

การศึกษาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของต่างชาติกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของภาคเอกชนไทยในยุคแรก

The Study of the Role of Foreign Human Resource Management and Thai Private Sector Human Resource Management in the Beginning Era

นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์¹ และณัฐปัทม์ ญาณนนวิศิษฐ์²

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี¹

อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์²

Abstract

This study aim to study of the role of foreign Human Resource Management and Thai private sector Human Resource Management in the beginning era - during the period that Personnel Management Association Thailand was founded. A qualitative research was used in the study. The key informants in this study included people working in the areas of Human Resource Management in Thai and foreign companies during 1965 to 1974 as well as people who are members of PMAT (Personnel Management Association of Thailand). Purposive sampling and Snowball sampling were suitably applied. Data collection was an in-depth interview and member checking. Achieving trustworthiness in this qualitative research was triangulation technique. The data analysis by content analysis and use of ATLAS.ti version 7, Scientific software, were effectively run to code, categorize, display relationships, and manage the data.

The results of the study - The study of the role of foreign Human Resource Management and Thai private sector Human Resource Management in the beginning era - found that an overview of human resource management between Thai and foreign companies was different. Thai companies did not have definite human resource management systems. Their management systems were Chinese owner management systems and family management systems. On the other hand, foreign companies had definite management standards and working plans. They designed plans for human resource strategies and for working standards which were the models for Thai companies could adapt them to its human resource management through the Personnel Management Association of Thailand and continually improve its management until now. The study found that for policy suggestions, Chinese owner human resource management systems did not respond to the demands of Thai labors at that time. As a result, people had been asking for protests, negotiations, and take part in a demonstration in order to meet their demands. Therefore, policy makers who do responsible for policies should manage laws proactively;- he should realize and revise laws to respond to world changing equally and modernly, before the protest in the past will occur again. This was the way that Thai could learn from the past in order to plan its future effectively.

Keyword : Human Resource Management, foreign companies, Thai Private Sector, Beginning Era

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของต่างประเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชนไทยในยุคแรก ของการก่อตั้งสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย ผู้ที่ทำงานด้านบริหารงานบุคคลในภาคเอกชนไทยในช่วงปี พ.ศ. 2508-2517 และเป็นสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 21 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบแนะนำต่อ (Snowball Sampling) การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ตามแนวสัมภาษณ์ที่ได้พัฒนาขึ้น การสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม การตรวจสอบความน่าเชื่อถือในการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ใช้วิธี Triangulation การวิเคราะห์ข้อมูล Content Analysis และใช้โปรแกรม ATLAS.ti รุ่น 7.1 ช่วยในการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัยพบว่า บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของต่างชาติกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชนไทยในยุคแรก พบว่าโดยภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับบริษัทคนไทยและบริษัทต่างชาติแตกต่างกัน โดยบริษัทคนไทยยังไม่มีระบบการทำงานบุคคลที่ชัดเจน เป็นระบบครอบครัว เป็นการบริหารแบบเจ้าแก่ง ส่วนบริษัทต่างชาติจะมีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน มีการวางแผนงาน มีการกำหนดกลยุทธ์งานบุคคล มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นต้นแบบให้นำแนวคิดเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยผ่านสมาคมบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทยและพัฒนา มาจนถึงปัจจุบัน ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย จากการศึกษาพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบบตามใจเจ้าแก่ง แบบครอบครัว ไม่สนองตอบความต้องการแท้จริงของแรงงานไทย ในยุคนั้นทำให้มีการเรียกร้องเงินเดือน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ ลองผิดลองถูกเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าวจำนวนมาก ดังนั้นผู้รับผิดชอบในระดับนโยบายควรบริหารกฎหมายแรงงานแบบเชิงรุก โดยควรตระหนักและทบทวน กฎหมายต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นธรรมและทันสมัยก่อนที่จะมีการเดินขบวนเรียกร้องเช่นในอดีต จึงจะเป็นการเรียนรู้จากอดีตเพื่อวางแผนอนาคตที่มีประสิทธิภาพต่อไป

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต่างชาติ ภาคเอกชนไทย ยุคแรก

ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาทำงาน ในองค์การการจ้ดบุคคล เข้าทำงาน การบำรุงรักษาและการสร้างเสริมกำลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคคล และขั้นตอนการจัดการบุคคลออกจากงาน เป็นต้น สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Armstrong (2010) เริ่มจากปรัชญาของบริษัทตามมาด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการบริหารบุคคลพร้อมทั้งการกำหนดนโยบาย กระบวนการ การปฏิบัติและแผนงานต่างๆ หน้าที่หลักทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย (1) การจัดการองค์การซึ่งประกอบด้วย การออกแบบ การพัฒนาและการออกแบบงาน (2) การจัดหา (ซึ่งเชื่อมโยงกับการเรียนรู้และการพัฒนา) ซึ่งรวมทั้งการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การบริหารคนเก่ง (3) การเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งรวมทั้ง การเรียนรู้ขององค์การ การเรียนรู้ของบุคคล และการพัฒนาการบริหารซึ่งเชื่อมโยงกับการบริหารคนเก่ง (4) การบริหารรางวัลตอบแทน ซึ่งรวมทั้ง การประเมินค่างานและการสำรวจตลาด การจ่ายค่าจ้างพื้นฐาน

การจ่ายค่าจ้างตามสถานการณ์ และสวัสดิการพนักงาน (5) การพนักงานสัมพันธ์ ซึ่งรวมทั้งการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ การรับฟังเสียงของพนักงานและการสื่อสาร (6) สุขภาพอนามัยและความปลอดภัย ซึ่งเชื่อมโยงกับการจัดหา (7) ความอยู่ดีมีสุขของพนักงานซึ่งเชื่อมโยงกับการจัดหา (8) การให้บริการทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเชื่อมโยงกับการจัดหา (9) การบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารคนเก่ง การจ่ายค่าจ้างตามสถานการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล และ (10) การจัดการความรู้การบริหารทรัพยากรมนุษย์

พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวถึงความสำคัญของคนที่ “คนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดที่ต้องเอาใจใส่ดูแลหมั่นพัฒนาให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถตลอดเวลาการพัฒนาคนเป็นการลงทุน (Investment) ไม่ใช่คนเป็นต้นทุน (cost) คนเป็นสมบัติที่มีค่าที่สุดขององค์การ” (จิระ หงลดาธรรม และ พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา, 2533, หน้า 25) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมพงศ์ แสงสีจันทร์ (2556, หน้า 53) ที่พบว่ากระบวนการบริหาร

กับความสำเร็จขององค์กรนั้นโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ทั้งนี้แนวทางการบริหารที่มีความเหมาะสมได้แก่ปัจจัยของการวางแผนกำลังคน ความร่วมมือกันของทุกหน่วยงาน การมีระบบการประเมินผลงานและรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานซึ่งล้วนเกี่ยวเนื่องกับทรัพยากรบุคคลนั่นเอง

ในประเทศไทย เริ่มมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 ในปี พ.ศ. 2504 เพื่อเน้นเศรษฐกิจและส่งเสริมการลงทุน เกิดการดำเนินงานด้านธุรกิจก่อให้เกิดการจ้างงาน และความต้องการแรงงาน เมื่อการจ้างงานในภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงจากการเกษตรกรรมมาสู่อุตสาหกรรม มีการอพยพแรงงานจากชนบท สู่มืองใหญ่ ก่อให้เกิดปัญหาแรงงานระหว่างนายจ้าง กับลูกจ้าง มีความขัดแย้งในสถานที่ทำงานขึ้น และนำไปสู่ความจำเป็นในการบริหารจัดการด้านบุคคลขึ้น (สังคิตพิริยะรังสรรค์, 2546) ทั้งนี้ในปี 2505 เริ่มมีการฝึกอบรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์รุ่นที่ 1 ขึ้น (Personnel Management : PM) เพื่อเตรียมเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร ข้าราชการที่เกี่ยวข้องให้สามารถบริหารองค์การและคนได้ และเพื่อตอบสนองแผนพัฒนาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2507 ส่วนงานแรงงานกรมประชาสงเคราะห์ในปัจจุบันคือกรมสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน ได้จัดการอบรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับผู้ที่ประกอบอาชีพด้านงานบุคคล ในสถานประกอบการต่างๆ จำนวน 300 คน ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมครั้งนี้ได้ ร่วมกันจัดตั้งสถาบันวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวันที่ 17 พฤศจิกายน 2508 โดยใช้ชื่อ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (ส.จ.ท.) (The Personnel Management Association of Thailand : PMAT) เพื่อส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ และป้องกันปัญหาด้านแรงงาน และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในสถานประกอบการ

จากการดำเนินงานพัฒนาประเทศที่ผ่านมาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-12 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี การบริหารจัดการและกฎหมาย วิทยพรธม สาสีผล (2555) ได้อธิบายสภาพแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 1 พ.ศ. 2504-2509 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ. 2510-2514 ในช่วงของแผนฯ 1 การขยายตัวของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตอุตสาหกรรมถูกจำกัดกล่าวคือ เงินทุนพัฒนาประเทศถูกใช้จ่ายไปในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสาธารณูปการเป็นส่วนใหญ่ รัฐบาลได้ทำการยุบเลิกรัฐวิสาหกิจจำนวน 150 แห่งที่มีอยู่ เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ภาคเอกชน และได้ขายรัฐวิสาหกิจบางแห่งแก่นายทุนเอกชน ส่วนที่เหลือก็พยายามจำกัดบทบาทใน

การผลิตทางอุตสาหกรรม และสนับสนุนทางการเงินอย่างจำกัด ในช่วงของแผนฯ 2 การให้ ความสำคัญแก่รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรมได้ลดลง การใช้จ่ายเงินทุนพัฒนารัฐวิสาหกิจมุ่งเน้นไปที่สาธารณูปการและโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ส่วนช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2515-2519) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) ในฉบับนี้เน้นนโยบายและมาตรการสำหรับส่งเสริมเอกชนให้มีส่วนร่วมในการบริหารการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น โดยรัฐบาลได้เชิญตัวแทนจากนายทุนเอกชนแสดงความคิดเห็นต่อโครงการพัฒนาต่างๆ และขอความร่วมมือในการแก้ปัญหาทางสังคมและพื้นที่ที่เกิดขึ้น โดยจะจัดสรรงบประมาณพัฒนาเพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมในภูมิภาคที่ล้าหลัง โดยให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อส่งออก และได้สร้างแรงจูงใจสำหรับการลงทุนของนายทุนคือ การลดค่าแรงงานให้ต่ำลงและไม่สนับสนุนให้มีการรวมตัวของผู้ใช้แรงงานเป็นสหภาพแรงงานในระหว่างที่มีการใช้แผนฯ นี้เกิดวิกฤตการณ์น้ำมันครั้งที่ 1 ในปี พ.ศ. 2516 เมื่อสถานการณ์ระหว่างประเทศอาหรับและอิสราเอลเกิดขึ้นทำให้มีการลดปริมาณการผลิตและหยุดจำหน่ายน้ำมันดิบให้กับบางประเทศซึ่งได้ทำให้ราคาน้ำมันดิบสูงขึ้น 4 เท่า ประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศที่ต้องพึ่งพาการนำเข้าน้ำมันเป็นสัดส่วนสูงถึงปริมาณ ร้อยละ 85 ของปริมาณการใช้น้ำมันในเวลานั้นจากราคาน้ำมันดิบและสำเร็จรูปที่เพิ่มสูงขึ้นและราคาสินค้านำเข้าอื่นๆ ที่เพิ่มขึ้นตามเป็นลูกโซ่จึงทำให้อัตราเงินเฟ้อเพิ่มสูงขึ้นมาก ประชาชนโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยจึงได้รับความเดือดร้อนมาก เนื่องจากการขาดแคลนวัตถุดิบและสินค้าอุปโภคบริโภค (วิทยพรธม สาสีผล, 2555, หน้า 89)

