

## การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์กรไทย : การศึกษาเชิงคุณภาพ

### The Contemporary of Human Resource Management in Thai Organization:

#### Qualitative Study

กิริชา รัตนันต์<sup>1</sup>

#### บทคัดย่อ

การศึกษาเชิงคุณภาพครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย และเครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาจากเอกสาร เว็บไซต์ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มนักวิชาการ ที่ปรึกษา องค์กร ผู้บริหารองค์กร และผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐ จำนวน 27 คน ซึ่งกระจายอยู่ในองค์กรทุกภาคของประเทศไทย ระหว่างเดือนตุลาคม 2557 ถึงเดือนตุลาคม 2558 วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการทุนมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวสมรรถนะ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ระบบสารสนเทศ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายในองค์กร การจัดการแรงงานข้ามชาติ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจข้ามชาติ นวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงวิเคราะห์ การจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามธรรมชาติ และแนวคิดอื่น ๆ ส่วนบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยประกอบด้วย บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร บทบาทผู้สนับสนุนพนักงาน บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ บทบาทผู้ให้คำปรึกษา บทบาทผู้ประเมินผล บทบาทผู้สร้างคุณค่าแก่องค์กร บทบาทผู้สนับสนุนองค์กร บทบาทผู้วิจัยและบทบาทอื่น ๆ สำหรับเครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ประกอบด้วย ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ การประเมินทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล แบบสัมภาษณ์การสมัครงาน แบบทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อการสรรหา แบบประเมินผลการฝึกอบรม แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบประเมินศักยภาพบุคคล แบบทดสอบสมรรถนะ แบบวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคล และเครื่องมืออื่น ๆ

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (โทรศัพท์ : 081-733-6957 Email : realybest@hotmail.com)

**คำสำคัญ:** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย

## **Abstract**

This qualitative study was aimed for studying the HRM contemporary concepts, Roles of HR contemporary managers and Tools of contemporary HRM. All data were collected from two sources which were from 1) documents and websites 2) In-depth interview from HR academic officer, Consultants, HR Directors and HR Administrators in private and public organizations, 27 samples totally. These data were collected during October 2014 to October 2015 which were analyzed by oriented content studying. The results had been shown as follows: 1) HRM Strategy 2) HRD Strategy 3) Human Capital Management 4) Competency of HRM 5) Talent Management 6) HR Information System 7) HRM Diversity in workplace 8) Multi-national Labor Management 9) HRM in Multi-national Organization 10) Innovation in HRM 11) Philosophy of Sufficiency Economy in HRM 12) Human Resource Management with Analysis 13) HR Risk Management 14) HR in Buddhist Management 15) HRM by nature and other concepts. And the roles of contemporary HR Managers are as follows : 1) Partnership Strategy 2) Administrative Expert 3) Employee Contributors 4) Leader Changing 5) HR Performing Strategy 6) Consultant 7) Evaluator 8) Creating Value 9) Supporter 10) Researcher, and etc. About Tools of HRM contemporary are as follows : 1) HR Indicators 2) HR Balanced Scorecard 3) Interviewing Application Form 4) Recruitment of Psychology Test 5) Training Evaluation Form 6) Performance Appraisal Form 7) Individual Potential Form 8) Competency Test 9) Extended DISC and etc.

**Keywords : Human Resource Management (HRM) , Contemporary of HRM**

## **บทนำ**

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจใหม่ องค์การธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัวทั้งทางด้านธุรกิจ และให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์คือผู้ผลักดันและดำเนินงานให้นโยบาย แผนการ และมาตรการต่าง ๆ ขององค์การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำคัญในส่วนนี้จึงนำไปสู่การวางแผนกำหนดนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย จะเห็นได้ว่าการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความต่อเนื่องมาจนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ยังคงมุ่งเน้นการสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของคนในสังคมและระบบเศรษฐกิจของประเทศ ให้สามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง

