

ดร.วิภาวรรณ กลิ่นหอม

อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจ
สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์**บทความวิจัย**

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ของอุตสาหกรรมยางพาราในประเทศไทย

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ใช้กระบวนทัศน์แบบ Constructivism และ Interpretive เพื่อการก่อให้เกิดทฤษฎีและองค์ความรู้เกี่ยวกับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของอุตสาหกรรมยางพารา จาก มุมมองของผู้บริหารองค์กร โดยเจาะจงศึกษากิจการขนาดใหญ่และขนาดกลางในอุตสาหกรรมยางพารา ในเขตพื้นที่จังหวัด นครศรีธรรมราชและจังหวัดสุราษฎร์ธานี การศึกษานี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และเลือกใช้ Research Strategy แบบ Case Study และ Grounded Theory การคัดเลือกผู้ให้ความเห็นใช้วิธี Theoretical Sampling การเก็บข้อมูลเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์ เชิงลึกจากผู้ให้ความเห็นจำนวน 23 ราย และใช้วิธีการสังเคราะห์รวมถึงการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบ ใช้การ วิเคราะห์แบบฝังลึกและใช้การตีความแบบทางอ้อมร่วมด้วย โดยการศึกษาค้นพบแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมยางพาราประกอบด้วย 16 กลุ่มแนวคิด คือ 1) สถานการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน อุตสาหกรรมยางพาราปัจจุบัน 2) จุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา 3) จุดอ่อนของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา 4) โอกาสของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา 5) อุปสรรค/ ข้อจำกัดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา 6) การวางแผนกำลังคนขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา 7) การสรรหามูลค่าขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา 8) การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา 9) การพัฒนาบุคลากรขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา 10) การประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กรในอุตสาหกรรม ยางพารา 11) การจัดการค่าตอบแทนบุคลากรขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา 12) การรักษามูลค่าขององค์กร ในอุตสาหกรรมยางพารา 13) การจัดการระบบสารสนเทศในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 14) แนวทางการจัดการทั่วไปในงาน ทรัพยากรมนุษย์ 15) แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ 16) ประเด็น อื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อุตสาหกรรมยางพารา

Strategic Human Resource Management to Cope ASEAN Economic Community (AEC) of the Rubber Industry in Thailand

Abstract

This study applied a constructivism and interpretive paradigm in order to explore and compile description of the attitudes of Thai rubber industry executives and other related toward the human resource management strategy of Thai rubber industry to move forward to ASEAN Economic community based on their perceptions of the Thai rubber industry in the area of Nakhon Srithammarat province and Surattani province. A qualitative research approach was applied for this study. A Case Study and Grounded Theory were used for the research design, and theoretical sampling was adopted to identify 23 participants who have experience with the human resource management of Thai rubber industry. Interview data, document reviews and observation were integrated in order to answer the research questions, and data was collected through the use of in-depth interviews. Embedded Analysis and Indirect Interpretation were also used to analyze in each case. The finding was presented through sixteen conceptual categories. The sixteen components of finding of this research are: 1) Human resource management situation of Thai rubber industry in present 2) Strength of human resource management in Thai rubber industry 3) Weakness of human resource management in Thai rubber industry 4) Opportunity of human resource management in Thai rubber industry 5) Threat of human resource management in Thai rubber industry 6) Man power planning of the organization in Thai rubber industry 7) Employee Recruitment of the organization in Thai rubber industry 8) Employee selection of the organization in Thai rubber industry 9) Human resource development of the organization in Thai rubber industry 10) Employee performance appraisal of the organization in Thai rubber industry 11) Compensation management of the organization in Thai rubber industry 12) Employee retention of the organization in Thai rubber industry 13) Management information system in human resource management of the organization in Thai rubber industry 14) General management in human resource task 15) the way of human resource management to move forward to Asean Economic Community (AEC), and 16) other issues human resource management related.

Keywords : Strategic Human Resource Management, ASEAN Economic Community, Rubber Industry

บทนำ

ดังที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่าในปี 2558 ประเทศไทย กำลังจะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือการก้าวเข้าสู่ เศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC อันจะมีผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมของประเทศไทยอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เนื่องด้วย AEC มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมือ และเงินทุนอย่างเสรี ดังนั้น ประเทศไทยจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านทรัพยากร มนุษย์ ประกอบกับในขณะนี้ประเทศไทยกำลังเผชิญกับความ เสี่ยงที่สำคัญ คือลักษณะโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่ไม่สามารถ รองรับการผลิตได้อย่างยั่งยืนได้ โดยปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การที่ประเทศไทยยังมีการใช้แรงงานราคาถูกที่มีผลผลิตภาพ การผลิตต่ำ อันจัดว่าเป็นอุปสรรคสำหรับการเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11) ยิ่งไปกว่านั้น AEC จะทำให้เกิดการ เคลื่อนย้ายแรงงานเสรี โดยเฉพาะแรงงานฝีมือ อันจะทำให้ การแข่งขันในตลาดแรงงานเป็นไปอย่างเข้มข้นมากขึ้นอีกด้วย ซึ่งปัญหานี้ปรากฏให้เห็นในเกือบทุกประเภทอุตสาหกรรม รวมถึงอุตสาหกรรมยางพารา ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหลักของ ภาคใต้ของประเทศไทยโดยเฉพาะในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ ฝั่งอ่าวไทย ซึ่งมีพื้นที่อุตสาหกรรมยางพาราอยู่มากที่สุดที่ จังหวัดสุราษฎร์ธานีและนครศรีธรรมราช จึงเป็นประเด็นที่ น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสนใจต่อการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมดังกล่าว ด้วยความคาดหวัง ให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการจัดการทางด้านทรัพยากร มนุษย์เพื่อลดปัญหาเกี่ยวกับการใช้แรงงานที่มีผลผลิตภาพต่ำ และสามารถรับมือกับภาวะการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่าง เสรีดังกล่าวได้

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันรูปแบบการจัดการทรัพยากร มนุษย์มีวิวัฒนาการไปค่อนข้างมาก จากจุดเริ่มต้นที่มี

บทบาทเป็นเพียงแรงงานเก็บแพ้มเอกสารเท่านั้น ต่อมาได้ พัฒนามาบทบาทไปสู่การรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องทางกฎหมาย ต่างๆ เพื่อการคุ้มครองลูกจ้าง และต่อจากนั้นได้ก้าวไปสู่ บทบาทการรับผิดชอบต่อองค์กร คือคำนึงถึงเรื่องต้นทุน และกำไรของกิจการด้วย จนกระทั่งปัจจุบันนี้รูปแบบการ จัดการทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นรูปแบบของการเป็น หุ้นส่วนกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัท (จำเนียร จวงตระกูล, 2552) ประกอบกับจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผล การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงาน ของกิจการในประเทศจีน ของ Wei Liqum (2004) ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ยิ่งกิจการที่มุ่งเน้นทางการแข่งขันด้าน การตลาด (Market Oriented) มาก จะยิ่งให้ความสนใจใน สมรรถนะทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Competency) มาก และผู้บริหารระดับสูงจะ ยิ่งเกิดการรับรู้ถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มากขึ้น รวมถึงมีงานวิจัยและตัวอย่างจริงจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นว่า ความล้มเหลวในการดำเนินงาน อันเป็นผลมาจากการ ขาดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่าง ที่สำคัญคือ กรณีของบริษัทเจเนอรัลมอเตอร์ (Whetten & Cameron, 2002) ซึ่งมีปัญหาทางด้านทรัพยากรมนุษย์และ แรงงานสัมพันธ์อย่างรุนแรงมีการนัดหยุดงาน และบริษัทปิด กิจการต้องเลิกจ้างพนักงานทั้งหมดถึง 5,000 คน อีกทั้งใน ระดับชาตินั้น มีงานวิจัยและตัวอย่างของจริงจำนวนมาก เช่นกัน ที่ชี้ให้เห็นว่าความล้มเหลวในการดำเนินงานเป็นผล มาจากการขาดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Whetten & Cameron, 2002) ตัวอย่างที่น่าสนใจเรื่องหนึ่ง คือกรณีการล้มของธนาคารในสหรัฐอเมริกา ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ ส่งผลให้เกิดความล้มเหลวของธนาคาร มีสองปัจจัยคือ ความ ตกต่ำของเศรษฐกิจกับการบริหารที่ไม่ดี การวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ในบรรดาธนาคารที่ล้มนั้นมีถึงเกือบร้อยละ 90 ที่เกิด จากการจัดการที่ไม่ดี มีเพียงร้อยละ 35 ของธนาคารเท่านั้น ที่ความล้มเหลวเกิดจากภาวะเศรษฐกิจไม่ดีในท้องที่ที่ธนาคาร

ตั้งอยู่ และมีเพียงร้อยละ 7 ของธนาคารเท่านั้นที่ความล้มเหลวเกิดจากภาวะเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว (Whetten & Cameron, 2002)

ทั้งนี้ กิจการเหล่านั้นส่วนใหญ่จะมีการนำแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management-SHRM) มาใช้มากขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังได้รับการยืนยันในงานวิจัยของ Karami, Andaloui และ Cusworth (2004) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการมุ่งเน้นฐานทรัพยากร โดยใช้ข้อมูลหลักฐานจากอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศอังกฤษ ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การเพิ่มขึ้นของสมรรถนะหลักขององค์การทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจัดเป็นหนึ่งในกุญแจแห่งความสำเร็จที่จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยมของกิจการ โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมนี้ไม่ได้ครอบคลุมถึงการดำเนินงานในด้านการพัฒนาและการดำเนินการเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การและอุตสาหกรรมนั้นๆ ด้วย

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น จึงน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะดำเนินการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อธุรกิจอุตสาหกรรมไทยกำลังจะต้องเข้าสู่ AEC ในปี 2558 ซึ่งทำให้กลไกทางธุรกิจอุตสาหกรรมต้องจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และจำเป็นต้องวางรากฐานทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมเพียงพอเพื่อการรับมือกับภาวะการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น งานวิจัยในครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของอุตสาหกรรมยางพาราในประเทศไทย ทั้งนี้ผลที่ได้จากการศึกษาจะส่งมอบข้อมูลให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมในทุกภาคส่วนเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปในอนาคต โดยภาคเอกชนจะสามารถนำสิ่งที่ค้นพบ ไปประยุกต์ใช้ในการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจการอุตสาหกรรมยางพารา เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการแข่งขันในอุตสาหกรรมทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ ส่วนภาครัฐจะสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและดำเนินงานสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการแข่งขันในอุตสาหกรรมทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ รวมถึงทางด้านวิชาการ ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางวิชาการเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมยางพาราที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- 2) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของอุตสาหกรรมยางพารา
- 3) เพื่อค้นหาแนวทางการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของอุตสาหกรรมยางพารา

คำถามการวิจัย

- 1) สถานการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมยางพาราที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร
- 2) อะไรคือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของอุตสาหกรรมยางพารา

3) อะไรคือแนวทางสำคัญในการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของอุตสาหกรรมยางพารา

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะมุ่งศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมยางพารา ในเขตพื้นที่ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย โดยเลือกพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราชและสุราษฎร์ธานีเป็นตัวแทน ทั้งนี้เนื่องจาก 2 จังหวัดดังกล่าวเป็นพื้นที่หลักสำหรับการผลิตในอุตสาหกรรมยางพาราของเขตภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย และอุตสาหกรรมยางพาราเป็นอุตสาหกรรมหลักของทั้ง 2 จังหวัดดังกล่าวด้วย โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการทำการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กิจการธุรกิจอุตสาหกรรมยางพารา ซึ่งเป็นกิจการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และขนาดกลาง, ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10, องค์การสวนยาง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, สภาอุตสาหกรรมจังหวัดนครศรีธรรมราชและสุราษฎร์ธานี

