

การเปรียบเทียบวิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระหว่างธุรกิจไทยกับต่างชาติในยุคไร้พรมแดน

*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนะใจ เดชวิทยาพร

การเปรียบเทียบวิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างธุรกิจไทยกับต่างชาติ มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นคว้ารวบรวมเทคนิควิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทั้งในส่วนของที่มีผู้ถือหุ้นชาวไทยและต่างชาติ เพื่อเรียบเรียงสังเคราะห์ประสบการณ์ที่ดีเลิศเหล่านั้นให้เป็นระเบียบวิธีมาตรฐานเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติ

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาจากกลุ่มธุรกิจ จำนวน 15 ประเภท ได้แก่ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ยานพาหนะ อุปกรณ์และชิ้นส่วน ผลิตภัณฑ์เหล็ก วัสดุก่อสร้างและตกแต่ง เฟอร์นิเจอร์และพลาสติก บรรจุภัณฑ์ สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค สินค้าอุปโภคบริโภค โรงแรมและบริการท่องเที่ยว ธนาคารพาณิชย์และบริษัทเงินทุน ธุรกิจการสื่อสาร ธุรกิจการเกษตร และ พลังงาน โดยการสัมภาษณ์ถึงเจาะลึกกับตัวอย่างผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 144 ราย และแจกแบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานของบริษัทเหล่านั้น จำนวน 1,286 ราย โดยได้เก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2542 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2543

ข้อมูลที่ได้จากงานภาคสนามได้นำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อหาค่าร้อยละ

ค่าเฉลี่ย และค่าสถิติไคสแควร์ เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบวิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างบริษัทไทยและบริษัทต่างชาติ โดยจำแนกกลุ่มธุรกิจเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ซึ่งมีสินทรัพย์ถาวรตั้งแต่ 10 ล้านขึ้นไป กับกลุ่มบริษัทขนาดกลางซึ่งมีสินทรัพย์ระหว่าง 20 - 100 ล้านและบริษัทขนาดเล็กซึ่งมีสินทรัพย์ไม่เกิน 20 ล้าน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งมาจากภาวะผู้นำซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความคิดกว้างไกล มีภาวะผู้นำสูง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี ถ้าจำแนกตามสัญชาติ พบว่า บริษัทไทยและบริษัทต่างชาติต่างพอใจผู้นำขององค์กรในระดับพอใจมาก เช่นกัน (ค่าเฉลี่ย 4.29 : 4.21) ในภาพรวม พบว่าพนักงานมีความภาคภูมิใจในผู้นำขององค์กรและเชื่อมั่นว่ามีความสามารถจะนำองค์กรได้

สำหรับแนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เลือกใช้ในองค์กร ซึ่งกลุ่มธุรกิจมีการเลือกใช้แนวคิดทฤษฎีใน 3 ลักษณะ คือ แบบตะวันออก แบบตะวันตก และแบบผสมผสาน โดยพบว่า แนวทางปฏิบัติจะเป็นแบบผสมผสานมากที่สุด จำนวน 84 บริษัท (64.1%) แบบตะวันออก 24 บริษัท (18.3%) และ

แบบตะวันตก 23 บริษัท (17.6%) แสดงว่า กลุ่มธุรกิจมีการปรับใช้ทฤษฎีการบริหารในลักษณะผสมผสานให้สอดคล้องกับสถานการณ์แข่งขันในธุรกิจยุคโลกไร้พรมแดน โดยที่แนวทฤษฎีที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมไทย เนื่องจากต้องพยายามปรับตัวเพื่อให้ทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ไป อาจจะมีปัญหาสำหรับคนรุ่นเก่าอยู่บ้าง แต่สำหรับคนรุ่นใหม่ สามารถปรับตัวได้ ประกอบกับการติดต่อสื่อสารในปัจจุบันมีความรวดเร็วทำให้สามารถปรับเข้ากับวัฒนธรรมไทยได้ โดยที่แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 แนวทาง มีลักษณะแตกต่างกันดังนี้

แนวคิดตะวันตก	แนวคิดตะวันออก
1. ใช้การควบคุมโดยการประเมินผลงาน (Target control)	1. ใช้การควบคุมกระบวนการทำงาน (Process control)
2. การเลื่อนขั้นปรับตำแหน่งคำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลัก	2. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งคำนึงถึงระบบอาวุโส
3. มีการปลดหรือเลิกจ้างเมื่อกิจการไม่ดี	3. ให้ความสำคัญต่อการจ้างงานตลอดชีพ (long life employment)
4. คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาร่วมงานโดยจ่ายค่าตอบแทนสูง	4. จ่ายค่าตอบแทนในระดับปานกลาง ความเสี่ยงในการทำงานไม่สูงมาก

