

ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงาน
ของภาคอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย
Directions for Human Resource Management to Answer
The Labor Problem of The Automobile Industry in Thailand

ชนินารถ ชียางคบุตร (Chaninat Chiyangkabut)*
นวลฉวี แสงชัย (Nuanchavhee Sangchai)**

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงานของภาคอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่มีต่อปัจจัยภายใน ซึ่งได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จากกลุ่มตัวอย่างบริษัทผลิตรถยนต์จำนวน 4 ราย และโดยการใช้แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 32 ราย สำหรับพนักงานจำนวน 800 ราย ได้ทำการวิเคราะห์ผลเชิงสถิติเพื่อหาระดับความสำคัญของปัญหา และวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มากที่สุด (40.70%) และพนักงานมีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรด้านระเบียบวินัย มากที่สุด (36.30%) และเมื่อใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักก็วิเคราะห์ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรพบว่า ตัวแปรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ตามลำดับความสำคัญดังนี้

* นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาระดับบริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1. การวางแผนเพื่อพัฒนาคนและองค์กร 2. การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 3. การบำรุงรักษาพนักงาน และ 4. ความก้าวหน้าในงาน จากองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ สามารถอธิบายได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ ดังนั้นทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงานผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีความสามารถเข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร และเมื่อได้คนดีมีความสามารถแล้วต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะเป็น การบำรุงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์, อุตสาหกรรมรถยนต์, ปัญหาแรงงาน

ABSTRACT

This study aims to determine the direction of human resource management to answer the labor problem caused by external and internal factors of the automobile industry in Thailand, including the impact of external factors on the internal factors. Data were collected by in-depth interviews with 4 human resource administrators from automobile manufacturers and by using questionnaires for 32 human resource administrators, as well as about 800 employees. Data were analyzed statistically to find the level of importance of the problem and using factor analysis for employee satisfaction. Results showed that administrators of human resource departments are important in the human resources planning (40.7%) as well as employee satisfaction with the discipline of the organization's human resource management. Using factor analysis on employee satisfaction with human resource management, variables that are related to the four element priorities are: 1. Planning and organizational development; 2. Executive compensation and benefits; 3. Maintenance staff and 4. Works in progress. These four elements can explain how to improve

recruitment and retention by human resource management. Therefore if human resource management is to answer the labor problem, administrators of human resource departments should use human resource planning to get good people who have talent to work within the organization, and then to constantly improve to encourage long-term employees to remain with the organization.

Keywords: human resource management, automobile industry, labor problem

บทนำ

ในช่วงที่เศรษฐกิจไทยฟื้นตัวจากวิกฤตเศรษฐกิจโลกตั้งแต่ไตรมาสที่สี่ของปีพ.ศ. 2552 ภาคอุตสาหกรรมต่างๆเริ่มกลับมาผลิตในระดับปกติหลังจากที่มีคำสั่งซื้อทั้งจากต่างประเทศ และความต้องการในประเทศที่เพิ่มมากขึ้นอย่างชัดเจนตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยที่ต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นแรงส่งให้เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มขยายตัวต่อไปในอนาคต อย่างไรก็ตาม ปัญหาหนึ่งที่พบในปัจจุบันภายหลังการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ ที่สะท้อนจากความคิดเห็นผู้ประกอบการตั้งแต่ต้นปี 2553 คือการขาดแคลนแรงงาน ทั้งที่มีทักษะและไม่มีทักษะ สาเหตุหนึ่งของการขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรม คือการย้ายแรงงานจากภาคอุตสาหกรรมสู่ภาคเกษตรโดยเฉพาะในช่วงที่ราคาสินค้าเกษตรดีต่อเนื่องดังเช่นในปัจจุบัน นอกจากนี้ ผู้ประกอบการชี้ให้เห็นถึงปัญหาความไม่สอดคล้องในเรื่องของทักษะและประสบการณ์ของแรงงานกับความต้องการของตลาด (Skill Mismatch) เนื่องจากตลาดขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือและประสบการณ์โดยเฉพาะแรงงานช่างระดับอาชีวศึกษา ในขณะที่แรงงานจบใหม่ส่วนใหญ่นิยมการศึกษาระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ แรงงานยังนิยมเข้าสู่ภาคบริการสูงขึ้นต่อเนื่อง เนื่องจากลักษณะงานที่สบาย อุตสาหกรรมรถยนต์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาขาดแคลนแรงงาน ถึงแม้ว่าอุตสาหกรรมรถยนต์จะมีการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วจากเหตุการณ์ภัยธรรมชาติ “สึนามิ” ที่ประเทศญี่ปุ่นแต่ยังมีเรื่องน่าเป็นห่วงที่สำคัญ คือปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยพิจารณาจากเป้าหมาย

การผลิตรถยนต์ในปี 2555 ตั้งเป้าหมายการผลิตไว้จำนวน 2 ล้านคันขึ้นไป ส่งผลให้มีความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นประมาณ 1 แสนคน เนื่องจากแรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่เพียงพอที่จะผลิตรถยนต์ที่ระดับเกินกว่า 2 ล้านคันได้ และในอีก 3 ปีข้างหน้า หรือปี 2558 ที่ประเทศไทยจะมีการผลิตรถยนต์อยู่ในระดับ 2.50 ล้านคัน ดังนั้นจึงมีความต้องการใช้แรงงานทุกระดับเข้ามาในระบบอีกอย่างน้อย 150,000 คน (ศูนย์สำรวจสวนเทศยานยนต์, 2554) ปัญหานี้รัฐบาลจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาเพื่อหาทิศทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มารองรับปัญหาแรงงานที่เกิดขึ้น และเพื่อเป็นการรองรับอุตสาหกรรมยานยนต์ที่จะเติบโตในอนาคตเพราะอุตสาหกรรมรถยนต์เป็นส่วนสำคัญในการผลักดันความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงานที่เกิดจากปัจจัยภายใน
2. เพื่อศึกษาทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงานที่เกิดจากปัจจัยภายนอก
3. เพื่อศึกษาผลกระทบของปัญหาแรงงานที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีต่อปัญหาแรงงานที่เกิดจากปัจจัยภายใน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูง ระดับปฏิบัติการ และพนักงานในบริษัทชั้นนำประเภทอุตสาหกรรมรถยนต์ภายในประเทศไทย จำนวน 15 บริษัท ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยจำนวน 4 บริษัท ซึ่งยินดีให้ข้อมูลในศึกษาครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงบริษัทละ 1 ราย รวมทั้งสิ้น 4 ราย และใช้ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อออกแบบ

สอบถามสำหรับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติการและแบบสอบถามสำหรับพนักงาน โดยทำการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติการ บริษัทละ 8 ราย รวมทั้งสิ้น 32 ราย และแบบสอบถามสำหรับพนักงาน บริษัทละ 200 ราย รวมทั้งสิ้น 800 ราย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบสอบถามสำหรับพนักงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งในการวิเคราะห์องค์ประกอบมีตัวแปรทั้งหมด 38 ตัวแปร

ผลการวิจัย

1. ปัญหาแรงงานของภาคอุตสาหกรรมรถยนต์ในปัจจุบัน

จากการศึกษาพบว่า ปัญหาแรงงานที่สำคัญที่ภาคอุตสาหกรรมรถยนต์ประสบในปัจจุบันคือ ปัญหาขาดแคลนแรงงาน ปัญหาแรงงานเชิงคุณภาพ และปัญหาการกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ซึ่งได้ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและข้อจำกัดด้านกำลังคนในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในภาพรวมดังนี้