นิยามศัพท์เฉพาะ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนของการวางแผนล่วงหน้า ในการที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตั้งใจเอาไว้ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้

อุตสาหกรรมยางพารา หมายถึง กิจการโรงงานผลิต แปรรูป ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับยางพาราทุกชนิดตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ แต่ไม่ได้รวมถึงการเกษตรสวนยางพารา

พนักงาน หมายถึง บุคลากรในโรงงานผลิต แปรรูป ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับยางพารา ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน มีสถานะเป็นลูกจ้างรายเดือน

คนงาน หมายถึง ผู้ที่ทำงานในโรงงานผลิต แปรรูป ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับยางพาราในเขตพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราชและสุราษฎร์ธานี ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานในสายการผลิต มีสถานะเป็นลูกจ้างรายวันหรือรายเดือน

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิยามการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ เพื่อให้สามารถนำคนดีมีฝีมือเข้ามาทำงานในองค์การได้ จูงใจคนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรักษาคคนดีมีฝีมือให้ทำงานกับองค์การต่อไป ทำให้องค์การสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง (Farnham, 1997, อ้างถึงใน Rose, 2001)

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งของผู้บริหาร ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตามจนถึงได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นงานที่เป็นส่วนควบที่ติดอยู่กับตำแหน่งจัดการอย่างไม่สามารถที่จะแยกออกมาได้เลย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับต้นอันได้แก่ หัวหน้างานที่อยู่หน้างานซึ่งรับผิดชอบหน่วยงานย่อยหน่วยใดหน่วยหนึ่งในแผนก ผู้บริหารแผนกงานที่รับผิดชอบงานหลายหน่วยงานย่อยในแผนก ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการฝ่ายที่รับผิดชอบงานหลายแผนกในฝ่ายงานหรือสายงาน หรือผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ คือผู้บริหารใหญ่หรือกรรมการผู้จัดการก็ตามล้วนแต่ต้องทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ทั้งนี้เป็นไปตามคำจำกัดความของคำว่า การจัดการ (Management) ที่ว่า การจัดการหมายถึงการทำงานให้สำเร็จโดยผ่านผู้อื่นและร่วมกับผู้อื่นภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตลอดเวลา (Kreitner, 1998) ดังนั้น

ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในองค์การประเภทใดก็ตามซึ่งรวมทั้งองค์การธุรกิจ เช่น บริษัทห้างร้านต่างๆ องค์การราชการ เช่น กระทรวง ทบวง กรม กอง แผนกต่างๆ ของหน่วยงานราชการ องค์การที่ไม่หวังผลกำไร เช่น สมาคมต่างๆ สหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน สภาองค์การลูกจ้าง องค์การการกุศล เช่น มูลนิธิ หรือแม้แต่องค์การทางศาสนา เช่น วัดวาอาราม ก็จะต้องปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ Hanson (1986, อ้างถึงใน Whetten & Cameron, 2002) ซึ่งศึกษาการดำเนินงานของบริษัท 40 แห่ง ที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาห้าปีพบว่า ในบรรดาปัจจัยที่ส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จนั้น ปัจจัยด้านความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของผู้จัดการมีผลต่อความสำเร็จขององค์การมากกว่าผลของปัจจัยด้านอื่นๆ รวมกันถึงสามเท่าตัว

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติว่าด้วยการเตรียมบุคลากรและการอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่วางเอาไว้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมุ่งเน้นที่การสร้าง ความเข้มแข็งขององค์การให้สามารถแข่งขันได้โดยการสร้างสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำนโยบายและระเบียบปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำเอาแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลอันจะส่งผลให้องค์การมีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกอย่างยั่งยืน

โดยธรรมชาติแล้วการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่ในตัวของมันเองอยู่แล้วเพราะทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่งของธุรกิจที่เป็นปัจจัยการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งตามความเห็นของ Storey (1995 อ้างถึงในจำเนียร จวงตระกูล, 2552) นั้นมี

ประเด็นหลักอยู่สามประเด็น คือ (1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นเทคนิคเฉพาะทางด้านการจ้างงานที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การ (2) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกระทำโดยการนำกลยุทธ์ที่สร้างความผูกมัดและสมรรถนะของพนักงาน และ (3) การสร้างความผูกมัดและสมรรถนะของพนักงานนั้นกระทำโดยการบูรณาการวัฒนธรรม โครงสร้าง และเทคนิคทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน

โดยจุดเน้นสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะเน้นที่การสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์การโดยการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง ใช้ทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม มีการให้รางวัลตอบแทนและมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบครบวงจร อย่างไรก็ตาม มีมุมมองนักวิชาการไทยที่ได้อธิบายไว้ค่อนข้างต่างออกไป โดยอธิบายว่า กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการบูรณาการนโยบายการจัดการที่เกี่ยวกับคนลงไปในกลุ่มกลยุทธ์ขององค์การ โดยผ่านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน โดยได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย และนำไปปฏิบัติโดยผ่านหัวหน้างาน (Line Manager) เพื่อนำไปใช้ในการจัดการงานประจำวัน (นิสดาร เวชยานนท์, 2548)

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์หากจะพิจารณาโดยกระชับแล้ว อาจจะสามารถกำหนดได้ว่ามีขั้นตอนสำคัญสองขั้นตอน คือ การจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ แต่ถ้าจะให้สมบูรณ์จำเป็นจะต้องเพิ่มการติดตามและประเมินผลเข้าไปเป็นขั้นที่สามด้วย (จำเนียร จวงตระกูล, 2552) อย่างไรก็ตาม Wheelen และ Hunger (2000) กล่าวว่า การพิจารณากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นถ้าหากพิจารณาจากแบบจำลองที่แสดงเป็นภาพ

ก็จะทำให้เรามองเห็นกระบวนการที่ชัดเจนขึ้น ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นมีผู้นำเสนอไว้หลายรูปแบบ อาทิ แบบจำลองของ Noe et al. (Noe et al., 2000 อ้างถึงในจำเนียร จวงตระกูล (2552) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ (1) ในขั้นต้นเป็นการจัดทำกลยุทธ์โดยการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย แล้วทำการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร แล้วจึงกำหนดและเลือกกลยุทธ์ของบริษัท แล้วใช้เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาให้สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ของบริษัท ต่อจากนั้นก็ไปสู่ (2) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติทางด้านต่างๆ ขึ้นมา เช่น การสรรหา การฝึกอบรม การจัดการผลงาน การแรงงานสัมพันธ์ การพนักงานสัมพันธ์ การวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน การพัฒนาบุคคล โครงสร้างค่าจ้าง รางวัลจูงใจ และประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ซึ่งจะต้องสร้างสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ คือ ทักษะ ความสามารถ และความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การกระทำของทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ คือ พฤติกรรมและผลที่เกิดขึ้น เช่น ผลิตภาพ การขาดงาน การออกจากงาน เป็นต้น ต่อจากนั้นก็ก้าวไปสู่ขั้นต่อไป คือ (3) การติดตามประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าการเกิดผลการปฏิบัติงานของบริษัทในแง่ของผลิตภาพ คุณภาพ และกำไร ในขณะที่เดียวกันในการดำเนินงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญด้วยซึ่งจะต้องนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Noe et al., 2000 อ้างถึงในจำเนียร จวงตระกูล (2552) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบจำลองนี้มาใช้เป็นแนวคิดส่วนหนึ่งที่สำคัญเพื่อการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และอภิปรายผล สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ด้วย

พร้อมกันนี้ นิสตาร์ เวชยานนท์ (2548) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นข้อมูลจัดเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรให้ได้มาก

ที่สุดและมีความทันสมัยเพียงพอ และนำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้ใช้สำหรับการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ต่างๆ ที่องค์การเผชิญในขณะนั้นๆ นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการให้โอกาสพนักงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เนื่องจากพนักงานแต่ละคนจะรู้ถึงปัญหาและสิ่งที่ต้องการจากการปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นอย่างดี รวมถึงผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีส่วนร่วมกันในการทำงานเชิงรุก เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์หรือแนวทางการทำงานที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประเทศในกลุ่มอาเซียนจะรวมตัวทางเศรษฐกิจเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภายในปี 2558 อาเซียนได้จัดทำแผนการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community Blueprint) ซึ่งเป็นแผนงานบูรณาการการดำเนินงานในด้านเศรษฐกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4 ด้าน ดังที่คณะทำงานองค์การสวนยาง (2556, น.15) ได้กล่าวถึงไว้ในรายงานการศึกษาการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนขององค์การสวนยาง ดังนี้

1) การเป็นตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน (Single Market & Single Production Base) โดยจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการการลงทุน เงินลงทุน และแรงงานฝีมือเสรีมากขึ้น ผู้บริโภคสามารถเลือกสรรสินค้า บริการได้อย่างหลากหลายภายในภูมิภาค และสามารถเดินในอาเซียนได้อย่างสะดวกและเสรีมากขึ้น (Free flows of goods, services, investment, & skilled labors & free flow of capital) รวมทั้งการส่งเสริมการรวมกลุ่มสาขาสำคัญของอาเซียนให้เป็นรูปธรรม โดยได้กำหนดเวลาที่จะลดลงหรือยกเลิกอุปสรรคระหว่างกันเป็นระยะ ทั้งนี้ กำหนดให้ลดภาษีสินค้าเป็น 0% และลดหรือเลิกมาตรการที่มีโทษภาษี เปิดเสรีการลงทุน และเปิดตลาดภาคบริการทั้งหมดภายในปี 2558

2) การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียน โดยให้ความสำคัญกับประเด็นด้านนโยบายที่จะช่วยส่งเสริมการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ เช่น นโยบายที่จะช่วยส่งเสริมการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ เช่น นโยบายการแข่งขัน การคุ้มครองผู้บริโภค สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ นโยบายภาษี และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (การเงิน การขนส่ง เทคโนโลยีสารสนเทศ และพลังงาน)

3) การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค ให้มีการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และการเสริมสร้างขีดความสามารถผ่านโครงการต่างๆ เช่น ขั้วริเริ่มเพื่อการรวมตัวของอาเซียน (Initiative for ASEAN Integration - IAI) เพื่อลดช่องว่างการพัฒนาทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศสมาชิก

4) การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก เน้นการปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจของอาเซียนกับประเทศภายนอกภูมิภาค เพื่อให้อาเซียนมีท่าทีร่วมกันอย่างชัดเจน เช่น การจัดทำเขตการค้าเสรีของอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาต่างๆ รวมทั้งส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในด้านการผลิต/จำหน่ายภายในภูมิภาคให้เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก

ภาพรวมอุตสาหกรรมยางพาราไทย

เกี่ยวกับภาพรวมของอุตสาหกรรมยางพาราไทยนั้น คณะทำงานองค์การสวนยาง (2556, น.18) ได้กล่าวถึงไว้ในรายงานการศึกษาการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนขององค์การสวนยางเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์ยางดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

อุตสาหกรรมยางและผลิตภัณฑ์ยางเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานที่มีความสำคัญมาก ซึ่งยางพาราถือเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญ อีกทั้งประเทศไทยเป็นหนึ่งในไม่กี่ประเทศในโลกที่สามารถปลูกยางได้ ด้วยสภาพอากาศที่เหมาะสมทำให้ผลผลิตยางของประเทศไทยมีปริมาณมากและมี

