



JOURNAL OF *HRi*ntelligence

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2560

ISSN 1905-5986



คอลัมน์

Human Resource in Asia : Green School @ บาทลี อินโดนีเซีย

โรงเรียนต้นแบบของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

HR Tips : HR ว่าด้วยเรื่องของ Gen Y “บทเรียนจากความหวานสู่พลังงานในอนาคต”

บทความวิจัย

ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย
ในอุตสาหกรรมยานยนต์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ

กำเนิดผู้บริหารมืออาชีพไทย : อดีต ปัจจุบัน และอนาคต

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยาบุขิตะ

ผลประโยชน์สุทธิจากการไปทำงานที่ได้หวันของคนงานไทย

รองศาสตราจารย์ ดร.กิริยา กุลกลการ

การศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่จะนำ อัจฉริยะและลักษณะภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย

ปยุตดา จงอริยตระกูล

Developing Service Excellence in Five-Star Hotels in Bangkok

Dr.Watunyoo Suwannaset

บทความวิเคราะห์/บทความวิชาการ

รูปแบบแนวคิดทางทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการเรียนรู้แบบนำตนเอง

จารุวรรณ เขียวน้ำชุม

Editor Talk

บรรณาธิการชวนคิด

สวัสดิ์ทาบผู้อ่านวารสาร HR intelligence ครับ

เริ่มต้นด้วย คอลัมน์ Human Resource in Asia ได้เสนอโรงเรียนต้นแบบของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 Green School @ บาห์ลี อินโดนีเซีย สำหรับคอลัมน์ HR Tips จะกล่าวถึง HR ว่าด้วยเรื่องของ Gen Y “บทเรียนจากความหวานสู่พลังงานในอนาคต” นอกจากนี้ภายในเล่มยังประกอบด้วย บทความวิจัย 5 เรื่อง และบทความวิชาการ 1 เรื่อง ได้แก่ 1) ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญลักษณ์ วีระสมบัติ 2) กำเนิดผู้บริหารมืออาชีพไทย : อดีต ปัจจุบัน และอนาคต โดยผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยานุชิตะ 3) ผลประโยชน์สุทธิจากการไปทำงานที่ได้วันของคนงานไทย โดยรองศาสตราจารย์ ดร.กิริยา กุลกลการ 4) การศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่ได้อัตโนมัติกับทัศนคติและลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย โดยคุณปณณดา จงกรียตระกูล 5) Developing Service Excellence in Five-Star Hotels in Bangkok โดย Dr.Watunyoo Wuwannaset และ 6) รูปแบบแนวคิดทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุของการเรียนรู้แบบผู้นำตนเอง โดยคุณจรรุวรรณเขี้ยวน้ำชุมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผู้อ่านคงได้รับสาระต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาการและงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

พบกับใหม่ฉบับหน้าครับ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาควิชา ฤกษ์เมธ
บรรณาธิการวารสาร

JOURNAL OF *HR*intelligence

เจ้าของ	สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
กองบรรณาธิการ วารสาร HR Intelligence :	
บรรณาธิการ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	อาจารย์ ดร.จิรวรรณ เดชานิพนธ์
กองบรรณาธิการวิชาการ	รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญลักษณ์ วีระสมบัติ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สถาบันทรัพยากรมนุษย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อาจารย์ ดร.จิรวรรณ เดชานิพนธ์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิริยา กุลกลการ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อาจารย์ ดร.อดิศร จันทรสุน คณะวิทยาการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อาจารย์บุญชูศรี เตชะวชิรกุล คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ เลขาธิการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ ดร.สรารุณ ไพฑูริย์พงษ์ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชา เตชะวัฒนไพศาล คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวดี คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

JOURNAL OF *HR*intelligence

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกริช สังขมณี

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรวุฒิ ปัดไธสง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร)

ดร.ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ

ผู้ช่วยผู้อำนวยการ สายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย

คุณทนายท ศรีปลั่ง

กรรมการผู้จัดการ บริษัท เดอะไนน์ คอนซัลติ้ง จำกัด

คณะผู้จัดทำวารสาร

คุณยุรนันท์ ตามกาล

คุณชินกฤต คงเจริญพร

คุณอุไรวรรณ รุ่งไธัญญ์

สำนักงาน

โครงการวารสาร HR Intelligence

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทรศัพท์ 0 2613 3305 โทรสาร 0 2226 5324

Website : <http://www.journalhri.com> E-mail : hri.tu.journal@gmail.com

กำหนดออก-ช่วงเวลาตีพิมพ์

วารสาร HR intelligence เป็นวารสารราย 6 เดือน (1 ปี มี 2 ฉบับ)

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - มิถุนายน

ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม

ออกแบบและพิมพ์ที่

บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด โทรศัพท์ 0 2555 0922 www.dst.co.th

Human Resource in Asia

นางสาวอุไรวรรณ รุ่งไทรัญ
นางสาวศรีษธา อ่อนแก้ว
นักวิจัย สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Green School @ บาห์ลี อินโดนีเซีย โรงเรียนต้นแบบของการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21

ท่ามกลางกระแสของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดการเรียนการสอนให้เด็กในยุคปัจจุบันไม่อาจเป็นแบบเดิมกับในอดีตได้ ที่มุ่งเน้นครูผู้สอนเป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียนและมีการประเมินผลการเรียนผ่านการสอบเท่านั้น แต่ในศตวรรษที่ 21 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนจะมุ่งเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง นักเรียนจะเป็นผู้ค้นคว้าความรู้ โดยครูทำหน้าที่เป็น Coach และให้ Feedback (วิจารณ์ พาณิช, 2556) เพื่อสร้าง "ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21" อันประกอบด้วย ทักษะการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ทักษะการสื่อสาร (Communication) ทักษะแห่งความร่วมมือ (Collaboration) และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) (Bellanca & Brandt, 2010 อ้างถึงใน เบญจวรรณ ถนอมขจรวัช, 2559) มุ่งเน้นให้นักเรียนเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing) นอกจากนี้ การเรียนรู้แบบบริบทท่ามกลางสิ่งแวดล้อมนั้น ยังเป็นสิ่งสำคัญสำหรับโลกในปัจจุบันที่จำเป็นจะต้องคำนึงถึงเรื่องของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability)

ผู้เขียนได้มีโอกาสเดินทางไปศึกษาดูงานที่ Green School บาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย ในวันที่ 16 - 17 กุมภาพันธ์ 2560 โดย Green School เป็นโรงเรียนต้นแบบด้านการจัดการเรียนรู้การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่ใกล้ชิดกับธรรมชาติ ได้

รางวัลโรงเรียนสีเขียวที่สุดในโลก ปี 2012 "Greenest School on Earth" โดย Center for Green Schools จาก U.S. Green Building Council และในปี 2010 เข้ารอบสุดท้ายการประกวด Aga Khan Award for Architecture (รางวัลระดับโลกด้านสถาปัตยกรรมเพื่อประโยชน์ของชาวมุสลิม) ยิ่งไปกว่านั้น Green School ยังได้รับคำชื่นชมอย่างมากจากผู้ที่ได้มาเยี่ยมชมในด้านการมีสภาพแวดล้อมที่โดดเด่นและรูปแบบการเรียนการสอนที่เหมาะสมสำหรับเด็ก จากผู้มีชื่อเสียงระดับโลกมากมาย อาทิ Dr. Ban Ki Moon (เลขาธิการองค์การสหประชาชาติ) Dr. Jane Goodall (นักสัตววิทยาและวารวิทยา และทูตสันติภาพขององค์การสหประชาชาติ) Prof. Dr. Gunter Pauli (ผู้แต่งหนังสือชื่อดัง The Blue Economy) และ Michael Fanti (นักร้องและศิลปินชื่อดังชาวอเมริกัน)

Green School ตั้งอยู่ที่ เมืองอูบุด เกาะบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย ก่อตั้งเมื่อปี 2006 โดยคุณ John Hardy ชาวแคนาดา นักออกแบบเครื่องประดับและอัญมณีที่มีชื่อเสียง โดยคุณ Hardy ได้มีแนวคิดที่จะสร้างโรงเรียนที่มีบรรยากาศใกล้ชิดธรรมชาติ ไม่ใช่กล่องสี่เหลี่ยมเหมือนโรงเรียนทั่วไป และไม่ใช้การเรียนการสอนที่จำกัดแต่ในห้องเรียนเท่านั้น แต่ต้องเป็นการเรียนรู้ที่จะสร้างเสริมให้เด็ก ๆ ได้มีความสุขและสร้างเสริมทักษะชีวิตจากธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Green School, 2017)



บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน Green School สิ่งปลูกสร้างทำมาจากไม้ไผ่
อาทิ ห้องประชุม ห้องสมุด ห้องเรียน เป็นต้น

เด็กนักเรียนของ Green School มีจำนวนประมาณ 400 คน เป็นนักเรียนท้องถิ่นร้อยละ 70 และร้อยละ 30 เป็นนักเรียนต่างชาติ อัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาแรกเข้า 53,500,000 รูเปียอินโดนีเซีย (หรือประมาณ 140,000 บาท) และอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษารายปี 96,215,000 - 214,850,000 รูเปียอินโดนีเซีย (หรือประมาณ 250,000 — 550,000 บาท) เปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับเตรียมอนุบาล — มัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นโรงเรียนประจำ และแบบไป - กลับ (Green School, 2017) ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อหลักในการเรียนการสอน และด้วยความแตกต่างหลากหลายของนักเรียนที่มาเรียนรวมกันนี้เองทำให้โรงเรียนมีกิจกรรมการเรียนรู้สอดแทรกในห้องเรียน เกี่ยวกับวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ ฯลฯ เพื่อให้เด็กนักเรียนมีการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ มีความเคารพเพื่อนมนุษย์ซึ่งกันและกัน อันเป็นสิ่งสำคัญที่เด็กจำเป็นต้องมีความเข้าใจพื้นฐานนี้ เพื่อที่จะสามารถปรับตัว ทำงานและอยู่ร่วมกันได้ โดยในวันที่ผู้เขียนดูงานนั้น ยังเห็นการตกแต่งห้องเรียน การจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทศกาลตรุษจีนของชาวจีนอีกด้วย



ความโดดเด่นและลักษณะพิเศษของ Green School คือ การดำเนินการด้วยปรัชญาของ Rudolf Steiner ที่มีความเห็นว่าการศึกษามีใช่เป็นเรื่องของระบบวิธีการสอน หากแต่เป็นเรื่องของศิลปะ ศิลปะแห่งการปลูกฝังที่ดำรงอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคนให้ตื่นขึ้นมา เชื่อมโยงความสมดุลระหว่างตัวเรากับโลกและจักรวาล (ประจวบ ผลิตผลการพิมพ์, 2559) โดยที่ Green School มุ่งเน้นในความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ทางวิชาการและธรรมชาติ จัดการศึกษาลักษณะบูรณาการสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อการพัฒนาชีวิต เป็นการศึกษาแบบองค์รวม (Holistic) เพื่อสร้างการอยู่รอดอย่างยั่งยืนของโลกใบนี้ (Sustainability) บรรยากาศของ Green School จึงอยู่ท่ามกลางป่าเขา ห้องเรียนไม่มีผนัง (Wall-less) สิ่งปลูกสร้าง สถาปัตยกรรมส่วนใหญ่ของโรงเรียนทำมาจากไม้ไผ่ นัยยะของการใช้ไม้ไผ่นั้น ไม่เพียงเพื่อให้มีบรรยากาศสอดคล้องกับธรรมชาติท่ามกลางป่าเขาเท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงจุด

เริ่มต้นของมนุษยชาติ รวมถึงการคงรักษาความงามของธรรมชาติ วัฒนธรรมที่อุดมสมบูรณ์และจิตวิญญาณที่แท้จริงของเกาะบาหลี่ นอกจากนี้ เด็กนักเรียนของ Green School ถูกปลูกฝังให้ตระหนักถึงการใช้ชีวิตอยู่บนวิถีของธรรมชาติและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อาทิ มีการใช้พลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Panel) และพลังงานน้ำ (Micro-hydro Vortex) เป็นพลังงานทดแทนเพื่อการผลิตไฟฟ้าในโรงเรียน อีกทั้งยังมีระบบบำบัดน้ำเสีย (Water Filtration System) การจัดการขยะ (Waste Management) การทำปุ๋ยหมัก (Compost Station) การปลูกพืชขอควาโปนิคส์ (Aquaponics System) เพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ตลอดจนมีการปลูกข้าว เลี้ยงสัตว์ เพื่อดำรงชีวิตแบบพึ่งตนเอง กิจกรรมเหล่านี้ นักเรียนมีส่วนร่วมทั้งหมด เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง เพื่อให้เด็กนักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะการดำรงชีวิตบนพื้นฐานของธรรมชาติอันเป็นหัวใจสำคัญของ Green School



กิจกรรมต่างๆ ของนักเรียน Green School อาทิ ปลูกผัก ดอกไม้ เลี้ยงสัตว์ ฯลฯ



โครงการของนักเรียน Green School เกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากการบำบัดน้ำเสียและการทำปุ๋ยหมัก

สำหรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของ Green School นั้น ถูกตั้งเป้าหมายผ่าน Green School Skill เพื่อให้เด็กนักเรียนมีทักษะที่เหมาะสมสำหรับยุคศตวรรษที่ 21 (Green School, 2017) โดยประกอบด้วย 9 หลักการ คือ

1. **Think Creatively** มีจินตนาการ สามารถคิดอย่างสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบในการที่จะแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่แตกต่างจากเดิม สามารถฝึกฝนความคิดใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ มีความกระหายอยากเรียนรู้ รู้จักตั้งคำถามที่เป็นประโยชน์
2. **Think Critically** มีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ สามารถคิดวิเคราะห์และเชื่อมโยงเรื่องราวได้ ตั้งคำถามและประเมินความเป็นไปได้ในการตัดสินใจ บนพื้นฐานของข้อมูลและข้อโต้แย้งทางวิชาการ
3. **Think in Systems** มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ รู้จักมองภาพรวมมากกว่าที่จะมองอย่างแยกส่วน สามารถระบุนิยามเชื่อมโยงของมนุษย์และธรรมชาติที่ส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันได้
4. **Activate** เป็นคนที่มีความริเริ่ม กล้าเสี่ยง และมีความรับผิดชอบ เป็นผู้นำในการแสดงความคิดเห็น สามารถสร้างความไว้วางใจและสร้างพลังด้านบวกให้กับผู้อื่น

5. **Be Aware** มีความตระหนักถึงการกระทำของตนเองว่าจะส่งผลต่อผู้อื่น ต่อสังคม และต่อโลก สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต รู้จักดำเนินชีวิตอย่างมีสติและรอบคอบ

6. **Communicate** มีความสามารถในการสื่อสาร ถ่ายทอดความคิดเห็น อย่างเป็นขั้นตอนสอดคล้องกับตรรกะพื้นฐาน รู้จักรับฟัง และเข้าใจสาระสำคัญของสาร เข้าใจผู้รับสาร สามารถตีความและแสดงความคิดออกมาเป็นภาพและเชิงตัวเลขได้

7. **Adapt** ต้องรู้จักปรับตัวให้เหมือนไม้ไผ่ สามารถเปลี่ยนแปลง ปรับตัว ในสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ยอมรับและเรียนรู้จากความผิดพลาด และนำมาแก้ไขเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

8. **Collaborate** มีความมั่นใจในตนเอง และสามารถร่วมมือทำงานเป็นทีมได้ สามารถหาบทบาทของตนเองในการทำงานให้สำเร็จ ตลอดจนรู้จักแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อช่วยทีมให้บรรลุเป้าหมายได้

9. **Solve Problems** มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สามารถระบุปัญหา โดยการประยุกต์ใช้หลักการเหตุผลและความคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ตั้งเป้าหมายและมีความมุ่งมั่นที่จะทำตามแผนให้สำเร็จ รู้จักจัดลำดับความสำคัญ เพื่อให้งานสำเร็จได้ตามกรอบเวลา

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น รูปแบบการเรียนการสอนตลอดหลักสูตรมุ่งเน้นให้นักเรียนเกิด 9 ทักษะ ดังกล่าว Green School จึงให้ความสำคัญกับวิธีการสอนมากกว่าเนื้อหาที่สอน บทบาทของครูต่อการเรียนการสอนในชั้นเรียนจะไม่ได้ให้ครูเป็นศูนย์กลางความรู้เหมือนอย่างในอดีต แต่หน้าที่ของครูที่สำคัญคือตั้งคำถามเพื่อให้เด็กช่วยกันตอบ สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้และคิดเห็นให้เกิดขึ้นในชั้นเรียน ครูจะมีบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนวย (Facilitator) ในการให้คำปรึกษา สนับสนุน ช่วยชี้แนะประเด็น ตลอดจนช่วยติดตามประเมินผลให้นักเรียนเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่จะได้จาก

การทำกิจกรรมต่างๆ ที่นักเรียนได้จับกลุ่มลงมือทำ เป็นการเรียนรู้ในลักษณะเรียนโดยทำโครงการ (Project-based Learning) มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing) เป็นการฝึกทักษะการสังเกต การตั้งคำถาม การวางแผนการทดลอง การสำรวจตรวจสอบ กระบวนการแก้ปัญหา การสืบค้นข้อมูล การอภิปราย และการทำงานเป็นทีมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herbert A. Simon นักเศรษฐศาสตร์ เจ้าของรางวัลโนเบล ที่ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นผลของการกระทำ คือการลงมือทำและการคิดของผู้ที่จะเรียนเท่านั้น ครูช่วยได้แต่เพียงทำให้เขาทำและก็คิดเพื่อที่จะเรียน ครูไม่สามารถทำให้เขาเรียนได้ (วิจารณ์ พานิช, 2556)

จากการศึกษาดูงานของผู้เขียนที่ Green School เกาะบาหลี อินโดนีเซีย ทำให้เห็นถึงรูปแบบการเรียนการสอนที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการก้าวข้ามสาระวิชา ไปสู่การเรียนรู้ “ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21” เพื่อสร้างเด็กรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพและมีความพร้อมที่จะเผชิญโลกในอนาคตต่อไป อย่างไรก็ตาม สำหรับประเทศไทย รูปแบบการจัดการเรียนการสอนอย่างลักษณะนี้ยังมีไม่มากนัก และถูกจัดให้เป็นโรงเรียนทางเลือก อาทิ โรงเรียนทอสี โรงเรียนสยามสามไตร โรงเรียนอนุบาลบ้านรัก โรงเรียนรุ่งอรุณ โรงเรียนเพลินพัฒนา โรงเรียนดรุณสิกขา โรงเรียนอมตยกุล โรงเรียนปัญญาญทัย เป็นต้น แต่โดยรวมแล้วจากผลการสอบ O-NET ของนักเรียนจากโรงเรียนเหล่านี้มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาสูงกว่าเด็กจากโรงเรียนที่ดำเนินการสอนแบบเดิม (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2555) ทำให้เป็นสิ่งที่น่าสนใจว่าจะทำอย่างไรให้ประเทศไทยมีโรงเรียนทางเลือกเพิ่มมากขึ้น รัฐจะช่วยจัดสรรทรัพยากรอย่างไรที่จะสนับสนุนโรงเรียนกลุ่มนี้ เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านบุคลากร ด้านหลักสูตร ด้านงบประมาณ เป็นต้น หรือจะทำอย่างไรให้รูปแบบการเรียนการสอนในโรงเรียนทางเลือกขยายผลไปยังโรงเรียนทั่วไปได้ นับได้ว่าเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับอนาคตการศึกษาของประเทศไทย **A**

รายการอ้างอิง

- Green School. (2017). Green School Skill. Retrived April 20, 2017, from <https://www.greenschool.org/programme/>_____.
- (2017). Our History. Retrived April 20, 2017, from <https://www.greenschool.org/about/>_____.
- (2017). School Fee. Retrived April 20, 2017, from <https://www.greenschool.org/admissions/school-fees/>
- เบญจวรรณ ถนอมขยธวัช. (2559). ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21: ความท้าทายในการพัฒนานักศึกษา (21st Century Skills: A Challenge for Student Development). วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้, 3 (2), 208-222
- ประจวบ ผลิตผลการพิมพ์. (2559). "สมดุลงแห่งโลกและจักรวาล รูดอล์ฟ สไตเนอร์" สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560 จาก <http://www.newheartawaken.com/guru/41>
- วิจารณ์ พาณิช. (2556). การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสยามกัมมาจล
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2555). โรงเรียนทางเลือกกับนวัตกรรมการเรียนการสอน. สืบค้นเมื่อ 31 พฤษภาคม 2560 จาก <http://www.tcijthai.com/news/2012/14/archived/222>

HR ว่าด้วยเรื่องของ Gen Y

“บทเรียนจากความหวานสู่พลังงาน ในอนาคต”

การบริหารคน Gen Y ดูเหมือนจะเป็นเรื่องปวดหัวของผู้บริหารหลายท่าน แม้กระทั่งฝ่าย HR เองก็ปรับตัวไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของ Generation ในองค์กร ซึ่งหลายครั้งที่ผู้เขียนได้ยินได้ฟังมุมมองจากผู้บริหารระดับสูงที่เป็นรุ่น BB ก็มักจะมาพร้อมกับคำถามต่อ Gen Y ว่า “คนรุ่นนี้เค้าคิดอะไรกัน” “ทำไมถึงทำแบบนี้” “เค้าก็เก่งนะ แต่ทำไมไม่เข้าใจวิถีปฏิบัติของเรา” และเมื่อผู้เขียนมีโอกาสได้พูดคุยกับผู้บริหารระดับกลางซึ่งส่วนมากเป็น Gen X ก็พบว่าผู้บริหารระดับกลางมีคำถามต่อ Gen Y เช่นเดียวกัน แต่ประเภทของคำถามนั้นแตกต่างจากผู้บริหารรุ่น BB ทั้งนี้ผู้บริหารกลุ่ม Gen X มักจะถามว่า “ทำอย่างไรจะบริหารคน Gen Y ได้” “อยากรู้ว่าเค้าคิดอะไร เราจะได้วางแผนและจัดการได้ถูก” “จะทำอย่างไรไม่ให้เค้าลาออก” นอกจากนี้ เมื่อผู้เขียนได้ลองสอบถามลูกน้องที่อายุมากกว่าหัวหน้าซึ่งเป็นคน Gen Y ก็ได้มุมมองของลูกน้องที่มีต่อหัวหน้าว่า “หัวหน้าน่าจะลงมาพูดคุยกับเราบ้าง” “บางอย่างที่หัวหน้าคิด ที่อาจจะทำไม่ได้”

เมื่อผู้เขียนทบทวนคำถามของคนทั้งสองรุ่นที่มีต่อกลุ่ม Gen Y ทำให้เกิดข้อสรุปจากมุมมองส่วนตัวว่ากลุ่มคนที่อายุมากกว่ามักมีคำถามต่อคน Gen Y แต่ลักษณะของคำถาม

แตกต่างกัน หากเป็นผู้บริหาร Gen BB มักจะถามเรื่องพฤติกรรมและวัฒนธรรม ขณะที่ผู้บริหารระดับกลางซึ่งส่วนมากเป็นคน Gen X จะตั้งคำถามเพื่อหาวิธีการในการจัดการคน Gen Y ส่วนลูกน้องที่มีหัวหน้าเป็นคน Gen Y จะสะท้อนมุมมองน้อยใจต่อหัวหน้า

หลังจากได้ยินคำถามและข้อมูลเกี่ยวกับ Gen Y มาสักพัก ผู้เขียนจึงคิดว่าจะต้องหาคำตอบเกี่ยวกับ Gen Y จากมุมมองและวิถีปฏิบัติแบบนัก HR ให้ได้ จนกระทั่งเมื่อผู้เขียนมีโอกาสได้จัดหลักสูตรสำหรับผู้บริหารของกระทรวงการคลัง ซึ่งในขณะนี้มีบุคลากร Gen Y อยู่ในอัตราส่วน 40% และในอนาคตคนกลุ่มนี้จะเพิ่มมากขึ้นตามอัตราส่วนการเกษียณอายุราชการของบุคลากรกลุ่ม Gen BB ดังนั้นเมื่อโอกาสเหมาะสม ผู้เขียนจึงได้ติดต่อขอจัดงานไปยังบริษัทมิตรผล องค์กรที่ได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทยประจำปี 2016 และรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นสำหรับคน Gen Y

ถอดบทเรียนการบริหารคน Gen Y ของบริษัทมิตรผล

ผู้เขียนติดต่อขอจัดงานที่อาคารสำนักงานใหญ่ของบริษัทมิตรผล ซึ่งตั้งอยู่ที่อาคารเพลินจิต สุขุมวิท ความประทับใจแรกตั้งแต่เข้าไปดูงานคือบรรยากาศและการต้อนรับ

¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (อาจารย์ Gen Y)

²Generation Y คือคนที่เกิดในช่วงค.ศ.1980-2000 ส่วน Generation X คือคนที่เกิดในช่วงค.ศ.1966-1980 และ Generation Baby Boomers คือคนที่เกิดในช่วงค.ศ.1946-1965

³บริษัทมิตรผลได้รับรางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทยประจำปี 2016 และ รางวัลสุดยอดนายจ้างดีเด่นสำหรับคน Gen Y จากบริษัท เอออน ฮิวริทร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2559

จากฝ่าย HR ของที่นี่ ที่ง่ายแต่ดูแลตัวเอง บรรยายกาของสถานที่ทำงานก็ดูสบาย มีลู่วิ่งอยู่ข้างๆ ห้องประชุมที่ผู้เขียนเข้าไปนั่งฟังการบรรยายระหว่างการศึกษาดูงาน ระหว่างการพักรับประทานอาหารเบรกก็เห็นมุมเบรกที่ดูสบายตา และบังเอิญว่าวันที่ผู้เขียนไปดูงานนั้นเป็นวันที่เรียกว่า Causal Day พนักงานในบริษัทจะใส่ชุดสบายๆ มาทำงาน (แต่ยังคงเป็นชุดสุภาพ) ไม่ต้องใส่สูทผูกเนคไทในวันศุกร์ วันที่บรรดาเหล่า Gen Y เตรียมตัวไปปาร์ตี้

หลังจากสังเกตสิ่งแวดล้อมโดยรอบก็เข้าสู่โหมดการบรรยายของฝ่าย HR ซึ่งให้ความกรุณาแบ่งปัน HR Practices และ Gimmicks เกี่ยวกับการบริหารคน Gen Y อย่างละเอียด ทำให้ผู้เขียนได้บทเรียนเกี่ยวกับการบริหารคน Gen Y ดังนี้

ความสำเร็จไม่ใช่เรื่องบังเอิญแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ถูกวางแผนมาเป็นอย่างดี (Planned Change) ฝ่าย HR ของมิตรผลได้ใช้วัฏจักรดาชลายมือ 1 แผ่น ที่ผู้นำเขียนในห้วงอวสานเมื่อ 20 ปีที่แล้วว่าเห็นภาพมิตรผลอย่างไรในอีก 20 ปีข้างหน้า และเล่าต่อว่ามิตรผลกำลังเปลี่ยนผ่านจากการผลิตสินค้าทางการเกษตรสู่การทำธุรกิจทางด้านพลังงานซึ่งพัฒนาต่อยอดมาจากขานอ้อยและวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร และในธุรกิจทางด้านพลังงานก็เป็นธุรกิจที่เต็มไปด้วยบุคลากรกลุ่มคน Gen Y เพราะเป็นธุรกิจน้องใหม่ คู่แข่งที่จะแย่งตัวคน Gen Y ในตลาดก็มีมากตามไปด้วย (ในภาพรวมมิตรผลมีคน Gen Y ประมาณ 68% อยู่ในกลุ่มมิตรผลที่ทำด้านพลังงานเกือบ 80%) จากการคาดการณ์ของผู้นำสู่การวางแผนของฝ่ายต่างๆ รวมทั้งฝ่าย HR ที่มีการวางแผนทำเรื่องคน Gen Y มาต่อเนื่องหลายปี

มิตรผลมีระบบ HR Analytics ที่น่าสนใจมาก การออกแบบประเด็นของข้อมูลที่เก็บน่าสนใจ บางประเด็นเป็นข้อมูลพื้นฐานที่เรามองข้าม แต่ที่นี่มีการเก็บข้อมูล วางแผนจัดการ และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เช่น แทนที่จะรอให้คนลาออกค่อยทำการสัมภาษณ์ว่าลาออกไปเพราะเหตุใด แต่ที่นี่ทำสิ่งที่เรียกว่า Stay Interview เก็บข้อมูลจากคนที่ยังอยู่ดีกว่าคนที่จากเราไปแล้ว รวมไปถึงการเก็บข้อมูลที่สะท้อนให้

เห็นว่าเมื่อมีการลงทุนพัฒนาบุคลากรเสร็จสิ้นแล้ว บุคลากรแต่ละคนได้ส่งมอบมูลค่าเพิ่มต่อหัวเป็นจำนวนเงินเท่าใดที่น่าสนใจคือบุคลากรสามารถส่งมอบมูลค่าได้ทันทีด้วยวิธีการพัฒนาในรูปแบบ Project-Based Learning ซึ่งตอบโจทย์ความชอบท้าทายของคน Gen Y

HR ยุคใหม่คือ Design Thinking โจทย์ใหม่ที่มีความซับซ้อนและแตกต่างจากเดิม การมองเรื่อง Engagement ต้องไม่ถามคำถามแบบเดิมที่มองว่าคนต้องอยู่นานจึงจะเรียกว่า Engagement แต่ต้องมองมูลค่าที่ทั้งคนและองค์กรจะได้ระหว่างที่เราอยู่ด้วยกัน เมื่อการตีโจทย์เปลี่ยน HR Architecture & Interventions จึงเปลี่ยนไปเน้นที่การพัฒนาทั้งสองฝั่ง การพัฒนาสำหรับคน Gen Y ที่ไม่ได้มีแค่การเจริญเติบโตแนวตั้งในสายบริหาร แต่ยังรวมทั้งการเจริญเติบโตแนวนอนในสายที่เป็นความเชี่ยวชาญส่งเสริมให้เกิดความเป็นมืออาชีพ


HR ยุคใหม่ต้อง Tailor-Made และสัมผัสได้ถึงระดับปัจเจก ที่เน้นการสื่อสารโดยการผูกค่านิยมของหน่วยงาน โดยมีผู้ส่งผ่านสิ่งนี้คือผู้นำและหัวหน้างาน (Line Manager) ที่ต้องเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถทำงานกับพนักงานกลุ่มต่างๆ ได้ หัวข้ออบรมผู้บริหารที่มิตรผลน่าสนใจมาก อาทิ การอบรมทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี (Active Listening Skills) เพื่อฟังสิ่งที่พนักงานคิดและนำเสนอ การจัดเตรียม Room & Space สำหรับ Gen Y เป็นเรื่องสำคัญ องค์กรสามารถสร้างสิ่งนี้ผ่าน HR Systems & HRD Projects ได้

ประเด็นผู้นำก็ยังคงสำคัญเสมอ ผู้นำสำหรับ Gen Y คือผู้นำที่มี Servant Leadership ผู้นำที่ติดดิน ผู้นำที่พร้อมรับฟัง และมิตรผลบอกว่าผู้นำต้องไม่เป็นผู้ทำลายความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Idea Killers) ข้อนี้สัมพันธ์กับข้อก่อนหน้านี้นี้ ซึ่งที่นี่ใช้วิธีการพัฒนาทั้งผู้บริหารและพนักงาน Gen Y ไปพร้อมๆ กัน ต่างฝ่ายต่างต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

หากระบบใหญ่ยังปรับเปลี่ยนได้ยาก ขอให้ทำ HR Gimmick ก่อน ทำได้เลยแต่ต้องไม่ทำแบบการจัดงานไชว

หรืองาน Event แต่ต้องทำให้เป็นวิถีปฏิบัติที่พนักงานรู้สึกว่าเป็นของจริงและจับต้องได้ เช่น การจัดปาร์ตี้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงานที่ทำอย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง การจัดวันศุกร์ให้เป็นวัน Causal Day

ข้อสุดท้าย HR ต้องพยายามทะลุข้อจำกัดท่ามกลางการเปลี่ยนผ่านและข้อจำกัดด้านทรัพยากร ที่นี้มีการสร้างระบบอาสาสมัครที่มาช่วยการขับเคลื่อนกิจกรรม HR โดยกลุ่มคนที่มาร่วมกิจกรรมนี้หลายคนเป็น Gen Y ที่มาจากสายงานหลัก (Line Functions) มาร่วมกับฝ่าย HR ช่วยขับเคลื่อนกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันของพนักงานกลุ่มต่างๆ ในหน่วยงาน ข้อสังเกตจากผู้เขียนคือ การที่ฝ่าย HR จะได้รับความร่วมมือจากผู้คนในหน่วยงานนั้น HR ต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Credible Activist⁴ สร้างความไว้วางใจผ่านการส่งมอบผลลัพธ์ให้กับหน่วยงาน เป็นที่พึ่งหรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้คนในหน่วยงาน และพัฒนาตัวเองและพัฒนาความรู้ด้าน HR อย่างไม่หยุดนิ่งอยู่ตลอดเวลา

สุดท้าย ผู้เขียนขอจบบทความ HR ว่าด้วยเรื่องของ Gen Y “บทเรียนจากความหวานสู่พลังงานในอนาคต” ด้วยการขอบคุณผู้บริหารของบริษัทมิตรผลที่ให้โอกาสได้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขอขอบคุณพี่บอย พี่หนุ่ม พี่ปริณ คุณพิม และทีม HR และขอบคุณนักบริหารของกระทรวงการคลังที่ร่วมเดินทางในทริปนี้ สุดท้ายขอขอบคุณผู้อ่านวารสาร HRi ทุกท่าน 

....แล้วพบกันใหม่ใน HR Tips ครั้งหน้าค่ะ....

⁴อ่านบทความ HR กับการเป็น Credible Activist ย้อนหลังได้ใน Journal of HR intelligence ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2559

บทความวิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงาน ของซีพีฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ สัญชาติไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย ด้วยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตัวแทนซีพีฟลายเออร์ฯ และหน่วยงานภาครัฐ รวม 31 คน และการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลแรงงาน 425 คน ผลการวิจัยพบว่า ซีพีฟลายเออร์มีปัญหาการจ้างงาน คือ ความไม่พอเพียงด้านปริมาณและด้านคุณภาพแรงงาน และมีปัญหาการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบ 4 ด้าน คือด้านการสรรหาคัดเลือกพบปัญหาการลาออก ความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะ ปัญหาค่าใช้จ่ายและความล่าช้าของภาครัฐในกระบวนการจ้างแรงงานต่างด้าวถูกกฎหมาย ด้านการบริหารค่าตอบแทน ไม่พบปัญหาที่ชัดเจน แต่พบว่าจัดสวัสดิการให้คนงานน้อยเกินไป ด้านการพัฒนาทักษะพบปัญหาคนงานมักลาออกหลังจากที่ได้รับการพัฒนาทักษะแล้วและปัญหาคนงานไทยไม่ค่อยอยากได้รับการพัฒนา ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานพบว่าไม่มีปัญหาที่เด่นชัด การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างกันใช้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ สำหรับความคิดเห็นของแรงงานต่อการบริหารแรงงานพบว่าอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแรงงานเห็นด้วยมากต่อด้านการพัฒนาทักษะ ในขณะที่เห็นด้วยปานกลาง 3 ด้านเรียงลำดับ คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน และด้านการสรรหาคัดเลือกอยู่ในลำดับสุดท้าย

งานวิจัยนี้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานโดยแยกเป็นบทบาทของสถานประกอบการและบทบาทรัฐ สำหรับสถานประกอบการสามารถนำข้อค้นพบจากงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้ เช่น ปัญหาการขาดแคลนปริมาณแรงงาน แก้ไขโดยจ้างแรงงานต่างด้าวหรือใช้เทคโนโลยีมาทดแทน ปัญหาคุณภาพแรงงาน แก้ไขโดยใช้การฝึกอบรมแบบเน้นการปฏิบัติจริง (OJT) การแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานหลังการจ้างงาน อาศัยการใช้นวัตกรรมในวิธีการการบริหารแรงงาน เช่น ใช้ค่าตอบแทนประเภทต่างๆ เพื่อจูงใจให้คนงานไม่ลาออก เช่น การจ่ายโบนัสถี่มากกว่าปีละ 2 ครั้ง การจ่ายโบนัสตามอายุงานมากกว่าจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ในขณะที่รัฐบาลควรมีนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่องต่อการบริหารแรงงานโดยเฉพาะในช่วงเปลี่ยนผ่านไปสู่รถยนต์ใช้พลังงานไฟฟ้า เช่น แรงงานกลุ่มที่ผลิตอุปกรณ์ท่อไอเสียจะเตรียมทักษะอย่างไรเพื่อรองรับรถยนต์พลังงานไฟฟ้าที่ไม่มีระบบไอเสียแล้ว นอกจากนั้นควรเน้นสหกิจศึกษาให้มากขึ้นเพื่อให้แรงงานมีทักษะที่พร้อมปฏิบัติงานได้ทันทีหลังสำเร็จการศึกษา สำหรับแรงงานต่างด้าวเสนอว่าในระยะสั้นขณะที่แรงงานไทยยังมีสมรรถนะไม่สูงและสถานประกอบการยังไม่ปรับตัวเข้าหาเทคโนโลยี ภาครัฐจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะของแรงงานต่างด้าวเพื่อให้ซีพีฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยที่จ้างแรงงานต่างด้าวสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : ซีพีฟลายเออร์ ปัญหาการบริหารแรงงาน

Problems and Solutions for Labor Management in Thai Automobile Suppliers

Abstract

This research aims to analyze the labor management problems facing Thai auto parts suppliers as well as to propose some possible solutions. The research was conducted by gathering data and information through interviewing 31 suppliers' representatives and government agencies as well as a survey of 425 workers. Employing content and thematic analyses, the research has key findings as follows. The Thai auto suppliers have labor management problems in two stages: employment and management. For employment, there are shortages both in terms of quantity and quality. This study investigates 4 aspects of labor management within the workplaces. First, on recruitment and selection, four problems are outstanding, namely quitting, discontinuity in skill development, high labor expenditures, and delayed government procedures regarding the employment of legal migrant labor. Second, on the compensation system, there is no significant problem. Yet, it was found that welfare is not sufficiently provided to labor. Third, on skill development, there is a tendency that workers quit the job after having been trained and that Thai workers do not really desire skill development. Fourth, on labor relations, there is virtually no problem, as these suppliers tend to use kinship-like organization culture. Workers' reaction on the four aspects of labor management are at moderate level. Considering each aspect, workers tended to agree with skill development the most, compared to the rest aspects which are at moderate level rated in the following order: compensation, then labor relations, while recruitment and selection came last.

This research proposes suggestions for firms and the government. For firms, employing migrant labor and adopting technology are suggested to solve the labor shortage problem. Meanwhile, the emphasis on OJT is suggested to solve the labor quality problem. Regarding labor management problems, firms must add innovation in managing their employees, particularly on compensation management that could motivate workers to continue working and minimize quitting rate. The government must have a clear, consistent, and integrative labor policy, particularly on the transition toward electric automobiles as the transition will create unemployment due to the termination of some suppliers such as suppliers doing business in automobile exhaust system. The government should also emphasize more on dual system training as it helps graduates to have ready skill needed to work. Regarding migrant labor, it is suggestible as a short-term measure that the government develop their skills to increase efficiency, while the Thai labor are yet to cope with new technology which suppliers are also slow to adopt or adjust themselves.

Keywords : Supplier, Labour Management

บทนำ

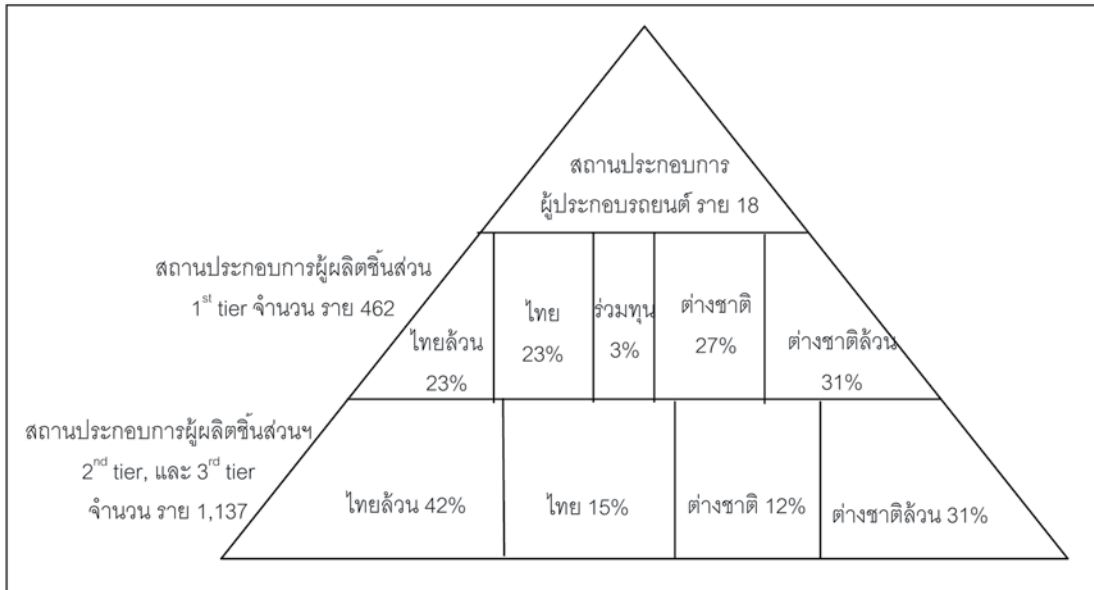
อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหลักที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญเพราะการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้สร้างรายได้จากการส่งออกและสร้างการจ้างงานอันเป็นผลดีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยมาโดยตลอด ในแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมฉบับปัจจุบัน (ปี 2555-2574) มีการกำหนดให้อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นหนึ่งในแปดอุตสาหกรรมหลักที่รัฐบาลให้ความสำคัญ (สถาบันยานยนต์, 2555) ข้อมูลล่าสุดจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2559) ระบุว่าในปี 2558 ไทยส่งออกรถยนต์สำเร็จรูปสูงถึง 1,204,895 คัน สูงกว่าเป้าหมายที่คาดไว้ คือ 1,200,000 คัน โดยส่งออกเพิ่มขึ้นจากปี 2557 ในระยะเวลาเดียวกัน ร้อยละ 6.81 มีมูลค่าการส่งออก 592,550.54 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากยอดรวมของปี 2557 ร้อยละ 12.35 เมื่อรวมกับยอดผลิตเพื่อขายรถยนต์ในประเทศของปี 2558 ยอดผลิตรถยนต์รวมทุกประเภทเท่ากับ 1,915,420 คัน อยู่ในอันดับที่ 12 ของโลก (World Motor Vehicle Production, 2015) เฉพาะมูลค่าส่งออกรถยนต์ปี 2558 เมื่อรวมกับมูลค่าการส่งออกเครื่องยนต์ ชิ้นส่วนรถยนต์ และอะไหล่ สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยมากถึง 841,430.11 ล้านบาท นอกจากสร้างรายได้แล้ว อุตสาหกรรมยานยนต์ยังสร้างความเติบโตให้กับอุตสาหกรรมสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานประกอบการผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนยานยนต์ในระดับต่างๆ อีกด้วย ข้อมูลจากสถาบันยานยนต์ มีสถานประกอบการผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนยานยนต์ที่อยู่ในห่วงโซ่การผลิต 3 ระดับ (tier) ระดับ 1 หรือ 1st tier จำนวน 462

แห่ง ระดับ 2 หรือ 2nd tier และ ระดับ 3 หรือ 3rd tier อีก 1,137 แห่ง ในบรรดาผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนเหล่านี้ มีจำนวนรวมกันประมาณ 568 แห่ง ที่เป็นสถานประกอบการสัญชาติไทย คำนวณจาก 1st tier ร้อยละ 23 จากจำนวน 462 แห่ง คิดเป็นประมาณ 106 แห่งรวมกับ 2nd tier และ 3rd tier มี ร้อยละ 42 จากจำนวน 1,137 แห่ง คิดเป็นประมาณ 478 แห่ง (ดูภาพ 1.1)

การพัฒนาศักยภาพของสถานประกอบการสัญชาติไทยเหล่านี้มีความสำคัญ เพราะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันกับสถานประกอบการในระนาบเดียวกันที่เป็นการร่วมทุนกับต่างชาติและ/หรือเป็นบริษัทต่างชาติ การพัฒนาศักยภาพของสถานประกอบการมีองค์ประกอบพัฒนาในหลายด้าน เช่น การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและกระบวนการผลิต การวิจัยและพัฒนาสินค้า ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของอุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยแรงงานที่มีคุณภาพ สถานประกอบการผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนรวมทุกสัญชาติทั้ง 1st tier และ 2nd tier จ้างแรงงานจำนวนมากว่า 2 แสนคน (สมชาย หาญหิรัญ, 2557) เกือบครึ่งหนึ่งของปริมาณการจ้างงานทั้งหมดในอุตสาหกรรมยานยนต์ (อุตสาหกรรมยานยนต์จ้างแรงงานรวมทั้งระบบประมาณ 525,000 คน) ดังนั้น การศึกษาเพื่อวิเคราะห์ปัญหาด้านการบริหารแรงงานในสถานประกอบการเหล่านี้และแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาก็มีความสำคัญเพราะจะเป็นการพัฒนาแรงงานจำนวนมากของประเทศอีกด้วย

ระดับ 1st tier หมายถึง ชัฟฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยที่ส่งสินค้าโดยตรงเพื่อนำไปใช้ในการประกอบยานยนต์ให้แก่สถานประกอบการผู้ประกอบ/ผลิตรถยนต์ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ระดับ 2nd tier หมายถึง ชัฟฟลายเออร์ไทยที่ส่งสินค้าของตนผ่านไปยังชัฟฟลายเออร์ไทย 1st tier อีกทอดหนึ่งเพื่อประกอบหรือผลิตต่อเนื่องขึ้นงาน โดย 1st tier จะส่งต่อสินค้าไปใช้ในการประกอบยานยนต์ของสถานประกอบการผู้ประกอบ/ผลิตรถยนต์ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย และระดับ 3rd tier หมายถึง ชัฟฟลายเออร์ไทยที่ส่งสินค้าของตนผ่านไปยังชัฟฟลายเออร์ไทย 2nd tier เพื่อประกอบหรือผลิตต่อเนื่องขึ้นงาน หลังจากนั้นสินค้าจะถูกส่งต่อไปยัง 1st tier เพื่อประกอบสินค้าให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นและส่งต่อสินค้าไปใช้ในการประกอบยานยนต์ของสถานประกอบการผู้ประกอบ/ผลิตรถยนต์ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยตามลำดับ.

ภาพที่ 1 ผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนยานยนต์ 1st tier, 2nd tier และ 3rd tier



ที่มา : สถาบันยานยนต์ (2557)

ปัจจุบันการบริหารแรงงานในซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยมีปัญหาด้านการบริหารแรงงานอะไรบ้าง จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีงานวิจัยจำนวนไม่มากนักที่อธิบายปัญหานี้ แต่เน้นไปที่การอธิบายรูปแบบการดำเนินงาน และปัญหาของซัพพลายเออร์ไทย ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ อาชนัน เกาะไพบุลย์ (2552) ซึ่งให้เห็นว่า นโยบายการส่งเสริมการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ (Local Content Requirements : LCR) ของประเทศไทยในระหว่าง ค.ศ. 1970 - 2000 ไม่ส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพของซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ประเทศไทยเท่าที่ควร ในขณะที่งานวิจัยบางชิ้น เช่น พีระ เจริญพร (2553) ระบุว่า ในห่วงโซ่การผลิตการพัฒนาคุณภาพของบริษัทซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยระดับ 2nd tier เช่น การพัฒนาคุณภาพและกระบวนการผลิตจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากบริษัทผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนสัญชาติไทยระดับ 1st tier นอกจากนี้บางงานวิจัย เช่น ภัทรพงศ์ อินทรกำเนิด และเกรียงไกร เตชกานนท์ (2558) ซึ่งให้เห็นว่าระบบการพัฒนานวัตกรรมด้านเทคโนโลยี คือ ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพแรงงานในบริษัทผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนสัญชาติไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ทราบว่า มีงานวิจัยจำนวนน้อยที่อธิบายเฉพาะเจาะจงในประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารแรงงาน ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยที่อธิบายว่าแรงงานในอุตสาหกรรมนี้ขาดความรู้และเปลี่ยนงานบ่อย (นิตย์ จันทรมังคละศรี และคณะ, 2538) แรงงานหายากและมีคุณภาพไม่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ หามากที่สุดคือแรงงานกลุ่มแรงงานฝีมือ ช่างเทคนิค และหัวหน้างาน (วิระศักดิ์ สาระรัตน์ และ คณะ, 2548) อุตสาหกรรมสนับสนุนยานยนต์ขาดแคลนแรงงานกลุ่มวิศวกร ช่างเทคนิค และ แรงงานระดับปฏิบัติการที่มีทักษะ (Thammavit Terdudomtham, 1997) นอกจากนี้พบบางงานวิจัยที่อธิบายเกี่ยวกับสวัสดิการที่สถานประกอบการจัดให้แรงงานว่ายังไม่มีความหลากหลาย (กระทรวงแรงงาน, กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, สำนักแรงงานสัมพันธ์, 2549) สำหรับด้านแรงงานสัมพันธ์ สถานประกอบการในอุตสาหกรรม

ชิ้นส่วนยานยนต์มักไม่มีการจัดตั้งสภาพแรงงาน (เฟิ่งอ่าง) ด้วยความจำเป็นที่งานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาด้านการบริหารแรงงานยังมีจำกัด ทำให้ผู้วิจัยต้องรวมเอางานวิจัยที่เป็นปริณญาณิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษาเข้าไว้ด้วย ซึ่งพบว่าปัญหาการบริหารแรงงานที่งานเหล่านี้ กล่าวถึงคือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือกพบปัญหาการเปลี่ยนงานบ่อย (เช่น อุษณีย์ เหมแหวน, 2543) ส่วนปัญหาการฝึกอบรมพัฒนาที่พบ คือ สถานประกอบการไม่นิยมส่งไปอบรมนอกสถานประกอบการเพราะส่งผลกระทบต่อระบบผลิต (เช่น พงศ์พันธุ์ ตั้งกิจ, 2549 ; สุจิตราภรณ์ คำสอาด, 2540) เกี่ยวกับปัญหาการบริหารค่าตอบแทนมีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้น้อย ตัวอย่างเช่น ศุภชาญ อรัญสุวรรณ (2542) พบว่า แรงงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์พึงพอใจค่อนข้างน้อยสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สันติภาพ สำหรับปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน พบเหตุผลที่แรงงานไม่เข้าเป็นสมาชิกสหภาพเพราะไม่เข้าใจลักษณะการดำเนินงาน ไม่มีความรู้เกี่ยวกับสหภาพ ไม่ชอบผู้นำและกรรมการสหภาพ เป็นต้น (จารุพร มณฑา พงศ์, 2533) นอกจากนั้นบางการศึกษาระบุปัญหาเกี่ยวกับสหภาพ คือ นายจ้างไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กรรมการสหภาพไม่รู้บทบาทตัวเอง เป็นต้น (สิทธิพร เจริญสิทธิกุล, 2546)

ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานให้กับซีพีพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย การเพิ่มจำนวนงานวิจัยที่ศึกษาปัญหาการบริหารแรงงานของซีพีพลายเออร์ไทยจึงมีความสำคัญ บทความนี้เสนอผลการศึกษาจากงานวิจัยเรื่อง “ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซีพีพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ซึ่งกำหนดให้ศึกษารอบปัญหาการบริหารแรงงาน 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และ

ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน โดยศึกษาเฉพาะเจาะจงในซีพีพลายเออร์ไทย 1st tier และ 2nd tier ซึ่งทั้งสองระดับนี้มีผลเชื่อมโยงโดยตรงต่อสถานประกอบการผู้ประกอบการรถยนต์/ผลิตรถยนต์ นอกจากวิเคราะห์ปัญหาแล้วยังเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารแรงงานอื่นจะเป็นประโยชน์ทั้งการพัฒนาแรงงาน การเพิ่มศักยภาพการผลิต และเสริมสร้างสมรรถนะการแข่งขันให้แก่สถานประกอบการผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนสัญชาติไทยต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์สภาพปัญหาด้านการบริหารแรงงานของซีพีพลายเออร์ไทย
2. เพื่อแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานของซีพีพลายเออร์ไทย
3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะด้านการบริหารแรงงานแก่ซีพีพลายเออร์ไทย

วิธีการวิจัยและขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ตัวแทนซีพีพลายเออร์ไทย ระดับ 1st และ 2nd tier และตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาแรงงาน นอกจากนั้นยังใช้แบบสอบถามความคิดเห็นแรงงานในซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างด้วย ด้านเนื้อหา ศึกษาปัญหาด้านการบริหารแรงงานในซีพีพลายเออร์ไทย 4 กลุ่มแรงงาน ได้แก่ แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกร โดยประเด็นปัญหาการบริหารแรงงานที่ศึกษาประกอบด้วย 1) ปัญหาการจ้างงาน หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับอุปสงค์อุปทานแรงงานทั้งในแง่ของความพอเพียงของปริมาณแรงงานและคุณสมบัติของแรงงานในตลาดแรงงาน และ 2) ปัญหาด้านการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการ หมายถึง ปัญหา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน และ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน ใช้ระยะเวลา
การดำเนินงานรวม 14 เดือน (ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2558
- 31 ตุลาคม 2559)

ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่งานวิจัยนี้ศึกษา คือ ชัฟฟลายเออร์ผู้
ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยระดับ 1st และ 2nd tier ใน
อุตสาหกรรมยานยนต์ รวมกันประมาณ 568 แห่ง (ข้อมูล
จากสถาบันยานยนต์, อ้างแล้ว) โดยกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย
ชิ้นนี้แยกเป็น 4 กลุ่ม มีรายละเอียดและการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. กลุ่มแรก คือ ชัฟฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยาน
ยนต์สัญชาติไทยระดับ 1st tier จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ กลุ่ม
บริษัทไทยซัมมิต และบริษัทสมบรูณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี
จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง
(Specific Sampling) จากชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 1st tier
ที่เป็นคู่ค้าหลักกับสถานประกอบการผลิตและประกอบยาน
ยนต์รายสำคัญที่มีฐานการผลิตในประเทศไทย โดยทำการ
สัมภาษณ์ตัวแทนชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 1st tier จำนวน
4 คน ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งรองกรรมการ
ผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต ผู้จัดการทั่วไป และ
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

2. กลุ่มที่สอง คือ ชัฟฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยาน
ยนต์สัญชาติไทยระดับ 2nd tier จากรายชื่อชัฟฟลายเออร์
ไทยระดับ 2nd tier ที่เป็นคู่ค้า (Vendor) ของกลุ่มบริษัท
ไทยซัมมิต และ บริษัทสมบรูณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด
(มหาชน) ทั้งหมด 30 บริษัท มีจำนวน 18 บริษัทเข้าร่วม
ในโครงการวิจัยฯ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง
(Specific Sampling) รวมตัวแทนที่ให้สัมภาษณ์ จำนวน 25
คน ผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วยเจ้าของสถานประกอบการ
บุตรเจ้าของสถานประกอบการ รองกรรมการผู้จัดการ
ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ
ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย Logistic และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากร
มนุษย์

3. กลุ่มที่สาม คือ แรงงาน 4 กลุ่มที่ปฏิบัติงานอยู่ใน
โรงงานกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้า
งาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน โดยแจกแบบสอบถามให้
แก่แรงงานไทย (ไม่รวมแรงงานต่างด้าว) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง
แบบบังเอิญ (Accidental Sampling) และใช้แบบสอบถามใน
การเก็บข้อมูล จำนวนแห่งละ 40 ชุด รวมแจกแบบสอบถาม
ทั้งหมด 800 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 580 ชุด
โดยมีแบบสอบถามที่สมบรูณ์นำมาประมวลผลการศึกษาได้
จำนวน 425 ชุด

² ในขั้นตอนการคัดเลือกชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 2nd tier มีปัญหาการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่าง แม้ผู้วิจัยจะได้รายชื่อชัฟฟลายเออร์ไทยที่เป็นสมาชิก
สมาคมชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์พร้อมรายละเอียดการติดต่อ แต่การติดต่อไปยังชัฟฟลายเออร์เหล่านั้นเป็นไปด้วยความยากลำบาก หลังใช้ช่องทาง
การติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการผ่านการโทรศัพท์และส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปยังชัฟฟลายเออร์ที่อยู่ในรายชื่อสมาชิก
สมาคมชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ปรากฏว่าไม่ได้รับการตอบกลับจากชัฟฟลายเออร์แม้จะติดต่อซ้ำหลายครั้งและใช้ระยะเวลาานาน ผู้วิจัย
จึงเปลี่ยนวิธีการติดต่อกับกลุ่มตัวอย่าง โดยขอรายชื่อกลุ่มชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 2nd tier ที่เป็นบริษัทคู่ค้า (vendor) ของชัฟฟลายเออร์ไทย
ระดับ 2nd tier จำนวน 18 แห่ง แสดงความประสงค์เข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้และยินดีให้ข้อมูล

4. กลุ่มที่สี่ คือ ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทแก้ไขปัญหาด้านการแรงงาน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Specific Sampling) โดยคัดเลือกจากหน่วยงาน/บุคคลที่มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ คือ สภาอุตสาหกรรมและสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ รวมผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์สภาอุตสาหกรรมและผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ใช้การสัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการสัมภาษณ์ตัวแทนซีพีฟลายเออร์ไทยระดับ 1st tier และ 2nd tier ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง แนวการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการ ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารแรงงาน มี 3 ประเด็นย่อย คือ ตลาดแรงงานและการจ้างงาน กระบวนการบริหารแรงงาน (ประกอบด้วย การสรรหา/คัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและการบริหารความสัมพันธ์) และส่วนที่ 3 เกี่ยวกับความประสงค์ต่อบทบาทภาครัฐ ในการแก้ปัญหาการบริหารแรงงาน

ใช้การตรวจสอบความเหมาะสมและคุณภาพของเครื่องมือด้วยการทดสอบก่อน (try out) ด้วยการนำคำถามไปขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและนำไปทดลองใช้กลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงภาษาและถ้อยคำให้เหมาะสมอีกครั้งก่อนนำไปเก็บข้อมูล อย่างไรก็ตามในการสัมภาษณ์จริงผู้วิจัยต้องปรับคำถามตามสถานการณ์แต่คงสาระสำคัญของการสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแรงงานเอาไว้ (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 แนวการสัมภาษณ์ตัวแทนซีพีฟลายเออร์ไทยเกี่ยวกับการบริหารแรงงานในสถานประกอบการและความประสงค์ต่อภาครัฐ

ประเด็น	แนวคำถาม
ตลาดแรงงานและการจ้างงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ตลาดแรงงานมีอุปทานแรงงานในจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการหรือไม่ - แรงงานเมื่อแรกเข้าทำงานมีทักษะที่ต้องการหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามความต้องการ แรงงานกลุ่มใดขาด/ไม่มีความพร้อมในทักษะใด - อะไรคือแนวปฏิบัติและ/หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา

ประเด็น	แนวคำถาม
กระบวนการ บริหารแรงงาน	<div data-bbox="422 298 683 342" style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> การสรรหา/คัดเลือก </div> <ul style="list-style-type: none"> - การสรรหาและคัดเลือกแรงงาน 4 กลุ่มจากแหล่ง/วิธีการ/ผ่านช่องทางอะไรบ้าง - มีปัญหาด้านการสรรหา และ/หรือ คัดเลือก แรงงาน 4 กลุ่มนี้หรือไม่ อย่างไร - อะไรคือแนวปฏิบัติและ/หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา <div data-bbox="422 519 683 564" style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> การฝึกอบรม/พัฒนา </div> <ul style="list-style-type: none"> - ใช้วิธีการ/รูปแบบ/เทคนิคอะไรบ้างในการพัฒนาทักษะแรงงานทั้ง 4 กลุ่มส่งแรงงานออกไปฝึกอบรมพัฒนานอกสถานประกอบการบ้างหรือไม่ ส่งไปที่ไหน - มีปัญหาการฝึกอบรม/พัฒนาแรงงานทั้ง 4 กลุ่ม หรือไม่ อย่างไร และมีแนวทางการแก้ไขอย่างไร <div data-bbox="422 785 721 829" style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> การบริหารค่าตอบแทน </div> <ul style="list-style-type: none"> - แรงงานได้รับประเภทค่าตอบแทนอะไรบ้าง - มีการจ่ายเบี้ยขยัน และ/หรือค่าจ้างจูงใจอื่นๆ หรือไม่ จ่ายอย่างไร - มีการจ่ายโบนัสหรือไม่ จ่ายในอัตราอย่างไร - มีสวัสดิการอะไรบ้าง - มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนแต่ละประเภทสำหรับแรงงาน 4 กลุ่มนี้หรือไม่ อย่างไร - อะไรคือแนวปฏิบัติและ/หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา <div data-bbox="422 1183 762 1227" style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> การบริหารความสัมพันธ์ </div> <ul style="list-style-type: none"> - ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง (ฝ่ายบริหาร) กับลูกจ้างในสถานประกอบการของท่านเป็นอย่างไร - สถานประกอบการของท่านมีสภาพแรงงานหรือไม่ หากไม่มีใช้รูปแบบใดในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง - ใช้ช่องทาง/วิธีการอย่างไรในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน - อะไรคือแนวปฏิบัติและ/หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา
ความประสงค์ต่อ ภาครัฐ ในการ แก้ปัญหาการ บริหารแรงงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคาดหวังต่อบทบาทของภาครัฐทั้งด้านการเตรียมความพร้อมของแรงงาน และด้านสถานะตลาดแรงงานอย่างไรบ้าง - ต้องการการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ หรือไม่ อย่างไร เพื่อให้การบริหารแรงงานในสถานประกอบการของท่านเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

สำหรับการสัมภาษณ์ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นการสอบถามทรรศนะเกี่ยวกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตของซีพีฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย ปัญหาของซีพีฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย สถานการณ์แรงงาน (ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ) และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐในการป้องกันและแก้ไขปัญหา

ในส่วนของแบบสอบถามเพื่อสำรวจทัศนคติของแรงงานต่อการบริหารแรงงานภายในซัพพลายเออร์ที่แรงงานปฏิบัติอยู่ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของแรงงาน ส่วนที่ 2 เป็นการถามความเห็นของแรงงานต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการใน 4 ด้านย่อยๆ คือ การสรรหา/คัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน โดยให้แรงงานเลือกตอบจาก 4 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง และเห็นด้วยน้อย ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะของแรงงาน เกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนาการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ประเด็น/คำถามในแบบสอบถามแรงงานเกี่ยวกับการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ

ลักษณะคำถาม	คำถามเกี่ยวกับการบริหารแรงงาน 4 ด้านในสถานประกอบการ
คำถามปลายปิด (ประเมินระดับความคิดเห็น)	<p><u>การสรรหา/คัดเลือก</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - หางานทำได้ง่าย ใช้เวลาหางานไม่นานก็ได้งานทำ - ความรู้ความสามารถของท่านที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาไม่เพียงพอที่จะหางานทำและไม่สอดคล้องกับความต้องการของนายจ้าง - ไม่มีความคิดที่จะลาออก/เปลี่ยนงาน <p><u>การฝึกอบรมพัฒนา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อแรกเข้าทำงานที่บริษัทนี้ มีทักษะที่เหมาะสมตรงตามความต้องการของบริษัท - การฝึกอบรมช่วงต้นของการทำงานที่นี้ช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น - ปัจจุบันทักษะมีอย่างเพียงพอที่จะทำงานที่รับมอบหมาย - พอใจในระบบการฝึกทักษะที่บริษัทจัดให้ท่าน - การไปฝึกอบรมทักษะภายนอกโดยหน่วยงานของรัฐเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน <p><u>การบริหารค่าตอบแทน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับค่าจ้างในปัจจุบันเหมาะสมดีแล้ว - พอใจต่อค่าตอบแทนพิเศษที่บริษัทจัดให้ - พอใจต่อโบนัส (ในปีที่เพิ่งผ่านมา) ที่บริษัทจ่ายให้ - สวัสดิการต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่บริษัทจัดมีความเหมาะสม <p><u>การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - บริษัทให้ความสำคัญกับข้อเรียกร้องเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน - มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานและสิทธิต่างๆ - รู้สิทธิตาม พรบ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 เป็นอย่างดี - โดยรวมนายจ้างและลูกจ้างในบริษัทมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
คำถามปลายเปิด	<ul style="list-style-type: none"> - โปรดระบุสิ่งที่ท่านต้องการจากการทำงานของ ฝ่าย/แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ - โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแนวทาง กิจกรรม และรูปแบบการทำงานของฝ่าย/แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์

การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การสัมภาษณ์และแบบสอบถามเก็บข้อมูล ณ ที่ตั้งของสถานประกอบการแต่ละแห่งและหน่วยงานราชการ เก็บข้อมูลในช่วงเดือน พฤษภาคม - สิงหาคม 2559 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์รายประเด็น (Thematic Analysis) เริ่มจากประมวลคำตอบจากแบบสอบถามปลายเปิด และการถอดเทปบันทึกเสียงการสนทนาที่บันทึกไว้ระหว่างการสัมภาษณ์ จัดพิมพ์บทสนทนาและคำตอบจากคำถามปลายเปิดทั้งหมด และศึกษาด้วยการอ่านหลายๆ ครั้ง หลังจากนั้นสรุปเนื้อหาสำคัญๆ และจัดหมวดหมู่ข้อมูล การนำเสนอเนื้อหาของผลการศึกษาในบทความนี้จะใช้ 4 ด้านของการบริหารแรงงาน ได้แก่ การสรรหา/คัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน เป็นตัวตั้งและจะแสดงประเด็นย่อยของแต่ละด้านประกอบไว้ สำหรับข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นแรงงานใช้สถิติเชิงพรรณนาด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย Likert Scale และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน Likert Scale คือ 4=เห็นด้วยมากที่สุด 3=เห็นด้วยมาก 2=เห็นด้วยปานกลาง และ 1=เห็นด้วยน้อย สำหรับการแปลผลคะแนน แบ่งเป็น 4 ระดับ คือค่าเฉลี่ย 1.00-1.75 หมายถึง เห็นด้วยน้อย ค่าเฉลี่ย 1.76-2.50 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.51-3.25 หมายถึง เห็นด้วยมาก และ ค่าเฉลี่ย 3.26-4.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ผลการศึกษา

จากการศึกษาพบปัญหาด้านการบริหารแรงงานและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย สำหรับปัญหาด้านการบริหารแรงงานแยกเป็น 2 ส่วน คือ ปัญหาการจ้างงาน และปัญหาการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ สำหรับการนำ

เสนอผลการศึกษา จะนำเสนอปัญหาทั้ง 2 ส่วน โดยแต่ละปัญหาจะประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญที่พบ ความเหมือนและความต่างของแต่ละปัญหาตามระดับ tier ของซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย และตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของแต่ละประเด็นด้วย

1) ปัญหาการจ้างงาน พบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัญหาความไม่พอเพียงด้านปริมาณและความไม่สอดคล้องของคุณภาพแรงงาน ดังนี้

1.1) สภาพปัญหาการขาดแคลนปริมาณแรงงานยังคงมีอยู่แต่ละระดับความรุนแรงลดลงเนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศไม่ดี สำหรับประเด็นนี้ไม่พบความแตกต่างสำหรับสถานประกอบการที่ระดับ tier ต่างกัน ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “ช่วงนี้เศรษฐกิจไทยไม่ค่อยดีนะ โดยเฉพาะการส่งออกเป็นขาลง เราก็ผลิตลดลงเยอะ ทำงานแค่ตามยอดสั่ง มันเลยทำให้คนงานที่มีอยู่แล้วพอเพียง ไม่ขาดคนขนาดที่ว่าจะจ้างคนงานใหม่ปริมาณเยอะๆ จะมีก็แค่มาทดแทนคนที่ออกไปทำงานที่อื่น ๆ ต่างจากไม่ต้องหาจ้างคนงานเยอะเหมือนตอนที่เศรษฐกิจไทยส่งออกโตมากๆ ถ้าเป็นแบบนี้จะเจอปัญหาการขาดแรงงานจำนวนมาก” (ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier ผู้บริหาร HR ของของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559)

1.2) เงื่อนไขที่กำหนดสภาพความเพียงพอหรือความขาดแคลนปริมาณแรงงาน พบเงื่อนไข 4 ประการที่กำหนดความพอเพียงหรือขาดแคลนแรงงาน ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสภาวะตลาด ระดับตำแหน่ง สถานที่ตั้งของสถานประกอบการ และระดับ tier โดย 2 เงื่อนไขแรก ไม่พบความแตกต่างระหว่างระดับ tier ตัวอย่างคำสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจและสภาวะตลาดได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 1.1 สำหรับระดับตำแหน่ง พบว่า ในบรรดา 4 กลุ่มแรงงานคือ แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน ปัจจุบันปัญหาการขาดแคลนกลุ่มแรงงานระดับปฏิบัติการลดลง เป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจที่หด

ตัวลง ทำให้ความต้องการแรงงานกลุ่มนี้เพื่อรองรับการผลิตลดลง อย่างไรก็ตามผู้ให้สัมภาษณ์ที่อยู่ในระดับ 2nd tier ให้แง่มุมมองเกี่ยวกับการจ้างแรงงานไทยสำหรับทำงานระดับปฏิบัติการไว้ว่า หากคนงานไทยยากเพราะแรงงานไทยไม่ค่อยเลือกทำงานในโรงงานชิ้นส่วนยานยนต์เพราะเป็นงานหนัก ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “สำหรับแรงงานระดับปฏิบัติการ แรงงานไทยหายาก ไม่ค่อยมีความอดทนเลือกงาน ชอบทำงานสบาย แต่ในโรงงานทำชิ้นส่วนยานยนต์มันไม่ใช่งานสบาย ว่างสภาพแวดล้อมการทำงาน ก็มีร้อน มีเสียงดัง นอกจากนั้นคือแรงงานไทยไม่ค่อยชอบมีความรับผิดชอบมาก ๆ งานยากขึ้นนิดหน่อยจากเดิมคือจะไม่ทำเลย พอมอบหมายงานมากขึ้นลาออกไปขายของตามโลตัส ตามเซเว่น เพราะคิดว่าเป็นงานเบากว่า คือพอรู้สึกว่ายาก มีความลำบาก คนไทยมักจะลาออก” (ผู้บริหาร HR ของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559) สำหรับตำแหน่งช่างและวิศวกรหาคนงานยากเช่นกันทุกระดับ tier ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “ช่างสายตรงที่จบ ปวช. ปวส. เป็นอะไรที่หายากยิ่งกว่ามเข็มในมหาสมุทร รับเข้ามาก็มักทำงานไม่ได้ ต้องมาฝึกทักษะกันใหม่ บางคนเข้ามาฝึกดีแล้วก็ลาออกไปโรงงานที่สบายกว่า วิศวกรยิ่งหายาก ถ้าคุณสมบัติดี ๆ จบมาจากมหาวิทยาลัยดัง ๆ เค้าก็จะเลือกทำงานกับพวก assemble อย่างโตโยต้า ฮอนด้าไปเลย ไม่มาสมัครกับ พวกโรงงานชิ้นส่วนหรือ” (ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559) เงื่อนไขสำคัญประการที่ 3 คือสถานที่ตั้งของสถานประกอบการ ถ้าตั้งอยู่ห่างไกลความเจริญก็จะหาคนงานยากโดยเฉพาะซีพพลายเออร์ในกลุ่ม 2nd tier ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “โรงงานของเราตั้งอยู่ในซอยลึก ห่างจากถนนใหญ่ กว่าที่จะเดินทางก็ลำบากมาถึงเป็นสวนไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวก ร้านค้าก็ไม่มี ที่พักก็หายาก แรงงานมักไม่เลือกมาทำงานกับเรา ถ้าเทียบกัน เค้าไปทำงานโรงงานเลี้ยงไก่ หรือไปทำงานที่ตลาด เช่นที่ตลาดไท เค้าสะดวกดำรงชีวิตมากกว่า หาของกินง่ายกว่า อีกอย่างสวัสดิการเรื่อง

ที่พักเรื่องโรงอาหารหรือรถรับส่งเราก็กังไม่ค่อยพร้อมด้วย” (ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier ผู้บริหาร HR ของของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559) สำหรับเงื่อนไขประการสุดท้ายคือ ระดับ tier พบว่า ซีพพลายเออร์ กลุ่มตัวอย่างระดับ 1st tier ไม่พบปัญหาการขาดแคลนปริมาณแรงงาน เนื่องจากแรงงานมักอยากทำงานกับโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1st tier อยู่แล้วเมื่อเทียบกับระดับ tier ที่ต่ำกว่า เนื่องจากมีชื่อเสียงและความมั่นคงในการทำงานมากกว่า และที่สำคัญคือได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า ในขณะที่ซีพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างระดับ 2nd tier ซึ่งให้ค่าตอบแทนต่ำกว่าจะหาคนงานยากกว่า ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ที่ว่า “แรงงานนี้เค้าก็จะเปรียบเทียบที่เรากับที่อื่นตลอดเวลา ถ้ามีที่อื่นจ่ายดีกว่าแม้เพียงเล็กน้อย ของอะไรที่มันรวม ๆ กันแล้วเป็นตัวเงินต่อวันที่เยอะกว่า เค้าก็ลาออกไปเลยทันที อย่างพวกเราเป็น tier 2 ก็จะมีพบว่าถ้าแรงงานเค้ามีทางไปทำงานที่ tier 1 อย่างกลุ่มไทยซัมมิทหรือบริษัทสมบูร์น เค้าก็ลาออกไปเลยนะ เพราะเค้าให้ค่าตอบแทนมากกว่า” (เจ้าหน้าที่ฝ่าย HR ของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier, สิงหาคม 2559)

1.3) แรงงานที่อยู่ในตลาดแรงงานขาดคุณสมบัติที่นายจ้างมีความต้องการ สำหรับประเด็นนี้ พบว่า คุณสมบัติที่นายจ้างต้องการและแรงงานในตลาดแรงงานมีไม่เพียงพอ ได้แก่ ทักษะที่ต้องการต่อการทำงานและพฤติกรรมส่วนตัวที่เหมาะสม โดยสถานประกอบการให้ความเห็นว่า ทั้งเรื่องทัศนคติและพฤติกรรมส่วนตัวมีความสำคัญมากกว่าทักษะ เพราะทักษะที่คนงานมีไม่พร้อมไม่สอดคล้องกับความต้องการ ซีพพลายเออร์สามารถนำมาฝึกฝนให้ตรงตามที่ต้องการได้ภายหลัง โดยไม่พบความแตกต่างในประเด็นนี้ สำหรับสถานประกอบการที่ระดับ tier ต่างกัน ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “ทักษะแรกเข้าของแรงงานมักไม่ตรงกับความต้องการ ร้อยละ 90 นะที่ทักษะใช้ไม่ค่อยได้เลยนะ แต่เอาเข้ามาพัฒนาทีหลังได้ เพราะทักษะยังงั้นเราก็ต้องมาฝึกทักษะการทำงานใหม่อยู่แล้วให้เข้ากับระบบการทำงาน เครื่องจักร

และเทคโนโลยีที่เราใช้ แต่ถ้าสิ่งที่ขาดไปไม่ใช่ทักษะแต่เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในการทำงาน มันบอกมันสอนกันยาก ก็อยากให้คนงานมีเรื่องพวกนี้มาก่อนเข้ามาทำงาน สิ่งที่ยากได้ ได้แก่ ความขยัน ความเอาใจใส่ในงานและความพร้อมที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองมีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ความอดทน และความซื่อสัตย์ มีพวกนี้ก็จะทำให้ทำงานได้ผลงานดี มีคุณภาพ อีกอย่างสำคัญพอๆ กันก็คือ ควรจะต้องมีพฤติกรรมส่วนตัวที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เช่น ต้องรับผิดชอบต่อชีวิตตัวเองให้ดี ไม่ติดการพนันหรือเมาสุรา เป็นต้น เรื่องพวกนี้มีความสำคัญมากกว่าทักษะนอกจากเพราะเหตุผลที่ว่าสร้างและพัฒนายากแล้ว เมื่อมีคุณสมบัติที่ไม่สอดคล้องกันก็ทำให้เกิดปัญหาการลาออกและการเปลี่ยนงานบ่อยอีกด้วย บางทีพฤติกรรมส่วนตัวแย่มากๆ กระทั่งต่อการทำงาน มันก็ทำงานด้วยกันลำบาก” (ผู้บริหาร HR ของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier, พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559)

2) ปัญหาการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ พบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัญหา 4 ด้านของการ

บริหารแรงงาน ดังนี้

2.1) ด้านการสรรหาคัดเลือก

2.2.1) แรงงานที่รับเข้ามาทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นแรงงานไทย มักอยู่ไม่ทนไม่นานก็ลาออก ไม่พบความแตกต่างในประเด็นนี้สำหรับสถานประกอบการที่ระดับ tier ต่างกัน ทุกแห่งให้ความเห็นทำนองเดียวกันเรื่องการลาออกง่าย ตัวอย่างคำสัมภาษณ์เช่น “คนงานลาออกง่ายมาก เวลาคนงานออกบ่อยๆ เราลำบากเลย เพราะต้องมานั่งฝึกทักษะกันใหม่อีก กระทั่งการผลิต คือ พอฝึกจนทำได้ อ้าวลาออก ต้องฝึกใหม่อีก จนบางทีเราไม่ค่อยอยากจะได้ฝึกทักษะคนงาน ฝึกเป็นปีบออก บริษัทก็ลำบากจะต้องหาคนฝึกกันไปแบบนี้” (เจ้าหน้าที่ HR ของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier, พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559)

2.2.2) การจ้างแรงงานผ่านบริษัทจ้างเหมาแรงงานทำให้ไม่เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะแรงงาน ไม่พบความแตกต่างในประเด็นนี้สำหรับสถานประกอบการที่

ระดับ tier ต่างกัน ทุกระดับ tier นิยมใช้วิธีนี้ในการจ้างงานแต่ข้อเสียคือแม้จะมีจำนวนคนงานในปริมาณที่เพียงพออย่างต่อเนื่อง แต่พบว่าหลายครั้งเกิดปัญหาทักษะในการทำงาน เช่น “บริษัทรับจ้างเหมาแรงงานนี้เค้าไม่สนใจจะว่าคนงานที่ส่งมาให้เราเนี่ยเค้าทำงานได้ไหม เน้นแต่จำนวนว่าส่งครบตามจำนวนคนที่เราต้องการ บางทีส่งมามันมีปัญหา ทำงานไม่ได้ บางคนก็ลื่นหล้าหิ้งมาเลย มันก็ลำบากต้องมาเทรนมาฝึก ถ้าเลือกได้เราก็อยากได้คนที่โอเคมาถึงก็พอจะทำงานได้ ถ้าต้องเทรนก็ไม่ต้องมาก” (เจ้าหน้าที่ HR ของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier, พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559)

2.2.3) ค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิดจากการจ้างแรงงานต่างด้าวผ่านบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน แม้บริษัทเหล่านั้นเป็นบริษัทถูกกฎหมายรับรองโดยกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน พบว่ามีการเรียกเก็บเงินทั้งจากตัวแรงงานต่างด้าวและสถานประกอบการที่ประสงค์จ้างแรงงานต่างด้าวด้วย พบประเด็นปัญหานี้เฉพาะที่ 2nd tier เพราะ 1st tier ไม่จ้างแรงงานต่างด้าว ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “รู้สึกว่ามันทำไมต้องเสียเงินหลายต่อมาก แม้ว่าเราจะจ้างแรงงานต่างด้าวแบบถูกกฎหมายก็ตาม คือ นายจ้างก็ต้องจ่ายขาหนึ่งละนะ บางบริษัทนี่เก็บแพงด้วย ยิ่งถ้าเราเร่งแบบอยากได้คนงานเร็วๆ บางแห่งซาร์ทค่าใช้จ่ายสูงขึ้น แล้วเท่าที่ทราบบริษัทเหล่านี้ก็ไปเก็บเงินค่าหัวคนงานอีกขาหนึ่งนะ คือถ้าแรงงานต่างด้าวอยากได้งานทำก็ต้องจ่ายค่าหัวคิว บางทีคิดแพงด้วย เท่าที่เจอคือแรงงานต่างด้าวพอได้งาน เราต้องไปจ่ายค่าหัวแทนแรงงานต่างด้าวคนนั้นก่อน จ่ายให้บริษัทที่หาคนงานส่งให้เรานั้นละ แล้วเราก็ค่อยมาหักออกจากค่าจ้างที่เราจ่ายคนงานต่างด้าวอีกที มันจ่ายหลายทอดเกิน คิดว่าเอาเปรียบแรงงานต่างด้าวเกินไป คือจะคิดบริษัทที่โอเคนะแต่เก็บทั้งสองทางนี่ก็ไม่ไหว” (เจ้าหน้าที่ HR ของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier, สิงหาคม 2559)

2.2.4) กระบวนการของภาครัฐสำหรับการจ้างแรงงานต่างด้าวที่ถูกกฎหมายเข้าทำงานมีความล่าช้า พบประเด็นปัญหานี้เฉพาะที่ 2nd tier เพราะ 1st tier ไม่จ้าง

แรงงานต่างด้าว ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “คือไม่เข้าใจว่าทำไมติดต่อราชการมันช้ามากขนาดนี้ เจ้าหน้าที่ HR ไปติดต่อแต่ละที่หมดวันเลย ขนาดไปทำที่ศูนย์ one stop service คือจะทำให้ทุกอย่างถูกกฎหมายมันถึงยากลำบากขนาดนี้ คือกลายเป็นถ้าทำผิดกฎหมายกลับง่ายกว่าอีก มันกลับกันนะ ยกตัวอย่างที่ช้ามากคือการออกเลขประจำตัวแรงงานเวลาขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าวใหม่ จะได้เมื่อได้ Work Permit ถ้าไม่มีเลข Work Permit ก็ยังขึ้นทะเบียนทำประกันสังคมไม่ได้ คือเลขนี้มันสำคัญนะ นายจ้างต้องเอาไปทำประกันสังคมให้ลูกจ้างต่างด้าวต่อไป ถ้าไม่มีเลขเดียวแรงงานขาดประกันสังคม พอไม่มีตัวเลขชั่วคราวประกันสังคมไม่ให้ทำอีก คือมันช้าที่ออกเลข ก็ไปกระทบอีกอย่าง เราไม่รู้แก้ปัญหาอย่างไร ก็ต้องทำเป็นตัวเลขสมมุติกับสำนักงานประกันสังคมไว้ แล้วส่งเงินประกันสังคมเข้าไปก่อน ไม่งั้นแรงงานต่างด้าวเค้าป่วยเค้าอะไรนี้ไม่มีสิทธิรักษาที่ลำบากอีก พอได้เลขถูกต้องมาค่อยไปปลดเลขปลอมออก แบบนี้ก็ไม่ควรเกิดขึ้น” (เจ้าหน้าที่ HR ของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier, สิงหาคม 2559)

2.2) ด้านการบริหารค่าตอบแทน พบว่าค่าตอบแทนที่จัดให้แก่คนงานมี 3 ประเภท ได้แก่ ค่าจ้าง (ประกอบด้วย ค่าจ้างพื้นฐาน ค่าตำแหน่ง และค่าทักษะ) ประเภทที่ 2 คือ ค่าจ้างจูงใจ (ประกอบด้วย โบนัสและเบี่ยขยัน) ประเภทสุดท้าย คือ สวัสดิการ (ประกอบด้วย สวัสดิการพื้นฐานต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด และสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมาย) ไม่พบปัญหาที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม พบประเด็นย่อยที่สำคัญคือ การจัดสวัสดิการให้คนงานน้อยเกินไป แม้สวัสดิการที่จัดให้จะเป็นไปตามขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดก็ตาม เช่น เรื่องประกันสุขภาพ คือ กองทุนเงินทดแทน และประกันสังคม รวมถึงวันหยุดและสวัสดิการอื่นๆ แต่พบว่า หลายอย่างมีจำกัด เช่น สวัสดิการเรื่องอาหาร บางแห่งมีโรงอาหาร บางแห่งให้ค่าอาหาร แต่น่าจะจัดให้เพิ่มเติมมากกว่านั้นได้ รวมถึงเรื่องรถรับส่งและการอำนวยความสะดวกอื่นๆ ผู้วิจัยคิดว่าสวัสดิการที่จัดให้ค่อนข้างพื้นฐานและมีจำกัดเกินไป พบประเด็นปัญหานี้ที่ 2nd tier มากกว่า

1st tier ตัวอย่างคำสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier เช่น “คือ ที่เราไม่ค่อยมีสวัสดิการให้ เพราะเราคิดว่ามันไม่คุ้ม อย่างเช่น รถรับส่งคือจำนวนคนงานมีไม่มากจัดรถรับส่งแล้วไม่คุ้มโรงอาหารก็เหมือนกัน ไม่ใช่ไม่ยากจัดให้ แต่จัดแล้วมันไม่คุ้ม คือคนงานเราน้อย แม่ค่าก็ไม่อยากมาขายพอมิแม่ค่าก็มีจำนวนน้อย คนงานเบื่อกเพราะมีให้เลือกทานน้อย นี่ขนาดขายในราคาถูกกว่าข้างนอกนะ อีกทั้งพอมิแรงงานต่างด้าวแม่ค่าที่จะทำอาหารประเทศเพื่อนบ้านก็หาลำบาก” (ผู้บริหาร HR ของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier, สิงหาคม 2559)

2.3) ด้านการพัฒนาทักษะ พบปัญหาใน 3 ประเด็นหลัก คือปัญหาแรกคือระบบการพัฒนาทักษะที่จัดโดยภาครัฐยังไม่ตอบสนองตรงต่อความต้องการและมีความไม่สะดวกในแง่การเดินทางไปเข้าร่วม ไม่พบความแตกต่างในประเด็นนี้สำหรับสถานประกอบการที่ระดับ tier ต่างกัน ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “การพัฒนาทักษะที่ภาครัฐจัดให้ เช่น หลักสูตรของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เราดูๆ หลักสูตรแล้วมันพื้นฐานเกินไป มันไม่ตรงกับความต้องการของโรงงานเราหรือบางทีหลักสูตรพื้นฐานบางอย่างอาจจะพอได้ แต่เหมะมันไกลเหลือเกิน ที่จะต้องเดินทางไปถึงกรมพัฒนาฯ หรือแม้แต่ไปยังศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานประจำจังหวัดก็ตาม คนงานเองก็ไม่อยากไปมันเสียเวลาเดินทาง” (ผู้บริหาร HR ของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier, พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559) ปัญหาที่ 2 คือ คนงานมักลาออกหลังจากที่ได้รับการพัฒนาทักษะแล้ว ไม่พบความแตกต่างในประเด็นนี้สำหรับสถานประกอบการที่ระดับ tier ต่างกัน ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “คนงานมักลาออกหลังจากที่ได้รับการพัฒนาทักษะแล้ว “สิ่งที่หนักใจที่สุดเวลา Train คนงานคือ พอฝึกทักษะเสร็จ พอทำงานเป็น ทำคลอง คนงานลาออก เค้าเอาทักษะที่ได้จากเราไปใช้สมัครงานที่อื่นที่จ่ายค่าจ้างสูงกว่าที่เราให้” (เฟิ่งอ้าง) อีกประเด็นที่พบคือ แรงงานไทยมักปฏิเสธและไม่ชอบหากฝึกทักษะเพิ่มแล้วต้องทำงานเพิ่มต้องมีความรับผิดชอบเพิ่มเติม (พบประเด็นนี้เฉพาะที่ 2nd tier เพราะ 1st tier ไม่จ้างแรงงานต่างด้าว) ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “แรงงานไทยนี้

ไม่ชอบนะ ถ้าฝึกมีทักษะแล้วให้ทำงานมากขึ้น บางทีขอลาออกเลยก็มี ขอทำงานซ้ำๆ เดิมๆ ไม่อยากมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น” (เจ้าหน้าที่ HR ของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier, สิงหาคม 2559)

2.4 ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน ไม่พบปัญหาที่ชัดเจน มีกลุ่มตัวอย่างเพียงแห่งเดียวจาก 20 แห่งที่มีสภาพแรงงาน สำหรับซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างอีก 19 แห่งที่เหลือไม่มีสภาพแรงงาน การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานในซัพพลายเออร์เหล่านี้ทำผ่านรูปแบบการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นทางการใน 2 ลักษณะ ลักษณะแรก คือ มีการจัดตั้งหน่วยงานบริหารความสัมพันธ์ (Employment Relation) ขึ้นต่างหากแยกจากฝ่ายงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะที่สองคือการตั้งคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานขึ้น ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับของกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ด้วยที่กำหนดให้สถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป ต้องตั้งคณะกรรมการสวัสดิการขึ้นในสถานประกอบการเพื่อเป็นตัวแทนของคนงานในการกำกับให้สถานประกอบการจัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและพอเพียงเหมาะสมให้แก่แรงงาน พบว่าลักษณะการบริหารความสัมพันธ์ที่กลุ่มตัวอย่างใช้ผ่านไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานบริหารความสัมพันธ์หรือคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานก็ตาม ต่างกระทำผ่าน วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัวและเน้นการติดต่อสื่อสารมากกว่าการตั้งเป็นสภาพแรงงาน ไม่พบความแตกต่างในประเด็นนี้สำหรับสถานประกอบการที่ระดับ tier ต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น คำสัมภาษณ์ที่อธิบายว่า “ส่วนใหญ่ช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างทางฝ่ายจัดการกับแรงงานนี้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสำคัญที่สุดในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกจ้าง เอาแบบเป็นทางการก่อนก็จะผ่านรูปแบบการประชุม ประชุมก็มีหลายแบบอีก เช่น การประชุมทั้งโรงงานเลยกับฝ่าย HR อันนี้โดยมากเป็นรายเดือน บางแห่งมีการประชุมกับหัวหน้างานทุกวัน บางแห่งทุกสัปดาห์ ช่องทางการบอกความต้องการของแรงงานผ่านมาทางหัวหน้างานก็เป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ ส่วนแบบไม่เป็นทางการนี้จะพบบ่อยและช่วยสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้องก็คือความเป็นกันเองของเจ้าของสถานประกอบการจะพบว่า เดินในโรงงานตลอดเวลา คนงานรู้สึกเป็นกันเองก็เข้ามาพูดคุย มาบอกปัญหาทั้งเรื่องงานเรื่องส่วนตัวก็มาบอกความต้องการของตนเองกับเจ้าของสถานประกอบการได้โดยตรงเลย” (ผู้บริหาร HR ของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier, พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559)

ตารางที่ 4 สรุปปัญหาด้านการบริหารแรงงานและความเหมือนและความต่างของปัญหาแยกตามระดับ tier

ปัญหา	ประเด็น		tier	
			1 st tier	2 nd tier
การจ้างงาน	- สภาพปัญหาการขาดแคลนปริมาณแรงงานยังคงมีอยู่แต่ลดระดับความรุนแรงลดลงเนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศไม่ดี		√	√
	- เงื่อนไขที่กำหนดสภาพความเพียงพอหรือความขาดแคลนปริมาณแรงงาน ได้แก่ 1) สภาพเศรษฐกิจและสภาวะตลาด 2) ระดับตำแหน่ง 3) สถานที่ตั้งของสถานประกอบการ 4) ระดับ tier		√ x (มีเฉพาะ เงื่อนไขที่ 1และ2 แต่ เงื่อนไขที่ 2พบน้อย และไม่ จ้าง แรงงาน ต่างด้าว)	√ x (มีครบ 4 เงื่อนไข)
	- แรงงานที่อยู่ในตลาดแรงงานขาดคุณสมบัติที่นายจ้างมีความต้องการ ได้แก่ ทักษะที่ถูกต้องต่อการทำงานและพฤติกรรมส่วนตัวที่เหมาะสม		√	√
การบริหาร แรงงานใน สถาน ประกอบการ	1) ด้านการสรรหา คัดเลือก	- แรงงานที่รับเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้า เป็นแรงงานไทย มักอยู่ไม่ทน ไม่นานก็ลาออก	√	√
		- การจ้างแรงงานผ่านบริษัทจ้างเหมาแรงงานทำให้ ไม่เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะแรงงาน	√	√
		- ค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิดจากการจ้างแรงงานต่างด้าว ผ่านบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน แม้บริษัทเหล่านั้น เป็นบริษัทที่ถูกกฎหมายรับรองโดยกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน พบว่ามีการเรียกเก็บเงินทั้งจากตัว แรงงานต่างด้าวและสถานประกอบการที่ประสงค์ จ้างแรงงานต่างด้าวด้วย	-	√
		- กระบวนการของภาครัฐสำหรับการจ้างแรงงาน ต่างด้าวที่ถูกกฎหมายเข้าทำงานมีความล่าช้า	-	√
	2) ด้านการบริหาร ค่าตอบแทน	- การจัดสวัสดิการให้คนงานน้อยเกินไป	√ x	√ x
			ประเด็นที่พบนี้ที่ 2 nd tier มากกว่า 1 st tier	

ปัญหา	ประเด็น		tier	
			1 st tier	2 nd tier
	3) ด้านการพัฒนา ทักษะ	- การฝึกอบรมของภาครัฐฯ ไม่ตรงความต้องการ	√	√
		- คนงานมักลาออกหลังจากที่ได้รับการพัฒนาทักษะแล้ว	√	√
		- แรงงานไทยมักปฏิเสธและไม่ชอบหากฝึกทักษะเพิ่มแล้วต้องทำงานเพิ่มต้องมีความรับผิดชอบเพิ่มเติม	-	√
	4) ด้านการบริหาร ความสัมพันธ์ ระหว่างนายจ้าง และแรงงาน	- รูปแบบที่ซัพพลายเออร์เหล่านี้ใช้เป็นแรงงานสัมพันธ์ที่แฝงตัวอยู่ในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและการติดต่อสื่อสารมากกว่าการตั้งเป็นสหภาพแรงงาน	√	√
√ หมายถึง เหมือนกัน X หมายถึง ต่างกัน √ X หมายถึง เหมือนกันบางส่วนและต่างกันบางส่วน - หมายถึง ไม่พบปัญหาหรือไม่พบประเด็นนั้น				

สำหรับทรรศนะของกลุ่มตัวอย่างแรงงานเกี่ยวกับการบริหารแรงงาน 4 ด้าน เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์ (ไม่พบความแตกต่างในความเห็นของคนงานที่ต่างระดับ tier) โดยพบว่าปัญหาการขาดแคลนคนงานเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของการบริหารแรงงาน เมื่อพิจารณารายด้านของการบริหารแรงงานพบว่า แรงงานทั้ง 4 กลุ่มในทุกๆระดับ tier มีความเห็นด้วยมากในด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 2.82) คนงานคิดว่าทักษะตัวเองได้รับการพัฒนาดีขึ้นจาก OJT ในขณะที่เห็นด้วยปานกลาง 3 ด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านค่าตอบแทน คนงานยังไม่ค่อยพึงพอใจนักต่อสวัสดิการสำหรับด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน พึงพอใจพอสมควรต่อวัฒนธรรมองค์กรที่นายจ้างดูแลและคนงานเหมือนญาติพี่น้อง คนงานไม่ค่อยรู้สึกว่าการมีหรือไม่มีสหภาพแรงงานส่งผลทำให้ชีวิตการทำงานดีขึ้น และด้านการสรรหาคัดเลือกได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คนงานยังมีพฤติกรรมเปลี่ยนงานและลาออกอยู่บ่อยๆ (ค่าเฉลี่ย = 2.46, 2.37 และ 2.18 ตามลำดับ) นอกจากข้อมูลค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามปลายปิดแล้ว แรงงานกลุ่มตัวอย่างยังแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาที่ยากให้นายจ้างแก้ไข ดังนี้ ปัญหาสวัสดิการไม่เพียงพอ ค่าตอบแทนน้อย ปัญหาคนงานไม่เพียงพอต่อจำนวนงาน และปัญหาการลาออกบ่อย

จากประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารแรงงานข้างต้น เมื่อสอบถามซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวปฏิบัติเพื่อการบริหารแรงงาน 4 ด้าน พบว่าระดับ 1st tier และ 2nd tier มีการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกัน มีรายละเอียด ดังนี้

1) ด้านการสรรหาคัดเลือก

วิธีการสรรหาคัดเลือกที่ซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างระดับ 1st tier และ 2nd tier นิยมใช้มีทั้งหมด 5 วิธี วิธีที่นิยมใช้มากที่สุดคือ การติดประกาศทั้งหน้าโรงงานและการติดประกาศ ณ สถานที่ต่างๆ ใกล้เคียงโรงงานที่เป็นจุดสนใจของคนงาน อีก 4 วิธีการที่นิยมรองลงมา ได้แก่ การเข้ามาติดต่อสมัครงานเอง การบอกต่อ การใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน และการประกาศรับสมัครงาน Online ผ่านเว็บไซต์ต่างๆ ตามลำดับ ภายหลังการสรรหาแล้ว การคัดเลือกคนงานเข้าทำงานจริงใช้วิธีการคัดเลือกคล้ายกันใน 3 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก คือ การสังเกตดูคุณสมบัติต่างๆ ไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากถ้าเป็นแรงงานกลุ่มปฏิบัติการ ส่วนใหญ่รับคนงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น มักจะพิจารณาจากลักษณะและท่าทางเป็นหลัก เป็นการประเมินลักษณะทางกายภาพต่าง ๆ ว่าเหมาะสมกับสภาพการทำงานหรือไม่ เช่น บางโรงงานเป็นการป้อนขึ้นรูปเหล็ก จะต้องการแรงงานที่มีรูปร่างสูงใหญ่ หรือบางโรงงานเป็นโรงงานพ่นสีขึ้นงาน ก็จะต้องการแรงงานที่สายตาดี และอดทนต่อกลิ่นและฝุ่นละออง เป็นต้น ไม่เน้นการคัดเลือกจากทักษะการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า แนวโน้มในอนาคตการสรรหาจะใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงานมากขึ้น เหตุผลคือ การจ้างงานผ่านการใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นทางการบริหารต้นทุนและลดความรับผิดชอบด้านการบริหารแรงงานที่เกี่ยวกับการหาคนงานให้แก่สถานประกอบการ ในช่วงที่ต้องการคนงานมาก บริษัทรับจ้างเหมาช่วยให้จ้างงานได้ตามจำนวนที่ต้องการ ในขณะที่เมื่อความต้องการแรงงานลดลง ก็สามารถไม่ต่อสัญญาจ้างได้ นอกจากนั้นการเลือกจ้างแรงงานต่างด้าวเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาระยะสั้นหรือการใช้เทคโนโลยีทดแทนการขาดแคลนแรงงานในระยะยาวก็เป็นทางเลือกที่สถานประกอบการบางแห่งเลือกใช้

2) ด้านการบริหารค่าตอบแทน

ซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างระดับ 1st tier และ 2nd tier ต่างก็นิยมใช้ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดแรงงานให้มาสมัครงานและเพื่อจูงใจให้คนงานไม่ลาออก ส่วนมากจะให้ความสำคัญกับการจ่ายในรูปแบบที่ทำให้เกิดมูลค่าที่เป็นตัวเงิน เช่น การแบ่งจ่ายโบนัสที่เป็นรายเดือน หรือการชอยเบี้ยชยันออกเป็นขั้นๆ และจัดสรรจ่ายในอัตราคงที่หรือจ่ายในอัตราก้าวหน้า สำหรับอัตราคงที่แต่ละแห่งจะกำหนดเพดานการจ่ายต่างกัน ถ้าไม่ขาดไม่ลามาไม่สายเลย ก็จะได้เท่ากันทุกเดือน จ่ายเดือนละครั้ง (แต่ในอัตราที่ต่างกันไป อัตราต่ำสุดคือเดือนละ 200 แห่งที่จ่ายสูงที่สุดสำหรับเบี้ยชยันแบบอัตราคงที่คือ 600 บาทต่อเดือน ในกลุ่มจ่ายแบบอัตราคงที่นี้บางแห่งจะพิจารณาจ่ายเพิ่มอีกยกยอหนึ่งตอนสิ้นปีด้วยหากตลอดทั้งปีแรงงานคนไหนไม่มีการขาดลามาสายเลย ส่วนการจ่ายแบบอัตราก้าวหน้า เป็นที่นิยมถูกนำมาใช้มากกว่า แต่จ่ายในอัตราก้าวหน้าที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น จ่ายในอัตรา 200, 300, 400, 500, สูงสุด 600 บาทต่อเดือน บางแห่งจ่าย 300, 400, และ สูงสุด 500 บาทต่อเดือน บางแห่งจ่ายเริ่มตั้งแต่ 400 บาท ขึ้นเดือนละ 100 บาทต่อเนื่องไปทุกเดือน ถ้าไม่ขาดลามาสายเลย เพดานการจ่ายสูงสุดอยู่สูงถึงเดือนละ 1,000 บาท บางแห่งเลือกจ่ายอัตราก้าวหน้าแบบรายปี ปีแรกไม่ขาดลามาสายเลยจ่ายปีละ 3,000 บาท ปีต่อไปขึ้นอีกปีละ 1,000 บาทเป็น 4,000 และ สูงสุด 5,000 บาทต่อปี การจ่ายเบี้ยชยันตามแนวทางนี้เป็นเรื่องของการเพิ่มมูลค่าของแรงจูงใจและเป็นความพยายามในการปรับพฤติกรรมพนักงานโดยใช้สิ่งเสริมแรงทางบวกคือสัดส่วนของเงินที่เพิ่มขึ้นในแต่ละเดือนเพื่อมุ่งหวังให้คนงานอยากทำงานนานขึ้น ตัดสินใจลาออกยากขึ้นเพราะเสียดายเงินเหล่านี้ ส่วนสวัสดิการก็เช่นกัน พบว่า บางแห่งใช้วิธีการจัดสวัสดิการเพื่อจูงใจให้คนไม่ตัดสินใจลาออก เช่น การจัดสวัสดิการช่วยค่าเช่าบ้านเฉพาะคนงานที่เช่าบ้านพักเป็นคู่ หากคนใดคนหนึ่งลาออกอีกคนก็จะไม่ได้สวัสดิการในส่วนนี้ เป็นต้น

3) ด้านการพัฒนาทักษะ

การพัฒนาทักษะที่ซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างระดับ 1st tier และ 2nd tier นิยมใช้เน้นการพัฒนาทักษะด้วยการปฏิบัติงานจริง (Learning by Doing) เทคนิคที่ใช้มากที่สุดคือการฝึกอบรมหน้างานหรือ On the Job Training (OJT) และเน้นการฝึกอบรมภายในสถานประกอบการมากกว่า การส่งคนงานออกไปพัฒนาทักษะนอกสถานประกอบการ เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ด้วยเหตุผลของระยะทางและหลักสูตรการอบรมที่ไม่ตรงกับความต้องการ และสถานประกอบการไม่นิยมส่งคนงานไปเข้ารับการพัฒนาทักษะที่จัดโดยภาครัฐ เพราะไม่ตรงความต้องการและมีความไม่สะดวกในแง่การเดินทางไปเข้าร่วม

4) ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน

แนวปฏิบัติที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานของซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ระดับ คือ วัฒนธรรมองค์การ ในบรรดากลุ่มตัวอย่าง 20 แห่ง มีซีพีพลายเออร์ระดับ 1st tier เพียงแห่งเดียวที่มีสภาพแรงงาน อีก 19 แห่ง ที่เหลือไม่มีสภาพแรงงาน จากการสัมภาษณ์พบว่าทุกแห่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานผ่านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าวัฒนธรรมเด่นคือการอยู่แบบครอบครัว ซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างอธิบายไปในทิศทางเดียวกันว่าใช้วิธีดูแลคนงานเหมือนสมาชิกในครอบครัว เหมือนเป็นพี่น้อง ถ้ามีปัญหาอะไรก็สามารถบอกเจ้าของสถานประกอบการได้อย่างไรก็ตาม การมีวัฒนธรรมองค์การแบบพี่น้อง แบบครอบครัวอาจไม่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสองฝ่ายได้เสมอไป ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าควรมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดให้มีสภาพแรงงานในสถานประกอบการ และควรสนับสนุนให้มีสภาพแรงงานในสถานประกอบการเพื่อให้แรงงานได้มีกลุ่มตัวแทนที่จะแสดงออกซึ่งสิทธิของตนเองอย่างเป็นทางการ (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 แนวปฏิบัติด้านการบริหารแรงงานของซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างระดับ 1st และ 2nd tier

1) ด้านการสรรหาคัดเลือก		2) ด้านการบริหารค่าตอบแทน										3) ด้านการพัฒนาทักษะ			4) ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน				
การสรรหา (บางแห่งจ้างแรงงาน ต่างดาว หรือ ใช้ เทคโนโลยีทดแทน แรงงาน)	การ คัดเลือก	ค่าจ้าง			ค่าจ้างจริง			สวัสดิการ						PLC/PLC/PLC	PLC/PLC/PLC	PLC/PLC/PLC	PLC/PLC/PLC		
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	OT	X					X	X
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	6								
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
คำอธิบายสัญลักษณ์: - X หมายถึง ซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างมีการดำเนินการในวิธีการนั้น ๆ - X หมายถึง ซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างมีวิธีการนั้น ๆ แต่ไม่มีทุกสถานประกอบการ - สรรหา 1 หมายถึง การติดต่อเอง / 3 หมายถึง การบอกต่อ / 4 หมายถึง จ้างเหมาแรงงาน / 5 หมายถึง รับสมัคร Online - คัดเลือก 1 หมายถึง คุณคุณสมบัติ / 2 หมายถึง ค่าตำแหน่ง / 3 หมายถึง ค่าความถูกต้อง - ค่าจ้าง 1 หมายถึง ค่าจ้างพื้นฐาน (แบบมี OT) / 2 หมายถึง ค่าตำแหน่ง / 3 หมายถึง ค่าความถูกต้อง - โบนัส 1 หมายถึง จ่ายโบนัสปีละครั้ง / 2 หมายถึง จ่ายโบนัสมากกว่าปีละหนึ่งครั้ง - เบี้ยขยัน 1 หมายถึง จ่ายแบบอัตราคงที่ 2 หมายถึง จ่ายแบบอัตราก้าวหน้า - สวัสดิการ 1 หมายถึง ชุดพนักงาน / 2 หมายถึง สวัสดิการด้านสุขภาพ (นอกเหนือจากประกันสังคม) / 3 หมายถึง รถรับส่ง / 4 หมายถึง โรงอาหารหรือค่าอาหาร / 5 หมายถึง บ้านพัก / 6 หมายถึง สันทนาการประจำปี																			

ที่มา : การสัมภาษณ์ตัวแทนซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่าง (สรุปโดยผู้วิจัย)

ผลการศึกษานำเสนอข้างต้น สอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแรงงานที่พบ เช่น ที่พบว่าแรงงานในอุตสาหกรรมนี้หายากและคุณสมบัติไม่ตรงสอดคล้องกับการศึกษาของ วิระศักดิ์ สารรัตน์ และคณะ (2548) อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้ให้ข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมและเป็นปัจจุบันมากกว่างานวิจัยที่พบเดิม อาทิเช่น เจาะลึกในการกำหนดความยากง่ายของแรงงาน ได้แก่ เศรษฐกิจ ระดับ tier ระดับตำแหน่งแรงงาน และที่ตั้งของสถานประกอบการ รวมถึงลักษณะคุณสมบัติของแรงงานที่ต้องการ สำหรับปัญหา 4 ด้านของการบริหารแรงงาน และ ด้านการสรรหาคัดเลือกที่พบปัญหาเดียวกันกับการศึกษาของอุษณีย์ เหมแหวน (2543) คือ อัตราการลาออกสูง เปลี่ยนงานบ่อย ด้านการพัฒนาทักษะที่พบว่า สถานประกอบการในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไม่นิยมส่งคนงานของตนไปฝึกอบรมนอกสถานประกอบการ สอดคล้องกับงานของสุจิตราภรณ์ คำสะอาด (2540) และ งานของพงศ์พันธุ์ ตั้งกิจ (2549) ด้านค่าตอบแทน พบผลการศึกษาในลักษณะเดียวกันคือสวัสดิการที่สถานประกอบการเหล่านี้จัดให้แรงงานยังไม่มีหลากหลาย (กระทรวงแรงงาน, 2549) สำหรับด้านแรงงานสัมพันธ์ พบว่าสถานประกอบการกลุ่มตัวอย่างแทบทั้งหมดไม่มีสหภาพแรงงาน สอดคล้องกับผลการสำรวจของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กระทรวงแรงงาน (2549) ผลการศึกษาจากงานวิจัยนี้ได้เสนอแนวปฏิบัติที่ซีพีพลายเออร์กู้ตัวอย่างใช้เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารแรงงานแยกรายด้านของปัญหาการสรรหาคัดเลือก ปัญหาการพัฒนาทักษะ ปัญหาด้านค่าตอบแทน และปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน ข้อมูลจากนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาลักษณะเกี่ยวกับการบริหารแรงงานสำหรับซีพีพลายเออร์แห่งอื่น ๆ ต่อไป

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้พบว่าซีพีพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยมีปัญหาด้านการบริหารแรงงานแยกเป็น 2 ระดับ คือ ปัญหาการจ้างงานและปัญหาการบริหารแรงงานภายใน

สถานประกอบการ ในการจ้างงาน พบปัญหา ความไม่เพียงพอด้านปริมาณ และด้านคุณภาพแรงงานขาดทั้งทักษะและคุณสมบัติที่ต้องการ สำหรับปัญหาการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการ เก็บข้อมูล 4 ด้าน คือ การสรรหาคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาทักษะ และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน สำหรับด้านการสรรหาคัดเลือก พบ 4 ปัญหา คือ การลาออก ความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะ ปัญหาค่าใช้จ่ายและความล่าช้าของภาครัฐในกระบวนการจ้างแรงงานต่างด้าวที่ถูกกฎหมาย ด้านการบริหารค่าตอบแทน ไม่พบปัญหาที่ชัดเจน แต่พบว่าซีพีพลายเออร์กู้ตัวอย่างจัดสวัสดิการให้คนงานน้อยเกินไป ด้านการพัฒนาทักษะพบปัญหาคนงานมักลาออกหลังจากที่ได้รับการพัฒนาทักษะแล้ว และปัญหาคนงานไทยไม่ค่อยอยากได้รับการพัฒนา ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานพบว่าไม่มีปัญหาที่เด่นชัดการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างกันใช้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ นอกจากนั้นแล้ว ปัญหาต่างๆ ดังกล่าวบางประเด็นเคยมีการวิจัยพบว่าเกิดขึ้นมานานแล้วและงานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารแรงงานของซีพีพลายเออร์ของประเทศไทยยังไม่มีพัฒนาการเท่าที่ควร

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงาน แยกเป็นบทบาทของสถานประกอบการและบทบาทรัฐ สำหรับสถานประกอบการเสนอแนะให้พิจารณาแนวปฏิบัติที่ซีพีพลายเออร์กู้ตัวอย่างเพื่อนำไปประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงาน ปัญหาการขาดแคลนปริมาณแรงงานเสนอให้สถานประกอบการแก้ไขโดยจ้างแรงงานต่างด้าวในระยะสั้น สำหรับระยะยาวควรใช้เทคโนโลยีมาทดแทน ปัญหาคุณภาพแรงงานไม่สอดคล้องกับความต้องการ สถานประกอบการควรแก้ไขโดยเน้นการฝึกอบรมแบบการปฏิบัติจริง (OJT) สำหรับการแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานหลังการจ้างงาน สถานประกอบการจำเป็นต้องอาศัยการใช้นวัตกรรมในวิธีการบริหารแรงงาน เช่น กำหนดและออกแบบค่าตอบแทน ประเภทต่างๆ เพื่อจูงใจให้คนงานไม่ลาออก อาทิเช่น การ

จ่ายโบนัสที่มากกว่าปีละ 2 ครั้ง การจ่ายโบนัสตามอายุงานมากกว่าจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ในขณะที่รัฐบาลควรมีนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่องต่อการบริหารแรงงานโดยเฉพาะในช่วงเปลี่ยนผ่านไปสู่รถยนต์ใช้พลังงานไฟฟ้า เช่น แรงงานกลุ่มที่ผลิตอุปกรณ์ท่อไอเสียรวมถึงซัพพลายเออร์ที่เกี่ยวข้องกับพลังงานทางเลือกอื่นๆ ที่ไม่ใช่ไฟฟ้าจะได้รับผลกระทบไปด้วย จะเตรียมทักษะแรงงานที่ปัจจุบันยังทำงานอยู่ในซัพพลายเออร์เหล่านี้อย่างไรเพื่อรองรับรถยนต์พลังงานไฟฟ้าที่ไม่มีระบบไอเสียและการใช้พลังงานทางเลือกอื่นที่ไม่ใช่ไฟฟ้าแล้ว นอกจากนี้รัฐบาลควรมีการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของแรงงานไทยอย่างเข้มข้นโดยเน้นสหกิจศึกษาให้มากขึ้นเพื่อให้แรงงานมีทักษะที่พร้อมปฏิบัติงานได้ทันทีหลังสำเร็จการศึกษา มีทัศนคติและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรม มากกว่าที่เป็นอยู่ สำหรับแรงงานต่างด้าวเสนอว่าในระยะสั้นขณะที่แรงงานไทยยังมีสมรรถนะไม่สูงและสถานประกอบการยังไม่ปรับตัวเข้าหาเทคโนโลยีภาครัฐต้องพัฒนาทักษะของแรงงานต่างด้าว จำเป็นต้องดำเนินการใน 2 ทาง ทางแรกคือพัฒนาทักษะของแรงงานต่างด้าวที่ทำงานในซัพพลายเออร์ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ข้อเสนอนี้เป็นเพียงข้อเสนอระยะสั้นเท่านั้น อีกหนทางคือผลักดันให้ซัพพลายเออร์ที่ไม่เลือกที่จะพัฒนาทักษะและใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น ให้ไปลงทุนประกอบการในพื้นที่ประเทศเพื่อนบ้านที่เป็นเจ้าของประเทศของแรงงานต่างด้าว เกี่ยวกับการให้บริการแรงงานต่างด้าว รัฐจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการจ้างงานแรงงานต่างด้าวประเภทถูกกฎหมายให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ยุ่งยากลง

รายการอ้างอิง

- กระทรวงแรงงาน, กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, สำนักแรงงานสัมพันธ์. (2549). รายงานการสำรวจกรอบสภาพการจ้างตามประเภทกิจการ: เฉพาะการผลิตยานยนต์และที่เกี่ยวข้อง. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- จารุพร มณฑาทองศ์. (2553). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเข้าเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์.
- ฉัญญลักษณ์ วีระสมบัติ. (2560). ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์. โครงการ ASEAN watch สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว).
- นิตย จันทรมังคละศรี และคณะ. (2538). ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนทางเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขัน. รายงานฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, ฝ่ายวิจัยการพัฒนาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- พีระ เจริญพร. (มีนาคม 2553). การแสวงหาผลประโยชน์จากการเป็นซัพพลายเออร์ของบริษัทข้ามชาติ : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย. วารสารเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์, 28 (1) : 35-83.
- พงศ์พันธ์ ตั้งกิจ. (2549). การศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการผลิต. ชิ้นส่วนยานยนต์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี, พระจอมเกล้าธนบุรีสาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม.
- ภัทรพงศ์ อินทรกำเนิด, และ เกรียงไกร เตชกานนท์. (2558). *Intra industry trade, Product Fragmentation and Technological Capability Development in Thai Automotive Industry*. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2558 จาก, <http://www.eria.org/ERIA-DP-2015-10.pdf>
- วิระศักดิ์ สารรัตน์ และคณะ. (2548). โครงการสำรวจข้อมูลฝีมือแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.
- ศุภชาญ อรัญสุวรรณค์. (2542). ความพึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สถาบันยานยนต์. (2555). แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี 2555-2559. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สถาบันยานยนต์. (2557). ข้อมูลผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ปี 2557. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง. (เอกสารอัดสำเนา).
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2559). ปี 2558 ผลิตรถยนต์ 1,913,002 คัน ต่ำกว่าเป้าแต่เพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว ร้อยละ 1.76 ขายในประเทศ 799,592 คัน ตามเป้า ส่งออก 1,204,895 คัน ตามเป้า. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2559, จาก <http://www.acarnewsonline.com/carbusiness/tficarreport>.
- สิทธิพร เจริญสิทธิกุล. (2546). แรงงานสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจในวิสาหกิจขนาดใหญ่อที่มีสหภาพแรงงาน ศึกษากรณีบริษัทไทยฮอนด้า เมนูเฟคเจอร์ จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์.

- สมชาย หาญหิรัญ. (2557). *แนวโน้มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในปี 2557-2560*. เอกสารการประชุม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สุจิตราภรณ์ คำสอาด. (2540). *การส่งเสริมการพัฒนาทักษะแรงงานในสถานประกอบการขนาดกลาง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศุภชาญ อรัญสุวรรณ. (2542). *ความพึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อาชนัน เกาะไพบูลย์. (2552). *Global Integration of Thai Automotive Industry*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์.
- อุษณีย์ เหมแหวน. (2543). *ความรู้สึกลับคั้งในการทำงานของพนักงานบริษัทในเขตอุตสาหกรรมสยามอีสเทิร์น : ศึกษากรณีบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาประชากรศึกษา.
- Thammavit Terdudomtham. (1997). *The Automobile Industry in Thailand*. Bangkok: Thailand Development Research Institute.
- World Motor Vehicle Production. (2015). 2015 Production Statistics. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2559, จาก <http://www.oica.net/category/production-statistics/>

บทความวิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เนตรนภา ยานุกิตะ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กำเนิดผู้บริหารมืออาชีพไทย : อดีต ปัจจุบัน และอนาคต

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้นำเสนอหลักฐานการกำเนิดของผู้บริหารมืออาชีพไทย ย้อนไปในอดีตตั้งแต่ช่วงที่ประเทศไทยเริ่มพัฒนาอุตสาหกรรมตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยรัฐบาลได้ส่งเสริมการประกอบธุรกิจของภาคเอกชนอย่างจริงจัง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 จนถึงปัจจุบันที่ได้เข้าสู่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แล้ว การศึกษานี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ระเบียบวิธีการทางสถิติเก็บข้อมูลทฤษฎี 3 ชุด คือ ข้อมูลผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอกชน ในปี พ.ศ. 2530 ของนิตยสารผู้จัดการ (120 คน) ข้อมูลกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือประธานกรรมการบริหาร (ซีอีโอ) ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2543 (259 คน) และ พ.ศ. 2559 (483 คน)

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมืออาชีพที่บริหารบริษัทเอกชนไทยอยู่นั้นแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ผสมผสานกัน คือ (1) เจ้าเก่าหรือผู้ก่อตั้งรวมทั้งทายาท และผู้บริหารรับจ้างที่ไม่ใช่คนในครอบครัว ได้แก่ (2) ผู้บริหารลูกหม้อที่ทำงานตั้งแต่ระดับล่างและไต่เต้าสู่ตำแหน่งบริหาร และ (3) ผู้บริหารจากภายนอกที่เข้ามาในตำแหน่งบริหารเลย ผู้บริหารมืออาชีพไทยมีการศึกษาสูงขึ้นเรื่อยๆ ส่วนใหญ่เรียนจบด้านการบริหารโดยเฉพาะเอ็มบีเอ กว่าครึ่งหนึ่งจบจากต่างประเทศโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตามก็สัดส่วนซีอีโอที่เป็นเจ้าเก่าและทายาทยังคงมีอยู่สูง สะท้อนให้เห็นว่าส่วนใหญ่ยังคงเป็นธุรกิจครอบครัว ซึ่งต้องเผชิญกับปัญหาการสืบทอดกิจการไม่เกินสามรุ่น จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการพัฒนาสู่การเป็นบริษัทผู้บริหาร และระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารมืออาชีพที่ไม่ใช่คนในครอบครัวเพื่อสืบทอดกิจการในอนาคต

คำสำคัญ : ผู้บริหารมืออาชีพ ผู้บริหารครอบครัว เจ้าเก่าและทายาท ผู้บริหารรับจ้างที่ไม่ใช่คนในครอบครัว ผู้บริหารลูกหม้อ ผู้บริหารจากภายนอก

The Rise of Thai Professional Managers: Past, Present, and Future

Abstract

This paper presents evidences about the rise of professional managers in Thailand dating back to the start of industrialization according to the National Economic and Social Development Plans. Thai government has promoted the roles of private sector seriously since B.E. 2504 to the present, which has already entered the 12th National Economic and Development Plan (B.E.2560-2564). This study used quantitative research method based on three sets of secondary statistical data, including information on executives of private companies in B.E. 2530 published by the Manager Magazine (120 managers), profiles of the President or Chief Executive Officer (CEO) of the companies listed on the Stock Exchange of Thailand in B.E.2543 (259 persons) and B.E. 2559 (483 persons).

The results indicate that the professional managers of private companies in Thailand were divided into three groups, comprising (1) the owners or founders and their successors; non-family employed managers including (2) internally-promoted managers who entered the company at a bottom level and then climb up into top management positions, and (3) managers from the outside who entered directly into top management positions. Most Thai professional managers also obtained higher educational levels. Most have specialized in management, especially MBA. Over half graduated from abroad, especially the United States. However, the proportion of CEOs who were founders and their heirs are still high, reflecting a high degree of family control, which must face the problem of the decay of the third generation. It is required strategies to develop family enterprises to managerial enterprises as well as to constitute human resource management system for non-family professional managers to hand over the family business in the future.

