

การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21:  
การศึกษาแบบการทบทวนวรรณกรรมแบบไม่ใช้ระบบ  
Study of Problems and Solutions in Human Resource Management in  
Thailand in 21st Century: A non-systematic literature review method

อารี ผาสานสินธุวงศ์<sup>1\*</sup>, ลัดดาวลัย สำราญ<sup>2</sup>, นพพงษ์ เกิดเงิน<sup>3</sup>, จำเนียร จวงตระกูล<sup>4</sup>  
Aree Phasansinthuwong<sup>1\*</sup>, Laddawan Someran<sup>2</sup>, Nopphong Kerdnern<sup>3</sup>, Jamnean Joungtrakul<sup>4</sup>  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา<sup>1\*</sup>, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ<sup>2</sup>,  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง<sup>3</sup>, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ<sup>4</sup>  
Bansomdejchaopraya Rajabhat University<sup>1\*</sup>, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi<sup>2</sup>,  
Ramkhamhaeng University<sup>3</sup>, North Bangkok University<sup>4</sup>  
aree.ph@bsru.ac.th<sup>1\*</sup>, laddawan.s@rmutsb.ac.th<sup>2</sup>, Nopphong@ru.ac.th<sup>3</sup>, professorddrij@gmail.com<sup>4</sup>  
ผู้ประพันธ์บรรณกิจ (Corresponding Author)<sup>1\*</sup>

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) แนวคิดและแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (2) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 และ (3) ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 โดยใช้วิธีการศึกษาแบบการทบทวนวรรณกรรมแบบไม่ใช้ระบบจากบทความที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ที่ตีพิมพ์ในวารสารของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (Thai Journal Citation Index: TCI) ในระหว่างปี พ.ศ. 2561-2565 โดยทำการคัดเลือกจากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และวิธีตามความสะดวกของคณะผู้ศึกษา (Convenient Sampling) จำนวน 20 งาน ผลการศึกษาพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีจุดกำเนิดจากระบบการจ้างงานระบบ Guild แล้วมีวิวัฒนาการต่อมาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และกำลังจะเปลี่ยนผ่านไปเป็นการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) รวมทั้งทำการแบ่งแนวคิดและแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการดำเนินงาน ผลที่ได้ภายในองค์กร และผลตอบแทนที่ได้ขององค์กร ในส่วนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ สถานการณ์ภายนอกและสถานการณ์ภายใน ส่วนในเรื่องปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 พบว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน และด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความท้าทายเป็นอย่างมากต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทของไทย

**คำสำคัญ:** การจัดการทรัพยากรมนุษย์, การจัดการทุนมนุษย์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21, ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

## Abstract

This academic paper aims to study (1) concepts and model in human resource management, (2) the factors that impact on human resource management in Thailand in the 21st century, and (3) the problems and solutions in human resources management in Thailand in the 21st century. A non-systematic literature review method was applied in this study from articles related to human resource management in Thailand, published in journals indexed by the Thai Journal Citation Index (TCI) between the years 2018-2022. The sample selection involved a combination of purposive sampling and convenient sampling, resulting in the inclusion of 20 articles for analysis. The study reveals that human resource management originated from the guild system and evolved into Human Resource Management (HRM), with the potential transition to Human Capital Management (HCM) in the future. The human resource management model can be divided into four components: input factors, operational processes, internal organizational outcomes, and organizational returns. Concerning the impact on human resource management in Thailand in the 21st century, it can be categorized into two aspects: external and internal situations. In the section addressing the problems and solutions in human resource management in Thailand in the 21st century, five key areas are identified: human resource planning, recruitment and selection, training and development, performance evaluation and compensation, and labor relations. These areas encompass the challenges and potential solutions for effectively managing human resources in the Thai context.

**Keywords:** Human Resource Management, Human Capital Management, Human Resource Management in the 21<sup>st</sup> century, Problems and Solutions in Human Resource Management.

## บทนำ

ยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการขยายตัวของโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากพัฒนาการของเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดสถานการณ์ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) (VUCA) ซึ่งส่งผลต่อการดำรงชีวิตและการทำงานของมนุษย์ (Kimball, 2019) จึงจำเป็นต้องดำเนินการแบบพลิกโฉม (Transformation) การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมาก ๆ ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรและสังคมได้ในหลายด้าน เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน: และการเตรียมความพร้อมในอนาคต เป็นต้น รวมทั้งยังเป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับนักวิจัยและนักศึกษาให้ทำการศึกษาในเชิงวิชาการ เพื่อค้นหาปัญหาและแนวทางแก้ไขในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับประเทศไทย

## วิธีการศึกษา

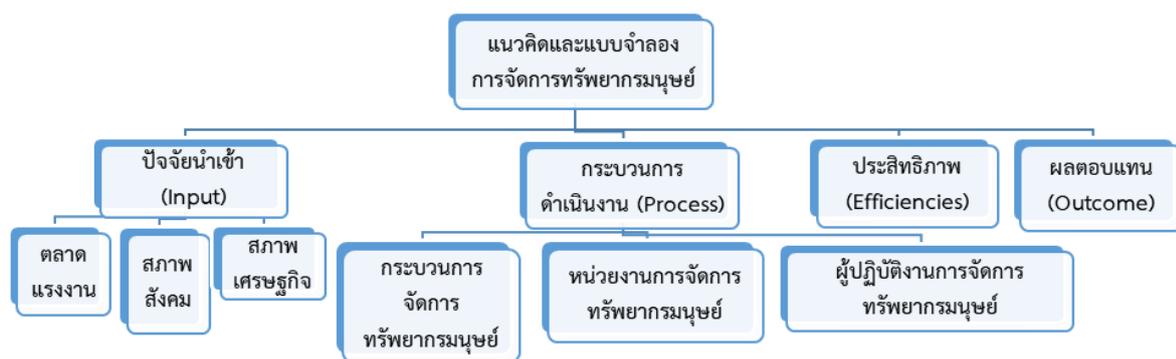
การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) แนวคิดและแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (2) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 และ (3) ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 โดยใช้วิธีการแบบการทบทวนวรรณกรรมอย่างไม่ใช้ระบบ (Non-systemic Literature Review) โดยการทบทวนวรรณกรรมจากบทความที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยที่ตีพิมพ์ในวารสารของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (Thai Journal Citation Index: TCI) ในระหว่างปี

