

# IMPACTS OF THE ASEAN FREE TRADE AREA ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT BY PRODUCTION FACTORIES IN CHON BURI PROVINCE

Krisana Kimlengchiu<sup>1\*</sup>, Sarunya Lerdputtarak<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Graduated School Of Commerce, Burapha University, Chon Buri 20131, Thailand

## ABSTRACT

The purpose of this research is to study policy setting for human resources management, methods of developing human resources, impacts of the ASEAN free trade area (FTA) on human resources and Thai labor, recommendations for human resources management and ways to adjust for Thai labor. The sample group consisted of 10 managers in human resources and human resources development at production factories in Chonburi. Qualitative research was used in the study with semi-structured questions used for in-depth interviews.

From the research it was found that human resources management policy in normal conditions for an organization can be summarized into 11 policies and methods for human resources development in normal conditions can be summarized into 8 methods. Policy for human resources management under ASEAN FTA conditions can be summarized in 2 main categories, the first category being policy on human resources management that did not change which was the case for 7 organizations. The second category was human resources policy that changed, which was the case for 3 organizations and can be categorized in 3 policies. Methods for human resources development under ASEAN FTA conditions can be summarized in three main categories. The first category is methods in human resources development with no change, which can be divided in 3 categories. The second category is human resources development which showed changes and were found to have 5 methods and the third category which had an additional two categories. The sample group did not comment on the impacts on human resources management since the ASEAN FTA was in place. This is specifically management of outputs and labor relations and four organizations did not mention impacts. The 6 organizations that did express opinions expected there to be impacts both positive and negative in 5 ways: 1) analysis and design, 2) human resources planning, 3) recruiting and selection, 4) training and development, 5) management of compensation. Impacts on Thai labor are expected to be positive and negative including 1) compensation, 2) skills-capacity and 3) employment.

**Keywords:** Human resources management, human resource development, production factories, ASEAN FTA

# ผลกระทบของการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตจังหวัดชลบุรี

กฤษณา กิมเล่งจิ๋ว<sup>1</sup>, ศรีธญา เลิศพุทธรักษ์<sup>1</sup>

<sup>1</sup>วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี, 20131 ประเทศไทย

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์, วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ผลกระทบของการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และต่อแรงงานไทย, ข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแนวทางในการปรับตัวของแรงงานไทยในยุคของการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนโดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์หรือด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตจังหวัดชลบุรีจำนวน 10 คนใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยเครื่องมือในการวิจัยคือคำถามกึ่งโครงสร้างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการวิจัยพบว่านโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะปกติสรุปได้เป็น 11 นโยบายและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานะปกติสรุปได้เป็น 8 วิธี ส่วนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนสรุปได้เป็น 2 ประเภทหลักคือ ประเภทที่ 1 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เปลี่ยนแปลงพบว่ามี 7 องค์กรและประเภทที่ 2 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงมี 3 องค์กรมี 3 นโยบาย ส่วนวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานะการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนสรุปได้ 3 ประเภทโดยประเภทที่ 1 คือวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เปลี่ยนแปลงมี 3 วิธี ประเภทที่ 2 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการเปลี่ยนแปลงมี 5 วิธีและประเภทที่ 3 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการเพิ่มเติมขึ้นมี 2 วิธีในด้านผลกระทบตั้งแต่มีการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มตัวอย่างไม่ได้กล่าวถึงผลกระทบเลยคือด้านการบริหารผลปฏิบัติงานและด้านแรงงานสัมพันธ์รวมทั้งสรุปได้ว่ามี 4 องค์กรที่ไม่ได้กล่าวถึงผลกระทบ ในขณะที่เดียวกันมี 6 องค์กรได้แสดงความคิดเห็นโดยคาดว่าจะมีผลกระทบเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบแบ่งได้เป็น 5 ด้านคือ 1) การวิเคราะห์และออกแบบงาน 2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 3) การสรรหาและคัดเลือก 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา 5) การบริหารค่าตอบแทน ด้านผลกระทบต่อแรงงานไทยจากการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนกลุ่มตัวอย่างคาดว่าแรงงานไทยจะได้รับผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบรวม 3 ด้านคือ 1) ด้านค่าจ้าง 2) ด้านทักษะ-ศักยภาพและ 3) ด้านการมีงานทำ

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, องค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิต, เขตการค้าเสรีอาเซียน

## บทนำ/ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การค้าระหว่างประเทศได้ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ด้วยอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์โดยมีแนวโน้มของกิจการที่จะขยายตลาดความเป็นเจ้าของหรือการผลิตไปยังตลาดใหม่ในประเทศอื่นเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางด้านทุนความเป็นโลกาภิวัตน์ที่มากขึ้นทำให้มีการแข่งขัน

เพิ่มขึ้นเป็นตัวกดดันให้เกิดการพัฒนา การหาวิธีการผลิตใหม่ที่สร้างผลผลิตที่ดีขึ้น และมีต้นทุนที่ถูกลง ดังนั้นจึงมีการจัดตั้งองค์การการค้าโลกเพื่อดูแลรักษากฎกติกาการค้า การลงทุนโดยรวมกำหนดคกกฎเกณฑ์การค้าระหว่างประเทศของประชาคมโลก แต่เนื่องจากองค์การการค้าโลกมีประเทศสมาชิกจำนวนมากทำให้การเจรจาหาข้อยุติต่างๆ

ในแต่ละครั้งใช้เวลายาวนานหลายประเทศจึงหาแนวทางในการขยายการค้าของตนกับต่างประเทศให้มากขึ้นโดยมุ่งไปที่การจัดตั้งเขตการค้าเสรีกับประเทศที่ได้ประโยชน์จากการค้าทั้ง 2 ฝ่ายเป็นหลัก (กตัญญู หิรัญญูสมบูรณ์, 2547, หน้า 1-2)

