รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0*

The Model of Human Resource Management in Organizational for Create a Competitive Advantage in Thailand 4.0

ภัทรี ฟรีสตัด

Phatre Friestad

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

Email: pattree_noi@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0 ซึ่งผู้เขียนใช้วิธีการศึกษาโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของ McKinsey 7-S Model ร่วมกับแนวคิดองค์การที่ชาญฉลาด องค์การแห่งความคิดเป็นเลิศ องค์การอมตะ องค์การอัจฉริยะ องค์การที่ประสบความสำเร็จตลอดเวลา และรูปแบบความเป็นเลิศแบบ EFQM โดยบูรณาการแนวคิดเหล่านี้ร่วมกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0 องค์กรจะต้อง 1) ใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย ทั้งด้านต้นทุน ความแตกต่างและการมุ่งเฉพาะกลุ่ม 2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านทัศนคติ ความรู้และทักษะ รวมถึงลักษณะนิสัยในการทำงาน 3) มีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะ การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ รวมถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้บริหารที่ดีและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย และ 4) จะต้องรู้ว่าการพัฒนาทรัพยากรจะเกี่ยวข้องทั้งในส่วนงานปฏิบัติการ โดยจะต้องมีการใช้ระบบควบคุมโดยเอกสารเข้ามาช่วย และมีการสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: รูปแบบ; การบริหารทรัพยากรมนุษย์; ความได้เปรียบทางการแข่งขัน; ประเทศไทย 4.0

---

* Received Augast 4, 2017; Accepted December 1, 2017.

Abstract

This article aims to study the human resource management in organization model to create a competitive advantage for Thailand 4.0. The author uses analytical, synthesize and review of literature related to McKinsey's 7-S Model concept in conjunction with the ingenious organization concept, clever' s organization, excellence's organization, Immortality organization, intelligent organization, organization that succeeds all the time and the EFQM model of excellence by integrating these concepts into effective human resource management.

As a result, the human resource management model in the organization to create a competitive advantage in the Thailand 4.0 era, organizations must: 1) Implement a variety of human resource management strategies both cost differences and focus groups. 2) Focus on human resources development both attitude knowledge and skills Include work habits. 3) Have effective planning, training and competency development, compensation management and other benefits, as well as the creation of an atmosphere conducive to a good relationship between staff and management, and a fair assessment of the performance of all parties, and 4) Involved both in the operating section that it must be controlled by a document and there is a strategy for effective implementation.

Keywords: Model; Human Resorce Management; Competitive Advantage; Thailand 4.0

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ภายใต้นโยบายประเทศไทย 4.0 องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต (dynamic) จึงมีผลให้องค์กรต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลาและมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทตามแต่ช่วงเวลา และอิทธิพลจากสิ่งเร้าของเหตุปัจจัยนั้นๆ ซึ่งความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ได้มุ่งเน้นเรื่องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการขององค์การ โดยที่ความสามารถในการแข่งขันนั้นจะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืนไปจนถึงอนาคตได้ (Porter, 1998) องค์กรจะต้องสร้างความแตกต่าง สร้างภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ให้เกิดขึ้นกับสินค้าและบริการขององค์การ (Chalermkiat Wongwanittawee, 2009) ซึ่งปัจจัยที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญมากที่สุดในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันก็คือ ความรู้ที่องค์กรต้องพยายามสร้างขึ้นมา ด้วยการเรียนรู้และพัฒนามาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Ministry of industry, 2014) จากนั้นผู้บริหารต้องดึงเอาความรู้ต่างๆ ที่บุคลากรมี เพื่อมาสร้างนวัตกรรม (Innovation) ให้กับองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวให้ยืดหยุ่น สามารถเรียนรู้ได้อยู่ตลอดเวลา เป็นองค์การที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางและถือว่าคนเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุด (Pfeffer, 1982)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างสร้างสรรค์และชาญฉลาด เพื่อดึงศักยภาพและความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการประเมินผลบุคลากรเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมายเป็นการเพิ่มศักยภาพและความสามารถให้กับบุคคลและองค์การ (Kermally, 2004) เพื่อให้เกิดการบริหารข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่นำไปสู่องค์การรูปแบบใหม่ในอนาคต (Sriakaralarp & Kongklai) ซึ่งเป็นแน่นอนว่า แนวโน้มขององค์กรในอนาคตที่จะมาถึงนี้ จะเปลี่ยนไปให้ความสนใจกับการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การและโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ (Nissadan wesyanon, 2008) ดังนั้น การจะพัฒนาองค์การและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น นอกจากองค์การจะเน้นกลยุทธ์ด้านสินค้า บริการและนวัตกรรมแล้ว อค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะ ที่เหมาะสมกับรูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัยในโลกปัจจุบันและในอนาคต สามารถปรับตัวและเรียนรู้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงที่สุดด้วย