คุณภาพดี และเป็นที่ต้องการของตลาดโลกเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อุตสาหกรรมยางในประเทศไทยประกอบด้วย 2 ส่วน คือ อุตสาหกรรมต้นน้ำที่ทำหน้าที่ผลิตวัตถุดิบ ได้แก่ ยางแผ่นรมควัน ยางแท่งมาตรฐาน และน้ำยางข้น (อุตสาหกรรมยางดิบและอุตสาหกรรมน้ำยางข้น) ส่วนอุตสาหกรรมปลายน้ำมีหน้าที่ผลิตตัวผลิตภัณฑ์ยางให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้อุตสาหกรรมต้นน้ำของยางยังมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีซึ่งผลิตยางสังเคราะห์ อุตสาหกรรมเคมีซึ่งผลิตสารเคมียาง และอุตสาหกรรมเส้นใยและสิ่งทอซึ่งผลิตวัตถุดิบเสริมแรง อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อประเทศไทยเป็นอันมากโดยมีเกษตรกรผู้ปลูกยางพาราจำนวน 1.5 ล้านครัวเรือนหรือกว่า 6 ล้านคน อุตสาหกรรมยางพาราและผลิตภัณฑ์มีการจ้างแรงงานสูงกว่า 1 แสนคน รวมถึงมีมูลค่าส่งออกปีละหลายแสนล้านบาทโดยมีประเทศคู่ค้าสำคัญ คือ จีน สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น หากพิจารณาถึงมูลค่าการส่งออกของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง พบว่า มีมูลค่าการส่งออกเป็นอันดับที่ 4 รองจากเครื่องคอมพิวเตอร์ รถยนต์ และแผงวงจรไฟฟ้าเท่านั้น ในขณะที่อุตสาหกรรมนี้มีผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยางแปรรูปขั้นต้นและผลิตภัณฑ์ยางจำนวน 2,065 ราย

สภาพอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางในภาคการผลิตของ SMEs ไทย จัดว่าประเทศไทยมีศักยภาพในการแข่งขันสูง โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพการผลิตน้ำยางดิบ ปริมาณการส่งออกในระดับสูงในทุกระดับของห่วงโซ่อุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ยางโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลิตภัณฑ์ยางแปรรูปขั้นต้น และผลิตภัณฑ์ยาง รวมถึงประเทศไทยมีความได้เปรียบในการส่งออกโดยพิจารณาได้จากดัชนีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบสินค้าส่งออก (RCA) ในช่วงสิบปีที่ผ่านมาซึ่งสูงถึง 5.47

สรุปโดยภาพรวมแล้วประเทศไทยมีความครบวงจรในรูปแบบของความสมบูรณ์ของวัตถุดิบและศักยภาพของผู้ประกอบการตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ เนื่องจากมีผู้ประกอบการที่เป็นบริษัทผู้ผลิตยางรถยนต์รายใหญ่ของโลก

หลายรายตั้งฐานการผลิตอยู่ในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาเฉพาะผู้ประกอบการที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางจะพบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ยังขาดศักยภาพในการแข่งขัน เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการที่เป็นบริษัทระหว่างประเทศขนาดใหญ่ที่เข้ามา ตั้งอยู่ในประเทศไทยและระดับการแข่งขันในเวทีโลกเนื่องจาก ข้อจำกัดของผู้ประกอบการ (SMEs) ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ ยางในด้านของเงินทุน การพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรม ในด้านของผลิตภัณฑ์ การขาดศักยภาพในการแปรรูปเพิ่ม มูลค่าผลิตภัณฑ์ยาง โดยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ยางจาก ประเทศไทยยังต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีความได้เปรียบ ในการแข่งขันในระดับโลก การขาดการยอมรับของตราสินค้า ผลิตภัณฑ์ยางจากประเทศไทยเนื่องด้วยประเทศไทยยังไม่มี ตราสินค้าผลิตภัณฑ์ยางที่โด่งดังในระดับโลก รวมถึงปัญหาด้านเสถียรภาพของราคาวัตถุดิบที่มีความผันผวนมากในช่วง หลายปีที่ผ่านมา

หากพิจารณาด้านการค้าระหว่างประเทศใน อุตสาหกรรมยางพาราและผลิตภัณฑ์ยางพบว่า ประเทศไทย มีการส่งออกไปยังประเทศคู่ค้าสำคัญทั่วโลก อาทิ ประเทศ สหรัฐอเมริกา ยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง และผลิตภัณฑ์ ยาง ประเทศจีน ยางแผ่นรมควัน ยางแท่ง ยางคอมปาว และผลิตภัณฑ์ยาง ประเทศญี่ปุ่น ยางแผ่นรมควัน ยาง แท่ง และผลิตภัณฑ์ยาง ประเทศมาเลเซีย น้ำยางข้นสำหรับ อุตสาหกรรมถุงมือยาง อุปกรณ์การแพทย์ ประเทศเวียดนาม ผลิตภัณฑ์ยาง ประเทศไทยมีปริมาณการผลิตยางพารา ประมาณ 3 ล้านตันต่อปี โดยส่งออกผลิตภัณฑ์ยางดังกล่าว ในรูปของยางแปรรูปขั้นต้นสูงถึงร้อยละ 90 (คิดเป็นมูลค่า ร้อยละ 51 ของมูลค่าการส่งออกยางทั้งหมด) และที่เหลือ ร้อยละ 10 นำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ยางเพื่อสร้างมูลค่า เพิ่ม แต่มีมูลค่าถึงร้อยละ 49 ของทั้งหมด เนื่องจากภาค การผลิตของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางยังขาดการเชื่อมโยง

และไม่เอื้อซึ่งกันและกัน ดังนั้นแล้ว หากมีการกำหนดทิศทางการ อุตสาหกรรมยางและมีการวางกลยุทธ์อย่างเป็นระบบในการ แปรรูปยางดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ยาง ก็สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม จากผลิตภัณฑ์ได้อีกมาก (คณะทำงานองค์การสวนยาง แห่งประเทศไทย, 2556)

วิธีการวิจัย

การศึกษานี้ใช้กระบวนทัศน์แบบ Constructivism และ Interpretive เพื่อการก่อให้เกิดทฤษฎีและองค์ความรู้ซึ่งเป็น องค์ประกอบของเป้าหมายการศึกษานี้ โดยเป็นการวิจัยเชิง คุณภาพ (Qualitative Research) ที่เลือกใช้กลยุทธ์การวิจัย แบบ Case Study และ Grounded Theory เนื่องจากเป็น กลยุทธ์การวิจัยที่เหมาะสมต่อการค้นคว้าหาองค์ความรู้ใหม่ จากบริบทชีวิตจริงซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งถูกระบุให้เป็น Bounded System (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990; Stake, 1995; Soy, 1997; Creswell, 1998) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษานี้เป็น Multiple Case Studies เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้กันโดยทั่วไปเพื่อทำให้ ผลการศึกษาเป็นที่เชื่อถือต่อภายนอกและสามารถนำไปใช้ได้ โดยทั่วไป (Merriam, 1998) โดยการศึกษานี้จะเจาะจงศึกษา เฉพาะในกิจการขนาดใหญ่และขนาดกลางของอุตสาหกรรม ยางพารา ในเขตพื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราชและจังหวัด สุราษฎร์ธานี

การเก็บข้อมูล (Data Collection)

เนื่องด้วยการศึกษานี้ตั้งอยู่บนฐานของการใช้ กลยุทธ์การวิจัยแบบ Case Study และ Grounded Theory ดังนั้นการเก็บข้อมูลจึงเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจาก ผู้ร่วมแสดงความคิดเห็นเป็นวิธีการหลัก (Creswell, 1998) ขณะ เดียวกันใช้วิธีการสังเกตร่วมด้วย รวมถึงข้อมูลที่คัดเลือกมา จากเอกสารที่เกี่ยวข้องได้ถูกใช้เป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นด้วย (Stake, 1995) โดยมีผู้วิจัยแสดงบทบาทหลักในการเก็บข้อมูล

ประกอบกับแนวคำถามการสัมภาษณ์ (Interview Guide) และการบันทึกเทปถูกนำมาใช้ในการสัมภาษณ์ด้วย ทั้งนี้แนวคำถามการสัมภาษณ์จะช่วยให้ผู้วิจัยมุ่งความสนใจไปที่เนื้อหาและขอบเขตที่วางไว้ได้ตลอดการสัมภาษณ์ โดยประเด็นทั้งหมดอยู่ภายใต้การค้นคว้าวิจัยจะถูกครอบคลุมไว้แล้วในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง สำหรับกระบวนการพัฒนาแนวคำถามการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยได้นำรูปแบบของ จำเนียร จวงตระกูล (2551) และแนวทางของ Maykut และ Morehouse (1994) มาใช้ การเตรียมคำถามการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้ประเภทคำถาม 6 แบบของ Patton (1990) เป็นแนวทาง โดยสร้างคำถามบนฐานของแนวคิดกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ตามแบบจำลองที่นำเสนอโดย Noe et al. (Noe et al., 2000 อ้างถึงในจำเนียร จวงตระกูล (2552)) และแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ Mello (2006) ประกอบ ทั้งนี้ในการติดต่อเพื่อการขอเข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูลผู้วิจัยได้มีการติดต่อผ่านบุคคลที่รู้จักกับผู้ให้สัมภาษณ์ (Gate Keeper) เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงผู้ให้สัมภาษณ์ เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งค่อนข้างเข้าถึงได้ยากในการติดต่อ

การคัดเลือกผู้ให้ความเห็น (Participant) หรือผู้ให้สัมภาษณ์

การศึกษาครั้งนี้เลือกใช้วิธี Theoretical Sampling ในการคัดเลือกผู้ให้ความเห็น เพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่จะได้รับจากการให้ความเห็น ทั้งนี้ผู้ให้ความเห็นในการศึกษานี้มีทั้งสิ้น จำนวน 23 ราย จึงเกิดความเสถียรของข้อมูลที่ได้รับ และในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลจากมุมมองที่รอบด้าน จึงเลือกแหล่งผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 3 กลุ่ม ดังนี้คือ

1) ผู้บริหารจากภาคเอกชน ซึ่งการศึกษานี้มีผู้บริหารภาคเอกชนเข้าร่วมให้ความเห็นทั้งสิ้นจำนวน 19 ราย ประกอบด้วย ผู้บริหารจากโรงงานอุตสาหกรรมยางแผ่น และ

ยางแท่ง จำนวน 15 ราย ผู้บริหารจากโรงงานอุตสาหกรรมไม้ยางพาราแปรรูป จำนวน 2 ราย และผู้บริหารจากโรงงานอุตสาหกรรมผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปจากยางพารา จำนวน 2 ราย โดยกิจการทั้งหมดนั้นเป็นกิจการอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และขนาดกลางที่มีขนาดเงินลงทุนตั้งแต่ 200 ล้านบาทขึ้นไป หรือมีจำนวนแรงงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป เนื่องจากกลุ่มธุรกิจเหล่านี้จะมีระบบจัดการที่เป็นทางการเพียงพอต่อการศึกษาข้อมูลในลักษณะเชิงกลยุทธ์

2) ผู้บริหารจากองค์การของภาครัฐซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยางพารา ซึ่งมีผู้เข้าร่วมให้ความเห็นในการศึกษานี้จำนวน 2 ราย ประกอบด้วย ผู้บริหารจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 10 และผู้บริหารจากองค์การสวนยาง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

3) ผู้บริหารจากองค์การที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีเข้าร่วมให้ความเห็นในการศึกษานี้จำนวน 2 ราย ประกอบด้วย ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัดสุราษฎร์ธานีและประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัดนครศรีธรรมราช

การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Management and Analysis)