Keywords : Professional managers, family managers, founders and heirs, non-family employed managers, internally-promoted managers or lifers, managers from outside

บทนำ

รัฐบาลไทยตั้งแต่สมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี มีนโยบายส่งเสริมธุรกิจเอกชนอย่างชัดเจน โดยก่อตั้งสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (บีโอไอ) และสภาพัฒนาเศรษฐกิจ (เปลี่ยนชื่อเป็น สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) ในปี พ.ศ. 2503 และ 2504 ตามลำดับ บีโอไอตั้งขึ้นมาเพื่อส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ โดยใช้มาตรการสิทธิพิเศษทางภาษีเป็นสิ่งจูงใจ ขณะที่สภาพัฒนาเศรษฐกิจเขียนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อวางกรอบการพัฒนามากมาย ที่มุ่งพัฒนาอุตสาหกรรมและสนับสนุนเอกชนประกอบธุรกิจอย่างเต็มที่ (กองบรรณาธิการ นิตยสารผู้จัดการ, 2530a) ถือเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อสำคัญของการกำเนิดผู้บริหารมืออาชีพไทยยุคใหม่ จนปัจจุบันเข้าสู่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แล้ว

อย่างไรก็ดีเป็นที่ทราบกันว่าบริษัทเอกชนไทยส่วนใหญ่ยังคงเป็นธุรกิจครอบครัว (สมคิด, 2541; เนตรนภา, 2549; Wailersak and Suehiro, 2014) และเป็นกระดูกสันหลังของการพัฒนาเศรษฐกิจไทยมายาวนาน ขณะที่ธุรกิจเอกชนเจริญเติบโตและขยายกิจการอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะธุรกิจการเงินธนาคาร ก่อสร้างสาธารณูปโภค อุตสาหกรรมการผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าและเพื่อส่งออก การค้า และบริการต่างๆ (Wailersak and Siengthai, 2016) จึงต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เกิดคำถามว่าบริษัทเหล่านี้จะสร้างผู้บริหารที่ต้องการกันเองภายในครอบครัวเจ้าของดี หรือจะจ้างผู้บริหารที่ไม่ใช่คนในครอบครัวดี และหากจ้างผู้บริหารลูกจ้าง (Employed Managers) ที่ไม่ใช่คนในครอบครัวจะมอบอำนาจบริหารให้ด้วยหรือไม่ อย่างไรที่พบเห็นในประเทศพัฒนาแล้วที่เรียกว่า “แยกความเป็นเจ้าของกับอำนาจการบริหารออกจากกัน (Separation of Ownership and Control)” ซึ่งจะพัฒนาไปสู่บริษัทผู้บริหาร (Managerial Enterprises) (Berle and Means, 1932; Chandler, 1977; Capelli, Hamori and Bonet, 2014) ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว

เจ้าของกับผู้บริหารลูกจ้างนี้เป็นประเด็นถกเถียงสำคัญอันหนึ่งของบทความนี้

งานวิจัยนี้ศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ (Professional Managers) ของบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศไทย เปรียบเทียบอดีตกับปัจจุบัน และเพื่อทำนายอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ

(1) เพื่อดูว่าสัดส่วนของผู้บริหารครอบครัว (ผู้ก่อตั้งและทายาท) กับผู้บริหารลูกจ้าง (ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารลูกหม้อและผู้บริหารจากภายนอก) มีมากน้อยเพียงใด เปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

(2) ความเป็นมืออาชีพด้านการบริหาร (Professionalization) ซึ่งวิเคราะห์ผ่านระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานและสายงานอาชีพด้านบริหาร เปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

บทความนี้แบ่งเป็น 6 ตอน ตอนแรกคือบทนำ ซึ่งอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตอนที่สองทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผู้บริหารมืออาชีพในสังคมไทย ตอนที่สามทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคำจำกัดความและประเภทของผู้บริหารมืออาชีพ ตอนที่สี่อธิบายฐานข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ตอนที่ห้าผลการวิจัยและการอภิปรายผล ตอนที่หกบทสรุปและข้อเสนอแนะ

บททวนวรรณกรรม-ผู้บริหารมืออาชีพในสังคมไทย

บทบาทของผู้บริหารมืออาชีพถูกหยิบยกขึ้นมากล่าวถึงในสื่อต่างๆ ของไทย ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1980s ฐานสำคัญคือ นิตยสารผู้จัดการรายเดือน (ฉบับปฐมฤกษ์ ปี พ.ศ. 2526) ซึ่งเป็นนิตยสารธุรกิจที่ตีพิมพ์เรื่องราวธุรกิจและผู้บริหารของไทยมาอย่างต่อเนื่อง โดยฉบับพิเศษครบรอบปีที่ 4 ขึ้นสู่ปีที่ 5 ตีพิมพ์ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2530 (ความยาว 250 หน้า) นั้นมีสื่อบทพิเศษเรื่อง ผู้จัดการรุ่นใหม่ในสายตา “ผู้จัดการ” (ความยาว 160 หน้า) (กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ, 2530b) ถือเป็นครั้งแรกที่กองบรรณาธิการของนิตยสารได้ให้ความสำคัญกับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” ซึ่งหมาย

ถึงผู้จัดการรุ่นใหม่ที่ไม่ใช่เก่าแก่ผู้ก่อตั้งหรือทายาท พยายามสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารลูกจ้างมีเพิ่มขึ้นมากกว่าเก่าแก่หรือทายาทแล้ว หรือแม้จะเป็นทายาทก่อนที่จะก้าวขึ้นมาบริหารงานของบริษัท ก็ต้องถูกเตรียมพื้นฐานการศึกษาและความคิดอ่านให้ทัดเทียมมืออาชีพ และเริ่มต้นอย่างมืออาชีพคนหนึ่ง แสดงให้เห็นว่าสังคมไทยเริ่มพัฒนากลายเป็นสังคมของมืออาชีพที่ทำหน้าที่บริหาร นับเป็นการพุ่งเป้าไปยังผู้บริหารมืออาชีพเป็นครั้งแรกและใช้คำนี้ต่อมาหลังจากนั้น

สาเหตุสำคัญที่สังคมไทยในตอนนั้นสนใจบทบาทของ “ผู้บริหารมืออาชีพ” มีอยู่ 2 ประการคือ หนึ่ง เศรษฐกิจไทยเจริญเติบโตและขยายตัวอย่างรวดเร็วตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1980s บริษัทเอกชนต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งธุรกิจครอบครัวจึงประสบปัญหาขาดแคลนผู้บริหารที่มีความสามารถ (ธงชัย, 2547) ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกันกับที่ผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเปลี่ยนแนวโน้มการเลือกเส้นทางอาชีพ จากเดิมที่เคยมีค่านิยมรับราชการหรือทำงานรัฐวิสาหกิจ ก็เริ่มหันเหเข้าสู่บริษัทเอกชนเป็นจำนวนมาก

สอง กองบรรณาธิการของนิตยสารผู้จัดการรายเดือนในขณะนั้น คาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่าชนชั้นกลางในเมืองรุ่นใหม่ ซึ่งก็คือผู้บริหารมืออาชีพหรือผู้บริหารระดับสูงในบริษัทขนาดใหญ่ ที่ไม่ได้มีสายสัมพันธ์กับการเมืองโดยตรงและเป็นฟันเฟืองสำคัญในการรณรงค์ประชาธิปไตยที่เบ่งบานในตอนนั้น จะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศในอนาคต มากกว่าธุรกิจครอบครัวแบบดั้งเดิมที่ขยายกิจการและเติบโตมาได้โดยอาศัยสายสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นำทางการ

เมืองและทหาร จึงนำไปสู่ความสนใจที่มีต่อผู้บริหารมืออาชีพเพิ่มสูงขึ้น

ผู้บริหารมืออาชีพไทยรุ่นแรก ๆ ที่ถูกยกย่องให้อยู่แถวหน้าคือ คุณบุญคลี ปลั่งศิริ (เกิดปี พ.ศ. 2494) อดีตประธานคณะกรรมการบริหาร (ซีอีโอ) ของบริษัท จีน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท อินทัช โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)) ผู้พัฒนาอาณาจักรชินคอร์ปให้เป็นอันดับหนึ่งในธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม เริ่มงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จากนั้นย้ายไปทำงานที่การสื่อสารแห่งประเทศไทย (เดิมเป็นรัฐวิสาหกิจ ปัจจุบันคือ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) หรือ CAT) อยู่ถึง 16 ปี ตำแหน่งสุดท้ายคือผู้อำนวยการกองโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ดร.ทักษิณ ชินวัตร ซึ่งเป็นประธานบริษัทในตอนนั้นได้ชักชวนให้มาทำงานด้วยและได้รับความไว้วางใจให้เป็นกรรมการผู้อำนวยการในเวลาต่อมา ถือเป็นผู้บริหารมืออาชีพเพียงไม่กี่คนที่กล้าทิ้งชีวิตพนักงานรัฐวิสาหกิจ มาร่วมงานกับบริษัทเอกชนและได้เลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว (วิจักขณ์, 2547) ซึ่งกองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการได้ยกให้คุณบุญคลีเป็นตัวอย่างของ “ผู้จัดการรุ่นใหม่” ไว้ในฉบับพิเศษอย่างชัดเจน และหากมีการจัดอันดับซีอีโอคราวใดก็มักจะติดอยู่ในอันดับต้น ๆ เป็นที่สนใจของสื่อมวลชนเสมอ

คุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์ รองประธานกรรมการและประธานกรรมการบริหาร บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) (ก่อตั้งปี พ.ศ. 2531) ผู้ดำเนินธุรกิจร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven (ทั่วประเทศรวม 8,832 สาขา ณ สิ้นปี พ.ศ.2558) ของเครือซีพี

²งานวิจัยของ Triudomsin (1996, P.41) พบว่าในปี พ.ศ. 2519 นักศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเข้าสมัครทำงานกับบริษัทเอกชนเพียงร้อยละ 29 ขณะที่เข้าสมัครทำงานราชการถึงร้อยละ 68 (อีกร้อยละ 3 เป็รรัฐวิสาหกิจและไม่มีข้อมูล) แต่ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 อัตราส่วนนี้ได้เปลี่ยนไปเป็นร้อยละ 46 และ 47 ตามลำดับ จนในปี พ.ศ. 2529 บริษัทเอกชน (ร้อยละ 51) แซงหน้าราชการ (ร้อยละ 44) เป็นครั้งแรก และในปี พ.ศ. 2532 บริษัทเอกชน (ร้อยละ 63) ได้รับความนิยมมากกว่าราชการ (ร้อยละ 32) สลับกันอย่างชัดเจนจนถึงปัจจุบัน

³จบชั้น มศ.5 จากโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ศึกษาต่อปริญญาตรีที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สาขาไฟฟ้าสื่อสาร ได้รับทุนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ไปศึกษาต่อปริญญาโท สาขาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ ที่มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ เออร์แบนา-แชมเปญจ์ สหรัฐอเมริกา (วิจักขณ์, 2547)

(ตระกูลเจียรนวนนท์) เป็นผู้บริหารมืออาชีพอีกคนหนึ่งที่ได้รับการยอมรับ โดยเริ่มงานกับบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ฝ่ายจัดซื้อธุรกิจอาหารสัตว์ เป็นผู้บริหารลูกหม้อที่ดูแลบริษัทในเครือซีพีกว่า 20 ปี ก่อนได้รับตำแหน่งในปัจจุบัน (สาโรจน์, 2550) ในยุคที่เครือซีพีเริ่มรุกธุรกิจค้าปลีกใหม่ๆ เขาสามารถนำพาซีพีออลล์ให้เป็นผู้นำร้านสะดวกซื้อในตลาดค้าปลีกไทยที่แข่งขันอย่างดุเดือดได้ และสร้างปรากฏการณ์ใหม่ในวงการค้าปลีกและการศึกษาไทย เสนอโมเดลการศึกษาแบบ Work-based Learning ด้วยการเปิดโรงเรียนอาชีวศึกษาสอนธุรกิจค้าปลีกขึ้นแห่งแรกชื่อ โรงเรียนปัญญาภิวัฒน์ เทคโนโลยี ในปี พ.ศ. 2547 สอนระดับ ปวช. ปวส. สาขาวิชาธุรกิจค้าปลีก คอมพิวเตอร์ธุรกิจ และช่างไฟฟ้ากำลัง โดยเรียน 3 เดือน สลับกับภาคปฏิบัติ 3 เดือน ตลอด 3 ปี ทำงานได้จริงทันทีที่จบการศึกษา ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น วิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ (PIT) และในปี พ.ศ. 2550 ก่อตั้งสถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ (PIM) เปิดสอนระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก (ทศ, 2553) ซึ่งพิสูจน์ให้เห็นว่าภาคธุรกิจจะร่วมมือกับสถาบันการศึกษาผลิตบุคลากรเพื่อป้อนตลาดแรงงานได้อย่างไร ไม่ใช่เพียงเอาแต่บ่นว่าระบบการศึกษาไทยผลิตคนไม่ตรงตามความต้องการเท่านั้น

อีกคนหนึ่งที่น่าสนใจคือ คุณสมบัติ กิจจาลักษณ์ (เกิดปี พ.ศ. 2500) วิศวกรผู้บริหารโครงการระบบรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล (MRT) ซึ่งเปิดบริการเมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2547 ใช้เทคโนโลยีนำเข้าจากบริษัทซีเมนส์ ประเทศเยอรมัน โดยบริษัท รถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (BMCL) (เปลี่ยนเป็น บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (BEM)) ซึ่งเป็นบริษัทลูกของบริษัท ข.การช่าง จำกัด (มหาชน) (CK) ผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหญ่ของไทย ได้รับสัมปทานจากการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่ง

ประเทศไทย (รฟม.) บริษัท ข.การช่าง นั้นแม้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แล้วยังคงเป็นธุรกิจครอบครัว โดยคุณถาวร

ตรีวิศวะเวทย์ ผู้ก่อตั้งและเป็นพี่ชายคนโต (เกิดปี พ.ศ. 2472) เป็นประธานบริษัท คุณปลิว ตรีวิศวะเวทย์ (เกิดปี พ.ศ. 2487) น้องชายซึ่งเป็นบุตรคนที่ 7 เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ (ธนวัฒน์, 2546) (ในปี พ.ศ. 2558 นายปลิว ส่งไม้ต่อให้บุตรสาวคนโต ดร.สุภามาสา ตรีวิศวะเวทย์) (บำรุง, 2558) อย่างไรก็ตามได้แต่งตั้งให้คุณสมบัติ ผู้บริหารจากภายนอกเป็นกรรมการผู้จัดการของ BMCL รับผิดชอบการก่อสร้างโดยตรง คุณสมบัติเริ่มทำงานที่การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยราว 7 ปี ก่อนย้ายมาที่ ข.การช่าง ถือได้ว่ามีความรู้ด้านเทคโนโลยีและความสามารถด้านการบริหารของเขา มีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของรถไฟฟ้าใต้ดินสายประวัติศาสตร์สายแรกของไทย นับเป็นรุ่นบุกเบิกที่ทำให้คนทั่วไปเริ่มเห็นบทบาทและฝีมือลายมือของผู้บริหารลูกจ้างอย่างแท้จริง (Suehiro and Wailerssak, 2006)

หากเขยิบเวลาเข้ามาหาหน่อยหลายคนคงจะนึกถึงคุณไพโรจน์ ชูโชติถาวร อดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ซึ่งเดิมเป็นรัฐวิสาหกิจ ก่อนหน้านี้เคยเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) ได้แสดงฝีมือในการบริหารโดยพลิกฟื้นสถานะทางการเงินจากที่เคยขาดทุนร่วม 2 หมื่นล้านบาท กลายเป็นบริษัทที่ไม่มีหนี้และผงาดขึ้นมาเป็นบริษัทในเครือที่เป็นหน้าเป็นตาให้กับ ปตท. ที่สำคัญคือสามารถผลักดันให้ ปตท. ซึ่งเป็นบริษัทเพียงแห่งเดียวของไทยที่ได้รับการจัดอันดับอยู่ใน Fortune 500 บริษัทยักษ์ใหญ่ของโลก สูงสุดติดอันดับที่ 81 ในปี พ.ศ. 2556 และอยู่ใน Fortune 100 ต่อเนื่องกัน 4 ปี ระหว่างดำรงตำแหน่ง

⁴จบปริญญาตรีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

⁵จบมัธยมศึกษาที่โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ศึกษาต่อที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปริญญาโทที่เดียวกัน ก่อนไปเรียนต่อปริญญาเอกวิศวกรรมศาสตร์ ด้านปฐพีวิศวกรรมที่ University of Innsbruck ประเทศออสเตรีย

อย่างไรก็ดี กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการได้ทำสำรวจ 50 Role Model ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 ถึงปี พ.ศ. 2553 เพื่อแสดงภาพผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางความคิด การเปลี่ยนแปลง และสร้างแรงบันดาลใจอย่างมืออาชีพ โดย 2 ปีแรกกองบรรณาธิการเป็นผู้คัดเลือกเอง นับตั้งแต่ปีที่ 3 ให้ผู้อ่านคัดเลือก (กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ, 2553) พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ที่อยู่ในรายชื่อนั้นเป็นผู้ก่อตั้งหรือไม่ก็ทายาทธุรกิจแทบทั้งสิ้น โดยในปี พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นปีสุดท้ายที่ทำสำรวจ ผู้บริหารสามอันดับแรก คือ คุณบัณฑิต ประธานเจ้าหน้าที่บริหารธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) คุณธนินท์ เจียรวนนท์ ประธานกรรมการและประธานคณะผู้บริหารเครือเจริญโภคภัณฑ์ คุณตัน ภาสกรนที ประธานบริษัทและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ไม่นัน จำกัด ส่วนผู้บริหารลูกจ้างมีเพียง 10 คนเท่านั้น (เกินกว่าครึ่งเป็นผู้บริหารรัฐวิสาหกิจหรือบริษัทที่ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว) (กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ, 2554) เห็นได้ว่าผู้บริหารลูกจ้างที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ยังไม่โดดเด่นเท่ากับเจ้าแกหรือทายาท

ในปีนั้นคุณธนา เรืออัจฉริยะ อดีตรองประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลยุทธ์องค์กร บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC) ติดอยู่อันดับที่ 35 ด้วย เขามีชื่อเสียงจากความสำเร็จในการสร้างแบรนด์แฮปปี้ด้วยการทำตลาดแบบลงพื้นที่จริง ช่วยพลิกสถานการณ์ของ DTAC ที่ใกล้ล้มให้กลับมาเป็นยักษ์ใหญ่ผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือของไทยอีกครั้ง หลังจาก 15 ปี ของการทำงานได้ลาออกไปทำที่แมคคีนส์ จีเอ็มเอ็มแซด เดอะเฟซซอปป เป็นผู้ร่วมก่อตั้งสถาบันพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เชิงธุรกิจ (ABC) มหาวิทยาลัยศรีปทุม ต่อมาเป็นประธานกรรมการบริหารบริษัท ดิจิทัล เวบเจอร์ส จำกัด ในเครือธนาคารไทยพาณิชย์

เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีทางการเงิน (Fin Tech) ถือเป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์เชี่ยวชาญในหลากหลายธุรกิจ

อนึ่ง บทความนี้ให้คำจำกัดความ “ความเป็นมืออาชีพด้านการบริหาร (Professionalization)” อยู่ 3 ด้าน คือ (1) ระดับการศึกษา (2) ประสบการณ์และสายงานอาชีพด้านการบริหารทั้งในและนอกบริษัท และ (3) ความสามารถด้านการบริหาร อย่างไรก็ตามปัญหาคือ (3) ความสามารถด้านการบริหารนั้นวัดกันยาก เพราะเป็นนามธรรมและรู้ได้ภายหลังเมื่อสร้างผลงานให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แล้ว วิธีวัดอย่างหนึ่งคือต้องดูว่าองค์กรมีข้อตกลงที่จะพัฒนาการบริหารให้ทันสมัยหรือไม่ มีระบบคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงที่เน้นการแสดงความสามารถดังกล่าวหรือไม่ ซึ่งต้องสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเชิงลึกภายในองค์กร งานวิจัยชิ้นนี้จึงจำกัดเฉพาะข้อมูล (1) กับ (2) เท่านั้น⁶

คำจำกัดความและประเภทของผู้บริหารมืออาชีพ

เนื่องจากบริษัทเอกชนไทยส่วนใหญ่ยังคงเป็นธุรกิจครอบครัว ดังนั้นก่อนพิจารณาเกี่ยวกับผู้บริหารมืออาชีพ จึงต้องเข้าใจประเด็นถกเถียงเรื่องธุรกิจครอบครัวกับผู้บริหารเสียก่อน ซึ่งมีคำถาม 3 ข้อดังนี้

คำถามข้อแรกคือเราจะให้คำจำกัดความ “ผู้บริหาร” โดยเฉพาะ “ผู้บริหารมืออาชีพ” อย่างไรดี ต้องพึงระวังว่ามีแนวคิดที่แตกต่างกัน 2 อย่าง คือ แนวคิดแรกเชื่อว่าผู้บริหารมืออาชีพเป็นผู้บริหารลูกจ้าง (Employed Managers หรือ Salaried Managers) ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร ถูกว่าจ้างให้บริหารองค์กรโดยได้รับเงินเดือนและไม่ได้เป็นเจ้าของบริษัทแต่อย่างใด ในกรณีนี้แน่นอนว่าผู้บริหารครอบครัวซึ่งได้แก่ ผู้ก่อตั้งและทายาทจะไม่เข้าข่ายว่าเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (Wallerdsak and Suehiro, 2010)

⁶งานวิจัยหนึ่งของผู้เขียน (Wallerdsak, 2005) ศึกษาแบบคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไทย เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท แอ็ดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยดามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

นักวิชาการที่ยืนยันแนวความคิดนี้ ได้แก่ Adolf Berle and Gardiner Means ในผลงานวิจัยคลาสสิกที่ได้รับการอ้างอิงมากที่สุดเรื่องหนึ่งคือ The Modern Corporation and Private Property (1932) นำเสนอแนวคิดของอำนาจบริหาร (Managerial Control) โดยตั้งบนพื้นฐานความคิดที่ว่า “ความเป็นเจ้าของและอำนาจบริหารต้องแยกออกจากกัน” นอกจากนี้ Alfred D. Chandler Jr. กับงานวิจัยชิ้นเอกที่พลิกโฉมหน้าวงการประวัติศาสตร์ธุรกิจโลก เรื่อง Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism (1990) กล่าวถึงทฤษฎีการพัฒนาจากทุนนิยมครอบครัว (Family Capitalism) ไปสู่ทุนนิยมผู้บริหาร (Managerial Capitalism) และการปรากฏตัวของบริษัทผู้บริหาร (Managerial Enterprises) ที่มีโครงสร้างองค์กรประกอบด้วยผู้บริหารหลายลำดับชั้น (Managerial Hierarchies) และ Hidemasa Morikawa ซึ่งวิจัยเกี่ยวกับประวัติศาสตร์การพัฒนารัฐบริษัทผู้บริหารของญี่ปุ่น เรื่อง A History of Top Management in Japan: Managerial Enterprises and Family Enterprises (2001) ล้วนมองผู้บริหารมืออาชีพว่าเป็นคนภายนอกครอบครัวเจ้าของทั้งสิ้น

แนวคิดที่สองมองว่าผู้บริหารมืออาชีพ (ใช้คำว่า Professional Managers หรือ Specialist-type Managers) คือผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร สิ่งสมประสงค์และสายงานอาชีพด้านบริหารอย่างแท้จริง ไม่สนใจเรื่องความเป็นเจ้าของของบริษัท ซึ่งในกรณีนี้จะรวมผู้บริหารครอบครัวที่มีความสามารถด้านการบริหารและทำงานบริหารบริษัทมานานด้วย (Suehiro and Wailerdsak, 2006) อย่างไรก็ตามก็ใช่ว่าที่กล่าวไปแล้วว่าเป็นเรื่องยากที่จะวัดความสามารถด้านการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม ในบางครั้งผู้บริหารครอบครัวบางคนอยู่ในตำแหน่งบริหารด้วยความสามารถที่แท้จริง ขณะที่บางคนด้วยความเป็นเจ้าของแต่ขาดความสามารถจึงเป็นเรื่องยากที่จะชี้บอกว่าใครคือผู้บริหารมืออาชีพที่แท้จริง

บทความนี้จึงพยายามลดปัญหาความสับสน โดยจะไม่ใช้คำว่า “ผู้บริหารมืออาชีพ” ในความหมายของผู้ที่มีความสามารถด้านการบริหาร ในกรณีนี้ชัดเจนว่าเป็นผู้บริหาร

ลูกจ้างก็จะเรียกว่า “ผู้บริหารลูกจ้าง” ในกรณีที่ผู้ก่อตั้งและทายาทบริหารงานก็จะเรียกว่า “ผู้บริหารครอบครัว” ในกรณีที่ผู้บริหารสั่งสมสายงานอาชีพด้านการบริหารเติบโตภายในองค์กร จะเรียกว่า “ผู้บริหารลูกหม้อ” ในกรณีที่ผู้บริหารสั่งสมสายงานอาชีพด้านการบริหารเติบโตมาจากองค์กรอื่นและไม่มีส่วนความเป็นเจ้าของ จะเรียกว่า “ผู้บริหารจากภายนอก”

คำถามข้อที่สองคือผู้บริหารระดับสูงหมายถึงใครบ้าง กลุ่มเป้าหมายในการวิเคราะห์จะเป็นตัวผู้บริหารแต่ละท่านหรือทีมผู้บริหาร หรือโครงสร้างแผนผังการบริหารขององค์กร บทความนี้เน้นศึกษาผู้บริหารระดับสูงแต่ละท่าน โดยเฉพาะกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือประธานกรรมการบริหาร (ซีอีโอ) ซึ่งมีบทบาทสำคัญสูงสุดในการตัดสินใจเรื่องสำคัญต่างๆ ขององค์กร และเป็นตำแหน่งสัญลักษณ์ที่สำคัญของการสืบทอดกิจการครอบครัว

คำถามข้อที่สามคือผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมาจากช่องทางใด ในที่นี้แยกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ (1) สร้างขึ้นภายในครอบครัวเจ้าของผ่านการฝึกอบรมภายใน (In-house Training หรือ On-the-Job Training) (2) เลื่อนตำแหน่งจากในองค์กร และ (3) ย้ายมาจากบริษัทอื่น (Cappelli and Hamori, 2005; Wailerdsak and Suehiro, 2014) ซึ่งจะแบ่งออกเป็นอีก 6 กลุ่มย่อยตามตารางที่ 1 โดยหลักการสำคัญของการแบ่งคือ ผู้บริหารระดับสูงในแต่ละกลุ่มจะมีช่องทางเข้าดำรงตำแหน่งบริหาร และมีความสามารถด้านการบริหารและสายงานอาชีพที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 1 แบ่งผู้บริหารออกเป็น 6 กลุ่มย่อย โดยกลุ่ม ก คือ ผู้บริหารที่มีส่วนเป็นเจ้าของ (รวมธนาคารพาณิชย์ผู้ให้กู้เงิน) และ กลุ่ม ข คือผู้บริหารที่ไม่มีส่วนเป็นเจ้าของ กลุ่ม ก ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารครอบครัว (2) ผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของบริษัทแม่หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่รายอื่น (3) ผู้บริหารที่เป็นตัวแทนของธนาคารพาณิชย์ กลุ่ม ข ประกอบด้วย (4) ผู้บริหารลูกหม้อ (รากศัพท์มาจากลูกปลากัดที่เก็บมาเลี้ยงตั้งแต่เล็กและฝึกให้ต่อสู้เก่ง) ที่ร่วมงานกับองค์กรตั้งแต่เริ่ม

ก่อตั้งหรือจบการศึกษา ได้ได้เข้าเป็นผู้บริหารระดับสูง (5) ผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งภายใน/เคยทำงานที่อื่น ที่เคยทำงานที่อื่นมาก่อนแล้วย้ายมาทำงานกับองค์กรในระดับล่างจากนั้นได้ได้เข้าเป็นผู้บริหารระดับสูง (6) ผู้บริหารจากภายนอกที่เคยทำงานที่อื่นมาก่อนแล้วย้ายมาเป็นผู้บริหารระดับสูงทันที นั่นคือ (5) กับ (6) ต่างกันตรงที่เคยทำงานกับบริษัทในระดับล่างก่อนขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงหรือไม่

ตารางที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงกับความเป็นเจ้าของ : 6 กลุ่มย่อย

ประเภทผู้บริหาร	เหตุผลของการได้ตำแหน่งผู้บริหารและบทบาทหน้าที่
(ก) ผู้บริหารที่มีส่วนเป็นเจ้าของ	
(1) ผู้บริหารครอบครัว -ตัวผู้ก่อตั้ง -ผู้ก่อตั้งแต่งตั้งมาโดยตรง -ครอบครัวเจ้าของผ่านการฝึกอบรมภายใน	ควบคุมการบริหารด้วยความเป็นผู้ก่อตั้งและเจ้าของ ควบคุมการบริหารด้วยความเป็นเจ้าของและครอบครัวผู้ก่อตั้ง ควบคุมการบริหารด้วยความเป็นเจ้าของ ประสบการณ์ และความสามารถ
(2) ผู้บริหารตัวแทน (1) -ส่งมาจากบริษัทแม่ -ส่งมาจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่รายอื่น	บริหารงานด้วยการร่วมทุน -เหมือนข้างบน-
(3) ผู้บริหารตัวแทน (2) -ส่งมาจากธนาคารพาณิชย์	คอยตรวจสอบในฐานะเจ้าหนี้
(ข) ผู้บริหารที่ไม่มีส่วนเป็นเจ้าของ	
(4) ผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งภายใน/ลูกหม้อ -เลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรเดียว -เลื่อนตำแหน่งภายในเครือบริษัท	ประสบการณ์ ความสามารถ อายุงาน ทักษะเฉพาะของบริษัท (Firm-specific Skills) -เหมือนข้างบน-
(5) ผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งภายใน/เคยทำงานที่อื่นแบ่งประเภทประสบการณ์ได้ตาม (6)	ความรู้ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี ประสบการณ์ ความสามารถ
(6) ผู้บริหารจากภายนอก -กระทรวงและหน่วยงานรัฐบาล -ธนาคารแห่งประเทศไทย รัฐวิสาหกิจ -บริษัทไทย -บริษัทต่างชาติ -มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย -สำนักงานสอบบัญชี และอื่นๆ	ความรู้ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี ความสามารถ เส้นสายสัมพันธ์ ประสบการณ์ ความสามารถ เส้นสายสัมพันธ์เพื่อได้รับอนุญาต -เหมือนข้างบน- ความรู้ความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี ความสามารถ ประสบการณ์ -เหมือนข้างบน- -เหมือนข้างบน- -เหมือนข้างบน-

ที่มา : เรียบเรียงโดยผู้เขียนอ้างอิงจาก Suehiro & Wailerdsak (2006) หน้า 108

สังเกตได้ว่าประเภทผู้บริหารในตารางที่ 1 แสดงคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่นกลุ่มย่อย (1) แสดงสถานะความเป็นเจ้าของบริษัท กลุ่มย่อย (2) และ (3) แสดงสถานะของผู้ร่วมลงทุนหรือเจ้านี้ ส่วนกลุ่มย่อย (4) และ (5) เป็นผู้บริหารที่เลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่คุณสมบัติด้านความรู้ความสามารถเท่านั้น ยังพบว่าบริษัทให้ความสำคัญกับการสั่งสมประสบการณ์และทักษะเฉพาะของบริษัท (Firm-specific Skills) อีกด้วย ในทางตรงกันการเชิญตัวผู้บริหารจากภายนอก หรือ กลุ่มย่อย (6) ให้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงนั้นมีหลายเหตุผล เช่น ความรู้ความเชี่ยวชาญ (ด้านเทคโนโลยี การเงิน หรือการตลาด) ประสบการณ์ทำงานในบริษัทอื่น หรือการมีสายสัมพันธ์กับรัฐบาล อย่างกรณีของธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม (กิจการที่ต้องได้รับอนุญาตการประกอบธุรกิจจากรัฐบาล) เป็นต้น

หากเราตัดกลุ่มย่อย (2) และ (3) ซึ่งเป็นผู้บริหารตัวแทนออกจากการวิเคราะห์ และรวมกลุ่มย่อย (4) และ (5) เป็นกลุ่มเดียวกัน เราจะได้โครงสร้างของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอกชนไทยเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ ผู้บริหารครอบครัว ผู้บริหารลูกหม้อ และผู้บริหารจากภายนอก โดยที่ผู้บริหารสองประเภทหลังถือเป็นผู้บริหารลูกจ้าง

อนึ่ง Chandler (1977) แบ่งธุรกิจตามขั้นตอนการพัฒนาเป็น 3 แบบคือ บริษัทผู้ก่อตั้ง (Entrepreneurial Firms) บริษัทครอบครัว (Family-controlled Enterprises) และบริษัทผู้บริหาร (Managerial Enterprises) โดยเกณฑ์แบ่ง (1) และ (2) คือมีการสืบทอดกิจการสู่รุ่นต่อไปแล้วหรือไม่ สมมติว่าธุรกิจล่มสลายไปในรุ่นแรกจะถือเป็นเพียงบริษัทผู้ก่อตั้งหรือ

สตาร์ทอัพเท่านั้น จะเป็นบริษัทครอบครัวได้ก็ต่อเมื่อมีการโอนถ่ายอำนาจการบริหารของผู้ก่อตั้งสู่ทายาทรุ่นต่อไปแล้ว ดังนั้นประเทศไทยซึ่งบริษัทเอกชนส่วนมากยังคงเป็นธุรกิจครอบครัวจึงเป็นประเทศหนึ่งที่น่าศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ในหลายประเทศเช่น อังกฤษหลังคริสต์ศตวรรษที่ 19 มีหลักฐานการเสื่อมถอยของธุรกิจครอบครัวอย่างชัดเจน จนมีคำสุภาษิตที่ว่า “ธุรกิจครอบครัวจะล่มสลายหรืออยู่ได้ไม่เกิน 3 รุ่น” เนื่องจากสมาชิกครอบครัวขาดความสามารถด้านการบริหาร ขาดความเหมาะสม หรือขาดความสนใจ⁷ (เนตรนภา, 2555)

วิธีการวิจัย

การศึกษานี้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ระเบียบวิธีการทางสถิติเก็บข้อมูลทุติยภูมิ 3 ชุด คือ ข้อมูลผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอกชน ในปี พ.ศ. 2530 จากการสำรวจของนิตยสารผู้จัดการ (120 คน) ข้อมูลกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือซีอีโอของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2543 (259 คน) และ พ.ศ. 2559 (483 คน) นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบตารางแจกแจงความถี่และสถิติร้อยละ

ผลการวิจัย

1) ผู้จัดการรุ่นใหม่ในสายตา “ผู้จัดการ”

ในสภาวะพิเศษเรื่อง ผู้จัดการรุ่นใหม่ในสายตา “ผู้จัดการ” กองบรรณาธิการคัดเลือกผู้บริหารที่นั่นตำแหน่งบริหารระดับสูงของบริษัทเอกชนในตอนนั้นมา 120 คน จากธุรกิจหลากหลายประเภททั้งสายการเงิน การตลาด อุตสาหกรรมและอื่นๆ และเรียกพวกเขาว่า “ผู้จัดการรุ่นใหม่” โดยกำหนดเงื่อนไข 3 ประการ คือ (1) เป็นผู้บริหารมืออาชีพ

⁷ในสหรัฐอเมริกากล่าวกันว่า “Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations.” ในจีนกล่าวว่า “Fu bu guo san dai” (Wealth never survives three generations) หรือ “From peasant shoes to peasant shoes in three generations.” ในเม็กซิโกกล่าวว่า “Padre bodeguero, hijo caballero, nieto pordiosero”. (Father-merchant, son-gentleman, grandson-beggar.) ในบราซิลกล่าวว่า “Pai rico, filho nobre, neto pobre” (Rich father, noble son, poor grandson.) และในอิตาลีกล่าวว่า “Dalle stalle alle stella alle stalle” (From the stables to the stars and back to the stables in three generations.) (Poza and Daugherty, 2014)

(ผู้บริหารลูกจ้าง) เป็นเจ้าแก (ผู้ก่อตั้ง) หรือเป็นทายาท (ผู้สืบทอดกิจการ) อย่างใดอย่างหนึ่ง (2) อยู่ในตำแหน่งบริหาร มีบทบาทและผลงานมาแล้วระดับหนึ่ง (3) อายุไม่เกิน 45 ปีในปีที่ทำการสำรวจ

ตารางที่ 2 แสดงคุณลักษณะของผู้บริหารแยกตามตำแหน่ง อายุ ระดับการศึกษาและประเทศที่จบการศึกษาชั้นสูงสุด สาขาที่เชี่ยวชาญ ประเภทบริษัท (ธุรกิจครอบครัวและไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว เช่น บริษัทไทย รัฐวิสาหกิจ บริษัทต่างชาติ) สายงานอาชีพก่อนที่จะได้เป็นผู้บริหารระดับสูง และยังแบ่งเป็นอีก 2 กลุ่มย่อย คือ ผู้บริหารครอบครัวและผู้บริหารที่ไม่ใช่คนในครอบครัว อนึ่ง ข้อมูลผู้บริหารระดับสูงชุดนี้ไม่ได้จำกัดเฉพาะกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือซีอีโอเท่านั้น ยังรวมถึงประธานบริษัท รองประธานบริษัท ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ และกรรมการบริษัทอีกด้วย นอกจากนี้จำกัดเฉพาะผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อยกว่า 45 ปีเท่านั้น

ตารางที่ 2 ผู้จัดการรุ่นใหม่ ผลการสำรวจของนิตยสารผู้จัดการ ปี พ.ศ. 2530

	รวม	%	ผู้ก่อตั้ง/ ผู้บริหาร ครอบครัว	%	ไม่ใช่คนใน ครอบครัว	%
รวม	120	100.0	49	40.8	71	59.2
(1) ตำแหน่งบริหารปี พ.ศ.2530						
ประธานบริษัทและซีอีโอ	8	0.6	8	16.3	0	0
ประธานบริษัทหรือซีอีโอ	77	64.2	28	57.1	49	69.1
รองประธานบริษัท	11	9.1	4	8.2	7	9.8
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่	12	10.0	5	10.2	7	9.8
กรรมการบริษัท	12	10.0	4	8.2	8	11.3
(2) ช่วงอายุ						
29 ปีหรือน้อยกว่า	4	3.4	2	4.2	2	2.8
30-34 ปี	13	10.9	10	20.8	3	4.2
35-39 ปี	34	28.6	14	29.2	20	28.2
40-44 ปี	59	49.6	17	35.4	42	59.2
45-49 ปี	7	5.9	5	10.4	2	2.8
50 ปีขึ้นไป	2	1.7	0	0.0	2	2.8
รวมย่อย	119	100.0	48	100.0	71	100.0
(3) ระดับการศึกษาชั้นสูงสุด						
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือต่ำกว่า	3	2.5	0	0.0	3	4.2
อนุปริญญา	12	10.1	7	14.6	5	7.0
ปริญญาตรี	57	47.9	29	60.4	28	39.4
ปริญญาโท	24	20.2	7	14.6	17	23.9
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ (เอ็มบีเอ)	17	14.3	6	12.5	11	15.5
ปริญญาเอก	6	5.0	0	0.0	6	8.5
รวมย่อย	119	100.0	49	102.1	70	98.6
จบปริญญาตรีขึ้นไป	104	87.4	42	87.5	62	87.3

	รวม	%	ผู้ก่อตั้ง/ ผู้บริหาร ครอบครัว	%	ไม่ใช่คนใน ครอบครัว	%
(4) ประเทศที่จบการศึกษาชั้นสูงสุด						
ไทย	31	25.8	9	18.4	22	31.0
สหรัฐอเมริกา	70	58.3	29	59.2	41	57.7
อังกฤษ	12	10.0	7	14.3	5	7.0
ออสเตรเลีย	3	2.5	1	2.0	2	2.8
อื่นๆ	4	3.3	3	6.1	1	1.4
รวมย่อย	120	100.0	49	100.0	71	100.0
(5) สาขาเชี่ยวชาญที่จบมา						
เศรษฐศาสตร์	26	30.6	8	22.2	18	36.7
บริหารธุรกิจ การคลัง การเงิน	27	31.8	16	44.4	11	22.4
บัญชี	5	5.9	1	2.8	4	8.2
วิศวกรรมศาสตร์	23	27.1	10	27.8	13	26.5
นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์	4	4.7	1	2.8	3	6.1
รวมย่อย	85	100.0	36	100.0	49	100.0
(6) ประเภทบริษัทที่บริหาร						
ธุรกิจครอบครัว	71	59.2	46	93.9	25	35.2
บริษัทไทย (ไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว)	32	26.7	2	4.1	30	42.3
บริษัทต่างชาติ	15	12.5	1	2.0	14	19.7
รัฐวิสาหกิจหรือบริษัทของรัฐ	2	1.7	0	0.0	2	2.8
รวมย่อย	120	100.0	49	100.0	71	100.0
(7) การสร้างสายอาชีพ						
เติบโตจากในบริษัทแห่งเดียว	37	31.1	18	37.5	19	26.8
เติบโตจากในเครือธุรกิจ	29	24.4	18	37.5	11	15.5
ทำงานอยู่ธนาคารแห่งประเทศไทย หรือ รัฐวิสาหกิจ	5	4.2	1	2.1	4	5.6
ทำงานอยู่กระทรวงหรือหน่วยงานราชการ	8	6.7	2	4.2	6	8.5
ทำงานอยู่บริษัทไทยอื่น	9	7.6	1	2.1	8	11.3
ทำงานบริษัทไทยย้ายไปบริษัทต่างชาติ	2	1.7	0	0.0	2	2.8
ทำงานอยู่บริษัทต่างชาติ	21	17.6	7	14.6	14	19.7
ทำงานบริษัทต่างชาติย้ายไปรัฐวิสาหกิจ	1	0.8	0	0.0	1	1.4
ทำงานบริษัทต่างชาติย้ายไปบริษัทไทย	5	4.2	1	2.1	4	5.6
ทำงานหลายแห่ง	2	1.7	0	0.0	2	2.8
รวมย่อย	119	100.0	48	100.0	71	100.0
รวมผู้เลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร	66	55.5	36	75.0	30	42.3
รวมผู้ทำงานอยู่บริษัทต่างชาติ	27	22.7	8	16.7	19	26.8

ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียนอ้างอิงจาก นิตยสารผู้จัดการ สิงหาคม พ.ศ. 2530 หน้า 84-244 และ Suehiro & Wailerdsak (2006)

ผลสำรวจสรุปได้ 4 ประการ คือ ประการแรก ผู้จัดการรุ่นใหม่เหล่านี้จบการศึกษาสูงกว่ารุ่นก่อน โดยจบปริญญาตรีขึ้นไปร้อยละ 87 (ปริญญาโทขึ้นไปร้อยละ 39) ที่น่าสนใจคือไม่พบความแตกต่างระหว่างผู้บริหารครอบครัวกับผู้บริหารอื่นๆ ประเทศที่จบการศึกษาขั้นสูงสุดพบว่าจบในไทยเพียง 31 คน ที่เหลือ 89 คน (ร้อยละ 74) จาก 120 คน จบต่างประเทศ โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกามากที่สุด 70 คน (ร้อยละ 58) ผู้บริหารครอบครัวมีแนวโน้มจบจากต่างประเทศสูงกว่ากองบรรณาธิการเรียกพวกเขาว่า “เมด อิน ยูเอสเอ” เป็นกลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่เดินทางกลับจากการศึกษาจากต่างประเทศเข้าสู่หน่วยราชการ ธุรกิจเอกชนในฐานะมืออาชีพ และอีกส่วนหนึ่งเข้ารับช่วงสืบทอดกิจการครอบครัว

ประการที่สอง สาขาเชี่ยวชาญพบว่าเรียนจบด้านบริหารธุรกิจ การคลัง การเงิน 27 คน ด้านเศรษฐศาสตร์ 26 คน จากที่มีข้อมูลทั้งหมด 85 คน ซึ่งรวมกันแล้วเกินกว่าครึ่งหนึ่ง กล่าวได้ว่าสัดส่วนของผู้ที่จบบริหารธุรกิจโดยเฉพาะเอ็มบีเอมีค่อนข้างสูง (17 คนหรือร้อยละ 14.3) จำนวนไม่น้อยจบเอ็มบีเอระดับไอวีลีคของสหรัฐอเมริกา ต่างจากคนรุ่นก่อนที่มักจะเป็นผลผลิตจากยุโรป ถือได้ว่าเป็นลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของผู้บริหารไทย

ประการที่สาม เมื่อดูประเภทบริษัทที่บริหารอยู่พบว่า เป็นธุรกิจครอบครัวมากที่สุด 71 คน (ร้อยละ 35) โดยในจำนวนนี้เป็นผู้บริหารครอบครัว 46 คน และผู้บริหารที่ไม่ใช่คนในครอบครัว 25 คน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ณ ปี พ.ศ. 2530 ราว 1 ใน 3 ของบริษัทขนาดใหญ่ที่เป็นธุรกิจครอบครัวในขณะนั้นบริหารงานโดยผู้บริหารลูกจ้างที่ไม่มีส่วนเป็นเจ้าของแล้ว กองบรรณาธิการนิตยสารเองก็ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สังคมผู้บริหารของไทยกำลังพัฒนาจากสังคมผู้ประกอบการกลายเป็นสังคมมืออาชีพแล้ว จำนวนผู้บริหารลูกจ้างเริ่มมีมากกว่าเจ้าแก้มและทายาท แนวโน้มความจำเป็นที่จะต้องมอบให้เป็นภาระของมืออาชีพเป็นผู้บริหารน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต

ประการที่สี่ที่น่าสนใจที่สุดคือ ผู้บริหารกว่าครึ่งหนึ่งหรือ 66 คน (ร้อยละ 55.6) เป็นผู้บริหารลูกหม้อ ส่วนผู้

บริหารที่ทำงานหรือเคยทำงานกับบริษัทต่างชาติมีมากถึง 27 คน (ร้อยละ 22.6) ในทางตรงกันข้ามหากดูเฉพาะผู้บริหารครอบครัวจะพบว่าจากทั้งหมด 48 คน มีถึง 36 คน ที่มีประสบการณ์ทำงานระดับล่างในบริษัทหรือบริษัทในเครือมาก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง และมี 7 คน ที่ทำงานกับบริษัทต่างชาติมาก่อน

ผลการสำรวจข้างต้นสรุปลักษณะเด่นของนักบริหารมืออาชีพได้ว่า เป็นบุคคลที่มีการศึกษาสูง ส่วนมากเรียนจบจากต่างประเทศ และส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารลูกหม้อ รูปแบบการสั่งสมสายงานอาชีพมีความหลากหลาย เป็นหลักฐานสำคัญที่ยืนยันว่า ณ ปี พ.ศ. 2530 การถือกำเนิดของผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม ประกอบด้วย เจ้าแก้มและทายาท ผู้บริหารลูกหม้อ และผู้บริหารจากภายนอก ปรากฏให้เห็นในสังคมธุรกิจไทยแล้ว

2) ซีอีโอ ปี พ.ศ. 2543 และ 2559

ปี พ.ศ. 2543 เป็นปีที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ออกข้อบังคับให้บริษัทจดทะเบียนฯ ทุกแห่ง ต้องเปิดเผยประวัติผู้บริหารของกิจการ ประกอบด้วย เพศ อายุ ประวัติการศึกษา (ระดับการศึกษา มหาวิทยาลัย ประเทศ และสาขาที่เรียน) ประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 5 ปี จำนวน และสัดส่วนหุ้นของบริษัทที่ถือครองอยู่ ความสัมพันธ์ทางเครือญาติกับผู้บริหารคนอื่น ๆ เป็นต้น ตามหลักการเปิดเผยข้อมูลเพื่อความโปร่งใสแสดงต่อนักลงทุนและผู้ถือหุ้นรายย่อย (Wailerdasak and Suehiro, 2004) ซึ่งเดิมทีข้อมูลส่วนตัวดังกล่าวไม่เคยเปิดเผยมาก่อน แน่แน่นอนว่าความสมบูรณ์ของข้อมูลแตกต่างกันไปแต่ละบริษัท อย่างไรก็ตามเป็นครั้งแรกที่สามารถรวบรวมประวัติผู้บริหารได้มากเช่นนี้ แต่เนื่องจากปี พ.ศ. 2543 เป็นปีที่เริ่มจัดทำบางบริษัทจึงมีข้อมูลไม่ครบถ้วน

ตารางที่ 3 แสดงคุณลักษณะของซีอีโอ ในปี พ.ศ. 2543 (259 คนที่เก็บข้อมูลได้ จากทั้งหมด 381 บริษัท) และในปี พ.ศ. 2559 (483 คนที่เก็บข้อมูลได้ จากทั้งหมด 508 บริษัท)

ซึ่งห่างกัน 16 ปี ความแตกต่างของข้อมูลสองชุดนี้กับข้อมูลของนิตยสารผู้จัดการข้างต้นคือ ข้อมูลชุดนี้เป็นซีอีโอของบริษัทจดทะเบียนฯ เท่านั้นซึ่งรวมซีอีโอชาวต่างชาติที่ถูกส่งมาจากบริษัทแม่ต่างประเทศด้วย ไม่ได้จำกัดเฉพาะซีอีโอสัญชาติไทย พบว่าในปี พ.ศ. 2543 มีซีอีโอชาวต่างชาติถึง 50 คน (ร้อยละ 19) และในปี พ.ศ. 2559 มีซีอีโอชาวต่างชาติ 38 คน (ร้อยละ 8) ซึ่งมีแนวโน้มลดลง

สิ่งที่เหมือนเดิมคือกรณีที่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ไม่นั่งตำแหน่งประธานกรรมการ (Chairman) เองก็จะเชิญผู้ที่มีชื่อเสียงทางสังคม เช่น อดีตนายทหาร อดีตข้าราชการระดับสูงของกระทรวง ทบวง กรม และอดีตผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในองค์กรขนาดใหญ่นั่งในตำแหน่งนี้ เพื่อเป็นหน้าเป็นตาและสร้างความน่าเชื่อถือในสายตาของนักลงทุน และยังเห็นได้ชัดในกรณีของประธานคณะกรรมการตรวจสอบ (Chairman of Audit Committee) และกรรมการอิสระ (Independent Director) ที่มีเงื่อนไขว่าต้องไม่ถือหุ้นของกิจการหรือต้องเป็นคนนอก ขณะที่ตำแหน่ง “กรรมการผู้จัดการใหญ่หรือประธานกรรมการบริหาร (ซีอีโอ)” ครอบครองโดยเก่าแก่ ทายาท หรือตัวแทนผู้ถือหุ้นรายใหญ่ในสัดส่วนที่สูง ร้อยละ 67.2 ในปี พ.ศ. 2543 และร้อยละ 67.9 ในปี พ.ศ. 2559 ซีอีโอที่เป็นผู้บริหารลูกจ้าง ประกอบด้วยผู้บริหารลูกหม้อมีร้อยละ 8.3 และ 9.3 ตามลำดับ และผู้บริหารจากภายนอก ร้อยละ 24.5 และ 22.6 ตามลำดับ กล่าวได้ว่าบริษัทไทยส่วนใหญ่ยังไม่มีกการแยกระหว่างความเป็นเจ้าของและอำนาจการบริหาร สัดส่วนของบริษัทผู้บริหารที่บริหารโดยผู้บริหารลูกจ้างนั้นยังมีน้อย

ตารางที่ 3 คุณลักษณะของซีอีโอไทย ปี พ.ศ. 2543 และ 2559

	ปี พ.ศ.2543		ปี พ.ศ.2559	
	จำนวน	%	จำนวน	%
(1) เพศ	259		483	
ชาย	245	94.6	438	90.7
หญิง	14	5.4	45	9.3
(2) ช่วงอายุ	246		478	
39 ปีหรือน้อยกว่า	21	8.5	18	3.8
40-44 ปี	25	10.2	16	3.3
45-49 ปี	57	23.2	43	8.9
50-54 ปี	66	26.8	77	16.1
55-59 ปี	32	13.0	91	19.1
60 ปีขึ้นไป	45	18.3	233	48.8
49 ปีหรือน้อยกว่า รวม	103	41.9	77	16.1
(3) ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด	221		465	
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือต่ำกว่า	19	8.6	10	2.2
อนุปริญญา	4	1.8	2	0.4
ปริญญาตรี	84	38.0	141	30.3
ปริญญาโท	44	19.9	214	46.0
MBA	54	24.4	32	6.9
ปริญญาเอก	16	7.2	66	14.2
ปริญญาตรีขึ้นไป รวม	198	89.6	453	97.4

	ปี พ.ศ.2543		ปี พ.ศ.2559	
	จำนวน	%	จำนวน	%
(4) ประเทศที่จบการศึกษาชั้นสูงสุด	181		466	
ไทย	62	34.3	206	44.2
สหรัฐอเมริกา	81	44.7	176	37.8
อังกฤษ	10	5.5	28	6.0
ออสเตรเลีย	4	2.2	7	1.5
แคนาดา	4	2.2	1	0.2
ญี่ปุ่น	11	6.0	20	4.3
ไต้หวัน	3	1.7	4	0.9
สิงคโปร์	3	1.7	1	0.2
อื่นๆ	3	1.7	23	4.9
จบต่างประเทศ รวม	119	65.7	260	55.8
(5) สาขาเชี่ยวชาญ	181		447	
เศรษฐศาสตร์	12	6.6	22	4.9
บริหาร พาณิชย การค้า	80	44.2	238	53.3
บัญชี	12	6.6	12	2.7
วิศวกรรมศาสตร์	56	30.9	83	18.6
แพทยศาสตร์ วิทยาศาสตร์	6	3.3	31	6.9
รัฐศาสตร์ นิติศาสตร์	6	3.3	34	7.6
มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์	9	5.0	27	6.0
(7) สายงานอาชีพและรูปแบบประสบการณ์	241		464	
เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่	162	67.2	315	67.9
ผู้บริหารลูกหม้อ	20	8.3	44	9.5
ผู้บริหารจากภายนอก	59	24.5	105	22.6

ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียนจากรายงานประจำปีและแบบแสดงรายการ 56-1 ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ

จบการศึกษาสูงขึ้น ในปี พ.ศ. 2543 พบว่าผู้ที่จบต่ำกว่าปริญญาตรี มีถึงร้อยละ 10.4 แต่ในปี พ.ศ. 2559 ลดลงเหลือร้อยละ 2.6 เหตุผลหนึ่งคือผู้ก่อตั้งในอดีตเรียนไม่สูงนัก แต่มีผลงานการบริหารที่โดดเด่นจำนวนหนึ่งได้รับปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์จากมหาวิทยาลัยของไทย นอกจากนี้พบว่ามักจบจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา สาขาเชี่ยวชาญ เช่น บริหารธุรกิจ (โดยเฉพาะเอ็มบีเอ) และวิศวกรรมศาสตร์ ไม่แตกต่างจากอดีต อย่างไรก็ตามแนวโน้มจบจากมหาวิทยาลัยในประเทศเพิ่มขึ้น เพราะมหาวิทยาลัยมีเพิ่มขึ้น หลายแห่งเปิดหลักสูตรปริญญาโทและเอกภาคภาษาอังกฤษ จึงไม่ต้องไปเรียนต่อต่างประเทศก็ได้ แต่อาจทำให้ขาดโอกาสหาประสบการณ์และสร้างเครือข่ายทางธุรกิจในต่างประเทศ (เนตรนภา, 2557)

สิ่งที่เปลี่ยนแปลง สูงวัยขึ้น ในปี พ.ศ. 2543 ซีอีโอที่มีอายุไม่เกิน 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.9 (103 คน) ซึ่งอ่อนกว่าประเทศพัฒนาแล้ว เพราะส่วนใหญ่เป็นผู้ก่อตั้งเพิ่งเริ่มกิจการได้ระยะหนึ่งในช่วงที่เศรษฐกิจไทยเติบโต (เนตรนภา, 2549c) ต่อมาในปี พ.ศ. 2559 ผู้ก่อตั้งเหล่านี้ยังคงนั่งตำแหน่งซีอีโอซึ่งเริ่มสูงวัยแล้ว พบว่าซีอีโอที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป มีสัดส่วนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.8 (233 คน) บางแห่งแม้จะมีบุตรชายหรือบุตรสาว (วัย 30-40 ปี) รอสืบทอดกิจการอยู่แล้วก็ตาม แต่เห็นได้ชัดว่ายังไม่ยอมส่งไม้ต่อให้ ผู้ก่อตั้งเองยังนั่งควบทั้งตำแหน่งประธานกรรมการและซีอีโอ ขณะที่บุตรอยู่ในตำแหน่งกรรมการบริหาร สะท้อนความไม่พร้อมที่จะส่งมอบกิจการ

ประสบการณ์ทำงานของทายาทผู้สืบทอดกิจการ ในปี พ.ศ. 2543 จะพบว่าทายาท (รุ่นที่ 2) ส่วนใหญ่ต้องมีประสบการณ์ทำงานในระดับล่างของบริษัท หรือทำงานกับบริษัทข้างนอก ต้องผ่านร้อนผ่านหนาวมามากประสบการณ์มาก่อนที่จะขึ้นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง จึงยังคงมีจิตวิญญาณนักสู้อยู่กับตัว แต่ในปี พ.ศ. 2559 พบว่าทายาทรุ่นใหม่ (รุ่นที่ 3) มักไม่มีประสบการณ์ทำงานในระดับล่างเข้ามาตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงเลยตั้งแต่ต้น สะท้อนภาพว่าผู้บริหารรุ่นนี้ไม่เคยรู้จักการถูกกดขี่ข่มเหง เพราะมีแต่คนเกรงใจ ทำให้ไม่รู้จักชีวิตที่แท้จริง หรือเริ่มทำงานในระดับล่างแต่เลื่อนตำแหน่งเร็วเหมือนติดจรวด ไม่เคยผ่านการประเมินผลแบบเข้มงวดจริงจังเหมือนพนักงานทั่วไป จึงอาจไม่มีความแข็งแกร่งเท่ารุ่นปู่ รุ่นพ่อ ซึ่งเป็นสัญญาณที่ไม่ค่อยดีนัก

สถาบันอบรมผู้บริหาร ในปี พ.ศ. 2543 หากพูดถึงหลักสูตรอบรมผู้บริหารระดับสูงที่โดดเด่นมีเพียงหลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (วปรอ.) ของวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรเท่านั้น แต่ในปี พ.ศ. 2559 พบว่ามีหลักสูตรเปิดขึ้นมากมายที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) และ Director Certificate Program (DCP) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ซึ่งจัดขึ้นเพื่ออบรมให้ความรู้แก่

กรรมการบริษัทของบริษัทจดทะเบียนฯ ตามหลักบรรษัทภิบาลสากล (Corporate Governance: CG) ซึ่งวงการธุรกิจไทยได้ให้ความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ หลังเกิดวิกฤตการณ์การเงินในปี พ.ศ. 2540 และโครงการแนวร่วมปฏิบัติภาคเอกชนในการต่อต้านการทุจริต (Collective Action Coalition of the Private Sector Against Corruption: CAC) เพื่อลดปัญหาคอร์รัปชัน (Wailerdsak and Siengthai, 2016)

นอกจากนี้หลักสูตรที่ช่วยสร้างคอนเนกชันระหว่างภาครัฐและเอกชน ได้แก่ 1) หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) ของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม 2) หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง (ปปร.) ของสถาบันพระปกเกล้า 3) หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาการตลาดทุน (วตท.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 4) หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านการค้าและการพาณิชย์ (TEPCoT) ของสถาบันวิทยาการการค้า มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และ 5) หลักสูตรการพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้งระดับสูง (พตส.) สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง และหลักสูตรอื่นๆ ที่จัดโดยหน่วยงานเหล่านี้ เราจึงพบว่าผู้บริหารระดับสูงนิยมเรียนหลักสูตรเหล่านี้มากขึ้น แทนที่จะไปเรียน MBA, Mini MBA หรือ Executive MBA เพื่อหาคอนเนกชันอย่างในอดีต

สถาบันอบรมผู้บริหารเหล่านี้มีขึ้นขึ้นนำทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเข้าคิวรอเข้าเรียนนานนับปี เพราะไม่ใช่แค่ความรู้ที่ผู้เข้าเรียนได้รับเท่านั้น แต่เครือข่ายและคอนเนกชันระดับสูงที่เชื่อมทั้งธุรกิจและการเมืองเป็นประโยชน์ที่ประเมินค่าไม่ได้ สะท้อนการทำธุรกิจในสังคมไทยที่พึ่งพาสายสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และการใช้ผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม คือ เจ้าแก่และทายาท ผู้บริหารลูกหม้อ และผู้บริหารจากภายนอก

สรุปผลการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของไทยในช่วงห้าทศวรรษที่ผ่านมา ก่อให้เกิดผู้บริหารมืออาชีพในบริษัทเอกชนแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ผสมผสานกัน คือ (1) เจ้าแกหรือผู้ก่อตั้งรวมทั้งทายาท และผู้บริหารรับจ้างที่ไม่ใช่คนในครอบครัว ได้แก่ (2) ผู้บริหารลูกหม้อที่ทำงานตั้งแต่ระดับล่างและได้ไต่เต้าสู่ตำแหน่งบริหาร และ (3) ผู้บริหารจากภายนอกที่เข้ามาในตำแหน่งบริหารเลย ผู้บริหารมืออาชีพไทยมีการศึกษาสูงขึ้นเรื่อยๆ ส่วนใหญ่เรียนจบด้านการบริหารโดยเฉพาะเอ็มบีเอ กว่าครึ่งหนึ่งจบจากต่างประเทศโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตามสิ่งที่น่าสังเกตคือสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เป็นเจ้าแกและทายาทยังคงมีอยู่สูง สะท้อนให้เห็นว่าส่วนใหญ่ยังคงเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่ในรุ่นของผู้ก่อตั้งชั่วคนเดียวหรือทายาทรุ่นที่ 2-3 เท่านั้น ลักษณะแยกไม่ออกระหว่างความเป็นเจ้าของกับอำนาจการบริหารยังคงดำรงอยู่อย่างหนาแน่น

ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) กำหนดเป้าหมายผลักดันให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) โดยตั้งเป้าหมายให้รายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชากร ณ ปี พ.ศ. 2579 อยู่ที่ 12,735 ดอลลาร์ (445,725 บาท) ต่อคนต่อปี (ในปี พ.ศ. 2559 อยู่ที่ 5,600 ดอลลาร์ต่อคนต่อปี) ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกับประเทศรายได้ระดับสูงตามดัชนีของธนาคารโลก (World Bank) รวมทั้งตั้งเป้าว่าในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จะเพิ่มรายได้เฉลี่ยของประชากรให้อยู่ที่ระดับ 8,200 ดอลลาร์ (287,000 บาท) ต่อคนต่อปี ซึ่งแน่นอนว่าการเจริญเติบโตของบริษัทเอกชนไทยเป็นเงื่อนไขอันหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เป้าหมายดังกล่าวเป็นจริงได้ อย่างที่เห็นจากประสบการณ์ของประเทศพัฒนาแล้ว แต่ทว่าพัฒนาการของบริษัทเอกชนในต่างประเทศเมื่อเข้าสู่ประเทศรายได้ระดับสูง จะเป็นในลักษณะของบริษัทผู้บริหารที่บริหารโดยผู้บริหารรับจ้างที่ไม่ใช่คนในครอบครัว แยกระหว่างความเป็นเจ้าของกับอำนาจการบริหารอย่างชัดเจน มากกว่าที่จะคงความเป็นธุรกิจครอบครัวไว้

ดังนั้น การใช้ผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม คือ เจ้าแกและทายาท ผู้บริหารลูกหม้อ และผู้บริหารจากภายนอก ถือเป็นกลยุทธ์ด้านคนที่สำคัญของบริษัทเอกชนไทยในปัจจุบัน โดยที่สัดส่วนของเจ้าแกและทายาทยังคงมีอยู่สูง อย่างไรก็ตามสิ่งที่น่าสังเกตคือสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เป็นเจ้าแกและทายาทยังคงมีอยู่สูง สะท้อนให้เห็นว่าส่วนใหญ่ยังคงเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่ในรุ่นของผู้ก่อตั้งชั่วคนเดียวหรือทายาทรุ่นที่ 2-3 เท่านั้น ลักษณะแยกไม่ออกระหว่างความเป็นเจ้าของกับอำนาจการบริหารยังคงดำรงอยู่อย่างหนาแน่น

ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) กำหนดเป้าหมายผลักดันให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) โดยตั้งเป้าหมายให้รายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชากร ณ ปี พ.ศ. 2579 อยู่ที่ 12,735 ดอลลาร์ (445,725 บาท) ต่อคนต่อปี (ในปี พ.ศ. 2559 อยู่ที่ 5,600 ดอลลาร์ต่อคนต่อปี) ซึ่งอยู่ในระดับเดียวกับประเทศรายได้ระดับสูงตามดัชนีของธนาคารโลก (World Bank) รวมทั้งตั้งเป้าว่าในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จะเพิ่มรายได้เฉลี่ยของประชากรให้อยู่ที่ระดับ 8,200 ดอลลาร์ (287,000 บาท) ต่อคนต่อปี ซึ่งแน่นอนว่าการเจริญเติบโตของบริษัทเอกชนไทยเป็นเงื่อนไขอันหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เป้าหมายดังกล่าวเป็นจริงได้ อย่างที่เห็นจากประสบการณ์ของประเทศพัฒนาแล้ว แต่ทว่าพัฒนาการของบริษัทเอกชนในต่างประเทศเมื่อเข้าสู่ประเทศรายได้ระดับสูง จะเป็นในลักษณะของบริษัทผู้บริหารที่บริหารโดยผู้บริหารรับจ้างที่ไม่ใช่คนในครอบครัว แยกระหว่างความเป็นเจ้าของกับอำนาจการบริหารอย่างชัดเจน มากกว่าที่จะคงความเป็นธุรกิจครอบครัวไว้

ดังนั้น การใช้ผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม คือ เจ้าแกและทายาท ผู้บริหารลูกหม้อ และผู้บริหารจากภายนอก ถือเป็นกลยุทธ์ด้านคนที่สำคัญของบริษัทเอกชนไทยในปัจจุบัน โดยที่สัดส่วนของเจ้าแกและทายาทยังคงมีอยู่สูง สะท้อนให้เห็นว่าส่วนใหญ่ยังคงเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่ในรุ่นของผู้ก่อตั้งชั่วคนเดียวหรือทายาทรุ่นที่ 2-3 เท่านั้น ลักษณะแยกไม่ออกระหว่างความเป็นเจ้าของกับอำนาจการบริหารยังคงดำรงอยู่อย่างหนาแน่น

ดังนั้น การใช้ผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม คือ เจ้าแกและทายาท ผู้บริหารลูกหม้อ และผู้บริหารจากภายนอก ถือเป็นกลยุทธ์ด้านคนที่สำคัญของบริษัทเอกชนไทยในปัจจุบัน โดยที่สัดส่วนของเจ้าแกและทายาทยังคงมีอยู่สูง สะท้อนให้เห็นว่าส่วนใหญ่ยังคงเป็นธุรกิจครอบครัวอยู่ในรุ่นของผู้ก่อตั้งชั่วคนเดียวหรือทายาทรุ่นที่ 2-3 เท่านั้น ลักษณะแยกไม่ออกระหว่างความเป็นเจ้าของกับอำนาจการบริหารยังคงดำรงอยู่อย่างหนาแน่น

บริหารไม่ว่าจะทำได้ดีแค่ไหนก็อาจไม่เป็นที่ยอมรับ และทำให้พนักงานรู้สึกสูญเสียโอกาสในการเติบโตก้าวหน้า รู้สึกว่าไม่มีอนาคต ผมตระหนักอย่างยิ่งว่าการถือหุ่นกับการบริหารควรแยกออกจากกัน” (สำนักข่าวนิคเคอิ, 2559)^๖ แน่แน่นอนว่า ณ วันนี้ผู้บริหารบริษัทเอกชนไทยไม่ว่าเจ้าเก่าหรือทายาทที่มีแนวคิดอย่างคุณณินท์นั้นยังมีน้อยมาก บริษัทเอกชนไทยที่ผ่านมาจึงโตได้อย่างจำกัด อย่างไรก็ตามก็เพื่อให้ตัวธุรกิจอยู่รอดและเจริญรุ่งเรืองเป็นฟันเฟืองสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต่อไปนั้น คาดว่าในทศวรรษหน้าเราอาจจะเห็นบริษัทผู้บริหารและซีอีโอที่ไม่ใช่คนในครอบครัวมีจำนวนเพิ่มขึ้น

ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาระบบการคัดเลือกและการพัฒนาผู้บริหารภายในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลเชิงลึกว่า องค์กรมีการคัดเลือกผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงอย่างไร ฝึกอบรมพัฒนาอย่างไร และผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบันทั้งที่เป็นผู้บริหารลูกหม้อและผู้บริหารจากภายนอกนั้น มีการสร้างสายงานอาชีพของผู้บริหารมืออาชีพกันมาอย่างไร เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารมืออาชีพที่ไม่ใช่คนในครอบครัวอย่างจริงจัง และนำไปสู่การพัฒนาเป็นผู้บริหารบริษัทต่อไป

^๖หนังสือพิมพ์นิคเคอิสี่ชิ้นนำของญี่ปุ่นได้สัมภาษณ์ คุณณินท์ เจียรวนนท์ เป็นภาษาจีนและนำไปตีพิมพ์ต้นฉบับเป็นภาษาญี่ปุ่นในคอลัมน์ My Personal History ซึ่งเป็นคอลัมน์ถ่ายทอดบันทึกความทรงจำของบุคคลชั้นนำระดับโลก เพื่อให้ชาวญี่ปุ่นเรียนรู้เรื่องราวชีวิตและแรงบันดาลใจที่ทำให้ประสบความสำเร็จ และเผยแพร่ออนไลน์ทั่วโลกในภาษาจีน และภาษาอังกฤษ ซึ่งก่อนหน้านี้มีบุคคลระดับโลก อาทิ จอร์จ ดับเบิลยู บุช อดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา นางมากาเร็ต แทตเชอร์ อดีตนายกรัฐมนตรีหญิงของอังกฤษ ลี กวาน ยู อดีตประธานาธิบดีสิงคโปร์ รวมถึงนักธุรกิจชั้นนำของญี่ปุ่น อาทิ ซีอีโอของโซนี่ พาณานิชนิค และฮอนด้า เป็นต้น คุณณินท์เป็นคนไทยคนแรกในคอลัมน์นี้ ในฐานะนักธุรกิจไทยที่ประสบความสำเร็จในระดับโลกและอยู่ในความสนใจของชาวญี่ปุ่น เพราะเข้าไปปฏิบัติโต๊ะอาหารของญี่ปุ่นโดยส่งออกไปสดแช่แข็งไปญี่ปุ่นเป็นรายแรกตั้งแต่พ.ศ.2516 เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดของบริษัทไอทียูซึ่งเป็นบริษัทการค้าอันดับ 3 ของญี่ปุ่น ทั้งยังประสบความสำเร็จในการลงทุนในประเทศจีน ทางเครือเจริญโภคภัณฑ์ได้แปลและเรียบเรียงคอลัมน์นี้เป็นภาษาไทย ตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจและหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจเป็นตอนๆ ตลอดช่วงปลายปี พ.ศ.2559

รายการอ้างอิง

- กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ. (2530a, สิงหาคม). สามทศวรรษธุรกิจไทย Trading Society ยังครอบงำหนาแน่น. *นิตยสารผู้จัดการ*. 52-83.
- กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ. (2530b, สิงหาคม). ผู้จัดการรุ่นใหม่ ในสายตา “ผู้จัดการ”. *นิตยสารผู้จัดการ*. 84-244.
- กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ. (2553, มกราคม). 1 ทศวรรษ Role Model. *นิตยสารผู้จัดการ*. 96-159.
- กองบรรณาธิการนิตยสารผู้จัดการ. (2554, มกราคม). Role Model ก้าวปีที่ 11. *นิตยสารผู้จัดการ*. 62-93.
- ทศ คณนาพร. (2553). *บริหารงาน บริหารคน ให้สุดขีด สไตล์อินท์ เจียร์วอนท์*. กรุงเทพฯ : แสบปี๊บ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2547, กรกฎาคม 9-15). เส้นทางนักบริหารมืออาชีพ MBA. *กรุงเทพธุรกิจ BizWeek*.
- ธนวัฒน์ ทรัพย์ไพบุลย์. (2546). 26 เจ้าสัวผู้เยี่ยมยุทธ์. กรุงเทพฯ : พิมพ์คำ.
- นवल วิริยะกุลกิจ. (2557). *ธรรมเนียมครอบครัวเขียนอย่างไรให้สำเร็จ*. กรุงเทพฯ : อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลวิเนจ.
- เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. (2549). *กลุ่มทุนธุรกิจครอบครัวไทยก่อนและหลังวิกฤต ปี 2540*. กรุงเทพฯ : BrandAge Books.
- เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. (2555). การสืบทอดกิจการของธุรกิจครอบครัวไทย. *Journal of HR Intelligence*, 7 (2), 18-27.
- เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์. (2557). ผู้บริหารระดับโลกของไทย: กรณีศึกษาธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เกษตรและอาหาร และโรงพยาบาล. *วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 36 (1), 62-84.
- บำรุง อำนาจเจริญฤทธิ. (2558, สิงหาคม). ข.การช่างในยุคผลัดใบ ภายใต้บังเหียน “สุภามา สตรีวิศวะเวทย์”. *Forbes Thailand*.
เว็บไซต์ : <http://www.forbesthailand.com/news-detail.php?did=569>
- วิจักษณ์ วรรณชาติ. (2547). 7 เขียนธุรกิจโทรศัพท์. กรุงเทพฯ : วรรณสาส์น.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2541). *บริษัทประเทศไทย : ว่าด้วยแนวคิดและกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สาโรจน์ มณีรัตน์. (2550). *ถนนสายนี้มีทางลัด 35 Role models of success*. กรุงเทพฯ : มติชน.
- สำนักข่าวเนเคอ. แพล/เรียบเรียง ภรณ์ จีรวงศ์นันท์ และหวง เทวยเหวย. (2559, ธันวาคม 8-11). My Personal history ความทรงจำ อินท์ เจียร์วอนท์ ตอนที่ 13. *ประชาชาติธุรกิจ*. หน้า 23.
- Berle, A.A.Jr. & Means, G.C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York : Macmillan.
- Cappelli, P. & Hamori, M. (2005). The new road to the top. *Harvard Business Review*, January, 25-32.
- Cappelli, P., Hamori, M. & Bonet, R. (2014). Who's got those top jobs? *Harvard Business Review*, March, 75-79.
- Chandler, A.D. Jr. (1977). *The visible hand : The managerial revolution in American business*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Chandler, A.D. Jr. (1990). *Scale and scope : The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, MA : Belknap/Harvard University Press.
- Morikawa, H. (2001). *A history of top management in Japan : Managerial enterprises and family enterprises*. New York : Oxford University Press.
- Poza, E.J. & Daugherty, M.S. (2014). *Family business*. 4th edition. South-Western Cengage Learning.