พ.ศ. 2561-2565 โดยทำการคัดเลือกจากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และวิธีตามความสะดวกของคณะผู้ศึกษา (Convenient Sampling) จำนวน 20 บทความที่เกี่ยวข้องแล้วสกัดข้อมูล (Data Extraction) ออกมา นำเสนอข้อค้นพบและจัดทำเป็นบทความทางวิชาการ (Academic Paper) ในรูปแบบของบทความการทบทวนวรรณกรรม (Review Paper) ตามแนวทางที่ Dhillon (2022) ได้นำเสนอไว้ โดยมีขอบเขตของการศึกษาดังต่อไปนี้ (1) แนวคิดและแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (2) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 (3) ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 (4) สรุปและอภิปรายผลการศึกษา และ (5) ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

### แนวคิดและแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นในช่วงการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 1 โดยเริ่มจากจากระบบ Guild ที่มีนายใหญ่ (Master) ทำการฝึกช่างฝึกหัด (Apprenticeship) จนสามารถออกไปรับจ้างทำงาน (Journeyman) ซึ่งต่อมามีการพัฒนาเป็นระบบโรงงาน (Factory System) และมีการผลิตสินค้าจำนวนมาก (Mass Production) จึงเกิดการจ้างงานและจ่ายค่าตอบแทนจากการทำงาน แต่เนื่องจากต้องทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน ทำให้คนงานรวมตัวกันประท้วงและมีการนัดหยุดงาน ส่งผลให้นายจ้างจำนวนหนึ่งตั้งบุคคลเพื่อดูแลและเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งเรียกว่า เลขานุการฝ่ายสวัสดิการ (Welfare Secretary) และต่อมาได้เปลี่ยนเป็น เลขานุการฝ่ายสังคม (Social Secretary) และพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบุคคล (Personnel Specialist) ต่อจากนั้นได้เปลี่ยนเป็น การจัดการบุคคล (Personnel Management) และเปลี่ยนมาเป็น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ในปัจจุบัน (Kadam, Luharia, Tivaskar & Khatib, 2022)

คณะผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดและแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การศึกษาของ Asfahani, 2021; Hermansyah, Tukiran, Herlina & Andrianto, 2022; Boxall & Huo, 2022 และ Parent-Lamarche, Dextras-Gauthier & Julien, 2023 เป็นต้น สามารถสังเคราะห์และนำเสนอแนวคิดและแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาใหม่ ดังแสดงในภาพที่ 1 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แนวคิดและแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากการสังเคราะห์โดยคณะผู้ศึกษา

ที่มา: คณะผู้ศึกษา

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ (1) ตลาดแรงงาน เช่น แรงงานที่ไม่มีทักษะ, แรงงานกึ่งทักษะ, แรงงานที่มีทักษะ, แรงงานวิชาชีพ, แรงงานระดับหัวหน้า, แรงงานระดับจัดการ และแรงงานระดับบริหาร (2) สภาพเศรษฐกิจ เช่น อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ, ภาวะเงินเฟ้อ, การลงทุนจากภายในประเทศ, การลงทุนจากภายนอกประเทศ, และ การมี

นวัตกรรมเป็นของตนเอง และ (3) สภาพสังคม เช่น กฎหมายธุรกิจ, กฎหมายแรงงาน, องค์กรลูกจ้าง, องค์กรนายจ้าง, องค์กรพัฒนาเอกชน, นโยบายและหน่วยงานภาครัฐ, วัฒนธรรมระดับชาติ, วัฒนธรรมท้องถิ่น และชุมชน

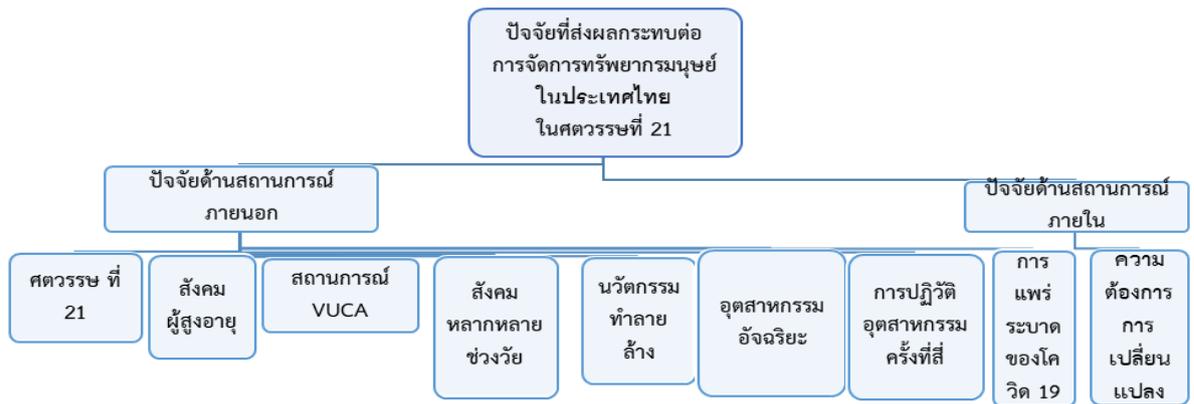
2. กระบวนการดำเนินงาน (Process) ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ (1) กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์, การวางแผนกำลังคน, การวางแผนงบประมาณ, การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน, การปฐมนิเทศและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การจ่ายค่าตอบแทน, การจัดการและบริหารสวัสดิการพนักงาน, การเจรจาต่อรอง, การจัดการด้านความปลอดภัย, สุขภาพและอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมงาน, การสร้างความผูกพันของพนักงานกับบริษัท และการบริหารผลการปฏิบัติงาน 2) หน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การกำหนดภารกิจและวิสัยทัศน์, การจัดทำนโยบายทรัพยากรมนุษย์, การจัดโครงสร้างองค์กร, การสร้างสมรรถนะของหน่วยงาน และ (3) ผู้ปฏิบัติงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การกำหนดและมีส่วนร่วม, การบังคับบัญชา, การตัดสินใจ, การประสานงาน, การได้รับความเป็นธรรม, การดำเนินงานตามกฎหมาย และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

