



## รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

เรื่อง

ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทย  
ในอุตสาหกรรมยานยนต์

Problems and Solutions for Labour Management  
in Thai Automobile Suppliers

โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ัญญลักษณ์ วีระสมบัติ

มกราคม 2560

สัญญาเลขที่ RDG5810035

## รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

เรื่อง

ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทย  
ในอุตสาหกรรมยานยนต์

Problems and Solutions for Labour Management  
in Thai Automobile Suppliers

ผู้วิจัย

สังกัด

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีรยุทธฤกษ์ วีระสมบัติ

สถาบันทรัพยากรมนุษย์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชุดโครงการจับตาอาเซียน (ASEAN Watch)

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

## บทสรุปผู้บริหาร

การวิจัยเรื่อง “ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทย ในอุตสาหกรรมยานยนต์” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาด้านการบริหารแรงงานของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย ตลอดจนแสวงหาแนวทางแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อป้องกันปัญหาด้านการบริหารแรงงานให้สถานประกอบ งานวิจัยนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์และแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีซีพีฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยเข้าร่วมในโครงการวิจัยจำนวน 20 แห่ง แยกเป็นระดับ 1<sup>st</sup> tier จำนวน 2 แห่ง, ระดับ 2<sup>nd</sup> tier (และระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย) 18 แห่ง ตำแหน่งของตัวแทนจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยที่ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ, รองกรรมการผู้จัดการ, ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการทั่วไป, ผู้จัดการฝ่ายผลิต, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นยังสัมภาษณ์ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาแรงงานให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย ได้แก่ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ และประธานกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ สมาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย รวมสัมภาษณ์ทั้งหมดจำนวน 31 คน และใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากแรงงานที่ปฏิบัติงานในซีพีฟลายเออร์กุ่มตัวอย่าง จำนวน 425 คน แรงงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นแรงงานปฏิบัติงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ (คิดเป็นร้อยละ 60.94) รองลงมาคือ ระดับหัวหน้างาน, ระดับวิศวกรโรงงาน, และ ช่างเทคนิค (คิดเป็นร้อยละ 28.94, 5.88 และ 4.71 ตามลำดับ) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์รายประเด็น (Thematic Analysis)

รายงานฉบับนี้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 บท บทที่ 1 กล่าวถึงความสำคัญของเรื่องที่ศึกษา วัตถุประสงค์ คำถามวิจัย และขอบเขตการศึกษา บทที่ 2 นำเสนอการทบทวนวรรณกรรม บทที่ 3 อธิบายระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ บทที่ 4 นำเสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ และบทที่ 5 นำเสนอสรุปผลการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและการเก็บรวบรวมข้อมูลพบข้อค้นพบที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ การทบทวนวรรณกรรมทำให้ทราบว่า มีงานวิจัยจำนวนน้อยที่มีผลการศึกษาเกี่ยวข้องกับ การบริหารแรงงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ ส่วนมากเน้นการให้ภาพเพียงกว้าง ๆ งานวิจัยเท่าที่พบระบุว่าประเทศไทยมีปัญหาด้านการบริหารแรงงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งในระดับมหภาคและระดับสถานประกอบการ ในระดับมหภาคพบปัญหาปริมาณและคุณภาพ

ด้านปริมาณพบปัญหาขาดแคลนแรงงาน แรงงานกลุ่มที่ขาดแคลนมากที่สุดคือ ช่างเทคนิค, วิศวกร, และแรงงานระดับปฏิบัติการที่มีทักษะ ด้านคุณภาพพบปัญหาคุณสมบัติแรงงานไม่สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ แรงงานจบใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สำหรับปัญหาด้านการบริหารแรงงานในสถานประกอบการไม่พบงานวิจัยโดยตรง มีเพียงงานที่กล่าวถึงเกี่ยวกับปัญหาบ้าง เช่น ปัญหาการออกจากงานสูง เปลี่ยนงานบ่อยและงานวิจัยเชิงสำรวจ เช่น ความพึงพอใจของคนงาน, ระดับค่าจ้างกับความมั่นคงในการทำงานของแรงงาน และ ความเห็นต่อสวัสดิการ เป็นต้น

จากการเก็บข้อมูลด้านการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยพบว่า ปัญหาด้านการบริหารแรงงานแยกเป็น 2 ระดับ คือ ปัญหาการจ้างงานและปัญหาการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการสำหรับปัญหาขณะจ้างงาน พบความไม่พอเพียงด้านปริมาณและความไม่สอดคล้องของคุณภาพแรงงาน พบเงื่อนไขสำคัญ 4 ประการที่กำหนดสภาพความขาดแคลนปริมาณแรงงาน ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสภาวะตลาด, ระดับตำแหน่ง, สถานที่ตั้งของสถานประกอบการ และระดับ tier สภาพเศรษฐกิจและสภาวะตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความเพียงพอหรือขาดแคลนแรงงาน โดยในช่วงเวลาการเก็บข้อมูลของโครงการวิจัยนี้ (พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559) ประเทศไทยมีสภาวะเศรษฐกิจหดตัว ยอดจำหน่ายรถยนต์ลดลง ส่งผลให้ยอดสั่งซื้อชิ้นส่วนต่าง ๆ จากซัพพลายเออร์ลดลงด้วย ทำให้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานแม้จะยังคงมีอยู่แต่ลดลงสำหรับระดับตำแหน่ง พบว่า แรงงานระดับปฏิบัติการ แม้จะมีภาวะการขาดแคลนน้อยลงแต่ก็หาแรงงานมาสมัครยาก ส่วนแรงงานกลุ่มที่ขาดแคลนและหายากแทบจะตลอดในทุกสภาพเศรษฐกิจ ก็คือ ช่างเทคนิคและวิศวกร สำหรับสถานที่ตั้งของสถานประกอบการ ถ้าตั้งอยู่ห่างไกลความเจริญก็จะหาคนงานยาก และระดับ tier ถ้าเป็นระดับต่ำจะหาคนงานยาก

ด้านคุณภาพแรงงานขาดทั้งคุณสมบัติและทักษะที่นายจ้างต้องการคุณสมบัติที่จำเป็นแยกเป็นทัศนคติที่ถูกต้องต่อการทำงาน และพฤติกรรมส่วนตัวที่เหมาะสมทัศนคติที่ถูกต้องที่นายจ้างต้องการ ได้แก่ ความขยัน, ความเอาใจใส่ในงานและความพร้อมที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเอง, ระเบียบวินัย, ความรับผิดชอบ, ความอดทน และความซื่อสัตย์ ส่วนตัวอย่างพฤติกรรมส่วนตัวที่เหมาะสม เช่น ต้องรับผิดชอบชีวิตตัวเองให้ดีและไม่ติดการพนันหรือเมาสุรา เป็นต้น เรื่องพวกนี้มีความสำคัญมากกว่าทักษะ เพราะทักษะที่คนงานมีไม่พร้อมไม่สอดคล้องกับความต้องการ ซัพพลายเออร์สามารถนำมาฝึกฝนให้ตรงตามที่ต้องการได้ภายหลัง

สำหรับปัญหาการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการ เก็บข้อมูล 4 ด้าน คือ การสรรหาคัดเลือก, การบริหารค่าตอบแทน, การพัฒนาทักษะ และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานสำหรับด้านการสรรหาคัดเลือก พบ 4 ปัญหา ปัญหาแรก คือ แรงงานที่รับเข้ามาทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นแรงงานไทย มักอยู่ไม่นาน ไม่นานก็ลาออก ปัญหาที่ 2 คือ การจ้างแรงงาน

ผ่านบริษัทจ้างเหมาแรงงานทำให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะแรงงาน ปัญหาที่ 3 คือ ค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิดจากการจ้างแรงงานต่างด้าวผ่านบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน แม้บริษัทเหล่านั้นเป็นบริษัทถูกกฎหมาย แต่พบว่า มีการเรียกเก็บเงินทั้งจากตัวแรงงานต่างด้าวและสถานประกอบการที่ประสงค์จ้างแรงงานต่างด้าวด้วยปัญหาสุดท้ายยังคงเกี่ยวข้องกับการจ้างแรงงานต่างด้าว คือ ความล่าช้าของภาครัฐไทยรวมถึงปัญหาการคอร์รัปชัน

ด้านการบริหารค่าตอบแทน ค่าตอบแทนที่จัดให้แก่คนงานแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ค่าจ้าง (ประกอบด้วย ค่าจ้างพื้นฐาน ค่าตำแหน่ง และค่าทักษะ) ประเภทที่ 2 คือ ค่าจ้างจูงใจ (ประกอบด้วย โบนัสและเบี้ยขยัน) ประเภทสุดท้าย คือ สวัสดิการ จากข้อมูลที่ได้ ไม่พบปัญหาที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน แต่พบว่า กลุ่มตัวอย่างจัดสวัสดิการให้คนงานน้อยเกินไปแม้สวัสดิการที่จัดให้จะเป็นไปตามขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด เช่น กองทุนเงินทดแทน และประกันสังคม รวมถึงวันหยุดและสวัสดิการอื่น ๆ แต่พบว่าหลายอย่างยังจัดให้ค่อนข้างจำกัด เช่น สวัสดิการเรื่องอาหาร บางแห่งมีโรงอาหารโล่ง ๆ ให้แต่ไม่มีอาหาร ไม่ให้ค่าอาหาร บางแห่งให้ค่าอาหาร เฉพาะค่าข้าว เป็นต้น รวมถึงเรื่องรถรับส่งและการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ยังมีจำกัด

ด้านการพัฒนาทักษะ พบ 2 ปัญหา คือ ปัญหาคนงานมักลาออกหลังจากที่ได้รับ การพัฒนาทักษะแล้ว และปัญหาคนงานไทยไม่ค่อยอยากได้รับการพัฒนา หมายความว่า แรงงานไทยมักปฏิเสธและไม่ชอบหากฝึกทักษะเพิ่มแล้วต้องทำงานเพิ่ม ต้องมีความรับผิดชอบเพิ่มเติม นอกจากนั้นยัง พบว่า ชีพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier และระดับที่ต่ำกว่ามีการพัฒนาทักษะคนงานที่ แตกต่างกัน การพัฒนาทักษะคนงานของชีพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier ดำเนินงานโดยศูนย์ฝึกอบรมแบบครบวงจร ภายใต้บรรยากาศจำลองที่เสมือนการทำงานจริง สำหรับชีพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ยังไม่มีศูนย์ฝึกอบรมในลักษณะนี้ อย่างไรก็ตามมีความคล้ายคลึงกันในเทคนิคที่ใช้ คือ ต่างก็เน้น การฝึกอบรมหน้างานหรือ On the Job Training (OJT) เหมือนกันและเน้นการฝึกอบรมภายใน สถานประกอบการมากกว่าการส่งคนงานออกไปพัฒนาทักษะนอกสถานประกอบการ

ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน ไม่พบปัญหา รูปแบบที่ ชีพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างใช้มักแฝงตัวอยู่ในรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติและ การติดต่อสื่อสารสองทางมากกว่าการตั้งเป็นสหภาพแรงงาน

นอกจากจะสัมภาษณ์ตัวแทนชีพพลายเออร์แล้ว ผู้วิจัยยังใช้แบบสอบถามประเมิน ความเห็นแรงงานไทยต่อการบริหารแรงงานทั้ง 4 ด้านด้วย (แบบสอบถามไม่ได้รวมการสอบถาม แรงงานต่างด้าวเนื่องจากติดข้อจำกัดในการอ่านภาษาไทย) ผลการศึกษาเป็นไปในแนวทางเดียวกับ ตัวแทนชีพพลายเออร์ในแง่ที่ว่าปัญหาการขาดแคลนคนงานเป็นปัญหาสำคัญที่สุด โดยพบว่า แม้ค่าเฉลี่ยรวมความเห็นต่อการบริหารแรงงานจะอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.50) เมื่อ

พิจารณารายด้านของการบริหารแรงงานพบว่า แรงงานทั้ง 4 กลุ่มในทุกระดับ tier มีความเห็นด้านการสรรหาคัดเลือกมาเป็นอันดับสุดท้าย (ค่าเฉลี่ย = 2.18)

สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานที่ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างใช้เพื่อแก้ไขปัญหาคาดแคลนปริมาณแรงงานขณะจ้างงาน ถ้าไม่ใช้วิธีเพิ่มจำนวนการจ้างแรงงานต่างด้าวก็ใช้เทคโนโลยีมาทดแทนปริมาณแรงงานแต่สถานประกอบการมักเลือกวิธีแรกมากกว่า สำหรับปัญหาด้านคุณภาพที่ไม่ตรงความต้องการพบว่า ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างใช้วิธีการฝึกอบรมแบบ OJT เพื่อแก้ไขปัญหานี้ ส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหาคาดการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ พบว่า ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างมักอาศัยนวัตกรรมทางความคิดในการหารูปแบบและวิธีการการบริหารแรงงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้คนงานทำงานให้นานที่สุดและลาออกให้น้อยที่สุด เพราะในบรรดาการบริหารแรงงาน 4 ด้าน ปัญหาการสรรหาคัดเลือก คือ หาคคนงานยาก ได้มาก็ลาออกบ่อยเป็นปัญหาด้านการบริหารแรงงานที่สำคัญที่สุด ยกตัวอย่างแนวทางการแก้ไขปัญหานี้ด้วยการบริหารค่าตอบแทน เช่น การจ่ายโบนัสถี่มากกว่าปีละ 2 ครั้ง การจ่ายโบนัสตามอายุงานมากกว่าจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน หรือใช้แบบผสมกัน การให้สวัสดิการรูปแบบแปลก ๆ เพื่อยื้อให้คนงานลาออกช้าที่สุด รวมถึงการจ่ายเบี้ยขยัน แบบยิ่งอยู่นานยิ่งได้มาก หรือการให้ความช่วยเหลือการออมเงินตามอายุงานที่มากขึ้น เป็นต้น

งานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะจากซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างเพื่อพัฒนาซัพพลายเออร์สัญชาติไทยใน 4 แนวทาง คือ 1) การเปลี่ยนแปลงกระบวนกรทางความคิด (mindset) ของผู้ประกอบการ หมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของอุตสาหกรรมด้วยการทำความเข้าใจสภาพการแข่งขันและมีทัศนคติต่อการสร้างกำไรที่ถูกต้องให้กับธุรกิจของตน 2) การปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างสม่ำเสมอในเรื่องคุณภาพ (quality), ต้นทุนการผลิต (cost), การจัดส่งสินค้า (delivery), และเทคโนโลยี (technology) 3) ความช่วยเหลือจากซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier และหน่วยงานภาครัฐ เช่น การช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและระบบการผลิตของซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier สู่ระดับต่ำกว่า และการสนับสนุนจากภาครัฐใน 2 กรณี กรณีแรก คือ ยอยากให้มีการสนับสนุนในเรื่องที่ซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier หรือต่ำกว่าไม่มีเงินลงทุนดำเนินงาน เช่น การจัดตั้งศูนย์ทดสอบชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นต้นและ 4) บทบาทเชิงรุกของซัพพลายเออร์ ในหลายครั้งพบว่าข้อมูลการสนับสนุนจากภาครัฐกระจายมาไม่ถึงสถานประกอบการ ดังนั้น ซัพพลายเออร์สัญชาติไทยในระดับ 2<sup>nd</sup> tier และระดับต่ำกว่า ควรจะต้องมีความชวนชวนหาข้อมูลการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยตนเองด้วย

นอกจากนั้นยังพบข้อเสนอแนะและในส่วนบทบาทของภาครัฐคือ รัฐบาลจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจน ต่อเนื่อง และมีความบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสถานการณ์ที่ทิศทางอุตสาหกรรมยานยนต์กำลังจะเปลี่ยนผ่านไปสู่รถยนต์ใช้พลังงานไฟฟ้า

ในอนาคตหากรถยนต์ใช้พลังงานไฟฟ้าแพร่หลายจะมีซัพพลายเออร์ไทยในห่วงโซ่การผลิตจำนวนมาก ได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งซัพพลายเออร์กลุ่มที่ผลิตชิ้นส่วนเกี่ยวกับเครื่องยนต์และระบบไอเสียรถยนต์ รวมถึงซัพพลายเออร์ที่เกี่ยวข้องกับพลังงานทางเลือกอื่น ๆ ที่รัฐบาลเคยสนับสนุนไว้นั้นหมายความว่าแรงงานในซัพพลายเออร์เหล่านี้จะได้รับผลกระทบไปด้วย ดังนั้นทิศทางการบริหารแรงงานต้องให้ความสำคัญกับพัฒนาฝีมือยกระดับทักษะของแรงงานเป็นเน้นทักษะการทำงานกับเทคโนโลยี

สำหรับแรงงานไทย รัฐบาลควรมีการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของแรงงานไทยอย่างเข้มข้นเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงกระบวนการผลิต ภาครัฐจะต้องออกแบบการพัฒนาแรงงานไทยให้เหมาะสมกับประเภทแรงงานซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 มีวุฒิการศึกษา แต่ไม่มีทักษะ กลุ่มที่ 2 มีวุฒิการศึกษาและมีทักษะ กลุ่มที่ 3 ไม่มีวุฒิการศึกษาแต่มีทักษะ และกลุ่มที่ 4 ไม่มีทั้งวุฒิการศึกษาและไม่มีทักษะ สำหรับกลุ่มที่ 1 (มีวุฒิการศึกษาแต่ไม่มีทักษะ) ภาครัฐต้องเร่งแก้ไขและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาให้นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษามีคุณสมบัติแบบที่ตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรม (fit for industry) มากกว่าที่เป็นอยู่ การแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรต้องยืดหยุ่นกว่านี้ไม่ยึดติดกฎระเบียบหรือมาตรฐานทางการศึกษาที่กำกับดูแลจนปรับปรุงอะไรได้ยาก แนวทางที่ควรจะทำคือเพิ่มการเรียนแบบโรงเรียนในโรงงาน หรือการสหกิจศึกษา (dual system) ให้มากขึ้น ขยายจำนวนทั้งสถานประกอบการและสถาบันการศึกษาที่ร่วมมือกันไม่ให้กระจุกอยู่แต่ในเขตเมืองหรือนิคมอุตสาหกรรมเท่านั้น และต้องควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐานด้วย สำหรับกลุ่มที่ 2 (มีวุฒิการศึกษาและมีทักษะ) เป็นแรงงานที่ภาครัฐควรให้ความสำคัญ โดยเร่งพัฒนาความรู้และสมรรถนะแรงงานเน้นเรื่องของการใช้เทคโนโลยีการใช้เครื่องมือเครื่องจักรที่จำเป็นในระบบการผลิต สำหรับแรงงานในกลุ่มที่ 3 (ไม่มีวุฒิการศึกษาแต่มีทักษะ) ภาครัฐควรแต่งเติมทักษะของแรงงานไทยกลุ่มนี้ให้มีความเฉพาะทางมากขึ้น เช่น ฝึกทักษะการทำงานกับเครื่องจักร (machining skill) ให้เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมเฉพาะแล้วเอาเข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมนั้น ๆ สำหรับแรงงานในกลุ่มที่ 4 (ไม่มีทั้งวุฒิการศึกษาและทักษะ) ภาครัฐอาจไม่มีทางเลือกมากนัก อุตสาหกรรมที่ยังใช้แรงงานในกลุ่มนี้อยู่ จำเป็นต้องหันไปใช้เทคโนโลยีทดแทนคนงานเพราะการพัฒนาคนงานให้มาทำงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป สิ่งที่ภาครัฐจะทำได้สำหรับแรงงานกลุ่มนี้คือให้ย้ายไปทำงานในอุตสาหกรรมอื่น เช่น งานบริการ เป็นต้น

สำหรับแรงงานต่างด้าวเสนอว่า ในระยะสั้นขณะที่แรงงานไทยยังไม่สามารถมีสมรรถนะสูงเพื่อทำงานกับเทคโนโลยีได้และสถานประกอบการเองก็ยังไม่ปรับปรุงตัวเองเข้าหาเทคโนโลยีได้ไม่มากนัก ภาครัฐมีความจำเป็นต้องดำเนินการใน 2 ทาง ทางแรก คือ พัฒนาทักษะของแรงงานต่างด้าวที่ทำงานในซัพพลายเออร์ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ข้อเสนอนี้เป็นเพียงข้อเสนอระยะสั้นเท่านั้น อีกหนทางคือ ผลักดันให้ซัพพลายเออร์ที่ไม่เลือกที่จะพัฒนาทักษะและใช้เทคโนโลยี

เพิ่มขึ้น ให้ไปลงทุนประกอบการในพื้นที่ประเทศเพื่อนบ้านที่เป็นเจ้าของประเทศของแรงงานต่างด้าว เกี่ยวกับการให้บริการแรงงานต่างด้าว รัฐจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการจ้างงานแรงงานต่างด้าว ประเภทกฎหมายให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ยุ่งยากลง ตลอดจนขจัดปัญหา การคอร์รัปชันให้หมดไปให้ได้

ส่วนรูปแบบการพัฒนาทักษะแรงงานควรเน้นการพัฒนาตามอุตสาหกรรมเป้าหมาย แบบ cluster แทนการพัฒนาทักษะแรงงานรายพื้นที่แบบเดิม ดังตัวอย่างทิศทางที่รัฐบาลเริ่มทำโดยการตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ (Automotive & Automotive Parts Human Resource and Development Academy, AHRDA) โดยอาศัยความร่วมมือจากสถานประกอบการในการออกแบบหลักสูตรและส่งครูมาสอนจะได้มีความสอดคล้อง กับความต้องการของสถานประกอบการมากขึ้น เน้นการลงมือปฏิบัติงานจริง อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของ AHRDA ในช่วงที่ผ่านมามีปัญหาสำคัญ 3 ประการที่รบกวนแนวทางแก้ไข ปัญหา แรกคือ การประชาสัมพันธ์ยังทำได้ไม่กว้างขวาง ปัญหาที่สองคือสถานประกอบการที่ทราบข่าว มักไม่ค่อยส่งคนงานของตนมาฝึกอบรมเพราะเกรงจะกระทบเวลาทำงาน และหลายแห่งตั้งอยู่ไกล ไม่สะดวกส่งคนงานมาร่วมรับการฝึกอบรมที่ AHRDP ส่วนปัญหาสุดท้ายคือ AHRDP ไม่มีนโยบาย ฝึกอบรมทักษะให้แรงงานต่างด้าวเนื่องด้วยงบประมาณที่สนับสนุนมาจากภาครัฐบาลซึ่งไม่ได้ถูก กำหนดให้นำไปใช้สำหรับแรงงานต่างด้าวด้วย กรณีนี้ทำให้ซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่า ที่จ้างงานแรงงานต่างด้าวเป็นส่วนมากไม่สามารถส่งคนงานเข้าร่วมการฝึกอบรมทักษะเหล่านี้ได้

ข้อเสนอสุดท้าย คือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมว่าที่แรงงานที่มี คุณภาพเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างอยากให้ภาครัฐช่วยแก้ไขปัญหการพัฒนา และปรับปรุงระบบการศึกษา ทำการศึกษาให้มีคุณภาพให้ว่าที่แรงงานพร้อมทำงานเมื่อสำเร็จ การศึกษา การศึกษาต้องมีมาตรฐานตรงตามระดับวุฒิที่จบ พัฒนาทักษะให้พร้อมทำงานตรง ความต้องการของสถานประกอบการ และฝึกนิสัยและทัศนคติเพื่อเตรียมความพร้อมว่าที่แรงงานให้ เหมาะสมด้วย

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการบริหารแรงงานของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยและหาแนวทางแก้ไขปัญหา เก็บข้อมูลจากซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยจำนวน 20 แห่ง สัมภาษณ์ตัวแทนจากซัพพลายเออร์ และตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ รวม 31 คน และใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากแรงงาน 425 คนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์รายประเด็น (Thematic Analysis) มีข้อค้นพบสรุปได้ดังนี้

ซัพพลายเออร์ไทยมีปัญหาด้านการบริหารแรงงานแยกเป็น 2 ระดับ คือ ปัญหาการจ้างงานและปัญหาการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการ ในการจ้างงาน พบปัญหาความไม่พอเพียงด้านปริมาณ และด้านคุณภาพแรงงานขาดทั้งทักษะและคุณสมบัติที่ต้องการ สำหรับปัญหาการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการ เก็บข้อมูล 4 ด้าน คือ การสรรหาคัดเลือก, การบริหารค่าตอบแทน, การพัฒนาทักษะ และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน

สำหรับด้านการสรรหาคัดเลือก พบ 4 ปัญหา คือการลาออก, ความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะ, ปัญหาค่าใช้จ่ายและความล่าช้าของภาครัฐในกระบวนการจ้างแรงงานต่างด้าวที่ถูกกฎหมายด้านการบริหารค่าตอบแทน ไม่พบปัญหาที่ชัดเจน แต่พบว่าซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างจัดสวัสดิการให้คนงานน้อยเกินไปด้านการพัฒนาทักษะพบปัญหาคนงานมักลาออกหลังจากที่ได้รับการพัฒนาทักษะแล้ว และปัญหาคนงานไทยไม่ค่อยอยากได้รับการพัฒนา ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานพบว่าไม่มีปัญหาที่เด่นชัดการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างกันใช้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ

ความคิดเห็นของแรงงานต่อการบริหารแรงงานทั้ง 4 ด้านของซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่าง พบว่าอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อพิจารณาารายด้านของการบริหารแรงงานพบว่าแรงงาน มีความเห็นด้วยมากต่อการพัฒนาทักษะ ในขณะที่เห็นด้วยปานกลาง 3 ด้านเรียงลำดับ คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน และด้านการสรรหาคัดเลือกอยู่ในลำดับสุดท้าย

สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่ซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างใช้ คือ การจ้างแรงงานต่างด้าวและการใช้เทคโนโลยีมาทดแทนปริมาณแรงงานสำหรับปัญหาด้านคุณภาพ ใช้วิธีการฝึกอบรมแบบเน้นการปฏิบัติงาน (OJT) ในการแก้ไขปัญห ส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ พบว่า ซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างมักอาศัยนวัตกรรม

ทางความคิดในการหารูปแบบและวิธีการการบริหารแรงงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร  
ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้คนงานทำงานให้นานที่สุดและลาออกให้น้อยที่สุด

งานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะว่า รัฐบาลต้องมีนโยบายที่ชัดเจน ต่อเนื่อง และบูรณาการ  
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในช่วงเปลี่ยนผ่านไปสู่รถยนต์ใช้พลังงานไฟฟ้าสำหรับแรงงานไทย  
รัฐบาลควรมีการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของแรงงานไทยอย่างเข้มข้นเพื่อส่งเสริมการปรับปรุง  
กระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ภาครัฐต้องเร่งแก้ไขและพัฒนากระบวนการเรียนการสอน  
ในสถาบันการศึกษา เพิ่มการเรียนแบบโรงเรียนในโรงงาน หรือการสหกิจศึกษาให้มากขึ้น เป็นต้น

สำหรับแรงงานต่างด้าวเสนอว่าในระยะสั้นขณะที่แรงงานไทยยังไม่สามารถมีสมรรถนะ  
สูงเพื่อทำงานกับเทคโนโลยีได้และสถานประกอบการเองก็ยังไม่ปรับปรุงตัวเองเข้าหาเทคโนโลยีได้  
ไม่มากนัก ภาครัฐต้องดำเนินการพัฒนาทักษะของแรงงานต่างด้าวที่ทำงานในซัพพลายเออร์ เพื่อให้  
ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนรูปแบบการพัฒนาทักษะแรงงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน  
ยานยนต์ควรเน้นการพัฒนาตามอุตสาหกรรมเป้าหมายแบบcluster ข้อเสนอสุดท้าย คือ การพัฒนา  
คุณภาพการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมแรงงานให้มีคุณภาพเหมาะสมกับสภาพการทำงานใน  
อุตสาหกรรม

## Abstract

This research aims to analyze the labor management problems facing Thai auto parts suppliers as well as to propose some solution approach. It did so by gathering data and information from 20 suppliers through interviewing representatives from the suppliers and government agencies as well as questionnaire collected from 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. Workers tend to lack required skills and qualifications. For labor management inside the workplaces, there are four aspects to collect data: recruitment and selection, compensation, skill development, and labor relations.

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. On compensation, there is no outstanding problem. Yet, it reveals that welfare is not sufficiently provided to labor. For skill development, there is a tendency that labor quit the job after having been trained and that Thai labor do not really desire skill development. Meanwhile, there is virtually no problem on labor relations, as these suppliers tend to use kinship-like organization culture.

Labor's agreement on the four aspects of labor management are at moderate level. Considering each aspect, labor 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.

For the approaches taken by these suppliers to solve the labor shortage problem are employing migrant labor and adopting technology. On the labor quality problem, the suppliers respond by On-The-Job training (OJT). Regarding labor management problems, the suppliers are quite innovative in finding new ways and

methods, particularly on compensation management that could motivate labor to continue working and minimize quitting rate.

This research suggests that the government have a clear, consistent, and integrative policy among related agencies, particularly on the transition toward electric automobiles. On Thai labor, the government should develop knowledge and skills of Thai labor intensively to improve production efficiency. Moreover, the government, without delay, should improve the quality of teaching and learning pattern in educational institutions, emphasizing more on dual system.

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. For the overall skill development in the automobile industry, it should be proceeded as a targeted industry further divided into each cluster inside the industry. Last but not least, the key is the overall education with quality to prepare labor qualifications appropriate to industrial work conditions.

## กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยเรื่อง “ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์” เป็นหนึ่งในโครงการวิจัยภายใต้โครงการจับตาอาเซียน (ASEAN Watch) การวิจัยนี้จะสำเร็จลงไม่ได้หากไม่ได้รับการสนับสนุนทุนการวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ นอกจากนั้นขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.อิศรา ศานติศาสน์ ผู้อำนวยการฝ่าย 1 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และรองศาสตราจารย์ ดร.กิตติ ประเสริฐสุข หัวหน้าโครงการจับตาอาเซียน (ASEAN Watch) ที่ให้โอกาสผู้วิจัยในการพัฒนาโจทย์วิจัยและจัดทำกรวิจัยเรื่องนี้ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาการทํารว้จ้จย ขอขอบพระคุณ ดร.สรารุจ ไพฑูรย์พงษ์ คุณวิชัย จิราธิยุต และคุณเกยูร คณารุ่งเรือง ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาสละเวลาให้ความเห็น ตรวจสอบ และเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการจัดทํารว้จ้จยขึ้นนี้ ท้ายที่สุดขอขอบคุณเป็นอย่างสูงสำหรับสถานประกอบการซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยทั้ง 20 แห่งที่กรุณาอนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บข้อมูล ตลอดจนขอบคุณตัวแทนของสถานประกอบการและแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานประกอบการเหล่านี้ที่กรุณาสละเวลาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม รวมถึงตัวแทนของหน่วยงานภาครัฐฯ ที่เข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ด้วย หากปราศจากความร่วมมือเหล่านี้แล้ว งานวิจัยนี้คงสำเร็จลุล่วงเป็นไม่ได้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและพัฒนาศักยภาพแรงงานในซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยตามสมควร หากงานชิ้นนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับความผิดพลาดนั้น ๆ ไว้แต่เพียงผู้เดียว

ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ

มกราคม 2560

## สารบัญ

|                                                                             | หน้า  |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|
| บทสรุปผู้บริหาร                                                             | I     |
| บทคัดย่อ                                                                    | VII   |
| Abstract                                                                    | IX    |
| กิตติกรรมประกาศ                                                             | XI    |
| สารบัญตาราง                                                                 | XVI   |
| สารบัญภาพ                                                                   | XVIII |
| บทที่ 1 บทนำ                                                                | 1     |
| 1.1 ความสำคัญของงานวิจัย                                                    | 1     |
| 1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา                                                    | 6     |
| 1.3 คำถามการวิจัย                                                           | 6     |
| 1.4 คำจำกัดความ                                                             | 6     |
| 1.5 โครงสร้างรายงาน                                                         | 7     |
| บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม                                                    | 9     |
| 2.1 สถานะของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย                                    | 10    |
| 2.2 ปริมาณแรงงานและการจ้างงานแรงงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย           | 14    |
| 2.3 คุณภาพแรงงานและทักษะที่พึงประสงค์สำหรับอุตสาหกรรม<br>ชิ้นส่วนยานยนต์ไทย | 16    |
| 2.4 กระบวนการบริหารแรงงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรม<br>ชิ้นส่วนยานยนต์ไทย    | 21    |

|                                                                                        |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 2.4.1 การสรรหาคัดเลือก                                                                 | 21     |
| 2.4.2 การฝึกอบรมพัฒนา                                                                  | 23     |
| 2.4.3 การบริหารค่าตอบแทน                                                               | 23     |
| 2.4.4 แรงงานสัมพันธ์                                                                   | 24     |
| 2.5 ข้อสรุปจากการทบทวนวรรณกรรม                                                         | 25     |
| 2.6 กรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา                                                        | 35     |
| <br>บทที่ 3 วิธีการศึกษาวิจัย                                                          | <br>36 |
| 3.1 ขอบเขตการศึกษา                                                                     | 36     |
| 3.1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา                                                                | 36     |
| 3.1.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา                                                               | 37     |
| 3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง                                                          | 39     |
| 3.3 วิธีการและเครื่องมือเก็บข้อมูล                                                     | 42     |
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล                                                                 | 43     |
| 3.5 อุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหา                                                      | 44     |
| <br>บทที่ 4 ผลการศึกษา                                                                 | <br>46 |
| 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง                                                      | 46     |
| 4.2 ทรรศนะของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ต่อการจ้างแรงงาน                        | 54     |
| 4.2.1 การขาดแคลนด้านปริมาณแรงงาน                                                       | 54     |
| 4.2.2 การขาดแคลนด้านคุณภาพแรงงาน                                                       | 59     |
| 4.3 ลักษณะและปัญหาการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทย<br>ในอุตสาหกรรมยานยนต์             | 62     |
| 4.3.1 การสรรหาและคัดเลือก                                                              | 62     |
| 4.3.2 การบริหารค่าตอบแทน                                                               | 72     |
| 4.3.3 การพัฒนาทักษะ                                                                    | 80     |
| 4.3.4 การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน                                     | 84     |
| 4.4 ความเห็นของของแรงงานไทยต่อการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทย<br>ในอุตสาหกรรมยานยนต์ | 87     |
| 4.4.1 ความเห็นของแรงงานต่อการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทย<br>แยกตามระดับ tier        | 87     |

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4.2 ความเห็นของแรงงานต่อการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทย<br>แยกตามกลุ่มแรงงาน              | 93  |
| 4.4.3 ความเห็นของแรงงานต่อการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทย<br>แยกตามกลุ่มแรงงานและระดับ tier | 101 |
| 4.4.4 สรุปความเห็นรวมของแรงงาน                                                                 | 128 |
| 4.4.5 สรุปข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด                                                         | 130 |
| 4.5 แนวทางการพัฒนาซีพีฟลายเออร์สัญชาติไทย                                                      | 134 |
| 4.5.1 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางความคิด (mindset) ของ<br>ผู้ประกอบการ                          | 134 |
| 4.5.2 การปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างสม่ำเสมอ                                                    | 136 |
| 4.5.3 ความช่วยเหลือจากซีพีฟลายเออร์ระดับ 1 <sup>st</sup> tier และหน่วยงานภาครัฐ                | 137 |
| 4.5.4 บทบาทเชิงรุกของซีพีฟลายเออร์                                                             | 138 |
| 4.6 บทบาทภาครัฐในปัจจุบันต่อการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์<br>สัญชาติไทย                      | 139 |
| 4.6.1 ปรากฏการณ์ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย<br>และสถานการณ์แรงงาน             | 140 |
| 4.6.2 การสนับสนุนในปัจจุบันของภาครัฐต่อการพัฒนาแรงงาน                                          | 144 |
| 4.7 สรุปผลการศึกษาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงาน                                        | 147 |
| 4.7.1 การจ้างงาน                                                                               | 148 |
| 4.7.2 การบริหารแรงงานภายในซีพีฟลายเออร์ไทย                                                     | 148 |
| บทที่ 5 บทสรุป                                                                                 | 156 |
| 5.1 สรุปข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง                                                          | 156 |
| 5.2 ข้อค้นพบต่อคำถามวิจัยข้อที่ 1                                                              | 157 |
| 5.3 ข้อค้นพบต่อคำถามวิจัยข้อที่ 2                                                              | 169 |
| 5.4 ข้อค้นพบต่อคำถามวิจัยข้อที่ 3                                                              | 171 |
| รายการอ้างอิง                                                                                  | 174 |

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ภาคผนวก                                                                                                | 180 |
| 1. รายละเอียดสถานประกอบการกลุ่มตัวอย่างและหน่วยงานภาครัฐที่ให้สัมภาษณ์                                 | 181 |
| 2. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานประกอบการกลุ่มตัวอย่าง                                                           | 183 |
| 3. หนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์สถานประกอบการซีพีฟลายเออร์ไทย<br>ในอุตสาหกรรมยานยนต์                         | 189 |
| 4. แนวทางการสัมภาษณ์ตัวแทนสถานประกอบการซีพีฟลายเออร์ไทย<br>ในอุตสาหกรรมยานยนต์                         | 190 |
| 5. จดหมายนำแบบสอบถามแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานประกอบการ<br>ซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์      | 193 |
| 6. แบบสอบถามแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานประกอบการซีพีฟลายเออร์ไทย<br>ในอุตสาหกรรมยานยนต์              | 194 |
| 7. หนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ประธานกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์                                | 198 |
| 8. หนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากร<br>ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ | 200 |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |                                                                                                                                                                                                  | หน้า |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.1      | ปริมาณการผลิตรถยนต์ 5 ประเทศในอาเซียน ปี 2557-2558                                                                                                                                               | 2    |
| 2.1      | การเปรียบเทียบระหว่างระดับความรู้และทักษะด้านต่าง ๆ ที่แรงงานมีกับระดับความคาดหวังของผู้ประกอบการ                                                                                                | 18   |
| 2.2      | สรุปข้อค้นพบงานวิจัยตั้งแต่ปี 2530 ที่เกี่ยวกับสถานะอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์และการบริหารแรงงานของซีพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์                                                             | 27   |
| 3.1      | กิจกรรมและระยะเวลาการดำเนินโครงการ                                                                                                                                                               | 38   |
| 3.2      | ประเภท/จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ แรงงานที่ตอบแบบสอบถาม และการสุ่มตัวอย่าง                                                                                                           | 41   |
| 4.1      | ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างประเภทซีพพลายเออร์ไทยและหน่วยงานภาครัฐ                                                                                                                              | 48   |
| 4.2      | จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างประเภทแรงงาน                                                                                                                                          | 52   |
| 4.3      | ความเห็นของแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในซีพพลายเออร์ระดับ 1 <sup>st</sup> tier ต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ                                                                                    | 88   |
| 4.4      | ความเห็นของแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในซีพพลายเออร์ระดับ 2 <sup>nd</sup> tier ต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ                                                                                    | 90   |
| 4.5      | ความเห็นของแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในซีพพลายเออร์ระดับ ที่เป็นทั้งระดับ 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier ต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ                                               | 92   |
| 4.6      | ความเห็นของแรงงานระดับปฏิบัติการต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ                                                                                                                               | 94   |
| 4.7      | ความเห็นของแรงงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ                                                                                                                               | 96   |
| 4.8      | ความเห็นของช่างเทคนิคต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ                                                                                                                                          | 98   |
| 4.9      | ความเห็นของวิศวกรโรงงานต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ                                                                                                                                        | 100  |
| 4.10     | ความเห็นของกลุ่มแรงงานระดับปฏิบัติการต่อการบริหารแรงงานของซีพพลายเออร์ระดับ 1 <sup>st</sup> tier, 2 <sup>nd</sup> tier และ ซีพพลายเออร์ที่เป็นทั้งระดับ 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier | 102  |
| 4.11     | ความเห็นของกลุ่มแรงงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารแรงงานของซีพพลายเออร์ระดับ 1 <sup>st</sup> tier, 2 <sup>nd</sup> tier และ ซีพพลายเออร์ที่เป็นทั้งระดับ 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier | 109  |

|      |                                                                                                                                                                                                                                |     |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.12 | ความเห็นของกลุ่มช่างเทคนิคต่อการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ระดับ 1 <sup>st</sup> tier, 2 <sup>nd</sup> tier และ ซัพพลายเออร์ที่เป็นทั้งระดับ 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier                                          | 116 |
| 4.13 | ความเห็นของกลุ่มวิศวกรโรงงานต่อการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ระดับ 1 <sup>st</sup> tier, 2 <sup>nd</sup> tier และ ซัพพลายเออร์ที่เป็นทั้งระดับ 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier                                        | 122 |
| 4.14 | สรุปความเห็นรวมของแรงงานทุกกลุ่มต่อการบริหารแรงงานในซัพพลายเออร์ทุกระดับ                                                                                                                                                       | 128 |
| 4.15 | สรุปข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด                                                                                                                                                                                               | 131 |
| 4.16 | หลักสูตรการฝึกอบรมของ AHRDA ปี 2558-2559                                                                                                                                                                                       | 146 |
| 4.17 | แนวปฏิบัติด้านการบริหารแรงงานในสถานประกอบการที่ซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างใช้เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารแรงงาน                                                                                                                   | 152 |
| 4.18 | แนวทางการแก้ไขที่ซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างใช้เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงาน                                                                                                                                                | 153 |
| 5.1  | สรุปความเห็นรวมและแยกราย 4 ด้านของการบริหารแรงงาน (เรียงลำดับมากไปน้อย) ของแรงงานต่อการบริหารแรงงาน 4 ด้าน แยกตามระดับ tier, ความเห็นของแรงงานแยกตามกลุ่มแรงงาน, และความเห็นของแรงงานแยกทั้งตามระดับ tier และแยกตามกลุ่มแรงงาน | 165 |
| 5.2  | สรุปพอสังเขปเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่าง                                                                                                                                        | 170 |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่ |                                                                                                                | หน้า |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.1    | ผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนและวัตถุดิบยานยนต์ 1 <sup>st</sup> tier, 2 <sup>nd</sup> tier และ 3 <sup>rd</sup> tier | 3    |
| 2.1    | กรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา                                                                                    | 35   |
| 4.1    | การจัดกลุ่มแรงงานเพื่อการพัฒนาแรงงาน                                                                           | 142  |

## บทที่ 1

### บทนำ

งานวิจัยเรื่อง “ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์” นำเสนอประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยสัมภาษณ์ความคิดเห็นของเจ้าของและตัวแทนซัพพลายเออร์สัญชาติไทย และสำรวจความเห็นของแรงงานสายการผลิต รวมถึงสัมภาษณ์ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอทางออกและแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานให้แก่ซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ เนื้อหาในบทนำเสนอความสำคัญของงานวิจัย วัตถุประสงค์การศึกษา คำถามการวิจัย และคำจำกัดความคำสำคัญที่จะปรากฏในงานวิจัยฉบับนี้ ในตอนท้ายของบทอธิบายโครงสร้างของรายงาน

#### 1.1 ความสำคัญของงานวิจัย

การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community หรือ AEC) เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558 ในแง่หนึ่งเป็นความพยายามร่วมมือกันทางเศรษฐกิจเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันกับภูมิภาคอื่น ๆ ในอีกแง่หนึ่งย่อมปฏิเสธไม่ได้ว่าหนึ่งในความเสรี 5 ประการของ AEC คือ การเคลื่อนย้ายการลงทุนเสรี (free flow of investment) ทำให้การลงทุนจากสามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างสะดวกมากขึ้นในภูมิภาคอาเซียน ชาติอาเซียนใดที่มีความพร้อมมากกว่าย่อมเป็นที่สนใจของนักลงทุน แม้ว่าประเทศไทยจะมีข้อได้เปรียบหลายชาติอาเซียนทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานที่มีความพร้อมมากกว่า เป็นศูนย์กลางการคมนาคมในภูมิภาค เป็นฐานการลงทุนของประเทศต่าง ๆ แต่ก็มีความเป็นไปได้ที่ฐานการลงทุนจะกระจายหรือขยายไปลงทุนยังประเทศอาเซียนมากกว่าหนึ่งประเทศ ทิศทางการกระจายการลงทุนเริ่มเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่นการลงทุนจากประเทศญี่ปุ่น นับตั้งแต่ประเทศไทยดำเนินนโยบายส่งเสริมการส่งออกตั้งแต่ราวทศวรรษที่ 2530 ญี่ปุ่นเพิ่มการลงทุนในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในระยะหลังญี่ปุ่นได้กระจายการลงทุนไปยังชาติอาเซียนอื่น ๆ ด้วย ปี 2556 ญี่ปุ่นลงทุนในอาเซียนด้วยมูลค่าเงินลงทุนโดยตรงสุทธิกว่า 23.6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ แม้ไทยยังคงถือเป็นศูนย์กลางการลงทุนในภูมิภาคอาเซียนของญี่ปุ่น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2557) แต่ญี่ปุ่นได้ปรับนโยบายเป็น Thailand +1 แม้จะยังคงลงทุนในประเทศไทยเป็นหลัก แต่ได้กระจายห่วงโซ่การผลิตไปยังประเทศอาเซียนอื่น ๆ อาทิประเทศในกลุ่ม CLMV (กัมพูชา, สปป.ลาว, เมียนมา และเวียดนาม) กลุ่มประเทศอาเซียนใหม่ที่

มีความพร้อมด้านทรัพยากรธรรมชาติและปัจจัยการผลิตที่มีต้นทุนต่ำกว่าโดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าจ้างแรงงานโดยญี่ปุ่นยังคงกำหนดให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางหลักของการเชื่อมโยงการกระจายโครงข่ายการผลิตในอาเซียน (นครินทร์ ศรีเลิศ, 2557)

การลงทุนจากประเทศญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยสะท้อนทิศทางของการขับเคลื่อนนโยบายตามนี้ จะเห็นได้ว่าบริษัทผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นแม้จะใช้ไทยเป็นฐานการผลิต แต่ได้กระจายการผลิตไปยังอินโดนีเซีย มาเลเซีย และเวียดนาม เพิ่มมากขึ้น (ดูตารางที่ 1.1) ภายใต้บริบทและสถานการณ์การลงทุนเช่นนี้ที่ห่วงโซ่ของโครงข่ายการผลิตกระจายไปยังชาติอาเซียนอื่น ๆ อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมีความจำเป็นต้องพัฒนาการผลิตให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพอยู่เสมอเพื่อแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ในอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านศักยภาพของแรงงานและการบริหารแรงงานในอุตสาหกรรมนี้

#### ตารางที่ 1.1

ปริมาณการผลิตรถยนต์ 5 ประเทศในอาเซียน ปี 2557-2558

(หน่วย: คัน)

| ประเทศ         | รถยนต์นั่งส่วนบุคคล | รถยนต์เพื่อการพาณิชย์ | 2558             | 2557             | การเปลี่ยนแปลง (%) |
|----------------|---------------------|-----------------------|------------------|------------------|--------------------|
| 1. ไทย         | 760,688             | 1,152,314             | 1,913,002        | 1,880,007        | 2                  |
| 2. อินโดนีเซีย | 824,445             | 274,335               | 1,098,780        | 1,298,523        | -15                |
| 3. มาเลเซีย    | 563,883             | 50,781                | 614,664          | 596,418          | 3                  |
| 4. เวียดนาม    | 99,052              | 72,701                | 171,753          | 121,084          | 42                 |
| 5. ฟิลิปปินส์  | 36,395              | 62,373                | 98,768           | 88,854           | 11                 |
| <b>รวม</b>     | <b>2,284,463</b>    | <b>1,612,504</b>      | <b>3,896,967</b> | <b>3,984,877</b> | <b>-2</b>          |

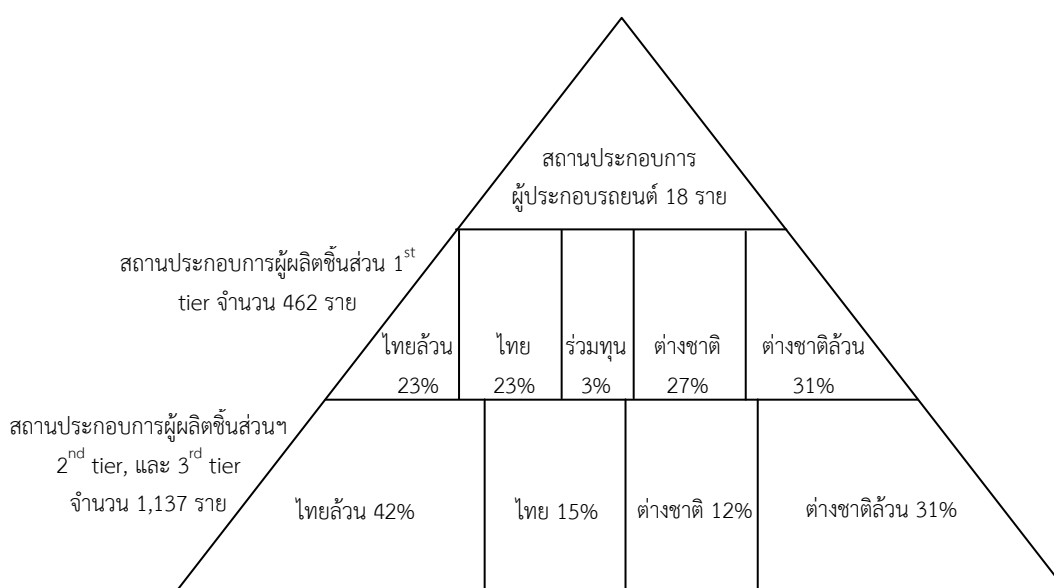
ที่มา: ASEAN Automotive Federation (2014 และ 2015)

ที่ผ่านมาอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหลักที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญเพราะการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้สร้างรายได้จากการส่งออกและสร้างการจ้างงานอันเป็นผลดีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยมาโดยตลอด ในแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมฉบับปัจจุบัน (ปี 2555-2574) กำหนดให้อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นหนึ่งในแปดอุตสาหกรรมหลักที่รัฐบาลให้ความสำคัญ (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) เฉพาะมูลค่าส่งออก รถยนต์ปี 2558 เมื่อรวมกับมูลค่าการส่งออกเครื่องยนต์ ชิ้นส่วนรถยนต์ และอะไหล่ สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยมากถึง 841,430.11 ล้านบาท (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2559)

นอกจากสร้างรายได้แล้ว อุตสาหกรรมยานยนต์ยังสร้างความเติบโตให้กับอุตสาหกรรมสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในระดับต่าง ๆ อีกด้วย ข้อมูลล่าสุดจากสถาบันยานยนต์ (2557) มีสถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่อยู่ในห่วงโซ่การผลิตระดับ 1 หรือ 1<sup>st</sup> tier จำนวน 462 แห่ง 2<sup>nd</sup> tier และ 3<sup>rd</sup> tier อีก 1,137 แห่ง ในบรรดาผู้ผลิตชิ้นส่วนเหล่านี้ มีจำนวนมากกว่า 500 แห่งที่เป็นสถานประกอบการสัญชาติไทย คำนวณจาก 1<sup>st</sup> tier ร้อยละ 23 จากจำนวน 462 แห่ง คิดเป็นประมาณ 106 แห่งรวมกับ 2<sup>nd</sup> tier และ 3<sup>rd</sup> tier มีร้อยละ 42 จากจำนวน 1,137 แห่ง คิดเป็นประมาณ 478 แห่ง (ดูภาพ 1.1 ประกอบ) การพัฒนาศักยภาพของสถานประกอบการสัญชาติไทยเหล่านี้มีความสำคัญในแง่ของการสร้างความเข้มแข็งเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันกับสถานประกอบการในระนาบเดียวกันที่เป็นการร่วมทุนกับต่างชาติและ/หรือเป็นบริษัทต่างชาติ

ภาพที่ 1.1  
ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 1<sup>st</sup> tier, 2<sup>nd</sup> tier และ 3<sup>rd</sup> tier



ที่มา: สถาบันยานยนต์ (2557)

ในด้านการจ้างงานอุตสาหกรรมยานยนต์จ้างแรงงานรวมทั้งระบบประมาณ 525,000 คน โดยสถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนรวมทุกสัญชาติทั้ง 1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier จ้างแรงงานจำนวนมากกว่า 2 แสนคน (สมชาย หาญหิรัญ, 2557) เกือบครึ่งหนึ่งของปริมาณการจ้างงานทั้งหมดในอุตสาหกรรมยานยนต์ ดังนั้น การศึกษาเพื่อวิเคราะห์ปัญหาด้านการบริหารแรงงานในสถานประกอบการเหล่านี้และแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาจึงมีความสำคัญเพราะจะเป็นการพัฒนาแรงงานจำนวนมากของประเทศอีกด้วย

ปัจจุบันการบริหารแรงงานในสถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนสัญชาติไทยมีปัญหาด้านการบริหารแรงงานอะไรบ้างจากการค้นคว้าข้อมูลโดยการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นจากเจ้าของสถานประกอบการเหล่านี้ พบว่าปัญหาที่น่าเป็นห่วงมากที่สุดคือ ปัญหาการลาออก/เปลี่ยนงานบ่อยของแรงงานสายการผลิต หลายสถานประกอบการหาคนงานมาทดแทนไม่ทัน ปัญหานี้ ส่งผลกระทบต่อความไม่ต่อเนื่องของการผลิตและความไม่ตรงต่อเวลาในการส่งมอบชิ้นงานให้สถานประกอบการที่อยู่ในระดับถัดไปในโครงข่ายการผลิต ส่งผลเสียต่อความสูญเสียความน่าเชื่อถือ ทำให้สถานประกอบการในระดับถัดไปเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากที่อื่น นอกจากนั้นยังมีปัญหาด้านแรงงานอื่น ๆ เช่น แรงงานกลุ่มช่างเทคนิคมีปริมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการจ้างงาน และมักมีทักษะที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้งาน ปัญหานี้พบในแรงงานกลุ่มวิศวกรด้วย ผลการศึกษา ส่วนหนึ่งจากงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทักษะแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิตไทย : ช่องว่างงานวิจัยการนำไปสู่ภาคปฏิบัติ และทักษะที่จำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์” (ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ, 2557) ได้รับข้อมูลจากการประชุม focus group รวมถึงการสัมภาษณ์ เชิงลึกกับตัวแทนสถานประกอบการยานยนต์รายสำคัญ ๆ ที่มีฐานการผลิตในประเทศไทย เช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ออโต้ฮิลล์ไทยแลนด์ (ประเทศไทย) จำกัด รวมถึงตัวแทนจากสถาบันยานยนต์ ซึ่งล้วนแสดงความกังวลต่อปัญหาการบริหารแรงงานที่เกิดขึ้นกับสถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนสัญชาติไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอัตราการลาออกจากงานสูง ปัญหาทักษะแรงงานที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของนายจ้าง รวมถึงปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาการจ้างและใช้แรงงานต่างชาติ หากสถานประกอบการเหล่านี้ไม่สามารถบริหารจัดการแรงงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพและความสม่ำเสมอของการผลิตสินค้าและชิ้นส่วนให้กับสถานประกอบการผู้ประกอบ/ผลิตรถยนต์ที่ใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิต ปัญหาด้านการบริหารแรงงานเหล่านี้หากไม่ได้รับการแก้ไขหรือมีมาตรการรองรับอาจส่งผลกระทบต่อสัดส่วนการลงทุนของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย ดังที่กล่าวแล้วข้างต้นว่าภายใต้บริบทการลงทุนที่เสรีมากขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การกระจายบางส่วน of ฐานการผลิตไปยังประเทศอาเซียนอื่น ๆ มีความเป็นไปได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศในอาเซียนที่มีระดับค่าจ้างต่ำกว่าประเทศไทย

เมื่อศึกษาข้อมูลจากงานวิจัยที่มีอยู่แล้วที่เกี่ยวกับปัญหาของสถานประกอบการผู้ผลิตขึ้นส่วนสัญชาติไทยพบว่า มีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่อธิบายรูปแบบการดำเนินงาน และปัญหาของสถานประกอบการผู้ผลิตขึ้นส่วนสัญชาติไทย อย่างไรก็ตาม ไม่พบงานวิจัยที่อธิบายอย่างเฉพาะเจาะจงถึงปัญหาด้านการบริหารแรงงานในสถานประกอบการผู้ผลิตขึ้นส่วนสัญชาติไทย ยกตัวอย่างงานวิจัยที่อธิบายปัญหาของสถานประกอบการผู้ผลิตขึ้นส่วนสัญชาติไทย เช่น อาชนัน เกาะไพบูลย์ (2552) ชี้ให้เห็นว่า นโยบายการส่งเสริมการใช้ขึ้นส่วนภายในประเทศ (local content requirements: LCR) ของประเทศไทยในระหว่าง ค.ศ. 1970-2000 ไม่ส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพของบริษัทผู้ผลิตขึ้นส่วนสัญชาติไทย ในอุตสาหกรรมยานยนต์ประเทศไทยเท่าที่ควร ในขณะที่งานวิจัยบางชิ้น เช่น พิระ เจริญพร (2553) ระบุว่า ในห่วงโซ่การผลิตการพัฒนาคุณภาพของบริษัทผู้ผลิตขึ้นส่วนสัญชาติไทย tier 2 เช่น การพัฒนาคุณภาพและกระบวนการผลิตจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากบริษัทผู้ผลิตขึ้นส่วนสัญชาติไทย 1<sup>st</sup> tier นอกจากนั้นบางงานวิจัย เช่น ภัทรพงศ์ อินทรกำเนต และ เกรียงไกร เตชกานนท์ (2558) ชี้ให้เห็นว่าระบบการพัฒนานวัตกรรมด้านเทคโนโลยี คือ ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพแรงงานในบริษัทผู้ผลิตขึ้นส่วนสัญชาติไทย

สำหรับปัญหาด้านการบริหารแรงงานไม่พบงานที่อธิบายอย่างเฉพาะเจาะจงในประเด็นนี้ พบเพียงงานที่อธิบายข้อมูลพื้นฐานด้านการบริหารแรงงานของสถานประกอบการผู้ผลิตขึ้นส่วนสัญชาติไทยบางประการ และมีจำนวนไม่มากนักยกตัวอย่างเช่น งานของ จักรพัทธ์ วาทนาสุข (2557) อธิบายเกี่ยวกับความแตกต่างของระดับค่าจ้างของแรงงานชายและหญิงในสถานประกอบการผู้ผลิตขึ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย หรืองานวิจัยเชิงสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเชิงปริมาณเกี่ยวกับการสำรวจสภาพการจ้างในสถานประกอบการผลิตรถยนต์ ของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กระทรวงแรงงาน ที่ระบุว่า อุตสาหกรรมผลิตขึ้นส่วนยานยนต์ส่วนมากจัดให้มีสวัสดิการตามกฎหมายกำหนด ส่วนที่ไม่ค่อยจัดให้ แต่เป็นความต้องการของแรงงาน คือ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการประกันชีวิต (กระทรวงแรงงาน, 2549) เป็นต้น ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้จึงมีความสำคัญเพราะมุ่งศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาด้านการบริหารแรงงานอย่างเฉพาะเจาะจงในสถานประกอบการผู้ผลิตขึ้นส่วนสัญชาติไทย 1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier เป็นหลัก ทั้งนี้เพราะสองระดับนี้มีผลเชื่อมโยงโดยตรงต่อสถานประกอบการผู้ประกอบรถยนต์/ผลิตรถยนต์นอกจากวิเคราะห์ปัญหาแล้ว งานวิจัยนี้ยังเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานให้แก่สถานประกอบการผู้ผลิตขึ้นส่วนสัญชาติไทย 1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารแรงงานอันจะเป็นประโยชน์ทั้งการพัฒนาแรงงาน การเพิ่มศักยภาพ การผลิต และเสริมสร้างสมรรถนะการแข่งขันให้แก่สถานประกอบการผู้ผลิตขึ้นส่วนสัญชาติไทยต่อไปในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อรวบรวม และวิเคราะห์สภาพปัญหาด้านการบริหารแรงงานของสถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย
2. เพื่อแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานของสถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย
3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะด้านการบริหารแรงงานแก่สถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย

## 1.3 คำถามการวิจัย

1. ปัจจุบันผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยกำลังเผชิญปัญหาด้านการบริหารแรงงานอะไรบ้าง ปัญหาเหล่านั้นมีสาเหตุมาจากอะไร และสภาพปัญหามีลักษณะอย่างไร?
2. อะไรคือแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย?
3. ภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีข้อเสนอแนะและความร่วมมืออย่างไรบ้างเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย?

## 1.4 คำจำกัดความ

ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความคำสำคัญต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้ขอบเขตของรายงานวิจัยไว้ดังนี้

**ซัพพลายเออร์ไทย** หมายถึง สถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนสัญชาติไทยระดับ 1<sup>st</sup> tier และระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่ดำเนินธุรกิจผลิตและจัดส่งวัตถุดิบและชิ้นส่วนรถยนต์เพื่อส่งต่อให้แก่สถานประกอบการผู้ประกอบ/ผลิตรถยนต์ในอุตสาหกรรมยานยนต์

**ระดับ หรือ tier** หมายถึง ระดับของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์แยกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1<sup>st</sup> tier, 2<sup>nd</sup> tier และ 3<sup>rd</sup> tier (งานวิจัยชิ้นนี้เน้นการศึกษา 2 ระดับแรก อย่างไรก็ตามมีกลุ่มตัวอย่างจำนวนหนึ่งที่เป็นทั้งระดับ 2<sup>nd</sup> tier และระดับ 3<sup>rd</sup> tier)

**1<sup>st</sup> tier** หมายถึง ซัพพลายเออร์ไทยที่ส่งสินค้าโดยตรงเพื่อนำไปใช้ในการประกอบยานยนต์ให้แก่สถานประกอบการผู้ประกอบ/ผลิตรถยนต์ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

**2<sup>nd</sup> tier** หมายถึงซัพพลายเออร์ไทยที่ส่งสินค้าของตนผ่านไปยังซัพพลายเออร์ไทย 1<sup>st</sup> tier อีกทอดหนึ่งเพื่อประกอบหรือผลิตต่อเนื่องขึ้นงาน โดย 1<sup>st</sup> tier จะส่งต่อสินค้าไปใช้ในการประกอบยานยนต์ของสถานประกอบการผู้ประกอบ/ผลิตรถยนต์ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

**3<sup>rd</sup> tier** หมายถึง ซัพพลายเออร์ไทยที่ส่งสินค้าของตนผ่านไปยังซัพพลายเออร์ไทย 2<sup>nd</sup> tier เพื่อประกอบหรือผลิตต่อเนื่องขึ้นงาน หลังจากนั้นสินค้าจะถูกส่งต่อไปยัง 1<sup>st</sup> tier เพื่อประกอบสินค้าให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น และส่งต่อสินค้าไปใช้ในการประกอบยานยนต์ของสถานประกอบการผู้ประกอบ/ผลิตรถยนต์ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ตามลำดับ

**แรงงาน** หมายถึง แรงงานไทย 4 กลุ่มที่ปฏิบัติงานในสายการผลิตของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ ประกอบไปด้วย แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกร

**ปัญหาการบริหารแรงงาน** หมายถึง ปัญหาการจ้างงาน และปัญหาด้านการบริหารแรงงานภายใน ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

## 1.5 โครงสร้างรายงาน

เนื้อหาของรายงานวิจัยฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 บท บทที่ 1 เป็นบทนำงานวิจัย บทที่ 2 เสนอการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับแรงงานและการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ จัดประเภทและนำเสนอผลการศึกษาและ/หรือเนื้อหางานวิจัยที่พบ แยกเป็นงานวิจัยเกี่ยวกับการอธิบายสถานการณ์แรงงาน การจ้างงานและปริมาณแรงงาน ศักยภาพและคุณภาพแรงงาน ทักษะแรงงานและความต้องการของสถานประกอบการและกระบวนการบริหารแรงงานในสถานประกอบการโดยผู้วิจัยได้จัดทำตารางสรุปข้อค้นพบสำคัญของงานวิจัยแต่ละชิ้นไว้ด้วย บทที่ 3 อธิบายระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย การขอบเขตการศึกษาประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง รวมถึงวิธีการและขั้นตอนการเก็บข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลอุปสรรคที่พบในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลและแนวทางแก้ไข

บทที่ 4 เสนอผลการศึกษาประกอบไปด้วย ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งข้อมูลเกี่ยวกับสถานประกอบการในมิติต่าง ๆ เช่น ลักษณะการประกอบการ ผลิตภัณฑ์สินค้า จำนวนและประเภทแรงงาน รวมถึงอธิบายข้อมูลพื้นฐานของแรงงานที่ตอบแบบสอบถามด้วย นอกจากข้อมูลพื้นฐานแล้ว บทที่ 4 นำเสนอสาระสำคัญของผลการศึกษา ได้แก่ ทรรศนะของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ต่อการจ้างแรงงาน ลักษณะการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ แยกเป็น การสรรหาและคัดเลือกแรงงาน การพัฒนาทักษะแรงงาน การบริหารค่าตอบแทนแรงงาน การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานนอกจากนั้น

บทนี้ยังนำเสนอความเห็นของแรงงานที่สะท้อนถึงการบริหารแรงงานด้านต่าง ๆ ของสหภาพยุโรปใน  
อุตสาหกรรมยานยนต์ด้วย ครึ่งหลังของบทที่ 4 แนวทางการพัฒนาสหภาพยุโรป  
ตลอดจนบทบาทภาครัฐในปัจจุบันต่อการบริหารแรงงานของสหภาพยุโรปตอนท้ายของ  
บทที่ 4 นำเสนอสรุปผลการศึกษาตามกรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา โดยมีรายละเอียด แนวทางแก้ไข  
ปัญหาการบริหารแรงงานของสหภาพยุโรปในอุตสาหกรรมยานยนต์

บทที่ 5 บทสุดท้ายนำเสนอการสรุปข้อค้นพบของการศึกษาแยกตามคำถามการวิจัย  
พร้อมข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานของสหภาพยุโรปในอุตสาหกรรมยานยนต์  
และข้อสรุปงานวิจัย

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

ในบทนี้เสนอการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ ฐานข้อมูลที่ใช้ค้นหางานวิจัย ได้แก่ โครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทยของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (Thai Library Integrated System) หรือที่รู้จักกันในนามฐานข้อมูล ThaiLIS ฐานข้อมูลงานวิจัยด้านแรงงานของกระทรวงแรงงานฐานข้อมูลงานวิจัยของสถาบันการศึกษาและหน่วยงาน/สถาบันวิจัยต่าง ๆ เช่น สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) เป็นต้น คัดเลือกงานวิจัยที่ตีพิมพ์ตั้งแต่ปี 2530 เป็นต้นมา<sup>1</sup> โดยคัดเลือกงานวิจัยที่มีผลการศึกษาและ/หรือเนื้อหาส่วนใดส่วนหนึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานของการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ เบื้องต้นกำหนดคำสำคัญ (keyword) ที่ใช้ในการค้นหาไว้ ทั้งหมด 12 คำ ได้แก่ ปัญหาการบริหารแรงงาน การบริหารแรงงาน ความต้องการแรงงานการจ้างงาน ค่าจ้างและรายได้ สวัสดิการแรงงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความปลอดภัยในงาน ทักษะแรงงาน และแรงงานสัมพันธ์ พบงานวิจัยที่มีหัวเรื่องและสาระสำคัญในบทความเกี่ยวกับคำสำคัญเหล่านี้ ประมาณ 50 ชิ้น อย่างไรก็ตามเมื่ออ่านเพื่อคัดกรองงานวิจัยเหล่านี้ กลับพบว่ามียานยนต์น้อยที่ผลการศึกษาและ/หรือเนื้อหาเกี่ยวข้องโดยตรงในเชิงลึกกับการอธิบายสถานการณ์/ข้อค้นพบเกี่ยวกับคำสำคัญเหล่านี้ ส่วนมากเน้นการให้ภาพเพียงกว้าง ๆ งานวิจัยที่วิเคราะห์เจาะลึกไปที่ปัญหาด้านการบริหารแรงงานด้านใดด้านหนึ่งมีค่อนข้างจำกัด พบงานวิจัยทั้งหมด 33 เรื่องที่จัดอยู่ในประเภทนี้ หลังจากทำการศึกษางานเหล่านี้โดยละเอียดแล้ว ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มตามสาระสำคัญของงานวิจัยที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องและ/หรือสะท้อนปัญหาด้านการบริหารแรงงานออกเป็น 4 หมวด ได้แก่ งานวิจัยที่อธิบายเกี่ยวข้องกับปัญหาด้านการจ้างงานและปริมาณแรงงาน งานวิจัยที่อธิบายเกี่ยวข้องกับศักยภาพและคุณภาพแรงงาน งานวิจัยที่อธิบายเกี่ยวข้องกับทักษะแรงงานและความต้องการของสถานประกอบการ งานวิจัยที่อธิบายเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ในหมวดหมู่นี้สามารถแยกได้เป็น ปัญหาด้านการสรรหาคัดเลือก ปัญหาด้านการฝึกอบรมพัฒนา ปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทน และปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์)

บทนี้แยกการนำเสนอเนื้อหาออกเป็น 6 ส่วน ส่วนแรกให้ข้อมูลปฐมภูมิเกี่ยวกับสถานะของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ส่วนที่ 2-4 เสนอข้อมูลทุติยภูมิจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง

---

<sup>1</sup>สาเหตุที่เลือกศึกษางานวิจัยตั้งแต่ปี 2530 เนื่องจากเป็นช่วงที่เศรษฐกิจประเทศไทยเติบโตอย่างรวดเร็วจากนโยบายส่งเสริมการส่งออก อุตสาหกรรมยานยนต์เน้นการผลิตเพื่อส่งออกทำให้เกิดการขยายตัวทั้งในแง่การลงทุนและการจ้างแรงงาน.