การจัดการข้อมูลในการศึกษานี้เริ่มต้นด้วยการถ่ายข้อมูลจากการบันทึกเทปไปบันทึกลงไฟล์ในคอมพิวเตอร์ และเมื่อผู้วิจัยได้อ่านข้อมูลจนมองเห็นภาพคร่าว ๆ บางอย่างแล้ว จึงมีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์จัดการข้อมูลเหล่านั้น โดยโปรแกรม ATLAS.ti version 6.7 ถูกเลือกมาใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้เพื่อความสะดวกในการจัดการข้อมูล (จำเนียร จวงตระกูล, 2551) รวมถึงใช้ในการนำเสนอข้อมูลด้วยบางส่วน ต่อจากนั้นจึงดำเนินการใส่รหัสข้อมูล (Coding) เพื่อทำให้แนวคิด (Concepts) ประเภทของแนวคิด (Conceptual categories) และประเด็นหลักต่าง ๆ (Themes) เกิดขึ้นมา สำหรับการวิจัยนี้มีการใช้การใส่รหัสข้อมูลหลายแบบ ตัวอย่างเช่น รหัสแบบเป็นแบบแผน (Pattern coding)

รหัสแบบตามโครงสร้าง (Structure Coding) รหัสแบบการบรรยาย (Descriptive Coding) รหัสแบบตรงตามคำของผู้พูด (In-vivo Coding) และรหัสแบบตามกระบวนการขั้นตอน (Process Coding) ประเภทของแนวคิดต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นร่วมกันระหว่างทั้งสามกรณีที่ถูกศึกษาเพื่อมองดูภาพคร่าวๆ ของประเด็นหลักต่างๆ ซึ่งถูกคัดออกมา จากนั้นจึงทำการเขียนบทสรุปและยืนยันหลักฐานต่างๆ เพื่อพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่โดยการพัฒนาเชิงระบบ (Developing Systematic) และการอธิบายแนวคิดที่เห็นพ้องกันของสิ่งที่ค้นพบ (Conceptually Coherent Explanations) ซึ่งสิ่งที่ค้นพบจะถูกเขียนออกมาในรูปของตาราง (Miles & Huberman, 1994) และมีการอธิบายประกอบเพื่อแสดงให้เห็นความชัดเจนมากขึ้น (Glaser & Strauss, 1967) การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษานี้ดำเนินการตามแนวทางคำแนะนำของ Strauss และ Corbin (1990) และเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดเวลาระหว่างกระบวนการขั้นตอนการเก็บข้อมูลจนกระทั่งถึงสุดท้ายของการเขียนรายงาน (On Going Process) ทั้งนี้วิธีการพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ตามหลักการของการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยคุณภาพแบบหลายกรณีศึกษาตามแนวทางของ Stake (2006) โดยเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ในกรณีศึกษาแต่ละกรณีและตามด้วยการวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา (Cross Cases) (Patton, 1990; Stake, 1995) ทั้งนี้ใช้ระบบแบบที่หาข้อสรุปจากสิ่งที่สังเกตได้ (Inductive System)

สำหรับการวิเคราะห์กรณีศึกษาแต่ละกรณีใช้การวิเคราะห์แบบฝังลึก (Embedded Analysis) โดยการพัฒนารหัสข้อมูลและประเด็นหลักต่างๆ ขึ้นมา ซึ่งจะถูกรวบรวมประเภทแนวคิด (Conceptual Categories) และประเด็นหลัก (Themes) ซึ่งเป็นศูนย์กลางของความคิดที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องและขยายความประเด็นเหล่านั้นให้เห็นความก้าวหน้าของการวิจัย (Stake, 2006) นอกเหนือจากนั้นยังใช้การตีความแบบทางอ้อม (Indirect Interpretation) ร่วมด้วย

และตามด้วยการจัดรูปแบบและการแสวงหาความสัมพันธ์ระหว่างสองหรือมากกว่าสองประเด็นหลักที่เกิดขึ้นในทุกกรณีการศึกษา (Stake, 1995) และประยุกต์ใช้ผลการค้นพบไปยังคำถามการวิจัย (Stake, 2006) อีกทั้งยังนำหลัก Naturalistic Generalization มาใช้ในการวิเคราะห์ด้วย (Stake, 1995) นอกเหนือไปจากนี้ การศึกษานี้ยังอยู่บนฐานหลักการของ Grounded Theory Approach ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลจึงให้ความสำคัญกับเสียง คำพูด ของผู้ให้ความเห็นทุกคน และตามด้วยการจัดการให้ข้อมูลเหล่านั้นเข้าไปอยู่ในแนวคิดและโครงสร้างต่างๆ (Concepts and Constructs) (Whiteley, 2011) ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อหลักการของ Grounded Theory ดังกล่าวด้วย และจุดสำคัญอีกอย่างหนึ่งของกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพคือผู้วิจัยได้พยายามตัดความคิด ความรู้สึกที่ติดตัวมาออกไป (Brackets) เพื่อวางท่าทางให้เป็นส่วนหนึ่งในความคิดเห็นหรือการวิจารณ์ของผู้ร่วมให้ความเห็นเองโดยการบันทึกคำพูดของเขา ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงให้เกิดความเข้าใจที่มากขึ้น (Maykut & Morehouse, 1994) สุดท้ายใช้การวิเคราะห์เอกสารโดยเป็นการวิเคราะห์ตามประเด็นหรือหัวข้อที่เกิดขึ้น (Content Analysis)

จริยธรรมในการวิจัย

เนื่องด้วยการศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีความอ่อนไหวทางมนุษย์และสังคมเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นประเด็นของจริยธรรมในการวิจัยจึงถูกตระหนักถึงอยู่ตลอดกระบวนการวิจัย ตั้งแต่การออกแบบโครงร่างการวิจัยจนกระทั่งถึงการนำเสนอผลการวิจัยทั้งหมด โดยผู้วิจัยได้รับการแจ้งให้ทราบถึงการอนุญาตจากผู้ร่วมแสดงความคิดเห็นทุกคนก่อนที่จะมีการเริ่มสัมภาษณ์เพื่อป้องกันความเสี่ยงของผู้ร่วมแสดงความคิดเห็นทุกคน อีกทั้งผู้วิจัยพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทางการเมืองทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นการเมืองภายในองค์การหรือภายนอกองค์การก็ตาม รวมถึงประเด็นทางสังคม ความกดดันทางการเงิน และประเด็นที่อ่อนไหวต่างๆ โดย

การอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิทธิและความรับผิดชอบของทั้งผู้วิจัยและผู้ร่วมให้ความเห็นทุกคน (Berg, 2004)

ความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

ผู้วิจัยประยุกต์ใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation) เพื่อความมั่นใจในความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย เนื่องจากเทคนิคนี้จะสามารถลดความผิดพลาดในการตีความโดยการใช่มุมมองหลายด้านเพื่อให้ได้ความหมายที่ชัดเจนและยืนยันความถูกต้องในการสามารถนำไปใช้ซ้ำได้ โดยการสังเกตหรือการตีความ (Denzin & Lincoln, 2008) อีกทั้งยังใช้แหล่งข้อมูลจากผู้ร่วมให้ความเห็นหลายท่านในการเก็บข้อมูลและใช้ข้ามกรณีศึกษาด้วย ทั้งในการออกเก็บข้อมูลภาคสนามและการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบกับผู้ซึ่งมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเหล่านั้นจริงๆ ยิ่งไปกว่านั้นยังใช้ทฤษฎีและองค์ความรู้อื่นๆ จำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการวิเคราะห์และอภิปราย รวมถึงการบันทึกข้อความเพื่อให้สามารถระลึกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างกระบวนการดังกล่าว (Audit trail) รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย (Lincoln & Guba, 1985) นอกจากนี้ผู้วิจัยเลือกใช้การบรรยายแบบละเอียด (Full Descriptions) ในการรายงานการวิจัยเพื่อให้ผู้อ่านได้รับข้อมูลที่เพียงพอเพื่อสามารถนำผลการศึกษามาพิจารณาใช้กับอีกที่หนึ่งได้และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถถ่ายทอดข้อมูลเหล่านั้นได้อีกด้วย อีกทั้งยังมีการคำนึงถึงอคติที่อาจเกิดขึ้นของผู้วิจัย (Creswell, 1998) ตลอดเวลาในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเขียนรายงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตีความข้อมูล โดยการพยายามลบล้างข้อมูล ความรู้ ความรู้สึก บางอย่างที่มีอยู่ในตัวผู้วิจัยออกไป (Bracketing) และผู้วิจัยมีการจัดทำกรบันทึกรายละเอียดบรรยายภาค ความรู้สึก หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดกระบวนการวิจัยผ่านบันทึกสะท้อนคิด (Reflexive Notes) ออกมา เพื่อให้เกิดความแน่ใจในความน่าเชื่อถือของการศึกษา นอกจากนี้การวิจัยนี้ยังมี

ผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาช่วยในการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมตลอดกระบวนการดำเนินการและผลิตผลของการวิจัย ซึ่งบุคคลเหล่านี้ถูกพิจารณาให้อยู่ในฐานะของการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และเป็นการชักถามวิพากษ์วิจารณ์เพื่อแสดงมุมมองต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้ (The Peer Debriefing Technique) (Lincoln & Guba, 1985; Creswell, 1998)

ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาค้นพบแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมยางพาราประกอบด้วย 16 กลุ่มแนวคิดคือ 1) สถานการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพาราปัจจุบัน 2) จุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา 3) จุดอ่อนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา 4) โอกาสของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา 5) อุปสรรค/ข้อจำกัดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา 6) การวางแผนกำลังคนขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา 7) การสรรหามูลค่าขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา 8) การคัดเลือกบุคลากรขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา 9) การพัฒนาบุคลากรขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา 10) การประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา 11) การจัดการค่าตอบแทนบุคลากรขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา 12) การรักษาบุคลากรขององค์กรในอุตสาหกรรมยางพารา 13) การจัดการระบบสารสนเทศในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 14) แนวทางการจัดการทั่วไปในงานทรัพยากรมนุษย์ 15) แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ 16) ประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา โดยจากผลการค้นพบ สามารถนำมาตอบคำถามการวิจัยได้ดังนี้

คำถามการวิจัยที่ 1 สถานการณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมยางพาราที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร

สถานการณ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพาราในปัจจุบันนั้น มีลักษณะสำคัญดังนี้ คือ มีการเข้าออกของคนงานในท้องถิ่นอยู่อย่างสม่ำเสมอเป็นฤดูกาล ซึ่งจัดเป็นสภาวะปกติ เนื่องจากคนในท้องถิ่นภาคใต้ส่วนใหญ่มีพื้นที่ทำสวนยางพาราเป็นของตนเอง และจะมีรายได้ที่ดีจากการขายผลผลิตน้ำยางจากสวนยางของตนเอง ทำให้ในช่วงเวลาดังกล่าว คนจะมีรายได้ดีเพียงพอ และไม่ต้องการทำงานอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานโรงงานที่ใช้เวลาในการทำงานทั้งวันแต่ไม่ได้ให้ผลตอบแทนมาก เช่น การกรีดยางในสวนของตนเองไปขาย ซึ่งใช้เวลาในการทำงานวันละไม่กี่ชั่วโมงแต่ได้ผลตอบแทนสูง จัดเป็นงานที่สบายกว่าการทำงานในโรงงานยางพารา นอกจากนั้นยังพบว่า งานส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมยางพาราต้องการทักษะทางด้านแรงงานเป็นสำคัญ โดยเฉพาะงานในสายการผลิตที่ต้องใช้แรงงานอันเป็นงานที่หนักกว่าการกรีดยางในสวนของตนเองมาก ทำให้คนท้องถิ่นส่วนใหญ่ไม่นิยมทำงานในโรงงานซึ่งเป็นงานหนัก หากจะต้องทำจริงๆ จะเลือกทำในช่วงฤดูฝนที่ไม่สามารถกรีดยางได้ หรือไม่มีรายได้จากผลผลิตสวนยางพาราเพียงพอ ดังนั้นด้วยสภาพการณ์ดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารส่วนใหญ่มองว่าแรงงานท้องถิ่นภาคใต้มีนิสัยรักความสบายและไม่พัฒนาตนเองเท่าที่ควร เนื่องจากการหารายได้จากสวนยางปกติไม่ใช่เรื่องยาก จึงไม่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงพัฒนาอะไรมากนัก และหากพิจารณาในด้านของคนที่มีความรู้การศึกษามากขึ้นซึ่งมีมากในท้องถิ่นภาคใต้เพราะมักนิยมให้ลูกหลานเรียนสูง ทำให้คนเหล่านั้นนิยมทำงานที่ได้ใช้ทักษะทางด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคมากกว่า ขณะที่มีความต้องการงานในด้านนี้ไม่มากนักในอุตสาหกรรมยางพาราในประเทศไทย โดยเฉพาะในเขตจังหวัดนครศรีธรรมราชที่เกือบทั้งหมดเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำที่ไม่ได้ใช้