3. ประสิทธิภาพ (Efficiencies) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ความสงบสุขและความผาสุกในบริษัท, ความผูกพันของพนักงานกับบริษัท, บริษัทมีนวัตกรรมและผลิตภาพสูง และบริษัทมีสมรรถนะสูงและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

4. ผลตอบแทน (Outcome) เป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กำไร, การเติบโต, การขยายกิจการ และความยั่งยืน

### ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21

ในศตวรรษที่ 21 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องรับมือกับความท้าทายมากมาย เช่น การจัดการการเปลี่ยนแปลง การลดการความขัดแย้ง, การจัดการความหลากหลายของพนักงาน, การจัดการ 5R's, การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์, ความสมดุลในชีวิตและการทำงาน และการวางแผนในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น (Nasir, 2017) ทั้งนี้ ทางคณะผู้ศึกษาได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสถานการณ์ภายนอกและปัจจัยด้านสถานการณ์ภายใน ดังแสดงในภาพที่ 2 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21

ที่มา: คณะผู้ศึกษา

1. ปัจจัยด้านสถานการณ์ภายนอก สามารถแบ่งออกได้เป็น 8 ประเด็น ได้แก่ (1) ศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีการสื่อสารและอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) (Altman & Basrian, 2022) (2) สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งนำไปสู่ปัญหาและความท้าทายหลายประการ เช่น การขาดแคลนกำลังแรงงานทักษะ, อัตราการพึ่งพิงของประชากรสูงอายุที่ทำงานเพิ่มขึ้น และงบประมาณด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น เป็นต้น (จำเนียร จวงตระกูล, 2565) (3) สถานการณ์ VUCA โลกตกอยู่ใน

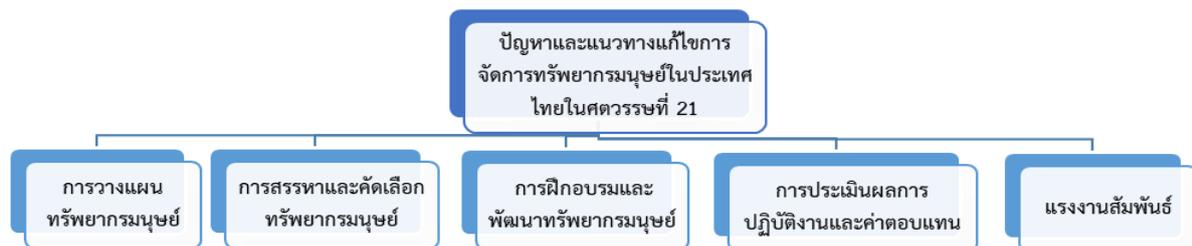
ภาวะของความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) (Putro, Rianto, Wibisana, 2022) (4) สังคมหลากหลายช่วงวัย เนื่องจากในแต่ละช่วงวัยมีค่านิยมและวัฒนธรรมแตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดและการดำเนินชีวิต ส่งผลต่อการอยู่ร่วมกันของคนทั้งในครอบครัว ชุมชนองค์กร และสังคมในภาพรวม (Mahmood & Dhakal, 2022) (5) นวัตกรรมทำลายล้าง (Disruptive Technology) เป็นการเกิดสิ่งใหม่ขึ้นมาทำลายล้างสิ่งเก่า (Nagaraj, 2020) (6) อุตสาหกรรมอัจฉริยะ การเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ทางอินเทอร์เน็ต นำไปสู่การผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยโดยใช้ระบบอัตโนมัติ (Habracken, 2022) (7) การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่ เป็นการใช้นวัตกรรมที่ล้ำสมัยมาใช้ให้เกิดงานใหม่ และ (8) การแพร่ระบาดของโควิด 19 ซึ่งส่งผลให้เกิดความสูญเสียทางเศรษฐกิจทั่วโลก โดยที่ไม่สามารถกำหนดเวลาได้ และส่งผลต่อการบริหารจัดการในภาคธุรกิจอย่างชัดเจน (Shang, Li & Zhang, 2021)

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์ภายใน ประเด็นสำคัญอย่างยิ่ง ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการธุรกิจในประเทศไทยก็คือ ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของประเทศไทย โดยที่แสดงออกผ่านผลการเลือกตั้งทั่วไปปี พ.ศ. 2566 (สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง, 2566)

## ปัญหาและแนวทางแก้ไขการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21

### ปัญหาและแนวทางแก้ไขการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาจากบทความที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย จำนวน 20 บทความ ได้แก่ พรพิมล ไชยสินท และแสงแข บุญศิริ (2561); ธนภรณ์ ดาวลี (2561); Leelasutanon, W. & Kusumavalee, S. (2021); เอิบ พงพูนอง และสิทธิพล วิบูลย์ธนากุล (2561); นฤมล ทรัพย์หลาย และวิชากร เสงษ์ภูิกุล (2562); นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และ วิจิต แสงสว่าง (2562); อุมารณ ทศกร และวสุธิดา นุริตมนต์ (2562); บุญเรือน ทองทิพย์ และวีรพล กุลบุตร (2563); สิริประภา ชันแก้ว และอลงกรณ์ คูตระกูล (2563); จิตาทกานต์ อังศุขวาลกิจ, ภูมิมินทร์ นามวงศ์ และสาโรจน์บุญเสริมวรรณ (2564); ชัชชัย สุวรรณรัตน์, สายสุนีย์ เกษม และธรมย์ชลิ ชูไทย (2564); ณิชกุล บัวเปลี่ยนสี และปรีดาพร อารักษ์สมบุรณ์ (2564); ธนัญญา ประทับทองและภาวณี เพชรสว่าง (2564); วรเดช เพลียดพริ้ง และนิลุบล ศิวบรรวัฒนา (2564); วิฑูรย์ ไวยกัญญา และทรงวิทย์ เจริญกิจธนาภ (2564); ภราดร ผิวพงษ์ และสุมาลี รามนัญ (2564); จันจิราภรณ์ ปานอินดี (2565); ณิชกุลวิวัฒน์ ภควันฉัตร, กฤติยา อิศวเรศตระกูล และวณิชญดา วาจิรัมย์ (2565); ศศิพรรณ ปลายจันทิก และสุวรรณา เตชะธีระปรีดา (2565) และอิสระ สุขศานต์ และสุมาลี รามนัญ (2565)