ปริมาณแรงงานและการจ้างงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย, คุณภาพแรงงานและทักษะที่พึงประสงค์สำหรับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย, และกระบวนการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม พัฒนาการ บริหารค่าตอบแทนและแรงงานสัมพันธ์ (ตามลำดับ) ส่วนที่ 5 เป็นข้อสรุปสาระสำคัญของงานวิจัย ที่พบ ส่วนสุดท้าย (ส่วนที่ 6) นำเสนอกรอบความคิดที่จะใช้ในการศึกษา

## 2.1 สถานะของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา เศรษฐกิจของประเทศ ด้วยความที่เป็นห่วงโซ่การผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมชิ้นส่วน ยานยนต์จึงสร้างการจ้างงานจำนวนมาก อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่น ๆ อีกหลาย อุตสาหกรรม ที่ผ่านมาอุตสาหกรรมนี้มีพัฒนาการควบคู่กับความเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์ นับตั้งแต่ประเทศไทยมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 1 รัฐบาลกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ประเทศด้วยการสร้างความเติบโตทางอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นหนึ่งในอุตสาหกรรม สำคัญที่รัฐบาลให้ความสำคัญ โดยรัฐบาลดำเนินนโยบายคุ้มครองตลาดภายในประเทศ หรือที่เรียกว่า นโยบายผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้า (import substitution industrial policy, ISI) ผ่านมาตรการ ต่าง ๆ ได้แก่ มาตรการทางภาษี มาตรการบังคับขึ้นส่วนภายในประเทศโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ สนับสนุนการใช้ชิ้นส่วนรถยนต์ที่ผลิตภายในประเทศเรื่อยมาจนเมื่อรัฐบาลปรับทิศทางนโยบาย อุตสาหกรรมจากนโยบายผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าไปเป็นนโยบายส่งเสริมการส่งออก (export oriented industrial policy, EOI) โดยเฉพาะอย่างยิ่งตั้งแต่กลางทศวรรษที่ 2530 และช่วงหลัง วิกฤติเศรษฐกิจปี 2540 ต่างชาติต่างพากันใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตเพื่อการส่งออก ผลจาก นโยบายนี้ทำให้ทำให้มีการขยายฐานการลงทุนจากผู้ผลิตและผู้ประกอบรถยนต์ระดับโลกค่ายต่าง ๆ ในปี 2558 มีบริษัทผู้ผลิตและผู้ประกอบสัญชาติญี่ปุ่น ยุโรป อเมริกาเหนือ และ ไทยเป็นจำนวนมาก ได้แก่ บริษัท ทาต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท นิสสัน มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท ฮีโน่แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท ตรีเพชโรชิชู จำกัด, บริษัท วาย เอ็ม ซี แอสเซมบลี จำกัด, บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด, บริษัท ธนบุรีประกอบรถยนต์ จำกัด, บริษัท ไทย-สวีดดิช แอสเซมบลี จำกัด, บริษัท บางชันเนนเนอเรลเอเชมบลี จำกัด, บริษัท มิซูบิชิ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท ไทยประติษฐ์ประกอบรถ จำกัด, บริษัท ไทยรุ่งยูเนี่ยนคาร์ จำกัด (มหาชน), บริษัท โอโตอัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย), บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย), บริษัท เมอร์เซเดส-เบนซ์ แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท เจเนอรัล มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด,

บริษัท บีเอ็มดับเบิลยู แมนูแฟคเจอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ฮุนได มอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด (โรงงานอุตสาหกรรมไทย, 2559)

จากข้อมูลปฐมภูมิ พบว่า ตัวเลขผลิตรถยนต์รวมจากบริษัทเหล่านี้เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยอย่างต่อเนื่องทุกปี จากหลักแสนคันในปี 2541 เพิ่มจำนวนเป็นเกิน 1 ล้านคันในปี 2548 และมากกว่า 2 ล้านคันในปี 2555 แม้ยอดการผลิตจะมีการหดตัวลงไปบ้างบางปีจากวิกฤติเศรษฐกิจ แต่ในปี 2557 ประเทศไทยมียอดผลิตรถยนต์รวม 2.2 ล้านคัน โดยกำหนดเป้าหมายว่าในอีก 2-3 ปี ข้างหน้า (หรือประมาณปี 2562-2563) ประเทศไทยจะสามารถผลิตรถยนต์ได้รวม 3 ล้านคัน (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 26 พฤษภาคม 2558) ตัวเลขยอดการผลิตรถยนต์ที่ขยายตัวเพิ่มมากขึ้น เกิดขึ้นคู่ขนานไปกับบริบทการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน ทำให้บริษัทผู้ผลิตและผู้ประกอบรถยนต์ต่างชาติ ใช้กลยุทธ์พัฒนาความเชื่อมโยงห่วงโซ่เครือข่ายการผลิตระหว่างประเทศ (international production network) มากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการที่ประเทศไทยและอินโดนีเซีย ถูกเลือกให้เป็นฐานการผลิตหลักในภูมิภาคนี้และระดมวัตถุดิบและชิ้นส่วนจากภายในและรอบประเทศที่เป็นฐานการผลิต แนวทางนี้ก่อให้เกิดความท้าทายอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยซึ่งอยู่ในห่วงโซ่เครือข่ายการผลิตระหว่างประเทศ ความท้าทายที่สำคัญคือจะทำอย่างไรให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยสามารถดำรงอยู่ในเครือข่ายการผลิตนี้ได้ ทั้งเครือข่ายเพื่อการผลิตในและต่างประเทศ ปี 2558 ที่ผ่านมามีมูลค่าการส่งออกชิ้นส่วนยานยนต์สูงถึง 5 แสนล้านบาท คู่ค้าหลักคือญี่ปุ่น อินโดนีเซีย สหรัฐอเมริกา ฟิลิปปินส์ และมาเลเซีย (ประชาชาติ, 4 กุมภาพันธ์ 2559) มีค่ายรถยนต์บางราย อาทิเช่น โตโยต้า เข้าไปตั้งโรงงานประกอบในอินโดนีเซียทำให้ต้องนำเข้าชิ้นส่วนจากประเทศไทยเข้าไปประกอบมากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

ข้อมูลล่าสุดจากสถาบันยานยนต์ (2557) ระบุว่าประเทศไทยสถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่อยู่ในห่วงโซ่การผลิตระดับ 1 หรือ tier 1 จำนวน 462 แห่ง tier 2 และ tier 3 อีก 1,137 แห่ง ในบรรดาผู้ผลิตชิ้นส่วนเหล่านี้ มีจำนวนมากกว่า 500 แห่งที่เป็นสถานประกอบการสัญชาติไทย ที่เหลือเป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์รายใหญ่ของโลกมาตั้งฐานการผลิตในประเทศไทย หรือ เป็นการเข้ามาทำร่วมกันกับคนไทย (ประชาชาติ, 4 กุมภาพันธ์ 2559) สำหรับสถานการณ์แรงงานในอุตสาหกรรมนี้ ตัวเลขล่าสุดด้านแรงงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์รวมกับอุตสาหกรรมยานยนต์ พบว่า ปี 2559 ประมาณการความต้องการเพิ่ม 31,197 คน ในขณะที่ประมาณการปี 2560 ต้องการแรงงานเพิ่ม 30,197 คน (ผู้จัดการออนไลน์, 28 สิงหาคม 2557) นอกจากนั้นพบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน กลุ่มวิศวกร ช่างฝีมือ ตลอดจน แรงงานระดับปฏิบัติการ (ข่าวสด, 3 พฤษภาคม 2558 และกรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 1 พฤษภาคม 2558) นอกจากนั้นยังไม่มี การพัฒนาบุคลากรที่ความเชี่ยวชาญอย่างเพียงพอ และขาดแคลนแรงงานทักษะสูง (กรุงเทพธุรกิจ

ออนไลน์, 18 กุมภาพันธ์ 2558) จากข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานะของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยที่ได้จากแหล่งปฐมภูมิข้างต้น ชี้ให้เห็นว่าอุตสาหกรรมนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการไทยอยู่ท่ามกลางความท้าทายและน่าจะเผชิญปัญหาหลายประการ จากการค้นหาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ปี 2530 จนถึงปัจจุบัน พบประเด็นสำคัญจากข้อมูล ทฤษฎีที่อธิบายวิเคราะห์ที่สำคัญในแง่ของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย 3 ประเด็น ประเด็นแรก คือ ผลของนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยที่มีต่ออุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย นโยบายการบังคับใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ (local content requirement, LCR) ของประเทศไทยในช่วงปี 2513-2543 ไม่ส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย (อาชนัน เกาะไพบุลย์, 2552) ขยายความได้ว่าผลของนโยบาย LCRs ทำให้ผู้ผลิตท้องถิ่นมุ่งแสวงหาประโยชน์จากตลาดของตนเอง คือ ใช้การสนับสนุนของรัฐเป็นเกราะกำบัง ไม่เน้นพัฒนาคุณภาพสินค้า ในขณะที่ MNEs รายที่ไม่อยากซื้อสินค้า LCRs เพราะแพงและคุณภาพไม่ดี ทำให้ MNEs แยกตัวออกมาจากผู้ผลิตชิ้นส่วนท้องถิ่นและมีความเชื่อมโยงไปข้างหลัง (backward linkage) ที่ค่อนข้างต่ำกับผู้ผลิตชิ้นส่วนท้องถิ่น กล่าวให้ถึงที่สุดคือ นโยบาย LCRs ก่อให้เกิดสถานะการบิดเบือนตลาดซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของผู้ผลิตชิ้นส่วนไทย

ประเด็นถัดมา คือ การพัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยมักจะเกิดเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับบริษัทต่างชาติ (อาชนัน เกาะไพบุลย์, 2552 และ พิระ เจริญพร, 2553) คำว่า “ปฏิสัมพันธ์” ในที่นี้นัยหมายถึงการมีส่วนร่วมและ/หรือความร่วมมือกับบริษัทต่างชาติไม่ว่าจะเป็นบริษัทผู้ผลิต/ประกอบรถยนต์ต่างชาติและ/หรือบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนต่างชาติ (car MNEs) ในช่วงคริสต์ทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมามีบริษัททั้งสองประเภทโดยเฉพาะจากประเทศญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนในประเทศไทยมาก เพิ่มจำนวนอย่างรวดเร็วจากหลักสิบเป็นหลักร้อยบริษัท เหตุผลประการสำคัญนอกเหนือไปจากประเทศไทยทำให้การลงทุนของ MNEs เหล่านี้มีต้นทุนที่ต่ำลงแล้ว อีกประการสำคัญคือประเทศไทยในช่วงคริสต์ทศวรรษ 1989-1996 เคยมีตลาดในประเทศขนาดใหญ่และขยายตัวมาก (large domestic market) (ซึ่งเหตุผลสองประการนี้ได้เปลี่ยนสภาพไปดังที่จะได้อธิบายในย่อหน้าถัดไป) การมีส่วนร่วมและ/หรือความร่วมมือกับ MNEs อย่างไรก็ตามสภาวะดังกล่าวจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ 1) มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีจาก MNEs มายังผู้ผลิตชิ้นส่วนท้องถิ่น ๆ ต้องพยายามสร้างความสามารถในการดูดซับเทคโนโลยีจาก MNEs (technology absorption) ซึ่งปรากฏการณ์นี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยที่ 2) ผู้ผลิตชิ้นส่วนท้องถิ่นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและความสามารถมากพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิศวกร และ 3) ผู้ผลิตชิ้นส่วนท้องถิ่นต้องทำวิจัยและพัฒนา (R&D) รวมถึงสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จากการวิจัยพัฒนาด้วย (พิระ เจริญพร, 2553) อีกปัจจัยที่สำคัญคือศักยภาพของผู้ผลิตชิ้นส่วน tier 1 ด้วย ภายในสถานประกอบการจะต้องความสัมพันธ์ที่กระตือรือร้นระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ผู้บริหารจะต้องหมั่นเรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมถึงต้องเห็นความสำคัญของ R & D ด้วย (ภัทรพงศ์ อินทรกำเนต และ เกรียงไกร เตชกานนท์, 2558) หาก

ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการถ่ายทอดเทคโนโลยีพบว่า ผู้ประกอบการไทยยังขาดแรงจูงใจในการพัฒนา และมีปัญหาความแตกต่างของระดับความสามารถทางเทคโนโลยีค่อนข้างมากเมื่อเปรียบเทียบกับ MNEs (พีระ เจริญพร, 2553) ดังนั้น พอจะสรุปได้ว่าหากผู้ประกอบการท้องถิ่นมีความพร้อม ปฏิสัมพันธ์กับ MNEs ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพได้สำหรับประเทศไทยแล้ว ยังไม่สามารถดูดซับ เทคโนโลยีจาก MNEs ได้มากนัก ทำให้ปฏิสัมพันธ์กับ MNEs มักได้รับประโยชน์ในแนวตั้ง (vertical network) ค่อนข้างน้อย (เพ็งอ้าง)

ในปัจจุบันประเทศไทยสูญเสียปัจจัยดึงดูดในเรื่องของขนาดตลาดในประเทศที่มี ลักษณะหดตัว เมื่อประกอบกับบริบทความเสรีในภูมิภาคอาเซียนที่มีมากขึ้นทำให้ MNEs สามารถ เลือกลงทุนในประเทศอื่นที่ยังมีขนาดตลาดในประเทศมากพอ กล่าวให้ชัดคือ ตลาดในประเทศของ ประเทศที่ไปลงทุนหรือร่วมลงทุนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการกระจาย ชะลอ และ/หรือขยาย การลงทุนในประเทศใดประเทศหนึ่ง ในสถานการณ์เช่นนี้ MNEs จะมีแนวโน้มกระจายการลงทุนและ แยกแขนงสินค้าย่อย ๆ (product fragmentation) มากกว่าเดิมภายใต้กลยุทธ์การสร้างเครือข่าย ระดับสากล (international production network) MNEs จะยิ่งแสวงหาพื้นที่ลงทุนทั่วโลก (global sourcing) ที่ต้นทุนถูกและคุณภาพสินค้าดี (ภัทรพงศ์ อินทรกำเนต และ เกรียงไกร เตชกานนท์, 2558) ซึ่งประเทศไทยได้เปรียบในแง่ต้นทุนการขนส่ง เนื่องจากประเทศไทยเป็นฐาน การผลิตรถยนต์มานาน มีรถยนต์หลายค่ายมีฐานการผลิตอยู่ในประเทศไทย ดังนั้น การลงทุนใน ประเทศไทยสร้างข้อได้เปรียบในแง่ต้นทุนการขนส่ง (transaction cost) ดังนั้น หากผู้ผลิตชิ้นส่วน ยานยนต์ไทยต้องการ จะพัฒนาอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมุ่งเน้นประสิทธิภาพการผลิตในแง่ราคาและ คุณภาพของสินค้า

สำหรับประเด็นสุดท้าย คือ ปัญหาที่พบในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ส่วนมาก เป็นปัญหาในกระบวนการผลิตซึ่งมีความสำคัญเพราะปัญหาในกระบวนการผลิตจะส่งผลให้สินค้าที่ ผลิตออกมาไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐาน จะเห็นได้จากปัจจัยในการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่ บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ให้ความสำคัญประกอบด้วย คุณภาพของระบบการจัดส่ง ความสามารถทาง วิศวกรรม ระบบคุณภาพในการผลิต การควบคุมต้นทุนการผลิต และระบบการจัดการ (เรียงลำดับ ตามความสำคัญ) (จิรพงศ์ แก่นทรัพย์, 2549) สำหรับปัญหาที่พบส่วนมากเป็นเรื่องความไม่มี ประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตมีปัญหา PDCA ได้แก่ ด้านการวางแผนการผลิต พบว่า ผลิตไม่ทัน ที่สั่ง ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ ด้านการปฏิบัติการผลิต พบว่า มีปัญหาด้านทุนสูงและวัตถุดิบราคาแพง ด้านการควบคุมสินค้าคงคลังพบว่า ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนด้านการควบคุมคุณภาพพบ ปัญหาด้าน การจัดส่ง ในแง่คุณภาพและความต้องการต่อเวลาในการส่งสินค้า (ศกรินทร์ ชวนะภูธร, 2547) ซึ่งส่งผล ให้ผลิตไม่ต่อเนื่อง สูญเสียเวลาแก้ไขทำให้ส่งชิ้นส่วนแก่บริษัทผลิต/ประกอบรถยนต์ได้ไม่ทันตาม

กำหนดนอกจากนั้นยังพบปัญหาของเสียในระบบการผลิต ปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้ผลิตสินค้าได้ไม่ตรงตามจำนวน คุณภาพ และเวลาที่กำหนด (สุรพล ชามาตย์, 2554)

## 2.2 ปริมาณแรงงานและการจ้างงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

ปัจจุบันอุตสาหกรรมยานยนต์มีแรงงานรวมราว 8.5 แสนคน แยกเป็นแรงงานที่ทำงานอยู่ในโรงงานผลิต/ประกอบรถยนต์ราว 1 แสนคน แรงงานทำงานอยู่ในภาคชิ้นส่วนยานยนต์ราว 4.5 แสนคน ทำงานในอุตสาหกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ประมาณ 1 แสนคน และทำงานอยู่ในภาคบริการการขายอีกราว 2 แสนคน (ธนาชาติ, 16 พฤษภาคม 2557) งานวิจัยและข้อมูลด้านปริมาณแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยระบุตรงกันว่าอุตสาหกรรมนี้ซึ่งรวมถึงอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ด้วยมีปัญหาขาดแคลนแรงงาน (labour shortage) ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ในหัวข้อนี้จะเสนอข้อมูลเฉพาะส่วนของการขาดแคลนในเชิงปริมาณก่อน ย้อนหลังไปตั้งแต่ปี 2530 พบงานวิจัยที่วิเคราะห์และประมาณการความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และ คือ งานวิจัยเรื่อง “การจัดทำยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม” ข้อมูลจากงานวิจัยระบุว่า ปี 2555 อุตสาหกรรมนี้ขาดแคลนแรงงานราว 3 แสนคน นอกจากนั้นยังประมาณการว่าภายในปี 2565 ประเทศไทยจะมีความต้องการปริมาณแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ประมาณ 6.5 แสนคน (ไม่รวมแรงงานในอุตสาหกรรมสนับสนุนและภาคบริการการขาย) เฉลี่ยต้องการเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.9 ต่อปี (ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ และคณะ, 2555, น. ส-17) โดยงานวิจัยฉบับเดียวกันอธิบายว่าตัวเลขความต้องการนี้จะลดลงเป็น 5.7 แสนคน หากประเทศไทยสามารถเพิ่มศักยภาพแรงงานในอุตสาหกรรมนี้ได้ร้อยละ 15 ต่อปี (เพ็งอ้าง) โดยในปี 2563 ที่ประเทศไทยตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะผลิตรถยนต์ให้ได้ 3 ล้าน 5 แสนคันนั้น อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ต้องการแรงงานตั้งแต่ปี 2556-2560 กว่า 124,000 คน (วีรพันธ์ กัณหา, 12 กุมภาพันธ์ 2558 และกรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 6 กุมภาพันธ์ 2558)

แรงงานกลุ่มที่ขาดแคลนมากที่สุดคือ แรงงานกลุ่มช่างเทคนิค แรงงานที่สำเร็จการศึกษาสายช่างมัธยมเรียนต่อสายสามัญมากกว่าเข้าทำงานเป็นช่างในโรงงาน (ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ และคณะ, 2555, น. ส-17) งานวิจัยย้อนหลังกว่านั้นให้ข้อมูลในทิศทางเดียวกันว่าขาดแคลนแรงงานประเภทช่างเทคนิคมากที่สุด และระบุว่าตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เป็นต้นไป จะต้องเร่งให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาขึ้นก่อนเพื่อป้องกันการขาดแคลนแรงงาน กลุ่มช่างเทคนิคในอนาคต (นิตย จันทรมังคละศรี, และคณะ, 2538, น. 75) งานวิจัยในช่วงปี 2540 ให้ข้อมูลว่า นอกจากขาดแคลนแรงงานในกลุ่มช่างเทคนิคแล้ว อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยยังขาดแคลนแรงงาน กลุ่มวิศวกร และกลุ่มแรงงานที่มีทักษะอีกด้วย (Thammavit Terdudomtham, 1977,

p. 17) สอดคล้องกับรายงานการสำรวจความต้องการแรงงานที่ดำเนินงานโดยกระทรวงแรงงาน ในช่วงใกล้กันที่ระบุว่า ปริมาณแรงงานในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ขาดแคลนแรงงานกลุ่มวิศวกร (ดำรงค์ วัฒนา และคณะ, 2547) นอกจากนั้นการสำรวจของกระทรวงแรงงานในช่วงปี 2548-2550 ยังระบุว่าอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนต้องการแรงงานกลุ่ม ช่างเทคนิค ช่างเชื่อม วิศวกร แรงงานฝีมือ และบุคลากรด้านวิจัยและพัฒนา (กรมการจัดหางาน, กองวิจัยตลาดแรงงาน, 2548, และ วีระศักดิ์ สารรัตน์ และคณะ, 2548) นอกจากกลุ่มแรงงานขาดแคลนที่ได้ข้อมูลจากงานวิจัยแล้ว ในช่วงปีล่าสุด คือ ปี 2557-2558 มีการรายงานสภาพความต้องการแรงงานในอุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ในข่าวอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับวิศวกรที่เกี่ยวกับการผลิตและช่างฝีมือถูกระบุว่าเป็น กลุ่มแรงงานที่อุตสาหกรรม ชิ้นส่วนยานยนต์ขาดแคลนมากที่สุด (ข่าวสด, 3 พฤษภาคม 2558 และกรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 1 พฤษภาคม 2558)

สำหรับการจ้างงาน พบว่า อุตสาหกรรมยานยนต์ซึ่งรวมถึงชิ้นส่วนยานยนต์ด้วย ยังคงต้องการจ้างงานแรงงานชั้นมัธยมศึกษามากที่สุด รองลงมาคือ แรงงานที่จบอาชีวศึกษา และปริญญาตรี สายวิศวกรรมศาสตร์ ได้แก่ วิศวกรรมเครื่องกล ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ เมคคาทรอนิกส์ และอุตสาหกรรม (ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ และคณะ, 2555, น. ส-17; วีระศักดิ์ สารรัตน์ และคณะ, 2548, เนชั่นแนล, 20 พฤศจิกายน 2557) นอกจากนั้นแม้จะเผชิญปัญหาการขาดแคลนแรงงาน แต่ในปี 2558 พบปัญหาการปลดคนงานและเลิกจ้างในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนด้วยแต่พบในกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่อยู่ในระดับ tier 3 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ประกอบการชาวไทยและเป็นบริษัทขนาดเล็ก และรับผลิตชิ้นส่วนให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนรายใหญ่ tier 1 และ tier 2 อย่างไรก็ตามการเลิกจ้างดังกล่าว ไม่ได้เป็นผลมาจากการหดตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ในภาพรวม หากเป็นผลมาจากการปรับโครงสร้างภายในของผู้ผลิตรถยนต์บางค่าย เช่น ค่ายเซฟโรเลตที่ประกาศนโยบายปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง และยกเลิกการผลิตรถยนต์นั่งในประเทศไทย (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 24 กรกฎาคม 2558)

กล่าวโดยสรุปในประเด็นปริมาณแรงงานและการจ้างงาน จากข้อมูลการวิจัยจะพบว่า อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์มีปัญหาการขาดแคลนแรงงานและมีแนวโน้มที่จะขาดแคลนแรงงานต่อไป ปัญหานี้เป็นอุปสรรคและส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนที่อาจชะลอการตัดสินใจลงทุนและปรับเปลี่ยนนโยบายเคลื่อนย้ายการลงทุนบางส่วนไปลงทุนที่ประเทศอื่น โดยเฉพาะคู่แข่งของประเทศไทยในภูมิภาคอาเซียนโดยเฉพาะประเทศที่มีแรงงานจำนวนมากกว่าไทยและยังคงมีระดับค่าจ้างที่ต่ำกว่าประเทศไทย

## 2.3 คุณภาพแรงงานและทักษะที่พึงประสงค์สำหรับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

สำหรับคุณภาพแรงงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย รายงานวิจัยหลายฉบับ ทั้งที่เป็นการสำรวจระดับชาติ ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก รวมถึงงานวิจัยขนาดเล็กที่มีกลุ่มตัวอย่าง จำนวนไม่มาก ต่างระบุตรงกันว่าใน 3 กรณี คือ แรงงานมีปัญหาเชิงคุณภาพ แรงงานมีทักษะไม่ตรง ความต้องการและไม่อยู่ในระดับที่สถานประกอบการคาดหวัง และแรงงานยังขาดคุณสมบัติ ที่พึงประสงค์หรือจำเป็นในอุตสาหกรรมนี้หลายประการ

สำหรับปัญหาเชิงคุณภาพในภาพรวม รายงานวิจัยของสถาบันยานยนต์ ปี 2553 ระบุว่าสถานประกอบการยานยนต์รวมถึงชิ้นส่วนยานยนต์ด้วยมีปัญหาด้านคุณภาพแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแรงงานกลุ่มวิศวกร และช่างเทคนิค ปัญหาใหญ่คือขาดความรู้และทักษะ การทำงานรวมถึงทัศนคติและความอดทนต่อการทำงานด้วย ส่วนแรงงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป ขาดความสามารถด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง พัฒนาการทำงานเพื่อลดต้นทุน (ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ และคณะ, 2555, น. 5-17) ความสามารถด้านนี้ มีความสำคัญเนื่องจากสถานประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ต่างใช้ระบบการผลิตที่อาศัยหลักการ ทำงานเกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ (continuous improvement หรือที่รู้จักกันใน ภาษาญี่ปุ่นว่า kaizen) นอกจากนั้นแรงงานระดับปฏิบัติการขาดความสามารถด้านภาษา ในการสื่อสาร ขาดทัศนคติที่ดีในการทำงาน รวมถึงมีปัญหาด้านทักษะการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ด้วย (เพ็งอ้าง)

สำหรับความต้องการทักษะ พบว่า แรงงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์มีทักษะ ไม่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ รายงานการวิจัยที่พบอธิบายความต้องการทักษะ สำหรับแรงงานด้านการผลิตและประกอบชิ้นส่วน วิศวกร และช่างเทคนิค สำหรับแรงงานด้าน การผลิตและประกอบชิ้นส่วน ผู้บริหารสายการผลิตระบุว่า ระดับแรงงานกลุ่มผลิตและประกอบ ชิ้นส่วนจำเป็นต้องทำงานแทนช่างได้บ้าง ทักษะช่างที่แรงงานกลุ่มผลิตและประกอบจำเป็นต้องมี ได้แก่ ทักษะด้านการใช้เครื่องมือวัด และตรวจสอบขนาด การอ่านแบบเครื่องกล และการใช้วัสดุต่าง ๆ นอกจากนั้นต้องเน้นความปลอดภัยในการใช้ทักษะเหล่านี้ด้วย (ธีระ กุลวิทย์, 2541) สำหรับแรงงานกลุ่มวิศวกร อุตสาหกรรมนี้ต้องการวิศวกรที่มีความเข้าใจและความรับผิดชอบต่อ จรรยาบรรณวิชาชีพ มีความรอบรู้ในวิชาชีพของตนเองอย่างถูกต้องชัดเจน มีพื้นฐานความรู้ ด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมเป็นอย่างดี และมีความสามารถที่จะระบุปัญหาตลอดจนประยุกต์ใช้ ความรู้ในวิชาชีพของตนเองเพื่อแก้ไขปัญหาทางวิศวกรรมได้ นอกจากนั้นวิศวกรควรมีความเข้าใจและ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ขยัน ไม่อู้ถ่วง และต้องรักที่จะพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ (เพียงจันทร์ จริ่งจิตร, 2553) สำหรับช่างเทคนิค

ไม่พบงานวิจัยที่อธิบายความต้องการทักษะโดยละเอียดของช่างทุกประเภท แต่พบงานวิจัย 1 ชิ้นที่อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะของช่างผลิต Jig & Fixture ว่าทักษะความชำนาญที่ต้องการจากแรงงานในกลุ่มนี้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะความชำนาญในด้านงานประกอบ Jig งานอ่านแบบ งานทดลองใช้ งานตรวจสอบคุณภาพ งานตัดปาด งานปรุปรูปแก้ไข งานเตรียมเครื่องจักรและ cutting tool และงานเตรียมวัตถุดิบและวางแผนงาน (สุรพล ชามาตย์, 2554)

กรณีความคาดหวังของสถานประกอบการต่อระดับทักษะที่แรงงานมี พบรายงานการวิจัยที่ประเมินความรู้และทักษะของแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน 6 กลุ่มที่มีความสำคัญในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ได้แก่ ช่างซ่อมบำรุง ช่างกลโรงงาน ช่างเทคนิคด้านหุ่นยนต์ ช่างควบคุมเครื่องจักรด้วยระบบคอมพิวเตอร์ หัวหน้าระดับต้นด้านเครื่องกล และช่างเชื่อม โดยแยกผลการประเมินความคาดหวังเทียบกับระดับที่แรงงานมีออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถเฉพาะในการปฏิบัติงาน ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ พบว่า แรงงานทั้ง 6 กลุ่มยังมีทักษะที่ไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของสถานประกอบการหรือถ้ามี ก็พบว่ายังไม่อยู่ในระดับตามที่ผู้ประกอบการคาดหวัง (ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ และคณะ, 2555, บทที่ 5, น. 22-53) รายงานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากการสอบถามผู้ประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนจำนวน 21 แห่ง โดยตัวแทนผู้ประกอบการได้ร่วมกันกำหนดรายละเอียดความต้องการด้านย่อยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของ 4 ด้านหลัก คือ ด้านความสามารถเฉพาะในการปฏิบัติงาน ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ตามความจำเป็นของทั้ง 6 กลุ่มแรงงาน และประเมินความพึงพอใจต่อระดับที่แรงงานมีเปรียบเทียบกับระดับความคาดหวังที่ผู้ประกอบการต้องการ และนำเสนอความไม่เป็นไปตามระดับความหวังจากระดับที่ต่างกันมากที่สุดไปน้อยที่สุด ตารางด้านล่างนี้เลือกนำเสนอ 3 ลำดับของด้านย่อยที่แตกต่างกันมากที่สุดของ 4 ด้านหลักตามกลุ่มแรงงานเมื่อเปรียบเทียบระหว่างระดับที่แรงงานมีกับระดับความคาดหวังของผู้ประกอบการ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)

ตารางที่ 2.1

การเปรียบเทียบระหว่างระดับความรู้และทักษะด้านต่าง ๆ ที่แรงงานมีกับระดับความคาดหวังของผู้ประกอบการ

| กลุ่มแรงงาน      | 3 ลำดับแรกของ 4 ด้านหลักที่แตกต่างกันมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบระหว่างระดับที่แรงงานแต่ละกลุ่มมีกับระดับความคาดหวังของสถานประกอบการ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)                                                       |                                                                                            |                                                                  |                                                                         |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                  | ความสามารถเฉพาะในการปฏิบัติงาน<br>(จำนวนด้านทั้งหมด)                                                                                                                                                              | ความรู้<br>(จำนวนด้านทั้งหมด)                                                              | ทักษะ<br>(จำนวนด้านทั้งหมด)                                      | คุณลักษณะ<br>(จำนวนด้านทั้งหมด)                                         |
| 1) ช่างซ่อมบำรุง | 1. ตรวจสอบและทดสอบรถยนต์<br>2. ถอดและเปลี่ยนอุปกรณ์ลดเสียงและท่อไอเสียที่ชำรุด/ซ่อมแซมเปลี่ยนหรือปรับแต่งระบบเบรครถยนต์<br>3. การแก้ไขปัญหาน้ำมันเชื้อเพลิง /ซ่อมแซมหรือเปลี่ยนระบบเบรคหรือลูกปืนล้อรถยนต์<br>(9) | 1. วิศวกรรมและเทคโนโลยี<br>2. คอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์<br>3. การศึกษาและฝึกอบรม<br>(8) | 1. การซ่อมแซม<br>2. การควบคุมการดำเนินงาน<br>3. การฟัง<br>(10)   | 1. ความตรงต่อเวลา<br>2. ความใฝ่เรียนรู้<br>3. ความมีระเบียบวินัย<br>(8) |
| 2) ช่างกลโรงงาน  | 1. คำนวณขนาดและพิกัด<br>2. ตรวจสอบการป้อนชิ้นงานและความเร็วของเครื่องจักร<br>3. คำนวณขนาดและพิกัด<br>(10)                                                                                                         | 1. คณิตศาสตร์<br>2. วิศวกรรมและเทคโนโลยี<br>3. ภาษาอังกฤษ<br>(7)                           | 1. การติดตามผล<br>2. การฟัง<br>3. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ<br>(10) | 1. ความใฝ่เรียนรู้<br>2. ความอดทน<br>3. ความขยันหมั่นเพียร<br>(8)       |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| กลุ่มแรงงาน                                 | 3 ลำดับแรกของ 4 ด้านหลักที่แตกต่างกันมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบระหว่างระดับที่แรงงานแต่ละกลุ่มมีกับระดับความคาดหวังของสถานประกอบการ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)                              |                                                                                   |                                                                                                                    |                                                                                             |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             | ความสามารถเฉพาะในการปฏิบัติงาน<br>(จำนวนด้านทั้งหมด)                                                                                                                                     | ความรู้<br>(จำนวนด้านทั้งหมด)                                                     | ทักษะ<br>(จำนวนด้านทั้งหมด)                                                                                        | คุณลักษณะ<br>(จำนวนด้านทั้งหมด)                                                             |
| 3) ช่างเทคนิคด้านหุ่นยนต์                   | 1. การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบหุ่นยนต์<br>2. การติดตั้งโปรแกรมหรือซ่อมแซม PLC ชุดควบคุมหุ่นยนต์<br>3. การติดตั้งสายไฟกับตัวควบคุม/การปรับตำแหน่งและประกอบโดยใช้เครื่องมือช่าง<br>(10) | 1. ฟิสิกส์<br>2. ภาษาอังกฤษ<br>3. คณิตศาสตร์<br>(10)                              | 1. การบำรุงรักษาเครื่องจักร<br>2. การเลือกใช้อุปกรณ์<br>3. การควบคุมคุณภาพและการติดตามการดำเนินงาน<br>(10)         | 1. ความขยันหมั่นเพียร<br>2. ความใฝ่เรียนรู้<br>3. ความมีระเบียบวินัย<br>(8)                 |
| 4) ช่างควบคุมเครื่องจักรด้วยระบบคอมพิวเตอร์ | 1. ฟังเสียงเครื่องจักรกลด้วยระบบคอมพิวเตอร์<br>2. การคำนวณความเร็วรอบของเครื่อง<br>3. ปรับเปลี่ยนโปรแกรมการตัดเพื่อแก้ไขปัญหาที่พบ<br>(10)                                               | 1. ความรู้เกี่ยวกับเครื่องกล<br>2. การผลิตและการดำเนินการ<br>3. คณิตศาสตร์<br>(3) | 1. การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน<br>2. การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ<br>3. การควบคุมการดำเนินการ / การประเมินและการตัดสินใจ<br>(10) | 1. ความขยันหมั่นเพียร / การตรงต่อเวลา<br>2. ความมีระเบียบวินัย<br>3. ความใฝ่เรียนรู้<br>(8) |

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| กลุ่มแรงงาน                     | 3 ลำดับแรกของ 4 ด้านหลักที่แตกต่างกันมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบระหว่างระดับที่แรงงานแต่ละกลุ่มมีกับระดับความคาดหวังของสถานประกอบการ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย) |                                                                            |                                                                                        |                                                                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | ความสามารถเฉพาะในการปฏิบัติงาน<br>(จำนวนด้านทั้งหมด)                                                                                                        | ความรู้<br>(จำนวนด้านทั้งหมด)                                              | ทักษะ<br>(จำนวนด้านทั้งหมด)                                                            | คุณลักษณะ<br>(จำนวนด้านทั้งหมด)                                                 |
| 5) หัวหน้าระดับต้นด้านเครื่องกล | 1. ดำเนินการตามขั้นตอนการบำรุงรักษา<br>2. บันทึกการปฏิบัติงานของพนักงาน<br>3. จัดให้มีการฝึกอบรมคนงานด้านที่เกี่ยวข้อง<br>(10)                              | 1. ภาษาอังกฤษ<br>2. การบริหารจัดการ<br>3. คณิตศาสตร์<br>(10)               | 1. การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ<br>2. การบริหารเวลา<br>3. การสอนงาน/การฟัง<br>(10)             | 1. ความใฝ่เรียนรู้<br>2. ความตรงต่อเวลา<br>3. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่<br>(8)    |
| 6) ช่างเชื่อม                   | 1. การปฏิบัติงานโดยใช้อุปกรณ์ความปลอดภัย<br>2. อ่านพิมพ์เขียว คำสั่งงาน หรือตารางการผลิต<br>3. บันทึกข้อมูลการดำเนินงานต่าง ๆ<br>(10)                       | 1. การผลิตและกระบวนการผลิต<br>2. เครื่องกล<br>3. การอ่านและเขียนแบบ<br>(4) | 1. การคิดเชิงวิจารณ์ญาณ<br>2. การติดตามการดำเนินงาน<br>3. การควบคุมการดำเนินงาน<br>(6) | 1. ความตรงต่อเวลา<br>2. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่<br>3. ความขยันหมั่นเพียร<br>(8) |

ที่มา: ดัดแปลงจาก (ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ และคณะ, 2555, บทที่ 5, น. 22-53)

สำหรับคุณสมบัติที่พึงประสงค์หรือจำเป็นในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า แรงงานในอุตสาหกรรมนี้ยังขาดคุณสมบัติที่จำเป็นในการทำงาน คือ ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรม ความสามารถในการคิดและพัฒนาตัวเอง ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และวางแผน รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของงาน (ชนพล วีราสา, 2546) นอกจากนั้นยังขาดความขยัน การสู้งาน ความเพียรพยายาม ความซื่อสัตย์สุจริต ความตรงต่อเวลา และการให้ความสำคัญกับความปลอดภัย (ธีระ กุลวิทย์, 2541)

## 2.4 กระบวนการบริหารแรงงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

จากการค้นคว้างานวิจัยที่มีผลการศึกษาและ/หรือเนื้อหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารแรงงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย พบว่ามีงานวิจัยจำนวนน้อยที่อธิบายเฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับกระบวนการบริหารแรงงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ เท่าที่พบเป็นข้อมูลเชิงสำรวจเกี่ยวกับการอธิบายสภาพปัญหาและสภาพการทำงานในสถานประกอบการ อย่างไรก็ตามข้อมูลจากงานวิจัยที่พบพอจะบอกได้ว่าอุตสาหกรรมนี้มีปัญหาการบริหารแรงงานเกี่ยวกับการว่าจ้างแรงงานที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับความต้องการ แรงงานขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน แรงงานขาดงานและเปลี่ยนงานบ่อย เป็นต้น (นิത്യ จันทรมังคละศรี และคณะ, 2538 และ Thammavit Terdudomtham, 1977) นอกจากนั้น งานวิจัยบางชิ้นซึ่งสำรวจความพึงพอใจของแรงงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ พบข้อมูลที่สะท้อน รายได้ สวัสดิการ และการปรับเปลี่ยนแรงงาน เช่น การปรับเวลาการทำงาน การปรับค่าจ้างและระบบการจ่ายการปรับเปลี่ยนปริมาณงานมีผลต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของแรงงานในอุตสาหกรรมนี้ (อุษณีย์ เหมแหวน, 2543) หากนำปัญหาเหล่านี้มาศึกษาดูในรายละเอียดตามภารกิจในกระบวนการบริหารแรงงานในองค์การสามารถแยกปัญหาการบริหารแรงงานที่พบข้อมูลจากงานวิจัยตามภารกิจในกระบวนการบริหารแรงงานได้ใน 4 ภารกิจ คือ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์ มีรายละเอียดดังนี้

### 2.4.1 การสรรหาคัดเลือก

จากรายงานวิจัยเชิงสำรวจของกระทรวงแรงงานเกี่ยวกับข้อมูลฝีมือแรงงานในแง่อุปสงค์อุปทานแรงงานประจำปี 2548 ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากที่สุดเท่าที่ผู้วิจัยค้นหางานวิจัยและพบ โดยงานวิจัยชิ้นนี้สำรวจ 5 กลุ่มสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์และเกี่ยวเนื่อง ได้แก่ 1) ผู้ผลิตประกอบซ่อมรถพ่วง 2) ผู้ผลิตประกอบซ่อมรถยนต์ 3) ผู้ผลิตประกอบซ่อมจักรยานยนต์ 4) ผู้ผลิตประกอบซ่อมรถใช้งานเกษตรและ 5) ผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบของยานพาหนะ

(ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากลำดับที่ 2 ในบรรดา 5 กลุ่ม) ในพื้นที่ 10 จังหวัด รวม 2,500 แห่ง จากข้อมูลอุปสงค์และอุปทานแรงงานพบว่า ปัญหาด้านการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ อุตสาหกรรมยานยนต์มีปัญหาด้านการกีดกันการสรรหาแรงงานมากที่สุด กล่าวคือ ขาดแคลนคนทำงาน แรงงานหายาก และมีคุณภาพไม่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ โดยกลุ่มแรงงานที่หายากหรือไม่มีผู้สมัครมากที่สุดคือตำแหน่งพนักงานฝีมือรองลงมาคือพนักงานเทคนิค/หัวหน้างาน ปัญหาด้านผู้สมัครมีประสบการณ์ไม่ตรงกับที่ต้องการมากที่สุดคือตำแหน่งพนักงานเทคนิค/หัวหน้างานรองลงมาคือพนักงานฝีมือปัญหาด้านผู้สมัครมีคุณภาพไม่ตรงที่ต้องการมากที่สุดคือตำแหน่งพนักงานฝีมือรองลงมาคือพนักงานปฏิบัติการและปัญหาด้านผู้สมัครต้องการค่าจ้างสูงเกินไป คือพนักงานเทคนิค/หัวหน้างานรองลงมาคือพนักงานปฏิบัติการ (วิระศักดิ์ สารรัตน์ และคณะ, 2548)

นอกจากนั้นปัญหาด้านการบริหารแรงงานที่พบและมีความเชื่อมโยงกับการสรรคัดเลือก ก็คือ พบปัญหาการลาออกจากงานและเปลี่ยนงานบ่อย งานวิจัยอธิบายว่า แรงงานกลุ่มวิศวกรในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์มีความพึงพอใจระดับปานกลางต่อสภาพการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในการทำงาน และเงินเดือน และปัจจัยเหล่านี้ก็มีผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนงาน (สุรสาร เทพศิริ, 2547) ในขณะที่แรงงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานกับสถานประกอบการแห่งไหนในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ก็ตาม โดยเรียงลำดับแล้ว แรงงานกลุ่มนี้คำนึงถึง วัสดุอุปกรณ์ที่ดีในการทำงาน สภาพการทำงาน งานน่าสนใจ ค่าจ้างเงินเดือน นายจ้าง สวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้า (เพ็งอ้าง) ลำดับเหล่านี้พอจะสะท้อนภาพได้ว่าหากแรงงานระดับปฏิบัติการจะเปลี่ยนงานจะให้น้ำหนักการตัดสินใจจากปัจจัยท้าย ๆ ก่อน

เมื่อมีปัญหาด้านการสรรหาคัดเลือกแรงงาน การเก็บรักษาบุคลากรจึงเป็นภารกิจสำคัญสำหรับกระบวนการบริหารแรงงานในอุตสาหกรรมนี้ เพราะถ้าอัตรารักษาคนได้ก็就不用สรรหาแรงงานใหม่บ่อย ๆ และปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดปัญหาการลาออกจากงานจากการสอบถามความเห็นของแรงงานในอุตสาหกรรมนี้ คือ สวัสดิการที่ดึงดูดใจ ค่าจ้าง และโบนัสที่เหมาะสม (ชนินารถ ชียงคบุตร, 2555) และเป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ที่จะต้องเข้าใจพฤติกรรมของแรงงานและจำเป็นจะต้องเพิ่มความสำคัญของการอัตรารักษาเพื่อบรรเทาปัญหาการขาดแคลนแรงงานและเปลี่ยนงานบ่อยของแรงงาน โดยสิ่งที่ต้องเน้นคือ สร้างองค์การให้มีวัฒนธรรมและบรรยากาศที่น่าอยู่ ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ออกแบบงานและกิจกรรมการทำงานให้มีความท้าทาย แต่ถ้าไม่สามารถทดแทนกันได้ในเชิงอุปสงค์อุปทานก็จำเป็นต้องเพิ่มการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการผลิตทั้งนี้เพื่อลดการขาดแคลนแรงงาน (เพ็งอ้าง)

#### 2.4.2 การฝึกอบรมพัฒนา

สำหรับภารกิจการฝึกอบรมพัฒนาเป็นภารกิจที่สำคัญเพราะแรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ที่เข้าทำงานในสถานประกอบการโดยมากขาดทักษะฝีมือในการปฏิบัติงาน บางคนมีทักษะแต่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ (พงศ์พันธุ์ ตั้งกิจ, 2549) ปัญหาเกี่ยวกับภารกิจนี้ที่พบจากงานวิจัยคือว่าสถานประกอบการในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไม่นิยมส่งคนงานของตนไปฝึกอบรมนอกสถานประกอบการ (สุจิตราภรณ์ คำสอาด, 2540 และ พงศ์พันธุ์ ตั้งกิจ, 2549) เหตุผลเพราะการส่งคนงานออกไปอบรมข้างนอกทำให้มีคนงานไม่พอทำงาน กระทบต่อระบบและกระบวนการผลิตของสถานประกอบการ

เพื่อให้ภารกิจด้านการฝึกอบรมพัฒนาแรงงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ประสบความสำเร็จสามารถแก้ไขปัญหาคาดทักษะและทักษะไม่สอดคล้องได้ สถานประกอบการจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับงานฝึกอบรมพัฒนาโดยสามฝ่ายของสถานประกอบการจะต้องร่วมกันรับผิดชอบดังนี้ ฝ่ายแรงงานจะต้องมีความพร้อมและมีความยินดีที่จะได้รับการพัฒนาทักษะ ต้องมีความต้องการพัฒนาตนเอง ฝ่ายผู้บริหารสถานประกอบการจะต้องให้การสนับสนุน เสริมแรง และให้สิ่งจูงใจ ฝ่ายองค์การจะต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงาน มีเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจน มีระบบการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (job description) และระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (อิชานันท์ ธิตา, 2557)

#### 2.4.3 การบริหารค่าตอบแทน

สำหรับภารกิจด้านการบริหารค่าตอบแทนพบงานวิจัยที่กล่าวถึง สวัสดิการ และค่าจ้าง กรณีสวัสดิการพบว่า งานวิจัยทำการสำรวจระดับความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่สถานประกอบการจัดให้ งานวิจัยขนาดเล็กชิ้นหนึ่งซึ่งทำการสำรวจความพึงพอใจของคนงาน 160 คน ในโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในย่านมินบุรี พบว่า แรงงานมีความพึงพอใจในระดับน้อยต่อสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ และสวัสดิการด้านสังคม นันทนาการ แต่พึงพอใจในระดับปานกลางต่อสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยและการศึกษาโดยไม่พบว่าพึงพอใจระดับมากต่อสวัสดิการด้านใดเลย (ศุภชาญ อรัญสุวรรณ, 2542) งานวิจัยอีกชิ้นของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานสำรวจสภาพการจ้างของสถานประกอบการยานยนต์ ผลิตตัวถัง และชิ้นส่วนยานยนต์จำนวน 1,000 แห่ง ให้ข้อมูลว่า สวัสดิการที่สถานประกอบการเหล่านี้จัดให้แรงงานยังไม่มี ความหลากหลาย สถานประกอบการส่วนใหญ่จะจัดสวัสดิการแก่แรงงาน ดังนี้ การปรับค่าจ้างประจำปี เบี้ยขยัน เงินโบนัส เงินค่ากะ เงินค่าอาหาร อุปกรณ์การกีฬา และเงินช่วยเหลือเมื่อบุตรหรือบิดามารดาแรงงานเสียชีวิต (กระทรวงแรงงาน, กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, สำนักแรงงานสัมพันธ์, 2549) ไม่มีสวัสดิการด้านเงินเกษียณหรือเงินช่วยเหลือกรณีอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินช่วยเหลือเมื่อบุตรหรือบิดามารดาแรงงานเสียชีวิตนอกจากนี้งานชิ้นนี้ยังพบว่า

มีสถานประกอบการแต่เป็นส่วนน้อยที่จัดสวัสดิการดังต่อไปนี้ให้แรงงาน ได้แก่ สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการประกันชีวิต ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง สวัสดิการเงินกู้ ค่าครองชีพ เกษียณอายุ และค่ารักษาพยาบาลสมาชิกในครอบครัวของแรงงาน (เพ็งอ้าง)

สำหรับค่าจ้าง พบบางวิจัย 1 ชิ้นที่ศึกษาความแตกต่างระหว่างค่าจ้างแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ระบุว่าแรงงานระดับกึ่งทักษะเพศชายและหญิงในอุตสาหกรรมนี้ได้รับค่าจ้างในระดับที่แตกต่างกัน โดยแรงงานชายได้รับค่าจ้างมากกว่าแรงงานหญิง ข้อมูลปี 2555 ระบุว่าในช่วงทดลองงานแรงงานชายได้รับค่าจ้างสูงกว่าแรงงานหญิง 120.311 บาทต่อเดือน ในขณะที่หลังบรรจุแล้ว แรงงานชายจะได้รับค่าจ้างแรกบรรจุสูงกว่าแรงงานหญิง 120.040 บาทต่อเดือน และ ณ ปีที่เก็บข้อมูล แรงงานชายมีค่าจ้างสูงกว่าแรงงานหญิง 175 บาทต่อเดือน (จักรพัทธ์ วาทนาสุข, 2555) โดยงานวิจัยระบุว่าตัวแปรที่ทำให้ระดับค่าจ้างของทั้งสองเพศต่างกัน คือระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานของสถานประกอบการ ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ อายุ และสถานภาพ

#### 2.4.4 แรงงานสัมพันธ์

สำหรับภารกิจด้านแรงงานสัมพันธ์ จากการสำรวจของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานสำรวจสภาพการจ้างของสถานประกอบการยานยนต์ ผลิตต์ถ่วง และขึ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 1,000 แห่ง ให้ข้อมูลว่าสถานประกอบการเหล่านี้ไม่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน (กระทรวงแรงงาน, กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, สำนักแรงงานสัมพันธ์, 2549) ดังนั้น การดูแลเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ของนายจ้างและลูกจ้างจึงเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการ งานวิจัยอีกชิ้นที่พบเกี่ยวกับสหภาพแรงงานในอุตสาหกรรมนี้อธิบายสาเหตุที่แรงงานไม่นิยมเข้าสมาชิกสหภาพแรงงาน คือ ไม่ชอบลักษณะการดำเนินงาน ไม่มีความรู้ความเข้าใจต่อบทบาทสหภาพแรงงาน และไม่ชอบผู้นำและกรรมการสหภาพแรงงาน (จารุพร มณฑาพงศ์, 2553)

สำหรับงานวิจัยชิ้นอื่น ๆ ที่ศึกษาในสถานประกอบการอุตสาหกรรมขึ้นส่วนยานยนต์ที่มีสหภาพแรงงานได้อธิบายความคิดเห็นของแรงงานต่อสหภาพแรงงานเอาไว้ว่า แม้ว่าแรงงานจะแสดงความเห็นว่าตนเองมีความรู้ความเข้าใจต่อบทบาทสหภาพในระดับดี ยอมรับบทบาทสหภาพ และสถานประกอบการเปิดโอกาสให้แรงงานมีส่วนร่วม แต่กลับมีความรู้เกี่ยวกับสหภาพแรงงานในระดับปานกลาง (ธวัชชัย วรรณนรากุล, 2541) สะท้อนว่ามีความเป็นไปได้ที่แรงงานอาจจะมีความเข้าใจที่ไม่ลึกซึ้งถ่องแท้ต่อการทำงานของสหภาพแรงงาน

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจแรงงานสัมพันธ์ พบบางงานวิจัยที่ศึกษาแรงงานสัมพันธ์และการทำงานของสหภาพในบริษัท ฮอนด้า แมนูแฟคเจอร์ริง พบข้อมูลที่น่าสนใจว่า มีหลายครั้งที่นายจ้างไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กรรมการสหภาพไม่เข้าใจบทบาทขอบเขต และสิทธิหน้าที่ของตน ขาดการสื่อสารที่ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงกรรมการสหภาพ

บ่อยจนทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง นอกจากนั้นการที่บริษัทมีผู้บริหารระดับสูงมาจากต่างประเทศ (ญี่ปุ่น) และมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อครบรอบระยะเวลาตามที่กำหนดส่งผลทำให้การทำงานเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์รวมถึงสภาพแรงงานด้วยต้องปรับตัวตามนโยบายของผู้บริหารแต่ละชุดซึ่งมีความแตกต่างกันทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง (สิทธิพร เจริญสิทธิกุล, 2546)

นอกจากภารกิจทั้ง 4 ด้านแล้ว ผู้วิจัยพบงานวิจัยที่อธิบายถึงสมรรถนะของนักบริหารแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ (แต่ไม่ได้เจาะจงโดยตรงถึงอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์) ว่าควรจะต้องมีสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้ สำหรับสมรรถนะหลัก ได้แก่ ความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ และการบริหารความขัดแย้ง สำหรับสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ นักบริหารแรงงานควรมี ความสามารถในการวางแผนและบริหารเส้นทางสายอาชีพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การฝึกอบรม และการว่าจ้างและบริหารค่าตอบแทน (อนุชัย รามวงษ์กูร, 2550) ท้ายนี้จากการนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อ 2.4 ข้างต้น จะพบว่า งานวิจัยที่มีผลการศึกษาและ/หรือเนื้อหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารแรงงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ยังมีจำนวนจำกัด จึงน่าจะมีประโยชน์หากมีการทำวิจัยที่เฉพาะเจาะจงเพื่อจะได้มีแนวทางในการแก้ไขและป้องกันปัญหาด้านการบริหารแรงงานในอุตสาหกรรมนี้

## 2.5 ข้อสรุปจากการทบทวนวรรณกรรม

จากการนำเสนอเนื้อหาการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสะท้อนว่าประเทศไทยยังคงมีปัญหาด้านการบริหารแรงงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งในระดับมหภาคและระดับสถานประกอบการ ที่ผู้วิจัยใช้คำว่า “ยังคง” เพราะงานวิจัยตั้งแต่ปี 2530 อธิบายถึงปัญหาเหล่านี้ซึ่งในปัจจุบันปัญหานี้ก็ยังคงอยู่ ในระดับมหภาคพบปัญหาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเชิงปริมาณพบปัญหาขาดแคลนแรงงาน แรงงานกลุ่มที่ขาดแคลนมากที่สุดคือ กลุ่มช่างเทคนิค กลุ่มวิศวกร และ แรงงานระดับปฏิบัติการที่มีทักษะดี นอกจากนั้นข้อมูลยังสะท้อนว่าปัญหา การขาดแคลนแรงงานในเชิงปริมาณไม่ได้ดีขึ้น เมื่อเวลาผ่านไปกลับพบว่า อุตสาหกรรมนี้ยังคงต้องการแรงงานระดับการศึกษาค่ำ (มัธยมศึกษาตอนปลาย) เพราะอุตสาหกรรมนี้ในประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมรับช่วงผลิต (original equipment manufacturer, OEM) ใช้แรงงานมากกว่าเทคโนโลยีขั้นสูง นอกจากนั้นยังต้องการแรงงานที่เรียนจบทางสายวิชาชีพ มากกว่าสายสามัญ ในขณะที่สภาพความเป็นจริงมีลักษณะสวนทางกัน กล่าวคือ คนไทยอยู่ในระบบการศึกษานานขึ้น และนิยมศึกษาต่อในสายสามัญจนจบปริญญาตรีมากกว่าเรียนสายวิชาชีพ หน้าซ้ำผู้ที่เรียนในสายวิชาชีพเมื่อศึกษาจบก็มักไม่นิยมทำงานเป็นช่างในโรงงานอุตสาหกรรม ในเชิงคุณภาพพบปัญหา

คุณภาพแรงงานไม่สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ แรงงานจบใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทันทีจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมจากสถานประกอบการ ก่อนเริ่มงานจริง อย่างน้อยที่สุด 3-6 เดือน ภายหลังทำงานแล้วก็ยังพบว่าคุณสมบัติทั้งในด้านความสามารถในการทำงาน ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นตามตำแหน่งงานยังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าความคาดหวังของสถานประกอบการ

สำหรับปัญหาด้านการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ แม้จะพบงานวิจัยจำนวนไม่มากนักที่อธิบายปัญหาในบริบทนี้ (บางชิ้นอธิบายปัญหาโดยตรง บางชิ้นไม่ได้อธิบายปัญหาโดยตรงแต่เป็นงานที่ศึกษาเกี่ยวกับระดับ/สภาพความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งระดับความพึงพอใจที่น้อยสามารถสะท้อนสภาพปัญหาในเรื่องนั้น ๆ ได้พอสมควร) พบประเด็นสำคัญในหลายมิติ ได้แก่ แรงงานไทยในอุตสาหกรรมนี้มีอัตราการเข้า ออกงานสูง เปลี่ยนงานบ่อย ระดับค่าจ้างมีความสัมพันธ์ต่อความมั่นคงในการทำงานของแรงงาน สวัสดิการที่สถานประกอบการจัดให้ มีพอสมควร แต่ไม่หลากหลายและไม่จูงใจเท่าที่ควรในการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นบทบาทของสถานประกอบการ ๆ ไม่นิยมส่งแรงงานของตนไปอบรมกับหน่วยงานภาครัฐ เพราะเสียเวลาการทำงานและไม่ตรงความต้องการ สภาพแรงงานไม่เป็นที่ยอมรับ แม้จะมีแต่ยังมีบทบาทได้ไม่เต็มที่ด้วยข้อจำกัดหลายประการ เพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการทำความเข้าใจ ตลอดจนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทาง/โจทย์วิจัยในอนาคต ผู้วิจัยได้จัดทำสรุปข้อค้นพบสำคัญจากงานวิจัย 33 ชิ้นที่ได้นำเสนอไปแล้วในเนื้อหาของบทนี้ออกมาในรูปตารางด้านล่างนี้<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>ทั้งนี้จำเป็นต้องให้ข้อสังเกตไว้ด้วยว่า การนำข้อสรุปของงานวิจัยแต่ละชิ้นไปใช้ประโยชน์ จำเป็นต้องศึกษารายละเอียดเพิ่มเติม เนื่องจากงานวิจัยบางชิ้นอ้างอิง/แสดงข้อมูลที่น่าจะไม่ทันสมัยแล้ว ณ ปัจจุบัน ยกตัวอย่างเช่นจากการสำรวจของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (สำนักแรงงานสัมพันธ์, 2549) ได้ระบุว่าสถานประกอบการ ยานยนต์ ผลิตตัวถัง และชิ้นส่วนยานยนต์จำนวน 1,000 แห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการสำรวจ ไม่มีการจัดตั้งสภาพแรงงาน อย่างไรก็ตามจากการค้นข้อมูลเพิ่มเติมพบว่าในปัจจุบันมีการจัดตั้งสภาพแรงงานชิ้นส่วนยานยนต์และโลหะแห่งประเทศไทย ข้อมูลเท่าที่พบ ณ ปี 2557 มีสมาชิกสหภาพรวมทั้งหมดประมาณ 8,000 คน (ดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ <http://voicelabour.org/archives/18866>).

ตารางที่ 2.2

สรุปข้อค้นพบงานวิจัยตั้งแต่ปี 2530 ที่เกี่ยวกับสถานะอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์  
และการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์

| ประเด็น (เรื่อง)                                    | ชื่องานวิจัย/บทความวิจัย                                                                                                  | ชื่อผู้แต่ง                                       | ปี   | แหล่งที่มา                                         | ข้อค้นพบ (พอสังเขป)                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สถานะของ<br>อุตสาหกรรม<br>ชิ้นส่วนยานยนต์ไทย<br>(6) | Intra industry trade, product<br>Fragmentation and Technological<br>Capability Development in Thai<br>Automotive Industry | ภัทรพงศ์ อินทรกำเนต<br>และ<br>เกรียงไกร เตชกานนท์ | 2558 | Asia Pacific Business<br>Review                    | - ความร่วมมือกับผู้ผลิตในระดับ<br>international production network<br>ส่งผลต่อการยกระดับเทคโนโลยีของ<br>ซัพพลายเออร์ชิ้นส่วนไทย    |
|                                                     | การพัฒนาชุดฝึกอบรมสำหรับพนักงานใน<br>อุตสาหกรรมยานยนต์เพื่อแก้ปัญหา การเกิดของ<br>เสียจากกระบวนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์     | สุรพล ชามาตย์                                     | 2554 | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี<br>พระจอมเกล้าพระนคร<br>เหนือ | - ปัญหาสำคัญของอุตสาหกรรมชิ้นส่วน<br>ยานยนต์ไทย คือ ปัญหาของเสียใน<br>ระบบ/กระบวนการผลิต และปัญหาผลิต<br>สินค้าไม่ทันเวลาที่กำหนด  |
|                                                     | การแสวงหาผลประโยชน์จากการเป็น<br>ซัพพลายเออร์ของบริษัทข้ามชาติ : กรณีศึกษา<br>อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย                | พีระ เจริญพร                                      | 2553 | คณะเศรษฐศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์            | - ปฏิสัมพันธ์กับ MNEs ที่เป็นผู้ผลิตราย<br>สำคัญใน international production<br>network ส่งผลต่อการพัฒนา<br>ซัพพลายเออร์ชิ้นส่วนไทย |
|                                                     | การจัดทำยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคน<br>ให้สอดคล้องกับความต้องการของ<br>ภาคอุตสาหกรรม                                 | ยงยุทธ แฉล้มวงษ์<br>และคณะ                        | 2555 | สถาบันเพื่อการวิจัยแห่ง<br>ประเทศไทย               | - ภาพรวมประเทศไทยมีปัญหาขาดแคลน<br>แรงงาน อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์<br>ไทยก็เช่นกัน                                                |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| ประเด็น (เรื่อง)                                            | ชื่องานวิจัย/บทความวิจัย                                                    | ชื่อผู้แต่ง                       | ปี   | แหล่งที่มา                                     | ข้อค้นพบ (พอสังเขป)                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สถานะของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย (6) (ต่อ)              | Global Integration of Thai Automotive Industry                              | อาชนัน เกาะไพบูลย์                | 2552 | คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์           | - การพัฒนาซัพพลายเออร์ชิ้นส่วนไทย มักเกิดเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับ MNEs<br>- นโยบาย LCR ส่งผลเชิงลบต่อการพัฒนาซัพพลายเออร์ชิ้นส่วนไทย |
|                                                             | ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ของผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศไทย | จิรพงศ์ แก่นทรัพย์                | 2549 | สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง | - ผู้ผลิต/ประกอบรถยนต์มักเลือกซัพพลายเออร์ชิ้นส่วนที่มีระบบการจัดส่งและความสามารถทางวิศวกรรมที่ดี                                 |
| ปริมาณแรงงานและการจ้างงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย (5) | การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการแรงงานและแนวโน้มในอุตสาหกรรมการผลิต             | กองวิจัยตลาดแรงงาน กรมการจัดหางาน | 2548 | กรมการจัดหางาน                                 | - อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ต้องการช่าง วิศวกร บุคลากรด้าน R&D และแรงงานฝีมือ                                            |
|                                                             | โครงการสำรวจความต้องการด้านแรงงานในภาคอุตสาหกรรม                            | ดำรงค์ วัฒนา และคณะ               | 2547 | สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน                      | - อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ต้องการวิศวกร                                                                                |
|                                                             | ปัญหาการดำเนินงานของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย                       | ศักรินทร์ ชวนะภูธร                | 2547 | สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง | - ซัพพลายเออร์ชิ้นส่วนยังคงมีปัญหาด้านการผลิต                                                                                     |
|                                                             | The Automobile Industry in Thailand                                         | Thammavit Terdudomtham            | 2540 | TDRI                                           | - อุตสาหกรรมสนับสนุนยานยนต์ขาดแคลนแรงงานกลุ่มวิศวกร ช่างเทคนิค และ แรงงานระดับปฏิบัติการที่มีทักษะ                                |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| ประเด็น (เรื่อง)                                                                       | ชื่องานวิจัย/บทความวิจัย                                                                  | ชื่อผู้แต่ง                   | ปี   | แหล่งที่มา                                     | ข้อค้นพบ (พอสังเขป)                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปริมาณแรงงานและ<br>การจ้างงานใน<br>อุตสาหกรรม<br>ชิ้นส่วนยานยนต์ไทย<br>(5) (ต่อ)       | ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนทางเทคโนโลยีเพื่อ<br>พัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขัน      | นิตย จันทรมังคละศรี<br>และคณะ | 2538 | สถาบันเพื่อการวิจัยแห่ง<br>ประเทศไทย           | - ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ได้มีการ<br>ทำนายว่าในอนาคตจะขาดแคลนช่าง<br>เทคนิคสำหรับการทำงานในอุตสาหกรรม                                                                                    |
| คุณภาพแรงงานและ<br>ทักษะที่พึงประสงค์<br>สำหรับอุตสาหกรรม<br>ชิ้นส่วนยานยนต์ไทย<br>(7) | การจัดทำยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคน<br>ให้สอดคล้องกับความต้องการของ<br>ภาคอุตสาหกรรม | ยงยุทธ แฉล้มวงษ์<br>และคณะ    | 2555 | สถาบันเพื่อการวิจัยแห่ง<br>ประเทศไทย           | - ตำแหน่งงานที่สำคัญในในอุตสาหกรรม<br>ชิ้นส่วนยานยนต์คือ ช่าง ช่างซ่อมบำรุง<br>ช่างกลโรงงาน ช่างเทคนิคด้านหุ่นยนต์<br>แรงงานกลุ่มนี้ยังขาดความสามารถ<br>ความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติที่จำเป็น |
|                                                                                        | คุณลักษณะของวิศวกรรมที่พึงประสงค์ใน<br>อุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่<br>ยานยนต์      | เพ็ญจันทร์ จริ่งจิตร          | 2553 | มหาวิทยาลัยรังสิต                              | - วิศวกรอุตสาหกรรมยานยนต์มีปัญหา<br>มากที่สุดคือ ยังไม่สามารถใช้ความรู้<br>จัดการปัญหาวิศวกรรมได้                                                                                           |
|                                                                                        | ศึกษาสมรรถนะที่ต้องการของช่างผลิต<br>Jig & Fixture สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์                | สุชาติ วารีสตใส               | 2551 | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระ<br>จอมเกล้าพระนครเหนือ | - ช่าง Jig ต้องมีความรู้ความชำนาญใน<br>เรื่องต่อไปนี งานประกอบ Jig<br>งานอ่านแบบ งานทดลองใช้ เป็นต้น                                                                                        |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| ประเด็น (เรื่อง)                                                                 | ชื่องานวิจัย/บทความวิจัย                                                                                                                         | ชื่อผู้แต่ง                                         | ปี   | แหล่งที่มา                                                  | ข้อค้นพบ (พอสังเขป)                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คุณภาพแรงงานและทักษะที่พึงประสงค์สำหรับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย<br>(7) (ต่อ) | โครงการสำรวจการจ้างงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ของจังหวัดราชบุรี                                                                                       | ศุภย์ข้าวสารตลาดแรงงานจังหวัดราชบุรี กรมการจัดหางาน | 2548 | กลุ่มงานวิจัยและวางแผนกำลังแรงงาน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน | - แร่งงานในสถานประกอบการยานยนต์มีปัญหาความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงาน ขาดความรับผิดชอบ ขาดงานและเปลี่ยนงานบ่อย                                             |
|                                                                                  | ความต้องการและการผลิตกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในภาคอุตสาหกรรมการผลิต                                                                    | ธนพล วีราสา                                         | 2546 | มหาวิทยาลัยเชียงใหม่                                        | - อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ต้องการแรงงานที่มีความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมความสามารถในการคิด/พัฒนาตนเองทักษะการคิดวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญของงาน    |
|                                                                                  | การศึกษาความต้องการหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน                                                    | ชาตรี รัตนวงศ์ และคณะ                               | 2542 | สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ                       | - หลักสูตรการอบรมเร่งด่วนที่สถานประกอบการต้องการด้าน Jig & Fixture คือ เทคนิคการเขียนแบบเพื่อส่งงาน เทคนิคการใช้เครื่องมือกลพื้นฐาน และงานกัดและกลึง CNC |
|                                                                                  | การศึกษาความต้องการขั้นพื้นฐานความเป็นช่างของแรงงานไร้ฝีมือที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการอุตสาหกรรมผลิต และประกอบชิ้นส่วนยานยนต์ในเขต | ธีระ กุลวิทย์                                       | 2541 | สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ                       | - อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ต้องการแรงงานที่ขยัน ใฝ่รู้ มีความพยายาม ซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา และให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในการทำงาน                         |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| ประเด็น (เรื่อง)                                                                                    | ชื่องานวิจัย/บทความวิจัย                                                                                           | ชื่อผู้แต่ง                   | ปี   | แหล่งที่มา                                             | ข้อค้นพบ (พอสังเขป)                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กระบวนการบริหาร<br>ทรัพยากรมนุษย์ใน<br>อุตสาหกรรม<br>ชิ้นส่วนยานยนต์ไทย:<br>การสรรหาคัดเลือก<br>(5) | ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับ<br>ปัญหาแรงงานของภาคอุตสาหกรรมรถยนต์ใน<br>ประเทศไทย                       | นวลฉวี แสงชัย                 | 2555 | มหาวิทยาลัยขอนแก่น                                     | - ปัจจัยที่ช่วยลดปัญหาการลาออกจาก<br>งาน คือ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล                                                             |
|                                                                                                     | ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าทำงานของ<br>พนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมรถยนต์                                | นิอร เรือนอินทร์              | 2549 | สถาบันเทคโนโลยี<br>พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร<br>ลาดกระบัง | - แรงงานระดับปฏิบัติการตัดสินใจทำงาน<br>ในอุตสาหกรรมยานยนต์ด้วยเหตุผลของ<br>สภาพการทำงานและอุปกรณ์การทำงาน                       |
|                                                                                                     | โครงการสำรวจข้อมูลฝีมือแรงงานในอุตสาหกรรม<br>ยานยนต์                                                               | วิระศักดิ์ สารรัตน์<br>และคณะ | 2548 | สำนักงานปลัดกระทรวง<br>แรงงาน                          | - อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์มีปัญหา<br>การสรรหามากที่สุดคือแรงงานกลุ่ม<br>แรงงานฝีมือ ช่างเทคนิค และหัวหน้างาน                    |
|                                                                                                     | ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความต้องการลาออกจาก<br>งานของวิศวกรในอุตสาหกรรมรถยนต์                                         | สุรสาร เพทศิริ                | 2547 | สถาบันเทคโนโลยี<br>พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร<br>ลาดกระบัง | - ปัญหาลาออกจากงานของวิศวกรมี<br>สาเหตุส่วนสำคัญมาจากพึงพอใจต่ำใน<br>ด้านตัวงาน หัวหน้างาน ความก้าวหน้า<br>และเงินเดือนที่ได้รับ |
|                                                                                                     | ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของพนักงานบริษัท<br>ในเขตอุตสาหกรรมสยามอีสเทิร์น :<br>ศึกษากรณีบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ | อุษณีย์ เหมแหวน               | 2543 | มหาวิทยาลัยมหิดล                                       | - แรงงานในซัพพลายเออร์ชิ้นส่วน<br>ยานยนต์รู้สึกมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ<br>อันเนื่องมาจากการทำงานค่อนข้างต่ำ                      |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| ประเด็น (เรื่อง)                                                                                       | ชื่องานวิจัย/บทความวิจัย                                                                                           | ชื่อผู้แต่ง        | ปี   | แหล่งที่มา                                         | ข้อค้นพบ (พอสังเขป)                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กระบวนการบริหาร<br>ทรัพยากรมนุษย์ใน<br>อุตสาหกรรม<br>ชิ้นส่วนยานยนต์ไทย:<br>การฝึกอบรมพัฒนา<br>(3)     | การศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนา<br>ทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน<br>ยานยนต์                    | ธิดานันท์ ธิดา     | 2557 | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี<br>พระจอมเกล้าพระนคร<br>เหนือ | - ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาแรงงาน<br>คือ ตัวแรงงาน ผู้บริหาร และปัจจัย<br>ความพร้อมขององค์กร                                                      |
|                                                                                                        | การศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาฝีมือแรงงานใน<br>สถานประกอบการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์                                         | พงศ์พันธุ์ ตั้งกิจ | 2549 | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี<br>พระจอมเกล้าธนบุรี          | - สถานประกอบการนิยมไม่นิยมส่งไป<br>อบรมนอกสถานประกอบการเพราะ<br>ส่งผลกระทบต่อระบบผลิต<br>- การฝึกอบรมทำได้ยากเพราะแรงงาน<br>ระดับความสามารถต่างกัน |
|                                                                                                        | การส่งเสริมการพัฒนาทักษะแรงงานใน<br>สถานประกอบการขนาดกลาง                                                          | สุจิตราภรณ์ คำสอาด | 2540 | มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์                              | - สถานประกอบการนิยมฝึกอบรมเอง<br>ภายในสถานประกอบการ ไม่นิยมส่งไป<br>อบรมนอกสถานประกอบการเพราะ<br>ส่งผลกระทบต่อระบบผลิต                             |
| กระบวนการบริหาร<br>ทรัพยากรมนุษย์ใน<br>อุตสาหกรรม<br>ชิ้นส่วนยานยนต์ไทย:<br>การบริหาร<br>ค่าตอบแทน (3) | ความแตกต่างค่าจ้างแรงงานระหว่างเพศ:<br>กรณีศึกษาของอุตสาหกรรมยานยนต์ในนิคม<br>อุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา | จักรพัทธ์ วาหนาสุข | 2555 | มหาวิทยาลัย<br>สุโขทัยธรรมาธิราช                   | - ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์<br>แรงงานชายมักได้รับค่าจ้างมากกว่า<br>แรงงานเพศหญิง                                                                 |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| ประเด็น (เรื่อง)                                                                                             | ชื่องานวิจัย/บทความวิจัย                                                                                                                     | ชื่อผู้แต่ง                                               | ปี   | แหล่งที่มา             | ข้อค้นพบ (พอสังเขป)                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กระบวนการบริหาร<br>ทรัพยากรมนุษย์ใน<br>อุตสาหกรรม<br>ชิ้นส่วนยานยนต์ไทย:<br>การบริหาร<br>ค่าตอบแทน (3) (ต่อ) | รายงานสำรวจกรอบสภาพการจ้างตามประเภท<br>กิจการ: เฉพาะการผลิตยานยนต์และที่เกี่ยวข้อง                                                           | สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรม<br>สวัสดิการและคุ้มครอง<br>แรงงาน | 2549 | กระทรวงแรงงาน          | - อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์<br>ส่วนมากจัดให้มีสวัสดิการตามกฎหมาย<br>กำหนด ส่วนที่ไม่ค่อยจัดแต่แรงงาน<br>ต้องการให้ คือ ค่ารักษาพยาบาล และ<br>สวัสดิการประกันชีวิต เป็นต้น |
|                                                                                                              | ความพึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานในโรงงาน<br>อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์                                                                    | ศุภชาญ อรัญสุวรรณค์                                       | 2542 | มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ | - แรงงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนมี<br>ความพึงพอใจสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ<br>สังคมและสันติภาพค่อนข้างน้อย                                                                        |
| กระบวนการบริหาร<br>ทรัพยากรมนุษย์ใน<br>อุตสาหกรรม<br>ชิ้นส่วนยานยนต์ไทย:<br>แรงงานสัมพันธ์ (4)               | ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเข้าเป็นสมาชิก<br>สหภาพแรงงาน บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่ง<br>หนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด<br>(ระยอง) | จารุพร มณฑาพงศ์                                           | 2553 | มหาวิทยาลัยบูรพา       | - เหตุผลที่แรงงานไม่เข้าเป็นสมาชิก<br>สหภาพเพราะไม่เข้าใจลักษณะการ<br>ดำเนินงาน ไม่มีความรู้เกี่ยวกับสหภาพ<br>ไม่ชอบผู้นำและกรรมการสหภาพ                                      |
|                                                                                                              | รายงานสำรวจกรอบสภาพการจ้างตามประเภท<br>กิจการ: เฉพาะการผลิตยานยนต์และที่เกี่ยวข้อง                                                           | สำนักแรงงานสัมพันธ์ กรม<br>สวัสดิการและคุ้มครอง<br>แรงงาน | 2549 | กระทรวงแรงงาน          | - สถานประกอบการยานยนต์ ผลิตตัวถัง<br>และชิ้นส่วนยานยนต์ไม่มีการจัดตั้ง<br>สหภาพแรงงาน (สำรวจจาก<br>สถานประกอบการ 1,000 แห่ง)                                                  |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| ประเด็น (เรื่อง)                                                                                        | ชื่องานวิจัย/บทความวิจัย                                                                                               | ชื่อผู้แต่ง           | ปี   | แหล่งที่มา             | ข้อค้นพบ (พอสังเขป)                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กระบวนการบริหาร<br>ทรัพยากรมนุษย์ใน<br>อุตสาหกรรม<br>ชิ้นส่วนยานยนต์ไทย:<br>แรงงานสัมพันธ์ (4)<br>(ต่อ) | แรงงานสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจในวิสาหกิจขนาด<br>ใหญ่ที่มีสภาพแรงงาน ศึกษากรณีบริษัท ไทย<br>ฮอนด้า แมนูเฟคเจอร์ริง จำกัด | สิทธิพร เจริญสิทธิกุล | 2546 | มหาวิทยาลัยบูรพา       | - ปัญหาเกี่ยวกับสภาพที่พบคือนายจ้าง<br>ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กรรมการสภาพ<br>ไม่รับบทบาทตัวเอง เป็นต้น                         |
|                                                                                                         | การยอมรับบทบาทของสภาพแรงงานในโรงงาน<br>อุตสาหกรรมรถยนต์                                                                | ธวัชชัย วรรณนรากุล    | 2541 | มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ | - ในสถานประกอบการอุตสาหกรรม<br>ยานยนต์ที่มีสภาพการยอมรับอยู่ใน<br>ระดับดี แม้จะมีความรู้เกี่ยวกับ<br>สภาพอยู่ในระดับปานกลาง |

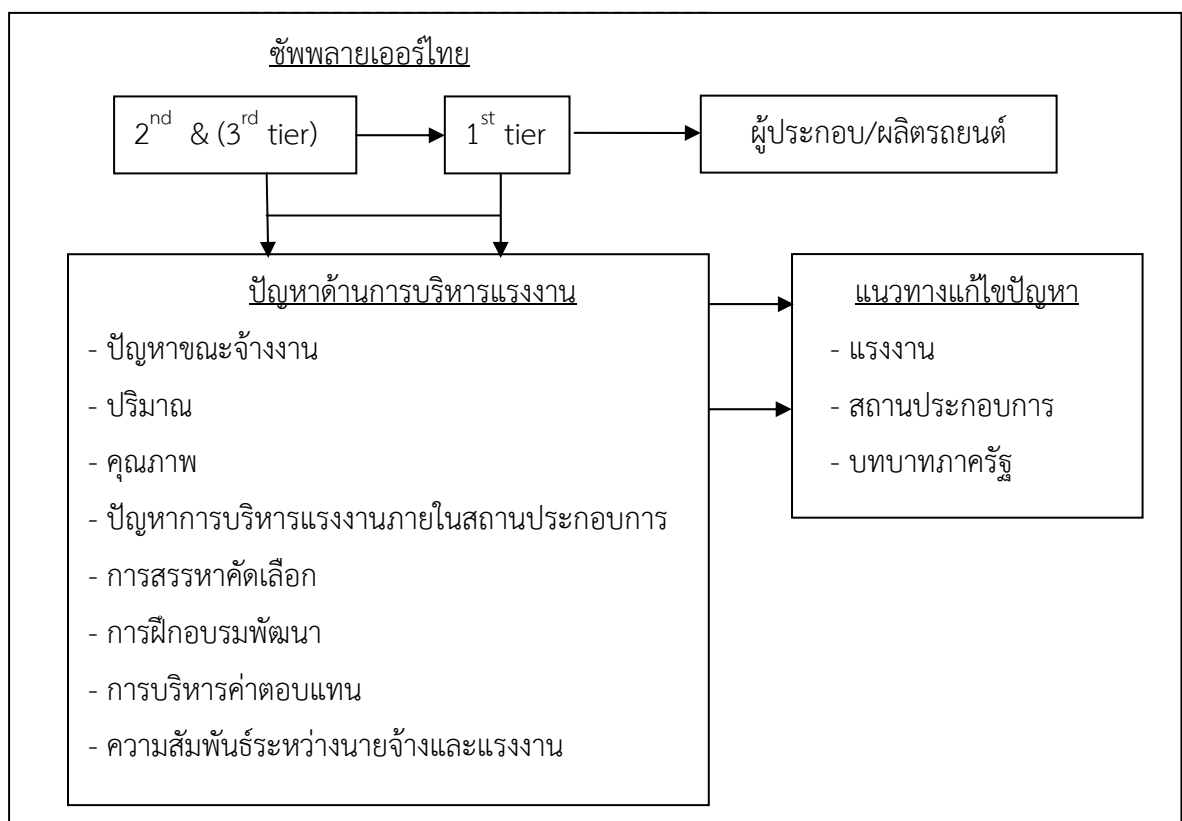
หมายเหตุ:

- รวมงานวิจัยทั้งหมด 30 เรื่อง แต่เนื่องจากงานวิจัยบางชิ้นเกี่ยวข้องกับปัญหาการบริหารแรงงานมากกว่า 1 ด้าน จำนวนรวมงานวิจัยแต่ละด้านเมื่อรวมกันจึงมากกว่า 30 เรื่อง
- จำเป็นต้องให้ข้อสังเกตไว้ด้วยว่าสรุปข้อค้นพบของแต่ละงานในเรื่องเดียวกันอาจจะขัดแย้งกันเป็นเพราะงานวิจัยมีกลุ่มตัวอย่างและพื้นที่การเก็บข้อมูล ตลอดจนช่วงเวลาการทำการวิจัยที่แตกต่างกัน ผู้สนใจข้อมูลควรอ่านรายละเอียดงานฉบับเต็มโดยค้นหาเพิ่มเติมจากชื่อเรื่องตามที่ระบุไว้ในตารางด้วย ทั้งนี้เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้

## 2.6 กรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมตลอดจนการจัดทำเป็นตารางสรุปข้อค้นพบข้างต้นจะเห็นได้ว่า มีงานวิจัยที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานของการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ยังมีจำนวนไม่มาก และผลการศึกษายังอธิบายปัญหาด้านการบริหารแรงงานไว้โดยคร่าว ไม่ได้ให้รายละเอียดเชิงลึกอย่างเป็นระบบมากนัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบความคิดตั้งต้นจากปัญหาด้านการบริหารแรงงานที่พบในงานวิจัยที่ผ่านมา โดยกำหนดตัวแปรต้น 2 ตัวแปร คือ ปัญหาด้านปริมาณและคุณภาพแรงงานในตลาดแรงงานที่จะเข้าสู่การทำงานในซีพีฟลายเออร์ไทย ผู้วิจัยใช้คำว่าปัญหาการจ้างงาน และปัญหาด้านการบริหารแรงงานภายในซีพีฟลายเออร์ไทย 4 ด้าน คือ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา ค่าตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน โดยจะออกแบบเครื่องมือการเก็บข้อมูลให้ได้ข้อมูลเชิงลึกต่อปัญหาเหล่านี้ (ดูรายละเอียดในบทถัดไป) ส่วนตัวแปรตามคือแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงาน โดยจะศึกษาข้อเสนอแนะจากแรงงาน การดำเนินงานของสถานประกอบการ และบทบาทหน่วยงานภาครัฐฯ ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาทางออกให้กับปัญหาด้านการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทย 1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier

ภาพที่ 2.1  
กรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษา



### บทที่ 3

#### วิธีการศึกษาวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์” เก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์ไทย ระดับ 1<sup>st</sup> และ 2<sup>nd</sup> tier<sup>1</sup> นอกจากนั้นยังสัมภาษณ์ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาแรงงานในกลุ่มซัพพลายเออร์ไทยและเพื่อให้การศึกษาชั้นนี้สะท้อนมุมมองปัญหาด้านการบริหารแรงงานได้ครอบคลุมมากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้จัดทำแบบสอบถามสำหรับแรงงานในซัพพลายเออร์ไทยเพื่อให้แรงงานได้มีโอกาสให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของตนเองด้วย ในบทนี้จะแสดงอธิบายขอบเขตการศึกษาทั้งด้านเนื้อหาและระยะเวลา ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือและวิธีการที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 ขอบเขตการศึกษา

##### 3.1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาปัญหาด้านการบริหารแรงงานในซัพพลายเออร์ไทยระดับ 1<sup>st</sup> และ 2<sup>nd</sup> tier และเพื่อให้การนำเสนอปัญหาด้านการบริหารแรงงานสามารถเป็นไปอย่างครบวงจร กลุ่มตัวอย่างจะต้องเป็นคู่ค้าในห่วงโซ่การผลิตเดียวกันกับสถานประกอบการผู้ผลิตและผู้ประกอบรถยนต์นั่งและรถกระบะที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย สาเหตุที่เลือกศึกษาเฉพาะเจาะจงไปที่กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สำหรับรถยนต์นั่งและรถกระบะ เนื่องจากในประเทศไทยรถทั้งสองประเภทนี้มีอัตราการผลิต จำหน่าย รวมถึงอัตราการส่งออกทั้งสองประเภทนี้สูง และหลายบริษัทผู้ผลิตและผู้ประกอบรถยนต์นั่งและรถกระบะที่มีชื่อเสียงหลายแห่งเลือกใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตหลักเพื่อการส่งออก

เนื้อหาที่ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นประเด็นในการเก็บรวบรวมข้อมูลครอบคลุมปัญหาด้านการบริหารแรงงาน เน้นปัญหาที่เกิดกับแรงงาน 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรงงานระดับปฏิบัติการกลุ่มหัวหน้างาน กลุ่มช่างเทคนิค และกลุ่มวิศวกร โดยตัวแปรต้นที่กำหนดคือประเด็นปัญหาการบริหารแรงงานด้านต่าง ๆ ที่จะศึกษาตามกรอบความคิดที่ได้กำหนดไว้ (ดูหัวข้อที่ 2.6) ประกอบด้วย

<sup>1</sup> คำจำกัดความของ ระดับ 1<sup>st</sup> และ 2<sup>nd</sup> tier ได้จากบทที่ 1 หน้า 6-7.