ผู้บริหารงานบุคคลภาคเอกชนในยุคนี้ต่างเผชิญกับความกดดันและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นเป็นประจำเนื่องจากปัจจัยทั้งการเมืองและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง เป็นผลกระทบทำให้แรงงานออกไปประท้วง ขาดคนทำงาน แรงงานไม่พอใจค่าจ้างค่าตอบแทนก็ออกไปประท้วงนายจ้างจนเป็นกระแสนิยมในช่วงนั้น นับเป็นความยากลำบากของผู้บริหารงานบุคคลในการจัดการให้เกิดความสงบสุขในองค์กร และในยุคนี้ยังไม่มีวิสาหกิจที่ทันสมัยดังเช่นปัจจุบันยอมทำให้การติดต่อสื่อสารไม่สะดวกเมื่อจะพบปะปรึกษาหารือจึงต้องออกมาพบกัน ณ สถานที่ใดที่หนึ่งเพื่อหาแนวทางในการตัดสินใจเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรของแต่ละองค์กร จึงได้มารวมตัวกันที่ PMAT อันเป็นสมาคมที่คอยให้คำปรึกษาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนถึงปัจจุบันมาเป็นเวลากว่า 50 ปีที่ผ่านมา

บทบาทของต่างชาติต่อคนไทยในยุคนั้น ภายใต้ การนำของจอมพล ป.พิบูลสงคราม ได้ตอบสนองนโยบายต่อต้านคอมมิวนิสต์ และตอบรับการพัฒนาเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา โดยทำความตกลงร่วมมือกับสหรัฐอเมริกา เช่น วันที่ 1 กรกฎาคม 2493 ได้ทำสัญญาตกลงทางการศึกษาและวัฒนธรรม วันที่ 19 กันยายน 2493 ได้ทำสัญญาว่าด้วยความร่วมมือทางเศรษฐกิจและเทคนิคระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลสหรัฐอเมริกา เป็นต้น (รวิพรรณ สาสิทธิ์, 2555, หน้า 63) ส่งผลให้มีบริษัทต่างชาติขนาดใหญ่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยหลายบริษัท เช่น บริษัทน้ำมัน จากประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ บริษัทเชฟรอน (ไทย) จำกัด ที่ก่อตั้งเมื่อปี 2479 โดยให้บริการน้ำมันภายใต้ตรา “คาลเท็กซ์” (Caltex, 2561) บริษัทเอเชียติกปิโตรเลียม (สยาม) จำกัด ปีพ.ศ. 2471 จัดตั้งสถานที่ดำเนินงานของเชลล์ประเทศไทย นอกจากนี้ยังมีบริษัท ผ่าจากประเทศอินเดีย และอื่นๆ เป็นต้น รวมทั้งอิทธิพลจากประเทศสหรัฐอเมริกาจากช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และในยุคนั้นมีสงครามเกาหลี เวียดนาม จึงมีการตั้งฐานทัพสหรัฐในประเทศไทย การมาอาศัยอยู่ประเทศไทยของทหารสหรัฐอเมริกาได้มาพร้อมกับการเผยแพร่วัฒนธรรมของอเมริกา การตื่นตัวด้านภาษาอังกฤษ กลุ่มที่มีความสามารถด้านภาษาอังกฤษจะมีโอกาสได้ทำงานกับบริษัทต่างชาติหรือหน่วยงานในกองทัพของสหรัฐอเมริกาซึ่งมีเงินเดือนค่าจ้างค่าตอบแทนที่สูงกว่าบริษัทคนไทยในยุคนั้น

จากเหตุการณ์ต่างๆ ข้างต้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของต่างชาติกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชนไทยในยุคนั้น คือ 10 ปีแรกของการก่อตั้งสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยเป็นช่วงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2508-2517 จะทำให้ทราบเรื่องราว การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง การปรับตัวและวิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชนไทย รวมทั้งยังจะเป็นการสร้างฐานความรู้ทางประวัติศาสตร์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยที่สำคัญตั้งแต่อดีตเพื่อให้ชนรุ่นหลังได้ศึกษาและต่อยอดองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ให้ก้าวหน้าอันจะนำพาประเทศให้มีการเติบโตและพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของต่างชาติกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชนไทยในยุคแรก

ขอบเขตการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนไทยในยุคแรก หมายถึง สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยในช่วง 10 ปีแรก

ของการก่อตั้งสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย คือ ในช่วงปี พ.ศ. 2508-2517

ข้อจำกัดการวิจัย

เนื่องจากการเป็นกรณีศึกษาเชิงประวัติศาสตร์ (Retrospective) จึงต้องใช้เอกสารอ้างอิงในยุคสมัยนั้นทำให้เอกสารอ้างอิงบางฉบับเก่าเกิน 10 ปี

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย ผู้ที่ทำงานด้านบริหารงานบุคคลในภาคเอกชนไทยและต่างชาติในช่วงปี พ.ศ. 2508-2517 และเป็นสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย จำนวน 21 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบแนะนำต่อ (Snowball Sampling) ระยะเวลาการวิจัยนี้ดำเนินการระหว่าง เดือนพฤษภาคม 2558-มิถุนายน 2559

การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ตามแนวสัมภาษณ์ที่ได้พัฒนาขึ้น ระหว่างที่ดำเนินการสัมภาษณ์ คณะผู้วิจัยใช้การสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม โดยการบันทึกบริบทที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูลไปพร้อมๆ กับการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) และใช้แนวคิดการให้รหัสข้อมูลของ Strauss and Corbin (1998) และดำเนินการให้รหัสข้อมูล โดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเชิงคุณภาพ ATLAS.ti รุ่น 7.1 เพื่อแยกประเภทข้อมูลและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูล และช่วยในการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การเปิดรหัส (Open coding) โดยให้สัญลักษณ์เป็นรหัสกับข้อความที่บ่งบอกถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของต่างชาติและภาคเอกชนไทย สภาพปัญหา อุปสรรคที่พบและแนวทางแก้ไขตามวัตถุประสงค์การวิจัยซึ่งการกำหนดรหัสเป็นการจำแนกความหมายที่อยู่ในข้อความนั้นๆ อาจเป็นความหมายตรงไปตรงมาหรืออาจต้องตีความ โดยผู้วิจัยอ่านข้อมูลและพิจารณาหาแนวคิดที่บ่งในข้อความ

2. นำรหัสที่ได้ทั้งหมดมาตรวจสอบอีกครั้ง และทำการรวมรหัส (Merge coding) กรณีที่รหัสมีความหมายคล้ายคลึงกัน หรือซ้ำกัน

3. การเชื่อมโยงข้อมูลที่ให้รหัสแล้ว (Axial coding) เป็นการสร้างความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของกลุ่มข้อความที่มีความหมายเหมือนกันให้อยู่ในรหัสเดียวกัน หรือใช้การจัดกลุ่มข้อมูลออกเป็นประเภท (Category) ตามลักษณะ หรือคุณสมบัติของข้อมูล โดยนำรหัสจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างความสัมพันธ์ด้วยการเชื่อมโยงข้อย่อยๆ ประเภทเดียวกันเข้าด้วยกัน ตามความสัมพันธ์ที่รหัสนั้นมีต่อกันและบ่งบอกถึงหัวข้อเรื่องเดียวกันได้

4. การบูรณาการข้อความที่จัดกลุ่มข้อมูลแล้วให้เป็นเรื่องราวที่มีความหมาย (Selective coding) เป็นการนำข้อมูลที่จัดกลุ่มจากขั้นตอนที่ 3 มาบูรณาการให้เป็นเรื่องราว โดยอาศัยความสัมพันธ์ของแนวคิดหรือหัวข้อย่อยที่ได้จากขั้นตอนการเชื่อมโยงข้อมูลที่ให้รหัสแล้ว ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นแนวทางที่คณะผู้วิจัยสามารถใช้วิธีการสรุปและตีความหมายของความสัมพันธ์ของกลุ่มข้อมูลแล้วสร้างมโนทัศน์ขึ้นโดยอาศัยความไวทางทฤษฎี ทำให้คณะผู้วิจัยสามารถอธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของต่างชาติและภาคเอกชนไทยในยุคแรกได้

จริยธรรมและความแกร่งในการวิจัย (Trustworthiness)

คณะผู้วิจัยตระหนักถึงจริยธรรมในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ความยินยอมในการให้ข้อมูล (Informed Consent) ข้อมูลที่ไม่หลอกลวง (Deception) การรักษาความเป็นส่วนตัวและความลับ

(Privacy and Confidentiality) และให้ข้อมูลที่มีความเที่ยงตรง (Accuracy) เพื่อลดความเสี่ยงของผู้ให้ข้อมูล สำหรับหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือในการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ได้แก่ การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Debriefing) และการตรวจสอบโดยเพื่อนร่วมวิจัย (Member Checking)