การทบทวนวรรณกรรม

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การในปัจจุบันมีหลากหลายวิธี และมีนักวิชาการจากหลากหลายสาขาได้ให้ความเห็นไว้อย่างกว้างขวาง จากการศึกษาของผู้เขียน พบว่า สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบัน แต่ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันดังกล่าวก็มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเรื่อยมา ซึ่งกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจที่สำคัญเพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้จะต้องใส่ใจในสิ่ง 3 สิ่งต่อไปนี้คือ 1) กลยุทธ์

ต้นทุน (Cost Strategy) 2) กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiate Strategy) 3) กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Niche or Focus Strategy) (Porter, 1998) ในขณะที่ Pascale and Athos (1981) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ทำให้องค์การมีความเป็นเลิศและจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้นั้นจะต้องเกิดจากการผสมผสานแนวทางการบริหารองค์การโดยให้ความสำคัญกับ “ด้านแข็ง” ขององค์การ อันประกอบไปด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) และระบบ (Systems) และให้ความสำคัญกับ “ด้านอ่อน” ขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยทักษะ (Skills) ลักษณะการบริหาร (Style) บุคลากร (Staffs) และเป้าหมายสูงสุดขององค์การ (Superordinate Goal) โดยที่องค์ประกอบทั้ง 7 (McKinsey’s 7-S) จะมีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงถึงกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Peter and Waterman (1982) ที่มองว่าองค์การมีทั้งด้านแข็งและด้านอ่อนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาร่วมกัน ซึ่งองค์การที่มีความเป็นเลิศจะมีลักษณะดังนี้ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นปฏิบัติ มีความใกล้ชิดกับลูกค้า มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ เพิ่มผลผลิตโดนอาศัยพนักงานที่ตนมีอยู่ สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ตนเองเป็น ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งมีรูปแบบเรียบง่ายธรรมดาภายใต้พนักงานอำนวยการที่มีอย่างจำกัด และมีความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