1. ปัญหาการจ้างงาน หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับอุปสงค์อุปทานแรงงานทั้งในแง่ของความพอเพียงของปริมาณแรงงานและคุณสมบัติของแรงงานในตลาดแรงงาน

2. ปัญหาด้านการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการ หมายถึง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการกิจ ขั้นตอน และ/หรือ กิจกรรมการบริหารแรงงานในสถานประกอบการอันประกอบไปด้วย

2.1 การสรรหาคัดเลือก หมายถึง ลักษณะการดำเนินงานและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับรูปแบบ กระบวนการ เครื่องมือ และเทคนิควิธีการสรรหาคัดเลือก การเปลี่ยนงาน รวมถึงปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือกแรงงาน

2.2 การฝึกอบรมพัฒนา หมายถึง ลักษณะการดำเนินงานและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับรูปแบบ กระบวนการ เครื่องมือ และเทคนิควิธี รวมถึงปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะแรงงาน

2.3 การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง ลักษณะการดำเนินงานและปัญหาเกี่ยวกับค่าจ้างและรายได้อื่น ๆ ที่แรงงานได้รับจากการทำงานรวมถึงสวัสดิการที่แรงงานได้รับทั้งสวัสดิการที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง รวมถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับสภาพแรงงานและ/หรือรูปแบบอื่น ๆ ที่สะท้อนการบริหารแรงงานสัมพันธ์

### 3.1.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินงานรวม 14 เดือน (ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2558-31 ตุลาคม 2559) โดยกิจกรรมและระยะเวลาการดำเนินงานสามารถสรุปได้ดังตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 3.1  
กิจกรรมและระยะเวลาการดำเนินโครงการ

| กิจกรรม                                                                                                     | ระยะเวลาดำเนินการ (14 เดือน) |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | ผลลัพธ์                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|-------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                             | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |                                                                   |
| ทบทวนวรรณกรรม<br>(ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับ<br>ซัพพลายเออร์และ<br>การบริหารแรงงานใน<br>ซัพพลายเออร์ยานยนต์ไทย) |                              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | วรรณกรรมที่<br>เกี่ยวข้อง                                         |
| ศึกษาข้อมูล<br>ซัพพลายเออร์ไทย                                                                              |                              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | ข้อมูล Suppliers<br>ยานยนต์ไทย                                    |
| สัมภาษณ์เบื้องต้นเพื่อ<br>คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง                                                             |                              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | รายชื่อซัพพลาย<br>เออร์ไทยที่คาดว่าจะ<br>ใช้เป็น<br>กลุ่มตัวอย่าง |
| คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง                                                                                       |                              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | รายชื่อ<br>กลุ่มตัวอย่าง                                          |
| พัฒนาประเด็นการ<br>สัมภาษณ์                                                                                 |                              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | แนวทาง/<br>ข้อคำถาม<br>การสัมภาษณ์                                |
| จัดทำรายงานความก้าวหน้า                                                                                     |                              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | รายงาน<br>ความก้าวหน้า                                            |
| ติดต่อ/นัดหมาย<br>กลุ่มตัวอย่าง                                                                             |                              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | ข้อมูลการติดต่อ<br>กลุ่มตัวอย่าง                                  |
| สัมภาษณ์ และเก็บข้อมูล<br>ด้วยแบบสอบถาม                                                                     |                              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | แบบบันทึก<br>การสัมภาษณ์และ<br>แบบสอบถามที่<br>กรอกข้อมูลแล้ว     |
| ประมวลผลการสัมภาษณ์<br>และข้อมูลแบบสอบถาม                                                                   |                              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | จัดทำสรุปผล<br>การสัมภาษณ์                                        |
| วิเคราะห์ผลการศึกษา                                                                                         |                              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | ผลการศึกษา                                                        |
| จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์                                                                                      |                              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | รายงาน<br>ฉบับสมบูรณ์                                             |

### 3.2 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่งานวิจัยนี้ศึกษา คือ ชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 1<sup>st</sup> และ 2<sup>nd</sup> tier ในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยชิ้นนี้แยกเป็น 4 ประเภท มีรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้ (ดูตารางที่ 3.2 ประกอบ)

1. กลุ่มแรก คือ ชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 1<sup>st</sup> tier จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ กลุ่มบริษัท ไทยซัมมิท และ บริษัทสมบурณแอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (specific sampling) จากชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 1<sup>st</sup> tier ที่เป็นคู่ค้าหลักกับสถานประกอบการผลิตและประกอบยานยนต์รายสำคัญที่มีฐานการผลิตในประเทศไทยเช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท มาสด้า ประเทศไทย เป็นต้นโดยทำการสัมภาษณ์ตัวแทนชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 1<sup>st</sup> tier จำนวน 4 คน ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งรองกรรมการ ผู้จัดการผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต ผู้จัดการทั่วไปและ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

2. กลุ่มที่สอง คือ ชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 2<sup>nd</sup> tier จำนวน 18 แห่ง (ในจำนวน 18 แห่งนี้ มี 5 แห่งเป็นทั้งระดับ 2<sup>nd</sup> และ 3<sup>rd</sup> tier) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (specific sampling) จำนวน 40 แห่งจากรายชื่อชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่เป็นคู่ค้า (vendor) ของกลุ่มบริษัทไทยซัมมิท และ บริษัทสมบурณแอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ทั้งหมดจำนวน 112 แห่ง โดยกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มแบบเฉพาะเจาะจงจำนวน 40 แห่งนั้น เป็นการคัดเลือกร่วมกันของรองกรรมการผู้จัดการ, ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิตของชัฟฟลายเออร์ ระดับ 1<sup>st</sup>และผู้วิจัย โดยมีหลักเกณฑ์การคัดเลือก คือ กระจายกลุ่มผลิตภัณฑ์และกระจายพื้นที่ กลุ่มผลิตภัณฑ์ ประกอบไปด้วย ชัฟฟลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> ที่ดำเนินงานประกอบชิ้นส่วนให้ติดกัน (stamping, press part) เช่น การหล่อ การชุบ การขึ้นรูป การสร้างและผลิตแบบสินค้า เป็นต้น, ผลิตอุปกรณ์จับยึดต่าง ๆ (nut, bolt, screw, spring) เช่น สกรู น็อต สปริง และสลักเกลียว เป็นต้น และการรับจ้างผลิตชิ้นส่วนตามที่กำหนด (subcontract) เช่น เครื่องจักรและเครื่องมือทางช่างในส่วนที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้า การพ่นสีชิ้นงาน และระบบไฮดรอลิกต่าง ๆ เป็นต้น พื้นที่ ได้แก่ สมุทรปราการ ชลบุรี สมุทรสาคร และปทุมธานี หลังการติดต่อประสานงานไปยังกลุ่มตัวอย่าง 40 แห่งที่ได้รับการคัดเลือก มีชัฟฟลายเออร์ไทยจำนวน 18 แห่งตอบรับเข้าร่วมโครงการวิจัย โดยยินดีเปิดเผยข้อมูลด้านการบริหารแรงงานแต่ขอใช้ชื่อสมมุติในการอ้างอิงสถานประกอบการ แยกเป็นชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 2<sup>st</sup> tier จำนวน 13 แห่ง และชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 2<sup>st</sup> tier ที่ดำเนินกิจการในระดับ 3<sup>rd</sup> tier ด้วย จำนวน 5 แห่ง รวมตัวแทนที่ให้สัมภาษณ์ จำนวน 25 คน มาจากชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 2<sup>st</sup> tier 18 คน และตัวแทนและชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 2<sup>st</sup> tier ที่ดำเนินกิจการในระดับ

3<sup>rd</sup> tier อีก 7 คน ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วยเจ้าของสถานประกอบการ, บุตรเจ้าของสถานประกอบการ, รองกรรมการผู้จัดการ, ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการทั่วไป, ผู้จัดการฝ่ายผลิต, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic, และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (สามารถดูรายละเอียดกำหนดการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ ประวัติ และลักษณะผลิตภัณฑ์ของสถานประกอบการกลุ่มตัวอย่างได้จากภาคผนวกที่ 1 และ 2)

3. กลุ่มที่สาม คือ แรงงาน 4 กลุ่มที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงงานของซัพพลายเออร์ไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ ได้แก่แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน โดยแจกแบบสอบถามให้แก่แรงงานไทย (ไม่รวมแรงงานต่างด้าว<sup>2</sup>) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (accidental sampling) และใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล จำนวนแห่งละ 40 ชุด รวมแจกแบบสอบถามทั้งหมด 800 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 580 ชุด โดยมีแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาประมวลผลการศึกษาได้ จำนวน 425 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 53 ของจำนวนแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด)

4. กลุ่มที่สี่ คือ ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทแก้ไขปัญหาด้านการแรงงาน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (specific sampling) โดยคัดเลือกจากหน่วยงาน/บุคคลที่มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์หลายแห่ง อย่างไรก็ตามได้รับการตอบรับเข้าร่วมโครงการวิจัยและอนุญาตให้สัมภาษณ์จำนวน 2 หน่วยงาน คือ สภาอุตสาหกรรมและสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ รวมผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมและผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์

---

<sup>2</sup> แรงงานต่างด้าวในรายงานฉบับนี้มีความหมายตามพระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2551 หมายถึงเฉพาะคนต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตให้ทำงานในประเทศไทยเฉพาะประเภทที่นำเข้ามาตาม MOU ได้แก่ คนต่างด้าว สัญชาติเมียนมา ลาว และกัมพูชา ที่เข้ามาทำงานตามความตกลงระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลประเทศต้นทางเท่านั้น

ตารางที่ 3.2

ประเภท/จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ แรงงานที่ตอบแบบสอบถาม  
และการสุ่มตัวอย่าง

| ประเภท/จำนวน<br>ซัพพลายเออร์ไทย<br>(จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์)<br><u>สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง</u> |                                                                                                   | ประเภทแรงงาน และ<br>จำนวนแรงงานที่ตอบแบบสอบถาม<br><br><u>สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ</u> |                  |                      |                      |              | ประเภท/จำนวน<br>หน่วยงานภาครัฐ<br>(จำนวนตัวแทน<br>หน่วยงานภาครัฐที่ให้<br>สัมภาษณ์)<br><u>สุ่มตัวอย่างแบบ<br/>เจาะจง</u> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|----------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 <sup>st</sup><br>tier*                                                                 | 2 <sup>nd</sup> tier*<br>(และ 2 <sup>nd</sup> tier<br>ประเภทที่เป็น<br>3 <sup>rd</sup> tier ด้วย) |                                                                                     | 1.<br>ปฏิบัติการ | 2.<br>หัวหน้า<br>งาน | 3.<br>ช่าง<br>เทคนิค | 4.<br>วิศวกร |                                                                                                                          |
| 2 แห่ง<br>(4 คน)                                                                         | 13 แห่ง<br>(18 คน)                                                                                |                                                                                     | 259 คน           | 121 คน               | 20 คน                | 25 คน        | 1 แห่ง<br>(1 คน)                                                                                                         |
|                                                                                          | 5 แห่ง<br>(7 คน)                                                                                  |                                                                                     |                  |                      |                      |              | 1 แห่ง<br>(1 คน)                                                                                                         |
| รวม<br>2 แห่ง<br>(4 คน)                                                                  | รวม<br>18 แห่ง<br>(25 คน)                                                                         | รวม<br>(425 คน)                                                                     |                  |                      |                      |              | รวม<br>2 แห่ง<br>(2 คน)                                                                                                  |

หมายเหตุ:

- \* ต้องเป็น 1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier ที่เป็นคู่ค้าในห่วงโซ่การผลิตเดียวกันและส่งสินค้าของตนต่อเนื่องไปยังสถานประกอบการผลิตและประกอบยานยนต์รายสำคัญ เช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท มาสด้า ประเทศไทย เป็นต้น
- คู่มือ 1<sup>st</sup> tier และ ชื่อสมมุติของ 2<sup>nd</sup> tier (และ 2<sup>nd</sup> tier ประเภทที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier) พร้อมข้อมูลบริษัท ได้จากภาคผนวกที่ 3

### 3.3 วิธีการและเครื่องมือเก็บข้อมูล

การวิจัยชิ้นนี้แยกการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 ระดับ ระดับแรก คือ การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ โดยค้นหางานวิจัย (ตั้งแต่ปี 2530 เป็นต้นมา) ที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย ตลอดจนสถานการณ์และปัญหาด้านการบริหารแรงงานของสถานประกอบการประเภทนี้ โดยค้นหาสถาบันการศึกษาและฐานข้อมูลงานวิจัยต่าง ๆ อาทิ ThaiList สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) และกระทรวงแรงงาน โดยกำหนดคำสำคัญที่ใช้ในการค้นหา ได้แก่ ปัญหาการบริหารแรงงาน การบริหารแรงงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน สภาพการทำงาน สภาพการจ้าง ทักษะแรงงาน ปัญหาแรงงาน สวัสดิการแรงงาน เป็นต้น

ระดับที่สอง เป็นการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ แยกเป็น 2 รูปแบบ

1. รูปแบบแรก คือ การสัมภาษณ์ตัวแทนซัพพลายเออร์ไทยระดับ 1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier และการสัมภาษณ์ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์

สำหรับการสัมภาษณ์ตัวแทนซัพพลายเออร์ไทยระดับระดับ 1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier ใช้แบบการสัมภาษณ์ซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลพื้นฐาน 2 ประเด็นย่อย คือ 1) ลักษณะสถานประกอบการ และ 2) ข้อมูลแรงงาน ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแรงงาน มี 3 ประเด็นย่อย คือ 1) ตลาดแรงงานและการจ้างงาน 2) กระบวนการบริหารแรงงาน ประกอบด้วย การสรรหา/คัดเลือก, การฝึกอบรมพัฒนา, และการบริหารค่าตอบแทนการบริหารความสัมพันธ์ และ 3) ความประสงค์ต่อบทบาทภาครัฐฯ มีข้อคำถามรวม 24 ข้อ (ดูรายละเอียดคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ตัวแทนซัพพลายเออร์ไทยระดับ 1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier ได้จากภาคผนวกที่ 4)

สำหรับการสัมภาษณ์ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นการสอบถามทรรศนะของสภาอุตสาหกรรมและสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์เกี่ยวกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตของซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย, สถานการณ์แรงงาน (ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ), ปัญหาด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยพร้อมแนวทางการแก้ไข, และบทบาทหน้าที่ของสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ มีข้อคำถามรวม 3-4 ข้อ (ดูรายละเอียดคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐได้จากภาคผนวกที่ 7 และ 8)

2. รูปแบบที่สอง คือ การใช้แบบสอบถามทั้งปลายปิดแบบเลือกตอบและปลายเปิดเพื่อสำรวจความเห็นของแรงงานต่อการบริหารแรงงานภายในซัพพลายเออร์ที่แรงงานปฏิบัติงานอยู่โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ๆ แรกเป็นข้อมูลทั่วไปของแรงงาน จำนวน 7 ข้อ ส่วนที่ 2 เป็น

ความเห็นต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการที่แรงงานปฏิบัติงานอยู่โดยให้แรงงานเลือกตอบจากมาตรวัดแบบประมินค่า (Likert Scale) แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง และเห็นด้วยน้อย ใน 4 ด้านย่อย ๆ คือ การสรรหา/คัดเลือก, การฝึกอบรมพัฒนา, และการบริหารค่าตอบแทนการบริหารความสัมพันธ์ จำนวน 16 ข้อ ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะของแรงงานเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนาการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ จำนวน 3 ข้อ (ดูรายละเอียดแบบสอบถามแรงงานได้จากภาคผนวกที่ 6)

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามแรงงานกลุ่มต่าง ๆ ใช้สถิติเชิงพรรณนาด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผลคะแนนดังนี้

#### เกณฑ์การให้คะแนน

| คะแนน | ระดับความเห็น     |
|-------|-------------------|
| 4     | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 3     | เห็นด้วยมาก       |
| 2     | เห็นด้วยปานกลาง   |
| 1     | เห็นด้วยน้อย      |

$$\begin{aligned}
 \text{การแปลผลค่าคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{4-1}{4} \\
 &= 0.75
 \end{aligned}$$

**ระดับคะแนนเฉลี่ยและการแปลผลความเห็น** แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.75 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.76-2.50 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.25 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ย 3.26-4.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ใช้วิธีการวิเคราะห์  
รายประเด็น (Thematic Analysis)<sup>3</sup> เริ่มจากประมวลคำตอบจากแบบสอบถามปลายเปิด และ  
การถอดเทปบันทึกเสียงการสนทนาที่บันทึกไว้ระหว่างการสัมภาษณ์ จัดพิมพ์บทสนทนาและคำตอบ  
จากคำถามปลายเปิดทั้งหมด และศึกษาด้วยการอ่านหลาย ๆ ครั้ง หลังจากนั้นสรุปประเด็นสำคัญ ๆ  
ของข้อมูลจัดประเภทข้อมูลโดยนำประเด็นที่สรุปมาเทียบเคียงกัน และจัดหมวดหมู่ข้อมูลโดยใช้  
ประเด็นเป็นตัวตั้ง แต่ระบุไว้ว่าผู้เข้าร่วมโครงการฯ ท่านใดให้ข้อมูลอะไรในแต่ละประเด็น หลังจากนั้น  
นำประเด็นที่ได้มาเทียบเคียงกับประเด็นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ตอนต้น ทำการปรับปรุงและกำหนด  
ประเด็นที่จะนำเสนอ โดยแต่ละประเด็นจะมีข้อมูลจากผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยฯ ให้ไว้ เพื่อเป็น  
การสนับสนุน และ/หรือ ให้เหตุผลประกอบการอธิบาย วิธีการนำเสนอ ๆ ตามประเด็นที่พบ (theme  
based) ลักษณะการนำเสนอข้อมูลเชิงคุณภาพในผลการศึกษาจะมีสองรูปแบบ คือ ใช้การประมวล  
สรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัย และใช้การอ้างอิง (coding) คำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์  
สำหรับรูปแบบหลังผู้วิจัยจะไม่เปิดเผยชื่อ-สกุลของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยฯ แต่จะอ้างอิงเฉพาะ  
ตำแหน่งของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยฯ และชื่อสมมุติของซัพพลายเออร์เท่านั้น จะระบุชื่อบริษัทเฉพาะ  
สำหรับซัพพลายเออร์ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยเปิดเผยชื่อบริษัทได้เท่านั้น

### 3.5 อุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหา

ในระหว่างการเก็บข้อมูลผู้วิจัยพบอุปสรรคที่สำคัญ 3 ประการ และได้ดำเนินการแก้ไข  
ปัญหา ดังนี้

1. ในขั้นตอนการคัดเลือกซัพพลายเออร์ไทยระดับ 2<sup>nd</sup> tier มีปัญหาการเข้าถึง  
กลุ่มตัวอย่าง แม้ผู้วิจัยจะได้รายชื่อซัพพลายเออร์ไทยที่เป็นสมาชิกสมาคมชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์  
พร้อมรายละเอียดการติดต่อ แต่การติดต่อไปยังซัพพลายเออร์เหล่านั้นเป็นไปด้วยความยากลำบาก  
หลังใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการผ่านโทรศัพท์และส่งจดหมาย  
อิเล็กทรอนิกส์ไปยังซัพพลายเออร์ที่อยู่ในรายชื่อสมาชิกสมาคมชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ปรากฏว่า  
ไม่ได้รับการตอบกลับจากซัพพลายเออร์เลย แม้จะติดต่อซ้ำหลายครั้งและใช้ระยะเวลาอันยาวนานก็ไม่ได้รับ  
การตอบรับ ผู้วิจัยจึงตัดสินใจเปลี่ยนวิธีการติดต่อกับกลุ่มตัวอย่าง โดยได้รับความอนุเคราะห์จาก  
ซัพพลายเออร์ไทยระดับ 1<sup>st</sup> tier คือ กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต และ บริษัทสมบุญแอตวอนซ์ เทคโนโลยี

---

<sup>3</sup> การวิเคราะห์รายประเด็น (Thematic Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตั้งประเด็น (themes) ที่เป็น  
สาระสำคัญของข้อมูลที่รวบรวมได้และนำมาจัดกลุ่มนำเสนอโดยใช้ข้อมูลดิบที่ได้จากการสัมภาษณ์มาอ้างอิง  
สนับสนุนในรายละเอียดของแต่ละประเด็นที่ผู้วิจัยเสนอ

จำกัด (มหาชน) ที่กรุณาเปิดเผยและให้รายชื่อกลุ่มซัพพลายเออร์ไทยระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่เป็นบริษัทคู่ค้า (vendor) และได้กรุณาติดต่อเบื้องต้นไปยังซัพพลายเออร์ไทยระดับ 2<sup>nd</sup> tier หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงติดต่อไปยังกลุ่มซัพพลายเออร์ไทยระดับ 2<sup>nd</sup> tier เหล่านั้นอีกครั้งและได้รับความร่วมมือค่อนข้างดี โดยมีซัพพลายเออร์ไทยระดับ 2<sup>nd</sup> tier จำนวน 18 แห่ง แสดงความประสงค์เข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ และยินดีให้ข้อมูล

2. ไม่สามารถดำเนินการจัดประชุมกลุ่ม focus group ในกลุ่มซัพพลายเออร์ไทยระดับ 2<sup>nd</sup> tier ได้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างไม่สะดวกทั้งในแง่เวลาและสถานที่ที่จะนัดหมายมาพบร่วมกัน ผู้วิจัยแก้ไขปัญหานี้โดยการเพิ่มระยะเวลาการสัมภาษณ์และในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้วิจัยได้ถ่ายทอดทรรศนะของแต่ละกลุ่มตัวอย่างและสอบถามเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างด้วย

3. การติดต่อหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานมีปัญหาในลักษณะเดียวกันกับปัญหาประการแรก คือ ติดต่อนัดหมายได้ค่อนข้างยาก ใช้ระยะเวลานาน ต้องติดตามการติดต่อซ้ำ ๆ หลายครั้งจนเลยระยะเวลาการเก็บข้อมูลก็ยังไม่สามารถยืนยันการนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์ได้ อย่างไรก็ตามมีหน่วยงานของรัฐ 2 แห่ง คือ สภาอุตสาหกรรมและสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ซึ่งตอบรับเข้าร่วมโครงการวิจัย และได้กรุณาสละเวลาจำนวนมากให้ทรรศนะข้อมูลโดยละเอียดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของภาครัฐต่อการบริหารแรงงานในซัพพลายเออร์ไทย ซึ่งรายละเอียดจะปรากฏในเนื้อหาในบทถัดไป

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

บทนี้นำเสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทย ในอุตสาหกรรมยานยนต์แยกเป็นขณะจ้างงานและการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการ ข้อมูลที่นำเสนอประมวลมาจากการสัมภาษณ์ตัวแทนซัพพลายเออร์ไทยระดับระดับ 1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier (รวมถึง 2<sup>nd</sup> tier ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย) ที่เข้าร่วมในโครงการวิจัยฯ และแบบสอบถามคนงาน ที่ปฏิบัติงานในซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่าง<sup>1</sup> รวมถึงบทสัมภาษณ์ตัวแทนภาครัฐที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับ การบริหารแรงงานแก่ซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ เนื้อหาของผลการศึกษาในบทนี้ แบ่งออกเป็น 7 หัวข้อ หัวข้อแรกนำเสนอข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง หัวข้อที่ 2 นำเสนอทฤษฎะของตัวแทนซัพพลายเออร์เกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของแรงงานขณะจ้างงาน หัวข้อที่ 3 อธิบาย ลักษณะการดำเนินงานและปัญหาการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการ ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาทักษะ การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน หัวข้อที่ 4 แสดงผลการศึกษาเชิงปริมาณเกี่ยวกับความเห็นของแรงงานไทยต่อการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ หัวข้อที่ 5 อธิบายแนวทางการพัฒนาซัพพลายเออร์สัญชาติไทย หัวข้อที่ 6 อธิบายบทบาทภาครัฐในปัจจุบันต่อการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์สัญชาติไทย หัวข้อสุดท้าย นำเสนอสรุปผลการศึกษาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานตามกรอบความคิดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

#### 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้แยกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่ 1 คือ ตัวแทนซัพพลายเออร์ไทย และตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ ใช้การสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล ประเภทที่ 2 คือ แรงงาน 4 กลุ่มที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการกลุ่มตัวอย่าง คือ แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน (เฉพาะแรงงานไทย ไม่รวมแรงงานต่างด้าว) ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล

สำหรับกลุ่มตัวอย่างประเภทที่ 1 มีซัพพลายเออร์ไทยระดับ 1<sup>st</sup> tier เข้าร่วมในโครงการวิจัยฯ จำนวน 2 แห่ง, ซัพพลายเออร์ไทยระดับ 2<sup>nd</sup> tier เข้าร่วมในโครงการวิจัยฯ จำนวน 18 แห่ง (ในจำนวน 18 แห่งนี้ มี 5 แห่งเป็นทั้งระดับ 2<sup>nd</sup> และ 3<sup>rd</sup> tier), และหน่วยงานภาครัฐ

---

<sup>1</sup>ดูรายละเอียดคำจำกัดความของซัพพลายเออร์ไทยระดับระดับ 1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier และคนงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้จากบทที่ 3 หัวข้อ 3.2

2 หน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานเข้าร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่างของโครงการวิจัยฯ ตาราง 4.1 สรุปข้อมูลพื้นฐานของตัวแทนกลุ่มตัวอย่างเหล่านี้ ได้แก่ ชื่อสถานประกอบ (ใช้ชื่อสมมุติสำหรับ 2<sup>nd</sup>) และชื่อหน่วยงาน, ระดับ tier, ประเภทสินค้าที่ผลิต/รับทำงาน, จำนวนและตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์ รวมตัวแทนซีพพลายเออร์และตัวแทนหน่วยงานผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 31 คน

ตารางที่ 4.1

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างประเภทซัพพลายเออร์ไทยและหน่วยงานภาครัฐ

| ชื่อสถานประกอบการ<br>(ชื่อสมมุติสำหรับ 2 <sup>nd</sup> tier<br>ใช้ AB และ 2 <sup>nd</sup> tier ที่เป็น<br>3 <sup>rd</sup> tier ด้วย ใช้ ABC)/<br>หน่วยงานภาครัฐ | ระดับ tier      |                 |                 | ประเภทสินค้าที่ผลิต/รับทำงาน |              |                               |                         |                                               | ผู้ให้สัมภาษณ์ |                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------|--------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                 | 1 <sup>st</sup> | 2 <sup>nd</sup> | 3 <sup>rd</sup> | Body<br>part                 | Body<br>part | Nut/Bolt/<br>Screw/<br>Spring | Stamping/<br>Press part | Sub<br>contract                               | จำนวน (คน)     | ตำแหน่ง                                                                        |
| กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต                                                                                                                                            | ✓               |                 |                 | ✓                            |              |                               |                         |                                               | 3              | - ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต<br>- ผู้จัดการทั่วไป<br>- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ |
| บริษัท สมบูรณ์แอดวานซ์<br>เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)                                                                                                               | ✓               |                 |                 |                              | ✓            |                               |                         |                                               | 1              | - รองกรรมการผู้จัดการ                                                          |
| AB1                                                                                                                                                             |                 | ✓               |                 |                              |              |                               |                         | ✓<br>(รับจ้างทำ<br>เครื่องมือ)                | 1              | - กรรมการผู้จัดการ<br>(เจ้าของสถานประกอบการ)                                   |
| AB2                                                                                                                                                             |                 | ✓               |                 |                              |              |                               |                         | ✓<br>(รับจ้างผลิต<br>ชิ้นส่วน<br>เครื่องจักร) | 1              | - กรรมการผู้จัดการ<br>(เจ้าของสถานประกอบการ)                                   |
| AB3                                                                                                                                                             |                 | ✓               |                 |                              |              |                               |                         |                                               | 1              | - กรรมการผู้จัดการ<br>(เจ้าของสถานประกอบการ)                                   |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ชื่อสถานประกอบการ<br>(ชื่อสมมุติสำหรับ 2 <sup>nd</sup> tier<br>ใช้ AB และ 2 <sup>nd</sup> tier ที่เป็น<br>3 <sup>rd</sup> tier ด้วย ใช้ ABC)/<br>หน่วยงานภาครัฐ | ระดับ tier      |                 |                 | ประเภทสินค้าที่ผลิต/รับทำงาน |              |                               |                         |                                 | ผู้ให้สัมภาษณ์ |                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------|--------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                 | 1 <sup>st</sup> | 2 <sup>nd</sup> | 3 <sup>rd</sup> | Body<br>part                 | Body<br>part | Nut/Bolt/<br>Screw/<br>Spring | Stamping/<br>Press part | Sub<br>contract                 | จำนวน (คน)     | ตำแหน่ง                                                                                |
| AB4                                                                                                                                                             |                 | ✓               |                 |                              |              |                               | ✓                       |                                 | 2              | - ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ<br>- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                            |
| AB5                                                                                                                                                             |                 | ✓               |                 |                              |              |                               | ✓                       |                                 | 2              | - ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์<br>- ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic                       |
| AB6                                                                                                                                                             |                 | ✓               |                 |                              |              | ✓                             |                         |                                 | 1              | - รองกรรมการผู้จัดการ<br>(บุตรเจ้าของสถานประกอบการ)                                    |
| AB7                                                                                                                                                             |                 | ✓               |                 |                              |              | ✓                             |                         |                                 | 2              | - รองกรรมการผู้จัดการ<br>(บุตรเจ้าของสถานประกอบการ)<br>- เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ |
| AB8                                                                                                                                                             |                 | ✓               |                 |                              |              |                               |                         | ✓<br>(รับจ้างพ่นสี<br>ชิ้นส่วน) | 2              | - ผู้จัดการทั่วไป<br>- เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                                   |
| AB9                                                                                                                                                             |                 | ✓               |                 |                              |              |                               | ✓                       |                                 | 1              | - เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                                                        |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ชื่อสถานประกอบการ<br>(ชื่อสมมุติสำหรับ 2 <sup>nd</sup> tier<br>ใช้ AB และ 2 <sup>nd</sup> tier ที่เป็น<br>3 <sup>rd</sup> tier ด้วย ใช้ ABC)/<br>หน่วยงานภาครัฐ | ระดับ tier      |                 |                 | ประเภทสินค้าที่ผลิต/รับทำงาน |              |                               |                         |                                             | ผู้ให้สัมภาษณ์ |                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------|--------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                 | 1 <sup>st</sup> | 2 <sup>nd</sup> | 3 <sup>rd</sup> | Body<br>part                 | Body<br>part | Nut/Bolt/<br>Screw/<br>Spring | Stamping/<br>Press part | Sub<br>contract                             | จำนวน (คน)     | ตำแหน่ง                                                                         |
| AB10                                                                                                                                                            |                 | ✓               |                 |                              |              |                               | ✓                       |                                             | 1              | - รองกรรมการผู้จัดการ<br>(บุตรเจ้าของสถานประกอบการ)                             |
| AB11                                                                                                                                                            |                 | ✓               |                 |                              |              |                               | ✓                       |                                             | 1              | - กรรมการผู้จัดการ<br>(เจ้าของสถานประกอบการ)                                    |
| AB12                                                                                                                                                            |                 | ✓               |                 |                              |              |                               | ✓                       |                                             | 1              | - เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                                                 |
| AB13                                                                                                                                                            |                 | ✓               |                 |                              |              |                               |                         | ✓<br>(รับจ้างพ่นสี<br>ชิ้นส่วน)             | 2              | - เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                                                 |
| ABC1                                                                                                                                                            |                 | ✓               |                 |                              |              |                               |                         | ✓<br>(รับจ้าง<br>ชุบเคลือบผิว<br>ด้วยไฟฟ้า) | 2              | - กรรมการผู้จัดการ<br>(เจ้าของสถานประกอบการ)<br>- เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ชื่อสถานประกอบการ<br>(ชื่อสมมุติสำหรับ 2 <sup>nd</sup> tier<br>ใช้ AB และ 2 <sup>nd</sup> ที่เป็น<br>3 <sup>rd</sup> tier ด้วย ใช้ ABC)/<br>หน่วยงานภาครัฐ | ระดับ tier      |                 |                 | ประเภทสินค้าที่ผลิต/รับทำงาน |              |                               |                         |                 | ผู้ให้สัมภาษณ์ |                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------|--------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------|----------------|--------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                            | 1 <sup>st</sup> | 2 <sup>nd</sup> | 3 <sup>rd</sup> | Body<br>part                 | Body<br>part | Nut/Bolt/<br>Screw/<br>Spring | Stamping/<br>Press part | Sub<br>contract | จำนวน (คน)     | ตำแหน่ง                                                |
| ABC2                                                                                                                                                       |                 | ✓               | ✓               |                              |              |                               |                         |                 | 1              | - รองกรรมการผู้จัดการ<br>(บุตรเจ้าของสถานประกอบการ)    |
| ABC3                                                                                                                                                       |                 | ✓               | ✓               |                              |              |                               |                         |                 | 1              | - เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                        |
| ABC4                                                                                                                                                       |                 | ✓               | ✓               |                              |              |                               |                         |                 | 1              | - เจ้าของสถานประกอบการ                                 |
| ABC5                                                                                                                                                       |                 | ✓               | ✓               |                              |              |                               |                         |                 | 2              | - เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์<br>- ผู้จัดการฝ่ายผลิต |
| สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย                                                                                                                                 |                 |                 |                 |                              |              |                               |                         |                 | 1              | - ประธานกลุ่มอุตสาหกรรม<br>ชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์    |
| สถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์                                                                                              |                 |                 |                 |                              |              |                               |                         |                 | 1              | - ผู้อำนวยการสถาบันฯ                                   |

สำหรับกลุ่มตัวอย่างประเภทที่ 2 คือ แรงงาน 4 กลุ่มที่ปฏิบัติงานในจังหวัดฉะเชิงเทรา กลุ่มตัวอย่าง คือ แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน (เฉพาะแรงงานไทย ไม่รวมแรงงานต่างด้าว) แจกแบบสอบถามทั้งหมด 800 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 580 ชุด มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาประมวลผลการศึกษาได้ จำนวน 425 ชุด คิดเป็นร้อยละ 53 ของจำนวนแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของแรงงานกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน สถานภาพการจ้าง และระดับการทำงาน

ตารางที่ 4.2

จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างประเภทแรงงาน

| ข้อมูลพื้นฐาน     | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------|-------|--------|
| <b>เพศ</b>        |       |        |
| ชาย               | 230   | 54.1   |
| หญิง              | 194   | 45.6   |
| อื่น ๆ            | 1     | 0.2    |
| <b>อายุ</b>       |       |        |
| ต่ำกว่า 20 ปี     | 12    | 2.8    |
| มากกว่า 20-25 ปี  | 81    | 19.1   |
| มากกว่า 25-30 ปี  | 77    | 18.1   |
| มากกว่า 30-45 ปี  | 201   | 47.3   |
| มากกว่า 45-50 ปี  | 44    | 10.4   |
| มากกว่า 50 ปี     | 10    | 2.4    |
| <b>การศึกษา</b>   |       |        |
| มัธยมศึกษาตอนต้น  | 175   | 41.2   |
| มัธยมศึกษาตอนปลาย | 58    | 13.6   |
| ปวช.              | 16    | 3.8    |
| ปวส.              | 73    | 17.2   |
| ปริญญาตรี         | 98    | 23.1   |
| สูงกว่าปริญญาตรี  | 5     | 1.2    |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ข้อมูลพื้นฐาน         | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------|-------|--------|
| <b>อายุงาน</b>        |       |        |
| ต่ำกว่า 1 ปี          | 50    | 11.8   |
| 1 ปี-3 ปี             | 100   | 23.5   |
| มากกว่า 3 ปี-6 ปี     | 83    | 19.5   |
| มากกว่า 6 ปี ขึ้นไป   | 192   | 45.2   |
| <b>สถานภาพการจ้าง</b> |       |        |
| พนักงานประจำ          | 321   | 75.5   |
| พนักงานชั่วคราว       | 15    | 3.5    |
| พนักงานจ้างเหมา       | 2     | 0.5    |
| พนักงานรายวัน         | 85    | 20.0   |
| อื่น ๆ                | 2     | 0.5    |
| <b>กลุ่มแรงงาน</b>    |       |        |
| ระดับปฏิบัติการ       | 259   | 60.94  |
| หัวหน้างาน            | 121   | 28.47  |
| ช่างเทคนิค            | 20    | 4.71   |
| วิศวกรโรงงาน          | 25    | 5.88   |

จากตารางที่ 4.2 พบว่าแรงงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย (คิดเป็นร้อยละ 54.1) มีอายุระหว่าง 30-45 ปี (คิดเป็นร้อยละ 47.3) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 41.2) สำหรับอายุงานและสถานภาพการจ้าง พบว่า แรงงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุงานมากกว่า 6 ปีขึ้นไป (คิดเป็นร้อยละ 45.2) มีสถานภาพเป็นพนักงานประจำ มากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 75.5) เมื่อจัดกลุ่มแรงงานที่ตอบแบบสอบถามพบว่า เป็นแรงงานปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ มากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 60.94) รองลงมาคือ ระดับหัวหน้างาน, ระดับวิศวกรโรงงาน, และ ช่างเทคนิค (คิดเป็นร้อยละ 28.94, 5.88 และ 4.71 ตามลำดับ)

## 4.2 ทรศนะของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ต่อการจ้างแรงงาน

จากการสัมภาษณ์ทรศนะของตัวแทนซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างต่อสถานการณ์การจ้างงานแรงงาน 4 กุ่ม คือ แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน ใน 2 ประเด็น คือ ความพอเพียงด้านปริมาณและคุณภาพแรงงานขณะการจ้างงาน พบข้อมูลที่สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ได้บทวนไว้ในบทที่ 2 (หัวข้อที่ 2.2) กล่าวคือ ในปัจจุบันยังคงพบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน (labour shortage) ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ อุปสงค์ที่สถานประกอบการต้องการยังไม่สอดคล้องกับอุปทานแรงงานที่หางานอยู่ในตลาดแรงงาน โดยมีรายละเอียดการขาดแคลนแรงงาน ดังนี้

### 4.2.1 การขาดแคลนด้านปริมาณแรงงาน

พบเงื่อนไขสำคัญ 4 ประการที่กำหนดสภาพความเพียงพอหรือความขาดแคลนแรงงานของตัวแทนซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างคือ สภาพเศรษฐกิจและสภาวะตลาด ระดับตำแหน่งสถานที่ตั้งของสถานประกอบการและ ระดับ tier สำหรับสภาพเศรษฐกิจและสภาวะตลาด ตัวแทนซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างในทุกะดับ tier (1<sup>st</sup> tier, 2<sup>nd</sup> tier, และ 2<sup>nd</sup> ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย) แสดงทรศนะที่ตรงกันว่า สภาพเศรษฐกิจและสภาวะตลาดคือปัจจัยสำคัญที่สุดที่กำหนดความเพียงพอหรือขาดแคลนแรงงาน ณ ช่วงเวลาเก็บข้อมูลของโครงการวิจัยนี้ (พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559) ประเทศไทยมีสภาวะเศรษฐกิจที่หดตัว อัตราการส่งออกลดลง ยอดจำหน่ายรถยนต์ลดลง ส่งผลให้ยอดสั่งซื้อชิ้นส่วนต่าง ๆ จากซัพพลายเออร์ยานยนต์ก็ลดลงด้วย ทำให้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานลดลง ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างหลายแห่งแสดงความเห็นในแนวทางเดียวกันว่า ณ ปัจจุบัน ไม่ค่อยมีปัญหาการขาดแคลนแรงงาน หรือหากมีปัญหาที่ลดลงมาก ยกตัวอย่างเช่น “ช่วงนี้เศรษฐกิจไทยไม่ค่อยดีนะ โดยเฉพาะการส่งออก เป็นขาลง เราก็ผลิลดลงเยอะ ทำงานแค่ตามยอดสั่ง มันเลยทำให้คนงานที่มีอยู่แล้วพอเพียง ไม่ขาดคนขนาดที่ว่าจะต้องจ้างคนงานใหม่ปริมาณเยอะ ๆ จะมีก็แค่มาทดแทนคนที่ออกไปทำงานที่อื่น ๆ” (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559; ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logisticบริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB7, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559; ผู้จัดการทั่วไป, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB8, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559) สภาวะเศรษฐกิจมีผลต่อความต้องการแรงงานมาก ในอดีตที่เศรษฐกิจดี อัตราการส่งออกรถยนต์สูงจะเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน หากคนยาก ดังตัวอย่างทรศนะจากตัวแทนซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่าง

เช่น “ช่วงนี้ไม่ต้องหาจ้างคนงานเยอะเหมือนตอนที่เศรษฐกิจไทยส่งออกโตมาก ๆ ถ้าเป็นแบบนี้จะเจอปัญหาการขาดแรงงานจำนวนมาก” (เพ็งอ้าง)

สำหรับระดับตำแหน่ง พบว่าในบรรดา 4 กลุ่มแรงงาน คือ แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงานปัจจุบันปัญหาการขาดแคลนกลุ่มแรงงานระดับปฏิบัติการลดลง เป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจที่หดตัวลง ทำให้ความต้องการแรงงานกลุ่มนี้เพื่อรองรับการผลิตลดลง แต่แม้ว่าความต้องการจะลดลงก็ยังคงต้องการแรงงานในกลุ่มนี้อยู่ อย่างไรก็ตาม ชีพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างสามารถหาคนงานได้ในปริมาณที่พอเพียง โดยใช้ 2 ทางเลือกคือ จ้างแรงงานต่างด้าว หรือเพิ่มสัดส่วนการใช้เทคโนโลยีในระบบการผลิตเพื่อทดแทนการใช้แรงงาน สำหรับการจ้างแรงงานต่างด้าวพบว่าชีพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างที่เป็นระดับ 2<sup>nd</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier จ้างแรงงานต่างด้าว ประเภทถูกกฎหมายเท่านั้น (ยังไม่พบการจ้างแรงงานต่างด้าวในชีพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างระดับ 1<sup>st</sup> tier) เนื่องจากไม่สามารถหาแรงงานไทยมาทำงานได้ แรงงานไทยนิยมทำงานในอุตสาหกรรมเบา เช่น อุตสาหกรรมค้าปลีก ที่เป็นงานสบาย มีเครื่องปรับอากาศ และได้พบปะผู้คน มากกว่างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งแรงงานไทยมองว่าเป็นอุตสาหกรรมหนัก ต้องทำงานยาก หนัก และลำบาก โดยตัวแทนชีพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างแสดงทรรศนะว่า

แรงงานไทย ไม่ค่อยมีความอดทนเลือกงาน ชอบทำงานสบาย แต่ในโรงงานทำชิ้นส่วนยานยนต์มันไม่ใช่งานสบายใจ สภาพแวดล้อมการทำงาน ก็มีร้อน มีเสียงดัง นอกจากนั้นคือแรงงานไทยไม่ค่อยชอบมีความรับผิดชอบมาก ๆ งานยากขึ้นนิดหน่อยจากเดิมคือจะไม่ทำเลย ไม่ชอบโดน rotate งาน หลายคนพอมอบหมายงานมากขึ้นลาออกไปขายของตามโลตัส ตามเซเว่น เพราะคิดว่าเป็นงานเบากว่า คือพอรู้สึกว่ายาก มีความลำบาก คนไทยมักจะลาออก (ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB4, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559; กรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท ABC1, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559)

นอกจากนั้นยังพบว่าแรงงานไทยไม่นิยมพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตของตัวเอง มักคิดว่าทำงานให้เสร็จในแต่ละวันเหมือน ๆ กัน ตีกว่าต้องรับผิดชอบหลายอย่าง และทำงานต่อเนื่อง พบว่า แรงงานไทยบางคนในย่านปทุมธานีมีค่านิยมเลือกที่จะทำงานรับจ้าง จบเป็นวัน ๆ ไปยกตัวอย่างเช่น พบว่าแรงงานไทยเลือกที่จะทำงานชิ้นผักผลไม้ในตลาดไทมากกว่าทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

ปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งที่แรงงานไทยขาดคือ ค่าแรงไม่สอดคล้องกับความมั่นคงในการทำงานในอนาคต แรงงานไทยมักให้ความสำคัญงานที่ทำแล้วจบไป ไม่สนใจว่างานนั้นมันไม่ได้พัฒนาทักษะ ไม่ได้เติบโต แรงงานไทยเค้ามองว่าทำงานจบวันได้เงินพอแล้ว อย่างเช่น แก้วโรงงานละแวกตลาดไท แรงงานทำงานกับเรลาออกไปรับจ้างเซ็นผักในตลาดไท ทั้งที่งานใช้แรงกายมากกว่าอีก แต่งานมันไม่ยากใจ ทำจบเป็นวัน ๆ ไม่ต้องคิดอะไรมาก (ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB4, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2559; ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic บริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559)

แม้จะไม่อยากจ้างแรงงานต่างด้าวแต่สถานประกอบการต้องแก้ไขปัญห ด้วยการจ้างแรงงานต่างด้าวมาทำงานทดแทนแรงงานไทยที่หายากขึ้น (รูปแบบการจ้างแรงงานต่างด้าวจะอธิบายในหัวข้อ 4.3) ดังที่ตัวแทนซีพีฟลายเออร์กลุ่มตัวอย่างหลายแห่งย้ำว่า “คือถ้าเลือกได้บริษัทเราก็คงอยากจ้างแรงงานไทยนะ ไม่ได้อยากจ้างแรงงานต่างด้าว ยังไงจ้างคนไทยด้วยกันเองมันก็ดีดีกว่าคุยกันรู้เรื่อง แต่มันหาคนไทยมาทำงานไม่ได้จริง ๆ” (เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB9, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; เจ้าของสถานประกอบการบริษัท ABC4, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้จัดการฝ่ายผลิตบริษัท ABC5, สัมภาษณ์, 22 กรกฎาคม 2559) อย่างไรก็ตามยังคงมีซีพีฟลายเออร์กลุ่มตัวอย่างระดับ 2<sup>nd</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier บางแห่งที่เจ้าของสถานประกอบการยังคงไม่เลือกจ้างแรงงานต่างด้าวแม้จะขาดคนก็ตามด้วยให้เหตุผลที่ว่าคนไทยฝีมือดีกว่า ติดต่อสื่อสารเข้าใจกันมากกว่า “จ้างแรงงานไทยดีกว่ายิ่งถ้าเป็นงานฝีมือคนไทยมักทำได้ดีกว่าแรงงานต่างด้าว อีกอย่างคือสื่อสารกันรู้เรื่องเพราะพูดภาษาเดียวกัน จ้างแรงงานต่างด้าวก็ลำบากเรื่องสื่อสาร กว่าจะเข้าใจกันก็ใช้เวลา” (ผู้จัดการทั่วไป, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB8, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559)

อีกทางเลือกของนายจ้างในการป้องกันปัญหาการขาดแคลนแรงงานในอนาคตสำหรับสถานประกอบการที่ไม่ต้องการจ้างแรงงานต่างชาติ ก็คือ เพิ่มการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ทดแทนแรงงานมากขึ้น ยกตัวอย่างทรศณะจากบางสถานประกอบการที่ใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น เช่น

เราใช้คนงานน้อยลงมากในระบบการผลิต เพราะคนงานหายาก ค่าจ้างก็เพิ่มสูงขึ้น หันมาใช้เทคโนโลยีมากขึ้นผสมกับจ้างแรงงานไทยอยู่ แต่ลดลง ก็ให้แรงงานทำงานเบา ๆ ง่าย ๆ ที่เรารู้สึกว่าใช้เทคโนโลยีแล้วมันยังไม่คุ้ม เช่น โรงงานเราเป็นโรงงานพ่นสีชิ้นส่วน การแขวน jig เข้ากับแผงแขวน ชิ้นดีสติ๊กเกอร์กันสีปนทับกันบนวัสดุ เราใช้แรงงานไทย เพราะเป็นงานเบาเป็นงานละเอียด หลังแขวนเสร็จการพ่นสีทั้งกระบวนการทำงานนี้ไม่ใช่คนเลย เป็นระบบพ่นสีแบบปิดเป่าแห้ง ออกมาจากระบบปิดเลย เสร็จหมดทุกอย่างโดยไม่ต้องใช้คนงาน ใช้คนงานอีกทีตอน QC ทำ packaging และการบรรจุของลงกล่อง ซึ่งก็เป็นงานเบาอีก อันนี้คนงานไทยทำได้ (ผู้จัดการ

ทั่วไป, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB8, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB13, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2559)

สำหรับกลุ่มหัวหน้างาน ไม่พบปัญหาการขาดแคลนเนื่องจากหัวหน้างานมักเป็นการคัดเลือกมาจากแรงงานกลุ่มปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ทำงาน อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตที่สำคัญคือ สถานประกอบการหลายแห่งเริ่มเลื่อนตำแหน่งให้แรงงานต่างด้าวเป็นหัวหน้างานมากขึ้นเนื่องจากแรงงานต่างด้าวมักมีความอดทน ตั้งใจในการทำงาน และมีอายุงานนานกว่าคนไทย ต่อประเด็นนี้ตัวแทนสหภาพสายเออร์กลุ่มตัวอย่างอธิบายว่า

ปกติคนที่เราแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างาน เราเลือกจากแรงงานระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ทำงานมานาน มีความรับผิดชอบสูง มุ่งมั่น พัฒนาตัวเอง ส่วนมากก็เป็นแรงงานไทย แต่ปัจจุบันมีแรงงานต่างด้าวได้เลื่อนเป็นหัวหน้างานมากขึ้น สาเหตุเพราะคนไทยอายุงานไม่ค่อยนาน มักเปลี่ยนงานบ่อยต่างด้าวอยู่ทนกว่า นอกจากนั้น ความตั้งใจ การพัฒนาตัวเอง แรงงานไทยไม่ค่อยมี ต่างด้าวกลับมีมากกว่า (รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB6, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559)

สำหรับแรงงานกลุ่มที่ขาดแคลนและหายากแทบจะตลอดในทุกสภาพเศรษฐกิจก็คือ แรงงานกลุ่มช่างเทคนิคและวิศวกร (กรณีนี้เกี่ยวข้องกับปัญหาการขาดแคลนด้านคุณภาพด้วย ดังจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป) ปัญหาการขาดแคลนแรงงานกลุ่มช่างเทคนิคและวิศวกรมักพบในสหภาพสายเออร์กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีเข้ามาทดแทนแรงงานมากขึ้น สหภาพสายเออร์เหล่านี้ต้องการช่างและวิศวกรเข้ามาควบคุมและกำกับการใช้เครื่องจักรแต่มักเผชิญปัญหาการหาแรงงาน 2 กลุ่มนี้ค่อนข้างยาก ทำให้ส่วนใหญ่ใช้ทางเลือกในการสร้างช่างเทคนิคขึ้นมาเอง โดยการพัฒนาแรงงานในระดับปฏิบัติการที่มีฝีมือและความชอบที่จะปฏิบัติงานกับเครื่องจักรให้มาเป็นช่างในโรงงาน

ช่างสายตรงที่จบ ปวช. ปวส. เป็นอะไรที่หายากยิ่งกว่ามเข็มในมหาสมุทร รับเข้ามาก็มักทำงานไม่ได้ ต้องมาฝึกทักษะกันใหม่ บางคนเข้ามาฝึกดีแล้วก็ลาออกไปโรงงานที่สบายกว่า อย่างลาออกไปทำงานกับ 1<sup>st</sup> tier เลยสร้างช่างเองดีกว่า เลือกมาจากแรงงานไทยระดับปฏิบัติการนี้ละ ที่ดูท่าทางชอบงานช่างชอบเรียนรู้เครื่องจักร ให้อีกคนฝึกอีกทีนึง พวกนี้ถ้าได้อยู่แน่นอนเลย เพราะเค้าได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นในฐานะช่าง เช่นเราจ่ายค่าช่างให้เค้า ทั้ง ๆ ที่จริง ๆ เค้าได้ค่าแรงแบบเป็นแรงงานปฏิบัติการซึ่งก็น้อยกว่า (ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย Logistic บริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB7, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559)

สำหรับวิศวกรมีปัญหามากทั้งในแง่ของการขาดคุณสมบัติ (จะได้กล่าวถึงในหัวข้อถัดไป) ส่วนปริมาณมีมาสมัครบ้างแต่เปลี่ยนงานค่อนข้างบ่อย ทางออกที่พบว่าซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างใช้ก็คือ เจ้าของกิจการหรือบุตรของเจ้าของกิจการจะลงมาดูแลงานในส่วนของตัวเองเสียเป็นส่วนใหญ่ ตัวอย่างเช่น “วิศวกรหายาก ยิ่งถ้าคุณสมบัติดี ๆ จบมาจากมหาวิทยาลัยดัง ๆ เค้าก็จะเลือกทำงานกับพวก *assemble* อย่างโตโยต้า ฮอนด้าไปเลย ไม่มาสมัครกับ พวกโรงงานชิ้นส่วนหรอก ขนาด 1<sup>st</sup> tier เค้ายังไม่ค่อยอยู่ด้วยนาน ก็เหมือนลีก (*league*) ฟุตบอล วิศวกรก็อยากไปอยู่ *league* ใหญ่ ๆ 2<sup>nd</sup> กับ 3<sup>rd</sup> tier นี่วิศวกรไม่ค่อยอยากมาร่วมงานด้วย ส่วนมากเจ้าของไม่ก็ลูกนี่ละ จบวิศวะมาก็มาดูแลงานวิศวกรโรงงาน” (กรรมการผู้จัดการบริษัท AB1, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559; กรรมการผู้จัดการบริษัท AB2, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB13, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2559)

เงื่อนไขสำคัญประการที่ 3 ของการขาดแคลนแรงงาน คือ สถานที่ตั้งของสถานประกอบการ ถ้าตั้งอยู่ห่างไกลความเจริญก็จะหาคนงานยาก พบว่าซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างบางแห่งโดยเฉพาะระดับ 2<sup>nd</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย ตั้งโรงงานอยู่ในชอยลิก หรืออยู่ในย่านที่ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ตลาด ร้านสะดวกซื้อ หรือที่พัก มักหาแรงงานยาก เนื่องจากแรงงานไม่สะดวกในการเดินทางและดำรงชีวิต “โรงงานของเราตั้งอยู่ในชอยลิก ข้างทางกว่าจะเดินทางก็ลำบากมาถึงเป็นสวนไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวก ร้านค้าก็ไม่มี ที่พักก็หายาก แรงงานมักไม่เลือกมาทำงานกับเรา เค้าไปทำงานโรงงานเลี้ยงไก่ ทำงานที่ตลาดที่เค้าสะดวกดำรงชีวิตมากกว่าหาของกินง่ายกว่า อีกอย่างสวัสดิการเรื่องที่พักเรื่องโรงอาหารหรือรถรับส่งเราก็ก็น้อยไปด้วย” (ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB4, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559) การตั้งโรงงานอยู่ในนิคมอุตสาหกรรม แม้จะมีสิ่งอำนวยความสะดวกมากกว่า แต่ซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างระดับ 2<sup>nd</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier มักไม่ตั้งโรงงานในนิคม ด้วยเหตุผลคือ “พวกเราเป็นซัพพลายเออร์ขึ้นไปตั้งโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมก็แย่เลย จริงอยู่มันมีสิ่งอำนวยความสะดวก แรงงานไม่ลำบาก แต่ปัญหาคือแรงงานเค้าก็จะออกไปทำงานโรงงานอื่นในนิคมฯ ที่มันดีกว่าไง ไปตั้งในนิคมการไหลออกของแรงงานก็จะยิ่งมีมาก ยิ่งแรงงานไทยชอบเปรียบเทียบหาความสบายกว่า โรงงานไหนงานสบายจ่ายค่าจ้างสูงกว่าแรงงานก็จะไหลออกไปหมด อีกอย่างคือที่ดินที่เราตั้งอยู่มันราคาถูกกว่า บางทีเป็นที่ดินมรดกพ่อแม่ก็ตั้งโรงงานที่นั่น” (ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB4, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2559; ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic บริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559)

เงื่อนไขประการสุดท้ายคือ ระดับ tier พบว่าซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างระดับ 1<sup>st</sup> tier ไม่พบปัญหาการขาดแคลนปริมาณแรงงานเลย เนื่องจากแรงงานมักอยากทำงานกับโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1<sup>st</sup> tier อยู่แล้วเมื่อเทียบกับระดับ tier ที่ต่ำกว่า เนื่องจากมีชื่อเสียงและความมั่นคงในการทำงานมากกว่า และที่สำคัญคือได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าด้วย ดังเช่นที่ตัวแทนซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier ที่อธิบายว่า “สำหรับ 1<sup>st</sup> tier นี้ไม่มีปัญหาหาคนงานยากนะ เพราะแรงงานอยากทำงานกับเรามากกว่าทำงานกับ 2<sup>nd</sup> tier หรือ tier ที่ต่ำกว่านั้น เพราะเรามีการทำงานที่เป็นระบบมากกว่า สภาพการทำงานที่ดีกว่า และให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาด เช่นตอนที่รัฐบาลประกาศขึ้นค่าจ้างขั้นต่ำต่อวันเป็นวันละ 300 บาท เราก็สตาร์ทขึ้นให้แบบให้มากกว่า 300 บาทไปเลย” (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัทสมบุญแอตวอนซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559) รวมถึงตัวแทนซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier หลายแห่งที่อธิบายว่า

แรงงานนี้เค้าก็จะเปรียบเทียบกับเราที่อื่นตลอดเวลา ถ้ามีที่อื่นจ่ายดีกว่าแม้เพียงเล็กน้อยของอะไรที่มันรวม ๆ กันแล้วเป็นตัวเงินต่อวันที่เยอะกว่า เค้าก็ลาออกไปเลยทันที อย่างพวกเราเป็น tier 2, 3 ก็จะพบว่า ถ้าแรงงานเค้ามีทางไปทำงานที่ tier 1 อย่างกลุ่มไทยซัมมิตหรือบริษัทสมบุญ เค้าก็ลาออกไปเลยนะ เพราะเค้าให้ค่าตอบแทนมากกว่า การไหลของแรงงานไปที่ที่ดีกว่า ก็เป็นปัญหาสำคัญของเรายังเวลาคนไม่พอก็ลำบาก (เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559; กรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท ABC1, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท ABC3, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559)

#### 4.2.2 การขาดแคลนด้านคุณภาพแรงงาน

พบว่าซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างในทุกระดับ tier แสดงทรรศนะที่ตรงกัน คือแรงงานที่อยู่ในตลาดแรงงานมีคุณลักษณะประกอบด้วยทักษะ และคุณสมบัติที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของนายจ้าง กรณีการขาดคุณสมบัตินี้ไม่เกี่ยวข้องกับสถานะทางเศรษฐกิจเช่นปัญหาด้านการขาดแคลนเชิงปริมาณดังอธิบายไปข้างต้น กล่าวคือ ไม่ว่าจะมีความปริมาณแรงงานมากหรือน้อยในตลาดแรงงานก็มีปัญหาความไม่สอดคล้องระหว่างคุณลักษณะที่นายจ้างต้องการอยู่ดี ตัวแทนซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างกล่าวว่าบางที “คนมาสมัครเยอะอยู่นะแต่คุณสมบัติไม่ตรงที่เราอยากได้ สิ่งที่เราเรียนมาไม่ตรงความต้องการ” (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัทสมบุญแอตวอนซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559) อย่างไรก็ตาม

พบว่า ทักษะที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการไม่ใช่ข้อกักรงของนายจ้างเนื่องจาก สถานประกอบการจำเป็นต้องมาฝึกทักษะของแรงงานใหม่อยู่แล้วเพื่อให้สอดคล้องกับระบบการผลิตและระบบการทำงานตลอดจนเทคโนโลยีที่แต่ละสถานประกอบการใช้ แต่สิ่งที่เป็นข้อกักรงก็คือคุณสมบัติที่ขาดแคลนและจำเป็นในการทำงานซึ่งสร้างยากและพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ยาก แรงงานควรจะมีคุณสมบัติที่จำเป็นมาก่อนมีมาก่อน

ทักษะแรกเข้าของแรงงานมักไม่ตรงกับความต้องการ ร้อยละ 90 นะที่ทักษะใช้ไม่ค่อยได้เลยทักษะนะแต่เอาเข้ามาพัฒนาทีหลังได้ เพราะทักษะยังงเราที่ต้องมาฝึกทักษะการทำงานใหม่อยู่แล้วให้เข้ากับกระระบบการทำงาน เครื่องจักรและเทคโนโลยีที่เราใช้แต่ถ้าสิ่งที่ขาดไปไม่ใช่ทักษะแต่เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในการทำงาน มันบอกมันสอนกันยาก ก็อยากให้คนงานมีเรื่องพวกนี้มาก่อนเข้ามาทำงาน (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัท สมบูรณ์ แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559)

คุณสมบัติที่จำเป็นและเป็นที่ต้องการจาก 4 กลุ่มแรงงาน (แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน)แยกเป็น ทักษะที่ถูกต้องต่อการทำงาน และพฤติกรรมส่วนตัวที่เหมาะสม จากทรงสนะของตัวแทนซีพีฟลายเออร์กลุ่มตัวอย่าง องค์ประกอบของทั้ง 2 คุณสมบัตินี้มีรายละเอียด ดังนี้

คนทำงานที่จะทำงานได้ดีควรมีทัศนคติที่ถูกต้องและสนับสนุนการทำงานด้วย ได้แก่ ความขยัน ความเอาใจใส่ในงานและความพร้อมที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองมีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ความอดทน และความซื่อสัตย์ มีพวกนี้ก็จะทำให้ทำงานได้ผลงานดี มีคุณภาพ อีกอย่างสำคัญพอ ๆ กันก็คือ ควรจะต้องมีพฤติกรรมส่วนตัวที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เช่น ต้องรับผิดชอบชีวิตตัวเองให้ดี ไม่ติดการพนันหรือเมาสุรา เป็นต้น เรื่องพวกนี้มีความสำคัญมากกว่าทักษะนอกจากเพราะเหตุผลที่ว่าสร้างและพัฒนายากแล้ว เมื่อมีคุณสมบัติที่ไม่สอดคล้องกันก็ทำให้เกิดปัญหาการลาออกและการเปลี่ยนงานบ่อยอีกด้วย บางทีพฤติกรรมส่วนตัวแย่มาก ๆ กระทบต่อการทำงาน มันก็ทำงานด้วยกันลำบาก (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559; ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logisticบริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559)

นอกจากนั้นหลายแห่งยังย้ำด้วยว่าเรื่องคุณสมบัติดังอธิบายข้างต้น แรงงานต่างด้าวมีมากกว่าคนไทยเมื่อเปรียบเทียบกัน

แม้คนงานไทยจะมีข้อดีเรื่องฝีมือประณีต ทำงานละเอียดได้ดี แต่คุณสมบัติพื้นฐานอื่น ๆ พบว่า พวกความขยัน ความเอาใจใส่ในงานและความพร้อมที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเอง มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ความอดทน และความซื่อสัตย์ แรงงานต่างด้าวกลับดีกว่าคนไทย ตัวอย่างที่เห็นชัด ๆ เลยก็คือ คนไทยขาดงานบ่อยมาก ๆ ชอบมาๆ หยุตๆ มีความอดทนและความรักการพัฒนาตนเอง น้อยกว่าแรงงานต่างด้าวอย่างมาก คนงานต่างด้าวนี้อะไรก็ไปเรียนภาษาไทย ภาษาอังกฤษเพิ่มเติม ส่วนคนงานไทยเลิกงานมักเลือกไปกินเหล้า นอกจากนั้นแรงงานต่างด้าวส่วนมากมักตั้งใจทำงาน มากกว่าแรงงานไทยอีกด้วย” (ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB4, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB6, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB9, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2559)

ตัวแทนซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างบางแห่งได้ระบุเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณภาพที่วิศวกรไทยขาดอย่างมากคือความรู้พื้นฐานและคุณสมบัติที่จำเป็นในงาน ดังนี้

การจ้างงานวิศวกรที่มีคุณภาพสักคนในปัจจุบันเป็นเรื่องยากมาก บางทีเหมือนงมเข็มในมหาสมุทร คือหายากมากที่จะมีความรู้พื้นฐานอย่างดี นอกจากนั้นยังขาดความรู้ที่จำเป็นอีกหลายด้าน เช่น ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือออกแบบการผลิต เช่น การวิเคราะห์ความล้มเหลวของระบบ การบริหารความเสี่ยง การวิเคราะห์คุณภาพ วิศวกรบางคนที่มาสมัครงานยังเขียนแบบไม่เป็นด้วยซ้ำ เป็นต้น นอกจากนั้นวิศวกรไทยที่จบการศึกษามายังขาดคุณสมบัติ 2 อย่างที่สำคัญมากคือภาวะผู้นำ (leadership) และการรู้จักคิดแบบมีตรรกะ (logic thinking) (รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัท สมบูรณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559; กรรมการผู้จัดการ บริษัท AB3, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559)

จากการทบทวนของตัวแทนซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างต่อสถานการณ์การจ้างงานแรงงาน 4 กลุ่ม คือ แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน ที่นำเสนอไปข้างต้น พอสรุปเกี่ยวกับปัญหาขณะจ้างแรงงานได้ว่ายังคงมีปัญหาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพด้านปริมาณพบ 4 เจ็อนไขที่มีผลต่อสภาพการขาดแคลนเชิงปริมาณ คือ สภาพเศรษฐกิจและสภาวะตลาด ระดับตำแหน่ง สถานที่ตั้งของสถานประกอบการและระดับ tier สำหรับแนวทางการแก้ปัญหา พบว่า สำหรับการขาดแคลนแรงงานซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการจ้างงานแรงงานต่างด้าวทดแทนการขาดแคลนแรงงานไทย นอกจากนั้นบางแห่งเลือกที่จะปรับใช้เทคโนโลยีในกระบวนการผลิตเพิ่มมากขึ้น เพื่อทดแทนการจ้างแรงงาน ส่วนด้านคุณภาพ พบว่าสถานประกอบการไม่ค่อยให้ความสำคัญกับทักษะที่ยังไม่สมบูรณ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการ แต่กลับให้ความสำคัญกับคุณสมบัติที่จำเป็นในการทำงานมาก โดยการบริหารแรงงานหลัก ๆ ที่เข้ามา

เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนด้านปริมาณและคุณภาพของแรงงาน คือ การสรรหาคัดเลือก และการพัฒนาทักษะแรงงาน ดังจะได้อธิบายต่อไปในหัวข้อที่ 4.3 ว่าซัพพลายเออร์กู้ตัวอย่างมีรายละเอียดการบริหารแรงงานด้านต่าง ๆ ตลอดจนปัญหาการบริหารแรงงานอย่างไรบ้าง

#### 4.3 ลักษณะและปัญหาการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์

จากการสัมภาษณ์ตัวแทนซัพพลายเออร์กู้ตัวอย่างต่อลักษณะและปัญหาการบริหารแรงงานในสถานประกอบการพบข้อมูลที่ช่วยเพิ่มเติมรายละเอียดจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารแรงงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ดังอธิบายไว้ในบทที่ 2 หัวข้อ 2.4 ว่ายังมีงานวิจัยจำนวนน้อยที่อธิบายเฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับปัญหาของกระบวนการบริหารแรงงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมยานยนต์ จากทบทวนของตัวแทนซัพพลายเออร์กู้ตัวอย่างทำให้ทราบว่าซัพพลายเออร์ไทยมีนวัตกรรมด้านการบริหารแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานที่ซัพพลายเออร์ไทยแต่ละแห่งกำลังเผชิญอยู่ หัวข้อ 4.3 นี้จะอธิบายการดำเนินงาน ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน และแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงาน 4 ด้านคือ ด้านการสรรหาคัดเลือก ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาทักษะ และด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน มีรายละเอียดดังนี้

##### 4.3.1 การสรรหาและคัดเลือก

จากการสัมภาษณ์ตัวแทนจากซัพพลายเออร์กู้ตัวอย่างจำนวน 20 สถานประกอบการ พบว่า มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการสรรหาทั้งที่แตกต่างและเหมือนกัน ๆ ในแง่ของวิธีที่ใช้สรรหา แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือซัพพลายเออร์ต่างระดับ tier กันเน้นแนวคิดการสรรหาที่ต่างกัน ระดับ 1<sup>st</sup> tier ใช้การสรรหาเชิงรับมากกว่าซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier เนื่องจากแรงงานส่วนมากอยากทำงานกับซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier มากกว่าอยู่แล้ว ด้วยชื่อเสียง ระบบการทำงาน และค่าตอบแทนที่สูงกว่า ทำให้ระดับ 1<sup>st</sup> tier ไม่ค่อยมีความยากลำบากในการสรรหาคนงาน ดังที่ตัวแทนซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier กลุ่มตัวอย่าง 2 แห่งอธิบายไว้ว่า “tier 1 อย่างเราไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องการหาแรงงานนะ เราอยู่เฉย ๆ ก็มีคน walk in มาสมัครงาน คนงานอยากทำงานกับเรามากกว่าไปทำงานที่ tier 2 อยู่แล้วบริษัทเราใหญ่กว่า มันคง ชื่อเสียงดีกว่า ก็เป็นธรรมดาที่คนงานจะอยากมาสมัคร” (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัทสมบูนธ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559) การสรรหาที่ซัพพลายเออร์กู้ตัวอย่างระดับ 1<sup>st</sup> tier ใช้มักจะเน้นการสรรหา

เชิงรับโดยสรรหาจากภายในองค์กรก่อน ดังที่ตัวแทนซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier กล่าวว่า “เราเน้นการสรรหาเชิงรับ เปิดโอกาสให้คนในก่อน คือเริ่มต้นจากการสรรหาภายในองค์กร promote หรือ rotate จากพนักงานเดิมของเราก่อน ทำแบบนี้มันมีข้อดีหลายอย่างนะ ขวัญกำลังใจของคนงานที่อยู่ก็ดี แค่ว่าจะอยากพัฒนาตัวเองรอการเติบโต หรือถ้าไม่ถนัดงานที่ทำอยู่ก็ย้ายหน้าที่ มัน win win ทั้งตัวคนงานและก็ดีกับองค์กรด้วย” (รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัทสมบูรณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559) ถ้าคนงานไม่พอถึงจะสรรหาแรงงานจากภายนอกผ่านบริษัทจ้างเหมาช่วงแรงงานและการสรรหา online ผ่านเว็บไซต์การรับสมัครงานต่าง ๆ การติดป้ายรับสมัครงานแทบไม่ต้องใช้เลยสำหรับซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างระดับ 1<sup>st</sup> tier

ถ้าไม่นับสรรหาภายใน วิธีที่เราใช้ในการสรรหาภายนอก เราไม่รับสมัครเองแต่ใช้บริการบริษัท subcontract ในการหาผู้สมัครงานให้เรา เป็นแรงงานไทยเท่านั้น เรายังไม่มั่นใจนโยบายจ้างแรงงานต่างด้าว อีกวิธีการที่เราใช้คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของเราจะประกาศรับสมัครออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ การรับสมัครงานต่าง ๆ การติดป้ายรับสมัครงานแทบไม่ต้องทำเลย ยิ่งช่วงนี้ที่เศรษฐกิจไม่ค่อยดี เราไม่ต้องสรรหาคนงานเยอะขนาดนั้น แค่นัก walk in มาสมัครงานก็เพียงพอแล้ว ถ้าต้องการเยอะหน่อยก็ใช้บริการบริษัท subcontract (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559)

ส่วนซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างอีก 18 แห่ง ซึ่งเป็นระดับ 2<sup>nd</sup> tier และระดับ 2<sup>nd</sup> ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย ใช้การสรรหาภายนอกเป็นหลัก การสรรหาภายในทำได้น้อยมากเพราะแรงงานมักนิยมทำงานเดิมที่ทำอยู่ ไม่นิยมเปลี่ยนงานเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ ดังที่ตัวแทนซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ระบุว่า “ไม่ค่อยมีแรงงานอยากย้ายหน้าที่หรือย้ายแผนกรวมถึงเลื่อนตำแหน่งเพราะไม่ค่อยมีความรับผิดชอบเพิ่ม” (รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; กรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท ABC1, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2559) ในบรรดากลุ่มตัวอย่าง 18 แห่งนี้ส่วนมากจ้างทั้งแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว (18 แห่ง) มีเพียง 5 แห่งที่ยังไม่จ้างงานแรงงานต่างด้าว สำหรับการสรรหาที่นิยมใช้ทั้งสำหรับกลุ่มแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว มีทั้งหมด 5 วิธี วิธีที่นิยมใช้มากที่สุดคือ การติดประกาศทั้งหน้าโรงงานและการติดประกาศ ณ สถานที่ต่าง ๆ ใกล้โรงงานที่เป็นจุดสนใจของคนงาน

การติดประกาศหน้าโรงงานนี้ยังจำเป็นมาก คือ คนที่เค้าพักแถวนี้หรืออยากทำงานแถวนี้เค้าก็เดินมาดูป้ายที่โรงงานประกาศ ถ้าคนสมัครเราได้มาจากที่ไกล ๆ เค้าเดินทางมาไกล เค้าก็ไม่มาทำงานกับเรานะ แล้วมันติดป้ายหน้าโรงงานไม่ต้องลงทุนมากด้วย ถ้ายังโรงงานอยู่ในที่ชุมชนวิธีการติดป้ายประกาศหน้าโรงงานดึงดูดผู้สมัครมากพอสมควร แต่ถ้าโรงงานอยู่ในชอยเล็กก็จะลำบากหน่อยถ้า

ติดประกาศแค่หน้าโรงงาน การติดป้ายนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องมีนวัตกรรมพอสมควร เช่น ไปติดป้ายที่อื่น ๆ ที่อยู่ละแวกโรงงานแล้วน่าจะมีแรงงานอยู่เยอะ ๆ เช่น ติดป้ายประกาศที่ วินมอเตอร์ไซด์หน้าปากซอย หรือติดที่เสื้อกั๊กของคนขับมอเตอร์ไซด์วินเลย ยิ่งตอนที่เรขาดคนงาน มาก ๆ แล้ววินมอเตอร์ไซด์ไหนหาคนงานให้ได้ เราก็ให้ค่านายหน้าวินแห่งนั้นด้วย ให้เป็น หลักพันบาทเลยนะหน้าพวกร้านขายของชำของโซ่ห่วยเราก็ติดป้ายนะ แต่หน้าเซเว่นนี่เค้า ไม่อนุญาตก็ติดไม่ได้ (ผู้จัดการทั่วไป, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB8, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB9, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; กรรมการผู้จัดการ บริษัท AB11, สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB13, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2559)

อีก 4 วิธีการที่นิยมรองลงมา ได้แก่ การเข้ามาติดต่อสมัครงานเอง การบอกต่อ การใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน และการประกาศรับสมัครงาน online ผ่านเว็บไซต์ต่าง ๆ ตามลำดับ จากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลของแต่ละวิธีการสรรหาแต่ละวิธีดังนี้

พวก walk in มาสมัครเองก็เยอะ บางทียังไม่ได้ปิดป้ายเค้าก็มาถาม รับกลุ่ม walk in มีข้อดีคือ เค้ามักพักอาศัยอยู่แถวนี้อยู่แล้ว ก็ลดอัตราการลาออกนะ คือ พวกที่อยู่ไกล ๆ พอรับเข้ามาทำงาน ไม่นานก็ลาออกไป เพราะเค้าเดินทางไม่สะดวก เสียค่ารถ ได้ค่าแรงไปหักค่ารถเค้าก็รู้สึกว่ามันน้อย อีกวิธีที่ดีก็คือการบอกต่อ อย่างพวก walk in นี่บางทีเค้าก็มาสมัครเพราะคนงานเราที่ทำอยู่นี่ละ ขวนเค้ามาสมัคร บอกต่อไม่ค่อยลาออก เพราะเค้าจะเชื่อมั่นในคนที่ชวนเค้ามาสมัคร เห็นเพื่อนทำ อยู่ก่อนแล้วดีก็มาสมัครตาม (รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB6, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB7, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB9, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559)

เดี๋ยวนี้ใช้บริษัทซัพคอนแทรกจ้างแรงงานกันเยอะ คือมันสะดวกไง เอซอร์เราจะได้ทำภารกิจอื่น ๆ ยิ่งช่วงคนลาออกเยอะ ๆ จริง ๆ แทบจะทุกช่วง เพราะคนไทยเปลี่ยนงานบ่อย ลาออกง่าย การมี บริษัทซัพคอนแทรกมาช่วยมันก็สะดวก คือมันแน่ใจได้ว่าเค้าจะ fill in คนงานในจำนวนที่เรา ต้องการได้อย่างทันเวลาตามที่เรากำหนด คือเค้าต้องรับผิดชอบตรงนี้ให้เรา ถ้าทำไม่ได้เราก็จ้าง บริษัทซัพคอนแทรกรายอื่น ๆ บางทีเราใช้หลายบริษัทในเวลาเดียวกันก็มี อันนี้หมายถึงบริษัท ซัพคอนแทรกทั้งแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวด้วยนะ (รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; กรรมการผู้จัดการ บริษัท AB11, สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2559; เจ้าของสถานประกอบการบริษัท ABC4, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2559)

วิธีการประกาศรับสมัครงาน online ผ่านเว็บไซต์ต่าง ๆ เป็นที่นิยมน้อยที่สุด เพราะแรงงานที่ซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และระดับ 2<sup>nd</sup> ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ต้องการจ้างส่วนมากเป็น แรงงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งสำหรับแรงงานกลุ่มนี้มักไม่นิยมสมัครงานผ่านระบบ online เพราะเข้าไม่ถึงระบบอินเทอร์เน็ต หรือบางคนไม่สามารถพิมพ์หรือกรอกข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ (ผู้จัดการทั่วไป, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB8, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559) การสมัครงาน online มักพบเฉพาะในแรงงานกลุ่มช่างเทคนิคและกลุ่มวิศวกรมากกว่า แต่มักมีปัญหาตามมาภายหลังการ รับเข้าทำงาน คือช่างเทคนิคและวิศวกรกลุ่มที่สมัครงานผ่านระบบ online มักลาออกง่ายกว่า “คือพวกสมัคร online กลุ่มช่างหรือวิศวกร เค้าก็สมัครไว้หลายทีใจ เอาไว้เปรียบเทียบกับที่ไหนจะ offer ผลประโยชน์มากกว่าเค้าก็เลือกอันนั้น บางทีไปทำกับบริษัทหนึ่งก่อน พอระบบ online มี บริษัทอื่น ๆ ติดต่อมาที่ดีกว่าเค้าก็ลาออกไป” (กรรมการผู้จัดการบริษัท AB1, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559; กรรมการผู้จัดการบริษัท AB2, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับวิธีการสรรหาที่ใช้ พบว่าข้อสังเกต 3 ประการเกี่ยวกับการใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน ประการแรกคือ แนวโน้มในอนาคต การสรรหาน่าจะใช้วิธีการนี้มากขึ้น เหตุผลคือ การจ้างงานผ่านการใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมา แรงงาน ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นทางการบริหารต้นทุนและลดความรับผิดชอบด้านการบริหารแรงงานที่ เกี่ยวกับการหาคนงานให้แก่สถานประกอบการ ในช่วงที่ต้องการคนงานมาก บริษัทรับจ้างเหมาช่วยให้จ้างงานได้ตามจำนวนที่ต้องการ ในขณะที่เมื่อความต้องการแรงงานลดลง ก็สามารถไม่ต่อสัญญาจ้างได้ วิธีการนี้ทำให้สถานประกอบการประหยัดต้นทุนการบริหารแรงงานในส่วนของการค่าตอบแทน โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสวัสดิการได้ ยิ่งถ้าเป็นระดับ 1<sup>st</sup> tier ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะใช้ เวลาทำภารกิจอื่น ๆ มากกว่าสรรหาคนงาน “การสรรหาถือเป็นงาน routine ปัจจุบันเอชอาร์ที่นี้ไม่ค่อยทำอะไรที่เป็นงาน routine ก็ subcontract ออกไป หากคนนี้ไม่ทำเองเลย ส่วนเข้ามาแล้ว ทักกะไม่ตรงเราฝึกเอา เพราะเรามี academy ที่ทำเทรนนิ่งเองทั้งหมด คนไม่พอส่งมาใหม่ เราก็เทรน เสียเวลาเทรนไม่เป็นไร ดีกว่ามานั่งเสียเวลาหาคนงานเอง” (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559)

อย่างไรก็ตามประเด็นนี้กลับเป็นข้อเสียสำหรับระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่า ที่ ระบบ การฝึกอบรมยังไม่เป็นระบบอย่างการมีศูนย์ฝึกอบรม (training academy) ที่ใหญ่โตอย่าง ระดับ 1<sup>st</sup> tier ข้อเสียที่พบคือการใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงานทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของ การสร้างและสะสมทักษะของแรงงานบริษัทที่ให้บริการจ้างเหมา ไม่ได้ให้ความสำคัญว่าแรงงานที่ ส่งมาจะมีคุณภาพหรือไม่ เน้นแต่เรื่องปริมาณอย่างเดียว ทำให้หลายครั้งสถานประกอบการต้อง ขอเปลี่ยนคนงานที่บริษัทจ้างเหมาส่งมาเพราะคนงานที่ส่งมาทำงานไม่ได้ บางครั้งมาวันเดียวแล้วก็ ไม่มาทำงานต่อ เป็นต้น ด้วยเหตุผลในลักษณะนี้ทำให้ซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier บางแห่งไม่ใช่

บริการการจ้างแรงงานจากบริษัทจ้างเหมาแรงงานเลย “บริษัทรับจ้างเหมาแรงงานนี้เค้าไม่สนใจนะว่า คนงานที่ส่งมาให้เราเนี่ยเค้าทำงานได้ไหม เน้นแต่จำนวนว่าส่งครบตามจำนวนคนที่เราต้องการ บางทีส่งมามันมีปัญหา ทำงานไม่ได้ บางคนนี่กลิ่นเหงื่อเหม็นมาเลย มันก็ลำบากต้องมาเทรนมาฝึก ถ้าเลือกได้ เราก็คงอยากได้คนที่โอเคมาถึงก็พอจะทำงานได้ ถ้าต้องเทรนก็ไม่ต้องมาก” (กรรมการผู้จัดการบริษัท AB3, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB6, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2559)

