

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงาน  
และขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงาน  
และขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2564

นางสาวศิวพร วิยะวงศ์

ผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

ตรีบุษย์ พรหมศิริ,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาและอนุเคราะห์จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย ผู้วิจัยขอกล่าวขอบพระคุณทุกท่านผ่านกิตติกรรมประกาศนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.พลิศา รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและแนะแนวทางต่างๆที่เป็นประโยชน์ ตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดโดยละเอียด จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ อีกทั้งยังคอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกทราบบ้างในความตั้งใจอันดีของอาจารย์ จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาถ่ายทอดวิชาความรู้อันเป็นประโยชน์ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมาต่อยอดกระบวนการคิด วิเคราะห์สำหรับงานวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการและคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและแนวทางในการปรับปรุงงานวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์แก่งานวิจัยในครั้งนี้ จนทำให้ได้ผลการวิจัยที่สามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาในอนาคต

ขอขอบคุณครอบครัว และเพื่อนๆ HO 22B ทุกคนที่ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา ทั้งยังเป็นแรงผลักดันให้งานวิจัยนี้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ไม่มากนักน้อยต่อบุคลากรที่ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์หรือองค์กรที่เล็งเห็นความน่าสนใจของการเป็นองค์กรมุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ หากงานวิจัยนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับและขออภัยมา ณ ที่นี้

ศิวพร วิยะวงศ์

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization)

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR CREATING THE PERFORMANCE-DRIVEN ORGANIZATION

ศิวพร วิยะวงศ์ 6250231

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ตรีโยทศ พรหมศิริ, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษามุมมองและบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ต่อการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization) โดยทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างผู้ที่ทำงานเป็นบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานด้านพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในบริษัทเอกชน โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 27 คน และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่ามุมมองของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์กรลักษณะนี้มีข้อดี กล่าวคือทำให้บุคลากรและองค์กรเกิดการพัฒนา สามารถปรับปรุงกระบวนการการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยต้องแสดงบทบาทที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกหรือคู่คิดทางธุรกิจ พร้อมทั้งวางแนวทางการทำงานที่เน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและระบบงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ เน้นการตอบโจทย์ความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสม

คำสำคัญ : ทรัพยากรมนุษย์/ มุ่งเน้นผลงาน/ ศักยภาพ/ High Performance/ Performance Driven

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b>	<b>1</b>
บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย	4
1.4 ขอบเขตในการทำวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
<b>บทที่ 2</b>	<b>6</b>
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	7
2.1.1 แนวคิดด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	8
2.1.2 ความจำเป็นของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	9
2.1.3 ขอบเขตงานการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	11
2.2 การมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ	12
2.2.1 ลักษณะองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ	13
2.2.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ	14

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	15
	21
<b>บทที่ 3</b>	<b>22</b>
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
2.4 ข้อความที่ต้องได้รับการพิสูจน์	23
ระเบียบวิธีวิจัย	23
3.1 รูปแบบงานวิจัย	24
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	24
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	24
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	25
<b>บทที่ 4</b>	<b>25</b>
ผลการวิจัย	25
4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	26
4.2 มุมมองต่อการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ	34
4.3 บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ	39
4.4 แนวทางการรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญแบบยั่งยืน	44
<b>บทที่ 5</b>	<b>44</b>
การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	44
5.1 การอภิปรายผลการวิจัย	52
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	54
5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต	

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	55
ภาคผนวก	58
แบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์	58
ประวัติผู้วิจัย	60



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
4.1	ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	25





## สารบัญรูปร่าง

รูปร่าง

หน้า

1.1 Factors that Affect Employee Performance

2



## บทที่ 1

### บทนำ

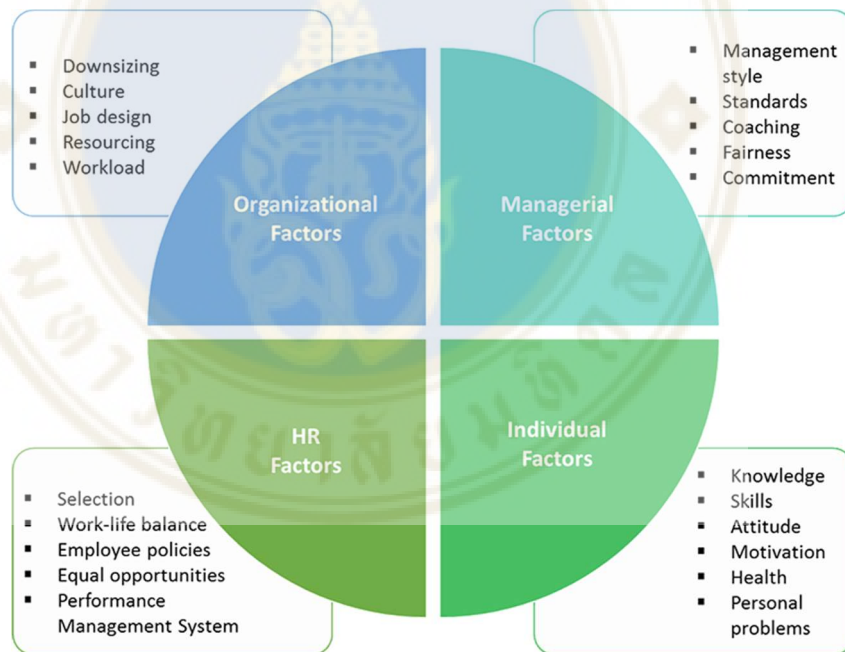
#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการดำเนินงานของทุกองค์กร ย่อมมีการวางแผนเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยเฉพาะท่ามกลางสภาวะการแข่งขันสูง เต็มไปด้วยผู้เล่นมากมายในตลาด ทำให้ยังต้องมีการจัดการอย่างรัดกุมและเข้มงวดในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงมาถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง แต่ทว่าท้ายที่สุด แม้จะมีนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจนเพียงใด ก็ยังมีบางองค์กรที่ไม่สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ได้ หรือประสบผลสำเร็จแบบไม่ยั่งยืนถาวร

นอกเหนือจากการให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในระดับองค์กร (Corporate level) ระดับธุรกิจ (Business level) ระดับปฏิบัติ (Functional level) ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หลายองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่ ต่างก็ตระหนักดีว่า สมรรถนะการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นองค์ประกอบร่วมที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เพราะการที่องค์กรจะสามารถไปถึงเส้นชัยที่ได้ปักหมุดเอาไว้ได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ หลายองค์กรได้ทุ่มงบประมาณไม่น้อยในแต่ละปี เพื่อการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงกระบวนการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะยังคงรักษาผลการปฏิบัติงานไว้อยู่ที่ระดับสูง (High performance) ได้อย่างต่อเนื่องและเติบโตยิ่งขึ้นไป

แต่การที่องค์กรลงทุนไปกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการและนำเข้าเทคโนโลยีที่ทันสมัย นั้น เพียงพอแล้วหรือไม่ที่จะทำให้องค์กรมีสมรรถนะการปฏิบัติงานสูงได้ เพราะเมื่อก้าวถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานว่าจะเป็นอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน (Performer) ซึ่งก็หมายถึงบุคลากรทุกคนในองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนฟันเฟืองสำคัญที่ผลักดันองค์กรให้ก้าวหน้าหรือถอยหลัง สิ่งที่องค์กรคาดหวังคงหนีไม่พ้นการที่พนักงานทุกคนทุกภาคส่วนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ครบถ้วนถูกต้องตามที่กำหนดหรือดีเกินความคาดหมาย แต่ในโลกของความเป็นจริง ทุกองค์กรย่อมมีทั้งพนักงานที่สมรรถนะดีและด้อยสมรรถนะปะปนกันไป องค์กรไหนที่มีอัตราส่วนพนักงานสมรรถนะดีมากกว่าก็มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่เต็มไปด้วยพนักงานด้อยสมรรถนะ สิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างของสมรรถนะมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบ ดังรูปภาพที่ 1

รูปภาพที่ 1.1: Factors that Affect Employee Performance



ที่มา: Strebler (2004). Tackling Poor Performance by Factors that Affect Employee Performance

การรับมือกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานทั้งหมดข้างต้น ไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ล้วนเกี่ยวกับคนแทบทั้งสิ้น ทั้งปัจจัยในด้านองค์กร การบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านตัวบุคคล

ด้วยเหตุนี้ หลายองค์กรจึงได้นำเอาหลักการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้กันมากขึ้น ในฐานะเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาและยกระดับศักยภาพให้กับบุคลากรได้ โดยเริ่มต้นจากกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) มีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI: Key Performance Indicator) เพื่อให้เป็นมาตรฐาน ชัดเจน ตรวจสอบได้ และมีความน่าเชื่อถือ

แต่การจัดการผลการปฏิบัติงานจะเพียงพอหรือไม่ ที่จะสามารถดึงศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้นได้ หรือการกำหนดดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายได้จริงหรือไม่ และเมื่อจบการประเมินผลงานในแต่ละปีแล้ว พนักงานจะยังคงไว้ซึ่งศักยภาพที่ดีในอนาคตหรือไม่ เพื่อสร้างความยั่งยืนถาวรในสมรรถนะที่ดีให้เกิดขึ้นกับพนักงานและองค์กร การสร้างค่านิยม แนวความคิด วัฒนธรรมองค์กร ไปจนถึงบรรทัดฐานของทุกๆกิจกรรมการทำงาน เป็นเรื่องที่ต้องตั้งคำถามว่าจะทำอย่างไร ด้วยวิธีการใด

เมื่อบุคลากรคือหัวใจสำคัญ ผู้นำในการจัดการเรื่องนี้คงหนีไม่พ้นหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องใช้ศาสตร์แต่ละแขนงเพื่อมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตั้งแต่การสรรหาว่าจ้าง บริหารค่าตอบแทน การฝึกอบรม การพัฒนาองค์กร และอื่นๆ มีบทบาทหรือกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารคนอย่างไรเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีแนวคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่ใช้สมรรถนะที่ดีในการขับเคลื่อนองค์กร ไปข้างหน้า และมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

## 1.2 คำถามงานวิจัย

1. บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีมุมมองอย่างไรต่อการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างไรที่ช่วยสนับสนุนให้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

3. การรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญแบบยั่งยืนมีแนวทางอย่างไร

### 1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษามุมมองของบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในบริษัทเอกชน ที่มีต่อการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ
2. เพื่อศึกษาบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยสนับสนุนให้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ
3. เพื่อศึกษาแนวทางการรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ แบบยั่งยืน

### 1.4 ขอบเขตในการทำวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานด้าน Organization Development หรือ Performance Management ในบริษัทเอกชน จำนวน 27 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่กันยายน พ.ศ. 2563 จนถึงเมษายน พ.ศ. 2563