ภาพที่ 3 ปัญหาและแนวทางแก้ไขการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 จาก 20 บทความ  
ที่มา: คณะผู้ศึกษา, 2566

จากการศึกษา 20 บทความ สามารถทำการจัดหมวดหมู่ของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 ออกได้เป็น 5 กลุ่ม ดังแสดงในภาพที่ 3 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยปัญหา จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ การขาดแคลนคนงาน อัตราการลาออกสูง ค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์สูง การไม่มีประสิทธิภาพการทำงาน การมีเทคโนโลยี

ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน พนักงานไม่ตระหนักถึงความสำคัญและใส่ใจต่อการให้ความร่วมมือในการ ขับเคลื่อนองค์การ พนักงานไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย ความแตกต่างของพนักงานในแต่ละ Generation และการวางแผนด้านงบประมาณยังไม่ชัดเจน ในส่วนของแนวทางแก้ไขปัญหา จำนวน 20 ข้อ ได้แก่ การโน้มน้าวให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร การเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมตามความคาดหวังของพนักงาน การอบรมพัฒนาตัวบุคคลและทีมงานที่เป็นแบบเฉพาะทางหรือแบบนอกสถานที่ การสรรหาพนักงานที่มีทักษะและศักยภาพตามความต้องการและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสรรหา การสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน การมีระเบียบกฎเกณฑ์ชัดเจน การปรับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับงาน ความรู้ ความสามารถและสถานะเศรษฐกิจ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การทำงานแบบหลากหลายวัฒนธรรม การให้ความสำคัญกับมาตรฐานแรงงานสากล การสื่อสารและการสร้างความผูกพันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง การบริหารค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันที่ชัดเจนและเป็นธรรม การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน การศึกษานโยบายหลักความเคารพความเป็นปัจเจกบุคคลของพนักงาน การศึกษานโยบายหลักความเป็นธรรมและเสมอภาค การวิเคราะห์ตามสถานการณ์ การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ การให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ และการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงานอย่างเหมาะสม

2. ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยรายละเอียด จำนวน 11 ข้อ ได้แก่ การขาดแคลนคนงาน อัตราการลาออกสูง ค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์สูง พนักงานไม่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสม การขาดแคลนแรงงานที่ตรงตามต้องการขององค์การ การมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันด้านสวัสดิการและค่าจ้างแรงงาน ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย และความแตกต่างของพนักงานในแต่ละ Generation แนวทางแก้ไขปัญหา จำนวน 15 ข้อ ได้แก่ การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสม ตามความคาดหวังของพนักงาน การสรรหาจากภายในโดยหัวหน้าโดยตรง ดูจากความรู้ ความสามารถ และมีระเบียบในการจ้าง ปรับวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม และเป็นมาตรฐานเดียวกัน กำหนดค่าจ้างและสวัสดิการที่แน่นอนตามตำแหน่งงานหรือความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการให้รางวัลตอบแทน การหาพนักงานที่มีทักษะและศักยภาพตามความต้องการ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสรรหา การสมัครด้วยตนเอง การคัดเลือกจากรายชื่อบัญชีที่ขึ้นทะเบียน และการรับโอนย้าย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การทำงานแบบหลากหลายวัฒนธรรม การให้ความสำคัญกับมาตรฐานแรงงานสากล การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์อื่นอย่างเสมอภาค การวิเคราะห์ตามสถานการณ์ เจ้าของกิจการคัดเลือกพนักงานด้วยตนเอง การเปิดกว้างรับสมัครบุคลากรจากภายนอกหลากหลายรูปแบบ และมีการทดสอบเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การหาบุคคลที่มีทักษะการทำงานหลายด้าน และการเปิดเผยข้อมูลและสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานถึงทิศทางในอนาคตทางองค์กร

3. ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยปัญหา จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์สูง พนักงานไม่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสม การมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน การเตรียมพร้อมเพื่อรองรับลูกค้า การไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของโลก การขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือ การมีระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ความแตกต่างของพนักงานในแต่ละ Generation การขาดความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบายส่งเสริมพนักงาน การขาดการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับพนักงาน การวางแผนด้านงบประมาณยังไม่ชัดเจน ในส่วนของแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีแนวทางแก้ไขปัญหา จำนวน 14 ข้อ ได้แก่ การเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน การอบรมพัฒนาตัวบุคคลและทีมงานที่เป็นแบบเฉพาะทาง หรือแบบนอกสถานที่ การมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดทักษะใหม่ การเปิดโอกาสให้วางแผนความก้าวหน้าของตนเอง และการหมุนเวียนการทำงานภายในองค์กร การให้ทำงานที่ท้าทาย และมากกว่า 1 งาน การจัดอบรมเฉพาะทางที่ตรง

กับความรู้ความสามารถตามที่ต้องการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การพัฒนาตนเอง การส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ผ่าน E-learning การลงมือปฏิบัติงานจริง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร การส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม การมีความเข้าใจในความแตกต่างของพนักงานและการใช้สื่อสังคมออนไลน์ การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับ เปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น การเน้นจัดหลักสูตรการฝึกอบรมภายใน และยังคงส่งเสริมการส่งบุคลากรไปอบรมภายนอก

4. ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน ประกอบด้วยปัญหาจำนวน 12 ข้อ ได้แก่ การขาดแคลนคนงาน อัตราการลาออกสูง ค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์สูง ประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการไม่ดี จะบริหารพนักงานอย่างไรให้ทำงานอย่างมีความสุขและได้ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และมีประสิทธิภาพ การแข่งขันด้านสวัสดิการและค่าจ้างแรงงาน หัวหน้างานต้องมีภาระในการสอนและฝึกงานให้แก่พนักงาน การมีระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ความแตกต่างของพนักงานในแต่ละ Generation การวางแผนด้านงบประมาณยังไม่ชัดเจน การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน แนวทางแก้ไขปัญหามีจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสม ตามความคาดหวังของพนักงาน ปรับวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม และเป็นมาตรฐานเดียวกัน กำหนดค่าจ้างและสวัสดิการที่แน่นอนตามตำแหน่งงานหรือความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการให้รางวัลตอบแทน การสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารการให้ความสำคัญกับมาตรฐานแรงงานสากล การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน การศึกษานโยบายหลักความเคารพความเป็นปัจเจกบุคคลของพนักงาน การวิเคราะห์ตามสถานการณ์ การใช้โปรแกรมการประเมินผล การปรับค่าตอบแทน และการจ้าง Outsource

5. ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ ประกอบด้วยปัญหา จำนวน 11 ข้อ ได้แก่ การขาดแคลนคนงาน อัตราการลาออกสูง การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและศักยภาพที่ ตรงตามความต้องการขององค์กร การเตรียมพร้อมเพื่อรองรับลูกค้า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของโลก จะบริหารพนักงานอย่างไรให้ทำงานอย่างมีความสุขและได้ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นและมีประสิทธิภาพ พนักงานลาออกทุกปี การซื้อตัวพนักงาน ข้อจำกัดทางด้านกฎหมายความแตกต่างของพนักงานในแต่ละ Generation ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ แนวทางแก้ไขปัญหามีจำนวน 12 ข้อ ได้แก่ การโน้มน้าวให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร การเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ปรับวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม และเป็นมาตรฐานเดียวกันการปรับปรุงค่าตอบแทนตามความคาดหวัง ค่าตอบแทนพิเศษ การสร้างประสบการณ์ที่ดี การสร้างสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวการมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดทักษะใหม่ การเปิดโอกาสให้วางแผนความก้าวหน้าของตนเอง และการหมุนเวียนการทำงานภายในองค์กร การมีกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม การสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน การทำงานแบบหลากหลายวัฒนธรรม การบริหารค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันที่ชัดเจนและเป็นธรรม การศึกษานโยบายหลักความเป็นธรรมและเสมอภาค การมีความเข้าใจในความแตกต่างของพนักงาน และการใช้สื่อสังคมออนไลน์ และการเปิดเผยข้อมูล และสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานถึงทิศทางในอนาคตทางองค์กร

## อภิปรายผล

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและความท้าทายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 คณะผู้ศึกษาสรุปผลและอภิปรายผลการศึกษา ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21  
ที่มา: คณะผู้ศึกษา, 2566

1. แนวคิดและแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นจากระบบ Guild และต่อมาได้มีการให้ความสำคัญในด้านความเป็นอยู่และสวัสดิการของพนักงาน จนได้มีการพัฒนามาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ling (1962) ที่พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อพนักงานในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น ในส่วนของแนวคิดและแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน และสภาพสังคม (2) กระบวนการดำเนินงาน (Process) ได้แก่ กระบวนการ หน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (3) ประสิทธิภาพ (Efficiencies) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และ (4) ผลตอบแทน (Outcome) เป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 จากผลการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า สามารถแบ่งออกเป็นสองส่วน ได้แก่ สถานการณ์ภายนอก คือ การเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 สังคมผู้สูงอายุ สถานการณ์ VUCA สังคมหลากหลายช่วงวัย นวัตกรรมทำลายล้าง การเกิดขึ้นของอุตสาหกรรมอัจฉริยะ การเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่ และการแพร่ระบาดของโควิด 19 และสถานการณ์ภายใน ซึ่งเป็นเรื่องความต้องการในการเปลี่ยนแปลงของประชาชน เช่น การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับบทความของ อภิสิทธิ์ คุ้มวรปัญญา (2566) ที่อธิบายว่า ในการจัดการทุนมนุษย์หรือทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน ต้องเผชิญกับอุปสรรคและความท้าทายทั้งจากภายนอกและภายในประเทศที่มีความผันแปรสูงและมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคต

3. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21

3.1 ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ การขาดแคลนแรงงาน ต้นทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มณีรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี ฉิรินัง (2566) ซึ่งได้นำเสนอแนวทางในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น การกำหนดลักษณะงานให้เหมาะสม การพัฒนาคุณภาพบุคลากร การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เป็นต้น

3.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ การขาดแคลนแรงงาน การลาออกของพนักงาน และกระบวนการและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ดนิตา วิภาวิน, สุภาภรณ์พรหมฤๅษี, เกียรติกร โพธิ์มณี และรัชฎาพร บุญเรือง (2564) ซึ่งพบว่า การขาดนโยบายที่ชัดเจน ความยุ่งยากซับซ้อน และการขาดเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน เป็นอุปสรรคต่อการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน ซึ่งมีแนวทางแก้ไขปัญหาโดย การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมอย่างยุติธรรมและเสมอภาค การเปิดกว้างและเพิ่มช่องทางในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

3.3 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของพนักงาน รวมทั้งค่าใช้จ่ายในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ และการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สุรชณี เคนสุโพธิ์ (2560) ที่นำเสนอว่า ในปัจจุบันทุกองค์กรต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญสูง ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ส่งผลให้พนักงานต้องมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งมีแนวทางแก้ไขปัญหาโดย การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และทักษะใหม่ การจัดอบรมแบบเฉพาะทางและการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน ประกอบด้วยปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ ค่าตอบแทน การลาออกและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน รวมทั้งค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ บุษกร คำโฮม (2562) พบว่า การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานคลาดเคลื่อนและไม่ยุติธรรม เป็นปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาค่าตอบแทน ซึ่งมีแนวทางแก้ไขปัญหาโดย การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสม การปรับวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่มและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3.5 ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ ประกอบไปด้วยรายละเอียดของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ การลาออกและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลก เช่นเดียวกับ นพพงศ์ เกิดเงิน (2559) ที่อธิบายว่า การให้ความสำคัญและคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน จะช่วยเสริมสร้างสร้างความเข้าใจกันระหว่างพนักงานองค์กร นอกจากนั้น ฝ่ายนายจ้างต้องเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเพื่อป้องกันกรขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งเสนอแนะในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานให้เหมาะสม

### องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการศึกษา

จากผลการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21: การศึกษาแบบการทบทวนวรรณกรรมแบบไม่ใช้ระบบ คณะผู้ศึกษาได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการสังเคราะห์ในการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า 1. แนวคิดและแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบไปด้วย (1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ, ตลาดแรงงาน และสภาพสังคม (2) กระบวนการดำเนินงาน (Process) ได้แก่ กระบวนการ, หน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (3) ประสิทธิภาพ (Efficiencies) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และ (4) ผลตอบแทน (Outcome) เป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้ 2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสถานการณ์ภายนอกและปัจจัยด้านสถานการณ์ภายใน และ 3. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหามานagementทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน และด้านแรงงานสัมพันธ์

## ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ในการนำผลจากการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ควรมีการพิจารณาในเรื่องความแตกต่างของพนักงานในแต่ละภูมิภาค เพื่อให้ทราบถึงบริบทของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แท้จริงในแต่ละภูมิภาคของประเทศไทย ซึ่งอาจจะมีปัญหาและแนวทางแก้ไขที่มีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้สามารถนำผลการศึกษาไปพัฒนาและยกระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม

2. จากผลที่ได้จากการศึกษา เป็นภาพรวมจากการทบทวนวรรณกรรม ดังนั้น ควรพิจารณาในเรื่องความแตกต่างกันในเรื่องวัฒนธรรมขององค์กร เช่น องค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชน ซึ่งอาจจะมีปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทบทวนวรรณกรรมรูปแบบอื่นเพิ่มเติมจากวรรณกรรมที่ได้รับการตีพิมพ์ในฐานการอ้างอิงไทย (TCI) ได้แก่ วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการวิจัย บทความที่ตีพิมพ์ในวารสาร ประเภทอื่น ๆ และวรรณกรรมที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติ

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องข้องในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วประเทศ รวมทั้งมีการเก็บข้อมูลในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลอันเป็นปัจจุบันที่อาจมีความแตกต่างกัน และแสดงถึงลักษณะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน

## เอกสารอ้างอิง

จันจิราภรณ์ ปานยินดี (2565). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความยืดหยุ่นขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. *วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สยามสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*. 11(1): 55-69.

จำเนียร จวงตระกูล. (2565). *สังคมผู้สูงอายุไทย: จากแก่เพราะกินข้าวเผ่าเพราะอยู่นาน สู่ แก่อย่างมีคุณค่าอย่างไรอย่างมีคุณภาพ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.

ซัชชัย สุวรรณรัตน์, สายสุนีย์ เกษม และธรมย์ชลิ ชูไทย (2564). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*. 15(1): 10-28.

ฐิตาทกานต์ อังศุवालกิจ, ภูมิมินทร์ นามวงศ์ และสาโรจน์บุญเสริมวรรณ (2564). กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ. *วารสารรัชต์ภาคย์*. 15(43): 339-351.

ณัฐวัฒน์ ภควันฉัตร, กฤติยา อิศวเรศตระกูล และวณิชญดา วาจิรัมย์ (2565). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงานภาคเอกชน จังหวัดชลบุรี. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 8(2): 29-38.

ณัฐพล บัวเปลียนสี และปรีดาพร อารักษ์สมบุรณ์ (2564). การพัฒนารูปแบบนวัตกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล สำหรับเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*. 4(2): 1-16.

ดนิตา วิภาวิน, สุภาภรณ์พรหมฤๅษี, เกรียงไกร โพธิ์มณี และรัชฎาพร บุญเรือง (2564). การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาพนักงานบริษัท บีซิเนส เซอร์วิสเอส อัลโลแอนซ์ จำกัด. *วารสารศิลปศาสตร์ราชมงคลสุวรรณภูมิ*. 3(3): 315-328.

- ธนภรณ์ ดาวลี (2561). การพัฒนาพฤติกรรมมองการณ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานกรณีศึกษา บริษัท คิวพี (ประเทศไทย) จำกัด เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. 1(2): 86-98.
- ธนัญญา ประทับทอง และ ภาวิณี เพชรสว่าง (2564). ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 41(2): 50-67.
- นพพงศ์ เกิดเงิน (2559). อิทธิพลภาวะผู้นำร่วมสมัยของผู้จัดการโครงการที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจในการลาออกจากงานของวิศวกรก่อสร้างในประเทศไทย คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่. *International Journal of Engineering Business Management*. 9: 1-8.
- นฤมล ทรัพย์หลาย และวิชากร เสงษ์ภูิกุล (2562). ความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชน (ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในจังหวัดสมุทรสาคร). *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์*. 3(1): 89-109.
- นวิสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และวิชิต แสงสว่าง (2562). การศึกษาแนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคต. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 13(1): 141-153.
- บุญเรือน ทองทิพย์ และวีรพล กุลบุตร (2563). การบริหารการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทรักษาความปลอดภัย แรเงอร์ อินเวสติเกชั่น จำกัด. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศาสตร์*. 7(11): 342-356.
- บุษกร คำโฮม (2562). ปัจจัยความสำเร็จและปัญหาในการบริหารผลการปฏิบัติงาน. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*. 3(3): 75-84.
- พรพิมล ไชยสนิท และแสงแข บุญศิริ (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร : บทบาทการส่งอิทธิพลผ่านความทุ่มเทมีใจของพนักงานต่อองค์กรในโรงแรม ห้าดาว ในประเทศไทย. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*. 12(3): 150-165.
- ภราดร ผิวพงษ์ และสุมาลี รามัญญ์ (2564). การศึกษาเรื่องอิทธิพลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในเขตนิคมอุตสาหกรรม อำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง. *วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. 6(3): 102-122.
- มนิรัตน์ ชัยยะ และเพ็ญศรี ฉิรินัง (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (Digital HR). *Journal of Administrative and Management Innovation*. 11(1): 104-115.
- วรเดช เพลิดพริ้ง และนิลุบล ศิวบรรวัฒนา (2564). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*. 6(11): 322-337.
- วิฑูรย์ ไวกัญญา และทรงวิทย์ เจริญกิจจนลาภ (2564). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ(มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*. 6(1): 19-33.
- ศศิพรธณ ปลายจันทิก และสุวรรณา เตชะธีระปริดา (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับสมรรถนะการทำงานของบุคลากรด้านคลินิกของโรงพยาบาล ป.แพทย์ จังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. 12(3): 241-256.