ข้อสังเกตประการที่ 2 คือ ซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่าที่ใช้บริการ บริษัทจ้างเหมาแรงงานสัญชาติไทยมักให้แรงงานกลุ่มนี้ทำงานในขั้นตอนการผลิตที่ไม่ต้องใช้ทักษะมาก เป็นงานเบา ใครมาก็ทำได้ เหตุผลเพราะ “ถ้าต้องเปลี่ยนคนงานบ่อย ก็จะสามารถทำได้เลย ไม่ต้องใช้เวลาฝึกฝนมาก ถ้ามีคนออกบริษัทจ้างเหมาส่งคนมาทดแทนก็ไม่ต้องมาฝึกกันนาน บางทีก็ให้ทำงานง่ายขึ้น ๆ เช่น ให้ทำ packing หรือว่าเขว่นชิ้นงานกันแป้นก่อนชิ้นงานจะเข้า Production line อันนี้สำหรับคนงานไทยนะ ส่วนแรงงานที่ต้องมีสกิลสะสม เราก็ไม่ยอมให้มาแล้ว เราฝึกทักษะให้แล้วลาออก พวกนี้บางทีสรรหาเองดีกว่า” (รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559) แต่ไม่ใช่สำหรับกรณีแรงงานต่างด้าวเพราะแรงงานต่างด้าวที่บริษัทจ้างเหมาแรงงานส่งมามักไม่เลือกงานให้ทำงานอะไรก็ทำ แรงงานต่างด้าวที่ลาออกไม่ทำงานต่อส่วนมากเป็นเหตุผลอื่น ไม่ใช่เหตุผลของการเลือกงาน ดังที่ตัวแทนซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างที่อธิบายเอาไว้ว่า “แต่ถ้าจ้างเหมาแรงงานต่างด้าวนี้ให้เค้าทำอะไรเค้าก็ทำนะ ไม่ค่อยลาออกหรอก ส่วนมากเราซัพคอนแทรกแรงงานต่างด้าวมาเพื่อทำงานหนักเลย เพราะคนงานไทยไม่ทำไง งานยากยากลำบากในโรงงานแรงงานต่างด้าวทำหมด เช่น งานปั๊มเหล็ก งาน stamping อะไรพวกนี้ต่างด้าวทำทั้งนั้นละ แรงงานพวกนี้เวลาเค้าจะออกมันไม่ใช่แบบแรงงานไทย ถ้าลาออกส่วนมากเป็นสาเหตุเช่น กลับไปบ้านเกิด หรือบางทีสามีภรรยาเค้าย้ายไปอยู่ที่อื่น เค้าถึงออก ส่วนมากไม่ได้ออกเพราะงานหนักแบบคนไทย” (เพ็งอ้าง)

ข้อสังเกตประการที่ 3 คือ บริษัทจ้างเหมาแรงงานที่ให้บริการจัดหาแรงงานต่างด้าวมาทำงานนั้นมีให้เลือกหลายลักษณะ แต่ละแห่งให้บริการจัดหาสัญญาของแรงงานต่างด้าวที่ต่างกัน ซึ่งแล้วแต่ว่าสถานประกอบการพิจารณาแล้วคิดว่าตรงกับความต้องการ (จำเป็นต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจ้างแรงงานต่างด้าวของกลุ่มตัวอย่างไว้ด้วยว่า แรงงานต่างด้าวทั้งหมดที่ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างในงานวิจัยชิ้นนี้จ้างเป็นแรงงานถูกกฎหมายแบบมี MOU) บางบริษัทให้บริการจ้างเหมาแรงงานต่างด้าวเพียงสัญชาติเดียว บางบริษัทให้บริการจ้างเหมาแรงงานต่างด้าวได้หลายสัญชาติ จากการสัมภาษณ์พบว่า การเลือกใช้บริการจ้างเหมาแรงงานต่างด้าวเพียงสัญชาติเดียวมีข้อดีคือ ความชำนาญในการจัดการเอกสารและความต่อเนื่องในการจัดหาคนงาน ซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ที่นิยมใช้บริการบริษัทจ้างเหมาแรงงานต่างด้าวสัญชาติเดียวให้เหตุผลว่า

จ้างแรงงานต่างด้าวนี้จ้างชาติเดียวพอ มีหลายชาติในโรงงานเดียวกัน มันจะวุ่นวายมาก คือ ถ้าต้องมีปัญหาการติดต่อสื่อสาร ถ้าชาติเดียวใช้ล่ามคนเดียว ถ้าหลายชาติกว่าจะคุยกันรู้เรื่อง เอชอาร์ไม่ต้องทำงานอย่างอื่นเลย เรื่องเอกสารก็ยุ่งยากถ้าจ้างแรงงานต่างด้าวหลายสัญชาติ คือถ้าจะจ้างแรงงานกัมพูชาก็กัมพูชาชาติเดียวไปเลย หรือพม่าก็พม่าไปเลย อย่างพมานี้ก็มีหลายชนกลุ่มน้อยบางที่ภาษาต่างกันอีก ถ้าจ้างหลากหลายมาก็จะยุ่งยากลำบาก อีกอย่างคือ หลายชาติก็จะทะเลาะกัน เพราะความเชื่อความคิดวัฒนธรรมไม่เหมือนกันด้วย เพื่อป้องกันปัญหาพวกนี้เราเลยจ้างชาติเดียวจะพม่า เขมร ลาวก็ว่ากันไป (ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB4, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2559; ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย Logistic บริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB9, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท ABC3, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559)

ในขณะที่บริษัทให้บริการจ้างเหมาได้หลายสัญชาติมีข้อดีคือ ช่วยลดเวลาการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จากการสัมภาษณ์พบว่าซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และระดับ 2<sup>nd</sup> ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ที่นิยมใช้บริการบริษัทที่จ้างเหมาแรงงานต่างด้าวได้มากกว่า 1 สัญชาติให้เหตุผลว่า “เวลาต้องการแรงงานต่างด้าวจำนวนมาก บางที่บริษัทจ้างเหมาแรงงานต่างด้าวประเภทที่มีแรงงานชาติเดียวก็ไม่ตอบโจทย์ความต้องการของเราในแง่ที่ว่าจำนวนอาจไม่พอ ถ้าแบบนี้เราก็ต้องติดกับหลายบริษัททำให้ต้องทำงานขั้นตอนเดียวกันซ้ำ ๆ แต่ถ้าเราติดกับบริษัทที่เค้าหาแรงงานหลายสัญชาติให้เราได้เลยทีเดียว ก็จะประหยัดเวลาการทำงานของเอชอาร์เราลงไปได้มาก” (รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; กรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท ABC1, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2559)

สำหรับการคัดเลือกคนงานเข้าทำงานจริง ภายหลังการสรรหาแล้ว พบว่าทั้งซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier และ ระดับ 2<sup>nd</sup> tier รวมถึง ระดับ 2<sup>nd</sup> ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย ใช้วิธีการสรรหาคคล้าย ๆ กันใน 3 ขั้นตอน ๆ แรก คือ การสังเกตดูคุณสมบัติทั่ว ๆ ไป ยิ่งถ้าเป็นแรงงานกลุ่มปฏิบัติการส่วนใหญ่รับระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นก็มักดูลักษณะและท่าทางเป็นหลัก เป็นการประเมินลักษณะทางกายภาพต่าง ๆ ว่าเหมาะสมกับสภาพการทำงานหรือไม่ เช่น บางโรงงานเป็นการป้อนชิ้นรูปเหล็ก จะต้องการแรงงานที่มีรูปร่างสูงใหญ่ หรือบางโรงงานเป็นโรงงานพ่นสีชิ้นงานก็จะต้องการแรงงานที่สายตาดี และอดทนต่อกลิ่นและฝุ่นละออง เป็นต้น ไม่ได้คัดทักษะการทำงานอะไรเลย

การคัดเลือกลำดับแรกสำคัญมากต้องดูแววดูท่าทางนะ คือเราไม่ได้คัดการศึกษาสูงไป 6.6 ยังมีเลยก็เลยต้องดูจากลักษณะกายภาพข้างนอกเอา และลักษณะทั่ว ๆ ไป รวม ๆ ว่ามีแววจะตั้งใจทำงานหรือไม่สำหรับกายภาพนี้แล้วแต่งานเลย ส่วนมากก็เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก เหมาะกับสภาพการทำงานไหม

คือ ถ้าอ้วนมาก ๆ เคลื่อนไหวช้าเราก็ไม่รับนะมีปัญหาด้านสายตาไหม ทนเสียงดังทนกลิ่นในโรงงานได้หรือไม่ เป็นต้น นอกจากนั้นทำงานในโรงงานก็ต้องรูปร่างสูงใหญ่ พร้อมทำงานหนักนอกจากนั้นก็สังเกตลักษณะว่าดูว่าจะทำงานไหวไหม ดูท่าทางแล้วจะทำงานสำเร็จไหม บางคนนี้นานั่งรอก็หลับ หรือว่ามีบุคลิกดูเหลวไหล ดูไม่มีไฟกัส แต่งตัวสกปรก ดูไม่เตรียมพร้อมมาทำงาน เราก็ไม่รับเลย เป็นต้น เราไม่ได้แคร์ว่าคนที่มาสมัครมีทักษะการทำงานมาก่อนไหม เพราะเราเอามาฝึกทีหลังได้ เราดูแววกับลักษณะว่าเหมาะสมกับการทำงานไหม รับมาแล้วจะลาออกง่ายไหม อะไรทำนองนี้มากกว่า เอาจริง ๆ เลยดูแค่ทำงานไหวไหม ดูท่าทางแล้วจะทำงานสำเร็จไหม (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัทสมบูรณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB6, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB7, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

หลังคัดคุณสมบัติแล้ว ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสัมภาษณ์ในการคัดเลือก ส่วนขั้นตอนสุดท้ายนิยมทำหลังการสัมภาษณ์งานคือให้คนที่มาสมัครทดลองปฏิบัติงานว่าทำได้ไหม ทนสภาพการทำงานได้หรือไม่ ดังตัวอย่างขั้นตอนและรายละเอียดการคัดเลือกที่กลุ่มตัวอย่างอธิบายดังนี้

ส่วนใหญ่คำถามที่ถามจะประเมินความอดทน ความเอาใจใส่ต่องาน แล้วก็ถามเพื่อประเมินว่าถ้าเรารับเค้า ๆ จะลาออกง่ายไหม คือ อันนี้มีความสำคัญมาก การรับสมัครคนงานบ่อย ๆ มาแทนคนที่ลาออกมันปัญหาเยอะ ตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์เช่น เคยทำงานในโรงงานมาก่อนไหม ประเภทไหน อย่างถ้าเค้าตอบว่าเคยทำในโรงงานฆ่าสัตว์ เช่น ฆ่าไก่ หรือทำงานโรงงานประเภทอื่นที่ไม่ใกล้เคียงกับโรงงานเรา ๆ ก็จะไม่ค่อยรับ คือ มีแนวโน้มลาออกสูง หรือถ้าเค้าตอบว่าอยากทำงานเซเว่นอีเลเว่น หรือโลตัส แมคโคร อันนี้เราก็ไม่ยอมรับเพราะมีแนวโน้มไม่ชอบทำงานหนัก ไม่อดทน รักสบาย ซึ่งเหล่านี้ไม่ใช่คุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับทำงานในโรงงานประกอบชิ้นส่วน เป็นต้น หลังสัมภาษณ์เรามักให้ลองทำงานเลย ว่าทำได้ทำไม่ได้ยังไง เราไม่ได้ให้ลองทำอะไรยาก คือแค่อยากดูว่าคนงานมีความอดทนไหม มุ่งมั่น ตั้งใจ ใฝ่รู้ในสิ่งที่ต้องทำอะไร มีไฟทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือว่าอวกวาก ไม่ตั้งใจเหมือนทดลองงานไปในตัวเลยหนึ่งวัน (กรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท ABC1, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; เจ้าของสถานประกอบการบริษัท ABC4, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้จัดการฝ่ายผลิตบริษัท ABC5, สัมภาษณ์, 22 กรกฎาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB7, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

สำหรับปัญหาที่พบเกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือกของซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างมีด้วยกัน 4 ปัญหา ปัญหาประการแรกที่มีความรุนแรงมากที่สุด คือ แรงงานที่รับเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นแรงงานไทย มักอยู่ไม่ทน ไม่นานก็ลาออก ทำให้สถานประกอบการต้องหาคนงานใหม่ จากข้อมูลการสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างพบว่าอัตราการลาออกของแรงงานแตกต่างกันไป ระดับ 1<sup>st</sup> tier จะมีอัตราการลาออกไม่สูงเฉลี่ยราว ๆ ร้อยละ 3 ต่อปี (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัทสมบูรณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559) แต่สำหรับระดับ 2<sup>nd</sup> tier และระดับ 2<sup>nd</sup> ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วยมีอัตราการลาออกที่แตกต่างกัน บางแห่งสูงถึงร้อยละ 5 ต่อเดือน เช่น บริษัท AB5 เป็นต้น (ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic บริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559) สำหรับบางแห่งเก็บข้อมูลอัตราการลาออกเป็นรายปี พบว่าสูงมากถึงร้อยละ 20-30 ต่อปี เช่น บริษัท AB1, AB2, AB3, AB4 เป็นต้น (กรรมการผู้จัดการบริษัท AB1, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559; กรรมการผู้จัดการบริษัท AB2, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559; กรรมการผู้จัดการบริษัท AB3, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559; ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB4, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2559) ปัญหาการลาออกสูงส่งผลให้เกิดปัญหาตามมาคือ สถานประกอบการไม่สามารถพัฒนาทักษะและคุณสมบัติที่เหมาะสมให้แก่แรงงานได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นยังไม่แน่ใจว่าพอฝึกอบรมพัฒนาแล้วแรงงานจะลาออกเปลี่ยนงานหรือไม่ “เวลาคนงานออกบ่อย ๆ เราลำบากเลย เพราะต้องมานั่งฝึกทักษะกันใหม่อีก กระบวนการผลิตคือ พอฝึกจนทำได้ อ้าวลาออก ต้องฝึกใหม่อีก จนบางทีเราไม่ค่อยอยากจะฝึกทักษะคนงาน ฝึกเป็นปุ๊บออกบริษัทก็ลำบากจะต้องหาคนฝึกกันไปแบบนี้” (เพ็งอ้าง) ต่อกรณีการลาออกที่วาระดับ 1<sup>st</sup> tier มีการลาออกน้อยกว่าระดับ 2<sup>nd</sup> tier และระดับ 2<sup>nd</sup> ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วยนี้เมื่อพิจารณาจากความเห็นของแรงงานที่ตอบแบบสอบถามพบข้อมูลที่สอดคล้องกัน คือ ค่าเฉลี่ยของแรงงานแรงงานที่ทำงานในโรงงานระดับ 1<sup>st</sup> tier มีความคิดที่จะลาออก/เปลี่ยนงาน ต่ำกว่าแรงงานที่ทำงานในโรงงานระดับ 2<sup>nd</sup> tier และระดับ 2<sup>nd</sup> ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier (ค่าเฉลี่ยความคิดที่อยากจะลาออกเท่ากับ 2.44, 1.77, 1.56 ตามลำดับสามารถดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่หัวข้อ 4.4.3 คำถามที่ 3 ในตารางที่ 4.5, 4.6, และ 4.7) ข้อสังเกตที่พบคือสถานประกอบการที่ใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าตลาด และมีรูปแบบการจ่ายที่หลากหลายเน้นจูงใจให้คนงานอยู่นานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนแต่ละประเภทมักมีอัตราการลาออกที่น้อยกว่าสถานประกอบการที่มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบพื้นฐานทั่ว ๆ ไป (จะอธิบายประเด็นนี้โดยละเอียดอีกครั้งในหัวข้อ 4.3.2 การบริหารค่าตอบแทน)

ปัญหาประการที่ 2 การจ้างแรงงานผ่านบริษัทจ้างเหมาแรงงานทำให้ไม่เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะแรงงาน หมายความว่า บริษัทจ้างเหมาไม่สนใจว่าแรงงานที่ส่งมา

ทำงานมีหรือไม่มีทักษะและคุณสมบัติตรงกับที่สถานประกอบการต้องการ สนใจแต่เรื่องจำนวนที่ส่งมาว่าตรงตามที่ทางสถานประกอบการบอกมาหรือไม่ ต่อเรื่องนี้เป็นเหตุผลให้ซัพพลายเออร์กลุ่มอย่าง บางแห่งอธิบายไว้ว่า “เวลาจ้างคนงานไม่ว่าไทยหรือต่างด้าวจากบริษัทที่ให้บริการจัดหาแรงงานนะมันดีแคในเชิงปริมาณ บางทีคนงานที่ส่งมา มาแบบไม่ยอมทำงาน อย่างว่าแต่จะอยากพัฒนาทักษะเลย งานยังไม่ค่อยอยากจะทำ คือเค้าไม่คัดคุณสมบัติให้เราไง ส่งมาแต่จำนวน บางทีส่งมานี้ต้องส่งกลับไปเลยก็มี” (ผู้จัดการทั่วไป, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB8, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559) ด้วยสาเหตุนี้ซัพพลายเออร์ กลุ่มตัวอย่างบางบริษัทที่จ้างแรงงานต่างด้าวจะไม่ใช้บริการบริษัทจ้างเหมาแรงงานเลย จะรับตรงเองจากแรงงานต่างด้าวที่ walk in มาสมัครหรือฝากคนงานต่างด้าวที่ทำงานอยู่แล้วไปบอกต่อ ๆ กัน (เพ็งอ้าง) แต่ถ้าหากคนงานไม่ได้จริง ๆ ไม่ว่าจะเป็นไทยหรือต่างด้าว ถึงจะใช้บริการบริษัทจ้างเหมาแรงงาน

ปัญหาประการที่ 3 เป็นปัญหาที่เกิดจากค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิดจากการจ้างแรงงานต่างด้าวผ่านบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน จากข้อมูลการสัมภาษณ์ พบว่า แม้บริษัทเหล่านั้นเป็นบริษัทที่ถูกกฎหมายรับรองโดยกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน พบว่ามีการเรียกเก็บเงินทั้งจากตัวแรงงานต่างด้าวและสถานประกอบการที่ประสงค์จ้างแรงงานต่างด้าวด้วย หลายแห่งเรียกเก็บแพง แรงงานต่างด้าวบางคนไม่มีเงินจ่าย

รู้สึกว่ามันทำไมต้องเสียเงินหลายต่อมาก แม้ว่าเราจะจ้างแรงงานต่างด้าวแบบถูกกฎหมายก็ตาม คือ นายจ้างก็ต้องจ่ายขาหนึ่งละนะ บางบริษัทนี่เก็บแพงด้วย ยิ่งถ้าเราเร่งแบบอยากได้คนงานเร็ว ๆ บางแห่งซื้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น แล้วเท่าที่ทราบบริษัทเหล่านี้ก็ไปเก็บเงินค่าหัวคนงานอีกขาหนึ่งนะ คือถ้าแรงงานต่างด้าวอยากได้งานทำก็ต้องจ่ายค่าหัวคิว บางทีคิดแพงด้วย เท่าที่เจอคือแรงงานต่างด้าวพอได้งาน เราต้องไปจ่ายค่าหัวแทนแรงงานต่างด้าวคนนั้นก่อน จ่ายให้บริษัทที่หาคนงานส่งให้เรา นั่นละ แล้วเราก็ค่อยมาหักออกจากค่าจ้างที่เราจ่ายคนงานต่างด้าวอีกที มันจ่ายหลายทอดเกินคิดว่าเอาเปรียบแรงงานต่างด้าวเกินไป คือจะคิดบริษัทก็โอเคนะ แต่เก็บทั้งสองทางนี่ก็ไม่ไหว (ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB4, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2559; ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic บริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559)

ปัญหาประการสุดท้ายยังคงเกี่ยวข้องกับการจ้างแรงงานต่างด้าวเข้าทำงาน เป็นปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าของภาครัฐไทยรวมถึงปัญหาการคอร์รัปชันด้วย ดังความเห็นของฝ่ายบุคคลของซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างที่อธิบายสำหรับกรณีความล่าช้าและปัญหาคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นในการจ้างงานแรงงานต่างด้าวเอาไว้ว่า

คือไม่เข้าใจจริง ๆ นะว่าทำไมติดต่อราชการมันถึงช้าได้มากขนาดนี้ บางทีเจ้าหน้าที่ HR ไปติดต่อแต่ละทีหมดวันเลยในการไป deal เอกสาร บัตรชมพู ใบเอกสารสำคัญต่าง ๆ ซ้ำมาก ทั้ง ที่ไปทำที่ศูนย์ one stop service คือ ต้องพูดเลยว่า ให้อาจารย์เขียนในงานของอาจารย์เลยว่า ทำไมการที่เราตั้งใจจะทำให้ทุกอย่างถูกกฎหมายมันถึงยากลำบากขนาดนี้ คือกลายเป็นถ้าทำผิดกฎหมายกลับง่ายกว่าอีก มันกลับกันนะ จริง ๆ การทำให้ถูกกฎหมายมันต้องง่ายกว่าง่ายกว่านี้หมายถึงขั้นตอนไม่ซับซ้อนยุ่งยากไม่ซ้ำ แต่นี่มันกลับกันไปหมด ยุ่งยากและรอนานเหลือเกินกว่าจะทำทุกอย่างให้ถูกกฎหมาย แล้วมันย้อนทางกับหลักการทำธุรกิจของอาจารย์ ที่มันเน้นประสิทธิภาพความรวดเร็วเป็นหลัก อยากให้ภาครัฐปรับปรุงตรงนี้อะยากมาก คือเราพร้อมทำถูกกฎหมาย อีกตัวอย่างที่ซ้ำมากคือการออกเลขประจำตัวแรงงานเวลาขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าวใหม่ จะได้เมื่อได้ work permit ถ้าไม่มีเลข work permit ก็ยังขึ้นทะเบียนทำประกันสังคมไม่ได้ คือเลขนี้มันสำคัญนะ นายจ้างต้องเอาไปทำประกันสังคมให้ลูกจ้างต่างด้าวต่อไป ถ้าไม่มีเลขเดียวแรงงานขาดประกันสังคม พอไม่มีตัวเลขชั่วคราวประกันสังคมไม่ให้ทำอีก คือมันซ้ำที่ออกเลข ก็ไปกระทบอีกอย่าง เราไม่รู้แก้ปัญหาอย่างไรก็ต้องทำเป็นตัวเลขสมมติกับสำนักงานประกันสังคมไว้ แล้วส่งเงินประกันสังคมเข้าไปก่อน ไม่จั้นแรงงานต่างด้าวเค้าป่วยเค้าอะไรไม่มีสิทธิรักษาที่ลำบากอีก พอได้เลขถูกต้องมาค่อยไปปลดเลขปลดมออก แบบนี้ก็ไม่ควรเกิดขึ้น คือหน่วยงานราชการด้วยกันเองแท้ ๆ ก็ควรประสานงานกันนะ (เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB9, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559)

สำหรับตัวอย่างคอร์ปชั่นที่ซัพพลายเออร์กู้มตัวอย่างอธิบายไว้คือการคอร์ปชั่นจากเจ้าหน้าที่ด้านเอกสารแรงงานต่างด้าว เช่น “พอขึ้นตอนมันมากโอกาสในการคอร์ปชั่นก็มากตามไปด้วย เรายกตัวอย่างนะไปติดต่อสถานที่ราชการ เรื่องแรงงานต่างด้าวนี้นะ พอไม่ได้ให้เงินใด ๆ แบบไปตามระบบ เป็นวันเลย แต่ถ้าให้ค่าช่วยเหลือสักห้าสิบบาทหรือร้อยนึง จะไวกว่ามาก บางทีก็ไม่ได้อยากทำแต่งานเราที่บริษัทก็เยอะ มันก็เหมือนแบบจำเป็นไปเลย” (เพ็งอ้าง) นอกจากนั้นยังพบการคอร์ปชั่นจากตำรวจเกี่ยวกับกรณีการตรวจจับพาสปอร์ตและการออกนอกพื้นที่อนุญาต ดังนี้ “คือแรงงานต่างด้าวโดนจับกรณีพาสปอร์ตหายเยอะมาก หรือไม่ได้พกพาสปอร์ตติดตัว ตำรวจมักจะจำ แต่เท่าที่ทราบจากแรงงานต่างด้าว บางเคสนี้โดนดักปล้นพาสปอร์ต ไปลักพักตำรวจก็มาดักจับอยู่ พาสปอร์ตมันสำคัญบางทีคนงานเค้าก็ไม่อยากจะพกติดตัวตลอดเวลาหรอก เรื่องพวกนี้มันเป็นช่องทางการหาเงินของตำรวจด้วยพอเรียกเงิน แรงงานต่างด้าวกลัวก็ต้องจ่าย แบบนี้เป็นต้น” (ผู้จัดการทั่วไป, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB8, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559) ตัวอย่างการเรียกเก็บเงินจากตำรวจอีกกรณีที่ซัพพลายเออร์กู้มตัวอย่างระบุถึงคือการตรวจจับแรงงานต่างด้าวที่ออกนอกพื้นที่ได้รับอนุญาต ดังนี้ “หรืออย่างการออกนอกพื้นที่ บางทีมันจำเป็นอย่างออกไปส่งของนอกพื้นที่

ซึ่งปัจจุบันก็ผ่อนผัน แต่ตำรวจก็ยังใช้เป็นช่องทางในการเรียกเก็บเงินจากแรงงานต่างด้าวอยู่” (รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559)

กล่าวโดยสรุปสำหรับการบริหารแรงงานด้านการสรรหาคัดเลือก พบว่าซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier ไม่ค่อยมีปัญหาในด้านนี้ แต่กลับพบปัญหาด้านการสรรหาคัดเลือกสำหรับซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่า ที่ต้องคิดหาวิธีการดึงดูดให้แรงงานมาสมัครงาน และต้องพยายามป้องกันหรือลดปัญหาการลาออก/เปลี่ยนงานบ่อยของคนงานไปพร้อมกันด้วย นอกจากนั้นพบปัญหาความไม่ต่อเนื่องของการพัฒนาทักษะในกรณีจ้างแรงงานจากบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน ในด้านการจ้างงานแรงงานต่างด้าว ซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่า ยังเผชิญกับปัญหาค่อนข้างมากเกี่ยวกับการจ้างแรงงานต่างด้าวผ่านบริษัทรับจ้างเหมาแรงงานรวมถึงความล่าช้าในกระบวนการจัดการเอกสารที่ถูกต้องอีกด้วย

#### 4.3.2 การบริหารค่าตอบแทน

จากการสัมภาษณ์พบว่า ซัพพลายเออร์กู้มตัวอย่างทุกระดับ tier มีประเภทค่าตอบแทนที่จัดให้แก่คนงานไม่แตกต่างกัน ค่าตอบแทนที่จัดให้แรงงานมี 3 ประเภท ได้แก่ ค่าจ้าง (ประกอบด้วย ค่าจ้างพื้นฐาน ค่าตำแหน่ง และค่าทักษะ) ประเภทที่ 2 คือ ค่าจ้างจูงใจ (ประกอบด้วย โบนัสและเบี้ยขยัน) ประเภทสุดท้าย คือ สวัสดิการ (ประกอบด้วย สวัสดิการพื้นฐานต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด และสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมาย) อย่างไรก็ตามพบว่าการบริหารค่าตอบแทนในแง่ของรูปแบบและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนแต่ละประเภทมีรายละเอียดที่แตกต่างกัน โดยพบว่าซัพพลายเออร์แต่ละแห่งใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนประเภทต่าง ๆ เพื่อป้องกันการลาออกจากงานและจูงใจให้คนงานปฏิบัติงานอยู่กับสถานประกอบการให้นานที่สุดโดยมักมีนวัตกรรมการกำหนดรูปแบบและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนประเภทต่าง ๆ ดังรายละเอียดด้านล่างนี้

สำหรับค่าจ้างพื้นฐาน พบว่าจ่ายไม่ต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนดและจ่ายค่า OT ตามกฎหมายด้วยถ้ามีการทำงานล่วงเวลาซัพพลายเออร์กู้มตัวอย่างส่วนมาก (15 จาก 20 แห่ง) จ่ายค่าจ้างและเงินเดือนเมื่อคนงานเริ่มเข้าทำงานตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด คือ 300 บาทต่อวัน กลุ่มที่จ่ายสูงกว่า 300 บาทคือซัพพลายเออร์กู้มตัวอย่างระดับ 1<sup>st</sup> tier 2 แห่ง จ่ายค่าจ้างขั้นต่ำแรกเข้าทำงานสูงกว่ารายร้อยละ 5-15 ในขณะที่มีซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier อีก 3 แห่งที่ตั้งโรงงานอยู่ในที่ห่างไกล หากคนมาสมัครยากจะกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำเริ่มต้นสูงกว่ากฎหมายกำหนดรายร้อยละ 3-10 เพื่อจูงใจให้คนงานมาสมัครงาน “โรงงานพวกเรายู่ไกล หากคนงานมาสมัครยากก็เลยอัปค่าจ้างให้สูงกว่าที่กฎหมายกำหนดหน่อย คนจะได้สนใจ” (ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB4, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2559; ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic บริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559) ด้วยเหตุผลของความต้องการให้คนมาสมัครงาน “แรงงานมักอยากได้เงิน ที่ไหนเงินมากคนงานก็

“แต่กันมาสมัครเราอยากให้คนงานสนใจมาสมัครกับเรา ๆ ก็ต้องจ่ายแพงกว่า” (รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559) ส่วนกลุ่มแรงงานต่างด้าว ในตอนแรกเข้าซัพพลายเออร์ กลุ่มตัวอย่างทุกแห่งจ่ายตามอัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด

นอกจากค่าจ้างพื้นฐานแบบรายวันแล้ว ซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างหลายแห่งในทุกระดับ tier จัดให้มีการจ่ายค่าตำแหน่ง ค่าทักษะ และค่าความยากลำบากในการทำงานด้วย สำหรับค่าตำแหน่งจ่ายให้คนงานที่อยู่ในกลุ่มหัวหน้างาน ค่าทักษะจ่ายให้คนงานที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งสำคัญ ๆ ที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะด้าน เช่น ช่างเชื่อม คนงานพ่นสี คนงานขับรถโฟคลิฟ และ คนงานตรวจสอบคุณภาพ (QC) ที่มีประสบการณ์การทำงานมานาน ส่วนค่าความยากลำบากจ่ายให้คนงานที่ต้องทำงานในจุดที่ร้อนหรือมีเสียงดังมากกว่าปกติ ส่วนอัตราการจ่ายแตกต่างกันไปตามการกำหนดของซัพพลายเออร์แต่ละแห่งวัตถุประสงค์ในการกำหนดให้มีการจ่ายส่วนเพิ่มเหล่านี้ก็เพื่อจูงใจให้คนงานทำงานที่ยากมากขึ้นหรือต้องอาศัยความรับผิดชอบและความอดทนที่มากขึ้น ดังคำอธิบายข้างล่างนี้ อย่างไรก็ตามพบว่าบางที่ก็ไม่นิยมจ่ายค่าความลำบากนี้เพราะคนงานมักทะเลาะกันเมื่อตัวเองได้ค่าตอบแทนขั้นพื้นฐานไม่เท่ากับคนอื่น (ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB4, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2559)

นอกจากค่าจ้างพื้นฐานรายวัน เราก็จะให้ค่าตำแหน่งสำหรับคนที่โปรโมทขึ้นมาเป็นหัวหน้างาน สักส่วนก็ต่างกันไป อันนี้ไม่เกี่ยวกับผลงานนะ หมายถึง ถ้าคนงานคนไหนได้โปรโมทเลื่อนเป็นหัวหน้าก็จ่ายเพิ่มเลย สักส่วนการจ่ายก็แล้วแต่พิจารณา นอกจากค่าตำแหน่งก็มีค่าทักษะ พุดง่าย ๆ ก็คืองานไหนทำยากหน่อยต้องใช้ฝีมือใช้ความชำนาญ เราก็จ่ายเพิ่ม ตั้งแต่หลักสิบถึงหลักร้อยบาทก็มี อย่างเวลาคนมาสมัครงานถ้าเค้ามีประสบการณ์มาจากโรงงานอื่นก่อน เราก็จ่ายเพิ่มให้เลย พวกนี้ เช่น ช่างเชื่อม คนงานพ่นสี คนงานขับรถโฟคลิฟ หรือพวก QC พวกนี้เราต้องการคนมีประสบการณ์จะได้ไม่ต้องมาฝึกอีก เสียเวลา ถ้าเค้าทำเป็นมาก่อนเราก็ถือว่าจ่ายเค้าไปเราจะได้ไม่ต้องมาฝึก เสียเวลา เสียเงินด้วย นอกจากนั้นก็มีจ่ายค่าความลำบากคือเราก็ไม่ได้เรียกแบบนี้หรอก เราเรียกตามจริง เช่น ค่าร้อน ค่าเย็น เรียกตามความเข้าใจว่าสภาพการทำงานตรงไหนมันมีลักษณะอย่างเราก็จ่ายค่าเพิ่มเหมือนชดเชยความลำบากให้คนงาน บางจุดมันร้อนจริง ๆ หรือบางจุดมันนั่งไม่ได้ เลยแบบนี้ เป็นต้น อันนี้เราก็จ่ายแบบ top up ให้เลยนะ ไม่ได้ดูหรือว่าทำงานผลงานดีหรือไม่ดี (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัทสมบุญ แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559; ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic บริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB6, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2559)

ในส่วนคำจ้างจูงใจ ซึ่งหมายถึงการจ่ายเพื่อจูงใจให้มีผลการปฏิบัติงานมาก โดยหลักการหมายถึง โบนัส จากการสัมภาษณ์พบว่านอกจากโบนัสแล้วสถานประกอบการยังใช้การจ่ายเบี้ยขยันในการจูงใจคนงานด้วย โดยกำหนดรูปแบบและวิธีการจ่ายหลายชีพพลายเออร์ กลุ่มตัวอย่างใช้คำตอบแทนประเภทนี้เป็นเครื่องมือหลักในการป้องกันการลาออกจากงาน หลายแห่งพยายามกำหนดรูปแบบการจ่ายเพื่อจูงใจให้คนงานทำงานอยู่นานที่สุด จากการสัมภาษณ์ตัวแทนชีพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างอธิบายว่าที่ต้องทำแบบนี้เพราะคนงานจะเปรียบเทียบจำนวนเงินรวมทุกอย่างที่ตนได้ ณ ปัจจุบัน ถ้ามีที่อื่นที่จ่ายมากกว่าก็จะลาออกไปทำงานที่นั่นเลย “คือคนงานจะเอาทุกอย่างที่เป็นเงินมาคิดรวมเค้าจะดูแค่ว่าวันนึง หรือเดือนนึง รวมแล้วที่อื่นให้มากกว่านี้หรือไม่ คือเค้าไม่ได้สนใจว่ามันคือค่าอะไรบ้าง ที่นี้พอเรามีคำจ้างจูงใจให้ หลายอย่าง เค้าก็เอามาเฉลี่ยรวมวิธีการเพื่อให้เห็นเงินเยอะในปัจจุบันหรือเพื่อให้ถึงระยะ ที่ทำให้แน่นอนว่า จะออก เช่น จูงใจไปให้ถึงครึ่งปี หรืออย่างน้อยให้ถึงสิ้นเดือน (โบนัส) พอเราเข้าใจหลักคิดของคนงานเราก็พอจะสกัดการลาออกเค้าได้ เราก็ต้องลงทุนหน่อย แต่มันก็ดีกว่าต้องมาแก้ปัญหาการลาออกต้องมาฝึกคนใหม่ตลอดเวลา” (ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB4, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2559; ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic บริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB6, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559)

สำหรับการจ่ายโบนัสขึ้นอยู่กับผลประกอบการรวมของสถานประกอบการว่าแต่ละปีมีกำไรมากน้อยเท่าใด หากไม่มีกำไรก็จะไม่มีการจ่ายโบนัสเลย จากข้อมูลเท่าที่ชีพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างเปิดเผยพบว่าในปีที่ผ่านมาทั้งแบบที่ไม่จ่ายโบนัสและจ่ายโบนัส สำหรับโบนัสที่จ่ายอยู่ในอัตราระหว่าง 1-5 เดือน อย่างไรก็ตามพบข้อสังเกตที่น่าสนใจเกี่ยวกับการรูปแบบและวิธีการจ่ายโบนัส 2 ประการ ๆ แรกคือ พบว่าชีพพลายเออร์บางแห่งเลือกที่จะผูกการจ่ายโบนัสไว้กับอายุงาน แทนที่จะยึดกับผลการปฏิบัติงาน หมายความว่ายิ่งอยู่นานยิ่งได้โบนัสมาก ชีพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างที่ใช้หลักการจ่ายแบบนี้ให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาคนงาน เชื่อมั่นในคนงานที่มีความจงรักภักดีมากกว่าคนงานที่ทำงานได้เก่ง “คนเก่งมีมันก็ดี แต่เก่งนี่ออกง่ายนะ ถ้าที่อื่นจ่ายมากกว่า ออกเลยเพราะคนงานเค้าจะคิดทุกอย่างเฉลี่ยเป็นตัวเงินว่าที่ไหนให้มาก สมมุติปีที่แล้วเราให้โบนัสดีเค้าอยู่ปีหน้าเราเกิดให้ไม่ดี เค้าออก คือเราอยากเลือกคนที่มีความจงรักภักดีกับบริษัท เราเลยเลือกจ่ายโบนัสตามอายุงาน ยิ่งอยู่นานยิ่งได้เยอะ” (รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559) บางที่ก็ดูผสมกันทั้งอายุงานและผลการทำงาน “ของเรา ๆ อยากได้ทั้งคนเก่งคนอยู่นาน เราก็เอาอายุงานมาคือน้ำหนักในการจ่ายโบนัสด้วย แต่ผลงานเราก็ดู ไม่ใช่ว่าผลงานแย่มากแต่อยู่นานแล้วได้โบนัส” (ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic บริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559) ข้อสังเกตประการที่ 2 ที่พบคือ วิธีการจ่ายโบนัส โดยปกติโบนัสมักจ่าย

ปีละครั้งหรือสองครั้ง แต่ผู้วิจัยพบว่ามีกลุ่มตัวอย่างบางแห่งนำเอาโบนัสมาแบ่งเฉลี่ยจ่ายเป็นรายเดือน หมายความว่าเอาผลกำไรของบริษัทในรอบปีที่ผ่านมาในส่วนที่จัดสรรสำหรับโบนัสมาเฉลี่ยจ่ายคนงานเป็นรายเดือน จากการสัมภาษณ์พบว่า เหตุผลสำคัญคือ สถานประกอบการที่เลือกทำแบบนี้ มักเผชิญปัญหาการลาออกจากงานสูง หากคนมาทำงานยาก จึงเลือกที่จะจูงใจให้คนอยู่นานขึ้นด้วย โบนัสรายเดือน คืออย่างน้อยแน่ใจว่าถ้าคนงานจะออก ค่าจะล่งเล อย่างน้อยก็จะออกสิ้นเดือนหลังได้โบนัสแล้ว ไม่ออกกลางเดือน ดังคำอธิบายที่ว่า

อย่างปีที่แล้วโบนัสเรา 3 เดือน เราก็ต้องมาเฉลี่ยจ่ายรายเดือน ตามผลงานด้วย คือไม่จั้นคนลาออกหมด ยิ่งโรงงานเราอยู่แถวปทุมธานี มีตลาดไท มีโลตัส ร้านค้าปลีก คนงานจะไหลไปทำงานพวกนั้น แต่ถ้าค่าค่านอนเอาทุกอย่างมารวม ๆ กันแล้วพบว่ามากกว่า 300 บาทค่าก็อยู่ต่อไม่ออก คือ อย่างน้อยเราก็ปลอดภัยว่าถ้าจะออกค่าออกหลังได้โบนัสที่เราขอยจ่ายรายเดือน อย่างน้อยมันก็ดีขึ้นในแง่ของการวางแผนกำลังคนได้ พอทำนายได้ว่าจะออกตอนสิ้นเดือน (ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB4, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2559)

ในส่วนของเบี้ยขยัน ซึ่งหมายถึง การจ่ายเงินในสำหรับคนงานที่มาทำงานครบ ไม่ขาด ไม่ลา มาไม่สาย พบว่าซัพพลายเออร์กู้ตัวอย่างทุกแห่งจ่ายเบี้ยขยันรายเดือน โดยมีวัตถุประสงค์ใช้เบี้ยขยันเพื่อจูงใจให้คนมาทำงานทุกวัน มีรูปแบบการจ่ายเบี้ยขยัน 2 แบบ คือ จ่ายแบบอัตราคงที่ (fix rate) และจ่ายแบบอัตราก้าวหน้า (progressive rate) สำหรับอัตราคงที่ พบซัพพลายเออร์กู้ตัวอย่างจำนวน 5 แห่งจ่ายเบี้ยขยันแบบอัตราคงที่ โดยแต่ละแห่งจะกำหนดเพดานการจ่ายต่างกัน ถ้าไม่ขาดไม่ลามาไม่สายเลย ก็จะได้เท่ากันทุกเดือน จ่ายเดือนละครั้ง (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัทสมบูรณ์ แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559; ผู้จัดการทั่วไป, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB8, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB13, สัมภาษณ์, 15 กรกฎาคม 2559) แต่ในอัตราที่ต่างกันไป อัตราต่ำสุดคือเดือนละ 200 บาทที่จ่ายสูงที่สุดสำหรับเบี้ยขยันแบบอัตราคงที่คือ 600 บาทต่อเดือน หากขาดงาน หรือมาสายเพียงนาทีเดียวก็จะได้เบี้ยขยันเลยในเดือนนั้น ยกเว้นบางแห่งอาจจะอนุญาตให้มาสายได้กี่นาทีก็ครั้งแต่ยังได้รับเบี้ยขยันเต็มจำนวน ในกลุ่มจ่ายแบบอัตราคงที่นี้บางแห่งจะพิจารณาจ่ายเพิ่มอีกยกยอดหนึ่งตอนสิ้นปีด้วย หากตลอดทั้งปีแรงงานคนไหนไม่มีการขาดลามาสายเลย เช่น บริษัท AB8 จ่ายเพิ่มอีกปีละ 8,000 บาท หากคนงานคนไหนไม่ขาดลามาสายเลยตลอดทั้งปี “เราจ่ายเบี้ยขยันแบบ fix rate ที่

เดือนละ 500 ถ้าทั้งปีเค้าไม่ขาดลามาไม่สายเลยเค้าได้ต่อเดือน 12 เดือน ๆ ละ 500 เป็น 6,000 แล้วเรา top up ให้อีกปีละ 8,000 รวมคนงานพวกนี้ได้เบี้ยขยันรวม 14,000 บาท เผลอ ๆ บางปีมากกว่าโบนัสอีก” (ผู้จัดการทั่วไป, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB8, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559)

ส่วนการจ่ายแบบอัตราก้าวหน้า เป็นที่นิยมถูกนำมาใช้มากกว่า ชัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเลือกจ่ายแบบนี้ แต่จ่ายในอัตราก้าวหน้าที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น จ่ายในอัตรา 200, 300, 400, 500, สูงสุด 600 บาทต่อเดือน (ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic บริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559; กรรมการผู้จัดการ บริษัท AB11, สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2559) บางแห่งจ่าย 300, 400, สูงสุด 500 บาทต่อเดือน (เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB9, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2559) บางแห่งจ่ายเริ่มตั้งแต่ 400 บาท ขึ้นเดือนละ 100 บาทต่อเนื่องไปทุกเดือน ถ้าไม่ขาดลามาสายเลย เพดานการจ่ายสูงสุดอยู่สูงถึงเดือนละ 1,000 บาท (กรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท ABC1, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2559) บางแห่งเลือกจ่ายอัตราก้าวหน้าแบบรายปี ปีแรกไม่ขาดลามาสายเลยจ่ายปีละ 3,000 บาท ปีต่อไปขึ้นอีกปีละ 1,000 บาทเป็น 4,000 และ สูงสุด 5,000 บาทต่อปี (รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB6, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2559) การจ่ายเบี้ยขยันตามแนวทางนี้เป็นเรื่องของการเพิ่มมูลค่าของแรงจูงใจและเป็นความพยายามในการปรับพฤติกรรมพนักงานโดยใช้สิ่งเสริมแรงทางบวกคือสัดส่วนของเงินที่เพิ่มขึ้นในแต่ละเดือน ดังที่ตัวแทนชัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างแห่งหนึ่งอธิบายหน้าที่และผลลัพธ์ของการจ่ายเบี้ยขยันในอัตราก้าวหน้าเอาไว้ดังนี้

ชื่อก็บอกอยู่แล้วว่าเบี้ยขยัน แต่ความหมายในการเอามาใช้นี้ก็ไม่ได้ตรงกับชื่อเลย คือขยันต้องแปลว่าทำงานดีมีประสิทธิภาพ แต่เอาเข้าจริงเวลาเราจ่าย เราจ่ายคนไม่ขาด ไม่ลา ไม่มาสาย นี่มันไม่ขยันนะ ถ้าจะเรียกให้ถูกคือ ค่าจ้างพิเศษให้ช่วยมาทำงานตรงต่อเวลา แรงงานไทยมีปัญหาเรื่องขี้เกียจ สรุปล้มคือจ้างให้ไม่ขี้เกียจนั่นละ ที่นี้ทำไมเราต้องจ่ายแบบก้าวหน้า คือ ค่อย ๆ ขึ้นรายเดือน ก็เพราะว่า ถ้ามีอัตราเดียว แบบสูงไปเลย คนงานก็จะไม่ทำเพราะคิดอยู่สองอย่าง หนึ่งคือทำไมได้หรือก ให้ไม่สาย ไม่ขาดเลยทั้งเดือนแล้วถ้าต่อเดือนมันอัตราเดียวมันก็ไม่จูงใจอีกเราก็เลยทำเป็นขั้นบันไดแบบเป็นสิ่งเสริมแรงทางบวก ปลายปีเพิ่มอีก ถ้าทั้งปีมาครบไม่บกพร่องเลยมันแบบต้องค่อย ๆ ปรับพฤติกรรมเค้าทีละเดือน อีกอย่างอัตราก้าวหน้ามันให้คุณค่าความพยายามที่เพิ่มขึ้นแต่ละเดือนมันก็อาจไม่จูงใจอีก หมายถึงถ้าจ่ายคงที่ทุกเดือน (ผู้จัดการทั่วไป, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB8, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559)

สำหรับคำตอบแทนประเภทสุดท้ายคือ สวัสดิการ พบว่าสวัสดิการที่จัดให้คนงานมี 6 ชนิด คือ ชุดพนักงาน สวัสดิการด้านสุขภาพรถรับส่ง โรงอาหารและค่าอาหาร บ้านพัก และ

สันตนาการประจำปี ล้วนเป็นสวัสดิการพื้นฐานทั้งสิ้น สำหรับชุดพนักงานมีให้ทุกสถานประกอบการ สำหรับสวัสดิการด้านสุขภาพชัฟฟลายเออร์กลุ่มตัวอย่างส่วนมากจัดให้เพียงแค่ว่าตามกฎหมายกำหนด เช่น จัดให้มีประกันสังคม มีเพียงบางแห่งแต่เป็นส่วนน้อยที่จัดให้มีสวัสดิการด้านสุขภาพเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด เช่นค่ารักษาพยาบาลต่อปีเพิ่มเติมจากประกันสังคมทั้งตัวคนงานและครอบครัวของคนงานด้วย เช่น บางแห่งจ่ายเพิ่มจากประกันสังคมอีกปีละ 6,000 บาท “เราสมทบเพิ่มค่ารักษาพยาบาล นอกเหนือจากประกันสังคม เค้าเอาไปใช้สมทบเพิ่มของตัวเอง ของครอบครัวบุตรพ่อแม่ก็ใช้ได้” (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัทสมบูรณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559) หรือบางแห่งไม่มีเพดานการจ่ายสวัสดิการสุขภาพที่ให้เพิ่มเติมแต่ให้เฉพาะตัวคนงานเท่านั้นไม่ให้อีกครอบครัว และต้องมีหลักฐานชัดเจน (กรรมการผู้จัดการบริษัท AB3, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559) บางแห่งจัดให้มีการประกันสุขภาพหมู่และออกค่าตรวจสุขภาพประจำปีให้ (กรรมการผู้จัดการบริษัท AB3, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559) เป็นต้น

สำหรับรถรับส่งพนักงานพบว่ามีเพียง 2 แห่ง ที่จัดสวัสดิการรถรับส่งให้คนงาน (กรรมการผู้จัดการบริษัท AB3, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB9, สัมภาษณ์, 13 กรกฎาคม 2559) ตัวแทนชัฟฟลายเออร์บางแห่งอธิบายเหตุผลที่ไม่มีรถรับส่งคือจำนวนคนงานมีไม่มากจัดรถรับส่งแล้วไม่คุ้ม (ผู้จัดการทั่วไป, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB8, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559) บางแห่งอธิบายว่าคนงานส่วนมากมีรถมอเตอร์ไซด์ (เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท ABC3, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559) หรือในบางขอยมีรถรับจ้างแล้ว (รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; เจ้าของสถานประกอบการบริษัท ABC4, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2559) บางแห่งไม่มีรถรับส่งแต่ใช้วิธีจ่ายค่าเดินทางให้ (กรรมการผู้จัดการบริษัท AB1, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559; กรรมการผู้จัดการบริษัท AB2, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559) เหตุผลของการจัดสวัสดิการแล้วไม่คุ้มถูกอธิบายรองรับการไม่สร้างโรงอาหารให้คนงานด้วย “คือโรงอาหารเนี่ยไม่ใช่ว่าไม่ยากจัดให้ แต่จัดแล้วมันไม่คุ้ม คือคนงานเรามีน้อย แม้ค่าก็ไม่อยากมาขายพอมมีแม่ค้าก็มีจำนวนน้อย คนงานเบื่อก็กะเพราะมีให้เลือกทานน้อย นี่ขนาดขายถูกกว่าข้างนอกนะ แต่ก็เข้าใจเหมือนเราละ ถ้ากินแต่เจ้า เดิม ๆ ทุกวันมันก็เบื่อ อีกทั้งพอมมีแรงงานต่างด้าวแม่ค้าที่จะทำอาหารประเทศเพื่อนบ้านก็หาลำบาก” (ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB4, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2559; ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย Logistic บริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559) มีเพียงบางแห่งที่มีโรงอาหาร โดยเปิดโรงอาหารให้คนนอกที่ไม่ใช่คนงานมาใช้บริการด้วย (เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559) สำหรับสถานประกอบการ

ไม่มีโรงอาหารให้ แต่เลือกที่จะให้ข้าวฟรีคนงานเอากับมาเอง (รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559) บางแห่งจ่ายสวัสดิการด้านอาหารเป็นเงินให้คนงานไปซื้อมาเอง “จ่ายเป็นเงินสดที่สุด อย่างที่เราทำคือสวัสดิการด้านอาหารเราจ่ายเข้าไปในค่าจ้างรายวันเลย ค่าข้าววันละ 15 บาทใส่เข้าไปเป็นเงินต่อวันให้คนงาน ๆ ชอบนะเพราะเค้าอยากได้เงินมากที่สุดมากกว่าข้าวมากกว่าอาหาร” (ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย Logistic บริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559)

สำหรับบ้านพัก พบที่พักหลายเออร์กลุ่มตัวอย่างเพียงแห่งเดียวจาก 20 แห่ง คือ บริษัท AB6 ที่มีหอพักให้คนงาน แต่คนงานรับผิดชอบจ่ายค่าน้ำค่าไฟเอง (รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB6, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2559) ส่วนมากไม่มีจัดสวัสดิการที่พักให้คนงาน แต่พบว่าที่พักหลายเออร์กลุ่มตัวอย่างบางแห่งช่วยจ่ายค่าเช่าบ้าน ค่าน้ำค่าไฟ หรือเรียกว่าค่าช่วยค่าครองชีพให้คนงานตามอัตราที่แล้วแต่สถานประกอบการกำหนด (กรรมการผู้จัดการบริษัท AB1, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559; กรรมการผู้จัดการบริษัท AB2, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559) นอกจากนั้นยังพบว่าบางสถานประกอบการมีแนวคิดแปลก ๆ เช่น ชื้อห้องชุดในคอนโดมีเนียม และเลือกคนงานที่มีอายุงานนาน ๆ ให้เช่าอยู่ได้ฟรี เพื่อจูงใจให้คนงานเพิ่มอายุงานของตัวเองอันจะเป็นผลดีของสถานประกอบการด้วย ส่วนห้องชุดที่ซื้อก็ถือเป็นอสังหาริมทรัพย์ของสถานประกอบการ “คือเราอยู่กันแบบครอบครัว คนงานบางคนอยู่กับเราตั้งแต่สาวยันแก่ เป็นสิบปี เราก็อยากตอบแทนเค้า ให้เค้ามีที่อยู่อย่างน้อยช่วงที่ทำงานกับเรา เราก็พิจารณาอายุงาน เราซื้อห้องชุด จะเรียกว่าคอนโดก็ได้ แต่มันไม่แพงไง ยุติละ สามสี่แสน ให้คนงานอยู่เค้าจ่ายค่าน้ำค่าไฟ เรายกผ่อนคอนโดไป พอคนงานเกษียณ คอนโดนั้นก็เป็นสินทรัพย์ของเรานะ” (รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559) อีกรูปแบบที่ค่อนข้างแปลกคือการช่วยจ่ายค่าที่พักให้เดือนละ 700 บาท สำหรับคนงานที่พักเป็นคู่ “บ้านพักคนงานเราไม่มีให้ ลงทุนสร้างมันไม่คุ้ม แต่ปีที่ผ่านมาเราใช้แบบนี้ คือถ้าคนงานสองคนอยู่ด้วยกัน คือมีหลักฐานมาแสดง จะเป็นคู่สามีภรรยา คู่เพื่อน คู่อะไรก็ได้ สองคนเราจ่ายคนละ 700 บาทต่อเดือน สองคนรวมกันได้รวมเป็น 1,400 บาทต่อเดือน ที่ทำแบบนี้เพราะมันจูงใจให้คนชวนอีกคนมาสมัครงาน ถ้าจะลาออก อีกคนนึงก็ต้องห้ามแล้ว เพราะมันจะอดได้ทั้งคู่” (รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559) ลักษณะแบบนี้ทำให้เรื่องสวัสดิการไปช่วยลดปัญหาการลาออกได้ในอีกทางหนึ่งไปในตัวด้วย สำหรับกิจกรรมสันทนาการที่พบได้แก่ กิจกรรมกีฬา การกินเลี้ยงประจำปี การเดินทางไปเที่ยว/ทำบุญตามต่างจังหวัด เป็นต้น

นอกจากสวัสดิการ 5 อย่างข้างต้นแล้ว ยังพบข้อสังเกตว่าเจ้าของที่พักหลายเออร์กลุ่มตัวอย่างบางแห่งพยายามจัดสวัสดิการอย่างอื่น ๆ ด้วย บางแห่งให้สวัสดิการการศึกษาแก่บุตรของคนงาน เช่น ช่วยค่าลงทะเบียนบุตร 1 คน โดยกำหนดเพดานการจ่ายไว้ (กรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท ABC1, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2559) บางแห่งจะสังเกตดู

พฤติกรรมคนงานว่าชอบอะไร บางครั้งจัดเพื่อเพิ่มสีสันให้คนงานไม่เบื่อ (กรรมการผู้จัดการบริษัท AB3, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559) เช่น จัดตู้กดน้ำกดขนมอัตโนมัติให้คนงานกดรับประทานได้ฟรี จัดหาโต๊ะปิลเลียด หรือโต๊ะปิงปองให้ บางแห่งก็จัดสวัสดิการในการช่วยเหลือด้านครอบครัวเพิ่มเติม เช่น ช่วยค่าเล่าเรียนบุตร (กรรมการผู้จัดการบริษัท AB1, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559; กรรมการผู้จัดการบริษัท AB2, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559) แต่ที่เป็นที่นิยมคือสวัสดิการให้ความช่วยเหลือคนงานด้านการเงินและสวัสดิการสนับสนุนการออมเงิน สำหรับสวัสดิการให้ความช่วยเหลือด้านการเงิน พบว่า ชัฟฟลายเออร์กลุ่มตัวอย่างบางแห่งให้คนงานยืมเงินไปใช้คืนหนี้สินของตัวเองทั้งหนี้ในระบบและหนี้ในระบบได้ โดยให้ยืมเงินแบบไม่คิดดอกเบี้ย หรือบางที่ไม่มีเงินพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่สำคัญ เช่น ค่าเทอมบุตร ก็มาขอยืมเงินเจ้าของสถานประกอบการ ๑ ก็จะพิจารณาให้ยืมตามความจำเป็นแล้วหักออกจากเงินเดือน แต่ไม่คิดดอกเบี้ย “คือเราไม่อยากจะเห็นคนงานเดือดร้อน ช่วยอะไรได้ก็ช่วย บางทีเค้าเป็นหนี้ ๑ มันสะสมดอกเบี้ยแพงเกินไป เราก็ลงสารถ้ามันสมเหตุสมผล เราก็ให้ยืม ไม่คิดดอกเบี้ย ไม่อยากเห็นคนงานเป็นหนี้เยอะ ได้เงินมาเอาไปใช้ดอกเบี้ยเงินกู้หมด” (รองกรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB7, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559) ส่วนใหญ่นายจ้างที่มีความคิดแบบนี้มักเป็นเจ้าของสถานประกอบการที่เคยลำบากมาก่อน “เราเคยยากจนมาก่อนเราก็เข้าใจคนงานที่เป็นหนี้เป็นสินนะ ถ้าช่วยได้เค้าอยากปลดหนี้เราช่วยเต็มที่ แต่ต้องแน่ใจว่าเอาเงินเราไปใช้หนี้ไม่ใช่ไปเล่นการพนันหรืออะไร เป็นหนี้บริษัทไม่มีดอกเบี้ย เราล้างหนี้ให้ก่อน ถือว่าช่วย ๑ กัน” (19) สำหรับสวัสดิการด้านการออมพบว่าเจ้าของสถานประกอบการบางแห่งมีความคิดช่วยปลูกฝังและสนับสนุนการออมของคนงานโดยช่วยจ่ายเงินสมทบการออมดังนี้

เราอยากเห็นคนงานมีเงินเก็บ แต่ดูจากพฤติกรรมเค้า ได้เงินมา เค้าใช้หมดเลย เราต้องมาออกแบบช่วยเค้าออม แต่อันนี้เราก็ช่วยเฉพาะคนงานที่มีอายุงาน ที่อยู่กับเรานานพอควร ไม่ได้ทำกับคนที่อายุงานน้อย ๑ เพราะเราไม่รู้ว่าเค้าจะลาออกไหม แต่พวกอยู่นานเราก็อยากฝึกเค้าให้เค้ารู้จักออมเงิน โดยเราจ่ายเงินสมทบด้วย อย่างเช่น ลูกจ้างที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป ลูกจ้างจ่ายมาเดือนละ 500 บาท เราสมทบให้อีกเดือนละ 100 บาทถ้าอายุงาน 10 ปีขึ้นไป เราเพิ่มสมทบเป็นเดือนละ 200 บาท แต่มีเงื่อนไขไม่ให้ถอนจนกว่าครบ 1 แสนแต่ถ้าจะถอน ๑ ได้เฉพาะส่วนของตัวเองอะไรแบบนี้มันช่วยให้คนงานได้ฝึกนิสัยการออมเงิน (รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB6, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2559)

กล่าวโดยสรุปสำหรับการบริหารแรงงานด้านค่าตอบแทนพบว่าชัฟฟลายเออร์กลุ่มตัวอย่างพยายามหาแนวทางการทางความคิดเพื่อใช้ค่าตอบแทนประเภทต่าง ๆ ในการจูงใจแรงงานให้อยู่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการให้นานที่สุดเพื่อลดปัญหาการลาออก/เปลี่ยนงานบ่อย โดย

พบว่า ส่วนมากจะให้ความสำคัญกับการจ่ายในรูปแบบที่ทำให้เกิดมูลค่าที่เป็นตัวเงิน ณ เวลาที่ต้องการจะจูงใจให้แรงงานทำงาน เช่น การแบ่งจ่ายโบนัสถึงขนาดเป็นรายเดือน หรือการชอยเบี้ยขยัน ออกเป็นขั้น ๆ และจ่ายในอัตราก้าวหน้าเป็นต้น นอกจากนั้นยังมีความพยายามจ่ายค่าจ้างพื้นฐานในบางชนิดเพื่อจูงใจให้แรงงานยอมปฏิบัติงานที่ยากหรือมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นด้วย รวมถึงค่าตอบแทนประเภทสวัสดิการด้วย แม้จะพบว่า สถานประกอบการไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนัก มักจัดให้ตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น มีเพียงส่วนน้อยที่จัดสวัสดิการเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดโดยในส่วนที่เกินจากที่กฎหมายกำหนดมักจัดให้มักมีวัตถุประสงค์แฝงในเรื่องของการจูงใจให้แรงงานทำงานอยู่นานขึ้นด้วย ค่าตอบแทนทุกประเภทคนงานไทยและต่างด้าวได้รับเหมือน ๆ กัน ยกเว้นค่าจ้างขั้นต่ำแรกเข้างาน คนงานต่างด้าวมักจะได้รับ 300 บาท ตามค่าจ้างขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด แต่สำหรับคนงานไทยสถานประกอบการบางแห่งจ่ายอัตราแรกเข้างานที่สูงกว่า 300 บาท ดังที่ได้อธิบายไปแล้วข้างต้น

#### 4.3.3 การพัฒนาทักษะ

ข้อมูลจากซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างทำให้ทราบว่าซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier และระดับที่ต่ำกว่ามีการพัฒนาทักษะคนงานที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามมีความคล้ายคลึงกันในเทคนิคที่ใช้ คือ ต่างก็เน้นการฝึกอบรมพนักงานหรือ On the Job Training (OJT) เหมือนกัน ส่วนมากพัฒนาทักษะภายในสถานประกอบการเองมากกว่าการส่งไปฝึกอบรมภายนอก ข้อมูลดังรายละเอียดด้านล่างนี้จะอธิบายระบบการพัฒนาทักษะที่ซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างใช้เพื่อพัฒนาทักษะแรงงาน รวมถึงจะเสนอปัญหาการพัฒนาทักษะที่พบด้วย

การพัฒนาทักษะคนงานของซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างระดับ 1<sup>st</sup> tier ทั้งคนงานใหม่และคนงานเดิมอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของศูนย์การอบรมในลักษณะที่เป็น Training Academy หรือ Technical Training Center แยกต่างหากออกจากโรงงาน และไม่ได้รับผิดชอบโดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ดำเนินงานแยกส่วนต่างหาก สิ่งที่ศูนย์ฯ เหล่านี้ทำคือ ให้บริการอบรมแบบครบวงจรสำหรับทั้งคนงานใหม่และคนงานเดิม ลักษณะการฝึกอบรมจะเน้นการปฏิบัติงานจริง (learning by doing) ภายใต้บรรยากาศจำลองที่เสมือนการทำงานจริง ไม่นิยมส่งคนงานไปอบรมภายนอก ตัวแทนซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier ทั้ง 2 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างอธิบายเกี่ยวกับศูนย์นี้ว่า

การฝึกอบรมคนทั้งหมดของเราทั้งคนงานเก่าและใหม่จะแยกอยู่นอกตัวโรงงานจริง ๆ เป็นแนวคิดที่ญี่ปุ่นเรียกว่า “โดโจ” คือคล้าย ๆ เวลาฝึกอบรมจะแยกส่วนพื้นที่ออกมา สมัยก่อนตั้งศูนย์เราก็อบรมในโรงงานแบบมีแยกพื้นที่ออกมา ปัจจุบันเราขยายเติบโตมาก เราก็ดูตัวอย่างจากพวกโรงงานประกอบรถยนต์ อย่างโตโยต้าเค้าก็มี Training Academy แยกออกมาจากโรงงาน ศูนย์นี้จะแยกออกจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันนั้นเค้าก็ดูงาน HRD ทั่ว ๆ ไป อย่างทำแผนฝึกอบรมทักษะ

การบริหารจัดการพวก management skill หรือพวกอบรม safety หรือ พวก soft skills อย่าง ภาวะผู้นำ อะไรไป แต่ศูนย์อบรมที่กำลังอธิบายนี้จะเน้นการทำงานใน lineการผลิต เน้นไปทาง ฝึกอบรมพวก technical skill หลัก ๆ เราก็ใช้ OJT นั้นละ แต่มันเป็นศูนย์ที่จำลองการทำงานจริง ออกมา เราจึงเรียกว่าเป็นการอบรมเสมือนทำงานจริง หรือเรียกว่า simulation ที่นี้ก็อบรม สภาพเหมือนทำงานจริง ครูที่มาสอนก็คือ หัวหน้างานที่มีประสบการณ์ในแต่ละด้าน บางทีก็ใช้ พนักงานเราที่เกษียณอายุการทำงานออกไปแล้วนี่ละ คนไหนมีประสบการณ์ดี ถ่ายทอดดี เราก็เชิญ มาเป็นวิทยากรมาเป็นคนฝึกสอนในศูนย์ฯ ทั้งคนงานใหม่คนงานเก่าจะถูกพัฒนาทักษะที่นี้ มีคอร์สออกแบบรองรับคนงานจากทุกฝ่ายงานในโรงงาน จะมีอบรมแบบ classroom บ้าง แต่ส่วนมากจะเน้นฝึกทักษะเชิงเทคนิค เราไม่เรียกเป็น Off-JT นะเพราะมันเป็นพนักงานเสมือนจริง ก็คือ OJT นั้นละเน้นเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเป็นหลัก และเราไม่นิยมส่งคนงานของเราไปฝึกทักษะ ข้างนอกเพราะลักษณะโรงงานความทันสมัย เทคโนโลยีที่ใช้มันต่างกัน เราลงทุนอบรมเองจะเข้ากับ ความต้องการของเรามากที่สุด ทำแบบ taylor made ดีที่สุด (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัทสมบูรณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559)

ในขณะที่ซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่า ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างไม่มีการจัดตั้งศูนย์การฝึกทักษะแบบที่ซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier ดำเนินงาน สำหรับกลุ่มนี้เน้นการสอน หน่วยงานเป็นหลัก จากการสอบถามพบว่าสาเหตุที่เน้นการใช้ OJT เพราะหลักเพราะ OJT เป็นการเรียนรู้ผ่านงานจริง เห็นปัญหาในงานจริงถือเป็นการฝึกที่ได้ผลในแง่ของการปฏิบัติจริงได้มากที่สุด ดังที่ตัวแทนซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างแห่งหนึ่งอธิบายว่า “คือเวลาเรารับคนเข้ามาทำงานเราไม่ได้ คัดทักษะเค้ามาเลยนะ เพราะฉะนั้นพอผ่านทดลองงานแล้วเนี่ย ต้องให้เค้าฝึกพนักงานจะได้ทำงานได้ จริงไปเลย อีกอย่างคือฝึกพนักงานเกิดปัญหาจริง แก้ไขจริง หลักการที่สำคัญที่สุดคือ OJT จริง ๆ ก็คือ ให้เรียนรู้พัฒนาทักษะผ่านการแก้ไขปัญหาในงาน ดังนั้นเวลาฝึก OJT นี้ข้อดีที่ชัดเจนที่สุดคือ มันฝึก ให้คนงานแก้ไขปัญหา” (เจ้าของสถานประกอบการบริษัท ABC4, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2559) โดยซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่าทั้งหมดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (จำนวน 18 แห่ง) ล้วนวิธี OJT ในการพัฒนาทักษะของคนงานของตน

ดังนั้นภาระหลักในการฝึกพัฒนาทักษะคนงานในโรงงานจึงอยู่กับแต่ละฝ่ายงาน ในโรงงานเลย คนสอนงานก็คือหัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ QC เป็นส่วนมาก ไม่ใช่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต้องมาออกแบบการฝึกอบรมในส่วนนี้ ยกเว้นเป็นหลักสูตรการอบรมพื้นฐานหรือพวกเรื่อง ความปลอดภัยที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้รับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม OJT จะไม่ใช่พื้นที่สำหรับการ พัฒนาทักษะคนงานที่เข้ามาใหม่ โดยปกติคนงานใหม่จะต้องผ่านการปฐมนิเทศผ่านการทดลองงาน เสียก่อน ดังนี้

คนงานเข้ามาใหม่ปกติเรายังไม่ OJT ต้องให้แน่ใจก่อนว่าเค้าจะอยู่กับเราจริง คือต้องให้ผ่านทดลองงานก่อน ปกติขั้นตอนหลังผ่านการคัดเลือก ก็คือจะมีการปฐมนิเทศ โดยมากก็ครั้งถึงหนึ่งวัน อันนี้คนงานไทย คนงานต่างด้าวอยู่ภายใต้ระบบเดียวกันหมดนะ ปฐมนิเทศนี้ก็ทั่ว ๆ ไปก็บอกกฎระเบียบ การปฏิบัติ ตัว เป็นการทำความเข้าใจ แล้วก็สอนเรื่องพวกความปลอดภัย และการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ใน การทำงาน หลังจากนั้นก็เป็นทดลองงาน อันนี้แล้วแต่คนเลย เฉลี่ยประมาณ หลักวัน ถึงสัปดาห์ บางคน วันเดียวก็ทำได้เลย ขั้นตอนส่วนมากเรายังไม่รู้หรือกว่าคนงานคนไหนเข้ามา หมายถึงกลุ่มแรงงานระดับปฏิบัติการนะ เราก็ต้องให้เค้าไปดูงานแต่ละฝ่ายแล้วเราก็ดูหน่วยกันว่า เค้าเหมาะสมไหม หลังจากนั้นเราจะให้เค้าหัดจับวัสดุ จับชิ้นงาน ให้เค้าเริ่มจากตรงแยกของดีของเสีย ออกจากกัน แล้วเราก็ดูว่าเค้าเหมาะกับอะไร ลองให้ทำบ้างเล็กน้อย ช่วงนี้คือทดลองงาน เท่าที่ เกิดขึ้นแค่ทดลองงานคนก็ลาออกไปเยอะนะ โดยเฉพาะคนงานไทย หลังจากนั้นเราก็เลือกให้เค้าว่า เค้าน่าจะไปทำงานแผนกไหน แล้วค่อยไป OJT ต่อกันหน้างานอีกที (รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท ABC3, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB7, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559)

นอกจากพัฒนาทักษะด้วย OJT แล้ว พบว่าซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และ ต่ำกว่า ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างใช้การอบรมจากภายนอกบ้างแต่ไม่มากนัก แยกเป็น 2 แบบ ๆ แรกคือ ใช้วิทยากรจากภายนอก “โดยส่วนมากวิทยากรภายนอกที่เชิญมาพัฒนาทักษะคนงานมี 2 กลุ่ม ๆ แรกนี้ก็คือพวกบริษัทที่เราซื้อเครื่องจักรซื้ออุปกรณ์เค้า ๆ ก็จะส่งคนมา train ทักษะของคนงานของเราให้ทำงานกับของที่เค้าขายเราให้ได้ อีกกลุ่มก็คืออาจารย์มหาวิทยาลัยหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอก” (ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB4, สัมภาษณ์, 31 พฤษภาคม 2559; ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic บริษัท AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559) การอบรมภายนอกอีกแบบคือส่งคนงานไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก นิยมส่งไป อบรมกับสถาบันการศึกษา หรือสถาบันการอบรม (รองกรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB7, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2559) เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า สถาบันไทย เยอรมัน สถาบันยานยนต์ เป็นต้น ดังตัวอย่างที่ตัวแทนซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier เล่าให้ฟังใน รายละเอียดเกี่ยวกับการส่งคนงานไปอบรมภายนอกสถานประกอบการว่า

ถ้ามีหน่วยงานภายนอกมีคอร์สอบรมอะไรที่ตรงกับเครื่องมือ ตรงกับเทคโนโลยีที่เราใช้ หรือเข้ากับ ระบบผลิตของเรา เราก็ส่งไปนะ อย่างช่วงปี 2551 ที่สถาบันยานยนต์จับมือกับบริษัทประกอบ รถยนต์ขนาดใหญ่พวกโตโยต้า ฮอนด้า แล้วทำหลักสูตรพัฒนาทักษะให้ซัพพลายเออร์พวกเราก็มั่นใจใช้ประโยชน์ได้อย่างมาก อย่างโตโยต้าก็มาสอนหลัก Toyota Production System ฮอนด้าก็ มาสอนการจัดทำ mold ทำแม่พิมพ์ เค้าเก่งเรื่องนี้ ทุกวันนี้เราก็มพัฒนาไปเยอะเลยจากหลักสูตรนี้ละ เค้าเรียก AHRDP ยังจำได้เลย นี่โคเซ็นที่เรานำมาใช้อย่างมากในโรงงานก็เพราะเราเคยไปเรียนรู้

หลักไคเซนจากการอบรมช่วงนั้นละ ถ้าไม่นับอัน AHRDP เราก็มีส่งไปเรียนแม่พิมพ์เรียนเครื่องมือ  
วัดที่สถาบันไทยเยอรมันฯ และสถาบันการศึกษาของรัฐ บางทีมีคอร์สอะไรที่น่าสนใจ เราก็ส่งคนงาน  
เราไป หลัก ๆ คือ เราเลือกว่ามั่นคงกับสภาพการทำงาน ตรงกับเครื่องจักรเทคโนโลยีเราไหม ถ้ามีเราก็  
ส่งไปอบรมข้างนอกเหมือนกัน (ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic บริษัท  
AB5, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB6, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน  
2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; เจ้าหน้าที่  
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559)

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์พบว่า ชัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่า  
ไม่ค่อยนิยมส่งไปอบรมกับหน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ด้วยเหตุผลของระยะทาง  
และหลักสูตรการอบรมที่ไม่ตรงกับความต้องการ “ภาครัฐ ตรง ๆ ที่ดูแลเรื่องพัฒนาทักษะก็  
กรมพัฒนาฯ แต่เราดู ๆ หลักสูตรแล้วมันพื้นฐานเกินไป มันไม่ตรงกับความต้องการของโรงงานเรา หรือ  
บางทีหลักสูตรพื้นฐานบางอย่างอาจจะพอได้ แต่หมั่นมันไกลเหลือเกิน ที่จะต้องเดินทางไปถึง  
กรมพัฒนาฯ หรือแม้แต่ไปยังศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานประจำจังหวัดก็ตาม คนงานเองก็ไม่อยากไปมัน  
เสียเวลาเดินทาง” (รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559;  
รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559; เจ้าของสถานประกอบการ  
บริษัท ABC4, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2559)

จากการสอบถามเกี่ยวกับปัญหาที่พบด้านการพัฒนาทักษะ พบ 3 ปัญหาสำคัญ  
ปัญหาแรกก็คือระบบการพัฒนาทักษะที่จัดโดยภาครัฐฯ ยังไม่ตอบสนองตรงต่อความต้องการและม  
ความไม่สะดวกในแง่การเดินทางไปเข้าร่วมดังที่ได้อธิบายไว้ย่อหน้าที่ผ่านมา ปัญหาที่สำคัญอย่าง  
ที่ 2 ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการฝึกทักษะคือเรื่องอุปสรรคในการใช้ภาษาเพื่อพัฒนาทักษะแรงงานต่างด้าว  
ในปัจจุบันสถานประกอบการแต่ละแห่งรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะแรงงานต่างด้าว ไม่สามารถ  
ส่งไปพัฒนาทักษะกับภาครัฐฯ ได้ ปัญหาที่พบสำหรับการพัฒนาคนงานต่างด้าวก็คือปัญหาเรื่อ  
งการติดต่อสื่อสาร ค่อนข้างยากที่จะทำความเข้าใจในการพัฒนาทักษะ บางแห่งต้องจ้างล่ามหรือ  
คนงานต่างด้าวที่ทำงานมานานจนพูดภาษาไทยได้มาเป็นล่าม (รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10,  
สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB13, สัมภาษณ์,  
15 กรกฎาคม 2559) ปัญหาประการสุดท้ายที่เป็นข้อกังวลของซัพพลายเออร์ก็คือ คนงานมักลาออก  
หลังจากที่ได้รับการพัฒนาทักษะแล้ว “สิ่งที่หนักใจที่สุดเวลา train คนงานคือ พอฝึกทักษะเสร็จ  
พอทำเป็นทำคล่อง คนงานลาออก แล้วเอาทักษะที่ได้จากเราไปใช้สมัครงานที่อื่นที่จ่ายค่าจ้างสูงกว่าที่  
เราให้” (กรรมการผู้จัดการบริษัท AB1, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559; กรรมการผู้จัดการบริษัท  
AB2, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559)

กล่าวโดยสรุปสำหรับการบริหารแรงงานด้านการพัฒนาทักษะพบว่าเน้นเรื่อง  
การฝึกทักษะผ่านการปฏิบัติงานจริงโดยใช้เทคนิค OJT เป็นหลัก และเน้นการฝึกอบรมภายใน  
สถานประกอบการมากกว่าการส่งคนงานออกไปพัฒนาทักษะนอกสถานประกอบการ

#### 4.3.4 การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน

จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่าการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานในซีฟฟลายเออร์กลุ่มตัวอย่างส่วนมากอยู่ภายใต้บทบาทเจ้าของสถานประกอบการเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และใช้วัฒนธรรมองค์การในการบริหารความสัมพันธ์มากกว่าจะมีองค์การหรือตัวแทนของลูกจ้าง พบว่ามีซีฟฟลายเออร์กลุ่มตัวอย่างแห่งเดียวเท่านั้นที่มีสหภาพแรงงาน ข้อมูลด้านล่างนี้อธิบายรายละเอียดการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานในซีฟฟลายเออร์กลุ่มตัวอย่าง

จากซีฟฟลายเออร์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 20 แห่ง พบเพียงซีฟฟลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier ที่มีการตั้งสหภาพแรงงานในสถานประกอบการ โดยมีสหภาพจำนวนมากถึง 6 แห่ง (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559) การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานผ่านสหภาพแรงงาน พบว่า มีลักษณะเด่นคือ เจ้าหน้าที่สหภาพแรงงานทำงาน ณ สหภาพแรงงานเต็มเวลา จากการสัมภาษณ์ ตัวแทนสถานประกอบการแห่งนี้ยอมรับว่าในอดีตเคยมีความขัดแย้งกัน มีความเห็นที่ไม่ตรงกัน ตกลงกันไม่ได้ แต่ยังไม่ถึงกับเป็นข้อพิพาทแรงงานก็ต้องอาศัยการเจรจา แต่ในปัจจุบันมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น อาศัยการพูดคุยและมีส่วนร่วมมากขึ้น บนพื้นฐานของหลักสุจริตใจ โดยตัวแทนสถานประกอบการอธิบายว่า

สมัยก่อนเกือบจะทะเลาะกันเรื่อยแหละ หมายถึงลูกจ้างกับฝ่ายจัดการ แต่ก็ไม่เคยมีปัญหารุนแรงนะ คือคิดว่ากิจการมันขยายตัวเติบโตอย่างรวดเร็ว คนงานก็เยอะขึ้น การสื่อสารก็ทำไม่ทั่วถึง เราไม่ได้ห้ามให้ตั้งสหภาพ เปิดอิสระ ปัจจุบันมีมากถึง 6 สหภาพในบริษัท ปัจจุบันความสัมพันธ์ดีขึ้น คิดว่าหลัก ๆ ต้องเข้าใจเรื่องความจริงใจต่อกันที่เรียกว่า good will นะ คือต้องคุยกันได้แบบเปิดเผย ต่อรองกันบนข้อมูลความเป็นจริง มันจะได้มีความเป็นไปได้มากขึ้น การสื่อสารนี้สำคัญมาก คือ นายจ้างกับลูกจ้างยังงั้นก็คิดไม่เหมือนกันอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นก็ต้องเปิดใจ สื่อสารกันบ่อย ๆ อีกอย่างก็ต้องเปิดโอกาสให้คนงานเค้าเข้ามามีส่วนร่วมให้มากในทุกระดับ คือเค้าจะได้เข้าใจฝ่ายนายจ้างมากขึ้น อีกอย่างการมีส่วนร่วมมันช่วยให้เกิดความร่วมมือกันเป็นฝ่ายเดียวกัน ภาวะความรู้สึกคนละพวกมันก็ลดลง มีอะไรก็ใช้วิธีพูดคุยกันมันก็อยู่ด้วยกันไปได้อย่างดีนะ (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559)

สำหรับซีฟฟลายเออร์กลุ่มตัวอย่างอีก 19 แห่งที่เหลือไม่มีที่ไหนเลยมีสหภาพแรงงาน การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานในซีฟฟลายเออร์เหล่านี้ทำผ่านรูปแบบการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นทางการใน 2 ลักษณะ ๆ แรกคือ มีการจัดตั้งหน่วยงานบริหารความสัมพันธ์

(employment relations) ขึ้นต่างหากแยกจากฝ่ายงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซีพีฟลายเออร์ที่ใช้รูปแบบนี้อธิบายว่า