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงมุมมองของบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในบริษัทเอกชน ที่มีต่อการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ
2. ทราบถึงบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยสนับสนุนให้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ
3. ทราบแนวทางการรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ แบบยั่งยืน และสามารถนำไปปรับใช้



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ (Performance Driven Organization) ซึ่งการศึกษาค้นคว้าได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยแยกเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1.1 แนวคิดด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.1.2 ความจำเป็นของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.1.3 ขอบเขตงานการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

#### 2.2 การมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

2.2.1 ลักษณะองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

2.2.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วย

ศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

#### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.4 ข้อความที่ต้องได้รับการพิสูจน์

## 2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) คือรูปแบบกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการบุคลากรในองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนได้ ประสิทธิภาพสูงสุด เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง เพื่อความสำเร็จขององค์กร

เสนาะ ดิเยาว์ (2545) กล่าวว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการจัดระเบียบและดูแลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานและใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของตนได้มากที่สุด ทำให้องค์กรเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในทุกๆ ระดับ ตลอดจนการดำเนินงานต่างๆ อันเกี่ยวข้องเชื่อมโยงระหว่างทุกคนในองค์กร

Dessler (1997) กล่าวว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรอันทรงคุณค่าขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

พยอม วงศ์สารศรี (2537) กล่าวว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารขององค์กรต้องรวบรวมศาสตร์และศิลป์ ไปจนถึงกลยุทธ์ ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเข้าทำงานในองค์กร พร้อมการดูแลเอาใจใส่ พัฒนา ให้บุคลากรได้เพิ่มทักษะความรู้ความสามารถ ร่วมกับการมีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดี รวมถึงความพยายามในการหาวิธีที่จะทำให้อุบลากรที่ต้องพ้นสภาพจากการเป็นสมาชิกขององค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมต่อไปอย่างมีความสุข

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารบุคลากรในองค์กร ซึ่งบุคลากรเป็นหัวใจหลักที่จะขับเคลื่อนองค์กร การวางกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและศักยภาพตามที่องค์กรต้องการ อีกทั้งเพื่อการดูแลบุคลากรให้ยังสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีความสมดุลทั้งการทำงานและการใช้ชีวิต ตั้งแต่วันแรกที่ทำงาน ไปจนถึงวันสุดท้ายของการทำงาน ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นทั้งองค์กรภาคเอกชนและภาครัฐ เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดก็ตาม ก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงกล่าวได้ว่า ตัวชีวิตความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ "คุณภาพของคน" ในองค์กรนั้นๆ



### 2.1.1 แนวคิดด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรต่างๆเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน ในอดีต องค์กรมองบุคลากรว่าเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งด้านการผลิต และให้ความสำคัญเป็นเพียงแค่แรงงานหรือกำลังคน แต่ในปัจจุบัน บุคลากรได้ถูกพัฒนาความสำคัญให้เป็นเสมือนทรัพยากร โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ ได้มีกลุ่มนักคิดที่ได้เสนอความคิดทางวิชาการต่อเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เอาไว้ดังนี้

#### กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

1. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model) หรือกลุ่มแนวคิดแบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism) มีรากฐานมาจากสำนักคิด มนุษยสัมพันธ์ เป็นแนวคิดกระแสหลักที่แพร่หลายออกไปมากที่สุด เน้นในเรื่องของการสื่อสารในองค์กร การทำงานเป็นทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยแนวคิดนี้จะให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เพราะการตอบโจทย์ความต้องการได้ จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ ทำให้องค์กรเกิดความมั่นคงในสังคม เกิดความสุขขึ้นในองค์กร นำไปสู่งานที่มีคุณภาพดีขึ้น

2. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือแนวคิดแบบบริหารจัดการนิยม (Managerialism) ที่มองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองของฝ่ายจัดการ โดยเน้นเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งฝ่ายจัดการคือฝ่ายที่ให้ความสำคัญกับเรื่องผลประโยชน์ขององค์กรเป็นอันดับแรก โดยมีเครื่องมือที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ก็คือการจัดการบุคลากร จึงเรียกแนวคิดนี้ว่าเป็นแนวคิดแบบอรรถประโยชน์กลไกนิยม (Utilitarian-Instrumentalism) เพราะมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก โดยกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นเลิศก็คือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

#### กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

1. กลุ่มมุมมองแบบอ่อน (Soft) เป็นกลุ่มที่เชื่อว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรอันทรงคุณค่าในตนเอง โดยให้ความสำคัญไปที่บุคลากรมากกว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทำให้กลุ่มนี้มองการบริหารจัดการว่าเป็นสิ่งที่ช่วยดึงศักยภาพที่มีทั้งหมดของบุคลากรออกมา จึงเน้นในเรื่องของการ

สร้างความเชื่อใจซึ่งกันและกัน การสร้างความรู้สึกรับรู้ถึงการมีพันธกิจร่วมกัน (Commitment) ความเป็นส่วนหนึ่ง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นในบรรดาบุคลากร

2. กลุ่มมุมมองแบบแข็ง (Hard) เป็นกลุ่มที่เชื่อว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอีกหนึ่งภารกิจงานขององค์กร ที่จะช่วยเพิ่มผลตอบแทนทางเศรษฐกิจได้ ด้วยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กลุ่มนี้เน้นความสำคัญไปที่การบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของบุคลากร ดังนั้นแนวทางของกลุ่มจึงเป็นแนวทางที่ต้องมีการบูรณาการการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรเข้ากับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

### 2.1.2 ความจำเป็นของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และยังช่วยให้องค์กรเติบโตได้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเกี่ยวข้องกับพนักงานในทุกกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ เริ่มตั้งแต่การสรรหา การรักษา ไปจนถึงการเลิกจ้าง นับเป็นกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนการทำงานขององค์กรอยู่หลังบ้าน ผ่านการดูแลทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะการทำงานในปัจจุบันจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปมากเพียงใด แต่ตราที่บุคลากรยังเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ยังคงเป็นสิ่งสำคัญอยู่

Kermally (2004) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรและทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นได้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554) ได้กล่าวว่า เหตุผลที่องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น เกิดจากหลายปัจจัยดังต่อไปนี้

1. การแข่งขันที่สูงขึ้นในโลกธุรกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทำให้บทบาทของผู้บริหาร ไม่อยู่ในสถานะที่ต้องบริหารงานโดยใช้อำนาจเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป และยังทำให้บทบาทของพนักงาน ไม่อยู่ในสถานะที่ต้องปฏิบัติงานในองค์กรเพียงแห่งเดียวไปตลอด หากแต่อาจมีการโยกย้ายไปทำงานในองค์กรอื่นที่พนักงานได้รับความพึงพอใจมากกว่า ทั้งในแง่ของความเป็นอยู่ สวัสดิการ หรือค่าจ้างค่าตอบแทน ซึ่งแนวคิดใหม่นี้ไม่อาจใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจเพียง

อย่างเดียวกันได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยความมั่นคงในหน้าที่การงานร่วมด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอยู่ในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ มีส่วนทำให้บทบาทและความสำคัญของบุคลากรแต่ละคน ต่างมีอิสระในการตัดสินใจเลือกทำงานที่ตรงกับประสบการณ์ ความรู้และความสามารถของตนเองมากยิ่งขึ้น

2. กฎหมายและระเบียบการของรัฐ ที่รัฐได้เข้ามาดำเนินการควบคุมเพื่อไม่ให้เกิดการเอาเปรียบกันระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง เริ่มตั้งแต่กระบวนการก่อตั้งธุรกิจ ไปจนกระทั่งเลิกกิจการ โดยกฎระเบียบต่างๆที่ได้บัญญัติขึ้น ช่วยทำให้สังคมส่วนรวมได้รับผลประโยชน์จากระบบเศรษฐกิจ และยังได้รับความเป็นธรรมอีกด้วย เพราะเป็นการป้องกันการกระทำผิดของนายจ้าง ทั้งในด้านสวัสดิการ การจ้างแรงงานในวันหยุด สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และเงินทดแทนต่างๆ โดยรัฐได้เข้ามามีบทบาทในเชิงการกำหนดกฎหมายแรงงาน ทำให้ผู้บริหารเน้นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงหลักความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

3. ด้านเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันเทคโนโลยีถือเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับบุคลากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีมาผสมผสานในการผลิตเครื่องจักร ให้กลายเป็นเครื่องทุ่นแรง องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะให้กับบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนทางเทคโนโลยีสูง โดยควรจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง มีความก้าวหน้าในสาขาอาชีพ ได้รับค่าจ้างค่าตอบแทนที่มากเพียงพอ สามารถมีชีวิตอยู่ในสังคมด้วยความภาคภูมิใจ และพึงพอใจกับงานของตนมากที่สุด

4. โครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อน โดยบุคลากรในยุคปัจจุบันต้องพบเจอกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การปรับตัวและการพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พร้อมรับกับสภาพการณ์ต่างๆที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต เป็นเรื่องปกติที่องค์กรจะต้องการเงินทุนและบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพเข้าร่วมงานในเวลาที่ต้องการขยายขนาดใหญ่ขึ้น ด้วยเหตุนี้เอง การจัดระเบียบโครงสร้างการทำงานและการดำเนินการทุกอย่างให้เป็นขั้นตอน เพื่อรองรับกับความซับซ้อนที่เกิดขึ้นตามขนาด และยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ ให้แน่นแฟ้นขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นและไม่เกิดปัญหาในอนาคตตามมา

5. บทบาทของฝ่ายบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่มุ่งหวังเพียงผลกำไรอย่างเดียว แต่ปัจจุบันจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม คำนึงถึงผลกระทบในแง่ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นกับชุมชนรอบข้างและประเทศชาติเป็นสำคัญ เรียกได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงปรัชญาในการบริหาร ทั้งนี้การดำเนินการขององค์กรจะออกมาเป็นรูปแบบใด ย่อมได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม และการเมืองที่แต่ละแห่งกำหนดไว้ แต่หากสภาพแวดล้อมในขณะนี้ เจ้าของปัจจัยการผลิตไม่ได้มีอำนาจเหนือผู้บริโภคเหมือนแต่ก่อน ดังนั้น วัตถุประสงค์ของธุรกิจแบบใหม่จึงเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยที่ยังไม่ทิ้งเรื่องของการทำกำไร

โดยสรุปแล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในการช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรใส่ใจที่จะเสริมทักษะ ความรู้ความสามารถ เสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนเอง และยังช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ สร้างผลสัมฤทธิ์ให้เกิดแก่องค์กร และยังส่งผลต่อสถานะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศได้อีกหนึ่ง

