

ชื่อโครงการ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย :

การศึกษาเปรียบเทียบ

ชื่อผู้วิจัย : อนันต์ชัย คงจันทร์

เดือนและปีที่ทำวิจัยเสร็จ : กรกฎาคม 2544

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจของไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ 2) ศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทย และธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย

การดำเนินการวิจัย ได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทย 215 ตัวอย่าง โดยแยกเป็นภาคอุตสาหกรรม 161 ตัวอย่าง และภาคธุรกิจบริการ 54 ตัวอย่าง และรวบรวมข้อมูลจากองค์การธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย 158 ตัวอย่าง แบ่งเป็นธุรกิจอเมริกัน 52 ตัวอย่าง ธุรกิจยุโรป 50 ตัวอย่าง และธุรกิจญี่ปุ่น 56 ตัวอย่าง

ผลการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยพบว่า 1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ ภาระหน้าที่หลัก คือ ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นต้น

2) องค์การธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ มีการดำเนินการในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่การคัดเลือกจะดำเนินการโดยผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลกับผู้บริหารในหน่วยงาน แหล่งสรรหาที่สำคัญ คือ การสมัครด้วยตนเอง รองลงไป คือ การแนะนำจากพนักงาน และการประกาศในหนังสือพิมพ์ ส่วนวิธีคัดเลือกที่ใช้มากที่สุด คือ การสอบสัมภาษณ์

3) การจัดการในเรื่องการฝึกอบรม มีความแตกต่างกัน โดยในภาคอุตสาหกรรมไม่มีการกำหนดแผนการที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในขณะที่ธุรกิจบริการ ส่วนใหญ่กำหนดแผนระยะสั้น

4) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ส่วนใหญ่มีการประเมินผล 1 ครั้งต่อปี รองลงไป คือ การประเมิน 2 ครั้งต่อปี วัตถุประสงค์ในการประเมินได้แก่ การปรับเงินเดือน รองลงไป คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบในการประเมิน คือ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดที่สุด และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินส่วนใหญ่ใช้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและคุณภาพ

5) ในด้านการวางแผนอาชีพ ในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ ในขณะที่ธุรกิจบริการส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพแต่ไม่เป็นระบบ

6) การให้รางวัล สิ่งจูงใจ ส่วนใหญ่เป็นลักษณะรายบุคคล และปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาก็คือผลงาน หรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ และคำตอบแทนส่วนใหญ่จะเท่ากับองค์กรอื่น ๆ

7) การเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ องค์การธุรกิจไทยส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ/กระบวนการทำงาน ในขณะที่ภาคธุรกิจบริการจะให้ความสำคัญในเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีการนำ QC เข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่ธุรกิจบริการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย พบว่า

1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย ผู้รับผิดชอบโดยตรงส่วนใหญ่ คือ ผู้จัดการฝ่าย ภาระหน้าที่หลัก คือ ทำหน้าที่หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการตามนโยบายจากผู้บริหาร หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทอเมริกันจะทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ในสัดส่วนที่สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงไปได้แก่ ยุโรป ไทย โดยบริษัทญี่ปุ่นทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์น้อยกว่าธุรกิจชาติอื่น

2) ในส่วนการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในการปฏิบัติระหว่างบริษัทไทยและธุรกิจข้ามชาติ ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในระดับมากและให้ความสำคัญปัจจัยที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

3) ขั้นตอนในการดำเนินการในเรื่องการวางแผนกำลังคนไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานที่มีความต้องการจะเสนอความต้องการมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการบริหาร

บริษัทอเมริกันจะมีจำนวนสูงกว่าบริษัทชาติอื่นที่มีการวางแผนกำลังคนในรูปของการประชุมโดยรวม และมีผู้แทนจากทุกฝ่ายเข้าร่วมประชุม

4) ในการสรรหาและคัดเลือก ส่วนใหญ่จะดำเนินการสรรหาและคัดเลือก โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลพิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานแต่ละหน่วย

บริษัทอเมริกันมีจำนวนมากกว่าธุรกิจชาติอื่น ที่มีการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารหน่วยงานที่ต้องการพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจ

5) นโยบายในการสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งในระดับบริหาร ส่วนใหญ่จะสรรหาจากภายในและภายนอกรวมกัน

ในกรณีที่ต้องสรรหาจากแหล่งภายนอก บริษัทอเมริกา ยุโรปและญี่ปุ่น จะใช้บริการหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการในการสรรหามากกว่าบริษัทไทย ที่ใช้วิธีสรรหาผ่านคนรู้จักมากกว่าวิธีอื่น

6) การสรรหาพนักงาน ในธุรกิจไทย จะสรรหาจากการสมัครโดยตรงมากกว่าวิธีอื่น รองลงไปได้แก่ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากการแนะนำของพนักงาน และจากแหล่งภายในองค์การ (ที่ไม่ใช่การเลื่อนตำแหน่ง)

ธุรกิจญี่ปุ่นจะใช้แหล่งในการสรรหา คือ การสมัครโดยตรงมากกว่าแหล่งอื่นรองลงไป คือ ประกาศในหนังสือพิมพ์ จากการแนะนำของพนักงาน และจากมหาวิทยาลัย

ในธุรกิจอเมริกัน การสมัครตรงเป็นแหล่งที่ใช้มากที่สุด รองลงไป คือ ประกาศในหนังสือพิมพ์ และภายในองค์การ

7.) วิธีการในการคัดเลือกพนักงานที่ใช้มากที่สุด คือการสัมภาษณ์ซึ่งไม่แตกต่างกันในธุรกิจทุกชาติ

8) ในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนา ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนระยะยาว สูงกว่าธุรกิจชาติอื่น รองลงไป คือ ธุรกิจยุโรป ไทย และญี่ปุ่น มีการวางแผนระยะยาวน้อยที่สุด

ธุรกิจญี่ปุ่นและไทย ส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน จะเป็นการจัดอบรมตามคำขอหรือตามที่สมควร

9) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติจะไม่มี ความแตกต่างกัน นั่นคือ ส่วนใหญ่ ประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยวัตถุประสงค์หลัก เพื่อพิจารณาปรับเงินเดือน รองลงไป คือ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลมีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติ ส่วนใหญ่จะมีการแจ้งวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ รวมทั้งมีการ อบรมผู้ประเมิน ในธุรกิจอเมริกัน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมสูงกว่าธุรกิจชาติอื่น ๆ

10) การวางแผนอาชีพ ธุรกิจอเมริกันมีการวางแผนอาชีพที่ชัดเจนสูงกว่าธุรกิจชาติอื่น ในขณะที่ธุรกิจญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ ธุรกิจไทยและยุโรปจะมีความคล้ายกัน คือ ส่วนใหญ่มีการวางแผนอาชีพ แต่ไม่เป็นระบบ

11) การให้รางวัล ธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติจะใช้หลักเกณฑ์ไม่แตกต่างกัน คือ พิจารณาผลงานหรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้

12) ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ธุรกิจไทยและธุรกิจญี่ปุ่น จะใช้วิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบหรือกระบวนการทำงานมากกว่าวิธีอื่น ในขณะที่ธุรกิจอเมริกันจะเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธุรกิจยุโรปจะใช้วิธีการปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารมากกว่าวิธีอื่น

**Project Title : Human Resource Management of Thai Business and Multinational Business
Organizations in Thailand : A Comparative Study**

Name of Researcher : Ananchai Kongchan

Year : July 2001

Abstract

The objectives of this research are two folds: 1) To study human resource management in Thai business organizations both in Industrial and service sectors 2) To compare human resource management in Thai business organizations and multinational business organizations

Data relating with human resource management process were collected from 215 Thai sample companies, 161 of them were industrial sector and 54 of them were service sector. For multinational companies, 158 samples were selected, 52 of them were U.S. companies, 50 of them were European companies, and 56 of them were Japanese companies.