ผลการวิจัย

การศึกษาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของต่างชาติกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชนไทยในยุคแรก โดยสรุป ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไป ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 21 คน ส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 90 และเป็นเพศหญิงจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10 เป็นผู้ที่เคยทำงานบริษัทคนไทยจำนวน 10 คน เคยทำงานบริษัทต่างชาติ จำนวน 11 คน
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทต่างชาติกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทภาคเอกชนไทยในยุคแรก จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการเปิดรหัสและจับกลุ่มข้อมูลที่มีลักษณะใกล้เคียงมาจัดหมวดหมู่ ทำให้ได้ข้อค้นพบจำนวน 9 หัวข้อหลัก (Categories) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการบริหารทรัพยากรมนุษย์บริษัทคนไทยและต่างชาติ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	บริษัทภาคเอกชนไทย	บริษัทต่างชาติ
1. กลยุทธ์งานบุคคล	1. การบริหารแบบเก่าแก่ 2. ไม่มีการวางแผนงานชัดเจน 3. การบริหารแบบระบบครอบครัว 4. งานบุคคลเปรียบเหมือนเป็นตลาด เป็นกระโถน เป็นกระชอน เป็นกระชู่ รับปัญหาการร้องปัญหา ก่อนส่งต่อเจ้าเก่า 5. เป็นพอสื่อให้นายจ้างกับลูกจ้างอยู่ด้วยกันได้	1. ใช้ระบบสากล 2. มีการวางแผนกลยุทธ์ชัดเจน 3. การบริหารมีระบบ มีมาตรฐานการปฏิบัติเขียนไว้ชัดเจน โครงสร้างสายบังคับบัญชา 4. HR เป็นกลางระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง 5. HR เป็นนักสื่อสาร
2. ความสำคัญของงานบุคคล	1. รับคนเข้า ไล่คนออก 2. ตรวจสอบเวลาการทำงานของพนักงาน	1. ทำอย่างไรให้คนมีคุณค่าต่อองค์กร
3. การสรรหาคัดเลือก	1. ไม่มีระบบการสรรหา คัดเลือกชัดเจน 2. คนทำงาน HR มาจากญาติพี่น้อง คนรู้จัก ระบบอุปถัมภ์	1. มีระบบการสรรหา คัดเลือก มีการกำหนดคุณสมบัติชัดเจน 2. มีคณะกรรมการสัมภาษณ์ การคัดกรอง การทดสอบภาษา
4. การฝึกอบรม	1. สอนแบบบอกต่อ 2. สอนแบบดูตัวอย่างหัวหน้า ทำตามคำสั่ง 3. ไม่ค่อยส่งไปอบรมภายนอก	1. มีวัตถุประสงค์การไปฝึกอบรมชัดเจน 2. มีคู่มือการฝึกอบรม 3. มีระบบส่งเสริมการไปอบรมภายนอกการสร้างเครือข่าย 4. ฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม ความแตกต่างทางวัฒนธรรม 5. ปรับทัศนคติให้มีวัฒนธรรมร่วม 6. สร้างความสามารถในการแข่งขันได้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	บริษัทภาคเอกชนไทย	บริษัทต่างชาติ
5. แร้งงานสัมพันธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. นายจ้างส่วนใหญ่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเคร่งครัด เช่น ไม่ให้สวัสดิการบางอย่าง ลดค่าจ้าง ไม่จ่ายโบนัส เป็นต้น 2. ลูกจ้างมีการเดินขบวนเรียกร้องค่าจ้าง ค่าแรงโบนัส สวัสดิการ บ่อยครั้ง 3. เริ่มมีสภาพแรงงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้ระบบการบริหารตามมาตรฐานคู่มือจากบริษัทแม่ 2. มีการเรียกร้องค่าจ้าง แต่น้อยกว่าบริษัทคนไทย 3. ปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมพื้นที่
6. การบริหารค่าตอบแทน-ค่าจ้างสวัสดิการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตามใจเอ้าแก่ ตามใจเจ้านาย 2. ไม่มีมาตรฐาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีระบบตามมาตรฐานสากล 2. พิจารณาตำแหน่งงาน (Job Classification)
7. การบังคับใช้กฎหมายแรงงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยังไม่เป็นระบบชัดเจน 2. เริ่มมีการเขียน กำหนด ปรับปรุง 3. ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับ หลบเลี่ยง 4. เริ่มมีกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ 2518 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้สวัสดิการพื้นฐานตามมาตรฐานสากล
8. การประเมินผลพนักงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตามใจเอ้าแก่ 2. มีความเกรงใจ ปรับเงินเดือนเท่าๆ กัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการให้คะแนนจากแบบสอบถาม ความประพฤติการทำงานโดยหัวหน้าและมีคณะกรรมการพิจารณา 2. ปรับเงินเดือนตามผลงานให้เป็นพิเศษได้ถ้าทำงานดี (Adjustment)
9. การสื่อสารกับพนักงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. เรียกมาพบแจ้งเป็นบางครั้ง 2. ไม่แจ้งให้ทราบเป็นส่วนใหญ่ 3. สื่อสารกับพนักงานน้อยครั้ง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประชุมทุกเดือน 2. เดินเข้าหาพนักงาน 3. จัดหมายข่าว 4. บอร์ดแจ้งข่าว

อภิปรายผล

จากการวิจัยบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทต่างชาติและภาคเอกชนไทยในยุคแรก มีบางประเด็นที่น่าสนใจ นำสู่การอภิปรายผล ดังนี้

ประเด็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชนไทยในยุคแรกกับบริษัทต่างชาติแตกต่างกัน โดยบริษัทคนไทยยังไม่มีระบบการทำงานบุคคลที่ชัดเจน ส่วนบริษัทต่างชาติมักจะมีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนมากกว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในประเด็นที่น่าสนใจพบว่า

1. ด้านกลยุทธ์งานบุคคล จะเห็นว่าบริษัท คนไทยใช้การบริหารแบบเอ้าแก่หรือระบบครอบครัว ไม่ค่อยมีการวางแผนงานที่ชัดเจน ปรชญาการทำงานบุคคลเปรียบเหมือนเป็นญาติ เป็นกระโถน เป็นกระชอน เป็นกระชู่ รับปัญหากรองปัญหาท่อนส่งต่อเอ้าแก่ หรือเป็นคนกลาง ให้นายจ้างกับลูกจ้างอยู่ด้วยกันได้ สำหรับบริษัทต่างชาติ จะมีระบบบริหารแบบสากลมีการวางแผนกลยุทธ์การบริหารมีระบบชัดเจนมีโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่มีมาตรฐานการปฏิบัติที่เขียนไว้ชัดเจน ปรชญาการทำงานบุคคลเป็นคนกลางระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างและบุคคลต้องเป็นนักสื่อสาร ในด้าน

ความสำคัญของงานบุคคลจะเห็นว่าบริษัทคนไทย ให้ความสำคัญงานบุคคลในแง่รับคนเข้า ไล่คนออกและตรวจสอบเวลาทำงาน ในขณะที่บริษัทต่างชาติให้ความสำคัญงานบุคคลในด้านการทำอะไรให้คนมีคุณค่าต่อองค์กร

ผลการวิจัยที่พบเช่นนี้ อาจเนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชนไทยในยุคแรกนั้น ยังไม่ได้รับความสำคัญจากเจ้าของบริษัทจึงยังไม่มีหน่วยงานด้านบุคคลโดยตรงทำให้ไม่มีการบริหารจัดการงานบุคคลที่เป็นระบบครบถ้วน สอดคล้องกับ จำเนียรจงตระกูล (2549, หน้า 27-30) ที่กล่าวไว้ว่า พัฒนาการของงานบริหารงานบุคคลยุคก่อนปี 2508 ในบริษัทขนาดเล็กมักจะไม่มีการจัดการงานบุคคลเลย จะเป็นเรื่องของกรจ่ายค่าจ้างเงินเดือนซึ่งกระทำโดยฝ่ายบัญชีและการเงิน ส่วนในบริษัทขนาดใหญ่ อาจจะมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่มาดูแลงานธุรการที่เกี่ยวข้องกับงานการจัดการงานบุคคลแต่ก็ไม่ได้ปฏิบัติงานทางด้านการจัดการงานบุคคลแต่อย่างใด และจะเห็นว่ามหาวิทยาลัยในประเทศไทยขณะนั้นยังไม่มีหลักสูตรการสอนวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่ต่างประเทศมีวิวัฒนาการด้านบริหารงานบุคคลมาก่อนไทย

