



แนวทางในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท ABC หลังการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน A GUIDE TO DEVELOP PERSONNELS OF THE ABC COMPANY AFTER THE LAUNCHED OF THE AEC

ลลิตา คุปตวนิชเจริญ*

Lalita Kuptawanitcharoen

อัครกิตต์ พัฒนสัมพันธ์**

Akarakrit Pattanasumpan

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อการเป็นประชาคมอาเซียน ของบริษัท ABC ในจังหวัดชลบุรี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญผู้มีอำนาจตัดสินใจซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจัดหาและจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการแผนกสรรหาและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และการจัดการคุณภาพ ผู้จัดการบริหารการผลิต ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพสินค้า และผู้จัดการแผนก

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อการเป็นประชาคมอาเซียน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลคือ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ปัจจัยด้านเศรษฐศาสตร์มีความสำคัญในเรื่องการใช้นโยบาย การบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัด และความยั่งยืน ปัจจัยด้านคุณภาพทรัพยากรมนุษย์คือ การมีทัศนคติที่ดีกับงานและเพื่อนร่วมงาน การพัฒนาความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยี รวมถึงการมีคุณธรรมจริยธรรม ปัจจัยด้านภาวะผู้นำคือ การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม มีการสื่อสารกับพนักงาน กำหนดวิสัยทัศน์องค์กรอย่างชัดเจน ปัจจัยด้านองค์กรคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมพัฒนาความรู้ในทุกด้านให้กับพนักงาน ซึ่งปัจจัยทุกด้านล้วนมีอิทธิพลกับการพัฒนาองค์กรเพื่อการเป็นประชาคมอาเซียน

* บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2559 e-Mail: lalitakup@hotmail.com

** อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสระแก้ว



จากผลการวิจัยสามารถนำไปกำหนดแนวทางการพัฒนาส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพ เด็บโตและแข็งแกร่ง โดยการจัดฝึกอบรมให้ความรู้ด้านวัฒนธรรมอาเซียนให้แก่พนักงาน เสริมทักษะด้านภาษาอังกฤษ ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรมโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง นำเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานและมีการฝึกอบรมก่อนใช้งาน รวมถึงสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ประชาคมอาเซียน

ABSTRACT

The objective of this research is to study of human resource development for ASEAN of the company in Chonburi. This is a qualitative research using in-depth interviews for target group. The participants are a group of experts and decision makers who involved with human resource management to allocate funds for human resource development including human resource manager, recruitment and human resource development manager, customer relation and quality control manager, production manager, product manager and department manager.

The results indicated that the important factors to ASEAN community development are personal and economic factors. The personal factors are age, education, and work experience. The economic factors are the importance of using human capital, resource efficiency and sustainability. Another important factors in human resource quality is a positive attitude about work and colleagues, using technology for knowledge and skills development, and leadership ethics and integrity. In addition, the communication between management and employees should clearly defined a corporate vision. The support for learning within an organization is also an important indicated factor for human resource quality. All these factors combined can greatly influence the development in the ASEAN community.

The results of this research can be applied to establish and promote human resource development in organization for better growth capacity, stronger stability, and ready to operate under the circumstances of becoming ASEAN of Thailand.

Keywords: human resource development, ASEAN Community.