ของสถานการณ์ทางสังคมธุรกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากร และได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

ปัจจุบันองค์การที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ควรเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับเรื่องทุนมนุษย์ (human capital) และจะต้องมีแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จึงอาจกล่าวได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดขององค์กร โดยองค์การที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร (จิระ หงส์ลดารมภ์, 2555) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Cheri Ostroff (อ้างถึงใน Ulrich, 1997) จาก University of Minnesota ร่วมกับ Society for Human Resource Management และผลงานวิจัยของ Mark Huselid และคณะ (อ้างถึงใน Ulrich, 1997) จาก Rutgers University งานทั้งสองชิ้นแสดงผลการศึกษาว่า การลงทุนในงานทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน และการสร้างคุณค่าทางธุรกิจ (Crestone, 2007) ซึ่งผลการศึกษาข้างต้นนำมาสู่การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการหาวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุดเพื่อให้้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การดังกล่าว และเพื่อประโยชน์ในการแข่งขันและลดความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการขาดประสิทธิภาพและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสภาพของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กรเช่นนี้ ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องแสวงหาแนวคิดทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สนับสนุนด้วยบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้งานดังกล่าวสู่การวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การปัจจุบัน (ภิรัช รัตนันต์, 2558)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จึงมีความสนใจในการศึกษาแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย และเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย เพื่อรวบรวมสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่องานทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในปัจจุบันที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรไทยทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน และเพื่อตอบคำถามในประเด็นการวิจัยว่าแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยมีแนวคิดใดบ้าง บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยมีบทบาทเป็นอย่างไรบ้างและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยประกอบด้วยเครื่องมือใดบ้างที่จะทำให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้ในองค์การใน

การกำหนดแนวทางหรือนโยบายในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์กรไทย : การศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์กรในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์กรในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์กรในประเทศไทย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์กรไทย : การศึกษาเชิงคุณภาพ มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย ดังนี้

1. ประโยชน์ด้านวิชาการ ได้ทราบแนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยที่ใช้อยู่ในองค์กรปัจจุบัน บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยที่องค์กรในปัจจุบันควรจะพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ของตนให้เกิดบทบาทเหล่านั้น และทราบเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ซึ่งเป็นประโยชน์ในการเพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยทั่วไป อีกทั้งเพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาในด้านการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพป้อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน โดยสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์และสาขาที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา เพื่อการผลิตบัณฑิตได้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานเพื่อเน้นในเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยและให้ความสำคัญกับเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์และเครื่องมืออื่น ๆ ที่มีความสำคัญและได้รับความนิยมในองค์กรต่าง ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวจะตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานมากที่สุด

2. ประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการจัดการองค์กร สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ในเรื่องของการนำแนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ในการกำหนดแนวนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อ

ประโยชน์ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์กับองค์กรอื่น ๆ ทั้งองค์การภาครัฐและองค์การธุรกิจ ผลงานวิจัยนี้สามารถทำให้้องค์การทราบถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยที่มีอิทธิพลส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดไว้ และนำไปใช้พัฒนาในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรต่อไป

3. ประโยชน์ต่อผู้วิจัยและนักวิชาการ สามารถนำผลการศึกษารั้ครั้งนี้ไปพัฒนางานด้านวิชาการ ในการผลิตตำรา เอกสารประกอบการสอน การพัฒนาหลักสูตรเพื่อฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ ตามแนวทางที่ได้รับจากผลการศึกษา และการเขียนบทความวิชาการ เพื่อนำเสนอมุมมองที่แตกต่างและการทำวิจัยเพื่อต่อยอด และสามารถนำไปใช้ในการบูรณาการสู่การเรียนการสอนในสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนและการสร้างงานวิจัยให้เกิดเป็นองค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์การไทย : การศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและวางกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ดังนี้