อลงกรณ์ พลบุตร กล่าวว่า นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2553 มีการเปิดเสรีการค้าสินค้าภายใต้ความตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียนหรืออาฟต้า ที่ 6 ประเทศสมาชิกอาเซียนเดิมได้แก่ ไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และบรูไน ได้ลดภาษีนำเข้าสินค้าระหว่างกันกว่า 8,300 รายการ ลงเป็น 0% และสมาชิกอาเซียนใหม่ 4 ประเทศได้แก่ กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ เวียดนาม จะลดภาษีสินค้าทั่วไปลงเป็น 0% ในปี พ.ศ. 2558 (บรรณาธิการฐานเศรษฐกิจ, 6 มกราคม 2553) การจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน ส่งผลให้เกิดการเพิ่มขึ้นของการค้าระหว่างประเทศสมาชิกอย่างชัดเจน ซึ่งมีผลต่อประเทศไทยโดยตรงกับภาคอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อประเทศไทยเป็นอย่างมากโดยรวมถึงส่งผลต่อการจ้างงานด้วย ดังที่ Irwin (2005) ได้ศึกษาผลของการค้าเสรีระหว่างประเทศที่มีต่อการจ้างงาน พบว่า การค้าเสรีระหว่างประเทศทำให้เกิดการจ้างงานและการปลดคนงานไปพร้อม ๆ กัน การย้ายงานระหว่างอุตสาหกรรมที่มีการจ้างงานเพิ่มขึ้นและอุตสาหกรรมที่มีการปลดคนงานจะทำให้อัตราการมีงานทำไม่เปลี่ยนแปลงรวมทั้งการจ้างงานถูกกำหนดขึ้นด้วยกำลังแรงงานของประเทศและวัฏจักรธุรกิจของเศรษฐกิจมวลรวมของประเทศนั้น ๆ

จังหวัดชลบุรีเป็นพื้นที่ที่มีการจ้างงานมากที่สุดในภาคตะวันออก ซึ่งการจ้างงานเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้สัมพันธ์กับนโยบายรวมขององค์กรและความต้องการแรงงานของแต่ละหน่วยงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งการดำเนินการให้บุคคลสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูงการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกไร้พรมแดนยุค

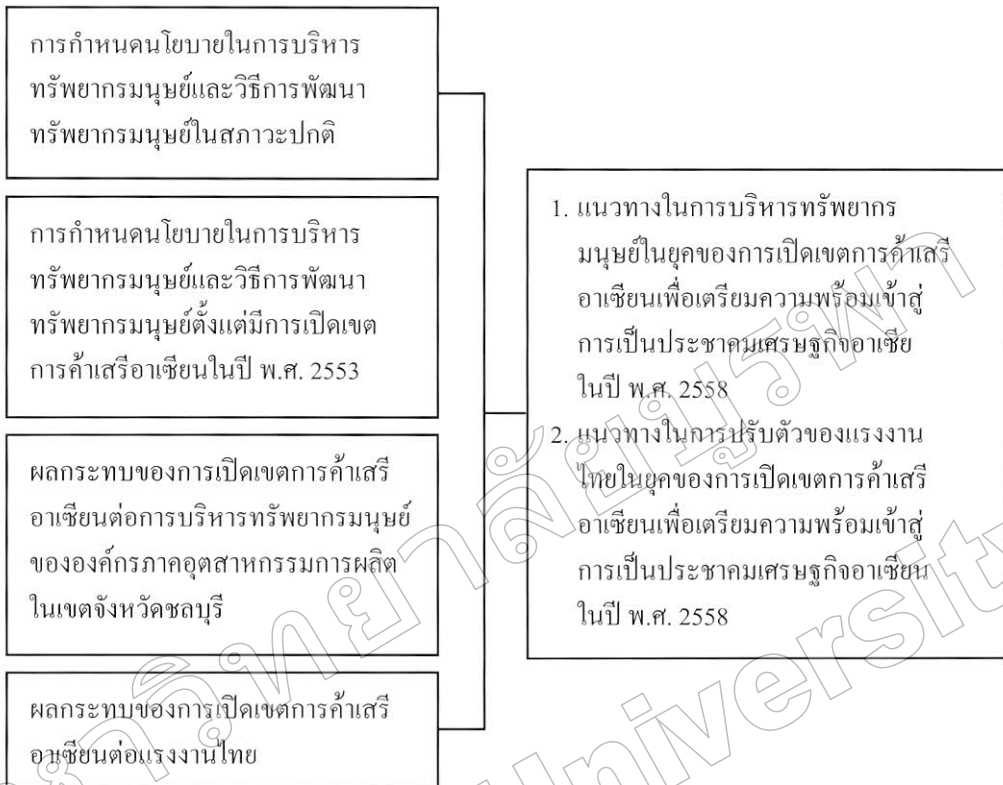
ปัจจุบัน (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 2)

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคอุตสาหกรรม โดยผู้วิจัยได้เล็งเห็นความสำคัญในการทำการวิจัยถึงผลกระทบจากการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนต่อการดำเนินงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กรและผู้วิจัยในการศึกษาต่อไป โดยสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในยุคของการค้าเสรีอาเซียนและสามารถเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปิดการค้าเสรีอาเซียนและเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community: AEC) ที่จะจัดตั้งขึ้นอย่างสมบูรณ์ภายในปี พ.ศ. 2558

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานะปกติขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาถึงการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานะการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตจังหวัดชลบุรี
3. เพื่อศึกษาถึงผลกระทบตั้งแต่มีการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตจังหวัดชลบุรี
4. เพื่อศึกษาถึงผลกระทบตั้งแต่มีการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนต่อแรงงานไทย
5. เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคของการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปิดการค้าเสรีอาเซียนและการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะจัดตั้งขึ้นภายในปี พ.ศ. 2558
6. เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการปรับตัวของแรงงานไทยในยุคของการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปิดการค้าเสรีอาเซียนและการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะจัดตั้งขึ้นภายในปี พ.ศ. 2558

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทราบถึงแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางในการปรับตัวของแรงงานไทยในยุคของการ เปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การ เป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558

## แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการ แข่งขัน

การสร้างรากฐานองค์กรให้มีความมั่นคงด้วยโดย องค์กรจะต้องมีการทบทวนเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน กำหนดคุณสมบัติบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและการกำหนด หน้าที่งานให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้ว ในปัจจุบันจะต้องนำเรื่องของขีดความสามารถเข้ามา ประกอบการดำเนินการให้ครบถ้วนซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความรู้ ทักษะและความสามารถ ที่ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี พบว่าในปัจจุบันยังมีหลายองค์กรที่มีสภาพ ของลักษณะงานที่ซ้ำซ้อนกันเกิดขึ้นมากมายซึ่งเมื่อจะ แก้ไขปัญหาทีละนิดถึงเครื่องมือทางการจัดการ ไม่ว่าจะ เป็น

ทั้ง Balanced scorecard, Key performance indicators, Six sigma เป็นต้น เมื่อถึงเวลานั้นแล้วจะทำให้องค์กร เสียเวลาในการจัดทำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากการวางรากฐาน ขององค์กรไม่ดี กล่าวคือหากเราไม่รู้ว่างานเราคืออะไร แล้วเราจะไปกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับหน่วยงานหรือ ระดับบุคคลได้อย่างไรตลอดจนหากเราไม่รู้ว่าทรัพยากร มนุษย์ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุซึ่งกลยุทธ์ขององค์กร จะต้องมึขีดความสามารถอะไรจึงจะสามารถปฏิบัติงาน ได้และจะต้องเป็นขีดความสามารถที่สามารถแข่งขันได้ อย่างไรก็ตามสำหรับยุคการแข่งขันในปัจจุบันบุคลากรจะ ต้องมีระดับขีดความสามารถในการแข่งขันแล้วคู่แข่ง ตามไม่ทันจึงถือได้ว่าเป็นที่สุดของทรัพยากรมนุษย์ ท่ามกลางกระแสสังคมและธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา (ซัชชัย พันธุ์เกตุ, 2544)

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องที่ สำคัญในองค์กร เพราะถือว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การ ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย ถือเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหารระดับสูงที่กำหนดเป็น

แนวทางในการดำเนินการขององค์กรและมีลักษณะเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งจะแสดงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรปรัชญาในการบริหารรวมทั้งเอกลักษณ์ขององค์กรด้วย นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรควรกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แก่นโยบายด้านการสรรหาและคัดเลือก นโยบายการจ้างงาน นโยบายค่าจ้าง นโยบายการเลื่อนตำแหน่ง นโยบายการพัฒนาบุคลากร นโยบายความก้าวหน้าในงาน นโยบายพิจารณาความดีความชอบ นโยบายการจัดสวัสดิการ และการส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน นโยบายการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ (วิชย โธสุวรณจินดา, 2551, หน้า 7-8)

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของวิโรจน์ เดชนำบัญชาชัย (2548, หน้า 213-214) ที่กล่าวถึงนโยบายการคัดเลือกบุคคลแบบภาคภูมิในความเป็นชาติโดยเชื่อว่าเมื่อบริษัทไปตั้งฐานการผลิตในต่างประเทศคนท้องถิ่นเหล่านั้นขาดความรู้ความสามารถที่จะนั่งในตำแหน่งผู้บริหารเมื่อมีการถ่ายโอนเทคโนโลยีที่ทันสมัยจากบริษัทแม่ไปสู่บริษัทลูกในต่างประเทศหากไม่มีการถ่ายโอนผู้บริหารระดับสูงไปควบคุมการบริหารหรือการผลิต ประสิทธิภาพของงานอาจจะไม่บรรลุตามเป้าที่วางไว้ จึงเห็นได้ว่าบริษัทของญี่ปุ่นหรือเกาหลีได้เมื่อไปตั้งฐานการผลิตในต่างประเทศ ตำแหน่งสำคัญจะถูกดูแลและควบคุมโดยคนที่มาจากประเทศเมื่อนำมาศึกษาในครั้งนี้นด้วย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจุบันมีวิธีการในการพัฒนาบุคลากรที่เด่นชัดคือ การฝึกอบรม ซึ่งเป็นการสอนให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงานและมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การอบรมเป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุดเพราะสะดวกและตรงตามความต้องการในการอบรมถ่ายทอดความรู้ให้แก่กลุ่มเป้าหมายหรือสายงานและเห็นผลชัดเจนเพราะเป็นการถ่ายทอดความรู้โดยตรงถึงผู้รับอันจะก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรและองค์กรโดยการฝึกอบรมมี 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือการฝึกอบรมในงาน และการฝึกอบรมนอกงาน (วันชัย ปานจันทร์, 2554)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรหากไม่เตรียมการรองรับย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม สามารถแบ่งได้เป็น 1) สภาพแวดล้อมภายนอก เช่นแนวโน้มทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง นโยบายรัฐ เทคโนโลยีและประชากร สภาพแวดล้อมของธุรกิจ อุปสงค์ สภาพการแข่งขัน อุปทาน 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่นนโยบายการบริหารงาน อำนาจความรับผิดชอบ ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ การตัดสินใจของผู้บริหาร การออกแบบงาน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กร ซึ่งแนวทางการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในอนาคต ทำได้ 2 วิธี คือมองจากปัจจุบันสู่นาคต จากพื้นฐานความเป็นจริงปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตข้างหน้า และมองจากอนาคตสู่ปัจจุบันโดยประเมินแนวโน้มที่ไม่ยึดติดความจริงในปัจจุบันแต่มุ่งไปสู่สภาพอนาคตที่พึงปรารถนา (กิริติ ชัยขัยง, 2548)

## วิธีดำเนินการวิจัย

ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและใช้คำถามกึ่งโครงสร้าง เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเนื่องจากมีความจำเป็นต้องได้ข้อมูลจากผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีประสบการณ์และปฏิบัติงานจริง กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับผู้จัดการหรือรองผู้จัดการของโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 10 คนปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์กรของภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตจังหวัดชลบุรี การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการถ่วงน้ำหนัก (Purposive sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบก้อนหิมะ (Snowball sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยการแนะนำของหน่วยตัวอย่างที่ได้เก็บข้อมูลไปแล้วในการเลือกสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างคนต่อไป

## สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

### คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

คุณลักษณะทั่วไปขององค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ของ

องค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตในเขตจังหวัดชลบุรี จำนวน 10 คน จาก 10 องค์กร เป็นบริษัทจำกัดทั้งหมด เมื่อพิจารณาจากตลาดการส่งสินค้าแบ่งได้ 4 กลุ่ม คือ กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ 100% จำนวน 2 องค์กร กลุ่มลูกค้าในประเทศ 100% จำนวน 2 องค์กร กลุ่มลูกค้าในประเทศ มีสัดส่วนมากกว่ากลุ่มลูกค้าต่างประเทศ จำนวน 4 องค์กร และกลุ่มลูกค้าต่างประเทศมีสัดส่วนมากกว่ากลุ่มลูกค้าในประเทศ จำนวน 2 องค์กร เมื่อพิจารณาจากสัญชาติ องค์กรพบว่ามี 4 องค์กร เป็นองค์กรต่างชาติ มี 2 องค์กร เป็นสัญชาติญี่ปุ่น-ไทย และ 4 องค์กร เป็นสัญชาติไทย สำหรับระยะเวลาในการดำเนินกิจการอยู่ในระหว่าง 7-74 ปี

คุณลักษณะทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่าแบ่งเป็น เพศชาย 6 คน เพศหญิง 4 คน ประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ หรือด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อยู่ในช่วง 5 - 30 ปี และช่วงอายุอยู่ระหว่าง 34 - 53 ปี ระดับการศึกษาแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 จบการศึกษาสูงสุดทางด้านบริหารธุรกิจจำนวน 5 คน และกลุ่มที่ 2 จบการศึกษาสูงสุดทางด้านอื่นที่ไม่ใช่ ด้านบริหารธุรกิจ จำนวน 5 คน

#### นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และวิธีพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะปกติ

ผู้วิจัย ได้แยกประเด็นศึกษาเป็น 2 ส่วน คือ ส่วน นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะปกติ และ ส่วนวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะปกติ

ส่วนที่ 1 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน สภาวะปกติขององค์กรสามารถสรุปได้เป็น 11 นโยบาย คือ นโยบายด้านการสรรหาและคัดเลือกได้แก่ ช่องทางการสรรหาเช่นทางเว็บไซต์ ในส่วนการพิจารณาคัดเลือกหลายองค์กรดูจากคุณสมบัติเบื้องต้นด้านวุฒิการศึกษาและสัญชาติ รวมทั้งพิจารณาตามตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหา นโยบายการจ้างงาน แบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ คือ การจ้างงานคนไทย การจ้างงานต่างชาติระดับผู้เชี่ยวชาญ และมีเพียงองค์กรเดียวที่มีการจ้างแรงงานต่างด้าวเนื่องจาก แรงงานไทยไม่เพียงพอนอกเหนือจากนั้นไม่มีการจ้าง แรงงานต่างด้าวแต่มีแนวโน้มในการจ้างแรงงานต่างด้าว ในอนาคต นโยบายค่าจ้าง แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ จ่ายสูงกว่ากฎหมายเพื่อที่จะแข่งขันการจ้างกับคู่แข่งและ

ดึงดูดคนเข้ามาทำงานกับองค์กรและมีการจ่ายตามกฎหมาย กำหนดเนื่องจากบางองค์กรให้สวัสดิการที่มากกว่านโยบาย การเลื่อนตำแหน่ง มีการพิจารณาตามประสบการณ์และ ผลงาน ทั้งนี้ยังถูกกำหนดตามโครงสร้างขององค์กรรวมทั้งเน้นบุคลากรภายในองค์กรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ นโยบายการพัฒนาบุคลากรพบว่ามี 3 ลักษณะ คือ ตามแผน อบรมประจำปี อบรมตามสถานการณ์ และพัฒนาตาม ระบบ ISO นโยบายความก้าวหน้าในงานมีการจัดทำสาย งานอาชีพ (Career path) เพื่อให้พนักงานเห็นถึงเส้นทาง การเติบโตในงานของตนเองและมีการส่งเสริมให้พนักงาน เรียนรู้เพื่อพัฒนาในงานที่ทวนซ้ำ การส่งไปอบรมที่ต่างประเทศ นโยบายพิจารณาความดีความชอบ มีวิธีการประเมินผล 2 แบบ คือ ประเมินผลแบบมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator: KPI) ประจำปี และประเมิน ผลแบบพฤติกรรมประจำปี นโยบายการจัดสวัสดิการมีการ จัดสวัสดิการมากกว่ากฎหมายกำหนดเพื่อจูงใจให้พนักงาน อยู่กับองค์กร รวมทั้งจัดสวัสดิการตามกฎหมายกำหนด และมีนโยบายการจัดสวัสดิการโดยเทียบเคียงอุตสาหกรรม เดียวกัน นโยบายการส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ มีหน่วยงานรักษาความปลอดภัยและจป.วิชาชีพ, การจัดประชุมภายใน/ ฝึกอบรม และมีระบบคุณภาพควบคุม นโยบายการพัฒนาสภาพแวดล้อม ในการทำงาน แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะคือ กิจกรรม 5 ส, ระบบคุณภาพควบคุม และพัฒนาสภาพแวดล้อมตาม กฎหมาย นโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ สามารถแบ่งได้ เป็น 3 ลักษณะคือ จัดกิจกรรมภายใน, การสื่อสารภายใน และมีคณะกรรมการสวัสดิการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพรยศ พรหมอินทร์, ศรีธนา เลิศพุทธรักษ์, นาวิ ตังมโนวิริยะกุล และวีระศักดิ์ เมือง สุวรรณ (2554) ที่ระบุว่าในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไป การบริหารงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องมีความ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร เพิ่มขึ้นเพื่อ ออกแบบวิธี การทำงานและควบคุมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการทำงานทั้งในหน่วยงานของตนเองและองค์กรโดย รวม และตรงกับแนวคิดของผู้วิจัย โดสุวรรณจินดา (2551, หน้า 7-8) ที่กล่าวถึง นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป็นเรื่องที่สำคัญในองค์กร เพราะถือว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรควรกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีทั้งสิ้น 10 นโยบายโดยรวมนโยบายการส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงานและนโยบายการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานเข้าด้วยกันแต่ผู้วิจัยได้แยกนโยบายการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานออกมาเป็น 11 นโยบาย เพื่อสามารถอธิบายได้ชัดเจนยิ่งขึ้นในการวางแผนนโยบายของแต่ละองค์กรซึ่งก็มีนโยบายที่เหมือนและแตกต่างกันตามโครงสร้างและสัญชาติของแต่ละองค์กร ดังเช่นงานวิจัยของ Lertputtarak (2012) ที่พบว่าองค์กรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีสมรรถนะด้านการบริหารที่แตกต่างกัน และ สมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