ที่แยกออกมาจากฝ่าย HR ก็เพื่อไม่ให้คนงานเค้าคิดว่าจะถูกครอบงำจากฝ่ายจัดการฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ไม่ใช่สหภาพแรงงานนะ เจ้าหน้าที่ที่ไม่ได้มาจากการเลือกตั้งหรือตัวแทนของลูกจ้างหรือบริษัทก็แต่งตั้งขึ้นมาั่นแหละ แต่พวกเขาก็จะมาทำหน้าที่พัฒนาความสัมพันธ์ให้มันดีเป็นแนวป้องกันปัญหามากกว่าแก้ไขปัญหามาสร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงาน พัฒนาการติดต่อสื่อสารภายในบริษัทให้มันดีขึ้น อันหลังนี่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับแรงงานที่สำคัญทีเดียวเลย พอเราทำให้การสื่อสารมันมีมากขึ้นดีขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายก็ดีขึ้นตามไปด้วย (รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัทสมบุญธรรมา จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559)

ลักษณะที่สองคือการตั้งคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานขึ้น อันนี้เป็นไปตามข้อบังคับของกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ด้วยที่กำหนดให้สถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 50 คนขึ้นไปต้องตั้งคณะกรรมการสวัสดิการขึ้นในสถานประกอบการเพื่อเป็นตัวแทนของคนงานในการกำกับให้สถานประกอบการจัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและพอเพียงเหมาะสมให้แก่แรงงาน จากการสัมภาษณ์ซีพีฟลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลว่าใช้คณะกรรมการชุดนี้ทำหน้าที่แทนภารกิจของสหภาพแรงงานไปในตัวด้วย โดยตัวแทนก็ให้ลูกจ้างเลือกกันเอง อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์พบว่ากลไกการปฏิบัติหน้าที่และการทำงานของคณะกรรมการชุดนี้มีส่งผลน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานในรูปแบบอื่น ๆ เมื่อสอบถามถึงลักษณะความสัมพันธ์พบว่ากลุ่มตัวอย่าง 18 จาก 20 แห่ง ที่อยู่ในระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่า ไม่เคยมีปัญหาแรงงานสัมพันธ์ ไม่เคยมีความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้างขึ้นรุนแรง มีเพียงความเห็นที่ไม่ตรงกันในเรื่องการจ่ายโบนัส และพบว่ากลไกที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ฝ่าย คือวัฒนธรรมองค์กรและช่องทางการติดต่อสื่อสาร สำหรับวัฒนธรรมองค์กรพบว่าวัฒนธรรมเด่นคือการอยู่แบบครอบครัว แบบเครือญาติ ซีพีฟลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่าง 18 แห่งอธิบายไปในทิศทางเดียวกันว่า ใช้วิธีดูแลคนงานเหมือนสมาชิกในครอบครัว เหมือนเป็นพี่น้อง ถ้ามีปัญหาอะไรก็สามารถบอกเจ้าของสถานประกอบการได้ สำหรับวิธีการติดต่อสื่อสารพบว่า กระทำผ่านช่องทาง ดังที่ตัวแทนซีพีฟลายเออร์บางท่านยกตัวอย่างดังต่อไปนี้

ส่วนใหญ่ช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างทางฝ่ายจัดการกับแรงงานนี้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เอาแบบเป็นทางการก่อนก็จะผ่านรูปแบบการประชุม ๆ ก็มีหลายแบบอีก เช่น การประชุมทั้งโรงงานเลยกับฝ่าย HR อันนี้โดยมากเป็นรายเดือน บางแห่งมีการประชุมกับหัวหน้า

งานทุกวัน บางแห่งทุกสัปดาห์ ช่องทางการบอกความต้องการของแรงงานผ่านมาทางหัวหน้างานก็เป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ ส่วนแบบไม่เป็นทางการนี้จะพบบ่อยและช่วยสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้องก็คือความเป็นกันเองของเจ้าของสถานประกอบการจะพบว่า เดินในโรงงานตลอดเวลา คนงานรู้สึกเป็นกันเองก็เข้ามาพูดคุย มาบอกปัญหาทั้งเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวก็มาบอกความต้องการของตนเองกับเจ้าของสถานประกอบการได้โดยตรงเลย (รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559; กรรมการผู้จัดการ, เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ABC1, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB6, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2559; กรรมการผู้จัดการบริษัท AB3, สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2559)

จากทฤษฎีของตัวแทนซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างต่อเรื่องการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานพอสรุปได้ว่า รูปแบบที่ซัพพลายเออร์เหล่านี้ใช้เป็นแรงงานสัมพันธ์ที่แฝงตัวอยู่ในรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและการติดต่อสื่อสารมากกว่าการตั้งเป็นสหภาพแรงงาน ดูเหมือนกว่าวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว แบบที่ดูแลน้องจะส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน ดังจะเห็นได้จากข้อมูลที่สอดคล้องกันจากทฤษฎีของฝ่ายแรงงานที่ตอบเห็นด้วยอย่างมาก เมื่อให้ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (ดูตอนท้ายสุดของหัวข้อ 4.4 ในตารางที่ 4.14 สรุปทฤษฎีรวมของแรงงานทุกกลุ่มต่อการบริหารแรงงานในซัพพลายเออร์ทุกระดับ ข้อคำถามที่ 16) อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องกล่าวไว้ด้วยว่า อาจจะไม่เสมอไปที่การมีวัฒนธรรมองค์การแบบพี่น้อง แบบครอบครัวจะสามารถนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสองฝ่ายได้เสมอไปเป็นข้อสังเกตของผู้วิจัยว่าควรมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดให้มีสหภาพแรงงานในสถานประกอบการ และควรสนับสนุนให้มีสหภาพแรงงานในสถานประกอบการเพื่อให้แรงงานได้มีกลุ่มตัวแทนที่จะแสดงออกซึ่งสิทธิของตนเองอย่างเป็นทางการ

หัวข้อ 4.3.1-4.3.4 ที่นำเสนอเกี่ยวกับลักษณะและปัญหาการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ใน 4 ด้านคือ การสรรหาคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาทักษะ และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน จะพบว่าปัญหาด้านการบริหารแรงงานที่สำคัญที่สุดคือปัญหาการลาออกจากงาน ดังจะเห็นได้ว่าภารกิจด้านการบริหารแรงงานมักจะมุ่งแก้ไขปัญหาดังกล่าว หัวข้อถัดไปนำเสนอทฤษฎีจากฝ่ายแรงงานต่อการบริหารแรงงานทั้ง 4 ด้านของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์

#### 4.4 ความเห็นของแรงงานไทยต่อการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์

หัวข้อนี้นำเสนอข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับความเห็นของแรงงานที่ปฏิบัติงานในซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการ 4 ด้าน คือ การสรรหาคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาทักษะ และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน เพื่อเป็นการอธิบายให้เห็นภาพเปรียบเทียบทั้งมิติของระดับ tier ที่แตกต่างกัน และกลุ่มแรงงานที่ต่างกัน การนำเสนอข้อมูลในหัวข้อนี้จะแยกออกเป็น 3 รูปแบบคือ ความเห็นของแรงงานแยกตามระดับ tier, ความเห็นของแรงงานแยกตามประเภทแรงงาน, และความเห็นของแรงงานแยกตามกลุ่มแรงงานและระดับ tier ตามลำดับ ในตอนท้ายจะสรุปทรรศนะรวมของแรงงานและนำเสนอข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิดในแบบสอบถาม

##### 4.4.1 ความเห็นของแรงงานต่อการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยแยกตามระดับ tier

ข้อมูลในส่วนนี้แสดงความเห็นของแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier, 2<sup>nd</sup> tier, และซัพพลายเออร์ที่เป็นทั้งระดับ 2<sup>nd</sup> และ 3<sup>rd</sup> tier ต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ

สำหรับระดับ 1<sup>st</sup> tier จากตารางที่ 4.3 จะพบว่าแรงงานเห็นด้วยมากต่อภาพรวมของการบริหารแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.56) เมื่อพิจารณาราย 4 ด้านโดยเรียงลำดับ พบว่าแรงงานเห็นด้วยมากในด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 2.90) และเห็นด้วยปานกลางใน 3 ด้านที่เหลือเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน ด้านการสรรหาคัดเลือก และด้านการบริหารค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย = 2.49, 2.43 และ 2.30 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.3  
ความเห็นของแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier  
ต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ

| ประเด็น                                            | ระดับความคิดเห็น  |              |                 |              | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล        |
|----------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------|------|-----------------|
|                                                    | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก  | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |      |                 |
| การสรรหาคัดเลือก                                   |                   |              |                 |              |           |      |                 |
| 1. ใช้เวลาหางานไม่นาน                              | 4<br>(4.9)        | 45<br>(54.9) | 29<br>(35.4)    | 4<br>(4.9)   | 2.40      | 0.66 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2. ความรู้ไม่เพียงพอและ<br>ไม่สอดคล้อง             | 2<br>(2.4)        | 40<br>(48.8) | 33<br>(40.2)    | 7<br>(8.5)   | 2.45      | 0.69 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 3. ไม่มีความคิดที่จะลาออก/<br>เปลี่ยนงาน           | 24<br>(29.3)      | 15<br>(18.3) | 26<br>(31.7)    | 17<br>(20.7) | 2.44      | 1.12 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวม (การสรรหาคัดเลือก)                             |                   |              |                 |              | 2.43      | 0.82 | เห็นด้วยปานกลาง |
| การบริหารค่าตอบแทน                                 |                   |              |                 |              |           |      |                 |
| 4. ค่าจ้างเหมาะสม                                  | 1<br>(1.2)        | 29<br>(35.4) | 39<br>(47.6)    | 13<br>(15.9) | 2.22      | 0.72 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 5. พึงพอใจกับค่าตอบแทนพิเศษ<br>ที่ได้รับ           | 5<br>(6.1)        | 25<br>(30.5) | 27<br>(32.9)    | 17<br>(20.7) | 2.24      | 0.89 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 6. พึงพอใจต่อโบนัสที่ได้รับ                        | 3<br>(3.7)        | 36<br>(43.9) | 33<br>(40.2)    | 10<br>(12.2) | 2.40      | 0.75 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 7. สวัสดิการมีความเหมาะสม                          | 1<br>(1.2)        | 34<br>(41.5) | 39<br>(47.6)    | 8<br>(9.8)   | 2.34      | 0.67 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                           |                   |              |                 |              | 2.30      | 0.76 | เห็นด้วยปานกลาง |
| การพัฒนาทักษะ                                      |                   |              |                 |              |           |      |                 |
| 8. เมื่อแรกเข้ามีทักษะที่เหมาะสม<br>กับความต้องการ | 6<br>(7.3)        | 42<br>(51.2) | 31<br>(37.8)    | 3<br>(3.7)   | 2.62      | 0.68 | เห็นด้วยมาก     |
| 9. การฝึกอบรมช่วยให้ทำงานได้<br>ดีขึ้น             | 9<br>(11.0)       | 64<br>(78.0) | 8<br>(9.8)      | 1<br>(1.2)   | 2.99      | 0.50 | เห็นด้วยมาก     |
| 10. ปัจจุบันมีทักษะเพียงพอที่จะ<br>ทำงาน           | 13<br>(15.9)      | 59<br>(72.0) | 10<br>(12.2)    | 0<br>(0.0)   | 3.04      | 0.53 | เห็นด้วยมาก     |
| 11. พึงพอใจในระบบการฝึก<br>ทักษะ                   | 8<br>(9.8)        | 56<br>(68.3) | 17<br>(20.7)    | 1<br>(1.2)   | 2.87      | 0.58 | เห็นด้วยมาก     |
| 12. การฝึกอบรมภายนอกเป็น<br>ประโยชน์ต่อการทำงาน    | 7<br>(8.5)        | 54<br>(65.9) | 4<br>(4.9)      | 2<br>(2.4)   | 2.99      | 0.54 | เห็นด้วยมาก     |
| รวม (การพัฒนาทักษะ)                                |                   |              |                 |              | 2.90      | 0.57 | เห็นด้วยมาก     |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| ประเด็น                                            | ระดับความคิดเห็น  |              |                 |              | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล        |
|----------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------|------|-----------------|
|                                                    | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก  | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |      |                 |
| การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน       |                   |              |                 |              |           |      |                 |
| 13. บริษัทให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสภาพการทำงาน   | 25<br>(6.1)       | 38<br>(46.3) | 30<br>(36.6)    | 9<br>(11.0)  | 2.48      | 0.77 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 14. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น                 | 1<br>(1.2)        | 43<br>(52.4) | 26<br>(31.7)    | 12<br>(14.6) | 2.40      | 0.75 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 15. รู้สิทธิตามพรบ.แรงงานสัมพันธ์ 2518 เป็นอย่างดี | 3<br>(3.7)        | 33<br>(40.2) | 39<br>(47.6)    | 7<br>(8.5)   | 2.39      | 0.70 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 16. นายจ้างและลูกจ้างมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน     | 3<br>(3.7)        | 57<br>(69.5) | 16<br>(19.5)    | 6<br>(7.3)   | 2.70      | 0.66 | เห็นด้วยมาก     |
| รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน) |                   |              |                 |              | 2.49      | 0.72 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวมการบริหารแรงงาน                                 |                   |              |                 |              | 2.56      | 0.70 | เห็นด้วยมาก     |

สำหรับระดับ 2<sup>nd</sup> tier จากตารางที่ 4.4 จะพบว่า แรงงานเห็นด้วยปานกลางต่อภาพรวมของการบริหารแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.36) เมื่อพิจารณาราย 4 ด้านโดยเรียงลำดับ พบว่าแรงงานเห็นด้วยมากในด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 2.71) และเห็นด้วยปานกลางใน 3 ด้านที่เหลือเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านสรรหาคัดเลือก และด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.28, 2.19 และ 2.13 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.4  
ความเห็นของแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier  
ต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ

| ประเด็น                                        | ระดับความคิดเห็น  |               |                 |              | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล        |
|------------------------------------------------|-------------------|---------------|-----------------|--------------|-----------|------|-----------------|
|                                                | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก   | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |      |                 |
| การสรรหาคัดเลือก                               |                   |               |                 |              |           |      |                 |
| 1. ใช้เวลาหางานไม่นาน                          | 14<br>(7.2)       | 77<br>(39.7)  | 93<br>(47.9)    | 10<br>(5.2)  | 2.51      | 0.71 | เห็นด้วยมาก     |
| 2. ความรู้ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้อง             | 3<br>(1.5)        | 69<br>(35.6)  | 103<br>(53.1)   | 19<br>(9.8)  | 2.29      | 0.66 | เห็นด้วยมาก     |
| 3. ไม่มีความคิดที่จะลาออก/เปลี่ยนงาน           | 74<br>(38.1)      | 95<br>(49.0)  | 20<br>(10.3)    | 5<br>(2.6)   | 1.77      | 0.73 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวม (การสรรหาคัดเลือก)                         |                   |               |                 |              | 2.19      | 0.70 | เห็นด้วยปานกลาง |
| การบริหารค่าตอบแทน                             |                   |               |                 |              |           |      |                 |
| 4. ค่าจ้างเหมาะสม                              | 9<br>(4.6)        | 80<br>(41.2)  | 94<br>(48.5)    | 11<br>(5.7)  | 2.45      | 0.68 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 5. พึงพอใจกับค่าตอบแทนพิเศษที่ได้รับ           | 7<br>(3.6)        | 53<br>(27.3)  | 96<br>(49.5)    | 20<br>(10.3) | 2.27      | 0.71 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 6. พึงพอใจต่อโบนัสที่ได้รับ                    | 8<br>(4.1)        | 57<br>(29.4)  | 95<br>(49.0)    | 33<br>(17.0) | 2.21      | 0.77 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 7. สวัสดิการมีความเหมาะสม                      | 4<br>(2.1)        | 57<br>(29.4)  | 102<br>(52.6)   | 31<br>(16.0) | 2.18      | 0.71 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                       |                   |               |                 |              | 2.28      | 0.72 | เห็นด้วยปานกลาง |
| การพัฒนาทักษะ                                  |                   |               |                 |              |           |      |                 |
| 8. เมื่อแรกเข้ามีทักษะที่เหมาะสมกับความต้องการ | 14<br>(7.2)       | 78<br>(40.2)  | 87<br>(44.8)    | 15<br>(7.7)  | 2.47      | 0.74 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 9. การฝึกอบรมช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น             | 15<br>(7.7)       | 126<br>(64.9) | 46<br>(23.7)    | 7<br>(3.6)   | 2.77      | 0.64 | เห็นด้วยมาก     |
| 10. ปัจจุบันมีทักษะเพียงพอที่จะทำงาน           | 28<br>(14.4)      | 135<br>(69.6) | 30<br>(15.5)    | 1<br>(0.5)   | 2.98      | 0.57 | เห็นด้วยมาก     |
| 11. พึงพอใจในระบบการฝึกทักษะ                   | 9<br>(4.6)        | 107<br>(55.2) | 66<br>(34.0)    | 12<br>(6.2)  | 2.58      | 0.68 | เห็นด้วยมาก     |
| 12. การฝึกอบรมภายนอกเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน    | 11<br>(5.7)       | 35<br>(18.0)  | 18<br>(9.3)     | 6<br>(3.1)   | 2.73      | 0.83 | เห็นด้วยมาก     |
| รวม (การพัฒนาทักษะ)                            |                   |               |                 |              | 2.71      | 0.69 | เห็นด้วยมาก     |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| ประเด็น                                            | ระดับความคิดเห็น  |              |                 |              | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล        |
|----------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------|------|-----------------|
|                                                    | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก  | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |      |                 |
| การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน       |                   |              |                 |              |           |      |                 |
| 13. บริษัทให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสภาพการทำงาน   | 25<br>(6.1)       | 38<br>(46.3) | 30<br>(36.6)    | 9<br>(11.0)  | 2.16      | 0.81 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 14. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น                 | 1<br>(1.2)        | 43<br>(52.4) | 26<br>(31.7)    | 12<br>(14.6) | 2.00      | 0.84 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 15. รู้สึกดีตามพรบ.แรงงานสัมพันธ์ 2518 เป็นอย่างดี | 3<br>(3.7)        | 33<br>(40.2) | 39<br>(47.6)    | 7<br>(8.5)   | 1.85      | 0.76 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 16. นายจ้างและลูกจ้างมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน     | 3<br>(3.7)        | 57<br>(69.5) | 16<br>(19.5)    | 6<br>(7.3)   | 2.50      | 0.87 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน) |                   |              |                 |              | 2.13      | 0.82 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวมการบริหารแรงงาน                                 |                   |              |                 |              | 2.36      | 0.73 | เห็นด้วยปานกลาง |

สำหรับระดับ 2<sup>nd</sup> ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วยจากตารางที่ 4.5 จะพบว่า แรงงานเห็นด้วยมากต่อภาพรวมของการบริหารแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.64) เมื่อพิจารณาราย 4 ด้านโดยเรียงลำดับ พบว่า แรงงานเห็นด้วยมากใน 3 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการพัฒนาทักษะ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.91, 2.78 และ 2.62 ตามลำดับ) และเห็นด้วยปานกลางใน ด้านสรรหาคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย = 2.04)

ตารางที่ 4.5  
ความเห็นของแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในซัพพลายเออร์ระดับ ที่เป็นทั้งระดับ 2<sup>nd</sup> และ 3<sup>rd</sup> tier  
ต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ

| ประเด็น                                        | ระดับความคิดเห็น  |               |                 |              | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล        |
|------------------------------------------------|-------------------|---------------|-----------------|--------------|-----------|------|-----------------|
|                                                | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก   | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |      |                 |
| การสรรหาคัดเลือก                               |                   |               |                 |              |           |      |                 |
| 1. ใช้เวลาหาคนไม่นาน                           | 27<br>(18.1)      | 58<br>(38.9)  | 53<br>(35.6)    | 11<br>(7.4)  | 2.32      | 0.86 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2. ความรู้ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้อง             | 7<br>(4.7)        | 49<br>(32.9)  | 65<br>(43.6)    | 28<br>(18.8) | 2.23      | 0.81 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 3. ไม่มีความคิดที่จะลาออก/เปลี่ยนงาน           | 90<br>(60.4)      | 40<br>(26.8)  | 14<br>(9.4)     | 5<br>(3.4)   | 1.56      | 0.77 | เห็นด้วยน้อย    |
| รวม (การสรรหาคัดเลือก)                         |                   |               |                 |              | 2.04      | 0.81 | เห็นด้วยปานกลาง |
| การบริหารค่าตอบแทน                             |                   |               |                 |              |           |      |                 |
| 4. ค่าจ้างเหมาะสม                              | 19<br>(12.8)      | 77<br>(51.7)  | 47<br>(31.5)    | 6<br>(4.0)   | 2.73      | 0.73 | เห็นด้วยมาก     |
| 5. พึงพอใจกับค่าตอบแทนพิเศษที่ได้รับ           | 28<br>(18.8)      | 73<br>(49.0)  | 33<br>(22.1)    | 6<br>(4.0)   | 2.88      | 0.77 | เห็นด้วยมาก     |
| 6. พึงพอใจต่อโบนัสที่ได้รับ                    | 21<br>(14.1)      | 70<br>(47.0)  | 51<br>(34.2)    | 6<br>(4.0)   | 2.72      | 0.76 | เห็นด้วยมาก     |
| 7. สวัสดิการมีความเหมาะสม                      | 23<br>(15.4)      | 76<br>(51.0)  | 44<br>(29.5)    | 6<br>(4.0)   | 2.78      | 0.75 | เห็นด้วยมาก     |
| รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                       |                   |               |                 |              | 2.78      | 0.75 | เห็นด้วยมาก     |
| การพัฒนาทักษะ                                  |                   |               |                 |              |           |      |                 |
| 8. เมื่อแรกเข้ามีทักษะที่เหมาะสมกับความต้องการ | 12<br>(8.1)       | 73<br>(49.0)  | 41<br>(27.5)    | 23<br>(15.4) | 2.50      | 0.85 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 9. การฝึกอบรมช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น             | 27<br>(18.1)      | 106<br>(71.1) | 14<br>(9.4)     | 2<br>(1.3)   | 3.06      | 0.57 | เห็นด้วยมาก     |
| 10. ปัจจุบันมีทักษะเพียงพอที่จะทำงาน           | 35<br>(23.5)      | 102<br>(68.5) | 12<br>(8.1)     | 0<br>(0.0)   | 3.15      | 0.54 | เห็นด้วยมาก     |
| 11. พึงพอใจในระบบการฝึกทักษะ                   | 18<br>(12.1)      | 99<br>(66.4)  | 30<br>(20.1)    | 2<br>(1.3)   | 2.89      | 0.61 | เห็นด้วยมาก     |
| 12. การฝึกอบรมภายนอกเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน    | 18<br>(12.1)      | 32<br>(21.5)  | 14<br>(9.4)     | 4<br>(2.7)   | 2.94      | 0.84 | เห็นด้วยมาก     |
| รวม (การพัฒนาทักษะ)                            |                   |               |                 |              | 2.91      | 0.68 | เห็นด้วยมาก     |

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| ประเด็น                                            | ระดับความคิดเห็น  |              |                 |              | $\bar{X}$ | S.D.  | การแปลผล          |
|----------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------|-------|-------------------|
|                                                    | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก  | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |       |                   |
| การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน       |                   |              |                 |              |           |       |                   |
| 13. บริษัทให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสภาพการทำงาน   | 15<br>(10.1)      | 74<br>(49.7) | 43<br>(28.9)    | 15<br>(10.1) | 2.61      | 0.81  | เห็นด้วยมาก       |
| 14. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น                 | 6<br>(4.0)        | 74<br>(49.7) | 50<br>(33.6)    | 18<br>(12.1) | 2.45      | 0.751 | เห็นด้วยปานกลาง   |
| 15. รู้สิทธิตามพรบ.แรงงานสัมพันธ์ 2518 เป็นอย่างดี | 3<br>(2.0)        | 66<br>(44.2) | 49<br>(32.9)    | 3<br>(2.0)   | 2.15      | 0.77  | เห็นด้วยปานกลาง   |
| 16. นายจ้างและลูกจ้างมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน     | 60<br>(40.3)      | 72<br>(48.3) | 16<br>(10.7)    | 1<br>(0.7)   | 3.28      | 0.68  | เห็นด้วยมากที่สุด |
| รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน) |                   |              |                 |              | 2.62      | 0.75  | เห็นด้วยมาก       |
| รวมการบริหารแรงงาน                                 |                   |              |                 |              | 2.64      | 0.74  | เห็นด้วยมาก       |

#### 4.4.2 ความเห็นของแรงงานต่อการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยแยกตาม กลุ่มแรงงาน

ข้อมูลในส่วนนี้แสดงความเห็นของแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในซัพพลายเออร์ต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ แยกตามกลุ่ม 4 แรงงาน คือ แรงงานระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน

สำหรับกลุ่มแรงงานระดับปฏิบัติการจากตารางที่ 4.6 จะพบว่า แรงงานระดับปฏิบัติการเห็นด้วยปานกลางต่อภาพรวมของการบริหารแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.46) เมื่อพิจารณาราย 4 ด้านโดยเรียงลำดับ พบว่า แรงงานระดับปฏิบัติการเห็นด้วยมากในด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 2.78) และเห็นด้วยปานกลางใน 3 ด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการบริหาร ค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน และด้านการสรรหาคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย = 2.48, 2.29 และ 2.15 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.6

ความเห็นของแรงงานระดับปฏิบัติการต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ

| ประเด็น                                        | ระดับความคิดเห็น  |               |                 |              | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล        |
|------------------------------------------------|-------------------|---------------|-----------------|--------------|-----------|------|-----------------|
|                                                | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก   | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |      |                 |
| การสรรหาคัดเลือก                               |                   |               |                 |              |           |      |                 |
| 1. ใช้เวลาหางานไม่นาน                          | 29<br>(11.2)      | 98<br>(37.8)  | 117<br>(45.2)   | 15<br>(5.8)  | 2.46      | 0.77 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2. ความรู้ไม่เพียงพอและ<br>ไม่สอดคล้อง         | 6<br>(2.3)        | 84<br>(32.4)  | 134<br>(51.7)   | 35<br>(13.5) | 2.24      | 0.71 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 3. ไม่มีความคิดที่จะลาออก/<br>เปลี่ยนงาน       | 112<br>(43.2)     | 110<br>(42.5) | 28<br>(10.8)    | 10<br>(3.9)  | 1.75      | 0.79 | เห็นด้วยน้อย    |
| รวม (การสรรหาคัดเลือก)                         |                   |               |                 |              | 2.15      | 0.76 | เห็นด้วยปานกลาง |
| การบริหารค่าตอบแทน                             |                   |               |                 |              |           |      |                 |
| 4. ค่าจ้างเหมาะสม                              | 23<br>(8.9)       | 108<br>(41.7) | 115<br>(44.4)   | 13<br>(5.0)  | 2.54      | 0.73 | เห็นด้วยมาก     |
| 5. พึงพอใจกับค่าตอบแทนพิเศษที่ได้รับ           | 29<br>(11.2)      | 88<br>(34.0)  | 107<br>(41.3)   | 21<br>(8.1)  | 2.51      | 0.81 | เห็นด้วยมาก     |
| 6. พึงพอใจต่อโบนัสที่ได้รับ                    | 26<br>(10.0)      | 90<br>(34.7)  | 116<br>(44.8)   | 27<br>(10.4) | 2.44      | 0.81 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 7. สวัสดิการมีความเหมาะสม                      | 24<br>(9.3)       | 90<br>(34.7)  | 120<br>(46.3)   | 25<br>(9.7)  | 2.44      | 0.79 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                       |                   |               |                 |              | 2.48      | 0.79 | เห็นด้วยปานกลาง |
| การพัฒนาทักษะ                                  |                   |               |                 |              |           |      |                 |
| 8. เมื่อแรกเข้ามีทักษะที่เหมาะสมกับความต้องการ | 14<br>(5.4)       | 106<br>(40.9) | 107<br>(41.3)   | 32<br>(12.4) | 2.39      | 0.77 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 9. การฝึกอบรมช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น             | 26<br>(10.0)      | 184<br>(71.0) | 46<br>(17.8)    | 3<br>(1.2)   | 2.90      | 0.56 | เห็นด้วยมาก     |
| 10. ปัจจุบันมีทักษะเพียงพอที่จะทำงาน           | 41<br>(15.8)      | 191<br>(73.7) | 27<br>(10.4)    | 0<br>(0)     | 3.05      | 0.51 | เห็นด้วยมาก     |
| 11. พึงพอใจในระบบการฝึกทักษะ                   | 21<br>(8.1)       | 168<br>(64.9) | 63<br>(24.3)    | 7<br>(2.7)   | 2.78      | 0.62 | เห็นด้วยมาก     |
| 12. การฝึกอบรมภายนอกเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน    | 9<br>(3.5)        | 52<br>(20.1)  | 18<br>(6.9)     | 5<br>(1.9)   | 2.77      | 0.72 | เห็นด้วยมาก     |
| รวม (การพัฒนาทักษะ)                            |                   |               |                 |              | 2.78      | 0.64 | เห็นด้วยมาก     |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| ประเด็น                                            | ระดับความคิดเห็น  |               |                 |              | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล        |
|----------------------------------------------------|-------------------|---------------|-----------------|--------------|-----------|------|-----------------|
|                                                    | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก   | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |      |                 |
| การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน       |                   |               |                 |              |           |      |                 |
| 13. บริษัทให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสภาพการทำงาน   | 15<br>(5.8)       | 103<br>(39.8) | 91<br>(35.1)    | 50<br>(19.3) | 2.32      | 0.85 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 14. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น                 | 6<br>(2.3)        | 83<br>(32.0)  | 96<br>(37.1)    | 74<br>(28.6) | 2.08      | 0.83 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 15. รู้สิทธิตามพรบ.แรงงานสัมพันธ์ 2518 เป็นอย่างดี | 4<br>(1.5)        | 62<br>(23.9)  | 109<br>(42.1)   | 84<br>(32.4) | 1.95      | 0.79 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 16. นายจ้างและลูกจ้างมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน     | 57<br>(22.0)      | 126<br>(48.6) | 44<br>(17.0)    | 32<br>(12.4) | 2.80      | 0.92 | เห็นด้วยมาก     |
| รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน) |                   |               |                 |              | 2.29      | 0.85 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวมการบริหารแรงงาน                                 |                   |               |                 |              | 2.46      | 0.75 | เห็นด้วยปานกลาง |

สำหรับกลุ่มแรงงานระดับหัวหน้างานจากตารางที่ 4.7 จะพบว่า แรงงานระดับหัวหน้างานเห็นด้วยมากต่อภาพรวมของการบริหารแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.63) เมื่อพิจารณาราย 4 ด้านโดยเรียงลำดับ พบว่า แรงงานระดับหัวหน้างานเห็นด้วยมากใน 2 ด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการพัฒนาทักษะ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.82 และ 2.81 ตามลำดับ) และเห็นด้วยปานกลางใน 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และการสรรหาคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย = 2.47 และ 2.27 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.7

ความเห็นของแรงงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ

| ประเด็น                                        | ระดับความคิดเห็น  |              |                 |              | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล        |
|------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------|------|-----------------|
|                                                | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก  | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |      |                 |
| การสรรหาคัดเลือก                               |                   |              |                 |              |           |      |                 |
| 1. ใช้เวลาหางานไม่นาน                          | 7<br>(5.8)        | 59<br>(48.8) | 48<br>(39.7)    | 7<br>(5.8)   | 2.45      | 0.70 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2. ความรู้ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้อง             | 4<br>(3.3)        | 57<br>(47.1) | 47<br>(38.8)    | 13<br>(10.7) | 2.43      | 0.73 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 3. ไม่มีความคิดที่จะลาออก/เปลี่ยนงาน           | 58<br>(47.9)      | 29<br>(24.0) | 20<br>(16.5)    | 14<br>(11.6) | 1.92      | 0.75 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวม (การสรรหาคัดเลือก)                         |                   |              |                 |              | 2.27      | 0.73 | เห็นด้วยปานกลาง |
| การบริหารค่าตอบแทน                             |                   |              |                 |              |           |      |                 |
| 4. ค่าจ้างเหมาะสม                              | 6<br>(5.0)        | 61<br>(50.4) | 47<br>(38.8)    | 7<br>(5.8)   | 2.55      | 0.69 | เห็นด้วยมาก     |
| 5. พึงพอใจกับค่าตอบแทนพิเศษที่ได้รับ           | 9<br>(7.4)        | 54<br>(44.6) | 34<br>(28.1)    | 11<br>(9.1)  | 2.56      | 0.79 | เห็นด้วยมาก     |
| 6. พึงพอใจต่อโบนัสที่ได้รับ                    | 6<br>(5.0)        | 48<br>(39.7) | 48<br>(39.7)    | 19<br>(15.7) | 2.34      | 0.80 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 7. สวัสดิการมีความเหมาะสม                      | 4<br>(3.3)        | 58<br>(47.9) | 46<br>(38.0)    | 13<br>(10.7) | 2.44      | 0.73 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                       |                   |              |                 |              | 2.47      | 0.75 | เห็นด้วยปานกลาง |
| การพัฒนาทักษะ                                  |                   |              |                 |              |           |      |                 |
| 8. เมื่อแรกเข้ามีทักษะที่เหมาะสมกับความต้องการ | 15<br>(12.4)      | 63<br>(52.1) | 36<br>(29.8)    | 7<br>(5.8)   | 2.71      | 0.76 | เห็นด้วยมาก     |
| 9. การฝึกอบรมช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น             | 18<br>(14.9)      | 80<br>(66.1) | 17<br>(14.0)    | 6<br>(5.0)   | 2.91      | 0.70 | เห็นด้วยมาก     |
| 10. ปัจจุบันมีทักษะเพียงพอที่จะทำงาน           | 22<br>(18.2)      | 76<br>(62.8) | 22<br>(18.2)    | 1<br>(0.8)   | 2.98      | 0.63 | เห็นด้วยมาก     |
| 11. พึงพอใจในระบบการฝึกทักษะ                   | 6<br>(5.0)        | 71<br>(58.7) | 38<br>(31.4)    | 6<br>(5.0)   | 2.64      | 0.66 | เห็นด้วยมาก     |
| 12. การฝึกอบรมภายนอกเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน    | 15<br>(12.4)      | 50<br>(41.3) | 14<br>(11.6)    | 6<br>(5.0)   | 2.87      | 0.79 | เห็นด้วยมาก     |
| รวม (การพัฒนาทักษะ)                            |                   |              |                 |              | 2.82      | 0.71 | เห็นด้วยมาก     |

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

| ประเด็น                                             | ระดับความคิดเห็น  |              |                 |              | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล    |
|-----------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------|------|-------------|
|                                                     | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก  | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |      |             |
| การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน        |                   |              |                 |              |           |      |             |
| 13. บริษัทให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสภาพการทำงาน    | 5<br>(4.1)        | 59<br>(48.8) | 43<br>(35.5)    | 14<br>(11.6) | 2.71      | 0.76 | เห็นด้วยมาก |
| 14. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น                  | 9<br>(7.4)        | 55<br>(45.5) | 48<br>(39.7)    | 9<br>(7.4)   | 2.91      | 0.70 | เห็นด้วยมาก |
| 15. รู้สึกดีตาม พรบ.แรงงานสัมพันธ์ 2518 เป็นอย่างดี | 3<br>(2.5)        | 42<br>(34.7) | 57<br>(47.1)    | 19<br>(15.7) | 2.98      | 0.63 | เห็นด้วยมาก |
| 16. นายจ้างและลูกจ้างมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน      | 19<br>(15.7)      | 69<br>(57.0) | 31<br>(25.6)    | 2<br>(1.7)   | 2.64      | 0.66 | เห็นด้วยมาก |
| รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน)  |                   |              |                 |              | 2.81      | 0.69 | เห็นด้วยมาก |
| รวมการบริหารแรงงาน                                  |                   |              |                 |              | 2.63      | 0.71 | เห็นด้วยมาก |

สำหรับกลุ่มแรงงานช่างเทคนิคจากตารางที่ 4.8 จะพบว่าช่างเทคนิคเห็นด้วยมากต่อภาพรวมของการบริหารแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.51) เมื่อพิจารณาราย 4 ด้านโดยเรียงลำดับ พบว่าช่างเทคนิคเห็นด้วยมากใน 2 ด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการพัฒนาทักษะ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.93 และ 2.51 ตามลำดับ) และเห็นด้วยปานกลางใน 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านการสรรหาคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย 2.26 และ 2.17 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.8

พรรณนะของช่างเทคนิคต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ

| ประเด็น                                        | ระดับความคิดเห็น  |              |                 |              | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล        |
|------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------|------|-----------------|
|                                                | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก  | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |      |                 |
| การสรรหาคัดเลือก                               |                   |              |                 |              |           |      |                 |
| 1. ใช้เวลาหางานไม่นาน                          | 2<br>(10.0)       | 10<br>(50.0) | 5<br>(25.0)     | 3<br>(15.0)  | 2.45      | 0.89 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2. ความรู้ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้อง             | 2<br>(10.0)       | 7<br>(35.0)  | 9<br>(45.0)     | 2<br>(10.0)  | 2.45      | 0.83 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 3. ไม่มีความคิดที่จะลาออก/เปลี่ยนงาน           | 11<br>(55.0)      | 6<br>(30.0)  | 3<br>(15.0)     | 0<br>(0.0)   | 1.60      | 0.92 | เห็นด้วยน้อย    |
| รวม (การสรรหาคัดเลือก)                         |                   |              |                 |              | 2.17      | 0.88 | เห็นด้วยปานกลาง |
| การบริหารค่าตอบแทน                             |                   |              |                 |              |           |      |                 |
| 4. ค่าจ้างเหมาะสม                              | 8<br>(40.0)       | 0<br>(0)     | 5<br>(25.0)     | 7<br>(35.0)  | 2.05      | 0.89 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 5. พึงพอใจกับค่าตอบแทนพิเศษที่ได้รับ           | 2<br>(10.0)       | 4<br>(20.0)  | 6<br>(30.0)     | 5<br>(25.0)  | 2.18      | 1.01 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 6. พึงพอใจต่อโบนัสที่ได้รับ                    | 0<br>(0)          | 11<br>(55.0) | 7<br>(35.0)     | 2<br>(10.0)  | 2.45      | 0.69 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 7. สวัสดิการมีความเหมาะสม                      | 0<br>(0)          | 11<br>(55.0) | 5<br>(25.0)     | 4<br>(20.0)  | 2.35      | 0.81 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                       |                   |              |                 |              | 2.26      | 0.85 | เห็นด้วยปานกลาง |
| การพัฒนาทักษะ                                  |                   |              |                 |              |           |      |                 |
| 8. เมื่อแรกเข้ามีทักษะที่เหมาะสมกับความต้องการ | 1<br>(5.0)        | 13<br>(65.0) | 5<br>(25.0)     | 1<br>(5.0)   | 2.70      | 0.66 | เห็นด้วยมาก     |
| 9. การฝึกอบรมช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น             | 3<br>(15.0)       | 13<br>(65.0) | 4<br>(20.0)     | 0<br>(0)     | 2.95      | 0.61 | เห็นด้วยมาก     |
| 10. ปัจจุบันมีทักษะเพียงพอที่จะทำงาน           | 3<br>(15.0)       | 15<br>(75.0) | 2<br>(10.0)     | 0<br>(0)     | 3.05      | 0.51 | เห็นด้วยมาก     |
| 11. พึงพอใจในระบบการฝึกทักษะ                   | 2<br>(10.0)       | 11<br>(55.0) | 7<br>(35.0)     | 0<br>(0)     | 2.75      | 0.64 | เห็นด้วยมาก     |
| 12. การฝึกอบรมภายนอกเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน    | 6<br>(30.0)       | 8<br>(40.0)  | 1<br>(5.0)      | 1<br>(5.0)   | 3.19      | 0.83 | เห็นด้วยมาก     |
| รวม (การพัฒนาทักษะ)                            |                   |              |                 |              | 2.93      | 0.65 | เห็นด้วยมาก     |

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

| ประเด็น                                               | ระดับความคิดเห็น      |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|
|                                                       | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     |
| การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน          |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |
| 13. บริษัทให้ความสำคัญกับการ<br>ปรับปรุงสภาพการทำงาน  | 3<br>(15.0)           | 9<br>(45.0)     | 5<br>(25.0)         | 3<br>(15.0)      | 2.60      | 0.94 | เห็นด้วย<br>มาก     |
| 14. มีส่วนร่วมในการแสดง<br>ความคิดเห็น                | 0<br>(0.0)            | 11<br>(55.0)    | 5<br>(25.0)         | 4<br>(20.0)      | 2.35      | 0.81 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |
| 15. รู้สิทธิตามพรบ.แรงงานสัมพันธ์<br>2518 เป็นอย่างดี | 0<br>(0.0)            | 7<br>(35.0)     | 11<br>(55.0)        | 2<br>(10.0)      | 2.25      | 0.64 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |
| 16. นายจ้างและลูกจ้างมี<br>ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน    | 3<br>(15.0)           | 12<br>(60.0)    | 4<br>(20.0)         | 1<br>(5.0)       | 2.85      | 0.75 | เห็นด้วย<br>มาก     |
| รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน)    |                       |                 |                     |                  | 2.51      | 0.79 | เห็นด้วย<br>มาก     |
| รวมการบริหารแรงงาน                                    |                       |                 |                     |                  | 2.51      | 0.78 | เห็นด้วย<br>มาก     |

สำหรับกลุ่มแรงงานวิศวกรโรงงานจากตารางที่ 4.9 จะพบว่าวิศวกรโรงงานเห็นด้วยมากต่อภาพรวมของการบริหารแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.53) เมื่อพิจารณาราย 4 ด้านโดยเรียงลำดับ พบว่า วิศวกรโรงงานเห็นด้วยมากในด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 3.00) และเห็นด้วยปานกลางใน 3 ด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน ด้านการบริหารค่าตอบแทน และการสรรหาคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย 2.40, 2.24 และ 2.31 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.9

ความเห็นของวิศวกรโรงงานต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ

| ประเด็น                                        | ระดับความคิดเห็น  |              |                 |              | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล          |
|------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------|------|-------------------|
|                                                | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก  | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |      |                   |
| การสรรหาคัดเลือก                               |                   |              |                 |              |           |      |                   |
| 1. ใช้เวลาทำงานไม่นาน                          | 4<br>(16.0)       | 10<br>(40.0) | 9<br>(36.0)     | 2<br>(8.0)   | 2.36      | 0.87 | เห็นด้วยปานกลาง   |
| 2. ความรู้ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้อง             | 0<br>(0)          | 10<br>(40.0) | 11<br>(44.0)    | 4<br>(16.0)  | 2.24      | 0.72 | เห็นด้วยปานกลาง   |
| 3. ไม่มีความคิดที่จะลาออก/เปลี่ยนงาน           | 7<br>(28.0)       | 6<br>(24.0)  | 9<br>(36.0)     | 3<br>(12.0)  | 2.32      | 0.99 | เห็นด้วยปานกลาง   |
| รวม (การสรรหาคัดเลือก)                         |                   |              |                 |              | 2.31      | 0.86 | เห็นด้วยปานกลาง   |
| การบริหารค่าตอบแทน                             |                   |              |                 |              |           |      |                   |
| 4. ค่าจ้างเหมาะสม                              | 0<br>(0)          | 9<br>(36.0)  | 13<br>(25.0)    | 3<br>(12.0)  | 2.24      | 0.66 | เห็นด้วยปานกลาง   |
| 5. พึงพอใจกับค่าตอบแทนพิเศษที่ได้รับ           | 0<br>(0)          | 5<br>(20.0)  | 9<br>(36.0)     | 6<br>(24.0)  | 1.95      | 0.76 | เห็นด้วยปานกลาง   |
| 6. พึงพอใจต่อโบนัสที่ได้รับ                    | 0<br>(0)          | 15<br>(60.0) | 9<br>(36.0)     | 1<br>(4.0)   | 2.56      | 0.58 | เห็นด้วยมาก       |
| 7. สวัสดิการมีความเหมาะสม                      | 0<br>(0)          | 8<br>(32.0)  | 14<br>(56.0)    | 3<br>(12.0)  | 2.20      | 0.65 | เห็นด้วยปานกลาง   |
| รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                       |                   |              |                 |              | 2.24      | 0.66 | เห็นด้วยปานกลาง   |
| การพัฒนาทักษะ                                  |                   |              |                 |              |           |      |                   |
| 8. เมื่อแรกเข้ามีทักษะที่เหมาะสมกับความต้องการ | 2<br>(8.0)        | 11<br>(44.0) | 11<br>(44.0)    | 1<br>(4.0)   | 2.56      | 0.71 | เห็นด้วยมาก       |
| 9. การฝึกอบรมช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น             | 4<br>(16.0)       | 19<br>(76.0) | 1<br>(4.0)      | 1<br>(4.0)   | 3.04      | 0.61 | เห็นด้วยมาก       |
| 10. ปัจจุบันมีทักษะเพียงพอที่จะทำงาน           | 10<br>(40.0)      | 14<br>(56.0) | 1<br>(4.0)      | 0<br>(0)     | 3.36      | 0.57 | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 11. พึงพอใจในระบบการฝึกทักษะ                   | 6<br>(24.0)       | 12<br>(48.0) | 5<br>(20.0)     | 2<br>(8.0)   | 2.88      | 0.88 | เห็นด้วยมาก       |
| 12. การฝึกอบรมภายนอกเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน    | 6<br>(24.0)       | 11<br>(44.0) | 3<br>(12.0)     | 0<br>(0)     | 3.15      | 0.67 | เห็นด้วยมาก       |
| รวม (การพัฒนาทักษะ)                            |                   |              |                 |              | 3.00      | 0.69 | เห็นด้วยมาก       |

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

| ประเด็น                                            | ระดับความคิดเห็น  |              |                 |              | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล        |
|----------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------|------|-----------------|
|                                                    | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก  | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |      |                 |
| การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน       |                   |              |                 |              |           |      |                 |
| 13. บริษัทให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสภาพการทำงาน   | 2<br>(8.0)        | 9<br>(36.0)  | 12<br>(48.0)    | 2<br>(8.0)   | 2.44      | 0.77 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 14. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น                 | 1<br>(4.0)        | 9<br>(36.0)  | 12<br>(48.0)    | 3<br>(12.0)  | 2.32      | 0.75 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 15. รู้สึกดีตามพรบ.แรงงานสัมพันธ์ 2518 เป็นอย่างดี | 2<br>(8.0)        | 5<br>(20.0)  | 15<br>(60.0)    | 3<br>(12.0)  | 2.24      | 0.78 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 16. นายจ้างและลูกจ้างมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน     | 2<br>(8.0)        | 14<br>(56.0) | 6<br>(24.0)     | 3<br>(12.0)  | 2.60      | 0.82 | เห็นด้วยมาก     |
| รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน) |                   |              |                 |              | 2.40      | 0.78 | เห็นด้วย        |
| รวมการบริหารแรงงาน                                 |                   |              |                 |              | 2.53      | 0.74 | เห็นด้วยมาก     |

#### 4.4.3 ความเห็นของแรงงานต่อการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยแยกตาม กลุ่มแรงงานและระดับ tier

ข้อมูลในส่วนนี้แสดงความเห็นของแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในซัพพลายเออร์ต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ แยกตามกลุ่ม 4 แรงงาน (แรงงานระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน) และระดับ tier (ซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier, 2<sup>nd</sup> tier, และซัพพลายเออร์ที่เป็นทั้งระดับ 2<sup>nd</sup> และ 3<sup>rd</sup> tier)

สำหรับกลุ่มแรงงานระดับปฏิบัติการจากตารางที่ 4.10 จะพบว่า แรงงานระดับปฏิบัติการในซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier มีความเห็นด้วยมากต่อภาพรวมการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย = 2.66) แรงงานระดับปฏิบัติการในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier มีความเห็นด้วยปานกลางต่อภาพรวมการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย = 2.41) แรงงานระดับปฏิบัติการในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่ทำหน้าที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย มีความเห็นด้วยมากต่อภาพรวมการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย = 2.61)

เมื่อพิจารณารายด้านย่อย ๆ 4 ด้านของการบริหารแรงงานโดยเปรียบเทียบแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยความเห็นของแรงงานระดับปฏิบัติการที่มากเป็นอันดับแรกปรากฏอยู่ในซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier คือ ด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 2.92) ในขณะที่ ค่าเฉลี่ยความเห็นของแรงงานระดับปฏิบัติการที่อยู่ลำดับสุดท้ายปรากฏอยู่ในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่ทำหน้าที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย คือ ด้านการสรรหาคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย = 2.00)

ตารางที่ 4.10

ความเห็นของกลุ่มแรงงานระดับปฏิบัติการต่อการบริหารแรงงานของซีฟฟลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier, 2<sup>nd</sup> tier,  
และ ซีฟฟลายเออร์ที่เป็นทั้งระดับ 2<sup>nd</sup> และ 3<sup>rd</sup> tier

| แรงงาน<br>ระดับ<br>ปฏิบัติการ                    | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                      |                        |                 |                     |                  |           |                                          |                         |                        |                 |                     |                  |           |      |                     |
|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|----------------------|------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|
|                                                  | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      | 2 <sup>nd</sup> tier |                        |                 |                     |                  |           | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                         |                        |                 |                     |                  |           |      |                     |
|                                                  | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล         | ระดับคะแนน             |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D.                                     | การ<br>แปลผล            | ระดับคะแนน             |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        |
|                                                  | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                      | เห็นด้วย<br>มากที่สุด  | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |                                          |                         | เห็นด้วย<br>มากที่สุด  | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     |
| การสรรหาคัดเลือก                                 |                       |                 |                     |                  |           |      |                      |                        |                 |                     |                  |           |                                          |                         |                        |                 |                     |                  |           |      |                     |
| 1. ใช้เวลา<br>หางาน<br>ไม่นาน                    | 2<br>(11.1)           | 9<br>(50.0)     | 7<br>(38.9)         | 0<br>(0.0)       | 2.28      | 0.67 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง  | 8<br>(5.8)             | 52<br>(37.7)    | 72<br>(52.2)        | 6<br>(4.3)       | 2.55      | 0.67                                     | เห็นด้วย<br>มาก         | 22<br>(21.4)           | 40<br>(38.8)    | 34<br>(33.0)        | 7<br>(6.8)       | 2.25      | 0.87 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |
| 2. ความรู้<br>ไม่เพียงพอ<br>และไม่<br>สอดคล้อง   | 0<br>(0.0)            | 9<br>(50.0)     | 8<br>(44.4)         | 1<br>(5.6)       | 2.44      | 0.62 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง  | 2<br>(1.4)             | 44<br>(31.9)    | 78<br>(56.5)        | 14<br>(10.1)     | 2.25      | 0.65                                     | เห็นด้วย<br>ปาน<br>กลาง | 4<br>(3.9)             | 31<br>(30.1)    | 48<br>(46.6)        | 20<br>(19.4)     | 2.18      | 0.79 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |
| 3. ไม่มี<br>ความคิดที่<br>จะลาออก/<br>เปลี่ยนงาน | 6<br>(33.3)           | 2<br>(11.1)     | 7<br>(38.9)         | 3<br>(16.7)      | 2.39      | 1.07 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง  | 4<br>(2.9)             | 10<br>(7.2)     | 80<br>(58.0)        | 44<br>(31.9)     | 3.19      | 0.69                                     | เห็นด้วย<br>มาก         | 3<br>(2.9)             | 11<br>(10.7)    | 27<br>(26.2)        | 62<br>(2.9)      | 1.56      | 0.80 | เห็นด้วย<br>น้อย    |
| รวม (การสรรหาคัดเลือก)                           |                       |                 |                     |                  | 2.37      | 0.79 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง  | รวม (การสรรหาคัดเลือก) |                 |                     |                  | 2.66      | 0.67                                     | เห็นด้วย<br>มาก         | รวม (การสรรหาคัดเลือก) |                 |                     |                  | 2.00      | 0.82 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับ<br>ปฏิบัติการ                    | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                 |                          |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                 |
|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|--------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|
|                                                  | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                 | 2 <sup>nd</sup> tier     |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                 |                     |                  |           |      |                 |
|                                                  | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    | ระดับคะแนน               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน                               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    |
|                                                  | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 |
| การบริหารค่าตอบแทน                               |                       |                 |                     |                  |           |      |                 |                          |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                 |
| 4. ค่าจ้าง<br>เหมาะสม                            | 1<br>(5.6)            | 10<br>(55.6)    | 7<br>(38.9)         | 0<br>(0.0)       | 2.67      | 0.59 | เห็นด้วย<br>มาก | 4<br>(2.9)               | 51<br>(37.0)    | 74<br>(53.6)        | 9<br>(6.5)       | 2.36      | 0.65 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 18<br>(17.5)                             | 47<br>(45.6)    | 34<br>(33.0)        | 4<br>(3.9)       | 2.77      | 0.79 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 5. พึงพอใจ<br>กับ<br>ค่าตอบแทน<br>พิเศษที่ได้รับ | 2<br>(11.1)           | 7<br>(38.9)     | 8<br>(44.4)         | 0<br>(0.0)       | 2.65      | 0.70 | เห็นด้วย<br>มาก | 4<br>(2.9)               | 35<br>(25.4)    | 76<br>(55.1)        | 16<br>(11.6)     | 2.21      | 0.69 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 23<br>(22.3)                             | 46<br>(44.7)    | 23<br>(22.3)        | 5<br>(4.9)       | 2.90      | 0.82 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 6. พึงพอใจ<br>ต่อโบนัสที่<br>ได้รับ              | 2<br>(11.1)           | 8<br>(44.4)     | 6<br>(33.3)         | 2<br>(11.1)      | 2.56      | 0.86 | เห็นด้วย<br>มาก | 6<br>(4.3)               | 37<br>(26.8)    | 75<br>(54.3)        | 19<br>(13.8)     | 2.22      | 0.74 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 18<br>(17.5)                             | 44<br>(42.7)    | 35<br>(34.0)        | 6<br>(5.8)       | 2.72      | 0.82 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 7. สวัสดิการ<br>มีความ<br>เหมาะสม                | 0<br>(0.0)            | 10<br>(55.6)    | 8<br>(44.4)         | 0<br>(0.0)       | 2.56      | 0.51 | เห็นด้วย<br>มาก | 3<br>(2.2)               | 35<br>(25.4)    | 80<br>(58.0)        | 20<br>(14.5)     | 2.15      | 0.69 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 21<br>(20.4)                             | 45<br>(43.7)    | 32<br>(31.1)        | 5<br>(4.9)       | 2.80      | 0.82 | เห็นด้วย<br>มาก |
| รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                         |                       |                 |                     |                  | 2.61      | 0.67 | เห็นด้วย<br>มาก | รวม (การบริหารค่าตอบแทน) |                 |                     |                  | 2.24      | 0.70 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                 |                 |                     |                  | 2.80      | 0.81 | เห็นด้วย<br>มาก |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับ<br>ปฏิบัติการ                                  | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                 |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                     |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|
|                                                                | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                 | 2 <sup>nd</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                 |                     |                  |           |      |                     |
|                                                                | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน                               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        |
|                                                                | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     |
| การพัฒนาทักษะ                                                  |                       |                 |                     |                  |           |      |                 |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                     |
| 8. เมื่อแรก<br>เข้ามีทักษะ<br>ที่เหมาะสมกับ<br>ความ<br>ต้องการ | 2<br>(5.6)            | 10<br>(55.6)    | 7<br>(38.9)         | 0<br>(0.0)       | 2.67      | 0.59 | เห็นด้วย<br>มาก | 7<br>(5.1)            | 49<br>(35.5)    | 70<br>(50.7)        | 12<br>(8.7)      | 2.37      | 0.72 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 6<br>(5.8)                               | 47<br>(45.6)    | 30<br>(29.1)        | 20<br>(19.4)     | 2.38      | 0.87 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |
| 9. การ<br>ฝึกอบรม<br>ช่วยให้<br>ทำงานได้ดี<br>ขึ้น             | 2<br>(11.1)           | 15<br>(83.3)    | 1<br>(5.6)          | 0<br>(0.0)       | 3.06      | 0.42 | เห็นด้วย<br>มาก | 9<br>(6.5)            | 93<br>(67.4)    | 34<br>(24.6)        | 2<br>(1.4)       | 2.79      | 0.57 | เห็นด้วย<br>มาก     | 15<br>(14.6)                             | 76<br>(73.8)    | 11<br>(10.7)        | 1<br>(1.0)       | 3.02      | 0.55 | เห็นด้วย<br>มาก     |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับ<br>ปฏิบัติการ                               | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                 |                       |                 |                     |                  |           |      |                                          |                       |                 |                     |                  |           |      |                 |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|
|                                                             | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                 | 2 <sup>nd</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                       |                 |                     |                  |           |      |                 |
|                                                             | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล                             | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    |
|                                                             | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                                          | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 |
| 10. ปัจจุบัน<br>มีทักษะเพียง<br>พอที่จะ<br>ทำงาน            | 4<br>(22.2)           | 13<br>(72.2)    | 1<br>(5.6)          | 0<br>(0.0)       | 3.17      | 0.51 | เห็นด้วย<br>มาก | 16<br>(11.6)          | 103<br>(74.6)   | 19<br>(13.8)        | 0<br>(0)         | 2.98      | 0.51 | เห็นด้วย<br>มาก                          | 21<br>(20.4)          | 75<br>(72.8)    | 7<br>(6.8)          | 0<br>(0)         | 3.14      | 0.50 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 11. พึงพอใจ<br>ในระบบ<br>การฝึกทักษะ                        | 1<br>(5.6)            | 14<br>(77.8)    | 3<br>(16.7)         | 0<br>(0.0)       | 2.89      | 0.47 | เห็นด้วย<br>มาก | 7<br>(5.1)            | 85<br>(61.6)    | 41<br>(29.7)        | 5<br>(3.6)       | 2.68      | 0.63 | เห็นด้วย<br>มาก                          | 13<br>(12.6)          | 69<br>(67.0)    | 19<br>(18.4)        | 2<br>(1.9)       | 2.90      | 0.62 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 12. การ<br>ฝึกอบรม<br>ภายนอกเป็น<br>ประโยชน์ต่อ<br>การทำงาน | 0<br>(0.0)            | 10<br>(55.6)    | 2<br>(11.1)         | 0<br>(0.0)       | 2.83      | 0.39 | เห็นด้วย<br>มาก | 4<br>(2.9)            | 23<br>(16.7)    | 10<br>(7.2)         | 4<br>(2.9)       | 2.66      | 0.79 | เห็นด้วย<br>มาก                          | 5<br>(4.9)            | 19<br>(18.4)    | 6<br>(5.8)          | 1<br>(1.0)       | 2.90      | 0.70 | เห็นด้วย<br>มาก |
| รวม (การพัฒนาทักษะ)                                         |                       |                 |                     |                  | 2.92      | 0.48 | เห็นด้วย<br>มาก | รวม (การพัฒนาทักษะ)   |                 |                     |                  | 2.70      | 0.64 | เห็นด้วย<br>มาก                          | รวม (การพัฒนาทักษะ)   |                 |                     |                  | 2.89      | 0.65 | เห็นด้วย<br>มาก |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับ<br>ปฏิบัติการ                                       | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                     |                       |                 |                     |                  |           |      |                                          |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|
|                                                                     | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |
|                                                                     | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล                             | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        |
|                                                                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                                          | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     |
| การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน                        |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                       |                 |                     |                  |           |      |                                          |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |
| 13. บริษัทให้ความสำคัญ<br>กับการปรับปรุง<br>สภาพ<br>การทำงาน        | 2<br>(11.1)           | 9<br>(50.0)     | 6<br>(33.3)         | 1<br>(5.6)       | 2.67      | 0.77 | เห็นด้วย<br>มาก     | 4<br>(2.9)            | 45<br>(32.6)    | 52<br>(37.7)        | 37<br>(26.8)     | 2.12      | 0.84 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | 9<br>(8.7)            | 49<br>(47.6)    | 33<br>(32.0)        | 12<br>(11.7)     | 2.53      | 0.81 | เห็นด้วย<br>มาก     |
| 14. มี<br>ส่วนร่วมใน<br>การแสดง<br>ความคิดเห็น                      | 0<br>(0.0)            | 11<br>(61.1)    | 5<br>(27.8)         | 2<br>(11.1)      | 2.50      | 0.70 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 4<br>(2.9)            | 26<br>(18.8)    | 52<br>(37.7)        | 56<br>(40.6)     | 1.84      | 0.83 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | 2<br>(1.9)            | 46<br>(44.7)    | 39<br>(37.9)        | 16<br>(15.5)     | 2.33      | 0.76 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |
| 15. รู้สึก<br>ตามพรบ.<br>แรงงาน<br>สัมพันธ์<br>2518 เป็น<br>อย่างดี | 0<br>(0.0)            | 8<br>(44.4)     | 10<br>(55.6)        | 0<br>(0.0)       | 2.44      | 0.51 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 3<br>(2.2)            | 22<br>(15.9)    | 53<br>(38.4)        | 60<br>(43.5)     | 1.77      | 0.80 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | 1<br>(1.0)            | 32<br>(31.1)    | 46<br>(44.7)        | 24<br>(23.3)     | 2.10      | 0.76 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับ<br>ปฏิบัติการ                                  | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                 |                                                        |                 |                     |                  |           |      |                                          |                                                        |                 |                     |                  |           |      |                 |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|--------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|
|                                                                | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                 | 2 <sup>nd</sup> tier                                   |                 |                     |                  |           |      | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                                                        |                 |                     |                  |           |      |                 |
|                                                                | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    | ระดับคะแนน                                             |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล                             | ระดับคะแนน                                             |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    |
|                                                                | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                                  | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                                          | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                                  | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 |
| 16. นายจ้าง<br>และลูกจ้าง<br>มีความ<br>สัมพันธ์อันดี<br>ต่อกัน | 1<br>(5.6)            | 14<br>(77.8)    | 1<br>(5.6)          | 2<br>(11.1)      | 2.78      | 0.73 | เห็นด้วย<br>มาก | 16<br>(11.6)                                           | 61<br>(44.2)    | 29<br>(21.0)        | 29<br>(21.0)     | 2.47      | 0.96 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | 39<br>(37.9)                                           | 50<br>(48.5)    | 13<br>(12.6)        | 1<br>(1.0)       | 3.23      | 0.70 | เห็นด้วย<br>มาก |
| รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง<br>นายจ้างและแรงงาน)         |                       |                 |                     |                  | 2.60      | 0.68 | เห็นด้วย<br>มาก | รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง<br>นายจ้างและแรงงาน) |                 |                     |                  | 2.05      | 0.86 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง<br>นายจ้างและแรงงาน) |                 |                     |                  | 2.55      | 0.76 | เห็นด้วย<br>มาก |
| รวม การบริหารแรงงาน                                            |                       |                 |                     |                  | 2.66      | 0.63 | เห็นด้วย<br>มาก | รวม การบริหารแรงงาน                                    |                 |                     |                  | 2.41      | 0.71 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | รวม การบริหารแรงงาน                                    |                 |                     |                  | 2.61      | 0.75 | เห็นด้วย<br>มาก |

สำหรับกลุ่มแรงงานระดับหัวหน้างานจากตารางที่ 4.11 จะพบว่า แรงงานระดับหัวหน้างานในซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier มีความเห็นด้วยมากต่อภาพรวมการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย = 2.58) แรงงานระดับหัวหน้างานในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier มีความเห็นด้วยปานกลางต่อภาพรวมการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย = 2.43) แรงงานระดับหัวหน้างานในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่ทำหน้าที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย มีความเห็นด้วยมากต่อภาพรวมการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย = 2.69)

เมื่อพิจารณารายด้านย่อย ๆ 4 ด้านของการบริหารแรงงานโดยเปรียบเทียบแล้ว พบว่าค่าเฉลี่ยความเห็นของแรงงานระดับระดับหัวหน้างานที่มากเป็นอันดับแรกปรากฏอยู่ในซัพพลายเออร์ระดับระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่ทำหน้าที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย คือ ด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 2.90) ในขณะที่ ค่าเฉลี่ยความเห็นของแรงงานระดับหัวหน้างานที่อยู่ลำดับสุดท้ายปรากฏอยู่ในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่ทำหน้าที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier คือ ด้านการสรรหาคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย = 2.17)

ตารางที่ 4.11

ความเห็นของกลุ่มแรงงานระดับหัวหน้างานต่อการบริหารแรงงานของซีฟฟลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier, 2<sup>nd</sup> tier, และ ซีฟฟลายเออร์ที่เป็นทั้งระดับ 2<sup>nd</sup> และ 3<sup>rd</sup> tier

| แรงงาน<br>ระดับ<br>หัวหน้างาน                    | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                     |                        |                 |                     |                  |           |      |                                          |                        |                 |                     |                  |           |      |                     |
|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|------------------------------------------|------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|
|                                                  | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> tier   |                 |                     |                  |           |      | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                        |                 |                     |                  |           |      |                     |
|                                                  | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน             |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล                             | ระดับคะแนน             |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        |
|                                                  | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด  | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                                          | เห็นด้วย<br>มากที่สุด  | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     |
| การสรรหาคัดเลือก                                 |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                        |                 |                     |                  |           |      |                                          |                        |                 |                     |                  |           |      |                     |
| 1. ใช้เวลา<br>ทำงาน<br>ไม่นาน                    | 1<br>(2.7)            | 11<br>(29.7)    | 25<br>(67.6)        | 0<br>(0.0)       | 2.35      | 0.54 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 5<br>(10.4)            | 20<br>(41.7)    | 20<br>(41.7)        | 3<br>(6.3)       | 2.44      | 0.77 | เห็นด้วย<br>มาก                          | 2<br>(5.6)             | 14<br>(38.9)    | 17<br>(47.2)        | 3<br>(8.3)       | 2.58      | 0.77 | เห็นด้วย<br>มาก     |
| 2. ความรู้<br>ไม่เพียงพอ<br>และไม่<br>สอดคล้อง   | 0<br>(0)              | 20<br>(54.1)    | 13<br>(35.1)        | 4<br>(10.8)      | 2.43      | 0.69 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 1<br>(2.1)             | 22<br>(45.8)    | 22<br>(45.8)        | 3<br>(6.3)       | 2.44      | 0.65 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | 3<br>(8.3)             | 15<br>(41.7)    | 12<br>(33.3)        | 6<br>(16.7)      | 2.42      | 0.87 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |
| 3. ไม่มี<br>ความคิดที่<br>จะลาออก/<br>เปลี่ยนงาน | 9<br>(24.3)           | 6<br>(16.2)     | 11<br>(29.7)        | 11<br>(29.7)     | 2.65      | 0.76 | เห็นด้วย<br>มาก     | 26<br>(54.2)           | 13<br>(27.1)    | 8<br>(16.7)         | 1<br>(2.1)       | 1.67      | 0.77 | เห็นด้วย<br>น้อย                         | 2<br>(5.6)             | 1<br>(2.8)      | 10<br>(27.8)        | 23<br>(63.9)     | 1.50      | 0.65 | เห็นด้วย<br>น้อย    |
| รวม (การสรรหาคัดเลือก)                           |                       |                 |                     |                  | 2.48      | 0.66 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | รวม (การสรรหาคัดเลือก) |                 |                     |                  | 2.18      | 0.73 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | รวม (การสรรหาคัดเลือก) |                 |                     |                  | 2.17      | 0.76 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับ<br>หัวหน้างาน                    | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                     |                          |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                 |
|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|--------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|
|                                                  | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> tier     |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                 |                     |                  |           |      |                 |
|                                                  | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน                               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    |
|                                                  | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 |
| การบริหารค่าตอบแทน                               |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                          |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                 |
| 4. ค่าจ้าง<br>เหมาะสม                            | 0<br>(0.0)            | 13<br>(35.1)    | 20<br>(54.1)        | 4<br>(10.8)      | 2.24      | 0.64 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 5<br>(10.4)              | 25<br>(52.1)    | 16<br>(33.3)        | 2<br>(4.2)       | 2.69      | 0.72 | เห็นด้วย<br>มาก     | 1<br>(2.8)                               | 23<br>(63.9)    | 11<br>(30.6)        | 1<br>(2.8)       | 2.67      | 0.59 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 5. พึงพอใจ<br>กับ<br>ค่าตอบแทน<br>พิเศษที่ได้รับ | 1<br>(2.7)            | 14<br>(37.8)    | 10<br>(27.0)        | 8<br>(21.6)      | 2.24      | 0.87 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 3<br>(6.3)               | 17<br>(35.4)    | 17<br>(35.4)        | 3<br>(6.3)       | 2.50      | 0.76 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 5<br>(13.9)                              | 23<br>(63.9)    | 7<br>(19.4)         | 0<br>(0)         | 2.94      | 0.59 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 6. พึงพอใจ<br>ต่อโบนัสที่<br>ได้รับ              | 1<br>(2.7)            | 12<br>(32.4)    | 18<br>(48.6)        | 6<br>(16.2)      | 2.22      | 0.75 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 2<br>(4.2)               | 17<br>(35.4)    | 16<br>(33.3)        | 13<br>(27.1)     | 2.17      | 0.89 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 3<br>(8.3)                               | 19<br>(52.8)    | 14<br>(38.9)        | 0<br>(0)         | 2.69      | 0.62 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 7. สวัสดิการ<br>มีความ<br>เหมาะสม                | 1<br>(2.7)            | 15<br>(40.5)    | 18<br>(48.6)        | 3<br>(8.1)       | 2.38      | 0.68 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 1<br>(2.1)               | 20<br>(41.7)    | 18<br>(37.5)        | 9<br>(18.8)      | 2.27      | 0.79 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 2<br>(5.6)                               | 23<br>(63.9)    | 10<br>(27.8)        | 1<br>(2.8)       | 2.72      | 0.62 | เห็นด้วย<br>มาก |
| รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                         |                       |                 |                     |                  | 2.27      | 0.74 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | รวม (การบริหารค่าตอบแทน) |                 |                     |                  | 2.41      | 0.79 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                 |                 |                     |                  | 2.76      | 0.61 | เห็นด้วย<br>มาก |

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับ<br>หัวหน้างาน                                  | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                 |                       |                 |                     |                  |           |      |                 |                                          |                 |                     |                  |           |      |                 |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|
|                                                                | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                 | 2 <sup>nd</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                 | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                 |                     |                  |           |      |                 |
|                                                                | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    | ระดับคะแนน                               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    |
|                                                                | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 |
| การพัฒนาทักษะ                                                  |                       |                 |                     |                  |           |      |                 |                       |                 |                     |                  |           |      |                 |                                          |                 |                     |                  |           |      |                 |
| 8. เมื่อแรก<br>เข้ามีทักษะ<br>ที่เหมาะสมกับ<br>ความ<br>ต้องการ | 4<br>(10.8)           | 18<br>(48.6)    | 14<br>(37.8)        | 1<br>(2.7)       | 2.68      | 0.71 | เห็นด้วย<br>มาก | 7<br>(14.6)           | 23<br>(47.9)    | 15<br>(31.3)        | 3<br>(6.3)       | 2.71      | 0.80 | เห็นด้วย<br>มาก | 4<br>(11.1)                              | 22<br>(61.1)    | 7<br>(19.4)         | 3<br>(8.3)       | 2.75      | 0.77 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 9. การ<br>ฝึกอบรม<br>ช่วยให้<br>ทำงานได้ดี<br>ขึ้น             | 4<br>(10.8)           | 30<br>(81.1)    | 2<br>(5.4)          | 1<br>(2.7)       | 3.00      | 0.52 | เห็นด้วย<br>มาก | 6<br>(12.5)           | 26<br>(54.2)    | 12<br>(25.0)        | 4<br>(8.3)       | 2.71      | 0.80 | เห็นด้วย<br>มาก | 8<br>(22.2)                              | 24<br>(66.7)    | 3<br>(8.3)          | 1<br>(2.8)       | 3.08      | 0.65 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 10. ปัจจุบัน<br>มีทักษะ<br>เพียงพอที่จะ<br>ทำงาน               | 3<br>(8.1)            | 27<br>(73.0)    | 7<br>(18.9)         | 0<br>(0.0)       | 2.89      | 0.51 | เห็นด้วย<br>มาก | 8<br>(16.7)           | 29<br>(60.4)    | 10<br>(20.8)        | 1<br>(2.1)       | 2.92      | 0.68 | เห็นด้วย<br>มาก | 11<br>(30.6)                             | 20<br>(55.6)    | 5<br>(13.9)         | 0<br>(0)         | 3.17      | 0.66 | เห็นด้วย<br>มาก |

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับ<br>หัวหน้างาน                                       | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                 |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                 |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|
|                                                                     | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                 | 2 <sup>nd</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                 |                     |                  |           |      |                 |
|                                                                     | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน                               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    |
|                                                                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 |
| 11. พึงพอใจในระบบ<br>การฝึก<br>ทักษะ                                | 2<br>(5.4)            | 28<br>(75.7)    | 7<br>(18.9)         | 0<br>(0.0)       | 2.86      | 0.48 | เห็นด้วย<br>มาก | 1<br>(2.1)            | 20<br>(41.7)    | 21<br>(43.8)        | 6<br>(12.5)      | 2.33      | 0.72 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 3<br>(8.3)                               | 23<br>(63.9)    | 10<br>(27.8)        | 0<br>(0)         | 2.81      | 0.58 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 12. การ<br>ฝึกอบรม<br>ภายนอก<br>เป็น<br>ประโยชน์<br>ต่อการ<br>ทำงาน | 3<br>(8.1)            | 28<br>(75.8)    | 0<br>(0.0)          | 1<br>(2.7)       | 3.03      | 0.47 | เห็นด้วย<br>มาก | 6<br>(12.5)           | 11<br>(22.9)    | 6<br>(12.5)         | 2<br>(4.2)       | 2.84      | 0.90 | เห็นด้วย<br>มาก     | 6<br>(16.7)                              | 11<br>(30.6)    | 8<br>(22.2)         | 3<br>(8.3)       | 2.71      | 0.94 | เห็นด้วย<br>มาก |
| รวม (การพัฒนาทักษะ)                                                 |                       |                 |                     |                  | 2.89      | 0.54 | เห็นด้วย<br>มาก | รวม (การพัฒนาทักษะ)   |                 |                     |                  | 2.70      | 0.78 | เห็นด้วย<br>มาก     | รวม (การพัฒนาทักษะ)                      |                 |                     |                  | 2.90      | 0.72 | เห็นด้วย<br>มาก |

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับ<br>หัวหน้างาน                                       | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                     |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                     |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|
|                                                                     | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                 |                     |                  |           |      |                     |
|                                                                     | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน                               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        |
|                                                                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     |
| การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน                        |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                     |
| 13. บริษัทให้ความสำคัญ<br>กับการ<br>ปรับปรุง<br>สภาพการ<br>ทำงาน    | 1<br>(2.7)            | 19<br>(51.4)    | 14<br>(37.8)        | 3<br>(8.1)       | 2.49      | 0.69 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 1<br>(2.1)            | 20<br>(41.7)    | 19<br>(39.6)        | 8<br>(16.7)      | 2.29      | 0.77 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 3<br>(8.3)                               | 20<br>(55.6)    | 10<br>(27.8)        | 3<br>(8.3)       | 2.64      | 0.76 | เห็นด้วย<br>มาก     |
| 14. มีส่วน<br>ร่วมในการ<br>แสดงความ<br>คิดเห็น                      | 1<br>(2.7)            | 21<br>(56.8)    | 12<br>(32.4)        | 3<br>(8.1)       | 2.54      | 0.69 | เห็นด้วย<br>มาก     | 5<br>(10.4)           | 12<br>(25.0)    | 27<br>(56.3)        | 4<br>(8.3)       | 2.38      | 0.79 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 3<br>(8.3)                               | 22<br>(61.1)    | 9<br>(25.0)         | 2<br>(5.6)       | 2.72      | 0.70 | เห็นด้วย<br>มาก     |
| 15. รู้สึก<br>ตามพรบ.<br>แรงงาน<br>สัมพันธ์<br>2518 เป็น<br>อย่างดี | 2<br>(5.4)            | 16<br>(43.2)    | 16<br>(43.2)        | 3<br>(8.1)       | 2.46      | 0.73 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)              | 11<br>(22.9)    | 27<br>(56.3)        | 10<br>(20.8)     | 2.02      | 0.66 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 1<br>(2.8)                               | 15<br>(41.7)    | 14<br>(38.9)        | 6<br>(16.7)      | 2.31      | 0.79 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับ<br>หัวหน้างาน                                  | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                 |                                                        |                 |                     |                  |           |      |                                          |                                                        |                 |                     |                  |           |      |                       |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|--------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------------|
|                                                                | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                 | 2 <sup>nd</sup> tier                                   |                 |                     |                  |           |      | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                                                        |                 |                     |                  |           |      |                       |
|                                                                | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    | ระดับคะแนน                                             |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล                             | ระดับคะแนน                                             |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล          |
|                                                                | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                                  | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                                          | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                                  | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                       |
| 16. นายจ้าง<br>และลูกจ้าง<br>มีความ<br>สัมพันธ์อันดี<br>ต่อกัน | 1<br>(2.7)            | 27<br>(73.0)    | 9<br>(24.3)         | 0<br>(0.0)       | 2.78      | 0.48 | เห็นด้วย<br>มาก | 1<br>(2.1)                                             | 26<br>(54.2)    | 19<br>(39.6)        | 2<br>(4.2)       | 2.54      | 0.61 | เห็นด้วย<br>มาก                          | 17<br>(47.2)                                           | 16<br>(44.4)    | 3<br>(8.3)          | 0<br>(0)         | 3.39      | 0.65 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด |
| รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและ<br>แรงงาน)         |                       |                 |                     |                  | 2.57      | 0.65 | เห็นด้วย<br>มาก | รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง<br>นายจ้างและแรงงาน) |                 |                     |                  | 2.31      | 0.71 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง<br>นายจ้างและแรงงาน) |                 |                     |                  | 2.77      | 0.73 | เห็นด้วย<br>มาก       |
| รวม การบริหารแรงงาน                                            |                       |                 |                     |                  | 2.58      | 0.64 | เห็นด้วย<br>มาก | รวม การบริหารแรงงาน                                    |                 |                     |                  | 2.43      | 0.76 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | รวม การบริหารแรงงาน                                    |                 |                     |                  | 2.69      | 0.70 | เห็นด้วย<br>มาก       |

สำหรับกลุ่มช่างเทคนิคจากตารางที่ 4.12 จะพบว่า ช่างเทคนิคในซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier มีความเห็นด้วยปานกลางต่อภาพรวมการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย = 2.44) ช่างเทคนิคในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier มีความเห็นด้วยปานกลางต่อภาพรวมการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย = 2.06) ช่างเทคนิคในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่ทำหน้าที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย มีความเห็นด้วยมากต่อภาพรวมการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย = 2.71)

เมื่อพิจารณารายด้านย่อย ๆ 4 ด้านของการบริหารแรงงานโดยเปรียบเทียบแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยความเห็นของช่างเทคนิคที่มากเป็นอันดับแรกปรากฏอยู่ในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่ทำหน้าที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier คือ ด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 3.23) ในขณะที่ ค่าเฉลี่ยความเห็นของช่างเทคนิคที่อยู่ลำดับสุดท้ายปรากฏอยู่ในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier คือ ด้านการบริหารค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย = 1.75)

