

Effects of Strategic Human Resource Management on Organizational Efficiency of Higher Education Institutions in Thailand

Phonthip Martwangsang¹ Teerapan Ungphakorn² and Ganjana Hinthaw³

Received	Reviewed	Revised	Accepted
16/03/2563	20/04/2563	02/05/2563	07/05/2563

Abstract

This research aims to investigate the Effects of Strategic human resource management on organizational efficiency of higher education administrative institutions in Thailand. Questionnaires were used to gather data from 154 higher education institutions in Thailand. There are 70 administrators of higher education institutions in Thailand. Statistics used in this research were F-test (ANOVA and MANOVA), multiple correlation analysis, simple regression analysis, and multiple regression analysis. The results show that strategic human resource management, learning information system, human capital development, and achievement motive system have a positive relationship with and organizational efficiency as a whole goal accomplishment system resource internal process and operations and participant satisfaction. Therefore, higher education administrative should realize and apply technology in human resource management to create new learning and maintain the personnel that the organization wants to focus on the operations efficiently harmonize organization strategy able to modernize personnel and organization as well as develop the organization culture for innovation or change in the future.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Organizational Efficiency, Higher Education Institutions in Thailand

¹ Master Student, Master of Management, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University
E-mail: kanjana.h@acc.msu.ac.th

² Assistant Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University,
E-mail: teerapan.u@acc.msu.ac.th

³ Lecturer of Mahasarakham Business School, Mahasarakham University,
E-mail: kanjana.h@acc.msu.ac.th

ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพองค์กรของ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

พรทิพย์ มาตย์วังแสง⁴ อีรพรพรรณ อึ้งภากรณ์⁵ และกาญจนา หินเภา⁶

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบ ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพองค์กร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 154 แห่ง และมีผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยตอบแบบสอบถาม จำนวน 70 แห่ง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ F-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านระบบแรงจูงใจที่เน้นผลงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพองค์กรโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ทรัพยากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านความพอใจของทุกฝ่าย ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ควรตระหนักและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ และรักษาบุคลากรที่องค์กรต้องการให้มุ่งมั่นกับการปฏิบัติงานให้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกลยุทธ์องค์กร สามารถพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้ทันสมัย ตลอดจนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, ประสิทธิภาพองค์กร, สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

บทนำ

จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โลกเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เป็นหลัก การดำเนินงานขององค์กรปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ทำให้องค์กรต้องมีการเตรียมการและปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ (Chaitawee Senawong, 2020: เว็บไซต์) องค์กรต้องให้

⁴ นิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตรบัญชีมหาบัณฑิตคณะการบัญชีและการจัดการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

⁵ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

⁶ อาจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ความสำคัญกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในแง่มุมต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการคน เนื่องจากการสร้างหรือพัฒนาคนขององค์กรเปรียบเสมือนการพัฒนาส่วนสำคัญขององค์กร หรือเรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งทุนมนุษย์สามารถสร้างคุณค่า (Value Creation) อันมหาศาลและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรนั้น ๆ ได้ จากช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาองค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมาเป็นการทำงานที่เน้นขั้นตอน กระบวนการ และกฎระเบียบที่ซับซ้อน ขาดความยืดหยุ่น ซึ่งไม่เอื้ออำนวยและไม่สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร แต่ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแนวความคิดในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองต่อองค์กรได้ ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์มีการเรียนรู้ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนา ยกระดับผลผลิต ผลลัพธ์ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่งเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร และมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการบริหารงานประเภทอื่น ๆ ขององค์กรในลักษณะนี้ ก่อให้เกิดแนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management : SHRM) ซึ่งเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นสร้างและพัฒนาในระดับขีดความสามารถของบุคลากร สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มุ่งสู่เป้าหมาย พันธกิจ ขององค์กรนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ต้องมีการแข่งขันอย่างรุนแรงเหมือนสถานการณ์ในปัจจุบัน (Office of Human Resource Research and Development, Office of the Civil Service Commission of Thailand, 2020: เว็บไซต์)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management : SHRM) เป็นแผนของกิจกรรมรวมถึงการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความเชื่อมโยง สอดคล้องระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ มีการมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการพัฒนาจูงใจและกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการใช้อยู่อาศัยจากทรัพยากรมนุษย์เพื่อประสิทธิภาพองค์กรและช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Phichit Thepphawan, 2011: 73) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีหลักการสำคัญคือการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถ คาดการณ์และจัดการความเป็นไปในอนาคตไม่ว่าเหตุการณ์เหล่านั้นจะเป็นเรื่องธุรกิจ วิทยาการเทคโนโลยี การเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่อาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งข้อมูลบุคลากรต้องถูกต้องและทันสมัย (Pravej Maharutsakul,