Pitts and Lei (2000) กลับมองว่า องค์ที่มีความเป็นเลิศและสามารถดำรงความเป็นเลิศอยู่ได้อย่างยาวนานนั้น จะต้องมีคุณสมบัติในการสร้างสรรค์ที่ตัวระบบ มิใช่จากตัวบุคคลที่เป็นผู้นำโดดๆ มีความยึดมั่นในอุดมการณ์มากกว่าคำว่ากำไร มีเปลี่ยนแปลงวิธีการเพื่อทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอและยอมรับการท้าทายและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การเพื่อเข้ามาร่วมทำงาน กล้าที่จะลองทำหลายๆอย่างและเก็บสิ่งที่ดีมาใช้ คัดสรรผู้บริหารที่เติบโตมาจากภายในองค์การ และไม่มีคำว่าดีพอแล้วสำหรับองค์การ จะต้องพยายามทำให้ดีมากขึ้นอยู่เสมอ หัวใจสำคัญ คือ การร่วมมือกันภายในทีมงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถและพรสวรรค์ของทุกคนในทีมเป็นกุญแจสำคัญสู่การประสบความสำเร็จขององค์การ โดยเฉพาะองค์การที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ทั้งนี้ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นทีมงาน ส่งเสริม สนับสนุน ปกป้อง และสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของทีม (Bennis and Biederman, 1997) ซึ่งหัวใจสำคัญเหล่านี้เป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา 5 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านคุณภาพ มิติด้านความก้าวหน้า มิติด้านความพอใจของลูกค้า มิติด้านการเปลี่ยนแปลงและมิติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Crosby, 1988) นอกจากองค์กรจะต้องคำนึงถึงหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการองค์การดังที่กล่าวมาแล้ว องค์การจะต้องมีความฉลาดมากกว่าแห่งอื่น ซึ่งไม่เพียงแต่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น แต่ยังเกิดการเรียนรู้ไปพร้อมๆกัน อันเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ขาดไม่ได้ องค์การที่ต้องการประสบความสำเร็จในสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ต้องประกอบด้วยการลบเลือนความรู้เดิม (Unlearn) มีการเรียนรู้ใหม่ (Learn) และการเรียนรู้ซ้ำอีก (Relearn) (McGill and Slocum, 1994) แต่ไม่ว่าการก้าวไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันจะกระทำโดยวิธีใดก็ตาม ความเป็นเลิศนั้นจะต้องมาจากเป็นแนวทางการสร้างความเป็นเลิศที่ยั่งยืน (Sustainable Excellence) โดยผลลัพธ์ที่เป็นเลิศเกิดจากการเอาใจใส่ในเรื่องผลงาน

ลูกค้า บุคลากรและสังคม ซึ่งจะสำเร็จได้โดยอาศัยภาวะผู้นำผลักดันผ่านนโยบายและกลยุทธ์และส่งมอบโดยอาศัยบุคลากร ความร่วมมือกันของของคนในองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรที่ดีและเพียงพอ รวมไปถึงจะต้องมีกระบวนการในการบริหารจัดการองค์กรที่ถูกต้องเหมาะสม (Johnson, 2014)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นวิวัฒนาการของการจัดการและบริหารทุนมนุษย์ ที่ต้องมีการดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Ulrich, 2010) มันเป็นขั้นตอนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมาก เพราะจะเป็นการเพิ่มศักยภาพและความสามารถให้กับบุคคลากร และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การ (Kermally, 2004) ซึ่งจะประกอบไปด้วยทัศนคติ ความรู้และทักษะ รวมถึงลักษณะนิสัยในการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้เป็นปัจจัยที่มีความแตกต่างจากประเภทอื่นๆ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ แต่สามารถผลักดันให้แสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาออกมาได้ (Briscoe and Schuler, 2004)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนไปในปัจจุบันสามารถมองได้ 2 แนวทางคือ 1) ขอบเขตภาระหน้าที่และบทบาทของบุคลากรผู้รับผิดชอบงานทรัพยากรมนุษย์และ 2) มุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถตอบสนองเป้าหมาย นโยบายและสภาพแวดล้อม ที่ต้องมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องระหว่างแนวปฏิบัติหรือกิจกรรมต่างๆ โดยมองปัจจัยการบริหารจัดการทั้งหมดเป็นแบบบูรณาการและมุ่งเน้นการใช้แนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขันและการเติบโตขององค์การแบบยั่งยืน (Boglind, Hällsten and Thilander, 2011) ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังของลูกค้าภายในและภายนอกที่มีต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นความท้าทายใหม่ที่ทุกฝ่ายจะต้องหาวิธีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อการตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย แต่ถ้าหากองค์การไม่สามารถที่จะทำได้ ก็อาจส่งผลให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสร้างความไม่พอใจหักับลูกค้าได้และต้องคอยแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ตลอดเวลา (Allen et al., 2009) ซึ่งโดยทั่วๆไปแล้ว กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วย การวางแผน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือกคน การฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะ การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ รวมถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้บริหารที่ดีและการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานตามแผนงานหรือเป้าหมายที่กำหนด (Becker et al., 2001) การพัฒนาทรัยากรมนุษย์ยังหมายรวมไปถึง การพัฒนาหน้าที่การงานและการวิจัยที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกระดับ เพื่อให้เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพในทำงานสูงขึ้น (Ulrich, Younger and Brockbank (2008) ซึ่งโดยสรุปแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการและกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคคลากร โดยมุ่งเน้นให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทำให้เกิดทักษะ ที่ทำให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และมีความสามารถสูงขึ้นจากเดิม ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาทั้งด้านการทำงานและทัศนคติ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้ และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในที่สุด

การสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น บุคลากรต้องมีค่านิยม ความเชื่อและทัศนคติที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการ (Eichinger, Kulas and De Meuse, 2007) โดยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งความเชื่อและแนวทางใหม่ ให้สามารถตระหนักและสร้างค่านิยม ว่าเป็นภาระสำคัญและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนที่ต้องช่วยสร้างและพัฒนาบุคลากร มิใช่หน้าที่เฉพาะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือหัวหน้าของหน่วยงานเท่านั้น องค์การต้องปรับระบบงานและกลยุทธ์เพื่อดึงดูดและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์การต่อไป (Michaels, 2001) ซึ่งหัวใจสำคัญของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ จะต้องใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับแต่ละคนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้ง ผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา ทั้งแบบตัวบุคคลหรือทีมงาน โดยเน้นทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (Holley, 2009) แต่การจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นที่องค์การจะต้องมีการวางแผนที่ดี ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร การสร้างความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่มีขั้นตอนที่ไม่ตายตัว แต่จะเกี่ยวข้องทั้งในส่วนงานปฏิบัติการ โดยจะต้องมีการใช้ระบบควบคุมโดยเอกสาร เข้ามาช่วยและมีการสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Mahapatro, 2010) ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การวางแผนจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่ง ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติ ระยะเวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนสามารถสรุปกรอบแนวคิดของการศึกษาได้ดังภาพที่ 1

ผลการศึกษา

การสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0 จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. องค์กรจะต้องใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย ทั้งด้านต้นทุน ความแตกต่างและการมุ่งเฉพาะกลุ่ม ซึ่งองค์การจะต้องค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตัวเองเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับกลยุทธ์ในการแข่งขันอยู่เสมอ โดยมีหัวใจสำคัญในการปรับปรุงและพัฒนา คือ การร่วมมือกันของคนในองค์การ ใช้ความรู้ ความสามารถและพรสวรรค์ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อช่วยนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ทั้งด้านคุณภาพ ความก้าวหน้า ความพอใจของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องมาจากการบูรณาการเพื่อให้เกิดความยั่งยืน

2. องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถให้กับบุคคลากร ทั้งด้านทัศนคติ ความรู้และทักษะ รวมถึงลักษณะนิสัยในการทำงาน ที่สามารถตอบสนองเป้าหมาย นโยบายและสภาพแวดล้อม ที่มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องระหว่างแนวปฏิบัติหรือกิจกรรมต่างๆ

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม

3. องค์กรจะต้องมองปัจจัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดเป็นแบบบูรณาการมีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะ การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ รวมถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและผู้บริหารที่ดีและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย

4. องค์กรจะต้องละลึกไว้อยู่เสมอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่มีขั้นตอนที่ตายตัว แต่จะเกี่ยวข้องทั้งในส่วนงานปฏิบัติการ โดยจะต้องมีการใช้ระบบควบคุมโดยเอกสารเข้ามาช่วย และมีการสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่ง ที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์การมีความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติ ระยะเวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ได้

