

วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices): กรณีศึกษาการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล - ด้านกลยุทธ์
การบริหารค่าตอบแทนบริษัทฮาล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด

กมลทิพย์ บวรนิมิต

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

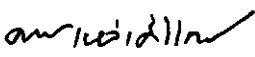
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤษภาคม 2550

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

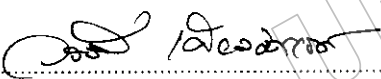
อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ กมลทิพย์ บวรนิมิต ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัย
บูรพาได้

อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์


.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์)

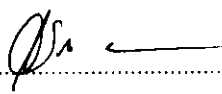
คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์


.....ประธาน
(ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ์ เดียววงศ์เรศ)


.....กรรมการ
(ดร.สมศรี ศรีไหวประพันธ์)

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จรัส นกรรจ์แดง)
วันที่ 11 เดือน สิงหาคม พ.ศ.2550

คำนำ

แรงบันดาลใจที่ทำให้ข้าพเจ้าทำงานนิพนธ์เรื่อง “วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices): กรณีศึกษาการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล – ด้านกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด” เนื่องมาจากข้าพเจ้า ผู้ศึกษาในหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา เคยมีโอกาสศึกษาข้อมูลเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ (Thailand Quality Award) รวมถึงเคยอ่านกรณีศึกษา การดำเนินการที่เป็นเลิศ (Best Practices) ต่าง ๆ ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้จัดและรวบรวมขึ้น ข้าพเจ้าเห็นว่า เรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เป็นเรื่องที่น่าสนใจขององค์การภาคธุรกิจ ต่าง ๆ เนื่องจากภาคธุรกิจเป็นภาคที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันสูง การศึกษาถึงเกณฑ์รางวัลคุณภาพ จะทำให้องค์การผู้ศึกษาได้รู้แนวทางปฏิบัติที่จะขับเคลื่อนให้องค์การของตนได้ไปสู่คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสากลที่ตั้งไว้

การดำเนินการที่เป็นเลิศ ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถลดเวลาในการปรับปรุง โดยการศึกษาจากองค์กรที่มีการดำเนินการเป็นเลิศตามมาตรฐานเกณฑ์รางวัลคุณภาพแล้วนำมาปรับหรือประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กรอันจะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมและประเทศในที่สุด การดำเนินการที่เป็นเลิศแบ่งออกเป็นเจ็ดหมวดด้วยกัน คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์, การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ในส่วนของบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทกรณีศึกษานี้ไม่เคยเข้าร่วมเกณฑ์รางวัลคุณภาพเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ แต่ข้าพเจ้า ในฐานะที่เป็นพนักงานแผนกทรัพยากรบุคคลคนหนึ่งในองค์กรแห่งนี้ ได้ทำงานที่บริษัทแห่งนี้ ได้พบเห็นกิจกรรมการปรับปรุงพัฒนาต่าง ๆ โดยเฉพาะการปรับปรุงพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารค่าตอบแทน เห็นว่าเป็นการดำเนินการที่ดี และน่าสนใจเกี่ยวกับรายละเอียดมานำเสนอเป็นงานนิพนธ์เพื่อให้บุคลากรในสายงานการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ ได้ศึกษาและนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้ตามโอกาสเหมาะสม ข้าพเจ้าขอขอบคุณทางบริษัทฯ ที่ให้ การสนับสนุนและให้โอกาสในการศึกษาระดับปริญญาโท เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานในสายงานที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบอยู่ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนักบริหารสายงานทรัพยากรมนุษย์ทุกท่าน

กมลทิพย์ บวรนิมิต

1 เมษายน 2550

ประกาศคุณูปการ

วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices) กรณีศึกษาการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล - ด้าน
กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนบริษัทฮาล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด ในครั้งนี้
สำเร็จได้ด้วยความสามารถจากหลายท่าน ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ ดร.พานิช เหล่าศิริรัตน์ จากสถาบัน
เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่ได้สละเวลาให้ความรู้ คำแนะนำ คำชี้แนะในการประเมินองค์กร โดยใช้
หลักเกณฑ์คุณภาพของ Malcolm Baldrige National Quality Award Program และเกณฑ์รางวัล
คุณภาพแห่งชาติ

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พจน์ นนทศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักสูตร
การจัดการมหบัณฑิต ที่เป็นกำลังใจและให้คำชี้แนะเสมอมา ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประสานงาน
ของคณะ เพื่อน ๆ ในหลักสูตร หัวหน้างาน ผู้บริหารบริษัท ฮาล่า ไคลเมท คอนโทรล
(ประเทศไทย) จำกัด

ท้ายสุดนี้ ข้าพเจ้าขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัวของข้าพเจ้าที่เป็นกำลังใจตลอดมาทำ
ให้ข้าพเจ้ามีร่างกายและแรงใจในการทำงานนิพนธ์นี้จนกระทั่งสำเร็จลุล่วงด้วยดีในที่สุด

กมลทิพย์ บวรนิมิต

48920973: สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการมหบัณฑิต)

คำสำคัญ: การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล/ กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน/ บริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด/ การบริหารจัดการที่ดี

กมลทิพย์ บวรนิมิต: วิธีการบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล -- ด้านกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด (GOOD PRACTICES: HUMAN RESOURCES FOCUS – COMPENSATION MANAGEMENT STRATEGY OF HALLA CLIMATE CONTROL (THAILAND) CO., LTD.) อาจารย์ที่ปรึกษา: พานิช เหล่าศิริรัตน์, Ph.D., 25 หน้า. ปี พ.ศ. 2550.