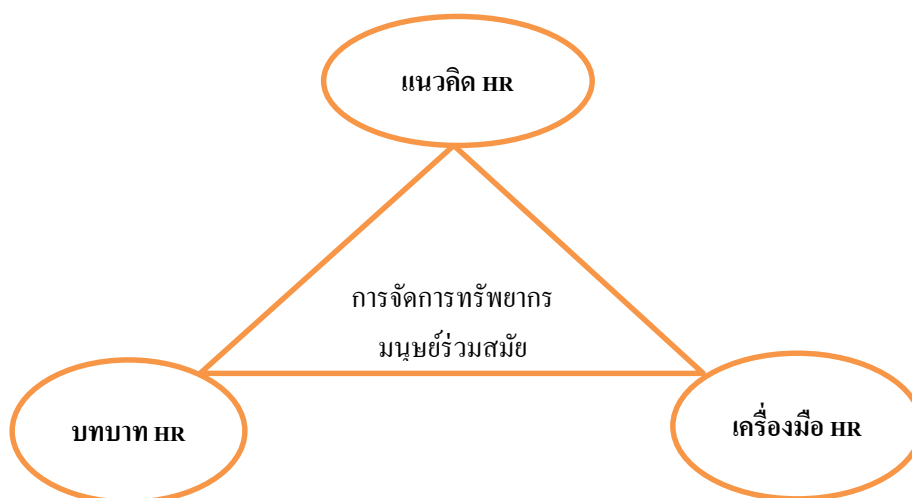
1. แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย คือ ความคิดของผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่มีแนวทางในการศึกษาและปฏิบัติอยู่ทั้งอดีต ปัจจุบันและต่อไปในอนาคตเกี่ยวเนื่องกับงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ เช่น แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (พิชิต เทพวรรณ, 2554 ; ชูชัย สมितिไกร, 2550 ; ภิราช รัตนันต์, 2551 ; อนันตชัย คงจันทร์, 2557 ; ประดิษฐ์ ภัทรประสิทธิ์, 2558 ; iLOGOS, 2005 ; Sullivan, 2003 ; สมบัติ กุสุมาวลี, 2549)

2. บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย คือ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานโดยตรงและงานพิเศษที่ควรจะต้องกระทำในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของผู้บริหารหรือผู้จัดการหรือผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น บทบาทในการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (ภิราช รัตนันต์, 2558 ; สมบุญ บวรอุดมศักดิ์, 2550)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย คือ สิ่งที่ใช้ในการกำกับตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและประโยชน์สูงสุดสำหรับการดำเนินงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (จิระประภา อัครบวรและ

รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, 2550 ; ภิราษ รัตนันต์, 2555 ; สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2550 ; Ulrich, 1997 ; Lockwood, 2006)

โดยในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐกิจเอกชนหรือภาครัฐต่าง ต้องให้ความสำคัญกับ “ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ หากองค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด เหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรตนเองเพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานสร้างประโยชน์สูงสุดกับองค์กรต่อไป แต่องค์กรต่าง ๆ รวมทั้งนักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องพยายามแสวงหาแนวคิด เทคนิค หลักการ และเครื่องมือต่าง ๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มาใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นดังที่องค์กรประสงค์และบรรลุเป้าหมาย และสิ่งหนึ่งองค์กรในปัจจุบันจะต้องแสดงหามาเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรก็คือ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย” ซึ่งงานวิจัยนี้ได้กำหนดไว้ 3 ประเด็นคือ แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย โดยยึดการประสานแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านแล้วมานำเสนอด้วยภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์การไทย : การศึกษาเชิงคุณภาพ มีวิธีดำเนินการวิจัย คือ งานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 2 ชนิด คือ เอกสารวิชาการและเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง กับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

