



## บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์: ปรับกลยุทธ์รับมือ AEC

### The Role of Human Resource Management: Strategies Improvement on the Readiness for AEC

- นีภา วิริยะพีพัฒน์
- สาขาวิชาการจัดการ
- คณะบริหารธุรกิจ
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- 
- **Nipa Wiriya Pipat**
- Department of Management
- School of Business
- University of the Thai Chamber of Commerce
- E-mail: nipa\_wir@hotmail.com

#### บทคัดย่อ

การจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ส่งผลให้องค์กรธุรกิจในประเทศไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องเร่งปรับตัวและเตรียมคนให้มีความพร้อมเมื่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีผลบังคับใช้อย่างเต็มรูปแบบในวันที่ 31 ธันวาคม 2558 ดังนั้น บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้ดูแลและบริหารคนในองค์กรจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยติดตามความเคลื่อนไหวของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เรียนรู้เกี่ยวกับพันธสัญญา ข้อตกลง และผลผูกพันระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน ศึกษาโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร พร้อมทั้งผลักดันให้คนในองค์กรเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้ บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ร่วมกับผู้ประกอบการ

การ โดยสร้างแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Plan) ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์หลักขององค์กร และบูรณาการไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรักษาคนในองค์กร เพื่อยกระดับสมรรถนะคนในองค์กรให้เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล สามารถแข่งขันได้ และมีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

## Abstract

The establishment of an ASEAN Economic Community (AEC) makes the organization and private sector in Thailand facing more intense competition. It is necessary for the organization to adjust itself in relevant areas and for people to be well prepared for entering the ASEAN Economic Community, which was officially enforced on December 31, 2015. Hence, personnel working in human resources with full responsibility in workforce management have to play an active role in order to enhance its potential by becoming agents of change. The focus on the matters of AEC blueprint mobility must be followed up closely, such as binding contracts and agreements among ASEAN countries; strengthening the opportunity and its impact affecting the organization, including promoting people, introducing new ideas while, understanding the upcoming changes those will incur. Besides, personnel in human resources have to adjust to the role of a strategic partner. Strategic human resource plans have to be developed in line with the organization's strategic plan and to be integrated into the human resources process in many areas, including human resource planning, recruitment and selection, human resource development, performance appraisal and employee retention. Such steps will enable human resources to increase its competency to reach the degree of international standards, which successfully, lead to the readiness for AEC.

**Keywords:** Human Resource Management (HRM), ASEAN Economic Community (AEC)

## บทนำ

ท่ามกลางสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ที่มีพลวัตสูงและการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้ประเทศในภูมิภาคอาเซียนจำนวน 10 ประเทศ ประกอบด้วย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ บรูไนดารุสซาลาม ลาว เวียดนาม พม่า กัมพูชา และไทย รวมตัวกันจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) โดยมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน (Single Market and Production Base) การเป็นภูมิภาคที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง มีพัฒนาการทางเศรษฐกิจเท่าเทียมกัน และบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งกำหนดพันธสัญญาที่สำคัญ คือ การเปิดเสรีการค้า ด้านสินค้า การบริการ การลงทุน การเคลื่อนย้ายเงินทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี รวมถึงการปรับปรุงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งในภูมิภาคอาเซียน เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และเพิ่มอำนาจต่อรองในเวทีการค้าโลก ซึ่งการเปิดเสรีการค้าดังกล่าวส่งผลให้องค์กรธุรกิจในประเทศไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งการแข่งขันจากตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องเร่งปรับตัวและเตรียมคนให้มีความพร้อมก่อนที่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งมีผลบังคับใช้อย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่วันที่ 31 ธันวาคม 2558 ดังนั้น บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้ดูแลและบริหารคนในองค์กรจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับพันธสัญญา ข้อตกลงต่าง ๆ และผลผูกพันระหว่างประเทศสมาชิกในอาเซียน ศึกษาโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร พร้อมทั้งปรับเปลี่ยน

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และยกระดับสมรรถนะของคนในองค์กร ให้เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล และสามารถแข่งขันได้ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ASEAN Economic Community : AEC

อาเซียนหรือสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations: ASEAN) เกิดจากการรวมตัวกันของประเทศในภูมิภาคอาเซียน จำนวน 10 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ บรูไนดารุสซาลาม ไทย กัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2510 โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมความร่วมมือทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ส่งเสริมสันติภาพและความมั่นคงในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อันนำมาซึ่งเสถียรภาพทางการเมืองและความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม จากนั้นอาเซียนได้ขยายความร่วมมือและมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับ

ในปี พ.ศ. 2546 ผู้นำอาเซียนได้ตกลงกันจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ประกอบด้วย 3 เสาหลัก คือ

1. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)
2. ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political Security Community: APSC)
3. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC)



ที่มา: กระทรวงการต่างประเทศ. กรมอาเซียน, 2558  
โครงสร้างประชาคมอาเซียน

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เป็น 1 ใน 3 เสาหลักของประชาคมอาเซียน ซึ่งมีเป้าหมายและพันธกิจให้ประเทศสมาชิกอาเซียนรวมตัวกันทางเศรษฐกิจ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน และมีการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก อันจะทำให้อาเซียนมีความเจริญมั่งคั่ง