ส่วนที่ 2 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานะปกติ ผู้วิจัยได้สรุปไว้ 8 วิธี คือ อบรมภายในโดยจัดอบรมภายในตามแผนฝึกอบรมในแต่ละปี อบรมภายนอกโดยการส่งพนักงานไปเรียนในบางหลักสูตรที่รัฐบาลให้ทุนมาทางสถาบันต่าง ๆ เช่นสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติรวมทั้งหลักสูตรที่พิจารณาส่งพนักงานไปอบรมโดยดูจากสถานการณ์ในแต่ละปี On the job training (OJT) เน้นฝึกอบรมขึ้นพื้นฐาน มีการสอนงานในส่วนของหน้าที่พนักงานจะต้องมีความรู้ในงานนั้น ๆ การใช้ระบบพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือพนักงานใหม่ที่เข้ามาเพื่อให้เรียนรู้และปรับตัวได้เร็วขึ้น การศึกษาดูงานโดยการส่งพนักงานไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศโดยจะพิจารณาพนักงานที่สามารถพัฒนาได้ เพื่อให้พนักงานกลับมาพัฒนาในงานรวมทั้งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างประเทศด้วยการให้ทุนการศึกษาต่อในส่วนพนักงานที่ยังไม่จบปริญญาตรีและมีการให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก การใช้สื่อเทคโนโลยีโดยให้พนักงานเข้าถึงแหล่งความรู้โดย มีการบันทึกการอบรมแต่ละหลักสูตรไว้ในเครือข่ายองค์กรพนักงานทุกคนสามารถเข้าไปศึกษาเองได้ กิจกรรมเสริมความรู้ มีการจัดประกวดนวัตกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวันชัย ปานจันทร์ (2554) ที่

กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันว่ามีวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เด่นชัดคือ การฝึกอบรม ซึ่งเป็นการสอนให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงานและมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้การอบรมเป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุด โดยการฝึกอบรมมี 2 ลักษณะคือ การฝึกอบรมในงาน และการฝึกอบรมนอกงานได้แก่การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การประชุมพิเศษการฝึกอบรมในห้องเรียน การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การใช้บทเรียนสำเร็จรูป การจำลองเหตุการณ์ด้วยคอมพิวเตอร์ และการทัศนศึกษา

**นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และวิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานะการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียน**  
ผู้วิจัย ได้แยกประเด็นศึกษาเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานะการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียน ผู้วิจัยได้สรุปไว้เป็น 2 ประเภทหลัก โดยประเภทที่ 1 คือ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คงเดิมไม่เปลี่ยนแปลงและประเภทที่ 2 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลง

ประเภทที่ 1 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คงเดิมไม่เปลี่ยนแปลงพบว่าแต่ละองค์กรมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างดี คือ มีการวางแผนล่วงหน้าปีนโยบายหลักส่วนใหญ่มาจากทางบริษัทที่ก่อตั้งเริ่มแรก(บริษัทแม่)โดยจะสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

ประเภทที่ 2 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงในสถานะการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 นโยบายคือ

นโยบายด้านการสรรหาและคัดเลือกโดยพบว่า มี 1 องค์กรเป็นองค์กรสัญชาติไทย ทำการสรรหาและคัดเลือกคนมากขึ้นกว่าปกติเนื่องมาจากการผลิตที่เพิ่มขึ้นขององค์กร

นโยบายการพัฒนาบุคลากรโดยพบว่า มี 3 องค์กรเป็นองค์กรสัญชาติไทย 2 องค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงานมากขึ้นกว่าสถานะปกติเนื่องจากมาจากนโยบายของผู้บริหารเพื่อต้องการพัฒนาให้พนักงานมีทักษะที่หลากหลายมากขึ้นและมีองค์กรร่วมทุนไทยญี่ปุ่น 1 องค์กรที่เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะความรู้ในโลกของการแข่งขันแบบเสรีที่ต้องแข่งขันกันสูง

นโยบายการพิจารณาความดีความชอบ พบว่า มืองค์กรสัญชาติไทย 1 องค์กรได้เน้นเรื่องตัวชี้วัดที่เป็น ผลงานโดยตรงเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลขององค์กร ให้ดียิ่งขึ้น

จากผลสรุปในช่วงต้นพบว่าสอดคล้องกับแนวคิด ของ สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 30) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัย ของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับ ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อพิจารณาว่ามีกำลังคน เพียงพอหรือไม่ ทรัพยากรมนุษย์มีคุณสมบัติเหมาะสมกับ งานหรือไม่ และมีการวางแผนความต้องการในอนาคต อย่างไรโดยให้สัมพันธ์กับหน้าที่ต่างๆภายในองค์กร ส่วน การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพยากรณ์การ เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดภาวะเศรษฐกิจ กฎหมาย คู่แข่งขัน ผู้บริโภค เป็นต้น เพื่อปรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้า กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

ส่วนที่ 2 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะ การเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียน ผู้วิจัยได้สรุปวิธีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็น 3 ประเภทหลักโดยประเภทที่ 1 คือ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง และประเภทที่ 2 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการ เปลี่ยนแปลงและประเภทที่ 3 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีการเพิ่มเติมขึ้น

ประเภทที่ 1 คือ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ คงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง มีทั้งสิ้น 3 วิธีได้แก่วิธีการใช้ระบบ พี่เลี้ยง ให้นุนาการศึกษาต่อ และการใช้สื่อเทคโนโลยี