### 2.1.3 ขอบเขตงานการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหลายท่าน (Noe, Hollenback, Gerhart & Wright, 2006) ได้ทำการแบ่งขอบเขตงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็นมิติต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปเป็นหัวข้อได้ ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงตามความต้องการขององค์กร โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์งาน การทำแบบทดสอบ หรือการวิเคราะห์ใบสมัคร

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) หมายถึง กระบวนการในการปิดจุดอ่อน พัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง กระบวนการในการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์จากการทำงานให้แก่พนักงาน บนพื้นฐานของความ เป็นเหตุเป็นผลและความยุติธรรม

4. การบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพการทำงานและการประเมินผล (Performance Management and Appraisal) หมายถึง กระบวนการในการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังและบรรลุผลตามเป้า รวมถึงควบคุมดูแลระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้อยู่บนหลักของความถูกต้องเที่ยงตรง

5. แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relation) หมายถึง การควบคุมระเบียบปฏิบัติที่ต่างปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เริ่มตั้งแต่การรับเข้าทำงานจนกระทั่งออกจากงาน

6. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเพื่อประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ

## 2.2 การมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

การมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ มีหลายชื่อเรียกแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็น การบริหารงานโดยยึดตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective) หรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งล้วนมีแนวความคิดหลักเหมือนกัน โดยได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ เป็นแนวทางการบริหารที่เน้นกำหนดเป้าหมาย กำหนดวัตถุประสงค์ มีกลยุทธ์และการวางแผนในการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญกับการวางระบบที่เอื้อต่อการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน จะต้องยอมรับ และการมีรางวัลเพื่อตอบแทนผลปฏิบัติงานที่ดี

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ เป็นแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์ที่ดีเป็นหลัก ใช้ตัวชี้วัดในการประเมินผล ซึ่งตัวชี้วัดเป็นเสมือนสิ่งที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม องค์กรจึงสามารถพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้นและเป็นที่ยอมรับต่อสาธารณะ

กล่าวโดยสรุปคือ การมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่บุคลากรทุกภาคส่วนต้องเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งยังช่วยยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรให้มุ่งไปสู่เป้าหมาย โดยอาศัยระบบที่ช่วยในการรายงานความคืบหน้าของการดำเนินงานว่าอยู่ในตำแหน่งและทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่

### 2.2.1 ลักษณะองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่มีระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ ว่ามีลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อีกทั้งมีการกำหนด พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรที่เป็นรูปธรรม ไม่เน้นรูปแบบการทำงานใดๆ ที่ถึงแม้จะเป็นไปตามระเบียบแต่กลับเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมาย เน้นที่ผลสำเร็จมากกว่า
2. ผู้บริหารในองค์กรจะต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับพันธกิจที่องค์กรได้ตั้งไว้
3. มีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ ระบุความใกล้เคียงของการถึงเป้าหมายได้แม่นยำ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้
4. ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นองค์ประกอบหลักที่จะนำมาพิจารณาเพื่อการจัดสรรงบประมาณให้ฝ่ายหรือกิจกรรมต่าง ๆ
5. พนักงานทุกคนรับทราบความคาดหวังขององค์กร ทราบดีว่างานที่ทำจะส่งผลอย่างไรต่อองค์กร จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ด้วยวิธีการใด
6. การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ใช้วิธีการกระจายอำนาจจากบนลงล่าง เพื่อให้หน่วยงานในแต่ละระดับสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวและบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม

7. มีการวางระบบที่ช่วยสนับสนุนและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น สภาพแวดล้อม สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน รวมไปถึงระเบียบควบคุมต่างๆ

8. มีอุดมการณ์และวัฒนธรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดงานที่มีความสร้างสรรค์เป็นองค์กรที่ มุ่งมั่นทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

9. พนักงานมีโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและสามารถใช้ดุลยพินิจของตัวเองในการตัดสินใจที่กว้างขึ้น พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดี ทำให้ลูกค้าได้รับความพอใจ

### 2.2.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

หัวใจสำคัญของความสำเร็จขององค์กรก็คือผลงานของบุคลากรทั้งหมด จึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่องค์กรจะต้องใช้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลให้กลายเป็นพฤติกรรมอันพึง ประสงค์ขององค์กรและสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัย เครื่องมือเข้ามาช่วยบริหารจัดการ

Reid และ Hubbell (2005) กล่าวว่า เครื่องมือที่เราใช้ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการจัดการผล การปฏิบัติงาน (Performance Management) การวางแผนและพัฒนาประสิทธิภาพ (Performance Planning and Development) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisals) ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ดี ในทางทฤษฎี แต่ในความเป็นจริง องค์กรกลับให้ความสำคัญกับข้อมูลรายงานมากเกินไป ไม่มีความ คาดหวังที่ชัดเจน ไม่มีการฝึกอบรมที่เพียงพอ ให้ความเรียนรู้่น้อยและทำให้พนักงานต้องจดจ่ออยู่กับการ จดบันทึกสิ่งต่างๆมากเกินไปในช่วงการประเมินผลในปลายปี ดังนั้นองค์กรควรดำเนินการในสามข้อ ด้านล่างเพื่อมุ่งสู่การสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

1. ยกเลิกการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิม เพราะทำให้องค์กรสูญเสียทั้งเวลาและ พลังงานโดยไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ใดๆ ควรให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบการ ทำงานและการพัฒนา แทนที่การกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานปลายปี

2. กระบวนการทั้งหมดจะต้องมีการกำหนดความคาดหวัง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการฝึกสอนอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ มีการให้รางวัลและการวางแผน พัฒนาอย่างมืออาชีพ

3. จัดการผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม: เชื่อมโยงระหว่าง “อะไร” และ “อย่างไร” ต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์กร ระดับทีมและระดับบุคคล และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการมุ่งเน้นไปที่จุดแข็งของแต่ละบุคคล ค้นพบสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละคนแล้วใช้ประโยชน์จากสิ่งนั้น (Buckingham, 2005)

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและใกล้เคียง ที่ศึกษาในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ (Performance Driven Organization) ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้แต่ง	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
เสาวลักษณ์ มีงมิตร สุภาพ (2562)	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรนวัตกรรม	บุคลากรที่ทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทตรวจสอบสินค้าและออกเครื่องหมายรับรองระบบ ISO เอกชนในประเทศไทย จำนวน 9 คน ในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งเป็นฝ่ายที่มีข้อมูลของพนักงานและทราบถึงปัญหาหลักขององค์กร ทั้งยังเป็นที่ปรึกษาที่ดีของภาคธุรกิจโดยการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่มีบทบาทในการสนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับขององค์กรเห็นด้วยยอมรับ และปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น ทั้งในแง่ของการสื่อสารให้บุคลากร



			<p>ในองค์กรเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง การออกแบบขององค์กรเพื่อให้ พนักงานทุกภาคส่วนสามารถ ทำงานข้ามสายงานกันได้ ดูแลสาย งานบังคับบัญชาเพื่อไม่ให้เกิดการ ชับซ้อนของส่วนงาน ให้มีความ ยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลง ได้ทันสถานการณ์ ในขณะเดียวกัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมองกล ยุทธ์ไปข้างหน้าพร้อมกับภาคธุรกิจ</p>
พิมพ์ชนก ไชยรัตน์ (2562)	<p>การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เพื่อสนับสนุน ให้เกิดองค์กรแห่ง นวัตกรรม</p>	<p>ฝ่ายพัฒนาทรัพยากร บุคคลของบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 คน ใน รูปแบบการวิจัยเชิง คุณภาพ</p>	<p>องค์กรส่วนใหญ่มีเป้าหมายเป็นไป ในทิศทางเดียวกันคือการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือได้ว่าเป็น ทูตที่สำคัญในการขับเคลื่อน องค์กรในด้านต่างๆ โดยเรียกทูตนี้ ว่า ทูตมนุษย์ เป็นทูตที่สามารถ สร้างความแข็งแกร่งและสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน ให้กับองค์กรได้โดยมีความเชื่อ พื้นฐานขององค์กรว่าความสามารถ ในการบริหารจัดการทรัพยากร บุคคลในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการเสริมศักยภาพ ด้านต่างๆ</p>
ณัฐพล ร้อย พรมมา (2560)	<p>อิทธิพลของแนว ปฏิบัติด้านทรัพยากร มนุษย์ต่อประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน</p>	<p>พนักงานที่ปฏิบัติงานใน ธุรกิจพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ จำนวน</p>	<p>แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่ง ประกอบด้วย การสรรหา การ ฝึกอบรมและการพัฒนา การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การ</p>

	<p>กรณีศึกษาธุรกิจ พัฒนา อสังหาริมทรัพย์</p>	<p>360 คน ในรูปแบบการ วิจัยเชิงปริมาณ</p>	<p>ออกแบบงาน การมีส่วนร่วม การ ติดต่อสื่อสาร และการเลื่อน ตำแหน่ง ความมั่นคงในงาน มี อิทธิพลในทางบวกกับความ สอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร อันประกอบด้วยคุณลักษณะ ทั้งหมด 9 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการแข่งขัน ความ รับผิดชอบต่อสังคม การช่วยเหลือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การ มุ่งเน้นรางวัลและขวัญกำลังใจ การ มุ่งเน้นเรื่องผลการปฏิบัติงาน ความ มั่นคงในงาน ความสอดคล้องใน งาน และความสอดคล้องใน หัวหน้างาน โดยแนวทางด้าน ทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถทำนาย ความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับ องค์กรได้ประกอบไปด้วย ความ เสมอภาค การเลื่อนขั้นจากภายใน และความมั่นคงในงาน และการ สรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม และ การพัฒนา</p>
<p>เพ็ญ นภา จันทร์บำรุง (2559)</p>	<p>ปัจจัยการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มี อิทธิพลต่อ ความสำเร็จ</p>	<p>พนักงานที่ปฏิบัติงานใน โรงงานอุตสาหกรรม ผลิตชิ้นส่วนและ ประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่น หนึ่งจำนวน 373</p>	<p>ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จของการ ทำกิจกรรมไคเซ็น ในบริษัท กรณีศึกษา อีกทั้งยังส่งผลต่อความ พึงพอใจในงานและจิตสำนึกด้าน คุณภาพ การมีประสิทธิภาพในการ</p>