บทนำ

ปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางด้านต่าง ๆ ทั้งด้านราคาอาหารและพลังงาน หรือเสถียรภาพของระบบการเงิน รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติ ล้วนแต่ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดความร่วมมือกันของหลาย ๆ ประเทศในระดับภูมิภาค เพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การค้า และเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน รวมถึงเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและอำนาจในการต่อรองกับประเทศหรือภูมิภาคอื่น เช่นเดียวกันกับกลุ่มประเทศในภูมิภาคอาเซียนที่ได้ร่วมมือกันจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) เป็นการรวมกลุ่มของ 10 ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเสรีทางการค้า อำนวยความสะดวกทางการลงทุน การเคลื่อนย้ายแรงงาน รวมไปถึงการปรับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของแต่ละประเทศสมาชิกให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป้าหมายสำคัญของการรวมกลุ่ม AEC นั้น อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเด็นหลัก คือ 1) การเป็นตลาดเดียว (single market) และมีฐานการผลิตร่วมกัน (single product base) เป็นการเปิดเสรีทางการค้า การบริการ การลงทุน และการเคลื่อนย้ายแรงงาน โดยการลดภาษีทางการค้าให้เป็นศูนย์ และขจัดอุปสรรคหรือการกีดกันทางการค้าในด้านอื่น ๆ 2) เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่อยู่ในกลุ่มให้อยู่ในระดับที่ทัดเทียมกัน เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้เอื้อต่อการค้าขายและการลงทุน เป็นต้น 3) เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน โดยลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศสมาชิก และ 4) เพื่อเชื่อมโยงอาเซียนให้เข้ากับเศรษฐกิจโลก เช่น การจัดทำเขตการค้าเสรี (Free Trade Area: FTA) ระหว่างกลุ่ม AEC กับประเทศคู่เจรจาต่าง ๆ (สโรภาญจน์ เปี่ยมพงษ์สานต์, ออนไลน์, 2555)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในระดับภูมิภาคคือการรวมตัวกันเป็นประชาคมอาเซียนของทั้ง 10 ประเทศ โดยการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคล องค์กร ประเทศชาติ และทุกภาคส่วนของสังคมตระหนักถึงการเร่งปรับตัวเพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการดำเนินงานและการดำรงชีวิตได้อย่างเท่าทันสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงดังกล่าว และพร้อมที่จะเป็นกำลังขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาได้อย่างมีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันทั้งระดับบุคคล องค์กร สังคม และประเทศชาติได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาทั้งปวงต้องยึดคนเป็นหลัก (people centered development) เพราะคนเป็นทรัพยากรของสังคมและประเทศชาติที่สำคัญที่สุด ดังนั้นจึงต้องพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพและนำมาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resources development) จึงเป็นกระบวนการที่นำไปสู่กระบวนการเพิ่มพูนความรู้หรือจัดประสบการณ์การเรียนรู้แก่บุคลากร โดยมุ่งส่งเสริมให้เกิดการยกระดับบุคลากรทั้งทางร่างกาย จิตใจ รวมทั้งความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในการปฏิบัติตามแต่กำลังของบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสนับสนุนหลายประการ ตั้งแต่ระดับ



นโยบายจากภาครัฐ ขับเคลื่อนโดยหน่วยงานภาครัฐลงสู่สถาบันทางสังคมต่าง ๆ ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ธุรกิจเอกชน สื่อมวลชน ประชาสังคม และสถาบันการศึกษาที่สามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาชีวิต การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ (นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2557) สำหรับผลกระทบของประชาคมอาเซียนต่อประเทศไทยที่ใกล้ชิดและสามารถเห็นได้ชัดเจนที่สุดคือ มีแรงงานต่างชาติไหลเข้าสู่วิชาชีพ วงการอุตสาหกรรมต่าง ๆ มากขึ้น ทำให้แรงงานไทยเสียโอกาสในการถูกว่าจ้างหากแรงงานต่างชาติมีทักษะที่เท่าเทียมกับแรงงานไทยหรือมากกว่า เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ จึงต้องกำหนดกลยุทธ์ในการชวนขายเพิ่มเติมความรู้ด้านนี้เพื่อปิดจุดอ่อนของแรงงานไทยให้มากที่สุด บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อการเป็นประชาคมอาเซียนของบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อการเป็นประชาคมอาเซียน กรณีศึกษาบริษัทแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (economic theory)

ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์เป็นการมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนต้องลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ศึกษาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปแล้วสำหรับตัวบุคคลกับผลตอบแทนที่ได้รับ รู้และเข้าใจความต้องการขององค์กร นั่นคือ กำไร รายได้ และค่าตอบแทนที่ได้รับ มีทฤษฎีหลัก ๆ ที่ควรให้ความสนใจคือ 1) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด (scarce resource theory) กล่าวถึงข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากร ทั้งงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เวลา และอื่น ๆ พบว่าโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นอาจเผชิญปัญหาการมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องตัดสินใจเลือกทรัพยากรอื่นมาใช้ทดแทน โดยคาดการณ์ถึงทรัพยากรที่ถูกใช้กับผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือพิจารณาถึงค่า ROI (return on investment) ว่าการเลือกใช้ทรัพยากรนั้น ๆ จะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ 2) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (sustainable resource theory) มุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับ โดยมองถึงเป้าหมายระยะยาว ในอนาคตมากกว่าระยะสั้น ดังนั้นการลงทุนที่เกิดขึ้นจึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (sustainable advantage) โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น และต้องมองไกลถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในระยะยาว และ 3) ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุน หรือทุนมนุษย์



(human capital theory) เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากพนักงานเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษา เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน (cost-effectiveness analysis) ทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลผลิตของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเมื่อผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เพราะผลผลิตของพนักงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลผลิตและผลประโยชน์ของการองค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น (Hammer & Champy, 2005)

ทฤษฎีพื้นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพทุนมนุษย์ (8 K's)

จิระ หงส์ถาวรภัก (2555) ได้ให้นิยาม คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดทฤษฎี 8K's หรือทุน 8 ประการ เป็นพื้นฐานของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย

K1 Human Capital	ทุนมนุษย์
K2 Intellectual Capital	ทุนทางปัญญา
K3 Ethical Capital	ทุนทางจริยธรรม
K4 Happiness Capital	ทุนทางความสุข
K5 Social Capital	ทุนทางสังคม
K6 Sustainable Capital	ทุนทางความยั่งยืน
K7 Digital Capital	ทุนทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ IT
K8 Talented Capital	ทุนทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

แนวคิดภาวะผู้นำ

Kotter (1999) กล่าวว่า การบริหารจัดการ (management) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้ การบริหารจัดการที่ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในแง่มีแผนงานที่เป็นทางการ มีโครงสร้างขององค์การที่แน่นอนชัดเจน และมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

Dessler (2003) กล่าวว่า บรรยาภาศภายในองค์กรที่เหมาะสมจะส่งผลอย่างยิ่งต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่สูงขึ้น หากมีผู้นำที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมในเรื่องศีลธรรมหรือมีพฤติกรรมไม่โปร่งใสในการบริหารงานและพนักงานสามารถรับรู้ได้ จะส่งผลต่อความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานของพนักงานได้ นอกจากนี้หากองค์กรใดที่ผู้บริหารขาดการติดต่อสื่อสารกับพนักงานแล้วก็มักจะเป็นสาเหตุสำคัญให้พนักงานออกจากองค์กรได้



ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่สมาชิกได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายนานาประการ ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

Marquardt and Reynolds (1994) ให้ความหมายว่า ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้ รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ได้เรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายต่าง ๆ ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า คำหลักที่เป็นจุดเน้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ “อิสระ สร้างความรู้ แบ่งปัน หลากหลาย และอย่างต่อเนื่อง” ดังนั้นอาจสรุปความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่าหมายถึง ที่ซึ่งบุคลากรแต่ละคนแต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกัน แบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อการเป็นประชาคมอาเซียน โดยกำหนดรูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เป็นบทสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้บริหารในองค์กร จำนวน 15 ท่าน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์เชิงลึกคือ กลุ่มผู้บริหารและผู้มีอำนาจตัดสินใจและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการแผนกสรรหาและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และการจัดการคุณภาพ ผู้จัดการบริหารการผลิต ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพสินค้า และผู้จัดการแผนก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร มีวิธีการสร้างเครื่องมือดังนี้

- 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษา เพื่อกำหนดคำถามในการวิจัย วัตถุประสงค์ และนิยามศัพท์
- 2) นำคำนิยามศัพท์ที่กำหนดขึ้นไปใช้ในการระบุคุณลักษณะของตัวแปรในแต่ละประเด็นคำถาม และกำหนดลักษณะของประเภทคำถามปลายเปิด