โดยงานบุคคลของต่างชาติที่จัดการงานบุคคล (Personnel) ซึ่งเปรียบเสมือนงานเสมียนหรืองานพ่อบ้านดังที่ประเทศไทยปฏิบัติในขณะนั้นเคยปฏิบัติมาตั้งแต่เมื่อ 10 ปีก่อน ค.ศ 1969 หรือประมาณ ปี พ.ศ. 2502 หรือก่อนช่วงการศึกษางานวิจัยนี้ 6 ปีที่ผ่านมา (Eibrit, 1969) และปัจจุบันต่างประเทศได้วิวัฒนาการงานบริหารบุคคลมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Management) และให้ความสำคัญกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่มีสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเติบโตของธุรกิจแล้ว (Mondy & Noe, 2010, p 10) จึงเป็นเหตุผลให้บริษัทของไทยยังมีการจัดการงานบุคคลที่ยังไม่มีระบบชัดเจนดังเช่นบริษัทที่มาจากต่างประเทศ

2. ด้านการสรรหาคัดเลือก จะเห็นว่าบริษัท คนไทยยังไม่มีระบบการสรรหาคัดเลือกที่ชัดเจนรับคนทำงานมาจากญาติพี่น้องคนรู้จัก ใช้ระบบอุปถัมภ์ในขณะที่บริษัทต่างชาติจะมีระบบการสรรหา คัดเลือก มีการกำหนดคุณสมบัติชัดเจน มีคณะกรรมการสัมภาษณ์การคัดกรอง คัดเลือก และมีการทดสอบภาษา

ผลการวิจัยที่พบเช่นนี้ อาจเนื่องจากสืบเนื่องจากบริษัทคนไทยในยุคนี้บริหารแบบระบบครอบครัวและกิจการมีขนาดเล็กเป็นส่วนใหญ่จึงใช้วิธีการสรรหาคน เข้าทำงานโดยรับคนในครอบครัวเพื่อความสะดวกในการ สั่งการและความไว้วางใจ อีกทั้งวัฒนธรรมไทยในยุคนี้ให้ความสำคัญกับการรู้บุญคุณและทดแทนบุญคุณสูง ผู้ใดเคยช่วยเหลือเกื้อกูลกันมาก็จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันตอบแทน จึงเป็นการสรรหาอยู่ในแวดวงเครือญาติพี่น้องและคนรู้จัก ผากกันเข้าทำงาน จึงทำให้ไม่มีการกำหนดแนวทางการ สรรหาคนที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ มงคล ศิริจรเดชสกุล (2550) ที่พบว่านโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรมีผลต่อการสรรหาและกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการวางแผนอัตรากำลังประจำปี และทบทวนทุก 6 เดือน อีกทั้งควรมีการสรรหาทั้งภายในและภายนอกบริษัท จากเหตุผลดังกล่าวจึงอาจทำให้บริษัทคนไทยส่วนใหญ่ยังขาดการสรรหาที่เป็นระบบชัดเจนในยุคนี้

3. ด้านการฝึกอบรม จะเห็นว่าบริษัทคนไทยใช้วิธีสอนแบบบอกต่อ สอนแบบดูตัวอย่างหัวหน้า ตามคำสั่งและไม่ค่อยมีการส่งบุคลากรไปอบรมภายนอก ในขณะที่บริษัทต่างชาติจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์การไปฝึกอบรมชัดเจน มีคู่มือการฝึกอบรม มีระบบส่งเสริมการไปอบรมภายนอก การสร้างเครือข่ายฝึกอบรมข้ามวัฒนธรรม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีการอบรมปรับทัศนคติให้มีวัฒนธรรมร่วมและฝึกอบรมเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันได้

ผลการวิจัยที่พบเช่นนี้ อาจเนื่องจากความแตกต่างของขนาดองค์กรหรือขนาดของบริษัท โดยพบว่าบริษัทคนไทยในยุคนี้มักเป็นบริษัทที่มีกิจการขนาดเล็ก ในขณะที่บริษัทที่มาจากต่างชาติส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ทำให้มีความพร้อมในการจัดระบบการฝึกอบรม สามารถจัดคนทำงานทดแทนคนที่ไปอบรมภายนอกบริษัทได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ชลดา ประยูรพาณิชย์ (2555) ที่พบว่าองค์กรที่มีขนาดแตกต่างกัน มีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน จากเหตุผลดังกล่าวจึงอาจทำให้บริษัทคนไทยส่วนใหญ่ในยุคนี้ยังขาดการจัดการฝึกอบรมที่เป็นระบบชัดเจน