ประเภทที่ 2 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการ เปลี่ยนแปลง โดยแต่ละองค์กรยังคงวิธีการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ลักษณะเดิมไว้มีทั้งสิ้น 5 วิธีโดยจะมีเพียงบางองค์กร ที่มีการเพิ่มกิจกรรมในแต่ละวิธีให้มากขึ้น ซึ่งวิธีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ลักษณะเดิมไว้ 5 วิธีได้แก่ การอบรมภายใน การอบรมภายนอก On the job training การศึกษาดูงาน และ กิจกรรมเสริมความรู้

ประเภทที่ 3 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการ เพิ่มเติมขึ้น มีทั้งสิ้น 2 วิธีคือ การจัดตั้งโรงเรียนใน โรงงานและการขยายงาน ซึ่งการจัดตั้งโรงเรียนในโรงงาน

เป็นวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องการให้ พนักงานได้พัฒนาตัวเองมากขึ้น สามารถให้มีโอกาสในการ ศึกษามากขึ้น ในด้านการขยายงาน เป็นการเปิดโอกาส ให้คนภายในรับผิดชอบในงานที่ทำให้สูงขึ้น

ซึ่ง กิริติ ชัยยังยง (2548) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่จำเป็นต้อง พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่กระทบต่อองค์กร เมื่อมีผลต่างระหว่างมาตรฐานผลงานกับการปฏิบัติงานจริงในด้านลบ และเมื่อผู้บริหารต้องจรรยาบรรณระดับความสามารถขององค์กรให้สูงขึ้นและการพัฒนากระบวนการ สรรหาและคัดเลือกที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์โดยการ ใช้โครงข่าย Internet ให้มากขึ้นตลอดจนการคัดเลือก ให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสูง

**ผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการ เปิดเขตการค้าเสรีอาเซียน**

ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบจากการ เปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนเห็นว่า การบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ได้กล่าวถึงผลกระทบเลยคือ ด้านการบริหารผลปฏิบัติงานและด้านแรงงานสัมพันธ์ รวมทั้งสรุปได้ว่ามี 4 องค์กร ที่ไม่ได้กล่าวถึงผลกระทบโดย คาดว่าไม่มีผลกระทบในขณะที่เดียวกันมี 6 องค์กรคาดว่า จะมีผลกระทบที่เกิดขึ้นเมื่อจำแนกผลกระทบสามารถ แบ่งได้เป็น 5 ด้าน คือ

1. ด้านการวิเคราะห์และออกแบบงาน คาดว่าได้รับผลกระทบในด้านบวกทำให้องค์กรมีการทบทวนและ วิเคราะห์งานใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างค่าจ้าง

2. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คาดว่าได้รับ ผลกระทบในด้านบวกคือทำให้องค์กรมีการปรับปรุงและ ทบทวนกันใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ชัชชัย พันธุ์เกต (2554) ได้กล่าวถึงแนวคิด ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคของการแข่งขันว่า แต่ละองค์กรจะต้องมีการปรับตัวเป็นอย่างมาก เนื่องจาก กระแสของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลาแต่ละ องค์กรก็จะมีการพิจารณาในส่วนของการสร้างการบริหาร ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ การสร้างรากฐานขององค์กร จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงในส่วนของการ Job analysis, Job specification และ Job description ที่สอดคล้องกับขีด



ความสามารถหลักขององค์กร (Core competency)

3. การสรรหาและคัดเลือก คาดว่าได้รับผลกระทบทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในด้านบวกทำให้องค์กรมีโอกาสนิการสรรหาคัดเลือกคนสามารถคัดคนที่มีประสบการณ์จากต่างประเทศเข้ามาร่วมงานได้ มีแหล่งแรงงานที่หลากหลายขึ้นและในอุตสาหกรรมบางอุตสาหกรรม คนไทยไม่ทำต้องจ้างค่าแรงค่อนข้างสูง ทำให้ต้องจ้างแรงงานต่างด้าวเข้ามาทำงานเป็นการลดต้นทุนได้ ในด้านลบคือ คนไทยที่มีศักยภาพสูง ๆ ก็อาจจะทำงานที่อื่น ทำให้องค์กรสูญเสียคนที่มีความสามารถและในขณะเดียวกัน จะมีปัญหาหาพนักงานยากในส่วนพวกชนชั้นแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) ที่ศึกษาการ

วางแผนการผลิตและพัฒนากำลังของประเทศ โดยได้สรุปผลการศึกษาที่ไม่สอดคล้องระหว่างอุปสงค์และอุปทานแรงงานในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งอยู่ในขั้นวิกฤตแต่สถานการณ์การแข่งขันอยู่ได้เนื่องจากใช้แรงงานต่างด้าวจากประเทศเพื่อนบ้านส่วนตลาดแรงงานระดับปริญญาตรีว่างงานประมาณร้อยละ 30 ทุกปี ซึ่งกล่าวได้ว่าตลาดแรงงานล่างสุดและตลาดแรงงานสูงมีปัญหาโดยตลาดแรงงานระดับล่างสุดต้องพึ่งพาแรงงานต่างด้าวและตลาดแรงงานระดับสูงขาดการพัฒนาไปสู่การใช้แรงงานที่มีประสิทธิภาพหรือคุณภาพสูง

4. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา คาดว่าได้รับผลกระทบทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยในด้านบวกทำให้มีการทบทวนเรื่องการพัฒนาคนและการรักษาคคนมากขึ้น ถ้ามมีการดึงคนกันในภาคอุตสาหกรรมก็จะมีปัญหา โดยเฉพาะแรงงานฝีมือ องค์กรจึงต้องเริ่มมีการสร้างคนเอง เช่นมีการจัดโรงเรียนในโรงงาน รวมทั้ง ต้องมีการส่งพนักงานไปอบรมมากขึ้น ในด้านลบพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์มองในส่วนการแข่งขันด้านฝีมือแรงงานที่สูงขึ้นทำให้คนไทยต้องดิ้นรนและพัฒนาตนเอง ในขณะเดียวกันก็มองว่า จะไม่เกิดการพัฒนาแรงงานไทย ถ้าแรงงานไทยไม่มีการพัฒนาแรงงานก็จะถูกแย่งงานจากต่างชาติได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดินา สนธิศักดิ์โยธินและคณะ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาผลกระทบจากการทำ FTA ต่อแรงงานไทย สรุปว่าต้องเร่งฝึกฝนและอบรมในเรื่องระเบียบวินัยแก่