3) นำแบบสัมภาษณ์ไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และตรวจสอบจริยธรรม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขก่อนการนำไปใช้

การเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัย บทความวิชาการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องซึ่งสนับสนุนข้อมูลในด้านปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสัมภาษณ์ โดยมีการวางแผนและเตรียมการสัมภาษณ์ เริ่มตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานไปจนถึงการเลือกผู้ที่ต้องการจะสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ 1) ถอดเทปที่ได้จากการสัมภาษณ์ และสมุดบันทึกการสัมภาษณ์ เพื่อสรุปคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 15 คน 2) วิเคราะห์ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาของงานวิจัยโดยไม่ใส่ความคิดเห็นของผู้สัมภาษณ์ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 3) คัดกรอง ดึงข้อมูลออกมาหลอมรวมและบูรณาการ สรุปเป็นประเด็น

ผลการวิจัย

1. ปัจจัยด้านเศรษฐศาสตร์ ปัจจัยด้านนี้มีผลมากในด้านทรัพยากรธรรมชาติ องค์กรมีการดูแลใส่ใจสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดี ส่วนด้านทรัพยากรมนุษย์ ในขณะนี้บริษัทกำลังประสบปัญหาขาดแคลนแรงงาน ซึ่งตามหลักเศรษฐศาสตร์แล้ว เมื่อมีความต้องการมากแต่ทรัพยากรมนุษย์มีน้อย หากแก้ปัญหาโดยการเพิ่มแรงงานคนจะเท่ากับเพิ่มต้นทุน บริษัทจึงเลือกที่จะเพิ่มศักยภาพบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรให้มีความสามารถรอบด้าน เพิ่มความรู้และทักษะ รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยทดแทนแรงงานคน และนำคุณธรรมมาบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะเมื่อเป็นคนเก่งแล้วต้องเป็นคนดีมีคุณธรรม มีความภักดีต่อบริษัท ไม่เปลี่ยนงานบ่อย ซึ่งเป็นการรักษาคนเก่งและคนดีไว้กับบริษัทนาน ๆ และเมื่อบริษัทมีการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น การจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ควรมีการทดสอบหรือประเมินความรู้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ร่วมกับการประเมินผลตอบแทนที่องค์กรได้รับจากการลงทุนพัฒนามนุษย์ หากผลผลิตจากทรัพยากรมนุษย์สูง ผลตอบแทนองค์กรก็ต้องสูงเช่นกัน

2. ปัจจัยด้านคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแรกที่ต้องมีคือ มีทัศนคติที่ดีกับงานและทัศนคติที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญในการสื่อสารในยุคไร้พรมแดน รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน อีกทั้งยังรวมไปถึงการใช้ภาษาในการสื่อสาร การติดต่อธุรกิจ สิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญมากที่สุดคือการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม นอกจากจะพัฒนาให้คนเก่งแล้วต้องเป็นคนดีควบคู่กัน รวมไปถึงการศึกษาวัฒนธรรมของประเทศในอาเซียน เพื่อที่จะสามารถปรับตัวได้ถูกต้องในการทำงานร่วมกัน ซึ่งหากบริษัทพัฒนาทางโลกและทางธรรมควบคู่กันไปอย่างสมดุล ก็จะทำให้เกิดความสุขในการทำงาน และการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข สิ่งที่ควรเพิ่มเติมคือ การเรียนรู้วัฒนธรรมและกฎหมายของประเทศเพื่อนบ้าน การมีจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ และเพิ่มความมุ่งมั่นหรือแรงจูงใจเพื่อการเป็นประชาคมอาเซียน