1. โดยศึกษาจากเอกสารได้แก่ เอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือ ตำรา เอกสารประกอบการสอนและการบรรยายทางวิชาการ บทความวิชาการ บทความวิจัย บทความสัมภาษณ์นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเอกสารอื่น ๆ ทั้งภาษาไทยและต่างประเทศที่สามารถนำมาประกอบการวิจัยครั้งนี้ และเว็บไซต์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยศึกษาในระหว่างเดือนตุลาคม 2557 ถึงเดือนตุลาคม 2558 วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

2. โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ปรึกษาองค์การด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์การ และผู้จัดการที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้งภาคธุรกิจ เอกชนและภาครัฐ จำนวน 27 คน ซึ่งกระจายอยู่ในองค์การทุกภาคของประเทศไทย ระหว่างเดือนตุลาคม 2557 ถึงเดือนตุลาคม 2558 วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นนักวิชาการที่สอนทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน มีประสบการณ์ด้านการสอนและการวิจัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี
2. เป็นที่ปรึกษาองค์การด้านทรัพยากรมนุษย์ และมีประสบการณ์มาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี
3. เป็นผู้บริหารองค์การทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน และมีประสบการณ์ในการบริหารงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี
4. เป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่น้อยกว่า 10 ปี
5. ยินดีเข้าร่วมให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยจะขอเก็บข้อมูลที่ได้เป็นความลับเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

## ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์การไทย : การศึกษาเชิงคุณภาพ ครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์การในประเทศไทย โดยนำเสนอข้อมูลในส่วนที่ 1 และ 2

2. เพื่อศึกษาศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์กรในประเทศไทย โดยนำเสนอข้อมูลในส่วนที่ 3

3. เพื่อศึกษาเครื่องมือที่นิยมนำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์กรในประเทศไทย โดยนำเสนอข้อมูลในส่วนที่ 4

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้การสัมภาษณ์มีดังนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 35 – 67 ปี เป็นนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 10 ท่าน ดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษาองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 ท่าน ผู้บริหารองค์กร จำนวน 5 ท่าน และผู้จัดการที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐ จำนวน 4 ท่าน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 27 คน โดยผู้ให้ข้อมูลทุกท่านมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ มากกว่า 10 ปี ทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน และส่วนใหญ่ผู้ให้ข้อมูลมีคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก

**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์กรในประเทศไทย

| แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย                             |    |        |
|-------------------------------------------------------------------|----|--------|
| 1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (ความถี่ 27 )*              |    |        |
| 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (ความถี่ 26 )                |    |        |
| 3. การจัดการทุนมนุษย์ (ความถี่ 25 )                               |    |        |
| 4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวสมรรถนะ (ความถี่ 23 )                |    |        |
| 5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง (ความถี่ 22 )        |    |        |
| 6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ระบบสารสนเทศ (ความถี่ 21 )        |    |        |
| 7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายในองค์กร (ความถี่ 20 ) |    |        |
| 8. การจัดการแรงงานข้ามชาติ (ความถี่ 18 )                          |    |        |
| 9. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจข้ามชาติ (ความถี่ 17 )          |    |        |
| 10. นวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ความถี่ 15 )                 |    |        |
| 11. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (ความถี่ 14 ) |    |        |
| 12. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงวิเคราะห์ (ความถี่ 13 )            |    |        |
| 13. การจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ (ความถี่ 12 )           |    |        |
| 14. การจัดการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ (ความถี่ 11 )        |    |        |
| 15. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามธรรมชาติ (ความถี่ 10 )              |    |        |
| 16. แนวคิดอื่น ๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์                      |    |        |
| รวม                                                               | 16 | แนวคิด |

จากตารางที่ 1 พบว่าแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการทุนมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวสมรรถนะ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ระบบสารสนเทศ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายในองค์กร การจัดการแรงงานข้ามชาติ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจข้ามชาติ นวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงวิเคราะห์ การจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากร

มนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามธรรมชาติ และแนวคิดอื่น ๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 สรุปบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กรของประเทศไทย