ตารางที่ 4.12

ความเห็นของกลุ่มช่างเทคนิคต่อการบริหารแรงงานของชีพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier, 2<sup>nd</sup> tier, และ ชีพพลายเออร์ที่เป็นทั้งระดับ 2<sup>nd</sup> และ 3<sup>rd</sup> tier

| แรงงาน<br>ระดับช่าง<br>เทคนิค                    | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                     |                        |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                     |
|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|
|                                                  | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> tier   |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                 |                     |                  |           |      |                     |
|                                                  | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน             |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน                               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        |
|                                                  | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด  | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     |
| การสรรหาคัดเลือก                                 |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                        |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                     |
| 1. ใช้เวลา<br>หางาน<br>ไม่นาน                    | 1<br>(7.7)            | 6<br>(46.2)     | 4<br>(30.8)         | 2<br>(15.4)      | 2.54      | 0.88 | เห็นด้วย<br>มาก     | 0<br>(0)               | 1<br>(100.0)    | 0<br>(0)            | 0<br>(0)         | 2.00      | -    | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 1<br>(16.7)                              | 3<br>(50.0)     | 1<br>(16.7)         | 1<br>(16.7)      | 2.33      | 1.03 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |
| 2. ความรู้<br>ไม่เพียงพอ<br>และไม่<br>สอดคล้อง   | 2<br>(15.4)           | 6<br>(46.2)     | 4<br>(30.8)         | 1<br>(7.7)       | 2.69      | 0.86 | เห็นด้วย<br>มาก     | 0<br>(0)               | 0<br>(0)        | 1<br>(100.0)        | 0<br>(0))        | 2.00      | -    | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)                                 | 1<br>(16.7)     | 4<br>(66.7)         | 1<br>(16.7)      | 2.00      | 0.63 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |
| 3. ไม่มี<br>ความคิดที่<br>จะลาออก/<br>เปลี่ยนงาน | 7<br>(53.8)           | 4<br>(30.8)     | 2<br>(15.4)         | 0<br>(0.0)       | 1.62      | 1.01 | เห็นด้วย<br>น้อย    | 0<br>(0)               | 0<br>(0)        | 1<br>(100.0)        | 0<br>(0)         | 2.00      | -    | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)                                 | 0<br>(0)        | 2<br>(33.3)         | 4<br>(66.7)      | 1.33      | 1.17 | เห็นด้วย<br>น้อย    |
| รวม (การสรรหาคัดเลือก)                           |                       |                 |                     |                  | 2.28      | 0.92 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | รวม (การสรรหาคัดเลือก) |                 |                     |                  | 2.00      |      | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | รวม (การสรรหาคัดเลือก)                   |                 |                     |                  | 1.89      | 0.94 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับช่าง<br>เทคนิค                        | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                     |                          |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                     |
|------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|--------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|
|                                                      | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> tier     |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                 |                     |                  |           |      |                     |
|                                                      | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน                               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        |
|                                                      | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     |
| การบริหารค่าตอบแทน                                   |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                          |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                     |
| 4. ค่าจ้าง<br>เหมาะสม                                | 0<br>(0.0)            | 4<br>(30.8)     | 3<br>(23.1)         | 6<br>(46.2)      | 1.85      | 0.90 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0.0)               | 0<br>(0.0)      | 1<br>(100.0)        | 0<br>(0.0)       | 2.00      | -    | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)                                 | 4<br>(66.7)     | 1<br>(16.7)         | 1<br>(16.7)      | 2.50      | 0.84 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |
| 5. พึงพอใจ<br>กับ<br>ค่าตอบแทน<br>พิเศษที่<br>ได้รับ | 2<br>(15.4)           | 2<br>(15.4)     | 3<br>(23.1)         | 4<br>(30.8)      | 2.18      | 1.17 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0.0)               | 0<br>(0.0)      | 1<br>(100.0)        | 0<br>(0.0)       | 2.00      | -    | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)                                 | 2<br>(33.3)     | 2<br>(33.3)         | 1<br>(16.7)      | 2.20      | 0.84 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |
| 6. พึงพอใจ<br>ต่อโบนัสที่<br>ได้รับ                  | 0<br>(0.0)            | 7<br>(53.8)     | 4<br>(30.8)         | 2<br>(15.4)      | 2.38      | 0.77 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0.0)               | 0<br>(0.0)      | 1<br>(100.0)        | 0<br>(0.0)       | 2.00      | -    | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)                                 | 4<br>(66.7)     | 2<br>(33.3)         | 0<br>(0)         | 2.67      | 0.52 | เห็นด้วย<br>มาก     |
| 7.สวัสดิการมี<br>ความ<br>เหมาะสม                     | 0<br>(0.0)            | 6<br>(46.2)     | 4<br>(30.8)         | 3<br>(23.1)      | 2.23      | 0.83 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0.0)               | 0<br>(0.0)      | 0<br>(0.0)          | 1<br>(100.0)     | 1.00      | -    | เห็นด้วย<br>น้อย    | ()                                       | 5<br>(83.3)     | 1<br>(16.7)         | 0<br>(0)         | 2.83      | 0.41 | เห็นด้วย<br>มาก     |
| รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                             |                       |                 |                     |                  | 2.16      | 0.92 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | รวม (การบริหารค่าตอบแทน) |                 |                     |                  | 1.75      |      | เห็นด้วย<br>น้อย    | รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                 |                 |                     |                  | 2.55      | 0.65 | เห็นด้วย<br>มาก     |

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับช่าง<br>เทคนิค                                  | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                      |                       |                 |                     |                  |           |                                          |                 |                       |                 |                     |                  |           |      |                       |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|----------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------------------------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------------|
|                                                                | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      | 2 <sup>nd</sup> tier |                       |                 |                     |                  |           | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                 |                       |                 |                     |                  |           |      |                       |
|                                                                | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล         | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D.                                     | การ<br>แปลผล    | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล          |
|                                                                | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                      | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |                                          |                 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                       |
| การพัฒนาทักษะ                                                  |                       |                 |                     |                  |           |      |                      |                       |                 |                     |                  |           |                                          |                 |                       |                 |                     |                  |           |      |                       |
| 8. เมื่อแรก<br>เข้ามีทักษะ<br>ที่เหมาะสมกับ<br>ความ<br>ต้องการ | 0<br>(0.0)            | 9<br>(69.2)     | 3<br>(23.1)         | 1<br>(7.7)       | 2.62      | 0.65 | เห็นด้วย<br>มาก      | 0<br>(0.0)            | 1<br>(100.0)    | 0<br>(0.0)          | 0<br>(0.0)       | 3.00      | -                                        | เห็นด้วย<br>มาก | 1<br>(16.7)           | 3<br>(50.0)     | 2<br>(33.3)         | 0<br>(0)         | 2.83      | 0.75 | เห็นด้วย<br>มาก       |
| 9. การ<br>ฝึกอบรม<br>ช่วยให้<br>ทำงานได้ดี<br>ขึ้น             | 1<br>(7.7)            | 8<br>(61.5)     | 4<br>(30.8)         | 0<br>(0.0)       | 2.77      | 0.60 | เห็นด้วย<br>มาก      | 0<br>(0.0)            | 1<br>(100.0)    | 0<br>(0.0)          | 0<br>(0.0)       | 3.00      | -                                        | เห็นด้วย<br>มาก | 2<br>(33.3)           | 4<br>(66.7)     | 0<br>(0)            | 0<br>(0)         | 3.33      | 0.52 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด |
| 10. ปัจจุบัน<br>มีทักษะ<br>เพียงพอที่จะ<br>ทำงาน               | 2<br>(15.4)           | 9<br>(69.2)     | 2<br>(15.4)         | 0<br>(0.0)       | 3.00      | 0.58 | เห็นด้วย<br>มาก      | 0<br>(0.0)            | 1<br>(100.0)    | 0<br>(0.0)          | 0<br>(0.0)       | 3.00      | -                                        | เห็นด้วย<br>มาก | 1<br>(16.7)           | 5<br>(83.3)     | 0<br>(0)            | 0<br>(0)         | 3.17      | 0.41 | เห็นด้วย<br>มาก       |

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับช่าง<br>เทคนิค                                        | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                      |                       |                 |                     |                  |           |                                          |                     |                       |                 |                     |                  |           |      |                       |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|----------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------------------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------------|
|                                                                      | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      | 2 <sup>nd</sup> tier |                       |                 |                     |                  |           | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                     |                       |                 |                     |                  |           |      |                       |
|                                                                      | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล         | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D.                                     | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล          |
|                                                                      | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                      | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |                                          |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                       |
| 11. พึงพอใจ<br>ในระบบการ<br>ฝึกทักษะ                                 | 2<br>(15.4)           | 6<br>(46.2)     | 5<br>(38.5)         | 0<br>(0.0)       | 2.77      | 0.72 | เห็นด้วย<br>มาก      | 0<br>(0.0)            | 0<br>(0.0)      | 1<br>(100.0)        | 0<br>(0.0)       | 2.00      | -                                        | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0.0)            | 5<br>(83.3)     | 1<br>(16.7)         | 0<br>(0)         | 2.83      | 0.41 | เห็นด้วย<br>มาก       |
| 12. การ<br>ฝึกอบรม<br>ภายนอกเป็น<br>ประโยชน์ต่อ<br>การทำงาน          | 1<br>(7.7)            | 8<br>(61.5)     | 1<br>(7.7)          | 1<br>(7.7)       | 2.82      | 0.75 | เห็นด้วย<br>มาก      | 0<br>(0.0)            | 0<br>(0.0)      | 0<br>(0.0)          | 0<br>(0.0)       | 0.00      | -                                        | -                   | 5<br>(83.3)           | 0<br>(0.0)      | 0<br>(0.0)          | 0<br>(0.0)       | 4.00      | 0.00 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด |
| การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน                         |                       |                 |                     |                  |           |      |                      |                       |                 |                     |                  |           |                                          |                     |                       |                 |                     |                  |           |      |                       |
| 13. บริษัทให้<br>ความสำคัญ<br>กับการ<br>ปรับปรุง<br>สภาพการ<br>ทำงาน | 1<br>(7.7)            | 6<br>(46.2)     | 3<br>(23.1)         | 3<br>(23.1)      | 2.38      | 0.96 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง  | 0<br>(0.0)            | 0<br>(0.0)      | 1<br>(100.0)        | 0<br>(0.0)       | 2.00      | -                                        | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 2<br>(33.3)           | 3<br>(50.0)     | 1<br>(16.7)         | 0<br>(0.0)       | 3.17      | 0.75 | เห็นด้วย<br>มาก       |

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับช่าง<br>เทคนิค                                        | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |      |      |                     |                                                        |                 |                     |                  |      |      |                                          |                                                        |                 |                     |                  |      |      |                       |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|------|------|---------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|------|------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|------|------|-----------------------|
|                                                                      | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |      |      |                     | 2 <sup>nd</sup> tier                                   |                 |                     |                  |      |      | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                                                        |                 |                     |                  |      |      |                       |
|                                                                      | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | X̄   | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน                                             |                 |                     |                  | X̄   | S.D. | การ<br>แปลผล                             | ระดับคะแนน                                             |                 |                     |                  | X̄   | S.D. | การ<br>แปลผล          |
|                                                                      | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |      |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                                  | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |      |      |                                          | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                                  | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |      |      |                       |
| 14. มีส่วน<br>ร่วมในการ<br>แสดงความ<br>คิดเห็น                       | 0<br>(0.0)            | 7<br>(53.8)     | 2<br>(15.4)         | 4<br>(30.8)      | 2.23 | 0.92 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0.0)                                             | 0<br>(0.0)      | 1<br>(100.0)        | 0<br>(0.0)       | 2.00 | -    | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | 0<br>(0.0)                                             | 4<br>(66.7)     | 2<br>(33.3)         | 0<br>(0.0)       | 2.67 | 0.52 | เห็นด้วย<br>มาก       |
| 15. รู้สึก<br>ตาม พรบ.<br>แรงงาน<br>สัมพันธ์<br>2518 เป็น<br>อย่างดี | 0<br>(0.0)            | 6<br>(46.2)     | 6<br>(46.2)         | 1<br>(7.7)       | 2.38 | 0.65 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0.0)                                             | 0<br>(0.0)      | 1<br>(100.0)        | 0<br>(0.0)       | 2.00 | -    | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | 0<br>(0.0)                                             | 1<br>(16.7)     | 4<br>(66.7)         | 1<br>(16.7)      | 2.00 | 0.63 | เห็นด้วย              |
| 16. นายจ้าง<br>และลูกจ้างมี<br>ความสัมพันธ์<br>อันดีต่อกัน           | 0<br>(0.0)            | 8<br>(61.5)     | 4<br>(30.8)         | 1<br>(77.7)      | 2.54 | 0.66 | เห็นด้วย<br>มาก     | 0<br>(0.0)                                             | 1<br>(100.0)    | 0<br>(0.0)          | 0<br>(0.0)       | 3.00 | -    | เห็นด้วย<br>มาก                          | 3<br>(50.0)                                            | 3<br>(50.0)     | 0<br>(0)            | 0<br>(0)         | 3.50 | 0.55 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด |
| รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและ<br>แรงงาน)               |                       |                 |                     |                  | 2.39 | 0.80 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง<br>นายจ้างและแรงงาน) |                 |                     |                  | 2.25 | -    | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง<br>นายจ้างและแรงงาน) |                 |                     |                  | 2.84 | 0.61 | เห็นด้วย<br>มาก       |
| รวม การบริหารแรงงาน                                                  |                       |                 |                     |                  | 2.44 | 0.81 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | รวม การบริหารแรงงาน                                    |                 |                     |                  | 2.06 | -    | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | รวม การบริหารแรงงาน                                    |                 |                     |                  | 2.71 | 0.56 | เห็นด้วย<br>มาก       |

สำหรับกลุ่มวิศวกรโรงงานจากตารางที่ 4.13 จะพบว่า สำหรับกลุ่มวิศวกรโรงงานจากตารางที่ 4.12 จะพบว่า กลุ่มวิศวกรโรงงานในซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier มีความเห็นด้วยปานกลางต่อภาพรวมการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย = 2.49) กลุ่มวิศวกรโรงงานในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier มีความเห็นด้วยปานกลางต่อภาพรวมการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย = 2.40) กลุ่มวิศวกรโรงงานในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่ทำหน้าที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย มีความเห็นด้วยมากต่อภาพรวมการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ค่าเฉลี่ย = 2.89)

เมื่อพิจารณารายด้านย่อย ๆ 4 ด้านของการบริหารแรงงานโดยเปรียบเทียบแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยความเห็นของกลุ่มวิศวกรโรงงานที่มากเป็นอันดับแรกปรากฏอยู่ในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่ทำหน้าที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier คือ ด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 3.35) ในขณะที่ ค่าเฉลี่ยความเห็นของกลุ่มวิศวกรโรงงานที่อยู่ลำดับสุดท้ายปรากฏอยู่ในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier คือ ด้านการสรรหาคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย = 2.00)

ตารางที่ 4.13

ความเห็นของกลุ่มวิศวกรโรงงานต่อการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier, 2<sup>nd</sup> tier, และ ซัพพลายเออร์ที่เป็นทั้งระดับ 2<sup>nd</sup> และ 3<sup>rd</sup> tier

| แรงงาน<br>ระดับวิศวกร                            | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                     |                        |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                     |
|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|
|                                                  | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> tier   |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                 |                     |                  |           |      |                     |
|                                                  | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน             |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน                               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        |
|                                                  | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด  | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     |
| การสรรหาคัดเลือก                                 |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                        |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                     |
| 1. ใช้เวลา<br>หางาน<br>ไม่นาน                    | 1<br>(7.1)            | 5<br>(35.7)     | 7<br>(50.0)         | 1<br>(7.1)       | 2.57      | 0.76 | เห็นด้วย<br>มาก     | 1<br>(14.3)            | 4<br>(57.1)     | 1<br>(14.3)         | 1<br>(14.3)      | 2.29      | 0.96 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)                                 | 1<br>(25.0)     | 1<br>(25.0)         | 2<br>(50.0)      | 1.75      | 0.96 | เห็นด้วย<br>น้อย    |
| 2. ความรู้<br>ไม่เพียงพอ<br>และไม่<br>สอดคล้อง   | 0<br>(0.0)            | 5<br>(35.7)     | 8<br>(57.1)         | 1<br>(7.1)       | 2.29      | 0.61 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)               | 3<br>(42.9)     | 2<br>(28.6)         | 2<br>(28.6)      | 2.14      | 0.90 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)                                 | 2<br>(50.0)     | 1<br>(25.0)         | 1<br>(25.0)      | 2.25      | 0.96 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |
| 3. ไม่มี<br>ความคิดที่<br>จะลาออก/<br>เปลี่ยนงาน | 2<br>(14.3)           | 3<br>(21.4)     | 6<br>(42.9)         | 3<br>(21.4)      | 2.71      | 1.07 | เห็นด้วย<br>มาก     | 4<br>(57.1)            | 2<br>(28.6)     | 1<br>(14.3)         | 0<br>(0.0)       | 1.57      | 0.79 | เห็นด้วย<br>น้อย    | 0<br>(0)                                 | 2<br>(50.0)     | 1<br>(25.0)         | 1<br>(25.0)      | 2.25      | 0.96 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |
| รวม (การสรรหาคัดเลือก)                           |                       |                 |                     |                  | 2.52      | 0.81 | เห็นด้วย<br>มาก     | รวม (การสรรหาคัดเลือก) |                 |                     |                  | 2.00      | 0.88 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | รวม (การสรรหาคัดเลือก)                   |                 |                     |                  | 2.08      | 0.96 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง |

ตารางที่ 4.13(ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับวิศวกร                            | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                     |                          |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                 |
|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|--------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|
|                                                  | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> tier     |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                 |                     |                  |           |      |                 |
|                                                  | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน                               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    |
|                                                  | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 |
| การบริหารค่าตอบแทน                               |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                          |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                 |
| 4. ค่าจ้าง<br>เหมาะสม                            | 0<br>(0.0)            | 2<br>(14.3)     | 9<br>(64.3)         | 3<br>(21.4)      | 1.93      | 0.62 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)                 | 4<br>(57.1)     | 3<br>(42.9)         | 0<br>(0)         | 2.57      | 0.54 | เห็นด้วย<br>มาก     | 0<br>(0)                                 | 3<br>(75.0)     | 1<br>(25.0)         | 0<br>(0)         | 2.75      | 0.50 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 5. พึงพอใจ<br>กับ<br>ค่าตอบแทน<br>พิเศษที่ได้รับ | 0<br>(0.0)            | 2<br>(14.3)     | 6<br>(42.9)         | 5<br>(35.7)      | 1.77      | 0.73 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 4<br>(57.1)              | 1<br>(14.3)     | 2<br>(28.6)         | 1<br>(14.3)      | 2.00      | 0.82 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)                                 | 2<br>(50.0)     | 1<br>(25.0)         | 0<br>(0)         | 2.67      | 0.58 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 6. พึงพอใจ<br>ต่อโบนัสที่<br>ได้รับ              | 0<br>(0.0)            | 9<br>(64.3)     | 5<br>(35.7)         | 0<br>(0.0)       | 2.64      | 0.50 | เห็นด้วย<br>มาก     | 0<br>(0)                 | 3<br>(42.9)     | 3<br>(42.9)         | 1<br>(14.3)      | 2.29      | 0.76 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)                                 | 3<br>(75.0)     | 1<br>(25.0)         | 0<br>(0)         | 2.75      | 0.50 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 7. สวัสดิการ<br>มีความ<br>เหมาะสม                | 0<br>(0.0)            | 3<br>(21.4)     | 9<br>(64.3)         | 2<br>(14.3)      | 2.07      | 0.62 | เห็นด้วย<br>มาก     | 0<br>(0)                 | 2<br>(28.6)     | 4<br>(57.1)         | 1<br>(14.3)      | 2.14      | 0.69 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)                                 | 3<br>(75.0)     | 1<br>(25.0)         | 0<br>(0)         | 2.75      | 0.50 | เห็นด้วย<br>มาก |
| รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                         |                       |                 |                     |                  | 2.10      | 0.62 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | รวม (การบริหารค่าตอบแทน) |                 |                     |                  | 2.25      | 0.70 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                 |                 |                     |                  | 2.73      | 0.52 | เห็นด้วย<br>มาก |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับวิศวกร                                          | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                       |                       |                 |                     |                  |           |      |                       |                                          |                 |                     |                  |           |      |                       |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------------|
|                                                                | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                       | 2 <sup>nd</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                       | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                 |                     |                  |           |      |                       |
|                                                                | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล          | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล          | ระดับคะแนน                               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล          |
|                                                                | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                       | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                       | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                       |
| การพัฒนาทักษะ                                                  |                       |                 |                     |                  |           |      |                       |                       |                 |                     |                  |           |      |                       |                                          |                 |                     |                  |           |      |                       |
| 8. เมื่อแรก<br>เข้ามีทักษะ<br>ที่เหมาะสมกับ<br>ความ<br>ต้องการ | 1<br>(7.1)            | 5<br>(35.7)     | 7<br>(50.0)         | 1<br>(7.1)       | 2.43      | 0.76 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง   | 0<br>(0)              | 5<br>(71.4)     | 2<br>(28.6)         | 0<br>(0)         | 2.71      | 0.49 | เห็นด้วย<br>มาก       | 1<br>(25.0)                              | 1<br>(25.0)     | 2<br>(50.0)         | 0<br>(0)         | 2.75      | 0.96 | เห็นด้วย<br>มาก       |
| 9. การ<br>ฝึกอบรม<br>ช่วยให้<br>ทำงานได้ดี<br>ขึ้น             | 2<br>(14.3)           | 11<br>(78.6)    | 1<br>(7.1)          | 0<br>(0.0)       | 3.07      | 0.48 | เห็นด้วย<br>มาก       | 0<br>(0)              | 6<br>(85.7)     | 0<br>(0)            | 1<br>(14.3)      | 2.71      | 0.76 | เห็นด้วย<br>มาก       | 2<br>(50.0)                              | 2<br>(50.0)     | 0<br>(0)            | 0<br>(0)         | 3.50      | 0.58 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด |
| 10. ปัจจุบัน<br>มีทักษะ<br>เพียง<br>พอที่จะ<br>ทำงาน           | 4<br>(28.6)           | 10<br>(71.4)    | 0<br>(0.0)          | 0<br>(0.0)       | 3.29      | 0.47 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | 4<br>(57.1)           | 2<br>(28.6)     | 1<br>(14.3)         | 0<br>(0)         | 3.43      | 0.79 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | 2<br>(50.0)                              | 2<br>(50.0)     | 0<br>(0)            | 0<br>(0)         | 3.50      | 0.58 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับวิศวกร                                               | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                 |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                                          |                 |                     |                  |           |      |                       |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------------|
|                                                                     | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                 | 2 <sup>nd</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                 |                     |                  |           |      |                       |
|                                                                     | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน                               |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล          |
|                                                                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                    | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                       |
| 11. พึงพอใจในระบบ<br>การฝึก<br>ทักษะ                                | 3<br>(21.4)           | 8<br>(57.1)     | 2<br>(14.3)         | 1<br>(7.1)       | 2.93      | 0.83 | เห็นด้วย<br>มาก | 1<br>(14.3)           | 2<br>(28.6)     | 3<br>(42.9)         | 1<br>(14.3)      | 2.43      | 0.98 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 2<br>(50.0)                              | 2<br>(50.0)     | 0<br>(0)            | 0<br>(0)         | 3.50      | 0.58 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด |
| 12. การ<br>ฝึกอบรม<br>ภายนอก<br>เป็น<br>ประโยชน์<br>ต่อการ<br>ทำงาน | 3<br>(21.4)           | 8<br>(57.1)     | 1<br>(7.1)          | 0<br>(0.0)       | 3.17      | 0.58 | เห็นด้วย<br>มาก | 1<br>(14.3)           | 1<br>(14.3)     | 2<br>(28.6)         | 0<br>(0)         | 2.75      | 0.96 | เห็นด้วย<br>มาก     | 2<br>(50.0)                              | 2<br>(50.0)     | 0<br>(0)            | 0<br>(0)         | 3.50      | 0.58 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด |
| รวม (การพัฒนาทักษะ)                                                 |                       |                 |                     |                  | 3.0       | 0.62 | เห็นด้วย<br>มาก | รวม (การพัฒนาทักษะ)   |                 |                     |                  | 2.81      | 0.80 | เห็นด้วย<br>มาก     | รวม (การพัฒนาทักษะ)                      |                 |                     |                  | 3.35      | 0.66 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับวิศวกร                                                 | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                     |                       |                 |                     |                  |           |      |                                          |                       |                 |                     |                  |           |      |                 |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|
|                                                                       | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                       |                 |                     |                  |           |      |                 |
|                                                                       | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล                             | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    |
|                                                                       | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                                          | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 |
| การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน                          |                       |                 |                     |                  |           |      |                     |                       |                 |                     |                  |           |      |                                          |                       |                 |                     |                  |           |      |                 |
| 13. บริษัทให้ความสำคัญ<br>กับการ<br>ปรับปรุง<br>สภาพการ<br>ทำงาน      | 1<br>(7.1)            | 4<br>(28.6)     | 7<br>(50.0)         | 2<br>(14.3)      | 2.29      | 0.83 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)              | 2<br>(28.6)     | 5<br>(71.4)         | 0<br>(0)         | 2.29      | 0.49 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | 1<br>(25.0)           | 3<br>(75.0)     | 0<br>(0)            | 0<br>(0)         | 3.25      | 0.50 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 14. มีส่วน<br>ร่วมในการ<br>แสดงความ<br>คิดเห็น                        | 0<br>(0.0)            | 4<br>(28.6)     | 7<br>(50.0)         | 3<br>(21.4)      | 2.07      | 0.73 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)              | 3<br>(42.9)     | 4<br>(57.1)         | 0<br>(0)         | 2.43      | 0.54 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | 1<br>(25.0)           | 2<br>(50.0)     | 1<br>(25.0)         | 0<br>(0)         | 3.00      | 0.82 | เห็นด้วย<br>มาก |
| 15. รู้สิทธิ<br>ตามพรบ.<br>แรงงาน<br>สัมพันธ์<br>2518 เป็น<br>อย่างดี | 1<br>(7.1)            | 3<br>(21.4)     | 7<br>(50.0)         | 3<br>(21.4)      | 2.14      | 0.86 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)              | 1<br>(14.3)     | 6<br>(85.7)         | 0<br>(0)         | 2.14      | 0.38 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | 1<br>(25.0)           | 1<br>(25.0)     | 2<br>(50.0)         | 0<br>(0)         | 2.75      | 0.96 | เห็นด้วย<br>มาก |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| แรงงาน<br>ระดับวิศวกร                                          | ระดับ Tier            |                 |                     |                  |           |      |                     |                                                        |                 |                     |                  |           |      |                                          |                                                        |                 |                     |                  |           |      |                 |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|---------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------|------|-----------------|
|                                                                | 1 <sup>st</sup> tier  |                 |                     |                  |           |      |                     | 2 <sup>nd</sup> tier                                   |                 |                     |                  |           |      | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier |                                                        |                 |                     |                  |           |      |                 |
|                                                                | ระดับคะแนน            |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล        | ระดับคะแนน                                             |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล                             | ระดับคะแนน                                             |                 |                     |                  | $\bar{X}$ | S.D. | การ<br>แปลผล    |
|                                                                | เห็นด้วย<br>มากที่สุด | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                     | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                                  | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                                          | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                                  | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |           |      |                 |
| 16. นายจ้าง<br>และลูกจ้าง<br>มีความ<br>สัมพันธ์อันดี<br>ต่อกัน | 1<br>(7.1)            | 8<br>(57.1)     | 2<br>(14.3)         | 3<br>(21.4)      | 2.50      | 0.94 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | 0<br>(0)                                               | 3<br>(42.9)     | 4<br>(57.1)         | 0<br>(0)         | 2.43      | 0.54 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง                      | 1<br>(25.0)                                            | 3<br>(75.0)     | 0<br>(0)            | 0<br>(0)         | 3.25      | 0.50 | เห็นด้วย<br>มาก |
| รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและ<br>แรงงาน)         |                       |                 |                     |                  | 2.25      | 0.84 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง<br>นายจ้างและแรงงาน) |                 |                     |                  | 3.32      | 0.49 | เห็นด้วย<br>มากที่สุด                    | รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง<br>นายจ้างและแรงงาน) |                 |                     |                  | 3.06      | 0.70 | เห็นด้วย<br>มาก |
| รวม การบริหารแรงงาน                                            |                       |                 |                     |                  | 2.49      | 0.71 | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | รวม การบริหารแรงงาน                                    |                 |                     |                  | 2.40      | 0.71 | เห็นด้วย<br>มาก                          | รวม การบริหารแรงงาน                                    |                 |                     |                  | 2.89      | 0.69 | เห็นด้วย<br>มาก |

#### 4.4.4 สรุปความเห็นรวมของแรงงาน

หัวข้อนี้สรุปทัศนคติของแรงงานทั้ง 4 กลุ่มแรงงานในทุกระดับ tier ตารางที่ 4.14 แสดงผลการศึกษาซึ่งสรุปได้ว่า แรงงานทั้ง 4 กลุ่มในทุกระดับ tier มีความเห็นด้วยปานกลางต่อภาพรวมของการบริหารแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.50)

โดยเมื่อพิจารณารายด้านของการบริหารแรงงานพบว่า แรงงานทั้ง 4 กลุ่มในทุกระดับ tier มีความเห็นด้วยมากในด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 2.82) ในขณะที่เห็นด้วยปานกลาง 3 ด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน และด้านการสรรหาคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย = 2.46, 2.37 และ 2.18 ตามลำดับ) สรุปผลการศึกษาให้สะท้อนให้เห็นความเห็นของแรงงานที่สำคัญคือ แม้ว่าภาพรวมจะเห็นด้วยปานกลางต่อการบริหารแรงงาน แต่ค่าเฉลี่ย 2 ลำดับท้าย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน และด้านการสรรหาคัดเลือก สะท้อนว่าแรงงานยังไม่พึงพอใจเท่าใดนักต่อการสรรหาคัดเลือก ซึ่งอยู่ลำดับท้ายที่สุด สอดคล้องกับทัศนคติของตัวแทนสถานประกอบการที่ระบุเกี่ยวกับปัญหาการขาดแคลนคนงานในบางช่วงและปัญหาการลาออก/เปลี่ยนงานบ่อยของคนงาน ดังที่ได้นำเสนอข้อมูลแล้วในหัวข้อ 4.3 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหัวข้อ 4.3.1

ตารางที่ 4.14

สรุปความเห็นรวมของแรงงานทุกกลุ่มต่อการบริหารแรงงานในซัพพลายเออร์ทุกระดับ

| ประเด็น                              | ระดับความคิดเห็น  |               |                 |              | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล        |
|--------------------------------------|-------------------|---------------|-----------------|--------------|-----------|------|-----------------|
|                                      | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก   | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |      |                 |
| การสรรหาคัดเลือก                     |                   |               |                 |              |           |      |                 |
| 1. ใช้เวลาหางานไม่นาน                | 45<br>(10.6)      | 180<br>(42.4) | 175<br>(41.2)   | 25<br>(5.9)  | 2.42      | 0.76 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2. ความรู้ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้อง   | 12<br>(2.8)       | 158<br>(37.2) | 201<br>(47.3)   | 54<br>(12.7) | 2.30      | 0.72 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 3. ไม่มีความคิดที่จะลาออก/เปลี่ยนงาน | 188<br>(44.2)     | 150<br>(35.3) | 60<br>(14.1)    | 27<br>(6.4)  | 1.83      | 0.80 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวม (การสรรหาคัดเลือก)               |                   |               |                 |              | 2.18      | 0.76 | เห็นด้วยปานกลาง |

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

| ประเด็น                                        | ระดับความคิดเห็น  |               |                 |              | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล        |
|------------------------------------------------|-------------------|---------------|-----------------|--------------|-----------|------|-----------------|
|                                                | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก   | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |           |      |                 |
| การบริหารค่าตอบแทน                             |                   |               |                 |              |           |      |                 |
| 4. ค่าจ้างเหมาะสม                              | 29<br>(6.8)       | 186<br>(43.8) | 180<br>(42.4)   | 30<br>(7.1)  | 2.50      | 0.73 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 5. พึงพอใจกับค่าตอบแทนพิเศษที่ได้รับ           | 40<br>(9.4)       | 151<br>(35.5) | 156<br>(36.7)   | 43<br>(10.1) | 2.48      | 0.82 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 6. พึงพอใจต่อโบนัสที่ได้รับ                    | 32<br>(7.5)       | 164<br>(38.6) | 180<br>(42.4)   | 49<br>(11.5) | 2.42      | 0.79 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 7. สวัสดิการมีความเหมาะสม                      | 28<br>(6.6)       | 167<br>(39.3) | 185<br>(43.5)   | 45<br>(10.6) | 2.42      | 0.77 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวม (การบริหารค่าตอบแทน)                       |                   |               |                 |              | 2.46      | 0.78 | เห็นด้วยปานกลาง |
| การพัฒนาทักษะ                                  |                   |               |                 |              |           |      |                 |
| 8. เมื่อแรกเข้ามีทักษะที่เหมาะสมกับความต้องการ | 32<br>(7.5)       | 193<br>(45.4) | 159<br>(37.4)   | 41<br>(9.6)  | 2.51      | 0.77 | เห็นด้วยมาก     |
| 9. การฝึกอบรมช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น             | 51<br>(12.0)      | 296<br>(69.6) | 68<br>(16.0)    | 10<br>(2.4)  | 2.91      | 0.61 | เห็นด้วยมาก     |
| 10. ปัจจุบันมีทักษะเพียงพอที่จะทำงาน           | 76<br>(17.9)      | 296<br>(69.6) | 52<br>(12.2)    | 1<br>(0.2)   | 3.05      | 0.56 | เห็นด้วยมาก     |
| 11. พึงพอใจในระบบการฝึกทักษะ                   | 35<br>(8.2)       | 262<br>(61.6) | 113<br>(26.6)   | 15<br>(3.5)  | 2.75      | 0.65 | เห็นด้วยมาก     |
| 12. การฝึกอบรมภายนอกเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน    | 36<br>(8.5)       | 121<br>(28.5) | 36<br>(8.5)     | 12<br>(2.8)  | 2.88      | 0.76 | เห็นด้วยมาก     |
| รวม (การพัฒนาทักษะ)                            |                   |               |                 |              | 2.82      | 0.67 | เห็นด้วยมาก     |

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

| ประเด็น                                            | ระดับความคิดเห็น  |               |                 |               | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล        |
|----------------------------------------------------|-------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------|------|-----------------|
|                                                    | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วยมาก   | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย  |           |      |                 |
| การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน       |                   |               |                 |               |           |      |                 |
| 13. บริษัทให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสภาพการทำงาน   | 25<br>(5.9)       | 180<br>(42.4) | 151<br>(35.5)   | 69<br>(16.2)  | 2.38      | 0.83 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 14. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น                 | 16<br>(3.8)       | 158<br>(37.2) | 160<br>(37.6)   | 90<br>(21.2)  | 2.24      | 0.83 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 15. รู้สึกดีตามพรบ.แรงงานสัมพันธ์ 2518 เป็นอย่างดี | 9<br>(2.1)        | 116<br>(27.3) | 192<br>(45.2)   | 108<br>(25.4) | 2.06      | 0.78 | เห็นด้วยปานกลาง |
| 16. นายจ้างและลูกจ้างมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน     | 81<br>(19.1)      | 221<br>(52.0) | 85<br>(20.0)    | 38<br>(8.9)   | 2.81      | 0.85 | เห็นด้วยมาก     |
| รวม (การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน) |                   |               |                 |               | 2.37      | 0.82 | เห็นด้วยปานกลาง |
| รวมการบริหารแรงงาน                                 |                   |               |                 |               | 2.50      | 0.75 | เห็นด้วยปานกลาง |

#### 4.4.5 สรุปข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด

นอกจากข้อคำถามความคิดเห็นปลายเปิดโดยใช้มาตราวัดความเห็น 4 ระดับจากแรงงานแล้วแบบสอบถามยังกำหนดให้แรงงานตอบข้อคำถามปลายเปิดเพิ่มเติมใน 3 ประเด็น คือ 1) ปัญหาที่แรงงานพบเกี่ยวกับการบริหารแรงงานในสถานประกอบการที่ตนปฏิบัติงานอยู่ 2) ความต้องการต่อฝ่ายงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 3) ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานของฝ่ายงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตารางที่ 4.15 สรุปความคิดเห็นที่ปรากฏเป็นคำตอบในแบบสอบถามจากแรงงานที่ปฏิบัติงานในซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier, 2<sup>nd</sup> tier และซัพพลายเออร์ที่เป็นทั้งระดับ 2<sup>nd</sup> และ 3<sup>rd</sup> tier

ตารางที่ 4.15  
สรุปข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด

| คำถามปลายเปิด                                                                 | ระดับซัพพลายเออร์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                               | 1 <sup>st</sup> tier (จำนวนคนที่ตอบ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2 <sup>nd</sup> tier (จำนวนคนที่ตอบ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier (จำนวนคนที่ตอบ)                                                                                                                                              |
| 1) ปัญหาที่แรงงานพบเกี่ยวกับการบริหารแรงงานในสถานประกอบการที่ตนปฏิบัติงานอยู่ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัญหาในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการทำงานของพนักงานและความเป็นอยู่ของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของทำงานของพนักงาน (5)</li> <li>- พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการตั้งกฎระเบียบของบริษัทและไม่มีการชี้แจงในการตั้งกฎระเบียบต่าง ๆ ของบริษัท ทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่ไม่ตรงจุดและไม่สามารถแก้ไขปัญหได้จริง (3)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสื่อสารในเรื่องข้อมูลต่าง ๆ และกฎระเบียบไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง (9)</li> <li>- สวัสดิการไม่เพียงพอไม่เหมาะสมและไม่เป็นธรรม (5)</li> <li>- การฝึกอบรมพนักงานไม่เพียงพอ (3)</li> <li>- พนักงานไม่เพียงพอต่อจำนวนงานและลาออกบ่อย ทำให้ไม่มีความต่อเนื่อง รวมถึงความรู้และทักษะของพนักงานที่ไม่ตรงกับงาน (3)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานไม่เพียงพอและขาดความร่วมมือกัน (9)</li> <li>- ขาดการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการทำงาน (6)</li> <li>- รายได้และสวัสดิการไม่เพียงพอ (2)</li> </ul> |

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

| คำถามปลายเปิด                                                   | ระดับซัพพลายเออร์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 | 1 <sup>st</sup> tier (จำนวนคนที่ตอบ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2 <sup>nd</sup> tier (จำนวนคนที่ตอบ)                                                                                                                                                                                                             | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier (จำนวนคนที่ตอบ)                                                                                        |
| 2) ความต้องการต่อฝ่ายงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตพนักงาน รวมถึงการให้ความสำคัญและดูแลเรื่องความสุขของพนักงานให้มากกว่าเรื่องของผลกำไร (7)</li> <li>- ต้องการให้มีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน ให้ได้รับรู้อย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน (4)</li> <li>- อยากให้มีการสำรวจความต้องการของพนักงานและจัดสรรให้มีทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน (3)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมพนักงานที่มากขึ้น ปรับปรุงและเพิ่มเติมความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการทำงาน (8)</li> <li>- สวัสดิการที่เพิ่มมากขึ้น และมีเหมาะสมเป็นธรรม (7)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องการสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น (11)</li> <li>- จัดฝึกอบรมเพิ่มในด้านต่าง ๆ (5)</li> </ul> |

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

| คำถามปลายเปิด                                                                       | ระดับซัพพลายเออร์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                     | 1 <sup>st</sup> tier (จำนวนคนที่ตอบ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2 <sup>nd</sup> tier (จำนวนคนที่ตอบ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier (จำนวนคนที่ตอบ)                                                |
| 3) ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการทำงานของฝ่ายงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (7)</li> <li>- ในการออกกฎ หรือ มาตรการต่าง ๆ ควรให้มีประชามติหรือสอบถามความคิดเห็นของพนักงานก่อน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกกฎระเบียบทุกกรณี เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและตรงจุด (3)</li> <li>- ควรมีการฝึกอบรมที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการ (3)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมควรอบรมเป็นการอบรมที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์กับพนักงานมากกว่านี้ รวมถึงการส่งเสริมการทำงานกิจกรรมอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กร (5)</li> <li>- ควรมีการสื่อสารในเรื่องต่าง ๆ ให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดรับรู้อย่างทั่วถึง (4)</li> <li>- ควรหาพนักงานให้เพียงพอ รวมถึงมีความรู้และทักษะให้ตรงกับงาน (3)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมความสัมพันธ์ (8)</li> </ul> |

## 4.5 แนวทางการพัฒนาซัพพลายเออร์สัญชาติไทย

จากการสัมภาษณ์ตัวแทนซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่าง นอกจากข้อมูลเกี่ยวกับการจ้างงาน และการบริหารแรงงานดังที่เสนอในหัวข้อ 4.2-4.3 แล้ว ยังพบว่าซัพพลายเออร์เหล่านั้นได้ถ่ายทอดประสบการณ์การเรียนรู้และพัฒนาตัวเองซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาซัพพลายเออร์สัญชาติไทยอื่น ๆ ต่อไป ใน 4 แนวทาง มีรายละเอียดดังนี้

### 4.5.1 การเปลี่ยนแปลงกระบวนกรทางความคิด (mindset) ของผู้ประกอบการ

การเปลี่ยนความคิดในที่นี้หมายถึงความสามารถของผู้ประกอบการในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของอุตสาหกรรมด้วยการทำความเข้าใจสภาพการแข่งขันและมีทัศนคติต่อการสร้างกำไรที่ถูกต้องให้กับธุรกิจของตน ตัวแทนซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างอธิบายว่า “การปรับตัวให้ทันต่อสภาพอุตสาหกรรมยานยนต์ที่เปลี่ยนแปลงไปมีความสำคัญมากต่อการเติบโตและความยั่งยืนของกลุ่ม supplier ที่น่าเป็นห่วงมากที่สุด ไม่ใช่ระดับ 1<sup>st</sup> tier แต่คือ ระดับที่ต่ำกว่าเรา ตั้งแต่ 2<sup>nd</sup> tier ลงไป พวกนี้มีส่วนน้อยที่ปรับตัวได้ ปรับตัวหมายถึงต้องทำความเข้าใจว่าคู่แข่งมีใครบ้าง ต้องวิเคราะห์คู่แข่ง อย่าไปคิดว่าแข่งอยู่กับตลาดเดิม ๆ ปัจจุบันคู่แข่งที่แท้จริงของ supplier ไม่ใช่พวก pure Thai ที่เจ้าของเป็นคนไทยด้วยตัวเอง แต่คุณกำลังแข่งกับ 2<sup>nd</sup>, 3<sup>rd</sup> tier ที่เค้า merge กับพวกบริษัทญี่ปุ่น ตอนนี้มีการขยายตัวในเมืองไทยมาก พวกนี้ทำงานเป็นระบบ คุณภาพเค้าสูงขึ้นตลอดเวลา อันนี้พวก pure Thai ต้องคอย benchmark กับเค้า ไม่ใช่แข่งในตลาดเดิม ๆ” (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559) สำหรับทัศนคติต่อกำไร ที่ถูกต้องคือกำไรควรมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การลดต้นทุนการผลิต ไม่ใช่การกำหนดกำไรในสินค้าตามที่เจ้าของผู้ประกอบการต้องการ “อันนี้ก็ไม่ใช่เป็นทุกทีนะ แต่เอาเป็นภาพรวม คือต้องบอกว่า supplier พวก pure Thai ที่อยู่ในระดับ tier ล่าง ๆ นี่เค้ายังคิดว่าอยากได้กำไรเท่าไรก็ตั้งไปในราคาขาย แต่ในสภาพความเป็นจริงทัศนคติแบบนี้มันใช้ไม่ได้แล้วเพราะการแข่งขันสูงขึ้น คุณต้องกำไรจากคุณประหยัดต้นทุน จากการที่ของ คุณมีคุณภาพ ไม่ใช่สินค้าจะกำหนดราคาเท่าไรหรอกกำไรก็บวกเพิ่มเข้าไป คิดแบบเก่าแบบนี้ไม่ได้แล้ว” (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัทสมบูรณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559)

เรื่องการแข่งขันที่สูงมากขึ้นและทัศนคติต่อกำไรเป็นสิ่งที่ค่อนข้างสร้างความเข้าใจได้ยากหากเจ้าของสถานประกอบการไม่ค่อยยอมปรับเปลี่ยนความคิด จากการสัมภาษณ์

ซัพพลายเออร์ 18 แห่งในกลุ่ม 2<sup>nd</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย มีข้อสังเกตว่าปัจจัยสำคัญคือ การปรับความคิดของคนต่างเจเนอเรชั่น โดยพบว่า สถานประกอบการที่ปรับตัวได้ค่อนข้างดีมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นโดยคนเจเนอเรชั่น X (อายุราว 40 ปีต้น ๆ) ยกตัวอย่างตัวแทนซัพพลายเออร์ที่เป็นเจ้าของกิจการและเป็นคนเจเนอเรชั่น X สองแห่งอธิบายว่า “ผมตั้งบริษัทสมัยอายุยังไม่ 40 เชื้ออ้วนทุกระบบขึ้นมาเอง หาดตลาดเอง ทำเองทุกอย่าง มันไม่ใช่ธุรกิจที่ตกทอดมาจากพ่อแม่บรรพบุรุษ การที่เราทำเองก่อตั้งเองในช่วงที่การแข่งขันมันสูงอยู่แล้ว มันก็จะเข้าใจการแข่งขัน เราคิดคนละอย่างกับพวกที่เค้าเป็นรุ่นพ่อรุ่นแม่ คนพวกนั้นก็จะมีแนวคิดเดิม ๆ อย่างผลิตภัณฑ์พวกสลักภัณฑ์ คนรุ่นเก่าก็คิดคิดแบบซั้งเป็นกิโยต ไม่ได้นำถึงคุณภาพอะไรมา ไม่คิดว่าผลิตเสียกำไรน้อย แบบนั้นเค้าจะคิดแค่ว่าอยากได้กำไรก็ตั้งราคาเพิ่ม สมัยก่อนมันได้ ตอนนี้ไม่ได้แล้ว” (กรรมการผู้จัดการบริษัท AB1, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559; กรรมการผู้จัดการบริษัท AB2, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559) อีกกลุ่มคือ สถานประกอบการที่แม่จะก่อตั้งด้วยคนยุคก่อนเจเนอเรชั่น X เช่น เจเนอเรชั่น Baby Boomer แต่ปัจจุบันบริหารจัดการด้วยรุ่นลูกที่เป็นคนเจเนอเรชั่น X และ Y ก็มักปรับตัวได้เช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น “อย่างของเราอาจจะบอกว่าสบายหน่อย คือพ่อแม่เค้าค่อนข้างหัวสมัยใหม่อยู่แล้ว เวลาเราจะทดลองทำอะไรก็อธิบายให้เค้าฟังว่ามันน่าจะดียังไงกำไรสมัยเรามันต้องคุณภาพ สมัยพ่อแม่มันแข่งขันน้อยยังไงก็กำไรตั้งราคายังไงก็ได้ แต่เราก็กดดันนะ แม่เค้าใจให้เราทำเพราะพ่อแม่เค้าก็จับตามูเรา อย่างเราเอาเทคโนโลยีมาลงใหม่เลย เครื่องจากเยอรมัน สายการผลิตได้หัววัน ก็ลงทุนเยอะ เราก็บอกพ่อแม่ว่ามันต้องปรับตัว แรงงานราคาแพงขึ้น สมัยก่อนแรงงานค่าจ้างถูกก็จ้างแรงงานเยอะๆ เอาสมัยพ่อแม่” (รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559) หรือในกรณีที่ทัศนคติลูกกับพ่อแม่ไม่ตรงกันแต่ปรับตัวเข้าหากันได้ เช่น

การทำธุรกิจต่อจากพ่อแม่จะว่าสบายก็ไม่ใช่ มันลำบากหลายอย่าง มากที่สุดคือทัศนคติไม่ตรงกัน ก็ต้องอธิบาย คือถ้าพ่อแม่เข้าใจยอมปรับความคิด ก็ง่าย ถ้าไม่ก็ลำบาก อย่างเช่น ของที่นี้ตอนแรก ๆ ลำบากมาก คือเราไปอบรม AHRDP มาสมัยที่สถาบันยานยนต์จัด ก็เอาระบบสินค้าไปดัดขึ้นมามี มาปรับปรุงสภาพโรงงานใหม่ทั้งหมดเลยนะ เพื่อที่จะลดต้นทุนการผลิต ปรับโรงงานให้โล่งไม่กักตุนสต็อกใหม่ ๆ นี่พ่อโวยเลย แต่เราก็ขอเวลา พอเห็นสักพักว่าเราทำได้ กำไรมันเพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงระบบจริง ความสูญเสียมันลดต้นทุนได้เยอะ สมัยพ่อแม่เค้าไม่ได้ทำแบบนี้เค้าก็มักไม่ค่อยเห็นภาพไง แต่พอเราทำโรงงานมันสะอาด มันมีมาตรฐาน ลูกค้ารายใหม่ ๆ มาตรวจโรงงานเค้าก็มั่นใจ เราก็ได้ลูกค้าเพิ่มเยอะ คือต้องบอกเลยว่าใช้เวลาสร้างการยอมรับจากพ่อแม่พอสมควร (รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB6, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2559)

#### 4.5.2 การปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างสม่ำเสมอ

ผู้ประกอบการจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตอยู่เสมอ ตัวแทนซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier แนะนำว่าซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่าจะต้องหมั่นพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าในระดับ tier ที่สูงกว่าเห็นถึงความสามารถในการผลิตและความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงถ้าเป็นไปได้ควรมีความสามารถร่วมออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์กับลูกค้าได้ (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มบริษัทไทยซัมมิต, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559) การปรับปรุงกระบวนการผลิตจะต้องให้ความสำคัญกับ 4 เรื่อง คือ คุณภาพ (quality) ต้นทุนการผลิต (cost) การจัดส่งสินค้า (delivery) และเทคโนโลยี (technology) คุณภาพหมายถึง การรักษามาตรฐานคุณภาพของสินค้าให้ดี ทั้งตัวสินค้าทั้งมาตรฐานการผลิต “คุณภาพสินค้าสำคัญมาก ลูกค้าจะซื้อของเราต่อเนื่องแค่ดูคุณภาพสินค้าที่ส่ง พวกมาตรฐานสากลต่าง ๆ ถ้าเราผ่านมันดี มันช่วยการันตีของ ๆ เรา อีกอย่างคือต้องหมั่นพัฒนาระบบการผลิตให้มีคุณภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ โดยใช้การทำไคเซน ลูกค้าบริษัทญี่ปุ่นเวลามาตรวจนี่เข้าไม่ได้ตรวจแต่คุณภาพผลิตภัณฑ์ เค้ามาตรวจระบบเราด้วยว่ามีคุณภาพเพิ่มเติม เรามีพัฒนาการอะไรบ้าง เพราะฉะนั้นไคเซนสำคัญมาก” (กรรมการผู้จัดการบริษัท AB1, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559; เจ้าของสถานประกอบการบริษัท ABC4, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2559) ส่วนเรื่องต้นทุนการผลิตไม่ได้หมายถึงการตั้งราคาถูกแต่ราคาต้องสะท้อนมาจากความพยายามในการลดต้นทุนการผลิต “การกำหนดราคาควรจะต้องเน้น cost reduction คือลดราคาไม่ได้หมายถึงลดคุณภาพ แต่ต้องลดความสูญเสียในระบบการผลิต การทำอย่างนั้นจะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงไปตัวเอง ลูกค้าย่อมอยากซื้อสินค้าที่ราคาไม่แพง แต่ก็ไม่ใช่สินค้าราคาถูกที่ไม่มีคุณภาพ” (รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559)

การจัดส่งสินค้าต้องมีความตรงต่อเวลาเชื่อถือได้ “ซัพพลายเออร์ไทยส่วนมากมีปัญหาเรื่องนี้ที่เชื่อถือยาก คือส่งของไม่ค่อยตรงเวลา บริษัทลูกค้าถ้าเราส่งของให้พวกญี่ปุ่นเค้าจะถือเรื่องนี้มาก ๆ เราต้องออกแบบระบบการผลิตให้มันผลิตสินค้าออกมาได้ตามยอดสั่งให้ตรงเวลาอย่างใช้ระบบ kanban เข้ามาช่วยในการวางแผนการผลิตและการจัดส่ง อีกอย่างเราต้องยืดหยุ่นพอสมควรด้วย อย่างเวลาแจ้งกับลูกค้าเราก็กต้องมีการกะเวลาเผื่อยอดสั่งซื้อเพิ่มยอดลด เอาเป็นว่าเราต้องออกแบบระบบของเรา ให้สามารถส่งสินค้าได้ตรงเวลาตามที่ลูกค้ากำหนด แล้วมันจะเป็นความน่าเชื่อถือที่เราจะได้เปรียบบริษัทอื่น ๆ” (เพ็ญอ่าง) สุดท้ายเรื่องเทคโนโลยี หมายถึงทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการผลิตให้มากขึ้น การใช้เทคโนโลยีมีประโยชน์อย่างน้อย 2 เรื่องหลัก ๆ คือ ช่วยให้ระบบการผลิตมีความแม่นยำตรงเชื่อถือได้มากขึ้น ประโยชน์อีกอย่างคือช่วยลดต้นทุนการใช้แรงงานซึ่งในปัจจุบันมีจำนวนแรงงานลดลงในขณะที่ค่าจ้างมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น “เรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีสำคัญมาก ซัพพลายเออร์ไทยต้องเลือกที่จะไปใช้เทคโนโลยี แน่ละมันต้องลงทุน แต่มันจะ

แก้ไขปัญหาระยะยาวเรื่องการขาดแคลนแรงงาน ลงทุนคุ้มค่ากว่าการจ่ายค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นไป แถมค่าจ้างเพิ่มทักษะคนงานเราก็ว่างใจยาก ดังนั้นลงทุนกันเทคโนโลยีดีกว่า ทำให้ระบบการผลิตเรามีความน่าเชื่อถือขึ้นมากด้วย อย่างสายพานการผลิตของเราเราใช้เทคโนโลยีของประเทศได้วันก็ไม่แพงมาก อย่างเครื่องจักรอะไรก็แพง แต่ลงทุนครั้งเดียวมันก็ใช้ได้ยาวนาน” (เจ้าของสถานประกอบการบริษัท ABC4, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; กรรมการผู้จัดการบริษัท AB1, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559; กรรมการผู้จัดการบริษัท AB2, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559) ทั้งนี้ความท้าทายในเรื่องการปรับปรุงระบบการผลิตทั้ง 4 เรื่อง คือ คุณภาพ ต้นทุนการผลิต การจัดส่งสินค้า และเทคโนโลยีนั้นซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างหลายแห่งอธิบายตรงกันว่าจำเป็นต้องอาศัยคุณสมบัติและทักษะของแรงงาน การพัฒนาแรงงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ

การปรับปรุงกระบวนการผลิตมันเป็นไปได้เลยถ้าคนงานไม่ให้ความร่วมมือ ร่วมมือคือ ทักษะคุณสมบัติต้องพร้อมด้วย อย่างความร่วมมือ ให้ช่วยกันทำ kaizen ถ้าคนงานไม่ร่วมมือกัน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องมันก็ไม่เกิดขึ้น จะช่วยกันลดต้นทุนคนงานก็ต้องช่วยคิด อย่างที่โรงงานกว่าคนงานจะยอมทำเราก็ทำงานหนักนะ ต้องตั้งใจต้องอะไร เช่นจ่าย kaizen ละ 20 บาท คือใครเสนอความคิดมาเราให้เงินเลย หรืออย่างเรื่องอื่น ๆ เทคโนโลยี ความตรงต่อเวลา ถ้าทักษะคุณสมบัติคนงานไม่พร้อมมันไม่ให้ความร่วมมือมันก็ไม่เกิดขึ้น อย่างใช้เครื่องจักรทดแทนแรงงานแม้จะมีมากขึ้น แต่มันก็ยังไม่ 100% ก็ต้องมาทำงานร่วมกันคนงาน ๆ ก็ต้องฝึกใช้เทคโนโลยีด้วย คือ หลักๆ กระบวนการผลิตยังงี้ก็ต้องอาศัยคุณสมบัติคนงานที่ดีมันจึงจะสนับสนุนกัน (ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้จัดการทั่วไป, และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท, สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2559 และ 11 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัทสมบูรณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559; กรรมการผู้จัดการบริษัท AB1, สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2559; รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; เจ้าของสถานประกอบการบริษัท ABC4, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2559)

#### 4.5.3 ความช่วยเหลือจากซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier และหน่วยงานภาครัฐ

การพัฒนาซัพพลายเออร์สัญชาติไทยจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนทั้งจากซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง สำหรับความสำคัญของความช่วยเหลือโดยซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier นั้น จากการสัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มตัวอย่างซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่าหลายแห่งกล่าวตรงกันว่า ความช่วยเหลือในด้านต่างจากซัพพลายเออร์ใน tier ที่สูงกว่าสำคัญมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาเพราะอยู่ในห่วงโซ่การผลิตเดียวกัน ทำให้เติบโตไปพร้อมกัน นอกจากนั้นยังเป็นการได้มาซึ่งลูกค้าเพิ่มขึ้นด้วย

“คือ มันเป็นห่วงโซ่การผลิตไง เราจะขายของเค้าได้เราก็คงต้องรู้ว่าเค้าต้องการอะไร แล้วเวลาเค้ามาช่วย มาวางระบบให้มาแนะนำเทคโนโลยีหรืออะไร พวก tier สูงกว่าขายของให้โรงประกอบรถยนต์ได้เยอะ ขึ้น เค้าก็ซื้อของเรามากขึ้น ถ้าของเราและระบบการผลิตเรามันเป็นแบบที่เค้าต้องการ ดังนั้น เวลาเค้ามาบอกมาแนะนำอะไรมันเป็นประโยชน์ต่อเรามาก ทำให้เราไม่ต้องงมเข็มในมหาสมุทร นอกจากทำให้เราพัฒนาในเส้นทางที่ถูกต้องแล้ว ยังได้ลูกค้ามากขึ้นด้วย อย่างบางทีเราเป็น 2<sup>nd</sup> tier เฉย ๆ ก็ได้กลายเป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วยหมายความว่าระบบเราดีขึ้นพัฒนาขึ้น พวก tier สูงกว่าอย่าง 1<sup>st</sup> tier เค้าก็ไปบอกให้ลูกค้าเค้ามาซื้อของ ๆ เราด้วย” (รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท AB6, สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; เจ้าของสถานประกอบการบริษัท ABC4, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2559)

นอกจากความช่วยเหลือจากซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier แล้วกลุ่มตัวอย่างยังอธิบายถึงความช่วยเหลือที่ต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐ ใน 2 กรณี ๆ แรกคืออยากให้มีการสนับสนุนในเรื่องที่ซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier หรือต่ำกว่าไม่มีเงินลงทุน เช่น การจัดตั้งศูนย์ทดสอบชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นต้น “ค่าใช้จ่ายเวลาเราเอาชิ้นส่วนเราไปทดสอบว่าได้มาตรฐานใหม่ตามที่ต่าง ๆ ก็จะต้องเสียเงินเยอะมาก ลงทุนเองหมายถึงทำศูนย์ทดสอบก็ลงทุนมาก เราไม่มีความสามารถ ถ้าภาครัฐจะมาช่วยตรงนี้ก็จะดีมาก สินค้าเราจะได้มีการันตีคุณภาพโดยที่เราไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเยอะอย่างในปัจจุบัน บางทีก็ไปทดสอบที่เอกชนเปิดเค้าก็คิดค่าทดสอบแพงมาก” (รองกรรมการผู้จัดการ, บริษัทสมบูรณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์, 5 พฤษภาคม 2559; เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559) อีกอย่างที่ต้องการการสนับสนุนจากรัฐบาลคืออยากให้เข้ามาช่วยดูแลสวัสดิการระยะยาวของคนงานในแง่ของการสนับสนุนการจัดสวัสดิการระยะยาวสำหรับยังชีพ “คือเราอยากให้คนงานไทยรู้จักออมเงินนะ เรายินดีจ่ายเงินสมทบในฐานะนายจ้างอยู่แล้ว แต่พอเราทำเองมันไม่คุ้ม คนงานเรามีจำนวนไม่มาก ไปฝากธนาคาร ค่าธรรมเนียมก็กินผลประโยชน์เข้าเนื้อ ถ้าเป็นไปได้ก็อยากให้รัฐบาลตั้งเป็นกองทุน หมายความว่า ไม่ต้องสมทบกับเราก็ได้ แต่ว่าให้เรารวม ๆ กันหลาย ๆ สถานประกอบการ จนเงินมันเยอะ กองทุนโต แล้วรัฐก็กำกับให้ธนาคารรับบริหารเงินของเรา ได้ผลประโยชน์มาเราก็แบ่งให้คนงานเหมือนเป็นเงินออมระยะยาว ฝึกให้คนงานเค้ารู้จักออมเงิน มีเงินไว้ใช้ยามแก่ ยามออกจากงานแล้ว” (เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัท AB12, สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2559; รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ABC2, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2559)

#### 4.5.4 บทบาทเชิงรุกของซัพพลายเออร์

นอกจากความช่วยเหลือจากซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier แล้ว กลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะว่าตัวซัพพลายเออร์สัญชาติไทยในระดับ 2<sup>nd</sup> tier และระดับต่ำกว่า ควรจะต้องมีความชวนชวนหาข้อมูลการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยตนเองด้วย เช่น การสนับสนุนจาก

หน่วยงานภาครัฐ เช่น จากกระทรวงอุตสาหกรรมหรือจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ในหลายครั้งพบว่าข้อมูลเหล่านี้กระจายมาไม่ถึงสถานประกอบการ ดังนั้น สถานประกอบการเองต้องคอยหาข้อมูลเองด้วย คือ ต้องมีบทบาทเชิงรุกที่จะพัฒนาตัวเองไม่ใช่รอคอยความช่วยเหลือแต่เพียงอย่างเดียว ยกตัวอย่างเช่น ปลายเดือนกรกฎาคมที่ผ่านมากระทรวงอุตสาหกรรมได้ตั้งศูนย์ช่วยเหลือ SMEs แบบครบวงจร (SME Rescue Center) เป็นตัวกลางประสานงานให้ความช่วยเหลือ SMEs ไทยให้ทุนสนับสนุน ทั้งทางด้านการเงิน การตลาดและความช่วยเหลือด้านการจัดการและแผนธุรกิจ รวมถึงปล่อยกู้ดอกเบี้ยต่ำแก่ SMEs ไทยเป็นต้น ดังหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการเงินสร้างเครือข่ายพร้อมช่วยฟื้นฟูให้แก่ผู้ประกอบการ SMEs เป็นต้น แต่ซีพีฟลายเออร์ก็ยังไม่ค่อยทราบข่าวนี้ดังที่ตัวแทนซีพีฟลายเออร์กล่าวว่า “เราเป็นซีพีฟลายเออร์ต้องช่วยตัวเองด้วย บางทีภาครัฐ มีอะไรเราจะนั่งรอให้เค้ามาบอกก็ไม่ได้ เราต้องหาข้อมูลเองด้วย คือภาครัฐข้อมูลค่อนข้างเข้าถึงยาก เราต้องขวนขวายหน่อย อย่าง BOI บางทีมีข้อเสนอมีความช่วยเหลือดี ๆ มีเงินช่วยเหลือ เงินยกเว้น อะไรต่าง ๆ เป็นต้น แต่เราต้องขวนขวายเข้าถึงข้อมูลความช่วยเหลือเหล่านี้ คือรัฐไม่ค่อยได้โปรโมทความช่วยเหลือหรือส่งข่าวตรงมาถึงเรา แต่ความช่วยเหลือมันก็มีอยู่นะ ไม่ถึงกับไม่มีเลย” (รองกรรมการผู้จัดการบริษัท AB10, สัมภาษณ์, 19 กรกฎาคม 2559; เจ้าของสถานประกอบการบริษัท ABC4, สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2559)

กล่าวโดยสรุป สำหรับแนวทางในการพัฒนาซีพีฟลายเออร์สัญชาติไทยจากประสบการณ์ของซีพีฟลายเออร์กู้ตัวอย่างที่เราเสนอไว้มี 4 แนวทาง คือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางความคิดของผู้ประกอบการให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันในอุตสาหกรรมยานยนต์ การปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างสม่ำเสมอ ความช่วยเหลือจากซีพีฟลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier และหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงบทบาทเชิงรุกของซีพีฟลายเออร์เอง

#### 4.6 บทบาทภาครัฐในปัจจุบันต่อการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์สัญชาติไทย

หัวข้อนี้นำเสนอข้อมูลจากตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ 2 แห่ง คือประธานกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ สมาอุตสาหกรรม (สัมภาษณ์, 3 สิงหาคม 2559) และผู้อำนวยการของสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ (สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2559) จากการสัมภาษณ์พบข้อมูลการวิเคราะห์ใน 2 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทภาครัฐต่อการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์สัญชาติไทย คือ การอธิบายปรากฏการณ์ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย และความเข้าใจที่ถูกต้องต่อสถานการณ์แรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ รวมถึงการสนับสนุนในปัจจุบันจากภาครัฐต่อการพัฒนาแรงงานสำหรับซีพีฟลายเออร์สัญชาติไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์

#### 4.6.1. ปรากฏการณ์ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย และ สถานการณ์แรงงาน

การวิเคราะห์ปรากฏการณ์อุตสาหกรรมยานยนต์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันจะทำให้เข้าใจความเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมโดยเฉพาะทิศทางในอนาคต อันจะนำไปสู่การกำหนดบทบาทที่เหมาะสมของภาครัฐต่อการบริหารแรงงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จของการเติบโตต่อไปหรือไม่ของซัพพลายเออร์สัญชาติไทย อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยมีจุดแข็ง 2 ประการ ประการแรก คือ อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลมาโดยตลอด ประสบการณ์การอยู่ในอุตสาหกรรมนี้มากกว่า 40 ปีทำให้อุตสาหกรรมนี้มีความต่อเนื่องของความเจริญเติบโตในแง่ของตัวเลขและมูลค่าการผลิตและส่งออกรถยนต์ แม้จะถดถอยไปบ้างในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจของไทยและของโลกแต่ประเทศไทย จุดแข็งอีกประการก็คือการอยู่ในอุตสาหกรรมนี้มานานทำให้มีทักษะที่สะสมอยู่อย่างไก็ตามอุตสาหกรรมนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญคือไม่มีการพัฒนาทางเทคโนโลยีเป็นของตนเอง ขาดการวิจัยและพัฒนา (R & D) ที่เหมาะสม และข้อจำกัดเหล่านี้เป็นผลมาจากการไม่ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีเท่าที่ควร (technology transfer) การผลิตส่วนมากเป็นการทำตามบริษัทต่างชาติที่เป็น automaker สิ่งเป็นหลัก ซัพพลายเออร์เป็นเพียงผู้ผลิตแบบรับจ้างผลิต (original equipment manufacturer, OEM) มากกว่าการเป็นผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์แม่พิมพ์ หรืออย่างน้อยร่วมออกแบบ ทำให้ทักษะที่สะสมเป็นทักษะที่ปราศจากหรือเป็นทักษะที่มีความเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีค่อนข้างน้อย ในอนาคตข้อจำกัดนี้จะส่งผลเสียนำไปสู่อุปสรรคในอนาคตหากไม่มีการเร่งปรับทิศทางการพัฒนา เนื่องจากเทคโนโลยีจะเข้ามามีผลต่ออุตสาหกรรมนี้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสำหรับรถยนต์พลังงานไฟฟ้า

การมาถึงของการผลิตและการใช้รถยนต์พลังงานไฟฟ้าในอนาคตจำเป็นต้องอาศัยการปรับตัวหลายประการและกำหนดทิศทางให้ชัดเจน ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจก่อนว่าแม้ปัจจุบันจะยังมีความไม่ชัดเจนว่าจะมีการผลิตและการใช้รถยนต์ไฟฟ้าอย่างแพร่หลายในประเทศไทยเมื่อไหร่ ด้วยความไม่พร้อมในหลายอย่างเช่น ระบบโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) เช่น สถานีชาร์จไฟ และระบบชาร์ตไฟตามบ้าน เป็นต้น และความสามารถของโรงงานผลิต (plant capacity) แต่ด้วยแนวโน้มการลดลงทรัพยากรธรรมชาติ ความจำเป็นในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ทำให้การมาถึงของการผลิตและการใช้รถยนต์พลังงานไฟฟ้าย่อมจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน รถยนต์พลังงานไฟฟ้าจะส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อซัพพลายเออร์ในอุตสาหกรรมยานยนต์หากไม่ปรับปรุงพัฒนาความสามารถในกระบวนการผลิต (productivity improvement)

ความสามารถในปรับปรุงพัฒนากระบวนการผลิตในที่นี้ขยายผลอธิบายได้ว่า ซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier ต้องพัฒนาความสามารถในการออกแบบร่วมกับ automaker

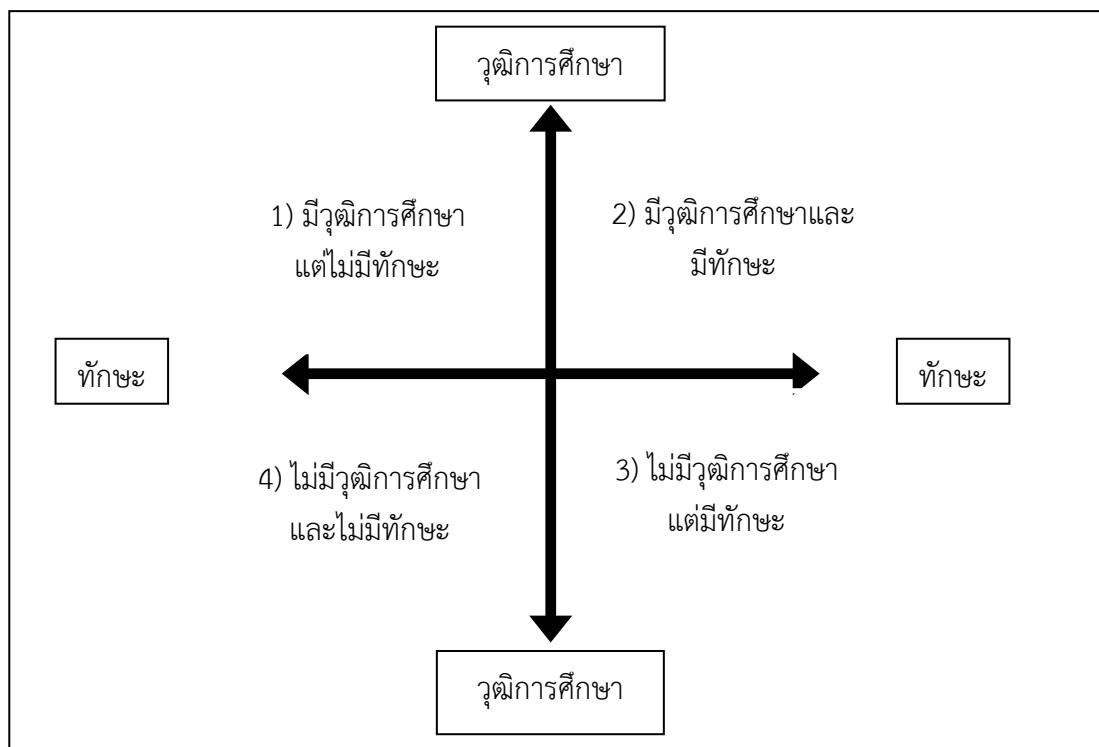
รถพลังงานไฟฟ้าให้มากขึ้น และทำ R & D ให้มากขึ้นด้วย ความร่วมมือกับ automaker และการทำ R & D จะช่วยให้เราก้าวทันเทคโนโลยี (capture technology) และมีความสามารถในการรักษาตลาด ส่วนซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่าทางรอดทางเดียวคือจะต้องเร่งปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตต้องเพิ่มความสามารถการผลิต นอกจากนั้นข้อสังเกตสำคัญที่ภาครัฐต้องคำนึงถึงคือจะมีซัพพลายเออร์ในส่วนที่ผลิตและ/หรือมีความเกี่ยวข้องกับเครื่องยนต์ขับเคลื่อนทั้งหมดได้แก่ ส่งกำลังการผลิต ชิ้นส่วนเครื่องยนต์ และระบบไอเสีย จะได้รับผลกระทบมากที่สุดหลังการมาถึงของรถพลังงานไฟฟ้า เพราะรถพลังงานไฟฟ้าไม่จำเป็นต้องใช้สิ่งเหล่านี้แล้ว ดังนั้น ภาครัฐจำเป็นต้องวางแผนให้คำแนะนำและสนับสนุนแนวทางในการเปลี่ยนแปลงการผลิตของซัพพลายเออร์ในกลุ่มนี้เป็นการเร่งด่วน เช่น ต้องเปลี่ยนแปลงให้ไปทำการผลิตในอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ยังสามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรเดิมได้ เช่น อุตสาหกรรมผลิตเครื่องมือแพทย์ เป็นต้น

การปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตเกี่ยวข้องกับอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้กับสถานการณ์แรงงาน เพราะการพัฒนาศักยภาพแรงงานส่งผลโดยตรงต่อการปรับปรุงกระบวนการผลิต ปัจจุบันสถานการณ์แรงงานไทยในอุตสาหกรรมนี้เผชิญข้อท้าทาย 2 ประการ ๆ แรกคือ ปัญหาการขาดแคลนแรงงานไทย และปัญหาการเลือกงานของคนไทยที่นิยมทำงานสบาย นิยมทำงานบริการ เช่น ในห้าง ในร้านขายปลีก มากกว่างานในโรงงานทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้แรงงานไทย เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (comparative advantage) ในอุตสาหกรรมการผลิต แนวทางการบริหารข้อท้าทายนี้ในปัจจุบันพบว่า ซัพพลายเออร์เลือกใช้วิธีจ้างแรงงานต่างด้าวเพื่อทดแทนแรงงานไทยที่ทั้งหายากมากขึ้นและไม่นิยมทำงานในโรงงานชิ้นส่วนยานยนต์ มีซัพพลายเออร์เพียงส่วนน้อยที่ปรับตัวไปใช้เทคโนโลยีเพื่อทดแทนปัญหาการขาดแคลนแรงงานไทย อย่างไรก็ตามทางเลือกของการใช้บริการแรงงานต่างด้าวหรือการหาจ้างงานคนงานไทยโดยไม่นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้เพิ่มขึ้นสามารถใช้ได้ผลในระยะสั้นแต่จะไม่ส่งผลดีในระยะยาวอย่างแน่นอน เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างประชากร การเพิ่มจำนวนแรงงานเป็นไปแทบไม่ได้เลยในสภาวะสังคมผู้สูงอายุของไทย นอกจากนั้นการจ้างแรงงานต่างด้าวกับแรงงานไทยยังไม่ช่วยให้ต้นทุนของนายจ้างลดลง เพราะแรงงานต่างด้าวในอุตสาหกรรมนี้เป็นแรงงานต่างด้าวถูกกฎหมาย ซึ่งตามกฎหมายแรงงานต่างด้าวได้รับค่าจ้างและสิทธิพื้นฐานต่าง ๆ เท่ากับแรงงานไทย ดังนั้นทางออกสำคัญอย่างยิ่งยดในระยะยาวของการปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับสถานการณ์แรงงาน คือ การลดการใช้แรงงานโดยเพิ่มการใช้เทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติระบบการผลิตให้มากขึ้น (automation) นอกจากนั้นในบริบทที่ลดการพึ่งพาแรงงานจำนวนมากลง จะต้องเร่งพัฒนาความรู้และสมรรถนะของแรงงานที่อยู่ในระบบอย่างเข้มข้น

สำหรับแรงงานไทย ควรมีการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของแรงงานไทยอย่างเข้มข้นเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงกระบวนการผลิต ภาครัฐจะต้องออกแบบการพัฒนาแรงงานไทยให้

เหมาะสมกับประเภทแรงงานซึ่งแบ่งออกเป็น 4 segments โดยพิจารณาจากการวุฒิการศึกษาและทักษะ ได้แก่ กลุ่มที่ 1 มีวุฒิการศึกษา แต่ไม่มีทักษะ กลุ่มที่ 2 มีวุฒิการศึกษาและมีทักษะ กลุ่มที่ 3 ไม่มีวุฒิการศึกษาแต่มีทักษะ และกลุ่มที่ 4 ไม่มีทั้งวุฒิการศึกษาและไม่มีทักษะ ดังภาพที่ 4.1

ภาพที่ 4.1  
การจัดกลุ่มแรงงานเพื่อการพัฒนาแรงงาน



ที่มา: ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประธานกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ สมาอุตสาหกรรม (3 สิงหาคม 2559) (วาดภาพโดยผู้วิจัย)

อธิบายให้เข้าใจง่าย ๆ คือ ภาครัฐต้องทั้งสร้างและซ่อมสมรรถนะของแรงงานไทย ให้ถูกกลุ่ม สำหรับแรงงานไทยในกลุ่มที่ 1 มีวุฒิการศึกษา แต่ไม่มีทักษะ ภาครัฐต้องเร่งแก้ไขและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาให้นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษามีคุณสมบัติแบบที่เรียกว่า fit for industry มากกว่าที่เป็นอยู่ การแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรต้องยืดหยุ่นกว่านี้ไม่ยึดติดกฎระเบียบหรือมาตรฐานทางการศึกษาที่กำกับดูแลจนปรับปรุงอะไรได้ยาก แนวทางที่ควรจะทำคือเพิ่มการเรียนแบบโรงเรียนในโรงงาน หรือการสหกิจศึกษา (dual system) ให้มากขึ้น ขยายจำนวนทั้งสถานประกอบการและสถาบันการศึกษาที่ร่วมมือกัน ไม่ให้กระจุกอยู่แต่ในเขตเมืองหรือนิคมอุตสาหกรรมเท่านั้น และต้องควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐานด้วย สำหรับกลุ่มที่ 2

มีวุฒิการศึกษาและมีทักษะ เป็นแรงงานที่ภาครัฐควรให้ความสำคัญ โดยเร่งพัฒนาความรู้และสมรรถนะแรงงานเน้นเรื่องของการใช้เทคโนโลยีการใช้เครื่องมือเครื่องจักรที่จำเป็นในระบบการผลิตสำหรับแรงงานในกลุ่มที่ 3 ไม่มีวุฒิการศึกษาแต่มีทักษะ ภาครัฐควรแต่งเติมทักษะของแรงงานไทยกลุ่มนี้ให้มีความเฉพาะทางมากขึ้น เช่น ฝึก machining skill ให้เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมเฉพาะแล้วเอาเข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมนั้น ๆ สำหรับแรงงานในกลุ่มที่ 4 ภาครัฐอาจไม่มีทางเลือกมากนัก อุตสาหกรรมที่ยังใช้แรงงานในกลุ่มนี้อยู่ จำเป็นต้องหันไปใช้เทคโนโลยีทดแทนคนงานเพราะการพัฒนาคนงานให้มาทำงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป สิ่งที่ภาครัฐจะทำได้สำหรับแรงงานกลุ่มนี้คือให้ย้ายไปทำงานในอุตสาหกรรมอื่น เช่น งานบริการ เป็นต้น

สำหรับแรงงานต่างด้าวเสนอว่าในระยะสั้นขณะที่แรงงานไทยยังไม่สามารถมีสมรรถนะสูงเพื่อทำงานกับเทคโนโลยีได้และสถานประกอบการเองก็ยังไม่ปรับปรุงตัวเองเข้าหาเทคโนโลยีได้ไม่มากนัก ภาครัฐมีความจำเป็นต้องดำเนินการใน 2 ทาง ทางแรกคือพัฒนาทักษะของแรงงานต่างด้าวที่ทำงานในซัพพลายเออร์ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ข้อเสนอนี้เป็นเพียงข้อเสนอระยะสั้นเท่านั้น อีกหนทางคือผลักดันให้ซัพพลายเออร์ที่ไม่เลือกที่จะพัฒนาทักษะและใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น ให้ไปลงทุนประกอบการในพื้นที่ประเทศเพื่อนบ้านที่เป็นเจ้าของประเทศของแรงงานต่างด้าว

จากการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย และสถานการณ์แรงงานข้างต้นบทบาทภาครัฐที่ควรกระทำคือ การมีนโยบายชัดเจนและมีความต่อเนื่องต่อเนื่อง ตลอดจนจำเป็นต้องมีบูรณาการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้นเพิ่มความชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางนโยบายรถยนต์พลังงานไฟฟ้า ในแง่ของรูปแบบพลังงานที่จะเลือกใช้ อาทิ ระบบ hybrid (ระบบผสมเลือกใช้ได้ทั้งน้ำมันเชื้อเพลิงและระบบไฟฟ้า) ระบบ plug in hybrid และระบบ battery EV ความชัดเจนในนโยบายนี้หมายความว่า ควรจะกำหนดระยะเวลาการเปลี่ยนว่าจะเปลี่ยนผ่านการใช้ระบบไหนในช่วงปีอะไร และจำเป็นจะต้องมีความคงเส้นคงวาในนโยบายด้วย ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาหากมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล เมื่อมีนโยบายตามช่วงระยะเวลาที่ชัดเจนแล้ว ภาครัฐควรเตรียมหาทางออกให้กับสถานประกอบการในห่วงโซ่การผลิต (supply chain) ที่เกี่ยวข้อง กับรถพลังงานทางเลือกต่าง ๆ อาทิ bio diesel หรือ E20 ที่เค่าลงทุนไปแล้ว เป็นต้น รวมถึงสถานประกอบการในห่วงโซ่การผลิตที่เกี่ยวข้องกับชิ้นส่วนเครื่องยนต์ขับเคลื่อนทั้งหมดด้วย เมื่อมีทิศทางนโยบายที่ชัดเจนแล้วก็พัฒนาทักษะแรงงานต้องสอดคล้องกับทิศทางนั้นด้วย นอกจากนั้น ภาครัฐควรมีการบูรณาการการสนับสนุนช่วยเหลือซัพพลายเออร์ให้ปรับปรุงกระบวนการผลิตที่เป็นรูปธรรมและเข้าถึงได้ เช่น ลดภาษีเครื่องจักรเพื่อสนับสนุนให้ซัพพลายเออร์นำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มความเป็น automation เพื่อทดแทนแรงงานให้มากขึ้น การให้แต่การกู้ระยะสั้น (soft loan) ที่มีเพดานการให้กู้ไม่สูงไม่อาจช่วยซัพพลายเออร์ได้อย่างมากพอ เป็นต้น

#### 4.6.2 การสนับสนุนในปัจจุบันของภาครัฐต่อการพัฒนาแรงงาน

จากความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะแรงงานเพื่อสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการผลิตและสถานการณ์แรงงานดังอธิบายข้างต้น บทบาทรัฐในส่วนของพัฒนาแรงงานให้แก่ซัพพลายเออร์ขึ้นส่วนยานยนต์จึงมีความสำคัญมาก จากข้อมูลพบว่าในอดีตก่อนปี 2558 การพัฒนาทักษะแรงงานซัพพลายเออร์ขึ้นส่วนยานยนต์อยู่ในความดูแลของศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน ใน 2 ระดับตามภารกิจของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน คือ ระดับภาคและระดับจังหวัด สังกัดกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นการพัฒนาทักษะแรงงานแบ่งตามพื้นที่ ไม่ได้แบ่งตามรายอุตสาหกรรม และหลักสูตรการอบรมถูกส่งมาจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงานซึ่งเป็นหน่วยงานกลาง การพัฒนาทักษะแรงงานโดยแบ่งตามพื้นที่นี้ไม่ได้มุ่งเป้าหมายที่จะพัฒนาให้ตรงกับอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในแต่ละพื้นที่ จนกระทั่งปี 2556 รัฐบาลได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงาน ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ปี 2556-2563 ขึ้น กำหนด 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) พัฒนากำลังแรงงานให้มีสมรรถนะในระดับมาตรฐานสากล 2) พัฒนามาตรฐานวิชาชีพ/มาตรฐานฝีมือแรงงานและมาตรฐานสมรรถนะ 3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านแรงงานของตลาดแรงงานและความต้องการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานและการพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงาน และ 4) จัดตั้งสถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับกลางและสูงในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์/ชิ้นส่วน

จากยุทธศาสตร์ที่ 1) และ 4) กพร. จึงได้ทำการจัดตั้งสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ (Automotive & Automotive Parts Human Resource and Development Academy, AHRDA) ขึ้นในปี 2557 (1 ปีหลังนับจากมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ปี 2556-2563) โดยความร่วมมือระหว่างกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย สมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย กลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ และกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ AHRDA มีวิสัยทัศน์เพื่อเป็นศูนย์ยกระดับการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากลเพื่อให้ยานยนต์/ชิ้นส่วนและกลุ่มอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องมีความสามารถในการแข่งขัน มีพันธกิจหลัก 5 ประการ คือ 1) เสริมสร้างการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์/ชิ้นส่วน 2) ยกระดับให้มีทักษะทางด้านเทคนิคและการบริหารจัดการโดยผ่านการรับรองตามมาตรฐานในแต่ละสายอาชีพ 3) พัฒนาครูในอาชีวศึกษาให้มีทักษะ เชิงเทคนิคบริหารจัดการเพื่อสร้างช่างเทคนิคและวิศวกรที่ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการ 4) สร้างและพัฒนาครูฝึกในโรงงานเพื่อถ่ายทอดทักษะและการบริหารจัดการให้กับบุคลากรหลักในแต่ละสถานประกอบการ และ 5) สนับสนุนคำปรึกษาในการสร้างโรงเรียนในโรงงานเพื่อพัฒนาบุคลากรหลักภายในสถานประกอบการของผู้ประกอบการเองปัจจุบัน

AHRDA ตั้งอยู่ที่สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 1 สมุทรปราการ สาเหตุที่เลือกสถานที่ตั้งที่นี่เพราะอยู่ละแวกนิคมอุตสาหกรรมบางพลีซึ่งมีซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ตั้งอยู่จำนวนมากทั้งในนิคมฯ และรอบ ๆ นิคมฯ อีกทั้งมีความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์อยู่แล้ว

การจัดตั้งและดำเนินงานของ AHRDA ถือเป็นครั้งแรกของประเทศไทยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทักษะแรงงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนมาทำงานเชิงบูรณาการร่วมกัน แม้ว่าหน่วยงานพวกนี้จะเป็นหน่วยงานรัฐก็ตาม แต่คณะกรรมการฯ ชุดต่าง ๆ มักเป็นตัวแทนมาจากภาคเอกชน ทั้ง ผู้ประกอบรถยนต์ (automaker) และ ตัวแทนจากซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ tier ต่าง ๆ อีกด้วย โดยกิจกรรมหลักเป็นการทำงานแบบมุ่งเน้น cluster ไปที่การพัฒนาทักษะฝีมือให้แก่แรงงานในกลุ่มบริษัทชิ้นส่วนยานยนต์เท่านั้น ไม่ใช้การพัฒนาทักษะแรงงานตามหลักการแบ่งตามพื้นที่เหมือนในอดีต หลักสูตรการอบรมที่ AHRDA เป็นการนำหลักสูตรเดิมของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานมาให้คณะกรรมการของ AHRDA ซึ่งมาจากตัวแทนของ ผู้ประกอบรถยนต์ (automaker) และ ตัวแทนจากซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ tier ต่าง ๆ เป็นผู้คัดเลือก และปรับปรุงให้ตรงกับความต้องการใช้งานแรงงานจริงในสถานประกอบการ ทำให้หลักสูตรของ AHRDA มีสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการมากขึ้น มีทั้งหลักสูตรที่จัดอบรมที่ AHRDA และแบบ in-house training ตามที่สถานประกอบการต้องการ

กลุ่มหลักสูตรการฝึกอบรมแบ่งตามประเภทแรงงาน 4 กลุ่ม คือ หลักสูตรการอบรมพื้นฐานสำหรับแรงงานใหม่ (fundamental course) หลักสูตรสำหรับยกระดับฝีมือแรงงาน (functional course) หลักสูตรสำหรับวิศวกร (engineering course) และหลักสูตรเตรียมหัวหน้างาน (super blue collar course) โดยในปี 2558 ปีแรกของการดำเนินงานนับถึงช่วงเก็บข้อมูลวิจัยขึ้น (กรกฎาคม 2559) AHRDA เริ่มดำเนินการฝึกอบรม 2 หลักสูตรแรกก่อน คือ หลักสูตรการฝึกอบรมพื้นฐานและหลักสูตรฝึกระดับฝีมือแรงงาน สำหรับหลักสูตรแรกเน้นการเตรียมความพร้อมให้กับแรงงานใหม่ที่เริ่มปฏิบัติงานเน้นเรื่องความปลอดภัยและความสำคัญของคุณภาพ สองอย่างนี้เป็นความต้องการของสถานประกอบการที่อยากให้แรงงานแรกเข้างานมีความเข้าใจ สำหรับหลักสูตรฝึกระดับฝีมือแรงงานจะพบว่าเน้นการปฏิบัติงานกับเครื่องมือ เทคโนโลยี เน้นงานฝีมือ และเน้นทักษะช่าง ซึ่งสถานประกอบการย้ำว่าทักษะเหล่านี้จำเป็นอย่างมากสำหรับการทำงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (ดูตารางที่ 4.16)

ตารางที่ 4.16

หลักสูตรการฝึกอบรมของ AHRDA ปี 2558-2559

| หลักสูตรการฝึกอบรมพื้นฐาน<br>(fundamental course)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | หลักสูตรการฝึกยกระดับฝีมือแรงงาน<br>(functional course)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Safety for Newcomer</li> <li>- Safety Knowledge for Supervisor</li> <li>- Safety Proactive for Supervisor</li> <li>- Safety Proactive for Management</li> <li>- ความรู้พื้นฐานด้านตรรกะ</li> <li>- Quality Mind</li> <li>- 5S</li> <li>- การใช้เครื่องมือวัดพื้นฐาน</li> <li>- การอ่านแบบพื้นฐาน</li> <li>- Basic QC 7 Tool</li> <li>- 5W2H</li> <li>- ทักษะการตรวจสอบพื้นฐาน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กลึงรูปพรรณ เพื่อผลิตชิ้นส่วนยานยนต์</li> <li>- กัดรูปพรรณ เพื่อผลิตชิ้นส่วนยานยนต์</li> <li>- กลึง CNC เพื่อผลิตชิ้นส่วนยานยนต์</li> <li>- กัด CNC เพื่อผลิตชิ้นส่วนยานยนต์</li> <li>- การใช้เครื่อง Wire Cut เพื่อผลิตแม่พิมพ์</li> <li>- การใช้เครื่อง EDM เพื่อผลิตแม่พิมพ์</li> <li>- เครื่องมือวัดละเอียดด้านมิติ</li> <li>- การใช้เครื่อง CMM เพื่อการตรวจสอบชิ้นส่วนยานยนต์</li> <li>- การออกแบบ Jig &amp; Figure ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์</li> <li>- การอ่านแบบตามมาตรฐานสากล</li> <li>- การกำหนดค่าพิสัยความอิสระ GD&amp;T</li> <li>- การตรวจสอบงานเชื่อมชิ้นส่วนยานยนต์</li> <li>- เชื่อมแม่เหล็ก สำหรับผลิตชิ้นส่วนยานยนต์</li> <li>- การเชื่อมจุดด้วยความต้านทานในการผลิตชิ้นส่วน</li> <li>- การควบคุมการเชื่อมชิ้นส่วนด้วยหุ่นยนต์</li> </ul> |

ที่มา: ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ AHRDA (28 กรกฎาคม 2559) (สรุปโดยผู้วิจัย)

การฝึกอบรมจัดให้บริการโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เป้าหมายคือแรงงานในจังหวัดอยุธยา ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่า จัดให้เฉพาะแรงงานไทยรวมฝึกทักษะแรงงานสำหรับ 2 หลักสูตรแรกไปทั้งหมด 2,580 คน หากประเมินแล้วว่าประสบความสำเร็จ AHRDA มีแผนงานจะขยายการดำเนินงานสาขา 2 ไปที่จังหวัดระยอง และอาจมีแนวโน้มนำแนวคิดการพัฒนาทักษะแรงงานมุ่งเป้า cluster แบบนี้ไปขยายต่อไปยังอุตสาหกรรมอื่น ๆ ต่อไป โดยอุตสาหกรรมต่อไปที่คาดว่าจะใช้แนวทางนี้แทนการพัฒนาทักษะแรงงานรายพื้นที่ คือ อุตสาหกรรมด้าน logistics อย่างไรก็ตามจากการสอบถามพบว่าการทำงานของ AHRDA ในช่วงที่ผ่านมามีปัญหาสำคัญ 3 อย่าง ปัญหาแรกคือการประชาสัมพันธ์ยังทำได้ไม่กว้างขวาง จากการสัมภาษณ์ตัวแทนจังหวัดอยุธยา กลุ่มตัวอย่างระดับ 2<sup>nd</sup> tier และระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วยจำนวน 18 แห่งยังไม่มีที่ใดทราบว่ามีกิจการดำเนินงานของ

AHRDP ปัญหาที่สองคือสถานประกอบการที่ทราบข่าวมักไม่ค่อยส่งคนงานของตนมาฝึกอบรมเพราะเกรงจะกระทบเวลาทำงาน และหลายแห่งตั้งอยู่ไกลไม่สะดวกส่งคนงานมาร่วมรับการฝึกอบรมที่ AHRDP ส่วนปัญหาสุดท้ายคือ AHRDP ไม่มีนโยบายฝึกอบรมทักษะให้แรงงานต่างด้าวเนื่องด้วยงบประมาณที่สนับสนุนมาจากภาครัฐบาลซึ่งไม่ได้ถูกกำหนดให้นำไปใช้สำหรับแรงงานต่างด้าวด้วย กรณีนี้ทำให้ซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่าที่จ้างงานแรงงานต่างด้าวเป็นส่วนมากไม่สามารถส่งคนงานเข้าร่วมการฝึกอบรมทักษะเหล่านี้ได้

จากการนำเสนอการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย และสถานการณ์แรงงานไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ รวมถึงการสนับสนุนในปัจจุบันจากภาครัฐต่อการพัฒนาแรงงานสำหรับซัพพลายเออร์สัญชาติไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ สรุปได้ว่าบทบาทของภาครัฐต่อการแรงงานของซัพพลายเออร์สัญชาติไทยจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจน ต่อเนื่อง และมีความบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยทิศทางการบริหารแรงงานต้องให้ความสำคัญกับพัฒนาฝีมือยกระดับทักษะของแรงงานเน้นทักษะการทำงานกับเทคโนโลยี แยกการพัฒนาทักษะตามกลุ่มแรงงาน สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีเพื่อทดแทนแรงงานไทยที่ลดลง ส่วนระยะสั้นอาจทดแทนการขาดแคลนแรงงานด้วยการใช้แรงงานต่างด้าวไประยะหนึ่ง ส่วนรูปแบบการพัฒนาทักษะแรงงานควรเน้นก็พัฒนาตาม cluster และให้สถานประกอบการเป็นผู้ออกแบบหลักสูตรการอบรมเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน อย่างไรก็ตามยังไม่สามารถสรุปเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะของแรงงานต่างด้าวในอุตสาหกรรมนี้ได้ว่าควรเป็นบทบาทของภาครัฐหรือไม่ที่ต้องรับผิดชอบ

#### 4.7 สรุปผลการศึกษาและแนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารแรงงาน

หัวข้อนี้เป็นการสรุปผลการศึกษาและแนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารแรงงานตามตัวแปรที่กำหนดไว้ในกรอบการศึกษาดังแสดงไว้ในหัวข้อ 2.6 โดยข้อมูลด้านล่างนี้จะสรุปผลเริ่มจากตัวแปรต้นก่อนตามด้วยผลการศึกษาของตัวแปรตาม สำหรับตัวแปรต้นของการศึกษาในครั้งนี้กำหนดไว้ 2 ตัวแปร คือ ปัญหาการจ้างงาน และปัญหาด้านการบริหารแรงงานภายในของซัพพลายเออร์ไทยของซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างทั้งระดับ 1<sup>st</sup> tier และระดับ 2<sup>nd</sup> tier (รวมทั้ง 2<sup>nd</sup> tier ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย) แยกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาคัดเลือก ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาทักษะ และด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน สรุปผลการศึกษาตัวแปรต้นแต่ละตัวได้ดังนี้

#### 4.7.1 การจ้างงาน

พบว่าในปัจจุบันซัพพลายเออร์สัญชาติไทยยังคงมีปัญหาการขาดแคลนแรงงาน (labour shortage) ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ด้านปริมาณแรงงาน พบเงื่อนไข 4 ประการที่กำหนดสภาพความเพียงพอหรือความขาดแคลนแรงงานของตัวแทนซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างคือ

- สภาพเศรษฐกิจและสถานะตลาด: พบว่า ปัจจุบันประเทศไทยมีสถานะเศรษฐกิจที่หดตัว อัตราการส่งออกลดลง ยอดจำหน่ายรถยนต์ลดลง ส่งผลให้ยอดสั่งซื้อชิ้นส่วนต่าง ๆ จากซัพพลายเออร์ลดลงด้วย ทำให้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานลดลง

- ระดับตำแหน่ง: พบว่า ในบรรดา 4 กลุ่มแรงงาน คือ แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงานปัจจุบันปัญหาการขาดแคลนกลุ่มแรงงานระดับปฏิบัติการลดลง เป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจที่หดตัวลง แต่แม้ว่าความต้องการจะลดลงก็ยังคงต้องการแรงงานในกลุ่มนี้อยู่ สำหรับแรงงานกลุ่มที่ขาดแคลนและหายากแทบจะตลอดในทุกสภาพเศรษฐกิจ ก็คือแรงงานกลุ่มช่างเทคนิคและวิศวกร

- สถานที่ตั้งของสถานประกอบการ: ถ้าสถานประกอบการตั้งอยู่ห่างไกลความเจริญ เช่น ในซอยลึก หรือในพื้นที่อยู่ท่ามกลางสวนการเกษตร ไม่มีความเจริญอื่น ๆ เลย ก็จะมีหาคนงานยาก

- ระดับ tier: พบว่า ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างระดับ 1<sup>st</sup> tier ไม่พบปัญหาการขาดแคลนปริมาณแรงงานเนื่องจากแรงงานมักอยากทำงานกับโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1<sup>st</sup> tier เมื่อเทียบกับระดับ tier ที่ต่ำกว่า เนื่องจากมีชื่อเสียงและความมั่นคงในการทำงานมากกว่า และได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่าหาคนมาสมัครงานยากกว่ามาก

ด้านคุณภาพแรงงาน พบว่าแรงงานที่อยู่ในตลาดแรงงานมีคุณลักษณะไม่สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ คุณลักษณะประกอบด้วยทักษะและคุณสมบัติ ทักษะที่ไม่พอเพียงไม่ใช่ข้อกังวลของสถานประกอบการเพราะสามารถฝึกทักษะหลังจ้างงานได้ ข้อกังวลอยู่ที่การขาดแคลนคุณสมบัติ คุณสมบัติที่จำเป็นและเป็นที่ต้องการจาก 4 กลุ่มแรงงาน (แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน) แยกเป็น ทัศนคติที่ถูกต้องต่อการทำงาน ได้แก่ ความขยัน ความเอาใจใส่ในงานและความพร้อมที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเอง มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ความอดทน และความซื่อสัตย์ และพฤติกรรมส่วนตัวที่เหมาะสม เช่น ต้องรับผิดชอบชีวิตตัวเองให้ดี ไม่ติดการพนันหรือเมาสุรา เป็นต้น เรื่องพวกนี้มีความสำคัญมากกว่าทักษะนอกจากเพราะเหตุผลที่ว่าสร้างและพัฒนายากแล้ว เมื่อมีคุณสมบัติที่ไม่สอดคล้องกันก็ทำให้เกิดปัญหาการลาออกและการเปลี่ยนงานบ่อยตามมา

#### 4.7.2 การบริหารแรงงานภายในซัพพลายเออร์ไทย

พบว่าปัญหาที่สำคัญที่สุดคือปัญหาการลาออกจากงานเมื่อแยกพิจารณาทีละด้านจาก 4 ด้านย่อย ๆ ที่ทำการศึกษาคือการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา ค่าตอบแทน และ

ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน พบข้อสรุปจากกลุ่มตัวอย่างทั้งที่เป็นตัวแทนซัพพลายเออร์และแรงงานดังนี้

### **ข้อมูลจากตัวแทนซัพพลายเออร์ (จากการสัมภาษณ์)**

- ด้านการสรรหาคัดเลือก: พบว่า ซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier ไม่ค่อยมีปัญหาในด้านนี้ แต่กลับพบปัญหาด้านการสรรหาคัดเลือกมากสำหรับซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่า ปัญหาที่พบคือ หาคนงานไทยยาก ลาออกบ่อย ต้องพยายามป้องกันหรือลดปัญหาการลาออก/เปลี่ยนงานบ่อยของคนงาน ปัญหาลาออกบ่อยยังทำให้เกิดปัญหาความไม่ต่อเนื่องของการพัฒนาทักษะ เมื่อหาคนงานไทยยากจึงจำเป็นต้องจ้างแรงงานต่างด้าวทั้งแบบจ้างเองและจ้างผ่านบริษัทรับจ้างเหมาแรงงานซึ่งเกิดปัญหาการพัฒนาทักษะไม่ต่อเนื่องเช่นเดียวกัน นอกจากนั้นในกรณีจ้างแรงงานต่างด้าวยังพบปัญหาความล่าช้าในกระบวนการจัดการเอกสารที่ถูกต้องและช่องว่างที่ทำให้เกิดการคอร์รัปชันอีกด้วย สำหรับการคัดเลือกคนงานเข้าทำงานจริง ภายหลังการสรรหาแล้ว พบว่าทั้งซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier และ ระดับ 2<sup>nd</sup> tier รวมถึง ระดับ 2<sup>nd</sup> ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย ใช้วิธีการสรรหาล้าย ๆ กันใน 3 ขั้นตอน คือ ดูคุณสมบัติทั่ว ๆ ไป การสัมภาษณ์ และทดลองปฏิบัติงานจริง

- ด้านการบริหารแรงงานด้านค่าตอบแทน: พบว่า ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างพยายามหาวิธีลดต้นทุนเพื่อใช้ค่าตอบแทนประเภทต่าง ๆ ในการจูงใจแรงงานให้อยู่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการให้นานที่สุดเพื่อลดปัญหาการลาออก/เปลี่ยนงานบ่อย เช่น การแบ่งจ่ายโบนัสถี่ขนาดเป็นรายเดือน หรือการชอยเบี้ยขยันออกเป็นขั้น ๆ และจ่ายในอัตราก้าวหน้า เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีความพยายามจ่ายค่าจ้างพื้นฐานในบางชนิดเพื่อจูงใจให้แรงงานยอมปฏิบัติงานที่ยากหรือมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นด้วยสำหรับสวัสดิการ พบว่า ส่วนมากมักจัดให้ตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น ค่าตอบแทนทุกประเภทคนงานไทยและต่างด้าวได้รับเหมือน ๆ กัน ยกเว้นค่าจ้างขั้นต่ำแรกเข้างาน คนงานต่างด้าวมักจะได้รับ 300 บาทตามค่าจ้างขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด แต่สำหรับคนงานไทยสถานประกอบการบางแห่งจ่ายอัตราแรกเข้างานที่สูงกว่า 300 บาท

- ด้านการพัฒนาทักษะ: พบว่า เน้นเรื่องการฝึกทักษะผ่านการปฏิบัติงานจริง โดยใช้เทคนิค OJT เป็นหลัก และเน้นการฝึกอบรมภายในสถานประกอบการมากกว่าการส่งคนงานออกไปพัฒนาทักษะนอกสถานประกอบการ พบ 3 ปัญหาสำคัญ ปัญหาแรกก็คือระบบการพัฒนาทักษะที่จัดโดยภาครัฐฯ ยังไม่ตอบสนองตรงต่อความต้องการและมีความไม่สะดวกในแง่การเดินทางไปเข้าร่วม ปัญหาที่สำคัญอย่างี่ 2 ที่เป็อุปสรรคในการดำเนินการฝึกทักษะคือเรื่องอุปสรรคในการใช้ภาษาเพื่อพัฒนาทักษะแรงงานต่างด้าว ปัญหาประการสุดท้ายคือ คนงานมักลาออกหลังจากที่ได้รับการพัฒนาทักษะแล้ว

- ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน: พบว่า มีเพียงกลุ่มตัวอย่างแห่งเดียวที่มีสหภาพแรงงาน ที่เหลือไม่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน แต่มีคณะกรรมการ

สวัสดิการแรงงาน ทั้งนี้พบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว แบบพี่ดูแลน้องเป็นแนวทางหลักที่สถานประกอบการใช้เพื่อบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน

จากข้อสรุปพรรณนาของตัวแทนซีพพลายเออร์ตามตัวแปรต้นทั้งขณะจ้างงาน และจากการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการพบ 9 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานที่ซีพพลายเออร์สัญชาติไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์กำลังเผชิญอยู่ ได้แก่ ปัญหาขาดแคลนด้านปริมาณแรงงาน, ปัญหาแรงงานคุณสมบัติที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของนายจ้าง, ปัญหาการลาออกบ่อยของแรงงาน โดยเฉพาะคนงานไทย, ปัญหาความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะ กรณีจ้างเหมาแรงงาน, ปัญหาค่าใช้จ่ายเพิ่มจากการจ้างแรงงานต่างด้าวผ่านบริษัทรับจ้างเหมา, ปัญหาความล่าช้าของภาครัฐไทยรวมถึงปัญหาการคอร์รัปชันในกระบวนการจ้างแรงงานต่างด้าวถูกกฎหมาย, ปัญหาสวัสดิการน้อยเกินไป, ปัญหาคนงานลาออกเปลี่ยนงานหลังได้รับการฝึกทักษะแล้ว, และปัญหาบริการฝึกทักษะจากภาครัฐไม่ค่อยตรงความต้องการและมีอยู่ไกล

#### **ข้อมูลจากแรงงาน (จากแบบสอบถาม)**

- พรรณนาของแรงงานทั้ง 4 กลุ่มแรงงานในทุกระดับ tier (จากแบบสอบถามปลายปิด): พบว่า มีความเห็นด้วยปานกลางต่อภาพรวมของการบริหารแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.50) โดยเมื่อพิจารณารายด้านของการบริหารแรงงานพบว่า แรงงานทั้ง 4 กลุ่มในทุกระดับ tier มีความเห็นด้วยมากในด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 2.82) ในขณะเห็นด้วยปานกลาง 3 ด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน และด้านการสรรหาคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย = 2.46, 2.37 และ 2.18 ตามลำดับ) สรุปผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นความเห็นของแรงงานที่สำคัญคือ แม้ว่าภาพรวมจะมีแนวโน้มเห็นด้วยปานกลางต่อการบริหารแรงงาน แต่ค่าเฉลี่ยลำดับท้ายสุด คือ ด้านการสรรหาคัดเลือก สอดคล้องกับพรรณนาของตัวแทนสถานประกอบการที่สรุปไปข้างต้นว่าปัญหาการขาดแคลนคนงานเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของการบริหารแรงงาน

- พิจารณาแบบแยกตามระดับ tier (จากแบบสอบถามปลายปิด): พบว่า โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยแล้วแรงงานที่ทำงานในซีพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างระดับ 1<sup>st</sup> tier มีค่าความเห็นด้วยปานกลางต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการในระดับสูงกว่าแรงงานที่ทำงานในซีพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างระดับ 2<sup>nd</sup> tier (ค่าเฉลี่ย = 2.56 และ 2.36 ตามลำดับ เช่นเดียวกันกับเมื่อพิจารณารายด้านย่อย ๆ แม้จะจัดลำดับต่างกัน แต่ค่าของความเห็นด้วยของแรงงานที่ทำงานในซีพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างระดับ 1<sup>st</sup> tier มีค่าความเห็นด้วยต่อการบริหารแรงงานด้านต่าง ๆ ของสถานประกอบการในระดับสูงกว่าแรงงานที่ทำงานในซีพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างระดับ 2<sup>nd</sup> tier มีรายละเอียดดังนี้ สำหรับระดับ 1<sup>st</sup> tier 4 ด้านเรียงจากมากไปน้อย คือ แรงงานเห็นด้วยมากในด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 2.90) และเห็นด้วยปานกลางใน 3 ด้านที่เหลือเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน ด้านการสรรหาคัดเลือก และด้าน

การบริหารค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย = 2.49, 2.43, และ 2.30 ตามลำดับ) สำหรับระดับ 2<sup>nd</sup> tier 4 ด้าน  
เรียงจากมากไปน้อย คือ แรงงานเห็นด้วยมากในด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 2.71) และ  
เห็นด้วยปานกลางใน 3 ด้านที่เหลือเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านค่าตอบแทน  
ด้านสรรหาคัดเลือก และด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.28, 2.19 และ  
2.13 ตามลำดับ)

- ปัญหาการบริหารแรงงาน (จากแบบสอบถามปลายเปิด): พบว่า แรงงานระบุ  
เกี่ยวกับปัญหาด้านการบริหารแรงงานไว้ดังนี้ ปัญหาในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เอื้อ  
ต่อการทำงานของพนักงาน, ปัญหาการสื่อสารในเรื่องข้อมูลต่าง ๆ และกฎระเบียบไม่ชัดเจนและ  
ไม่ทั่วถึง, ปัญหาการไม่มีส่วนร่วมในการตั้งกฎระเบียบของบริษัทและไม่มีการชี้แจงในการตั้ง  
กฎระเบียบต่าง ๆ ของบริษัท, ปัญหาสวัสดิการไม่เพียงพอ, ปัญหาคนงานไม่เพียงพอต่อจำนวนงาน  
และลาออกบ่อย

สำหรับตัวแปรตาม คือ แนวทางแก้ไขการบริหารแรงงานแยกเป็น 3 ส่วน คือ  
ข้อเสนอแนะจากแรงงาน แนวทางการแก้ไขของสถานประกอบการ และบทบาทภาครัฐ  
สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

- ข้อเสนอแนะจากแรงงาน: พบว่า แรงงานให้ข้อเสนอแนะให้ปรับปรุง  
สภาพแวดล้อมในการทำงาน, อยากให้เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกกฎระเบียบ,  
การฝึกอบรมควรอบรมเป็นการอบรมที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์กับพนักงานมากกว่านี้ รวมถึง  
การส่งเสริมการทำงานกิจกรรมอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานและองค์กร, ควรเพิ่มสวัสดิการ, และ  
ควรมีการสื่อสารในเรื่องต่างๆ ให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดรับรู้อย่างทั่วถึง เป็นต้น

- แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานและข้อเสนอแนะของ  
สถานประกอบการ: จะสรุป 2 ส่วน คือ ส่วนที่แนวปฏิบัติที่ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างใช้เพื่อ  
ดำเนินงานด้านการบริหารแรงงานแยกเป็น 4 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.17 สำหรับแนวทาง  
การแก้ไขที่ซัพพลายเออร์ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานแสดงในตารางที่ 4.18 ข้อมูลจาก  
สองตารางนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหากับการบริหารแรงงาน  
สำหรับซัพพลายเออร์แห่งอื่น ๆ ต่อไปได้นอกจากแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานที่  
สถานประกอบการดำเนินการเองแล้ว จากตารางที่ 4.18 จะพบว่า มีบางปัญหาที่สถานประกอบการ  
ไม่สามารถแก้ไขเองได้เพียงลำพัง สถานประกอบการจึงนำเสนอให้ภาครัฐ ช่วยแก้ไขปัญหาการพัฒนา  
และปรับปรุงระบบการศึกษา ฝึกนักเรียนนักศึกษาที่จะเป็นว่าที่แรงงานเข้าสู่ตลาดแรงงานให้มี  
ความพร้อม ทำการศึกษาให้มีคุณภาพให้ว่าที่แรงงานพร้อมทำงานเมื่อสำเร็จการศึกษา การศึกษาต้อง  
มีมาตรฐานตรงตามระดับวุฒิที่จบ พัฒนาทักษะให้พร้อมทำงานตรงความต้องการของ  
สถานประกอบการ และฝึกนิสัยและทัศนคติเพื่อเตรียมความพร้อมว่าที่แรงงานให้เหมาะสมด้วย

ตารางที่ 4.17

แนวปฏิบัติด้านการบริหารแรงงานในสถานประกอบการที่ซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างใช้เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารแรงงาน

| ระดับ<br><br>tier | แนวปฏิบัติด้านการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ |     |   |   |   |          |                           |         |   |   |   |              |   |       |           |           |                      |   |   |   |                                                         |     |                    |                |                               |                                     |   |   |   |
|-------------------|----------------------------------------------|-----|---|---|---|----------|---------------------------|---------|---|---|---|--------------|---|-------|-----------|-----------|----------------------|---|---|---|---------------------------------------------------------|-----|--------------------|----------------|-------------------------------|-------------------------------------|---|---|---|
|                   | 1) ด้านการสรรหาคัดเลือก                      |     |   |   |   |          | 2) ด้านการบริหารค่าตอบแทน |         |   |   |   |              |   |       |           |           | 3) ด้านการพัฒนาทักษะ |   |   |   | 4) ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่าง<br>นายจ้างและแรงงาน |     |                    |                |                               |                                     |   |   |   |
|                   | สรรหา                                        |     |   |   |   | คัดเลือก |                           | ค่าจ้าง |   |   |   | ค่าจ้างจูงใจ |   |       | สวัสดิการ |           |                      |   |   |   | ศูนย์<br>อบรม                                           | OJT | ฝึก<br>ข้าง<br>นอก | สภาพ<br>แรงงาน | คณะกก.<br>สวัสดิการ<br>แรงงาน | วัฒนธรรม<br>องค์การแบบ<br>เครือญาติ |   |   |   |
|                   | ใน                                           | นอก |   |   |   |          | 1                         | 2       | 3 | 1 | 2 | 3            | 4 | โบนัส |           | เบี้ยขยัน |                      | 1 | 2 | 3 |                                                         |     |                    |                |                               |                                     | 4 | 5 | 6 |
|                   |                                              | 1   | 2 | 3 | 4 | 5        |                           |         |   |   |   |              |   | 1     | 2         | 1         | 2                    |   |   |   |                                                         |     |                    |                |                               |                                     |   |   |   |
| 1 <sup>st</sup>   | x                                            |     |   |   | x | x        | x                         | x       |   | x | x | x            |   | x     |           | x         |                      | x | x | x | x                                                       |     | x                  | x              | x                             |                                     | x |   |   |
| 2 <sup>nd</sup>   |                                              | x   | x | x | x | x        | x                         | x       | x | x | x | x            | x | x     | x         | x         | x                    | x | x | x | x                                                       | x   | x                  |                | x                             |                                     | x |   |   |

คำอธิบายสัญลักษณ์:

- X หมายถึง ซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างมีการดำเนินงานในวิธีการนั้น ๆ
-  หมายถึง ซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างบางแห่งมีการดำเนินงานในวิธีการนั้น ๆ
- สรรหานอก 1 หมายถึง การตีตประกาศ / 2 หมายถึง ติดต่อเอง / 3 หมายถึง การบอกต่อ / 4 หมายถึง จ้างเหมาแรงงาน / 5 หมายถึง รับสมัคร Online
- คัดเลือก 1 หมายถึง ดูคุณสมบัติ / 2 หมายถึง สัมภาษณ์ / 3 หมายถึง ทดลองปฏิบัติงาน
- ค่าจ้าง 1 หมายถึง ค่าจ้างพื้นฐาน (แบบมี OT) / 2 หมายถึง ค่าตำแหน่ง / 3 หมายถึง ค่าทักษะ / 4 หมายถึง ค่าความยากลำบาก
- 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: รวบรวมจากข้อมูลการสัมภาษณ์ตัวแทนซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่าง (สรุปโดยผู้วิจัย)

ตารางที่ 4.18

แนวทางการแก้ไขที่ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างใช้เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงาน

| ปัญหา                   | แนวทางการแก้ไขที่ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างใช้เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงาน |                  |                                                 |     |   |          |   |   |                           |   |   |   |                  |   |           |       |   |           |                      |   |               |                                                         |                |                |                               |                                        |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------|-----|---|----------|---|---|---------------------------|---|---|---|------------------|---|-----------|-------|---|-----------|----------------------|---|---------------|---------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------------------------|----------------------------------------|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|
|                         | ใช้วิธีอื่น                                                                    |                  | ใช้แนวปฏิบัติด้านการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ |     |   |          |   |   |                           |   |   |   |                  |   |           |       |   |           |                      |   |               |                                                         |                |                |                               |                                        |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|                         | จ้างต่าง<br>ด้าว                                                               | ใช้<br>เทคโนโลยี | 1) ด้านการสรรหาคัดเลือก                         |     |   |          |   |   | 2) ด้านการบริหารค่าตอบแทน |   |   |   |                  |   |           |       |   |           | 3) ด้านการพัฒนาทักษะ |   |               | 4) ด้านการบริหารความสัมพันธ์<br>ระหว่างนายจ้างและแรงงาน |                |                |                               |                                        |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|                         |                                                                                |                  | สรรหา                                           |     |   | คัดเลือก |   |   | ค่าจ้าง                   |   |   |   | ค่าจ้าง<br>จูงใจ |   | สวัสดิการ |       |   |           |                      |   | ศูนย์<br>อบรม | OJT                                                     | ฝึกข้าง<br>นอก | สภาพ<br>แรงงาน | คณะกก.<br>สวัสดิการ<br>แรงงาน | วัฒนธรรม<br>องค์กร<br>แบบ<br>เครือญาติ |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|                         |                                                                                |                  | ใน                                              | นอก |   |          |   |   | 1                         | 2 | 3 | 1 | 2                | 3 | 4         | โบนัส |   | เบี้ยขยัน |                      | 1 |               |                                                         |                |                |                               |                                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|                         |                                                                                |                  |                                                 | 1   | 2 | 3        | 4 | 5 |                           |   |   |   |                  |   |           | 1     | 2 | 1         | 2                    |   |               |                                                         |                |                |                               |                                        |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
| ขาดแคลนด้านปริมาณแรงงาน | x                                                                              | x                |                                                 |     |   |          |   |   |                           |   |   |   |                  |   |           |       |   |           |                      |   |               |                                                         |                |                |                               |                                        |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | </ |

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

| ปัญหา | แนวทางการแก้ไขที่ซัพพลายเออร์กู้มตัวอย่างใช้เพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงาน |           |                                                 |     |   |          |   |  |                           |   |   |   |                  |   |           |       |           |   |                      |     |                |                                                         |                              |                                         |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------|-----|---|----------|---|--|---------------------------|---|---|---|------------------|---|-----------|-------|-----------|---|----------------------|-----|----------------|---------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|
|       | ใช้วิธีอื่น                                                                |           | ใช้แนวปฏิบัติด้านการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ |     |   |          |   |  |                           |   |   |   |                  |   |           |       |           |   |                      |     |                |                                                         |                              |                                         |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|       | จ้าง<br>ต่าง<br>ตัว                                                        | เทคโนโลยี | 1) ด้านการสรรหาคัดเลือก                         |     |   |          |   |  | 2) ด้านการบริหารค่าตอบแทน |   |   |   |                  |   |           |       |           |   | 3) ด้านการพัฒนาทักษะ |     |                | 4) ด้านการบริหารความสัมพันธ์<br>ระหว่างนายจ้างและแรงงาน |                              |                                         |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|       |                                                                            |           | สรรหา                                           |     |   | คัดเลือก |   |  | ค่าจ้าง                   |   |   |   | ค่าจ้าง<br>จูงใจ |   | สวัสดิการ |       |           |   | ศูนย์<br>อบรม        | OJT | ฝึกช่าง<br>นอก | สภาพ<br>แรงงาน                                          | คณะก.<br>สวัสดิการ<br>แรงงาน | วัฒนธรรม<br>องค์การ<br>แบบ<br>เครือญาติ |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|       |                                                                            |           | ใน                                              | นอก |   |          |   |  | 1                         | 2 | 3 | 1 | 2                | 3 | 4         | โบนัส | เบี้ยขยัน | 1 |                      |     |                |                                                         |                              |                                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    |
|       |                                                                            |           | 1                                               | 2   | 3 | 4        | 5 |  |                           |   | 1 | 2 | 3                | 4 |           |       | 1         | 2 | 1                    | 2   |                |                                                         |                              |                                         |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | </ |

**คำอธิบายสัญลักษณ์:**

- X หมายถึง ซัพพลายเออร์กู้มตัวอย่างใช้กิจกรรม/วิธีการนั้น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงาน
- ไฮไลท์สีเทา หมายถึง ปัญหาที่ สถานประกอบการยังไม่มีแนวทางในการแก้ไขหรือมีแนวทางแก้ไขเพียงเล็กน้อย จำเป็นต้องพึ่งพาบทบาทรัฐในการช่วยแก้ไขปัญหา
- สรรหานอก 1 หมายถึง การตีตประกาศ/2 หมายถึง ติดต่อเอง/3 หมายถึง การบอกต่อ/4 หมายถึง จ้างเหมาแรงงาน/5 หมายถึง รับสมัคร Online
- คัดเลือก 1 หมายถึง คุณสมบัติ/2 หมายถึง สัมภาษณ์/3 หมายถึง ทดลองปฏิบัติงาน
- ค่าจ้าง 1 หมายถึง ค่าจ้างพื้นฐาน (แบบมี OT)/2 หมายถึง ค่าตำแหน่ง/3 หมายถึง ค่าทักษะ/4 หมายถึง ค่าความยากลำบาก
- 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: รวบรวมจากข้อมูลการสัมภาษณ์ตัวแทนซัพพลายเออร์กู้มตัวอย่าง (สรุปโดยผู้วิจัย)

- แนวทางการแก้ไขภายใต้บทบาทภาครัฐ: บทบาทของภาครัฐต่อการแรงงานของซัพพลายเออร์สัญชาติไทยจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจน ต่อเนื่อง และมีความบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยทิศทางการบริหารแรงงานต้องให้ความสำคัญกับพัฒนาฝีมือระดับทักษะของแรงงานเน้นทักษะการทำงานกับเทคโนโลยี แยกการพัฒนาทักษะตามกลุ่มแรงงาน สนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีเพื่อทดแทนแรงงานไทยที่ลดลง ส่วนระยะสั้นอาจทดแทนการขาดแคลนแรงงานด้วยการใช้แรงงานต่างด้าวไประยะหนึ่ง ส่วนรูปแบบการพัฒนาทักษะแรงงานควรเน้นก็พัฒนาตาม cluster และให้สถานประกอบการเป็นผู้ออกแบบหลักสูตรการอบรมเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน อย่างไรก็ตามยังไม่สามารถสรุปเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะของแรงงานต่างด้าวในอุตสาหกรรมนี้ได้ว่าควรเป็นบทบาทของภาครัฐหรือไม่ที่ต้องรับผิดชอบ

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง “ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาด้านการบริหารแรงงานของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อป้องกันปัญหาด้านการบริหารแรงงาน งานวิจัยชิ้นนี้ใช้ระยะเวลาการดำเนินงานทั้งสิ้น 1 ปี 2 เดือน (ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2558-31 ตุลาคม 2559) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตัวแทนซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยระดับ 1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier รวมถึงตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติการบริหารแรงงาน นอกจากนี้ยังใช้แบบสอบถามในการสำรวจความเห็นของแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารแรงงานในซัพพลายเออร์เหล่านั้นด้วย งานวิจัยมีรายละเอียดและผลการศึกษาดังรายงานแล้วในเนื้อหาบทที่ 1-4 ในบทนี้จะเป็นการสรุปผลการศึกษาที่พบแยกเป็นการสรุปข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง และการตามข้อคำถามการวิจัยรายข้อดังนี้

#### 5.1 สรุปข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้แยกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่ 1 ใช้การสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล คือ ตัวแทนซัพพลายเออร์ไทยและตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ ประเภทที่ 2 คือ แรงงานที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการกลุ่มตัวอย่าง ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล

สำหรับกลุ่มตัวอย่างประเภทที่ 1 มีซัพพลายเออร์ไทยระดับ 1<sup>st</sup> tier เข้าร่วมในโครงการวิจัยฯ จำนวน 2 แห่ง, ซัพพลายเออร์ไทยระดับ 2<sup>nd</sup> tier เข้าร่วมในโครงการวิจัยฯ จำนวน 18 แห่ง (ในจำนวน 18 แห่งนี้ มี 5 แห่งเป็นทั้งระดับ 2<sup>nd</sup> และ 3<sup>rd</sup> tier), และหน่วยงานภาครัฐ 2 หน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงาน รวมตัวแทนซัพพลายเออร์และตัวแทนหน่วยงานผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 31 คน ตำแหน่งของตัวแทนจากซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยที่ให้สัมภาษณ์ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ (เจ้าของสถานประกอบการ), รองกรรมการผู้จัดการ, ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต, ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ, ผู้จัดการทั่วไป, ผู้จัดการฝ่ายผลิต, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย logistic และ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ส่วนตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนา

บุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ และประธานกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

สำหรับกลุ่มตัวอย่างประเภทที่ 2 คือ แรงงานไทย 4 กลุ่มที่ปฏิบัติงานในซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่าง คือ แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน โดยผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามทั้งหมด 800 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 580 ชุด มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาประมวลผลการศึกษาได้ จำนวน 425 ชุด คิดเป็นร้อยละ 53 ของจำนวนแบบสอบถามที่แจกทั้งหมด แรงงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย (คิดเป็นร้อยละ 54.1) มีอายุระหว่าง 30-45 ปี (คิดเป็นร้อยละ 47.3) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 41.2) สำหรับอายุงานและสถานภาพการจ้าง พบว่า แรงงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุงานมากกว่า 6 ปีขึ้นไป (คิดเป็นร้อยละ 45.2) ส่วนมากมีสถานภาพเป็นพนักงานประจำ (คิดเป็นร้อยละ 75.5) เมื่อจัดกลุ่มตามระดับการทำงานพบว่าแรงงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นแรงงานปฏิบัติงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ (คิดเป็นร้อยละ 60.94) รองลงมาคือ ระดับหัวหน้างาน, ระดับวิศวกรโรงงาน, และ ช่างเทคนิค (คิดเป็นร้อยละ 28.94, 5.88 และ 4.71 ตามลำดับ)

## 5.2 ข้อค้นพบต่อคำถามวิจัยข้อที่ 1

**คำถามวิจัย** ปัจจุบันผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยกำลังเผชิญปัญหาด้านการบริหารแรงงานอะไรบ้าง ปัญหาเหล่านั้นมีสาเหตุมาจากอะไร และสภาพปัญหามีลักษณะอย่างไร?

**คำตอบ** ปัญหาด้านการบริหารแรงงานผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยกำลังเผชิญแยกเป็น 2 ระนาบ คือ ปัญหาการจ้างงาน และปัญหาการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการซึ่งแยกเป็น 4 ด้าน คือ การสรรหาคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทนการพัฒนาทักษะ และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน ปัญหาทั้ง 2 ะนาบมีรายละเอียดเกี่ยวกับสาเหตุและสภาพปัญหาดังนี้

ปัญหาการจ้างงาน พบความไม่พอเพียงด้านปริมาณและความไม่สอดคล้องของคุณภาพแรงงาน หรือที่เรียกว่าปัญหาการขาดแคลนแรงงาน (labour shortage) สาเหตุหลักคือ รัฐบาลยังไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารแรงงานให้เกิดสมดุลที่สอดคล้องกันระหว่างอุปสงค์ที่สถานประกอบการต้องการกับอุปทานแรงงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพสำหรับปัญหาความขาดแคลนด้านปริมาณ พบว่า สภาพปัญหาการขาดแคลนแรงงานมีความรุนแรงลดลงเนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศไม่ดี ยอดการผลิตและส่งออกรถยนต์ลดลง ทำให้จำนวนความต้องการปริมาณลดลงไปด้วย แต่ก็ยังพบปัญหาการขาดแคลนแรงงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานระดับปฏิบัติการ จากข้อมูลการศึกษาพบเงื่อนไขสำคัญ 4 ประการที่กำหนดสภาพความเพียงพอหรือความขาดแคลนปริมาณ

แรงงาน ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสภาวะตลาด ระดับตำแหน่ง สถานที่ตั้งของสถานประกอบการ และ ระดับ tier สำหรับผลจากสภาวะเศรษฐกิจ ดังที่เกริ่นแล้ว สภาพเศรษฐกิจและสภาวะตลาดคือ ปัจจัยสำคัญที่สุดที่กำหนดความเพียงพอหรือขาดแคลนแรงงาน ณ ช่วงเวลาเก็บข้อมูลของ โครงการวิจัยนี้ (พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559) ประเทศไทยมีสภาวะเศรษฐกิจที่หดตัว อัตราการส่งออกลดลง ยอดจำหน่ายรถยนต์ลดลง ส่งผลให้ยอดขายซื้อชิ้นส่วนต่าง ๆ จากซัพพลายเออร์ยานยนต์ ก็ลดลงด้วย ทำให้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานแม้จะยังคงมีอยู่แต่ก็ลดลง นอกจากสภาวะเศรษฐกิจ แล้ว เงื่อนไขกำหนดความขาดแคลน ประการถัดไป คือ ระดับตำแหน่ง พบว่าในบรรดา 4 กลุ่มแรงงาน คือ แรงงานระดับปฏิบัติการ หาได้ง่ายมากขึ้น ขาดแคลนเป็นบางช่วง ไม่ขาดแคลน ตลอดเวลา เพราะความต้องการจ้างแรงงานกลุ่มนี้ลดลงเนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจหดตัว อย่างไรก็ตาม แม้ว่า ความต้องการจะลดลงก็ยังต้องการแรงงานในกลุ่มนี้ ปัญหาที่พบและสร้างความลำบากใจให้ ซัพพลายเออร์มากที่สุดคือ เป็นแรงงานกลุ่มที่หาค่อนข้างยาก และมีปัญหาซ้ำซ้อนคือ แม้หาคนงานได้ คนงานกลุ่มนี้มักอยู่ไม่ทน ลาออกง่าย ส่วนแรงงานกลุ่มที่ขาดแคลนและหายากแทบจะตลอดในทุก สภาพเศรษฐกิจ ก็คือ แรงงานกลุ่มช่างเทคนิคและวิศวกรเงื่อนไขสำคัญประการที่ 3 ของการขาด แคลนแรงงาน คือ สถานที่ตั้งของสถานประกอบการ ถ้าตั้งอยู่ห่างไกลความเจริญก็จะหาคนงานยาก โดยเฉพาะระดับ 2<sup>nd</sup> tier หากตั้งโรงงานอยู่ในชอยลิก หรืออยู่ในย่านที่ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ตลาดร้านสะดวกซื้อ หรือที่พัก มักหาแรงงานยาก เนื่องจากแรงงานไม่สะดวกในการเดินทางและ ดำรงชีวิตหากทำงานที่นั่น เงื่อนไขประการสุดท้ายคือ ระดับ tier พบว่า ซัพพลายเออร์ กลุ่มตัวอย่าง ระดับ 1<sup>st</sup> tier ไม่พบปัญหาการขาดแคลนปริมาณแรงงาน เนื่องจากแรงงานมักอยากทำงานกับ โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1<sup>st</sup> tier อยู่แล้วเมื่อเทียบกับระดับ tier ที่ต่ำกว่า เนื่องจากมี ชื่อเสียงและ ความมั่นคงในการทำงานมากกว่า และที่สำคัญคือได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า ในขณะที่ ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างระดับ 2<sup>nd</sup> tier ซึ่งต่ำกว่าหาคนงานยาก คนงานมักไม่เลือกมาทำงานด้วย แม้เลือกมาทำงาน แต่ก็มีความพยายามเปลี่ยนงานอยู่แทบจะตลอดเวลา

นอกจากปัญหาเชิงปริมาณแล้ว ขณะจ้างงานยังพบปัญหาการขาดแคลนด้านคุณภาพ แรงงานอีกด้วย พบว่า ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างในทุกระดับ tier แสดงทรรศนะที่ตรงกัน คือ แรงงานที่อยู่ในตลาดแรงงานขาดคุณลักษณะ (ประกอบด้วยทักษะ และคุณสมบัติ) ที่นายจ้าง ความต้องการ กรณีการขาดคุณสมบัตินี้ไม่เกี่ยวข้องกับสภาวะทางเศรษฐกิจ เช่น ปัญหาด้าน การขาดแคลนเชิงปริมาณดังอธิบายไปข้างต้น กล่าวคือ ไม่ว่าจะปริมาณแรงงานมากหรือน้อยใน ตลาดแรงงาน ก็มีปัญหาคือความไม่สอดคล้องระหว่างคุณลักษณะที่นายจ้างต้องการกับที่คนงานมีอยู่ดี โดยซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างอธิบายว่าถ้าเปรียบเทียบระหว่างทักษะและคุณสมบัติแล้วสิ่งที่ขาด และต้องการมากที่สุดคือคุณสมบัติ โดยคุณสมบัติที่จำเป็นและเป็นที่ต้องการจาก 4 กลุ่มแรงงาน (แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน) แยกเป็น ทักษะที่ถูกต้องต่อ

การทำงาน และพฤติกรรมส่วนตัวที่เหมาะสมทัศนคติที่ถูกต้องที่นายจ้างต้องการ ได้แก่ ความขยัน ความเอาใจใส่ในงานและความพร้อมที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเอง มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ความอดทน และความซื่อสัตย์ ส่วนตัวอย่างพฤติกรรมส่วนตัวที่เหมาะสม เช่น ต้องรับผิดชอบชีวิตตัวเองให้ดี ไม่ติดการพนันหรือเมาสุรา เป็นต้น เรื่องพวกนี้มีความสำคัญมากกว่าทักษะเพราะทักษะที่คนงานมีไม่พร้อมไม่สอดคล้องกับความต้องการ ซัพพลายเออร์สามารถนำมาฝึกฝนให้ตรงตามที่ต้องการได้ภายหลัง แต่คุณสมบัติดังที่กล่าวไป ทั้งทัศนคติที่ถูกต้องต่อการทำงาน และพฤติกรรมส่วนตัวที่เหมาะสมสร้างและพัฒนาแทบไม่ได้เลย คนงานควรมีสิ่งเหล่านี้มาก่อน นอกจากเพราะเหตุผลที่ว่าสร้างและพัฒนายากแล้ว เมื่อมีคุณสมบัติที่ไม่สอดคล้องกันก็มักจะทำให้เกิดปัญหา การลาออกและการเปลี่ยนงานบ่อยตามมาเป็นวงจร ทำให้การบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์มีปัญหาสำคัญมากที่สุดที่ต้องแก้ไขคือการป้องกันการลาออก ดังที่ด้านล่างนี้จะอธิบายข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่องนี้

สำหรับการบริหารแรงงานของสถานประกอบการแล้ว จากการเก็บข้อมูลการบริหารแรงงานจาก 4 ด้านของสถานประกอบการ คือ ด้านการสรรหาคัดเลือก ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาทักษะ และด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน ทั้งจากทรรศนะของตัวแทนซัพพลายเออร์และแรงงาน ด้านล่างนี้จะเสนอสรุปปัญหาแต่ละด้าน ลักษณะการดำเนินงาน และข้อสังเกตจากการดำเนินงานแต่ละด้านจากทรรศนะของตัวแทนซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างก่อน ตามด้วยความเห็นของแรงงาน ดังนี้

#### - ความเห็นของตัวแทนซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างต่อการบริหารแรงงาน 4 ด้าน

1. ด้านการสรรหาคัดเลือก พบ 4 ปัญหา ปัญหาประการแรกที่มีความรุนแรงมากที่สุด คือ แรงงานที่รับเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นแรงงานไทย มักอยู่ไม่ทน ไม่นานก็ลาออก ทำให้ต้องหาคนงานใหม่พบปัญหานี้มากในซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่า จากข้อมูลการสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างพบว่าอัตราการลาออกของแรงงานแตกต่างกันไป ระดับ 1<sup>st</sup> tier จะมีอัตราการลาออกไม่สูงเฉลี่ยราว ๆ ร้อยละ 3 ต่อปี แต่สำหรับระดับ 2<sup>nd</sup> tier และระดับ 2<sup>nd</sup> ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วยมีอัตราการลาออกที่แตกต่างกัน บางแห่งสูงมากถึงร้อยละ 20-30 ต่อปี ทำให้กลุ่มตัวอย่างต้องคิดหาวิธีการดึงดูดให้แรงงานมาสมัครงาน และต้องพยายามหาวิธีป้องกันหรือลดปัญหาการลาออกด้วย ปัญหาประการที่ 2 การจ้างแรงงานผ่านบริษัทจ้างเหมาแรงงานทำให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะแรงงาน หมายความว่า บริษัทจ้างเหมาไม่สนใจว่าแรงงานที่ส่งมาทำงานมีหรือไม่มีทักษะและคุณสมบัติตรงกับที่สถานประกอบการต้องการ สนใจแต่เรื่องจำนวนที่ส่งมาว่าเพียงพอตามจำนวนที่ทางสถานประกอบการต้องการหรือไม่ ปัญหาประการที่ 3 เป็นปัญหาที่เกิดจากค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิดจากการจ้างแรงงานต่างด้าวผ่านบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน แม้บริษัทเหล่านั้นเป็นบริษัทที่ถูกกฎหมายรับรองโดยกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน พบว่ามีการเรียกเก็บ

เงินทั้งจากตัวแรงงานต่างด้าวและสถานประกอบการที่ประสงค์จ้างแรงงานต่างด้าวด้วยปัญหา  
ประการสุดท้ายยังคงเกี่ยวข้องกับการจ้างแรงงานต่างด้าวเข้าทำงาน เป็นปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้า  
ของภาครัฐไทยรวมถึงปัญหาการคอร์รัปชัน

สำหรับลักษณะการดำเนินงานการสรรหาคัดเลือก พบว่า ในบรรดากลุ่มตัวอย่าง  
18 แห่งนี้ส่วนมากจ้างทั้งแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว (มีกลุ่มตัวอย่างเพียง 5 แห่งจาก 18 แห่งที่  
ยังไม่จ้างงานแรงงานต่างด้าว) การสรรหาที่นิยมใช้ทั้งสำหรับกลุ่มแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว  
มีทั้งหมด 5 วิธี วิธีที่นิยมใช้มากที่สุดคือ การติดประกาศทั้งหน้าโรงงานและการติดประกาศ  
ณ สถานที่ต่าง ๆ ใกล้โรงงานที่เป็นจุดสนใจของคนงาน อีก 4 วิธีการที่นิยมนำมาใช้ ได้แก่ การเข้ามา  
ติดต่อสมัครงานเอง การบอกต่อ การใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน และการประกาศรับสมัครงาน  
online ผ่านเว็บไซต์ต่าง ๆ ตามลำดับ ภายหลังการสรรหาแล้ว การคัดเลือกคนงานเข้าทำงานจริง  
ทั้งซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier และ ระดับ 2<sup>nd</sup> tier รวมถึง ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย ใช้วิธีการ  
สรรหาล้ำๆ กันใน 3 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก คือ การสังเกตดูคุณสมบัติทั่ว ๆ ไป ยิ่งถ้าเป็นแรงงาน  
กลุ่มปฏิบัติการ ส่วนใหญ่รับระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นก็มักดูลักษณะและท่าทางเป็นหลัก  
เป็นการประเมินลักษณะทางกายภาพต่าง ๆ ว่าเหมาะสมกับสภาพการทำงานหรือไม่ เช่น  
บางโรงงานเป็นการป้อนขึ้นรูปเหล็ก จะต้องการแรงงานที่มีรูปร่างสูงใหญ่ หรือบางโรงงานเป็นโรงงาน  
พ่นสีชิ้นงาน ก็จะต้องการแรงงานที่สายตาดี และอดทนต่อกลิ่นและฝุ่นละออง เป็นต้น ไม่ได้คัดทักษะ  
การทำงานอะไรเลย

จากการเก็บข้อมูลพบข้อสังเกต 3 ประการเกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือก ประการแรก  
คือ แนวโน้มในอนาคตการสรรหาจะใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงานมากขึ้น เหตุผลคือ  
การจ้างงานผ่านการใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นทางการบริหารต้นทุน  
และลดความรับผิดชอบด้านการบริหารแรงงานที่เกี่ยวกับการหาคนงานให้แก่สถานประกอบการ  
ในช่วงที่ต้องการคนงานมาก บริษัทรับจ้างเหมาช่วยให้จ้างงานได้ตามจำนวนที่ต้องการ ในขณะที่เมื่อ  
ความต้องการแรงงานลดลง ก็สามารถไม่ต่อสัญญาจ้างได้ วิธีการนี้ทำให้สถานประกอบการประหยัด  
ต้นทุนการบริหารแรงงานในส่วนของการค่าตอบแทนโดยเฉพาะค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสวัสดิการได้ ข้อสังเกต  
ประการที่ 2 คือ ซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่าจ้างแรงงานไทยมักให้แรงงานกลุ่มนี้ทำงาน  
ในขั้นตอนการผลิตที่ไม่ต้องใช้ทักษะมาก เป็นงานเบา ใครมาก็ทำได้หากลาออกไปคนใหม่มาจะได้  
ไม่ต้องฝึกฝนมาก ส่วนงานหนักที่ต้องใช้แรงหรือใช้ความอดทนมากมักให้แรงงานต่างด้าวทำเพราะ  
กลุ่มนี้มักไม่ค่อยลาออก ข้อสังเกตประการที่ 3 คือ บริษัทจ้างเหมาแรงงานที่ให้บริการจัดหาแรงงาน  
ต่างด้าวมาทำงานมิให้เลือกหลายลักษณะ เช่น บางบริษัทจัดหาแรงงานต่างด้าวสัญชาติเดียว  
บางบริษัทจัดหาแรงงานต่างด้าวได้หลายสัญชาติ ซัพพลายเออร์แต่ละแห่งจะเลือกใช้บริการตามที่ตน  
ต้องการในแต่ละช่วงเวลา เช่นหากต้องการแรงงานหลายสัญชาติ มักจะเลือกใช้บริการบริษัทที่มี

แรงงานหลายชาติให้เลือกเพื่อลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนและเอกสารที่ใช้ในการติดต่อตลอดจนประหยัดค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ด้วย

**2. ด้านการบริหารค่าตอบแทน** มีประเภทค่าตอบแทนที่จัดให้แก่คนงาน 3 ประเภท ได้แก่ ค่าจ้าง (ประกอบด้วย ค่าจ้างพื้นฐาน ค่าตำแหน่ง และค่าทักษะ) ประเภทที่ 2 คือ ค่าจ้างจูงใจ (ประกอบด้วย โบนัสและเบี้ยขยัน) ประเภทสุดท้าย คือ สวัสดิการ (ประกอบด้วย สวัสดิการพื้นฐานต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด และสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมาย) โดยไม่พบปัญหาที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน แต่พบว่าซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างจัดสวัสดิการให้คนงานน้อยเกินไปแม้สวัสดิการที่จัดให้จะเป็นไปตามขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด เช่น เรื่องประกันสุขภาพ คือ กองทุนเงินทดแทน และประกันสังคม รวมถึงวันหยุดและสวัสดิการอื่น ๆ แต่พบว่า หลายอย่างมีจำกัด เช่น สวัสดิการเรื่องอาหาร บางแห่งมีโรงอาหาร บางแห่งให้ค่าอาหาร แต่น่าจะจัดให้เพิ่มเติมมากกว่านั้นได้ รวมถึงเรื่องรถรับส่งและการอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ผู้วิจัยคิดว่าสวัสดิการที่จัดให้ค่อนข้างพื้นฐานและมีจำกัดเกินไป

สำหรับลักษณะการดำเนินงาน พบว่า ซัพพลายเออร์แต่ละแห่งมีรูปแบบและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนแต่ละประเภทที่แตกต่างกัน โดยพบว่า ซัพพลายเออร์แต่ละแห่งมักมีนวัตกรรมการกำหนดรูปแบบและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนประเภทต่าง ๆ ส่วนมากจะให้ความสำคัญกับการจ่ายในรูปแบบที่ทำให้เกิดมูลค่าที่เป็นตัวเงิน ณ เวลาที่ต้องการจะจูงใจให้แรงงานทำงาน เช่น การแบ่งจ่ายโบนัสถึงขนาดเป็นรายเดือน หรือการชอยเบี้ยขยันออกเป็นขั้น ๆ และจัดสรรจ่ายในอัตราคงที่หรือจ่ายในอัตราก้าวหน้า สำหรับอัตราคงที่ พบซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างจำนวน 5 แห่งจ่ายเบี้ยขยันแบบอัตราคงที่ โดยแต่ละแห่งจะกำหนดเพดานการจ่ายต่างกัน ถ้าไม่ขาดไม่ลามาสายเลย ก็จะได้เท่ากันทุกเดือน จ่ายเดือนละครึ่ง (แต่ในอัตราที่ต่างกันไป อัตราต่ำสุดคือเดือนละ 200 แห่งที่จ่ายสูงที่สุดสำหรับเบี้ยขยันแบบอัตราคงที่คือ 600 บาทต่อเดือน ในกลุ่มจ่ายแบบอัตราคงที่นี้บางแห่งจะพิจารณาจ่ายเพิ่มอีกยอดหนึ่งตอนสิ้นปีด้วยหากตลอดทั้งปีแรงงานคนไหนไม่มีการขาดลามาสายเลย เช่น บริษัท AB8 จ่ายเพิ่มอีกปีละ 8,000 บาท ส่วนการจ่ายแบบอัตราก้าวหน้า เป็นที่นิยมถูกนำมาใช้มากกว่า ซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างส่วนมากเลือกจ่ายแบบนี้ แต่จ่ายในอัตราก้าวหน้าที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น จ่ายในอัตรา 200, 300, 400, 500, สูงสุด 600 บาทต่อเดือน บางแห่งจ่าย 300, 400, สูงสุด 500 บาทต่อเดือน บางแห่งจ่ายเริ่มตั้งแต่ 400 บาท ขึ้นเดือนละ 100 บาทต่อเนื่องไปทุกเดือน ถ้าไม่ขาดลามาสายเลย เพดานการจ่ายสูงสุดอยู่สูงถึงเดือนละ 1,000 บาท บางแห่งเลือกจ่ายอัตราก้าวหน้าแบบรายปี ปีแรกไม่ขาดลามาสายเลยจ่ายปีละ 3,000 บาท ปีต่อไปขึ้นอีกปีละ 1,000 บาท เป็น 4,000 และ สูงสุด 5,000 บาทต่อปี การจ่ายเบี้ยขยันตามแนวทางนี้เป็นเรื่องของการเพิ่มมูลค่าของแรงจูงใจและเป็นความพยายามในการปรับพฤติกรรมพนักงานโดยใช้สิ่งเสริมแรงทางบวกคือ

สัดส่วนของเงินที่เพิ่มขึ้นในแต่ละเดือนเพื่อมุ่งหวังให้คนงานอยากทำงานนานขึ้น ตัดสินใจลาออกยากขึ้น เพราะเสียจ่ายเงินเหล่านี้

ข้อสังเกตสำคัญที่พบจากการบริหารค่าตอบแทน คือ มี 2 ประการ ประการแรก คือ ชัฟฟลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier 1 จ่ายค่าตอบแทนทุกประเภทสูงกว่าชัฟฟลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ข้อสังเกตประการที่ 2 คือ ชัฟฟลายเออร์ทุกแห่งพยายามใช้รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนประเภทต่าง ๆ เพื่อป้องกันการลาออกจากงานและจงใจให้คนงานปฏิบัติงานอยู่กับสถานประกอบการให้นานที่สุดจนบางครั้งพบว่าวัตถุประสงค์การจ่ายค่าตอบแทนบางประเภทไม่ตรงตามหลักการยกตัวอย่างเช่น เพื่อป้องกัน/ลดปัญหาการลาออกจากงาน บางแห่งจ่ายโบนัสโดยเลือกไม่อิงกับผลการปฏิบัติงาน แต่จ่ายให้เฉพาะสำหรับคนที่มีอายุงานนานเท่านั้น หรือบางแห่งใช้วิธีพิจารณาโบนัสผสมกันทั้งอายุงานและผลการทำงาน ส่วนสวัสดิการก็เช่นกัน พบว่า บางแห่งใช้วิธีการจัดสวัสดิการเพื่อจงใจให้คนไม่ตัดสินใจลาออก เช่น การจัดสวัสดิการช่วยค่าเช่าบ้านเฉพาะคนงานที่เช่าบ้านพักเป็นคู่ หากคนใดคนหนึ่งลาออกอีกคนก็จะไม่ได้สวัสดิการในส่วนนี้ เป็นต้น

**3. ด้านการพัฒนาทักษะ** พบว่า ปัญหาที่พบ มี 2 ลักษณะ คือ คนงานมักลาออกหลังจากที่ได้รับการพัฒนาทักษะแล้ว และปัญหาคนงานไทยไม่ค่อยอยากได้รับการพัฒนา หมายความว่าแรงงานไทยมักปฏิเสธและไม่ชอบหากฝึกทักษะเพิ่มแล้วต้องทำงานเพิ่มต้องมีความรับผิดชอบเพิ่มเติม

สำหรับการดำเนินงานพัฒนาทักษะ พบว่าชัฟฟลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier และระดับที่ต่ำกว่ามีการพัฒนาทักษะคนงานที่แตกต่างกัน การพัฒนาทักษะคนงานของชัฟฟลายเออร์กลุ่มตัวอย่างระดับ 1<sup>st</sup> tier ทั้งคนงานใหม่และคนงานเดิมอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของศูนย์การอบรมในลักษณะที่เป็น Training Academy หรือ Technical Training Center แยกต่างหากออกจากโรงงาน และไม่ได้รับผิดชอบโดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ดำเนินงานแยกส่วนต่างหากสิ่งที่ศูนย์ฯ เหล่านี้ทำคือ ให้บริการอบรมแบบครบวงจรสำหรับทั้งคนงานใหม่และคนงานเดิม ลักษณะการฝึกอบรมจะเน้นการปฏิบัติงานจริง (learning by doing) ภายใต้บรรยากาศจำลองที่เสมือนการทำงานจริง เป็นศูนย์ฝึกอบรมแบบครบวงจร ชัฟฟลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ยังไม่มีศูนย์ฝึกอบรมในลักษณะนี้ อย่างไรก็ตามมีความคล้ายคลึงกันในเทคนิคที่ใช้ คือ ต่างก็เน้นการฝึกอบรมหน้างานหรือ On the Job Training (OJT) เหมือนกัน และเน้นการฝึกอบรมภายในสถานประกอบการมากกว่าการส่งคนงานออกไปพัฒนาทักษะนอกสถานประกอบการ เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ด้วยเหตุผลของระยะทางและหลักสูตรการอบรมที่ไม่ตรงกับความต้องการ

ส่วนข้อสังเกตที่พบเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะมี 2 ประการ อย่างแรกคือ ระบบการพัฒนาทักษะที่จัดโดยภาครัฐฯ ยังไม่ตอบสนองตรงต่อความต้องการและมีความไม่สะดวกในแง่การเดินทางไปเข้าร่วม อย่างที่ 2 คือ เรื่องอุปสรรคในการใช้ภาษาเพื่อพัฒนาทักษะแรงงานต่างด้าว

ค่อนข้างยากที่จะทำความเข้าใจในการพัฒนาทักษะ บางแห่งต้องจ้างล่ามหรือคนงานต่างด้าวที่ทำงานมานานจนพูดภาษาไทยได้มาเป็นล่าม

**4. ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน** พอสรุปได้ว่า ไม่มีปัญหาในด้านนี้ รูปแบบที่ซัพพลายเออร์เหล่านี้ใช้เป็นแรงงานสัมพันธ์ที่แฝงตัวอยู่ในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและการติดต่อสื่อสารมากกว่าการตั้งเป็นสหภาพแรงงาน มีกลุ่มตัวอย่างเพียงแห่งเดียวจาก 20 แห่งที่มีสหภาพแรงงาน สำหรับซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างอีก 19 แห่งที่เหลือไม่มีที่ไหนเลยมีสหภาพแรงงาน การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานในซัพพลายเออร์เหล่านี้ทำผ่านรูปแบบการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นทางการใน 2 ลักษณะ ลักษณะแรก คือ มีการจัดตั้งหน่วยงานบริหารความสัมพันธ์ (employment relations) ขึ้นต่างหากแยกจากฝ่ายงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะที่สองคือการตั้งคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานขึ้น อันนี้เป็นไปตามข้อบังคับของกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ด้วยที่กำหนดให้สถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 50 คนขึ้นไปต้องตั้งคณะกรรมการสวัสดิการขึ้นในสถานประกอบการเพื่อเป็นตัวแทนของคนงานในการกำกับให้สถานประกอบการจัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและพอเพียงเหมาะสมให้แก่แรงงาน

นอกจากนี้ยังพบว่ากลไกที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ฝ่าย คือ วัฒนธรรมองค์กรและช่องทางการติดต่อสื่อสาร สำหรับวัฒนธรรมองค์กรพบว่าวัฒนธรรมเด่นคือการอยู่แบบครอบครัว ซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างอธิบายไปในทิศทางเดียวกันว่า ใช้วิธีดูแลคนแลคนงานเหมือนสมาชิกในครอบครัว เหมือนเป็นพี่น้อง ถ้ามีปัญหาอะไรก็สามารถบอกเจ้าของสถานประกอบการได้ดูแลเหมือนกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติจะส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องกล่าวไว้ด้วยว่า อาจจะไม่เสมอไปที่การมีวัฒนธรรมองค์กรแบบพี่น้องแบบครอบครัวจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสองฝ่ายได้เสมอไปอย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าควรมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดให้มีสหภาพแรงงานในสถานประกอบการ และควรสนับสนุนให้มีสหภาพแรงงานในสถานประกอบการเพื่อให้แรงงานได้มีกลุ่มตัวแทนที่จะแสดงออกซึ่งสิทธิของตนเองอย่างเป็นทางการ

#### **- ความเห็นของตัวแทนแรงงานต่อการบริหารแรงงาน 4 ด้าน**

นอกจากจะสัมภาษณ์ตัวแทนซัพพลายเออร์แล้ว ผู้วิจัยยังได้ใช้แบบสอบถามในการประเมินความเห็นจากแรงงานไทยต่อการบริหารแรงงานทั้ง 4 ด้านด้วย (แบบสอบถามที่ใช้ไม่ได้รวมการสอบถามแรงงานต่างด้าวเนื่องจากติดข้อจำกัดในการอ่านภาษาไทย) โดยแบบสอบถามแบ่งระดับค่าเฉลี่ยความเห็นออกเป็น 4 ระดับ จากเห็นด้วยน้อยที่สุดไปมากที่สุด ใช้เกณฑ์ดังนี้ เห็นด้วยน้อย (ค่าเฉลี่ย = 1.00-1.75) เห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 1.76-2.50) เห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 2.51-3.25) และเห็นด้วยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.26-4.00) ผลการศึกษาพบว่า เป็นไปในแนวทางเดียวกับ ตัวแทนซัพพลายเออร์ในแง่ที่ว่าปัญหาการขาดแคลนคนงานเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของการบริหารแรงงาน

ดังจะเห็นได้ว่าแม้ค่าเฉลี่ยรวมความเห็นต่อการบริหารแรงงานจะอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.50) แต่ค่าเฉลี่ยความเห็นด้านการสรรหาคัดเลือกอยู่ลำดับสุดท้าย รายละเอียดดังนี้ เมื่อพิจารณารายด้านของการบริหารแรงงานพบว่า แรงงานทั้ง 4 กลุ่มในทุกระดับ tier มีความเห็นด้วยมากในด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 2.82) ในขณะที่เห็นด้วยปานกลาง 3 ด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน และด้านการสรรหาคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย = 2.46, 2.37 และ 2.18 ตามลำดับ)

นอกจากการวิเคราะห์ดูค่าเฉลี่ยรวมดังสรุปด้านบนแล้ว ผู้วิจัยยังได้สรุปความเห็นของแรงงานต่อการบริหารแรงงาน 4 ด้านของซีพีฟลายเออร์ คือ ด้านการสรรหาคัดเลือก ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านการพัฒนาทักษะ และด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ความเห็นแรงงานแยกเป็นอีก 3 รูปแบบ คือ ความเห็นของแรงงานแยกตามระดับ tier (1<sup>st</sup> tier, 2<sup>nd</sup> tier, และ 2<sup>nd</sup> tier ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย), ความเห็นของแรงงานแยกตามกลุ่มแรงงาน (4 กลุ่ม คือ แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน), และความเห็นของแรงงานแยกทั้งตามระดับ tier และแยกตามกลุ่มแรงงานด้วย ดังแสดงระดับความเห็นและค่าเฉลี่ยในตารางที่ 5.1 (สำหรับกรณีสุดท้าย ความเห็นของแรงงานแยกทั้งตามระดับ tier และแยกตามกลุ่มแรงงาน ข้อมูลในตารางที่ 5.1 จะแสดงเฉพาะภาพรวม และเลือกแสดง 2 ใน 4 ของด้านการบริหารแรงงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุด ดู\*)

ตารางที่ 5.1

สรุปความเห็นรวมและแยกราย 4 ด้านของการบริหารแรงงาน (เรียงลำดับมากไปน้อย) ของแรงงานต่อการบริหารแรงงาน 4 ด้าน แยกตามระดับ tier, ความเห็นของแรงงานแยกตามกลุ่มแรงงาน, และความเห็นของแรงงานแยกทั้งตามระดับ tier และแยกตามกลุ่มแรงงาน

| <u>กลุ่มแรงงาน /ระดับ tier</u> | <u>1<sup>st</sup> tier</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <u>2<sup>nd</sup> tier</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <u>2<sup>nd</sup> tier ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier ด้วย</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- รวม = เห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย =2.56)</li> <li>- แยกรายด้าน =</li> <li>1. การพัฒนาทักษะ (เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย = 2.90)</li> <li>2. ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน (เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย =2.49)</li> <li>3. การสรรหาคัดเลือก (เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย = 2.43)</li> <li>4. การบริหารค่าตอบแทน (เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย =2.30)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- รวม = เห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย =2.36)</li> <li>- แยกรายด้าน =</li> <li>1. การพัฒนาทักษะ (เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย = 2.71)</li> <li>2. การบริหารค่าตอบแทน (เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย = 2.28)</li> <li>3. การสรรหาคัดเลือก (เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย = 2.19)</li> <li>4. ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน (เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย = 2.13)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- รวม = เห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย =2.64)</li> <li>- แยกรายด้าน =</li> <li>1. การพัฒนาทักษะ (เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย = 2.91)</li> <li>2. การบริหารค่าตอบแทน (เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย = 2.78)</li> <li>3. ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน (เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย = 2.62)</li> <li>4. ด้านสรรหาคัดเลือก (เห็นด้วยน้อย ค่าเฉลี่ย = 2.04)</li> </ul> |
| <u>แรงงานระดับปฏิบัติการ</u>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- รวม = เห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย =2.46)</li> <li>- แยกรายด้าน =</li> <li>1. การพัฒนาทักษะ (เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย =2.78)</li> <li>2. การบริหารค่าตอบแทน (เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย =2.48)</li> <li>3. ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน (เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย =2.29)</li> <li>4. การสรรหาคัดเลือก (เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย =2.15)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- รวม = เห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย =2.66)</li> <li>*ค่าเฉลี่ยความเห็นของแรงงานระดับปฏิบัติการที่มากเป็นอันดับแรกคือ ด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย =2.92)</li> </ul>                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- รวม = เห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย =2.61)</li> <li>*ค่าเฉลี่ยความเห็นของแรงงานระดับปฏิบัติการที่อยู่ลำดับสุดท้าย คือ ด้านการสรรหาคัดเลือก (ค่าเฉลี่ย =2.00)</li> </ul>                                                                                                                                                                           |