อาเซียนได้จัดทำแผนพิมพ์เขียวประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) ซึ่งเป็นแผนงานบูรณาการที่ครอบคลุมการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจทุกด้าน โดยกำหนดมาตรการและกรอบระยะเวลาในการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนหลักโดยสังเขปตามที่กระทรวงการต่างประเทศ กรมอาเซียน (2558ข.: 63-92) ให้ข้อมูลไว้ ดังนี้

**1. การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน**  
เป็นแผนงานที่กำหนดให้ประเทศสมาชิกอาเซียนใช้กฎระเบียบการค้าเดียวกัน (Harmonization of Rules and Regulations) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามมาตรการด้านเศรษฐกิจที่มีอยู่แล้วมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ช่วยสนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายการผลิตในภูมิภาคอาเซียน เสริมสร้างศักยภาพของอาเซียนให้เป็นศูนย์กลางการผลิตของ

โลก และเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทานโลก

การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกันประกอบด้วย การเปิดเสรี 5 ด้าน คือ

1.1 การเปิดเสรีการค้าด้านสินค้า ได้แก่ การยกเลิกภาษีศุลกากร การยกเลิกมาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี (Non-Tariff Barriers: NTBs) กฎว่าด้วยแหล่งกำเนิดสินค้า (Rules of Origin: ROO) การอำนวยความสะดวกทางการค้า การรวมกลุ่มทางศุลกากร การอำนวยความสะดวกด้านศุลกากรด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ณ จุดเดียวของอาเซียน มาตรฐานและอุปสรรคทางเทคนิคต่อการค้า

1.2 การเปิดเสรีการค้าด้านบริการ สนับสนุนการเข้าสู่ตลาดบริการด้านต่าง ๆ และเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นให้แก่บุคคล/นิติบุคคลสัญชาติอาเซียน

1.3 การเปิดเสรีด้านการลงทุน ส่งเสริมการลงทุนอย่างเสรีและเปิดกว้าง คุ้มครองการลงทุนอำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือด้านลงทุนในสาขาเกษตร ประมง ป่าไม้ เหมืองแร่ และอุตสาหกรรมการผลิต และบริการที่เกี่ยวข้อง เพื่อดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศและการลงทุนระหว่างกันในอาเซียน

1.4 การเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรี เสริมสร้างความแข็งแกร่งในการพัฒนาและการรวมตัวของตลาดทุนในอาเซียน เปิดโอกาสให้มีการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรียิ่งขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยให้มีมาตรการป้องกันที่เพียงพอ เพื่อรองรับผลกระทบจากความผันผวนของเศรษฐกิจมหภาค และความเสี่ยงเชิงระบบ รวมถึงการมีสิทธิที่จะใช้มาตรการที่จำเป็นเพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ

1.5 การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี สร้างมาตรฐานของแรงงานฝีมืออย่างชัดเจน และอำนวยความสะดวกให้แก่แรงงานฝีมือที่มีคุณสมบัติตามมาตรฐานที่กำหนด ให้สามารถเคลื่อนย้ายไปทำงานในประเทศสมาชิกอาเซียนได้ง่ายยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการเดินทาง การตรวจลงตรา และการออกใบอนุญาตทำงานที่เกี่ยวข้องกับการค้าข้ามพรมแดน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน ทั้งนี้ อาเซียนได้ลงนามในข้อตกลงยอมรับร่วมทางวิชาชีพสาขาต่าง ๆ ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล นักบัญชี วิศวกร สถาปนิก และนักสำรวจ

**2. การเป็นภูมิภาคที่มีความสามารถในการแข่งขันสูง** สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียน โดยให้ความสำคัญกับประเด็นด้านนโยบายต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ เช่น นโยบายการแข่งขัน การคุ้มครองผู้บริโภค สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ภาษีอากร พาณิชยอิเล็กทรอนิกส์ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ การเงิน การขนส่ง เทคโนโลยีสารสนเทศ และพลังงาน

**3. การเป็นภูมิภาคที่มีพัฒนาการทางเศรษฐกิจเท่าเทียมกัน** สนับสนุนและพัฒนานิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) อย่างเหมาะสม

ตามความหลากหลายของประเทศสมาชิกอาเซียน โดยคำนึงถึงระดับการพัฒนาที่แตกต่างกันของประเทศสมาชิกอาเซียน และริเริ่มให้มีการรวมกลุ่มของอาเซียนทั้งในแนวลึกและแนวกว้าง เพื่อให้ประเทศสมาชิกอาเซียนได้รับผลประโยชน์อย่างทั่วถึงและพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

**4. การเป็นภูมิภาคที่บูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกได้อย่างสมบูรณ์** เน้นการปฏิสัมพันธ์ด้านเศรษฐกิจกับประเทศภายนอกอาเซียน เช่น การจัดทำเขตการค้าเสรี การให้สิทธิพิเศษด้านการลงทุนภายใต้เขตการลงทุนอาเซียนกับนักลงทุนภายนอกอาเซียน รวมถึงการสร้างเครือข่ายด้านการผลิตและจำหน่ายภายในอาเซียนให้เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก เพื่อสร้างอาเซียนให้มีพลวัตและส่งเสริมนักธุรกิจของอาเซียนให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

