องการแรงงานของสถานประกอบการที่มีคนทำงานตั้งแต่ 6 คนขึ้นไปทั่วประเทศพบว่า คุณลักษณะของแรงงานในสถานประกอบการอันเป็นที่ต้องการรายด้าน คือ การมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความขยันและอดทน และการตรงต่อเวลา เป็นต้น ซึ่งผลการศึกษาข้างต้นสะท้อนภาพในด้านตรงกันข้ามที่แสดงว่า คนในวัยแรงงานปัจจุบันขาดทักษะด้านดังกล่าว อยู่พอสมควร อันส่งผลต่อภาพคุณภาพของแรงงานไทยโดยตรง ดังนั้น การปรับตัวเพื่อรองรับนโยบายอุตสาหกรรม 4.0 ที่มุ่งสู่ประเทศไทย 4.0 จำเป็นที่รัฐบาลจะต้องทุ่มเทกำลังในการปรับเปลี่ยนการพัฒนาคนของประเทศไปในทิศทางที่สนับสนุนประเทศไทย 4.0 ต้องเตรียมคนให้เป็นการกำลังแรงงานที่ฉลาด มีความสามารถพิเศษ (Talent) สามารถแข่งขันได้ และต้องวางแผนแก้ปัญหาแรงงานในปัจจุบันที่มีอยู่แล้ว ที่เป็นแรงงานขาดทักษะในด้านต่าง ๆ และมีความสามารถพิเศษเก่งบ้างไม่เก่งบ้างข้างต้นให้ได้ อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน

สำหรับปัญหาและความต้องการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร พบว่า มีความคล้ายคลึงกัน โดยส่วนใหญ่ประสบปัญหาอันเกิดจากสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอย ส่งผลให้การค้าขายไม่คล่องตัว โครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะรวมอำนาจหรือเป็นธุรกิจครอบครัว และปัญหาเกี่ยวกับนโยบายของภาครัฐ เช่น การกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ ระเบียบกฎหมาย เป็นต้น ในส่วนนี้เป็นเรื่องที่สถานประกอบการต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ซึ่งสถานประกอบการส่วนใหญ่ได้พยายามปรับเปลี่ยนโครงการพัฒนาบุคลากร อาทิ ส่งเสริมการศึกษา การฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เป็นต้น เป็นการซื้อใจเพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน รวมทั้งพยายามลดค่าใช้จ่ายขององค์กรลง สอดคล้องกับการศึกษาของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (2556: 7) ที่พบว่า ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ในด้านแรงงานของสถานประกอบการ ส่งผลให้สถานประกอบการต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ที่ผ่านมามีได้ใช้วิธีการปรับตัวโดยการเพิ่มจำนวนชั่วโมงในการทำงานล่วงเวลา การเพิ่มค่าจ้างเพื่อจูงใจแรงงานใหม่ การจ้างแรงงานจากบริษัทผู้รับเหมา (Outsource) การจ้างแรงงานต่างด้าวมาทดแทน และการนำเครื่องจักรมาทดแทนแรงงาน เป็นต้น ซึ่งการปรับตัวเป็นเรื่องสำคัญในการเตรียมความพร้อมสู่นโยบายอุตสาหกรรม 4.0 สอดคล้องตามหลักการของทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ (Structural Functional Theory) ที่กล่าวถึงความจำเป็นทางหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ 1) การปรับตัว (Adaptation) ระบบจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) ระบบต้องกำหนดและตอบสนองต่อเป้าหมายหลัก 3) การบูรณาการ (Integration) ระบบต้องกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ และต้องจัดการกับความสัมพันธ์ของหน้าที่พื้นฐานอื่น ๆ และ 4) การจํารักษา (Latency/Pattern Maintenance) ระบบต้องจํารักษา พื้นฟู กระตุ้น สร้างและสนับสนุนแบบแผนทางวัฒนธรรมเพื่อให้ปัจเจกบุคคลสามารถรักษาแรงจูงใจไว้ได้ (Parsons, 1960) ซึ่งสถานประกอบการทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0

บทสรุปและข้อเสนอแนะ (Conclusion and Suggestion)

การเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสงขลาในครั้งนี้ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและพนักงานของสถานประกอบการ จำนวน 8 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มการทำเหมืองแร่และเหมืองหิน กลุ่มการผลิต กลุ่มการไฟฟ้า ก๊าซ และการประปา กลุ่มการก่อสร้าง กลุ่มการขายส่ง การขายปลีก ภัตตาคาร และโรงแรม กลุ่มการขนส่ง สถานที่เก็บสินค้า และการคมนาคม กลุ่มบริการการเงิน การประกันภัย อสังหาริมทรัพย์และธุรกิจ และกลุ่มบริการชุมชน บริการสังคม และบริการส่วนบุคคล ผลการศึกษา พบว่า ทั้ง 8 กลุ่ม ปัญหาและความต้องการทั้งที่คล้ายกันและต่างกัน ที่คล้ายกัน เช่น ต้องการพนักงานที่มองโลกในแง่ดี มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบในตนเอง สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ รวมทั้งการรับรู้ปัญหาเศรษฐกิจถดถอย การมีโครงสร้างองค์กรแบบรวมอำนาจ และผลกระทบจากนโยบายค่าแรงขั้นต่ำ ส่วนที่ต่างกัน เช่น ด้านศักยภาพของสถานประกอบการแต่ละขนาด พบว่า ขนาดใหญ่มีความพร้อมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบมากกว่าขนาดกลางและขนาดเล็ก รวมถึงวิธีคิดซึ่งสถานประกอบการขนาดใหญ่มองว่าปัญหาเป็นเรื่องปกติ แก้ไขไปตามสภาพที่เกิดขึ้น ในขณะที่ขนาดกลางและขนาดเล็กให้ความสำคัญกับปัญหาบุคคลมากกว่า เช่น การขาดงาน การหยุด การลา การมาสาย การลงโทษ เป็นต้น โดยมีข้อเสนอแนะทั้งในเชิงนโยบายและในเชิงปฏิบัติ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มีดังนี้

1.1 การประกาศนโยบายประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาล จำเป็นต้องปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน ตลอดจนระเบียบและวิธีปฏิบัติของทางราชการให้ชัดเจนและให้ง่ายต่อการปรับตัว โดยเฉพาะเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ยิ่งต้องมีความชัดเจนในการปฏิบัติ เพราะการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยก็ส่งผลกระทบโดยตรงต่อภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ดังจะเห็นได้จากการประกาศขึ้นค่าแรงขั้นต่ำแต่ละครั้ง ก็ส่งผลกระทบไปยังสถานประกอบการต่าง ๆ โดยเฉพาะสถานประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลาง ดังนั้น การปรับตัวเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ย่อมส่งผลกระทบต่อสถานประกอบการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะหากสถานประกอบการขนาดใหญ่ตัดสินใจนำเทคโนโลยีมาใช้แทนคน ย่อมส่งผลกระทบต่อแรงงานจำนวนมาก ภาครัฐจึงควรเอื้อประโยชน์โดยการปรับปรุงกฎหมายระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจน เข้าถึงได้ง่าย และไม่ซับซ้อนจนก่อให้เกิดปัญหาการรับสินบนตามมา

1.2 ปัญหาและความต้องการของสถานประกอบการ ที่ชี้ให้เห็นถึงความต้องการพนักงานที่รู้จักมองโลกในแง่ดี มีกระตือรือร้น มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบในตนเอง รู้จักคิดวิเคราะห์ มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย ฯลฯ สะท้อนให้เห็นถึงระบบการศึกษาของประเทศไทยที่ผลิตบัณฑิตและกำลังแรงงานออกมาสู่ท้องตลาดแบบค่อนข้างด้อยคุณภาพ ดังนั้น เพื่อปรับตัวเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 รัฐควรหาทางแก้ไขปัญหาทางการศึกษาหรือปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจัง เพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตออกสู่ท้องตลาดได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยร่วมมือกับภาคธุรกิจเอกชนในการออกแบบและกำหนดคุณสมบัติบัณฑิตที่จะจบการศึกษาออกมาว่าควรมีลักษณะอย่างไร และจะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้สามารถดำเนินการได้บรรลุจุดหมายเหล่านั้น

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ มีดังนี้

2.1 ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านบุคลากร คือ พนักงานขาดการมองโลกในแง่ดี ความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบในงาน ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ตลอดจนนำปัญหาส่วนตัวและครอบครัวมาเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการไม่ควรเพิกเฉยต่อปัญหาส่วนบุคคลเหล่านี้ เพราะอาจส่งผลกระทบบานปลายขยายใหญ่โตได้โดยง่าย อันเปรียบเสมือนปัญหา “น้ำผึ้งหยดเดียว” ที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งต่าง ๆ ขึ้นได้ ดังนั้น ควรถือว่าปัญหาส่วนบุคคลเหล่านี้เป็นเรื่องใหญ่และหาแนวทางลดปัญหา อาทิ จัดให้มีการฝึกอบรมในเชิงจิตวิทยา หรือฝึกสมาธิ หรือหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถมีวาทีศิลป์ในการพูดมาพูดให้ข้อคิดเป็นประจำทุกเดือน หรืออย่างน้อยทุกสามเดือน จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรไปในที่สุด