ความรู้ความเชี่ยวชาญในระดับสูงมากนัก ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกันระหว่างความต้องการแรงงานกับสิ่งที่มีในตลาดแรงงาน คือ ขณะที่อุตสาหกรรมต้องการแรงงานระดับล่างที่ใช้แรงงาน แต่ในท้องถิ่นกลับมีแรงงานด้านนี้น้อย ในทางกลับกันในท้องถิ่นมีแรงงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญระดับสูงมาก แต่อุตสาหกรรมมีความต้องการทางด้านนี้น้อย และนี่คือเหตุผลสำคัญที่ทำให้อุตสาหกรรมยางพาราต้องพึ่งพาแรงงานต่างด้าว ทั้งนี้พบว่ามีการพึ่งพาแรงงานต่างด้าวดังกล่าวคิดเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 50 ประกอบกับปัจจุบัน ค่าแรงงานที่ประเทศไทยสูงกว่าในประเทศเพื่อนบ้าน จึงทำให้แรงงานต่างด้าวนิยมมาทำงาน ซึ่งเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบการพอสมควร เนื่องจากแรงงานต่างด้าวส่วนใหญ่เป็นแรงงานที่สู้งาน หนักเอาเบาสู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่หาได้ยากในแรงงานท้องถิ่น อย่างไรก็ตามปัจจัยหลักในการพิจารณาเลือกงานทำของคนงานคือค่าแรง อีกทั้งยังพิจารณาถึงความหนักเบาของงานที่ทำประกอบด้วย นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจุบันอุตสาหกรรมยางพารานั้นยังขาดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยส่วนใหญ่มองว่าเป็นเรื่องของการแข่งขันทางธุรกิจ

นอกเหนือจากด้านคนงานแล้วในส่วนของพนักงานทั้งผู้ที่จบจากสถาบันการศึกษาในท้องถิ่นภาคใต้รวมถึงผู้ที่จบจากสถาบันการศึกษาในพื้นที่อื่นที่กลับมาอยู่บ้านเกิด พบว่าคนรุ่นใหม่ที่จบปริญญาตรีไหลเข้าสู่อุตสาหกรรมจำนวนมากไม่สามารถทำงานได้จริง ทั้งนี้พบปัญหาในประเด็นนี้ทั้งในเชิงทักษะความสามารถและพฤติกรรมความรับผิดชอบในงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังพบอีกด้วยว่า คนรุ่นใหม่นิยมทำงานในภาคบริการมากกว่าภาคอุตสาหกรรม เนื่องจากสภาพแวดล้อมบรรยากาศในสถานที่ทำงานภาคบริการสบายกว่าในภาคอุตสาหกรรม จึงส่งผลให้มีแรงงานที่มีทักษะความรู้ความสามารถเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมไม่มากเท่าที่ควร ซึ่งน่าจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้อุตสาหกรรมก้าวหน้าช้ากว่าที่ควร

พร้อมกันนี้จากการสังเกตผู้วิจัยเห็นได้อย่างชัดเจนว่า อุตสาหกรรมยางพาราทั้งหมดที่ทำการศึกษายังไม่มีการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ที่เป็นทางการเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางเพื่อรองรับกับการเข้าสู่ AEC ส่วนใหญ่จะดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปตามปกติในลักษณะงานประจำวัน ไม่ได้ตระหนักหรือคาดหวังที่จะใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กรแต่อย่างใด อย่างไรก็ตามจากการศึกษาจะเห็นว่า ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นองค์กรส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าส่วนอื่น แต่ยังคงเน้นไปที่การพัฒนาการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาในงานปัจจุบันมากกว่าการพัฒนาเพื่อรองรับการขยายตัวหรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคตแต่อย่างใด

คำถามการวิจัยที่ 2 อะไรคือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของอุตสาหกรรมยางพารา

จุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา คือ องค์กรส่วนใหญ่ให้ค่าตอบแทนสูงและสวัสดิการดี โดยเฉพาะที่พักและค่าล่วงเวลา ผู้บริหารเข้าถึงปัญหาของบุคลากรทุกระดับ ใกล้ชิดเป็นกันเองกับพนักงาน โดยมีต้นทุนการสรรหาบุคลากรไม่สูงเนื่องจากใช้คนในแนะนำ และไม่พบปัญหาการเข้าออกของพนักงานที่ผิดปกติ ในขณะที่เดียวกันจุดอ่อนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา คือ สัดส่วนประมาณ 1 ใน 5 ของกิจการที่ศึกษาพบว่า มีการขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งที่ต้องการความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ขาดแคลนกลุ่มคนที่เป็น Talent หรือผู้ที่มีศักยภาพ เพื่อการพัฒนาสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ขณะที่ต้นทุนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างสูง และพนักงานรุ่นใหม่ไม่สามารถทำงานได้จริงในทางปฏิบัติ อีกทั้งมักจะ

ขาดวินัยในการทำงาน รวมถึงพนักงานส่วนใหญ่ขาดทักษะทางด้านภาษาของคู่ค้า อีกทั้งยังพบว่าผู้บริหารที่เข้าร่วมให้ความเห็นคิดเป็นสัดส่วน 1 ใน 6 ของกิจการที่ทำการศึกษายังไม่มีข้อมูลความรู้ที่ทันสมัยเพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพียงพอ พร้อมกันนี้ยังพบอีกว่าการที่บริษัทในอุตสาหกรรมยางพารากำหนดให้มีการทำงาน 6 วัน ทำให้หาคนมาทำงานได้ยากขึ้นอีกด้วย ส่วนโอกาสของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา คือ ทำให้สามารถเลือกคนได้มากขึ้น เพราะเกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี และสามารถเลือกคนที่มีพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้ามาทำงานได้มากขึ้น ไม่จำกัดเฉพาะคนไทยเท่านั้น ขณะที่พบว่าอุปสรรคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา คือ คนไทยมีทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศน้อยกว่าคนในประเทศอื่น คนรุ่นใหม่จำนวนมากมีพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อการทำงานและการเติบโตในองค์กร และที่สำคัญคือขาดแคลนบุคลากรทางด้านวิจัยและพัฒนา ทำให้เสียเปรียบประเทศอื่นในเชิงธุรกิจ บุคลากรที่มีความสามารถอาจย้ายไปทำงานในองค์กรอื่นหรือประเทศอื่นในอาเซียนได้ง่ายขึ้น ประกอบกับคนไทยมักจะเลือกงาน ต้องการงานสบาย ขณะที่อุตสาหกรรมยางพารางานค่อนข้างหนัก คนรุ่นใหม่ส่วนมากจึงนิยมทำงานบริการมากกว่างานโรงงาน เนื่องจากคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายมากกว่าการเจริญเติบโตในงาน ส่งผลให้ขาดการพัฒนาตนเอง เพราะนิยมใช้ชีวิตแบบสบายๆ อีกทั้งคนไทยโดยทั่วไปมีนิสัยไม่กล้าแสดงออกมากนัก ทำให้ยากต่อการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้นโยบายรัฐยังมุ่งให้ความสนใจไปที่การพัฒนาในอุตสาหกรรมเกษตรอื่นมากกว่ายางพารา ขาดนโยบายเฉพาะสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา ขาดการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาทักษะภาษาเพื่อธุรกิจอย่างจริงจัง รัฐมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายค่อนข้างบ่อย ทำให้การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง และปัจจุบันค่าแรงงานในประเทศไทยสูงทำให้ต้นทุนการผลิตสูงเมื่อเทียบกับประเทศอื่น และที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง

คือ หากไม่เห็นประโยชน์ที่ชัดเจน ผู้บริหารจะไม่มุ่งความสำคัญต่อการพัฒนาในจุดนั้นๆ

นอกเหนือไปจากนั้นจากการสังเกตของผู้วิจัยเห็นได้ว่า จุดอ่อนที่สำคัญประการหนึ่งคือ กิจกรรมในอุตสาหกรรมยางพาราทั้งหมดที่ทำการศึกษารวมถึงองค์การที่เกี่ยวข้องยังไม่ได้มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งลักษณะที่ปรากฏเช่นนี้กลายเป็นจุดอ่อนสำคัญในการพัฒนาองค์การได้ และส่งผลต่อเนื่องให้เกิดการขาดการวางแผนหรือกำหนดแนวทางในการพัฒนาจุดแข็งและจุดอ่อนทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเติมให้กับอุตสาหกรรม ส่วนโอกาสทางด้านแรงงานนั้น ความจริงแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่นับว่าเป็นจุดที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้นสำหรับกิจการ เนื่องจากในปัจจุบันกิจการเกือบทุกแห่งมีการใช้แรงงานในประเทศอาเซียนอยู่แล้ว โดยเฉพาะแรงงานจากประเทศพม่า ส่วนอุปสรรคที่พบนั้นจะเห็นได้ว่าเป็นสามารถแบ่งเป็นสองส่วนใหญ่ๆ คือส่วนของพฤติกรรมบุคคลของพนักงานโดยเฉพาะคนไทยหรือคนท้องถิ่น และส่วนของนโยบายของภาครัฐ ซึ่งทั้งสองส่วนนี้จัดเป็นอุปสรรคที่มีมาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะพฤติกรรมบุคคลนั้นฝังรากลึกยากต่อการจัดการ อย่างไรก็ตาม หากจะบรรเทาหรือก้าวข้ามอุปสรรคดังกล่าวได้นั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังซึ่งในความเป็นจริงนั้นไม่ใช่สิ่งที่สามารถทำได้โดยง่ายนัก

คำถามการวิจัยที่ 3 อะไรคือแนวทางสำคัญในการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของอุตสาหกรรมยางพารา

แนวทางสำคัญในการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของอุตสาหกรรมยางพารานั้นมีหลากหลายประเด็นที่น่าสนใจ อย่างไรก็ตาม ประเด็นหลักที่ผู้บริหารกิจการใน

อุตสาหกรรมยางพาราทั้งหมดที่ทำการศึกษาได้เน้นย้ำไว้คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกิจการรวมถึงผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนจำเป็นต้องมุ่งพัฒนาคน ต้องสนใจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการลดต้นทุน ควรเน้นการพัฒนาคนเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์มากขึ้น มุ่งพัฒนาทางด้านทักษะภาษาต่างประเทศที่จำเป็นต้องใช้ในการติดต่อสื่อสารในงาน โดยต้องการการสนับสนุนเพื่อการพัฒนาคนจากภาครัฐมากขึ้น รวมถึงภาครัฐควรมีให้ความสำคัญกับการพัฒนานักวิจัย เพื่อให้สามารถยกระดับความสามารถในเชิงธุรกิจในอุตสาหกรรมยางของไทยได้มากขึ้น ที่สำคัญคือ สถาบันการศึกษาควรมุ่งการพัฒนาบัณฑิตที่สามารถทำงานในเชิงปฏิบัติได้จริงมากขึ้น ทั้งด้านทักษะความสามารถ ความรู้ในงาน และวินัยในการทำงาน มากไปกว่านั้น ควรมีการรวมกลุ่มในอุตสาหกรรมเพื่อการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นยังพบว่ากิจการหลายแห่งมีแนวคิดที่ว่า ในอนาคตต้องพยายามเพิ่มการใช้เทคโนโลยีทดแทนแรงงานคนมากขึ้น