	<p>ของกิจกรรมไคเซ็น กรณีศึกษาโรงงาน อุตสาหกรรมผลิต ชิ้นส่วนและประกอบ รถยนต์ของญี่ปุ่นแห่ง หนึ่ง</p>	<p>คน ในรูปแบบการวิจัย เชิงปริมาณ</p>	<p>ตอบสนองความต้องการของ พนักงานได้ ทำให้พนักงานเกิด ความพึงพอใจในงานและสามารถ สร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพให้ เกิดขึ้นในตัวพนักงานได้ โดยปัจจัย หลักที่ช่วยสนับสนุนการทำ กิจกรรมไคเซ็นให้สำเร็จได้คือ ปัจจัยด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ แรงงานสัมพันธ์ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ และสุขภาพและความปลอดภัย ด้วยการใช้หลักสูตรการพัฒนา ภาวะผู้นำ การเปิดโอกาสให้ พนักงานได้เสนอผลงาน กิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ใช้ทักษะการสื่อสาร การโน้มน้าวใจ การรับฟังความ คิดเห็นของพนักงาน มีการให้ร้อง ทุกข์และแก้ข้อร้องทุกข์ให้หมดไป การกำหนดมาตรฐานในการ ประเมินผลงาน การจัดฝึกอบรม ทักษะความรู้ความสามารถในงาน การเลื่อนตำแหน่งและดูแลความ ปลอดภัยของพนักงานในการ ทำงาน</p>
<p>ธี ญ ญา นันท์ ศรี ธรรมนิษฐ์ (2559)</p>	<p>การบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่มีประสิทธิผล ของ โรงพยาบาล เอกชน</p>	<p>ผู้บริห าร ระ ดับ สูง โรงพยาบาลเอกชนที่มี ศักยภาพในการรองรับ ผู้ป่วยทั้งชาวไทยและ</p>	<p>การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิผลของ โรงพยาบาล เอกชน มีการจัดระบบที่ชัดเจน โดย อ้างอิงจากมาตรฐานการประเมินที่</p>

		<p>ชาวต่างชาติโดยศึกษาจากเครือข่ายโรงพยาบาลกรุงเทพดุสิตเวชการ จำนวน 2 คน ในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ</p>	<p>เป็นระเบียบสากล มีหน่วยงานและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มรูปแบบ มีการวางแผนงานอย่างรอบคอบ มีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จากองค์ความรู้ขององค์กรซึ่งได้มาจากระบวนการติดตามสนับสนุนและประเมินผล</p>
<p>พิจักษณ์ ภูตระกูล (2556)</p>	<p>กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (แรงงานฝีมือ) ในอุตสาหกรรมยานยนต์ (อีโค่คาร์) เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ภายในปี 2558</p>	<p>ผู้บริหารบริษัทผลิตภัณฑ์รถยนต์ประหยัดพลังงานมาตรฐานสากล จำนวน 5 คน ในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ</p>	<p>กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทรถยนต์นำมาใช้คือกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิรูปและปลูกฝังให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้สามารถนำมาใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดระบบต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ รวมไปถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาด้านอิเล็กทรอนิกส์ การพัฒนาและฝึกอบรม กลยุทธ์เหล่านี้เป็นการให้ความสำคัญกับทุนทางปัญญา ด้วยการเพิ่มระดับการพัฒนาการเรียนระดับองค์กรไปจนถึงระดับบุคคล ทำให้ผลงานขององค์กรดีขึ้นยังทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอีกทางหนึ่ง</p>

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การศึกษาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเรื่อง ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยส่วนใหญ่เน้นการศึกษาในประเด็นของการ เข้าไปมีบทบาทหรือการวางกลยุทธ์เพื่อช่วยพัฒนาธุรกิจและบรรลุกิจกรรมเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ขององค์กร เช่น ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมใด เช่น กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิต (เพ็ญญา จันทร์บำรุง, 2559) และกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ (แรงงานฝีมือ) ในอุตสาหกรรมยานยนต์ (อิโคโนคาร์) เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ ภายในปี 2558 (พิชญณ์ ภูตระกูล, 2556) เป็นต้น

ผลการวิจัยที่มีความสอดคล้องกันเกี่ยวกับบทบาทหรือแนวทางการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ คือการเน้นด้านพัฒนาเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทักษะที่ใช้ในงาน (Hard Skill) เช่นการฝึกอบรมความรู้ด้านอิเล็กทรอนิกส์ หรือการพัฒนาทักษะด้านการอยู่ร่วมกับผู้อื่นและการพัฒนา ตนเอง (Soft Skill) เช่นการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น โดยองค์กรเชื่อว่าการเน้นเรื่องการส่งเสริมการ เรียนรู้ จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพของตัวบุคคล ส่งผลให้งานขององค์กรดีขึ้น เกิดการสร้างนวัตกรรม และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

ความสอดคล้องกันของผลการวิจัยอีกประเด็นหนึ่ง คือความสำคัญของการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ที่ถูกมองว่าเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นและมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยขึ้นอยู่กับ การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพ สูงขึ้น นอกจากนี้ อรรถพร เทียนคันฉัตร (2560) ได้กล่าวว่า หน้าที่การกำหนดนโยบายการบริหารคน คือผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีองค์ความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ด้วย

จากผลการวิจัยเหล่านี้ พบประเด็นหนึ่งที่มีความแตกต่าง ด้านบทบาทหรือแนวทางการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในงานวิจัยของเสาวลักษณ์ มิ่งมิตรสุภาพร (2562) ที่ได้กล่าวถึงบทบาท การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหาร และพนักงานในทุกระดับขององค์กรเห็นด้วย ขอมรับ และปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น ซึ่ง เป็นการดำเนินงานในเชิงการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ซึ่งไม่มีงานวิจัยใดในที่นี้ได้ กล่าวถึง

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในอดีตยังมิได้ศึกษาว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทอย่างไร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากร

เป็นสิ่งสำคัญ เช่น ไม่ได้กล่าวถึงว่าในมิติของการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทนจะต้องทำอย่างไร หรือในมิติของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานว่าควรต้องมีแนวทางอย่างไรมีเพียงเสาหลักหนึ่ง มีงิมิตรสุภาพ (2562) ที่สรุปไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้ โดยการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

## 2.4 ข้อความที่ต้องได้รับการพิสูจน์

1. บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในบริษัทเอกชน มีมุมมองต่อการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ว่าเป็นแนวคิดที่ดีที่องค์กรควรให้ความสำคัญและนำมาปฏิบัติ
2. บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในบริษัทเอกชน มีมุมมองว่า การสร้างองค์กรรูปแบบดังกล่าวอาศัยเพียงหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและหัวหน้างานด้วย
3. บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยสนับสนุนให้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ จะต้องอาศัยทุกขอบเขตงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มาผสมผสานกันและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเป้าหมายขององค์กร
4. เพื่อเป็นการรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ให้มีความยั่งยืน จะต้องทำให้นโยบายกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยมที่บุคลากรทุกคนพึงระลึก

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization)” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามุมมองและบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ โดยทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างผู้ที่ทำงานเป็นบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานด้านพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในบริษัทเอกชน และใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมในประเด็นต่างๆ ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็นขั้นตอนดังนี้

- 3.1 รูปแบบงานวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการวิจัยที่เน้นศึกษาความคิด ความรู้สึก ทศนคติ ประสบการณ์ โดยเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการเข้าถึงข้อมูลคือผู้วิจัย ไม่ใช่ข้อมูลและการวิเคราะห์ที่เป็นตัวเลข เพื่อให้สามารถบรรยายและเข้าใจความคิดรวบยอด (กฤตพร ชุม

สุวรรณ, 2559) เกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization)

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของงานวิจัยนี้ เป็นผู้ที่ทำงานเป็นบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานด้านพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในบริษัทเอกชน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้ดุลพินิจของผู้วิจัยในการพิจารณาเลือกตัวอย่าง ว่ามีคุณสมบัติที่สามารถศึกษาและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ อาจมีข้อเสียในด้านการอ้างอิง กล่าวคือไม่สามารถอ้างอิงไปยังประชากรทั้งหมดได้ และอาจเกิดความเอนเอียงจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัย แต่ข้อดีคือความรวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย (สำนักนโยบายและวิชาการสถิติ, 2555) กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนจำนวน 27 คน โดยพิจารณาจากจำนวนของข้อมูล ซึ่งเหมาะสมกับงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ไม่ควรมีขนาดเล็กหรือใหญ่เกินไป เพราะจะทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความยากลำบากและไม่สามารถสังเคราะห์ข้อมูลได้ โดยขนาดที่เหมาะสมอยู่ระหว่าง 5 – 30 คน (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนันท และ ประสพชัย พสุนนท์, 2559)

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบคำถามการสัมภาษณ์ในลักษณะปลายเปิด เพื่อการเก็บข้อมูลโดยละเอียดจากกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับมุมมองและบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยสนับสนุนให้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยออกแบบให้มีโครงสร้างคำถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้



ส่วนที่ 1: คำถามเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

ส่วนที่ 2: คำถามเกี่ยวกับมุมมองต่อการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

ส่วนที่ 3: คำถามเกี่ยวกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

ส่วนที่ 4: คำถามเกี่ยวกับแนวทางการรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ แบบยั่งยืน

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมข้อมูลครบถ้วนแล้ว จึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจำแนกและสรุปประเด็นสำคัญเพื่อนำเสนอในขั้นตอนต่อไป โดยการวิเคราะห์เนื้อหา มีขั้นตอนการวิเคราะห์ (ประภาวดี สืบสนธิ์, 2530) ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลที่ต้องการวิเคราะห์ในเบื้องต้น
2. กำหนดกลุ่มเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์
3. กำหนดดัชนีสำหรับแต่ละกลุ่มจากกลุ่มกว้าง และจำกัดความดัชนีที่กำหนดขึ้น
4. กำหนดหน่วยที่จะใช้วิเคราะห์ เช่น คำ หรือ ประโยค
5. วิเคราะห์เนื้อหาโดยการเปรียบเทียบหน่วยให้ตรงกับดัชนี และทำการแจกแจงความถี่

โดยการนับคะแนน แล้วนำผลมาวิเคราะห์

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization)” ได้มาจากการเก็บข้อมูลในการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างผู้ทำงานเป็นบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานด้านพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในบริษัทเอกชน จำนวน 27 คน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์โดยสมัครใจ แบ่งผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
หญิง	12	44
ชาย	15	56
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>100</b>
<b>อายุงาน</b>		

0-5 ปี	3	11
5-9 ปี	8	30
10 ปีขึ้นไป	16	59
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>100</b>
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
เจ้าหน้าที่อาวุโส (Senior Officer)	4	15
ผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Manager)	7	26
ผู้จัดการ (Manager)	14	52
สูงกว่าผู้จัดการ (Above Manager)	2	7
<b>รวม</b>	<b>27</b>	<b>100</b>

ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ตารางที่ 4.1) แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 44 เพศชาย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 56 และมีอายุงานระหว่าง 0-5 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 11 ระหว่าง 5-9 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และอายุงาน 10 ปีขึ้นไปจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 59 มีตำแหน่งงานในระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส (Senior Officer) จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 15 ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Manager) จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 26 ระดับผู้จัดการ (Manager) จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 52 และระดับสูงกว่าผู้จัดการ (Above Manager) จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 7

#### 4.2 มุมมองต่อการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นเรื่องมุมมองต่อการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ ในด้านของลักษณะที่องค์กรประเภทนี้พึงมี รวมถึงข้อดีและข้อเสียที่เกิดขึ้น สรุปผลได้ดังนี้

#### 4.2.1 ลักษณะขององค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

กลุ่มตัวอย่างได้ระบุถึงลักษณะขององค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยมีมุมมองที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป ดังนี้

##### เป็นองค์กรที่กำหนดเป้าหมายและมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

กลุ่มตัวอย่าง 12 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น จำเป็นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

“...เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายธุรกิจชัดเจน ทั้งในระยะสั้น และในระยะยาว และมีรูปแบบการบริหารการทำงานเป็นแบบเชิงกลยุทธ์...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...วิสัยทัศน์ต้องไกล พันธกิจต้องชัดว่าเราอยากให้คุณทำอะไรเพื่อไปถึงเป้าหมาย Key Performance Indicator ต้องแม่นยำ ตัวชี้วัดต้องชัดเจน...” (ชาย, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

“...องค์กรมีคุณค่า เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่จะบรรลุชัดเจน รวมถึงมีการตั้งตัวชี้วัดที่ชัดเจน วัดผลได้...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

##### คนในองค์กรมีความคิดความเชื่อ (mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

กลุ่มตัวอย่าง 12 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น คนในองค์กรจะต้องมีความคิดความเชื่อ (mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

“...บุคลากรต้องมีศักยภาพ คิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ๆ...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...บุคลากรต้องมี mindset ที่ต้องการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ)

“...พนักงานก็ต้อง challenge มุ่งมั่นที่จะเติบโตและพัฒนาตนเอง ทำเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่วางไว้ และเป็นคน active...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

### องค์กรมีการส่งเสริมและผลักดันศักยภาพของพนักงาน

กลุ่มตัวอย่าง 10 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น คนในองค์กรจะต้องมีการส่งเสริมและผลักดันศักยภาพของพนักงาน

“...องค์กรเองต้องเปิดกว้างให้พนักงานเสนอแนะได้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการ ให้พนักงานคิดนอกกรอบจากการทำงานแบบเดิมๆได้...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...องค์กรต้องสนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้พนักงานอยู่ตลอดเวลา และสร้างสังคมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในองค์กร และนอกองค์กร เพื่อนำมาต่อยอดงานที่ทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...มีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็น การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน...” (หญิง, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

### มีรูปแบบผลตอบแทนที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง 10 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น องค์กรจะต้องมีรูปแบบผลตอบแทนที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

“...C&B ต้อง design ให้เกิด motivation ให้ทำงานได้ดีขึ้น ไม่ใช่เข้าขามเย็นขาม เช่น incentive ใดๆ...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

“...มี incentive ที่ช่วย drive performance ...” (หญิง, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

“...HR มีระบบผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน มีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุน performance management...” (หญิง, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

### องค์กรมีการประเมินผลงานต่อเนื่อง

กลุ่มตัวอย่าง 9 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น องค์กรจะต้องมีการประเมินผลงานต่อเนื่อง

“...มีแผนงานการพัฒนาบุคลากร และประเมินผลอย่างต่อเนื่องและจริงจัง...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับสูงกว่าผู้จัดการ)

“...มีระบบประเมินการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ วัดผลอยู่ตลอดในทุกๆงาน เพื่อต่อยอดพัฒนา...” (หญิง, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

“...มีการวัดผลอยู่เสมอในทุกๆงานที่ทำ มีการ feedback และ coaching อย่างสม่ำเสมอ...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ)

### มีผู้บริหารที่มีศักยภาพความเป็นผู้นำและสนับสนุนส่งเสริม

กลุ่มตัวอย่าง 8 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพความเป็นผู้นำและสนับสนุนส่งเสริม

“...ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ในองค์กร และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ผู้บริหารต้องสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ)

“...ผู้บริหารต้องรับฟัง เปิดใจให้คนในระดับล่างได้แชร์...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

### มีการสื่อสารพูดคุยที่ชัดเจน เข้าใจในทุกระดับ

กลุ่มตัวอย่าง 6 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น องค์กรจะต้องมีการสื่อสารพูดคุยที่ชัดเจน เข้าใจในทุกระดับ

“...และต้องสื่อสารให้พนักงานทุกคนในองค์กรรับทราบ โดยมุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ทีมลงมาก็คต้องสามารถสื่อสารลงไปถึงข้างล่างได้ดีด้วย ยิ่งเปลี่ยนบ่อยยิ่งต้องสื่อสารให้ดี...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

“...องค์กรต้องมี vision mission ที่เคลียร์ ต้องการได้ผลลัพธ์อะไร ต้อง communicate...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

### งานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

กลุ่มตัวอย่าง 4 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น งานที่ทำได้ต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

“...ตัวชีวิตนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการ align เป้าหมายกันระหว่างส่วนงานต่างๆ...” (หญิง, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

“...เมื่อองค์กรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว จะต้องกระจายเป้าหมายขององค์กรลงไปเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน และแต่ละบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ทำเพื่อเป้าหมายเป็นหลัก การสื่อสารที่ต้อง align ลงมา ผู้นำต้องสื่อสารว่าเป้าหมายคืออะไร ปีนี้เราจะ focus อะไร...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

### 4.2.2 ข้อดี และ/หรือ ข้อเสียขององค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

กลุ่มตัวอย่างได้ระบุถึงการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ ว่ามีทั้งข้อดีและข้อเสีย โดยมีมุมมองที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป ดังนี้

#### ข้อดี

##### องค์กรและพนักงานเกิดการพัฒนา

กลุ่มตัวอย่าง 18 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า ข้อดีของการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น ทำให้องค์กรและพนักงานเกิดการพัฒนา

“...องค์กรมีการพัฒนาได้รวดเร็ว บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...องค์กรก็จะมีการพัฒนา มี innovation ปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความกระตือรือร้นศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลดีกับทั้งตัวพนักงานเอง และองค์กร...” (หญิง, 0-5 ปี, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

“...พนักงานได้เรียนรู้ มีการพัฒนา มี skill ที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันของคนในองค์กร...” (ชาย, 0-5 ปี, ระดับผู้จัดการ)

“...พนักงานเขาจะมีการพัฒนาตนเองจากภายใน เพราะด้วยวัฒนธรรมที่เป็นเหมือนสิ่งที่มาบังคับเขาให้ต้องกระตุ้นให้ตัวเองไม่ถอยหลัง องค์กรเองก็พัฒนาเพราะมีพนักงานเก่ง...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

#### ผลการปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

กลุ่มตัวอย่าง 12 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า ข้อดีของการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเหล่านั้นอยู่ในเกณฑ์ดี มีประสิทธิภาพ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

“...ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพสูงกว่าองค์กรอื่น...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...องค์กรก็จะได้ result ที่ดี ส่งผลต่อเป้าหมายใหญ่ขององค์กร เช่นยอดขาย business growth ทำให้องค์กรหมุน...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...พนักงานสามารถสร้างผลงานที่ดี ตอบโจทย์กับกลยุทธ์บริษัท...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...มีศักยภาพสามารถแข่งขันได้ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็ว...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

#### องค์กรปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มตัวอย่าง 6 จาก 20 คน ให้ความเห็นว่า ข้อดีของการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น ทำให้องค์กรปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

“...ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว ช่วงที่เจอวิกฤตจะเห็นได้ชัดว่าองค์กรลักษณะแบบนี้สามารถเอาตัวรอดได้...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)



“...มีความ proactive, ready for change กล้าได้กล้าเสีย ประโยชน์เกิดแก่องค์กร...” (ชาย, 0-5 ปี, ระดับผู้จัดการ)

“...เวลามีวิกฤตนี้ องค์กรแบบนี้สบายเลย เพราะทุกคนตื่นตัว พร้อมเปลี่ยน ช่วยกันคิด ช่วยกันหาทางที่ดีที่สุด ก็จะปรับตัวได้ไวกว่าเพื่อน...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

### เกิดความร่วมมือระหว่างกันในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง 2 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า ข้อดีของการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในการทำงาน

“...เกิดการร่วมมือกันในกลุ่มคนที่มีความถนัดเหมือนกัน...” (ชาย, 5-9 ปี, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

“...เป็นการสร้างความสำเร็จร่วมกัน environment ก็ดี การรับรู้ของพนักงานก็จะดี ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร...” (ชาย, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

### ข้อเสีย

#### บุคลากรเกิดความเครียด เหนื่อยล้า ไม่มีความสุขในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง 13 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า ข้อเสียของการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น ทำให้บุคลากรเกิดความเครียด เหนื่อยล้า ไม่มีความสุขในการทำงาน

“...อาจสร้างความเครียดและกดดันต่อบุคลากรมากเกินไป...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับสูงกว่าผู้จัดการ)

“...ข้อเสีย คือความเครียด กดดัน...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ข้อเสียคืออาจจะเสีย talent ที่เหนื่อยล้าจากการ drive performance...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

“...บางคนปรับตัวไม่ได้ก็จะเบื่อ เครียด ไม่มีความสุข...” (ชาย, 5-9 ปี, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

“...แน่นอนเลยคือพนักงานเครียด ต้องคอยสร้างผลงานอยู่ตลอดเวลา เพราะองค์กรแบบนี้ มันเหมือนหยุดอยู่กับที่ไม่ได้...” (ชาย, 5-9 ปี, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

### เกิดการแข่งขันสูงระหว่างบุคลากรในองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง 11 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า ข้อเสียของการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น ทำให้เกิดการการแข่งขันสูงระหว่างบุคลากรในองค์กร

“...ข้อเสียคือ มีความขัดแย้งระหว่างกันเพราะแข่งขันสูง...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ข้อเสียคือ ถ้า drive มากๆ คนจะเกิดการแข่งขันกันเอง...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ข้อเสีย ทำให้เกิดการแข่งขันสูง วันหนึ่งที่องค์กรตอบแทนให้ไม่ได้ คนก็หนีหายไป...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ข้อเสียคือเกิดการแก่งแย่งแข่งขัน...” (ชาย, 0-5 ปี, ระดับผู้จัดการ)

### ไม่มีการทำงานเป็นทีม ไม่มีความร่วมมือระหว่างกัน ใส่ใจแก่ตนเอง

กลุ่มตัวอย่าง 8 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า ข้อเสียของการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น ทำให้ไม่มีการทำงานเป็นทีม ไม่มีความร่วมมือระหว่างกัน ใส่ใจแก่ตนเอง