แรงงานระดับล่างให้เข้มข้นขึ้น รวมทั้งปรับมาตรฐานอาชีพและวิชาชีพของแรงงานไทยให้เป็นสากล

5. ด้านการบริหารค่าตอบแทน คาดว่าได้รับผลกระทบทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในด้านบวก มีการปรับเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนใหม่ และมองเรื่องต้นทุนที่ถูกลงจากการจ้างแรงงานต่างด้าวสำหรับอุตสาหกรรมที่เป็น Labor intensive ในด้านลบ พบว่าในส่วนของการค่าแรงที่รัฐบาลจะกำหนดสามารถส่งผลต่อต้นทุนที่สูงขึ้นและจะมีการถ่วงถ่วงระหว่างต่างชาติกับคนไทยทำให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิรมล สุธรรมกิจ (2550) สรุปไว้ว่า การปรับปรุงกฎหมายอาจจะเป็นผลด้านบวกต่อฝ่ายลูกจ้างคนงานไทยเพราะจะมีการคุ้มครองแรงงานที่ดีขึ้นครอบคลุมแรงงานทุกประเภทรวมทั้งการทำงานมีความปลอดภัยและสวัสดิการมากขึ้นตลอดจนกลุ่มผู้ใช้แรงงานมีสิทธิเสรีภาพเพิ่มขึ้นแต่อาจจะเกิดผลด้านลบต่อฝ่ายนายจ้างหรือผู้ประกอบการชาวไทยที่ต้องแบกรับภาระด้านต้นทุนแรงงานสูงขึ้น

**ผลกระทบต่อแรงงานไทยจากการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียน** กลุ่มตัวอย่างคาดว่าแรงงานไทยจะได้รับผลกระทบ 3 ด้าน คือ

1. ด้านค่าจ้าง กลุ่มตัวอย่างคาดว่าแรงงานไทยจะได้รับผลกระทบในด้านบวกโดยแรงงานไทยจะรับค่าจ้างสูงขึ้นทั้งจากการปรับค่าจ้างของรัฐบาลและปรับสูงขึ้นจากการพัฒนาฝีมือแรงงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาย สุขสิริเสรีกุล (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของเขตการค้าเสรีของประเทศไทยที่มีต่อแรงงานไทย สรุปได้ว่าการขยายตัวของสถานประกอบการที่ผลิตเพื่อส่งออกจะทำให้แรงงานได้รับสวัสดิการทุกประเภทมากขึ้น นอกจากนี้ สถานประกอบการบางแห่งมีการจ้างแรงงานจำนวนมากเพิ่มขึ้นในระยะเวลาอันสั้นและสถานประกอบการบางแห่งมีการปลดแรงงานจำนวนมากอย่างรวดเร็ว ซึ่งนำมาสู่ปัญหาการร้องเรียนของแรงงานที่ทวีความรุนแรงขึ้นในเรื่องค่าจ้าง สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ ที่สถานประกอบการพึงให้แก่แรงงาน

2. ด้านทักษะ-ศักยภาพ กลุ่มตัวอย่างคาดว่าแรงงานไทยจะได้รับผลกระทบทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในด้านบวกสรุปได้ว่าแรงงานต้องกระตือรือร้น

พัฒนาฝีมือตัวเองให้เพิ่มมากกว่าเดิมทั้งในด้านทักษะการทำงานและด้านภาษา เพราะต้องแข่งขันกับต่างประเทศ ส่วนในด้านลบ สรุปได้ว่าจะกระทบแรงงานบางประเภท ต้องใช้ที่มีความรู้ด้านภาษา เช่น ภาษาอังกฤษคนไทยจะเสียเปรียบ

3. ด้านการมีงานทำ กลุ่มตัวอย่างคาดว่าแรงงานไทยจะได้รับผลกระทบทั้งในด้านบวกและด้านลบ สรุปได้ว่าแรงงานภาคเกษตรถูกโจมตีจากอาชีพด้านแรงงานภาคเกษตรอาจจะตกงานแต่เป็นผลดีกับภาคอุตสาหกรรมจะกลับมาทำงานในภาคอุตสาหกรรมและเป็นผลดีในงานบางประเภทที่คนไทยไม่ทำจำเป็นต้องใช้แรงงานต่างด้าว ส่วนในด้านลบ สรุปได้ว่าคนไทยจะหางานยากขึ้นมาจากตัวเองเลิกงาน มีการไหลเข้ามาของแรงงานต่างชาติ ถ้าเป็นระดับปริญญาตรีในเรื่องภาษาของเด็กไทยก็สู้ไม่ได้ รวมทั้งคนไทยเลิกงานมาก เปลี่ยนงานก็บ่อย ทำให้การจ้างงานคนไทยอาจจะลดลง ในขณะที่เดียวกันผู้ให้แรงงานบางกลุ่มอาจหายไปคือ ไคน์เบียดบังจากต่างชาติ กลุ่มคนทำงานระดับสูงๆ อาจจะเป็นต่างชาติทำให้ตัวเลขการตกงานจะมากขึ้น ในขณะที่ผลงานวิจัยของ Irwin (2005) ที่ได้ศึกษาผลของการค้าเสรีระหว่างประเทศที่มีต่อการจ้างงานและการปลดคนงานไปพร้อม ๆ กัน การย้ายงานระหว่างอุตสาหกรรมที่มีการจ้างงานเพิ่มและอุตสาหกรรมที่มีการปลดคนงานจะทำให้อัตราการมีงานทำไม่เปลี่ยนแปลงซึ่งสอดคล้องกับผลกระทบในด้านบวกที่ได้สรุปไว้ข้างต้น

### ข้อเสนอแนะ

1. การประยุกต์ใช้ในด้านนโยบายขององค์กร ผู้บริหารขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิต สามารถศึกษาองค์ประกอบงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งปรากฏในงานวิจัยนี้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร โดยจะทราบว่า องค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิต มีนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น 11 นโยบายแบ่งตามงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีทั้งสิ้น 10 วิธี ซึ่งในการวางแผนนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องพิจารณาถึงนโยบายหลักขององค์กร และจากการเปิด