1.1 ขาดแคลนกำลังคนระดับกลางหรือระดับปฏิบัติการค่อนข้างมาก โดยเฉพาะผู้จบระดับ ปวช. - ปวส. ซึ่งจากข้อมูลพบว่าร้อยละ 80 ของผู้จบการศึกษาระดับนี้มักจะศึกษาต่อระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ผู้จบการศึกษาก็ไม่สามารถปฏิบัติงานได้หรือไม่มีความรู้เท่าที่ควร

1.2 ขาดแคลนกำลังคนในบางสาขาที่สามารถปฏิบัติงานได้ โดยตรงตามความต้องการ/ลักษณะการใช้งาน เช่น บริษัทต้องการวิศวกรยานยนต์ แต่มีสถาบันการศึกษาเปิดสอนน้อย นอกจากนี้สถาบันการศึกษายังมีศักยภาพการผลิตบางสาขาได้น้อยหรือบางแห่งเลิกผลิต เช่น ช่างเทคนิคระดับ ปวส. ด้านปีโตรเคมี หรือ มหาวิทยาลัยราชภัฏมณฑลภูเก็ตผลิตระดับ ปวช. เป็นต้น

1.3 เนื้อหาสาระที่เรียนไม่ตรงกับการใช้งานหรือการปฏิบัติงานจริง ไม่ทันสมัย ไม่ก้าวหน้า ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี สถานประกอบการต้องมาฝึกอบรมเพิ่มเติมอย่างน้อย 3/6/12 เดือน จึงจะสามารถทำงานได้ตามต้องการ เช่น อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและแม่พิมพ์ ซึ่งมีความก้าวหน้าเร็ว นอกจากนี้หลักสูตรยังไม่ได้เน้นสาขาที่จำเป็นบางเรื่อง เช่น เรื่องการบริหารจัดการ อย่างครบวงจร ระบบประกันคุณภาพ การพัฒนาทักษะการสื่อสาร เป็นต้น

1.4 อัตราการลาออก/ย้ายงานของพนักงานไม่ค่อยสูง โดยเฉพาะในตำแหน่งที่ขาดแคลนและหายาก เพราะคาดหวังในค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ทำงานสบายขึ้น

1.5 ขาดทักษะความรู้พื้นฐานที่จำเป็น ได้แก่ การสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาไทย (ฟัง พูด อ่าน เขียน) ความรู้ด้าน IT ความรู้ด้านการบริหารจัดการ การประยุกต์ใช้ตัวเลข/ทักษะคำนวณขั้นพื้นฐาน และคุณลักษณะสำคัญบางประการ ได้แก่ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

2. ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สูงจำนวน 4 ราย เป็นเพศชาย 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 100 อายุ 26-35 ปี 1 ราย อายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 3 ราย คิดเป็น ระดับการศึกษาระดับปวช.,ปวส. 1 ราย ปริญญาตรี 1 ราย ระดับปริญญาโท 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 50 สาขาที่สำเร็จการศึกษา สาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง 3 ราย สาขาที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เลย 1 ราย ระยะเวลาที่ทำงานอยู่กับองค์กร ไม่เกิน 1 ปี 1 ราย และ 5-7 ปี 3 ราย ระยะเวลาที่ทำงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่เกิน 2 ปี 1 ราย และ 5-7 ปี 3 ราย ระดับเงินเดือน 100,001 บาทขึ้นไป 4 ราย และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มีดังนี้คือ

2.1 ผลการศึกษาสภาพการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งเป็น 8 หน้าที่ยังนี้

2.1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทเชิงรุกในการเป็นนักกลยุทธ์ให้กับองค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับธุรกิจ และคำนึงถึงความคุ้มค่า

ในการลงทุนในแต่ละกิจกรรมของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับประโยชน์สูงสุด

2.1.2 การสรรหาและคัดเลือก องค์กรใช้ความพยายามอย่างมากที่จะคัดเลือกให้บุคลากรที่ดีที่สุดเข้าสู่องค์กร ผลสืบเนื่องจากการออกแบบและวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นผลดีต่อ

2.1.3 การบรรจุและแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในระบบการประเมินเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และเที่ยงตรงในการวัดผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลด้วยตนเองเพื่อพัฒนาตนเองควบคู่กับการประเมินผลผ่านสายบังคับบัญชา

2.1.4 การฝึกอบรมและพัฒนา องค์กรวิเคราะห์เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรว่าต้องการสิ่งใด ขณะเดียวกันมีการประเมินขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในการสนองตอบต่อเป้าหมายทางธุรกิจ โดยการฝึกอบรมแต่ละโปรแกรม หรือหลักสูตรจะต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรและของพนักงาน ผลลัพธ์ออกมาจะต้องเอื้อประโยชน์ให้กับทั้งสองฝ่ายให้คุ้มค่าที่สุด

2.1.5 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ในการกำหนดค่าจ้างนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถในกระบวนการและหลักการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร มีการกำหนดบนพื้นฐานของผลงาน ผลตอบแทนจะออกมาในรูปแบบของสวัสดิการหรือค่าตอบแทนในรูปแบบของเงินตราและไม่ใช้เงินตรา การจ่ายค่าตอบแทน ประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการเป็นสิ่งดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กร

2.1.6 ระเบียบวินัย วินัยในองค์กรเปรียบเสมือนขอบเขตที่กำหนดให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติตัวในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและการดำเนินงานขององค์กร

2.1.7 การธำรงรักษา ในการธำรงรักษาเป็นบทบาทของ ผู้บริหารที่จะต้องทำ เพื่อให้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพได้อยู่ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรได้นาน เพราะหากไม่รักษาคนดีมีความสามารถเอาไว้ องค์กรย่อมจะพัฒนาให้เจริญเติบโตได้ยาก การธำรงรักษาจะต้องส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคคลให้สูงยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า และมีแผนพัฒนา

ความก้าวหน้าในงานอาชีพของผู้ซึ่งมีศักยภาพสูง บุคลากรจะมีความรักองค์กร และรักงานที่ทำ พุ่มเทกำลังกายและกำลังใจทำงานเต็มความสามารถ ผลิตผลงานที่ดีออกมา ฝ่ายบริหารจะต้องดูแลให้ความเป็นธรรมและยอมรับในผลงานของผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

2.1.8 แรงงานสัมพันธ์ การบริหารแรงงานสัมพันธ์ การทำงาน ความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง บนพื้นฐานของข้อกำหนดกฎหมายด้านแรงงานสัมพันธ์ กิจกรรมการบริหารแรงงานสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงข่าวสารระหว่างทั้งสองฝ่าย เพื่อให้เกิดความเข้าใจในนโยบาย เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ลดความขัดแย้งด้านแรงงาน

2.2 ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงานที่เกิดจากปัจจัยภายใน

2.2.1 ปัญหาขาดแคลนแรงงาน ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาขาดแคลนแรงงาน คือ

1. สร้างองค์กรให้น่าอยู่ เพื่อธำรงรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด
2. มีการฝึกอบรมและพัฒนาแรงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดอัตราการ Turn over และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน
3. จัดกิจกรรมที่ทำทลายความสามารถของพนักงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพที่อยู่มาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะองค์กรยังเห็นความสำคัญในตัวพนักงานอยู่
4. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดการใช้แรงงานคนลง