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                      |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>หัวหน้างาน</u></p> <p>- รวม = เห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย =2.63)</p> <p>- แยกรายด้าน =</p> <p>1. การพัฒนาทักษะ<br/>(เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย =2.82)</p> <p>2. ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและ<br/>แรงงาน (เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย =2.81)</p> <p>3. การบริหารค่าตอบแทน<br/>(เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย =2.47)</p> <p>4. การสรรหาคัดเลือก<br/>(เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย =2.27)</p> | <p>- รวม = เห็นด้วยมาก<br/>(ค่าเฉลี่ย = 2.58)</p>    | <p>- รวม = เห็นด้วยปานกลาง<br/>(ค่าเฉลี่ย =2.43)</p>                                                                                                                  | <p>- รวม = เห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย =2.69)</p> <p>*ค่าเฉลี่ยความเห็นของหัวหน้างานที่มาก<br/>เป็นอันดับแรก คือ ด้านการพัฒนาทักษะ<br/>(ค่าเฉลี่ย= 2.90)</p> <p>*ค่าเฉลี่ยความเห็นของแรงงานระดับ<br/>หัวหน้าที่อยู่ลำดับสุดท้าย คือ<br/>ด้านการสรรหาคัดเลือก<br/>(ค่าเฉลี่ย = 2.17)</p> |
| <p><u>ช่างเทคนิค</u></p> <p>- รวม = เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย =2.51)</p> <p>- แยกรายด้าน =</p> <p>1.การพัฒนาทักษะ<br/>(เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย =2.93)</p> <p>2.ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน<br/>(เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย =2.51)</p> <p>3. การบริหารค่าตอบแทน<br/>(เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย =2.26)</p> <p>4.การสรรหาคัดเลือก<br/>(เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย =2.17)</p>      | <p>- รวม = เห็นด้วยปานกลาง<br/>(ค่าเฉลี่ย =2.44)</p> | <p>- รวม = เห็นด้วยปานกลาง<br/>(ค่าเฉลี่ย =2.06)</p> <p>*ค่าเฉลี่ยความเห็นของช่างเทคนิคที่อยู่<br/>ลำดับสุดท้าย คือ ด้านการบริหาร<br/>ค่าตอบแทน (ค่าเฉลี่ย =1.75)</p> | <p>- รวม = เห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย =2.71)</p> <p>*ค่าเฉลี่ยความเห็นของหัวหน้างานที่มาก<br/>เป็นอันดับแรก คือ คือ ด้านการพัฒนา<br/>ทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 3.23)</p>                                                                                                                      |

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                      |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><u>วิศวกรโรงงาน</u></p> <p>- รวม = เห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย =2.53)</p> <p>- แยกรายด้าน =</p> <p>1. การพัฒนาทักษะ<br/>(เห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย =3.00)</p> <p>2. ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและ<br/>แรงงาน (เห็นด้วยปานกลาง<br/>ค่าเฉลี่ย =2.40)</p> <p>3. การบริหารค่าตอบแทน<br/>(เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย =2.24)</p> <p>4. การสรรหาคัดเลือก<br/>(เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย =2.31)</p> | <p>- รวม = เห็นด้วยปานกลาง<br/>(ค่าเฉลี่ย =2.49)</p> | <p>- รวม = เห็นด้วยปานกลาง<br/>(ค่าเฉลี่ย =2.40)</p> <p>*ค่าเฉลี่ยความเห็นของวิศวกรโรงงานที่อยู่<br/>ลำดับสุดท้าย คือ คือ ด้านการสรรหา<br/>คัดเลือก (ค่าเฉลี่ย =2.00)</p> | <p>- รวม = เห็นด้วยมากปานกลาง<br/>(ค่าเฉลี่ย =2.89)</p> <p>*ค่าเฉลี่ยความเห็นของวิศวกรโรงงาน<br/>ที่มากเป็นอันดับแรก คือด้านการพัฒนา<br/>ทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 3.35)</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

จากข้อมูลในตาราง 5.1 พอสรุปได้ว่า

- หากพิจารณาที่ระดับ tier (ดูข้อมูลแนวนอน แถวที่ 1) พบว่าแรงงานรวมทุกกลุ่มของ ระดับ 2<sup>nd</sup> tier (ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier) ด้วยมีความเห็นด้วยมากเป็นลำดับแรกต่อการบริหารแรงงานตามมาด้วย ระดับ 1<sup>st</sup> tier ในขณะที่ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ค่าเฉลี่ยความเห็นอยู่ในลำดับสุดท้าย ประเด็นนี้พอจะสรุปจากรายละเอียดที่อธิบายไว้ในบทที่ 4 ได้ว่า ชัฟฟลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีมักจะมีลูกค้าที่ระดับ 1<sup>st</sup> tier แนะนำให้มาซื้อสินค้าด้วย จึงทำให้กลุ่มนี้เป็นทั้งระดับ 2<sup>nd</sup> และ 3<sup>rd</sup> tier ไปในตัว ระบบที่ดีน่าจะทำให้แรงงานมีความพึงพอใจมากกว่า และตามข้อมูลพอใจมากกว่าระดับ 1<sup>st</sup> tier ด้วยซ้ำ (แต่จำเป็นต้องให้ข้อสังเกตประกอบด้วยว่าจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทั้งระดับ 2<sup>nd</sup> และ 3<sup>rd</sup> tier มีจำนวนไม่มากนัก)

- หากพิจารณาตามกลุ่มแรงงาน โดยไม่คำนึงถึงระดับ tier (ดูข้อมูลแนวสดมภ์ สดมภ์ที่ 1) พบว่าแรงงาน 3 กลุ่มที่มีความเห็นด้วยมากที่สุดเรียงไป คือ กลุ่มหัวหน้างาน วิศวกรโรงงาน และช่างเทคนิค ในขณะที่แรงงานกลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยน้อยกว่าต่อการบริหารแรงงาน ข้อมูลนี้สอดคล้องกับทฤษฎีของตัวแทนชัฟฟลายเออร์ที่ได้สรุปไปด้านบนว่า แรงงานกลุ่มปฏิบัติการมักลาออกจากงานบ่อย

- หากพิจารณาเชิงไขว้ระหว่างกลุ่มแรงงานและระดับ tier ด้วยต่อภาพรวมการบริหารแรงงาน จากตารางจะพบว่าโดยรวม กลุ่มแรงงานวิศวกรโรงงานในชัฟฟลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier (ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier) มีค่าเฉลี่ยความเห็นสูงที่สุด ในขณะที่ความเห็นที่ต่ำที่สุดคือแรงงานระดับปฏิบัติการของชัฟฟลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier

- แต่ถ้าเลือกพิจารณาเจาะจงไปว่าด้านใดของการบริหารแรงงานในกลุ่มแรงงานใดในชัฟฟลายเออร์ระดับไหนมีความเห็นสูงและต่ำที่สุดคือด้านย่อย 4 ด้านไหน จะพบว่า เห็นด้วยค่าสูงสุดคือ วิศวกรโรงงานในชัฟฟลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier (ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier) ต่อด้านการพัฒนาทักษะ ในขณะที่เห็นด้วยค่าต่ำที่สุดสองด้านคือ กลุ่มช่างเทคนิคของชัฟฟลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier ต่อค่าตอบแทน และกลุ่มแรงงานระดับปฏิบัติการของชัฟฟลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier (ที่เป็น 3<sup>rd</sup> tier) ต่อการสรรหาคัดเลือก

นอกจากข้อมูลค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามปลายปิดแล้ว แรงงานกลุ่มตัวอย่างยังแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาที่อยากให้นายจ้างแก้ไข ดังนี้ ปัญหาในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการทำงานของพนักงาน, ปัญหาการสื่อสารในเรื่องข้อมูลต่าง ๆ และกฎระเบียบไม่ชัดเจนและไม่ทั่วถึง, ปัญหาการไม่มีส่วนร่วมในการตั้งกฎระเบียบของบริษัท และไม่มีการชี้แจงในการตั้งกฎระเบียบต่าง ๆ ของบริษัท, ปัญหาสวัสดิการไม่เพียงพอ ค่าตอบแทนน้อย, ปัญหาคนงานไม่เพียงพอต่อจำนวนงาน และปัญหาการลาออกบ่อย

### 5.3 ข้อค้นพบต่อคำถามวิจัยข้อที่ 2

**คำถามวิจัย** อะไรคือ แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย?

**คำตอบ** สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานที่พบว่าซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างใช้ หลัก ๆ หากเป็นปัญหาการจ้างงาน ก็จะใช้แนวทางการแก้ไขปัญหาระงงานจำนวนไม่พอด้วย ถ้าไม่ใช้บริการบริษัทจ้างเหมา ก็จะเพิ่มจำนวนการจ้างแรงงานต่างด้าว การเลือกใช้เทคโนโลยีมาทดแทนปริมาณแรงงานที่ต้องการมีเพียงบางสถานประกอบการและเป็นส่วนน้อยเท่านั้น ที่เลือกใช้วิธีนี้ในการแก้ไขปัญหาคาดแคลนแรงงานเชิงปริมาณสำหรับปัญหาด้านคุณภาพที่ไม่ตรงความต้องการพบว่าซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการฝึกอบรมแบบเน้นการปฏิบัติงาน (OJT) ในการแก้ไขปัญห

ส่วนแนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารแรงงานหลังจากแรงงานแล้ว พบว่า ซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างมักอาศัยนวัตกรรมทางความคิดในการหารูปแบบและวิธีการการบริหารแรงงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้คนงานทำงานให้นานที่สุดและลาออกให้น้อยที่สุด เพราะในบรรดาการบริหารแรงงาน 4 ด้านปัญหาการสรรหาคัดเลือก คือ หาคคนงานยาก ได้มาก็ลาออกบ่อยเป็นปัญหาด้านการบริหารแรงงานที่สำคัญที่สุดของซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่าง ยกตัวอย่างแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยการบริหารค่าตอบแทน เช่น การจ่ายโบนัสถี่มากกว่าปีละ 2 ครั้ง การจ่ายโบนัสตามอายุงานมากกว่าจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน หรือใช้แบบผสมกัน การให้สวัสดิการรูปแบบแปลก ๆ เพื่อยื้อให้คนงานลาออกช้าที่สุด รวมถึงการจ่ายเบี้ยขยัน แบบยังอยู่นานยิ่งได้มาก หรือการให้ความช่วยเหลือการออมเงินตามอายุงานที่มากขึ้น เป็นต้น

ในบทที่ 4 ผู้วิจัยได้จัดทำตารางสรุปแนวปฏิบัติที่ซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างใช้เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารแรงงานแยกเป็น 4 ด้าน (ขอให้อ่านไปดูตารางที่ 4.17 ในบทที่ 4) และตารางสรุปแนวทางการแก้ไขที่ซัพพลายเออร์กู้ใช้เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงาน (ขอให้อ่านดูตารางที่ 4.18 ในบทที่ 4) ข้อมูลจากสองตารางนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการบริหารแรงงานสำหรับซัพพลายเออร์กู้แห่งอื่น ๆ ต่อไปได้ นอกจากนั้นมีบางปัญหาที่ซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างไม่สามารถแก้ไขปัญหได้เอง จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือและการสนับสนุนจากภาครัฐ ตัวอย่างเช่น ปัญหาขั้นตอนความยุ่งยากล่าช้าและการคอร์รัปชันในกระบวนการจ้างงานแรงงานต่างด้าวแบบถูกกฎหมาย และปัญหาคุณภาพการศึกษาอันเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาแรงงาน ดังที่จะได้เสนอรายละเอียดในการตอบคำถามข้อวิจัยข้อถัดไป สำหรับตาราง 5.2 ด้านล่างนี้ผู้วิจัยได้พยายามสรุปให้เห็นพอสังเขปอีกครั้งว่าตัวแทนซัพพลายเออร์กู้ประยุกต์ใช้การบริหารแรงงานภายใต้รูปแบบและกิจกรรมอะไรบ้างเพื่อแก้ไขปัญหาระงงาน (ส่วนที่ปรากฏเป็นแถบสีเทาคือปัญหาที่ซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างไม่สามารถแก้ไขได้โดยลำพัง)

ตารางที่ 5.2

สรุปพอสังเขปเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยการบริหารแรงงาน

ของชีพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่าง

| ปัญหา                                                                                                                                                                                                                                                   | แนวทางการแก้ไขที่ชีพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างใช้เพื่อแก้ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน |                  |                                                    |                           |                      |                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------|---------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                         | ใช้วิธีอื่น                                                                   |                  | ใช้การแนวปฏิบัติด้านการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ |                           |                      |                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                         | จ้างต่าง<br>ด้าว                                                              | ใช้<br>เทคโนโลยี | 1) การสรรหา<br>คัดเลือก                            | 2) การบริหาร<br>ค่าตอบแทน | 3) การพัฒนา<br>ทักษะ | 4) การบริหาร<br>ความสัมพันธ์<br>ระหว่างนายจ้าง<br>และแรงงาน |
| ขาดแคลนด้านปริมาณแรงงาน                                                                                                                                                                                                                                 | x                                                                             | x                |                                                    |                           |                      |                                                             |
| แรงงานคุณสมบัติที่ไม่สอดคล้อง<br>กับความต้องการของนายจ้าง                                                                                                                                                                                               |                                                                               |                  |                                                    |                           | x                    |                                                             |
| คนไทยลาออกบ่อย                                                                                                                                                                                                                                          | x                                                                             | x                | x                                                  | x                         |                      |                                                             |
| ความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนา<br>ทักษะ (กรณีจ้างเหมาแรงงาน)                                                                                                                                                                                                |                                                                               | x                | x                                                  |                           | x                    |                                                             |
| ค่าใช้จ่ายเพิ่มจากการจ้าง<br>แรงงานต่างด้าวผ่านบริษัท<br>รับจ้างเหมา                                                                                                                                                                                    |                                                                               | x                |                                                    |                           |                      |                                                             |
| ความล่าช้าของภาครัฐไทย/<br>ปัญหาการคอร์รัปชันใน<br>กระบวนการจ้างแรงงานต่าง<br>ด้าวตามกฎหมาย                                                                                                                                                             |                                                                               | x                |                                                    |                           |                      |                                                             |
| สวัสดิการน้อยเกินไป                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                               |                  |                                                    |                           |                      | x                                                           |
| ฝึกทักษะแล้วมักลาออก                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                               | x                |                                                    | x                         | x                    |                                                             |
| บริการฝึกทักษะภาครัฐไม่ค่อย<br>ตรงและมักอยู่ไกล                                                                                                                                                                                                         |                                                                               |                  |                                                    |                           | x                    |                                                             |
| คำอธิบายสัญลักษณ์:                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                               |                  |                                                    |                           |                      |                                                             |
| -X หมายถึง ชีพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างใช้กิจกรรมวิธีการนั้น ๆ เพื่อแก้ปัญหาด้านการบริหารแรงงาน/<br>- ไฮน์ไลต์สีเทา หมายถึง ปัญหาที่สถานประกอบการยังไม่มีแนวทางในการแก้ไขหรือมีแนวทางแก้ไขเพียงเล็กน้อย<br>จำเป็นต้องพึ่งพาทบพาทรัฐในการช่วยแก้ไขปัญหาด้าน |                                                                               |                  |                                                    |                           |                      |                                                             |

#### 5.4 ข้อค้นพบต่อคำถามวิจัยข้อที่ 3

**คำถามวิจัย** ภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีข้อเสนอแนะและความร่วมมืออย่างไรบ้างเพื่อแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย?

**คำตอบ** ในส่วนของข้อเสนอแนะและความร่วมมือแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานจากข้อมูลที่รวบรวมได้ มี 3 ส่วนใหญ่ ๆ ส่วนแรกคือซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากบทเรียนการพัฒนาธุรกิจของตนว่าการจะพัฒนาซัพพลายเออร์สัญชาติไทยได้มี 4 แนวทาง คือ

1. การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทางความคิด (mindset) ของผู้ประกอบการ หมายถึงความสามารถของผู้ประกอบการในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของอุตสาหกรรมด้วยการทำความเข้าใจสภาพการแข่งขันและมีทัศนคติต่อการสร้างกำไรที่ถูกต้องให้กับธุรกิจของตน

2. การปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างสม่ำเสมอ ผู้ประกอบการจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตอยู่ใน 4 เรื่องสำคัญ คือ คุณภาพ (quality) ต้นทุนการผลิต (cost) การจัดส่งสินค้า (delivery) และเทคโนโลยี (technology)

3. ความช่วยเหลือจากซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier และหน่วยงานภาครัฐ เช่น การช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและระบบการผลิตของซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier สู่อันดับต่ำกว่า นอกจากความช่วยเหลือจากซัพพลายเออร์ระดับ 1<sup>st</sup> tier แล้วกลุ่มตัวอย่างยังอธิบายถึงความช่วยเหลือที่ต้องการการสนับสนุนจากภาครัฐ ใน 2 กรณี กรณีแรกคือ อยากให้มีการสนับสนุนในเรื่องที่ซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier หรือต่ำกว่าไม่มีเงินทุน เช่น การจัดตั้งศูนย์ทดสอบชิ้นส่วนยานยนต์ เป็นต้น

4. บทบาทเชิงรุกของซัพพลายเออร์ ในหลายครั้งพบว่าข้อมูลการสนับสนุนจากภาครัฐกระจายมาไม่ถึงสถานประกอบการ ดังนั้น ซัพพลายเออร์สัญชาติไทยในระดับ 2<sup>nd</sup> tier และระดับต่ำกว่า ควรจะต้องมีความขวนขวายหาข้อมูลการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยตนเองด้วย เช่น การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น จากกระทรวงอุตสาหกรรมหรือจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI ต้องมีบทบาทเชิงรุกที่จะพัฒนาตัวเองไม่ใช่รอคอยความช่วยเหลือแต่เพียงอย่างเดียว)

ส่วนที่ 2 คือ ข้อเสนอต่อบทบาทของภาครัฐต่อการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์สัญชาติไทยต้องเริ่มต้นจากรัฐบาลจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจน ต่อเนื่อง และมีความบูรณาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงสถานการณ์ที่ทิศทางอุตสาหกรรมยานยนต์กำลังจะเปลี่ยนผ่านไปสู่รถยนต์ใช้พลังงานไฟฟ้า ในอนาคตหากรถยนต์ใช้พลังงานไฟฟ้าแพร่หลายแล้วจะมีซัพพลายเออร์ไทยในห่วงโซ่การผลิตจำนวนมากได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งซัพพลายเออร์กุ่มที่ผลิตชิ้นส่วนเกี่ยวกับเครื่องยนต์และระบบไอเสียรถยนต์ รวมถึงซัพพลายเออร์ที่เกี่ยวข้องกับ

พลังงานทางเลือกอื่น ๆ ที่รัฐบาลเคยสนับสนุนไว้ ในอนาคตชีฟพลายเออร์ในกลุ่มเหล่านี้จะได้รับผลกระทบทั้งหมด นั่นหมายความว่าแรงงานในชีฟพลายเออร์เหล่านี้จะได้รับผลกระทบไปด้วย ทิศทางการบริหารแรงงานต้องให้ความสำคัญกับพัฒนาฝีมือยกระดับทักษะของแรงงานเน้นทักษะการทำงานกับเทคโนโลยี แยกการพัฒนาทักษะตามกลุ่มแรงงาน

สำหรับแรงงานไทย ควรมีการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของแรงงานไทยอย่างเข้มข้น เพื่อส่งเสริมการปรับปรุงกระบวนการผลิต ภาครัฐจะต้องออกแบบการพัฒนาแรงงานไทยให้เหมาะสมกับประเภทแรงงานซึ่งแบ่งออกเป็น 4 segments โดยพิจารณาจากการวุฒิการศึกษาและทักษะ ได้แก่ กลุ่มที่ 1 มีวุฒิการศึกษา แต่ไม่มีทักษะ กลุ่มที่ 2 มีวุฒิการศึกษาและมีทักษะ กลุ่มที่ 3 ไม่มีวุฒิการศึกษาแต่มีทักษะ และกลุ่มที่ 4 ไม่มีทั้งวุฒิการศึกษาและไม่มีทักษะ ภาครัฐต้องทั้งสร้างและซ่อมสมรรถนะของแรงงานไทยให้ถูกกลุ่ม สำหรับแรงงานไทยในกลุ่มที่ 1 มีวุฒิการศึกษา แต่ไม่มีทักษะ ภาครัฐต้องเร่งแก้ไขและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาให้นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษามีคุณสมบัติแบบที่เรียกว่า fit for industry มากกว่าที่เป็นอยู่ การแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรต้องยืดหยุ่นกว่านี้ไม่ยึดติดกฎระเบียบหรือมาตรฐานทางการศึกษาที่กำกับดูแลจนปรับปรุงอะไรได้ยาก แนวทางที่ควรจะทำคือเพิ่มการเรียนแบบโรงเรียนในโรงงาน หรือ การสหกิจศึกษา (dual system) ให้มากขึ้น ขยายจำนวนทั้งสถานประกอบการและสถาบันการศึกษาที่ร่วมมือกัน ไม่ให้กระจุกอยู่แต่ในเขตเมืองหรือนิคมอุตสาหกรรมเท่านั้น และต้องควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐานด้วย สำหรับกลุ่มที่ 2 มีวุฒิการศึกษาและมีทักษะ เป็นแรงงานที่ภาครัฐควรให้ความสำคัญ โดยเร่งพัฒนาความรู้และสมรรถนะแรงงานเน้นเรื่องของการใช้เทคโนโลยีการใช้เครื่องมือเครื่องจักรที่จำเป็นในระบบการผลิต สำหรับแรงงานในกลุ่มที่ 3 ไม่มีวุฒิการศึกษาแต่มีทักษะ ภาครัฐควรเร่งเติมทักษะของแรงงานไทยกลุ่มนี้ให้มีความเฉพาะทางมากขึ้น เช่น ฝึก machining skill ให้เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมเฉพาะแล้วเอาเข้ามาทำงานในอุตสาหกรรมนั้น ๆ สำหรับแรงงานในกลุ่มที่ 4 ภาครัฐอาจไม่มีทางเลือกมากนัก อุตสาหกรรมที่ยังใช้แรงงานในกลุ่มนี้อยู่ จำเป็นต้องหันไปใช้เทคโนโลยีทดแทนคนงานเพราะการพัฒนาคนงานให้มาทำงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป สิ่งที่ภาครัฐจะทำได้สำหรับแรงงานกลุ่มนี้คือให้ย้ายไปทำงานในอุตสาหกรรมอื่น เช่น งานบริการ เป็นต้น

สำหรับแรงงานต่างด้าวเสนอว่าในระยะสั้นขณะที่แรงงานไทยยังไม่สามารถมีสมรรถนะสูงเพื่อทำงานกับเทคโนโลยีได้และสถานประกอบการเองก็ยังไม่ปรับปรุงตัวเองเข้าหาเทคโนโลยีได้ไม่มากนัก ภาครัฐมีความจำเป็นต้องดำเนินการใน 2 ทาง ทางแรกคือ พัฒนาทักษะของแรงงานต่างด้าวที่ทำงานในชีฟพลายเออร์ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ข้อเสนอนี้เป็นเพียงข้อเสนอระยะสั้นเท่านั้น อีกหนทางคือผลักดันให้ชีฟพลายเออร์ที่ไม่เลือกที่จะพัฒนาทักษะและใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น ให้ไปลงทุนประกอบการในพื้นที่ประเทศเพื่อนบ้านที่เป็นเจ้าของประเทศของ

แรงงานต่างด้าวเกี่ยวกับการใช้บริการแรงงานต่างด้าว รัฐจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการจ้างงาน แรงงานต่างด้าวประเภทถูกกฎหมายให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ยุ่งยากลง ตลอดจนขจัด ปัญหาการคอร์รัปชันให้หมดไปให้ได้

ส่วนรูปแบบการพัฒนาทักษะแรงงานควรเน้นก็พัฒนาตาม cluster แทนการพัฒนา ทักษะแรงงานรายพื้นที่แบบเดิม การพัฒนาทักษะแรงงานโดยแบ่งตามพื้นที่ตามแนวทางการพัฒนา ฝีมือแรงงานในอดีตไม่ได้มุ่งเป้าหมายที่จะพัฒนาให้ตรงกับอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในแต่ละพื้นที่ ควรยกเลิกและเปลี่ยนมาเป็นแนวทาง cluster ดังตัวอย่างทิศทางที่รัฐบาลเริ่มทำโดยการตั้งสถาบัน พัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ (Automotive & Automotive Parts Human Resource and Development Academy, AHRDA) อาศัยความร่วมมือจาก สถานประกอบการในการออกแบบหลักสูตรและส่งครูมาสอนจะได้มีความสอดคล้องกับความต้องการ ของสถานประกอบการมากขึ้น เน้นการลงมือปฏิบัติงานจริง อย่างไรก็ตามการดำเนินงานของ AHRDA ในช่วงที่ผ่านมามีปัญหาสำคัญ 3 ประการที่รื้อแนวทางการแก้ไข ปัญหาแรกคือ การประชาสัมพันธ์ยังทำได้ไม่กว้างขวาง ปัญหาที่สองคือสถานประกอบการที่ทราบข่าวมักไม่ค่อยส่ง คนงานของตนมาฝึกอบรมเพราะเกรงจะกระทบเวลาทำงาน และหลายแห่งตั้งอยู่ไกลไม่สะดวกส่ง คนงานมาร่วมรับการฝึกอบรมที่ AHRDP ส่วนปัญหาสุดท้ายคือ AHRDP ไม่มีนโยบายฝึกอบรมทักษะ ให้แรงงานต่างด้าวเนื่องด้วยงบประมาณที่สนับสนุนมาจากภาครัฐบาลซึ่งไม่ได้ถูกกำหนดให้นำไปใช้ สำหรับแรงงานต่างด้าวด้วย กรณีนี้ทำให้ซัพพลายเออร์ระดับ 2<sup>nd</sup> tier และต่ำกว่าที่จ้างงานแรงงาน ต่างด้าวเป็นส่วนมากไม่สามารถส่งคนงานเข้าร่วมการฝึกอบรมทักษะเหล่านี้ได้

ส่วนที่ 3 คือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมว่าที่แรงงานที่มี คุณภาพเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซัพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างนำเสนอให้ภาครัฐ ช่วยแก้ไขปัญหาการพัฒนา และปรับปรุงระบบการศึกษา ฝึกนักเรียนนักศึกษาที่จะเป็นว่าที่แรงงานเข้าสู่ตลาดแรงงานให้มี ความพร้อม ทำการศึกษาให้มีคุณภาพให้ว่าที่แรงงานพร้อมทำงานเมื่อสำเร็จการศึกษา การศึกษาต้อง มีมาตรฐานตรงตามระดับวุฒิที่จบ พัฒนาทักษะให้พร้อมทำงานตรงความต้องการของ สถานประกอบการ และฝึกนิสัยและทัศนคติเพื่อเตรียมความพร้อมว่าที่แรงงานให้เหมาะสมด้วย

## รายการอ้างอิง

### หนังสือและเอกสารอื่น ๆ

- กรมการจัดหางาน, กองวิจัยตลาดแรงงาน. (2548). *การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการแรงงานและแนวโน้มในอุตสาหกรรมการผลิต*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กระทรวงแรงงาน, กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, สำนักแรงงานสัมพันธ์. (2549). *รายงานการสำรวจกรอบสภาพการจ้างตามประเภทกิจการ: เฉพาะการผลิตยานยนต์และที่เกี่ยวข้อง*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- จารุพร มณฑาพงศ์. (2553). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเข้าเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์.
- จิรพงศ์ แก่นทรัพย์. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ของผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม.
- จักรพัทธ์ วาทนาสุข. (2555). *ความแตกต่างค่าจ้างแรงงานระหว่างเพศ : กรณีศึกษาของอุตสาหกรรมยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ จังหวัดฉะเชิงเทรา*. เอกสารการประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 2 พ.ศ. 2557.
- ชนินารถ ชียงนาคบุตร. (2555). *ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปัญหาแรงงานของภาคอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, บัณฑิตวิทยาลัย, ภาคอุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทย.
- ดำรงค์ วัฒนา และคณะ. (2547). *โครงการสำรวจความต้องการด้านแรงงานในภาคอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะรัฐศาสตร์, สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ.
- ธีระ กุลวิทย์. (2541). *การศึกษาความต้องการขั้นพื้นฐานความเป็นช่างของแรงงานไร้ฝีมือที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการอุตสาหกรรมผลิต และประกอบชิ้นส่วนยานยนต์ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- ธนพล วีราสา. (2546). ความต้องการและการผลิตกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในภาคอุตสาหกรรมการผลิต. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธวัชชัย วรรณนรากุล. (2541). การยอมรับบทบาทของสหภาพแรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมรถยนต์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย.
- ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ. (2557). การพัฒนาทักษะแรงงานในอุตสาหกรรมการผลิตไทย : ช่องว่างงานวิจัย การนำไปสู่ภาคปฏิบัติ และทักษะที่จำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์. โครงการ ASEAN watch สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว).
- ธิดานันท์ ธิดา. (2557). การศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, บัณฑิตวิทยาลัย, ภาควิชาสังคมศาสตร์, สาขาวิชาการพัฒนาระบบอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์.
- นิตย จันทรมังคละศรี และคณะ. (2538). ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนทางเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขัน. รายงานฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, ฝ่ายวิจัยการพัฒนาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- พงศ์พันธุ์ ตั้งกิจ. (2549). การศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี, สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ.
- พีระ เจริญพร. (มีนาคม 2553). การแสวงหาผลประโยชน์จากการเป็นซัพพลายเออร์ของบริษัทข้ามชาติ: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย. วารสารเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์. 28(1): 35-83.
- เพ็ญจันทร์ จรุงจิตร. (2553). โครงการวิจัยคุณลักษณะของวิศวกรรมที่พึงประสงค์ในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรังสิต, สถาบันวิจัย.
- ยงยุทธ แฉล้มวงษ์ และคณะ. (2555). การจัดทำยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาคนให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม. รายงานการศึกษาค้นคว้าฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- วิระศักดิ์ สารรัตน์ และคณะ. (2548). โครงการสำรวจข้อมูลฝีมือแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.

- ศักรินทร์ ชวนะภูธร. (2547). ปัญหาการดำเนินงานของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม.
- ศุภชาญ อรัญสุวรรณ. (2542). ความพึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สถาบันยานยนต์. (2555). แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี 2555-2559. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สถาบันยานยนต์. (2557). ข้อมูลผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ปี 2557. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- (เอกสารอัดสำเนา).
- สมชาย หาญหิรัญ. (2557). แนวโน้มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในปี 2557-2560. เอกสารการประชุม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สุจิตราภรณ์ คำสอาด. (2540). การส่งเสริมการพัฒนาทักษะแรงงานในสถานประกอบการขนาดกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาดบัณฑิต.
- สุรพล ชามาตย์. (2554). การพัฒนาชุดฝึกอบรมสำหรับพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์เพื่อแก้ปัญหา การเกิดของเสียจากกระบวนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, สาขาวิชาการพัฒนาระบบอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์.
- สุรสาร เทพศิริ. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความต้องการลาออกจากงานของวิศวกรในอุตสาหกรรมรถยนต์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม.
- สิทธิพร เจริญสิทธิกุล. (2546). แรงงานสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีสหภาพแรงงาน ศึกษากรณีบริษัท ไทยฮอนด้า แมนูแฟคเจอร์ จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์.
- อาชนัน เกาะไพบูลย์. (2552). *Global Integration of Thai Automotive Industry*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์.
- อนุชัย งามรังกูร. (2550). การพัฒนามาตรฐานสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมยานยนต์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย.

อุษณีย์ เหมแหวน. (2543). *ความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานบริษัทในเขตอุตสาหกรรม  
สยามอีสเทิร์น : ศึกษากรณีบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์.*  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล, บัณฑิตวิทยาลัย,  
สาขาวิชาประชากรศึกษา.

## สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (6 กุมภาพันธ์ 2558). *เอกชน-ศช. ถกแก้วิกฤติแรงงานขาดแคลน*. สืบค้นเมื่อ  
วันที่ 7 มกราคม 2559, จาก [http://www.bangkokbiznews.com/  
news/detail/633383](http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/633383)

กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (18 กุมภาพันธ์ 2558). *ส.อ.ท. คาดชิ้นส่วนยานยนต์ส่งออกโต 8%*.  
สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2559, จาก  
<http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/635358>

กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (1 พฤษภาคม 2558). *ส.อ.ท. เผยแรงงานอุตสาหกรรมยานยนต์ขาดแคลน*.  
สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2559, จาก  
<http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/645346>

กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (26 พฤษภาคม 2558). *สถาบันยานยนต์หันเป๋ายอดผลิตรถปีนี้เหลือ  
2 ล้านคัน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2559, จาก  
<http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/648780>

ข่าวสด. (3 พฤษภาคม 2558). *ยานยนต์ขาดแรงงาน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2559, จาก  
[http://daily.khaosod.co.th/view\\_news.php?newsid=TURObFkyOHdNekF6TURV  
MU9BPT0=&sectionid=TURNd05RPT0=&day=TWpBeE5TMHdOUzB3TXc9PQ](http://daily.khaosod.co.th/view_news.php?newsid=TURObFkyOHdNekF6TURVMU9BPT0=&sectionid=TURNd05RPT0=&day=TWpBeE5TMHdOUzB3TXc9PQ)

เดลินิวส์. (18 เมษายน 2557). *แต่งตั้งสถาบันยานยนต์คนใหม่*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2559,  
จาก <http://www.dailynews.co.th/economic/231258>

ธนาชาติ. (16 พฤษภาคม 2557). *อุตสาหกรรมรถยนต์ ลดโอที ยอดผลิตรถ-ยรว่งหนัก*. สืบค้นเมื่อ  
วันที่ 7 มกราคม 2559, จาก [http://www.thanachartbluebook.com  
/news.asp?P1=E481F538F3AA25CB4ED701B49DD99C57D87C77E49DD7FF71A95  
F2FE580C88CF3](http://www.thanachartbluebook.com/news.asp?P1=E481F538F3AA25CB4ED701B49DD99C57D87C77E49DD7FF71A95F2FE580C88CF3)

นครินทร์ ศรีเลิศ. (2557). *กรุงเทพธุรกิจรายงาน: ทิศทางไอซีทีนอกกรุง CLMV จับตาพม่า  
ฐานผลิตใหม่ยานยนต์อาเซียน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2558. จาก,  
<http://tdri.or.th/tdri-insight/bangkokbiz-2014-10-14/>

เนชั่นแนล. (20 พฤศจิกายน 2557). *กระทรวงแรงงาน ระบุอีก 5 ปี อุตสาหกรรมยานยนต์ต้องการแรงงานกว่า 2 แสนคน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2559, จาก  
<http://www.msn.com/th-th/news/other> . . .

ประชาชาติ. (4 กุมภาพันธ์ 2559). *ผนักญี่ปุ่นปั่นบิ๊กคลัสเตอร์ยานยนต์ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนไทยปรับใหญ่ซุง ดีไซด์-อาร์แอนด์ดี*. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2559, จาก  
[http://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1454509392](http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1454509392)

ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (24 กรกฎาคม 2558). *พิษส่งออกติดลบลามเล็กจ้าง ชิ้นส่วน หนักสุด “ไอที-รถยนต์” 5 เดือน เลิกจ้างกว่า 5 หมื่นราย*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2559, จาก [http://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1437715070](http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1437715070)

ผู้จัดการออนไลน์. (28 สิงหาคม 2557). *ยานยนต์ขาดแคลนแรงงานหนัก ต้องพึ่งต่างด้าว 1.2 แสนคน เล็งตั้งศูนย์พัฒนาฯ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2559, จาก  
<http://www.manager.co.th/QOL/ViewNews.aspx?NewsID=9570000098636>

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>

โรงงานอุตสาหกรรมไทย. (2559). *รายชื่อผู้ประกอบการรถยนต์และจำหน่ายรถยนต์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2559, จาก [www.thailandindustry.blogspot.com](http://www.thailandindustry.blogspot.com)

วีรพันธ์ กัณหา. (12 กุมภาพันธ์ 2558). *เร่งผลิตแรงงานยานยนต์กว่า 1.2 แสนคน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2559, จาก <http://news.voicetv.co.th/business/166311.html>

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2547). *จับตามูลค่าการลงทุนระลอกที่สองจากญี่ปุ่น ... สะท้อนการเป็นตลาดเดียวและฐานการผลิตร่วมในภูมิภาคอาเซียน (กระแสทรรศน์ ฉบับที่ 2542)*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2558 จาก, <https://www.kasikornresearch.com/th/K-EconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx?docid=33181>

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2559). *รายชื่อบริษัทที่เป็นสมาชิกสมาคมชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2559, จาก  
[http://ftiweb.off.fti.or.th/erp\\_member\\_search/\\_memberIndustrial\\_TH.aspx?indus\\_club=105](http://ftiweb.off.fti.or.th/erp_member_search/_memberIndustrial_TH.aspx?indus_club=105)

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2559). ปี 2558 ผลิตรถยนต์ 1,913,002 คัน ต่ำกว่าเป้า แต่เพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว ร้อยละ 1.76ขายในประเทศ 799,592 คัน ตามเป้า ส่งออก 1,204,895 คัน ตามเป้า. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2559, จาก <http://www.fti.or.th/2016/thai/ftinewsdetail.aspx?id=614>

ASEAN Automotive Federation. (2014). ปริมาณการผลิตรถยนต์ 5 ประเทศในอาเซียน. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2559, จาก [http://www.asean-autofed.com/files/AAF\\_Statistics\\_2014.pdf](http://www.asean-autofed.com/files/AAF_Statistics_2014.pdf)

ASEAN Automotive Federation. (2015). ปริมาณการผลิตรถยนต์ 5 ประเทศในอาเซียน. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2559, จาก [http://www.asean-autofed.com/files/AAF\\_Statistics\\_2015.pdf](http://www.asean-autofed.com/files/AAF_Statistics_2015.pdf)

World Motor Vehicle Production. (2015). 2015 Production Statistics. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2559, จาก <http://www.oica.net/category/production-statistics/>

## Book

Thammavit Terdudomtham. (1977). *The Automobile Industry in Thailand*. Bangkok: Thailand Development Research Institute.

ภาคผนวก

1. ข้อมูลกำหนดการสัมภาษณ์ตัวแทนซัพพลายเออร์ จำนวนและตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์

| ชื่อสถานประกอบการ<br>(ชื่อสมมุติสำหรับ<br>2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier) | การสัมภาษณ์                 |               |                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                     | วันที่สัมภาษณ์              | จำนวน<br>(คน) | ตำแหน่ง                                                                                |
| กลุ่มบริษัทไทยซัมมิท                                                                | 4 มี.ค.59 และ<br>11 พ.ค. 59 | 3             | - ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต<br>- ผู้จัดการทั่วไป<br>- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์         |
| บริษัทสมบูรณ์<br>แอดวานซ์ เทคโนโลยี<br>จำกัด (มหาชน)                                | 5 พ.ค.59                    | 1             | - รองกรรมการผู้จัดการ                                                                  |
| AB1                                                                                 | 27 พ.ค.59                   | 1             | - กรรมการผู้จัดการ<br>(เจ้าของสถานประกอบการ)                                           |
| AB2                                                                                 | 27 พ.ค.59                   | 1             | - กรรมการผู้จัดการ<br>(เจ้าของสถานประกอบการ)                                           |
| AB3                                                                                 | 3 มิ.ย.59                   | 1             | - กรรมการผู้จัดการ<br>(เจ้าของสถานประกอบการ)                                           |
| AB4                                                                                 | 31 พ.ค.59                   | 2             | - ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ<br>- ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                            |
| AB5                                                                                 | 3 มิ.ย.59                   | 2             | - ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์<br>- ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย Logistic                       |
| AB6                                                                                 | 22 มิ.ย.59                  | 1             | - รองกรรมการผู้จัดการ<br>(บุตรเจ้าของสถานประกอบการ)                                    |
| AB7                                                                                 | 23 มิ.ย.59                  | 2             | - รองกรรมการผู้จัดการ<br>(บุตรเจ้าของสถานประกอบการ)<br>- เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ |
| AB8                                                                                 | 30 มิ.ย.59                  | 2             | - ผู้จัดการทั่วไป<br>- เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                                   |
| AB9                                                                                 | 13 ก.ค.59                   | 1             | - เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                                                        |

| ชื่อสถานประกอบการ<br>(ชื่อสมมุติสำหรับ<br>2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier) | การสัมภาษณ์    |               |                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                     | วันที่สัมภาษณ์ | จำนวน<br>(คน) | ตำแหน่ง                                                                         |
| AB10                                                                                | 19 ก.ค.59      | 1             | - รองกรรมการผู้จัดการ<br>(บุตรเจ้าของสถานประกอบการ)                             |
| AB11                                                                                | 25 ก.ค.59      | 1             | - กรรมการผู้จัดการ<br>(เจ้าของสถานประกอบการ)                                    |
| AB12                                                                                | 17 มิ.ย.59     | 1             | - เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                                                 |
| AB13                                                                                | 15 ก.ค.59      | 2             | - เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                                                 |
| ABC1                                                                                | 16 มิ.ย.59     | 2             | - กรรมการผู้จัดการ<br>(เจ้าของสถานประกอบการ)<br>- เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ |
| ABC2                                                                                | 29 มิ.ย.59     | 1             | - รองกรรมการผู้จัดการ<br>(บุตรเจ้าของสถานประกอบการ)                             |
| ABC3                                                                                | 30 มิ.ย.59     | 1             | - เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์                                                 |
| ABC4                                                                                | 12 ก.ค.59      | 1             | - เจ้าของสถานประกอบการ                                                          |
| ABC5                                                                                | 22 ก.ค.59      | 2             | - เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์<br>- ผู้จัดการฝ่ายผลิต                          |

## 2. ประวัติ พื้นที่ และลักษณะผลิตภัณฑ์ของสถานประกอบการกลุ่มตัวอย่าง

| ชื่อสมมุติ (tier) / ประวัติ (พอสังเขป) ของสถานประกอบการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | พื้นที่  |        |             |           | ลักษณะผลิตภัณฑ์<br>(กระบวนการ/ชิ้นส่วน/กิจกรรมการผลิต)                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|-------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ปทุมธานี | ชลบุรี | สมุทรปราการ | สมุทรสาคร |                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><u>บริษัท A1</u> (1<sup>st</sup> tier)</p> <p>ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2520 ปัจจุบันมีบริษัทในเครือรวมกว่า 40 บริษัท เป็นกลุ่มบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ชั้นนำของประเทศไทย มีโรงงานการผลิตหลายแห่งตั้งอยู่ได้แก่ จังหวัดระยอง นครนายก และสมุทรปราการรับสินค้า/ชิ้นส่วนมาจาก 1<sup>st</sup> และ 2<sup>nd</sup> tier มาประกอบให้สมบูรณ์และส่งต่อไปโรงงานประกอบรถยนต์</p> |          |        | ✓           |           | กระบวนการผลิต คือนำชิ้นส่วนที่ได้รับมา ประกอบ เช่น ชิ้นส่วนการขึ้นรูป, ชิ้นส่วน การประกอบ, ชิ้นส่วนพลาสติกประเภทฉีด และเป่า, อลูมิเนียมฉีดขึ้นรูป, ระบบไฟสำหรับ ยานยนต์, แม่พิมพ์โลหะและพลาสติก, อุปกรณ์จับยึดชิ้นงาน รวมถึงเครื่องจักรใน สายการผลิต |
| <p><u>บริษัท A2</u> (1<sup>st</sup> tier)</p> <p>ก่อตั้งเมื่อปี 2538 เป็นกลุ่มบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ชั้นนำของ ประเทศไทย มีโรงงานการผลิตหลายแห่งตั้งอยู่ที่จังหวัดสมุทรปราการ และระยอง รับสินค้า/ชิ้นส่วนมาจาก 1<sup>st</sup> และ 2<sup>nd</sup> tier มาประกอบให้ สมบูรณ์และส่งต่อไปโรงงานประกอบรถยนต์</p>                                                       |          |        | ✓           |           | กระบวนการผลิต คือ นำชิ้นส่วนที่ได้รับมา ประกอบ เน้นช่วงล่างทั้งหมดของรถยนต์ (รถเก๋งและรถกระบะ) เน้นการประกอบ ส่วนที่เป็นงานเหล็ก กระบวนการผลิตหลัก ๆ คือ การหล่อ (casting) เครื่องจักร (machine) และการขึ้นรูป (forging)                             |
| <p><u>บริษัท AB1</u> (2<sup>nd</sup> tier)</p> <p>ก่อตั้งเมื่อปี 2542 ดำเนินธุรกิจด้านการพัฒนาออกแบบการผลิต สินค้าสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ ตลอดจนการผลิตและ การติดตั้งสำหรับกลุ่มลูกค้า</p>                                                                                                                                                                            |          | ✓      |             |           | ชิ้นส่วนที่ผลิต คือ อุปกรณ์จับยึดและอุปกรณ์ กำหนดตำแหน่ง อุปกรณ์ที่ใช้ด้วยมือ และ สินค้าอื่น ๆ อีกมากมาย                                                                                                                                             |

| ชื่อสมมุติ (tier) / ประวัติ (พอสังเขป) ของสถานประกอบการ                                                                                                                                                                                                                                                                    | พื้นที่  |        |             |           | ลักษณะผลิตภัณฑ์<br>(กระบวนการ/ชิ้นส่วน/กิจกรรมการผลิต)                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|-------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ปทุมธานี | ชลบุรี | สมุทรปราการ | สมุทรสาคร |                                                                                                              |
| <u>บริษัท AB2</u> (2 <sup>nd</sup> tier)<br>ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2550 ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตเครื่องมือ<br>ทางช่าง จัดหาส่วนประกอบของเครื่องมือทางช่างรวมไปถึง<br>วิธีการดูแลรักษาเบื้องต้นของอุปกรณ์ พัฒนาระบบวิธีการผลิต<br>เครื่องมืออุปกรณ์ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา<br>กระบวนการการผลิตให้แก่ลูกค้า |          | ✓      |             |           | ชิ้นส่วนที่ผลิต คือ เครื่องจักรและเครื่องมือ<br>ทางช่างในส่วนที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้า และ<br>ระบบไฮดรอลิกต่าง ๆ |
| <u>บริษัท AB3</u> (2 <sup>nd</sup> tier)<br>ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2534 ดำเนินธุรกิจรับออกแบบและผลิตเครื่องจักร<br>(machining) และเครื่องยนต์ (engine) ที่ใช้เหล็กให้อุตสาหกรรม<br>ยานยนต์และอุตสาหกรรมอื่น ๆ ด้วย เช่น อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน<br>แอร์ เป็นต้น                                                                 |          |        | ✓           |           | ชิ้นส่วนที่ผลิต คือ เครื่องจักร และชิ้นส่วนใน<br>เครื่องยนต์ที่ใช้เหล็กและโลหะ เช่น ท่อน้ำมัน                |
| <u>บริษัท AB4</u> (2 <sup>nd</sup> tier)<br>ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2549 ประกอบกิจการค้า ผลิต และจำหน่ายงานขึ้นรูป<br>โครงสร้างส่วนต่าง ๆ รถยนต์ เพื่อสร้างความแข็งแรงให้กับตัวรถเพื่อ<br>ส่งต่อไปประกอบเป็นตัวรถ                                                                                                               | ✓        |        |             |           | ชิ้นส่วนที่ผลิต คือ โครงทั้งหมด<br>โครงหลัง โครงเสาต้านข้างรถยนต์<br>โครงหลังคา โครงด้านล่าง เป็นต้น         |

| ชื่อสมมุติ (tier) / ประวัติ (พอสังเขป) ของสถานประกอบการ                                                                                                                                                                                                      | พื้นที่  |        |             |           | ลักษณะผลิตภัณฑ์<br>(กระบวนการ/ชิ้นส่วน/กิจกรรมการผลิต)                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|-------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                              | ปทุมธานี | ชลบุรี | สมุทรปราการ | สมุทรสาคร |                                                                                                                                                                                       |
| <u>บริษัท AB5</u> (2 <sup>nd</sup> tier)<br>ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2546 ดำเนินธุรกิจบริการแบบครบวงจรเกี่ยวกับการออกแบบแม่พิมพ์ การพิมพ์งานตามแบบพิมพ์ของลูกค้าจนไปถึงผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่ใช้ภายในรถยนต์                                                         | ✓        |        |             |           | ชิ้นส่วนที่ผลิต คือ ชิ้นส่วนที่เป็นเหล็กและอลูมิเนียมภายในรถยนต์และทำแม่พิมพ์สำหรับพิมพ์ชิ้นส่วนภายในรถยนต์                                                                           |
| <u>บริษัท AB6</u> (2 <sup>nd</sup> tier)<br>ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2541 ผลิตและส่งออกสกรูน็อตสแตนเลสและเหล็กรองรับตลาดในประเทศและประเทศ เน้นผลิตเพื่อตอบสนองอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์รถจักรยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า เฟอร์นิเจอร์ และก่อสร้าง เป็นต้น |          |        |             | ✓         | ชิ้นส่วนที่ผลิต คือ สลักภัณฑ์ อันได้แก่ สกรู และน็อตประเภทต่าง ๆ เช่น น็อต หัวหกเหลี่ยมเกลียวครึ่งและ เกลียวตลอด สกรูหัวหกเหลี่ยมเกลียวปล่อย สกรูหัวจมน และสลักย้ำ (fastener) เป็นต้น |
| <u>บริษัท AB7</u> (2 <sup>nd</sup> tier)<br>ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ปี 2547 ผลิตและส่งออกสกรูน็อตสแตนเลสและเหล็กเกลียวเชื่อม และ ผลิตวัสดุเหล็กต่าง ๆ เพื่อใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์                                                                                   | ✓        |        |             |           | ชิ้นส่วนที่ผลิต คือ สลักภัณฑ์ อันได้แก่ สกรู และน็อตประเภทต่าง ๆ เช่น น็อต หัวหกเหลี่ยมเกลียวครึ่งและเกลียวตลอด สกรูหัวหกเหลี่ยม เกลียวปล่อย สกรูหัวจมน และสลักย้ำ (fastener) เป็นต้น |
| <u>บริษัท AB8</u> (2 <sup>nd</sup> tier)<br>ก่อตั้งเมื่อปี 2547 ดำเนินธุรกิจการพ่นสีชิ้นส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกตัวรถยนต์ พื้นผิววัสดุที่พ่นสีคือเหล็ก พลาสติก และอลูมิเนียม                                                                            |          |        | ✓           |           | กิจกรรมการผลิต คือ รับจ้างพ่นสีชิ้นส่วนขนาดต่าง ๆ ของรถยนต์และจักรยานยนต์ทั้งที่อยู่ด้านในและด้านนอกของรถยนต์                                                                         |

| ชื่อสมมุติ (tier) / ประวัติ (พอสังเขป) ของสถานประกอบการ                                                                                                                                                                                    | พื้นที่  |        |             |           | ลักษณะผลิตภัณฑ์<br>(กระบวนการ/ชิ้นส่วน/กิจกรรมการผลิต)                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|-------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                            | ปทุมธานี | ชลบุรี | สมุทรปราการ | สมุทรสาคร |                                                                                                                             |
| <u>บริษัท AB9</u> (2 <sup>nd</sup> tier)<br>ก่อตั้งเมื่อปี 2548 ดำเนินธุรกิจชิ้นรูปชิ้นงานที่เป็นวัสดุเหล็กตามความต้องการของลูกค้าทั้งในอุตสาหกรรมยานยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้าและประกอบตามความต้องการของลูกค้า นอกจากนั้นผลิตอะไหล่รถยนต์ด้วย |          |        | ✓           |           | กิจกรรมการผลิต คือ ชิ้นรูปชิ้นงานประเภทและขนาดต่าง ๆ ที่เป็นวัสดุเหล็กและอะไหล่ต่าง ๆ ในรถยนต์ที่เป็นวัสดุเหล็ก             |
| <u>บริษัท AB10</u> (2 <sup>nd</sup> tier)<br>ก่อตั้งเมื่อปี 2538 เป็นผู้ผลิตเกี่ยวกับชิ้นส่วนยานยนต์และชิ้นส่วนมอเตอร์ไซค์ในส่วนของที่เป็นโลหะทั้งหมดเน้นผลิตโครงตัวถังรถ (frame) และชิ้นส่วนอื่น ๆ ที่เป็นเหล็ก                           |          |        | ✓           |           | ชิ้นส่วนที่ผลิต คือ โครงตัวถังรถและชิ้นส่วนอื่น ๆ ที่ใช้เหล็กในการผลิต เช่น ท่อไอเสีย ฐานตัวรถบริเวณแชสซีด้านล่างรถ เป็นต้น |
| <u>บริษัท AB11</u> (2 <sup>nd</sup> tier)<br>ก่อตั้งเมื่อปี 2532 ดำเนินธุรกิจชิ้นรูปชิ้นงานที่เป็นวัสดุสแตนเลสเป็นโรงงานหล่อสแตนเลส ชิ้นส่วนรถยนต์ ชิ้นส่วนของเรือ ชิ้นส่วนเครื่องปั้นเตอร์ และชิ้นส่วนในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์          |          | ✓      |             |           | กิจกรรมการผลิต คือ ชิ้นรูปสแตนเลสของชิ้นส่วนต่าง ๆ                                                                          |
| <u>บริษัท AB12</u> (2 <sup>nd</sup> tier)<br>ก่อตั้งเมื่อปี 2547 ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการปั๊มขึ้นรูปโลหะและผลิตชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ และอะไหล่รถยนต์ทุกชนิด                                                                                |          |        |             | ✓         | กิจกรรมการผลิต คือ บริการรับชุบสังกะสี บริการรับตัดลวดด้วยเครื่อง bending และออกแบบรับทำแม่พิมพ์                            |

| ชื่อสมมุติ (tier) / ประวัติ (พอสังเขป) ของสถานประกอบการ                                                                                                                                                                                          | พื้นที่  |        |             |           | ลักษณะผลิตภัณฑ์<br>(กระบวนการ/ชิ้นส่วน/กิจกรรมการผลิต)                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|-------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                  | ปทุมธานี | ชลบุรี | สมุทรปราการ | สมุทรสาคร |                                                                                                                                                                                      |
| <u>บริษัท AB13</u> (2 <sup>nd</sup> tier)<br>ก่อตั้งเมื่อปี 2543 ดำเนินธุรกิจพ่นสีชิ้นงานหลังจากผ่านกระบวนการเคลือบผิวโดยใช้เครื่องพ่นสีทั้งแบบสีผงและสีน้ำมัน                                                                                   |          |        | ✓           |           | กิจกรรมการผลิตคือรับจ้างพ่นสีชิ้นงานขนาดต่าง ๆ                                                                                                                                       |
| <u>บริษัท ABC1</u> (2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier)<br>ก่อตั้งเมื่อปี 2538 ดำเนินธุรกิจรับจ้างทำงานชุบเคลือบผิวด้วยไฟฟ้า เช่น สังกะสีนิกเกิล-โครเมียม และงานทั่วไป ให้แก่บริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและรถจักรยานยนต์                  | ✓        |        |             |           | กิจกรรมการผลิตคือชุบเคลือบผิวด้วยไฟฟ้าในกลุ่มยานยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้า เช่น Zinc Plating , Black Chromate, White Chromate, Yellow Chromate, Chromium Plating, Nickel Plating เป็นต้น |
| <u>บริษัท ABC2</u> (2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier)<br>ก่อตั้งเมื่อปี 2528 ปีแล้วดำเนินธุรกิจชุบเคลือบสังกะสีที่วัสดุและชิ้นส่วนที่เป็นเหล็กเพื่อป้องกันสนิม สำหรับชิ้นส่วนยานยนต์ชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น |          |        | ✓           |           | กิจกรรมการผลิตคือชุบเคลือบผิวด้วยสังกะสีเพื่อป้องกันอะไหล่และชิ้นส่วนจำนวนมากที่มีขนาดต่างกันและเป็นวัสดุเหล็กไม่ให้เป็นสนิม                                                         |
| <u>บริษัท ABC3</u> (2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier)<br>ก่อตั้งเมื่อปี 2546 ดำเนินธุรกิจผลิตชิ้นส่วนย่อย ๆ ในรถยนต์จากวัสดุเหล็ก และชุดอุปกรณ์ที่มากับรถ รวมถึงอุปกรณ์ใน มอเตอร์ไซด์และเรือด้วย                                         |          |        | ✓           |           | ชิ้นส่วนที่ผลิตคือชิ้นส่วนที่ทำจากเหล็กชิ้นเล็ก ๆ ในรถ เช่น แผ่นรองเบรก และอุปกรณ์ในชุด tool knit ต่าง ๆ ที่ทำจากวัสดุเหล็ก เช่น ประแจ เป็นต้น                                       |

| ชื่อสมมุติ (tier) / ประวัติ (พอสังเขป) ของสถานประกอบการ                                                                                                                                                                                           | พื้นที่  |        |             |           | ลักษณะผลิตภัณฑ์<br>(กระบวนการ/ชิ้นส่วน/กิจกรรมการผลิต)                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|-------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                   | ปทุมธานี | ชลบุรี | สมุทรปราการ | สมุทรสาคร |                                                                                                                              |
| บริษัท ABC4 (2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier)<br>ก่อตั้งเมื่อปี 2535 มีสายการผลิต 2 สาย อันได้แก่ Zinc Barrel Plating Line และ Zinc Rack Plating Line                                                                                    |          |        | ✓           |           | กิจกรรมการผลิตคือการเคลือบสังกะสีที่ผิววัสดุต่าง ๆ เช่น เหล็กอัลลอยด์ นิกเกิลอัลลอยด์ ซิลิกอน และเรซิน เป็นต้น               |
| บริษัท ABC5 (2 <sup>nd</sup> และ 3 <sup>rd</sup> tier)<br>ก่อตั้งเมื่อปี 2540 ให้บริการผลิตสลักภัณฑ์ (fastener) ตามความต้องการของลูกค้า โดยสามารถผลิตสินค้าได้หลากหลาย นอกจากนั้นยังให้บริการ อบ-ชุบ ชิ้นงานเพื่อให้ตรงตามแบบที่ลูกค้าต้องการด้วย |          |        | ✓           |           | ชิ้นส่วนที่ผลิตคือผลิตสลักภัณฑ์ (fastener) เช่น โบลท์ (bolt), สตั๊ด (stud), ริเวท (rivet), พิน (pin) และงานเพรส (press part) |

### 3. หนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์สถานประกอบการซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์



โครงการจับตาอาเซียน (ASEAN Watch) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)  
สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์  
เรียน ท่านเจ้าของและ/หรือตัวแทนสถานประกอบการ

ด้วยโครงการวิจัยเรื่อง “ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์” ภายใต้การสนับสนุนทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กำลังอยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านแรงงานซึ่งถือเป็นหนึ่งในปัจจัยการผลิตที่สำคัญ รวมถึงเพื่อแสวงหาแนวทางการบริหารแรงงานที่ยั่งยืนให้แก่อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยโดยรวม

ในการนี้ ด้วยท่านเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์รวมถึงการบริหารแรงงานในอุตสาหกรรมนี้ ดิฉันจึงใคร่ขอเข้าพบท่านและ/หรือบุคคลที่ท่านมอบหมายเพื่อสัมภาษณ์ข้อมูลเพื่อนำไปประกอบการเขียนรายงานการวิจัย โดยประเด็นการสัมภาษณ์ประกอบไปด้วย 1) ปริมาณแรงงานและการจ้างงาน 2) คุณภาพแรงงานและทักษะที่พึงประสงค์ และ 3) กระบวนการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาแรงงาน การบริหารค่าตอบแทน และการแรงงานสัมพันธ์) รายละเอียดแนวคำถามตามเอกสารที่แนบมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์ด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง โดยวันเวลาและสถานที่ดิฉันจะได้ประสานกับท่านอีกครั้งหนึ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.จัญญลักษณ์ วีระสมบัติ)

ผู้รับผิดชอบโครงการฯ

ติดต่อผู้รับผิดชอบโครงการฯ

หมายเลขโทรศัพท์: 080-5928989

อีเมล: Thunyalak@yahoo.com7

#### 4. แนวทางการสัมภาษณ์ตัวแทนสถานประกอบการซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์

##### แบบแนวทางการสัมภาษณ์ (Interview Guide)

ตัวแทนสถานประกอบการผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย

ข้อมูลใช้ประกอบงานวิจัย

เรื่อง “ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์”

**คำชี้แจง:** การสัมภาษณ์ แยกเป็น 2 ส่วน แต่ละส่วนประกอบด้วยประเด็นย่อยและแนวคำถาม ดังนี้ (ใช้เวลาการสัมภาษณ์ ประมาณ 1-2 ชั่วโมง)

**>>ส่วนที่ 1:** ข้อมูลพื้นฐาน มี 2 ประเด็นย่อย แต่ละประเด็นมีแนวคำถาม ดังนี้

##### ประเด็นที่ 1 ลักษณะสถานประกอบการ

- 1.1.1 โปรดอธิบายประวัติคร่าวๆ ของสถานประกอบการ พร้อมบอกแหล่งที่จะหาข้อมูลเพิ่มเติมได้ ประเภทผลิตภัณฑ์และสินค้าของสถานประกอบการมีอะไรบ้าง?
- 1.1.2 สถานประกอบการของท่านขายสินค้าแก่บริษัทใดบ้าง ทั้งที่เป็น (lower tier และ higher tier)?
- 1.1.3 มีสัดส่วนลงทุนอย่างไร ผู้ลงทุนไทย 100% หรือร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติ (โปรดระบุ สัดส่วน)?
- 1.1.4 สถานประกอบการของท่านจัดอยู่ใน tier ไດ (ระหว่าง (1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier) หรือ คาบเกี่ยว เช่น เป็นทั้ง 2<sup>nd</sup> tier และ 3<sup>rd</sup> tier)?

##### ประเด็นที่ 2 ข้อมูลด้านแรงงาน

- 1.2.1 คนงานในโรงงานทั้งหมดมีจำนวนเท่าไร?
- 1.2.2 คนงานในโรงงานเฉพาะ 4 กลุ่ม คือ กลุ่มแรงงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มหัวหน้างาน กลุ่มช่างเทคนิค และกลุ่มวิศวกรโรงงาน แต่ละกลุ่มมีจำนวนและสัดส่วนเท่าไร?

**>>ส่วนที่ 2: การบริหารแรงงาน มี 3 ประเด็นย่อย แต่ละประเด็นมีแนวคำถาม ดังนี้**

ประเด็นที่ 1 ตลาดแรงงานและการจ้างงาน

- 2.1.1 ตลาดแรงงานมีอุปทานแรงงาน 4 กลุ่ม คือ กลุ่มแรงงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มหัวหน้างาน กลุ่มช่างเทคนิค และกลุ่มวิศวกรโรงงาน ในจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการหรือไม่ อย่างไร?
- 2.1.2 แรงงานทั้ง 4 กลุ่ม เมื่อแรกเข้าทำงานมีทักษะที่สถานประกอบการต้องการหรือไม่? หากไม่เป็นไปตามความต้องการ แรงงานกลุ่มใดขาด/ไม่มีความพร้อมในทักษะใด?

ประเด็นที่ 2 กระบวนการบริหารแรงงาน

**- การสรรหา/คัดเลือก**

- 2.2.1 สรรหาและคัดเลือกแรงงาน 4 กลุ่มจากแหล่ง/วิธีการ/ผ่านช่องทางอะไรบ้าง?
- 2.2.2 มีปัญหาด้านการสรรหา และ/หรือ คัดเลือก แรงงาน 4 กลุ่มนี้หรือไม่ อย่างไร? โปรดระบุ และอธิบายปัญหา

**- การฝึกอบรม/พัฒนา**

- 2.2.3 ใช้วิธีการ/รูปแบบ/เทคนิคอะไรบ้างในการพัฒนาทักษะแรงงานทั้ง 4 กลุ่ม? ส่งแรงงานออกไปฝึกอบรมพัฒนานอกสถานประกอบการบ้างหรือไม่ ถ้ามี ส่งไปที่ไหนบ้าง?
- 2.2.4 มีปัญหาการฝึกอบรม/พัฒนาแรงงานทั้ง 4 กลุ่ม หรือไม่ อย่างไร? และมีแนวทางการแก้ไขอย่างไร?

**- การบริหารค่าตอบแทน**

- 2.2.5 แรงงาน 4 กลุ่มนี้ได้รับประเภทค่าตอบแทนอะไรบ้าง? (โปรดให้รายละเอียดลักษณะ/ประเภทการจ่าย เช่น ค่าตอบแทนพื้นฐาน/ค่าตอบแทนจูงใจ/สวัสดิการ)
- 2.2.6 มีการจ่ายเบี้ยขยัน และ/หรือค่าจ้างจูงใจอื่นๆ หรือไม่ จ่ายอย่างไร?
- 2.2.7 มีการจ่ายโบนัสหรือไม่ จ่ายในอัตราอย่างไร?
- 2.2.8 มีสวัสดิการอะไรบ้าง?
- 2.2.9 มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนแต่ละประเภทสำหรับแรงงาน 4 กลุ่มนี้หรือไม่ อย่างไร?

- การบริหารความสัมพันธ์

- 2.2.10 ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง (ฝ่ายบริหาร) กับลูกจ้างในสถานประกอบการของท่านเป็นอย่างไร?
- 2.2.11 สถานประกอบการของท่านมีสภาพแรงงานหรือไม่ หากไม่มีใช้รูปแบบใดในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง?
- 2.2.11 ใช้ช่องทาง/วิธีการอย่างไรในการติดต่อสื่อสารระหว่างแรงงาน ฝ่ายบริหาร และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์?

ประเด็นที่ 3 ความประสงค์ต่อบทบาทภาครัฐฯ

- 2.3.1 ปัจจุบันสถานประกอบการของท่านได้รับความสนับสนุน และ/หรือ ความร่วมมือ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงาน จากหน่วยงานภาครัฐฯ บ้างหรือไม่? โปรดระบุหน่วยงาน และอธิบายภารกิจที่ได้รับความสนับสนุน และ/หรือ ความร่วมมือ? (ถ้าข้อนี้ตอบว่าไม่ ให้ข้ามไปตอบข้อ 2.5.3)
- 2.3.2 ปัจจุบันท่านพึงพอใจต่อการสนับสนุน และ/หรือ ความร่วมมือ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงาน จากหน่วยงานภาครัฐฯ ในระดับใด? มีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ อย่างไร?
- 2.3.3 มีความคาดหวังต่อบทบาทของภาครัฐฯ ทั้งด้านการเตรียมความพร้อมของแรงงาน และด้านสถานะตลาดแรงงานอย่างไรบ้าง?
- 2.3.4 ต้องการการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐฯ หรือไม่ อย่างไร เพื่อให้การบริหารแรงงานในสถานประกอบการของท่านเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ?

## 5. จดหมายนำแบบสอบถามแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานประกอบการข้าพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์



### จดหมายนำแบบสอบถามแรงงานเกี่ยวกับ “การบริหารแรงงานในข้าพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์”

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม/เข้าร่วมการสัมภาษณ์

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแรงงานในข้าพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์

แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานสายการผลิตต่อการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย โดยข้อมูลจะใช้ประกอบงานวิจัยเรื่อง “ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของข้าพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์” งานวิจัยเรื่องนี้ได้รับสนับสนุนทุนการวิจัยจากสนับสนุนทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดยงานวิจัยฯ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาปัญหาและเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรของสถานประกอบการผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย แยกเป็น การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และใช้แบบสอบถามสำหรับพนักงานสายการผลิตซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสถานประกอบการ ท่านได้รับคัดเลือกให้เป็นหนึ่งในผู้ตอบแบบสอบถามเนื่องจากท่านปฏิบัติงานอยู่ในสายการผลิตและมีประสบการณ์การทำงาน

ความเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการบริหารแรงงานทั้งนี้ข้อมูลที่ท่านให้จะปรากฏในผลการศึกษารายงานวิจัยฉบับดังกล่าวเท่านั้น และเป็นการนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวมไม่ระบุตัวบุคคล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดสละเวลารอกแบบสอบถามที่แนบมานี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับความอนุเคราะห์ของท่าน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญลักษณ์ วีระสมบัติ)

(ผู้วิจัย/รองผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)

ติดต่อผู้วิจัย

หมายเลขโทรศัพท์: 080-5928989

อีเมล: Thunyalak@yahoo.com

6. แบบสอบถามแรงงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานประกอบการซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์

แบบสอบถามแรงงานเกี่ยวกับ  
“การบริหารแรงงานในซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์”

คำชี้แจง:

- แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2: ความเห็นต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ และส่วนที่ 3: ความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการที่ท่านปฏิบัติงานอยู่
- โปรดให้ข้อมูลโดยกรอกรายละเอียดในช่องว่าง และ/หรือทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ และตารางที่ตรงกับข้อมูลจริง และ/หรือ ความเห็นของท่านมากที่สุด)

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไป

- 1.1 เพศสภาพ ☐ ชาย ☐ หญิง ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)
- 1.2 อายุ (เศษของเดือนหากเกิน 6 เดือนปัดเป็น 1 ปี)
- ☐ ต่ำกว่า 20 ปี (โปรดระบุอายุของท่าน.....ปี)
- ☐ มากกว่า 20-25 ปี ☐ มากกว่า 25-30 ปี
- ☐ มากกว่า 30-45 ปี ☐ มากกว่า 45-50 ปี
- ☐ มากกว่า 50 ปี (โปรดระบุอายุของท่าน.....ปี)
- 1.3 การศึกษา
- ☐ มัธยมศึกษาตอนต้น ☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย
- ☐ ปวช. ☐ ปวส.
- ☐ ปริญญาตรี (โปรดระบุสาขาวิชาที่จบ.....)
- ☐ สูงกว่าปริญญาตรี (โปรดระบุวุฒิการศึกษา..... สาขาวิชาที่จบ.....)
- 1.4 อายุการทำงานที่สถานประกอบการแห่งนี้.....ปี.....เดือน (นับถึงวันที่ตอบแบบสอบถามนี้)
- 1.5 สถานภาพการจ้างของท่านในปัจจุบัน
- ☐ พนักงานประจำ ☐ พนักงานชั่วคราว ☐ พนักงานจ้างเหมา
- ☐ พนักงานรายวัน ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ.....)

1.6 ระดับการทำงาน (โปรดระบุระดับตำแหน่งของท่านหากมี)

- ☐ คนงานปฏิบัติการ(ระดับตำแหน่ง.....)
- ☐ หัวหน้างาน (ระดับตำแหน่ง.....)
- ☐ ช่างเทคนิค โปรดระบุสาขาช่างของท่าน .....(ระดับตำแหน่ง.....)
- ☐ วิศวกรโรงงาน (ระดับตำแหน่ง.....)

ส่วนที่ 2: ความเห็นต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการที่ท่านปฏิบัติงานอยู่

| คำถาม                                                                                                                                                | ระดับความเห็น (กรุณา ✓) |             |                 |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------|-----------------|--------------|
|                                                                                                                                                      | เห็นด้วยมากที่สุด       | เห็นด้วยมาก | เห็นด้วยปานกลาง | เห็นด้วยน้อย |
| <b>การสรรหาคัดเลือก</b>                                                                                                                              |                         |             |                 |              |
| 2.1 ตอนสมัครงาน ท่านคิดว่าตำแหน่งงานของท่านหางานทำได้ง่าย ใช้เวลาหางานไม่นานก็ได้งานทำ                                                               |                         |             |                 |              |
| 2.2 ความรู้ความสามารถของท่านที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาไม่เพียงพอที่จะหางานทำและไม่สอดคล้องกับความต้องการของนายจ้าง                                   |                         |             |                 |              |
| 2.3 ท่านไม่มีความคิดที่จะลาออก/เปลี่ยนงาน                                                                                                            |                         |             |                 |              |
| <b>การบริหารค่าตอบแทน</b>                                                                                                                            |                         |             |                 |              |
| 2.4 ระดับค่าจ้างที่ท่านได้รับในปัจจุบันเหมาะสมดีแล้ว                                                                                                 |                         |             |                 |              |
| 2.5 ท่านพึงพอใจต่อค่าตอบแทนพิเศษที่บริษัทจัดให้ เช่น เบี้ยขยัน ค่าตอบแทนงานยาก งานหนัก เป็นต้น (หากท่านไม่ได้รับค่าตอบแทนประเภทนี้ขอให้ข้ามข้อนี้ไป) |                         |             |                 |              |
| 2.6 ท่านพึงพอใจต่อโบนัส (ในปีที่เพิ่งผ่านมา) ที่บริษัทจ่ายให้                                                                                        |                         |             |                 |              |
| 2.7 สวัสดิการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่บริษัทจัดให้ท่านมีความเหมาะสมดีแล้ว                                                        |                         |             |                 |              |
| <b>การฝึกอบรมพัฒนา</b>                                                                                                                               |                         |             |                 |              |
| 2.8 เมื่อแรกเข้าทำงานที่บริษัทนี้ ท่านคิดว่าตัวเองมีทักษะที่เหมาะสมตรงตามความต้องการของบริษัท                                                        |                         |             |                 |              |

| คำถาม                                                                                                                                              | ระดับความเห็น (กรุณา ✓) |                 |                     |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|---------------------|------------------|
|                                                                                                                                                    | เห็นด้วย<br>มากที่สุด   | เห็นด้วย<br>มาก | เห็นด้วย<br>ปานกลาง | เห็นด้วย<br>น้อย |
| 2.9 การฝึกอบรมช่วงต้นของการทำงานที่นี้ช่วยให้ท่านทำงานได้ดีขึ้น                                                                                    |                         |                 |                     |                  |
| 2.10 ปัจจุบันท่านมีทักษะอย่างเพียงพอที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย                                                                                     |                         |                 |                     |                  |
| 2.11 ท่านพึงพอใจในระบบการฝึกทักษะที่บริษัทจัดให้ท่าน                                                                                               |                         |                 |                     |                  |
| 2.12 ท่านคิดว่าการไปฝึกอบรมทักษะภายนอกโดยหน่วยงานของรัฐเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่าน<br>(หากบริษัทไม่เคยส่งท่านไปฝึกอบรมนอกบริษัทให้ข้ามข้อนี้ไป) |                         |                 |                     |                  |
| การบริหารแรงงานสัมพันธ์                                                                                                                            |                         |                 |                     |                  |
| 2.13 บริษัทให้ความสำคัญกับข้อเรียกร้องเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน                                                                                    |                         |                 |                     |                  |
| 2.14 ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานและสิทธิสวัสดิการต่าง ๆ                                                            |                         |                 |                     |                  |
| 2.15 ท่านคิดว่าตนเองรู้สิทธิตาม พรบ.แรงงานสัมพันธ์ 2518 เป็นอย่างดี                                                                                |                         |                 |                     |                  |
| 2.16 ท่านคิดว่าโดยรวมนายจ้างและลูกจ้างในบริษัทมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน                                                                            |                         |                 |                     |                  |

### ส่วนที่ 3: ความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ ที่ท่านปฏิบัติงานอยู่

3.1 โปรดอธิบายปัญหาที่ท่านพบ (หากมี) ในกระบวนการ ขั้นตอน และ/หรือ กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ฝ่าย/แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์

.....

.....

.....

.....

3.2 โปรดระบุสิ่งที่ท่านต้องการจากการทำงานของ ฝ่าย/แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์

.....

.....

.....

3.3 โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแนวทาง กิจกรรม และรูปแบบการทำงานของ ฝ่าย/แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาสละเวลากรอก/ให้ข้อมูล

## 7. หนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ประธานกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์



โครงการจับตาอาเซียน (ASEAN Watch) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)  
สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

28 กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขออนุญาตเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ข้อมูลวิจัย  
เรียน นายกสมาคมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

ด้วยโครงการวิจัยเรื่อง “ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์” ภายใต้การสนับสนุนทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กำลังอยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านแรงงานซึ่งถือเป็นหนึ่งในปัจจัยการผลิตที่สำคัญ รวมถึงเพื่อแสวงหาแนวทางการบริหารแรงงานที่ยั่งยืนให้แก่อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยโดยกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยชิ้นนี้คือซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย (1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier) และหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์

บัดนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย (1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier) ได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขณะนี้อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์หน่วยงานต่าง ๆ ในการนี้ด้วยสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยและท่านเป็นผู้ส่วนเกี่ยวข้อง มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ดิฉันจึงใคร่ขอเข้า พบท่าน และ / หรือ บุคคลที่ท่านมอบหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์ข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิจัยชิ้นนี้ โดยประเด็นการสัมภาษณ์มีทั้งหมด 3 ประเด็น ดังนี้

- 1) มุมมองของท่านต่อสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตของชีพปลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย
- 2) แนวทางการพัฒนาชีพปลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยเพื่อรองรับอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย
- 3) สถานการณ์แรงงาน (ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ) รวมถึงปัญหาด้านการบริหารแรงงานของชีพปลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยพร้อมแนวทางการแก้ไข

ทั้งนี้การสัมภาษณ์จะใช้เวลาทั้งสิ้นราว 1 ชั่วโมง โดยท่านสามารถเลือกวัน-เวลาสัมภาษณ์ช่วงใดก็ได้ตามที่ระบุในตาราง

| วัน                     | เวลาใดก็ได้ในช่วงที่ระบุด้านล่าง<br>(ใช้เวลาราว 1 ชั่วโมง) |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|
| พุธที่ 3 สิงหาคม 2559   | 9.00-12.00 น.                                              |
| ศุกร์ที่ 5 สิงหาคม 2559 | 9.00-16.00 น.                                              |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้เข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ โดยกรุณาแจ้งวัน-เวลาที่ท่านสะดวกให้สัมภาษณ์กลับมายังดิฉันด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญลักษณ์ วีระสมบัติ)

ผู้รับผิดชอบโครงการฯ

ติดต่อผู้รับผิดชอบโครงการฯ

หมายเลขโทรศัพท์: 080-5928989

อีเมล: Thunyalak@yahoo.com

## 8. หนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์



โครงการจับตาอาเซียน (ASEAN Watch) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)  
สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

28 กรกฎาคม 2559

เรื่อง ขออนุญาตเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์

ด้วยโครงการวิจัยเรื่อง “ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์” ภายใต้การสนับสนุนทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กำลังอยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานให้แก่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านแรงงานซึ่งถือเป็นหนึ่งในปัจจัยการผลิตที่สำคัญ รวมถึงเพื่อแสวงหาแนวทางการบริหารแรงงานที่ยั่งยืนให้แก่อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยโดยกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยชิ้นนี้คือซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย (1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier) และหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์

บัดนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย (1<sup>st</sup> tier และ 2<sup>nd</sup> tier) ได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขณะนี้อยู่ในระหว่างการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์หน่วยงานต่าง ๆ ในการนี้ด้วยสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์และท่านเป็นผู้ส่วนเกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ดิฉันจึงใคร่ขอเข้าพบท่าน และ / หรือ บุคคลที่ท่านมอบหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์ข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิจัยชิ้นนี้ โดยประเด็นการสัมภาษณ์มีทั้งหมด 4 ประเด็น ดังนี้

- 1) บทบาทหน้าที่ของสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์
- 2) ปัญหาของซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย (ทั้งปัญหาทั่วไป และปัญหาด้านการบริหารแรงงาน)
- 3) มุมมองของท่านต่อสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตของซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย
- 4) สถานการณ์แรงงาน (ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ) รวมถึงปัญหาด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยพร้อมแนวทางการแก้ไข

ทั้งนี้การสัมภาษณ์จะใช้เวลาทั้งสิ้นราว 1 ชั่วโมง โดยท่านสามารถเลือกวัน-เวลาสัมภาษณ์ช่วงใดก็ได้ตามที่ระบุในตารางด้านล่างนี้

| วัน                   | เวลาใดก็ได้ในช่วงที่ระบุด้านล่าง<br>(ใช้เวลาราว 1 ชั่วโมง) |
|-----------------------|------------------------------------------------------------|
| พุธที่ 3 สิงหาคม 2559 | 9.00-16.00 น.                                              |
| พุธที่ 8 สิงหาคม 2559 | 9.00-16.00 น.                                              |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้เข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ โดยกรุณาแจ้งวัน-เวลาที่ท่านสะดวกให้สัมภาษณ์กลับมายังดิฉันด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ)

ผู้รับผิดชอบโครงการฯ

ติดต่อผู้รับผิดชอบโครงการฯ

หมายเลขโทรศัพท์: 080-5928989

อีเมล: Thunyalak@yahoo.com