- Suehiro, A. & Wailerssak, N. (2006). Thai family businesses and top management: Founder family, internally-promoted managers, and outside managers. In Hoshino, T. & Suehiro, A. (Eds). *Top management of family businesses : Corporate management in Asia and Latin America*. Tokyo : Iwanami. (in Japanese)
- Triudomsin, N. (1996) Trends and Perspectives in the Government Official Career. MA.Thesis, Economics, Thammasat University.
- Wailerssak, N. (2005). *Managerial careers in Thailand and Japan*. Chiangmai: Silkworm Books.
- Wailerssak, N. & Siengthai, S. (2016). Business networks in Thailand: From import substitution, export oriented to expansion in AEC (Chapter 10). In Nolan, J., Rowley, C. & Warner, M. (Eds.). *Business networks in East Asian capitalism : Enduring trends, emerging patterns*. Chennai : Elsevier.
- Wailerssak, N. & Suehiro, A. (2004). Top executive origins : Comparative study between Japan and Thailand. *Journal of Asian Business & Management*, 3 (1), 85-104.
- Wailerssak, N. & Suehiro, A. (2010). Business groups in Thailand (Chapter 9). In Colpan, A., Hikino, T., Lincoln, J. & Musson D. (Eds.). *Oxford handbook of business groups*. London and New York : Oxford University Press.
- Wailerssak, N. & Suehiro, A. (2014). Family business groups in Thailand : Coping with management critical points. *Asia Pacific Journal of Management*, 31 (4), 997-1018.

ผลประโยชน์สุขุติจากการไปทำงาน ที่ได้หวั่นของคนงานไทย

บทคัดย่อ

บทความนี้วัดขนาดของต้นทุน และผลประโยชน์ที่แรงงานไทยได้รับจากการไปทำงานที่ได้หวั่น เพื่อประเมินผลประโยชน์สุขุติที่เป็นตัวเงิน และศึกษาปัจจัยกำหนดขนาดของประโยชน์สุขุติ และประเมินความพึงพอใจจากการทำงานในได้หวั่น โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 111 ชุด แบ่งเป็น แรงงานที่กำลังเดินทางไปทำงานครั้งแรก 26 ชุด แรงงานที่กำลังกลับไปทำงานอีกครั้ง 25 ชุด แรงงานที่กำลังทำงานอยู่ที่ได้หวั่น 50 ชุด และแรงงานไทยคืนถิ่น 10 ชุด ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า โดยเฉลี่ยแรงงานไทยได้รับผลประโยชน์สุขุติจากการไปทำงานที่ได้หวั่นเป็นบวก โดยขนาดของผลประโยชน์สุขุติขึ้นอยู่กับระยะเวลาทำงาน ยิ่งทำงานนาน จะได้รับผลประโยชน์สุขุติเพิ่มขึ้น แต่ในอัตราที่ลดลง นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับเงินเดือนที่ได้รับในประเทศไทยก่อนเดินทางไปทำงานที่ได้หวั่น โดยแรงงานที่ได้รับเงินเดือนในไทยสูงมีแนวโน้มจะได้รับผลประโยชน์สุขุติสูงด้วย อย่างไรก็ตาม แรงงานมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยแรงงานมีความพึงพอใจค่อนข้างน้อยในเรื่องการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ปรับขึ้นเงินเดือนตามความเหมาะสม และการที่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นกับนายจ้างหรือหัวหน้างาน

คำสำคัญ : แรงงานไทยในได้หวั่น การไปทำงานที่ได้หวั่น ผลประโยชน์

Net Benefit of Thai Workers from Working in Taiwan

Abstract

This article measures nominal economic cost and benefit from emigrating to work in Taiwan of Thai workers. It uses data from 111 questionnaires collected from 26 Thai workers who were about to leave for Taiwan for the first time, 25 who were re-entry, 50 who were working in Taiwan and 10 returned Thai workers. It finds positive net benefit meaning that after deducting cost, workers earn more from emigrating to work in Taiwan than working in Thailand on average. Net benefit increases with working duration in Taiwan, but at a decreasing rate. Workers with higher salary in Thailand are likely to receive higher net benefit. However, workers' satisfaction from working in Taiwan is just moderate. They satisfy less about a job promotion, a pay raise and how they are not able to express opinions about jobs to their employers or bosses.

Keywords : Thai Workers in Taiwan, Working in Taiwan, Benefit

บทนำ

ในปี พ.ศ. 2558 แรงงานไทยเดินทางไปทำงานต่างประเทศจำนวน 117,291 คน มีผลต่อรายได้เข้าประเทศมูลค่า 83,161 ล้านบาท หรือคิดเป็นประมาณร้อยละ 0.60 ของจีดีพี แม้จำนวนแรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานต่างประเทศมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับ 202,296 คน ในปี พ.ศ. 2538 แต่รายได้จากการไปทำงานต่างประเทศมีส่วนสำคัญต่อฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัวของแรงงานและต่อการพัฒนาประเทศ แรงงานไทยบางส่วนประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง แต่บางส่วนประสบกับความยากลำบาก มีหนี้สิน มีปัญหาเกี่ยวกับนายจ้าง ตลอดจนปัญหาสุขภาพจากการทำงานที่หนัก สภาพอากาศที่ร้อนหรือหนาวจัด และเสี่ยงอันตรายจากสารเคมีต่างๆ

งานศึกษาของ Paitoonpong et al. (2012) คำนวณผลประโยชน์สุทธิที่ได้รับจากการทำงานในไต้หวันว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 190,842 บาทต่อคน (คิดตามระยะเวลาที่ทำงาน) และได้กล่าวถึงปัญหาของแรงงานไทยในไต้หวันว่า มีปัญหาถูกเอารัดเอาเปรียบ การไม่ปฏิบัติตามสัญญาจ้างงาน รายได้ไม่พอกับค่าครองชีพ ค่านายหน้าที่สูงเกินไป ปัญหาด้านภาษาและวัฒนธรรม และปัญหาการปรับตัวกลับเข้าสู่มาตุภูมิ งานศึกษาของศูนย์วิจัยการย้ายถิ่นแห่งเอเชีย สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2559) พบว่า การเดินทางไปทำงานที่ไต้หวันจะต้องเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงและมีขั้นตอนของการจ่ายเงินค่าเดินทางแตกต่างกันไป เช่น บริษัทจัดหางานบางแห่งไม่เรียกเก็บเงินกับแรงงานทันที แต่จะทำสัญญาจ้างโดยระบุให้หักค่าใช้จ่ายจากเงินเดือนที่ได้รับในไต้หวันจนกว่าจะครบ ในขณะที่บางบริษัทเรียกเก็บบางส่วนที่เหลือไปหักหลังจากเข้าทำงานในไต้หวันแล้ว บางบริษัทจัดหางานมีบริการให้เงินกู้กับแรงงานไทยไปทำงานต่างประเทศด้วย แรงงานบางรายยังให้หนี้ไม่หมดแม้ทำงานครบสัญญาจ้างและเดินทางกลับไทยแล้วก็ตาม สะท้อนถึงความไม่คุ้มค่าของการเดินทางไปทำงานต่างประเทศ นอกจากนี้ การเดินทางไปทำงานต่างประเทศของแรงงานไทยยังมีปัญหาการหลอ

ลวงแม้จะน้อยลงจากอดีต

สุภาวงศ์ จันทวานิช และคณะ (2553) พบว่า มีธุรกิจไม่ว่าจะเป็นร้านขายสินค้าไทยและร้านอาหารไทยในไต้หวันจำนวนมากหลากหลายประเภท ทั้งที่เป็นร้านอาหาร ร้านคาราโอเกะ และผับ/ดิสโกเทค บางแห่งเป็นแหล่งมั่วสุมและแหล่งอบายมุขต่างๆ ตลอดจนแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยสูงอีกด้วย งานศึกษาของชไมพร รุ่งฤกษ์ฤทธิ์ และคณะ (2553) เก็บข้อมูลแรงงานไทย 10 คน พบว่า 7 คนสามารถส่งเงินกลับบ้านเกิดได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีก 2 คนสามารถส่งเงินกลับบ้านเกิดได้แต่น้อยกว่าที่ตั้งเป้าไว้ และอีก 1 คนที่ไม่สามารถส่งเงินกลับบ้านได้ โดยส่วนใหญ่เห็นว่า รายได้ไม่มากเท่าที่คาดหวังและน้อยกว่าเมื่อเทียบกับประเทศอื่น แต่ก็ยังดีกว่าทำงานที่เมืองไทยที่ไม่มีเงินเก็บ นอกจากนี้ ยังไม่พบการถูกละเมิดสิทธิแรงงานไทยทั้ง 10 ราย มีสายด่วน 1955 ช่วยรับปรึกษาปัญหาให้กับแรงงานเป็นภาษาไทย 24 ชั่วโมง และยังมีกิจกรรมทางวัฒนธรรม กีฬา รวมถึงรายการวิทยุกระจายเสียงเป็นภาษาไทยอีกด้วยโดยแรงงานที่ทำงานในบริษัทใหญ่จะได้รับการดูแลดีกว่าหากทำงานใน SMEs ดุษฎี อายุวัฒน์ และคณะ (2553) พบว่า แรงงานได้รับค่าจ้างขั้นต่ำเป็นเงิน 17,280 เหรียญต่อเดือน ทำงาน 8 ชั่วโมงต่อวัน แต่หากทำงานล่วงเวลา 2 ชั่วโมงแรกจะได้ 96 เหรียญได้วันต่อชั่วโมง หากทำงานล่วงเวลาเกิน 2 ชั่วโมง ชั่วโมงที่ 3 จะได้ 120 เหรียญต่อชั่วโมง และหากเป็นล่วงเวลา วันเสาร์-อาทิตย์ จะได้ค่าตอบแทนต่อวันเท่ากับ 144 เหรียญต่อวัน ดังนั้นตลอดเดือนแรงงานได้รับเงินค่าตอบแทนระหว่าง 35,000-42,000 บาท สวัสดิการที่ได้รับได้แก่สิทธิจากระบบประกันสังคมและการตรวจสุขภาพทุกๆ 6 เดือน นอกจากนี้ บริษัทยังจัดหาที่พักและอาหารให้ แต่ต้องจ่ายเงินให้กับบริษัทด้วย รายจ่ายได้แก่ ค่าใช้จ่ายส่วนตัวและอาหารราว 5,000 เหรียญ ค่าใช้จ่ายให้ล่ามต่อเดือน 800 เหรียญ ค่าใช้จ่ายเรื่องสังคม กินดื่ม เล่นการพนัน 2,000 เหรียญต่อเดือน ค่าฝากสะสมเดือนละ 2,000-3,000 เหรียญ และมีเงินส่งกลับบ้านเกิดเดือนละ 7,000-10,000 เหรียญ แรงงานบางส่วนถูกเอารัดเอาเปรียบในการ

จ้างงาน ขณะเดียวกันแรงงานก็ใช้ชีวิตที่มีความเสี่ยงเรื่องสิ่งแวดล้อม สุรา ทำให้มีการทะเลาะวิวาท ความเสี่ยงเรื่องเพศ และทำให้การมาทำงานต่างประเทศไม่ประสบความสำเร็จ

บทความนี้จะคำนวณต้นทุนและผลประโยชน์จากการไปทำงานในไต้หวันของคนงานไทยโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 111 คน ครอบคลุม 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่กำลังจะเดินทางไปทำงานที่ไต้หวัน ทั้งที่เดินทางไปครั้งแรก และที่เคยไปมาก่อน กลุ่มที่กำลังทำงานอยู่ที่ไต้หวัน และกลุ่มคืนถิ่น ซึ่งหมายถึง แรงงานที่เคยไปทำงานที่ไต้หวันและได้กลับมาอาศัยอยู่ในประเทศไทยแล้ว นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้ขนาดของผลประโยชน์สุทธิแตกต่างกัน ซึ่งยังไม่ปรากฏในงานศึกษาอื่นๆ และยังได้ใช้แบบประเมินความพึงพอใจของแรงงานในการทำงานที่ไต้หวัน เพื่อวัดผลเชิงคุณภาพหรือผลประโยชน์สุทธิอื่นๆ ที่ไม่อาจคำนวณเป็นตัวเลขได้อีกด้วย

ส่วนที่สองของบทความจะเป็นกรอบแนวคิดทางทฤษฎีและวิธีการศึกษา ส่วนที่สามจะแสดงข้อมูลสถิติเกี่ยวกับการไปทำงานที่ไต้หวันของคนงานไทย ส่วนที่สี่เป็นผลการศึกษาขนาดของผลประโยชน์สุทธิ ส่วนที่ห้าแสดงความพึงพอใจจากการไปทำงานที่ไต้หวันของคนงานไทย ส่วนที่หกศึกษาปัจจัยกำหนดขนาดของผลประโยชน์สุทธิและความพึงพอใจ ส่วนที่เจ็ดเป็นสรุปผลการศึกษาและนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กรอบแนวคิดทางทฤษฎีและวิธีการศึกษา

แนวคิดทางทฤษฎีที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Benefit-Cost Analysis) กล่าวคือผู้ที่เดินทางไป

ไปทำงานที่ต่างประเทศย่อมประเมินความคุ้มค่าด้วยการเปรียบเทียบประโยชน์และต้นทุนตลอดช่วงตั้งแต่ก่อนเดินทางไปจากประเทศไทยไปทำงานยังต่างประเทศ ระหว่างที่ทำงานในต่างประเทศ จนกระทั่งเดินทางกลับมาทำงานในประเทศไทย โดยคำนวณเปรียบเทียบกระแสรายได้กับค่าใช้จ่ายต่างๆ ณ มูลค่าปัจจุบัน โดยปกติแรงงานไทยจะต้องจ่ายค่านายหน้าจัดหางาน ค่าตัวเครื่องบิน ค่าทำหนังสือเดินทาง ค่าตรวจสุขภาพที่ประเทศต้นทางและปลายทาง ค่าวีซ่า ค่าใบอนุญาตทำงาน ค่าทดสอบทักษะฝีมือ ค่าฝึกอบรม ค่าใบสมัคร เป็นต้น ซึ่งส่วนนี้จะเป็นต้นทุนคงที่ที่เกิดขึ้นก่อนการเดินทาง นอกจากนี้ ยังมีต้นทุนที่เกิดขึ้นในระหว่างที่ทำงานอยู่ที่ไต้หวัน ไม่ว่าจะเป็นค่าอาหาร ค่าที่พัก ค่าเดินทาง ค่ารักษาพยาบาล ค่าสินทนาการต่างๆ ค่าเสื้อผ้า ค่าใช้จ่ายส่วนตัว ค่าธรรมเนียมการโอนเงิน ค่าติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งส่วนนี้เป็นค่าใช้จ่ายแปรผัน รวมถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสจากการที่ไม่ได้ทำงานในประเทศไทย แรงงานบางคนอาจมีต้นทุนที่ต้องจ่ายเป็นดอกเบี้ยเงินกู้ นอกจากนี้ ยังมีต้นทุนอื่นๆ ที่ไม่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น ความเหงา ความคิดถึงบ้าน และความเครียด อันเกิดจากการที่ต้องอาศัยห่างจากครอบครัว หรือการต้องปรับตัวหลังคืนถิ่น เป็นต้น ซึ่งจะไม่ครอบคลุมถึงในการคำนวณนี้ ในส่วนประโยชน์ที่ได้รับนั้น โดยทั่วไปคือ รายรับที่ได้จากการทำงานในต่างประเทศซึ่งเป็นผลกระทบทางตรง ทั้งนี้ อาจมีผลกระทบทางอ้อมจากเงินโอนกลับและการล้นไหล (spillover) ซึ่งจะไม่ครอบคลุมถึงในการคำนวณนี้เช่นกันโดยเราสามารถวิเคราะห์ผลประโยชน์และต้นทุนสุทธิ ณ มูลค่าปัจจุบัน ดังนี้

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_{it}}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_{fit}}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_{vit}}{(1+r)^t}$$

โดยที่ NPV คือ ประโยชน์สุทธิจากการไปทำงานในต่างประเทศจากการทำงานในได้หวันจำนวน n ปี, B คือ รายได้หรือค่าจ้างและค่าล่วงเวลา, C_f คือ ต้นทุนคงที่, C_v คือ ต้นทุนแปรผัน, r คือ อัตราดอกเบี้ยหรืออัตราส่วนลด ซึ่งเพื่อความง่ายกำหนดให้ r มีค่าต่ำมากจนสามารถละเลยได้

โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากแรงงานไทยด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานต่างๆ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานะภาพสมรส ภูมิลำเนาเดิม อาชีพ เป็นต้น และข้อมูลเกี่ยวกับเงินเดือน ต้นทุนคงที่และต้นทุนแปรผันต่างๆ แล้วนำข้อมูลเหล่านี้มาคำนวณหาผลประโยชน์สุทธิที่ได้รับจากการไปทำงานที่ได้หวัน แล้วจึงเปรียบเทียบกับค่าเสียโอกาสหากทำงานในประเทศไทย แล้วจึงศึกษาถึงปัจจัยกำหนดความแตกต่างของผลประโยชน์สุทธิ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา สถานะสมรส รายได้ก่อนเดินทาง ระยะเวลาที่ทำงานในได้หวัน เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้วัดระดับความพึงพอใจของแรงงานที่มีต่อสภาพการทำงานในบริษัทที่ได้หวันอีกด้วย โดยเก็บข้อมูลโดยการสุ่มตามความสะดวกจากแรงงานไทยที่ทำงานในได้หวัน 3 กลุ่ม รวม 111 คน ดังนี้

- แรงงานไทยที่กำลังเดินทางไปทำงานที่ได้หวัน ครั้งแรกจำนวน 26 คน และ กลับเข้าไปอีก (Re-entry) จำนวน 25 คน รวมเป็น 51 คน โดยเก็บข้อมูลจากแรงงานที่มาฝึกอบรมที่สำนักบริการแรงงานไทยไปต่างประเทศ กระทรวงแรงงานก่อนเดินทางไปทำงานที่ได้หวันในเย็นวันนั้นหรือวันรุ่งขึ้น
- แรงงานไทยที่กำลังทำงานอยู่ในได้หวัน แบ่งเป็น ที่ไทเป 25 คน และเกาสง 25 คน รวมเป็น 50 คน โดยขอความอนุเคราะห์จากสำนักแรงงานในได้หวันช่วยแจกแบบสอบถาม
- แรงงานไทยคืนถิ่นที่เคยเดินทางไปทำงานที่ได้หวันจำนวน 10 คน โดยใช้วิธีโทรศัพท์เพื่อสอบถามข้อมูล โดยได้รับรายชื่อและเบอร์โทรศัพท์จากสำนักงานบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ

นอกเหนือจากข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยยังได้ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ และสัมภาษณ์เชิงลึกหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้แก่ นักวิชาการ บุคลากรของสำนักงาน

บริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ บริษัทจัดหางาน และแรงงานไทย 3 ท่าน ที่กำลังเดินทางไปทำงานที่ได้หวัน งานศึกษานี้ศึกษาเฉพาะผลประโยชน์สุทธิในระดับปัจเจกหรือบุคคลเท่านั้น ไม่ครอบคลุมถึงระดับครัวเรือน ชุมชน และประเทศ และแม้กลุ่มตัวอย่างจะมีขนาดใหญ่พอควร แต่การสุ่มตัวอย่างเป็นแบบบังเอิญหรือตามความสะดวกจึงอาจทำให้ตัวอย่างที่ได้มีข้อจำกัดในการเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร

ข้อมูลทุติยภูมิการไปทำงานที่ได้หวันของแรงงานไทย

คนงานไทยในได้หวันนิยมทำงานในเมืองเกาหยวน ซึ่งเป็นเขตอุตสาหกรรม ตั้งอยู่ห่างจากกรุงไทเปไปทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือประมาณ 40 กิโลเมตร รองลงมาคือ เมืองเกาสง ซึ่งเป็นเมืองท่าและมีท่าเรือใหญ่ติด 1 ใน 10 อันดับโลก และเป็นศูนย์กลางธุรกิจทางภาคใต้ที่ใหญ่เป็นอันดับที่ 2 ของได้หวัน จึงมีสำนักงานแรงงานไทยในได้หวันจำนวน 2 แห่งคือที่ไทเป และที่เกาสง ทั้งนี้ ข้อมูลแรงงานไทยในได้หวันจากเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงานของประเทศไทยมีรายละเอียดดังนี้

ในปี พ.ศ. 2558 มีแรงงานไทยเดินทางไปทำงานที่ได้หวันรวมทั้งสิ้น 34,738 คน หากพิจารณาในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาคือ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 ถึง 2558 พบว่า จำนวนแรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานที่ได้หวันมีแนวโน้มลดลงจาก 120,360 คน ในปี พ.ศ. 2538 โดยลดลงเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี แนวโน้มของการลดลงของการเดินทางไปทำงานได้หวันสอดคล้องกับการลดลงของการเดินทางไปทำงานในต่างประเทศของแรงงานไทยในภาพรวม ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเติบโตภายในประเทศที่ส่งผลให้เกิดความต้องการใช้แรงงานมากขึ้น ค่าจ้างในประเทศปรับตัวสูงขึ้น ทำให้แรงงานไทยนิยมไปทำงานในต่างประเทศลดลง หากพิจารณาสัดส่วนของแรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานในประเทศต่างๆ สัดส่วนของได้หวันมีแนวโน้มลดลงจากร้อยละ 59 ในปี พ.ศ. 2538 เป็นร้อยละ 30 ในปีพ.ศ. 2558 โดยลดลงอย่างชัดเจนในช่วงปี พ.ศ. 2546-2552 แสดงให้เห็นว่า ประเทศที่แรงงานไทยเดินทางไปทำงานมีการกระจายตัวมากขึ้น โดยมีได้กระจุกตัวอยู่ที่ได้หวัน

ทั้งนี้ ข้อมูลจากเว็บไซต์ของกระทรวงแรงงานของไต้หวัน (www.english.mol.gov.tw) รายงานว่า ณ ปลายปี พ.ศ. 2558 มีแรงงานไทยที่ทำงานอยู่ในไต้หวันสะสมรวมทั้งสิ้น 58,372 คน หากพิจารณาแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงยอดแรงงานไทยสะสมในไต้หวัน ก็พบว่า มีแนวโน้มลดลงเรื่อยมาในช่วงปี พ.ศ. 2544-2558 โดยลดลงถึงร้อยละ 54.3 จาก 127,732 คน ในปี พ.ศ. 2544 หากเปรียบเทียบกับแรงงานชาติอื่นๆ ในไต้หวัน พบว่า ในปี พ.ศ. 2558 แรงงานไทยมีจำนวนคิดเป็นร้อยละ 9.9 ของแรงงานต่างชาติสะสมทั้งหมดในไต้หวัน ซึ่งลดลงอย่างมากจากร้อยละ 41.9 ในปี พ.ศ. 2544 โดยแรงงานต่างชาติในไต้หวันส่วนใหญ่มาจากประเทศอินโดนีเซียสูงถึงร้อยละ 40 (เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับร้อยละ 29.9 ในปี พ.ศ. 2548) รองลงมา ได้แก่ ประเทศเวียดนามอีกร้อยละ 28.8 (เพิ่มขึ้นอย่างมากเมื่อเทียบกับร้อยละ 4 ในปี พ.ศ. 2548) และประเทศฟิลิปปินส์ ร้อยละ 20.9 (ลดลงเมื่อเทียบกับร้อยละ 23.9 ในปี พ.ศ. 2548)

คนงานไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เดินทางไปครั้งแรกนิยมใช้บริการบริษัทจัดหางานเอกชนในการเดินทางไปทำงานที่ไต้หวัน ในปี พ.ศ. 2558 แรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานที่ไต้หวันจำนวน 26,582 คน (คิดเป็นร้อยละ 77) เดินทางไปด้วยวิธีนี้ ซึ่งถือว่ามีส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับการเดินทางไปทำงานในต่างประเทศของแรงงานไทยในภาพรวมที่มีสัดส่วนของการเดินทางด้วยวิธีนี้เพียงร้อยละ 29 วิธีที่นิยมรองลงมาคือ เดินทางด้วยตัวเอง มีจำนวน 7,722 คน คิดเป็นร้อยละ 22 เดินทางโดยใช้บริการจัดหางานของรัฐจำนวน 414 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 1 และใช้วิธีนายจ้างพาลูกจ้างไปทำงานและนายจ้างส่งลูกจ้างไปฝึกงาน 14 คน และ 6 คน ตามลำดับ

สำหรับระดับการศึกษาของแรงงาน พบว่า ร้อยละ 36 ของแรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานที่ไต้หวันในช่วงปี พ.ศ. 2552-2558 มีวุฒิมัธยมศึกษาสูงสุดในระดับประถมศึกษาปีที่ 6 ร้อยละ 36 มัธยมศึกษาปีที่ 3 ร้อยละ 18 มัธยมศึกษาปีที่ 6 ร้อยละ 4 ปวส. ร้อยละ 3 ปวช. ร้อยละ 2 ประถมศึกษาปีที่ 4 และร้อยละ 1 ปริญญาตรี ทั้งนี้ สัดส่วนแรงงานที่จบการ

ศึกษาระดับมัธยม 6 มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ จากร้อยละ 15 ในปี พ.ศ. 2552 เป็นร้อยละ 23 ในปี พ.ศ. 2558 นอกจากนี้ สัดส่วนแรงงานที่จบการศึกษาระดับมัธยม 3 ก็มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 33 ในปี พ.ศ. 2552 เป็นร้อยละ 35 ในปี พ.ศ. 2558 ในขณะที่สัดส่วนแรงงานที่จบการศึกษาประถม 6 หรือต่ำกว่าลดลงจากร้อยละ 44 ในปี พ.ศ. 2552 เป็นร้อยละ 35 ในปี พ.ศ. 2558

แรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานที่ไต้หวันส่วนใหญ่มีภูมิลำเนามาจากจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยในปี พ.ศ. 2558 จังหวัดที่เป็นภูมิลำเนาของแรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานที่ไต้หวัน 5 อันดับแรก ได้แก่ อุดรธานี 5,771 คน นครราชสีมา 3,645 คน เชียงราย 2,059 คน บุรีรัมย์ 1,917 คน และขอนแก่น 1,912 คน หากพิจารณาในช่วงปี พ.ศ. 2552-2558 พบว่า ทั้ง 5 จังหวัดต่างติด 5 อันดับแรกทุกปี โดยมีจังหวัดอุดรธานีเป็นจังหวัดที่ส่งออกแรงงานไทยไปทำงานที่ไต้หวันจำนวนมากที่สุดเป็นประจำทุกปี ซึ่งสอดคล้องกับภาพรวมของแรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานในประเทศอื่นๆ ด้วย

แรงงานไทยส่วนใหญ่ในไต้หวันทำงานในตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในโรงงาน ผู้ควบคุมเครื่องจักร และผู้ปฏิบัติงานด้านการประกอบ โดยในปี พ.ศ. 2558 แรงงานร้อยละ 88 หรือจำนวน 30,570 คน ทำงานในตำแหน่งดังกล่าว โดยส่วนใหญ่ทำงานผลิตผลิตภัณฑ์โลหะ พลาสติก ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และสิ่งทอ รองลงมา ได้แก่ ตำแหน่งอาชีพพื้นฐาน ได้แก่ กรรมกรหรือคนงานทำงานหนัก คิดเป็นร้อยละ 7 หรือจำนวน 2,295 คน และผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ฝีมือในธุรกิจต่างๆ เช่น ช่างต่างๆ ร้อยละ 4 หรือจำนวน 1,397 คน หากพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนตำแหน่งงาน พบว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2552-2558 ไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก

ผลประโยชน์สุทธองการไปทำงานที่ไต้หวัน

คนงานไทยที่เดินทางไปทำงานที่ไต้หวันจะได้รับค่าตอบแทนเท่ากับเงินเดือนขั้นต่ำ ซึ่งปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2559) อยู่ที่เดือนละ 20,008 เหรียญไต้หวัน (เงินเดือนขั้นต่ำได้มีการ

ปรับสูงขึ้นเรื่อยๆ จาก 19,047 และ 19,273 ในปี พ.ศ. 2556 และ 2557 ตามลำดับ) หรือคิดเป็นประมาณ 22,000 บาท (อัตราแลกเปลี่ยน 1 เหรียญไต้หวัน = 1.10 บาท) สำหรับ ชั่วโมงทำงานล่วงเวลานั้นไม่แน่นอน จากการสัมภาษณ์ผู้แทน จากบริษัทจัดหางาน ได้ข้อมูลว่า ค่าตอบแทนแรงงานไทยใน ไต้หวันรวมค่าล่วงเวลาโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 25,000 บาท ซึ่งจะสูง หรือต่ำกว่านี้ขึ้นอยู่กับจำนวนชั่วโมงทำงานล่วงเวลาที่แรงงาน ได้รับ โดยอัตราค่าล่วงเวลาถูกกำหนดสำหรับ 2 ชั่วโมงแรก เท่ากับ 1.33 เท่าของเงินเดือนคิดเป็นชั่วโมง และ 2 ชั่วโมง หลังเท่ากับ 1.66 เท่าของเงินเดือนคิดเป็นชั่วโมงและสามารถ ทำงานล่วงเวลาได้ไม่เกินวันละ 4 ชั่วโมง และไม่เกินเดือนละ 46 ชั่วโมงจากการสัมภาษณ์ตัวแทนแรงงานพบว่าแรงงานบาง คนทำงานล่วงเวลาเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด เช่น 6-8 ชั่วโมง ต่อวัน หรือ 105 ชั่วโมงต่อเดือน แต่จะมีงานให้ทำเพียงบาง ช่วง ซึ่งส่วนใหญ่ประมาณ 2-3 เดือนเท่านั้น

ดังนั้น ค่าตอบแทนที่คนงานไทยจะได้รับต่ำที่สุดที่เป็นไปได้ คือกรณีที่ไม่มีชั่วโมงทำงานล่วงเวลาเลย เท่ากับ 22,000 บาท ค่าเฉลี่ยจากการสัมภาษณ์เท่ากับ 25,000 บาท และสูงสุด เกิดขึ้นกรณีที่ทำงานเดือนละ 46 ชั่วโมงตามเพดานที่กฎหมาย กำหนด จะได้ค่าตอบแทนรวม $22,000 + 8,000 = 30,000$ บาท อย่างไรก็ตาม หากคนงานทำงานหลายปี คนงานอาจได้ เบี้ยขยันหรือเงินพิเศษเพิ่มเติม อันเป็นผลจากประสบการณ์ ทำงานและมีฝีมือที่ได้รับการพัฒนาขึ้นตลอดจนการที่สามารถ พูดสื่อสารภาษาจีนได้ ทำให้คนงานบางคนได้รับการเลื่อนขั้น เป็นหัวหน้า เช่น จากการสัมภาษณ์แรงงานไทยที่ไปทำงาน เป็นช่างเชื่อมที่กำลังเดินทางไปทำงานที่ไต้หวันเป็นรอบที่ 4 ได้รับเบี้ยขยันหรือเงินพิเศษเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จาก 1,200-3,000 เหรียญไต้หวันต่อเดือนในรอบแรกเป็น 5,000-6,000 เหรียญ ไต้หวัน ในรอบที่ 2 และ 3 และ 8,000 เหรียญไต้หวันใน รอบที่ 4 ในกรณีนี้ ผลประโยชน์ที่ได้รับจะเพิ่มกว่าตัวเลขที่ คำนวณข้างต้น

ในส่วนค่าใช้จ่ายรายเดือนนั้น แรงงานจะถูกหักเป็น ค่าที่พักและค่าอาหารประมาณ 2,500 เหรียญไต้หวัน ค่า ดูแลของบริษัทจัดหางานไต้หวัน 2,500 เหรียญในปีแรก 1,700 เหรียญในปีที่สอง และ 1,500 เหรียญในปีที่สาม ค่าเบี้ยประกัน กองทุนประกันภัยแรงงานขั้นต่ำ 360 เหรียญไต้หวัน ค่าเบี้ย ประกันกองทุนประกันสุขภาพ 295 เหรียญไต้หวัน รวมเป็น ค่าใช้จ่ายรายเดือนคิดเป็นเงินบาทประมาณ 6,035 บาท ค่าใช้ จ่ายส่วนตัวอีกประมาณ 5,000 บาท (ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตัวแทนแรงงานและบริษัทจัดหางาน) รวมค่าใช้จ่ายรายเดือน ประมาณ 11,035 บาทต่อเดือน นอกจากนี้ ยังมีค่าใบอนุญาต ทำงาน ใบถิ่นที่อยู่ หรือใบกามา ปีละ 1,500 เหรียญ และค่า ตรวจโรค ปีละ 1,500 เหรียญ คิดเป็นเงินบาทประมาณ 272 บาทต่อเดือน ดังนั้น คนงานไทยจะมีเงินออมรายเดือนอยู่ใน ช่วง 10,693-18,693 บาท ดังแสดงในตารางที่ 1

หากพิจารณาค่าใช้จ่ายก่อนเดินทางไปทำงานที่ไต้หวัน ซึ่งหลักๆ ได้แก่ ค่าบริการที่ปัจจุบันจัดเก็บโดยบริษัทจัดหา งานจำนวน 65,000 บาท ซึ่งได้ปรับลดลงจากหลายปีก่อน อย่างมาก หากรวมค่าทำหนังสือเดินทางหรือพาสปอร์ต 1,000 บาท ค่าตรวจสุขภาพ 1,500 บาท และค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่า ดอกเบี้ยเงินกู้ ค่าเดินทางในประเทศไทยอีก จะตกประมาณ 70,000 บาท ดังนั้น เพื่อมีเงินพอสำหรับจ่ายค่าใช้จ่ายในส่วน ก่อนเดินทางนี้ คนงานจะต้องทำงาน 6.5 เดือนในกรณีที่ไม่มี ชั่วโมงล่วงเวลาเลย 5.1 เดือนโดยเฉลี่ย และ 3.7 เดือนในกรณี ที่ทำงานล่วงเวลาเดือนละ 46 ชั่วโมง ตามเพดานที่กฎหมาย กำหนด จะเห็นว่า แรงงานต้องทำงานประมาณ 4-7 เดือน แล้วแต่กรณีก่อนถึงจะมีเงินเก็บ ทั้งนี้ หากแรงงานทำงานครบ 3 ปี ตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาตในครั้งแรกจะมีเงินออมราว 315,444 บาท ในกรณีที่ไม่มีชั่วโมงล่วงเวลา 423,114 บาท โดย เฉลี่ย และ 603,784 บาท ในกรณีทำงานล่วงเวลาตามชั่วโมง สูงสุดที่กฎหมายกำหนด ดังแสดงในตารางที่ 1 ทั้งนี้ ยิ่งเมื่อ ทำงานนานขึ้น เงินเดือนจะถูกปรับให้สูงขึ้นตามประสบการณ์

¹ค่าล่วงเวลาคิดจาก 46 ชั่วโมง *1.33 เท่า* ค่าตอบแทนขั้นต่ำต่อชั่วโมง 120 เหรียญไต้หวัน *1.0865 บาท/เหรียญไต้หวัน = 7,976.65

การทำงานที่ยาวนานขึ้น อีกทั้งค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายให้กับบริษัทจัดหางาน ทั้งในประเทศไทยและไต้หวันก็จะลดลงด้วย นั่นคือผลตอบแทนสุทธิจะยิ่งสูงขึ้นเมื่อทำงานในไต้หวันเป็นเวลานานขึ้นกว่าตัวเลขในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าตอบแทน ค่าใช้จ่าย เงินออม ในกรณีต่างๆ

	กรณีไม่มีการทำงานล่วงเวลา	ค่าเฉลี่ยที่ได้จากการสัมภาษณ์	กรณีชั่วโมงทำงานล่วงเวลาสูงสุดตามกฎหมาย 46 ชั่วโมงต่อเดือน
ค่าตอบแทนรายเดือน	22,000 บาท	25,000 บาท	30,000 บาท
ค่าใช้จ่ายรายเดือน	11,307บาท	11,307บาท	11,307บาท
เงินออมรายเดือน	10,693บาท	13,693 บาท	18,693 บาท
จำนวนเดือนที่ต้องทำงานเพื่อจ่ายค่าใช้จ่ายคงที่ก่อนเดินทาง	6.5 เดือน	5.1 เดือน	3.7เดือน
เงินออมหากทำงานครบ 3 ปี หลังจากหักค่าใช้จ่ายคงที่ก่อนเดินทางแล้ว	315,444 บาท	423,114 บาท	603,784 บาท

ที่มา : จากการคำนวณของผู้เขียน

ในส่วนนี้ จะวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 111 ชุด

1) ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 111 คน พบว่า เป็นแรงงานเพศชาย 52.3% และแรงงานเพศหญิง 47.7% ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-45 ปี โดยคิดเป็น 64% รองลงมามีอายุ 30 ปี โดยคิดเป็น 25.2% แรงงานส่วนใหญ่ 76.6% มีภูมิลำเนามาจากจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เช่น อุดรธานี ขอนแก่น บุรีรัมย์ ตามลำดับ รองลงมา 17.1% มีภูมิลำเนาในภาคเหนือ เช่น เชียงราย น่าน และลำปาง ตามลำดับ จากผลการสำรวจพบว่า แรงงานส่วนใหญ่ 67.6% ของแรงงานที่ไปทำงานที่ไต้หวัน จะผ่านการสมรสแล้ว อย่างไรก็ตาม พบว่า ในจำนวนดังกล่าวมีการหย่า แยกทางกัน หรือถูกทอดทิ้ง คิดเป็น 17.1% และหม้าย 5.4% ของกลุ่มตัวอย่างแรงงานทั้งหมด แรงงานที่ไปทำงานที่ไต้หวันนั้นส่วนใหญ่ 61.2% จะจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา โดย 31.5% เป็นระดับมัธยมปลาย 29.7% เป็นระดับมัธยมต้น รองลงมาเป็นระดับประถมศึกษา 21.6% และ ปวช. 11.7%

แรงงานกลุ่มตัวอย่างก่อนจะไปทำงานที่ไต้หวันนั้น 32.4% เคยทำอาชีพรับจ้าง 22.5% เคยทำงานในภาคการผลิต และ 20.7% เคยทำงานเพาะปลูก โดย 38.7% จะมีรายได้ต่อเดือน ซึ่งประกอบด้วยเงินเดือน ค่าล่วงเวลา โบนัส และอื่นๆ น้อยกว่า 9,000 บาท รองลงมาเป็น 9,000-15,000 บาท (33.3%) ทั้งนี้ คิดเป็นรายได้เฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 10,652 บาท เมื่อเดินทางไปทำงานที่ไต้หวัน แรงงานส่วนใหญ่ 51.4% ทำงานในโรงงานต่าง ๆ เช่น โรงงานผลิตพลาสติก โรงงานประกอบอะไหล่และผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น รองลงมา เป็นโรงงานทอผ้า 16.5% และก่อสร้าง 9.2% เมื่อแรงงานกลับมาจากการไปทำงานที่ไต้หวัน ส่วนใหญ่ 55% กลับมาประกอบอาชีพเดิมก่อนเดินทางไปไต้หวัน โดยจะประกอบอาชีพ รับจ้างทั่วไป 30% เพาะปลูก 25.0% ค้าขาย 13.3% และมีการว่างงาน 16.7% นอกจากนี้ พบว่าแรงงานที่กลับมาจากไต้หวันจะมีรายได้ต่อเดือนซึ่งประกอบด้วยเงินเดือน ค่าล่วงเวลา โบนัส อยู่ระหว่าง 9,000-15,000 บาท (40%) รองลงมาเป็นน้อยกว่า 9,000 บาท (34.3%) คิดเป็น

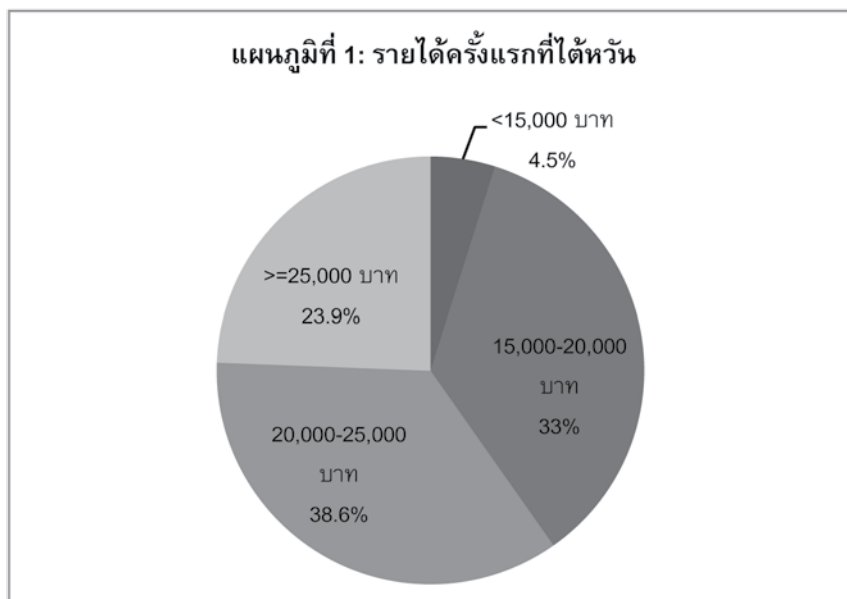
รายได้เฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 11,926.8 บาท ซึ่งสูงกว่าเดิม

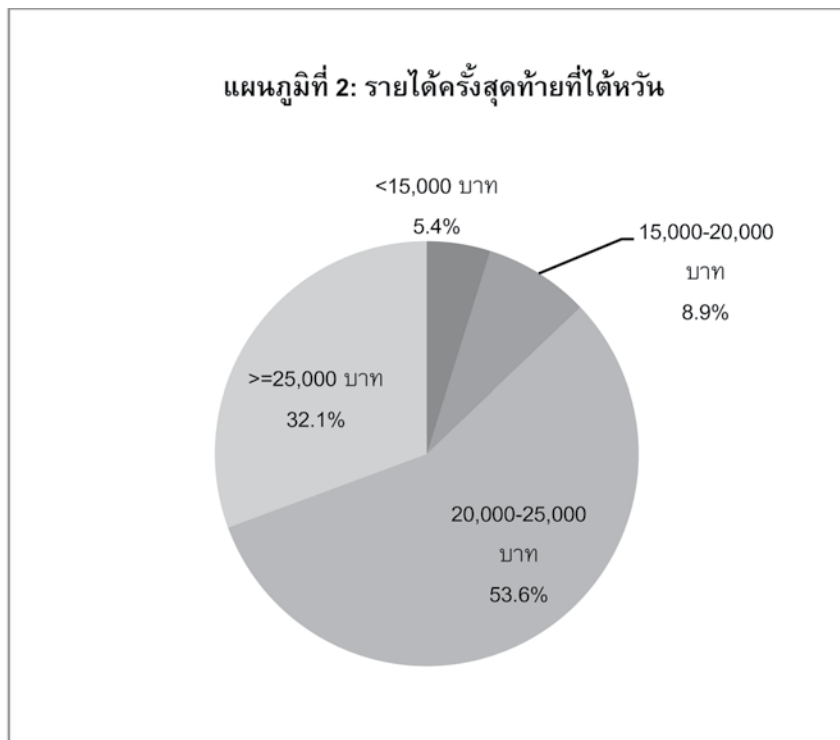
แรงงานส่วนใหญ่ 80.4% ไปทำงานที่ไต้หวันมากกว่า 1 ครั้ง โดย 43.9% ไปทำงานที่ไต้หวัน 1-2 ครั้ง และ 36.4% ไปทำงานที่ไต้หวัน 3-5 ครั้ง ระยะเวลาที่แรงงานไปทำงานที่ไต้หวันส่วนใหญ่จะน้อยกว่า 12 ปี โดย 26.9% จะอยู่ระหว่าง 1-3 ปี รองลงมาคือ 7-9 ปี (25.9%) เหตุผลหลักที่ทำให้แรงงานไปทำงานที่ไต้หวันคือ ต้องการรายได้มากขึ้นโดยคิดเป็น 82.4% รองลงมาคือต้องการหารายได้เพื่อใช้ในการศึกษาของคนในครอบครัวโดยคิดเป็น 15.7% รวมถึงต้องการมีเงินเก็บและอยากเปลี่ยนงานโดยคิดเป็น 1.8% แรงงานส่วนใหญ่ได้รับข้อมูลการไปทำงานที่ไต้หวันผ่านบริษัทจัดหางานและครอบครัวหรือญาติ โดยคิดเป็น 27.5% รองลงมาคือเพื่อน 24.8% และนายหน้า 17.4% แรงงานส่วนใหญ่ได้งานในไต้หวันผ่านนายหน้าจัดหาแรงงาน (เอเจนท) โดยคิดเป็น 69.4% รองลงมาเป็นครอบครัวหรือญาติ โดยคิดเป็น 23.1%

แรงงานส่วนใหญ่ 56.6% จะเงินส่งกลับบ้านปีละประมาณ 150,000-300,000 บาท รองลงมาคือปีละน้อยกว่า 150,000 บาท (32.9%) ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วแรงงานจะส่งเงินกลับบ้านประมาณ 172,422.8 บาทต่อปี และจากการสำรวจพบว่า 52.3% จะส่งเงินผ่านการโอนเงินที่ธนาคารหรือส่งผ่านนายหน้าโดยคิดเป็น 19.3% นอกจากนี้ แรงงานส่วนใหญ่ 74.3% จะส่งเงินกลับบ้านเดือนละครั้ง

2) ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่กลุ่มตัวอย่างได้รับ

จากผลการสำรวจพบว่า แรงงานส่วนใหญ่ 95.5% มีรายได้จากการไปทำงานครั้งแรกที่ไต้หวันมากกว่า 15,000 บาทต่อเดือน หรือโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 21,340.9 บาทต่อเดือน ซึ่งมีค่าใกล้เคียงกับค่าจ้างขั้นต่ำที่ไต้หวันและมากกว่ารายได้ที่แรงงานได้รับในประเทศไทยก่อนไปทำงานที่ไต้หวัน (ซึ่งส่วนใหญ่ต่ำกว่า 15,000 บาทต่อเดือน) จึงอาจกล่าวได้ว่ารายได้ที่สูงขึ้นจากการทำงานในไต้หวันเป็นปัจจัยหนึ่งของแรงงานในการเดินทางไปทำงานที่ไต้หวัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจในหัวข้อ 4.1 ทั้งนี้ หากพิจารณาเพิ่มเติมจะพบว่าแรงงานมีรายได้จากการไปทำงานครั้งแรกที่ไต้หวันระหว่าง 20,000-25,000 บาท ในสัดส่วน 38.6% และระหว่าง 15,000-20,000 บาท ในสัดส่วน 33% ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1 ขณะที่แรงงานส่วนใหญ่ 94.6% มีรายได้ครั้งสุดท้ายจากการไปทำงานที่ไต้หวันมากกว่า 15,000 บาทต่อเดือน หรือโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 22,798.6 บาทต่อเดือน โดยส่วนใหญ่ 53.6% มีรายได้ครั้งสุดท้ายจากการไปทำงานที่ไต้หวันระหว่าง 20,000-25,000 บาท รองลงมา 32.1% มีรายได้มากกว่า 25,000 บาท ตามลำดับ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2 ซึ่งสูงกว่ารายได้ครั้งแรก นอกจากนี้ แรงงานยังได้รับค่าล่วงเวลาและโบนัสจากการทำงานโดยเฉลี่ยเท่ากับ 19,916.3 บาทต่อเดือน



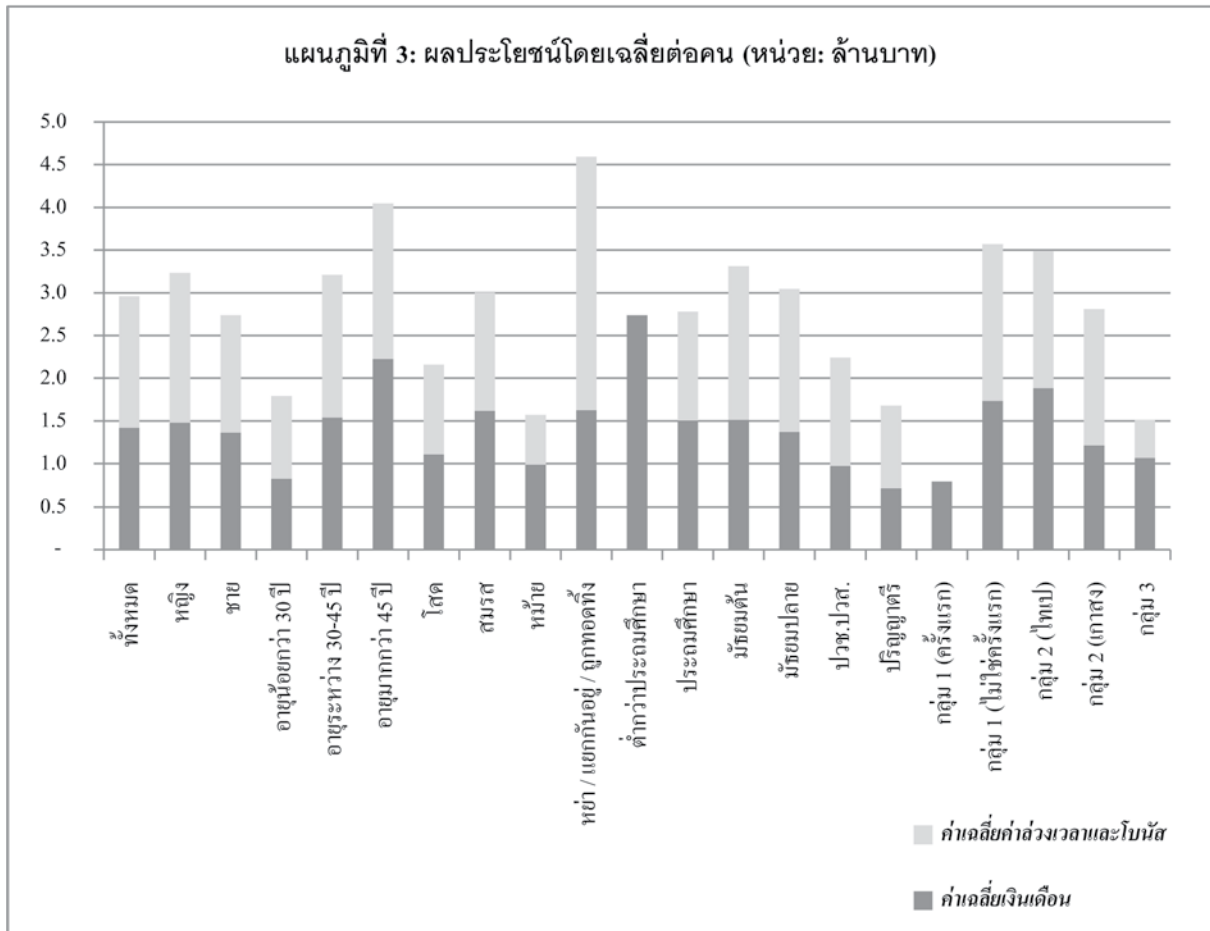


จากข้อมูลที่ได้สามารถนำมาคำนวณผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือรายได้ทั้งหมดจากการทำงานที่ได้หวัน (คิดตามระยะเวลาทำงานในได้หวัน) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่อคนอยู่ที่ประมาณ 2,958,506.7 บาท (ประกอบด้วยค่าเฉลี่ยเงินเดือนประจำ กับค่าเฉลี่ยค่าล่วงเวลาและโบนัสทั้งหมดที่แรงงานได้รับจากการไปทำงานครั้งแรกที่ได้หวัน) โดย 20.7% ของจำนวนแรงงานที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดได้รับค่าล่วงเวลาและโบนัสสูงกว่าเงินเดือนประจำจึงอาจกล่าวได้ว่าค่าล่วงเวลาและโบนัสเป็นแหล่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่มีนัยความสำคัญของแรงงานกลุ่มดังกล่าว

หากพิจารณาตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจะพบว่า แรงงานเพศหญิงจะได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากกว่าแรงงานเพศชาย โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3,231,673.3 บาท และ 2,734,598.2 บาทตามลำดับ เนื่องจากแรงงานเพศหญิงได้รับค่าล่วงเวลาเฉลี่ยที่สูงกว่าแรงงานเพศชาย จึงอาจกล่าวได้ว่าแรงงานเพศหญิงมีการทำงานล่วงเวลามากกว่าเพศชาย และแรงงานที่มีอายุมากจะได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากที่สุด โดยกลุ่มแรงงานอายุมากกว่า 45 ปี จะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4,044,834.7 บาท รองลงมาเป็น กลุ่มแรงงานอายุ 30-45 ปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3,209,399.9 บาท ขณะที่แรงงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จะมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 1,790,563.8 บาท นอกจากนี้ จากการศึกษาสถานภาพของแรงงานพบว่ากลุ่มแรงงานที่มีสถานะหย่า / แยกกันอยู่ / ถูกทอดทิ้งจะได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากที่สุด โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 4,590,220.9 บาท รองลงมาเป็นกลุ่มแรงงานที่สมรสแล้ว เฉลี่ยอยู่ที่ 3,001,260.1 บาท ขณะที่กลุ่มแรงงานที่มีสถานภาพหม้ายจะได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจน้อยที่สุดเฉลี่ยอยู่ที่ 1,570,000 บาท

นอกจากนี้ พบว่าแรงงานที่จบการศึกษาในระดับมัธยมต้นจะได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากที่สุด โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 3,308,645.4 บาท เนื่องจากได้รับค่าล่วงเวลามากกว่า รองลงมาเป็นแรงงานที่จบการศึกษาในระดับมัธยมปลาย เฉลี่ยอยู่ที่ 3,042,070.4 บาท นอกจากนี้ แรงงานในกลุ่มคนไทยที่กำลังเดินทางไปทำงานที่ได้หวันที่ไม่ใช่ครั้งแรก จะได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากที่สุดเฉลี่ยอยู่ที่ 3,567,008.35 บาท รองลงมาเป็นแรงงานในกลุ่มที่กำลังทำงานในไทเปเฉลี่ยอยู่ที่ 3,488,356.1 บาท กลุ่มแรงงานที่กำลังทำงานในเกาสงเฉลี่ยอยู่ที่ 2,806,382.5 บาท และกลุ่มคนไทยคืนถิ่นเฉลี่ยอยู่ที่ 1,515,942.9 บาท ตามลำดับ ขณะที่กลุ่มคนไทยที่กำลังเดินทางไปทำงานที่ได้หวันเป็นครั้งแรกได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจน้อยที่สุดเฉลี่ยอยู่ที่

792,000 บาท เนื่องจากแรงงานกลุ่มดังกล่าวอาจยังไม่ทราบรายได้ที่จะได้รับแน่ชัด ผู้วิจัยจึงประมาณการรายได้ตามอายุใบอนุญาตทำงาน 3 ปี ซึ่งไม่รวมค่าล่วงเวลา รายละเอียดตามแผนภูมิที่ 3



3) ต้นทุนทางเศรษฐกิจ

จากการสำรวจ ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการไปทำงานที่ไต้หวันต่อคนสรุปได้ตามตารางที่ 2 พบว่า แรงงานส่วนใหญ่ 79.3% จะต้องจ่ายเงินก่อนจำนวนหนึ่งให้กับนายหน้า ซึ่งค่าใช้จ่ายดังกล่าวส่วนใหญ่จะครอบคลุมในส่วนของค่าตัวเครื่องบิน ค่าวีซ่า ค่าใช้จ่ายในการทดสอบความสามารถ ค่าอบรม และค่าธรรมเนียมในการทำเอกสาร เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่าแรงงาน 41.7% จะกู้เงินมาใช้จ่ายในการเดินทางไปทำงานที่ไต้หวัน รองลงมาคือ 29.6% ยืมคนในครอบครัว

ตารางที่ 2 ค่าใช้จ่ายที่ใช้การไปทำงานที่ไต้หวันต่อครั้งต่อคน (บาท)

ประเภท	ค่าเฉลี่ย	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด
1) ค่าพาสปอร์ต	1,083.9	1,500	1,000
2) ค่าตรวจโรคที่ไทย	1,446.6	2,500	800
3) ค่านายหน้าไทย	59,915.9	180,000	2,050
4) อัตราดอกเบี้ยต่อปี(Effective annual rate)	59%	432%	2%