นอกจากนี้ประเด็นสำคัญคือ จำเป็นต้องให้ความสนใจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหลายมิติ ทั้งนี้ต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐในการพัฒนาในด้านต่างๆ ที่เจาะจงต่ออุตสาหกรรมยางพาราอย่างจริงจังมากขึ้น ทั้งนี้ควรเป็นการทำงานแบบบูรณาการทั้ง ภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษารวมถึงองค์การอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยให้เกิดความร่วมมือกันในทุกภาคส่วนสำหรับการพัฒนาในด้านต่างๆ และสิ่งที่มีความสำคัญมากไปกว่านั้นคือ ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจและอุตสาหกรรม โดยควรมีการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์สำหรับงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง ทั้งนี้ควรพยายามหาแนวทางในการพัฒนาส่งเสริมจุดแข็ง ปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อน รวมถึงแนวทางการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีเพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันควรมีการวางแผนการรับมือกับอุปสรรคต่างๆ นั่นคือควรมีการวางแผนกลยุทธ์ทั้งเชิงรุก เชิงรับ และเชิงป้องกัน

นอกจากนี้ ยังพบประเด็นเกี่ยวเนื่องที่น่าสนใจคือ ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการลงทุนในการพัฒนาพันธุ์ ยาง เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในเรื่องผลผลิตต่อหน่วยใน พื้นที่ปลูกยางที่จะทำให้เกิดผลผลิตที่ต้นทุนต่ำลง ซึ่งประเด็น นี้จะเกี่ยวพันถึงการให้การสนับสนุนหรือพัฒนานักวิจัยที่ มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาพันธุ์ยางพาราที่เหมาะสม นั้นเอง มากไปกว่านั้นผู้บริหารส่วนหนึ่งยังมีความเห็นว่า ผู้ที่ อยู่ในอุตสาหกรรมไม่ว่าขั้นใด ควรมีความรู้ที่ครอบคลุมเกี่ยวกับ ยางตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ อันหมายถึงองค์ความรู้ใน อุตสาหกรรมจะสัมพันธ์กันตลอดกระบวนการในอุตสาหกรรม ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ซึ่งเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาองค์ความรู้ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมทั้งหมด นั้นเอง โดยผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมุ่งที่การวิจัยและ พัฒนาผลิตภัณฑ์และพัฒนาคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ให้ตรง กับความต้องการของตลาดต่างประเทศ ขณะที่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ในอุตสาหกรรมทั้งภาครัฐ เอกชน และหน่วยงานอิสระ ได้ ให้ความเห็นที่น่าสนใจว่า ขณะที่มีการอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ทั้งนี้ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการ จัดการเรื่องต้นทุนด้วย มากไปกว่านั้นภาครัฐควรให้ความสำคัญ กับการพัฒนาอุตสาหกรรมทั้งระบบ ขณะที่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ยังให้ความเห็นย้ำว่าฝ่ายการเมืองควรให้ความสำคัญกับการ พัฒนาในอุตสาหกรรมอย่างจริงจังมากขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นที่ 1 เกี่ยวกับสถานการณ์การจัดการทรัพยากร มนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพาราในปัจจุบัน จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการเลือกงานทำของคนงานไม่ว่าจะเป็นคนท้องถิ่น หรือแรงงานต่างด้าว คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน รองลงมา คือสวัสดิการ ซึ่งเป็นไปตามหลักการมุ่งใจตามแนวคิดการ จัดการแบบวิทยาศาสตร์ ของ Frederick W. Taylor ที่สมัยศ

นาวิการ (2549) นำมาอธิบายไว้ว่า คนงานจะถูกจูงใจด้วย ค่าจ้างเป็นสำคัญ ดังนั้นค่าจ้างของบริษัทจะต้องดึงดูด มากกว่าที่เสนอโดยบริษัทอื่น

อย่างไรก็ตาม ในขณะที่เดียวกันกลับค้นพบว่า ผู้บริหาร มองว่าปัจจุบันคนรุ่นใหม่ที่จบปริญญาตรีไม่มีความสามารถ เพียงพอในการทำงานจริง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสามารถ ของคนรุ่นใหม่ไม่สอดคล้องกับความคาดหวังหรือความ ต้องการของผู้ประกอบการ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัญหา ดังกล่าวอาจเนื่องมาจากหลักสูตรการศึกษาส่วนใหญ่ใน ประเทศไทยเน้นทฤษฎีมากกว่าปฏิบัติ หรือการศึกษาใน ระบบยังขาดแนวทางในการพัฒนาทักษะความชำนาญ เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้มากกว่าการศึกษาเพื่อให้ปฏิบัติ ได้จริง จึงส่งผลให้อุตสาหกรรมไม่สามารถสร้างผลผลิตจาก พนักงานเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสมกับค่าจ้างแรงงาน และ ภาคอุตสาหกรรมจำเป็นต้องลงทุนค่อนข้างสูงทั้งทางด้าน การเงินและเวลาเพื่อการพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงาน ได้ตามที่ต้องการ สอดคล้องกับที่บุญทัน ดอกโทสง (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จในการแข่งขันเศรษฐกิจในอนาคต ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของระบบการศึกษา อย่างไรก็ตาม ปกป้อง จันวิทย์ และ ศุภณัฐร์ ศศิวิวัฒน์ (2556) ได้เสนอแนะ เกี่ยวกับการศึกษาในฐานะของการสร้างทุนมนุษย์ไว้ว่า การศึกษาไม่ควรถูกมองเป็นแค่ “เครื่องมือ” ของการพัฒนา “แรงงาน” ในฐานะปัจจัยการผลิตเพื่อผลักดันการเติบโตทาง เศรษฐกิจเชิงปริมาณเท่านั้น แต่การศึกษาควรมีคุณค่าและ ความหมายในตัวเอง เป็นจุดหมายปลายทางในตัวเอง เป็น ไปเพื่อ พัฒนา “มนุษย์” แต่ละคน ซึ่งต่างมีคุณค่าและศักดิ์ศรี ในตัวเอง ทั้งยังต่างมีความปรารถนาในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน หลากหลายกันไป ทั้งนี้การศึกษาจัดเป็นแหล่งต้นน้ำที่มีความ สำคัญมากต่อความสำเร็จของธุรกิจอุตสาหกรรม ดังนั้น เพื่อแก้ไขสภาพปัญหาดังกล่าวในขณะที่ระบบการศึกษา ของประเทศไทยยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ อุตสาหกรรมได้ดีเพียงพอ นั้น องค์การจำเป็นต้องให้ความ

สำคัญหรือมีการวางกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรที่จะทำให้สามารถดึงความรู้ที่มีในตัวพนักงานรุ่นใหม่ ให้สามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริงให้ได้

ส่วนการที่ค้นพบว่า คนรุ่นใหม่นิยมทำงานในภาคบริการมากกว่าภาคอุตสาหกรรมนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นไปตามลักษณะนิสัยของคนรุ่นใหม่ (Generation Y) ที่มักต้องการความสะดวกสบายและต้องการสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อทำให้ชีวิตมีความสุข ทั้งนี้สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Two Factor Theory) ที่กล่าวว่า ปัจจัยอนามัยที่มีความสำคัญมากอันหนึ่ง คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร (สมยศ นาวิการ, 2549) ในขณะที่จากการศึกษาพบว่า สภาพการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมยางพาราในปัจจุบันไม่อาจตอบสนองความต้องการในส่วนนี้ได้ดีเท่างานภาคบริการ ประเด็นนี้ถูกสนับสนุนด้วยผลการศึกษาของ ฮีรณย์ ศิริเชษอนันต์ (2552) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและระดับความเครียดกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานในเขตอุตสาหกรรมบางพลี ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กับความสัมพันธ์ระหว่างระดับความเครียดและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กัน จึงแสดงให้เห็นได้ว่า สภาพการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมยางพาราเป็นสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการขาดแคลนคนที่จะนำพาอุตสาหกรรมไปสู่การเจริญเติบโตให้อนาคตอีกด้วย ดังนั้นโรงงานอุตสาหกรรมจึงควรปรับปรุงสภาพแวดล้อม บรรยากาศ สถานที่ในการทำงานให้น่าอยู่ รวมถึงสร้างให้เกิดความสะดวกสบายในการใช้ชีวิตขณะที่อยู่ภายในโรงงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกผ่อนคลายและมีความสุขกับการอยู่ภายในโรงงานมากขึ้น

ในอีกส่วนหนึ่งที่ค้นพบว่า ปัจจุบันอุตสาหกรรมยางพารายังอยู่ในภาวะการณ์ขาดการร่วมมือกันภายใน

อุตสาหกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ทั้งนี้ อาจเนื่องจากกิจการยังไม่เห็นความสำคัญหรือเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการร่วมมือกัน ซึ่งอันที่จริงแล้วจุดนี้อาจก่อให้เกิดความไม่ก้าวหน้าในเชิงการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรม ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์กันแบบโดดเดี่ยว อันทำให้เกิดความไม่แข็งแรงเท่าที่ควรในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และทำให้เกิดความไม่ก้าวหน้าในการพัฒนาอุตสาหกรรมโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมยางพาราในเขตพื้นที่ภาคใต้ส่วนใหญ่ยังคงเป็นอุตสาหกรรมที่พึ่งพาแรงงานคน ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีเป็นหลักในการดำเนินการผลิตของอุตสาหกรรม อันเป็นลักษณะทั่วไปของอุตสาหกรรมต้นน้ำและกลางน้ำ จึงควรมีหน่วยงานกลางเข้ามาเชื่อมโยงให้เกิดเครือข่ายหรือกลุ่มสมาคมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นในพื้นที่แต่ละจังหวัด ทั้งนี้ อาจไม่จำเป็นต้องเฉพาะเจาะจงเฉพาะอุตสาหกรรมยางพาราเท่านั้น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถนำมาประยุกต์สำหรับการทำงานได้ในหลากหลายอุตสาหกรรมมากขึ้น

ประเด็นที่ 2 เกี่ยวกับจุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา จากจุดแข็งที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารในอุตสาหกรรมยางพารามีความเข้าใจถึงความต้องการหรือปัจจัยในการตัดสินใจเลือกทำงานของคนงานเป็นอย่างดี และสามารถตอบสนองความต้องการของคนงานได้ตรงตามที่ต้องการ สอดคล้องกับคำอธิบายของ Manning และ Curtis (2009) ที่กล่าวถึงคุณแจสำคัญแก่ประการของภาวะผู้นำ และหนึ่งในคุณแจสำคัญที่ผู้นำต้องมีนั้น คือ ความเข้าใจคน (Understanding People) โดยเฉพาะความเข้าใจเกี่ยวกับการจูงใจคน ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารในอุตสาหกรรมยางพาราส่วนใหญ่เข้าใจดีถึงสิ่งที่จะใช้สำหรับการจูงใจคนงาน โดยการใช้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการต่างๆ โดยเฉพาะการจัดที่พักหรือค่าเดินทางให้

จึงนำมาใช้ในการดึงดูดให้คนตัดสินใจเลือกเข้ามาทำงานในองค์กรของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมยศ นาวิการ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า เครื่องมือจูงใจที่มีพลังมากที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือเงิน เงินไม่ใช่เพียงประโยชน์ในเชิงมูลค่า หากแต่เงินมีคุณค่าทางสัญลักษณ์ที่สำคัญภายในบริษัท สถานภาพของคนงานอาจจะถูกพิจารณาจากเงินที่เพิ่มขึ้นต่อชั่วโมงที่เขาได้จากการทำงานอย่างหนึ่ง