จากการศึกษา พบว่า จุดเด่นในการบริหารและจัดองค์การของไทยในปัจจุบันโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีทั้ง 2 แนวทาง มีจุดเด่นในหลายด้านทั้งที่คล้ายคลึงกัน เช่น เน้นความสำคัญของคนมากที่สุด มีการปรับเปลี่ยนองค์การให้มีความยืดหยุ่นทันเหตุการณ์ เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารที่ดีภายในและภายนอกองค์การ ทำองค์การให้เล็กลงเพื่อความคล่องตัวในการบริหาร นำทฤษฎีการบริหารผสมผสานระหว่างตะวันออกและตะวันตกมาปรับใช้เพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์การ

ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ พบว่า 3 ปัจจัยแรก คือ ทีมงาน คุณภาพของสินค้าหรือบริการ และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ในขณะที่กลุ่มบริษัทขนาดกลางและเล็ก พบว่า 3 ปัจจัยแรกคือ คุณภาพของสินค้าหรือบริการ ทีมงาน และความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของผู้บริหาร ถ้าจำแนก

ตามสัญชาติ พบว่า 3 ปัจจัยแรก คือ คุณภาพสินค้าหรือบริการ ทีมงาน และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ซึ่งไม่แตกต่างกันระหว่างบริษัทไทยและบริษัทต่างชาติ

ภาพรวมการทำงานของพนักงานซึ่งจำแนกเป็น 3 ระดับ ดังนี้คือ

1. พนักงานระดับสูง พบว่า การทำงานมักจะเน้นที่ความสามารถ มีภาวะผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทুম่การทำงาน มีความเสียสละ มักจะตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มและกล้าตัดสินใจทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ทำงานหนัก มีระบบและมีมาตรฐานสูง

2. พนักงานระดับกลาง พบว่า ต้องเป็นนักประสานงานที่ดี สามารถประสานงานได้ทุกระดับ ต้องนำทีมให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องสามารถกระตุ้นให้ทีมงานมีชีวิตการทำงานที่มีความสุข ทุกคนปฏิบัติตามนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นผู้ประยุกต์

นโยบายให้เข้ากับผู้ปฏิบัติงาน มีความรอบรู้ และเชี่ยวชาญการทำงาน มีการติดตามการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของบริษัท

3. พนักงานระดับล่าง พบว่า ต้องมีทักษะการปฏิบัติหน้าที่ มีการทำงานด้วยความขยันขันแข็ง ซึ่งสัตย์อดทน ตั้งใจ ให้ความร่วมมือ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติตามคำสั่ง และเมื่อมีปัญหาควรเสนอปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้บังคับบัญชา

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารองค์การ พบว่า สาเหตุจากสิ่งแวดล้อมภายใน ได้แก่ พื้นฐานพนักงานต่างกัน การไม่เข้าใจนโยบายของผู้บริหาร ทีมงานไม่เข้มแข็ง พนักงานไม่สามารถปรับตัวกับทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ที่เข้ามา จำนวนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในองค์การไม่เพียงพอทำให้งานล่าช้า การติดต่อสื่อสารไม่ทั่วถึง การปรับลดอัตรากำลังคนทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจไม่ดี สำหรับปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก อาทิเช่น สภาพเศรษฐกิจและสังคม กฎหมาย วัฒนธรรมและเทคโนโลยี ได้ส่งผลกระทบต่อ

ธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวเพื่อให้แข่งขันได้ก็ต้องปิดกิจการไป

ในการนำแนวคิดทฤษฎีไปประยุกต์ใช้อย่างถูกต้องควรได้รับการสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาที่ผลิตนักบริหารงานบุคคลให้เป็นผู้มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีทักษะที่เป็นรูปธรรมในงานบุคคลโดยผู้มีประสบการณ์เข้าไปถ่ายทอดความรู้ สืบจลตลาตแรงงาน และปรับการศึกษาให้สอดคล้องกับลักษณะของการปฏิบัติงาน เพื่อให้นักศึกษาจบใหม่จะได้ทำงานได้ทันที บริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นหลักสูตรที่เห็นผลในเชิงปฏิบัติและเหมาะสมกับสถานการณ์ของประเทศ และถือว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าโดยที่ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับ สนใจเทคนิคกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ มาปรับใช้กับบริษัทได้อย่างเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบ มีโอกาสเติบโต ผู้บังคับบัญชาต้องให้กำลังใจเพื่อพนักงานจะพัฒนาตนเองควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์การ