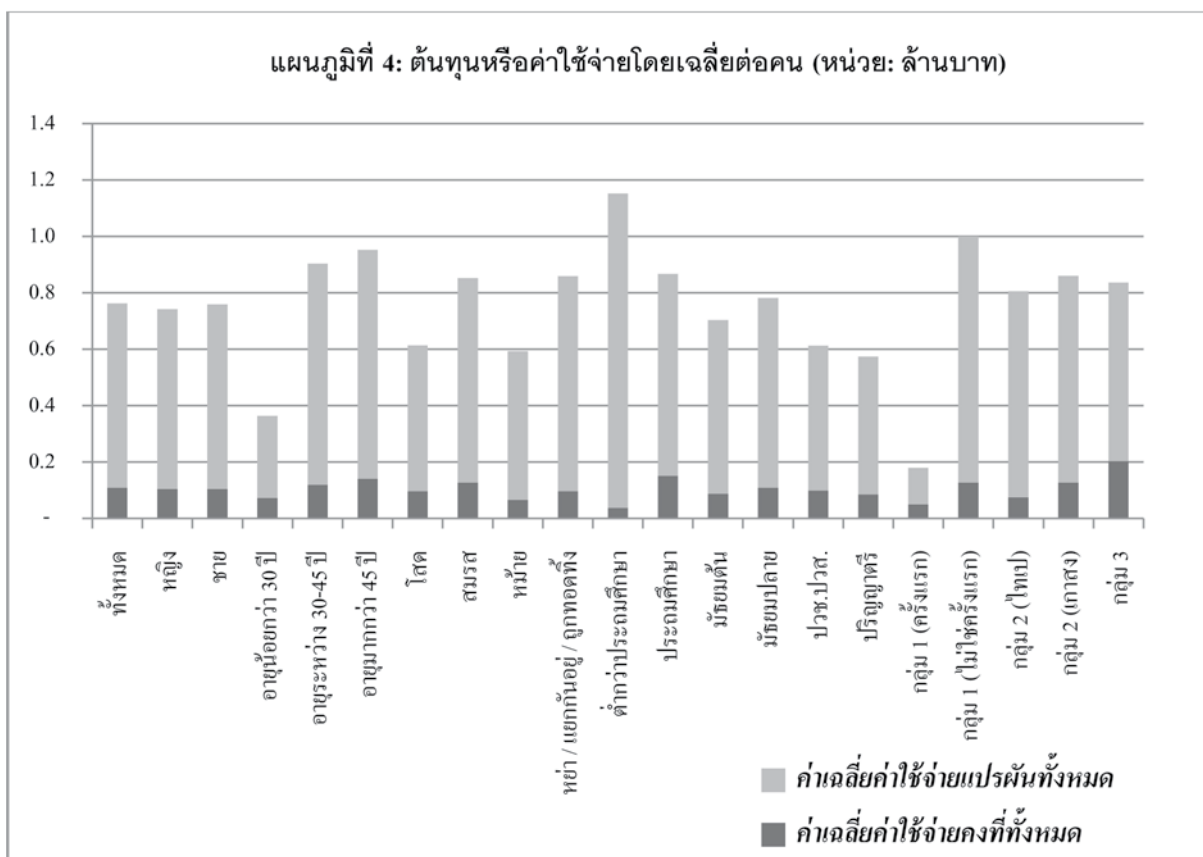
ค่าใช้จ่ายขณะทำงานอยู่ในได้หวันต่อคนแสดงดังตารางที่ 3 พบว่าค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยส่วนใหญ่มาจากค่าอาหารและค่าที่พัก รองลงมาเป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายและของใช้ส่วนบุคคล ซึ่งเพศชายจะมีค่าใช้จ่ายในเรื่องของอาหารที่พัก ด้านบันเทิงและสันทนาการ ค่าเช่าและบุหรีโดยเฉลี่ยสูงกว่าเพศหญิง ขณะที่เพศหญิงจะมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในส่วนของสุขภาพและการสื่อสารที่สูงกว่าเพศชาย นอกจากนี้ พบว่าแรงงานที่อายุน้อยกว่า 45 ปี จะมีค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยในเรื่องของค่าอาหาร ค่าที่พัก ค่าเช่าและบุหรีสูงกว่าแรงงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี ขณะที่แรงงานที่อยู่ในสถานภาพโสดจะมีค่าใช้จ่ายด้านเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายการสื่อสาร ความบันเทิงและสันทนาการ สูงกว่าแรงงานสถานภาพอื่น

ตารางที่ 3 ค่าใช้จ่ายขณะทำงานอยู่ในได้หวันต่อคน (บาท)

ประเภท	ค่าเฉลี่ย	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด
1) ค่าอาหารและค่าที่พัก (ต่อเดือน)	4,747.2	68,094.0	500
2) ค่าตรวจโรคที่ได้หวัน (ต่อปี)	1,691.7	5,000	978
3) ค่าดูแล (ต่อเดือน)		ปีแรก 2,750 บาท ปีที่สอง 1,870 บาท ปีที่สาม 1,650 บาท	
4) ค่าเบี้ยประกันที่ต้องจ่ายเข้ากองทุนประกันสุขภาพ (ต่อเดือน)	610.5	610.5	610.5
5) ค่าใบอนุญาต (ต่อปี)		1,650 บาท	
6) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสุขภาพ (ต่อเดือน)	621.3	4,800	100
7) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปทำงาน (ต่อเดือน)	1,500	5,000	500
8) ค่าใช้จ่ายด้านบันเทิงและสันทนาการ (ต่อเดือน)	1,735.7	4,000	300
9) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเสื้อผ้าและของใช้ส่วนบุคคล (ต่อเดือน)	2,031.3	6,000	300
10) ค่าใช้จ่ายด้านค่าธรรมเนียมการส่งเงินกลับ (ต่อเดือน)	141.3	325.8	50
11) ค่าใช้จ่ายด้านการสื่อสาร(ต่อเดือน)	811.33	3,268	100
12) ค่าเช่าและบุหรี (ต่อเดือน)	1,630.3	4,500	200
13. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (ต่อเดือน)	2,784.4	8,000	125

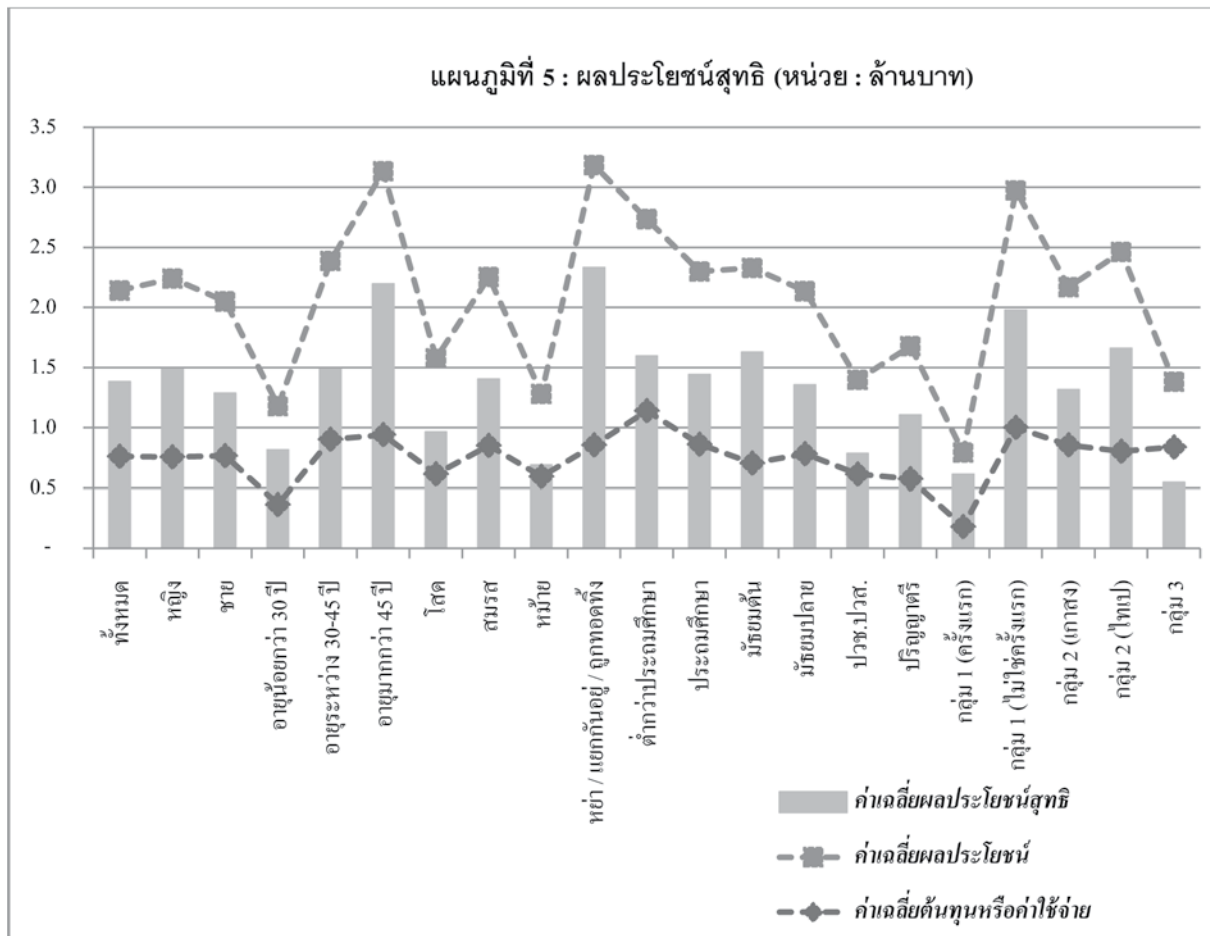
ข้อมูลจากการสำรวจสามารถนำมาคำนวณต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายทั้งหมด (คิดตามระยะเวลาที่ทำงานในได้หวัน) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่อคนเท่ากับ 762,292.5 บาท (ประกอบด้วยค่าเฉลี่ยค่าใช้จ่ายคงที่ ได้แก่ ค่าพาสปอร์ต ค่าตรวจโรค ค่านายหน้าจัดหางานและค่าเฉลี่ยค่าใช้จ่ายแปรผัน เช่น ค่าอาหารและค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสุขภาพ อื่นๆ) โดยพบว่าแรงงานเพศชายจะมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าแรงงานเพศหญิง ซึ่งแรงงานเพศชายจะมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยประมาณ 759,220.1 บาท ส่วนแรงงานเพศหญิงจะมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยอยู่ที่ 741,661.9 บาท ขณะที่แรงงานที่มีอายุน้อยจะมีค่าใช้จ่ายทั้งหมดโดยเฉลี่ยที่น้อยกว่า (มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ย 363,855.9 บาท) เช่นเดียวกับแรงงานที่มีสถานภาพหม้าย (มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ย 592,946.2 บาท) ทั้งนี้ แรงงานที่มีการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาจะมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าแรงงานกลุ่มอื่น โดยเฉพาะแรงงานที่จบการศึกษาต่ำกว่าประถมศึกษาจะมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ย 1,152,025.3 บาท

หากพิจารณาตามกลุ่มตัวอย่างจะพบว่า แรงงานในกลุ่มที่กำลังเดินทางไปทำงานที่ไต้หวันเป็นครั้งแรก จะมีค่าใช้จ่ายทั้งหมดโดยเฉลี่ยน้อยที่สุด 180,069.2 บาท เนื่องจากแรงงานกลุ่มดังกล่าวยังไม่ทราบค่าใช้จ่ายขณะทำงานอยู่ในไต้หวันมากนัก โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายแปรผันที่จะทราบเพียงค่าอาหารและค่าที่พักเท่านั้น ขณะที่แรงงานในกลุ่มคนไทยที่กำลังเดินทางไปทำงานที่ไต้หวันที่ไม่ใช่ครั้งแรกมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยสูงสุดโดยอยู่ที่ 1,000,070.7 บาท รายละเอียดตามแผนภูมิที่ 4



4) ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจสุทธิ

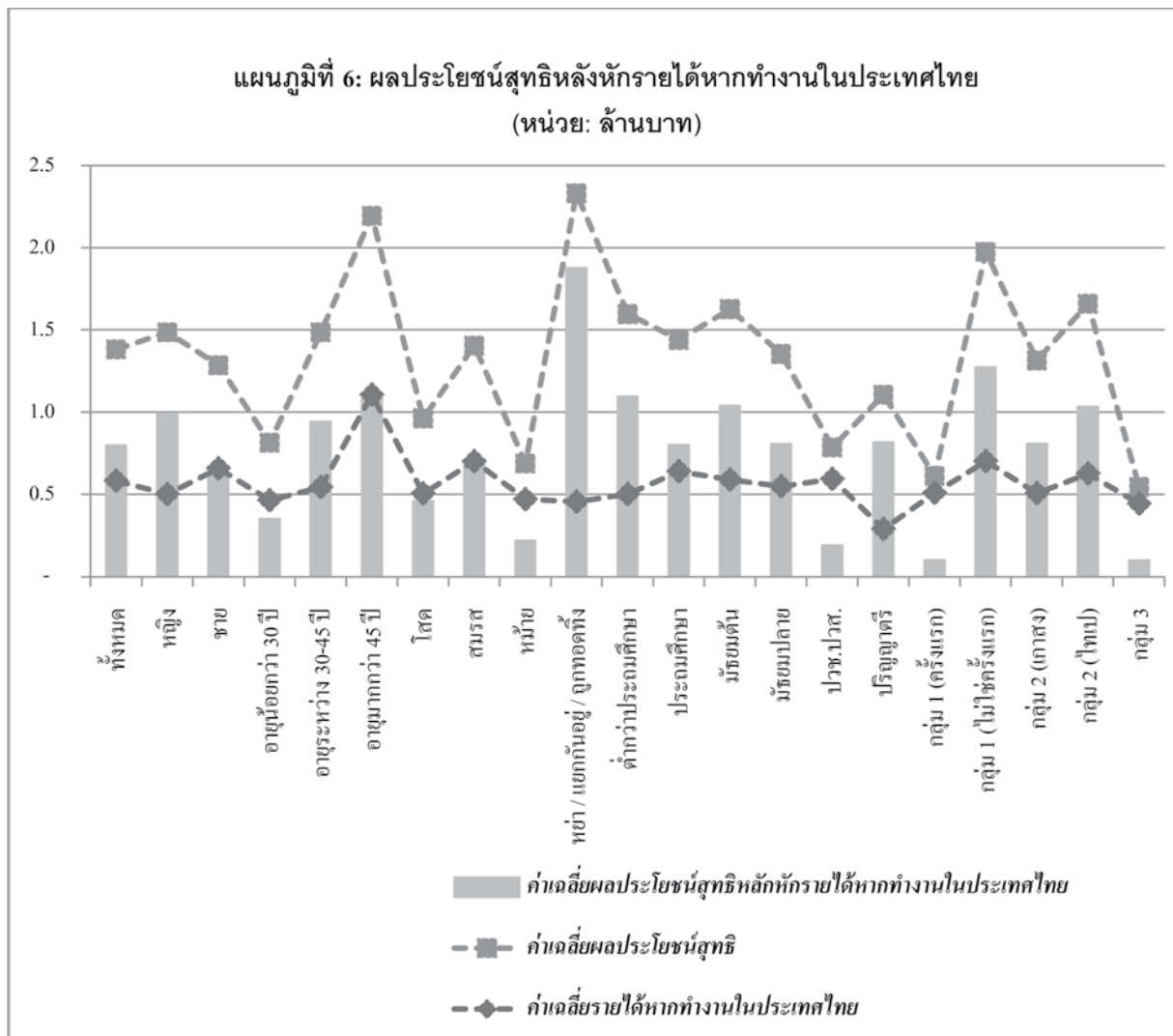
เมื่อหักต้นทุนออกจากผลประโยชน์ พบว่า ผลประโยชน์สุทธิมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1,381,003.8 บาท ทั้งนี้ ระดับผลประโยชน์สุทธิที่แรงงานได้รับจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ขณะที่ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่แรงงานต้องจ่ายไม่แตกต่างกันนัก โดยจะอยู่ระหว่าง 500,000-1,000,000 บาท ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจสุทธิของกลุ่มต่างๆ ดังแสดงด้วยแผนภูมิที่ 5 จะเห็นว่า แรงงานที่มีสถานภาพหย่า/แยกกันอยู่/ถูกทอดทิ้ง จะได้รับผลประโยชน์สุทธิสูงสุดโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 2,331,324.6 บาท รองลงมาคือแรงงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 2,194,929.6 บาท ขณะที่แรงงานในกลุ่มคนไทยคืนถิ่น ได้รับผลประโยชน์สุทธิน้อยสุด โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 545,423.4 บาท



5) ผลประโยชน์สุทธิหลังหักรายได้หากทำงานในประเทศไทย

เมื่อหักรายได้หากทำงานในประเทศไทยออก พบว่า ผลประโยชน์สุทธิมีค่าเฉลี่ยลดลงอยู่ที่ 798,861.1 บาท โดยแรงงานที่มีสถานภาพหย่า / แยกกันอยู่ / ถูกทอดทิ้งจะได้รับผลประโยชน์สุทธิหลังหักรายได้หากทำงานในประเทศไทยสูงสุดโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 1,877,017.2 บาท รองลงมาคือแรงงานในกลุ่มคนไทยที่กำลังเดินทางไปทำงานที่ได้วันที่ไม่ใช่เป็นครั้งแรก โดยเฉลี่ยอยู่ที่ 1,274,058.4 บาท ขณะที่แรงงานในกลุ่มคนไทยคนไทยคืนถิ่นได้รับผลประโยชน์สุทธิหลังหักรายได้จากการทำงานในประเทศไทยน้อยที่สุดโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 103,103.4 รายละเอียดตามแผนภูมิที่ 6

แผนภูมิที่ 6: ผลประโยชน์สุทธิหลังหักรายได้หากทำงานในประเทศไทย
(หน่วย: ล้านบาท)

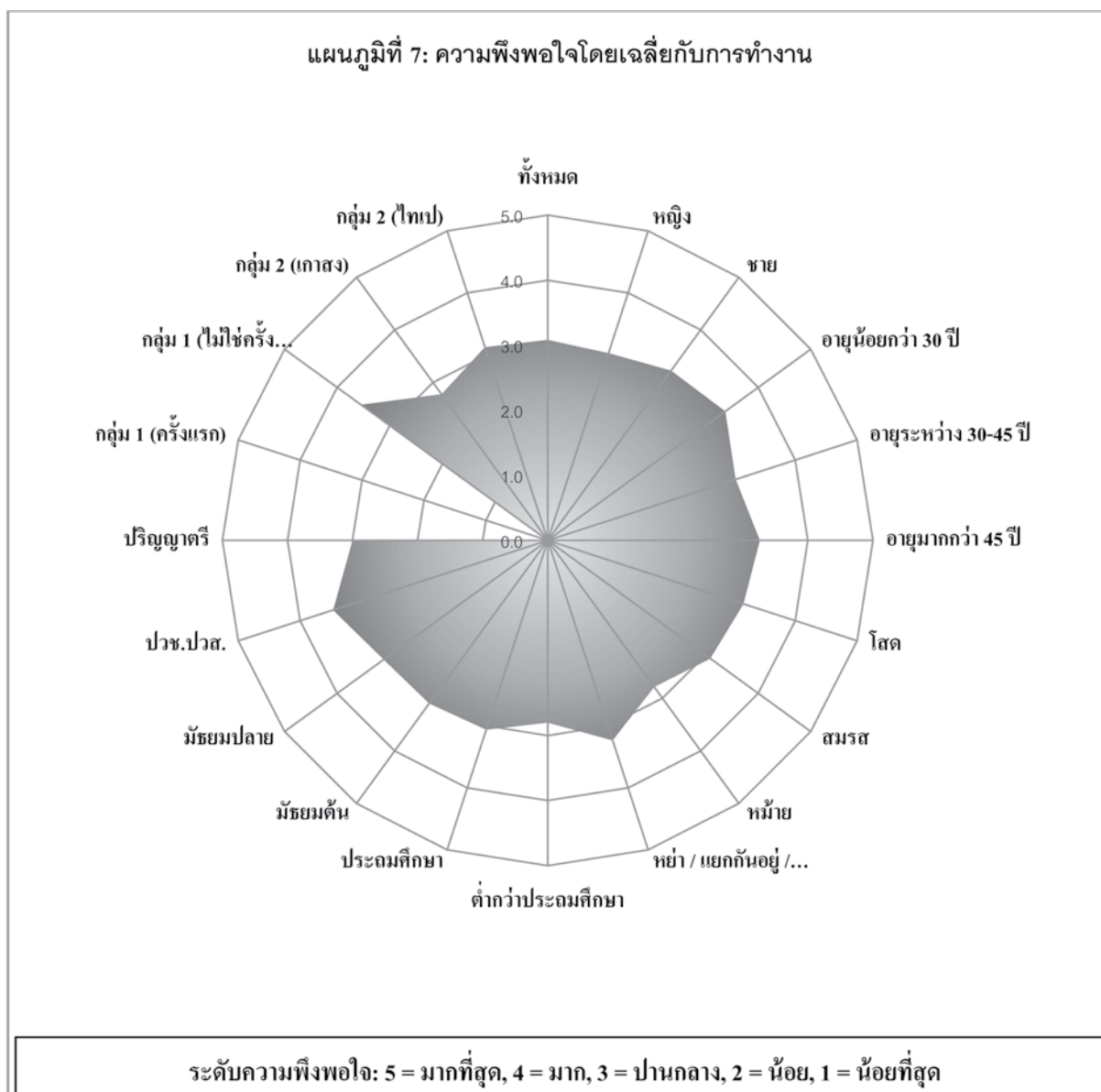


การศึกษาในส่วนนี้ พบว่า แรงงานไทยได้รับผลประโยชน์สุทธิจากการไปทำงานที่ไต้หวันเป็นบวก นั่นคือ แรงงานไทยได้รับรายได้ที่รวมเงินเดือนและค่าล่วงเวลาสูงกว่าค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการไปทำงานและขณะที่ทำงานในไต้หวัน หรือกล่าวได้ว่า แรงงานที่ไปทำงานที่ไต้หวันมีเงินออมสูงกว่าหากทำงานในประเทศไทย ซึ่งเงินออมมีมูลค่าแตกต่างกันไปตามลักษณะของแรงงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และลักษณะการทำงานของแรงงาน ได้แก่ เมืองที่ทำงาน สถานภาพการทำงานที่ไต้หวัน อย่างไรก็ตาม ผลประโยชน์และต้นทุนไม่อาจวัดเป็นตัวเงินได้ทั้งหมด ในส่วนต่อไปนี้จะประเมินความคุ้มค่าของการไปทำงานที่ไต้หวันด้วยการวัดระดับความพึงพอใจจากการทำงานของแรงงาน

ความพึงพอใจกับสภาพการทำงานที่ไต้หวัน

จากการประเมินความพึงพอใจสภาพการทำงานที่ไต้หวัน พบว่า แรงงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 3.1) โดยมีความพึงพอใจในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมากในเรื่องสถานภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัวดีขึ้น (คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 3.6) และการได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน (คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 3.5) อย่างไรก็ตาม แรงงานมีความพึงพอใจน้อยในเรื่องของการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ปรับขึ้นเงินเดือนด้วยความเหมาะสม (คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 2.5)

นอกจากนี้ หากพิจารณาตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง (รายละเอียดตามแผนภูมิที่ 7 ทั้งนี้ ไม่มีข้อมูลความพึงพอใจของแรงงานในกลุ่มที่กำลังเดินทางไปทำงานที่ไต้หวันเป็นครั้งแรก) พบว่า แรงงานที่มีระดับความพึงพอใจสูงสุดเมื่อเทียบกับแรงงานกลุ่มอื่นๆ คือ แรงงานในกลุ่มที่กำลังเดินทางไปทำงานที่ไต้หวันที่ไม่ใช่ครั้งแรก และแรงงานในกลุ่ม ปวช. ปวส. (คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 3.5) โดยมีความพึงพอใจมากที่ได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงานและสถานภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัวที่ดีขึ้น ขณะที่แรงงานในกลุ่มคนไทยคืนถิ่น มีระดับความพึงพอใจน้อยกว่าแรงงานกลุ่มอื่นๆ (คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 2.7) โดยมีความพึงพอใจน้อยในเรื่องของสวัสดิการที่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ปรับขึ้นเงินเดือนและความสามารถแสดงความคิดเห็นหรือการมีส่วนร่วมกับนายจ้างหรือหัวหน้างาน



ปัจจัยกำหนดผลประโยชน์สุทธิและความพึงพอใจที่ได้รับจากการไปทำงานที่ไต้หวัน

ขนาดของผลประโยชน์สุทธิจากการไปทำงานที่ไต้หวันขึ้นกับหลายปัจจัย เช่น เพศ (gender = 1 ถ้าเป็นเพศหญิง) ผู้ชายและผู้หญิงอาจได้รับผลประโยชน์สุทธิไม่เท่ากัน อายุ (age) คนงานที่มีอายุมากกว่าน่าจะมียาได้สูงกว่าแรงงานที่มีอายุน้อยกว่า เพราะมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า โดยผลประโยชน์สุทธิอาจเพิ่มสูงขึ้นในอัตราที่ลดลง สถานภาพสมรส (status=1 ถ้าสมรส) สมรสกับไต้หวันอาจส่งผลต่อผลประโยชน์สุทธิไม่เท่ากัน คนงานส่วนใหญ่มาจากตะวันออกเฉียงเหนือ ภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (region=1 ถ้าภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) อาจส่งผลให้ได้รับผลประโยชน์สุทธิแตกต่างจากภูมิภาคอื่น ระดับการศึกษา (edu=จำนวนปีที่ได้รับการศึกษา) ของคนงานที่สูงขึ้นน่าจะส่งผลให้ได้รับผลประโยชน์สุทธิสูงขึ้น คนงานที่ได้รับเงินเดือนในประเทศไทยก่อนเดินทางไปทำงานที่ไต้หวัน (salary) สูงกว่าน่าจะให้มีผลประโยชน์สุทธิสูงขึ้น คนงานที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม (job=1 ถ้าทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม) น่าจะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าคนงานประเภทอื่นๆ เช่น ก่อสร้าง ทอผ้า คนงานที่กำลังเดินทางไปทำงานที่ไต้หวันน่าจะได้รับผลประโยชน์สุทธิสูงกว่ากลุ่มที่กำลังทำงานทั้งในไทเป (g2=1 ถ้ากำลังทำงานที่ไทเป) และเกาสง (g3=1 ถ้ากำลังทำงานที่เกาสง) และกลุ่มคืนถิ่น (g4=1 ถ้าเป็นแรงงานคืนถิ่น) เพราะค่าจ้างขั้นต่ำปรับตัวสูงขึ้นเรื่อยๆ และแรงงานที่ทำงานในไต้หวันเป็นระยะเวลา (time) นานหลายปีกว่าย่อมได้รับผลประโยชน์สุทธิสูงกว่า เพราะมีเวลาในการเก็บเงินมากขึ้น โดยผลประโยชน์สุทธิจะเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง

ตารางที่ 4 ผลการประมาณสมการถดถอยปัจจัยกำหนดผลประโยชน์สุทธิ

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย	ค่าสถิติ
เพศ(gender)	.204	0.84
อายุ (age)	-0.014	-0.28
อายุ ยกกำลังสอง (age ²)	0.001	0.83
สถานภาพสมรส (status)	-0.092	-0.51
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (region)	0.178	0.90
ระดับการศึกษา (edu)	0.023	0.88
เงินเดือนในประเทศไทย (salary)	0.370	2.54**
ทำงานในโรงงาน (job)	-0.003	-0.02
ทำงานในไทเป (g2)	-0.152	-0.87
ทำงานในเกาสง (g3)	-0.431	-1.10
คืนถิ่น (g4)	-0.695	-1.45
ระยะเวลาทำงาน (time)	0.394	4.27***
ระยะเวลาทำงานยกกำลังสอง (time ²)	-0.014	-2.28**
ค่าคงที่	8.306	4.25**

หมายเหตุ ตัวแปรผลประโยชน์สุทธิใช้ลอการิทึมฐานธรรมชาติ

** มีนัยสำคัญที่ความเชื่อมั่น 95%, R-square = 0.49,
F(13, 92)=14.99, Prob > F = 0.00

จากผลการประมาณสมการถดถอยดังแสดงในตารางที่ 4 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้คนงานไทยที่ไปทำงานที่ได้หวั่นได้รับผลประโยชน์สุทธิแตกต่างกัน ได้แก่ เงินเดือนที่ได้รับในประเทศไทยก่อนเดินทางไปทำงานที่ได้หวั่น โดยคนงานที่ได้รับเงินเดือนในประเทศไทยสูงมีแนวโน้มจะได้รับผลประโยชน์สุทธิสูงด้วย โดยแรงงานที่ได้รับเงินเดือนในประเทศไทยสูงขึ้นร้อยละ 1 จะได้รับผลประโยชน์สุทธิสูงขึ้นร้อยละ 0.37 นอกจากนี้ ผลประโยชน์สุทธิที่ได้รับขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ทำงานในได้หวั่น โดยคนงานที่ทำงานในได้หวั่นนานหลายปีได้รับผลประโยชน์สุทธิสูงกว่าคนงานที่ทำงานเพียงไม่กี่ปี โดยผลประโยชน์สุทธินี้เพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลงเรื่อยๆ พิจารณากรณีที่แรงงานไทยทำงานที่ได้หวั่น 5 ปี ซึ่งเป็นระยะเวลาเฉลี่ยที่ได้จากแบบสอบถาม หากแรงงานไทยทำงานในได้หวั่นนานขึ้นอีก 1 ปี แรงงานจะได้รับผลประโยชน์สุทธิสูงขึ้นร้อยละ 25

ส่วนตัวแปรอื่นๆ ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ทำให้ผลประโยชน์สุทธิของแรงงานแตกต่างกัน เช่น แรงงานเพศชายได้ผลประโยชน์สุทธิไม่แตกต่างจากแรงงานเพศหญิง แรงงานอายุมากได้ผลประโยชน์สุทธิไม่แตกต่างจากแรงงานอายุน้อย แรงงานโสดได้ผลประโยชน์สุทธิไม่แตกต่างจากแรงงานไม่โสด แรงงานที่มาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ผลประโยชน์สุทธิไม่แตกต่างจากแรงงานภาคอื่น ๆ แรงงานที่มีการศึกษาสูงกว่าได้ผลประโยชน์สุทธิไม่แตกต่างจากแรงงานที่มีการศึกษาน้อยกว่า แรงงานที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมได้ผลประโยชน์สุทธิไม่แตกต่างจากแรงงานประเภทอื่นๆ แรงงานที่กำลังเดินทางเข้ามาทำงานที่ได้หวั่นได้ผลประโยชน์สุทธิไม่แตกต่างจากแรงงานที่กำลังทำงานที่ไทเป เกาสง และแรงงานคืนถิ่น

ในส่วนของปัจจัยกำหนดระดับความพึงพอใจซึ่งคะแนนอยู่ในช่วงตั้งแต่ 1-5 นั้น ผลการประมาณสมการถดถอยดังแสดงในตารางที่ 5 พบว่า แรงงานที่กำลังเดินทางกลับไปทำงานที่ได้หวั่นอีกครั้ง (re-entry) จะมีระดับความ

พึงพอใจในทุกๆ เรื่องสูงกว่าแรงงานกลุ่มอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานที่กำลังทำงานที่เกาสงที่มีระดับความพึงพอใจต่ำที่สุด แรงงานหญิงมีความพึงพอใจในเรื่องค่าตอบแทนที่ได้รับมีความคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทำงาน ไม่อยากเปลี่ยนงาน และอยากจะแนะนำญาติพี่น้องและเพื่อนไปทำงานที่ได้หวั่นมากกว่าแรงงานชาย แรงงานที่มีอายุมากและแรงงานที่มีการศึกษาสูงจะพึงพอใจน้อยลงในเรื่องความคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการทำงานและสถานภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับแรงงานที่มีอายุและการศึกษาน้อย แรงงานที่สมรมมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมโดยรวมมากกว่าแรงงานที่ไม่สมรม แรงงานที่มาจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความพึงพอใจในเรื่องการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงานและสถานภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัวดีขึ้นมากกว่าแรงงานจากภาคอื่น ๆ แรงงานที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมมีความพอใจในเรื่องสถานภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัวดีขึ้นเมื่อเทียบกับแรงงานกลุ่มอื่นๆ และแรงงานที่ทำงานที่ได้หวั่นเป็นระยะเวลานานมีความพึงพอใจสูงขึ้นไปในเรื่องสถานภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัวขึ้นและความสัมพันธ์ในครอบครัวขึ้น ส่วนตัวแปรผลประโยชน์สุทธิไม่ได้มีผลต่อระดับความพึงพอใจแต่อย่างใด

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า แรงงานไทยได้รับผลประโยชน์สุทธิจากการไปทำงานที่ได้หวั่นเป็นบวก นั่นคือแรงงานไทยได้รับรายได้ที่รวมเงินเดือนและค่าล่วงเวลาสูงกว่าค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการไปทำงาน หรือกล่าวได้ว่า แรงงานมีเงินออม ซึ่งเงินออมนี้สูงกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับหากทำงานในประเทศไทย นอกจากนี้ หากพิจารณาผลจากการประเมินความพึงพอใจของแรงงานที่ไปทำงานที่ได้หวั่น พบว่า อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น จึงเป็นไปได้ว่าแม้แรงงานจะได้ผลประโยชน์สุทธิที่เป็นตัวเงินเป็นบวก แต่อาจจะไม่มากนักโดยเฉพาะเมื่อคิดรวมปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่อาจ

วัดเป็นตัวเงินได้ เช่น การที่แรงงานไม่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ปรับขึ้นเงินเดือนตามความเหมาะสม และการที่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นกับนายจ้างหรือหัวหน้างาน ซึ่งสะท้อนผ่านคะแนนในส่วนนี้ที่ค่อนข้างต่ำกว่าข้ออื่นๆ โดยแรงงานที่กำลังเดินทางกลับไปทำงานที่ไต้หวันอีกครั้งมีความพึงพอใจสูงกว่าแรงงานกลุ่มอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานที่กำลังทำงานที่เกาสง

ผลการประมาณสมการถดถอย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้คนงานไทยได้รับผลประโยชน์สุทธิแตกต่างกัน ได้แก่ เงินเดือนที่ได้รับในประเทศไทยก่อนเดินทางไปทำงานที่ไต้หวัน โดยคนงานที่ได้รับเงินเดือนในประเทศไทยสูงมีแนวโน้มจะได้รับผลประโยชน์สุทธิสูงด้วย นอกจากนี้ ผลประโยชน์สุทธิที่ได้รับขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ทำงานในไต้หวัน โดยคนงานที่ทำงานในไต้หวันนานหลายปีย่อมได้รับผลประโยชน์สุทธิสูงกว่าคนงานที่ทำงานเพียงไม่กี่ปี โดยผลประโยชน์สุทธิเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง อย่างไรก็ตาม คนงานอาจไม่สามารถเก็บออมเงินจำนวนดังกล่าวได้ หากมีพฤติกรรมเล่นการพนัน ยาเสพติด และติดผู้หญิง ซึ่งจากการสัมภาษณ์บริษัทจัดหางานมีอยู่ประมาณร้อยละ 3-5 นอกจากนี้ หากพิจารณาต้นทุนที่ไม่อาจตีค่าเป็นเงินได้ ได้แก่ ต้นทุนในเรื่องความสัมพันธ์ภายในครอบครัวที่ต้องอยู่ห่างไกลจากภรรยาและลูก จึงอาจมีปัญหาในเรื่องความเหงาและความคิดถึงบ้าน ไปจนถึงปัญหาหย่าร้าง จากการสัมภาษณ์คนงานไทย พบว่า แรงงานจะใช้วิธีโทรศัพท์คุยและเห็นหน้ากันทุกวันช่วยคลายความเหงาลงได้ ซึ่งปัจจุบันมีความสะดวกและมีค่าใช้จ่ายต่ำมาก อย่างไรก็ตาม จากตัวอย่างจำนวน 111 คน พบว่า มีแรงงานที่หย่าร้าง แยกกันอยู่ หรือถูกทอดทิ้งจำนวน 19 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 17.1 ซึ่งเป็นอัตราที่ค่อนข้างสูง

ผลการศึกษาที่ได้สอดคล้องกับงานศึกษาอื่นๆ ที่พบว่า แรงงานได้รับผลประโยชน์สูงกว่าที่ต้องจ่ายไปและสูงกว่าที่ได้รับหากทำงานในประเทศไทย แต่แตกต่างจากงานศึกษาส่วนใหญ่ (ยกเว้น ชไมพร รุ่งฤกษ์ฤทธิ์ และคณะ, 2553) ที่งานศึกษานี้ไม่พบการหลอกลวงของบริษัทจัดหางานและการ

เอาัดเอาเปรียบของนายจ้าง ซึ่งสาเหตุหนึ่งเป็นเพราะ งานศึกษานี้ดำเนินคนละช่วงเวลากับงานศึกษาอื่น (Paitoonpong et al., 2012, สุภางค์ จันทวานิช และคณะ, 2553, คุชฎี อายุวัฒน์ และคณะ, 2553) งานศึกษาอื่นจัดทำในขณะที่ไต้หวันถูกจัดอันดับ tier 2 ใน TIP report (พ.ศ. 2548-2553) ของสหรัฐอเมริกา แต่ปัจจุบันนี้ไต้หวันจัดอยู่ tier 1 โดยไต้หวันได้ปรับปรุงระบบให้มีการดูแลตั้งแต่เดินทางถึงสนามบิน มีการกรอกแบบสอบถาม ทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและสัญญาจ้างงาน การตรวจโรค และการดูแลโดยบริษัทตัวกลางในไต้หวัน นอกจากนั้น ยังมีศูนย์ให้คำปรึกษากับแรงงานต่างชาติ ซึ่งแรงงานต่างชาติสามารถร้องเรียนปัญหาผ่านล่ามได้ 24 ชั่วโมง และมีการดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างแท้จริง การส่งแรงงานต่างชาติดังกล่าวกลับประเทศของนายจ้างต้องกระทำด้วยความสมัครใจของคนงานต่างชาติเท่านั้น นายจ้างไม่สามารถบังคับได้ อีกทั้งระบบประกันสังคมของไต้หวันยังให้ความคุ้มครองในเรื่องต่างๆ ที่สูงกว่าของประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นพิกัด พุพพลภาพ หรือเสียชีวิต รวมถึงบำเหน็จบำนาญหลังเกษียณอายุด้วย นอกจากนี้ ข้อมูลข่าวสารและความรู้ก็ได้ไหลเวียนอย่างสมบูรณ์มากขึ้นด้วย ทำให้การหลอกลวงเป็นไปได้ยากในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม มีความเป็นไปได้ที่งานศึกษานี้ไม่สามารถเก็บตัวอย่างแรงงานให้ครอบคลุมถึงแรงงานที่มีปัญหาได้

สำหรับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อเพิ่มผลประโยชน์สุทธิให้สูงขึ้นสามารถทำได้โดยเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายลง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. พิจารณาปรับลดค่าบริการและค่าใช้จ่ายที่คนงานไทยต้องจ่ายให้กับบริษัทจัดหางานเอกชนให้เหมาะสม ในปัจจุบันกฎหมายกำหนดไว้ไม่เกิน 4 เท่าของเงินเดือน แบ่งเป็น ค่าบริการไม่เกิน 1 เดือนและค่าใช้จ่ายไม่เกิน 3 เดือน ในทางปฏิบัติมีการเรียกเก็บจริงประมาณ 65,000 บาท คิดเป็น 3 เท่าของเงินเดือน ในส่วนนี้จึงควรปรับแก้กฎหมายโดยกำหนดในส่วนค่าใช้จ่ายให้ไม่เกิน 2 เดือน นอกจากนี้ ควรควบคุมดอกเบี้ยนอกระบบให้อยู่ในอัตราที่กฎหมายกำหนด

2. เจรจาปรับลดค่าดูแลรายเดือนที่แรงงานไทยต้องจ่ายให้กับบริษัทจัดหางานในไต้หวัน ปัจจุบันคนงานต้องจ่ายค่าดูแลเดือนละ 2,500 เหรียญไต้หวันสำหรับปีแรก 1,700 และ 1,500 เหรียญไต้หวันให้กับบริษัทจัดหางานในไต้หวันที่ช่วยดูแลพาไปตรวจโรค ทำใบอนุญาตทำงาน จัดหาลำมือช่วยในการสื่อสาร ในส่วนนี้คนงานอาจไม่ได้รับประโยชน์คุ้มค่าเท่าไรนัก โดยเฉพาะในปีที่ 2-3 ที่คนงานรู้ภาษาจีนและสามารถเดินทางไปติดต่อเดินเรื่องต่างๆ ได้เอง ในส่วนนี้รัฐบาลไทยอาจขอเจรจาให้ค่าดูแลต่ำลง และให้นายจ้างไต้หวันเข้ามารับผิดชอบค่าใช้จ่ายส่วนนี้มากขึ้น

3. เพิ่มช่องทางการเดินทางไปทำงานที่ไต้หวันแบบรัฐต่อรัฐให้มีผลแท้จริงในทางปฏิบัติ รัฐบาลไทยได้พยายามสนับสนุนการไปทำงานด้วยช่องทางอื่นๆ นอกเหนือจากการเดินทางโดยผ่านบริษัทจัดหางาน โดยเฉพาะการจัดส่งโดยรัฐโดยประชาสัมพันธ์ว่า สามารถลดค่าใช้จ่ายของคนงานลงได้กว่า 50,000 บาท ซึ่งถือเป็นเรื่องดี นอกจากจะช่วยลดค่าใช้จ่ายของคนงานไทยแล้ว การเข้ามาของภาครัฐถือเป็นการแทรกแซงตลาดจัดหางานให้มีสภาพการแข่งขันด้านราคาที่สูงขึ้น แต่ที่ผ่านมา ยังไม่มีผลชัดเจนในทางปฏิบัติ คนงานที่เดินทางผ่านรัฐต่อรัฐยังคงมีจำนวนน้อย เพราะตำแหน่งงานน้อย ต้องใช้เวลารอนาน เงื่อนไขเยอะ และค่าตอบแทนต่ำ ดังนั้น รัฐบาลจะส่งเสริมเรื่องนี้เหมือนอย่างที่ประชาสัมพันธ์ รัฐบาลต้องแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้และเร่งดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจังเพื่อให้เห็นผลแท้จริงในทางปฏิบัติ

4. หากต้องการส่งเสริมให้แรงงานไทยไปทำงานในต่างประเทศ ควรส่งเสริมให้ไปประเทศที่มีรายได้ดีกว่าไต้หวัน เช่น เกาหลีใต้ โดยเจรจาให้มีตำแหน่งงานในจำนวนที่มากขึ้น หากเปรียบเทียบเฉพาะค่าจ้างขั้นต่ำของไต้หวันกับเกาหลีใต้ ซึ่งเป็นประเทศที่คนงานไทยนิยมเดินทางไปทำงานมากเป็นอันดับที่ 2 รองจากไต้หวันนั้น พบว่า เกาหลีใต้ให้ค่าจ้างต่อเดือนในอัตรา 1,260,270 วอน กรณีทำงานสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง และ 1,362,780 วอน กรณีทำงานสัปดาห์ละ 44 ชั่วโมง

คิดเป็นเงินบาทเท่ากับ 37,774 บาท และ 40,846 บาทตามลำดับ และนายจ้างเกาหลีจัดหาที่พักและอาหารให้ด้วย จึงเห็นว่า ค่าตอบแทนของเกาหลีสูงกว่าไต้หวันพอสมควร เมื่อเทียบกับค่าจ้างขั้นต่ำของไต้หวันในอัตรา 19,096 บาทต่อเดือน เมื่อหักค่าอาหารและที่พักแล้ว หากรัฐต้องการสนับสนุนการไปทำงานในต่างประเทศของแรงงานไทย จึงควรให้หาช่องทางเจรจาเพิ่มตำแหน่งงานสำหรับคนไทยแบบรัฐต่อรัฐเพื่อจัดส่งแรงงานไทยไปเกาหลีได้อย่างถูกกฎหมายผ่านระบบ EPS ให้ได้จำนวนมากขึ้น ในปัจจุบัน แรงงานผิดกฎหมายในเกาหลีใต้เป็นแรงงานไทยในสัดส่วนที่สูง รัฐบาลไทยจำเป็นต้องร่วมมือกับเกาหลีใต้เพื่อแก้ปัญหาให้ได้เสียก่อน แล้วจึงค่อยประสานให้เพิ่มจำนวนแรงงานไทยในเกาหลีใต้ผ่านระบบ EPS ต่อไป

5. หากต้องการให้แรงงานไทยไม่ต้องเดินทางไปทำงานที่ไต้หวัน ต้องเพิ่มรายได้ ลดรายจ่ายในประเทศไทย ผลการศึกษาชี้ชัดเจนนว่า คนงานไทยได้รับผลตอบแทนสุทธิสูงกว่าทำงานในประเทศไทย หากรัฐบาลต้องการดึงคนกลุ่มนี้ให้อยู่ทำงานในประเทศไทย ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลด้านการขาดแคลนแรงงานในประเทศ หรือเพื่อสานสัมพันธ์ภายในครอบครัว รัฐบาลจำเป็นต้องทำให้รายได้ในประเทศไทยของแรงงานเหล่านี้เพิ่มสูงขึ้น และ/หรือค่าใช้จ่ายของเขาต่ำลง การทำให้รายได้สูงขึ้นนั้น ในรายที่ไปทำงานเป็นช่าง แต่มีวุฒิการศึกษาต่ำ เช่น ป.6 รัฐควรเปิดทดสอบฝีมือและให้ประกาศนียบัตรเพื่อให้เขาสามารถใช้สมัครงานได้ ส่วนการลดค่าใช้จ่ายอาจทำได้ด้วยการให้เงินอุดหนุนกับคนงาน โดยเฉพาะค่าที่พักอาศัย ค่าอาหาร และค่าเดินทาง ซึ่งค่าใช้จ่ายต่างๆ ในส่วนนี้ รัฐบาลสามารถนำเงินมาจากการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการใช้แรงงานข้ามชาติ (Levy) ของผู้ประกอบการที่ใช้แรงงานข้ามชาติในประเทศไทย เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ประกอบการไทยหันมาจ้างและพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานไทยเพิ่มขึ้น

6. ส่งเสริมอาชีพที่เหมาะสมให้กับแรงงานคืนถิ่น และสนับสนุนให้แรงงานคืนถิ่นนำเงินส่งกลับหรือเงินออมไปลงทุนสร้างฐานะให้มั่นคง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า แรงงาน

ไม่ได้มีความพึงพอใจนักจากการไปทำงานที่ไต้หวัน ดังนั้น ควรให้การไปทำงานที่ไต้หวันกระทำเพียงชั่วคราว เมื่อแรงงานกลับมาประเทศไทยพร้อมกับเงินออม ประสบการณ์ และทักษะฝีมือ แรงงานเหล่านี้ควรนำเงินออมมาลงทุน และหางานทำที่ตรงกับทักษะที่มีและได้รับรายได้ที่เหมาะสมเพื่อ จะได้ไม่ต้องกลับไปทำงานที่ต่างประเทศอีกโดยไม่จำเป็น สำหรับแรงงานไทยคืนถิ่นนี้ กระทรวงแรงงานได้ประสานขอความร่วมมือกับกระทรวงแรงงานของไต้หวันเพื่อส่งจัดส่งรายชื่อคนงานไทยตลอดจนผู้ประกอบการไต้หวันในประเทศไทย เพื่อให้คนงานไทยที่กลับจากไต้หวันที่ต้องการทำงานบริษัท ไต้หวันในประเทศไทยได้เข้าทำงาน ทำให้สามารถนำความรู้ และทักษะการทำงานในไต้หวันกลับมาใช้ได้อย่างเป็น ประโยชน์ ไม่ต้องหางานใหม่ หรือทำงานที่ไม่ตรงกับทักษะ ที่มี หรืออยู่ในสภาพตกงาน และช่วยให้บริษัทไต้หวันใน ประเทศไทยสามารถมีคนงานเพียงพอต่อความต้องการ ใน ส่วนนี้ กระทรวงแรงงานจำเป็นต้องเร่งประสานงานและทำให้ ประสบความสำเร็จ **A**

รายการอ้างอิง

- ชไมพร รุ่งฤกษ์ฤทธิ์, วิภาดา สุวรรณประภา และสุชาดา สนามขวต (2554) การคุ้มครองแรงงานไทยในไต้หวัน. วารสารวิจัย
ทรัพยากรมนุษย์, 6 (2) : 13-26.
- ดุขฎิ อายุวัฒน์, สุกัญญา เอมอิมธรรม และอภิศักดิ์ ธีระวิสิษฐ์ (2553) วิถีชีวิตแรงงานไทยในไต้หวัน : การศึกษาในถิ่นปลายทาง.
วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์. 27 (1) : 1-28.
- สุภางค์ จันทวานิช, สมาน เหล่าดำรงชัย, อังคณา กมลเพชร, เปรมใจ วังศิริไพศาล, ไพรินทร์ มากเจริญ, ภัทรินทร์ ขาวจันทน์.
(2553) ธุรกิจจัดส่งแรงงานไทยไปทำงานต่างประเทศ. ศูนย์วิจัยการย้ายถิ่นแห่งเอเชียสถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์วิจัยการย้ายถิ่นแห่งเอเชีย สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2559) ปัญหาการย้ายถิ่นของประชากรในกลุ่ม
ประเทศอาเซียนที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง ระยะที่สอง, สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ.
- Paitoonpong, S. Chalamwong, Y. Sukarujji, C. and Piamkulwanich, A. (2012). Economic Costs and Benefits of Labour
Migration : Case of Thailand. ISEAS-Yusof Ishak Institute. 242-304.

ตารางที่ 5 ผลการประเมินการลดหย่อนปัจจัยกำหนดความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานที่ได้ในวัน

หัวข้อ	ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการงานที่ได้ในวัน	เพศ	อายุ	สถานภาพสมรส	ภูมิลำเนา	การศึกษา	ประเภทงาน	สถานที่ทำงาน: ไทเป	สถานที่ทำงาน: เกาสง	แรงงานคืนถิ่น	ระยะเวลาที่ทำงานในไต้หวัน
1. ความสุขต่อสภาพแวดล้อมโดยรวม				0.34**				-0.47**	-0.56***	-0.76*	
2. การได้รับการดูแลเกี่ยวกับสุขภาพที่ดี									-0.48*	-0.78**	
3. สวัสดิการที่ได้รับ								-0.51*	-0.73**	-1.21***	
4. การได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน					0.48**			-0.56*	-0.83***	-0.89**	
5. การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ปรับขึ้นเงินเดือนด้วยความเหมาะสม								-0.75**	-1.04***	-0.79*	
6. อากาศมีความมันคง								-0.68**		-0.98**	
7. ค่าตอบแทนที่ทันได้รับคุ้มค่ากับความเสียที่อาจเกิดจากการทำงาน		0.49**	-0.03**			-0.07*			-0.83***	-0.69**	
8. ความไม่ยอมเปลี่ยนแปลงงานถ้ามีโอกาส		0.71**							-1.34***		
9. ความสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในข้อเสนอแนะ กับนายจ้างหรือหัวหน้างาน									-1.05***		
10. ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นพนักงาน/บุคลากรขององค์กร/ได้ทำงาน ในองค์กร								-0.46**	-0.74***	-0.87***	
11. สถานภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัวดีขึ้น			-0.06***		0.38*	-0.09**	0.39*		-0.47*		0.07*
12. ความสัมพันธ์ในครอบครัวดี											0.09*
13. ถ้ามีโอกาสจะเดินทางไปทำงานที่ไต้หวันอีก									-0.10**	-1.45***	
14. ท่านจะแนะนำให้ญาติพี่น้องและเพื่อนไปทำงานที่ไต้หวัน		0.63**							-1.20***	-1.41***	
15. โดยรวมแล้วทำงานอย่างมีความสุข								-0.47*	-0.99***	-1.03**	

บทความวิจัย

ปยุตต์ดา จงอริยตระกูล
หัวหน้าแผนกพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
บริษัท พีทีจี เอ็นเนอยี จำกัด (มหาชน)
ดร.วนิดา พลเดช
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจที่จะนำ อัตมโนทัศน์และลักษณะภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชน ในประเทศไทย

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่จะนำ อัตมโนทัศน์ และลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึงแรงจูงใจที่จะนำ และอัตมโนทัศน์ ที่ส่งผลต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย โดยมุ่งศึกษาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสตรีให้มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ออกแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ สเตปไวส์ มัลติเพิล รีเกรสชัน ผลการวิจัยในผู้บริหารสตรีภาครัฐ พบว่า แรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ ส่งผลต่ออัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง และอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองส่งผลต่อลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผลการวิจัยในผู้บริหารสตรีภาคเอกชน พบว่า แรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ ส่งผลต่ออัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองและด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง ซึ่งอัตมโนทัศน์ทั้ง 2 ด้าน ส่งผลต่อลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลจากการวิจัยสามารถนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางให้สตรีในตำแหน่งบริหารทุกระดับ นำผลจากการวิจัยไปใช้ในการปรับแรงจูงใจที่จะนำ อัตมโนทัศน์ และลักษณะภาวะผู้นำของตนเอง เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อเข้าสู่การเป็นผู้นำสตรีที่ประสบความสำเร็จได้

คำสำคัญ : แรงจูงใจที่จะนำ, อัตมโนทัศน์, ลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป, ผู้บริหารสตรี

The Comparative Study of Relationship between Motivation to Lead, Self-Concept and Leadership Style of Women in Management in Public and Private Sectors Management in Thailand

Abstract

The purpose of this research is to study relationship between motivation to lead, self-concept, and leadership style of women in management in both public and private sector in Thailand. This research focuses on development of women in management applying a transformational leadership style. This quantitative research used questionnaires to collect data from a sample of 400 people. This research used Stepwise Multiple Regression for studying motivation to lead and self-concept affecting leadership style of women in management in both public and private sector in Thailand. The results show that the study of relationship between motivation to lead and self-concept affecting transformational leadership style of women in management in both public and private sector can be used to create model for developing women in management in both public and private sector. For public sector, the study found that women attitude of self-conception is impacted by affective identity which is one type of motivation to lead and women's transformational leadership style is dependent with women attitude of self-concept at significant level of 0.05. For private sector, women's transformational leadership style dependent on women attitude of self-concept and also women's self-image and both of these factors are influenced by affective identity part of motivation to lead at significant level of 0.05. The results from this research can be used to guide all level of women in management to improve motivation to lead, self-concept, and leadership style for increasing confidence and improving potential for being successful women in management.

Keywords : Motivation to Lead, Self-Concept, Transformational Leadership Style, Women in Management

บทนำ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่จะนำ อัตมโนทัศน์และลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจที่จะนำและอัตมโนทัศน์ที่ส่งผลต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศ ซึ่งผลการศึกษานี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสตรีทุกระดับตำแหน่งผู้บริหาร ในการก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำสตรีที่ประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้องค์กร หัวหน้างาน และฝ่ายบุคคลยังสามารถนำผลจากการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารสตรี เพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้บริหารสตรีได้อย่างเหมาะสม และเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้บริหารสตรีได้อีกด้วย ซึ่งเมื่อพิจารณาบทบาทของสตรีในปัจจุบัน พบว่าบทบาทของสตรีในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต กล่าวคือ มีการทำงานนอกบ้านมากขึ้น และยังพบว่าสตรีให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำมากขึ้น (The Grant Thornton International Business, 2013) ซึ่งการวิจัยนี้จะนำเสนอแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยให้เห็นในเชิงประจักษ์ในลำดับต่อไป

ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าสตรีส่วนใหญ่มีบทบาทในการทำงานนอกบ้านเพื่อช่วยหารายได้เลี้ยงชีพและครอบครัวมากกว่าการเป็นแม่บ้านเพียงอย่างเดียว ในระดับสากลพบว่าสตรีมีบทบาทสำคัญในหลายส่วนงาน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานระดับประเทศ หรือแม้กระทั่งบริษัทเอกชนขนาดใหญ่หลายแห่งในปัจจุบันก็มีสตรีดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงด้วยเช่นกัน (พลุ เดชะรินทร์, 2555) สำหรับภูมิภาคเอเชีย นับเป็นภูมิภาคที่มีสตรีดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมากกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่มีเพียงร้อยละ 24 เท่านั้น (The Grant Thornton International Business, 2013) และเมื่อพิจารณาถึงบทบาท

ของสตรีในประเทศไทย ก็พบว่าปัจจุบันสตรีไทยมีโอกาสดำรงตำแหน่งสำคัญในระดับผู้นำทั้งทางด้านการเมือง หน่วยงานราชการ และหน่วยงานเอกชน รวมไปถึงองค์กรส่วนท้องถิ่น ดังนั้น บทบาทพื้นที่ในสังคมของสตรีไทยในปัจจุบันนับได้ว่ามีความแตกต่างจากอดีตเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้สตรีในปัจจุบันยังให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองมากขึ้น โดยผลการสำรวจในมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า แนวโน้มของจำนวนนักศึกษาเพศหญิงในสาขาบริหารธุรกิจมีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้งานวิจัยในต่างประเทศ พบว่า การแสดงออกถึงลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเป็นลักษณะของบุคคลที่องค์กรส่วนใหญ่ต้องการร่วมงานด้วย (Burns J. M., 1978)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบว่าปัจจัยภายในส่วนบุคคลมีผลต่อการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารของสตรี (Wanida Phondej, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับบทความในฮาร์วาร์ด บิสซิเนส รีวิว (Harvard Business Review) ที่ได้รายงานว่าผู้นำสตรีจำเป็นต้องมีปัจจัยด้านอัตมโนทัศน์สูง เพื่อฝ่าฟันกับปัญหาที่ต้องเผชิญเนื่องจากเพศหญิงและเพศชายมีลักษณะการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน มีรายงานผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านอัตมโนทัศน์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความเป็นผู้นำสำหรับสตรี แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเพศชาย ซึ่งอัตมโนทัศน์ (Self-Concept) นับเป็นปัจจัยภายในส่วนบุคคลปัจจัยหนึ่งที่อยู่ในทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของนักวิชาการชื่อเดวิด แมคคลีแลนด์ เมื่อทำการศึกษาทฤษฎีดังกล่าว ทำให้ทราบว่า การจะพัฒนาบุคลากรขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน หรือส่วนที่อยู่ใต้น้ำ อันประกอบด้วย แรงจูงใจที่จะนำ อัตมโนทัศน์ และอุปนิสัย แต่จากการศึกษาทำให้ทราบว่า อุปนิสัยเป็นบุคลิกภาพส่วนลึกที่ยากต่อการพัฒนามากที่สุด ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ จึงไม่ทำการศึกษาปัจจัยดังกล่าว เนื่องจากให้ความสนใจเฉพาะปัจจัยที่สามารถพัฒนาได้เท่านั้น นั่นคือแรงจูงใจที่จะนำ (Motivation to Lead) และ อัตมโนทัศน์

(Self-Concept) ซึ่งแรงจูงใจที่จะนำ หมายถึง เจตจำนงที่จะบริหารของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์กร นับเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารและสร้างความสำเร็จในทุกภาคส่วน (Bower, 1966) อันประกอบด้วยแรงจูงใจ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ 2) ด้านรักที่จะนำโดยไม่หวังผลประโยชน์ และ 3) ด้านรักที่จะนำเพื่อหน้าตาในสังคม (Chan & Drasgow, 2003) ส่วนอัตมโนทัศน์ หมายถึง ปัจจัยภายในส่วนบุคคลด้านหนึ่ง ประกอบด้วย 1) ทักษะที่มีต่อตนเอง 2) ค่านิยมที่มีต่อตนเอง และ 3) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนา (Spencer & Spencer, 1993) ดังนั้นหากสตรีสามารถปรับแรงจูงใจที่จะนำ และอัตมโนทัศน์ของตนเองได้ ก็จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมแสดงออกทางลักษณะภาวะผู้นำนั่นเอง โดยงานวิจัยนี้มุ่งศึกษาลักษณะภาวะผู้นำ 2 ลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เท่านั้น

ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้ จะให้ความสนใจในประเด็นที่จะพัฒนาผู้บริหารสตรีในประเทศไทย ให้มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้านี้ คือ ผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานหลักที่มีส่วนในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มาทำการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่จะนำอัตมโนทัศน์ และลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อให้เข้าใจถึงความคิดของผู้บริหารสตรีทั้ง 2 หน่วยงาน และนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสตรีรุ่นใหม่ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่จะนำอัตมโนทัศน์ และลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย
2. เพื่อให้ทราบถึงแรงจูงใจที่จะนำ และอัตมโนทัศน์

ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย

กรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะนำ (Motivation to Lead) โดยทั่วไปแล้ว แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ภายในตัวบุคคลที่สามารถใช้ทำนายทิศทาง ความเข้ม ความมุ่งมั่น และพฤติกรรมแสดงออกของบุคคลได้ (วีระวัฒน์ บันนิตามัย, 2550) ทั้งนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะนำของผู้บริหาร โดยเริ่มตั้งแต่งานเขียนของมาร์วิน โบเวอร์ (Bower, 1966) เชื่อว่า เจตจำนงที่จะบริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหาร สร้างความสำเร็จในทุกภาคส่วน ต่อมาในปี ค.ศ. 1971 เดวิด แมคคลีแลนด์ และโบยาทซิส (McClelland & Boyatzis, 1982) ระบุว่า ในตัวมนุษย์ทุกคน ประกอบด้วยแรงจูงใจ 3 ประเภท ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร ประกอบด้วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) ที่เกิดจากภายในตนเองและเกิดจากการอบรมสั่งสอนนิสัยทางสังคมเกี่ยวกับการมุ่งมีอิทธิพลใฝ่ผู้นำผู้อื่น ต่อมาได้มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการแสดงในแต่ละบทบาทหน้าที่ของคน และพัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎีแรงจูงใจในบทบาท (Role-Motivation Theory) โดยไมเนอร์ (Miner, 1978) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาและเอชอาร์ (HR) ในสหรัฐอเมริกา โดยมีความเชื่อว่า มีแรงจูงใจบางอย่างส่งผลต่อการแสดงบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ เช่น ในบทบาทการบริหาร การมีแรงจูงใจที่จะแข่งขัน แรงจูงใจที่จะใช้อำนาจ และแรงจูงใจที่จะได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ต่อมา ชาร์ลและดาร์สโกว์ (Chan & Drasgow, 2003) ได้เสนอแนวคิดแรงจูงใจของผู้นำ โดยสร้างเป็นแบบประเมินชนิดให้รายงานตนเอง โดยวัดแรงจูงใจที่จะนำ 3 ด้าน คือ ด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ (Affective Identity MTL) ด้านรักที่จะนำโดยไม่หวังผลประโยชน์ (Non Calculative MTL)

และด้านรักที่จะนำเพื่อหน้าตาในสังคม (Social-Normative MTL) ซึ่งในงานวิจัยนี้ใช้แนวคิดแรงจูงใจที่จะนำตามแนวคิดชาร์ลและดาร์สโกว์ เนื่องจากเป็นงานวิจัยที่มีความเป็นปัจจุบันมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยอื่นๆ อีกทั้งยังสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยกำลังจะศึกษาอีกด้วย

2. แนวคิดเกี่ยวกับอัตมโนทัศน์ (Self-Concept) มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับอัตมโนทัศน์ เริ่มตั้งแต่ทฤษฎีอัตมโนทัศน์ของคอมบ์และซัน (Combs & Snygg, 1959) อธิบายว่า อัตมโนทัศน์เป็นความคิดและการรับรู้ในความสามารถและทุกสิ่งเกี่ยวกับตนเอง โดยมีความเชื่อว่าบุคคลพยายามที่จะไปสู่ความสำเร็จในการปรับอัตมโนทัศน์ ต่อมาโรเจอร์ (Rogers C. R., 1951) พัฒนาแนวความคิดนี้ต่อจากคอมบ์ และซัน โดยชี้ให้เห็นความสำคัญของโลกส่วนตัว ว่ามีผลต่อการกระทำมากกว่าอิทธิพลจากสิ่งเร้าภายนอก และเน้นการแสดงพฤติกรรม โดยเชื่อว่าคนเกิดมาพร้อมกับความดี มีความสามารถ และมีแนวโน้มที่จะเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ตลอดจนมีแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาไปข้างหน้า ส่วนไวลี (Wylie, 1961) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า อัตมโนทัศน์ แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ อัตมโนทัศน์ตามอัตภาพ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่รับรู้จากตนเองและส่วนที่รับรู้จากสังคม และอัตมโนทัศน์ตามปณิธาน ประกอบด้วย 2 ส่วนเช่นกัน คือ ส่วนที่ตามปณิธานของตนเองและส่วนที่ตามปณิธานของสังคม ต่อมาเบิร์น (Burns R. B., 1979) ได้อธิบายแนวความคิดของเขาว่าโลกแห่งตนแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นผู้กระทำกับส่วนที่รับการประเมินจากตน ส่วนที่ทำให้เกิดอัตมโนทัศน์ คือ ส่วนที่รับการประเมินจากตนและสเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับอัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องทัศนคติที่มีต่อตนเอง (Attitude) ค่านิยมที่มีต่อตนเอง (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self-Image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้ ซึ่งในงานวิจัยนี้จะใช้แนวคิดอัตมโนทัศน์ตามแนวคิดของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ เนื่องจาก

เป็นแนวคิดที่มีความเป็นปัจจุบันมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดอื่นๆ อีกทั้งยังสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้วิจัยกำลังจะศึกษาอีกด้วย

3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวมีผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้ ในปี ค.ศ. 1978 เบิร์นส์ (Burns J. M., 1978) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิมเบิร์นส์เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น ปัจจุบันแต่ละองค์การมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่าความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 แบลล์ (Bass B. M., 1985) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่งแบลล์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 คอตเตอร์ (Kotter, 1990) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยมีความเห็นว่าภาวะผู้นำทั้งเชิงปฏิรูปและเชิงเป้าหมายล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ผู้นำที่ดีจึงต้องรู้จักเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบควบคู่กันไป แต่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดมากน้อยขึ้นอยู่กับระดับความลับซับซ้อนขององค์กรและระดับความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

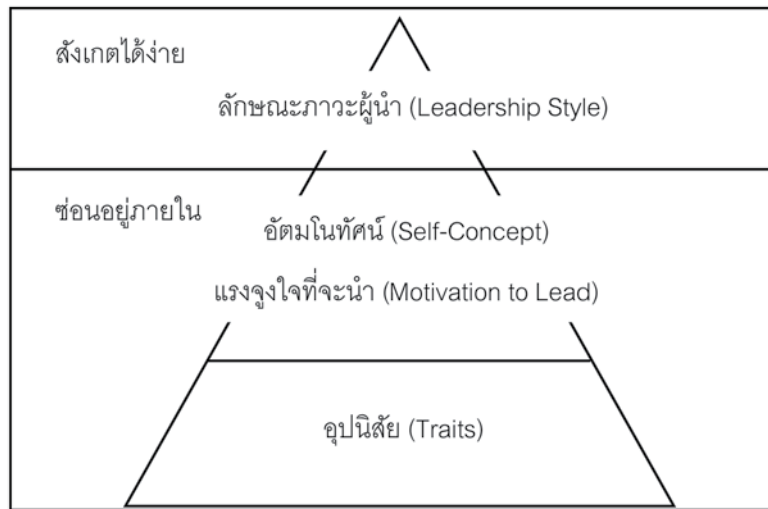
ตารางที่ 1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและช่องว่างงานวิจัย

ภาวะผู้นำในสตรี	ลักษณะภาวะผู้นำ	แรงจูงใจที่จะนำ + อัตมโนทัศน์	แรงจูงใจที่จะนำ + ลักษณะภาวะผู้นำ	อัตมโนทัศน์ + ลักษณะภาวะผู้นำ	แรงจูงใจที่จะนำ + อัตมโนทัศน์ + ลักษณะภาวะผู้นำ
ธีรนุช สุขขุนทด, 2555	อารีย์ กองแก้ว, 2555	ไม่พบการศึกษา ประเด็นนี้	Chan & Drasgow, 2003	Dong Fang Wang, 2010	ไม่พบการศึกษา ประเด็นนี้
Wanida Phondej, 2010	ภคพร ภูไพบูลย์, 2554		วีระวัฒน์ บัณฑิตา มัย, 2550	Ashley A. Miller, 2011	
ปองฤทัย วิจิตรโท, 2553	ธนิษฐ์ รัตนโอฬาร, 2553			เสาวลักษณ์มันเชต วิทย์, 2538	
พิรญาณ์ บุญญสถิต, 2552	สวรส นามวงศ์ ณ อยุธยา, 2547				
ศาลิตา ทับพุ่ม, 2550	เสาวลักษณ์ โสมะทัต , 2553				
Alice, Mary & Marloes, 2000					

ตารางที่ 2 คำถาม วัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย

คำถามการวิจัย (Research Question)	วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objective)	สมมติฐานการวิจัย (Research Hypothesis)
1. ผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยที่มีช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจที่จะนำแตกต่างกันหรือไม่	1. เพื่อศึกษาช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารที่แตกต่างกัน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจที่จะนำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย	1. ผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย ที่มีช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจที่จะนำไม่แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยที่มีช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่ออัตมโนทัศน์ที่แตกต่างกันหรือไม่	2. เพื่อศึกษาช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารที่แตกต่างกัน ที่ส่งผลต่ออัตมโนทัศน์ของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย	2. ผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย ที่มีช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่ออัตมโนทัศน์ไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยที่มีช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะภาวะผู้นำแตกต่างกันหรือไม่	3. เพื่อศึกษาช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารที่แตกต่างกัน ที่ส่งผลต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย	3. ผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย ที่มีช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน
4. แรงจูงใจที่จะนำ มีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยหรือไม่	4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจที่จะนำ ที่ส่งผลต่ออัตมโนทัศน์ของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย	4. แรงจูงใจที่จะนำ ไม่มีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย
5. อัตมโนทัศน์มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยหรือไม่	5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของอัตมโนทัศน์ ที่ส่งผลต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย	5. อัตมโนทัศน์ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสร้างแบบจำลองพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีได้ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองพฤติกรรมของผู้บริหารสตรี (สร้างขึ้นสำหรับงานวิจัยนี้)

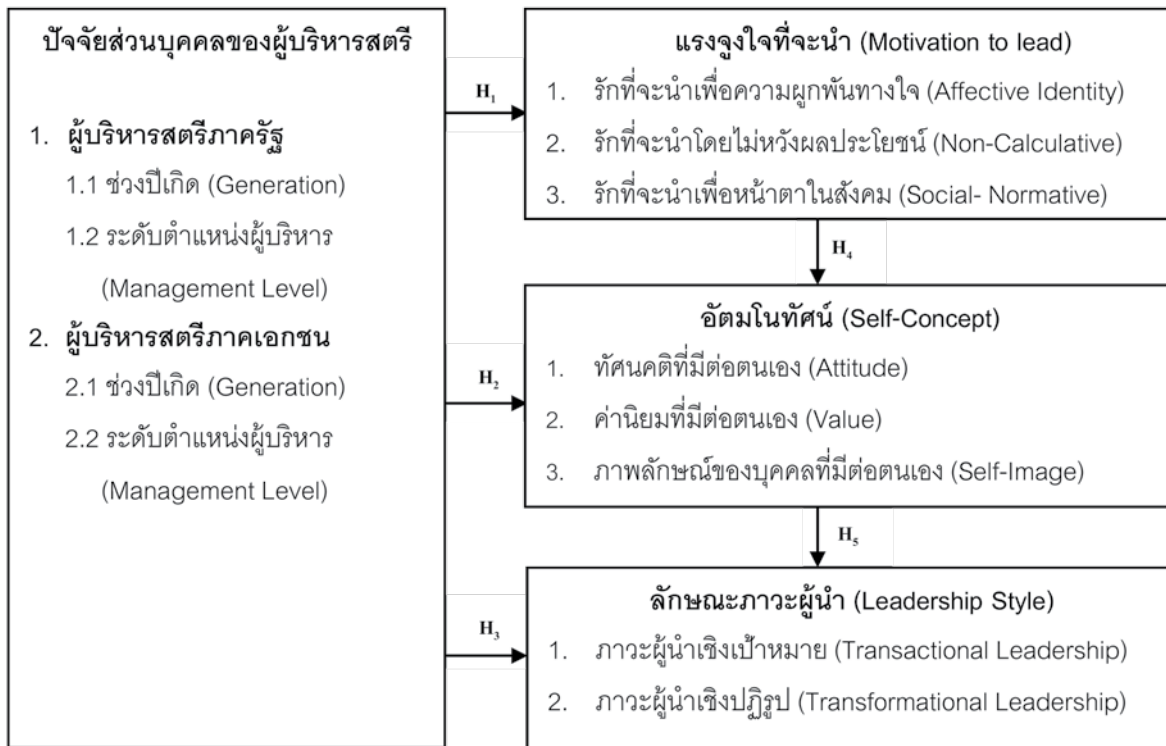
วิธีการวิจัย

1. ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) คำนวณกลุ่มตัวอย่างกรณีไม่ทราบจำนวนประชากร โดยใช้สูตรของคอคเครน (Cochran, 1977) ผลการคำนวณจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (n) เท่ากับ 384.16 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 400 ตัวอย่าง โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชน ภาคละ 200 ตัวอย่าง

ตัวแปรที่ศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย (สร้างขึ้นสำหรับงานวิจัยนี้)

2. เครื่องมือวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้โดยทำการศึกษาเอกสารต่างๆ ได้แก่ แนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลแรงจูงใจที่จะนำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย เพื่อวัดระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อแรงจูงใจที่จะนำ โดยข้อคำถามเหล่านี้ประยุกต์มาจาก Motivation to Lead Self-Report Questionnaire (Chan & Drasgow, 2001)

ส่วนที่ 3 ข้อมูลอัตมโนทัศน์ของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย เพื่อวัดระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่ออัตมโนทัศน์ โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นมาเองโดยประยุกต์มาจากวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก เรื่อง The Conditions and Factors Associated with Successful Female Leadership in Thailand: a Conceptual Framework (Wanida Phondej, 2010)

ส่วนที่ 4 เป็นข้อมูลลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย เพื่อวัดระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อลักษณะภาวะผู้นำ โดยข้อความเหล่านี้ประยุกต์มาจากแบบสอบถามในหนังสือเรื่อง Effective Leadership (Lussier & Achua, 2007)

3. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อเลือกหน่วยงานที่จะเก็บข้อมูลทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยวิธีการจับฉลากและใช้การสุ่มด้วยวิธีสุ่มแบบโดยบังเอิญ (Accidental Sampling) หรือการเลือกตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) ในการเก็บตัวอย่างข้อมูลรายบุคคลของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีการทดสอบ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นได้ดังต่อไปนี้ ส่วนที่ 1 ไม่นำมาคำนวณเนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ข้อมูลแรงจูงใจที่จะนำ เท่ากับ 0.801 ส่วนที่ 3 ข้อมูลข้อมูลอัตรมาโน ทิศน์ เท่ากับ 0.869 และส่วนที่ 4 ข้อมูลลักษณะภาวะผู้นำ เท่ากับ 0.868 วิธีการเก็บและการรวบรวมข้อมูล จาก 2 แหล่ง คือ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน และข้อมูลทุติยภูมิเป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการโดยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมิถุนายน-กรกฎาคม 2557

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้โปรแกรมทางสถิติเพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาจะใช้ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยนำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และนำเสนอเป็นร้อยละ (Percentage) ส่วนสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

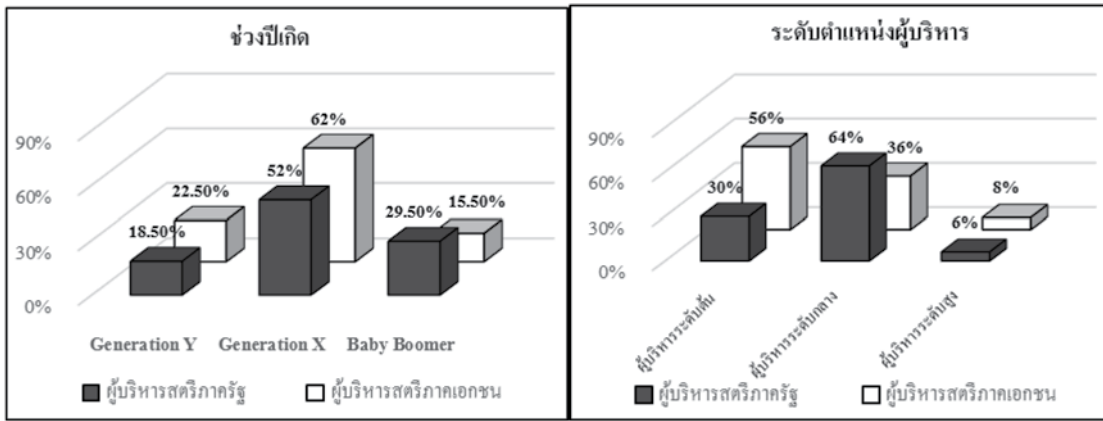
(Hypothesis Testing Statistics) กำหนดสมมติฐานตามกรอบแนวคิด ทำการทดสอบความแตกต่างโดยใช้ F-test (One way Analysis (ANOVA)) ในการเปรียบเทียบตัวแปรอิสระเชิงกลุ่ม 3 กลุ่มขึ้นไป ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรีที่แตกต่างกัน ได้แก่ ช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจที่จะนำ และอัตรมาโน ทิศน์ของผู้บริหารสตรีทั้งภาครัฐและภาคเอกชน แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาเปรียบเทียบ นอกจากนี้ยังมีการทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ Stepwise Multiple Regression เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจที่จะนำ ที่มีความสัมพันธ์กับอัตรมาโน ทิศน์ของผู้บริหารสตรีทั้งภาครัฐและภาคเอกชน แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาเปรียบเทียบ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของอัตรมาโน ทิศน์ ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีทั้งภาครัฐและภาคเอกชนแล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาเปรียบเทียบต่อไป

ผลการศึกษาวิจัย

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา

1.1 สรุปข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรี ภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย เมื่อพิจารณาจากช่วงปีเกิด (Generation) สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสตรีทั้งภาครัฐและภาคเอกชนส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสตรีภาครัฐ ร้อยละ 52 และผู้บริหารสตรีภาคเอกชน ร้อยละ 62 และเมื่อพิจารณาจากระดับตำแหน่งผู้บริหาร (Management Level) สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสตรีภาครัฐส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ร้อยละ 64 ส่วนผู้บริหารสตรีภาคเอกชนส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ร้อยละ 56 ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การเปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย (สร้างขึ้นสำหรับงานวิจัยนี้)

หมายเหตุ : เจเนอเรชันบี (Baby Boomer) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489-2507
 เจเนอเรชันเอ็กซ์ (Generation X) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508-2522
 เจเนอเรชันวาย (Generation Y) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523-2543

2. การทดสอบสมมติฐาน

2.1 คำถามการวิจัยที่ 1 ผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยที่มีช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจที่จะนำแตกต่างกันหรือไม่

เพื่อตอบคำถามของการวิจัยที่ 1 จึงทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี F-test ในผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบระดับตำแหน่งผู้บริหารที่ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจที่จะนำระหว่างผู้บริหารภาครัฐและภาคเอกชน

ปัจจัยส่วนบุคคล	ช่วงปีเกิด	ระดับตำแหน่งผู้บริหาร
แรงจูงใจที่จะนำ		
รักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ	✓	X
รักที่จะนำโดยไม่หวังผลประโยชน์	X	X
รักที่จะนำเพื่อหน้าตาในสังคม	X	X
สรุปภาพรวม	✓	X

หมายเหตุ : X ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05
 ✓ มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ผลการวิจัยในภาพรวม พบว่า ช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจที่จะนำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นผู้บริหารสตรีกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ และกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ในผู้บริหารสตรีภาคเอกชนที่มีความแตกต่างกัน โดยพบว่า ผู้บริหารสตรีกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ มีระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ แตกต่างกับผู้บริหารสตรีกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 3 ซึ่งผลจากการวิจัยที่พบในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยใดเนื่องจากยังไม่เคยมีผู้ใดเคยศึกษาในประเด็นนี้มาก่อน

2.2 คำถามการวิจัยที่ 2 ผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยที่มีช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่ออ้อมโนทัศน์แตกต่างกันหรือไม่

เพื่อตอบคำถามของการวิจัยที่ 2 จึงทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี F-test ในผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรี ที่ส่งผลต่ออ้อมโนทัศน์ของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชน

อ้อมโนทัศน์ \ ปัจจัยส่วนบุคคล	ช่วงปีเกิด	ระดับตำแหน่งผู้บริหาร
ทัศนคติที่มีต่อตนเอง	X	X
ค่านิยมที่มีต่อตนเอง	X	X
ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง	X	X
สรุปภาพรวม	X	X

หมายเหตุ : X ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

✓ มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ผลการวิจัยในภาพรวม พบว่า ช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารที่แตกต่างกัน ส่งผลต่ออ้อมโนทัศน์ของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 4

ซึ่งผลจากการวิจัยที่พบในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยใดเนื่องจากยังไม่เคยมีผู้ใดเคยศึกษาในประเด็นนี้มาก่อน

2.3 คำถามการวิจัยที่ 3 ผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยที่มีช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะภาวะผู้นำแตกต่างกันหรือไม่

เพื่อตอบคำถามของการวิจัยที่ 3 จึงทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี F-test ในผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารสตรี ที่ส่งผลต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย

ปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะภาวะผู้นำ	ช่วงปีเกิด	ระดับตำแหน่งผู้บริหาร
ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย	X	X
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	X	X
สรุปภาพรวม	X	X

หมายเหตุ : X ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

✓ มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ผลการวิจัยในภาพรวม พบว่า ช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 5

ซึ่งผลจากการวิจัยที่พบในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยใดเนื่องจากยังไม่เคยมีผู้ใดเคยศึกษาในประเด็นนี้มาก่อน

ผลการทดสอบตามสมมติฐานที่ 1-3 ทำให้ทราบว่า ผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนที่มีช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจที่จะนำ อัตมโนทัศน์ และลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย กล่าวคือ ในผู้บริหารสตรีกลุ่มเบบี้บูมเมอร์ และกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ภาคเอกชน มีระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ แตกต่างกับผู้บริหารสตรีกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่บุคคลกลุ่มดังกล่าว เป็นช่วงอายุที่ใกล้เกษียณอายุการทำงาน จึงไม่อยู่ในกลุ่มเป้าหมายของการที่จะพัฒนาผู้บริหารสตรีในครั้งนี้ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนั้น เพื่อมุ่งพัฒนาผู้บริหารสตรีรุ่นใหม่เพื่อมาทดแทนผู้บริหารสตรีกลุ่มดังกล่าว ที่กำลังจะเกษียณอายุการทำงานไป

เมื่อทราบแล้วว่าผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชน มีระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจที่จะนำ อัตมโนทัศน์ และลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่จะนำกับอัตมโนทัศน์ของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชน ที่จะส่งผลต่อลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังคำถามการวิจัยที่ 4 และ 5

2.4 คำถามการวิจัยที่ 4 แรงจูงใจที่จะนำ มีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยหรือไม่

เพื่อตอบคำถามของการวิจัยที่ 4 จึงทดสอบความสัมพันธ์ด้วยวิธี Stepwise Multiple Regression ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่จะนำ กับอัตมโนทัศน์ของผู้บริหารสตรีทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่จะนำกับอัตมโนทัศน์ของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย

แรงจูงใจที่จะนำ (Motivation to Lead)	อัตมโนทัศน์ (Self-Concept)					
	ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง		ด้านค่านิยมที่มีต่อตนเอง		ด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง	
	ภาครัฐ	ภาคเอกชน	ภาครัฐ	ภาคเอกชน	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
ด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ	0.375*	0.295*	-	-	-	0.307*
ด้านรักที่จะนำโดยไม่หวังผลประโยชน์	-	0.145*	0.220*	0.290*	-	0.120*
ด้านรักที่จะนำเพื่อหน้าตาในสังคม	0.267*	-	0.273*	-	0.507*	-

หมายเหตุ : * มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 6 สำหรับผู้บริหารสตรีภาครัฐ สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ มีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง ส่วนแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำโดยไม่หวังผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ด้านค่านิยมที่มีต่อตนเอง ส่วนแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อหน้าตาในสังคม มีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง ด้านค่านิยมที่มีต่อตนเอง และด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนผู้บริหารสตรีภาคเอกชน สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ มีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองและด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง ส่วนแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำโดยไม่หวังผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง ด้านค่านิยมที่มีต่อตนเอง และด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง ส่วนด้านรักที่จะนำเพื่อหน้าตาในสังคม ไม่มีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ทั้ง 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.5 คำถามการวิจัยที่ 5 อัดมโนทัศน์มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยหรือไม่

เพื่อตอบคำถามของการวิจัยที่ 5 จึงทดสอบความสัมพันธ์ด้วยวิธี Stepwise Multiple Regression ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอัดมโนทัศน์ กับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างอัดมโนทัศน์กับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย

อัดมโนทัศน์	ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย		ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	
	ภาครัฐ	ภาคเอกชน	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
ทัศนคติที่มีต่อตนเอง	0.354*	-	0.478*	0.147*
ค่านิยมที่มีต่อตนเอง	0.188*	-	0.239*	-
ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง	-	0.376*	-	0.337*

หมายเหตุ : * มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
 - ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

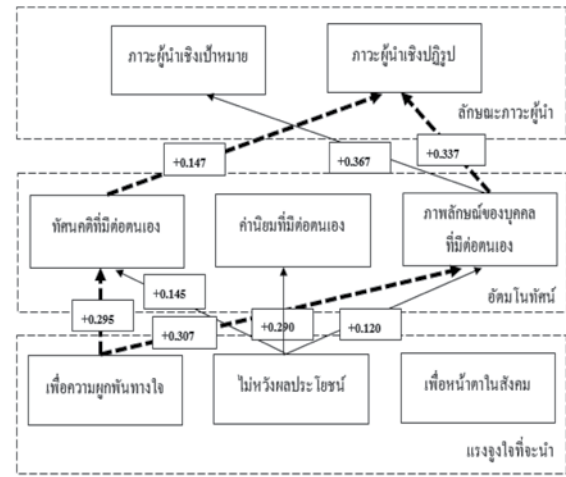
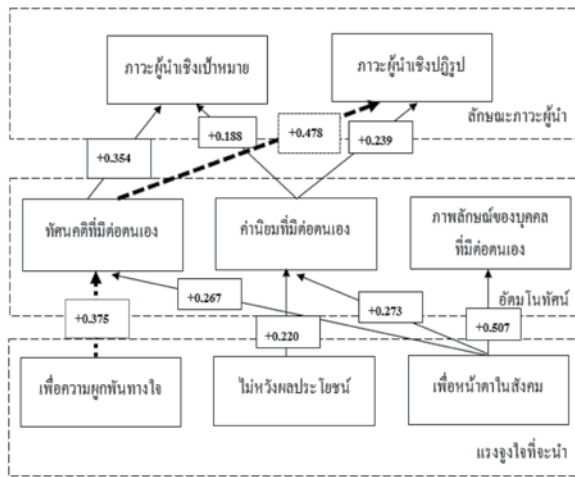
จากตารางที่ 7 สำหรับผู้บริหารสตรีภาครัฐ สามารถสรุปได้ว่า อัดมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองและด้านค่านิยมที่มีต่อตนเอง มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ส่วนอัดมโนทัศน์ด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐทั้ง 2 ลักษณะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนผู้บริหารสตรีภาคเอกชน สามารถสรุปได้ว่า อัดมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเพียงลักษณะเดียวเท่านั้น ส่วนอัดมโนทัศน์ด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายและลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ส่วนอัดมโนทัศน์ด้านค่านิยมที่มีต่อตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาคเอกชนทั้ง 2 ลักษณะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการวิจัยทั้งหมด พบว่า แรงจูงใจที่จะนำมีความสัมพันธ์กับอัดมโนทัศน์ และพบว่าอัดมโนทัศน์มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย แสดงว่าผลจากการวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องกับแบบจำลองพฤติกรรมของผู้บริหารสตรี ที่ได้ทำการศึกษาไว้ในขั้นตอนของการทบทวนวรรณกรรม ดังแสดงในภาพที่ 1

จากแบบจำลองพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีที่ได้ศึกษาไว้ใน การทบทวนวรรณกรรมนั้น จะพบว่าปัจจัยที่ซ่อนอยู่ภายในด้านหนึ่ง คือ อุปนิสัย เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากและเป็นพฤติกรรมที่ติดตัวของแต่ละบุคคลมาจากอดีต ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้จึงไม่นำปัจจัยดังกล่าวมาทำการศึกษาด้วย แต่จะมุ่งศึกษาสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ แรงจูงใจที่จะนำ (Motivation to Lead) และอัดมโนทัศน์ (Self-Concept) ดังนั้น ผลจากการวิจัยในครั้งนี้จึงไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านอุปนิสัยมานำเสนอ

แต่ในภาพรวมสามารถสรุปได้ว่า ผลจากการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับแบบจำลองพฤติกรรมของผู้บริหารสตรีที่ได้ศึกษาไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจที่จะนำ อัตมโนทัศน์ และลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐ (สร้างขึ้นสำหรับงานวิจัยนี้)

ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจที่จะนำอัตรมโนทัศน์ และลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาคเอกชน (สร้างขึ้นสำหรับงานวิจัยนี้)

(1) ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจที่จะนำ อัตรมโนทัศน์และลักษณะภาวะผู้นำในผู้บริหารสตรีภาครัฐ

ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถนำมาสร้างเป็นภาพแสดงความเชื่อมโยงของสิ่งที่ศึกษาทั้งหมด ได้แก่ แรงจูงใจที่จะนำ อัตรมโนทัศน์และลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐ จากภาพที่ 4 สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1) แรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ มีความสัมพันธ์กับอัตรมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองเพียงด้านเดียวเท่านั้น ผลจากการวิจัย สามารถนำมาใช้ในการทำนายได้ว่า หากผู้บริหารสตรีภาครัฐมีแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีอัตรมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 0.375 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนอัตรมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำ 2 ลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งผลจากการวิจัย สามารถนำมาใช้ในการทำนายได้ว่า หากผู้บริหารสตรีภาครัฐมีอัตรมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายเพิ่มขึ้น 0.354 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจะทำให้มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเพิ่มขึ้น 0.478 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) แรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำโดยไม่หวังผลประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับอัตรมโนทัศน์ด้านค่านิยมที่มีต่อตนเองเพียงด้านเดียวเท่านั้น ผลจากการวิจัย สามารถนำมาใช้ในการทำนายได้ว่า หากผู้บริหารสตรีภาครัฐมีแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำโดยไม่หวังผลประโยชน์เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีอัตรมโนทัศน์ด้านค่านิยมที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 0.220 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนอัตรมโนทัศน์ด้านค่านิยมที่มีต่อตนเอง มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำ 2 ลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งผลจากการวิจัย สามารถ

นำมาใช้ในการทำนายได้ว่า หากผู้บริหารสตรีภาครัฐมีอัตมโนทัศน์ด้านค่านิยมที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายเพิ่มขึ้น 0.188 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจะทำให้มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเพิ่มขึ้น 0.239 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) แรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อหน้าตาในสังคม มีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง ด้านค่านิยมที่มีต่อตนเอง และด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง ผลจากการวิจัย สามารถนำมาใช้ในการทำนายได้ว่า หากผู้บริหารสตรีภาครัฐมีแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อหน้าตาในสังคมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 0.267 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และอัตมโนทัศน์ด้านค่านิยมที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 0.273 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และอัตมโนทัศน์ด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 0.507 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งผลจากการวิจัยยังพบอีกว่า แรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อหน้าตาในสังคม มีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ทั้ง 3 ด้าน และยังพบความเชื่อมโยงของอัตมโนทัศน์อีก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง และด้านค่านิยมที่มีต่อตนเอง มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1) อัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำ 2 ลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ผลจากการวิจัย สามารถนำมาใช้ในการทำนายได้ว่า หากผู้บริหารสตรีภาครัฐมีอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายเพิ่มขึ้น 0.354 หน่วย

แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ และจะทำให้มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเพิ่มขึ้น 0.478 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2) ส่วนอัตมโนทัศน์ด้านค่านิยมที่มีต่อตนเอง มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำ 2 ลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งผลจากการวิจัย สามารถนำมาใช้ในการทำนายได้ว่า หากผู้บริหารสตรีภาครัฐมีอัตมโนทัศน์ด้านค่านิยมที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงเป้าหมายเพิ่มขึ้น 0.188 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจะทำให้มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเพิ่มขึ้น 0.239 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(2) ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจที่จะนำ อัตมโนทัศน์ และลักษณะภาวะผู้นำในผู้บริหารสตรีภาคเอกชน

ผลที่จะได้จากการศึกษาวิจัยสามารถนำมาสร้างเป็นภาพแสดงความเชื่อมโยงของสิ่งที่ศึกษาทั้งหมด ได้แก่ แรงจูงใจที่จะนำ อัตมโนทัศน์และลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาคเอกชนได้ดังแสดงในภาพที่ 5 สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1) แรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ มีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง และด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง ผลจากการวิจัย สามารถนำมาใช้ในการทำนายได้ว่า หากผู้บริหารสตรีภาคเอกชนมีแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 0.295 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจะทำให้มีอัตมโนทัศน์ด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 0.307 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

หมายเหตุ : การแบ่งช่วงของระดับความสัมพันธ์ของการศึกษาในครั้งนี้ ใช้การพิจารณาจากข้อมูลจริง ดังนั้นระดับความสัมพันธ์ที่กำหนด มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

0.000-0.100 มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด

0.101-0.200 มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

0.201-0.300 มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

0.301-0.400 มีความสัมพันธ์ในระดับมาก

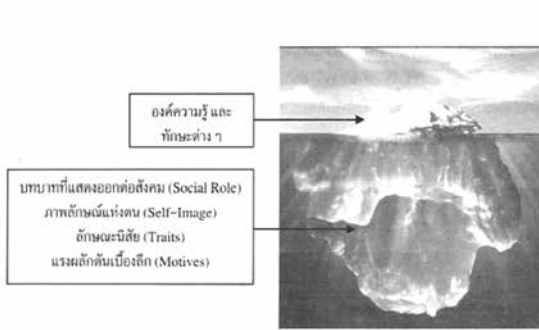
0.401-0.500 มีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด

ซึ่งผลจากการวิจัยที่พบในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยใดเนื่องจากยังไม่เคยมีผู้ใดเคยศึกษาในประเด็นนี้มาก่อน ซึ่งทั้งหมดสอดคล้องกับทฤษฎีดังต่อไปนี้

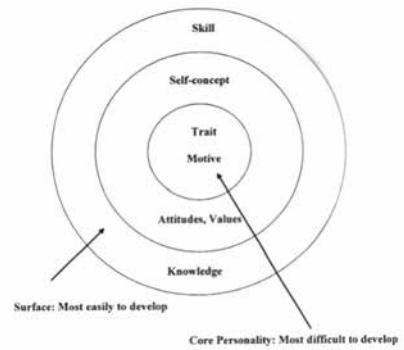
ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ เดวิด ซี. แมคเคลิแลนด์ (David C. McClelland) (McClelland D. C., 1961) สามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่มีทั้งส่วนที่มองเห็นได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งง่ายต่อการสังเกตและวัดได้ง่าย และส่วนอยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่ยากต่อการสังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ การแสดงบทบาทภายนอกต่อสังคม (Social Role) ทักษะคติต่อตนเอง (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ดังแสดงในภาพที่ 6 ซึ่งการที่บุคคลมีความรู้และทักษะเพียง 2 อย่างนั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นได้ บุคคลต้องมีแรงจูงใจจากภายใน อุปนิสัย ทักษะคติต่อตนเอง และการแสดงออก

ภายนอกที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้อย่างโดดเด่นและจากการศึกษาในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยทราบว่า ปัจจัยภายในหรือคุณลักษณะของบุคคลที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็งตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ เดวิด ซี. แมคเคลิแลนด์ ที่ศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่จะนำและอัตมโนทัศน์ของผู้บริหารสตรีในประเทศไทยมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ เมื่อมองในภาพรวมพบว่า แรงจูงใจทั้ง 3 ด้านที่ทำการศึกษาส่งผลต่ออัตมโนทัศน์ของสตรีในประเทศไทยทั้ง 3 ด้านเช่นกัน

รวมถึงแนวคิดของนักวิชาการอีกท่าน คือ สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) ได้กล่าวถึง อัตมโนทัศน์ได้แก่ ทักษะคติ ค่านิยมและภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง ซึ่งเป็นขีดความสามารถที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนา แต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา ดังแสดงในภาพที่ 7 ซึ่งสอดคล้องกับบทความในฮาร์วาร์ดบิสซิเนสรีวิว (Harvard Business Review) (Leslie Pratch, 2011) ที่รายงานว่าผู้นำสตรีจำเป็นต้องมีปัจจัยด้านอัตมโนทัศน์สูงเพื่อฝ่าฟันกับปัญหาที่ต้องเผชิญ เนื่องจากเพศหญิงและเพศชายมีลักษณะการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน จากรายงานผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านอัตมโนทัศน์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความเป็นผู้นำสำหรับสตรี แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเพศชาย



ภาพที่ 6 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550)

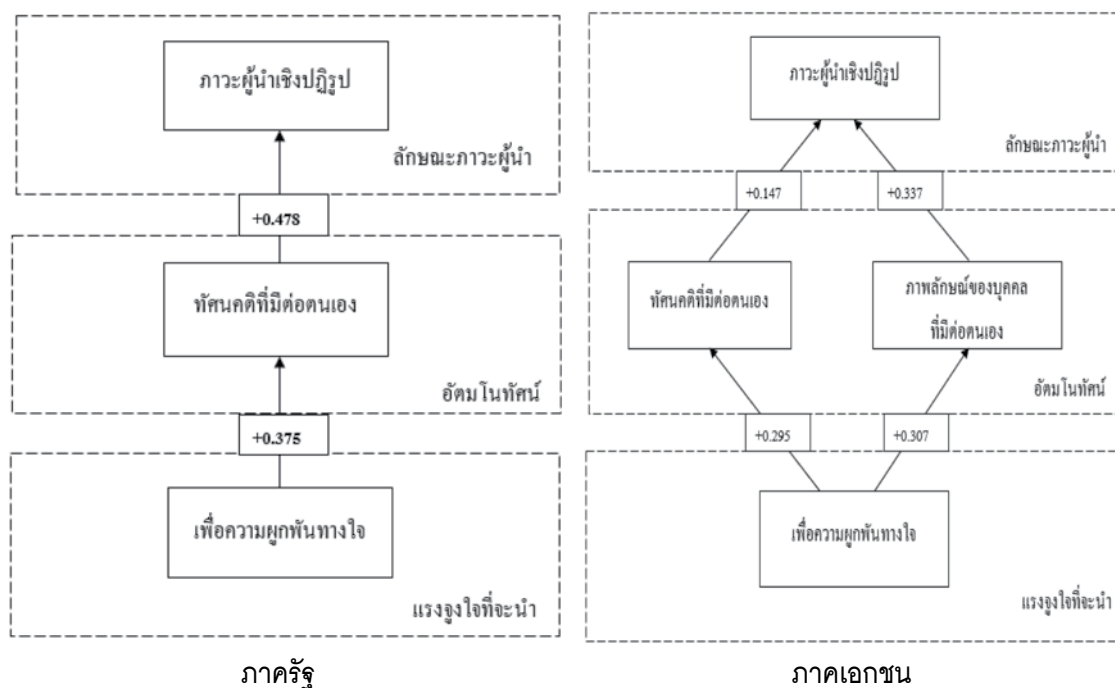


ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Spencer และ Spencer, 1993)

อภิปรายผลการวิจัย

จากการทบทวรรณกรรม ทำให้ทราบว่าลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีความสอดคล้องกับลักษณะการบริหารงานของผู้นำ (Leadership) กล่าวคือ เป็นหัวหน้าที่มีภาวะความเป็นผู้นำอยู่ในตัวสูง ให้ความสำคัญกับการทำงานระหว่างบุคคล ช่วยดึงศักยภาพของผู้อื่นให้ออกมาได้อย่างเต็มที่ ให้โอกาสในการตัดสินใจ ไม่ใช่การออกคำสั่งเพื่อให้ปฏิบัติตาม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้เพิ่มขึ้น หรือกล่าวได้ว่า มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของคนเป็นหลัก ส่วนลักษณะภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย สอดคล้องกับลักษณะการบริหารงานของผู้จัดการ (Manager) นั่นคือ ผู้ที่ทำหน้าที่จัดการเรื่องต่างๆ ให้เป็นไปตามจุดหมายของงานที่ตั้งไว้ ผู้จัดการจะเน้นที่ตัวงานเป็นสำคัญ ไม่ใส่ใจว่าจะเกิดอะไรขึ้น ขอให้งานสำเร็จจลุล่วงตามเป้าหมายเท่านั้น หรือกล่าวได้ว่า มุ่งพัฒนาตัวเนื้องานเป็นหลักนั่นเอง

ดังนั้นลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจึงเหมาะสมต่อผู้บริหารสตรีเป็นอย่างมาก ซึ่งผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจที่จะนำ อัตมโนทัศน์และลักษณะภาวะผู้นำในผู้บริหารสตรีภาครัฐและเอกชนแล้ว จะเห็นความเชื่อมโยงให้ผู้บริหารสตรีทั้งภาครัฐและเอกชนมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ในลักษณะที่แตกต่างกันเพียงเล็กน้อย โดยพบว่า แรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ มีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง และอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปทั้งในผู้บริหารสตรีภาครัฐและเอกชน ผลจากทดสอบสมมติฐานข้อ 1-3 เป็นการยืนยันผลของการวิจัยว่า ผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนที่มีช่วงปีเกิดและระดับตำแหน่งผู้บริหารที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อแรงจูงใจที่จะนำ อัตมโนทัศน์ และลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย โดยพบว่า ในผู้บริหารสตรีภาคเอกชน ให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองเพิ่มอีก 1 ปัจจัย ในขณะที่ปัจจัยดังกล่าว ไม่ส่งผลต่อผู้บริหารสตรีภาครัฐ จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสร้างเป็นแบบจำลองเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้เป็นผู้บริหารสตรีที่มุ่งสู่การเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปได้ ดังแสดงในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 แบบจำลองเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชน (สร้างขึ้นสำหรับงานวิจัยนี้)

จากภาพที่ 8 (ด้านซ้าย) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจที่จะนำ อัตมโนทัศน์และลักษณะภาวะผู้นำในผู้บริหารสตรีภาครัฐ ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่า ในผู้บริหารสตรีภาครัฐ เมื่อต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป สามารถทำได้ โดยการพัฒนาแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ เนื่องจากปัจจัยดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง และอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งผลจากการวิจัย สามารถนำมาใช้ในการทำนายได้ว่า หากผู้บริหารสตรีภาครัฐพัฒนาแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 0.375 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่ออัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ลักษณะภาวะเชิงปฏิรูปจะเพิ่มขึ้น 0.478 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากภาพที่ 8 (ด้านขวา) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจที่จะนำ อัตมโนทัศน์และลักษณะภาวะผู้นำในผู้บริหารสตรีภาคเอกชน ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่า ในผู้บริหารสตรีภาคเอกชน เมื่อต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป สามารถทำได้โดยการพัฒนาแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองและด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในผู้บริหารสตรีภาคเอกชน ผลจากการวิจัย สามารถนำมาใช้ในการทำนายได้ว่า หากผู้บริหารสตรีภาคเอกชนมีแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้มีอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 0.295 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และอัตมโนทัศน์ด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 0.307 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และหากอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ลักษณะภาวะเชิงปฏิรูปจะเพิ่มขึ้น 0.147 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แต่นอกเหนือจากพัฒนาอัตรในทัศนด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองแล้ว ยังควรพัฒนาอัตรในทัศนด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง เนื่องจากว่า หากพัฒนาอัตรในทัศนด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ลักษณะภาวะเชิงปฏิรูปจะเพิ่มขึ้น 0.337 หน่วย แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับมาก นั่นเอง

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์ค่าความแปรปรวนของลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$\text{ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป}_{\text{ภาครัฐ}} = 1.491 + 0.478[1.471 + 0.375(\text{แรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ})]$$

$$\text{ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป}_{\text{ภาคเอกชน}} = 2.143 + 0.147[2.343 + 0.295(\text{แรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ})] + 0.337[2.494 + 0.307(\text{แรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ})]$$

หมายเหตุ : ค่าคงที่ได้มาจากการคำนวณทางสถิติ ส่วนตัวเลขที่แสดงบนเส้นความสัมพันธ์ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สมการถดถอยของตัวแปรอิสระใดๆ

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่จะนำ อัตรในทัศน และลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย ทำให้ทราบแรงจูงใจที่จะนำ ที่มีความสัมพันธ์กับอัตรในทัศนของผู้บริหารสตรีทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงทราบอัตรในทัศน ที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ดังนั้น ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถเป็นแนวทางให้สตรีในตำแหน่งบริหารทุกระดับ นำผลจากการวิจัยไปใช้ ในการปรับแรงจูงใจที่จะนำ อัตรในทัศน และลักษณะภาวะผู้นำของตนเอง เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเพื่อเข้าสู่การเป็นผู้นำสตรีที่ประสบความสำเร็จได้ รวมถึงองค์กร หัวหน้างาน และฝ่ายบุคคล สามารถนำผลจากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสตรี ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้ เมื่อสตรีมีการพัฒนาปัจจัยที่มีผลต่อการก้าวขึ้นตำแหน่งผู้บริหารแล้ว ก็จะทำให้จำนวนของผู้บริหารสตรีในประเทศมีจำนวนเพิ่มขึ้นนั่นเอง ซึ่งจากผลการวิจัยสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาแรงจูงใจที่จะนำและอัตรในทัศนของผู้บริหารสตรีทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ด้วยการนำแบบจำลองเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชน มาเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติ โดยควรคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชน ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชน ไม่ว่าจะใช้การฝึกอบรมหรือใช้การพัฒนาทางกระบวนการคิดหรือจิตสีก็นี้ก็ก็ตาม ควรคำนึงถึงรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาครัฐ

จากแบบจำลองเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาครัฐ พบว่า แรงจูงใจที่จะนำและอัตรในทัศน มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสตรีภาครัฐ ดังนั้น แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาครัฐ สามารถนำแบบจำลอง

เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาครัฐ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ และอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง โดยมีสิ่ง

ที่ควรคำนึง ดังต่อไปนี้

ด้านแรงจูงใจที่จะนำ (Motivation to Lead) ด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ

1. ความรู้สึกเต็มใจที่จะเป็นผู้นำถึงแม้ว่าจะไม่ได้รับผลประโยชน์ใดๆ ก็ตาม
2. ความต้องการที่จะได้เป็นผู้นำมากกว่าเป็นผู้ตามเวลาเข้าร่วมโครงการกลุ่ม
3. ถูกสอนมาว่า ถ้าเป็นไปได้ควรเป็นผู้นำกลุ่ม

อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเอง

1. ความรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจในตนเอง
2. ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ควบคุมและกำหนดชีวิตของตนเอง
3. ความเชื่อมั่นว่าตนเองมีคุณสมบัติที่ดีหลายสิ่งหลายอย่างอยู่ในตัวเอง
4. ความเชื่อมั่นว่าตนเองว่ามีความเป็นผู้นำสูง
5. ความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ดีมากกว่าคนทั่วไป

เนื่องจากผลการสำรวจ พบว่า เป็นประเด็นดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้บริหารสตรีภาครัฐให้ความสำคัญนั่นเอง

2. แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาคเอกชน

จากแบบจำลองเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาคเอกชน พบว่า แรงจูงใจที่จะนำและอัตมโนทัศน์ มีความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสตรีภาคเอกชนเช่นเดียวกับผู้บริหารสตรีภาครัฐ ดังนั้น แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาคเอกชน สามารถนำแบบจำลองเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาคเอกชน มาเป็นแนวทางในการพัฒนาแรงจูงใจที่จะนำด้านรักที่จะนำเพื่อความผูกพันทางใจ และอัตมโนทัศน์ด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองได้เช่นเดียวกับผู้

บริหารสตรีภาครัฐ นอกเหนือจากการพัฒนาทั้ง 2 ปัจจัย ดังกล่าวข้างต้น สำหรับผู้บริหารสตรีภาคเอกชนนั้น ผลการวิจัยยังพบว่า อัตมโนทัศน์ด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริหารสตรีภาคเอกชนมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมากขึ้น ดังนั้น หากต้องการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาคเอกชนให้มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมากยิ่งขึ้น สามารถนำผลจากการวิจัยในครั้งนี้ มาใช้ประกอบการพิจารณา โดยมีสิ่ง

ที่ควรคำนึง ดังต่อไปนี้

อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ด้านภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง

1. ความภาคภูมิใจในบทบาทของตนในฐานะผู้นำในองค์กร
2. การดูแลตนเองให้มีสุขภาพดี แต่งกายสุภาพ สะอาด และสวยงาม เหมาะสมกับหน้าที่การงานและสถานที่
3. การมองเห็นตนเองเป็นผู้บริหารที่เข้มแข็ง กล้าหาญ
4. การมองว่าตนเองสามารถรับผิดชอบงานในบทบาทของผู้นำระดับสูงในองค์กรได้
5. การมองว่าตนเองสามารถก้าวข้ามลักษณะของเพศหญิงที่เป็นอุปสรรคต่อการเป็นผู้นำที่ดี เช่น อารมณ์แปรปรวนง่าย ตัดสินใจไม่เด็ดขาด รู้จักจุกจิก อ่อนแอ ได้โดยง่าย

เนื่องจากผลจากการวิจัยเป็นการนำเสนอข้อมูลในภาพกว้าง ดังนั้น สตรีในตำแหน่งบริหารและองค์กรที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำสตรี สามารถนำแบบจำลองเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชน ไปใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน และควรคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเหมาะสมและตรงกับความต้องการมากที่สุด ซึ่งอาจทำได้ด้วยการฝึกอบรม การโค้ช การมีพี่เลี้ยง เป็นต้น **A**

รายการอ้างอิง

- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรนุช สุมขุนทด. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาหญิงและเจตคติของพนักงานต่อผู้บังคับบัญชาหญิงที่พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ปองฤทัย วิจิตรโท. (2553). *ทัศนคติของพนักงานบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อหัวหน้างานที่เป็นผู้หญิง*. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. (2555). *แนวคิดการบริหาร*. หนังสือพิมพ์ผู้จัดการ 360 องศา รายสัปดาห์.
- พิรญาณ์ บุญญสถิต. (2552). *ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นสตรี*. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภคพร ภูไพบูลย์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความพึงพอใจในงาน*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วีระวัฒน์ บันนิตามัย. (2550). *การศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจที่จะนำ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาหลักสูตรภาคพิเศษ*. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศาลิตา ทับพุ่ม. (2550). *เงื่อนไขและปัจจัยที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในสตรี กรณีศึกษากลุ่มอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมชุมชนบ้านละลอกกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- सरूस नगवत् ढ अयुथय. (2547). *การทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยการประเมินความเป็นผู้นำนักปฏิรูปและความเป็นผู้นำนักแลกเปลี่ยน*. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสวลักษณ์ โสมะทัต. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อารีย์ กองแก้ว. (2555). *การรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอนต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา*. เชียงราย : มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- Alice H. Eagly, Mary C. Johannesen-Schmidt & Marloes L. van Engen. (2000). *Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles : A Meta-Analysis Comparing Women and Men*. Journal of Applied Psychology Vol. 129, No. 4, 569—591.
- Ashley A. Miller. (2011). *Examining the effects of leadership style on the follower's self-concept*. East Carolina : East Carolina University.
- Bass B. M. (1985). *Leadership and Performance*. New York : Free Press.
- Bower M. (1966). *The Will to Manage*. New York : McGraw-Hill.
- Burns J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.

- Burns R. B. (1979). *The self-concept : Theory, measurement, development and behavior*. New York : Longman.
- Chan K. & Drasgow F. (2003). *Toward a theory of individual differences and leadership : Understanding the motivation to lead*. *Journal of Applied Psychology*, 481-498.
- Cochran W. (1977). *Sampling Techniques 3d ed*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Combs A. W. & Snygg D. (1959). *Individual behavior*. New York : Harper and Row.
- Dong Fang Wang. (2010). *The Correlation of Leadership Style to Leader Self-Concept*. Arizona : University of Phoenix.
- Kotter J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York : Free Press.
- Lussier R. N. & Achua C. F. (2007). *Effective Leadership*. Ohio : Thomson.
- McClelland D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: N.J. Van Nostrand.
- McClelland D. C. & Boyatzis R. (1982). *Leadership motive pattern and long-term success in Management*. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
- Miner J. B. (1978). *Twenty years of research on role motivation theory of managerial effectiveness : Personnel Psychology*. New York : McGraw-Hill.
- Rogers C. R. (1951). *Client-centered therapy*. Boston : Houghton Mifflin.
- Spencer L. M. & Spencer S. M. (1993). *Competence at work : Models for superior performance*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- The Grant Thornton International Business. (2013). *More women making it into senior management roles - but mature economies lagging behind*. Retrieved 24 February 2014, from <http://www.internationalbusinessreport.com/press-room/2013/women.asp>.
- Wanida Phondej. (2010). *The Conditions and Factors Associated with Successful Female Leadership in Thailand : a Conceptual Framework. The Conditions and Factors Associated with Successful*. Dhurakijpundit University, DPU International College, Thailand, Volume 11, Issue 1, March 2010.
- Wylie R. C. (1961). *The self-concept: A critical survey of pertinent research literature*. Lincoln, NE : University of Nebraska Press.

การประเมินความจำเป็นในการจัดกิจกรรม การพัฒนาศูนย์พยาบาลมนุษย์ เพื่อพัฒนาบริการที่เป็นเลิศในโรงแรม 5 ดาว ในกรุงเทพมหานคร¹

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวถือเป็นแหล่งสร้างรายได้ที่สำคัญของประเทศไทย ซึ่งธุรกิจโรงแรมและธุรกิจอื่นๆ ภายใต้อุตสาหกรรมนี้อาศัยทักษะของบุคลากรในการต้อนรับและสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศ อย่างไรก็ตามภาพการบริการที่เป็นเลิศอาจไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากผู้ประกอบการโรงแรมขาดองค์ความรู้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพใช้ยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างทฤษฎี มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้ 1) เพื่อสำรวจแหล่งข้อมูลที่ใช้เพื่อประเมินความต้องการในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม 5 ดาว 2) เพื่อศึกษาขั้นตอนการประเมินความต้องการในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม 5 ดาว และ 3) เพื่อพัฒนาแบบจำลองการประเมินความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม 5 ดาว ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรม 5 ดาวในกรุงเทพมหานคร จำนวน 21 แห่ง และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องของทางโรงแรม ใช้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างทฤษฎีตามแนวทางของ Braun และ Clarke (2013) ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่พิจารณาแหล่งข้อมูลสำคัญอย่างน้อย 10 แหล่ง และมีขั้นตอนดำเนินการ 5 ขั้นตอนดังนี้ 1) เก็บข้อมูลและพิจารณาความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) มอบผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์แผน 3) ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะร่างแผน 4) นำเสนอผู้บริหารพิจารณา 5) จัดลำดับความสำคัญและประชาสัมพันธ์แผน ผู้วิจัยได้เสนอแบบจำลองการประเมินความจำเป็นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาคธุรกิจโรงแรมของประเทศไทย

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การประเมินความจำเป็น, โรงแรม 5 ดาว, ประเทศไทย

¹This research was partly funded by the EU Commission under Erasmus Mundus Project: SWAP and TRANSFER Round #2. It was promoted by the University of Trento, aimed at fostering Sustainable development, Innovation, and Technology.

Developing Service Excellence in Five-Star Hotels in Bangkok through HRD Needs Assessment

Abstract

Tourism is a significant income source for Thailand. This growing industry is supported by other related businesses to provide services and welcome Thai and foreign tourists. Most hospitality services, including hotels, rely on the welcoming skills of their human resources. Undoubtedly, service excellence by hotel staff could deliver memorable experiences to guests. Notwithstanding, the promised excellent services would not happen if hotels did not possess the knowledge to train and develop their human resources. This qualitative study, applying the Grounded Theory strategy, had three objectives:

1) to examine sources of information five-star hotels in Bangkok utilised when conducting HRD needs assessment, 2) to study the steps in developing HRD needs assessment for five-star Hotels in Bangkok, and 3) to develop an HRD Needs Assessment model for five-star hotels in Bangkok. Two data collection techniques were a semi-structured interview with senior HR people in 21 five-star hotels in Bangkok. Also some of their operating documents were reviewed to gain deeper understanding. The 'Steps of Grounded Theory Data Analysis' guided by Braun and Clarke (2013) were used to analyze data in this study.

This study reports 10 significant data sources required in the HRD needs assessment process. Most five star hotels in this study practice 5 HRD needs assessment steps: 1) gaining the HRD needs data and identifying whether HRD programs are necessary; 2) requesting involved parties to produce relevant HRD plans; 3) verifying the effectiveness of the HRD proposals, and providing suggestions; 4) getting final approval from GMs; and 5) prioritizing the approved HRD plan and announcing the annual HRD plans. The study finally presented the HRD needs assessment model showing steps, data sources and assessment criteria to benefit HR Managers in the hotel businesses.

Keywords : Human Resource Development, Needs Assessment, Five-star hotels, Thailand

Introduction

Background of the Study

Thailand is going through a critical development phase. As it transforms its political make-up, the country is also entering the ASEAN Economic Community (AEC), a vibrant common area of business opportunities in which not only ASEAN citizens but also international tourists will have freedom of movement (Swinfen, 2014). However, a period of political instability has led to the present military government (Shawn, 2016). This may cause slow growth in foreign investments, particularly in production industries. This can be seen when Crispin (2016) reviewed the Thai economy under the military government reporting on the Diplomat online newspaper (11 March 2016) that while Thailand is still attracting some new FDI, it is less likely to come from Japan who now rank it in the bottom 5 countries they wish to invest in. Despite this economic crisis, tourism is now one of the significant revenue producers in the Thai Economy (Asian Development Bank, 2015; Thansettakij, 2016). Not only does the tourism industry offer tourists choices such as accommodation, restaurants, souvenir shops, and many tourist activities, other related industries also benefit. According to Izaskun and Walkenhorst (2006), Tourism also contributes to growth in food and beverage, construction, transportation, furniture, and many other sectors. There is some evidence that this adds an extra 60-70% above the direct tourism contribution. In Thailand many tourists come and spend large amounts of money during their visit, in fact Bangkok is the most visited City in the World.

A summary report of the Tourism Authority of Thailand (2011) highlights that tourism is an important

contributor to the Thai economy with 13.5 million visitors in 2009 providing 6.5% of the nation's gross domestic product. Moreover, Thailand was the 2014 most visited destination for tourists according to The Telegraph online newspaper (12 August 2014). Millington (2016) also wrote on the World Economic Forum website predicting 'Bangkok' as the number one most visited cities in the world in 2016 on their Global Destination Cities Index. To satisfy these visitors, all tourism sectors have endeavored to deliver impressive traveling experiences to their guests. Whilst Ashley, Brine, Lehr, Wilde (2007) highlighted that hotels and restaurants are part of this tourism industry contributing a great deal to the economy of the country, Thailand GDP Annual Growth rate as reported by Husna (2016) on the Trading Economic website showed the hotel and restaurant sectors represented about 5% of the Kingdom's GDP in the third quarter of 2016. This sector actually grew +15.9 percent from +12.7 percent the previous year.

As Tourism has always formed an essential element in the Thai Economy, it is essential to maximize revenue from the tourism and hospitality industries to offset losses in other fields.

While much new infrastructure has been built in Bangkok to offer comfort to visitors (Siring and Webb, 2016), Boon-itt (2010) found that service quality did not match expectations, being considered moderately low. It is accepted that while most high-ranked-star hotels in Bangkok have certain strategies to develop and maintain high service quality by their staff to ensure guests satisfaction, not all hotels have the same capability. Bohlander and Snell (2013: p.274), pointed out that "according to research, profits increase

whenever staff are well trained, but some hotels still do not provide enough effective HRD programs and still do not recognize the best service quality training programs". Additionally, according to Poulston (2008), poor staff performance and skills embarrasses staff who get blamed and punished even though the cause is lack of training. Bohlander and Snell (2013) added that some organizations fail to realize the importance of such strategic management as HRD needs assessment which is the most crucial part of the HRD process. In efficient organizations, Human Resource Departments take responsibility for ensuring all their working plans, and training and development duties, match the organizational goals, to improve the quality standard of hotel staff in Thailand. However less experienced Human Resource people in hotels must be guided how to investigate, design, implement and evaluate their current and future HRD activities correctly (Swanson and Holton III, 2001; Werner and DeSimone, 2009). This study promotes the magnificent contributions of senior HRD executives of five-star hotels in Bangkok sharing how HRD needs assessment should be strategically conducted. The findings could provide an opportunity for numerous hotels and other hospitality businesses to develop strategic HRD plans and activities addressing the actual needs of organizations, guests, and staff. Other benefits include allowing staff to be proud of delivering great traveling experiences to their guests, eliminating needless training expenses, lifting service qualities of the country, and improving hotels' HR policies leading to the growth and sustainable development of the Thai tourism and hospitality industry.

Research Objectives

1. To examine sources of information five-star hotels in Bangkok utilised when conducting HRD needs assessment to ensure their customer's high satisfaction.
2. To study the steps in developing HRD needs assessment of five-star Hotels in Bangkok.
3. To develop an HRD Needs Assessment model for five-star hotels in Bangkok.

Theories, and Reviews of Literature

■ Human Resource Development

HRD activities allow employees to possess greater competences. Cascio (2016, P.284), viewed that "training is an important aspect of HR strategy, and a key objective of any training program must be tied to the strategy of business" (2016, P.284). This is because not only do organizations need to be prompt and competitive in their business environments, but also be ready to adapt to changes. Byars and Rue (2008), for example, mentioned some changes and forces explaining why HRD activities need to become part of business strategy. He revealed four major changes that administrations must embrace and deal with: 1) Economic, social, technological and government changes can make the skills learned today obsolete in the future. 2) Planned organizational changes can make it necessary for employees to update their skills or acquire new ones. 3) Performance problems within an organization such as low productivity or high wastage can be reduced by training. 4) Regulatory, contractual, professional, or certification issues can require an employer to provide training for its employees.

Bohlander and Snell (2013: p.274) added that “the top 100 companies in the US that staff want to work in provide high levels of training and a particular hotel chain — Ritz Carlton - provides as much as 300 hours of training during new employee induction”. Human resource departments these days, therefore, take the vital role of business partners. He further explained the necessity of certain HRD strategies being adopted along the following lines: 1) needs assessment based on the firm’s competitive objectives, 2) program design, 3) implementation and 4) evaluation. This was similar to Byars and Rue (2008) presenting 5 steps to a successful training program which were 1) Perform job analysis, 2) perform needs assessment 3) establish training objectives, 4) conduct training program, 5) evaluate training outcomes. Similar steps were also agreed and presented in an HRD book written by Werner and DeSimone (2009). Staff development has therefore become an important organizational development strategy where HR departments ensure the competence of their human resources to gain competitive advantages over their rivals in today’s dynamic business environment. Since this study was all about the excellent HRD needs assessment steps exercised by five-star hotels in Bangkok, some concepts concerning HRD needs assessment were also outlined below:

- **HRD needs assessment :**

Delahaye (2005) claimed that this active analysis could commonly be called ‘HRD needs assessment’, ‘HRD needs analysis’ or ‘HRD needs investigation’. She further defined HRD needs assessment as “a process that identifies the gap between what is currently happening

and what should be occurring” (p.120). Additionally, Blan and Thacker (2007) described HRD needs assessment and reasons for investigating HRD needs as “needs analysis is a systematic method for determining what caused performance to be less than expected or required. The ‘trigger’ for doing a needs analysis occurs when actual organizational performance (AOP) is less than expected organizational performance (OPG)” (p.101). Lawson (2016), furthermore, described the process as “the process of determining the cause, extent, and appropriate cure for organizational ills. The process addresses the organizational context and combines organizational analysis, data gathering, and interviewing techniques to identify and shrink the gap between desired and actual knowledge, skills, and abilities of the job incumbents” (p.4).

- **Types of needs in HRD**

Brinkerhoff (1986) described 4 different types of needs to be considered as 1) a performance deficiency focuses on a gap between expected performance and employees’ actual performance, 2) a diagnostic audit refers to how jobs could be performed better to prevent possible problems happening in the future, 3) a democratic preference occurs when staff considered their own developmental needs concerning their own career development, and 4) a pro-active analysis aims to project or foresee future challenges, and ensures necessary competences staff should develop to handle the future challenges. Werner and DeSimone (2009) used different names 1) Performance, 2) Diagnostic (Factors that can prevent problems from occurring), 3) Analytic (Identify new or better ways to do things), 4) Compliance (Mandated by law or regulation). It can

be assumed that HRD needs assessment is an active systematic process to determine the gap between staff expected performance and their real performance, or the causes of problems occurring in an organization.

■ Benefits of conducting HRD needs assessment and myths about its benefits

The benefits of conducting HRD needs assessment can be seen when Blan and Thacker (2007) highlighted the fact that while there is an increased concern about costs, organizations and departments must consider spending money wisely. This includes the Human Resource Department to ensure that they are not spending lots of training budget organizing training programs which no one needs. Moreover, Lawson (2016) raised the same point saying that failing to offer programs meeting the needs of businesses or developing required KSAs of staff, companies could waste thousands and thousands of dollars. Needs assessment is therefore the core process to conduct before organizing any training program. The assessment not only provides necessary information to the business to guide how HRD activities could be designed, but also suggests criteria for measuring the success of the arranged HRD programs. Khanfar (2014) found that many hotels failed to arrange effective HRD programs. Some failed to address the real needs of the organization, resulting in money being wasted with limited improvement and needed knowledge and skills remaining untrained. Byars and Rue (2008) reminded that resources must concentrate on training which is aimed at helping organizations achieve their goals. This was also supported by Ellis (2003) noticing that training is an expensive activity which should concentrate on areas which assist organizations

accomplish improvement in staff skills and performance and must not cost more than the resulting increased performance and productivity.

While training seems to be the main HRD activity, Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright (2016, P.203) advised that “the work of HRD Departments isn’t solely involved with training because certain problems involve adopting alternative strategies to training”. Delahaye (2005) agreed with this claiming that many people believe that if problems occur in an organization, HRD activities will solve them. She further explained that in fact this process starts with analyzing general needs, then identifying whether solutions could be achieved by staff development. Lawson (2016) supported this adding that poor performance by employees derives from ineffective management practices, organizational obstacles, insufficient systems or equipment, poor incentives, lack of motivation, work environment, KSAs shortages or problems with employee confidence. Werner and Desimone (2009) emphasized that Needs Assessment must be the first step since the outcome of this process could assist design, implementation, and evaluating the success of HRD programs. Whilst the above highlights benefits of needs assessment as a way to 1) identify organizational needs, 2) distinguish whether staff development could be the answer, 3) needs analysis will assist other steps in the HRD process, myths about HRD needs assessment are that the HRD process will solve everything.