The study of Thai companies found that:

- 1) Units which were responsible for human resource management in the majority of Thai companies were found at divisional level both in industrial and service sectors. The main responsibilities were to take care of basic functions of human resource management; they were: recruitment and selection, training and development, etc.
- 2) There was no difference between industrial and service sector in recruitment and selection. Selections were mostly involved both human resource managers and line managers. The most popular recruitment sources was walked-in by applicants, followed by employee referral and newspaper. Interview was the most frequently used as selection device.
- 3) There was somewhat difference in managing training program between industrial and service sectors. In industrial sector, majority of them had definite plan for training program both in long term and short term; while in service sectors, majority of the companies had only short term plan.
- 4) For performance appraisal, the majority of both industrial and service sectors had performance appraisal once a year. Some of them had performance appraisal twice a year. Main objective of appraisal was to be used as basis in pay raise, followed by performance improvement. The persons who were responsible for appraisal in most companies were immediate supervisor. Both qualitative and quantitative criteria were used in performance appraisal.

- 5) For career planning, it was found that there was no career planning programs in most industrial companies. In service companies, it was found that the majority of them had career planning programs but they were not systematic.
- 6) In term of reward and incentive system, most of the companies had incentive on individual basis. The criteria used for evaluation was productivity. The incentive and reward were perceived as equitable to other companies.
- 7) In term of preparation for globalization most of industrial companies had found on changes in work system and process while service companies had focused on human resource development. QC technique was used in industrial sector.

The findings on comparative study among Thai and multinational companies in human resource management were as follow:

There was no difference between Thai and multinational companies in terms of organization structure.

- 1) Units which were responsible for human resource management in Thai and multinational companies were mostly found at divisional level with divisional manager as the one who was responsible for the main functions.

The major responsibilities were basic human resource management functions; they were recruitment and selection, training and development, compensation management, and benefits administration as guided by top executives' policy

Human resource division in American companies involved in strategic planning more than other companies, followed by European companies, and Thai companies. Human resource division in Japanese companies involved in strategic planning less than others.

- 2) There was no difference in human resource management planning between Thai and multinational companies. Most of HR executives involved in strategic planning at high level and most of the companies considered human resource as very important factor in strategic planning.
- 3) There was no difference between Thai and multinational companies in manpower planning process. The process mostly started with the unit that had demand for manpower submitted its request to HR department; while manpower decision were mostly done by high level executives or committee.

Manpower planning in American companies had conducted through participatives approach in the meeting with representatives from all divisions in higher percentage as compared to Thai, Japanese, and European companies.

- 4) There was no difference in recruitment and selection process between Thai and multinational companies. Selection mostly done by joint efforts between HR managers and line managers in most of the companies in the study.

American companies had delegated selection decision to line managers in higher percentage than other companies.

- 5) Recruitment for executives in most companies were utilized both internal and external sources. For external recruitment, American and European companies used recruiting firms in higher percentage than Thai companies. Thai companies preferred personal referral to other approaches.

For operational level, Thai, Japanese, and European companies mostly did their own recruitment, while American companies conducted their own recruitment as well as using outside service.

- 6) In Thai companies, walked-in by applicants approach was the most popular recruitment source, followed by internal search.

Walked-in approach was also most popular in Japanese companies, followed by newspaper announcement and campus recruitment.

In American companies, walked-in was the most popular approach, followed by newspaper and internal search.

- 7) Interview technique was the most popular technique used as selection device for all companies in the study.

- 8) For training and development, American companies had long term plan more than other companies, followed by European and Thai companies. Japanese companies had long term plan the least as compared to others.

Japanese and Thai companies mostly responded to training program upon requested by each unit.

- 9) For performance appraisal, there was no difference between Thai and multinational companies. Most of them had appraisal once a year with major objective in pay raise, followed by performance improvement. Both qualitative and quantitative criteria were used in performance appraisal.

Most of companies in the study reported that they informed objectives and criteria to their employees. In addition, they also had training for appraisers. American companies provided involvement of employees in the appraisal process in higher percentage as compared to other companies.

- 10) American companies had clearly career planning program more than others. Most of Japanese companies did not have career planning program.

Thai and European companies had been reported that they had career planning program but the program were not formalized.

- 11) In term of reward system, there was no difference between Thai and multinational companies. Productivity or performance was mainly used as basis for rewarding.
- 12) In term of preparation for globalization, changes in work process or system were mostly used by Thai and Japanese companies. American emphasized on human resource development while European companies focused on information technology and communication improvement more than other approaches.