2.2.2 ปัญหาแรงงานเชิงคุณภาพ ทิศทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงานเชิงคุณภาพ โดยการให้สถานประกอบการร่วมเป็นคณะกรรมการวางแผนกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานทางการจัดการอาชีวศึกษาของประเทศ ส่วนในระดับท้องถิ่น สถานศึกษาแต่ละแห่งควรเปิดโอกาสให้ตัวแทนสถานประกอบการในท้องถิ่นเข้ามาช่วยคิด ช่วยให้การดำเนินงานเกี่ยวกับ การเปิดสาขา หลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การประกันคุณภาพการศึกษา คุณภาพครูอาจารย์ คุณสมบัติผู้สำเร็จการศึกษา ฯลฯ

2.2.3 ปัญหาการกำหนดค่าจ้าง ค่าตอบแทน ในการบรรจุและ แต่งตั้งต้องคำนึงถึงค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆเป็นพิเศษ สถานการณ์ในตลาดแรงงานมีการแข่งขันสูง ทำให้การกำหนดค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ มีการปรับตัวสูงขึ้นเกินค่างานจริง ดังนั้นเมื่อค่าจ้างแรงงานมีการปรับตัวสูงขึ้นบริษัทจะต้องจ้างแรงงานในปริมาณที่สมเหตุสมผล

2.3 ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงานที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

2.3.1 นโยบายของรัฐบาล ปัจจุบันนโยบายของรัฐมีอยู่หลาย นโยบาย แต่ที่ภาคอุตสาหกรรมรถยนต์ได้รับผลกระทบในเชิงลบและเชิงบวก นั่นคือ นโยบายค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท นโยบายรถยนต์คันแรก และนโยบาย ผลักดันให้ประเทศไทยเป็น Detroit of Asia ซึ่งนโยบายทุกบริษัทต้องมีการ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น

2.3.2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี 2558 จะมีการเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในด้านแรงงานจะมีการเคลื่อนย้ายแรงงาน เสรี แรงงานของอุตสาหกรรมรถยนต์ที่จะได้รับผลกระทบมี 2 ตำแหน่ง คือวิศวกร และพนักงานบัญชี ซึ่งทุกบริษัทได้รับผลกระทบจากการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี คือ ปัญหาการเกิดภาวะสมองไหล หลายๆบริษัทจึงมีทิศทางการบริหารทรัพยากร มนุษย์เพื่อรองรับปัญหานี้ โดยการเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างค่าตอบแทนและ สวัสดิการต่างๆ กับบริษัทคู่แข่งเป็นหลัก เพื่อดูแนวโน้มว่าควรจะกำหนดค่าจ้าง เท่าไหร่ สวัสดิการอะไรบ้างที่ดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กร

2.3.3 หลักสูตรการศึกษา ปัจจุบันหลายบริษัทประสบปัญหา หลักสูตรการศึกษาของนักศึกษาจบใหม่ไม่ตรงกับความต้องการของบริษัท ถึงแม้ว่าได้นักศึกษาจบวิศวกรยานยนต์ซึ่งตรงกับความต้องการ แต่ในหลักสูตร การเรียนการสอนยังไม่ครอบคลุม จึงต้องมาเสริมการฝึกอบรมให้กับพนักงาน ก่อนเริ่มงาน ในอนาคตหลายบริษัทมีแนวโน้มการ Coordinate กับสถาบัน การศึกษา เพื่อประชุม/พูดคุยกันเกี่ยวกับเรื่องหลักสูตรว่าควรเพิ่มเติมหลักสูตร อะไรเข้าไปเพื่อให้แรงงานที่จบออกมาตรงกับความต้องการของบริษัทมากขึ้น หรือมีการส่งพนักงานที่บริษัทไปเป็น Trainer หรือวิทยากรให้กับสถานศึกษาต่างๆ

2.3.4 การขยายตัวของตลาดรถยนต์ ในปี พ.ศ. 2558 เป้าหมายการผลิตรถยนต์ตั้งไว้ 2.5 ล้านคัน หลายบริษัทได้รับผลกระทบ ต้องเพิ่มอัตราการผลิต และมีการดำเนินการรองรับอัตราการผลิตที่เพิ่มขึ้นโดยการเพิ่มกำลังคน และสร้างโรงงานใหม่ ในส่วนของแรงงานภายในองค์กรก็มีการยกระดับคุณภาพแรงงานด้วยการ Training ทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งในกระบวนการ Train ต้องมีความเข้มข้นมากขึ้น

2.3.5 ตลาดแรงงาน จากการศึกษาพบว่าหลายบริษัท มีทักษะเดียวกันคือ ตลาดแรงงานป้อนแรงงานไม่เพียงพอความต้องการใช้แรงงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานระดับ ม.3,ม.6 และ ปวช.,ปวส. เนื่องด้วยปัจจัยสำคัญ คือ ปัจจุบันแนวคิดของแรงงานเปลี่ยนแปลงไป ตอนนี้แรงงานต้องการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป ทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานระดับล่างมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกบริษัทที่มีทิศทางรองรับปัญหาดังกล่าวนี้โดยการสรรหาคนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยวิธีใช้การสรรหาที่หลากหลาย

2.3.6 เทคโนโลยี ในอนาคตอุตสาหกรรมรถยนต์มีแนวโน้มผลิตรถยนต์ Fuel Cell, Hybrid และรถยนต์ไฟฟ้า ซึ่งบางบริษัทมีการผลิตไปแล้ว แต่บางบริษัทโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรยังไม่พร้อม ณ ปัจจุบันเน้นการผลิตรถยนต์ Eco Car ในด้านแรงงานต้องมีการ Training เพื่อรองรับการนำเทคโนโลยีระดับสูง ซึ่งไม่ต้องรับแรงงานจากต่างประเทศเข้ามาเพิ่ม เพราะแรงงานไทยเป็นแรงงานที่มีฝีมือ สามารถพัฒนาได้

2.4 ผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อปัญหาแรงงานที่เกิดจากปัจจัยภายใน

2.4.1 ปัญหาขาดแคลนแรงงาน ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อปัญหาขาดแคลนแรงงาน ประกอบด้วย นโยบายของรัฐบาล ไม่ว่าจะเป็นนโยบายค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท นโยบายรถยนต์คันแรก และนโยบายการผลักดันให้ประเทศไทยเป็น Detroit of Asia ล้วนมีผลกระทบทั้งลบและด้านบวก ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปัญหาที่จะเกิดตามมานั้นคือ ปัญหาภาวะสมองไหลหรือการไหลออกของแรงงาน ในส่วนของด้านหลักสูตรการศึกษาพบว่ายังไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการ และตลาดแรงงานมีการป้อนแรงงานไม่ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการเช่นกัน

2.4.2 ปัญหาแรงงานเชิงคุณภาพ ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อปัญหาแรงงานเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย นโยบายของรัฐบาล ในด้านการปรับค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาทนั้นทุกบริษัทได้รับผลกระทบ แต่ไม่มีตัวชี้วัดใดที่จะแสดงว่าคุณภาพแรงงานจะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย หลักสูตรการศึกษายังพัฒนาแรงงานไม่ได้คุณภาพตามที่สถานประกอบการต้องการ และตลาดแรงงาน มีการผลิตแรงงานออกมาจำนวนมากแต่คุณภาพยังใช้ไม่ได้