นอกจากนี้พบว่า มีการใช้การจัดการงานแบบใกล้ชิดเป็นไปตามทฤษฎีการจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Theory) สอดคล้องกับคำอธิบายของสมยศ นาวิการ (2549) ที่ระบุว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบที่จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่องาน ซึ่งจัดเป็นกลยุทธ์สำคัญในการจัดการคน ที่สามารถเข้าถึงและจัดการปัญหาต่างๆ ได้ทันท่วงที และยิ่งไปกว่านั้นจากการศึกษาพบว่า แนวทางดังกล่าวสามารถทำให้เกิดความมั่นใจแก่คนทำงานว่าจะได้รับการช่วยเหลือดูแลอย่างใกล้ชิดจนทำให้อยากแนะนำให้คนใกล้ชิดที่รู้จักเข้ามาทำงานในองค์กรด้วย ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการสรรหาคนขององค์กรที่จะสามารถได้คนที่มีคนรับรองมาระดับหนึ่งแล้ว รวมทั้งยังช่วยให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการสรรหาบุคลากรได้เป็นอย่างดีอีกด้วย โดยจุดแข็งในประเด็นนี้นำมาซึ่งกลยุทธ์การสรรหาที่ได้ผลดี

ประเด็นที่ 3 เกี่ยวกับจุดอ่อนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา จากจุดอ่อนที่ค้นพบว่า มีการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ หรือ Talent หรือไม่มีพนักงานที่มีความสามารถหรือพฤติกรรมในการทำงานที่ดีตามที่ผู้บริหารหรือองค์กรต้องการนั้น แสดงให้เห็นว่า องค์กรขาดการวางแผนและเตรียมการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อจัดวางหรือทดแทนในตำแหน่งสำคัญๆ ที่มีผลต่อการเจริญเติบโตของกิจการ องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เกี่ยวกับลักษณะทักษะความสามารถที่

จำเป็นของบุคคลที่องค์กรต้องการ รวมถึงความต้องการการพัฒนาฝีมือคนต่างๆ โดยองค์กรต้องมีการดำเนินการล่วงหน้าเพื่อวิเคราะห์จำนวนพนักงานที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันมีจำนวนเท่าใด เพียงพอหรือไม่ และที่มีอยู่ในตลาดแรงงานภายนอกมีเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการตามแผนขององค์กรเพียงใด (Mello, 2015) ทั้งนี้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ (Lim, Werner, & Desimone, 2013) รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนเป็นสำคัญ (เกียรติ ยศยิ่งยง, 2548) อีกทั้งการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ หรือ Talent นั้นหากพัฒนาจากพนักงานในองค์กรอาจทำได้ด้วยการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน การประชุม การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน รวมถึงการเพิ่มความรับผิดชอบในงาน การโค้ชโดยหัวหน้างานและส่งไปฝึกอบรม นอกจากนี้ อาจใช้วิธีการหมุนเวียนงานและการฝึกกระหว่างการทำงาน ซึ่งพนักงานจะได้ความรู้ในงานโดยตรงและหลากหลาย (Berger & Berger, 2004; Summthiti, 2009; Phoemphin, Sakulkoo & Tubsee, 2015) นอกจากนี้ การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ หรือ Talent เพื่อการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นจำเป็นต้องพัฒนาทางด้านทักษะภาษาอังกฤษด้วย (Puvitayaphan, 2008)

ขณะเดียวกับพบจุดอ่อนเกี่ยวกับต้นทุนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สูงนั้น แสดงให้เห็นว่าองค์กรยังขาดการพัฒนาผลผลิตภาพ (Productivity) ในการทำงานของพนักงานให้เกิดความคุ้มค่า จึงทำให้ต้นทุนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สูง ซึ่งการพัฒนาผลผลิตภาพจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านการศึกษาเป็นสำคัญ ดังที่ ปกป้อง จันวิทย์ และ ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์ (2556) ได้กล่าวไว้ที่น่าสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อผลผลิตภาพว่า การศึกษาควรมีพันธกิจในการพัฒนา “ผลผลิตภาพ” (Productivity) ของมนุษย์ ด้วยการส่งเสริมให้มนุษย์แต่ละคนสามารถพัฒนาและบรรลุศักยภาพสูงสุดของตนในทางที่ตนเลือก อย่างไรก็ตาม

“ผลิตภาพ” ไม่ควรถูกมองเฉพาะในมิติเชิงปริมาณเท่านั้น เช่น ผลิตสินค้าได้มากขึ้นในเวลาจำกัดหรือใช้เวลาน้อยลง ในการผลิตสินค้าจำนวนเท่าเดิม แต่ควรถูกมองในมิติเชิงคุณภาพด้วย ตัวอย่างเช่น ทำงานเก่งขึ้น ความรู้และทักษะดีขึ้น คิดวิเคราะห์คมขึ้น สนุกกับการทำงานมากขึ้น ซึ่งการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพอย่างมีคุณภาพจะเกิดขึ้นได้ผ่านเงื่อนไขแวดล้อมที่ได้ทำงานที่ตนชอบ ได้ทำงานที่ดีมีคุณค่า เท่าทัน และเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ อยู่ในที่ที่ส่งเสริมพลังสร้างสรรค์ มีโอกาสในการพัฒนาตัวเองตลอดเวลา มีเวลาว่างในการพักผ่อนและดูแลร่างกายและจิตใจของตน รวมถึงการมีทางเลือกที่หลากหลายในการทำงาน มีอำนาจต่อรองที่สมดุลขึ้น ในตลาดแรงงาน และได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมสมกับผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นด้วย

ส่วนประเด็นที่พบว่าผู้บริหารขาดข้อมูลที่ทันสมัยนั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารขาดการแสดงบทบาทสำคัญของผู้บริหารทั่วไป คือบทบาททางด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Role) ที่จะนำไปสู่การพัฒนาและการเจริญเติบโตขององค์กรในทุกๆ ด้าน ซึ่งบทบาททางด้านข้อมูลข่าวสารจัดเป็นหนึ่งในบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในปัจจุบัน ทั้งนี้บทบาททางด้านข้อมูลข่าวสาร หมายความว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้แสวงหาข้อมูล ข่าวสารที่ทันสมัย เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กร เป็นผู้กระจายข้อมูล เผยแพร่ข่าวสารที่ได้มาทั้งจากภายในและภายนอกให้แก่พนักงานในองค์กร รวมถึงเป็นผู้แถลงข่าวประชาสัมพันธ์ในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน การปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรไปสู่ภายนอกอีกด้วย (สมยศ นาวิการ, 2549)

ส่วนกรณีที่พบว่ากิจการมีวันทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์ ทำให้หาคนทำงานได้ยากนั้น แสดงให้เห็นว่า องค์กรยังไม่ได้ใช้กลยุทธ์ที่ทำให้คนรู้สึกว่าได้รับการตอบแทนที่คุ้มค่าเพียงพอต่อการทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์ หรือในอีกด้านหนึ่งองค์กรอาจยังขาดการพัฒนาผลิตภาพของบุคลากรที่จะทำได้ผลผลิตมากในขณะที่ใช้วันเวลาทำงานน้อยลง ดังที่ ปกป้อง

จันวิทย์ และ ศุภณัฐ ศศิวิวัฒน์ (2556) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาผลิตภาพ หมายความว่า การใช้เวลาน้อยลงในการผลิตสินค้าจำนวนเท่าเดิม ซึ่งในกรณีนี้หากสามารถพัฒนาผลิตภาพในการทำงานได้ โรงงานอาจไม่จำเป็นต้องเปิดทำการถึง 6 วันต่อสัปดาห์ หรืออาจมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Graham & Lennon (2002) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับสภาวะที่ยากลำบากของการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของ การดึงดูดผู้มาเยือนในสก๊อตแลนด์ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นเพียงพอต่อตารางเวลาที่เป็นลักษณะเฉพาะของแรงงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในแต่ละภารกิจที่องค์กรกำลังมุ่งเน้น รวมถึงผลการศึกษาของ Wan, Ong & Kok (2002) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานขององค์กรในสิงคโปร์ อธิบายไว้ว่า จากการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่าตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผลการปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คือผลิตภาพของพนักงาน ความพึงพอใจ และข้อตกลงในงาน ดังนั้นพวกเขาจึงแนะนำว่า การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของการหลักการปฏิบัติงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ควรจะไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระดับที่สูงขึ้นด้วย

ประเด็นที่ 4 เกี่ยวกับโอกาสของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา จากการที่พบความเห็นในโอกาสจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพียงสองประการนั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มองว่า การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีผลต่อการดำเนินกิจการน้อยมาก แม้แต่ประเด็นที่ค้นพบว่า ทำให้มีทางเลือกในการสรรหาคัดเลือกคนได้มากขึ้นนั้น ผู้บริหารยังเห็นว่าไม่ได้

ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมีนัยสำคัญต่อกิจการ เนื่องจากเห็นว่าหากใช้คนที่มีศักยภาพจากประเทศอื่น จะยิ่งทำให้ต้นทุนการจัดการทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้นกว่าเดิมอีก จากประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรยังขาดข้อมูล ทำให้ขาดการเล็งเห็นโอกาสของการร่วมมือกันในกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งความจริงแล้ววัตถุประสงค์หลักประการหนึ่งของการรวมกลุ่มเศรษฐกิจอาเซียน คือ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจอาเซียน การสร้างความสามารถในด้านต่างๆ เช่น นโยบายการแข่งขัน สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา นโยบายภาษี และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (การเงิน การขนส่งและเทคโนโลยีสารสนเทศ) ทั้งนี้จะทำให้ต้นทุนในการผลิตของไทยต่ำลง สามารถนำวัตถุดิบและสินค้าขั้นกลางที่ใช้ในการผลิต รวมถึงแรงงานได้ในราคาที่ถูกรีกด้วย นอกจากนี้ อาจก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถนำมาซึ่งการเพิ่มผลิตภาพและลดต้นทุนอื่นๆ ได้ในที่สุด

ประเด็นที่ 5 เกี่ยวกับอุปสรรค/ข้อจำกัดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพารา จากการที่พบความเห็นในอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สามารถแยกแยะออกได้เป็นประเด็นหลักๆ 5 ประเด็น คือ 1) ทักษะความสามารถของบุคลากร 2) พฤติกรรม นิสัย ความชอบของบุคลากร 3) การขาดการสนับสนุนในการพัฒนาจากภาครัฐ 4) ต้นทุนค่าแรงสูงตามนโยบายรัฐ และประเด็นสุดท้าย ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญหรือจริงจังต่อการพัฒนา โดยสิ่งที่ค้นพบแสดงให้เห็นว่าเกิดช่องว่างสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับชาติเพื่อให้ตรงตามความต้องการของภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งมีปัจจัยเกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับชาติที่อาจเข้าไม่ถึงหรือไม่เจาะลึกในอุตสาหกรรมหนึ่งๆ รวมถึงอุตสาหกรรมยางพารา ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมุ่งพัฒนาตามความต้องการที่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับแต่ละงาน แต่ละบุคคล (Mello, 2015) และ

เมื่อบุคลากรมีความสามารถไม่เพียงพอ จะทำให้ไม่สามารถสร้างผลิตภาพได้ คุ่มค่ากับการลงทุนทำให้ต้นทุนการจ้างงานสูงนั่นเอง ดังนั้นต้องอาศัยการบูรณาการการทำงานร่วมกันทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของอุตสาหกรรมได้อย่างเหมาะสม