2.2 จากผลการศึกษา พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่รับรู้รับทราบเกี่ยวกับการที่รัฐบาลประกาศนโยบายประเทศไทย 4.0 แต่ยังไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0 มากนัก โดยเฉพาะสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก แต่เพื่อความไม่ประมาทสถานประกอบการทั้งหลายควรให้ความสนใจและจัดเตรียมความพร้อมรองรับอุตสาหกรรม 4.0 ในระดับร้อยละ 30-40 ซึ่งเหตุผลสำคัญคือ ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่โลกาภิวัตน์อย่างเต็มรูปแบบและรัฐบาลก็ได้ประกาศนโยบายประเทศไทย 4.0 ไปแล้วอย่างเป็นทางการ จึงไม่มีการหวนกลับคืนอย่างแน่นอน มีแต่จะก้าวไปข้างหน้า หากสถานประกอบการใดขาดการเตรียมความพร้อมในการปรับตัว ย่อมต้องประสบปัญหาวิกฤติในอนาคตค่อนข้างแน่นอน ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงไม่ควรปล่อยให้เหตุการณ์เกิดก่อนแล้วมาตามแก้ในภายหลัง ซึ่งเมื่อถึงเวลานั้นอาจจะสายเกินไปแล้ว

เอกสารอ้างอิง (References)

- ธนาคารกรุงเทพ SME Social Planet. (2560). รู้จักกับ Thailand 4.0 แบบเข้าใจง่าย อ่านรอบเดียวแล้วได้เป็นฉาก. ค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2561 จาก <https://www.bangkokbanksme.com/article/10053>
- นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว, นกุล ชื่นพัก, วรลักษณ์ ลลิตศิริวิมล, ชุติมา หวังเบญจรัตน์ และสิริลักษณ์ ทองพูน. (2558). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของจังหวัดสงขลาในช่วงอายุ 15 ปี ถึง 59 ปี. ทนุอดหนุนการวิจัยจากเงินงบประมาณจังหวัดสงขลา ภายใต้แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 รายการงบประมาณโครงการเรารักสงขลา และทุนมูลนิธิมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปี 2558. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- พรชัย เจดามาน. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ค้นเมื่อ 11 มกราคม 2561 จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, มนตรี อธิรัตนชัย และพงศ์พันธุ์ คำพรรณ. (2555). ความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารทะเลแช่เยือกแข็งในเขตจังหวัดสงขลา. *WMS Journal Management Walailak University*, 1(2, Sep-Dec 2012), 1-8.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย “ประเทศไทย 4.0”. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.).
- สำนักงานจังหวัดสงขลา, กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด. (2558). แผนยุทธศาสตร์ประชามอาเซียนจังหวัดสงขลา 2558-2560. สงขลา: สำนักงานจังหวัดสงขลา.
- สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา. (2559). รายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดสงขลา รายปี 2559 (มกราคม-ธันวาคม). สงขลา: สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา.
- (2560). รายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดสงขลา ไตรมาส 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2560). สงขลา: สำนักงานแรงงานจังหวัดสงขลา.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2556). สรุปข้อมูลเบื้องต้น การสำรวจความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ พ.ศ. 2556. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- Carson, D. et al. (2002). *Qualitative marketing research*. London: SAGE Publications.
- Parson, T. (1960). *Administrative Science Quarterly*. Effective of Size, Complexity and Ownership in Administrative Intensity. New York: Holt, Rinchart & Winston.

เอกสารอ้างอิงจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (TRANSLATED THAI REFERENCES)

- Aujirapongpan, Somnuk, Atirattanachai, Montri & Compan, Pongpan. (2012). A study of labor demand on frozen seafood entrepreneurs in Songkhla province. *WMS Journal Management Walailak University*, 1(2, Sep-Dec 2012), 1-8. (In Thai)

- Bangkok Bank, SME Social Planet. (2560). *Thailand 4.0 is easy to understand*. Retrieved March 15, 2018, from <https://www.bangkokbanksme.com/article/10053> (In Thai)
- Jedaman, Pornchai. (2013). *Human resource development*. Retrieved January 11, 2018, from <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1> (In Thai)
- National Statistical Office. (2013). *Information summary of labor force survey of corporation in 2013*. Bangkok: National Statistical Office. (In Thai)
- Office of the Civil Service Commission. (2517). *Human resource development to drive policy "Thailand 4.0"*. Bangkok: Office of the Civil Service Commission. (In Thai)
- Sawatkaew, Niwat., Chinfuk, Nugul., Lalitsasiwimol, Woralak., Wangbenmad, Chutima. & Tongpul, Sililak. (2015). *Songkhla province's human resource development: from age of 15 to 59 years*. Research grant from Songkhla budget under the action plan of fiscal year 2015, budget project we love Songkhla, and grant's 2015 from Prince of Songkla University foundation. Songkhla: HatYai University. (In Thai)
- Songkhla Labour Office. (2016). *Songkhla labor situation report, year 2016 (January-December)*. Songkhla: Songkhla Labour Office. (In Thai)
- (2017). *Songkhla labor situation report, 3rd quarter (July-September 2017)*. Songkhla: Songkhla Labour Office. (In Thai)
- Songkhla Provincial Office, Provincial Development Strategy Group. (2015). *Strategic Plan for the ASEAN Community, Songkhla Province, 2015-2017*. Songkhla: Songkhla Provincial Office. (In Thai)