3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ “เมื่อผู้นำดี คนตามก็จะดี” ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนให้ดีกว่าคนอื่นแล้วจึงเป็นผู้ให้ความรู้ ถ่ายทอดความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร ทั้งนี้บริษัทมีวิสัยทัศน์ว่า “เราจะเป็นผู้นำในการผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคในภูมิภาคเอเชียอย่างมีคุณธรรม” โดยการผลิตสินค้าภายใต้ความจริงใจ ไม่เอาเปรียบผู้บริโภค ให้ผู้บริโภคได้คุณค่าจากการใช้สินค้าอย่างแท้จริง ใช้คุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ การสื่อสารในบริษัทเริ่มจากผู้บริหารสูงสุดไล่ระดับลงมา และหัวหน้าแต่ละหน่วยงานมีการอธิบายกับพนักงานอย่างชัดเจน เป็นกันเองและเข้าใจง่าย ให้ความสำคัญกับการใช้ระดับภาษา เช่น เราต้องการสื่อสารเรื่องอะไร กับคนกลุ่มใด ตำแหน่งอะไร และเมื่อเป็นประชาคมอาเซียน บริษัทต้องวางวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับการทำงานร่วมกับ 10 ประเทศอาเซียน ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมแต่ละประเทศ การปรับตัวในสังคม ให้ความเท่าเทียมกัน ให้เกียรติกัน ให้พนักงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร สื่อสารให้เข้าใจว่าการที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นทุกคนต้องร่วมมือกัน และอย่าปิดกั้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และที่สำคัญต้องยึดหลักจริยธรรมในการประกอบอาชีพ รักษาวัฒนธรรมที่ดีงามของคนไทยไว้ เพิ่มความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองตลอดเวลา

4. ปัจจัยด้านองค์กร บริษัทเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เมื่อพนักงานเข้ามาในบริษัทเสมือนกับการได้เข้ามาในมหาวิทยาลัย ต้องได้รับความรู้ทั้งในเรื่องการทำงาน สังคม และคุณธรรม ไม่ใช่เพียงเข้ามาทำงานเพื่อได้รับเงินเท่านั้น บริษัทสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ฝึกให้กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าพูด กล้าแสดงออก ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม แบ่งปันความคิดสร้างสรรค์กัน ขณะนี้บริษัทตั้งเป้าหมายว่า ทุกหน่วยงานต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ ซึ่งเรียกว่า Knowledge Management (KM) โดยมีตัวแทนซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงานถ่ายทอดความรู้ออกมาเป็นบทเรียน แล้วเก็บไว้ในคลังความรู้ สามารถนำความรู้มาใช้งานได้สะดวก โดยจะจัดลงไว้ในเว็บไซต์ภายในบริษัท ความรู้จะเกี่ยวกับทักษะและประสบการณ์ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ระหว่างการทำงาน นอกจากนี้จะจัดทำในรูปแบบคู่มือหรือเอกสารต่าง ๆ รวมถึงพัฒนาโดยเพิ่มเติมภาษาอังกฤษเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน

อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรเพื่อการเป็นประชาคมอาเซียน ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยด้านเศรษฐศาสตร์มีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรเพื่อการเป็นประชาคมอาเซียน องค์กรมีการรณรงค์ใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างจำกัด รวมถึงลดการใช้วัสดุสิ้นเปลืองต่าง ๆ ภายในบริษัท ส่วนด้านทรัพยากรมนุษย์ มีการรับพนักงานที่ตรงกับสาขาเฉพาะด้านและพัฒนาศักยภาพให้มีความสามารถรอบด้าน เพื่อลดการรับแรงงานเพิ่ม นอกจากนี้ยังเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมในการใช้ชีวิตและการทำงาน เพื่อหล่อหลอมความเป็นคนเก่งและคนดี มีจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังมีการประเมินผลตอบแทนที่องค์กรได้รับ



จากการให้ทุนความรู้กับพนักงาน เพื่อความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร สอดคล้องกับทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน และทฤษฎีทุนมนุษย์ ของ Hammer and Champy (2005) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระประภา อัครบวร (2557) ที่ศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียน พบว่าด้านการวางแผนกำลังคนและด้านพนักงานสัมพันธ์มีแนวโน้มการให้ความสำคัญน้อย ซึ่งหลายภาคส่วนต่างให้ความเห็นว่ามีแนวโน้มที่ต้องเร่งรัดจัดการเป็นอย่างยิ่งในภาวะสังคมอาเซียน