2008: 170) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร เป็นการจัดการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในอนาคตหรือคาดการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกมาทั้งนี้เพื่อดีดดู จูงใจ และรักษาบุคลากรที่องค์กรต้องการให้มุ่งมั่นกับการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย ด้านระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System) ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Information System) ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) และด้านระบบแรงจูงใจที่เน้นผลงาน (Achievement Motive System) (Chanisara Sunthorn, 2018) เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรได้

ประสิทธิภาพองค์กร (Organizational Efficiency) เป็นความสำเร็จจากการดำเนินงานต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่ขององค์กรที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าไป และสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรมีระบบการบริหารที่เอื้ออำนวยต่อกระบวนการดำเนินงาน และการบริการได้ตามเป้าหมาย มีความสามารถใช้กลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ และเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพและสามารถทำให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือต่อบุคคลภายนอก องค์กรจึงต้องพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ พัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่จะตอบสนองการทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (Thai Industrial Standards Institute, 2017: เว็บไซต์) เพื่อให้ผลการดำเนินงานนั้นมีคุณภาพให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งและพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันระบบเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ โดยประสิทธิภาพองค์กร ประกอบด้วย ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Goal Accomplishment) ด้านการจัดหาและใช้ทรัพยากร (System Resource) ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (Internal Process and Operations) และด้านความพอใจของทุกฝ่าย (Participant Satisfaction) (Somjai Lakkana, 2004: 251) ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพองค์กรต่อสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยช่วยในการกำหนดสถานะขององค์กร และทิศทางการขับเคลื่อนภายใต้กรอบใหม่ให้ชัดเจนเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง โดยให้ทุกภาคส่วนของสถาบันอุดมศึกษา มีโอกาสร่วมกันในการกำหนดทิศทางขององค์กร มีความพยายามในการพัฒนาและปรับตัวเพื่อรองรับกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษา (Higher Education Institutions) เป็นหน่วยงานที่สังกัดในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ผลิตบัณฑิตและให้บริการการศึกษาขั้นสูง มีปริมาณงานในการบริหารจัดการค่อนข้างมาก ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กร บุคลากรการเงิน ก็จะทำให้การบริหารจัดการมีความรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Office of the Higher Education Commission, 2017: เว็บไซต์) และปัจจุบันได้เปลี่ยนมาอยู่ภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (Ministry of Higher Education, Science, Research and

Innovation) หรือ อว. โดยมีอำนาจหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ การวิจัย และสร้างสรรค์งานวิจัย เพื่อพัฒนาประเทศให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงโลก (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation., 2020: เว็บไซต์) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของ สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยมีการแข่งขันด้านการศึกษาที่รุนแรง สถาบันอุดมศึกษาไทย ถูกพัฒนาไปสู่การดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องดำเนินกิจการ โดยที่คำนึงถึงความอยู่รอด มีความพยายามในการพัฒนาและปรับตัวเพื่อรองรับสภาพการแข่งขันที่ รุนแรงในขณะเดียวกันสถาบันอุดมศึกษามีทรัพยากรที่จำกัด ผู้เรียนมีความต้องการการศึกษาที่มี คุณภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ผู้เรียนจึงมีโอกาสเลือกสถาบันอุดมศึกษา ได้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างพยายามพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร เพื่อ เสริมสร้างจุดแข็ง และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ใหม่ ๆ อันเป็นการพัฒนาการอุดมศึกษาที่มีคุณภาพโดย สร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้สามารถแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำอื่น ๆ ทั่วโลกได้มีการใช้ ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่าง ต่อเนื่อง รวมถึงต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (Ratthapong Baenyauwat, 2017: เว็บไซต์) สถาบันอุดมศึกษาจึงควรนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มา ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กร ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการ วิจัยจะสามารถใช้เป็นสารสนเทศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ในการวางแผนการ บริหารงาน การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

1.การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) หมายถึง การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากร มนุษย์ให้เชื่อมโยงกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย

1. ด้านระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System) หมายถึง การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกำลังคน การบริหารค่าตอบแทนตามผลงาน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

2. ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Information System) หมายถึง ความพร้อมในด้านการจัดการฐานข้อมูลสำหรับการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ การมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ เพื่อทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) หมายถึง การสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ให้บุคลากรในองค์กร มีการใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อการทำงานต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการทำงานที่เพิ่มขึ้น

4. ด้านระบบแรงจูงใจที่เน้นผลงาน (Achievement Motive System) หมายถึง กลไกการสร้างความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การให้อิสระทางความคิดกับบุคลากร สร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

2. ประสิทธิภาพองค์กร (Organizational Efficiency)

ประสิทธิภาพองค์กร (Organizational Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือตรงตามเป้าหมายและทันเวลาที่กำหนด มีวิธีการทำงานหรือนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาช่วยเพิ่มผลงาน และลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรแรงงาน กำลังคนที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่า สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ทุกฝ่ายได้ ทำให้ได้ผลงานมีคุณภาพและถูกต้อง สามารถวัดและประเมินผลองค์กรได้ ประกอบด้วย

1. ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Goal Accomplishment) หมายถึง ผลของการดำเนินงานขององค์กรที่มีการวางแผนและสามารถวัดผลได้ โดยผลการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ ตรงตามเป้าหมายและความต้องการขององค์กรตามที่วางไว้

2. ด้านการจัดหาและใช้ทรัพยากร (System Resource) หมายถึง ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรให้ตรงตามความต้องการในการใช้งาน การจัดสรรงบประมาณให้ตรงกับความต้องการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการและสามารถใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า ตรงตามแผนปฏิบัติและแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร

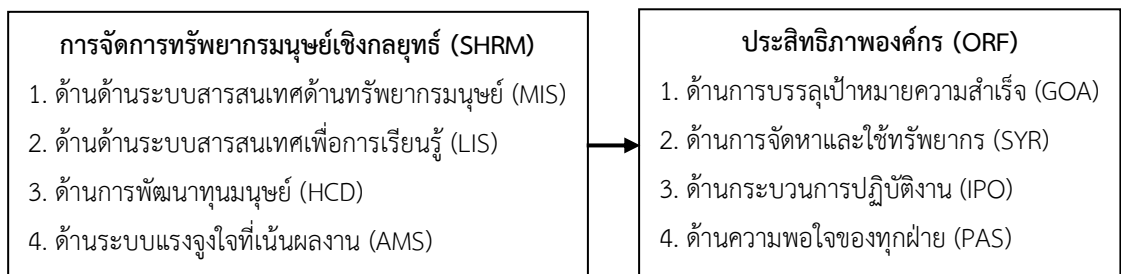
3. ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (Internal Process and Operations) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีกระบวนการปฏิบัติที่ดี และนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เหมาะสมมาช่วยในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงานสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

ตามมาตรฐาน การเลื่อนไหลส่งต่อของงานที่มีประสิทธิภาพ ได้งานครบถ้วนบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรโดยใช้เวลาน้อยที่สุด

4. ด้านความพอใจของทุกฝ่าย (Participant Satisfaction) หมายถึง ทัศนคติเชิงบวกของบุคคลในองค์กรที่มีต่องานที่ปฏิบัติ สร้างผลงานความสำเร็จต่อองค์กร กระบวนการปฏิบัติงานที่นำมาใช้สร้างความพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้บุคคลในองค์กรมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจ มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน

สมมุติฐานการวิจัย 1 : การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ
ประสิทธิภาพองค์กร

สมมุติฐานการวิจัย 2 : การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลกระทบเชิงบวกต่อ
ประสิทธิภาพองค์กร



แผนภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

กระบวนการเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยนี้ ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 154 แห่ง ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม จำนวน 154 ชุด เมื่อครบกำหนดโดยการเก็บแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามทั้งสิ้น 70 ชุด รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 51 วัน วันที่ 11 ธันวาคม 2562 – 31 มกราคม 2563 มีอัตราผลตอบแทนกลับคิดเป็นร้อยละ 45.45 เมื่อเปรียบเทียบกับ จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker, Kumar และ Day (2001) ได้นำเสนอว่าการส่งแบบสอบถาม ต้องมีอัตราตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 จึงถือว่ายอมรับได้ว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพียงพอที่จะถือว่ายอมรับได้

การวัดคุณลักษณะของตัวแปร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรอิสระซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ข้อ 2) ระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ จำนวน 4 ข้อ 3) การพัฒนาทุนมนุษย์ จำนวน 4 ข้อ และ 4) ระบบแรงจูงใจที่เน้นผลงาน จำนวน 4 ข้อ