“...ทำงานโดยต่างคนต่างทำ ขาด Teamwork...” (หญิง, 0-5 ปี, ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ)

“...ข้อเสียคือเกิดค่านิยมการ focus ที่งานของตัวเองอย่างเดียว อาจทำให้ collaboration ระหว่างกันลดลง อาจเกิดความเห็นแก่ตัว งานฉันทานเธอ...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ)

“...คนอาจจะคิดถึงประโยชน์ของตัวเองเป็นหลัก ความเป็นทีมลดลง ปฏิสัมพันธ์ ความไว้วางใจลดลง...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

### เกิดความขัดแย้งและทำผิดวินัย

กลุ่มตัวอย่าง 2 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า ข้อเสียของการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น ทำให้เกิดความขัดแย้งและทำผิดวินัย

“...อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างการทำงานได้...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ละเลยเรื่องของ discipline หรือเกิด culture ที่ไม่พึงประสงค์ขึ้นในองค์กร...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

### 4.3 บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นเรื่องบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ ในด้านของบทบาทและขอบเขตงานรวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### 4.3.1 บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

กลุ่มตัวอย่างได้ระบุถึงลักษณะบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยมีมุมมองที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป ดังนี้

##### บทบาทในการเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก (Supporter & Facilitator)

กลุ่มตัวอย่าง 14 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น คือการเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก (Supporter & Facilitator)

“...เป็นผู้สนับสนุน ด้วยการให้ HR Tools...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...เป็นผู้ที่ทำให้ business ไปต่อได้ด้วยการสนับสนุนและผลักดัน ไม่ใช่จากบนลงล่าง แต่อยู่ข้างๆคอยผลักเข้าไป ให้คำแนะนำในการออกแบบองค์กร...” (ชาย, 0-5 ปี, ระดับผู้จัดการ)

“...สนับสนุนด้านการวางแผนกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ช่วยสนับสนุนกิจกรรมของแต่ละหน่วยงานให้มีเป้าหมายเดียวกัน กับที่องค์กรตั้งไว้ รวมถึงสร้างความร่วมมือในการทำงานของแต่ละแผนกให้ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

### บทบาทการเป็นคู่คิดทางธุรกิจ (Business Partner)

กลุ่มตัวอย่าง 14 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น คือการเป็นคู่คิดทางธุรกิจ (Business Partner)

“...เป็น Partner ร่วมงานกับ Business เอาความชำนาญด้านคนมาช่วยให้คนมีศักยภาพทำงานให้ได้ตามเป้า...” (หญิง, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

“...เป็น Business partner ที่ทำงานร่วมกับผู้บริหาร เพราะคนคือส่วนสำคัญ ทำให้คนมีศักยภาพ สามารถตอบรับกับ Business Need...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

“...เป็นเหมือน Partner ที่ช่วย guide ให้คำแนะนำเรื่องคนกับธุรกิจ...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...HR ควรมีบทบาทตั้งแต่ต้นน้ำ ถึงปลายน้ำ เช่น ร่วมกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจในด้านการสนับสนุนกำลังคน ออกแบบรูปแบบองค์กรที่มีระบบการจัดการที่ดี...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

### บทบาทในการเป็นผู้พัฒนาคนและพัฒนาระบบ

กลุ่มตัวอย่าง 13 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น คือการเป็นผู้พัฒนาคนและพัฒนาระบบ

“...มีหน้าที่เอาความชำนาญด้านคนมาช่วยให้คนมีศักยภาพทำงานให้ได้ตามเป้าได้...” (ชาย, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

“...ทำให้คนมีศักยภาพ สามารถตอบรับกับ business need...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...จัดการระบบเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกในอนาคต เช่น การนำเทคโนโลยี ระบบงานใหม่ เข้ามาสนับสนุนกระบวนการการทำงานและเสริมศักยภาพของคนในองค์กร...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...จะช่วยสร้างให้คนมี capability ที่พร้อมจะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมถึง การดูแลระบบงาน HR เช่น เรื่องสวัสดิการ ความเป็นอยู่ต่างๆ การมีส่วนร่วม ให้พนักงานมีความสุข...” (หญิง, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

#### **บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)**

กลุ่มตัวอย่าง 6 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น คือการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

“...เป็นเหมือน change agent ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ)

“...เป็น lead ในการสร้าง culture และการเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กร...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

#### **4.3.2 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้น การสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ**

กลุ่มตัวอย่างได้ระบุถึงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสนับสนุนให้เกิด องค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยมีมุมมองที่ หลากหลายและแตกต่างกันออกไป ดังนี้

##### **กลยุทธ์ในการพัฒนาระบบและเครื่องมือที่ใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์**

กลุ่มตัวอย่าง 13 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ สนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น คือกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบและเครื่องมือที่ใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

“...กลยุทธ์ในการปรับระบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น (Flexible Working System) HR ควรออกแบบระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นสูง...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...พัฒนาและเลือกใช้ Tool ให้สอดคล้องกับสิ่งที่อยากให้เราเป็นไป ทำให้ทุกคนรู้ว่า องค์กรใส่ใจให้ความสำคัญกับเรื่องนี้...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...create system ที่ flexible มากขึ้น ลดขั้นตอนยุ่งยากลง ทำให้มัน lean มากขึ้น รับคน ได้เร็ว ได้คนเก่ง...” (หญิง, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

“...กำหนดกลยุทธ์ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Working System) เช่น Work from Home, Mobile Office...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...เครื่องมือเราต้องสดใหม่อยู่ตลอด ไม่มีแล้วกระดาศไบล่าที่ต้องถือไปให้หัวหน้าเซ็น แล้วถือมาส่ง มันต้องไปอยู่บนแพลตฟอร์มออนไลน์หมดแล้ว เร็ว ลดความผิดพลาด...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

#### กลยุทธ์ในการวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ

กลุ่มตัวอย่าง 11 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น คือกลยุทธ์ในการวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ

“...ทุก Function งานของ HR มีความสำคัญกันหมด ต้องวางแผนการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับธุรกิจ จะได้ตอบโจทย์ ไม่เสียเปล่า...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ)

“...งาน HR จะต้อง align กับวิสัยทัศน์ขององค์กร ต้อง work กับแต่ละ BU แล้วมา design ให้ตรงกับ DNA ขององค์กร...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

“...กำหนดเป้าหมายการทำงานหรือ KPI ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์บริษัทในแต่ละปี ไม่ใช่ design แบบเดิมตลอดทุกปี มันไม่ตอบโจทย์ ทำไปก็ไม่ได้อะไร มันผิดทาง...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

#### กลยุทธ์ในการให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพคน

กลุ่มตัวอย่าง 10 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น คือกลยุทธ์ในการให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพคน

“...สนับสนุน ส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงออกทางด้านความคิด การแสดงผลงานในเวทีหรือกิจกรรมต่าง ๆ...” (ชาย, 5-9 ปี, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

“...กำหนดกลยุทธ์ด้าน การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้แบบ Lifelong Learning โดย สนับสนุน ให้พนักงานในองค์กรมีเวทีที่จะแชร์องค์ความรู้ต่างๆ รวมถึงมีคลังในการเก็บองค์ความรู้ ต่างๆในองค์กร เพื่อให้พนักงานรุ่นหลังๆ ได้ศึกษาและเรียนรู้...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ต้องวางหลักสูตรให้ช่วยผลักดันศักยภาพของพนักงาน...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับ ผู้ช่วยผู้จัดการ)

#### **กลยุทธ์ในการเน้นตอบโจทย์ความต้องการของคนอย่างเหมาะสม**

กลุ่มตัวอย่าง 10 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ สนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น คือกลยุทธ์ในการเน้นตอบ โจทย์ความต้องการของคนอย่างเหมาะสม

“...กำหนดกลยุทธ์ด้านสวัสดิการใหม่ๆ (New Benefit Strategy) ให้ตรงกับ Lifestyle ของ พนักงานในแต่ละ Generation...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ดูและ design และ manage Tool ให้สอดคล้องกับความต้องการของคนในแต่ละ Generation...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

“...ออกแบบระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นเข้ากับ lifestyle ของพนักงานมากขึ้น เช่น มีการ ทำงานแบบ Work from Home, Mobile Working...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

#### **กลยุทธ์ในการรับพนักงานให้เข้ากับค่านิยมองค์กร**

กลุ่มตัวอย่าง 6 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ สนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น คือกลยุทธ์ในการรับพนักงานให้เข้ากับค่านิยมองค์กร

“...กระบวนการรับคน ที่ต้องรับคนให้มีค่านิยมที่ fit กับองค์กรในลักษณะนี้...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ)

“...Recruit คนที่ fit กับองค์กรและเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร ว่าเข้ามาแล้วจะเจอ อะไร...” (ชาย, 0-5 ปี, ระดับผู้จัดการ)

“...การรับคนต้องระบุคุณสมบัติอันพึงประสงค์ให้ชัดเจนเพื่อให้ได้คนที่เข้ากับองค์กร ได้...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

#### 4.4 แนวทางการรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญแบบยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นเรื่องของแนวทางการรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญให้มีความยั่งยืน ทั้งในแนวทางของนักทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางของบุคลากรในองค์กร โดยมีมุมมองที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป ดังนี้

##### 4.4.1 แนวทางของนักทรัพยากรมนุษย์ในการรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญแบบยั่งยืน

กลุ่มตัวอย่างได้ระบุถึงแนวทางของนักทรัพยากรมนุษย์ในการรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญแบบยั่งยืน โดยมีมุมมองที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป ดังนี้

##### แนวทางในการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง

กลุ่มตัวอย่าง 14 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า แนวทางของนักทรัพยากรมนุษย์ในการรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญแบบยั่งยืนนั้น คือการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง

“...พัฒนาพนักงานกลุ่มเป้าหมายอยู่ตลอด รวมถึงพัฒนาพนักงานระดับรองลงมาให้มีความรู้และศักยภาพที่เพิ่มมากขึ้น...” (ชาย, 5-9 ปี, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

“...ทำให้พนักงานมีทักษะและกำลังใจที่พร้อมปฏิบัติงานอยู่เสมอ...” (หญิง, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

“...สร้างบรรยากาศในการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร มีการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ และมีการผลักดันให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ...” (หญิง, 0-5 ปี, ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ)



## แนวทางในการพัฒนาระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการนำองค์ความรู้ใหม่ๆและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

กลุ่มตัวอย่าง 12 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า แนวทางของนักทรัพยากรมนุษย์ในการรักษา นโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ แบบยั่งยืนนั้น คือการนำองค์ความรู้ใหม่ๆและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

“...ที่สำคัญต้องรู้จักประยุกต์ใช้ tools ต่างๆให้เกิดประโยชน์ หมั่นหา tools ใหม่ๆที่เข้ากับ สถานการณ์มาใช้...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ)