สำหรับปัจจัยด้านพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารเห็นด้วยกับทฤษฎีนี้ โดยเห็นว่าการมีทัศนคติที่ดีกับงานและเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญมากกับการทำงาน รวมถึงการใช้ชีวิตในที่ทำงานอย่างมีความสุข ด้านความรู้ ทักษะความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ล้วนมีความสำคัญกับการปฏิบัติงาน สิ่งที่บริษัทให้ความสำคัญมากที่สุดคือ การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม เมื่อพัฒนาให้คนเก่งแล้วต้องเป็นคนดีควบคู่กัน ดังที่ประธานกรรมการบริษัทผู้ริเริ่ม “องค์กรคนดี” ได้กล่าวว่า “เราเป็นองค์กรวิถีพุทธ เพราะในสังคมโลกาภิวัตน์ ธุรกิจควรเปิดกว้างและมีความเป็นสากล แต่เราจะยึดในคุณธรรม เพราะแก่นของศาสนาของคุณธรรม เราจะทำธุรกิจโดยยึดคุณธรรมเป็นหัวใจ นำคุณธรรมไปสอดแทรกในวิถีคิด การทำงาน และการวางกลยุทธ์ขององค์กร” ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีพื้นฐานเพื่อพัฒนาคุณภาพทุนมนุษย์ (8 K's) ของ จิระ หงส์ดารมภ์ (2555) รวมถึงสอดคล้องกับ ศรีศักดิ์ ไทยอารี และคณะ (2557) ที่ศึกษาการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของประเทศในกลุ่มอาเซียน ซึ่งพบว่าคุณานิยมและคุณธรรมจริยธรรมในกลุ่มประเทศอาเซียนมีลักษณะเด่นคล้ายกัน เช่น ศาสนา ความรักชาติ และความสามัคคี

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ผู้ตามย่อมปฏิบัติตามผู้นำ ซึ่งเมื่อผู้นำปฏิบัติดี ผู้ตามก็จะดีด้วยการสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งในองค์กรมีการสื่อสารอย่างเป็นระบบ โดยไล่ลำดับจากผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงพนักงาน มีการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ชัดเจน และรวมถึงการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ว่า “เราจะเป็นผู้นำในการผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคในภูมิภาคเอเชียอย่างมีคุณธรรม” เมื่อมีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน จะเป็นการสร้างความตระหนักและสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน โดยผู้นำจะต้องมีคุณธรรม ปฏิบัติตนเป็นคนดีให้ผู้ตามเห็นเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำของ House (1996); Kotter (1999) และ Dessler (2003) ซึ่งงานวิจัยของ วณัทธรณ์ นันทวัฒน์วิริศ (2556) ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พบว่าปัจจัยที่มีผลมากที่สุดคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ปัจจัยด้านองค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวิสัยทัศน์ของบริษัทคือ การรับพนักงานเข้ามาในบริษัทคล้ายกับการได้เข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัย พนักงานต้องได้รับความรู้ในการทำงาน ฝึกให้ทุกคนมีส่วนร่วม แบ่งปันความคิดเห็นกัน บริษัทตั้งเป้าหมายว่าทุกหน่วยงานต้องมียอดความรู้ (knowledge management: KM) โดยมีตัวแทนซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่สุดของหน่วยงานถ่ายทอด



ความรู้ออกมาเป็นบทเรียน แล้วเก็บไว้ในคลังความรู้ สามารถนำความรู้มาใช้งานได้สะดวก ซึ่งสอดคล้องกับ Senge (1990) และ Marquardt and Reynolds (1994) ซึ่งการจัดการความรู้ (managing knowledge) ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญของงานวิจัย (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2554)