2.4.3 ปัญหาการกำหนดค่าจ้าง ค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อปัญหาการกำหนดค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประกอบด้วย นโยบายของรัฐบาล นั่นคือนโยบายค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท ทุกบริษัทต้องปรับตามกฎหมาย แต่ปัญหาอยู่ที่พนักงานที่ได้รับค่าจ้างสูงกว่าวันละ 300 บาทเล็กน้อย แต่มีอายุการทำงานหลายปีกลับได้เงินเดือนเท่ากับพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน ดังนั้นทำงานทุกบริษัทยังคงต้องมีการกำหนดค่าจ้างค่าตอบแทนให้ยุติธรรมต่อพนักงาน ในด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นในปี 2558 จะมีการไหลเข้าและไหลออกของแรงงาน ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดค่าจ้างค่าตอบแทนที่ดึงดูดใจแรงงานต่างชาติที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กรและเพื่อเป็นการรักษาพนักงานเดิมให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และตลาดแรงงาน ส่วนใหญ่จะพบปัญหาการกำหนดค่าจ้างค่าตอบแทนให้กับแรงงานที่มาจากตลาดแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานที่มีประสบการณ์

3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติการที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ในส่วนนี้เป็น การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 32 ราย พบว่าเป็นเพศชาย 15 ราย (ร้อยละ 46.90) และเป็นเพศหญิง 17 ราย (ร้อยละ 53.10) อายุ 36-45 ปี จำนวน 16 ราย (ร้อยละ 50) รองลงมาคืออายุ 26-35 ปี จำนวน 12 ราย (ร้อยละ 37.50) และมีอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 4 ราย (ร้อยละ 12.50) สถานภาพสมรส จำนวน 18 (เป็นร้อยละ 56.30) รองลงมาคือสถานภาพโสด จำนวน 10 ราย (ร้อยละ 31.30) สถานภาพหม้าย จำนวน 2 ราย (ร้อยละ 6.20) และสถานภาพหย่า จำนวน 2 ราย (ร้อยละ 6.20) การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 19 ราย (ร้อยละ 59.40)

รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 8 ราย (ร้อยละ 25) ระดับปริญญาเอก จำนวน 4 ราย (ร้อยละ 12.50) ระดับปวช./ปวส. จำนวน 1 ราย (ร้อยละ 3.10) อายุการทำงาน 8 ปีขึ้นไป จำนวน 19 ราย (ร้อยละ 59.40) รองลงมามีอายุการทำงาน 5-7 ปี จำนวน 11 ราย (ร้อยละ 34.40) มีอายุการทำงาน 2-4 ปี จำนวน 1 ราย (ร้อยละ 3.10) และมีอายุการทำงานไม่เกิน 1 ปี จำนวน 1 ราย (ร้อยละ 3.10) และระดับเงินเดือน 100,001 บาทขึ้นไป จำนวน 15 ราย (ร้อยละ 46.90) รองลงมาระดับเงินเดือน 80,000-100,000 บาท จำนวน 13 ราย (ร้อยละ 40.60) ระดับเงินเดือน 60,001-80,000 บาท จำนวน 4 ราย (ร้อยละ 12.50) โดยพิจารณาจากระดับการให้ความสำคัญต่อหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบุคลากรทั้ง 8 ด้าน ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การบำรุงรักษา การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการสรรหาและคัดเลือก ตามลำดับ

4. ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 800 ราย พบว่าเป็นเพศชาย 442 ราย (ร้อยละ 55.20) และเป็นเพศหญิง 358 ราย (ร้อยละ 44.80) ส่วนใหญ่อายุ 26-35 ปี จำนวน 433 ราย (ร้อยละ 54.10) รองลงมามีอายุ 36-45 ปี จำนวน 216 ราย (ร้อยละ 27) มีอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 137 ราย (ร้อยละ 17.10) และ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 14 ราย (ร้อยละ 1.80) สถานภาพโสด จำนวน 387 ราย (ร้อยละ 48.40) รองลงมามีสถานภาพสมรส จำนวน 346 ราย (ร้อยละ 43.30) สถานภาพหย่าร้าง จำนวน 33 ราย (ร้อยละ 4.10) และสถานภาพหย่า จำนวน 34 คน (ร้อยละ 4.20) อายุการทำงาน 2-4 ปี จำนวน 261 ราย (ร้อยละ 32.60) รองลงมามีอายุการทำงาน 5-7 ปี จำนวน 242 ราย (ร้อยละ 30.30) มีอายุการทำงานไม่เกิน 1 ปี จำนวน 152 ราย (ร้อยละ 19) และมีอายุการทำงาน 8 ปีขึ้นไป จำนวน 145 ราย (ร้อยละ 18.10) ระดับ

การศึกษาไม่เกิน ม.6 จำนวน 358 ราย (ร้อยละ 44.80) รองลงมามีการศึกษา ระดับปวช./ปวส. จำนวน 237 ราย (ร้อยละ 29.60) และระดับปริญญาตรี จำนวน 205 ราย (ร้อยละ 25.60) และระดับเงินเดือน 20,001-40,000 บาท จำนวน 360 ราย (ร้อยละ 45) รองลงมาระดับเงินเดือน 40,001-60,000 บาท จำนวน 196 ราย (ร้อยละ 24.50) ระดับเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาท จำนวน 130 ราย (ร้อยละ 16.30) และระดับเงินเดือน 60,001 ขึ้นไป จำนวน 114 ราย (ร้อยละ 14.30) โดยพิจารณาจากระดับความพึงพอใจที่มีต่อหน้าที่การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบุคลากรทั้ง 8 ด้าน ผลการวิเคราะห์ระดับพึงพอใจของ พนักงาน ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจ กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมากที่สุด ได้แก่ ระเบียบวินัย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความก้าวหน้าในงาน

5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบความพึงพอใจของพนักงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบจากแบบสอบถาม ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จำนวน 800 ราย จากบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย ซึ่งในการวิเคราะห์ องค์ประกอบความพึงพอใจของพนักงานจากแบบสอบถามมีจำนวนตัวแปร ทั้งหมด 38 ตัวแปร เพื่อทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรความพึงพอใจ ของพนักงาน และผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ความพึงพอใจของพนักงาน ได้องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร 4 องค์ประกอบ อธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนเพื่อพัฒนาคนและองค์กร เป็นองค์ประกอบ ที่บรรยายได้ด้วยตัวแปร 15 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อยู่ในด้านการวางแผนทรัพยากร มนุษย์ 2 ตัวแปร ตัวแปรที่อยู่ในด้านการสรรหาและคัดเลือก 2 ตัวแปร ตัวแปรที่ อยู่ในด้านการบรรจุและแต่งตั้ง 3 ตัวแปร ตัวแปรที่อยู่ในด้านการฝึกอบรมและ พัฒนา 3 ตัวแปร ตัวแปรที่อยู่ในด้านการดำรงรักษา 3 ตัวแปร และตัวแปรที่อยู่ใน ด้านระเบียบวินัย 2 ตัวแปร ตัวแปรที่สำคัญตามลำดับน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้

- 1) ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย (0.68)
- 2) กฎระเบียบขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข (0.64)
- 3) กระบวนการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรขององค์กร (0.62)

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นองค์ประกอบที่บรรยายได้ด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อยู่ในด้านการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 2 ตัวแปร ตัวแปรที่อยู่ในด้านแรงงานสัมพันธ์ 2 ตัวแปร และตัวแปรที่อยู่ในด้านค่าตอบแทน 4 ตัวแปร ตัวแปรที่สำคัญตามลำดับน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้