#### ตารางที่ 2 สรุปบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กรของประเทศไทย

| บทบาทของนักทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย       |    |       |
|-------------------------------------------------|----|-------|
| 1. บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (ความถี่ 27 ) *     |    |       |
| 2. บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (ความถี่ 25 ) |    |       |
| 3. บทบาทผู้สนับสนุนพนักงาน (ความถี่ 23 )        |    |       |
| 4. บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ความถี่ 22 )       |    |       |
| 5. บทบาทผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ (ความถี่ 21 )      |    |       |
| 6. บทบาทผู้ให้คำปรึกษา (ความถี่ 20 )            |    |       |
| 7. บทบาทผู้ประเมินผล (ความถี่ 18 )              |    |       |
| 8. บทบาทผู้สร้างคุณค่าแก่องค์กร (ความถี่ 16 )   |    |       |
| 9. บทบาทผู้สนับสนุนองค์กร (ความถี่ 15 )         |    |       |
| 10. บทบาทผู้วิจัย (ความถี่ 13 )                 |    |       |
| 11. บทบาทอื่น ๆ ของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย    |    |       |
| รวม                                             | 11 | บทบาท |

จากตารางที่ 2 พบว่าบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ประกอบด้วย บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร บทบาทผู้สนับสนุนพนักงาน บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ บทบาทผู้ให้คำปรึกษา บทบาทผู้ประเมินผล บทบาทผู้สร้างคุณค่าแก่องค์กร บทบาทผู้สนับสนุนองค์กร บทบาทผู้วิจัยและบทบาทอื่น ๆ ของนักทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 4 สรุปเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์การในประเทศไทย

##### ตารางที่ 3 สรุปเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์การในประเทศไทย

| เครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย            |    |      |
|--------------------------------------------------------|----|------|
| 1. ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ (ความถี่ 27 )*         |    |      |
| 2. การประเมินทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล (ความถี่ 25 )      |    |      |
| 3. แบบสัมภาษณ์การสมัครงาน (ความถี่ 24 )                |    |      |
| 4. แบบทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อการสรรหา (ความถี่ 23 )      |    |      |
| 5. แบบประเมินผลการฝึกอบรม (ความถี่ 21 )                |    |      |
| 6. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (ความถี่ 20 )             |    |      |
| 7. แบบประเมินศักยภาพบุคคล (ความถี่ 19 )                |    |      |
| 8. แบบประเมินสมรรถนะ (ความถี่ 18 )                     |    |      |
| 9. แบบวิเคราะห์พฤติกรรมบุคลากร (ความถี่ 17 )           |    |      |
| 10. เครื่องมืออื่น ๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย |    |      |
| รวม                                                    | 10 | ชนิด |

จากตารางที่ 3 พบว่าเครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ประกอบด้วย ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ แบบประเมินทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล แบบสัมภาษณ์การสมัครงาน แบบทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อการสรรหา แบบประเมินผลการฝึกอบรม แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบประเมินศักยภาพบุคคล แบบทดสอบสมรรถนะ แบบวิเคราะห์พฤติกรรมบุคลากร และเครื่องมืออื่น ๆ ตามลำดับ

#### การอภิปรายผล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงดังเช่น ปัจจุบัน นักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางภาครัฐและภาคเอกชนควรหาวิธีการดำเนินการต่าง ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรด้านอื่น ๆ และโดยเฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ โดยอาศัยแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจากผลการวิจัย

พบว่า แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยประกอบด้วย แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวสมรรถนะ แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงหรือการจัดการคนเก่ง แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ระบบสารสนเทศ แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายในองค์กร แนวคิดการจัดการแรงงานข้ามชาติ แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจข้ามชาติ แนวคิดนวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงวิเคราะห์ แนวคิดการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดการจัดการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามธรรมชาติ และแนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยอื่น ๆ จะเห็นได้ว่าแนวคิดดังกล่าวนี้นักวิชาการและผู้บริหารในองค์กรดังกล่าวต่างก็ให้ความสำคัญ ทั้งนี้เนื่องมาจากแต่ละแนวคิดมีการนำไปประยุกต์ใช้และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการดำเนินงานที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการที่องค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน

\*โดยเฉพาะแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีค่าความถี่สูงสุด (ความถี่ 27) ได้รับความนิยมนักวิชาการ ผู้บริหารและนักทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้มีศักยภาพเหนือคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันของพิชิต เทพวรรณ (2554) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น มีกลยุทธ์หลายประการที่จะทำให้องค์กรสามารถได้เปรียบในการแข่งขันได้ โดยจะต้องมีกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันตั้งแต่ กลยุทธ์การวิเคราะห์งานและออกแบบงาน กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือก กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์การพัฒนาเส้นทางอาชีพ กลยุทธ์ระบบบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน กลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์ และกลยุทธ์คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยองค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร จะได้ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจะสร้างคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของบุคลากรในองค์กร (ภิราช รัตนันต์, 2559)

นอกจากแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังต้องแสดงบทบาทต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนให้สามารถสนับสนุนการบริหารงานให้กับองค์กรอีกด้วย บทบาทดังกล่าวจากผลการวิจัยพบว่า มีการแสดงบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ประกอบด้วย บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ผู้สนับสนุน

พนักงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้ให้คำปรึกษา ผู้ประเมินผล ผู้สร้างคุณค่าแก่องค์กร ผู้สนับสนุนองค์กร ผู้วิจัยและบทบาทอื่น ๆ

\* โดยเฉพาะบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นคู่คิดของนักบริหาร องค์กรเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยบทบาทนี้ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ท้าทายและสามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จทางการแข่งขันจึงเป็นบทบาทที่มีความสำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกริธา รัตนันต์ (2558) ที่ได้เสนอพันธกิจและบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่าบทบาทหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรคือบทบาทในเชิงกลยุทธ์ของนักทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้หากนักทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงบทบาทในการปฏิบัติงานดังกล่าวก็จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายได้ อีกทั้งนักทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวดังกล่าวต้องมีเครื่องมือในการกำกับดูแลงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย โดยเครื่องมือเหล่านั้นจะช่วยอำนวยความสะดวกให้งานทรัพยากรมนุษย์เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น จากผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยประกอบด้วย ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ แบบประเมินทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล แบบสัมภาษณ์การสมัครงาน แบบทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อการสรรหา แบบประเมินผลการฝึกอบรม แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบประเมินศักยภาพบุคคล แบบทดสอบสมรรถนะ แบบวิเคราะห์พฤติกรรมบุคลากร และเครื่องมืออื่น ๆ

\* โดยเฉพาะเครื่องมือตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพราะสามารถวัดผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้หลายด้าน เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิระประภา อัครบวรและรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2550) ที่พบว่า เครื่องมือที่มีความสำคัญที่ทำให้งานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีประสิทธิภาพคือ ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารค่าตอบแทน ด้านแรงงานสัมพันธ์ ด้านการฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการการเรียนรู้ ด้านการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการบริหารผลงาน ด้านสารสนเทศงานทรัพยากรมนุษย์และด้านภาพรวมในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และอีกเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยก็คือ แบบประเมินทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า HR Scorecard ที่ใช้วัดความสมดุลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจิระจิตต์ บุนนาค, 2547) ซึ่งเสนอแนะว่าการประเมินดังกล่าวประเมินจาก 4 มุมมอง ประกอบด้วย

มุมมองด้านกลยุทธ์ มุมมองด้านปฏิบัติการ มุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการเงิน ซึ่งแต่ละด้านนั้นจะเกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ทำให้งานมีประสิทธิภาพและเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรทั้งสิ้น

โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยทั้งหมด ทั้งตามแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และเครื่องมือที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เป็นเพียงแนวคิดและหลักการ โดยสรุปพอสังเขปในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรต่าง ๆ โดยนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักรู้ตลอดเวลาว่า พนักงานที่ผ่านการสรรหานั้นต้องเป็นคนที่มีความเข้าใจต่อระบบการแข่งขันของธุรกิจในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ ความเชื่อเฉพาะบุคคล และนำเอาสิ่งเหล่านั้นมาประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรมพนักงานในองค์กรซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงานและก่อให้เกิดผลงานที่ดี มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางที่มุ่งสู่ความสำเร็จ โดยนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้แนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยนี้ปรับเปลี่ยนพันธกิจการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ในการกำหนดนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรให้มีความรู้ในวิทยาการสมัยใหม่ วางแผนกำลังคนขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบาย สรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงกับความต้องการขององค์กร ในการจ้างงานและค่าตอบแทนต้องมีกลยุทธ์ควรออกแบบให้มีการจูงใจบุคลากรทั้งในภาพรวมและเฉพาะบุคคลหรือตำแหน่ง และมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะให้เท่าทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การสื่อสารและสารสนเทศเพื่อเอื้อต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต หากมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องระบบงาน และการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 จากการวิจัยพบว่า แนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นแนวคิดร่วมสมัยที่ได้รับความนิยมสูงสุด ดังนั้นองค์กรทั่วไปควรมีการนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามบริบทของตนเองในการนำไปกำหนดแนวทางหรือนโยบายการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การกำหนดแนวปฏิบัติหรือนโยบายเกี่ยวกับกลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือก กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์การพัฒนาเส้นทางอาชีพ เป็นต้น เนื่องจากบางแนวคิดสามารถปฏิบัติได้เฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ บางแนวคิดนำไปใช้ได้กับทุกประเภทองค์กร เช่น

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ส่วนในด้านของ นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถนำแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้ไปเขียนบทความ ตำรา เอกสาร หนังสือ และไปศึกษาวิจัยต่อยอด เพื่อพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ต่อ ๆ ไปในเรื่องของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยให้เกิดประโยชน์ต่อวงการวิชาการ

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ เป็นบทบาทร่วมสมัยที่ได้รับความนิยมสูงสุด ดังนั้นองค์กรทั่วไปควรมีการนำแนวคิดดังกล่าวไป ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเฉพาะบทบาทของการเป็น หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรในปัจจุบันมีความต้องการให้นักทรัพยากรมนุษย์ได้แสดงบทบาทนี้อย่างมาก เพื่อสนับสนุนผู้บริหารองค์กรให้นำพาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จต่อไปและเพื่อสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน ส่วนนักวิชาการก็สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ต่าง ๆ ไปเขียนบทความ ตำรา เอกสาร หนังสือ และไปศึกษาวิจัยต่อยอด เพื่อพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ใน เรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยเกี่ยวกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วน เชิงกลยุทธ์ให้เกิดประโยชน์ต่อวงการวิชาการต่อไป

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมือร่วมสมัยที่ได้รับความนิยมสูงสุด ดังนั้นองค์กรทั่วไปควรมีการนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในการสร้างเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย เพื่อสร้าง ความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนให้ เหนือกว่าคู่แข่ง ส่วนนักวิชาการก็สามารถนำแนวคิดต่าง ๆ ไปศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือใหม่ ๆ ใน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะได้เกิดองค์ความรู้ในเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยเกี่ยวกับ ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ต่อวงการวิชาการต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในแนวคิดการจัดการทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์ เนื่องจากได้รับความนิยมสูงสุดขององค์กรในปัจจุบันจากผลการวิจัยครั้งนี้ โดยศึกษาใน องค์กรภาคธุรกิจ ในองค์กรภาครัฐ และควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานของภาคธุรกิจเอกชน และหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เห็นถึงความแตกต่าง จะได้นำไปกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติหรือกลยุทธ์ของ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ ตามบริบทขององค์กรนั้น ๆ ต่อไป เช่น ศึกษาการจัดการทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจ หรือ ศึกษาองค์กรภาครัฐ เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล เทศบาล หรือหน่วยงานรัฐอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ควรศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และควรศึกษารายละเอียดใน แนวคิดอื่น ๆ ประกอบด้วย

