

ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

LABOR FORCE STRATEGIC DEVELOPMENT IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY AND THE AUTOMOTIVE PARTS IN THAILAND

ชิติพัทธ์ วรารัตน์นิธิกุล*

Chitiphat Wararatnithikul*

* นักศึกษาปริญญาเอก บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

* DBA Candidate, Doctor of Business Administration Program in Business Administration, Bangkokthonburi University

* Email: chitipat_vk@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการผลิตกำลังแรงงานของกลุ่มสถาบันอาชีวศึกษาที่มีหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ 2) ศึกษาทักษะของกำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ที่สถานประกอบการในประเทศไทยต้องการ 3) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่คาดหวังของกำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย 4) ศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนากำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย และ 5) เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย สรุปผลการวิจัยได้ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพด้านภาษาแก่กำลังแรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ให้ได้มาตรฐานระดับสากล ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและพัฒนามาตรฐานฝีมือของกำลังแรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์สู่มาตรฐานโลก ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านกำลังแรงงานของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์ให้สอดคล้องกับทุกระบบกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างครอบคลุม ยุทธศาสตร์ที่ 4 จัดตั้งสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกระดับทั้งในสถานศึกษากับองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาทักษะแรงงานด้านการสร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีของแรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์มุ่งสู่กระบวนการผลิตอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน ISO และ ยุทธศาสตร์ที่ 7 การจูงใจกำลังแรงงานสู่ระบบการจ้างงานและพัฒนาระบบการจ้างงานของผู้ประกอบการจ้างกำลังแรงงานตามระบบการจ้างงาน

คำสำคัญ: อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ กำลังแรงงาน

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the conditions of labor forces productions of Vocational Institutes where their curriculum related to the automotive and auto parts industry, 2) to study the required skills of labor forces which meet the owners requirements in the automotive and auto parts industry, 3) to study the expected capacity of labor forces affecting labor forces development strategy in the automotive and auto parts industry, 4) to study internal and external factors influencing labor forces development strategy in the automotive and auto parts industry in Thailand, and 5) to illustrate the strategies for labor forces development in the automotive and auto parts industry in Thailand.

The results of this research were the following strategies; Strategy 1: Improve the language skills using in workplace to meet international standards in the automotive and auto parts industry, Strategy 2: Development of professional standards and standards development in the automotive and auto parts industry in order to be in line with world class standard, Strategy 3: Development of database systems of the labor forces in the automotive and auto parts industry for other related enterprises entirely, Strategy 4: Establish Human Resources Institutes for all levels in both Vocational Institutes and all concerned organizations in the automotive and auto parts industry, Strategy 5: Development of innovation and technology capabilities of labor forces in the automotive and auto parts industry, Strategy 6: Promoting entrepreneurs in the automotive and auto parts industry to focus on qualifying their production processes in order to meet ISO standards, and Strategy 7: Motivating labor forces into the employment systems and developing the usage of employment systems which are used by entrepreneurs.

Keyword: Automotive Industry, Automotive Industry and Automotive Spare Parts, Labor Forces

บทนำ

ปัญหาสำคัญในปัจจุบันของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย คือ การขาดแคลนแรงงานทักษะในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ทำให้ต้องนำเข้าเอาเทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาทดแทนกำลังแรงงานระดับล่าง พร้อมเร่งการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ช่วงปี พ.ศ. 2556 - 2563 ให้สูงขึ้น โดยความร่วมมือของภาครัฐและภาคเอกชนผ่านทางสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย การขาดแคลนแรงงานทักษะของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ อีกประการ คือ สืบเนื่องมาจากการเลือกเรียนของนักศึกษาในคณะและสาขาวิชา ตามกระแสนิยมโดยไม่พิจารณาถึงความต้องการของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการกำลังแรงงานสายช่างที่จบหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เพื่อสนับสนุนกระบวนการสายการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยนั้นขาดแคลนในปริมาณมาก

ส่วนภาพรวมตลาดแรงงานไทยในปัจจุบัน ประเทศไทยมีแรงงานมากกว่า 38 ล้านคน แต่เป็นแรงงานที่มีทักษะสูงเพียง 10-15% เท่านั้น ดังนั้นกลยุทธ์ในการคัดเลือกพนักงานหรือคนเก่งที่มีความสามารถถึงมีวิธีการหลากหลาย เช่น พิจารณาจากความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ความรู้พื้นฐานด้านคลาวด์คอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง งานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อนำข้อมูลเชิงลึกที่ได้มาเพิ่มพูนทักษะ การคาดการณ์ทักษะพิเศษของพนักงานที่เหมาะสมกับแผนงาน รวมถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์และอุปทานด้านแรงงานขององค์กร เป็นต้น (จงจิตต์ ฤทธิรงค์ และรีนา ต๊ะดี, 2558, น.131) การพัฒนากำลังแรงงานของผู้ประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ที่ผ่านมา เพื่อให้ได้กำลังแรงงานที่มีทักษะตรงต่อตามความคาดหวังของผู้ประกอบการ และการแก้ปัญหาจากแรงงานฝีมือพื้นฐานให้เป็นแรงงานฝีมือเชี่ยวชาญเฉพาะสายอาชีพ ก็ต้องอาศัยการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้แก่กำลังแรงงาน หรือทำการเชื่อมโยงกับสถาบันอาชีวศึกษาโดยตรงเพื่อทำแผนความร่วมมือแบบทวิภาคีรับนักศึกษาในระดับ ปวช. และระดับ ปวส. มาฝึกปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงศึกษาถึงประเด็นสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังแรงงานตามกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เพื่อนำเสนอเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ทำให้กลุ่มสถาบันอาชีวศึกษาและกลุ่มสถานประกอบการ สามารถผลิตและพัฒนาากำลังแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการพร้อมเป็นการแก้ปัญหาทักษะกำลังแรงงานที่ไม่ตรงต่อความต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2555) ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการผลิตกำลังแรงงานของกลุ่มสถาบันอาชีวศึกษาที่มีหลักสูตรเกี่ยวข้องกับการอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์
2. เพื่อศึกษาทักษะของกำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ที่สถานประกอบการในประเทศไทยต้องการ
3. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่คาดหวังของกำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของประเทศไทย ที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนากำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย
5. เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของประเทศไทย

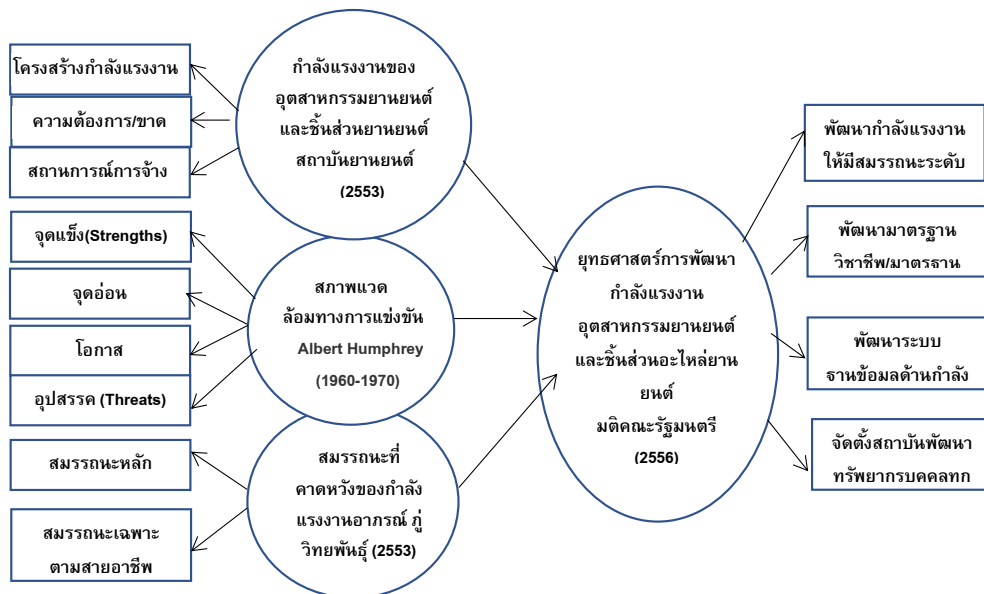
แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ยุทธศาสตร์แผนแม่บท คือ แผนงาน และแนวทางปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคต กำหนดโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรที่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) อาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งเป็นทั้งโอกาส อุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรสอดคล้องกับ Hampton, (1986, pp.174-175) Hitt, A.M., Ireland, D.R, and Hoskisson, E.R. (2007, p.65) Gerry Johnson and Kevan Scholes (2010, p.18) Rue & Byars (1995, p.164) ผุสดี วัฒนสาคร (2557, น. 24) ได้ให้ความหมายไว้

การสร้างยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่ผ่านการพิจารณา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ การประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร การพิจารณาความต้องการ และผลกระทบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นสามารถปฏิบัติได้จริง ตอบสนองต่อความพึงพอใจและสามารถนำองค์กร ไปสู่เป้าหมายได้อย่างแท้จริง มีนักวิชาการได้กำหนดกระบวนการสร้างยุทธศาสตร์ไว้ เช่น รังสรรค์ เลิศโนลด์ย์ (2547, น.29) Certo and Peter (1991, p.128) Kerry (1996, p.223) De Kluyver (2008, p.8) การกำหนดกระบวนการสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจก็เช่นกัน มีนักวิชาการได้ให้รูปแบบไว้แตกต่างกัน จากการศึกษาข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์เป็นกระบวนการสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจ จะเห็นได้ว่าการกำหนดขั้นตอนจากนักวิชาการ และนักการศึกษาที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 6 ขั้นตอน แต่การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาจากขั้นตอนที่มีความถี่สูงสุด จึงสรุปได้ว่า ขั้นตอนกลยุทธ์ทางธุรกิจนั้นประกอบไปด้วย 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 2) วางแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจ และ 3) จัดทำแผนปฏิบัติการทางธุรกิจ

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของประเทศไทย สามารถสรุปการเชื่อมโยงเป็นกรอบแนวคิดการศึกษาวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของกำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

2. สมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) ของกำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรกลุ่มตัวอย่างในการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของประเทศไทย เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ผู้วิจัยแบ่งประชากรกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้างนี้ ตามลักษณะการเข้าถึงข้อมูลในการวิจัยทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

1. **ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ** ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มนี้ต้องเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงานต่างๆ ด้านการพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ซึ่งผู้วิจัยทำการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานของภาครัฐบาลและองค์กรเอกชนรวมทั้งสิ้น 4 กลุ่ม คือ

1.1 **กลุ่มผู้ประกอบการ** ผู้ให้ข้อมูลต้องเป็นผู้บริหารส่วนงานสำคัญของผู้ประกอบการทั้งของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย และเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงานต่างๆ ด้านการพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ผู้วิจัยทำการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มนี้ด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ได้จำนวนกลุ่มผู้ประกอบการทั้งหมด 7 ราย

1.2 **กลุ่มผู้ผลิตกำลังแรงงาน** กลุ่มผู้ผลิตกำลังแรงงาน คือ กลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารในสถาบันอาชีวศึกษามาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้วิจัยเลือกด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) จากสถาบันอาชีวศึกษาซึ่งสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเฉพาะสถาบันอาชีวศึกษาของภาครัฐ ประเภทวิทยาลัยเทคนิคที่มีหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ และมีจำนวนนักศึกษา ระดับ ปวช.-ปวส. มากที่สุด 10 อันดับในภูมิภาค และ 3 ลำดับในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากสถาบันอาชีวศึกษาของภาครัฐทั้งหมด 428 แห่งทั่วประเทศ ผลการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) ได้จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มสถาบันอาชีวศึกษาของภาครัฐ ประเภทวิทยาลัยเทคนิคซึ่งเป็นผู้ผลิตแรงงานทั้งหมดจำนวน 13 ราย

1.3 **หน่วยงานภาครัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์** เป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่สนับสนุน วางนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกำลังแรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารจำนวน 3 ราย คือ 1) สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม 2) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน และ 3) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

1.4 **หน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์** ที่สนับสนุน วางนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกำลังแรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารจำนวน 1 ราย คือ สถาบันยานยนต์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยใช้คำถามหลัก (Main Questions) ในการสร้างบทสนทนา โดยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นพัฒนามาจากการนำร่างการพัฒนากำลังแรงงานที่คาดหวังมาเป็นกรอบประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ ภายใต้คำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำเสนอผลข้อมูลการสัมภาษณ์ในลักษณะของการบรรยายสถิติเชิงพรรณนา (Description) โดยการวิเคราะห์ตีความ (Interpretation)

2. ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยใช้ในเก็บข้อมูล โดยแบบสอบถามเพื่อสรุปผลข้อมูลทางสถิติของการวิจัยเชิงปริมาณ จะแบ่งประชากรกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม 1) ประชากรกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HRM) หรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) ในสถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ในลำดับที่ 1 (First tier suppliers) จำนวนทั้งสิ้น 709 ราย 2) ประชากรกลุ่มตัวอย่างนักวิชาการในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของสถาบันอาชีวศึกษาของภาครัฐ ซึ่งสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่เป็นผู้ผลิตกำลังแรงงาน 428 แห่งทั่วประเทศ และ 3) ประชากรกลุ่มตัวอย่างนักวิชาการฝ่ายอบรมและพัฒนาทักษะแรงงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน จำนวนทั้งสิ้น 836 ราย โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแทนประชากรกลุ่มตัวอย่างตามหลักความน่าจะเป็น (Probability sampling) เพื่อให้ได้จำนวนที่เหมาะสม จึงใช้สูตรการคำนวณของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973, p.725) ได้จำนวน 400 ราย โดยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ดังนี้

1) ตัวแทนประชากรกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HRM) หรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) ในสถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ในลำดับที่ 1 (First tier suppliers) ประกอบด้วย ตัวแทนผู้ประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตชิ้นส่วนส่งให้ผู้ประกอบการยนต์ (Original Equipment Manufacturer, OEM) โดยตรงจำนวนสถานประกอบการรวมทั้งสิ้น 709 ราย ได้แก่ ตัวแทนผู้ประกอบการกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์มีจำนวน 386 ราย ตัวแทนผู้ประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์และจักรยานยนต์ 122 ราย และตัวแทนผู้ประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนจักรยานยนต์ 201 ราย (สถาบันยานยนต์, 2558) แบ่งกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนได้ตัวแทนประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 140 ราย

2) ประชากรกลุ่มตัวอย่างนักวิชาการในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของสถาบันอาชีวศึกษาของภาครัฐ ซึ่งสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่เป็นผู้ผลิตกำลังแรงงานระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เข้าสู่อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย จำนวนสถาบันอาชีวศึกษาของภาครัฐทั้งสิ้น จำนวน 428 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2560) ได้ตัวแทนประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 130 ราย

3) ประชากรกลุ่มตัวอย่างนักวิชาการฝ่ายอบรมและพัฒนาทักษะแรงงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน จำนวนนักวิชาการของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานจำนวนทั้งสิ้น 836 ราย (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2560) ได้ตัวแทนประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 130 ราย

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเครื่องมือแบบสอบถามยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่ออธิบายลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อคำถามประเมินระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสมรรถนะที่คาดหวังของกำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-Ended Questionnaire) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการบรรยายสถิติเชิงพรรณนา (Description) โดยการวิเคราะห์ตีความ (Interpretation)

ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการผลิตกำลังแรงงานของกลุ่มสถาบันอาชีวศึกษาที่มีหลักสูตรเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ โดยผู้วิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนของสถาบันอาชีวศึกษาในปัจจุบัน และแนวโน้มในการปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรของสถาบันอาชีวศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก จากการทบทวนเอกสาร ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พร้อมสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยใช้คำถามหลัก (Main Questions) ในการสร้างบทสนทนา เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กับประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ในกรอบที่กำหนด พร้อมนำเสนอผลข้อมูลการสัมภาษณ์ในลักษณะของการบรรยายสถิติเชิงพรรณนา (Description) โดยการวิเคราะห์ตีความ (Interpretation)

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาทักษะของกำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ที่สถานประกอบการในประเทศไทยต้องการ ผู้วิจัยทำการศึกษาเกี่ยวกับด้านทักษะแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) และด้านสมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) ที่สถานประกอบการทั้งในส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยต้องการ โดยวิธีการสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม จากการทบทวนเอกสาร ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการนำเครื่องมือแบบสอบถามต่อประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณในกรอบที่กำหนด ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาสมรรถนะที่คาดหวังของกำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของประเทศไทย ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย ให้สอดคล้องกับการตรวจสอบสมมติฐานที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-Way ANOVA เพื่อหาค่าเฉลี่ย F ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เพื่อตรวจสอบสมมติฐานการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ โดยศึกษาเกี่ยวกับจุดแข็ง (Strength: S) จุดอ่อน (Weaknesses: W) โอกาส (Opportunities: O) และอุปสรรค (Threats: T) ของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ และทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ โดยการจับคู่ (The Matching Stage) สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เรียกว่า แมทริกซ์ อุปสรรค – โอกาส – จุดอ่อน – จุดแข็ง (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths: TOWS Matrix) โดยจะนำเสนอประเด็นสำคัญในร่างยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของประเทศไทย เป็นการนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ที่ได้ผ่านการรับรองโดยผู้เชี่ยวชาญ

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

1. ผลศึกษาสภาพการผลิตกำลังแรงงานของกลุ่มสถาบันอาชีวศึกษาที่มีหลักสูตรเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ได้ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ทุกกลุ่มในแนวทางสอดคล้องกันคือ

1) สถาบันอาชีวศึกษา มีศักยภาพเพียงพอต่อปริมาณการผลิตกำลังแรงงานทั้งหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

2) สถาบันอาชีวศึกษาสามารถผลิตกำลังแรงงานได้ไม่ตรงต่อความต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์มากนัก แต่หลักสูตรทักษะพื้นฐานด้านวิชาชีพช่างหลากหลายนั้น ผู้ประกอบการสามารถนำกำลังแรงงานไปพัฒนาต่อด้านทักษะเฉพาะทางได้ง่ายขึ้น

3) สถาบันอาชีวศึกษาควรปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรการผลิตกำลังแรงงาน ด้วยการทำความเข้าใจความร่วมมือการเรียนการสอนแบบทวิภาคี กับ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ เพราะถือว่าเป็นการร่วมกันผลิตกำลังแรงงานทักษะโดยทางอ้อม

4) สถานประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ไม่ได้หวังเรื่องทักษะแรงงานเชี่ยวชาญของแรงงานจากสถาบันอาชีวศึกษา เพราะทราบว่าเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริงระหว่างเรียนมีน้อยและล้าสมัย จึงใช้หลักสูตรอบรมและพัฒนากำลังแรงงานให้ได้ตามทักษะที่ต้องการจริงๆ

5) หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ให้การสนับสนุน ร่วมแก้ปัญหา ร่วมส่งเสริม ด้านการพัฒนากำลังแรงงาน ซึ่งเป้าหมายที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมุ่งหวัง คือ กำลังแรงงานเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมใหม่ภายใต้นโยบายประเทศไทย 4.0

6) หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ร่วมมือกันผลักดันโครงการต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะกำลังแรงงานในทุกภูมิภาค เพื่อให้กำลังแรงงานเข้าอบรมพัฒนาทักษะ หรือเปิดเวทีการแข่งขันทักษะแรงงานให้โชว์ทักษะฝีมือ โดยมีเงินรางวัลพร้อมเกียรติบัตรมอบให้

7) หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ให้ความสำคัญกับกำลังแรงงานนอกระบบที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งกำลังแรงงานนอกระบบที่กรมพัฒนาฝีมือแรงงานพัฒนาทักษะอยู่ สามารถนำมาพัฒนาทักษะบางประเภทงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ได้

2. ศึกษาทักษะของกำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ที่สถานประกอบการในประเทศไทยต้องการ ได้ผลสรุปจากการเก็บข้อมูลทางสถิติ กับ ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัย พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 219 ราย คิดเป็นร้อยละ 54.80 ส่วนใหญ่แล้วมีอายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 129 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.30 เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 322 ราย คิดเป็นร้อยละ 80.60 ในส่วนของตำแหน่งงาน พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถาม มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าส่วนงาน จำนวน 142 ราย คิดเป็นร้อยละ 35.50 ในด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จำนวน 155 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.70 และ ประสบการณ์ทำงานด้าน HRM/HRD ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถาม มีประสบการณ์อยู่ในช่วง 2-5 ปี จำนวน 155 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.70

ผลการวิจัย พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ประเมินระดับความคิดเห็นด้านสมรรถนะด้านสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของกำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ จำแนกตาม ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงานด้าน HRM/HRD ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีตอบเห็นด้วยมากที่สุด

3 ประเด็นทักษะหลัก ที่ผู้ตอบแบบสอบถามอยากให้กำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ต้องมี คือ 1) กำลังแรงงานมีความสามารถในการทำงานได้หลากหลายลักษณะของหน้าที่งานเมื่อได้รับมอบหมาย 2) กำลังแรงงานมีแนวความคิดการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ และ 3) กำลังแรงงานมีความคล่องตัวในการฝึกฝนและพัฒนาทักษะของตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญหลากหลาย

ผลการวิจัย พบว่า ประชากรกลุ่มตัวที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ประเมินระดับความคิดเห็นด้านสมรรถนะสมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) ของกำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ จำแนกตาม ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงานด้าน HRM/HRD ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีตอบเห็นด้วยมากที่สุด 3 ประเด็นทักษะหลัก ที่ผู้ตอบแบบสอบถามอยากให้กำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ต้องมี คือ 1) กำลังแรงงานมีการพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศในการประสานงานและงานเอกสารในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 2) กำลังแรงงานมีทักษะในความรู้ด้านกระบวนการผลิตที่มีระบบควบคุมที่ซับซ้อน พร้อมสามารถถ่ายทอดความรู้นั้นๆ ได้ และ 3) กำลังแรงงานมีความสามารถคิดนอกกรอบอันก่อประโยชน์แก่องค์กรด้านกลยุทธ์การผลิตที่มีคุณภาพสูงได้

3. ผลการศึกษาศมรรถนะที่คาดหวังของกำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของประเทศไทย ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้ง 2 สมมติฐานข้างต้นทั้ง สมรรถนะหลัก (Core Competency) และ สมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) ของกำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ต่างส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยทั้งสิ้น เนื่องจากมีการยอมรับของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 400 ราย คิดเป็นร้อยละ 100.00 ทั้งในตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงานด้าน HRM/HRD ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ที่แตกต่างกัน แต่มีความเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยในทุกความเห็น ทุกทักษะกำลังแรงงาน ต่างมีค่า Sig. of F ที่มากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และ สมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) ของกำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ จะส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ (SWOT Analysis) ได้ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค แยกเป็นรายประเด็นดังนี้

จุดแข็ง (Strength: S) 1) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของไทยมีความชำนาญด้านการผลิตโดยเฉพาะกำลังแรงงานในระดับ First Tier และ Second Tier 2) กำลังแรงงานไทยมีฝีมือและความประณีตซึ่งมีส่วนช่วยยกระดับคุณภาพและเพิ่มมูลค่าของชิ้นส่วนยานยนต์ได้มากขึ้น 3) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย เน้นการผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีคุณภาพตรงความต้องการของลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ 4) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของไทยหลายรายมีอุปกรณ์สำหรับทดสอบสมรรถนะ คุณภาพของรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เป็นของตนเอง ทำให้ประหยัดต้นทุนด้านการทดสอบไม่ต้องพึ่งพาผู้ว่าจ้างของต่างประเทศ 5) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยเน้นการทดสอบรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตในประเทศไทยก่อนส่งมอบให้แก่ลูกค้าเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในระดับคุณภาพ 6) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ได้มาตรฐานสากล อาทิ ISO 9000 ISO 14000 QS 9000 ทำให้เป็นที่ยอมรับในตลาดทั่วโลก 7) อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของไทยมีอุตสาหกรรมสนับสนุนที่เข้มแข็ง อาทิ อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ อุตสาหกรรมการขึ้นรูปโลหะ และ

อุตสาหกรรมพลาสติก 8) ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของประเทศไทยที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับการกระจายรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ไปยังกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านและประเทศในภูมิภาคอาเซียน 9) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ได้รับความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาทั้งสายสามัญและสายอาชีพผลิตกำลังแรงงานที่มีคุณภาพให้ 10) บุคลากรและกำลังแรงงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยที่มีความเชี่ยวชาญด้านสมรรถนะตามสายอาชีพมีจำนวนมาก ทำให้สามารถถ่ายทอดความรู้ความเชี่ยวชาญจากครูสู่รุ่นของแรงงานได้ง่าย