- 1) เงินเดือนที่ได้รับเพิ่มขึ้น ในแต่ละปีมีความเหมาะสม (0.81)
- 2) การได้รับเงินพิจารณาเลื่อนขั้น ในแต่ละปี ช่วยให้ม่กำลังใจในการทำงานมากขึ้น (0.77)
- 3) ค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอกับการใช้จ่ายของท่านและครอบครัว (0.76)

องค์ประกอบที่ 3 การดำรงรักษาพนักงาน เป็นองค์ประกอบที่บรรยายได้ด้วยตัวแปร 10 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อยู่ในด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน 3 ตัวแปร ตัวแปรที่อยู่ในด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน 1 ตัวแปร ตัวแปรที่อยู่ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3 ตัวแปร และตัวแปรที่อยู่ในด้านการความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน 3 ตัวแปร ตัวแปรที่สำคัญตามลำดับน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้

- 1) สิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมภายในองค์กร (0.54)
- 2) เพื่อนร่วมงานทำงานด้วยความสามัคคี (0.53)
- 3) เพื่อนร่วมงานทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี (0.53)

องค์ประกอบที่ 4 ความก้าวหน้าในงาน เป็นองค์ประกอบที่บรรยายได้ด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่อยู่ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน 2 ตัวแปร และตัวแปรที่อยู่ในด้านความก้าวหน้าในงาน 3 ตัวแปรคือ ตัวแปรที่สำคัญตามลำดับน้ำหนักองค์ประกอบดังนี้

- 1) การมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (0.73)
- 2) การมีโอกาสได้ทำงานที่ส่งเสริมให้ได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ (0.72)
- 3) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และให้เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน (0.66)

จากการศึกษาทั้งหมดพบว่าองค์ประกอบที่ 1 การวางแผนเพื่อพัฒนาคนและองค์กร มีตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากที่สุด คือ 15 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 การธำรงรักษาพนักงาน มีตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 8 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 4 ความก้าวหน้าในงาน มีตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 5 ตัวแปร นั้นหมายถึงพนักงานมีความพึงพอใจต่อการวางแผนเพื่อพัฒนาคนและองค์กรเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ การธำรงรักษาพนักงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความก้าวหน้าในงาน ตามลำดับ

การอภิปรายผล

1. สภาพการณ์บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ผลการศึกษาสภาพการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งเป็น 8 หน้าดังนี้

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทเชิงรุกในการเป็นนักกลยุทธ์ให้กับองค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับธุรกิจ และคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุนในแต่ละกิจกรรมของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุม และคณะ (2541) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดยั้ง การแข่งขันที่รุนแรงในโลกของธุรกิจ วิกฤติทางเศรษฐกิจของโลก และวิกฤติทางการเมือง การเคลื่อนย้ายทุน และปัจจัยการผลิตของกลุ่มนักลงทุน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ การสื่อสาร โทรคมนาคม และองค์ความรู้ใหม่ มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความท้าทายของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนบทบาทให้สอดคล้องกับสถานการณ์

1.2 การสรรหาและคัดเลือก องค์กรใช้ความพยายามอย่างมากที่จะคัดเลือกให้บุคลากรที่ดีที่สุดเข้าสู่องค์กร ผลสืบเนื่องจากการออกแบบและวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นผลดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ญัฐสุพันธ์ เขจรินทร์ (2546) กล่าวไว้ว่า ถ้าองค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เหมาะสมมาปฏิบัติในหน้าที่งานที่ต้องการได้ ก็จะส่งผลให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินงานสูง

1.3 การบรรจุและแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในระบบการประเมินเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และเที่ยงตรงในการวัดผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลด้วยตนเองเพื่อพัฒนาตนเองควบคู่กับการประเมินผลผ่านสายบังคับบัญชา สอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุดม และคณะ (2541) กล่าวไว้ว่า องค์กรควรดูแลและจัดทำ การพัฒนาอาชีพของพนักงาน (Career Planning & Development) ให้ตรงกับงานและระดับความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร (เน้นการเติบโตในอาชีพ)

1.4 การฝึกอบรมและพัฒนา องค์กรวิเคราะห์เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรว่าต้องการสิ่งใด ขณะเดียวกันมีการประเมินขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในการสนองตอบต่อเป้าหมายทางธุรกิจ โดยการฝึกอบรมแต่ละโปรแกรม หรือหลักสูตรจะต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรและของพนักงาน ผลลัพธ์ออกมาจะต้องเอื้อประโยชน์ให้กับทั้งสองฝ่ายให้คุ้มค่าที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ เสนาะ ดิยาวาร์ (2546) กล่าวถึงการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น

1.5 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ในการกำหนดค่าจ้างนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถในกระบวนการและหลักการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร มีการกำหนดบนพื้นฐานของผลงาน ผลตอบแทนจะออกมาในรูปแบบของสวัสดิการหรือค่าตอบแทนในรูปของเงินตราและไม่ใช้เงินตรา การจ่ายค่าตอบแทนประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการเป็นสิ่งดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย เสนาะ ดิยาวาร์ (2546) กล่าวไว้ว่าค่าของการจูงใจขึ้นอยู่กับความคาดหวัง การกระตุ้น และค่าของผลตอบแทน

1.6 ระเบียบวินัย วินัยเปรียบเสมือนขอบเขตที่กำหนดให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติตัวในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) กล่าวไว้ว่า วินัยเป็นระบบชี้แนะและควบคุมพฤติกรรมของคนหมู่มากให้ดำเนินไปตามแนวทางที่กำหนด โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น การลงโทษ การให้รางวัล หรือการให้คำปรึกษา วินัยเป็นหัวใจสำคัญในการที่กลุ่มคนจะมาอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข

1.7 การธำรงรักษา ในการธำรงรักษาเป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องทำ เพื่อให้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพได้อยู่ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรได้นาน เพราะหากไม่รักษาคนดีมีความสามารถเอาไว้ องค์กรย่อมจะพัฒนาให้เจริญเติบโตได้ยาก การธำรงรักษาจะต้องส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคคลให้สูงขึ้น เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า และมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในงานอาชีพของผู้ซึ่งมีศักยภาพสูง บุคลากรจะมีความรักองค์กรและรักงานที่ทำ ทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจทำงานเต็มความสามารถ ผลิต่อออกมาที่คือออกมา ฝ่ายบริหารจะต้องดูแลให้ความเป็นธรรมและยอมรับในผลงานของผู้ที่ปฏิบัติงานดี ซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก อ็องรี (2546) กล่าวว่าไว้ว่า นอกจากองค์กรธุรกิจจะต้องจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้างและเงินเดือนที่ตอบสนองต่อความสามารถและผลงานของบุคลากรแล้ว องค์กรก็จะต้องสามารถจูงใจและธำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ

1.8 แรงงานสัมพันธ์ การบริหารแรงงานสัมพันธ์ การทำความเข้าใจความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง บนพื้นฐานของข้อกำหนดกฎหมาย ด้านแรงงานสัมพันธ์ กิจกรรมการบริหารแรงงานสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงข่าวสารระหว่างทั้งสองฝ่าย เพื่อให้เกิดความเข้าใจในนโยบาย เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ลดความขัดแย้งด้านแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก อ็องรี (2546) งานทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกำลังแรงงานภายในองค์กร ดังนั้นผู้ศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้และเข้าใจในธรรมชาติของแรงงาน เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความสำเร็จ ชั่วญและกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงานขององค์กร

2. ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงานที่เกิดจากปัจจัยภายใน

2.1 ปัญหาขาดแคลนแรงงาน ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาขาดแคลนแรงงาน คือ 1. สร้างองค์ให้หน้าอยู่ เพื่อธำรงรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด 2. มีการฝึกอบรมและพัฒนาแรงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดอัตราการลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน 3. จัดกิจกรรมที่ทำทายความสามารถของพนักงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพที่อยู่มาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้พนักงาน

รู้สึกว่าการองค์กรยังเห็นความสำคัญในตัวพนักงานอยู่ 4. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดการใช้แรงงานคนลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารีชาติ ชยมงคลชัย (2550) ผลการศึกษาพบว่า ภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ต่างได้รับผลกระทบจากปัญหาขาดแคลนแรงงานเนื่องจากมีผู้มาสมัครงานน้อยลง ทำให้ต้องลดมาตรฐานในการรับพนักงาน เช่น เดิมต้องมีประสบการณ์ในงานเชื่อมโลหะ แต่ปัจจุบันไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ บริษัทที่มีหน่วยงานฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติ พร้อมจ่ายค่าจ้างในระหว่างที่เข้ามาฝึกงานก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

2.2 ปัญหาแรงงานเชิงคุณภาพ ทิศทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงานเชิงคุณภาพโดยการให้สถานประกอบการร่วมเป็นคณะกรรมการวางแผนกำหนดทิศทางการจัดการอาชีวศึกษาของประเทศ ส่วนในระดับท้องถิ่น สถานศึกษาแต่ละแห่งควรเปิดโอกาสให้ตัวแทนสถานประกอบการในท้องถิ่นเข้ามาช่วยคิด ช่วยให้คำแนะนำเกี่ยวกับ การเปิดสาขา หลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การประกันคุณภาพการศึกษา คุณภาพครูอาจารย์ คุณสมบัติผู้สำเร็จการศึกษา ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไสภณ วิฑิตสังจา และคณะ (2550) ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการสร้างความมั่นคงในชีวิตการทำงานให้กับพนักงานพร้อมทั้งการออกแบบระบบงานที่สร้างกระบวนการเรียนรู้จะเป็นประโยชน์ในการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันขององค์กร

2.3 ปัญหาการกำหนดค่าจ้าง ค่าตอบแทน ในการบรรจุและแต่งตั้งต้องคำนึงถึงค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆเป็นพิเศษ สถานการณ์ในตลาดแรงงานมีการแข่งขันสูง ทำให้การกำหนดค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ มีการปรับตัวสูงขึ้นเกินค่างานจริง ดังนั้นเมื่อค่าจ้างแรงงานมีการปรับตัวสูงขึ้น บริษัทจะต้องจ้างแรงงานในปริมาณที่สมเหตุสมผล ซึ่งสอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุด และคณะ (2541) กล่าวว่า การปรับปรุงและการออกแบบระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์เพิ่มให้แก่พนักงาน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เช่น การปรับวีลียัทศน์ การรื้อปรับระบบงาน การใช้งานของสายงานธุรกิจหลัก

3. ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงานที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

3.1 นโยบายของรัฐบาล ปัจจุบันนโยบายของรัฐมีอยู่หลายนโยบาย แต่ที่ภาคอุตสาหกรรมรถยนต์ได้รับผลกระทบในเชิงลบและเชิงบวก นั่นคือ

นโยบายค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท นโยบายรถยนต์คันแรก และนโยบายผลักดันให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตรถยนต์ของเอเชีย ซึ่งนโยบายทุกบริษัทต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุดม และคณะ (2541) กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ต้องมีมุมมองที่กว้าง และต้องปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงในระดับประเทศ เช่น ทิศทางนโยบายของรัฐ ซึ่งกลยุทธ์ธุรกิจในอนาคตจะมีความเป็นนานาชาติ

3.2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี 2558 จะมีการเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในด้านแรงงานจะมีการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี แรงงานของอุตสาหกรรมรถยนต์ที่จะได้รับผลกระทบมี 2 ตำแหน่ง คือวิศวกร และพนักงานบัญชี ซึ่งทุกบริษัทได้รับผลกระทบจากการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีคือ ปัญหาราคาเกิดภาวะสมองไหล หลายๆบริษัทจึงมีทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหานี้โดยการเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ กับบริษัทคู่แข่งเป็นหลัก เพื่อดูแนวโน้มว่าควรจะกำหนดค่าจ้างเท่าไร สวัสดิการอะไรบ้างที่ดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย เสนาะ ตีเยาว์ (2546) กล่าวไว้ว่าค่าของการจูงใจขึ้นอยู่กับความคาดหวัง การกระตุ้น และค่าของผลตอบแทน

3.3 หลักสูตรการศึกษา ปัจจุบันหลายบริษัทประสบปัญหาหลักสูตรการศึกษาของนักศึกษาจบใหม่ไม่ตรงกับความต้องการของบริษัท ถึงแม้ว่าได้นักศึกษาจบวิศวกรรมยานยนต์ซึ่งตรงกับความต้องการ แต่ในหลักสูตรการเรียนการสอนยังไม่ครอบคลุม จึงต้องมาเสริมการฝึกอบรมให้กับพนักงานก่อนเริ่มงาน ในอนาคตหลายบริษัทมีแนวโน้มร่วมมือกับสถาบันการศึกษา เพื่อประชุม/พูดคุยกันเกี่ยวกับเรื่องหลักสูตรว่าควรเพิ่มเติมหลักสูตรอะไรเข้าไปเพื่อให้แรงงานที่จบออกมาตรงกับความต้องการของบริษัทมากขึ้น หรือมีการส่งพนักงานที่บริษัทไปเป็นวิทยากรให้กับสถานศึกษาต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีรภูมิ บุญยโสภณ และคณะ (2549) สำหรับความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและสถานประกอบการเพื่อพัฒนากำลังคนนั้น สถานประกอบการให้ความสนใจกับการรับนักศึกษาไปฝึกปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการเป็นเวลา 6 ถึง 12 เดือน หรือรูปแบบสหกิจศึกษามากที่สุด

3.4 การขยายตัวของตลาดรถยนต์ ในปี พ.ศ. 2558 เป้าหมายการผลิตรถยนต์ตั้งไว้ 2.5 ล้านคัน หลายบริษัทได้รับผลกระทบ ต้องเพิ่มอัตราการผลิต และมีการดำเนินการรองรับอัตราการผลิตที่เพิ่มขึ้นโดยการเพิ่มกำลังคนและสร้างโรงงานใหม่ ในส่วนของแรงงานภายในองค์กรก็มีการยกระดับคุณภาพแรงงานด้วยการฝึกอบรมทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งในกระบวนการฝึกอบรมต้องมีความเข้มข้นมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Booth Bryan (2001) ผลการศึกษาพบว่า การเติบโตขององค์กรเท่ากับเป็นแรงกดดันในอาชีพของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ

3.5 ตลาดแรงงาน จากการศึกษาพบว่าหลายบริษัทมีทักษะเดียวกันคือ ตลาดแรงงานป้อนแรงงานไม่เพียงพอความต้องการใช้แรงงานส่วนใหญ่เป็นแรงงานระดับ ม.3/ม.6 และ ปวช./ปวส. เนื่องด้วยปัจจัยสำคัญคือปัจจุบันแนวคิดของแรงงานเปลี่ยนแปลงไป ตอนนี้แรงงานต้องการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป ทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานระดับล่างมากขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกบริษัทมีทิศทางการรับปัญหาดังกล่าวนี้โดยการสรรหาคนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยวิธีใช้การสรรหาที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อีรวุฒิ บุญยโสภณ และคณะ (2549) ผลการศึกษาพบว่า สถานประกอบการกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ขาดแคลนแรงงานช่างเทคนิคแม่พิมพ์วิศวกร แม่พิมพ์และเครื่องมือเป็นจำนวนมาก เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาและสถาบันอาชีวศึกษาผลิตกำลังคนในสาขานี้น้อยมาก สถานประกอบการส่วนใหญ่ต้องการกำลังคนทั้งในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และระดับปริญญาตรีที่มีความรู้ความสามารถในการออกแบบ การผลิต และการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนยานยนต์มากที่สุด สำหรับความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและสถานประกอบการเพื่อพัฒนากำลังคนนั้น สถานประกอบการให้ความสนใจกับการรับนักศึกษาไปฝึกปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการเป็นเวลา 6 ถึง 12 เดือน

3.6 เทคโนโลยี ในอนาคตอุตสาหกรรมรถยนต์มีแนวโน้มผลิตรถยนต์ Fuel Cell, Hybrid และรถยนต์ไฟฟ้า ซึ่งบางบริษัทมีการผลิตไปแล้ว แต่บางบริษัทโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรยังไม่พร้อม ณ ปัจจุบันเน้นการผลิตรถยนต์ Eco Car ในด้านแรงงานต้องมีการฝึกอบรมเพื่อรองรับการนำเทคโนโลยี

ระดับสูง ซึ่งไม่ต้องรับแรงงานจากต่างประเทศเข้ามาเพิ่ม เพราะแรงงานไทยเป็นแรงงานที่มีฝีมือ สามารถพัฒนาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุ่ม และคณะ (2541) กล่าวไว้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเชื่อมั่นในคุณค่าของทรัพยากรบุคคล มีแนวคิดสมัยใหม่ในการพัฒนาการฝึกอบรม มีความพร้อมในการเรียนรู้ สร้างความรู้สึกรู้สึกตื่นตัวที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

4. ผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อปัญหาแรงงานที่เกิดจากปัจจัยภายใน

4.1 ปัญหาขาดแคลนแรงงาน ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อปัญหาขาดแคลนแรงงาน ประกอบด้วย นโยบายของรัฐบาล ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หลักสูตรการศึกษา และตลาดแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ ศุภกวีรัตน์ วงศ์สินศิริกุล (2554) กล่าวว่า สาเหตุหนึ่งของการขาดแคลนแรงงานเริ่มจากในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ปี 2552 แรงงานส่วนหนึ่งซึ่งถูกให้ออกจากงานในภาคอุตสาหกรรม ต้องกลับเข้าสู่ภาคเกษตร และขณะนั้นความต้องการบริโภคยังขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้แรงงานภาคเกษตรได้รับผลตอบแทนที่ดี และการทำงานในภาคอุตสาหกรรมมีความน่าสนใจน้อยลง รวมถึงผู้ประกอบการได้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาความไม่สอดคล้องในเรื่องของทักษะและประสบการณ์ของแรงงานกับความต้องการของตลาด (Skill Mismatch) เนื่องจากตลาดขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือและประสบการณ์ โดยเฉพาะแรงงานช่างระดับอาชีวะ ในขณะที่แรงงานจบใหม่ส่วนใหญ่นิยมการศึกษาระดับปริญญาตรี

4.2 ปัญหาแรงงานเชิงคุณภาพ ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อปัญหาแรงงานเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย นโยบายของรัฐบาล หลักสูตรการศึกษา และตลาดแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีรฤดี บุญไสภณ และคณะ (2549) ในการศึกษานี้ได้เสนอแนะว่ารูปแบบสหกิจศึกษาที่เหมาะสมในการผลิตกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ควรมีการวางแผนกรอบกิจกรรมการทำงานของนักศึกษาที่ชัดเจน โดยเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างสถานประกอบการกับสถานศึกษาเพื่อผลิตวิศวกรและช่างเทคนิคที่สอดคล้องกับความต้องการและสามารถปฏิบัติงานได้จริง และรัฐบาลควรมีมาตรการในการสนับสนุนและส่งเสริมสถานประกอบการในการร่วมมือกับสถานศึกษาด้วยระบบทางภาษีและสิทธิพิเศษต่างๆ

4.3 ปัญหาการกำหนดค่าจ้าง ค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อปัญหาการกำหนดค่าจ้าง ค่าตอบแทน ประกอบด้วย นโยบายของรัฐบาล ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และตลาดแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ Perfect Personal (2555) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดค่าตอบแทน ในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน กิจการควรคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายนอก ได้แก่ ตลาดแรงงาน สภาวะเศรษฐกิจ กฎหมายและนโยบายของรัฐบาลและปัจจัยภายใน ได้แก่ สภาพแรงงาน นโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนของธุรกิจ และประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งมีส่วนผลักดันในการกำหนดค่าตอบแทนของแต่ละกิจการแตกต่างกันไป

5. จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย และจากการตรวจสอบเครื่องมือของผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ได้องค์ประกอบที่ควรประเมินทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงาน จากแบบสอบถามสำหรับพนักงาน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมากที่สุดคือ กฎระเบียบขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข การให้คำปรึกษา การช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา การได้รับความร่วมมือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน นโยบายและเป้าหมายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร และการได้รับข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุ่ม และคณะ (2541) ได้อธิบายถึงลักษณะของกิจกรรม/งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล รายงานหรือลักษณะของกิจกรรมด้านบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปนี้จะมีความสำคัญต่อธุรกิจ โดยเปลี่ยนแปลงมากขึ้นในอีก 10 ปี ข้างหน้า คือ ปี 2550 และคุณลักษณะหรือความสามารถ (Competencies) ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมืออาชีพที่เหมาะสมกับธุรกิจในปัจจุบันและในอีก 10 ปีข้างหน้า คือ พ.ศ. 2550 เมื่อพิจารณาจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบจากแบบสอบถามสำหรับพนักงาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนพัฒนาคนและองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมในการนำมาใช้ประเมินความความพึงพอใจของพนักงาน เนื่องจากทุกงาน/ทุกกิจกรรมนั้นจะต้องมีการวางแผนที่ดี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายหลักของบริษัท และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

ดังนั้นเมื่อมีการวางแผนที่ดี ส่งผลให้ผลงานออกมาดีเช่นกัน ทำให้ผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนเกิดความพึงพอใจอย่างแน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดนัย เทียนพุ่ม และคณะ (2541) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หารเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดยั้ง การแข่งขันที่รุนแรงในโลกของธุรกิจ วิฤติทางเศรษฐกิจของโลก และวิฤติทางการเมือง การเคลื่อนย้ายทุน และปัจจัยการผลิตของกลุ่มนักลงทุน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ การสื่อสาร โทรคมนาคม และองค์ความรู้ใหม่ มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนบทบาทให้สอดคล้องกับสถานการณ์