สรุป

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น จะต้องมีการบริหารจัดการองค์การแบบองค์รวม จะต้องมีการบูรณาการความร่วมมือกันจากทุกฝ่ายทั้งผู้ปฏิบัติและฝ่ายบริหาร การจะพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนใดๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สิ่งต่างๆเหล่านั้นจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามาถขององค์การ ความเหมาะสมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกจากทุกฝ่าย ดังนั้น บุคคลากรในองค์การนอกจากจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนที่ดีจากผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายขององค์การแล้ว จำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากบุคคลากรในองค์การทุกฝ่ายที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวเนื่องกันอีกด้วย การพัฒนาองค์กรเพื่อเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคประเทศไทย 4.0 ในยุคปัจจุบัน จึงจะประสบความสำเร็จ สามารถบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์และเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง

References

Allen, C.D., Macalady, A., Chenchouni, H., Bachelet, D., McDowell, N., Vennetier, M., Gonzales, P., Hogg, T., Rigling, A., Breshears, D.D., Fensham, R., Zhang, Z., Kitzberger, T., Lim, J.-H., Castro, J., Running, S.W., Allard, G., Semerci, A. & Cobb, N. (2009). Drought induced forest mortality: a global overview reveals emerging climate change risks. *Ecosystems*, 10: 797–808.

Becker, B.E., Huselid, M.A., and Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bennis, W. and Biederman N. (1997). *Leaders: Strategies for Taking Change*. New York: Harper Colin.

Boglind, A., Hällsten, F. and Thilander, P. (2011). *HR-transformation and shared services*. Adoption and adaptation in Swedish organisations. *Personnel Review*, 40 (5), 570-586.

Briscoe, D.R. and Schuler, R.S. (2004). *International Human Resource Management*. (2nd ed.). London: Routledge.

Chalermkiat Wongwanittawee. (2009). *Flexibility analysis.* College of Engineering. Bangkok: Siam University

Crosby, P.B. (1988). *Quality Is Free*. New York: McGraw-Hill.

Eichinger, R. W., Ulrich, D., Kulas, J. T., & De Meuse, K. (2007). *50 more things you need to know: The science behind best people practices for managers & HR.* Minneapolis: Lominger.Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. London: Polity Press.

Holley, K. (2009). Understanding interdisciplinary challenges and opportunities in higher education. *ASHE Higher Education Report series,* 35(2). San Francisco, CA: Jossey

Johnson, D. W. (2014). Reaching out: Interpersonal effectiveness and self-actualization. (11 th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Kermally, S. (2004). *Developing and Managing Talent*. London: Thorogood.

Mahapatro B. (2010). *Human Resource Management.* New Delhi: New Age

McGill, M.E. and Slocum, J.W. (1994). *The Smarter Organization*. New York: John Wiley & Sons.

Michael, J. S. (2001). *5E's Activities*. [Online]. Retrived July 7, 2017, from

http://www.mcps.k12.md.us/curriculum/science/instr/5Esactivities.htm.

Ministry of industry. (2014). Issue 19: Information, Advocacy, Press Release, IOC Policy Issues and the implementation of the government's major government projects. Bangkok: Information Operations Center.

Nissadan wesyanon. (2008). *New dimension in human capital management*. Bangkok: Grafico Systems.

Pascale, R. and Athos, A. (1981). *The art of Japanese management*. London: Penguin Books.

Peter, T.J. and Waterman, R.H. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's*. New York: Warner Books.

Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pitman.

Pitts, R. A. and Lei, D. (2006). *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage.* Ohio: Thomson South-Western.

Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitions: with a new introduction*. New York: Free Press.

Sriakaralarp, W. and Kongklai, C. (2016). Human resource management in the information age organization, step through the new era of orgnization. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(2), 328-388.

Ulrich, B. (2010). *Nicht ohne Volk! Die Zeit.* [Online]. Retrieved July 5, 2017, from www.zeit.de/2010/22/Habermas-Replik/komplettansicht

Ulrich, D., Younger, J., and Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management.* 47(4), 829-850.