2.2 การศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ บทบาทในการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากได้รับความนิยมสูงสุดขององค์กรในปัจจุบัน โดยศึกษาใน องค์กรภาคธุรกิจ ในองค์กรภาครัฐ และการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานของภาคธุรกิจเอกชน และหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เห็นถึงความแตกต่าง จะได้นำไปกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติหรือกลยุทธ์ของ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ ตามบริบทขององค์กรนั้น ๆ ต่อไป เช่น การศึกษาบทบาทของนัก ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ควร ศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และควรศึกษารายละเอียดในบทบาทอื่น ๆ ประกอบด้วย

2.3 การศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย โดยศึกษาในเครื่องมือที่ เพิ่มประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและได้รับความนิยมสูงสุดจากการ วิจัยครั้งนี้ คือ ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนาโมเดลการจัดทำตัวชี้วัดในงานทรัพยากร มนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งภาคธุรกิจเอกชนและภาครัฐในประเทศไทย หรือ การศึกษา ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น ตัวชี้วัดในงานสรรหาคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ทั้งนี้ควรศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ และควรศึกษารายละเอียดในเครื่องมืออื่น ๆ ประกอบด้วย

## บรรณานุกรม

จิระจิตต์ บุญนาค. (2547). **HR scorecard : เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์.**

วารสารบริหารธุรกิจ ฉบับที่ 101 (มกราคม – มีนาคม).

จิระประภา อัครบวร. (2550). **ตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

จิระ หงส์ดามรงค์. (2555). **8K's+5K's ทูมมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาฯ.

ชูชัย สมितिไกร . (2550). **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.** พิมพ์ ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วี. พรินท์ (1991).

ประดิษฐ์ ภัทรประสิทธิ์. (2558). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามธรรมชาติ.** เอกสารประกอบการบรรยาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร.

- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการแข่งขัน. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ภิราษ รัตนันต์. (2559). รายงานการวิจัย เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจในประเทศภาคเหนือตอนล่าง 2. นครสวรรค์. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ..... (2558). รายงานการวิจัย เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยขององค์การไทย : การศึกษาเชิงคุณภาพ. นครสวรรค์ : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ..... (2558). พันธกิจและบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ ปีที่ 10 (30 ก.ย.-ธ.ค.).
- ภิราษ รัตนันต์. (2555). การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต. คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ..... (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์การ. เอกสารประกอบการบรรยาย วิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมบุญ บวรอุดมศักดิ์. (2550). บทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจ. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2549). หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจเอกชน : กรณีศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เครือซิเมนต์ไทย เอกสารวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมฯ
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2550). การศึกษาการจัดทำตัวชี้วัดในงานทรัพยากรมนุษย์ HR Measurement. จาก <http://www.pmat.or.th> เข้าถึงวันที่ 15 เมษายน 2557.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). รายงานการติดตามประเมินผลการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยได้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 และติดตามความก้าวหน้าปีแรกของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

Crestone, C. (2007). **Cedar Crestone 2007 Metrics and Analytics Report.**

<http://www.CedarCrestone.com>, เข้าถึงวันที่ 15 เมษายน 2557.

iLOGOS. (2005). Five steps to effective metrics. **Strategic HR Review**, 4(9), 7-10.

Lockwood, N. R. (2006). Maximizing Human Capital: Demonstrating HR Value With Key Performance Indicators. **HR Magazine**, 51(2), 2-8.

Sullivan, J. (2003). Secret to HR Success? Metrics. **HR Focus**, 80(5), 9-15.

Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resource : An overview of practice and prescription for results. **Human Resource Management**, 36(9), 303-310.