จุดอ่อน (Weaknesses: W) 1) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยยังขาดแคลนแรงงานฝีมือที่สามารถทำการผลิตได้หลากหลายและซับซ้อน 2) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยได้รับผลกระทบจากการชะลอการเติบโตของเศรษฐกิจสร้างข้อจำกัดในด้านกำลังซื้อรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ 3) เครื่องมือ อุปกรณ์สำหรับการทดสอบ ตลอดจนศูนย์ทดสอบของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยยังไม่ทันสมัย และมีจำนวนไม่มากพอต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมเมื่อเทียบกับมาตรฐานของต่างประเทศ 4) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย มีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการทดสอบสินค้าเพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐานที่สูงเนื่องจากบางครั้งต้องส่งชิ้นงานไปทดสอบ ในต่างประเทศ 5) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย ไม่สามารถผลิตเครื่องจักรได้เองภายในประเทศ โดยเฉพาะเครื่องจักรที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง 6) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยไม่มีการผลิตอุตสาหกรรมต้นน้ำสำหรับชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ที่ต้องใช้ในการประกอบรถยนต์ อาทิเช่น หลอดไฟแอลอีดี อุปกรณ์กันขโมย ต้องนำจากต่างประเทศ 7) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก เงินลงทุนจำกัด ทำให้การดำเนินกิจกรรมด้านการวิจัยและการพัฒนากำลังแรงงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร 8) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยขาดผู้เชี่ยวชาญในด้านการออกแบบ และขาดผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีรวมถึงวิสัยทัศน์ของกำลังแรงงานเรื่องการคิดนอกกรอบอาจจะสู้ประเทศที่พัฒนาแล้วไม่ได้ 9) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยมีการขยายตัวสูงจึงมีแนวโน้มขาดแคลนแรงงานฝีมือ เพราะแรงงานฝีมือจะมุ่งเลือกสถานประกอบการที่มีชื่อเสียง มั่นคง และผลตอบแทนดี 10) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยได้รับผลกระทบจากค่าแรงงานที่เพิ่มขึ้น ต้องปรับตัวหันไปให้จ้างแรงงานค่าแรงต่ำกว่ามาพัฒนาฝีมือเอง บางรายอาจลงทุนซื้อเครื่องจักรเพื่อลดต้นทุนการจ้างแรงงานลง 11) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยได้รับผลกระทบจากรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์นำเข้าจากต่างประเทศ ที่มีราคาและต้นทุนต่ำกว่าเข้ามาตีตลาดรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยต้องประสบปัญหาการแข่งขันสูงขึ้น

โอกาส (Opportunities: O) 1) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยมีความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์เพราะเป็นศูนย์กลางของประเทศภูมิภาคอาเซียน 2) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยมีโครงสร้างสาธารณูปโภคที่ดี 3) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยมีการตลาดในและต่างประเทศมีขนาดใหญ่ และมีอัตราเติบโตสูงต่อเนื่อง 4) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยลำดับที่หนึ่ง (1st tier) ซึ่งเป็นตลาดที่มีศักยภาพ และให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าและบริการ มีความพึงพอใจในการบริโภคค่อนข้างสูง 5) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยได้รับการสนับสนุนของตลาดต่างประเทศกำหนดเงื่อนไขและมาตรฐานรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์สูงขึ้น 6) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยมีสถาบัน สมาคมองค์กรให้การสนับสนุนการพัฒนา คลัสเตอร์บางส่วน เช่น สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย 7) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยมีค่ายผลิตรถยนต์ระดับโลกมาตั้งฐานการผลิตในประเทศไทย ทำให้ปริมาณการใช้ชิ้นส่วนในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น 8) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย มีบริษัทผู้ผลิตและผู้ประกอบรถยนต์ต่างชาติเป็นผู้นำกำหนดนโยบายและเงื่อนไขทางการค้า ให้มีนโยบายใช้ชิ้นส่วนรถยนต์ที่ผลิตในประเทศไทย (Localization) เท่านั้น 9) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย ได้รับการสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐ ส่งเสริม

อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย ให้เป็น Detroit of Asia 10) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยได้รับการสนับสนุนจากนโยบายรัฐบาล ให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมเป็นแบบ Cluster

อุปสรรค (Threats: T) 1) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย มีวัตถุดิบใช้ในการผลิตภายในประเทศไม่เพียงพอ ต้องนำเข้าวัตถุดิบบางชนิดจากต่างประเทศ 2) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย ยังมีนวัตกรรมระดับเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตระดับต่ำ มีการนำระบบอัตโนมัติ (Automation) มาใช้น้อยทำให้ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีและเครื่องจักรจากต่างประเทศ 3) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย มีความรู้ด้านการตลาดเชิงลึกค่อนข้างน้อย 4) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่เพียงพอต่อการพัฒนาสินค้าที่มีคุณภาพให้สูงขึ้นเรื่อยๆ 5) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) บางราย ยังมีปัญหาเรื่องกำลังการผลิตเนื่องจากขาดเงินลงทุนในการขยายกำลังการผลิต 6) บุคลากรของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยขาดความรู้เฉพาะทางทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าใหม่มาตรงตามความต้องการ 7) กฎระเบียบ มาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัย รวมถึงสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย มีการปรับมาตรฐานที่เพิ่มขึ้น และสูงขึ้นเรื่อยๆ 8) ความร่วมมือกันระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย กับ สถาบันเฉพาะทาง เช่น สถาบันยานยนต์ สมาคมวิศวกรรมยานยนต์ยังมีขอบเขตจำกัดและไม่ได้ขยายองค์ความรู้สู่สถานประกอบการ 9) สถาบันอาชีวศึกษาไม่สามารถผลิตกำลังแรงงานเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ได้อย่างเพียงพอในเชิงคุณภาพ 10) มีสถาบันเฉพาะทางด้านการออกแบบ การวิจัยและการพัฒนา เพื่อลดต้นทุนและยกระดับคุณภาพของรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ แต่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ได้ 11) นโยบายเขตการค้าเสรีทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของไทย ต้องแข่งขันกับสถานประกอบการในต่างประเทศที่สามารถผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ได้ในราคาถูกกว่าการผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.). (2557)

5. นำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของประเทศไทย

ผลการจับคู่ (TOWS Matrix) อุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง เพื่อ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ 7 (ร่าง) ยุทธศาสตร์ คือ

1) ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของประเทศไทยมีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับการกระจายรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ ไปยังกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านและประเทศในภูมิภาคอาเซียน (S8) ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยมีความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์เพราะเป็นศูนย์กลางของประเทศภูมิภาคอาเซียน (O1) โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยมีโครงสร้างสาธารณูปโภคที่ดี (O2) พร้อมทั้งอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยมีค่ายผลิตรถยนต์ระดับโลกมาตั้งฐานการผลิตในประเทศไทย ทำให้ปริมาณการใช้ชิ้นส่วนในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น (O7) ดังนั้น การส่งเสริมสมรรถนะด้านภาษาให้แก่กำลังแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์เพื่อรองรับการทำงานร่วมกับกลุ่มคนประเทศอื่นๆ นั้น นับเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุกการจัดวางและเลือกใช้ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ “การพัฒนาทักษะด้านภาษาแก่กำลังแรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ให้ได้มาตรฐานระดับสากล” เป็นกลยุทธ์เชิงรุกโดยภาครัฐและภาคเอกชนจะร่วมกันเปิดอบรมเพื่อสร้างความรู้เกี่ยวกับการใช้ภาษาในเชิงธุรกิจแก่บุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์ของประเทศไทย โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายหรือมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำ

2) กำลังแรงงานไทยมีฝีมือและความประณีตซึ่งมีส่วนช่วยยกระดับคุณภาพและเพิ่มมูลค่าของชิ้นส่วนยานยนต์ได้มากขึ้น (S2) ซึ่งอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย เน้นการผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีคุณภาพตรงความต้องการของลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ (S3) และอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยเน้นการทดทดสอปรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตในประเทศไทยก่อนส่งมอบให้แก่ลูกค้าเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในระดับคุณภาพ (S5) พร้อมทั้งอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของไทยหลายรายมีอุปกรณ์สำหรับทดสอสมรรถนะคุณภาพของรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์เป็นของตนเอง ทำให้ประหยัดต้นทุนด้านการทดสอไม่ต้องพึ่งพาผู้ว่าจ้างของต่างประเทศ (S4) อีกทั้งอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยผลิตรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ได้มาตรฐานสากล อาทิ ISO 9000 ISO 14000 QS 9000 ทำให้เป็นที่ยอมรับในตลาดทั่วโลก (S6) สิ่งสำคัญอีกประการ คือ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของไทยมีอุตสาหกรรมสนับสนุนที่เข้มแข็ง อาทิ อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ อุตสาหกรรมการขึ้นรูปโลหะ และอุตสาหกรรมพลาสติก (S7) และการที่อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยมีการตลาดในและต่างประเทศมีขนาดใหญ่ และมีอัตราเติบโตสูงต่อเนื่อง (O3) รวมถึงอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยได้รับการสนับสนุนของตลาดต่างประเทศกำหนดเงื่อนไขและมาตรฐานรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์สูงขึ้น (O5) และอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยลำดับที่หนึ่ง (1st tier) ซึ่งเป็นตลาดที่มีศักยภาพ และให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าและบริการ มีความพึงพิณในการบริโภคค่อนข้างสูง (O4) รวมถึงอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย มีบริษัทผู้ผลิตและผู้ประกอบรถยนต์ต่างชาติเป็นผู้กำหนดนโยบายและเงื่อนไขทางการค้า ให้มีนโยบายใช้ชิ้นส่วนรถยนต์ที่ผลิตในประเทศไทย (Localization) เท่านั้น (O8) การที่อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยมีสถาบัน สมาคมองค์กรให้การสนับสนุนการพัฒนา คลัสเตอร์บางส่วน เช่น สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย (O6) การจัดวางและเลือกใช้ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ **“การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและพัฒนามาตรฐานฝีมือของกำลังแรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์สู่มาตรฐานโลก”** เป็นกลยุทธ์เชิงรุกโดยภาครัฐและภาคเอกชนจะร่วมกันพัฒนาสมรรถนะของกำลังแรงงานในประเทศไทย โดยเน้นในเรื่องของการพัฒนากำลังแรงงานไปสู่ระดับเชี่ยวชาญจนสามารถใช้กำลังแรงงานในประเทศในระดับฝีมือที่เป็นสากลเทียบเท่าต่างประเทศได้

3) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยไม่มีการผลิตอุตสาหกรรมต้นน้ำสำหรับชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ที่ต้องใช้ในการประกอบรถยนต์ อาทิเช่น หลอดไฟแอลอีดี อุปกรณ์กันขโมย ต้องนำจากต่างประเทศ (W6) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย ไม่สามารถผลิตเครื่องจักรได้เองภายในประเทศ โดยเฉพาะเครื่องจักรที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (W5) เครื่องมืออุปกรณ์สำหรับการทดสอ ตลอดจนศูนย์ทดสอของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยยังไม่ทันสมัย และมีจำนวนไม่มากพอต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมเมื่อเทียบกับมาตรฐานของต่างประเทศ (W3) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย ได้รับการสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐ ส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย ให้เป็น Detroit of Asia (O9) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยได้รับการสนับสนุนจากนโยบายรัฐบาล ให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมเป็นแบบ Cluster (O10) การจัดวางและเลือกใช้ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ **“การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านกำลังแรงงานของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ให้สอดคล้องกับทุกระบบของหน่วยงานอื่นๆ อย่างครอบคลุม”** เป็นกลยุทธ์กลยุทธ์เชิงพัฒนา โดยรัฐบาลต้องสนับสนุนงบประมาณในการนำเข้าเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้กลุ่มกำลังแรงงานมีความคุ้นชิน เกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีการประสานกับหน่วยงานต่างๆ ให้สร้างฐานข้อมูลด้านการพัฒนากำลังแรงงานร่วมกัน เพื่อสื่อสารข้อมูลระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ หรือการจับจอบรม การสร้างการใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัย มุ่งเน้นที่ทักษะด้าน STEM ให้มากขึ้น

4) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ได้รับความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาทั้งสายสามัญและสายอาชีพผลิตกำลังแรงงานที่มีคุณภาพให้ (S9) บุคลากรและกำลังแรงงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยที่มีความเชี่ยวชาญด้านสมรรถนะตามสายอาชีพมีจำนวนมากทำให้สามารถถ่ายทอดความรู้ความเชี่ยวชาญจากครูสู่รุ่นของแรงงานได้ง่าย (S10) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ของไทยมีความชำนาญด้านการผลิตโดยเฉพาะกำลังแรงงานในระดับ First Tier และ Second Tier (S1) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย มีความรู้ด้านการตลาดเชิงลึกค่อนข้างน้อย (T3) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยมีบุคลากรที่เชี่ยวชาญไม่เพียงพอต่อการพัฒนาสินค้าที่มีคุณภาพให้สูงขึ้นเรื่อยๆ (T4) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) บางราย ยังมีปัญหาเรื่องกำลังการผลิตเนื่องจากขาดเงินลงทุนในการขยายกำลังการผลิต (T5) บุคลากรของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยขาดความรู้เฉพาะทาง ทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าใหม่มาตรฐานสูงตามความต้องการ (T6) ความร่วมมือกันระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย กับ สถาบันเฉพาะทาง เช่น สถาบันยานยนต์ สมาคมวิศวกรรมยานยนต์ยังมีขอบเขตจำกัด และไม่ได้ขยายองค์ความรู้สู่สถานประกอบการ (T8) และสถาบันอาชีวศึกษายังไม่สามารถผลิตกำลังแรงงานเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ได้อย่างเพียงพอในเชิงคุณภาพ (T9) การจัดวางและเลือกใช้ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ **“การจัดตั้งสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกระดับทั้งในสถานศึกษาและองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์”** เป็นกลยุทธ์ที่กลยุทธ์เชิงป้องกัน โดยทุกภาคส่วนการศึกษาควรมุ่งเน้นบูรณาการและขยายเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนากำลังคนอย่างครบวงจร โดยเน้นสาขาที่จำเป็นต่อการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม ส่งเสริมให้มีมาตรฐานฝีมือตามวิชาชีพและพัฒนากำลังคนให้มีทักษะระดับสูง และมีความสามารถทางด้านการสร้างนวัตกรรม และใช้เทคโนโลยีของแรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์

5) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยมีการขยายตัวสูงจึงมีแนวโน้มขาดแคลนแรงงานฝีมือ เพราะแรงงานฝีมือจะมุ่งเลือกสถานประกอบการที่มีชื่อเสียง มั่นคง และผลตอบแทนดี (W9) และอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยยังขาดแคลนแรงงานฝีมือที่สามารถทำการผลิตได้หลากหลายและซับซ้อน (W1) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยขาดผู้เชี่ยวชาญในด้านการออกแบบ และขาดผู้เชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีรวมถึงวิสัยทัศน์ของกำลังแรงงานเรื่องการคิดนอกกรอบอาจจะสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วไม่ได้ (W8) มีสถาบันเฉพาะทางด้านการออกแบบการวิจัยและการพัฒนา เพื่อลดต้นทุนและยกระดับคุณภาพของรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ แต่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ได้ (T10) การจัดวางและเลือกใช้ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ **“การพัฒนาทักษะแรงงานด้านการสร้างนวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีของแรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์”** เป็นกลยุทธ์ที่กลยุทธ์เชิงรับ มุ่งเน้นให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการสร้างแรงงานให้มีความสามารถในทักษะการคิดขั้นสูงเพื่อเพิ่มกำลังแรงงานด้านการออกแบบ ปฏิรูประบบค่าจ้างปรับกฎระเบียบด้านแรงงานให้มีความยืดหยุ่นเพื่อเป็นกลไกในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานและขีดอุปสรรคด้านแรงงานในการพัฒนาประเทศ

6) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยได้รับผลกระทบจากการชะลอการเติบโตของเศรษฐกิจสร้างข้อจำกัดในด้านกำลังซื้อรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ (W2) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย มีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการทดสอบสินค้าเพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐานที่สูงเนื่องจากบางครั้งต้องส่งชิ้นงานไปทดสอบในต่างประเทศ (W4) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก เงินลงทุนจำกัด ทำให้การดำเนินกิจกรรมด้านการวิจัยและการพัฒนากำลังแรงงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิตไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร (W7) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย มีวัตถุดิบใช้ในการผลิตภายในประเทศไม่เพียงพอ ต้องนำเข้าวัตถุดิบบางชนิดจากต่างประเทศ (T1) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย ยังมีนวัตกรรมระดับเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตระดับต่ำ มีการนำระบบอัตโนมัติ (Automation) มาใช้น้อยทำให้ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีและ

เครื่องจักรจากต่างประเทศ (T2) การจัดวางและเลือกใช้ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ “การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์สู่กระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน ISO” ส่งเสริมให้สถานประกอบการเข้าสู่กระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างเป็นระบบ และสร้างแรงงานให้สามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มคุณภาพผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพรองรับต่อ Thailand 4.0 อย่างเต็มรูปแบบ

7) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยได้รับผลกระทบจากค่าแรงงานที่เพิ่มขึ้น ต้องปรับตัวหันไปให้จ้างแรงงานค่าแรงต่ำกว่ามาพัฒนาฝีมือเอง บางรายอาจลงทุนซื้อเครื่องจักรเพื่อลดต้นทุนการจ้างแรงงานลง (W10) อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยได้รับผลกระทบจากรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์นำเข้าจากต่างประเทศ ที่มีราคาและต้นทุนต่ำกว่าเข้ามาตีตลาดรถยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทยต้องประสบปัญหาการแข่งขันสูงขึ้น (W11) ภาวะเปราะบาง มาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัย รวมถึงสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ไทย มีการปรับมาตรฐานที่เพิ่มขึ้น และสูงขึ้นเรื่อยๆ (T7) การจัดวางและเลือกใช้ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ “การมุ่งใจกำลังแรงงานสู่ระบบการจ้างงานและพัฒนา ระบบการจ้างงานของผู้ประกอบการจ้างกำลังแรงงานตามระบบการจ้างงาน” ความสามารถทางด้านการสร้างนวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีของแรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์ สร้างระบบการจ้างงานที่เอื้อต่อแรงงานทุกวัยอย่างครบวงจร ทั้งตำแหน่งงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และสวัสดิการ วางแผนกำลังคนของประเทศระยะยาวเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานและสร้างมาตรการจูงใจให้ผู้ประกอบการเข้าสู่ระบบการจ้างงาน

ผลการผลการจับคู่ (TOWS Matrix) สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อม ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย 7 ยุทธศาสตร์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาทักษะด้านภาษาแก่กำลังแรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ให้ได้มาตรฐานระดับสากล มีกลยุทธ์ ดังนี้ 1) การบูรณาการความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน 2) การจัดตั้งศูนย์พัฒนาภาษาสำหรับกำลังแรงงานด้านอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและพัฒนามาตรฐานฝีมือของกำลังแรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์สู่มาตรฐานโลก มีกลยุทธ์ ดังนี้ 1) จัดตั้งศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานเฉพาะด้านในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์สู่ตลาดโลก 2) พัฒนาด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนในสายอาชีวศึกษาให้มีความเข้มข้นสามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานได้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านกำลังแรงงานของกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ให้สอดคล้องกับทุกระบบของหน่วยงานอื่นๆ อย่างครอบคลุม มีกลยุทธ์ดังนี้ 1) พัฒนาการศึกษานโยบายวิศวกรรมศาสตร์ให้มีความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรมในกลุ่มกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์ 2) มีสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดตั้งสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกระดับทั้งในสถานศึกษาและองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ มีกลยุทธ์ดังนี้ 1) ส่งเสริมการบูรณาการความรู้ในสถานศึกษากับองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์เพื่อพัฒนาทักษะระดับสูงของกำลังแรงงาน 2) ทำความร่วมมือระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาทักษะขั้นสูงของกำลังแรงงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาทักษะแรงงานด้านการสร้างนวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีของแรงงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และอะไหล่ยานยนต์ มีกลยุทธ์ดังนี้ 1) ปรับโครงสร้างการจ้างงานตามความสามารถกำลังแรงงาน 2) ภาครัฐสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ทดสอบความสามารถเฉพาะทางของกำลังแรงงานที่มีความเป็นสากลสำหรับวัดระดับการจ้างงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์มุ่งสู่กระบวนการผลิตอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน ISO มีกลยุทธ์ดังนี้ 1) ส่งเสริมการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อให้มีการเกื้อกูลกันทางธุรกิจ โดยเฉพาะด้านการตลาด 2) สร้างความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศในการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน ISO