4. ด้านแรงงานสัมพันธ์ จะเห็นว่าบริษัทคนไทยนายจ้างส่วนใหญ่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น ไม่ให้สวัสดิการบางอย่างลดค่าจ้าง ไม่จ่ายโบนัส เป็นต้น ลูกจ้างมีการเรียกร้องค่าจ้าง ค่าแรง โบนัส และสวัสดิการ บ่อยครั้ง และเริ่มมีสภาพแรงงานเกิดขึ้นแต่นายจ้างยังไม่ยอมรับสภาพเท่าที่ควร ในขณะที่บริษัทข้ามชาติใช้ระบบการบริหารตามมาตรฐานคู่มือจากบริษัทแม่ที่อยู่ต่างประเทศ ลูกจ้างมีการเรียกร้องค่าจ้างบ้าง แต่น้อยกว่าบริษัทคนไทยและมีการปรับการบริหารให้เข้ากับวัฒนธรรมพื้นที่ และในด้านการบังคับใช้กฎหมายแรงงานจะเห็นว่าบริษัทคนไทยยังไม่เป็นระบบเริ่มมีการเขียน กำหนด ปรับปรุงกฎหมาย นายจ้างส่วนใหญ่ ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับ หลบเลี่ยงการใช้กฎหมาย และจนกระทั่งมีกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ 2518 มาบังคับใช้ในขณะที่บริษัทต่างชาติจะให้บริการสวัสดิการพื้นฐานตามมาตรฐานสากล

ผลการวิจัยที่พบเช่นนี้ อาจเนื่องจากในยุคนี้ผู้เกี่ยวข้องกับงานด้านแรงงานสัมพันธ์ยังขาดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและขาดความจริงจังต่อกัน จึงทำให้มีสภาพการแก้ปัญหาการเรียกร้องการเจรจาต่างๆ ยังไม่เป็นที่พอใจทุกฝ่ายและมักมีการปิดโรงงานประท้วง ทำร้ายกันและมีบรรยากาศความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้างบ่อยครั้ง สอดคล้องกับการศึกษาของ บริษัทศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (2548) ที่พบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งด้านแรงงานระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างของภาคเอกชน เกิดจากการขาดความรู้ ความเข้าใจด้านกฎหมายและสิทธิหน้าที่ในเรื่องสวัสดิการ ผลประโยชน์ และค่าตอบแทน เช่น ค่าจ้างค่าล่วงเวลา สภาพการจ้างงาน สิทธิของฝ่ายบริหารการเลิกจ้างไม่เป็นธรรม เป็นต้น ดังนั้นฝ่ายบุคคลจึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ที่ถูกต้องกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และเหตุผลอีกประการหนึ่งของความขัดแย้งดังกล่าวสืบเนื่องมาจากในยุคนี้ประเทศไทยเป็นยุคการเปลี่ยนแปลงทั้งทางการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจและสังคมดังกล่าวมาแล้วในประเด็นแรก

จึงเป็นจุดเริ่มต้นให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักบริหารงานบุคคลให้เป็นผู้มีความสำคัญด้านแรงงานสัมพันธ์และทำหน้าที่บริหารจัดการแรงงานในโรงงานให้เกิดความสงบสุขและได้รับผลประโยชน์ด้วยความพึงพอใจทุกฝ่าย

กล่าวโดยสรุปจากผลการวิจัยโดยรวม พบว่า การดำเนินการด้านบุคคลของบริษัทคนไทยในยุคนั้นเป็นแบบตามใจเจ้าเก่าหรือเจ้าของกิจการตั้งแต่รับคนเข้าทำงาน สอนงาน ให้ค่าจ้าง ให้รางวัล สวัสดิการ วางแผนอาชีพ ประเมินผลงาน การลงโทษและการให้ออกจากงาน ส่วนบริษัทที่มาจากบริษัทต่างชาติ และผู้ที่เคยทำงานกับกองทัพอเมริกาในยุคนั้นมักจะมีความรู้ มีกระบวนการบริหารที่เป็นมาตรฐานและวิทยาการที่ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับมากกว่าบริษัทคนไทย ผลการวิจัยที่พบเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากใน ยุคนั้นเป็นยุคต่อเนื่องมาจากช่วงที่ประเทศทางยุโรปที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม มีการล่าอาณานิคม ประเทศแถบเอเชียและแอฟริกาหลายประเทศสู้ไม่ได้ และตกเป็นอาณานิคมเกือบหมดจึงทำให้เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่มีการยอมรับวิทยาการและอารยธรรมต่างๆ จากกลุ่มประเทศเหล่านั้นไปโดยไม่รู้ตัว และอาจเนื่องจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและความรู้ใหม่ๆ มักมีจุดเริ่มต้นมาจากการรวบรวมเป็นหนังสือของนักคิด นักทฤษฎีชาวตะวันตกและอเมริกาเป็นส่วนใหญ่ แล้วเผยแพร่มาสู่ประเทศอื่นๆ นอกจากแถบตะวันตกและอเมริกา โดยช่วงเวลานั้นแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้รับอิทธิพลจากผลงานการศึกษาของเอลดัล เมโย (Mayo, 1945, pp 59-68) ซึ่งเป็นนักสังคมวิทยาฝ่ายการวิจัยอุตสาหกรรมของฮาร์วาร์ด (The Department of Industrial Research at Harvard) เขาได้ชื่อว่าเป็น “บิดาของการจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human relations)” ได้เผยแพร่ผลงานการศึกษาที่เรียกว่า Hawthorn Study ที่บริษัท Western Electric Company ในชิคาโก ในปี ค.ศ. 1927-1932 การศึกษาดังกล่าวนี้เริ่มต้นด้วยการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) กับ ประสิทธิภาพในการทำงาน (Productivity) โดยเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ คือ สภาพของห้องทำงาน การสัมภาษณ์ และการสังเกต ผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมของคนงานมีการปฏิบัติต่อสภาพแวดล้อม ทั้งสองทางด้วยกัน คือ ทั้งต่อสภาพทางกายภาพที่เป็นสภาพแวดล้อมรอบตัว (Physical environment) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมของงาน และยังมีการปฏิบัติต่อสภาพแวดล้อมของเรื่องราวทางจิตวิทยา และสังคมของที่ทำงานด้วย สภาพเหล่านี้ก็คือ อิทธิพลของกลุ่ม ไม่เป็นทางการ (Informal group) การยอมรับในฐานะของตัวบุคคล และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 2) คนจะมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นตามเหตุผล ก็คือ มีอารมณ์ มีความนึกคิด ความชอบพอ ตลอดจนความพอใจอื่นๆ ของตน