“...ใช้ Tool หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วย force และอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน เช่น ไอทีมาช่วยให้ไม่ต้องมา manual ให้เขาไม่ suffer และ link กับงานที่เขาทำได้...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...design งานให้ตอบ โจทย์ ต้องหาอะไรใหม่ๆเข้ามาเสริม...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับ เจ้าหน้าที่อาวุโส)

## แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อค่านิยมองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง 7 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า แนวทางของนักทรัพยากรมนุษย์ในการรักษา นโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ แบบยั่งยืนนั้น คือการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อค่านิยมองค์กร

“...มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างบรรยากาศ การทำงานแบบมีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศในการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและ กันในองค์กร...” (หญิง, 0-5 ปี, ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ)

“...Make sure ว่าทุกคนยอมรับในวัฒนธรรมตัวนี้ ถ้าอินแล้วทุกคนจะได้ปฏิบัติตามแบบ ไม่ต้องฝืนตัวเอง แสดงออกมาตามธรรมชาติ...” (ชาย, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

“...สร้างบรรยากาศที่ดี เป็นการตีกรอบพฤติกรรม โดยที่พนักงานไม่รู้ตัว พนักงานจะรู้สึก กลมกลืนและแสดงพฤติกรรมออกมาได้เอง...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับสูงกว่าผู้จัดการ)

### แนวทางในการวิเคราะห์สถานการณ์ความเป็นไปของโลกและธุรกิจองค์กร

กลุ่มตัวอย่าง 6 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า แนวทางของนักทรัพยากรมนุษย์ในการรักษา นโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ แบบยั่งยืนนั้น คือการวิเคราะห์สถานการณ์ความเป็นไปของโลกและธุรกิจองค์กร

“...ทบทวนตนเองว่าสามารถตอบ โจทย์ความต้องการของธุรกิจได้ทันหรือไม่อย่าง สม่าเสมอ ต้องพยายามหาวิธีตอบ โจทย์ธุรกิจให้ได้...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ดู trend โลก เพื่อมา design งานให้ตอบ โจทย์ ต้องหาอะไรใหม่ๆเข้ามาเสริม...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

“...Design โครงสร้างให้มีความคล่องตัวสูง รับกับความเปลี่ยนแปลงแบบฉับไว ทันท่วงที เพราะ nature คนสมัยนี้เปลี่ยนแปลงไว ถ้าอะไรที่ไม่ตอบ โจทย์มันจะทำให้เป็นอุปสรรค...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

### แนวทางในการออกแบบผลตอบแทนให้มีความเหมาะสม

กลุ่มตัวอย่าง 5 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า แนวทางของนักทรัพยากรมนุษย์ในการรักษา นโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ แบบยั่งยืนนั้น คือการออกแบบผลตอบแทนให้มีความเหมาะสม

“...ต้องปรับการ design การ reward ว่าแบบไหนถึงจะเหมาะสมกับใคร ไม่ใช่แบบเดียวใช้ กับทุกคน...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...C&B ต้องตอบ โจทย์พนักงานอยู่เสมอ ทำดีต้องจ่ายให้ดี สมน้ำสมเนื้อ ไม่งั้นคนหนี หหมด...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

“...ความต้องการของพนักงานเดี๋ยวนี้เปลี่ยนไวมาก เด็กใหม่ๆ ไม่ได้ต้องการอะไรแบบเดิม ต้องรู้ว่าเค้าต้องการอะไร แล้วพยายามตอบ โจทย์เขาให้ได้...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

**4.4.2 แนวทางของบุคลากรในองค์กรในการรักษา นโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้าง ผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญแบบยั่งยืน**

กลุ่มตัวอย่างได้ระบุถึงแนวทางของบุคลากรในองค์กรในการรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญแบบยั่งยืน โดยมีมุมมองที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป ดังนี้

#### แนวทางในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

กลุ่มตัวอย่าง 16 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า แนวทางของบุคลากรในองค์กรในการรักษา นโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ แบบยั่งยืนนั้น คือการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

“... ใฝ่เรียนรู้ ฟឹกฝน เพิ่มพูน ความรู้ความสามารถตลอดเวลา หาความรู้ เทคนิคใหม่ๆ มา ช่วยให้การงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ทุกคนต้องรู้บทบาทของตัวเองว่าต้องทำอะไร เช่น ต้องทราบว่าคุณลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำอะไรถึงจะประสบความสำเร็จในงานนั้นๆ และ HR ควรมีเครื่องมือที่ช่วยผลักดันให้พนักงาน แต่ละคนในองค์กร มีความอยากที่จะทำผลงานของตัวเองให้สูงกว่ามาตรฐาน...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...พนักงานต้อง continue project พัฒนาต่อยอดไปอีก คิดเสมอว่าเราจะแก้ไขตรงไหน พัฒนาตรงไหนได้อีก เรียนรู้เพิ่มเติม...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ตัวพนักงานเอง ต้องทำความเข้าใจกับสิ่งที่ตัวเองต้องทำ ตัวเองมีหน้าที่อย่างไร ต้องมี mindset ในการต้องการเติบโต ทำอย่างไรให้ตัวเองโตและบริษัทโต...” (ชาย, 0-5 ปี, ระดับผู้จัดการ)

#### ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดี สนับสนุนและสร้างแรงบันดาลใจ

กลุ่มตัวอย่าง 15 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า แนวทางของบุคลากรในองค์กรในการรักษา นโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ แบบยั่งยืนนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดี สนับสนุนและสร้างแรงบันดาลใจ

“...ผู้บริหารต้องมุ่งมั่น สร้างความ challenge ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ ใช้เวลาไม่เยอะแต่เน้นการ ลงมือทำ...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ผู้บริหารต้องเป็น role model จริงๆ สนับสนุนให้คนพูด กระตุ้นให้คนในทีมเกิด action เป็น coach ให้คนในทีม inspire คนให้อีกกับสิ่งที่เราอยากจะทำ การ build growth mindset ให้พนักงาน พร้อมรับและชินกับการเปลี่ยนแปลง...” (หญิง, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

“...ผู้บริหารต้องส่งเสริมสนับสนุน เป็น promotor ลูกน้องทำอะไรดี ต้อง guideline สร้าง motivation, coaching ผลักดัน ให้กำลังใจ กระตุ้นอยู่เสมอ...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ผู้บริหารต้องลงมา เข้าถึงตัวพนักงาน มี session ด้วยกัน ไม่ให้รู้สึกว่าจับต้องยาก...” (หญิง, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

### แนวทางในการเน้นการสื่อสารระหว่างกันและทำงานเป็นทีม

กลุ่มตัวอย่าง 10 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า แนวทางของบุคลากรในองค์กรในการรักษา นโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ แบบยั่งยืนนั้น คือแนวทางในการเน้นการสื่อสารระหว่างกันและทำงานเป็นทีม

“...ควรใช้ตัวแบบด้านมนุษยสัมพันธ์เชิงพัฒนาการ เน้นเรื่องการสื่อสาร การสร้างระบบ การทำงานเป็นทีม...” (หญิง, 0-5 ปี, ระดับผู้ช่วยผู้จัดการ)

“...ต้องมีความชัดเจนในระดับของคนทำงาน เพราะฉะนั้น การ communication ต้องดี รู้ เรื่อง...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส)

“...ทำ morning talk พูดคุย ดู feedback และ cheer up ซึ่งกันและกันเป็นประจำ...” (ชาย, 5-9 ปี, ระดับผู้จัดการ)

### ผู้บริหารต้องเปิดใจรับฟังผู้อื่น

กลุ่มตัวอย่าง 7 จาก 27 คน ให้ความเห็นว่า แนวทางของบุคลากรในองค์กรในการรักษา นโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ แบบยั่งยืนนั้น ผู้บริหารจะต้องเปิดใจรับฟังผู้อื่น

“...ผู้บริหารต้องเปิดใจฟังคนอื่น รับความคิดเห็นคนอื่น ต้อง Direction ชัดเจน...” (ชาย, 10 ปีขึ้นไป, ระดับผู้จัดการ)

“...ผู้บริหารต้องฟังและให้ความสำคัญกับ HR ทุก function...” (ชาย, 0-5 ปี, ระดับผู้จัดการ)

## บทที่ 5

### การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ (Performance Driven Organization)” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามุมมองและบทบาทของบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทเอกชนต่อการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ รวมถึงแนวทางการรักษาโยบายนี้ให้มีความยั่งยืน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างผู้ทำงานเป็นบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในบริษัทเอกชน จำนวน 27 คน โดยในบทนี้จะเป็นการอภิปรายผลการวิจัย เปรียบเทียบกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร ดังนี้

#### 5.1 การอภิปรายผลการวิจัย

**5.1.1 มุมมองต่อการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ**

##### ลักษณะองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า มุมมองต่อลักษณะขององค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญของกลุ่มตัวอย่างนั้น จะต้องมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. เป็นองค์กรที่กำหนดเป้าหมายและมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและใช้วัดผลได้จริง
2. บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความคิดความเชื่อ (Mindset) ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ มุ่งมั่นที่จะเติบโต กล้าคิดริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ
3. องค์กรเป็นผู้สนับสนุนและผลักดันศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น ด้วยการสร้างสังคมการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในและนอกองค์กร ให้เกิดนวัตกรรมและนำเข้าองค์ความรู้ใหม่ๆ องค์กรจะต้องเปิดกว้างรับฟังข้อคิดเห็นของพนักงาน เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
4. มีรูปแบบผลตอบแทนที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน โดยจะต้องออกแบบ ค่าจ้างค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล มีความสอดคล้องกับผลปฏิบัติงาน มีรูปแบบ ค่าตอบแทนที่ช่วยผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เช่น การให้ Incentive
5. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึง สถานภาพรวมของงาน ว่ามีจุดไหนที่ยังไม่ถึงเป้าหมาย จุดไหนที่ต้องได้รับการแก้ไข เพื่อให้มีการ พัฒนาและต่อยอดผลงานในครั้งต่อไป
6. มีการสื่อสารพูดคุยที่ชัดเจนกับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบ เข้าใจ และสามารถออกแบบการทำงานเพื่อตอบวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่ได้สื่อสารออกมา ผู้บริหารและ ระดับหัวหน้างานจะต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดีเพื่อการถ่ายทอดเนื้อความได้อย่างครบถ้วน
7. งานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยงานทุกงานจะต้องถูกออกแบบโดย วิเคราะห์จากเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ลงมาสู่กลยุทธ์ในระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิด ความเชื่อมโยงและมุ่งสู่ผลลัพธ์แบบเดียวกัน