- ศักดิ์สุนทร เปรมาพันธ์, เอกสิทธิ์ สนามทอง, อธิพัทธ์ สุวทันพรกุล และวันชัย ปานจันทร์ (2563). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 12(2): 116-127.
- สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. (2566). *รายงานผลการเลือกตั้ง ส.ส. ปี พ.ศ.2566 อย่างเป็นทางการ*. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2566, จาก <https://official.ectreport.com/overview>
- สิริประภา ชันแก้ว และอลงกรณ์ คูตระกูล (2563). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเริ่มต้น: กรณีศึกษาวิสาหกิจเริ่มต้น ประเภทไลฟ์สไตล์ ในจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*. 11(1): 63-90.
- สุรชนี เคนสุโพธิ์ (2560). *การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- อภิสิทธิ์ คุณวรปัญญา (2566). การจัดการทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 บริบทความท้าทายในองค์การภาครัฐ. *วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร*. 14(1): 105-127.
- อิสระ สุขสานต์ และสุมาลี รามัญญ์ (2565). ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน อุตสาหกรรมรถยนต์แห่งหนึ่ง ในจังหวัดระยอง. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 8(1): 181-194.
- อุมาภรณ์ ทศกร และวสุธิดา นุริตมนต์. (2562). การศึกษาแนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคต ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ฝ่ายผลิต บริษัท มิคูนี (ประเทศไทย) จำกัด. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มข.* 12(1): 22-39.
- เอิบ พงษ์หงอ และสิทธิพล วิบูลย์ธนากุล (2561). กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมโรงแรม. *วารสารเกษมบัณฑิต*. 19(ฉบับพิเศษ): 78-88.
- Altman, S. A. & Basrian, C. R. (2022). *The State of Globalization in 2022*. Retrieved July 10, 2023, from <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1151781/full>.
- Asfahani, A. (2021). The Impact of Modern Strategic Human Resources Management Models on Promoting Organizational Agility. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2): 1-11.
- Boxall, P. & Huo, M.-L. (2022), Fostering the high-involvement model of human resource management: what have we learnt and what challenges do we face?. *Asia Pacific Journal Human Resource*, 60: 41-61.
- Dhillon, P. (2022) How to write a good scientific review article. *The FEBS Journal*, 289: 3592–3602.
- Habraken, M. (2022). Reflections of Understanding Smart Industry. *Advanced Series in Management*, 28(2022): 5–18.
- Hermansyah, Tukiran, M., Herlina, E. & Andrianto, M. T. (2022). A Review of Strategic Human Resources Management in Organization. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2): 14422-14429.
- Kadam, S., Luharia, A., Tivaskar, S. & Khatib, M. D. W. (2022). Evolution of Human Resource Management – A Review Article. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(Special 8): 212-218.
- Kimball, B. D. (2019). *Disrupted leadership: strategies and practices of leaders in a VUCA world*. (2019). *Theses and Dissertations*. Retrieved July 10, 2023, from <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1048>.
- Leelasutanon, W. & Kusumavalee, S. (2021). Human Resource Management and Development in Thailand 4.0: A Case Study of Financial Institutions, Banks. *International (Humanities, Social Sciences and Arts)*. 11(5): 197-206.

- Ling, Cyril Curtis. (1962). *A History of The Personel Relations Function in American Business*. Indiana University School of Business.
- Mahmood, M. N. & Dhakal, S. P. (2022). Ageing population and society: a scientometric analysis. *Quality & Quantity* (2023), 57: 3133–3150.
- Nagaraj, S. V. (2020). Disruptive technologies that are likely to shape future jobs. *Procedia Computer Science*, 172(2020): 502–504.
- Nasir, S.Z. (2017). Emerging Challenges of HRM in 21st Century: A Theoretical Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3): 216-223.
- Parent-Lamarche A, Dextras-Gauthier J & Julien A-S. (2023). Toward a new model of human resource management practices: construction and validation of the High Wellbeing and Performance Work System Scale. *Frontiers in Psychology*,1-13.
- Putro, S., Rianto, R., Wibisana, B. H. (2022) Making Business Policies and Strategies in the VUCA Era with Technology Development: a Literature Review. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 1(33): 1-8.
- Shang Y, Li H and Zhang R (2021). Effects of Pandemic Outbreak on Economies: Evidence from Business History Context. *Frontiers in Public Health*, 9: 1-12.