รวมทั้งความอบอุ่นใจและความสนุกสนานในการทำงานด้วย ซึ่งวิทยาการเหล่านั้นมีส่วนขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทาง เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2554) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงสังคมต้องใช้การนำทางความคิดเป็นหลัก และกล่าวว่า มนุษย์สามารถเจริญก้าวหน้ายิ่งใหญ่อันได้จนกลายเป็นอารยธรรม เพราะสังคมนั้นทะลวงนำหน้าไป ด้วยองค์ความรู้ที่สังคมอื่น จนมีอิทธิพลให้สังคมอื่นได้รับอานิสงส์ และได้ผลแห่งความเจริญองกงาม อันเกิดจากความอารยะที่สังคม แกนนำมีที่ใดก็ตามที่เป็นอารยธรรม คือที่ที่มีองค์ความรู้มากกว่า สังคมอื่นเสมอ อารยธรรมทุกยุคจึงเกิดขึ้นจากการทะลวงองค์ความรู้ที่ บุรณาการเข้าหากันไปสู่การทำให้สังคมมนุษย์นั้นตอบ โจทย์เศรษฐกิจสังคมและการเมืองของสังคมนั้นๆ จึงอาจกล่าวได้ว่า ความรู้ด้านบุคคลของผู้ที่ทำงานกับบริษัทต่างชาติ และกองทัพอเมริกาในยุคนั้นเป็นแหล่งความรู้เริ่มต้นของงานด้านบริหารงานบุคคลของภาคเอกชนไทยให้เป็นระบบและมีมาตรฐานมากขึ้นในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

จากการศึกษาพบว่า ในยุคแรกนั้น การจัดการแรงงานสัมพันธ์ที่ล้มเหลวไม่สนองตอบความต้องการแท้จริงของแรงงานไทยในยุคนั้นทำให้มีการเรียกร้องเดินขบวน เจริญ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ลองผิดลองถูกเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าวจำนวนมาก ผู้บริหารงานบุคคลปัจจุบันจึงจะเป็นการเรียนรู้จากอดีตเพื่อวางแผนอนาคตที่มีประสิทธิภาพต่อไป

2. ข้อเสนอแนะระดับบริษัท/องค์กร

จากการศึกษาพบว่าในอดีตการบริหารจัดการบริษัทหรือองค์กรเป็นแบบเจ้าเก่าเป็นส่วนใหญ่ นั่นคืออำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเจ้าเก่าหรือเจ้าของบริษัท แต่เพียงผู้เดียว และไม่ค่อยสื่อสารข้อมูลกับลูกจ้าง ลูกจ้าง จึงไม่ทราบเหตุผลในการตัดสินใจใดๆ ที่มีผลต่อลูกจ้าง ดังนั้นผู้รับผิดชอบในระดับบริษัทหรือองค์กร ควรตระหนักในการบริหารแรงงานเชิงรุกแบบมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการสื่อสารข้อมูลให้ทั่วถึงเพื่อความเข้าใจวัตถุประสงค์ของบริษัท

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบ ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชนไทยในอนาคต ใน 5-10 ปี ข้างหน้า และควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของภาคเอกชนไทยกับบริษัทของประเทศญี่ปุ่น

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2554). “เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การวิจัยไร้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์”. ปาฐกถาพิเศษ ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารีครั้งที่ 4 เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2554. *Suranaree J. Soc. Sci.* 5(2), 163-184.
- จีระ หงส์ลดารมภ์. (2533). **แนวคิดและหลักการขบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (พิมพ์ครั้งที่ 31) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมจริราช.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2549). **HR มือโปร : 40 ปีสู่มืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร.** กรุงเทพฯ : สมาคมการจัดการงานบุคคล แห่งประเทศไทย.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553ก). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2553ข). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศูนย์กฎหมาย ธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.
- ชลดา ประยูรพาณิชย์. (2555). **การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก.** ชลบุรี : วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. (2548). **การพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านแรงงานที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย.** กรุงเทพมหานคร : กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน.
- ปฐมพงศ์ แสงศรีจันทร์. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารกับความสำเร็จในการบริการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบ้านลาดจังหวัดเพชรบุรี.** *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal.* 6(3), 53-66.
- มงคล สิริขจรเดชสกุล. (2550). **การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานบริษัท ยิบอินซอย จำกัด.** สารนิพนธ์หลักสูตร วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รวีพรรณ สาสิทธิ์. (2555). **ประวัติของเศรษฐกิจไทยตั้งแต่ 2475.** สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สังคิต พิริยะรังสรรค์. (2546). **แรงงานสัมพันธ์ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ.** (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ : ร่วมด้วยช่วยกัน.
- Armstrong, M. (2010). **Armstrong's Essential Human Resource Management Practice : A Guide to People Management.** London : Kogan Page.
- Caltex. (2561). **Caltex ประเทศไทย.** สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2561 จาก <https://www.caltex.com/th/about-us/who-we-are/caltex-in-thailand.html>.
- Creswell, J, W. (2003). **Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.** (2nd ed). Thousand Oaks, C.A. : Sage.
- Creswell, J, W. (2009). **Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.** (3rd ed). Thousand Oaks, C.A. : Sage.
- Eibrit, H. (1969). **The development of Personnel Management in the United States, Business History Review.** 33, 348-349.
- Mayo, E. (1945). **The social problems of an industrial Civilization.** Andover, Massachusetts : Harvard.
- Mondy, R. W. & Noe, R. W. (2010). **Human Resource Management.** (11thed.). Boston : Pearson Education, Inc.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). **Basic of Qualitative Research : Techiques and Procedures for Developing Grounded theory.** (2nd ed.). California : SAGE.