ประเด็นที่ 6 แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จากสิ่งที่ค้นพบแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารในอุตสาหกรรมยางพาราส่วนใหญ่ยังไม่ได้เล็งเห็นถึงผลกระทบขององค์การที่จะเกิดขึ้นในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมากนัก และแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามแบบปกติทั่วไป ทั้งนี้มีจุดเน้นอยู่ที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ โดยยังคงต้องการความช่วยเหลือสนับสนุนจากภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นย้ำไปที่สถาบันการศึกษาในการสร้างหรือผลิตบัณฑิตที่มีลักษณะสอดคล้องกับความต้องการเฉพาะอุตสาหกรรมมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำอธิบายของ Mello (2015) ที่กล่าวว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นจะมีการจัดการพนักงานขององค์กรด้วยการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม Mello (2015) ได้ชี้ให้เห็นว่า ในความเป็นจริงแล้วมุมมองการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์นั้นมักจะไม่ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติ เนื่องจากมันเกี่ยวพันกับข้อตกลงระยะยาวที่มีต่อพนักงาน ในทางตรงกันข้ามแม้ว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนระยะยาวขององค์กร หากแต่องค์กรก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ โดยผ่านตัวบุคลากรเหล่านั้นนั่นเอง

อีกทั้งในประเด็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wan, Ong & Kok (2002) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานองค์กรในสิงคโปร์ ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า องค์กรที่สนใจในการยกระดับ

การปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ควรจะต้องมุ่งสนใจถึงความต้องการหรือความจำเป็นสำหรับการฝึกพัฒนาและการประเมินเพื่อการนำไปสู่ความสำเร็จด้วย รวมถึงงานของ Farazmand (2004) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การสร้างความสามารถในยุคโลกาภิวัตน์ Farazmand อธิบายว่า หากปราศจากทรัพยากรมนุษย์แล้วจะไม่มีอะไรสามารถทำได้สำเร็จ และหากไม่มีการฝึกอบรมที่ดี การพัฒนาที่ดี การยกย่องชมเชยที่ดี และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี องค์กรสมัยใหม่ทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจจะไม่สามารถรับมือกับความท้าทายต่างๆ ของยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งต้องการคนรุ่นใหม่ที่มีใจอนาคต อีกทั้งผู้บริหารที่สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพและบริหารจัดการโดยการขับเคลื่อนคลื่นลูกใหม่ของการเปลี่ยนแปลงในโลกที่ลึกลับลมห่มานี้ได้

ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่องค์กรและอุตสาหกรรม รวมถึงทุกภาคส่วนจำเป็นต้องลงทุนเพื่อการพัฒนา ทั้งนี้ต้องเป็นการพัฒนาด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมด้วย จึงจะเกิดประสิทธิผลและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นในระดับองค์กรเอง ในระดับอุตสาหกรรม หรือในระดับประเทศก็ตาม ซึ่งสิ่งสำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ ผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแน่ใจว่าได้บูรณาการกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กรโดยรวมด้วย (Lim, Werner, & De Simone, 2013)

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพาราในประเทศไทยในปัจจุบันมีลักษณะทั่วไปที่ไม่แปลกใหม่หรือแตกต่างไปจากอุตสาหกรรมอื่นทั่วไป หากแต่ในภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมยางพาราในประเทศไทยใน

ปัจจุบันนั้นยังไม่ได้ได้รับความสนใจอย่างจริงจังมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งยังไม่ถูกยกระดับหรือมีมุมมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแบบเชิงกลยุทธ์หรือในฐานะหุ้นส่วนสำคัญของกลยุทธ์องค์กรที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันหรือความก้าวหน้าเจริญเติบโตในอนาคต ดังนั้นจากการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการยกระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยางพาราในประเทศไทยสำหรับการรองรับ AEC ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเพื่อการปฏิบัติ

1. ผู้บริหารระดับสูง รวมถึงผู้รับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อการวางแผนและปฏิบัติใช้ได้ถูกต้องเหมาะสม และสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงก่อให้เกิดการพัฒนาและความยั่งยืนต่อองค์กรต่อไป
2. ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมยางพาราทั้งรัฐ เอกชน และองค์กรอิสระอื่นๆ รวมถึงสถาบันการศึกษา ควรตระหนักถึงความสำคัญและให้ความร่วมมือสนับสนุนการสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมยางพาราไทยให้สามารถได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต
3. ควรมีหน่วยงานกลางเข้ามาเชื่อมโยงให้เกิดเครือข่ายหรือกลุ่มสมาคมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นในพื้นที่แต่ละจังหวัด ทั้งนี้อาจไม่จำเป็นต้องเฉพาะเจาะจงเฉพาะอุตสาหกรรมยางพาราเท่านั้น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถนำมาประยุกต์สำหรับการทำงานได้ในหลากหลายอุตสาหกรรมมากขึ้น
4. องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีการวางกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรที่จะทำให้สามารถดึงความรู้ที่มีในตัวพนักงานรุ่นใหม่ ให้สามารถนำออกมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริงให้ได้

5. องค์กรควรมีการวางแผนกลยุทธ์และมีจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทางการมากขึ้น โดยควรกำหนดแผนที่มีความเหมาะสมเชิงบุคคล เพื่อให้เกิดแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เกิดความก้าวหน้าเจริญเติบโตในอนาคต อาทิ พัฒนาทักษะทางด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Skill) ให้แก่ผู้บริหาร ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต ทั้งนี้ที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในระยะสั้นนี้คือการพัฒนาผลิตภาพในการทำงานของพนักงานให้เกิดความคุ้มค่ามากขึ้น เพื่อลดต้นทุนในการจ้างงาน

6. องค์กรควรมีการวางแผนในการกำหนดอัตราค่าจ้างที่น่าสนใจ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจูงใจให้คนมีความสามารถอยากเข้ามาทำงานและอยู่กับองค์กรต่อไปได้อย่างยาวนาน

7. โรงงานอุตสาหกรรมควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมบรรยากาศ สถานที่อยู่ในการทำงานให้น่าอยู่ รวมถึงสร้างให้เกิดความสะอาดสบายในการใช้ชีวิตขณะที่อยู่ภายในโรงงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกผ่อนคลายและมีความสุขกับการอยู่ภายในโรงงานมากขึ้น

8. องค์กรควรเลือกใช้กลยุทธ์ที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับการตอบแทนที่คุ้มค่าเพียงพอต่อการทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์ หรือพัฒนาผลิตภาพของบุคลากรเพื่อทำให้ได้ผลผลิตมากในขณะที่ใช้วันเวลาน้อยลง

9. องค์กรควรมีการพัฒนาการวางแผนกำลังคนสำหรับตำแหน่งจัดการให้สอดคล้องกับการเติบโตขององค์กร และควรเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ

10. องค์กรควรมีการพัฒนาแนวทางการสรรหาคัดเลือกกำลังคน ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงเชิงสังคม พฤติกรรม นิสัยใจคอ และความสามารถของคนรุ่นใหม่ที่กำลังไหลเข้าสู่ตลาดแรงงานในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งงานสำคัญๆ ที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและสามารถอยู่รอดอย่างยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้แนวทางอาจมีความไม่แน่นอน เป็นไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

11. ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรให้ความสนใจในการพัฒนาให้เกิดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมภายในองค์กรนั้นๆ ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กรในที่สุด **A**

รายการอ้างอิง

- กีรติ ยศยิ่งยง. (2548). *การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทมิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.
- คณะทำงานองค์การสวนยาง. (2556). *รายงานการศึกษาการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนขององค์การสวนยาง*. นครศรีธรรมราช: องค์การสวนยาง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ: เครื่องมือสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
- จำเนียร จวงตระกูล. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
- สมยศ นาวิก. (2549). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี
- บุญทัน ดอกโทสง. (2551). *การจัดการทุนมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิมพ์ตะวัน.
- ปกป้อง จันวิทย์ และ ศุภณัฐร์ ศศิวิวัฒน์. (2556). *การพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อผลิตภาพ. เอกสารเผยแพร่ในการสัมมนาวิชาการ ประจำปี 2556 เรื่อง "โมเดลใหม่ในการพัฒนา: สู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพโดยการเพิ่มผลิตภาพ"*, กรุงเทพมหานคร.
- นิสคาร์ เวชยานนท์. (2548). *บทความวิชาการด้าน HR*. นนทบุรี: รัตนาไทร.
- ธีรน้อย ศิริเลขอนันต์. (2552). *รายงานการศึกษาเฉพาะบุคคล เรื่องการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานและระดับความเครียดกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน*. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- Berg, B. L. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 5th ed. Boston: Pearson.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Traditions*. London: Sage.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2008). *Strategies of Qualitative Inquiry*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage .
- Farazmand, A. (2004). Innovation in strategic human resource management: building capacity in the age of globalization. *Public Organization Review*, 4(1), 3-24.
- Glaser, B.G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*. Illinois: Aldine Publishing.
- Graham, M., & Lennon, J. J. (2002). The dilemma of operating a strategic approach to human resource management in the Scottish visitor attraction sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(5), 213-220.

- Karami, A., Analoui, F. & Cusworth, J. (2004). Strategic Human Resource Management & Resource-based Approach: The evidence from the British Manufacturing Industry, *Management Research News*: 27(6) 50.
- Kreitner, R. (1998). *Management*, 7th ed, Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Lim, G. S, Werner, J. M, & Desimone, R. L, (2013). *Human Resource Development for Effective Organization: Principle & Practices Across National Boundaries*, Singapore: Cengage Learning.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: Sage.
- Manning, G. & Curtis, K. (2009). *The Art of Leadership*, Singapore: McGraw-Hill Education.
- Maykut, P. & Morehouse, R. (1994). *Beginning Qualitative Research Aphilsopic & Practical Guid*. London: The Falmer Press.
- Mello. J. F. (2015), *Strategic Human Resource Management*. 4th ed. Ohio: South-Western.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research & Case Study Applications in Education*. San Francisco: Josset-Bass.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis*. 2nd ed.. London: Sage.
- Noe R. A., Hollenbeck. J. R., Gerhart. B. & Wright. P. M. (2000), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd ed. Boston. McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation & Research Methods*. 2nd ed. London: Sage
- Phoemphin, T., Sakulkoo, S. & Tubsee, C. (2015), Cross Case Analysis of Talent Management in Thai SMEs: Multiple Case Studies Approach, *HRD JOURNAL*, 6(1), 79-94.
- Puvitayaphan, A. (2008). Talent Management Practices in selected companies listed on the stock exchange of Thailand (SET). *Education Journal of Thailand*, 2(1), 1-9.
- Rose, E. (2001), *Employment Relations*, Pearson education, Harlow
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research Grounded Theory Procedures & Techniques*. California: Sage.
- Soy, S. K. (1997), *The Case Study as a Research Method*. Austin, TX: University of Texas at Austin.
- Stake, R. E. (1995), *The Art of Case Study Research*. California: Sage.
- Stake, R. E. (2006), *Multiple Case Study Analysis*. New York: Guilford.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research Grounded Theory Procedures & Techniques*. California: Sage.
- Summthiti, P. (2009). *Talent management: Case study Standard-charter Bank, Public policy management for executive*. Bangkok: Thammasat University.
- Wan, D., Ong, C. H., & Kok, V. (2002). Strategic human resource management & organizational performance in Singapore. *Compensation & Benefits Review*, 34(4), 33-42.

- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2000). *Strategic Management & Business Policy: Emerging 21st Century Global Society*. 7th ed, New Jersey: Prentice Hall.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2002). *Developing management Skills*. 5th ed, New Jersey: Pearson Education.
- Whiteley, A. (2011). An integrated approach to organization research: Managers as Researchers. *RBAC International Management Conferences 2011: Creative Economy, Creative Business, Creative People: Human Capital as a Key Driver for Sustainable Success*. Bangkok: Graduate School of Business, Curtin University, Australia.
- Wei Liqun. (2004). An Examination of Strategic Human Resource Management & Firm Performance in China. *Dissertation of Doctor of Philosophy in Management*, Hong Kong: Chinese University of Hong Kong.