เขตการค้าเสรีอาเซียนพบว่านโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถใช้นโยบายเดิม ซึ่งการปรับเปลี่ยนนโยบายของแต่ละองค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารหรือวางแผนนโยบายทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตได้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีแนวทางและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

2. การประยุกต์ใช้สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำรูปแบบโครงสร้างทางด้านนโยบายการบริหารบุคลากรในองค์กร วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งปรากฏในงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมแก่องค์กรได้ เนื่องจากในประเทศไทยรูปแบบโครงสร้างงานการบริหารทรัพยากรของแต่ละองค์กรยังคงมีความเป็นเอกเทศและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันน้อยผลงานวิจัยในครั้งนี้จึงเป็นการสรุปในขั้นต้นงานในช่วงการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียน มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือ มีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรบ้าง รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสามารถเตรียมความพร้อมในการวางแผนงานเพื่อให้สามารถบริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถประยุกต์ใช้วิธีการดำเนินงานทั้งในแง่ของการวางแผนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงมีแนวทางในการแก้ปัญหาจากผลกระทบที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวถึงซึ่งปรากฏในงานวิจัยนี้ในส่วน of ข้อเสนอแนะจากผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิต

3. การประยุกต์ใช้สำหรับบุคลากรในองค์กรภาคอุตสาหกรรมผลิต จากการที่ผลการวิจัยนี้ระบุถึงแรงงานไทยว่าควรจะมีการพัฒนาความรู้และทักษะด้านใดเป็นประโยชน์แก่แรงงานในองค์กร ในการสร้างความตระหนักว่า ตนควรจะพัฒนาตนเองทางด้านใด เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งจะก่อให้เกิดการแข่งขันที่สูงและส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น แรงงานฝีมือ ควรจะมีการเพิ่มพูนความรู้

ทางด้านวิชาชีพ ทักษะให้มากขึ้น แรงงานทุกระดับ ควรจะมีการพัฒนาด้านภาษา ด้านเทคโนโลยีให้มากขึ้น ซึ่งปรากฏในงานวิจัยนี้ในส่วนของข้อเสนอแนะจากผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิต

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการตรวจสอบในวงกว้าง โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยกำหนดกลุ่มประชากรให้ครอบคลุมขอบเขตที่ต้องการศึกษา นอกจากนี้ยังอาจขยายพื้นที่ในการศึกษา เช่น ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่ในประเทศไทย ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดหรือรูปแบบของการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาคอุตสาหกรรมการผลิตที่ชัดเจนยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ในวงกว้างต่อไป

2. โครงสร้างองค์กรเอกชนภาคอุตสาหกรรมผลิตในสำนักงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีกี่แบบ และมีผลต่อการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างไร

3. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองกลุ่มคือ ผู้ปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีปุมหลังการศึกษาด้านบริหารธุรกิจ เช่น การบริหารธุรกิจ (MBA), บัญชี-การเงิน, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานบุคคลและการจัดการทั่วไปกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีปุมหลังการศึกษาในด้านอื่น มีแนวคิดหรือการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

## บรรณานุกรม

- กัตัญญู หิรัญญูสมบุรณ์. (2547). *การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เท็กซัส แอนด์ เจอร์นัลพับลิเคชั่น จำกัด.
- กิริติยศียงยง. (2548). *การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ ก๊อปปี้.
- ซัชชัย พันธุ์เกต. (2544). *ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารสัตว์ในพื้นที่จังหวัดสงขลา*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นิรมล สุธรรมกิจ. (2550). *มาตรฐานแรงงานกับการค้าระหว่างประเทศ*. เอกสารงานวิจัยหมายเลข 6, โครงการ WTO (จับกระแสแสดงการค้าโลก). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บรรณาธิการ. (2553, 6 มกราคม). *ลดภาษีอาพำสินค้าไทย-อาเซียนพุ่ง25%, ฐานเศรษฐกิจออนไลน์*. วันที่ค้นข้อมูล 2 มกราคม 2554, เข้าถึงได้จาก [http://www.thannews.th.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=18286:-25&catid=85:2009-02-08-11-22-45&Itemid=417](http://www.thannews.th.com/index.php?option=com_content&view=article&id=18286:-25&catid=85:2009-02-08-11-22-45&Itemid=417).
- พยอม วงศ์สารศรี (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ไพรัช พรหมอินทร์, ศรีณยา เลิศพุทธรักษ์, นาวี ตังมโนวิริยะกุล, วีระศักดิ์ เมืองสุวรรณ. (2554). *การเปลี่ยนแปลงบทบาทและสมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมการผลิต*. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 5(2), 55-69.
- วันชัย ปานจันทร์. (2554). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยใช้ฐานการจัดการความรู้*. วันที่ค้นข้อมูล 26 พฤษภาคม 2554, เข้าถึงได้จาก <http://www.ru.ac.th/km/HR/wanchai/1-17.pdf>.
- วิชัย โดสุวรรณจินดา. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพธิ์เพช.
- วิโรจน์ เชนนำบุญชาชัย. (2548). *การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศักดิ์นา สนธิศักดิ์โยธิน, ปัฐมา ศรีสุวรรณวิเชียร, วัชรารักษ์ สนธิศักดิ์โยธิน, จิรายุส สมานมิตร. (2550). *ผลกระทบจากการทำ FTA ต่อแรงงานไทย*. รายงานผลการศึกษาวิจัย. กรุงเทพฯ: กรมจัดหางาน.
- สมชาย สุขสิริเสรีกุล. (2551). *ผลกระทบของเขตการค้าเสรีของประเทศไทยที่มีต่อแรงงานไทย*. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *การศึกษาความต้องการกำลังคนเพื่อวางแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- Irwin, A.D. ( 2005). *Free Trade Under Fire*. New Jersey: Princeton University Press.
- Lertputtarak, S. (2012). The influence of HR, IT, and market knowledge competencies on the performance of HR managers in food exporting companies in Thailand. *International Business Journal*, 5(1), 87-97.