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารองค์กรของประธานกรรมการบริษัท ในเรื่องของ "องค์กรคนดี" ที่เลือกใส่ "ความดี" เข้าไปใน "คน" และ "การดำเนินธุรกิจ" โดยเชื่อว่าสิ่งนี้จะทำให้ยืนหยัดอยู่ในแวดวงธุรกิจอย่างมั่นคงและแข็งแกร่ง "คนดี" ในแบบขององค์กร คือ มีศรัทธาในคุณธรรมและจริยธรรม คิดดี พูดดี ทำดี รู้รักสามัคคี รับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต และปรารถนาดีต่อผู้อื่น

ข้อเสนอแนะ

บริษัทควรพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านทักษะภาษาอังกฤษ และเมื่อเพิ่มศักยภาพจนเป็นคนเก่งแล้วต้องเป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม บริษัทควรทำธุรกิจอย่างใส่ใจสิ่งแวดล้อม ใช้คุณธรรมดูแลผู้บริโภคว่างยังยืน และเมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พนักงานควรมีทัศนคติที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้าน รวมไปถึงการศึกษาวรรณกรรมประเทศสมาชิกอาเซียน และศึกษากฎหมายของแต่ละประเทศ รู้จักการให้เกียรติกัน นอกจากนี้อาจต้องเพิ่มความใส่ใจและการชวนขายความรู้ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นสากล ทั้งนี้สามารถนำผลสรุปในงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่น ๆ ในประเทศไทยที่ต้องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรเพื่อการเป็นประชาคมอาเซียนอย่างมั่นคง และเพื่อให้มีความแตกต่างทางด้านข้อคิดเห็น อาจใช้กลุ่มตัวอย่างจากบุคคลภายนอกบริษัท เพื่อสะท้อนมุมมองและทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างได้หลายมิติมากขึ้น

บรรณานุกรม

- กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. (2555). *แผนการจัดตั้งประชาคมอาเซียน*. กรุงเทพฯ: คาริสมามีเดีย.
- คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. (2554). *รายงานผลโครงการวิจัย การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จิระ หงส์ลดารมภ์. (2555). *ทุนมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอเชียแปซิฟิคคอนซัลแตนท์.
- จิระประภา อัครบวร. (2557). ศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียน ปี พ.ศ. 2557-2558. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 6(2), หน้า 4-41.



- นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ประชาคมอาเซียน. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 14(1), หน้า 38-59.
- บุญ ยงยุทธสุทธิการ. (2559, 25 เมษายน). ผู้จัดการบริหารฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี. สัมภาษณ์.
- ประสิทธิ์ อุไรสัมฤทธิ์. (2559, 3 พฤษภาคม). ผู้จัดการส่วนการผลิต. สัมภาษณ์.
- วณิชสรณ์ นันทวัฒน์วิศ. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเตรียมความพร้อมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน*. ชลบุรี: วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วราภรณ์ สุนทรเทพวรากุ. (2559, 8 มิถุนายน). ผู้จัดการแผนกสรรหาและพัฒนาทรัพยากรบุคคล. สัมภาษณ์.
- ศรีศักดิ์ ไทยอารี และคณะ. (2557). การศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ของประเทศในกลุ่มอาเซียน. *วารสารวิชาการคุณธรรมความดี*, 3(1), หน้า 1-16.
- สมพร ศิรินพงศ์. (2559, 25 เมษายน). ผู้จัดการทรัพยากรบุคคล. สัมภาษณ์.
- สโรภาญจน์ เปี่ยมพงษ์สานต์. (2555). *ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับผลกระทบต่อประเทศไทย* (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <https://mgronline.com/mutualfund/detail/9550000074740> [2558, 3 ตุลาคม].
- Dessler, G. (2003). *Human resource management* (9th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hammer, M., & Champy, J. (2005). *Reengineering the corporation, a manifesto for business revolution*. New York, NY: Harper Collins.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 323-352.
- Kotter, J. P. (1999). *John Kotter on what leaders really do*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Senge, P. M. (1990). Fifth discipline: *The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday Currency.