จะเห็นได้ว่า ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประสานผลประโยชน์ร่วมกันของประเทศสมาชิกอาเซียน โดยมีแผนพิมพ์เขียวประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) เป็นเครื่องมือดำเนินการภายในกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ทั้งนี้ ผู้นำอาเซียนได้ยืนยันพันธกรณีที่จะเร่งรัดให้มีการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในวันที่ 31 ธันวาคม 2558 อย่างไรก็ตาม การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนให้ประสบความสำเร็จตามกรอบเวลา และนำประโยชน์สูงสุดมาสู่ภูมิภาคได้นั้น ประเทศสมาชิกอาเซียนจำเป็นต้องปฏิบัติตามหลักการที่จะส่งเสริมระบบเศรษฐกิจแบบเปิด มองบริบทภายนอก พิจารณาองค์รวม และยึดมั่นในระบบกฎเกณฑ์ เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีระบบและประสิทธิภาพสูงสุด

## AEC : โอกาสและผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจไทย

การจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นการบูรณาการทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรธุรกิจในประเทศไทย ผู้ประกอบการ บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรทุกระดับในองค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับตัวและเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างเต็มตัว จากการศึกษาและประมวลแนวคิดในบริบทของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนสามารถสรุปภาพรวมของโอกาสและผลกระทบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่มีต่อองค์กรธุรกิจไทย ดังนี้

### โอกาสของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อองค์กรธุรกิจไทย

1. การรวมกลุ่มของประเทศสมาชิกอาเซียนจะส่งเสริมให้อาเซียนเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 3 ของโลก รองจากเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือและสหภาพยุโรป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2556: 75) ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นด้านเศรษฐกิจให้แก่องค์กรธุรกิจไทย พร้อมทั้งสร้างอำนาจการต่อรองในเวทีการค้าต่าง ๆ มากขึ้น

2. การเปิดเสรีทางการค้าด้านสินค้า บริการ และการลงทุน ไม่ว่าจะเป็นการยกเลิกหรือลดอุปสรรคด้านภาษี มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้อยู่ รวมถึงการอำนวยความสะดวกทางการค้าและการลงทุนระหว่างกัน มาตรการต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้เกิดการขยายตัวด้านการค้า การลงทุน และเพิ่มความสามารถ

ในการแข่งขันให้แก่องค์กรธุรกิจไทยมากยิ่งขึ้น

3. การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกันในอาเซียนจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการไทย จากการรวมศูนย์การผลิตสินค้าในแหล่งที่มีศักยภาพทางวัตถุดิบและการตลาด โดยใช้ทรัพยากรการผลิตร่วมกัน ทำให้ต้นทุนในการผลิตต่ำลง

4. การเปิดเสรีการค้าด้านบริการจะช่วยสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการไทยสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนด้านบริการมากขึ้น และช่วยเพิ่มศักยภาพด้านบริการให้แก่องค์กรธุรกิจไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจบริการท่องเที่ยว โรงแรม การแพทย์ และสุขภาพ เนื่องจากองค์กรธุรกิจไทยมีจุดแข็งหลายด้าน เช่น ความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยว คุณภาพการให้บริการ ราคาค่าบริการไม่สูงเกินไป มาตรฐานทางการแพทย์และสุขภาพได้รับการยอมรับในระดับสากล เป็นต้น

5. การเปิดเสรีด้านการลงทุนและการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรีจะช่วยสร้างโอกาสการลงทุนให้แก่ผู้ประกอบการไทยมากยิ่งขึ้น ช่วยให้ผู้ประกอบการไทยสามารถขยายฐานการผลิตหรือย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นๆ ที่มีทรัพยากรอุดมสมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจการเกษตร ก่อสร้างเหมืองแร่ รวมทั้งธุรกิจการผลิตอื่นๆ ที่ผู้ประกอบการไทยมีความเชี่ยวชาญ

6. การเคลื่อนย้ายแรงงานได้อย่างเสรีจะช่วยเพิ่มอุปทานในตลาดแรงงาน ช่วยลดปัญหาการขาดแคลนแรงงานขององค์กรธุรกิจไทย

### ผลกระทบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อองค์กรธุรกิจไทย

1. การเปิดเสรีทางการค้าด้านสินค้า บริการ และการลงทุน ได้แก่ การยกเลิกหรือลดอุปสรรค

ด้านภาษี มาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี รวมถึง การอำนวยความสะดวกทางการค้าต่าง ๆ ทำให้สินค้า ของประเทศสมาชิกอาเซียนเข้าสู่ตลาดในประเทศไทย ง่ายขึ้น ผู้ประกอบการไทยจึงต้องเผชิญสภาวะ การแข่งขันทางการค้าที่รุนแรงมากขึ้นจากนักลงทุน สัญชาติอาเซียน

2. การเปิดเสรีการค้าด้านบริการอาจส่งผลให้ องค์กรธุรกิจไทยสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดให้แก่ ประเทศสมาชิกอาเซียนที่มีศักยภาพด้านบริการสูง กว่า โดยเฉพาะธุรกิจโทรคมนาคมและคอมพิวเตอร์ การขนส่งทางอากาศ และโลจิสติกส์ ซึ่งประเทศ สิงคโปร์จะมีศักยภาพและความพร้อมสูงกว่า ประเทศไทย

3. การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรีจะ ส่งผลให้การแข่งขันในตลาดแรงงานรุนแรงยิ่งขึ้น อาจ ทำให้แรงงานฝีมือขององค์กรธุรกิจไทยเคลื่อนย้าย ไปทำงานในประเทศสมาชิกอาเซียนที่ให้ค่าตอบแทน สูงกว่า ซึ่งหากเปรียบเทียบอัตราค่าตอบแทนโดย พิจารณาถึงค่าครองชีพในประเทศต่าง ๆ ร่วมด้วย พบว่า อัตราค่าตอบแทนแรงงานในประเทศสิงคโปร์ และมาเลเซียสูงกว่าไทยประมาณ 3 เท่า (ธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ และธุรกิจ, 2554: 13) ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ ผู้ประกอบการไทยรักษาแรงงานฝีมือได้ยากขึ้น

4. การเปิดเสรีการค้าด้านสินค้า การบริการ การลงทุน การเคลื่อนย้ายเงินทุน และแรงงานได้ อย่างเสรี ทำให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเทศ สมาชิกอาเซียนเพิ่มมากขึ้น นำไปสู่การเป็นพันธมิตร ทางธุรกิจ บุคลากรในองค์กรธุรกิจไทยจะมีความ หลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมมากขึ้น ดังนั้น ความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมจึงเป็นปัจจัย สำคัญในการติดต่อสื่อสารและดำเนินธุรกิจร่วมกัน

โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ซึ่งประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียนได้กำหนดให้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลาง ในการสื่อสารระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน ในขณะที่ บุคลากรในองค์กรธุรกิจไทยส่วนใหญ่มีความ เสียเปรียบด้านทักษะภาษาอังกฤษเมื่อเทียบกับ ประเทศสมาชิกอาเซียน ปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับ ผลการสำรวจของสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum: WEF) ซึ่งจัดอันดับความสามารถ ด้านภาษาอังกฤษของแรงงานประเทศสมาชิกอาเซียน ในปีพ.ศ. 2556 พบว่า ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ของแรงงานไทยอยู่อันดับที่ 8 จาก 10 ประเทศ สมาชิกอาเซียน โดยอยู่ในอันดับที่สูงกว่าประเทศลาว และกัมพูชาเท่านั้น (“ทักษะภาษาอังกฤษ”, 2556) ดังนั้น องค์กรธุรกิจไทยจำเป็นต้องเร่งพัฒนาทักษะ ภาษาอังกฤษของบุคลากรให้เทียบเคียงในระดับสากล เพื่อสร้างความพร้อมในการติดต่อสื่อสาร และเพิ่มขีด ความสามารถในการดำเนินธุรกิจกับประเทศสมาชิก อาเซียน

## บทบาท HRM : ปรับกลยุทธ์รับมือ AEC

เมื่อบทบาทของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดโอกาสและ ผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจไทย ทำให้องค์กรจำเป็นต้องเร่งสร้างคน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น หาก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังคงทำงานรูปแบบเดิม ที่เน้น งานประจำซึ่งมีลักษณะคงที่ จะไม่สามารถตอบสนอง ต่อสถานการณ์การแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว และเป็นอุปสรรคสำคัญในเวทีการแข่งขัน ระหว่างประเทศ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้อง ทบทวนเพื่อลดบทบาทงานประจำลง ได้แก่ การนำ เทคโนโลยีสารสนเทศระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ (Human Resource Management System:

HRMS) ที่ทันสมัยแบบครบวงจรมาใช้ในองค์กร ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เช่นระบบฐานข้อมูลพนักงาน ระบบบริหารเงินเดือน ระบบฝึกอบรมบุคลากร และระบบเอกสารต่าง ๆ แบบไร้กระดาษ (Paperless) เป็นต้น ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนด้านเอกสาร เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานด้านบุคคลให้มีความถูกต้อง คล่องตัว และรวดเร็วยิ่งขึ้น หรือการใช้บริการหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีเวลามากขึ้นที่จะมุ่งปรับเปลี่ยนบทบาทเชิงรุก เพื่อยกระดับสมรรถนะบุคลากรในองค์กรให้เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล สามารถแข่งขันได้ และมีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้เขียนได้เสนอแนวทางการปรับเปลี่ยนบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนดังนี้

### 1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง Change Agent

ศูนย์ศึกษาการค้ำระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (“เอสเอ็มอี 1.3 ล้านรายไม่พร้อมแข่งขัน”, 2557) ได้สำรวจ เรื่อง “การประเมินความเข้าใจขององค์กรธุรกิจไทยในภาคการผลิตและภาคบริการต่อการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)” โดยสำรวจผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2,000 คน ระหว่างปี พ.ศ. 2553-2557 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) 92.2% รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับพื้นฐานเท่านั้น และส่วนอีก 7.8% มีความเข้าใจข้อมูลเชิงลึก เช่น รายละเอียดของกรอบข้อตกลงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การเปิดเสรีด้านสินค้า การบริการ การลงทุน การเคลื่อนย้ายเงินทุน และแรงงานได้อย่างเสรี มาตรการ

ยกเลิกภาษี และการยกเลิกมาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี เป็นต้น

จากผลสำรวจดังกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่หรือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งมีบทบาทสำคัญ คือ