ประสิทธิภาพองค์กร เป็นตัวแปรตาม ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ จำนวน 4 ข้อ 2) การจัดหาและใช้ทรัพยากร จำนวน 4 ข้อ 3) กระบวนการปฏิบัติงาน จำนวน 4 ข้อ และ 4) ความพอใจของทุกฝ่าย จำนวน 4 ข้อ

คุณภาพของเครื่องมือวัด

ผู้วิจัยมีการทดสอบความเที่ยงตรง โดยผ่านการพิจารณาเนื้อหาข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตามวิธีวัดค่า IOC (Index of Item Objective) เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และนำแบบสอบถามไปทดสอบใช้ (Try-out) กับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุดแรกที่ได้ตอบกลับเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้เทคนิค Item total Correlation ซึ่ง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.785 - 0.934 ประสิทธิภาพองค์กร ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.738 - 0.911 ซึ่งสอดคล้องกับ Sombat Tayraukham (2010: 90) ได้เสนอเกณฑ์การพิจารณาค่าอำนาจจำแนกมีค่ามากกว่า 0.4 ขึ้นไป ถือว่าแบบสอบถามมีคุณภาพดี

สถิติที่ใช้การวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ F-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณทดสอบผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ซึ่งเขียนสมการได้ดังนี้

$$ORF = \beta_0 + \beta_1 LIS + \beta_2 HCD + \beta_3 AMS$$

เมื่อ ORF แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์กรโดยรวม

LIS แทน จัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

HCD แทน จัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์

AMS แทน จัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้านระบบแรงจูงใจที่เน้นผลงาน

ผลการวิจัย

ตาราง 1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพองค์กรโดยรวมของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ตัวแปร	ORF	MIS	LIS	HCD	AMS	VIFs
$\bar{X}$	3.939	3.892	4.096	4.164	4.014	
S.D.	0.717	0.827	0.740	0.761	0.966	
ORF	-	0.750*	0.805*	0.784*	0.822*	
MIS		-	0.784*	0.631*	0.682	2.798

ตัวแปร	ORF	MIS	LIS	HCD	AMS	VIFs
LIS			-	0.668*	0.727	3.183
HCD				-	0.846	3.610
AMS					-	4.312

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 1 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจทำให้เกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่า ค่า VIFs ของตัวแปรอิสระ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีค่าตั้งแต่ 2.798 - 4.312 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กัน (Black, 2006: 585)

ตาราง 2 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยกับประสิทธิภาพองค์กร โดยรวมของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	ประสิทธิภาพองค์กร โดยรวม (ORF)		t	p-value
	สัมประสิทธิ์	ความคลาดเคลื่อน		
	การถดถอย	มาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	0.393	0.263	1.493	0.140
ด้านระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (MIS)	0.141	0.082	1.712	0.092
ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (LIS)	0.306	0.098	3.121	0.003*
ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ (HCD)	0.209	0.101	2.058	0.044*
ด้านระบบแรงจูงใจที่เน้นผลงาน (AMS)	0.219	0.087	2.503	0.015*
F = 61.632 p = 0.000 AdjR ² = 0.779				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 2 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (LIS) ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ (HCD) ด้านระบบแรงจูงใจที่เน้นผลงาน (AMS) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพองค์กร โดยรวม (ORF) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 1, 2

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 70 คน โดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ F-test (ANOVA และ

MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพองค์กรโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ทรัพยากร และด้านความพอใจของทุกฝ่าย เนื่องจากองค์กรมีความพร้อมในการมีระบบรวบรวมข้อมูล การประมวลผลของข้อมูลการควบคุมข้อมูล และการจัดทำสารสนเทศ ความพร้อมในด้านการจัดการฐานข้อมูลสำหรับการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ การมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ เพื่อทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Aryantoa และคณะ (2015) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ส่งผลที่สำคัญต่อความสามารถทางด้านนวัตกรรมและนอกจากนี้ยังมีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพทางด้านนวัตกรรมจากผลลัพธ์นี้ได้สอดคล้องกับการวิจัยก่อนหน้านี้ซึ่งดำเนินการโดยวิธีการและบริบทที่แตกต่างกันเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางด้านนวัตกรรมของพนักงาน องค์กรควรให้ความสนใจและต้องมีการบริหารจัดการที่ดีในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ดังนั้น องค์กรจะมีความคาดหวังที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lengnick-Hall และคณะ (2010) พบว่า ขีดความสามารถในการฟื้นฟูสามารถทำได้โดยการพัฒนาและการจัดการ นั้นหมายความว่าผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลคือบุคคลที่จะช่วยวิเคราะห์องค์กรของตนและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเงื่อนไขสภาพแวดล้อม ผ่านการสื่อสารที่เข้มแข็งและชัดเจนในจุดประสงค์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนและตัดสินใจดำเนินการให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร นอกจากนี้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรทำให้องค์กรแน่ใจว่าสามารถพัฒนาความสามารถทางธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ พร้อมสามารถจัดการกับคู่แข่งรายอื่น ๆ ได้ดี