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การจูงใจกำลังแรงงานสู่ระบบการจ้างงานและพัฒนากระบวนการจ้างงานของผู้ประกอบการจ้างกำลังแรงงานตามระบบการจ้างงาน มีกลยุทธ์ดังนี้ 1) พัฒนาระบบการจ้างงาน หรือสร้างแรงจูงใจให้แก่สถานประกอบการ นายจ้าง จ้างกำลังแรงงานตามระบบการจ้างงาน 2) มีการจ้างงานอย่างเป็นธรรมและมีระบบสวัสดิการที่ทั่วถึง 3) ปรับโครงสร้างการจ้างงานตามประสบการณ์และทักษะฝีมือของแรงงานที่เพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. การผลิตและการพัฒนากำลังแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ สถาบันอาชีวศึกษาซึ่งสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของระบบเทคโนโลยี นวัตกรรมให้เป็นสถาบันอาชีวศึกษายุค 4.0 พร้อมทำแผนความร่วมมือกับรูปแบบทวิภาคี กับ สถานประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ทั้งในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) มาฝึกปฏิบัติงานจริงในสถานประกอบการระหว่างที่นักศึกษา กำลังศึกษาอยู่ เพื่อสร้างสมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) และสมรรถนะหลัก (Core Competency) ให้แก่นักศึกษาซึ่ง คือ กำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทย

2. การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยสู่การปฏิบัติจริงนั้น ต้องการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ยุทธศาสตร์ที่นำเสนอ พร้อมติดตามผลของแผนยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง หากยุทธศาสตร์เกิดผลได้ตามความมุ่งหวัง ให้ยึดใช้แผนยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ยุทธศาสตร์ เป็นยุทธศาสตร์หลักด้านการพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยต่อไป หากผลได้เป็นตรงกันข้าม ควรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานใหม่ กระบวนการดังกล่าว เป็นดัชนีชี้วัดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ในประเทศไทยฉบับนี้ สอดคล้องกับสถานการณ์ด้านการพัฒนาทักษะแรงงานในปัจจุบันและอนาคตหรือไม่

บรรณานุกรม

- กฤษณ์ จันทโนทก. (2560). *แผนยุทธศาสตร์ 20 ปี*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2560, จาก <https://www.finnomena.com/kris-chantanotoke/20-year-strategy>.
- กองบริหารทรัพยากรบุคคล, กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. (2560). *แผนบริหารกำลังคนกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (พ.ศ. 2558-2562)*. สืบค้น 17 มิถุนายน 2561, จาก http://home.dsd.go.th/hr/web/index_wcag.php.
- จงจิตต์ ฤทธิรงค์ และริณา ต๊ะติ. (2558). *ข้อท้าทายในการผลิตแรงงานฝีมือไทยเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. (ออนไลน์). สืบค้น 12 มิถุนายน 2561, จาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/Ratchaphruekjournal/article/view/90910/71389>
- ณรงคiewicz แสนทอง. (2547). *Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี*. กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2555). *ภาพรวมตลาดแรงงานไทย*. สืบค้น 12 มิถุนายน 2561, จาก <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/ArticleAndResearch/DiscussionPaper/DP012013.pdf>
- บวร เทสารินทร์. (2560). *ประเทศไทย 4.0 โมเดลเศรษฐกิจใหม่*. สืบค้น 21 กรกฎาคม 2560, จาก <http://www.drborworn.com/articleDetail.asp?id=16233>
- ปกรณ์ ปรียากร. (2442). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางประยุกต์*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ผุสดี วัฒนสาคร. (2557). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการกรมภาพยนตร์ไทยสู่การเสริมสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มดิคณะรัฐมนตรี. (2556). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์*. สืบค้น 7 มิถุนายน 2561, จาก <https://www.ryt9.com/s/cabt/1727812>
- รังสรรค์ เลิศโนลิตย์. (2549). *การตลาดเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จสำหรับผู้บริหาร SME s*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่นๆ. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2553). *ข้อเสนอแนวทางแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากรในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล. (2554). *การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษายาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, คณะครุศาสตร์). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันยานยนต์, กระทรวงอุตสาหกรรม. (2558). *สรุปสถานการณ์อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของ SMEs ไทย*. สืบค้น 17 มิถุนายน 2561, จาก <http://www.sme.go.th/th/images/data/SR/download/2015/บทความ/สรุปสถานการณ์อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของ%20SMEs%20ไทย.pdf>.
- สถาบันยานยนต์. (2560). *แรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์*. สืบค้น 17 มิถุนายน 2561, จาก http://www.thaiauto.or.th/2012/th/news/news-detail.asp?news_id=65
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.(2560). *รายชื่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)*. สืบค้น 17 มิถุนายน 2561, จาก <https://www.studentloan.or.th/public/upload/d003.pdf>

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.). (2557). แหล่งสารนิเทศบนอินเทอร์เน็ต. *วารสารส่งเสริมการลงทุน*. สืบค้น 17 มิถุนายน 2561, จาก http://www.boi.go.th/upload/content/BOI_November57_30162.pdf.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2553). *ระบบการบริหารผลงาน*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์. สืบค้น 17 มิถุนายน 2561. จาก [file:///C:/Users/USER/Downloads/16393-Article%20Text-35458-1-10-20140222%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/16393-Article%20Text-35458-1-10-20140222%20(1).pdf).
- Certo, S.C. and Peter, J.P. (1991). *Strategic Management:: Concepts and Applications*. Singapore: McGraw-Hill.
- Hampton, D.R. (1986). *Management. (3rd ed)*. New York: Mc Grawhill.
- Hitt, A. M., Ireland, D.R, and Hoskisson, E.R. (2007). *Strategic Management..* United States of America: Thomson.
- Johnson, Gerry. and Scholes, Kevan. (2010). *Mapping and remapping organizational culture: A local government example*. In Johnson, G. and Scholes, K. (Eds.), *Exploring Public Sector Strategy* (pp. 300-316). UK: Pearson Education.
- Rue, L.W., and Byars, L.L. (1995). *Management: Skill and Application (7th ed)*. Chicago: Irwin.
- Professor, Humphrey, Albert. (1960-1970). *SWOT Analysis Management Framework*. Stanford Research Institute: Stanford University.
- Yamane, Taro. (1973, p.275). *Statistics: An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row Publication.