### Translated Thai References

- Aungsuchawalkit, T., Namvongs, P., & Boonsermwan, S. (2021). Human Resource Management Processes Affecting the Performance of Sub-district Administrative Organization Employees, Pak Khat District, Bueng Kan Province. *Rajapark Journal*. 15(43): 339-351. (in Thai)
- Buapliansee, N., & Arruksomboon, P. (2021). Development of Innovative Human Resource Management Model in the Digital Era for Eastern Economic Corridor. *Journal of Mani Chettha Ram Wat Chommani*. 4(2): 1-16. (in Thai)
- Chaisanit, P. & Punyasiri, S. (2018). The Relationship between Perceived Human Resource Management Practices and Organizational Citizenship Behavior: A Mediating Role of Employee Engagement in Five Star Hotels in Thailand. *Dusit thani college journal*. 12(3): 150-165. (in Thai)
- Chaiya, M., & Chirinang, P. (2023) Human Resource Management under Transformation toward Digital Age. *Journal of Administrative and Management Innovation*. 11(1): 104-115. (in Thai)
- Dowsee, T. (2021). The Development of Organizational Behaviors on Human Resource Management for promoting Performance Efficiency: A Case study of the KEWPIE (Thailand) Co.,Ltd Yannawa district, Bangkok. *Journal of Business Administration and Social Sciences Ramkhamhaeng University*. 1(2): 86-98. (in Thai)
- Joungtrakul, J. (2022). *From Gray Hair as a Sign of Age Not of Wisdom to Active Aging as a Sign of Valuable Contribution*. Bangkok: Business Law Center International Company Limited. (in Thai).

- Kankaew, S., & Khutrakun, A. (2020). Human Resource Management for Startups: Case Studies of Startups in Lifestyle Sector in Chiang Mai Province. *Political Science and Public Administration Journal*. 11(1): 63-90. (in Thai)
- Kensupho, S. (2017). *Human Resource Training and Development*. Management Science Udon Thani Rajabhat University. (in Thai)
- Kerdngern, N. (2017). Influence of contemporary leadership on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A case study of the construction industry in Thailand. *International Journal of Engineering Business Management*. 9: 1-8. (in Thai)
- Khumhome, B. (2019). Success Factors and Problems in Performance Management. *Journal of Local Governance and Innovation*. 3(3): 75-84. (in Thai)
- Kunnaworapanya, A. (2023). Human Capital Management in the 21<sup>st</sup> Century: Context of Challenges in Government Organizations. *Journal of Yanasangvorn Research*. 14(1): 105-127. (in Thai)
- Laichanthuek, S., & Tachateerapreda, S. (2022). Relationship between Human Resources Management and Works Competencies of Clinical Staff in the Porphat Hospitalat Nakornratchasima Province. *NEUARJ NEU Academic and Research Journal*. 12(3): 241-256. (in Thai)
- Office of The Election Commission of Thailand. (2023). *Official report on the results of the 2023 MP elections article*. Retrieved July 10, 2023, from <https://ectreport66.ect.go.th/overview> (in Thai)
- Pakawanchat, N., Issavarestagul, K., & Wajirum, W.. (2022). Human Resource Development That Affects the Efficiency of Work in The Organization of Private Sector Employees Chonburi. Western University Research. *Journal of Humanities and Social Science*. 8(2): 29-38. (in Thai)
- Panyindee, P. (2022). The causal relationship model between strategic human resource management and organizational resilience on organizational performance in the electronics industry. *Journal of Business Administration The Association of Private Education Institutions of Thailand*. 11(1): 55-69. (in Thai)
- Piwpong, P., & and Ramnust, S. (2021). Study of Influence of Continuous Improvement as the Mediator Linking Human Resource Management and Organizational Learning to Operational Performance in Industrial Estates, Pluak Daeng District, Rayong Province. *KKBS Journal of Business Administration and Accountancy*. 6(3): 102-122. (in Thai)
- Pleodpring, W. & Sivabrovornvatana, N. (2021). Human Resource Development Strategies and Human Resource Management that Affect Organizational Commitment to Create Competitive Advantages. *Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology*. 6(11): 322-337. (in Thai)
- Pongbungor, O., & Wiboontanakul, S. (1998). Strategic Human Resource Management for Talented Employees in Hotel Industry. *Kasem Bundit Journal (Special Edition)*. 19: 78-88. (in Thai)
- Pratabthong, T., & Petchsawang, P.. (2021). Alignment of Human Resource Management Strategies and Business Strategies Affecting Organization Performance. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal Humanities and Social Sciences*. 41(2): 50-67. (in Thai)

- Premanond, S., Sanamthong, E., Suwathanpornkul, I., and Wanchai Panjan. (2020). Royal Thai Police Human Resource Development Strategy. *Research and Development Journal Suan Sunandha Rajabhat University*. 12(2): 116-127. (in Thai)
- Saplai, N., & Hengsadeeikul, V. (2021). The Relationship of Human Resource Management with the effectiveness of Job Performance and Loyalty of Employees in Operational Level, Real Estate Business in Samutsakorn Province. *SAU Journal of Social and Humanities*. 3(1): 89-109. (in Thai)
- Suksarnand, I., & Ramanust, S. (2022). Factors Human Resource Management, Organization Commitment and Job Satisfaction on The Job Performance of A Car Industry Employee in Rayong. *Western University Research Journal of Humanities and Social Science*. 8(1): 181-194. (in Thai)
- Suwannarat, C., Kasem, S. & Chuthai, R. (2021). Human Resource Management for Developing Organizational Commitment of Generation Y. *FEU Academic Review Journal*. 15(1): 10-28. (in Thai)
- Thodsakorn, U., & Nurittmont, W. (1999). The Relationship between Human Resource Management and Performance Efficiency for Employees Operation Level of Mikuni (Thailand) Co.,Ltd. *MBA-KKU Journal*. 12(1): 22-39. (in Thai)
- Thongthip, B., & Kulbutra, W.. (2020). The Management of Human Resource Transformation of Ranger Security Guard Investigation Co.,Ltd. *Journal of MCU Nakhondhat*. 7(11): 342-356. (in Thai)
- Waikunya, W. & Jaaroenkittanarab, S. (2021). The effect of human resource management on entrepreneurs' success in Rojana Industrial Park, Phra Nakhon Si Ayutthaya. *RMUTSB Academic Journal (Humanities and Social Sciences)*. 6(1): 19-33. (in Thai)
- Wipawin, D., Promruesee, S., Poomanee, K., & Boonruang, R. (2021). Recruitment Efficiency Development of Business of Services Alliance Co.,Ltd. *Journal of Liberal Art of Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi*. 3(3): 315-328. (in Thai)
- Wonprasit, N., & Saengsawang, W. (2022). The Study of Human Resource Management Trends in Thailand for the future. *Journal of Education, Mahasarakham University*. 13(1): 141-153. (in Thai)