1.1 บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นต้นแบบ (Model) ของการเปลี่ยนแปลง โดยตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่พร้อมจะเกิดขึ้นตลอดเวลา รับรู้และตื่นตัวเปิดรับข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ โดยเฉพาะความเคลื่อนไหวของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับพันธสัญญา ข้อตกลงและผลผูกพันระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน รวมถึงโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร พร้อมทั้งเร่งสร้างทัศนคติให้คนในองค์กรเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคนและองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน เกิดการยอมรับและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนผลักดันและจูงใจให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและลุกขึ้นมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเอง เพื่อเตรียมตนเองให้พร้อมรับมือกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

1.2 วางมาตรการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนให้แก่บุคลากรทุกระดับและผู้มีส่วนได้เสียในทุกภาคส่วน

1.3 จัดทำแผนกลยุทธ์การสื่อสารแบบเวลาจริง (Real-Time Communication) ที่สามารถสื่อสารพร้อมกันได้ในเวลาเดียวกัน การนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาเป็นเครื่องมือจะช่วย



เผยแพร่ข้อมูลและความเคลื่อนไหวของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนผ่านระบบเครือข่ายได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ มีความถูกต้อง เที่ยงตรง และทันสมัย ช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสามารถโต้ตอบได้ทันทีเกี่ยวกับโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการสร้างความพร้อมรับมืออย่างจริงจัง

## 2. คู่คิดทางกลยุทธ์ Strategic Partner

ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเข้าใจทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริง มีบทบาทเป็นผู้เสนอแนวคิดเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้ประกอบการ และสร้างแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Plan) ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์หลักขององค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยยกระดับแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นสากล จากระดับประเทศไปสู่ระดับข้ามชาติ และระดับโลก พร้อมทั้งบูรณาการไปสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรักษาคนในองค์กร ดังนี้

**2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Planning** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพิจารณาผลกระทบด้านแรงงานขององค์กรที่จะเกิดขึ้นจากการเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และสร้างกลไกหรือมาตรการทบทวน เพิ่ม หรือควบคุมกำลังคนในองค์กร ได้แก่

2.1.1 พยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Forecasting Human Resource Needs) โดยกำหนดสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่ง

ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะสำคัญของตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถแข่งขันได้ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พร้อมทั้งวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อทบทวนและคาดคะเนกำลังคนตามสายงานต่าง ๆ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนติดตามตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นระบบและทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อควบคุมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และสร้างความคุ้มค่าด้านกำลังคน

2.1.2 จัดทำแผนรองรับการขาดแคลนกำลังคนที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือแผนรองรับแรงงานสัญชาติอาเซียนในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน

2.1.3 วางมาตรการรองรับการเกษียณอายุของผู้บริหารระดับต่าง ๆ หรือบุคลากรที่มีคุณภาพ (Talent People) ตัวอย่างเช่น บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ผู้นำธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหาร กำหนดแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) ของผู้บริหารที่ใกล้เกษียณอายุโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รวบรวมรายชื่อบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความสามารถในการสืบทอดตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ เพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความพร้อมรับตำแหน่งแทนผู้ที่เกษียณอายุ

2.1.4 เลือกรูปแบบการจ้างงานให้เหมาะสมกับภารกิจ และลดภาระผูกพันกับองค์กรในระยะยาว เช่น พนักงานสัญญาจ้าง หรือการใช้บริการหน่วยงานภายนอก

**2.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร Recruitment and Selection** การเคลื่อนย้าย

แรงงานฝีมืออย่างเสรีจะส่งผลให้การแข่งขันในตลาดแรงงานรุนแรงยิ่งขึ้น และมีแนวโน้มที่องค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศจะลงทุนด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพิ่มขึ้น เพื่อค้นหาบุคคลที่มีคุณลักษณะและสมรรถนะการทำงานสูงเข้าทำงานในองค์กร ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการสรรหาเชิงรุกและคัดเลือกบุคลากรให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนี้

2.2.1 กำหนดนโยบายและวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในตำแหน่งงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสมรรถนะและความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่

- การสรรหาอาชีพงานระบบเปิด (Open Career System) โดยเปิดกว้างให้บุคคลที่มีคุณลักษณะและสมรรถนะการทำงานเหมาะสมกับตำแหน่งงานมีโอกาสเข้ามาสมัครโดยเสมอภาค
- พัฒนาช่องทางการสรรหาบุคลากรผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-Recruitment) เพื่อเข้าถึงบุคคลได้จำนวนมาก สะดวก รวดเร็ว และประหยัดงบประมาณ ยกตัวอย่างเช่น บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ผู้ประกอบการร้านสะดวกซื้อ “เซเว่น อีเลฟเว่น” สร้างกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรในช่องทางที่หลากหลาย ได้แก่ จัดตั้งศูนย์ให้ข้อมูลการรับสมัครงาน 24 ชั่วโมง จัดกิจกรรมรับสมัครงานพร้อมสัมภาษณ์ทันที (Walk-In Interview) โดยประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษาจากสถาบันการศึกษาชั้นนำในประเทศและผู้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับบริษัท และจัดทำโครงการ “ช่วยเพื่อนหางาน” โดยให้พนักงานแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสมัครงาน เมื่อผู้สมัครผ่านการคัดเลือก พนักงานที่แนะนำจะได้รับคะแนนสะสมและนำมาแลกเปลี่ยนของรางวัลได้ เป็นต้น

- ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจหรือดึงดูดให้บุคคลกลุ่มเป้าหมายเข้า
- สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสถาบันการศึกษาและนักศึกษา เพื่อเพิ่มโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เช่น การรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น

2.2.2 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการคัดเลือกบุคลากรที่สอดคล้องกับสมรรถนะในตำแหน่งงานต่าง ๆ

2.2.3 จัดทำแผนการคัดเลือกอาชีพงาน (Career Choice Program) โดยพัฒนาเครื่องมือการคัดเลือกบุคลากรที่เป็นระบบ สอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งงาน และสามารถคัดแยกคุณลักษณะและสมรรถนะการทำงานของบุคคลได้ชัดเจน โดยใช้เครื่องมือได้หลายรูปแบบ เพื่อให้ได้ผลทดสอบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ได้แก่

- การสร้างแบบทดสอบข้อเขียนและแบบทดสอบปฏิบัติการ โดยใช้สมรรถนะเป็นเกณฑ์ เพื่อให้ได้คุณลักษณะและสมรรถนะการทำงานตรงตามตำแหน่งงานที่ต้องการ
- การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) และสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยกำหนดข้อคำถามไว้ล่วงหน้า มีเป้าหมายของแต่ละคำถามอย่างชัดเจนเที่ยงตรง และได้มาตรฐาน
- การสังเกตคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เช่น สังเกตจากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม สัมพันธ์ของผู้สมัครงาน เพื่อทดสอบทัศนคติ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และภาวะผู้นำ โดยมีคณะกรรมการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมของผู้สมัครแต่ละคนเพื่อนำไปวิเคราะห์และประเมินพฤติกรรมที่มีความ

เหมาะสมตามคุณลักษณะและสมรรถนะของตำแหน่งงาน สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และสามารถแข่งขันได้

2.2.4 กำหนดมาตรการคัดเลือกแรงงานสัญชาติอาเซียน โดยพิจารณาถึงกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการจ้างแรงงานต่างชาติ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารแรงงานต่างชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2.3 การพัฒนาบุคลากร Human Resource Development** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plans: IDP) และจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมภาคบังคับ เพื่อยกระดับสมรรถนะของบุคลากรทั้งระบบให้มีความพร้อมต่อการแข่งขันในอาเซียน หลักสูตรการฝึกอบรมประกอบด้วยสมรรถนะสำคัญ 2 ด้าน คือ

2.3.1 ความเป็นมืออาชีพ (Professional Employee) โดยฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ดังนี้

- ฝึกอบรมด้านกลยุทธ์การตลาดเชิงรุกให้แก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และบุคลากรที่มีคุณภาพ (Talent People) เปิดโอกาสให้มีการศึกษาดูงานกิจการต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทางการตลาดกับผู้นำองค์กรประเทศต่าง ๆ ศึกษาโอกาสทางธุรกิจและทิศทางการลงทุนในต่างประเทศ เช่น ความต้องการของผู้บริโภค การเจาะตลาดผู้ซื้อ และการพัฒนาส่วนประสมการตลาด เพื่อชิงความได้เปรียบในการแข่งขันของตลาดระหว่างประเทศ

- ฝึกอบรมด้านผลิตภาพ เพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่แข่งขันได้ในระดับสากล โดยสร้างองค์ความรู้ การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต ลดต้นทุน และสร้างมาตรฐานคุณภาพสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มจากนวัตกรรมสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ

- ฝึกอบรมด้านเทคโนโลยี โดยฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในสายงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดความถูกต้อง คล่องตัว รวดเร็ว และตอบสนองต่อการแข่งขันของธุรกิจระหว่างประเทศ

2.3.2 ความเป็นนานาชาติ (International) ได้แก่

- ฝึกอบรมทักษะด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือทางธุรกิจระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่หลากหลาย นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยจำเป็นต้องอบรมและฝึกฝนทักษะอย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งตื่นตัวที่จะพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรก่อนเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ตัวอย่างเช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แลนด์ โสม (ประเทศไทย) จำกัด เตรียมความพร้อมด้านภาษาให้แก่บุคลากรโดยจัดฝึกอบรมทักษะภาษาอังกฤษให้แก่พนักงานขายทั้งในด้านการต้อนรับ การติดต่อสื่อสาร และ

การเจรจาขายกับลูกค้าต่างประเทศ พร้อมทั้งปรับปรุงเอกสาร และจัดทำเว็บไซต์ของบริษัทเป็นภาษาอังกฤษ

- ฝึกอบรมการทำงานข้ามวัฒนธรรมเพื่อตอบสนองการขยายการลงทุนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และการจ้างแรงงานข้ามชาติที่เพิ่มขึ้นบุคลากรจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงความแตกต่างของแรงงานสัญชาติอาเซียน ทั้งด้านภาษา ศาสนา วัฒนธรรม ค่านิยม ความคิด วิธีการทำงาน และกฎหมาย เพื่อสร้างความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีต่อกัน สามารถปรับตัวและทำงานร่วมกับแรงงานสัญชาติต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน Performance Appraisal** ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ยึดหลักความโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ พร้อมทั้งจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้า (Performance Agreement : PA) ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจและยอมรับผลการประเมินร่วมกัน โดยประเมินไม่ต่ำกว่า 1 ครั้งต่อปี เพื่อสามารถติดตามความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ผลจากการประเมินจะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การต่อสัญญาจ้าง การโยกย้าย การหมุนเวียนปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การพิจารณาค่าจ้างผลตอบแทน และรางวัลจูงใจอื่น ๆ นอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลแล้ว องค์กรควรนำระบบบริหารแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) มาใช้เป็นเครื่องมือประเมินคุณภาพทั่วทั้งองค์กรครอบคลุมทุกมิติอย่างสมดุล ซึ่งเน้นการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่าง