การบริหารจัดการที่เป็นเลิศขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยนั้น มีส่วนช่วยผลักดันให้บริษัทฯ ในประเทศไทยก้าวไปสู่การแข่งขันในระดับสากลได้ โดยการเปรียบเทียบ (Benchmark) การบริหารจัดการที่เป็นเลิศของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยและได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งได้นำเกณฑ์ของ Malcolm Baldrige มาเป็นเกณฑ์ในการวัด

งานนิพนธ์เรื่อง วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices) นี้ได้ปรับแนวคิดมาจากการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ (Best Practices) ซึ่งผู้ศึกษาเลือกเอาหัวข้อ “การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยลงรายละเอียด ด้านกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่มีบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นบริษัทผู้ผลิตแอร์รถยนต์ให้กับค่ายรถยนต์ชั้นนำต่าง ๆ โดยที่บริษัทได้เริ่มดำเนินการผลิตในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 และในช่วงปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา บริษัทฯ ได้รับรางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการรับรองมาตรฐานแรงงานไทย จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นเครื่องพิสูจน์ถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นใส่ใจต่อทรัพยากรบุคคลซึ่งบริษัทถือเป็นค่านิยมหลัก

การบริหารจัดการที่ดีของบริษัทกรณีศึกษานี้ เกิดจากการเชื่อมโยงการบริหารงานทางธุรกิจ โดยเริ่มตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก เป้าหมายทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ ตัววัด และวิธีการ ทำให้เกิดความเชื่อมโยงกันอย่างลงตัวกับวิสัยปฏิบัติงาน เกิดเป็นการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถสร้างกระบวนการทำงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์การจัดการค่าตอบแทนและพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ผ่านการทำงานแบบมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในองค์กร

48920973: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT BRANCH; M.M.

(MANAGEMENT MASTER DEGREE)

KEYWORDS: HUMAN RESOURCES FOCUS/ COMPENSATION MANAGEMENT
STRATEGY/ HALLA CLIMATE CONTROL (THAILAND) CO., LTD.

KAMONTIP BOWONNIMIT: GOOD PRACTICES: CASE STUDY OF HUMAN
RESOURCES FOCUS – COMPENSATION MANAGEMENT STRATEGY OF HALLA
CLIMATE CONTROL (THAILAND) CO., LTD. PHANIT LAOSIRIRAT, Ph.D., 25 P. 2007.

Best Practices of any companies in Thailand could drive those companies to compete with others in international competition, by benchmarking best practices of the successful companies in Thailand and winning the prize of Thailand Quality Award that applying the Malcolm Baldrige standardization.

This individual study of Good Practices had been applied from Best Practices and emphasized on Human Resources Focus – Compensation Management strategy of Halla Climate Control (Thailand). This company is the manufacturer of automotive air conditioning system to famous auto makers that started mass production in Thailand since year 1999. From year 2004, the Company has been receiving the Award of Welfare and Employee Relations consecutively also certification of Thai Labor Standard from the Ministry of Labor and welfare. These prove the efficiency of human resources management and executives' commitment to their human which is the core value of the organization.

Good Practices of this case study company are from the perfect linkage of business management from Vision, Mission, Core Values, Business Target, Key Performance Indicators and Action Plans; that lead to the end result of good practicing and creating work process which responsive to company's compensation management strategy and development of employee relations through all employee levels' involvement.

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ก
ประกาศคุณูปการ.....	ง
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good Practices) กรณีศึกษาการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล - ด้าน กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนบริษัทศาลา ไกลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด.....	1
ข้อมูลทั่วไปของบริษัท.....	1
ความท้าทายขององค์กร.....	7
การบริหารจัดการที่ดี: การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล-ด้านกลยุทธ์การบริหาร.....	7
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	20
บทเรียนที่ได้รับ.....	21
แผนงานในอนาคต.....	21
บรรณานุกรม.....	24
ประวัติย่อผู้ศึกษา.....	25

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 โครงสร้างพนักงานบริษัท ฮาลล่า ไคลมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด.....	5
2 มติที่ 1 มติทางกระบวนการภายใน.....	10
3 มติที่ 2 มติทางลูกค้า.....	12
4 เปรียบเทียบค่าตอบแทนบริษัทฯ กับองค์กรอื่น ๆ.....	12
5 มติที่ 3 มติทางนวัตกรรมและการเรียนรู้.....	13
6 มติที่ 4 มติทางทางการเงิน.....	14
7 แผนการทำงานของคณะกรรมการสวัสดิการ.....	15
8 เป้าหมายการประชุมและการทำงานของคณะกรรมการสวัสดิการ.....	16
9 สวัสดิการและผลประโยชน์ของบริษัทฯ จากการดำเนินการโดยคณะกรรมการ สวัสดิการ.....	16
10 สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ ของบริษัทฯ.....	19

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 วิสัยทัศน์ของบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด.....	1
2 ผลิภัณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด.....	2
3 รางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์.....	3
4 โครงสร้างการบริหารงานบริษัท ฮาลล่า ไคลเมท คอนโทรล (ประเทศไทย) จำกัด.....	4
5 โครงสร้างแผนกทรัพยากรบุคคล.....	5
6 กระบวนการทบทวนค่าตอบแทนบริษัทฯ.....	8
7 นโยบายการบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ.....	10
8 แบบฟอร์มใบกำหนดหน้าทำงาน.....	11
9 กราฟแสดงนโยบายการประเมินผลความสามารถและการปฏิบัติงานของ พนักงานรายบุคคล.....	13