■ Steps in conducting HRD needs assessment

To introduce steps to analyze HRD needs, some frameworks are presented as examples below :

Delahaye (2005) claimed that HRD Needs Investigations had 2 stages. 'Surveillance stage' is a monitoring process to identify HRD requirements by constantly surveying all aspects. 'Investigation stage' follows to signify HRD requirements. Two processes will facilitate this stage — 1) gathering data from records, observation, assessment centres and reliable data collection techniques; 2) fair analysis of the data. This process could discover learning objectives, competency, or necessary learning outcomes to accomplish. The results of these 2 stages could become considerations in the later design, implementation and evaluation stages. Blan and Thacker (2007) devised a needs analysis model starting by explaining it was triggered when actual performance was below expected performance. When the needs are triggered, the analysis phase consisting of input, process, and then output can begin. Input is the first analysis phase using data from three different levels -- organizational analysis, operational analysis and person analysis. Process then follows aiming to identify the discrepancy between expected performance stated in the operational analysis and staff' actual performance in the Person Analysis. Output is the final analysis phase reporting whether HRD activities could minimize the gap or a non-training solution is required. Lawson (2016) outlined five steps in conducting a needs assessment process: Step 1) Identifying Problem or Need; Step 2) Determine Needs-Assessment Design; Step 3) Collect Data; Step 4) Analyze Data; and Step 5) Provide Feedback. He introduced some examples of methods for conducting a needs assessment. These are interviews, questionnaires, attitude surveys, observation, tests of proficiency, organizational statements and

plans, turn-over records, performance appraisals, procedures, handbooks, audits, training evaluations, exit interviews, samples of work, job descriptions, complaints, error rates, rejects, call reports, incident reports, trade, government, and business publications and grievances. To prioritize and finalize the process, he suggested the assessors make a recommendation based on the needs of the business, make a report and present the information in a positive light as well as thinking about what should be shared, to whom the information should be shared, and how it could be shared.

■ **Five-star hotels in Thailand:**

In order to be qualified as five-star hotels, certain criteria and standards are examined. According to the Tourism Authority of Thailand (2011), "specifies maintenance is an important criterion when granting a star rating, together with employees receiving regular training and evaluation along with Management being deemed efficient. Each Hotels resources are also a major consideration. The Foundation has stayed abreast with modern thinking placing high emphasis on the environment and sustainable growth" (p.17). In 2014, Thai Hotels Association by Thailand Hotel Standard Foundation (2014) announced a set of weighted index to classify the standard of Five-star hotels in Thailand called "Checklist for Thailand Hotels Standard". By inspecting 12 major areas with numerous criteria and indicators, hotels could determine whether they can be graded 5 star standard. Among these high standard areas, staff and service are highlighted in Area 8 emphasizing on how staff in all functions could perform and display their excellent services against 7 main criteria with 68 indicators. At the time

this study was conducted, about 23 hotels in Bangkok were qualified as five-star hotels and had their names published on Division of tourism services, Department of Tourism website. These included 1) Amari Watergate Bangkok Hotel, 2) Anantara Bangkok Riverside Resort & SPA, 3) Banyan Tree Bangkok Hotel, 4) Centara Grand and Bangkok Convention Centre at Central World, 5) Dusit Thani Bangkok, 6) Intercontinental Bangkok, 7) JW Marriott Bangkok, 8) Le Meridien Bangkok, 9) Mandarin Oriental Bangkok, 10) Pathumwan Princess Hotel, 11) Pullman Bangkok King Power, 12) Pullman Bangkok, 13) Ramada Plaza Menam Riverside, 14) Royal Orchid Sheraton Hotel & Towers, 15) Shangri-La Hotel, Bangkok, 16) Sheraton Grand Sukhumvit, 17) Sofitel Centara Grand Bangkok, 18) The Conrad Hotel, 19) The Imperial Queen's Park Hotel, 20) The Metropolitan Bangkok, 21) The Sukhothai Bangkok, 22) The Westin Grande Sukhumvit Bangkok, 23) Vie Hotel Bangkok. This study, therefore, had all the 23 hotels as its sampling frame.

■ Review Related Literature

To determine what is already known about HRD Needs Assessment in the hotel industry, and how widely this topic has already been studied, some literature reviews were studied and concluded:

Nandakumar and Nitesh (2013) found that conducting HRD needs analysis of five-star Hotels in Kerala required guest feedback, operation review, compliant log book, incident reports, employee opinion survey, employee appraisal report, brand standard audit, head of department observation, and one on one discussion between supervisor or trainers and employees. Also, changes expected in service, policies and procedures, customer needs, company vision and

mission, career development needs and company strategies and objectives could determine the desired outcome and assist the hotels to identify competencies to conduct 1) training module, 2) calendar, 3) actual training and 4) evaluation.

Rathore and Maheshwari (2013) surveyed 49 hotels ranging from 1 to 5 star hotels in Rajasthan. Despite finding that training had a direct influence on guests' services, only a few hotels conducted training programs. Most HR departments viewed that 1) training costs were expensive, 2) staff would leave hotels after getting training; 3) well-trained staff will be encouraged to leave by employers of other hotels.

Khasawneh, AL-Rahimy and AL-Serhan (2015) assessed the training process exercised in 23 Five-Star Jordanian hotels. They found that the top 3 considerations when planning the training process from the perspective of their employees were developing a training plan based on employees' needs; training material related to the objectives of the program, and departments aware of the training plan for its employees.

Plangpramool (2013) investigated the key concepts of training needs analysis viewed by 5 Star hotels in Bangkok and Pattaya. She found the HRD needs assessment had been widely recognized among hotel staff as the key HRD strategy in assisting employees in their career development. The staff reported that training needs analysis allowed them to get assistance in improving necessary job skills.

Breiter and Woods (1997) found that it was highly important for hotel staff working in mid-sized hotels in the United States to receive participative designed

training so that they could work well in teams and the hotels could ensure the existence of a learning organization. However not having sufficient training budgets, the needs assessment in these mid-sized hotels seemed to be poorly conducted.

Khanfar (2014) evaluated how training could upgrade the performance of hotel staff in 5 star hotels in Jordan. It was found that the poor HRD analysis and process could 1) identify poor training objectives which did not relate to work; 2) lead to poor training techniques which could not deliver training to desired goals; 3) fail to select specialists to train for management and skilled job tasks.

Bayoud (2013) conducted a mixed method research exploring the training policies, plans and practices of training in Libyan hotels mostly owned by Sector Social Security Fund Investments company. This study highlighted problems in training such as insufficient training needs analysis, failing to review suitable training courses needed for hotel staff, and lacking post-course training incentives.

Jhongkonnee (2010) conducted a survey research summarizing guidelines to provide training for hotel staff of 3 star hotels in Phetchaburi Province and Prachuabkhirikhan Province in Thailand. This study found that training needs assessment was the HRD process least conducted. HR staff also need to be trained how to 1) conduct HRD/Training needs assessment, 2) write training objectives, 3) develop training plans and courses, 4) implement the training courses, and 5) evaluate completed courses.

Reviewing related studies conducted in both Thai and overseas contexts found that most studies

highlighted the results of HRD needs assessment of hoteliers in different grade hotels.

These studies were conducted using various approaches -- qualitative, quantitative and mixed method. Most data collection techniques were either semi-structured interview or questionnaires. It was mostly collected from HR managers, training managers and hotel staff. Some studies showed that training had a positive effect on the improvement of service quality of hotel staff. However, some discovered concerns including 1) failing to conduct proper training/HRD needs assessment, 2) designing or implementing ineffective training techniques, 3) lacking experts to train skilled jobs, and 4) viewing training as costly to hotels. HRD needs analysis models or steps of HRD needs assessment in hotels have not yet been found.

Research Questions

To ensure the highest level of service quality, the following research questions were asked

1. What are the sources of information five-star hotels utilise when conducting their HRD needs assessment?
2. What are the steps five-star hotels in Bangkok follow when conducting their HRD needs assessment?
3. How may the HRD needs assessment model of five-star hotels in Bangkok be presented?

Research Methodology

1. Population and co-researchers (participants)

The sampling frame in this study were HR/Training executives developing HRD strategic plans in five-star hotels in Bangkok. To identify the co-researchers in

this study, the combinations of three non-probabilistic sampling techniques were constructively employed: 1) Purposive sampling was used to determine characteristics of co-researchers who could share rich information to the researcher (Johnson and Christensen, 2004); 2) Snowball sampling guided the researcher how to link from one co-researcher to another (Flick, 2007); 3) Theoretical sampling was used to remind the researcher when his data was already saturated (Seale, 1999). Whilst Creswell (1998) explained that "Grounded theory strategy could interview with 20 to 30 to 'saturate' categories and detail a theory", 21 senior HR/Training executives were identified as 'co-researchers' as data was saturated in this study.

Figure 1 presents background information of co-researchers in this study

Hotel	Gender	Years of Work Experience in hotels	Hotel	Gender	Years of Work Experience in hotels.
1	Female	8 to 10 years	12	Female	More than 10 years
2	Male	5 to 7 years	13	Male	More than 10 years
3	Male	More than 10 years	14	Female	8 to 10 years
4	Female	More than 10 years	15	Female	8 to 10 years
5	Female	More than 10 years	16	Female	Less than 5 years
6	Female	More than 10 years	17	Male	Less than 5 years
7	Female	More than 10 years	18	Female	8 to 10 years
8	Female	5 to 7 years	19	Male	5 to 7 years
9	Female	5 to 7 years	20	Female	8 to 10 years
10	Male	8 to 10 years	21	Female	5 to 7 years
11	Female	More than 10 years			

2. Data Collection Instruments and methods

Data collection methods in this study consisted of 1) an interview schedule, and 2) some operational documents received from some hotels. About 6 types of interview questions were developed based on suggestions proposed by Patton (1990) and most of them were asked in past, present, and future as guided by Maykut and Morehouse (1994). In addition, this study followed advice given by Berg (1998) that the interview questions were not double-barreled questions, complex questions, questions starting with complex and sensitive questions or which used unequivocal language. They were also reviewed by two experts teaching HRM and HRD at one University. After receiving feedback, the questions were edited and tried out with 2 HR executives sharing similar characteristics to the co-researchers in this study. Some improvements were made after the instrument was tried out.

3. Data collection methods in this study

The researcher began by listing all five-star hotels in Bangkok, establishing criteria for selecting co-researchers, introducing the research project and asking to visit them for a semi-structured interview by phone, sending a formal letter explaining the research objectives and the data collection methods to both selected co-researchers and their gatekeepers. After acceptance, the researcher went to interview them in Thai in a quiet room at their hotels. Before starting the interview, permission to record the conversation was requested. During the interview, the researcher used the interview protocol and memo techniques to remind himself of some interesting points to memorize or additional questions to ask. Each interview took place for 45 to 60 minutes. Before ending the interview, the researcher thanked the co-researcher, requested to come back if more data was required and asked for their kind recommendations to identify some potential co-researchers. Finally, the recorded conversation was transcribed into a text file so that all information was kept in a standard format, the pictures and understanding about the interview could remain fresh and easily recalled, additional questions could be noted for the next co-researcher interview, and data could be verified to determine its saturation. The researcher kept 1) audio files, 2) transcribed text files, 3) note-taking files in an encrypted format in his own email, online storage, and USB drive.

4. Data Analysis

To address the research questions proposed in this study, this study followed the 4 steps of Grounded Theory Data Analysis summarized by Braun and Clarke

(2013). These include step 1) Transcription; step 2) Initial (open) coding (semi-complete); step 3) Writing initial memos; and step 4) Intermediate (Focused) coding, including Memo writing, Refining the coding system, Linking codes to other codes, Identifying categories, Defining categories, Production of a diagrammatic representation of analysis — showing categories and relationships between them. Moreover, in this study Atlas. Ti version 6.2, software for qualitative analysis, was used to assist data analysis beginning with coding the data to devising the model and presenting HRD needs assessment steps.

5. Trustworthiness and dependability

To ensure good practices abide by quality standards in qualitative research, the research design in this study employed four major qualitative trustworthiness criteria namely 'Credibility', 'Applicability', 'Dependability', and 'Confirmability'. The trustworthiness strategies included 1) Collecting data from different sites, 2) Using different types of data collection methods, 3) Ensuring participants willingness to take part in the project and acknowledging their right to withdraw from the study, 4) Getting participants to verify the correctness of the information they gave, 5) Using theoretical sampling techniques to obtain sufficient data, 6) Providing detailed information explaining how the study was conducted, 7) Presenting findings revealing similar outcomes shown in previous related studies, 8) Using different types of interview question to assure the correctness of answers given by participants, 9) Using Code-recode techniques to code the same data in different time periods, 10) Getting external auditors to review the accuracy of the process and

product, 11) Including verbatim to present the voices of participants, 12) Clarifying potential researcher's bias, background, preposition, and related experiences.

Research Findings

■ To address research question one "What are the sources of information five-star hotels utilize when conducting their HRD needs assessment?", This study found 10 essential sources as follows :

■ There are two main outside sources —

1. Parent companies (mentioned by 21 coresearchers) : Most five-star hotels in Bangkok are chain hotels supervised by parent companies. The parent companies conduct business strategy analysis leading their hotels to supply a list of development areas. They also scrutinize their service quality using auditors, private agents or mystery shoppers.
2. Hotel and Business Trends (mentioned by 16 coresearchers): Conducting the HRD needs analysis requires information regarding:
 - 1) Customer trends: Guests' nationalities, demographic data, or cultures could affect expected competency training of staff because different groups of customers may need to be treated differently.
 - 2) Innovation: new modern devices or equipment to ensure guests' comfort, require training staff in their use to enable them to assist guests.
 - 3) Hotel business trends: New trends and information for HRD needs analysis can come from the HR departments becoming members of hotel business related associations and some social network groups.

■ Most sources are found inside the hotels —

3. Observation and comments from management team (mentioned by 19 coresearchers):
 - 1) GM: The GMs often walk around to observe how services

are provided to guests and will immediately inform departments of failings and will expect results to rectify the situation.

- 2) Heads of Department: HRD needs analysis is conducted based on opinions or observations from department heads dealing with staff failings and rectifying them within the department.
- 3) Executives on Duty: All management staff must keep their eyes on staff working to ensure staff are performing to the necessary standards to impress their customers. Additionally, at weekend's some senior management stay in the hotels to observe and report on staff performance whilst also ensuring the hotel runs smoothly and pays attention to the needs of all guests. Their corresponding reports to the next management meeting often result in some HRD activities or retraining programs.
- 4) HR department people: All HR staff involved in training walk around to observe how staff are performing and often recommend HRD activities to improve poor performance.
4. Hotel management meetings : (mentioned by 17 coresearchers): Senior management hold regular meetings and often they discuss training and development to improve staff ability to perform at their best to meet the standards guests expect from the hotels.
5. Organization strategies (mentioned by 17 coresearchers): HR departments need to review organizational strategies such as hotels' vision, missions, core values and organizational goals. This is to ensure staff are always aware of how they should perform to meet these goals and satisfy guests.
6. Competency development plans (mentioned by 9 coresearchers): All HR departments in five-star hotels have an HRD activity checklist conducted according to their brand standard. New staff will be made fully compliant with this and

existing staff are developed ready for promotion. 7. Task changes (mentioned by 10 coresearchers): Standard Operating Procedures staff follow are constantly reviewed to ensure continuous improvement within the Hotel. The Parent company may also introduce new concepts to their hotels for performing certain tasks. 8. Staff' performance appraisals (mentioned by 21 coresearchers): Supervisors are expected to evaluate staff work performance based on criteria set in the evaluation form and compare staff performance with the required job standards. This provides evidence of staff' development needs. Consultation between both sides will ensure all staff have an individual development plan. 9. Needs of staff (mentioned by 19 coresearchers): Hotel staff are best at knowing their own training and development needs and most hotels assist staff to share their opinions and value them, encouraging staff advancement. The HR department must consider data from online employee surveys, observations from managers, recommendations of supervisors, as well as training satisfaction surveys.

■ Data from both inside and outside the Hotel is 10. Customer satisfaction (mentioned by 21 coresearchers): High customer satisfaction is both the ultimate goal of the hotels and an organizational strategy to gain competitive advantage over competitors. To gather customers' feedback, most Five-star hotels agree on the following 4 effective data collection techniques. 1) Using a paper-based survey questionnaire. This method permits five-star hotels to receive customers' experiences from guests staying in the hotels and those using its services. 2) Sending electronic surveys to customers' emails during and after their stay. Set up by parent companies this

system enables a review of customers' experiences and monitoring of the service standard of hotels within the chain. The data provided enables HRD needs analysis and reviews by most hotel executives, HR directors, and training managers. 3) Monitoring customers' experiences posted on Trip Advisor website and social networking sites. HR and Training departments have teams to monitor and search for comments from guests' experiences, others use agencies. They use this data when conducting HRD needs analysis to improve and fulfill customers' wishes, and to learn lessons from cases occurring in other hotels. 4) Seeking feedback directly from customers and agents regarding the perception customers have about the hotel and its standards. Most hotels continuously ask their guests about their experiences to maintain their service quality and some arrange a small party for guests to meet and talk with the management team. Agent's feedback is also a valuable source as agents are both customers and vital hotel business partners who can recommend customers to use services.

The following direct quotations are examples of sources of information shared by the coresearchers in this study :

(1) **Parent companies** : //We have KPI for training. There is a list of training areas assigned by our company headquarters. In our property, we need to design HRD programs covering everything from the given list...H1//

(2) **Hotel and Business Trends** : //Since we check from last year that this year we are having many Chinese guests staying in our hotel. We open courses for our staff to learn and understand Chinese Guest Characteristics...H15//

(3) *Observation and comments from management team* : //Each department head will consider how some problems could occur at their work-station, and if this involves shortage of knowledge, skills or attitudes of their people, they will propose areas where training or HRD programs are needed...H12//

(4) *Hotel management meetings* : //We have a meeting that GM, all managers, and all department Heads have to attend. In this meeting, the Training and Development area is one of our meeting agendas which anyone can discuss. We together make a decision about the need for HRD activities. If it becomes the resolution of the meeting, we put them in our HRD plan...H10//

(5) *Organization strategies* : //HRD programs should be based on what is the mission and the vision of our property. We need to help our staff to realize the company's vision and mission. That is what we consider when planning our HRD program...H11//

(6) *Competency development plans* : //Before promoting someone to work in their higher position, we need to make sure that they have been trained with enough knowledge and skills which they need to use for the new position. Department Heads together with the HR department observes high potential staff and makes sure that they can get support for their career development....H8//

(7) *Task change* : //There are some cases in which steps for doing a job need changing according to comments received from our guests' feedback. For example, we found that the process of summarizing the bill and handing it to our customers took too long, the supervisor or the manager of F&B could change it

or develop a new way. This could become a need for their staff to learn a more effective way of pleasing customers. The department will inform our Training department and we include this as part of sources of information our hotels use to conduct HRD needs analysis too...H14//

(8) *Staff' performance appraisal* : //Training needs analysis can be identified according to the comments of the supervisor written in their subordinates' evaluation forms...H7//

(9) *Needs of staff* : //We have a tool called "Employee Survey." We implement this once a year to see what potential areas our staff need to develop... H14//

(10) *Customer satisfaction* : //Guest feedback is always recorded and if we keep receiving the same complaints about something, we consider it as "the ad-hoc" which could become the training needs in our next monthly plan...H16//

■ To address research question 2 "How do five-star hotels in Bangkok conduct their HRD needs assessment.", this study found that there were five common HRD needs assessment steps which are shown below.

Step 1) *Gaining the HRD needs information and identifying whether HRD programs are really necessary (mentioned by 19 coresearchers)* : The required information was obtained from at least the 10 sources and identified whether it required the improvement of staff competences. This is because not all needs could be satisfied through the HRD processes, so assessing necessity was also part of Step 1.

Step 2) Requesting the involved parties to produce relevant HRD plans (mentioned by 14 coresearchers) : HRD needs analysis could be responded to by at least 4 parties including 1) the involved department heads and teams, 2) the heads of HR departments and teams, 3) the involved members at several meetings, and 4) GMs. While the first 3 groups will investigate root causes of the obtained information, consider ways to address them, determine the best solution and draw up development plans, GMs approve the plans.

Step 3) Reviewing proposals for their programs' content, and the ease of arranging them (mentioned by 21 coresearchers) : Discussions with all involved parties is a valuable part of this step, assessing certain criteria: 3.1) Training budgets: Training budgets must be considered when HRD proposals are sent for review to ensure value and results. 3.2) Enhancing service quality: Since comments and feedback from guests are important and determine hotels' service quality, the review team considers if HRD proposals will minimize problems and enhance service quality. 3.3) Grouping similar courses together: the HRD activities can be easily approved when it is possible to group similar programs together and satisfy all departments. 3.4) Obtaining heads of departments' opinions: most HRD needs proposals tend to be approved when the reviewing team discusses proposals with those most involved who understand best.

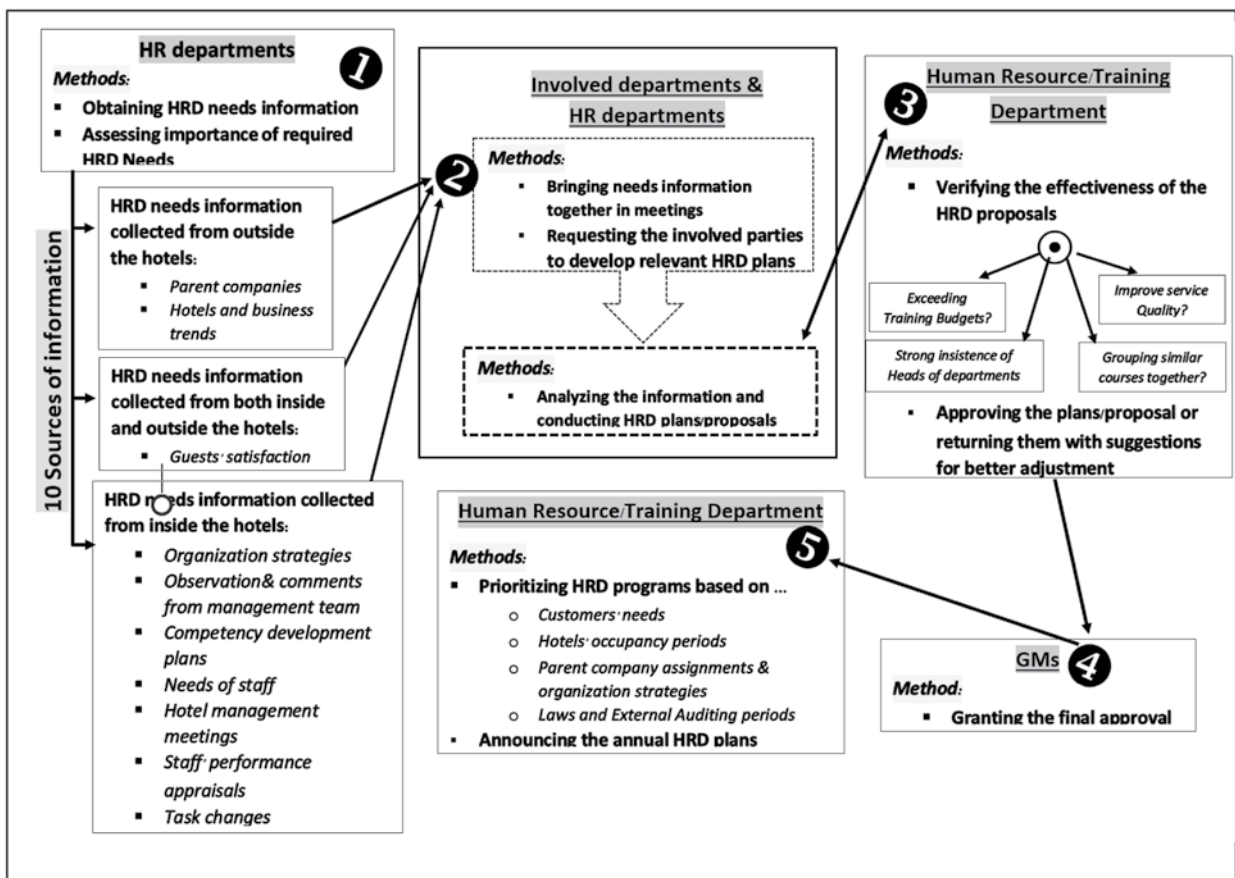
Step 4) Including all the approved HRD plans into a list of HRD needs plans and getting the final approval of the GMs (mentioned by 18 coresearchers) : The GMs will have a thorough look and generally

approve them as the final approval step, if there is any doubt, consultations with HR and financial departments are made.

Step 5) Prioritizing the approved HRD plan and announcing the annual HRD plans (mentioned by 20 coresearchers) : After approval by GM, the annual HRD plans or training roadmap will be prioritized by the training team and distributed to all department heads. The programs could be scheduled based on the following criteria: 5.1) Customers' needs: The hotels are likely to arrange planned HRD programs if the courses lead to the improvement of services which are often mentioned by guests. 5.2) Avoiding high occupancy periods: To get the optimum number of trainees for the courses, the training team usually consults about occupancy to avoid running courses during high occupancy periods. 5.3) Parent Company assignments and Organization strategies: Some courses assigned by the parent companies or derived from our organization strategies get priority. This is because they are significantly related to brand strategies and organizational strategies and help achieve operational goals. 5.4) Laws and external auditing periods: There are a number of legal laws and standards most five-star hotels are following. To maintain these standards, training is essential before auditing periods of these laws and standards to avoid major problems. Although the annual HRD plans are typically developed annually, they and some immediate HRD activities could be organized at any time. Some urgent HRD activities for solving certain 'ad hoc' problems could be arranged just a month after the urgent HRD needs plans are approved. This depends when the needs are discovered and the

complexity of the required training. The HR departments finally publish a final training roadmap detailing courses and timetable to people who are involved.

■ The last research question “How may the HRD needs assessment model of five-star hotels in Bangkok be presented?” actually aims to develop an HRD Needs Assessment model emerging from obtained data in this study. To achieve this, the researcher conceptualized the research findings of the two previous research questions and constructed the following HRD needs assessment model. The model on the next page consists of 5 main stages. The first step is the data collection step contain 2 sub-steps which are 1) Obtaining HRD needs assessment from 10 HRD needs assessment data sources, and 2) Assessing Importance of Required HRD Needs. Once HRD programs are possibly identified to address the needs from data sources, information will be sent to people whom it may concern in step 2. The second step requests the involved parties to consider root cause and draw up HRD plan/proposals addressing the issues to submit to the HRD department. The third step is verifying the effectiveness of HRD proposals. After the proposals are read and discussed among the team of training staff concerning their feasibility based on the list of set criteria, some consultations and feedback could be returned to involved parties for further improvement. The fourth step is the work between HR department and GMs to get final approval for all pre-examined proposals. The final step contains 2 sub-steps which are 1) prioritizing HRD programs based on sets of criteria and 2) announcing the prioritized annual HRD plans and schedule to all involved parties.



Conclusions

This study reports 10 sources of information, 5 major steps and the model of HRD needs assessment for five-star hotels in Bangkok based on conversations from the interviews with senior HRD/Training people from 21 five-star hotels in Bangkok. It is acknowledged that while there have been some studies mentioning the benefits of conducting needs assessment in organizations, not many suggested steps or developed models for conducting an effective HRD needs assessment in the tourism industry and none has been found in five-star hotels or even in hotel businesses. By reviewing the sources of information required when conducting HRD needs assessment in five-star hotels, it has been found that high-grade hotels collect information from different groups of stakeholders and sources and they use multiple data collection methods such as observation, questionnaire survey and interviews with their staff, survey their customers' satisfaction using 4 different techniques, obtain data from management meetings' resolutions, assignments and feedback given by their parent companies, reviewing staff competency development plans and their actual performance appraisal, business and tourist trends as well as organizational strategies written on vision and missions statements. Some of these sources are found reported in some previous studies as follows:

1) **Customers' satisfaction** : Ardahaey (2012); Nandakumar and Nitesh (2013) found that hotels must survey guests' satisfaction to arrange appropriate training programs to meet their expectations;

2) **Parent companies** : Rae (2000) highlighted that HRD programs in most chain hotels were assigned

by their parent company to maintain their brand standard and ensure their business success worldwide;

3) **Needs of staff** : Nandakumar and Nitesh (2013); and Khasawneh, AL-Rahimy and AL-Serhan (2015) emphasized the importance of discussing training needs with employees or they may not enjoy working in hotels if they did not receive an opportunity for learning and advancement. This is also agreed by Ardahaey (2012) explaining that when staff are good at doing their job and they look after their guests well, they tend to be more relaxed and happy in their workplace ;

4) **Hotels and business trends** : Chartrungruang, Turner, King, and Waryszak (2006) found in their study that hotel hospitality managers should consider cross-cultural settings as a part of training strategies to ensure best service quality to foreign guests. This is also in line with Ulrich, Younger, Brockbank and Ulrich (2012) suggesting HR departments should have the outside-in perspective investigating social, political, technological, economic, environmental, demographic trends and knowledge specific expectations of customers;

5) **Competency development plan** : Chartrungruang, Turner, King, and Waryszak (2006); and Nandakumar and Nitesh (2013) found that both Western and Thai Hotels should consider staff' long term development plans when conducting training needs analysis. If staff are involved in providing details about their development needs, it could help increase a positive viewpoint toward training and minimize their resistance about training design and results;

6) **Observation and Comments from management team** : Ardahaey (2012) ; and Nandakumar and Nitesh (2013) found that by monitoring hotel staff, experienced managers

could acknowledge and improve any knowledge and skills shortage in their subordinates leading to improved service quality ; 7) **Staff performance** 8) **Task changes** and 9) **Organizational strategies** were basically found as the three most important sources of HRD needs assessment highlighted in all HRD and training books such as by Lawson (2016), Thacker and Blah (2007), Delahaye (2005), Werner and DeSimone (2009). The management meeting, which was found as one source of HRD needs information in this study, has not been found reported in any other study. This might be because it was regarded more as a general step in conducting HRD needs assessment requiring stakeholder discussions. However, in hotel businesses, some executive and training meetings are particularly arranged to share information and are used to conduct HRD needs assessment to ensure staff are performing to standard and addressing complaints.

When discussing steps and the model in conducting HRD needs assessment in five-star hotels in Bangkok, this study found at least 5 specific steps. There are some similar HRD needs assessment steps reported in this study compared to those found in previous related literature. These are 1) obtaining data from sources, 2) analyzing the data by comparing expected performance with actual performance, 3) prioritizing needs and 4) providing feedback to all involved (Werner and DeSimone, 2009; Blan and Thacker, 2007; Lawson 2016). This study, however, adds extra steps which are 1) Assessing importance of required HRD needs, 2) Requesting the involved parties to develop relevant HRD plans, 3) Verifying the effectiveness of the HRD proposals and having communication between the

Training departments and involved parties to ensure HRD needs proposals are fully effective, 4) Getting final approval from the top. The differences between HRD needs assessment steps and models in the related literature and findings in this study might be because this study presented findings based on practical steps in high standard hotels within the hospitality and tourism industry, while steps and models reviewed in the literature were mostly general outlines for any types of industry. To use those models effectively, human resource developers or needs assessors have to adapt these general processes to fit their organizational styles, cultures and specific business environments, themselves.

Recommendations


Based on this study, the researcher makes suggestions to non-five-star graded hotels as follows:

1. All service points should take steps to examine guests' experiences. Also some inexpensive or less complicated data collection techniques such as paper satisfaction questionnaires or electronic surveys should be designed to obtain guests' opinions.
2. Training and development should always be on the agenda in management meetings to raise awareness of all senior members to help observe staff and assist the process of HRD needs assessment.
3. Training departments should continuously survey employees HRD needs, so that HRD programs can be organized based on their real performance needs. This allows them to deliver professional services to their guests, be the master of their job, feel good about themselves and reduce the chance of staff turnover.

4. Having a Training budget, improving service quality, or being able to group HRD programs together should be included in the list of approval criteria.

5. HRD programs should be prioritized based on customers' needs, hotels' occupancy periods, parent company assignments or organization strategies and laws or external auditing periods.

6. HRD needs assessment data sources, steps and the model presented in this study could be used as a guideline for an effective starting point for hotels or other service providers to investigate their HRD needs requirements before arranging courses which may be un-necessary.

7. Hotels should introduce some employee engagement programs to maximize staff's job satisfaction and their acknowledgement of Head Offices' goals and constraints. 

References

- Ardahaey, F. T. (2012). Human resources empowerment and its role in the sustainable tourism. *Asian Social Science*, 8 (11), 33-38.
- Ashley, C., Brine, P. D., Lehr, A., & Wilde, H. (2007). *The Role of the Tourism Sector in Expanding Economic Opportunity*. John F. Kennedy School of Government and Harvard University.
- Asian Development Bank. (2015). *THAILAND Industrialization and Economic Catch-Up : Country Diagnostic Study*. Philippines : Asian Development Bank.
- Bayoud, R. M. (2013). Training in Libyan hotel : A Case Study Analysis. Ph.D Dissertation, University of Gloucestershire, England, Retrieved from <http://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.669463?>
- Berg, B. L. (1998). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (3rd ed.). Needham Heights, Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Blan, P. N., & Thacker, J. W. (2007). *Effective Training : Systems, Strategies, and Practices* (3rd ed.). New Jersey : Prentice-Hall.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2013). *Principles of Human Resource Management* (16th International Edition of Managing Human Resources ed.). Delhi: South-Western College.
- Boon-itt, S. (2010). Measuring service quality dimensions: An empirical analysis of Thai hotel industry. *International Journal of Business Administration*, 3 (5), 52-63.
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London : Sage.
- Breiter, D., & Woods, R. H. (1997). An analysis of training budgets and training needs assessments in mid-sized hotels in the United States. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21 (2), 86-97.
- Brinkerhoff, R. O. (1986). Expanding needs analysis. *Training and Development Journal*, 40, 64-65.
- Byars, L. L., & Reue, L. W. (2008). *Human Resource Management* (10th ed.). New York : McGraw-Hill.
- Cascio, W. (2016). *Managing human resources : productivity, Quality of work life, profits* (10th ed.). New York : Mc-Graw Hill.
- Chartrungruang, B., Turner, L., King, B., & Waryszak, R. (2006). Customer Satisfaction, Training and TQM : A Comparative Study of Western and Thai Hotels. *Journal of Human Resource in Hospitality & Tourism*. 5 (1), 51-75.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Crispin, S. W. (2016, March 11). Can Thailand's Junta Reverse its Economic Decline? *The Diplomat*, Retrieved from <http://thediplomat.com/2016/03/can-thailands-junta-reverse-its-economic-decline/>
- Delahaye, B. L. (2005). *Human resource development : Adult learning and knowledge management* (2nd Ed.). Singapore : John Wiley & Sons.

- Ellis, S. K. E. (2003). Top training strategies: New twists on familiar ideas. *Training, 40 (7)*, 30-36.
- Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. Los Angeles : Sage.
- Department of Tourism. (2013). Hotel Resort Directory 2013: A list of qualified hotels and resorts in Thailand. *Division of Tourism Services Development*, Retrieved from <http://newdot2.samartmultimedia.com/home/details/5/367/1995>
- Thai Hotels Association, Thailand Hotel Standard Foundation (2014). *Check list for Thai hotels standard*, Retrieved from <http://thaihotels.org/new-checklist-for-hotel/>
- Husna, R. (2016). Thailand GDP Annual Growth Rate 1994-2016: Data, Chart and Calendar. *Trading Economics*, Retrieved from <http://www.tradingeconomics.com/thailand/gdp-growth-annual>
- Izaskun, L., & Walkenhorst, p. (2006) *Of Linkages and Leakages : How tourism can foster economic diversification*. Draft World Bank report, Washington, DC : Worldbank.
- Jhongkonnee, W. (2010). *Guidelines to Provide Training for Hotel Staff : A Case Study of Hotels in Phetchaburi Province and Prachuabkhirikhan Province*. Master Degree Thesis, Dusit Thani College, Bangkok, Thailand.
- Jonhson, R. B., & Christensen L. B. (2004). *Educational research : Quantitative, qualitative and mixed approaches*. Boston, MA : Allyn and Bacon.
- Khanfar, S. M. (2014). Training and its important in the efficiency of employees' performance in five-star hotels in Jordan. *Journal of Business Studies Quarterly, 6 (2)*, 137-158.
- Khasawneh, M. S., AL-Rahimy, S. A., & AL-Serhan, H. F. (2015). The assessment of the training process in Jordanian hotels (A Field Study on Five-Star Hotels). *International Journal of Marketing Studies, 7 (2)*, 104-114.
- Lawson, K. (2016), *The trainer's handbook (4th ed.)*. New jersey: John Wiley & Sons.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research : A philosophic and practical guide*. London : The Falmer Press.
- Millington, A. (2016). These are the world's most visited cities in 2016. *World Economic Forum*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/these-are-the-worlds-most-visited-cities-in-2016>
- Nandakumar, V. M., & Nitesh, S. (2013). A Proportional scrutiny on various training needs analysis methodology : A pragmatic study among five star hotels of Kerala. *Journal of Management and Science, 3 (1)*, 1-6.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Human Resource Management : Gaining a competitive advantage (8th ed.)*. UK : McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.)*. Newbury Park, CA : Sage.
- Plangpramool. S. (2012, January). Human Resource Development in Hospitality Industry : A Case Study of Training Need Analysis for Hotel Sector, Multidisciplinary Studies on Sustainable Development. Proceeding of The 1st Annual PSU Phuket International Conference 2012, Phuket.

- Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training : A close relationship. *IJCHM*, 20 (4), 412-427.
- Rae, L. (2000). *Effective Planning in Training & Development*, Kogan Page, GB.
- Rathore, A. S., Maheshwari, N. (2013). Assessment of training needs for the hospitality industry : A case study of hotels in Rajasthan. *SAJTH*. 6 (1). 128-136.
- Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. London : Sage Publications.
- Shawn, W. C. (2016, February 10). The staying power of thailand's military. *The Diplomat*, Retrieved from <http://thediplomat.com/2016/02/the-staying-power-of-thailands-military/>
- Sriring, O., & Webb, S. (2016, August 8). Tourism, infrastructure to support Thailand's economy: BOT Governor. *Asian Times*, Retrieved from <http://www.atimes.com/article/tourism-infrastructure-to-support-thailands-economy-this-year-bot-governor/>
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Swinfen, D. (2014). ASEAN Economic Community Integration and its Potential Effects. *Swihfeh's Bangkok*, Retrieved from <https://swinfen.wordpress.com/2012/03/09/asean-economiccommunity-integration-and-its-potential-effects/>
- Tourism Authority of Thailand. (2011). *Thai Hotel Resort Directory 2011*, Received from <http://www.mekongtourism.org/wp-content/uploads/Thailand-Standard-Hotel-Director.pdf>
- Thansettakij. (2016 January 8) Thai tourism 2014 hit the record generating income over 2.23 million bath. *Thansettakij*, Retrieved from <http://www.thansettakij.com/2016/01/08/25115>
- The Telegraph. (2014, August 12). The world's most visited countries 2014. *Telegraph*, Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk/travel/galleries/The-worlds-most-visited-countries-2014/>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from outside in : Six competencies for the future of human resources*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2009). *Human Resource Development* (6th ed.). OH : South-Western.

จากรุวรรณ เขียวน้ำชุม

นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิจัย วัดผล และสถิติการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพร อนุศาสนนันท์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บทความวิชาการ

รูปแบบแนวคิดทางทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยเชิงสาเหตุของการเรียนรู้แบบนำตนเอง

บทคัดย่อ

บทความนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นการประมวลรูปแบบแนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบนำตนเอง ตอนที่ 2 เป็นการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการเรียนรู้แบบนำตนเอง ในตอนที่ 1 เป็นรูปแบบแนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบนำตนเองนั้น ได้จำแนกออกเป็น 3 กลุ่มแนวคิด คือ 1) รูปแบบแนวคิดเชิงเส้นตรง เป็นกลุ่มที่มีมุมมองการเรียนรู้แบบนำตนเองว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเป็นลำดับขั้น เริ่มจากขั้นหนึ่งไปสู่ขั้นต่อไป จนบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ 2) รูปแบบแนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ เป็นกลุ่มที่มีมุมมองว่า การเรียนรู้แบบนำตนเองเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายในตัวผู้เรียน กับตัวแปรอื่นนอกตัวผู้เรียน และ 3) รูปแบบแนวคิดเชิงการเรียนการสอน ซึ่งมีมุมมองว่า การเรียนรู้แบบนำตนเองจะพัฒนาขึ้น ภายใต้การแสดงผลบทบาทและแนวทางการดำเนินการเรียนการสอนของครูที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ในแต่ละขั้น คือ ขั้นฟังพินิจ ขั้นสนใจ ขั้นเข้าเกี่ยวข้อง และขั้นการชี้นำตนเอง ในตอนที่ 2 เป็นการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของการเรียนรู้แบบนำตนเองนั้น พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อการเรียนรู้แบบนำตนเอง มีทั้งตัวแปรจิตลักษณะภายในตัวผู้เรียนและปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ นอกตัวผู้เรียน แต่อย่างไรก็ตาม ยังคงมีตัวแปรอีกมากที่อาจจะมามีอิทธิพลต่อการเรียนรู้แบบนำตนเอง ซึ่งจะเป็นประเด็นของใจทวิวิจัยที่ควรศึกษาค้นคว้าต่อไป

คำสำคัญ: การเรียนรู้แบบนำตนเอง รูปแบบแนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบนำตนเอง รูปแบบแนวคิดเชิงเส้นตรง รูปแบบแนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ รูปแบบแนวคิดเชิงการเรียนการสอน

Theoretical Models and Researches Involving Causal Factors of Self - directed Learning

Abstract

This article divided into two parts, part 1: gathering theoretical models of self-directed learning and part 2: reviewing researches involved causal factors effect on self-directed learning. In the first part, the theoretical models categorized into 3 groups of thought; namely 1) Linear Model, which viewed self-directed learning as a step process, from first step to another step until met the learning goal; 2) Interactive Model, which viewed that self-directed learning caused of interaction between personal factors and external factors of learners, and 3) Instructional Model, which viewed that self-directed learning developed under teacher role and instructional process consistent with 4 learning stages: Dependent Stage, Interested Stage, Involved Stage, and Self-direction Stage. In the second part, as a causal factors researches reviewed of self - directed learning, the findings revealed that variables influencing self-directed learning comprises of both psychological characteristics within learners and other environment factors. However, it still remained some variables might effected on self - directed learning which was the research questions and need to find out for further study.

Keywords : Self - directed Learning, Theoretical Models of Self - directed Learning, Linear Model, Interactive Model, Instructional Model

บทนำ

การเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self - Directed Learning) คือ ลักษณะการเรียนรู้ที่ผู้เรียนวางแผนการเรียนรู้ กำหนดเป้าหมาย และดำเนินการเรียนรู้ด้วยกลวิธีที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ การเรียนรู้แบบนำตนเองมีพื้นฐานมาจากแนวคิดของนักการศึกษาและทฤษฎีมนุษยนิยม เช่น John Dewey (Dewey, 1938, as cited in Huang, 2008) ที่กล่าวว่า “มนุษย์ทุกคนเกิดมาพร้อมกับศักยภาพไม่จำกัด เพื่อการเจริญเติบโตและพัฒนาการ เขาเชื่อว่าการศึกษาคือการสนับสนุนความเจริญและการพัฒนาของมนุษย์ ซึ่งผู้สอนต้องไม่เข้าไปแทรกแซงหรือไปควบคุมกระบวนการการเรียนรู้ของเขา แต่ผู้สอนต้องแสดงบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียน (Learning Facilitator)” หรือเป็น “ผู้ร่วมกิจกรรม (Member)” นั่นคือ ผู้สอนเป็นผู้ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมไปถึงทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติด้วย ซึ่งผู้สอนจะไม่สอนโดยตรงในสิ่งต่างๆ แต่ผู้สอนจะช่วยเหลือให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และตกผลึกเอง (อาชัญญา, 2551) ต่อมาในปี ค.ศ. 1961 Houle (Houle, 1961, as cited in Candy, 1991) นักการศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ก็ได้อธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจในการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยความคิดและการพึ่งตนเอง เป็นการเรียนแบบขั้นนำตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการเรียนที่แตกต่างจากระบบโรงเรียนแบบดั้งเดิม อย่างไรก็ตามมีนักการศึกษาบางท่านวิเคราะห์ว่าการเรียนรู้แบบนำตนเอง มีหลักการพื้นฐานจากแนวคิดของทฤษฎีกลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนเกิดมาพร้อมกับความดี มีความรักดี เป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบ มีศักยภาพ และมีความสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างไม่มีข้อจำกัด (จารุณี และดวงทอง, 2559) ตามหลักการและคำกล่าวข้างต้นนี้ ผู้เรียนจึงมีแรงจูงใจจากภายในตนเอง และมีความสามารถที่จะศึกษาด้วยการค้นหาคำถามและความสนใจ ของตนเอง มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ที่ตนเป็นคนตัดสินใจเลือก ผู้เขียนได้มีการสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบนำตนเองที่

แตกต่างกันหลายกลุ่ม และได้มีการสังเคราะห์งานวิจัยที่น่าสนใจในเรื่องนี้จำนวนไม่น้อย ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

แนวคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบนำตนเอง

รูปแบบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบนำตนเอง สามารถจำแนกออกเป็นกลุ่มต่างๆ ซึ่งในที่นี้ผู้เขียนจะนำเสนอ 3 กลุ่มแนวคิด คือ รูปแบบแนวคิดเชิงเส้นตรง (Linear Model) รูปแบบแนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactive Model) และรูปแบบแนวคิดเชิงการเรียนการสอน (Instructional Model)

1. รูปแบบแนวคิดเชิงเส้นตรง

รูปแบบแนวคิดเชิงเส้นตรง เป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการของการเรียนรู้แบบนำตนเองเป็นลำดับขั้น (Step) โดยเริ่มจากขั้นหนึ่ง แล้วก้าวหน้าไปสู่อีกขั้นหนึ่ง เพื่อบรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ นักการศึกษาที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ Houle (1961), Tough (1968) และ Knowles (1975)

Houle (1961) เป็นคนแรกที่ได้อธิบายแรงจูงใจในการเรียนรู้ และผลการเรียนรู้ของกลุ่มผู้เรียน ที่เป็นนักศึกษาผู้ใหญ่ในการศึกษานอกระบบ หนังสือที่มีชื่อเสียงของเขาคือ *The Inquiring Mind* (1961) ได้เผยแพร่แนวคิดที่เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาผู้ใหญ่ และพื้นฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบนำตนเอง Houle ได้อธิบายคุณลักษณะหลายประการของผู้ใหญ่ในกิจกรรมของการเรียนนอกระบบ เช่น ผู้เรียนแต่ละคนมีความยึดมั่นผูกพันกับสิ่งที่เรียน มีเป้าหมายในการเรียน มีกระบวนการเรียนที่เขามีความสุข และมองเห็นคุณค่าของการเรียนที่มีต่อตัวเขา (Houle, 1961) นอกจากนี้จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ Houle ได้แบ่งประเภทผู้เรียนออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. ผู้เรียนที่มุ่งเน้นเป้าหมาย (The Goal Oriented Learners) ผู้เรียนกลุ่มนี้จะใช้การศึกษาเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีแนวคิดว่าการศึกษาคือวิถีที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและสนองตอบความสนใจของเขา

2. ผู้เรียนที่มุ่งเน้นกิจกรรม (The Activity Oriented Learners) ผู้เรียนกลุ่มนี้จะเข้าร่วมกิจกรรมหรือทำในสิ่งที่เขาสนใจในบริบทการเรียนรู้ กลุ่มนี้จะยอมรับตรงๆ ว่า เขาเข้ามาเรียนด้วยเหตุผลอื่นที่ไม่ใช่เพื่อการหาความรู้

3. ผู้เรียนที่มุ่งเน้นเรียนรู้ (The Learning Oriented Learners) ผู้เรียนกลุ่มนี้จะเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อศึกษาหาความรู้ด้วยตัวเอง มีจิตใจที่ยึดมั่นผูกพันกับกิจกรรมการเรียนรู้ และมองว่าการศึกษาคือเรื่องสนุก ซึ่งผู้เรียนกลุ่มนี้จะสามารถชี้นำตนเองในการเรียนรู้ได้ดีกว่ากลุ่มอื่น

Houle เชื่อว่า วิธีที่ใช้ในการศึกษาของนักศึกษาผู้ใหญ่ก็คือ การเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self - directed Learning) ซึ่งเป็นวิธีที่เน้นบทบาทการเรียนรู้ของตัวผู้เรียนมากกว่าเน้นผู้สอน Candy (1992) ได้วิจารณ์แนวคิดของ Houle ว่าเป็นการเริ่มต้นของกลุ่มโมเดลเชิงเส้นตรง ที่ขาดความชัดเจนลึกซึ้ง แต่แนวคิดของ Houle ก็มีอิทธิพลอย่างน้อย 2 ประการ คือ การกำหนดทิศทางจัดรูปแบบ โครงสร้างการศึกษาผู้ใหญ่ และการเรียนรู้แบบนำตนเอง

นักการศึกษาผู้ใหญ่ท่านที่สองคือ Tough (1968) เขาเป็นลูกศิษย์ของ Houle ที่มหาวิทยาลัยชิคาโก ในช่วงต้นทศวรรษ 1960s Tough ได้เริ่มด้วยการศึกษาลงานของ Houle และได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ แบบนำตนเองในปี ค.ศ. 1963 โดยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์นักศึกษาผู้ใหญ่ในเมือง Toronto จำนวน 35 คน และสรุปว่าเหตุผลและแรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นค่อนข้างซับซ้อน แต่ก็มีเหตุผลหลายข้อที่สอดคล้องกัน เช่น ผู้เรียนเป็นคนเลือกและกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นผู้ตัดสินใจใช้ทักษะและกลวิธีในการเรียน ที่เหมาะสม แล้วก็พยายามหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ต่างๆ Tough ได้แสดงผลจากข้อมูลเชิงประจักษ์ว่า ผู้ใหญ่จะเรียนด้วยความสุขุมรอบคอบ และมีมุมมองกว้างจะเป็นผู้วางแผนในการเรียนของเขาเอง ไม่ใช่ผู้สอนเป็นผู้กำหนดแผนให้เขา (Bonham, 1992)

Tough ยังพบจากการวิจัยของเขาอีกว่า ผู้เรียนเป็นผู้วางแผนในการเรียนด้วยตัวเขาอย่างน้อย 70% ของโครงการเรียนทั้งหมด โดยมีเหตุผลสำคัญคล้ายๆ กัน คือ ต้องการมีความรู้ และต้องการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะของตนเอง Tough ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้สอนในระบบการศึกษาผู้ใหญ่ ควรลดบทบาทการเป็นผู้สอนลง แต่ควรเพิ่มบทบาทการเป็นผู้แนะ (Coach) มากขึ้น อย่างไรก็ตามงานของ Tough ก็ได้รับการวิจารณ์ว่า ยังมีเนื้อหาเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบนำตนเองที่ยังไม่ลึกซึ้ง และการให้นักศึกษาผู้ใหญ่ที่ยังไม่มีทักษะที่สำคัญและจำเป็นในการเรียนรู้ เป็นผู้วางแผนในการเรียนด้วยตนเองก็ดี หรือการให้นักศึกษาผู้ใหญ่มีบทบาทเรียนรู้ด้วยตนเองก็ดี อาจเป็นไปได้ยากและไม่เหมาะสม (Danis & Tremblay, 1987)

นอกจาก Houle และ Tough แล้ว Knowles (1975) เป็นอีกผู้หนึ่งในกลุ่มนี้ ซึ่ง Knowles ถือได้ว่าเป็นนักการศึกษาผู้ใหญ่ที่มีชื่อเสียง เขาได้รวบรวมแนวคิดของจิตวิทยามนุษยนิยม และสรุปเป็นพื้นฐาน พัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยมีการนำคำว่า Andragogy มาใช้ในวงการศึกษานในปี ค.ศ. 1967 (Knowles 1978, อ้างถึงใน ศักรินทร์, 2557) โดยได้อธิบายความแตกต่างระหว่างข้อตกลงเบื้องต้นของการเรียนการสอนที่ครูสอนเด็กหรือการเรียนการสอนที่ครูเป็นผู้ชี้นำ (pedagogy) และแบบการสอนที่สอนนักศึกษาผู้ใหญ่หรือการเรียน การสอนแบบผู้เรียนเป็นผู้ชี้นำตนเองในการเรียน (andragogy) ไว้ดังตารางที่ 1 (Knowles, 1975. อ้างถึงใน จินตนา, 2559)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบข้อตกลงเบื้องต้นระหว่างครูผู้สอนชั้นนำการเรียน (pedagogy) กับผู้เรียนชั้นนำตนเองในการเรียน (andragogy)

ลักษณะ	ข้อตกลงเบื้องต้น	
	ครูผู้สอนชั้นนำการเรียน (Pedagogy)	ผู้เรียนชั้นนำตนเองในการเรียน (Andragogy)
มโนทัศน์ของผู้เรียน	ผู้เรียนพึ่งพาผู้สอนเพราะยังเด็ก	ผู้เรียนพึ่งพาตนเองเพราะเป็นผู้ใหญ่
ประสบการณ์ของผู้เรียน	ประสบการณ์ยังมีน้อย ส่วนใหญ่เป็นการแสวงหาประสบการณ์มากกว่าการใช้ประสบการณ์	ประสบการณ์จะเป็นแหล่งความรู้ให้ ผู้เรียน
ความพร้อมที่จะเรียน	ความพร้อมที่จะเรียนแตกต่างกันไปตามระดับการเจริญเติบโต	ผู้เรียนพร้อมที่จะเรียนรู้ เมื่อมีความต้องการนำความรู้ไปแก้ปัญหาในชีวิตจริง
แนวทางการเรียนรู้	เนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางของการเรียน	ปัญหาหรือภารกิจเป็นศูนย์กลางของการเรียน
แรงจูงใจ	แรงจูงใจภายนอก เช่น การลงโทษ การให้รางวัล	แรงจูงใจภายใน เช่น ความอยากรู้ อยากเห็น

การเรียนการสอนบนข้อตกลงเบื้องต้นแบบ Andragogy ที่ผู้เรียนชั้นนำตนเองในการเรียนนี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการเรียนรู้แบบนำตนเอง Knowles (1975) ได้อธิบายขั้นตอนการเรียนรู้แบบนำตนเองไว้ว่า สามารถแบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ (Knowles, 1975. as cited in Huang, 2008)

1. การวินิจฉัยความต้องการการเรียนรู้ (diagnosing learning needs) ผู้เรียนต้องวิเคราะห์ว่า ตนเองต้องการหรือมีความสนใจอะไร ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนในขั้นต่อไป
2. การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ (formulating learning goals) ผู้เรียนต้องกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้จึงจะสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยในการเรียนได้
3. ระบุแหล่งเรียนรู้ ทั้งที่เป็นคนและวัสดุอุปกรณ์ (identifying human and material resources for learning) เป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะแหล่งการเรียนรู้เป็นแหล่งที่ต้องสรรหาและเลือกสรรให้เหมาะสม
4. เลือกและปฏิบัติด้วยกลวิธีการเรียนที่เหมาะสม (choosing and implementing appropriate learning strategies) หากมีกลวิธีหลายๆ ประการให้เลือก ผู้เรียนต้องพิจารณาเลือกปฏิบัติด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายอย่างที่เหมาะสมกับตนเองและบริบทการเรียนรู้
5. ประเมินผลการเรียนรู้ (evaluating learning outcomes) ขั้นนี้เป็นขั้นที่จะช่วยให้ผู้เรียนทราบถึงความก้าวหน้าในการเรียนของตนเอง และทำให้ทราบว่า บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่

ขั้นการเรียนรู้ที่ผู้เขียนได้กล่าวไว้ข้างต้นนี้ จะเกิดขึ้นจากการวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-planned learning) ซึ่งแต่ละขั้นจะมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน อันเป็นลักษณะสำคัญของรูปแบบแนวคิดเชิงเส้นตรงที่เด่นชัดมากกว่าแนวคิดของผู้อื่น

ที่กล่าวมาแล้ว แต่แนวคิดของ Knowles ก็ได้ถูกวิจารณ์ในหลายประเด็น เช่น Brookfield (1986) วิจารณ์ว่า แนวการสอนแบบ andragogy ตามแนวคิดของ Knowles ทำให้เกิดความเข้าใจว่า การสอนแบบนี้จะใช้เฉพาะกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่เท่านั้น Brookfield เสนอว่าข้อตกลงเบื้องต้นของการสอนแบบ andragogy ที่ผู้เรียนชี้นำตนเองในการเรียนน่าจะเป็นแนวคิดที่ครูสามารถใช้สอนได้ทั้งเด็กและผู้ใหญ่ หรือใครก็ได้ที่เห็นว่าเหมาะสม ทั้งนี้ยังมีคำวิจารณ์จากนักการศึกษาท่านอื่นๆ เช่น Merriam (2001); Rachal (2002) กล่าวว่า แม้ว่า Knowles จะใช้เวลาถึง 3 ทศวรรษในการคิดค้นทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ แต่ก็ไม่อาจลงสรุปได้ว่าเป็นทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ที่สมบูรณ์ เพราะแนวคิดของ Knowles มองเฉพาะกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในตัวผู้เรียน และการที่บุคคลเรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนเองจะเรียนรู้ได้มากกว่า ดีกว่า และมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการเรียนสูงกว่า ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเองจะไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยภายนอก เช่น บริบทแวดล้อมทางสังคม และองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการสอนของครู เป็นต้น

ข้อวิจารณ์เหล่านี้ได้ก่อให้เกิดแนวคิดของคนอื่นๆ ซึ่งผู้เขียนจะได้กล่าวในหัวข้อต่อไป

2. รูปแบบแนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์

นักการศึกษาอีกกลุ่มหนึ่งมีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มรูปแบบแนวคิดเชิงเส้นตรง และได้โต้แย้งว่า การเรียนรู้แบบนำตนเองควรอยู่ในปฏิสัมพันธ์ ตัวอย่างของนักการศึกษากลุ่มนี้ ได้แก่ Spear & Mocker (1984); Brockett & Hiemstra (1991) และ Garrison's Model (Garrison, 1997)

Spear และ Mocker (1984) ให้ข้อคิดว่า สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งรอบตัวผู้เรียนมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ ในงานวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบนำตนเอง Spear และ Mocker ได้พบว่า ผู้เรียนที่มีการศึกษาน้อยไม่ได้ใช้การตัดสินใจมากเมื่อเรียนรู้ด้วยตนเอง เนื่องจากมีข้อจำกัดในบริบทที่เป็นอยู่ ผู้เรียนไม่ได้ฝึกฝนวางแผนตามที่ Tough ได้กล่าวไว้ กระบวนการตัดสินใจของผู้เรียนจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น

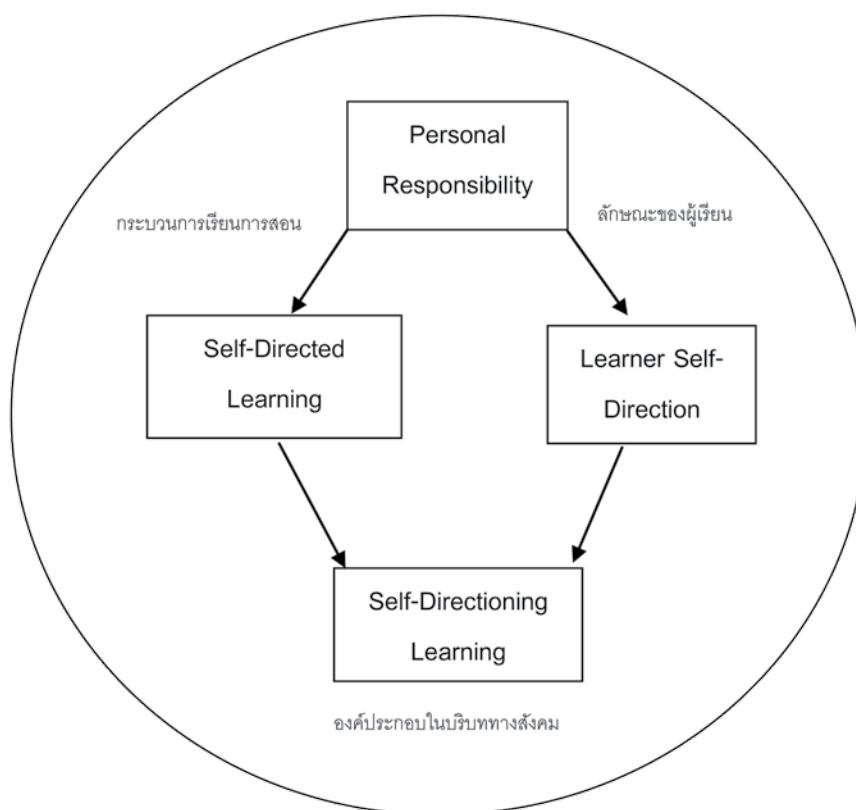
สิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ สถานที่เรียน และเวลาเรียน หรือสรุปได้ว่า การเรียนรู้แบบนำตนเองจะเกิดขึ้นหรือไม่ จะถูกกำหนดโดยปัจจัยแวดล้อม นอกเหนือจากคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้เรียน

รูปแบบการเรียนรู้แบบนำตนเอง ตามความคิดเห็นของ Spear และ Mocker ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรก เป็นลักษณะภายในบุคคล ได้แก่ ความถนัด ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น แรงจูงใจ ส่วนที่ 2 เป็นการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นระหว่างเรียน ซึ่งก่อให้เกิดการกระตุ้นหรือผลักดันให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ รวมทั้งโอกาสหรือความเป็นไปได้ต่างๆ ของสภาพการเรียนรู้ที่ผู้เรียนประสบอยู่ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ในการเรียนรู้ของผู้เรียนในขณะนั้น องค์ประกอบในส่วนที่ 2 นี้ ผู้เรียนจะต้องเป็นผู้จัดการหรือจัดระเบียบสิ่งแวดล้อมดังกล่าวให้เอื้อต่อการเรียนของเขา

แนวคิดสำคัญของ Spear และ Mocker ก็คือการจัดระเบียบหรือการจัดการกับสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งความคิดนี้ได้ก่อให้เกิดคำถามว่า จะเป็นไปได้หรือไม่กับผู้เรียนที่เป็นเด็กต่ำกว่าเกรด 12 ผลการศึกษาต่อมา (เช่น Roberson & Merriam, 2005, Wheeler, 2008) สนับสนุนแนวคิดของ Spear และ Mocker และยืนยันว่า สิ่งแวดล้อมมีผลกระทบสำคัญต่อวิธีที่ผู้เรียนจะจัดระเบียบการเรียนรู้แบบนำตนเอง และนำไปสู่ความคิดที่ว่า การจัดเตรียมสิ่งแวดล้อมใหม่ที่ตีความเหมาะสมกับผู้เรียน น่าจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี แต่อย่างไรก็ตาม เรื่องนี้ได้มีผู้วิพากษ์ในหลายประเด็น เช่น การเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดซับซ้อน ที่ไม่อาจทำนายล่วงหน้าได้ ผลการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่ดี อาจไม่ส่งผลที่มีประสิทธิภาพต่อผู้เรียนทุกคน อย่างที่นักพฤติกรรมนิยมคาดหวังเสมอไป (Tennant, 2006)

Brockett และ Hiemstra (1991) ได้พัฒนารูปแบบการเรียนรู้โมเดล PRO (Personal Responsibility Orientation Model : PRO) แนวคิดนี้จะเน้นที่ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) หมายถึงการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความตระหนัก ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคคล อาจกล่าวได้ว่า

ความรับผิดชอบจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางการเรียนรู้ของผู้เรียน ขณะเดียวกันก็จะนำไปสู่กระบวนการและสภาพจัดการเรียนการสอน ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งกรณีนี้เขาใช้คำว่า Learner Self-Direction อันเป็นคำที่มีความหมายแตกต่างจาก Self-Directed Learning ตามที่กล่าวมา ปัจจัยทั้งสองประเภทคือ ลักษณะการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ (Learner Self-Direction) และกระบวนการ สภาพแวดล้อมการเรียนการสอนที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) จะก่อให้เกิดการชี้นำตนเองในการเรียนรู้ หรือ Self-Directioning ซึ่งมีความหมายคล้ายกับ Self-Directed Learning ในทฤษฎีของ Knowles และคนอื่นๆ ความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าว สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรสำคัญในรูปแบบการเรียนรู้ของ The PRO Model

จากภาพประกอบ 1 Brockertt และ Hiemstra ได้ให้ความหมายของตัวแปรต่างๆ ไว้ดังนี้ (Huang, 2008; วุฒิสักดิ์, 2554; จารุณี และดวงทอง, 2559)

1. ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้ตระหนักรู้ในความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ และมีความรับผิดชอบในตัวเอง ที่จะต้องตัดสินใจ วางแผน ดำเนินการและประเมินความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของตนเอง

2. การกำหนดทิศทางการเรียนรู้ (Learner Self - Direction) หมายถึง ลักษณะทางบุคลิกภาพ ของผู้เรียนที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้โดยการชี้นำตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดทิศทางการเรียนรู้ของตนเอง จะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะบางอย่างของผู้เรียนด้วย เช่น ความต้องการและเจตคติต่อสิ่งที่เรียนนั้นๆ

3. การเรียนรู้โดยการชี้นำตนเอง (Self - Directed Learning) ความหมายของคำนี้ Brockett และ Hiemstra ได้อธิบายว่า หมายถึง เฉพาะกระบวนการและลักษณะสภาพการจัดการเรียนการสอนที่สนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างสมบูรณ์ กระบวนการและลักษณะสภาพดังกล่าวนี้ จะเกี่ยวข้องกับครูที่ต้องปรับบทบาทตนเอง จากผู้สอนหรือผู้บรรยายไปเป็นพี่เลี้ยงหรือผู้แนะแนว (Coaching and Mentoring) ของผู้เรียน

4. การชี้นำตนเองในการเรียนรู้ (Self - Direction in Learning) เป็นคำที่มีความหมายกว้างกว่า คำว่า การกำหนดทิศทางการเรียนรู้ของผู้เรียน (Learner Self - Direction) และคำว่า การเรียนรู้โดยการชี้นำตนเอง (Self - Directed Learning) โดยที่ Brockett และ Hiemstra ใช้คำนี้ในความหมายของภาพรวมของการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเทียบได้กับคำว่า Self - Directed Learning ของ Knowles กิจกรรมการชี้นำตนเองในการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ จะปรากฏขึ้นในบริบททางสังคม ซึ่งมีอิทธิพลต่อกระบวนการเรียนรู้ทั้งหมด และผู้เรียนสามารถเลือกกลวิธีที่จะปฏิบัติและรับผิดชอบต่อความคิด และการตัดสินใจกระทำของตน

ถึงแม้ว่า รูปแบบการเรียนรู้แบบ PRO จะไม่ได้รับการนำไปใช้อย่างแพร่หลายมากอย่างที่ Brockett และ Hiemstra ได้คาดหวังไว้ก็ตาม แต่การมองเรื่องการเรียนรู้แบบนำตนเองออกเป็นส่วนๆ คือส่วนของผู้เรียน และส่วนของกระบวนการที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ นั้นว่ามีส่วนช่วยลดความสับสน และทำให้เข้าใจหลักการของการเรียนรู้แบบนำตนเองได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

Garrison (1997) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดปฏิสัมพันธ์ (Interactive Framework) สำหรับการเรียนรู้แบบนำตนเอง โดยได้เชื่อมโยงมิติเกี่ยวกับการจัดการตนเอง (Self - Management) การตรวจสอบตนเอง (Self - Monitoring) และการจูงใจ (Motivation) ให้สัมพันธ์กันและกัน เพื่อสะท้อนแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบนำตนเอง 3 มิติ ดังนี้

1. มิติเกี่ยวกับการจัดการตนเอง (Self -

Management) มิติดังกล่าวจะเป็นการจัดการตนเองของผู้เรียนในการประกอบกิจกรรมที่เป็นเป้าหมายของการเรียนรู้ รวมทั้งกิจกรรมการเรียนรู้แบบนำตนเอง จากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ

2. มิติเกี่ยวกับการตรวจสอบตนเอง (Self - Monitoring) เป็นมิติของกระบวนการคิด (Cognition) อภิปัญญา (Metacognition) โดยผู้เรียนจะเกิดความตระหนักรู้ และตรวจสอบทบทวนความคิดของตนเองตลอดช่วงการเรียนรู้แบบนำตนเอง ผู้เรียนจะมีความรับผิดชอบจากการตรวจสอบตนเอง ผู้เรียนจะตรวจสอบการเชื่อมโยงระหว่างความรู้ใหม่กับความรู้ที่มีอยู่เดิมในความคิดของตนเอง และรับผิดชอบต่อตนเองในการสร้างความหมายจากสิ่งที่เรียนรู้ของตนเอง และผู้เรียนจะต้องรวมเอาผลสะท้อนกลับจากภายนอกเข้าสู่ระบบการประเมินภายในความคิดของตนเอง

3. มิติเกี่ยวกับการจูงใจ (Motivation) เป็นมิติของพลังกระตุ้นที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมเข้าร่วมในกระบวนการเรียนรู้แบบนำตนเอง การเกิดแรงจูงใจอาจเกิดขึ้นในหลายช่วงเวลาหรือหลายรูปแบบ เช่น แรงจูงใจที่เกิดในช่วงเริ่มต้นของโครงการ เมื่อดำเนินการไปแล้วก็จะเกิดแรงจูงใจที่จะคงสิ่งนั้นไว้หรือรักษาไว้ (Maintain) และแรงจูงใจที่จะกระทำต่อไปจนบรรลุตามเป้าหมาย Garrison เปรียบเทียบแรงจูงใจเป็นเสมือนพลังงานสำรองที่จะถูกเรียกใช้ในภาวะฉุกเฉินเพื่อสร้างเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

แนวคิดของ Garrison ที่กล่าวถึงนี้ จะเน้นที่คุณลักษณะของผู้เรียน ซึ่งถือเป็นหัวใจของกระบวนการการเรียนรู้แบบนำตนเอง แต่คุณลักษณะของผู้เรียนในแต่ละมิตินี้จะเชื่อมโยงในลักษณะที่มีผลซึ่งกันและกันหรือมีปฏิสัมพันธ์กัน เขาไม่ได้กล่าวถึงลำดับขั้นของการเกิดของกิจกรรม แต่ได้ให้ความสนใจคุณลักษณะของบุคคลในแต่ละมิติที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคล ผู้เรียนต้องรู้สึกรับผิดชอบต่อการจัดการตนเอง (Self - Management) และใช้ทักษะการตรวจสอบตนเอง (Self - Monitoring skills) เพื่อบรรลุตามกระบวนการเรียนที่กำหนด วิธีการสอนของครูที่ต้องปรับบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก และคอยให้การเสริมแรงแก่ผู้เรียนเมื่อ

ผู้เรียนได้ปฏิบัติงานได้ดีและเหมาะสมตามเป้าหมายที่กำหนด (Merriam & caffarella,1999)

3. แนวคิดเชิงการเรียนสอน

Grow (1991) และ Hammond & Collin (1991) ได้นำเสนอรูปแบบแนวคิดเชิงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่ผู้สอนในระบบการศึกษาสามารถบูรณาการวิธีการเรียนรู้แบบนำตนเองเข้าไปในกิจกรรมการเรียน การสอน วัตถุประสงค์ของรูปแบบแนวคิดนี้ก็คือ การเสริมสร้างให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนแบบนำตนเอง ตัวอย่างของแนวคิดนี้ได้แก่ Staged Self - Directed Learning (SSDL) Model ของ Grow (1991) ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ครูสามารถช่วยให้ผู้เรียนกลายเป็นผู้เรียนรู้แบบนำตนเองได้มากขึ้น Grow สรุปไว้ว่า ผู้เรียนจะมีลำดับขั้นการเรียนรู้ 4 ขั้น คือ ขั้นพึ่งพา (Dependent) ขั้นสนใจ (Interested) ขั้นเข้าเกี่ยว (Involved) และขั้นชี้นำตนเอง (Self — Direction) โดยผู้สอนต้องดำเนินการสอนหรือใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับลำดับขั้นการเรียนรู้ของผู้เรียนดังกล่าว ซึ่งอาจอธิบายได้ดังนี้

1. ขั้นพึ่งพา ในขั้นนี้ผู้เรียนยังสามารถชี้นำตนเองในการเรียนรู้ตนเองได้น้อย จึงต้องพึ่งพาครูช่วยแนะนำ ครูจึงมีภาระหน้าที่จะให้การชี้นำด้วยการชักจูง แนะนำแนวทาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถชี้นำตนเองในการเรียนได้มากขึ้น

2. ขั้นสนใจ ผู้เรียนในขั้นนี้สามารถชี้นำตนเองได้บ้าง แต่มีความสนใจการเรียนรู้ ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้แบบนำตนเองได้มากขึ้นหากได้รับคำชมเชย หรือการเสริมแรงจากครู ครูที่สอนเด็กในขั้นนี้จึงต้องมุ่งสร้างแรงบันดาลใจด้วยการบรรยายหรืออภิปรายโดยครูเป็นผู้นำ

3. ขั้นเข้าเกี่ยว ในขั้นนี้ ผู้เรียนจะมีความสามารถเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองในระดับกลาง ผู้เรียนจะมีความกระตือรือร้นในการเรียน และเข้าไปเกี่ยวข้องหรือร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ แต่ก็ยังต้องการครูในฐานะที่เป็นพี่เลี้ยงและการแนะนำ ครูจึงมีบทบาทในฐานะผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้ กิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียนขั้นนี้ก็คือการสัมมนา และกิจกรรมโครงการเป็นกลุ่ม

4. ขั้นชี้นำตนเอง ขั้นนี้ผู้เรียนมีความสามารถชี้นำตนเองในการเรียนระดับสูง ผู้เรียนในขั้นนี้แม้จะยังคงปรึกษาครูและผู้รู้อื่น ๆ แต่ก็มีความสามารถความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบในสิ่งที่เรียนมา ในทิศทางการเรียนและในผลที่จะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ผู้สอนสามารถมอบหมายงานให้ผู้เรียน ให้เขากำหนดตารางการทำงานของเขา ตัวอย่างของโครงการเรียนในขั้นชี้นำตนเองได้แก่ การให้ผู้เรียนทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ หรือการทำวิทยานิพนธ์ หรือการทำโครงการ ขั้นการเรียนรู้ของผู้เรียน และแนวการสอนของครูตามความคิดของ Grow (1991) สามารถแสดงรายละเอียดได้ดัง ตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงขั้นตอนการเรียนรู้ของผู้เรียนและแนวการสอนของครูตามแนวคิดของ Grow (1991)

ขั้นการเรียนรู้ของผู้เรียน	บทบาทผู้สอน	แนวการสอน
ขั้นพึ่งพา (Dependent)	เป็นผู้สอน/บอก	การบรรยายความรู้การฝึกให้รู้ชี้นำ
ขั้นสนใจ (Interested)	เป็นผู้จูงใจ/ผู้นำทาง	กระตุ้นด้วยการบรรยายการอภิปรายนำทางครูนำการตั้งเป้าหมายและเลือกกลวิธีในการเรียน
ขั้นเข้าเกี่ยว (Involved)	เป็นผู้อำนวยความสะดวก	ผู้สอนช่วยอภิปรายร่วมสัมมนาเป็นที่ปรึกษาทำโครงการ
ขั้นชี้นำตนเอง (Self-direction)	เป็นที่ปรึกษา	การฝึกงาน การทำวิจัย หรืองานที่ผู้เรียนทำด้วยตนเอง

SSDL Model ของ Grow นี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ เช่นกัน Tennant (1992) ตั้งคำถามว่า การกำหนดชั้นการเรียนออกเป็น 4 ชั้นนั้น ใครจะเป็นคนตัดสินหรือใช้เกณฑ์อะไรกำหนดว่าเด็กคนนั้นอยู่ในชั้นใด และหากเกิดความไม่สอดคล้องระหว่างวิธีการครูสอนกับชั้นการเรียนรู้ของผู้เรียน จะทำอะไร คำถามนี้จะนำไปสู่ปัญหา เมื่อใดที่ควรจะเปลี่ยนแปลงการสอนจากชั้นหนึ่งไปอีกชั้นหนึ่ง ในการตอบคำถามข้างต้น Grow (1994) ได้เสนอว่าในการจัดการเรียนรู้ ถ้าผู้สอนจัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับลักษณะของผู้เรียนอาจทำให้เกิดปัญหาขึ้นมาได้ เช่น ถ้าผู้เรียนมีประสบการณ์ในรายวิชานั้นน้อยและมีการเรียนรู้แบบนำตนเองต่ำ ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกกลัวที่จะต้องเรียนรู้แบบนำตนเองในช่วงแรก และในทางตรงกันข้ามถ้าผู้เรียนมีประสบการณ์ในรายวิชานั้นมากพอสมควรและมีทักษะการเรียนรู้แบบนำตนเองสูง อาจจะทำให้เกิดความคับข้องใจ ถ้าผู้สอนใช้การเรียนรู้แบบการบรรยายหรือควบคุมผู้เรียนมากเกินไป ดังนั้นผู้สอนและผู้เรียนควรให้ความสำคัญกับระดับการเรียนรู้แบบนำตนเองของผู้เรียน เพราะมีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะเห็นว่า SSDL Model เป็นแนวคิดสำหรับให้ครูใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียนจากผู้พึ่งตนเองน้อยไปสู่การเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น โมเดลนี้ผู้เขียนได้สรุปเป็นลำดับขั้นของกิจกรรมการเรียนรู้ที่เริ่มจากกิจกรรมที่ครูกำหนดโครงสร้างให้เป็นไปการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีบทบาทที่นำตนเอง ซึ่งอาจช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในแต่ละขั้นมีการพัฒนาทิศทางการเรียนรู้ของตนเองไปสู่การพึ่งพาตนเองอย่างอิสระ สาระสำคัญของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนก็คือการให้ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบบางส่วนหรือรับผิดชอบทั้งหมดสำหรับการเรียนรู้ของเขา งานของผู้สอนคือการทำงานร่วมกับผู้เรียน และแนะนำกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนทำกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ซึ่งในที่สุดผู้เรียนก็จะกลายเป็นผู้เรียนที่มีความกระตือรือร้น มีอิสระในการเรียนรู้ ให้ความสามารถของตนเองและก้าวไปสู่ผู้เรียนที่เรียนรู้แบบนำตนเองในที่สุด

การวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการเรียนรู้แบบนำตนเอง

การเรียนรู้แบบนำตนเองมีความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพ เพราะทำให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้และสร้างเสริมคุณภาพในการปฏิบัติงาน แต่การที่จะพัฒนาให้บุคคลเกิดการเรียนรู้แบบนำตนเองได้ จะต้องรู้ปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้แบบนำตนเองซึ่งระบุในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอยู่หลายเรื่อง เช่น Huang (2008) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเรียนรู้แบบนำตนเองของนักศึกษาพยาบาลในไต้หวัน โดยวิธีการวิจัยผสมผสาน 2 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากนักศึกษา จำนวน 8 คน ผลการวิเคราะห์ในขั้นนี้ พบว่า นักศึกษารู้ถึงรูปแบบและวิธีการเรียนการสอน ในระหว่างที่กำลังศึกษาสาขาพยาบาลวิชาชีพในมหาวิทยาลัยนั้น สิ่งที่นักศึกษาพยาบาลใช้อยู่เสมอคือการเรียนรู้แบบนำตนเอง ซึ่งนักศึกษาจะถูกกระตุ้นให้กระตือรือร้นที่จะต้องรับผิดชอบในสิ่งที่เรียน ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนความคิดว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการและผลการเรียนรู้แบบนำตนเอง ประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน บทบาทผู้สอนในฐานะผู้อำนวยความสะดวก และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ในมหาวิทยาลัย

ในขั้นที่ 2 ของการศึกษา Huang ได้ใช้วิธีเชิงปริมาณตามกรอบทฤษฎีที่กำหนด โดยได้นำองค์ประกอบที่ได้จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มาสร้างเป็นข้อคำถาม เพื่อเป็นแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 369 คน จากการวิเคราะห์ พบว่า ข้อมูลสนับสนุนรูปแบบแนวคิดเชิงทฤษฎี และพบว่า เป้าหมายแห่งความสำเร็จ สิ่งแวดล้อมในการเรียน และวิธีการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเรียนรู้แบบนำตนเองของนักศึกษา

การวิจัยที่น่าสนใจอีกเรื่องหนึ่งก็คือการศึกษาของ Kek และ Huijser (2011) การวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์ แบบพหุระดับ โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัย

ต่าง ๆ ของผู้เรียนและผู้สอน ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้แบบ นำตนเองของนักศึกษา กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีได้ถูกกำหนด ขึ้นเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมของผู้เรียน และกระบวนการเรียนการสอน ตัวแปรเหล่านี้จะส่งผลต่อการเรียนรู้ในบริบททางการศึกษา ในระดับอุดมศึกษาในมาเลเซีย กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษา จากมาเลเซีย จีน อินเดีย และประเทศอื่นๆ ที่กำลังศึกษา ระดับคลินิก 3 ระดับ รวม 392 คน ส่วนกลุ่มอาจารย์มีทั้งสิ้น 32 คน กระจายตามคลินิก ของนักศึกษา เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามซึ่งแยกออกเป็นชุดของนักศึกษาและชุดของ อาจารย์ ผลการศึกษาปรากฏว่า ลักษณะส่วนบุคคล เช่น วิธีการเรียนรู้แบบลุ่มลึก (Deep Approach to Learning) การรับรู้ทัศนคติ ความรู้สึกที่ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนๆ และครอบครัว การมีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันในการเรียน บรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมทางการเรียน และองค์ประกอบ เกี่ยวกับวิธีสอนที่เน้นการมีส่วนร่วมและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีอิทธิพลต่อกระบวนการเรียนรู้ และความพร้อมในการเรียนรู้แบบนำตนเองของนักศึกษา

ตัวแปรที่น่าสนใจตัวหนึ่งที่นักวิจัยพบว่ามีส่วนสำคัญ ต่อการเรียนรู้แบบนำตนเอง ก็คือเจตคติต่อการเรียน งานวิจัย บางเรื่องพบว่า การเรียนรู้แบบนำตนเองส่งผลต่อเจตคติ แต่ บางเรื่องก็พบว่าเจตคติส่งผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้แบบนำ ตนเอง ตัวอย่างเช่น Faisal & Eng (2016) ได้ดำเนินการวิจัย โดยใช้เด็กในโรงเรียนประถมศึกษากวางยาง (Guangyang Primary School) โรงเรียนนี้จะเน้นการจัดการนวัตกรรมของ หลักสูตรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการพัฒนา การรับนักเรียนจะ คัดเลือกเด็กที่มีความสามารถสูง การเรียนการสอนจะเน้นให้ เด็กมีอิสระในการศึกษาค้นคว้าสร้างเสริมความอยากรู้อยาก เห็น ให้เด็กวิเคราะห์ปัญหาและวิธีแก้ปัญหาด้วยตนเอง ครู มีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกและทำหน้าที่เป็นแหล่ง เรียนรู้ คอยสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้เด็กสามารถหาคำตอบ เด็กจะเรียนรู้ตามขั้นตอน เริ่มจากการเลือกปัญหา เลือกโครง งาน การตัดสินใจเสนอข้อโครงการ การคิดเกณฑ์ประเมินผล

งาน ข้อตกลงที่จะนำเสนอผลงาน และการแลกเปลี่ยนเรียน รู้ ผลการศึกษาพบว่า หลังการเรียนเด็กมีเจตคติทางบวกต่อ วิธีเรียนมากขึ้นจากก่อนการเรียนรู้ โดยเฉพาะเจตคติด้าน ความเชื่อมั่นในการเรียน ประโยชน์และคุณค่าของสิ่งที่เรียน และต่อผู้สอน ผลการศึกษายืนยันว่า กิจกรรมการเรียนรู้ที่ เน้นการนำตนเอง นำไปสู่การมีเจตคติทางบวกต่อการเรียน การสอนแบบนำตนเอง

Ojo & Olakulehin (2006) รายงานผลการศึกษา สอดคล้องเรื่องนี้ เขาได้ศึกษานักศึกษาในมหาวิทยาลัยเปิด ของไนจีเรีย มหาวิทยาลัยแห่งนี้ดำเนินการสอนในระบบ ทางไกลที่สมบูรณ์แบบ ที่เน้นให้ผู้เรียนเรียนรู้แบบนำตนเอง กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและปริญญาโท รวม 120 คน ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษาส่วนใหญ่มี การรับรู้และมีเจตคติทางบวกต่อระบบการจัดการเรียน การสอนแบบระบบเปิด และการเรียนระบบทางไกลซึ่งต้องใช้วิธี เรียนรู้แบบนำตนเอง

นอกจากงานวิจัยที่กล่าวมา 2 เรื่อง มีการวิจัยอีกหลาย เรื่องที่พบว่า เจตคติที่ดีต่อการเรียนจะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมการเรียนรู้แบบนำตนเอง เช่น Snarski (2008) พบว่า เจตคติที่เปลี่ยนไปส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และหาก ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนจะส่งผลต่อการเรียน รู้แบบนำตนเอง Tsay (1999) พบว่า เจตคติต่อการเรียนส่งผล ต่อการเรียนรู้แบบนำตนเองของการเรียนรู้แบบทางไกล และ Holzer (2002) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียน รู้แบบนำตนเองและการรับรู้ความสามารถของตนเอง และพบ ผลเช่นเดียวกัน คือเจตคติต่อการเรียนส่งผลต่อพฤติกรรมการ เรียนรู้แบบนำตนเอง

แรงจูงใจเป็นเหตุปัจจัยอีกประการของการเรียนรู้แบบ นำตนเอง ดังรายงานผลการวิจัยหลายเรื่อง เช่น Teng (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ทัศนคติ แรงจูงใจ และพฤติกรรมการเรียนรู้แบบนำตนเองในการศึกษาวิชาภาษาอังกฤษในประเทศไต้หวัน กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาวิชาเอก ภาษาอังกฤษธุรกิจ และวิศวกรรมศาสตร์ จากวิทยาลัยเทคนิค

3 แห่ง ซึ่งได้สรุปผลว่า นักศึกษาที่มีแรงจูงใจภายในสูงจะมีพฤติกรรมการเรียนรู้แบบนำตนเองสูง Francis & Flanigan (2012) ได้ศึกษาการเรียนรู้แบบนำตนเอง ลักษณะของผู้เรียน แรงจูงใจเรียนรู้ทางวิชาการ และการรับรู้เกี่ยวกับความพวกเพียรที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยนักศึกษาที่เรียนวิชาจิตวิทยาทั่วไปและนักศึกษาอื่น ๆ ที่อาสาสมัครผ่านสื่อสังคมออนไลน์จำนวน 188 คน

ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจเรียนรู้ทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้แบบนำตนเอง Lai (2013) ได้ศึกษาการเรียนรู้แบบนำตนเองโดยใช้เทคโนโลยีในการเรียนภาษา พบว่า นักศึกษามีแรงจูงใจในการเรียนมากขึ้น นักศึกษาเห็นคุณค่าและประโยชน์ของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และได้รับการเข้าถึงการเข้ากันได้ระหว่างเทคโนโลยีที่ใช้กับการคาดหวังในการเรียนรู้ของเขา และทำให้เขามีพฤติกรรมการเรียนรู้แบบนำตนเองมากขึ้น

สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาในประเทศไทยที่น่าสนใจมีหลายเรื่อง ผู้เขียนได้สังเคราะห์ ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง กับความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาในโรงเรียนที่เปิดสอนระบบทางไกลในเขตบางเขน ของสุธาสิณี (2545) กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาในโรงเรียนที่เปิดสอนระบบการศึกษาทางไกลในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร จำนวน 280 คน ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกตัวแปรดังนี้ คือ ตัวแปรด้านส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางการเรียน ลักษณะมุ่งอนาคต ตัวแปรด้านครอบครัว ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างนักศึกษากับสมาชิกในครอบครัว การสนับสนุนทางการเรียนแก่นักศึกษาของผู้ปกครอง ความคาดหวังของผู้ปกครอง ตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมทางการเรียน ได้แก่ บรรยากาศการเรียนการสอน สัมพันธภาพระหว่างนักศึกษากับอาจารย์ สัมพันธภาพระหว่างนักศึกษากับเพื่อน ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการเรียนรู้แบบนำตนเอง คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางการเรียน ลักษณะมุ่งอนาคต สัมพันธภาพระหว่างนักศึกษากับสมาชิกในครอบครัว การสนับสนุนทางการเรียนแก่นักศึกษาของผู้ปกครอง และสัมพันธภาพระหว่างนักศึกษา

กับอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ หทัยทิพย์ (2545) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะการเรียนรู้แบบนำตนเองของนิสิตคณะสัตวแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างเป็นนิสิตที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาตรี คณะสัตวแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ชั้นปีที่ 1 ถึง ชั้นปีที่ 6 จำนวน 474 คน ผู้วิจัยได้จำแนกตัวแปรดังนี้ คือ ปัจจัยด้านส่วนตัว ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การรับรู้ประสิทธิภาพแห่งตน และทัศนคติต่อวิชาชีพ ปัจจัยด้านครอบครัว ได้แก่ วิธีการอบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตย และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัย ได้แก่ พฤติกรรมการสอนของอาจารย์ และความสัมพันธ์กับเพื่อน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านส่วนตัว ได้แก่ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ การรับรู้ประสิทธิภาพแห่งตน และทัศนคติต่อวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะการเรียนรู้แบบนำตนเองของนิสิตสัตวแพทย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยด้านครอบครัว ได้แก่ วิธีการอบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะการเรียนรู้แบบนำตนเองของนิสิตสัตวแพทย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัย ได้แก่ พฤติกรรมการสอนของอาจารย์ และความสัมพันธ์กับเพื่อน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณลักษณะการเรียนรู้แบบนำตนเองของนิสิตสัตวแพทย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรที่มีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ การรับรู้ประสิทธิภาพแห่งตน รองลงมาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พฤติกรรมการสอนของอาจารย์ และความสัมพันธ์กับเพื่อน ตามลำดับ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 57.40 นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยการเรียนการสอนแบบผสมผสานที่ส่งผลต่อการเรียนรู้แบบนำตนเองของนักศึกษาในมหาวิทยาลัย ของเสมอภากรณ์ (2552) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เรียนระดับปริญญาบัณฑิต จาก 3 สถาบัน ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง รวม 382 คน ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรแฝง

ภายใน 2 ตัว คือ 1) ปัจจัยประสบการณ์การสอน และ 2) ปัจจัยประสบการณ์ของผู้เรียน ตัวแปรแฝงภายใน 12 ตัวแปร คือ 1) ปัจจัยการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียน 2) ปัจจัยการมอบหมายงานการเรียน 3) ปัจจัยการให้คำแนะนำทางการเรียน 4) ปัจจัยกิจกรรมการเรียน 5) ปัจจัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน — ผู้เรียน 6) ปัจจัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน — บทเรียน 7) ปัจจัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน — ผู้สอน 8) ปัจจัยแหล่งการเรียนรู้ 9) ปัจจัยการให้ผลย้อนกลับ 10) ปัจจัยการประเมินผลระหว่างเรียน 11) ปัจจัยการประเมินผลหลังเรียน และ 12) การเรียนรู้แบบนำตนเอง รวมทั้งหมด 14 ตัวแปร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติภาคบรรยาย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้แบบนำตนเองก็คือ ประสบการณ์การสอนของอาจารย์ ประสบการณ์ของผู้เรียน การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน — บทเรียน การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน — ผู้สอน การให้ผลย้อนกลับการประเมินผลระหว่างเรียน และการประเมินผลหลังเรียน

จากงานวิจัยที่กล่าวมา จะเห็นว่าผู้เขียนได้มีความพยายามศึกษาตัวแปรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อการเรียนรู้แบบนำตนเอง ตัวแปรที่เป็นเหตุปัจจัยให้เกิดพฤติกรรมและความพร้อมของการเรียนรู้แบบนำตนเอง นั้น มีทั้งองค์ประกอบที่เกิดจากจิตลักษณะภายในตัวผู้เรียนเอง และตัวแปรภายนอกตัวผู้เรียนอีกหลายส่วน คือมีทั้งการสนับสนุนจากครอบครัวและเพื่อนๆ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในชั้นเรียน รวมทั้งพฤติกรรมการสอนของผู้สอน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้แบบนำตนเอง

สรุป

รูปแบบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบนำตนเองที่นำเสนอในบทความนี้ จำแนกได้เป็น 3 กลุ่มแนวคิด คือ รูปแบบแนวคิดเชิงเส้นตรง รูปแบบแนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ และรูปแบบแนวคิดเชิงการเรียนการสอน แนวคิดกลุ่มแรกมอง

กระบวนการเรียนรู้แบบนำตนเองเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากขั้นหนึ่งไปสู่ขั้นต่อไป จนบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ กลุ่มที่ 2 มีแนวคิดว่าการเรียนรู้แบบนำตนเองเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ และความสามารถภายในตัวผู้เรียนกับสิ่งนอกตัวผู้เรียน ตัวอย่างแนวคิดของกลุ่มนี้ ได้แก่ โมเดล PRO (Personal Responsibility Orientation) Model ที่ได้นั้นเน้นความสัมพันธ์ของความรับผิดชอบส่วนบุคคล การกำหนดทิศทางการเรียนรู้ และกระบวนการและสภาพการจัดการเรียนการสอน ที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แบบนำตนเอง ต่อมา Garrison (1997) ได้เสนอแนวคิดด้วยการเชื่อมโยงมิติการจัดการตนเอง การตรวจสอบตนเอง และการจูงใจ ในลักษณะที่ส่งผลซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้แบบนำตนเอง เป็นการเสนอแนวคิดแบบปฏิสัมพันธ์กัน ไม่ใช่การเชื่อมโยงกันเป็นลำดับขั้น ส่วนแนวคิดกลุ่มที่ 3 เป็นรูปแบบแนวคิดเชิงการเรียนการสอน ตัวอย่างของแนวคิดนี้ ก็คือ โมเดล SSDL (Stage Self-Directed Learning) Model ที่สรุปไว้ว่า การเรียนรู้แบบนำตนเองประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้น คือ ขั้นพึงพา ขั้นสนใจ ขั้นเข้าเกี่ยว และขั้นชี้นำตนเอง ในแต่ละขั้นได้อธิบายบทบาทของผู้สอนและแนวการสอนไว้ค่อนข้างชัดเจน รูปแบบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่กล่าวมาทั้งหมดล้วนมีคำวิพากษ์ในจุดอ่อนด้วยกันทั้งหมดทุกกลุ่ม ดังนั้นการนำแนวคิดไปปฏิบัติ จึงต้องพิจารณาเชิงบูรณาการแนวคิด และคำนึงถึงบริบทแวดล้อมประกอบ มากกว่าการยึดแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งเป็นสรณะ และในส่วนของงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้แบบนำตนเอง ได้พบว่าตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้แบบนำตนเอง มีทั้งตัวแปรจากจิตลักษณะภายในตัวผู้เรียน และตัวแปรสภาพแวดล้อมนอกตัวผู้เรียน อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ไม่น้อย แต่ก็มีความเป็นโจทย์วิจัยที่ควรศึกษาอีกมากมาย และยังมีตัวแปรอื่นๆ ที่นอกเหนือจากที่มีผู้วิจัยได้ศึกษาไว้แล้วว่าอะไรบ้าง ที่เป็นเหตุปัจจัยให้เกิดการเรียนรู้แบบนำตนเอง เพื่อที่จะได้ข้อสรุปที่เกิดประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ให้เกิดคุณค่า แก่การพัฒนาคุณภาพบุคคลและกระบวนการศึกษาต่อไป **A**

รายการอ้างอิง

- จารุณี อินทร์ซี่ และดวงทอง พิสุทธยากร. (2559). *SDL...What is it?*. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2559.เว็บไซต์ www.med.emu.ac.th/secret/meded/MEDE4/MEDE4%/20PDF/Chapter01%20MEDE04..
- จินตนา สุขจรรย์นั .(2559). *การรเรียนรู้ด้วยวิธีที่นำตนเอง (self-directed Learning)*. สืบค้นเมื่อ15 มีนาคม 2559.จากวารสารอิเล็กทรอนิกส์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เว็บไซต์ [ejournal.edu.emu.ac.th /view.php?id_read=57](http://ejournal.edu.emu.ac.th/view.php?id_read=57).
- วฤทธิศักดิ์ โภชนกุล. (2554). *การรเรียนรู้โดยที่นำตนเอง (self-directed learning, SDL)*. สืบค้นเมื่อ 7 มีนาคม 2559. จาก www.Sittikan.blogspot.com/2011/12/self-directed-learning-sdl.html .
- ศักรินทร์ ขนประชา .(2557). ทฤษฎีการรเรียนรู้ผู้ใหญ่:สิ่งที่ครูสอนผู้ใหญ่ต้องเรียนรู้. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*. 25 (2), 13-23.
- สุธาสิณี ใจเย็น. (2545). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการรเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาในโรงเรียนที่เปิดสอนระบบทางไกลในเขตบางเขน*. กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสมอกาญจน์ โสภณศิริรัฐรักษ์. (2552). *ปัจจัยการรเรียนการสอนแบบผสมผสานที่ส่งผลต่อการรเรียนรู้แบบนำตนเองของนักศึกษาปริญญาบัณฑิต*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- หทัยทิพย์ ภาคอินทรีย์. (2545). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะการรเรียนรู้แบบนำตนเองของนิสิต คณะสัตวแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาชัญญา รัตนอุบล. (2551). *พัฒนาการ การรเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมสำหรับผู้ใหญ่*. กรุงเทพมหานคร : สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์.
- Bonham, L.A. (1992). Major Learning efforts: Recent research and future directions. In G.J. Confessore And S.J. Confessore (Eds.) *Guideposts to self-directed learning : Expert commentary on essential Concepts*. King of Prussia, P.A: Organization Design and Development, Inc.
- Brockett, R.G., & Hiemstra, R. (1991). *Self - Direction in Adult learning : Perspective on Theory, research, and practice*. New York : Routledge.
- Brookfield, S. (1986). *Understanding and facilitating adult learning*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Candy, P.C. (1991). *Self - direction for lifelong learning: A comprehensive guide to theory and Practice*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Candy, P.C. (1992). The inquiring mind: A study of adult who continues to learning, Phillip.c. Candy on Cyril O.Houle. In G.J. Confessore and S.J. Confessore (Eds.), *Guideposts to self-directed learning : Expert commentary on essential concepts*. King of Prussia, P.A : Organization Design and Development, Inc.
- Danis, C. & Tremblay, N.A. (1997). Propositions regarding autodidactic learning and their implications for teaching. *Lifelong Learning : An Omnibus of Practice and Research*.10 (7),
- Faisal, M. & Eng, L. Ng. (2016). The Effect of Self-Directed Learning Tasks on Attitude towards Science. Retrieved February 20, 2016 from www.iaea.info/documents/paper_paper_4d5283bb.pdf.

- Francis, A., & Flanigan, A. (2012). Self-Directed Learning and Higher Education Practices : Implications for Student Performance and Engagement. *International Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 7 (3), 1-18.
- Garrison, D.R. (1997). self-directed learning : Toward a comprehensive model. [Electronic Version]. *Adult Education Quarterly*, 48 (1), 18-33.
- Grow.G.O. (1991). Teaching learners to be self-directed. *Adult Education Quarterly*, 41 (3), 125-149.
- Grow, G.O. (1994). In defense of the Staged Self-directed Learning Model. *Adult Education Quarterly*, 44 (2), 109-114.
- Hammond, M., & Collins, R. (1991). *Self-directed learning : Critical Practice*. London : Kogan Page.
- Holzer, M. (2002). *The relationships among students' self -directed learning readiness, perceived self-efficacy, and self-assessment of task performance in a community college public speaking course*. (3042958 Ed.D.), University of Central Florida, Ann Arbor. Retrieved MAY 3, 2016. From <http://search.proquest.com/docview/305440074?accountid=44783> ProQuest Dissertations & Theses Global database.
- Houle, C.O. (1961). *The inquiring mind : A study of the adult who continues to learn*. Madison, WI : The University of Wisconsin Press.
- Huang, Mei-hui (Bonnie). (2008) *Factors Influencing Self-directed Learning Readiness amongst Taiwanese Nursing Students*. Ph.D. Thesis, Queensland University of Technology.
- Kek, M., & Huijser, H. (2011). Exploring the combined relationships of student and teacher factors on learning approaches and self-directed learning readiness at a Malasian University. *Studies in Higher Education*, 36 (2), 185-208.
- Knowles, M.S. (1975). *Self-directed Learning : A guide for learners and teachers*. New York : Association Press.
- Lai, C. (2013). Framework for developing self-directed technology use for language learning. *Language Learning & Technology*, 17 (2), 100-122.
- Merriam, S.B. (2001). Andragogy and self-directed learning: pillars of adult learning Theory. *New Direction for Adult and continuing Education*. 89 (1), 3-13.
- Merriam, S.B., & Caffarella, R.S. (1999). *Learning in adulthood*. (2nd edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ojo, D.O. & Olakulehin, F.K. (2006). Attitudes and Perceptions of Students to Open and Distance Learning In Nigeria. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 7(2), retrieved February 1, 2016 from <http://www.irrodl.org/index.php/irrodi/article/view/313/494>
- Rachal, J. (2002). Andragogy detectives : A Critique of the present and a proposal for the future. *Adult Education Quarterly*, 52 (3), 220-227.
- Roberson, D.N., & Merriam, S.B. (2005). The self-directed learning process of older rural adults. *Adult Education Quarterly*, 55 (4), 269-287.

- Snarski, R. D. (2008). *Teaching self-directed learning theory to enhance online course satisfaction : Preparing graduate level information technology students.* (3320541 Ph.D.), Capella University, Ann Arbor. Retrieved January 30, 2016 from <http://search.proquest.com/docview/304821858?accountid=44783> ProQuest Dissertations & Theses Global database.
- Spear, G.E., & Mocker, D.W. (1984). The organizing circumstance : environmental determinants in self - directed learning, *Adult Education Quarterly*, 35 (1) 1-10.
- Tough, A. (1968). *Why adults learn. Monographs in Adult Education. No3.* Toronto : The Ontario Institute For Studies in Education.
- Tennant, M. (1992). The staged self-directed learning model. *Adult Education Quarterly*, 11 (1), 55-72.
- Tennant, M. (2006). *Psychology and Adult Learning.* 3rd edition. New York : Routledge.
- Teng, K. (. (2005). *Perceptions of taiwanese students to english learning as functions of self - efficacy, motivation, learning activities and self -directed learning* (Order No.3178892). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305003112). Retrieved march 15, 2016. from <http://search.proquest.com/docview/305003112?Accounted=44783>.
- Tough, A. (1968). *Why adults learn. Monographs in Adult Education. No3.* Toronto: The Ontario Institute For Studies in Education.
- Tsay, M.-H. (1999). *Students' preferences for strategies to facilitate self-directed learning in distance education in Taiwan.* Ph.D. thesis, Colorado State University
- Wheeler, J.V. (2008). The impact of social environment on emotional, social, and cognitive competency development. *Journal of Management Development*, 27 (1), 129-145. database.

คำแนะนำสำหรับผู้ประสงค์ส่งบทความ ลงตีพิมพ์ในวารสาร HR Intelligence

บทความที่จะลงตีพิมพ์ในวารสารจะต้องเป็นบทความที่ไม่เคยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่หรืออยู่ระหว่างการพิจารณา
ลงตีพิมพ์ในวารสารอื่น ๆ การละเมิดลิขสิทธิ์ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้ส่งบทความโดยตรง

นโยบายการพิจารณากลับรองบทความ (Editorial Policy)

วารสาร HR intelligence ประสงค์รับพิจารณาบทความวิชาการและบทความวิจัยทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มี
เนื้อหาเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางสำหรับเผยแพร่ผลงานและบทความ
ทางวิชาการ ดังนั้น บทความที่จะได้รับลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณากลับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องเพื่อ
ลงตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร และจะต้องเป็นบทความที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพทางด้านวิชาการหรือประสบการณ์ของนักบริหาร
จัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ในวงกว้าง

ขอบเขตของวารสาร HR intelligence จะครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการ
บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาชุมชน ชุมชน ตลอดจนองค์ความรู้ที่เสริมสร้าง
จินตนาการความคิดสร้างสรรค์ สร้างทักษะ สร้างปัญญาให้กับ “คน” ในสังคมไทย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเตรียมความ
พร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข วารสารเปิดรับบทความ
ทั้งในสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์ อาทิ สาขาวิชาการบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถิติการสังคมและ
แรงงาน ประชากรศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ ตลอดจนสหสาขาวิชา
ที่บูรณาการสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์เข้ากับสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับ “คน”

ข้อกำหนดของบทความต้นฉบับ (Manuscript Requirements)

ผู้ที่จะประสงค์จะส่งบทความจะต้องเขียนชื่อ-สกุล และสถานที่ทำงานหรือสถานศึกษา รวมทั้งข้อมูลที่ติดต่อไว้ในส่วนที่แยก
ออกจากบทความ ผู้ส่งบทความควรตรวจสอบความถูกต้องของการตีพิมพ์ต้นฉบับ เช่น ตัวสะกด วรรคตอน และความเหมาะสม
ความสละสลวยของการใช้ภาษา รวมทั้งควรกำหนดประเภทของบทความให้ชัดเจนว่าเป็นบทความวิจัยหรือบทความวิชาการ
องค์ประกอบของบทความทั้ง 2 ประเภท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) บทความวิชาการ หัวข้อและเนื้อหาต้องเป็นการเสนอแนวคิดหรือการวิเคราะห์ รวมถึงเสนอแนวคิดใหม่ในการพัฒนา
ต้องชี้ประเด็นที่ผู้เขียนต้องการนำเสนอให้ชัดเจนและมีลำดับเนื้อหาที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ชัดเจน โดย
เป็นไปตามหลักวิชาการหรือตามประสบการณ์ทางวิชาชีพของผู้เขียน เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์และองค์การที่นำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้ บทความที่จะส่งต้องมีความยาว 12-20 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ พร้อมบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มีความยาวไม่เกิน 280 คำ โดยเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ส่วนนำ บอกถึงที่มา หลักการและเหตุผลของบทความที่เขียน
2. เนื้อหา เนื้อหาเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องราวที่นำเสนอ ต้องสอดแทรกแนวคิด ทักษะคิด และแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่างๆ และที่สำคัญต้องยกแหล่งอ้างอิงมาประกอบ

3. ส่วนสรุป เป็นส่วนที่ขมวดประเด็นทั้งหมดด้วยถ้อยคำที่สั้น ง่าย ได้ใจความ กระตุ้นให้ผู้อ่านได้ติดตาม

- 2) บทความวิจัย ต้องเสนอการวิจัยและผลที่ได้รับอย่างเป็นระบบ สรุปผลการวิจัยที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ บทความที่จะส่งต้องมีความยาว 12-20 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ พร้อมบทคัดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ที่มีความยาวไม่ควรเกิน 280 คำ บทความต้องเสนอองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย โดยเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. บทนำ ประกอบด้วยความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย พร้อมทั้งเสนอภาพรวมของบทความ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. วิธีการวิจัย เช่น วัตถุประสงค์ สมมติฐาน ประชากรกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

3. ผลการศึกษา การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

หลักเกณฑ์การอ้างอิงเอกสาร

ในกรณีที่ผู้ส่งบทความต้องการอ้างอิงเอกสารภาษาไทยในเรื่อง ควรใช้ชื่อตามด้วยปีที่ตีพิมพ์ในเอกสาร เช่น (อเนก, 2554) หรือ อเนก (2554) การอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่ง 2 คน เช่น วิทยาและมานะ (2523) หรือ (วิทยาและมานะ 2535) ส่วนการอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป เช่น (วิทยาและคณะ, 2554) หรือ วิทยาและคณะ (2554) แล้วแต่โครงสร้างประโยค

สำหรับบทความที่ต้องการอ้างอิงเอกสารภาษาอังกฤษในเรื่อง ควรใช้ชื่อตามด้วยปีที่ตีพิมพ์ในเอกสาร เช่น (Voss, 2010) หรือ Voss (2010) การอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่ง 2 คน เช่น Sharwa and Jandalk (1978) หรือ (Sharwa and Jandalk 1978) ส่วนการอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป เช่น (Paul et al., 1999) หรือ Paul et al. (1999) แล้วแต่โครงสร้างประโยค

หลักเกณฑ์การเขียนบรรณานุกรมหรืออ้างอิงเอกสารท้ายเรื่อง

ผู้ส่งบทความต้องเรียงลำดับเอกสารภาษาไทยอยู่ในส่วนแรก และเอกสารภาษาต่างประเทศอยู่ในส่วนที่สอง โดยเรียงชื่อผู้แต่งตามอักษรแต่ละภาษา โดยใช้รูปแบบการเขียนอ้างอิงตามระบบ APA (American Psychological Association) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

วารสารและนิตยสาร

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ชื่อวารสาร, ปีที่ (ฉบับที่), หน้าแรก-หน้าสุดท้าย.

Author(s). (Year of publication). Title of article. *Title of periodical or journal*, Volume (issue), First-last page.

ตัวอย่าง

อังคินันท์ อินทรกำแหง และคณะ. (2549). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและดัชนีวัดภาวะวิกฤตชีวิตสตรีไทยสมรสวัยกลางคนที่ทำงานนอกบ้านในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*, 12(1), 561-589.

Acton, G. J., Irvin, B. L., & Hopkins, B. A. (1991). Theory-testing research : building the science. *Advance in Nursing Science*, 14(1), 52-61.

หนังสือ

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อหนังสือ. เมืองที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

ตัวอย่าง

วิจารณ์ พานิช. (2551). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

Chakravarthy, B., Zaheer, A., & Zaheer, S. (1999). *Knowledge sharing in organizations : A field study*. Minneapolis: Strategic Management Resource Center, University of Minnesota.

กรณีที่หนังสือไม่ปรากฏชื่อผู้แต่งหรือบรรณาธิการ ให้ขึ้นต้นด้วยชื่อหนังสือ

ตัวอย่าง

Merriam-Webster's collegiate dictionary (10th ed.). (1993). Springfield, MA: Merriam-Webster

รายงานการประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ชื่อเอกสารรวมเรื่องรายงานการประชุม, วัน เดือน ปี สถานที่จัดพิมพ์. เมืองที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

ตัวอย่าง

กรมวิชาการ. (2538). *การประชุมปฏิบัติการรณรงค์เพื่อส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน*, 25-29 พฤศจิกายน 2528 ณ วิทยาลัยครูมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาหนังสือ กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self : Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation : Vol.38 Perspectives on Motivation* (pp.237-288). Lincoln : University of Nebraska Press.

บทความจากหนังสือพิมพ์

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์, เดือน วันที). ชื่อเรื่อง. ชื่อหนังสือพิมพ์, หน้าที่น่ามาอ้างอิง.

ตัวอย่าง

สายใจ ดวงมาลี. (2548, มิถุนายน 7). มาลาเรียลาม 3 จว. ใต้ตอนบน สธ.เร่งคุมเข้มกันเชื้อแพร่หนัก. *คม-ชัด-ลึก*, 25.

Di Rado, A. (1995, March 15). Trekking through college : Classes explore modern society using the world of Star Trek. *Lost Angeles Time*, p. A3.

วิทยานิพนธ์

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อวิทยานิพนธ์. ชื่อปริญญา, สถาบันการศึกษา.

ตัวอย่าง

พันทิพา สังข์เจริญ. (2528). *วิเคราะห์บทร้อยกรองเนื่องในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา 5 ธันวาคม*. ปริญญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Darling, C. W. (1976). *Giver of due regard : the poetry of Richard Wilbur*. Ph.D. Thesis, University of Conecticut, USA.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

รูปแบบ : ชื่อผู้เขียน. (ปีที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต). ชื่อเรื่อง. สืบค้นเมื่อ....., จาก ชื่อเว็บไซต์ เว็บไซต์: URL Address

ตัวอย่าง

ประพนธ์ ผาสุกยัด. (2551). *การจัดการความรู้...สู่อนาคตที่ไม่ฝัน*. สืบค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2552, จาก การจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เว็บไซต์ : http://www.si.mahidol.ac.th/km/admin/add_information/document/document_files/95_1.pdf

Lynch, T. (1996). *DS9 trials and tribble-ations review*. Retrieved October 8, 1997, from Psi Phi : Bradley's Science Fiction Club Website: <http://www.bradley.edu/psiphi/DS9/ep/503r.html>

กระบวนการพิจารณากลับรองบทความ (Review Process)

บทความที่จะได้รับการพิจารณาลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณาจากกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องโดยจะมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. กองบรรณาธิการจะแจ้งให้ผู้ส่งบทความทราบเมื่อกองบรรณาธิการได้รับบทความเรียบร้อยแล้วสมบูรณ์
2. กองบรรณาธิการจะตรวจสอบหัวข้อและเนื้อหาของบทความถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวารสาร รวมถึงกองบรรณาธิการจะตรวจสอบถึงประโยชน์ทั้งทางด้านทฤษฎีและแนวทางการนำไปใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ในกรณีที่กองบรรณาธิการพิจารณาเห็นควรให้ดำเนินการส่งบทความเพื่อทำการกลับรองต่อไป บรรณาธิการจะส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องตรวจสอบคุณภาพของบทความว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะตีพิมพ์หรือไม่ โดยในกระบวนการพิจารณากลับรองนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่สามารถทราบข้อมูลของผู้ส่งบทความ (Double-Blind Process)
4. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากลับรองบทความแล้ว กองบรรณาธิการจะตัดสินใจโดยอิงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิว่าบทความนั้นๆ ควรจะลงตีพิมพ์ในวารสารหรือควรที่จะส่งให้กับผู้ส่งบทความนำกลับไปแก้ไขก่อนพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง หรือปฏิเสธการลงตีพิมพ์

การส่งบทความ (Paper Submission)

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความกับวารสาร HR intelligence กรุณาส่งต้นฉบับบทความในรูปแบบของไฟล์ Microsoft Word บทความภาษาไทย พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์
บทความภาษาอังกฤษ พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์
และส่งบทความออนไลน์ที่ <http://www.journalhri.com> หรือสามารถส่งในรูปแบบของเอกสารทางไปรษณีย์พร้อมไฟล์มาได้ที่

คุณชินกฤต คงเจริญพร

โครงการวารสารทรัพยากรมนุษย์

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทรศัพท์ 0 2613 3302 โทรสาร 0 2226 5324

Website: <http://www.journalhri.com>

E-Mail : hri.tu.journal@gmail.com



แบบเสนอบทความ วารสาร HR intelligence

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) :

.....

ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ) :

.....

ผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 1)

ชื่อ-สกุล :

ตำแหน่งและที่อยู่หน่วยงาน :

.....

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

ผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 2)

ชื่อ-สกุล :

ตำแหน่งและที่อยู่หน่วยงาน :

.....

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

ประเภทบทความที่เสนอ

- บทความวิจัย (Research article)
- บทความวิชาการ (Academic article)
- บทวิจารณ์หนังสือ (Book review)
- บทความปริทัศน์ (Review article)

ถ้าบทความที่เสนอเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หรืออื่นๆ โปรดระบุดังนี้

งานวิจัย วิทยานิพนธ์ (เอก) วิทยานิพนธ์ (โท) อื่นๆ (ระบุ).....

คำรับรองจากผู้เขียน

“ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วม (ถ้ามี) ขอรับรองว่า บทความที่เสนอมานี้ยังไม่เคยได้รับการตีพิมพ์และไม่ได้อยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งตีพิมพ์อื่นใด ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วมยอมรับหลักเกณฑ์การพิจารณาต้นฉบับ ทั้งยินยอมให้กองบรรณาธิการมีสิทธิ์พิจารณาและตรวจแก้ต้นฉบับได้ตามที่เห็นสมควร พร้อมนี้ขอมอบลิขสิทธิ์บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ให้แก่สถาบันทรัพยากรมนุษย์ กรณีมีการฟ้องร้องเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์เกี่ยวกับภาพ กราฟ ข้อความส่วนใดส่วนหนึ่ง และ/หรือข้อคิดเห็นที่ปรากฏในบทความ ให้เป็นความรับผิดชอบของข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วมแต่เพียงผู้เดียว”

ลงชื่อ

()

...../...../.....



ใบสมัครสมาชิก

วารสาร HR Intelligence

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชื่อ-สกุล, นาม _____ ตำแหน่ง _____
สถานที่ทำงาน _____ อาคาร/ชั้น _____
เลขที่ _____ ถนน _____ ตำบล/แขวง _____
อำเภอ/เขต _____ จังหวัด _____ รหัสไปรษณีย์ _____
โทรศัพท์ _____ โทรสาร _____
อีเมล (E-mail) : _____
เนื้อหาบทความที่สนใจ _____

โดยขอให้จัดส่งวารสารไปที่

ที่อยู่ตามต้นฉบับ

โปรดจัดส่งวารสารไปที่อยู่ตามนี้

ที่อยู่เลขที่ _____ ซอย _____ ถนน _____

แขวง/ตำบล _____ เขต/อำเภอ _____ จังหวัด _____

รหัสไปรษณีย์ _____ โทรศัพท์ _____ โทรสาร _____

ประสงค์สมัครเป็นสมาชิกวารสาร

() 1 ปี 2 ฉบับ 180 บาท (พร้อมจัดส่ง) () 2 ปี 4 ฉบับ 350 บาท (พร้อมจัดส่ง)

ขอชำระเป็น

() เงินสด (ชำระที่ ฝ่ายการเงิน สถาบันทรัพยากรมนุษย์ ชั้น 8 ตึกอเนกประสงค์ 1
ทุกวันจันทร์ – ศุกร์ เวลา 08.30 – 17.00 น. เท่านั้น)

() โอนเงินเข้าบัญชี มธ. สถาบันทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารกรุงไทย
เลขที่บัญชี 981-3-32272-1 บัญชีออมทรัพย์ สาขามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
และส่งใบสมัครสมาชิกพร้อมสำเนาการชำระเงิน มาที่ 0 2226 5324

สอบถามรายละเอียดได้ที่ คุณชินกฤต คงเจริญพร โครงการวารสารทรัพยากรมนุษย์ อาคารอเนกประสงค์ 1 ชั้น 8
สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โทรศัพท์ 0 2613 3305 โทรสาร 0 2226 5324
E-mail : hri.tu.journal@gmail.com

สำหรับเจ้าหน้าที่

ใบเสร็จรับเงิน เล่มที่ _____ เลขที่ _____ วันที่รับค่าสมาชิก _____

แผนฝึกอบรมประจำปี 2560

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

แผนฝึกอบรมประจำปี 2560																						
สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์																						
หลักสูตรอบรมระยะยาว 3 หลักสูตร																						
ลำดับที่	ชื่อหลักสูตรอบรม	จำนวน	สถานที่	2559			2560															
				ธ.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.				
1	แบบอย่างแนวปฏิบัติขั้นเลิศในด้านทรัพยากรมนุษย์ (Best Practices in HR) รุ่นที่ 6 (อบรมทุกวันเสาร์) (17 วัน) - ภาคบรรยาย ค่าลงทะเบียน 69,000.- - ภาคศึกษาดูงานประเทศเยอรมัน หรือ ประเทศในแถบยุโรป ค่าลงทะเบียน 100,000.- รวมค่าลงทะเบียนภาคบรรยายและศึกษาดูงาน 169,000 บาทคน	98	โรงแรมใน กรุงเทพฯ												17 มิ.ย. - 4 พย.							
2	Strategic HRM (อบรมทุกวันพุธและพฤหัสบดี) (8 วัน) ค่าลงทะเบียน 30,000 บาทคน	48	โรงแรมใน กรุงเทพฯ													9 ส.ค. - 6 ก.ย.						
3	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development) รุ่นที่ 3 (อบรมทุกวันพุธและพฤหัสบดี) (6 วัน) ค่าลงทะเบียน 23,000 บาทคน	36	โรงแรมใน กรุงเทพฯ						8-30 มี.ค.													

หลักสูตรอบรมระยะสั้น 7 หลักสูตร																						
ลำดับที่	ชื่อหลักสูตรอบรม	จำนวน	สถานที่	2559			2560															
				ธ.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.				
1	เทคนิคการสอนงานและการเป็นที่ปรึกษา (Coaching and Mentoring Technique) (2 วัน) ค่าลงทะเบียน 5,000 บาทคน	12	ห้องเรียน จินตหราวิบูลย์ นธ. ทำพระจันทร์					รุ่น2 22,23						รุ่น3 26,27								
2	การจัดทำแผนการพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Individual Development Plan- IDP) (2 วัน) ค่าลงทะเบียน 5,000 บาทคน	12	ห้องเรียน จินตหราวิบูลย์ นธ. ทำพระจันทร์										รุ่น2 14,15						รุ่น3 18,19			
3	เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (2 วัน) ค่าลงทะเบียน 5,000 บาทคน	12	ห้องเรียน จินตหราวิบูลย์ นธ. ทำพระจันทร์										รุ่น1 17,18									
4	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Planning : SHRP) ค่าลงทะเบียน 5,000 บาทคน	12	ห้องเรียน จินตหราวิบูลย์ นธ. ทำพระจันทร์										รุ่น2 24,25								รุ่น3 20,21	
5	การจัดทำแผนที่กรอบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร (Training Roadmap) (2 วัน) ค่าลงทะเบียน 5,000 บาทคน	12	ห้องเรียน จินตหราวิบูลย์ นธ. ทำพระจันทร์	รุ่น2 03,04 26,27		รุ่น2 20,21						รุ่น3 26,27									รุ่น4 15,16	
6	การประเมินผลการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ROI on HRD) (1 วัน) ค่าลงทะเบียน 2,500 บาทคน	6	ห้องเรียน จินตหราวิบูลย์ นธ. ทำพระจันทร์																รุ่น2 13			
7	HRM for Line Manager (3 วัน) ค่าลงทะเบียน 12,000 บาทคน	18	โรงแรมแคนคา วินบุรีจนาฯ																รุ่น2 22,24			

หมายเหตุ : - กำหนดการอบรมอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 02 613 3303, 087 7739 268 หรือดูรายละเอียดได้ที่ www.hri.tu.ac.th

หลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการวางพื้นฐาน สู่การเป็น HR Professional

บทเรียนและแนวคิดใหม่ของการบริหาร
และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุค AEC
และ Digital มุ่งสู่การเป็น HR Professional



สถาบันทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เปิดอบรมหลักสูตรระยะยาว 3 หลักสูตร

ประจำปี 2560



สถานที่จัดอบรม : โรงเรียนเจ้าพระยาปาร์ค กรุงเทพฯ และโรงเรียนเมตารีน กรุงเทพฯ
หรือโรงเรียนในกรุงเทพฯ
หมายเหตุ : กำหนดการอบรมอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

หลักสูตร “แบบอย่างแนวปฏิบัติขั้นเลิศในด้านทรัพยากรมนุษย์”
รุ่นที่ 6 เป็นโครงการที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและ
การแข่งขันในยุคใหม่ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ก้าวทันกับ
สถานการณ์ปัจจุบัน จัดอบรมระหว่างวันที่ 17 มิถุนายน 2560 - 4
พฤศจิกายน 2560 (อบรมทุกวันเสาร์) จำนวน 96 ชั่วโมง
ค่าลงทะเบียน ภาคบรรยาย ท่านละ 89,000 บาท
ภาคศึกษาจากประเทศเยอรมัน หรือประเทศแถบยุโรป ท่านละ
100,000 บาท รวมทั้งสิ้น 169,000 บาท

หลักสูตร Strategic HRM เป็นโครงการฝึกอบรมที่มุ่ง
บริหารจัดการมนุษย์เพื่อนำไปสู่ทิศทางในแง่ของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ จัดอบรมระหว่างวันที่
9 สิงหาคม 2560 - 6 กันยายน 2560 (อบรมทุกวันพุธและ
วันพฤหัสบดี) จำนวน 48 ชั่วโมง
ค่าลงทะเบียน ท่านละ 30,000 บาท

หลักสูตร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ รุ่นที่ 3 เป็น
โครงการที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันให้ก้าวทัน
กับการแข่งขันในยุค Digital Economy ที่ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน
สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและดำรงอยู่ได้อย่าง
มั่นคงและแข็งแกร่ง เกิดการพัฒนาอย่างรอบด้านมีทิศทางความหลากหลาย
หลาย หลักสูตร SHRD#3 จัดอบรมระหว่างวันที่ 8 - 30 มีนาคม 2560
(อบรมทุกวันพุธและวันพฤหัสบดี) จำนวน 36 ชั่วโมง
ค่าลงทะเบียน ท่านละ 23,000 บาท

เปิดอบรมหลักสูตรระยะสั้น 7 หลักสูตร

ประจำปี 2560

➤ Individual Development Plan
หลักสูตร “การจัดทำแผนการพัฒนาส่วนบุคคล
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน”
รุ่นที่ 2 อบรมวันที่ 14 - 15 มิถุนายน 2560
รุ่นที่ 3 อบรมวันที่ 18 - 19 ตุลาคม 2560
ค่าลงทะเบียน 5,000 บาท/คน จำนวน 12 ชม.

➤ Training Roadmap
หลักสูตร “การจัดทำแผนฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร” จำนวน 12 ชม.
รุ่นที่ 3 อบรมวันที่ 26 - 27 เมษายน 2560
รุ่นที่ 4 อบรมวันที่ 15 - 16 พฤศจิกายน 2560
ค่าลงทะเบียน ท่านละ 5,000 บาท/คน



➤ Strategic Human Resource Planning
หลักสูตร “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์”
รุ่นที่ 2 อบรมวันที่ 24 - 25 พฤษภาคม 2560
รุ่นที่ 3 อบรมวันที่ 20 - 21 ธันวาคม 2560
ค่าลงทะเบียน 5,000 บาท/คน จำนวน 12 ชม.



➤ Coaching and Mentoring Technique
หลักสูตร “เทคนิคการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง”
รุ่นที่ 2 อบรมวันที่ 22 - 23 กุมภาพันธ์ 2560
รุ่นที่ 3 อบรมวันที่ 26 - 27 กรกฎาคม 2560
ค่าลงทะเบียน 5,000 บาท/คน จำนวน 12 ชม.

➤ AOI on HRD
หลักสูตร “การประเมินผลการลงทุนในการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์” จำนวน 6 ชม.
รุ่นที่ 2 อบรมวันที่ 13 กันยายน 2560
ค่าลงทะเบียน ท่านละ 2,500 บาท/คน

➤ หลักสูตร “เทคนิคการประเมินผล
การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ”
รุ่นที่ 1 อบรมวันที่ 17 - 18 พฤษภาคม 2560
ค่าลงทะเบียน 5,000 บาท/คน จำนวน 12 ชม.

➤ HRM For Line Manager
จำนวน 18 ชม.
รุ่นที่ 2 อบรมวันที่ 22 - 24 สิงหาคม 2560
ณ โรงแรมแมนดาริน กรุงเทพฯ ***
ค่าลงทะเบียน ท่านละ 12,000 บาท/คน