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพองค์กรโดยรวม และด้านการจัดหาและใช้ทรัพยากร เนื่องจากองค์กรต้องมีการสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ให้บุคลากรในองค์กร มีการใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อการทำงานต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการทำงานที่เพิ่มขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Krittiya Jintasaerane (2014: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันซึ่งแต่ละส่วนงานสามารถเลือกสรรคนมาปฏิบัติงานได้นั้น แม้จะมีความคล่องตัวเหมาะสมกับการปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ตาม แต่อาจไม่ได้บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติที่ต้องการมาปฏิบัติงานและอาจไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จึงควรวิเคราะห์ภาระงานในภาพรวมของทั้งส่วนงาน

เพื่อกำหนดภาระงานของตำแหน่ง และเข้าสู่กระบวนการสรรหาคัดเลือก และควรมีการจัดทั้งระบบให้เป็นมาตรฐานกลางเพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถนำไปใช้บริหารจัดการได้ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์พบว่า แม้จะมีการสร้างตัวชี้วัดในการประเมินผลงาน แต่ไม่มีการประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่สัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง จึงควรมีการจัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่าไม่มีแผนในการพัฒนาตัวบุคคล แผนในการพัฒนาภาระงาน จึงควรจัดทำระบบการพัฒนาเป็นรายบุคคลให้มียุทธศาสตร์สนับสนุนภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์พบว่าควรปรับปรุงกระบวนการพิจารณาให้บุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานอยู่กับองค์กรมีความรักความผูกพันและเข้าใจกันทั้งในเรื่องของภาระงานและภารกิจขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Harry และคณะ (2011) ได้ศึกษา การใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการลดบทบาทของพนักงานสัมพันธ์ พบว่าพนักงานสัมพันธ์ในเริ่มต้นเหมือนถูกมองว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของฝ่ายบุคคลมันได้ถูกมองว่าไม่มีความสำคัญที่จะดำเนินการในบทบาทของฝ่ายบุคคล ในทางตรงกันข้ามบทบาทของฝ่ายบุคคลมีความสำคัญกับการนำเข้าเชิงกลยุทธ์ในขณะที่กิจกรรมด้านจริยธรรมได้ถูกระบุไว้ในพัฒนานโยบายซึ่งพวกเขาลำหลังในเรื่องระบบและโปรแกรม พบว่าผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ยอมรับความสำคัญในบทบาทเชิงกลยุทธ์และความสำคัญของการบูรณาการกลยุทธ์เข้าด้วยกันนี้คือความสอดคล้องกับความคาดหวังตามหลักนิติธรรมสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยขึ้นอยู่กับความสามารถของหน่วยงานในการพัฒนาความน่าเชื่อถือในฐานะคู่ค้าทางธุรกิจในการจัดการทั่วไปขององค์กร 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านระบบแรงจูงใจที่เน้นผลงานมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกมีประสิทธิภาพองค์กรโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านความพอใจของทุกฝ่าย เนื่องจาก องค์กรมีการสร้างกลไกการสร้าง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การให้อิสระทางความคิดกับบุคลากร สร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suramongkol Nimchit and Thirawat Chantuk (2016: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พบว่ารูปแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความได้เปรียบที่เหมาะสมประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้าที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและเกณฑ์การประกันคุณภาพและนำไปปฏิบัติได้ แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรต้องมีลักษณะเป็นเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ส่งเสริมการสร้างความคิดสร้างสรรค์ผ่านงานวิจัยและการสร้างแรงบันดาลใจต่าง ๆ และจากการประเมินฉันทามติจากผู้บริหารหรือผู้แทนผู้บริหารจากมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชชมงคลทั้ง 9 แห่ง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa พบว่าแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความสะดวกได้เปรียบตามมาตรฐานการประกันคุณภาพของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคล ที่สร้างขึ้นเหมาะสมที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชชมงคลเพื่อพัฒนาคุณภาพและเพิ่มผลการประเมินได้อย่างยั่งยืน

บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย สนับสนุนให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการแสวงหาความรู้ที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผ่านสื่อออนไลน์ และการเรียนรู้ระบบการทำงาน เช่น e-learning และควรให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ความมั่นคงในสายอาชีพ ให้อิสระทางความคิด สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานก่อให้เกิดความสามัคคีของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จึงควรใช้ ควรนำข้อสนเทศที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและเป็นแนวทางพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องเหตุการณ์และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพองค์กรของโดยการทำวิจัยกับกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งทำให้นักวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามเป้าหมายมากขึ้นและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านระบบแรงจูงใจที่เน้นผลงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำมีผลกระทบกับประสิทธิภาพองค์กรมากที่สุด

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การวิจัยครั้งนี้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย สามารถนำกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ด้านระบบแรงจูงใจที่เน้นผลงานโดยข้อมูลที่ผ่านมา จะต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และให้เนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อ

การตัดสินใจ เพื่อให้องค์กรมีการสร้างกลไกการสร้าง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การให้อิสระทาง ความคิดกับบุคลากร สร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และ จ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน องค์กรต้องมีการสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสบการณ์ให้บุคลากรในองค์กร มีการใช้การฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อการทำงานต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการทำงานที่เพิ่มขึ้น

References

- Aaker, D.A., Kumar, V. & Day, G.S. (2001). *Marketing research*. New York: John Wiley & Son.
- Aryantoa Riza, Fontanab Avanti, Afffc Adi Zakaria. (2015). "STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, INNOVATION CAPABILITY AND PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY IN INDONESIA SOFTWARE INDUSTRY", *2nd Global Conference on Business and Social Science-2015, GCBSS-2015*, 17-18 September 2015 Bali, Indonesia.
- Black, K. (2006). *Business Statistic for Contemporary Decision Making*. 4th edition. USA: John Wiley & Son.
- Chaitawee Senawong. (2013). *Strategic human resource management*. [Online]
http://chiefmarket.blogspot.com/2013/08/blog-post_13.html [August, 2017]
- Chanisara Sunthorn. (2018). STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF MOBILE PHONE SERVICE PROVIDERS. *Public and Private Management Innovation Journal*, 6 (1), 37-56.
- Harry J.Van Buren III, Greenwood Michelle, Sheehanc Cathy. (2011). "Strategic human resource management and the decline of employee focus", *Human Resource Management Review*. 21 (3), 209-219.
- Krittiya Jintasaerane. (2014). STRATEGIC HUMAN MANAGEMENT OF ACADEMIC SUPPORTIVE STAFF TO ACCOMMODATE BURAPHA UNIVERSITY AS A RESEARCH UNIVERSITY. Master of Public Administration Thesis : Burapha University.
- Lengnick-Hall A. Cynthia, Beck E. Tammy, Lengnick-Hall L. Mark. (2011). "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Human Resource Management Review*. 21(3), 243-255.

- Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation.. (2020). *Background, Ministry of Higher Education Science, research and innovation*. [Online]
<https://www.mhesi.go.th/home/index.php/aboutus/history>[January 18, 2020]
- Office of Human Resource Research and Development, Office of the Civil Service Commission of Thailand. (2020). *Human resource development to drive the policy "Thailand 4.0"*. [Online]
https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/raayngaan_nbs.2_runthii_9.pdf [April, 9, 2020]
- Office of the Higher Education Commission. (2017). *Mision*. [Online]
<http://www.mua.go.th/ohec/Department.html> [September, 7, 2017]
- Phichit Thepphawan. (2011). *Strategic Human Resource Management: Concepts and Strategies for Competitive Advantage*. Bangkok: Se-Education.
- Pravej Maharutsakul. (2008). *Human resource management looks forward to the future*. Bangkok: Pimtawan.
- Ratthapong Baenyanuwat (2017). *University 4.0: with the answer to the national strategy*. [Online] <https://www.matichon.co.th/news/414150> [January, 4, 2018]
- Sombat Tayraukham. (2010). *Advanced statistics for educational research*. Mahasarakham: Mahasarakham University.
- Somjai Lakkana. (2004). *Developing work efficiency*. 4th edition, Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat Institute.
- Suramongkol Nimchit and Thirawat Chantuk. (2016). "Strategic Human Resource Management and High Performance Organization". *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9 (2), 1-13.
- Thai Industrial Standards Institute. (2017). *The ISO14000 system*. [Online]
http://app.tisi.go.th/syscer/14000_t.html [September, 7, 2018]