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งฝ่ายผู้บริหารจะต้องมีความรอบคอบในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจ และไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสนาะ ติเยาว์ (2533) ผลการศึกษาพบว่า อัตราค่าจ้างเป็นเงื่อนไขแรกซึ่งก่อให้เกิดข้อตกลงในการจ้างแรงงาน หรือ นอกจากค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ค่าจ้างคือปัจจัยแรกที่ทำให้คนเปลี่ยนงาน

องค์ประกอบที่ 3 การธำรงรักษาพนักงาน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ต้องธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างเต็มใจเต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลายาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ ความผูกพัน ตลอดจนความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับณัฐสุพันธ์ เขจรันันท์ (2545) กล่าวไว้ว่า แต่ละองค์กรในการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรแต่ละคนจนมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจะต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรไปก่อนระยะเวลาที่สมควรนับเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

องค์ประกอบที่ 4 ความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรให้โอกาสพนักงานมีความก้าวหน้าตำแหน่ง ให้พนักงานได้ทำงานที่ส่งเสริมให้ได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และให้เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ณัฐสุพันธ์ เขจรันันท์ (2545) กล่าวไว้ว่า บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานในองค์กรย่อม

ต้องการความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพ เพื่อที่เขาและครอบครัวจะดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขและภาคภูมิใจ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อให้เขามีความกระตือรือร้นและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับรัฐบาลและบริษัท

1.1 ต้องการให้ภาครัฐมีส่วนร่วมในการจัดการฝึกอบรมในงานในระดับมหาวิทยาลัยโดยเน้นการฝึกงานในบริษัทหลักของกลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ เช่น บริษัทฮอนด้า บริษัทโตโยต้า บริษัทจีเอ็ม และบริษัทฟอร์ด เป็นต้น เพื่อเรียนรู้คุณลักษณะเฉพาะด้าน

1.2 ต้องการเร่งให้ภาครัฐส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรด้านการออกแบบ เพื่อสร้างบุคลากรด้านวิศวกรรมยานยนต์ให้มากขึ้น เพราะถ้าหากมีบุคลากรที่สามารถออกแบบได้ก็จะเพิ่มมูลค่าสินค้าในด้านราคา เนื่องจากบางบริษัทที่จ้างทีมผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศมาเป็นทีมออกแบบและช่วยวัดความสามารถในการออกแบบของทีมแรงงานไทย ได้สองคะแนนเต็มสิบ

1.3 ภาคเอกชนควรสนับสนุนให้มีการประกวดการออกแบบทั้งในกลุ่มนักศึกษาและผู้ทำงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อเร่งรัดการพัฒนาด้านรอบแนวคิดและสร้างพื้นฐานที่ดีให้แก่ผู้ออกแบบในอนาคต

1.4 ภาคเอกชนที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน ควรหันมาให้ความร่วมมือกันอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนข้อมูลการพัฒนาบุคลากร

2. ข้อเสนอแนะสำหรับสถาบันการศึกษา

2.1 สถาบันการศึกษาเปิดโอกาสให้นักศึกษาทุกระดับ (ระดับ ม.3/ม.6 ปวช./ปวส. และปริญญาตรี) ได้ฝึกฝีมือและฝึกวินัยในโรงงานจริงมากขึ้น จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตแรงงานอย่างแท้จริง

2.2 สถาบันการศึกษาต้องสนับสนุนให้นักเรียน นักศึกษามีความรู้พื้นฐานด้านการใช้เครื่องวัดความเที่ยงตรง (Precision machine) การอ่านแบบ การเขียนแบบ พื้นฐานงานช่าง การปรับตั้งเครื่องจักรกึ่งอัตโนมัติ ซึ่งวิชาเหล่านี้สามารถนำไปต่อยอดได้ง่าย

2.3 การส่งเสริมให้มีโรงเรียนสาธิตวิชาชีพในสถาบันเทคโนโลยีที่เปิดสอนระดับอุดมศึกษาในภูมิภาคต่างๆ และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนสาธิตวิชาชีพควรเป็นผู้แทนภาคอุตสาหกรรมในท้องถิ่นเป็นหลัก เพื่อให้มีโอกาสร่วมทำหลักสูตรจัดการเรียนการสอน การฝึกงาน และสามารถเข้าทำงานเมื่อจบการศึกษา

3. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1 นำไปเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารทุกระดับในองค์กร ในการกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกกิจกรรม และเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ตื่นตัวในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง

3.2 นำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับภาครัฐ ในการส่งเสริมและปรับปรุงหลักสูตรในสถานศึกษา หลักสูตรการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงานในเนื้อหาการเรียนรู้

3.3 นำไปใช้ในงานวิชาการ ควรนำผลการศึกษาค้างนี้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาตนเองและองค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในยุคปัจจุบันและอนาคต

3.4 นำไปใช้ในภาคอุตสาหกรรมรถยนต์สามารถนำไปเป็นต้นแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

4. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

4.1 การศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาแบบปรากฏการณ์ทางสังคมศึกษาเฉพาะภาคอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศเท่านั้น หากผู้สนใจต้องการนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้กับภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ หรือครอบคลุมประชากรอื่นที่กว้างขวางขึ้นจะทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่

4.2 ควรศึกษาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กับการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

4.3 ควรศึกษาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพราะแนวทางการบริหารสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา และสถานการณ์

4.4 ศึกษาความคาดหวังของพนักงานทุกระดับด้านบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทำให้สามารถมีมุมมองที่แตกต่างและหาความสัมพันธ์ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2546). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- दनัย เทียนพุดมและคณะ. (2541). **ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปีพ.ศ. 2550)**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันการจ้ดการงานบุคคล สมาคมการจ้ดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และคณะ. (2549). ความต้องการกำลังคนระดับอุดมศึกษาในอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย ระหว่างปี 2549-2553. **วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**. 16(1), 51-56.
- ปาริชาติ ชยมงคลชัย. (2550). **ผลกระทบของนโยบายกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาต่อการจัดการด้านแรงงาน กรณีศึกษาเปรียบเทียบเฉพาะอุตสาหกรรมสิ่งทอและอุตสาหกรรมยานยนต์**. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศุกพิณวัศ วงศ์สินศิริกุล. (2554, 31 พฤษภาคม). การแก้ไขปัญหาลาดแคลนแรงงานในปัจจุบัน. กรุงเทพฯ ทรูทิจ. ค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2554, จาก <http://www.bangkokbiznews.com>
- ศูนย์สารสนเทศยานยนต์. (2554). ข้อมูลเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์. จาก <http://data.thaiauto.or.th/iu3/>
- สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). รายงานผลการศึกษาความต้องการกำลังคนของกลุ่มอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา
- เสนาะ ตีเยาว์. (2539). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- โสภณ ลีตะสัจจา. (2551). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยและเวียดนาม กรณีเปรียบเทียบระหว่างคลัสเตอร์อุตสาหกรรมรถยนต์ในเมืองฮู่ฮั่นกับเซียงไฮ้และอุตสาหกรรมผลิตเครื่องพิมพ์ในเมืองฮานอย. **วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์**. 3, 3-23.
- Bryan Arthur, Booth. (2001). **Assuming The Strategic Business Partner Role : The Transformation of Human Resource**. Ph.D.Thesis, Cornell University, New York, U.S.A.
- Perfect Personal. (2555). **การบริหารค่าตอบแทน**, จาก <http://perfect-personnel.tripod.com/Page4.htm>