เป็นรูปธรรม เพื่อสามารถตอบสนองต่อภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น โดยใช้ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators : KPIs) ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ในทุกระดับ พร้อมทั้งเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเรียกว่า การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Scorecard : HRS) เพื่อประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

**2.5 การรักษามูลค่าในองค์กร Employee Retention** การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรีตามข้อตกลงของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะส่งผลให้แรงงานฝีมือขององค์กรธุรกิจไทยมีทางเลือกมากขึ้น โดยสามารถเคลื่อนย้ายไปทำงานประเทศสมาชิกอาเซียนที่มีค่าตอบแทนสูงกว่า ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือและการช่วงชิงทรัพยากรบุคคล

จากรายงานการวิจัยตลาดแรงงานของกองวิจัยตลาดแรงงาน กระทรวงแรงงาน (2558: 5) หัวข้อ “ผลการสำรวจสาเหตุการลาออกจากการของผู้ประกันตนที่ขึ้นทะเบียนขอรับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน” พบว่า ผู้ประกันตนที่ขึ้นทะเบียนขอรับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานในเดือนกุมภาพันธ์ ปีพ.ศ. 2558 ลาออกจากการ มีจำนวนทั้งสิ้น 47,802 คน ซึ่งสาเหตุของการลาออกจากการมากที่สุด คือ ต้องการเปลี่ยนงาน จำนวน 42,214 คน หรือร้อยละ 88.31 ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางแสดงผู้ประกันตนที่ขึ้นทะเบียนขอรับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานจำแนกตามสาเหตุการออกจากงาน

สาเหตุการลาออกจากงาน	กุมภาพันธ์ ปี พ.ศ. 2558	
	จำนวนคน	ร้อยละ
ต้องการเปลี่ยนงาน	42,214	88.31
ต้องการพักผ่อน	2,318	4.85
สิ้นสุดโครงการ / หมดสัญญาจ้าง	770	1.61
เกษียณอายุ	33	0.07
ไม่ระบุ	43	0.09
อื่น ๆ	2,424	5.07
<b>รวม</b>	<b>47,802</b>	<b>100.00</b>

จากผลการสำรวจดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า อัตราความต้องการเปลี่ยนงานในระดับสูงทำให้องค์กรต้องเผชิญกับการสูญเสียกำลังคน อันเป็นเหตุให้การปฏิบัติงานหยุดชะงักและขาดความต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และสูญเสียโอกาสในการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายสำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องตอบคำถามว่า จะทำอย่างไรจึงจะรักษานักบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรตลอดไป แนวทางการสร้างระบบแรงจูงใจเพื่อรักษาแรงงานฝีมือมีดังนี้

2.5.1 ศึกษา เปรียบเทียบ และปรับปรุงระบบค่าจ้างและผลตอบแทนขององค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศให้สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันในตลาดแรงงาน ได้แก่ การปรับโครงสร้างบัญชีเงินเดือนของบุคลากร ทบทวนค่าตอบแทนของสายอาชีพที่ขาดแคลนหรือได้รับผลกระทบจากการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี และการพิจารณารูปแบบค่าตอบแทนที่จูงใจ เช่น การจ่ายหุ้นให้แก่ผู้บริหารระดับสูง การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัส เบี้ยขยัน รวมถึงรางวัลพิเศษที่ไม่ใช่ตัวเงิน

(Nonfinancial Reward) เช่น การเพิ่มจำนวนวันลา หรือการกำหนดเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น เป็นต้น

2.5.2 วางระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่มีลักษณะยืดหยุ่น มีรูปแบบที่หลากหลายครอบคลุมทุกช่วงอายุของบุคลากร เพื่อให้สิทธิ์บุคลากรเลือกสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ตามความต้องการของแต่ละบุคคลอย่างแท้จริง

2.5.3 พัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่ดีตามกรอบสากล สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมแบบเปิดใจและท้าทาย (Open and Challenge) ที่กระตุ้นการเปิดใจรับฟังกล้าเปลี่ยนแปลงความคิด และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร

2.5.4 จัดทำระบบการพัฒนาความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรในสายงานต่าง ๆ โดยพิจารณาจากสมรรถนะในสายอาชีพ

และสมรรถนะของภาวะผู้นำ เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพ และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองไปสู่ผู้นำในสายงานต่าง ๆ พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์การแต่งตั้ง โยกย้าย และสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งงานที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม

2.5.5 สร้างความผูกพันและความภาคภูมิใจขององค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญต่อความคาดหวังของบุคลากรในองค์กร ด้วยการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เก็บข้อมูลทั้งภาคสนามและสัมภาษณ์เชิงลึก ควบคู่ไปกับการพิจารณาปัจจัยด้านอื่น ๆ เช่น ข้อร้องเรียนและอัตราการลาออกของบุคลากร เป็นต้น และนำผลที่ได้จากการสำรวจมาทำแผนปรับปรุงแก้ไขในหัวข้อที่ยังเป็นจุดอ่อน เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงให้แก่บุคลากร และนำหัวข้อที่เป็นจุดแข็งมาพัฒนา เพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องเร่งสร้างทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อให้บุคลากรยอมรับในเป้าหมายมีความภาคภูมิใจ และเห็นคุณค่าขององค์กร ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิผลสูงสุด

## สรุป

การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในวันที่ 31 ธันวาคม 2558 ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญและเป็นภารกิจเร่งรัดที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องยกระดับสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรให้เทียบ

เคียงกับมาตรฐานสากล สามารถแข่งขันได้ และมีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อน “คน” ในองค์กรให้มีสมรรถนะที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านบวกและด้านลบได้นั้น ต้องเริ่มต้นที่บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทบทวนตนเองว่า การใช้เวลาส่วนใหญ่เพื่อทำงานประจำในรูปแบบเดิม ๆ จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มหรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้หรือไม่ และจะมีวิธีใดที่สามารถบริหารงานประจำให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนบทบาทของตนให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่มีความรอบรู้ทางธุรกิจ และสามารถเสนอแนวคิดเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้ประกอบการ พร้อมทั้งเป็นผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนบุคลากรที่มีศักยภาพควบคู่ไปกับการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

## บรรณานุกรม

- “English Skills.” 2013, August 23. **Matichon** [Online newspaper]. Available: [http://www.matichon.co.th/daily/view\\_newsonline.php?newsid=1377221169&sectionid=0102](http://www.matichon.co.th/daily/view_newsonline.php?newsid=1377221169&sectionid=0102) (in Thai).
- “ทักษะภาษาอังกฤษ.” 23 สิงหาคม 2556. **มติชน** [หนังสือพิมพ์ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: [http://www.matichon.co.th/daily/view\\_newsonline.php?newsid=1377221169&sectionid=0102](http://www.matichon.co.th/daily/view_newsonline.php?newsid=1377221169&sectionid=0102) “1.3 Million SMEs Not Ready for Competition.” 2014, January

28. **Dailynews** [Online newspaper]. Available: <http://www.dailynews.co.th/Content/economic/212092/เอสเอ็มอี1.3> รายไม่พร้อมแข่งขัน (in Thai). “เอสเอ็มอี 1.3 ล้านรายไม่พร้อมแข่งขัน.” 28 มกราคม 2557. **เดลินิวส์** [หนังสือพิมพ์ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: <http://www.dailynews.co.th/Content/economic/212092/เอสเอ็มอี1.3> รายไม่พร้อมแข่งขัน
- The Siam Commercial Bank Public Company Limited. Economic Intelligence Center. 2011. **Is Thai Business Ready for ASEAN Economic Community?** Bangkok: The Siam Commercial Bank Public Company Limited. (in Thai).
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ. 2554. **ธุรกิจไทยจะก้าวอย่างไรในยุค AEC**. กรุงเทพมหานคร: ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).
- Thailand. Ministry of Foreign Affairs of the Kingdom of Thailand. Department of ASEAN Affairs. 2015a. **Entering ASEAN Community in 2015** [On-line]. Available: <http://www.mfa.go.th/asean/> (in Thai).
- กระทรวงการต่างประเทศ. กรมอาเซียน. 2558ก. **สู่ประชาคมอาเซียน 2558** [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: <http://www.mfa.go.th/asean/>
- Thailand. Ministry of Foreign Affairs of the Kingdom of Thailand. Department of ASEAN Affairs. 2015b. **Roadmap for ASEAN Community**. Bangkok: Ministry of Foreign Affairs of the Kingdom of Thailand. (in Thai).
- กระทรวงการต่างประเทศ. กรมอาเซียน. 2558ข. **แผนการจัดตั้งประชาคมอาเซียน**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการต่างประเทศ.
- Thailand. Ministry of Labour. Labour Market Research Division. 2015. **Survey of Factors Causing to Insured Person’s Resignation to Request for Replacement Benefits in Case of Unemployment**. [On-line]. Available: [http://lmi.doe.go.th/images/file/unemployment/unemployment\\_0358.pdf](http://lmi.doe.go.th/images/file/unemployment/unemployment_0358.pdf) (in Thai).
- กระทรวงแรงงาน. กองวิจัยตลาดแรงงาน. 2558. **การสำรวจสาเหตุการลาออกจากงานของผู้ประกันตนที่ขึ้นทะเบียนขอรับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน** [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: [http://lmi.doe.go.th/images/file/unemployment/unemployment\\_0358.pdf](http://lmi.doe.go.th/images/file/unemployment/unemployment_0358.pdf)
- Thailand. Office of the National Economic and Social Development Board. 2013. “Thailand Toward ASEAN Community.” In **Conference Papers: Thailand Toward ASEAN Community**, pp. 75. Nonthaburi: Office of the National Economic and Social Development Board. (in Thai).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2556. “เส้นทางประเทศไทยสู่ประชาคมอาเซียน.” ใน **เอกสารการประชุมเรื่อง เส้นทางประเทศไทยสู่ประชาคมอาเซียน**, หน้า 75. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.



**Nipa Wiriya Pipat** received her Master's Degree in Education from Chulalongkorn University. She is currently an assistant professor in the Graduate Management Program, Faculty of Business Administration, University of the Thai Chamber of Commerce. Her interest is in modern business.