#### **ข้อดีและ/หรือ ข้อเสีย**

จากผลการวิจัยพบว่า มุมมองต่อข้อดี และ/หรือ ข้อเสียของการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญของกลุ่มตัวอย่างนั้น มีข้อดีมากกว่าในแง่ของการทำให้บุคลากรและองค์กรเกิดการพัฒนา สามารถปรับปรุงกระบวนการการทำงานให้ดียิ่งขึ้น มีการศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ๆ และเกิดความร่วมมือระหว่างกันในการทำงาน อันจะเป็นผลดีต่อองค์กร ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตทางธุรกิจ มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็วและรับมือกับวิกฤตการณ์ได้อย่างทันที่

มุมมองต่อข้อเสียซึ่งพบได้น้อยกว่า พบว่าบุคลากรอาจเกิดความเครียด เหนื่อยล้า ไม่มีความสุขในการทำงาน อันเนื่องมาจากสภาวะการแข่งขันสูงระหว่างบุคลากรในองค์กร ทั้งยังส่งผลให้บุคลากรมุ่งเน้นแต่ผลงานของตนเอง ไม่เกิดความร่วมมือระหว่างกันและไม่มีการทำงานเป็นทีม อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งและการทำผิดวินัย

ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องตามข้อความที่ต้องได้รับการพิสูจน์ (Proposition) 1. ที่กล่าวว่า บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในบริษัทเอกชน มีมุมมองต่อการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงาน และขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ ว่าเป็นแนวคิดที่ดีที่องค์กรควรให้ความสำคัญและนำมาปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องตามแนวคิดของทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) ที่กล่าวว่าลักษณะขององค์กรที่มีระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ คือองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อีกทั้งมีการกำหนด พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรที่เป็นรูปธรรม มีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ ระบุความใกล้เคียงของการถึงเป้าหมายได้แม่นยำ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้

**5.1.2 บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ**

**บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

จากผลการวิจัยพบว่า บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น สรุปได้ 4 บทบาทหลัก ดังนี้

**1. บทบาทการเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก (Supporter & Facilitator)**

มีหน้าที่ในการสนับสนุนให้การทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นไปอย่างสะดวกราบรื่น และประสบความสำเร็จ ด้วยการประยุกต์ใช้เครื่องมือในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกขอบเขตงาน

**2. บทบาทการเป็นคู่คิดทางธุรกิจ (Business Partner)**

มีหน้าที่ในการทำงานร่วมกับผู้บริหาร หัวหน้างาน หน่วยงานต่างๆ ในองค์กร กำหนดกลยุทธ์ด้านคนเพื่อรองรับกับเป้าหมายทางธุรกิจ ต้องให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาแก่ธุรกิจในการจัดการคน ในมิติต่างๆ เช่นการวางแผนอัตรากำลังคน วางกลยุทธ์ด้านค่าตอบแทน หรือการปรับโครงสร้างองค์กร

### 3. บทบาทการเป็นผู้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรและระบบ

มีหน้าที่ในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรให้สามารถทำงานเพื่อตอบรับกับความต้องการของธุรกิจได้ ทั้งการพัฒนาผ่านการฝึกอบรม การพัฒนาผ่านการบริหารค่าตอบแทนเพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ และเน้นการพัฒนา ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอกและตอบโต้ภัยความต้องการของบุคลากรในองค์กร

### 4. บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Business Partner)

มีหน้าที่ในการเป็นผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่องค์กร วางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน โน้มน้าว เป็นตัวกลางในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ขอความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร สื่อสารเนื้อหาให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

#### กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น สามารถสรุปเป็น 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและระบบงานทรัพยากรมนุษย์

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมุ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านขอบเขตงานต่างๆ ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงออกทางความคิด มีการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรและถ่ายทอดสู่พนักงานทุกระดับ และต้องเน้นการพัฒนา ระบบงานให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มความยืดหยุ่น คล่องตัว ลดขั้นตอนยุ่งยาก เพื่อให้มีความกระชับ เพิ่มความรวดเร็วในการทำงานมากขึ้น เช่น เน้นให้บุคลากรสามารถทำงานจากที่บ้าน (Work from home) ลดเวลาการเดินทางเพื่อให้มีเวลาในการทำงานมากขึ้น การสัมภาษณ์งานผ่านระบบ VDO Conference ในสภาวะการแพร่ระบาดของโรค ลดเวลาและความเสี่ยง ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง



## 2. กลยุทธ์ในการวางแผนการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนการทำงานของตนเองให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ในระดับต่างๆ เพื่อให้การทำงานในทุกขอบเขตงาน ทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตั้งแต่งานสรรหาว่าจ้าง งานบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน งานพัฒนาบุคลากร งานพัฒนาองค์กร งานแรงงานสัมพันธ์ ทุกกระบวนการต้องทำงานเพื่อตอบ โจทย์ความสำเร็จขององค์กร เน้นทบทวนแผนการทำงานใหม่ในทุกๆปี เพื่อให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง

## 3. กลยุทธ์เน้นการตอบโจทย์ความต้องการของบุคลากรอย่างเหมาะสม

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเน้นตอบ โจทย์ความต้องการของบุคลากรแต่ละคนอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายอันพึงประสงค์ขององค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องวิเคราะห์ความต้องการของแต่ละบุคคลให้ได้ เพื่อให้สามารถออกแบบผลลัพธ์ที่บุคคลคาดหวัง เช่นการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefit) บริหารค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ออกแบบระบบการทำงานที่เอื้อต่อคนรุ่นใหม่ ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีความน่าสนใจและตรงตามความต้องการของบุคลากร

## 4. กลยุทธ์เน้นการรับพนักงานให้เข้ากับค่านิยมองค์กร

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องนำค่านิยมองค์กรมาเป็นส่วนหนึ่งในหลักเกณฑ์การพิจารณารับพนักงานใหม่ เพื่อประเมินว่าผู้สมัครมีลักษณะอันพึงประสงค์หรือไม่ และสามารถปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมขององค์กรได้หรือไม่ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพนักงานที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องตามข้อความที่ต้องได้รับการพิสูจน์ (Proposition) 3. ที่กล่าวว่า บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยสนับสนุนให้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ จะต้องอาศัยทุกขอบเขตงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มาผสมผสานกันและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรม ยังไม่มีงานวิจัยใดที่ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่า เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยอื่นที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกับเสาวลักษณ์ มิ่งมิตรสุภาพร (2562) ที่พบว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ปรึกษาที่ดีของภาคธุรกิจโดยการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change

Agent) ที่มีบทบาทในการสนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับขององค์กรเห็นด้วย ขอมรับ และปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับเพ็ญญา จันทรบำรุง (2559) ที่พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและสามารถสร้างจิตสำนึกด้านคุณภาพให้เกิดขึ้นในตัวพนักงานได้

### 5.1.3 แนวทางการรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญแบบยั่งยืน

#### แนวทางของนักทรัพยากรมนุษย์

จากผลการวิจัยพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีแนวทางเพื่อรักษาการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญแบบยั่งยืน โดยสรุปเป็นแนวทางสำคัญ 5 แนวทาง ดังนี้

#### 1. แนวทางในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

นักทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีความพร้อมอยู่เสมอ พนักงานที่มีผลปฏิบัติงานดี ก็จำเป็นต้องคงศักยภาพนั้นไว้ เสริมทักษะความรู้ใหม่ๆให้ตลอดเวลา เช่นเดียวกันกับพนักงานที่ผลปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ก็จะต้องปิดช่องว่าง และสร้างให้มีศักยภาพอันพึงประสงค์ให้ได้ ทั้งนี้ยังต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง สร้างขวัญกำลังใจให้พร้อมปฏิบัติงานอยู่เสมอ

#### 2. แนวทางในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องรู้จักประยุกต์เอาเทคโนโลยีใหม่ๆที่เข้ามาตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลก องค์ความรู้ต่างๆที่เกิดขึ้น มาใช้ปรับปรุงระบบงานให้มีความทันสมัยมากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อธุรกิจและความต้องการของบุคลากรที่ต่างออกไป เช่นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการฝึกอบรม เพิ่มความรวดเร็วในการค้นหาหลักสูตร สร้างความพึงพอใจและส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากร

### 3. แนวทางการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อค่านิยมองค์กร

นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมุ่งเน้นการสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม บุคลากรมีความเชื่อในการพัฒนาตนเองและเรียนรู้อยู่เสมอ มีการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร เพราะวัฒนธรรมจะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรม ความเชื่อ ทศนคติของบุคคล ให้แสดงออกมาจากภายใน โดยไม่ต้องอาศัยระเบียบบังคับ ทำให้เกิดความยั่งยืนได้

### 4. แนวทางการวิเคราะห์สถานการณ์ความเป็นไปของโลกและธุรกิจองค์กร

นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องทบทวนกระบวนการทำงานอยู่เสมอว่ายังสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและทันต่อสภาวะความเป็นไปของโลกหรือไม่ เพราะลักษณะและความต้องการของบุคคลเปลี่ยนแปลงไว้มาก มีกระแสต่างๆเกิดขึ้นรายวัน จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการทำงานให้สามารถรับมือได้เสมอ หากยังคงใช้กระบวนการทำงานเดิมในทุกๆปี อาจทำให้ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จในที่สุด

### 5. แนวทางการออกแบบผลตอบแทนให้มีความเหมาะสม

นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องออกแบบค่าจ้างค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับบุคคล มีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้วยอายุ เพศ สุขภาพ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องมีความเป็นธรรมในการจ่าย โดยอิงตามตามผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรต่อไป

#### แนวทางของบุคลากรในองค์กร

จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในองค์กรมีส่วนในการรักษาการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญแบบยั่งยืน โดยสรุปเป็นแนวทางสำคัญ 3 แนวทาง ดังนี้

#### 1. แนวทางการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

บุคลากรในองค์กรจะต้องใฝ่เรียนรู้ ฝึกฝน เพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา ประยุกต์ใช้เทคนิคต่างๆเพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคลากรจะต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองว่าลักษณะงานของตนเองเป็นอย่างไร ต้องทำอะไรจึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จ รู้

จุดอ่อน จุดแข็งของตัวเอง ต้องมีแรงขับเคลื่อนในตนเองที่จะทำผลงานออกมาให้ดีกว่าเดิม อยากให้ตนเองและองค์กรประสบความสำเร็จ

## 2. แนวทางที่ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดี สนับสนุนและเปิดใจรับฟัง

ผู้บริหารองค์กรในทุกกระดับไม่ได้มีหน้าที่แค่กำหนดนโยบายและสื่อสาร (Top Speaker) เท่านั้น แต่จะต้องเป็นผู้นำในการแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากรในองค์กร อีกทั้งทำหน้าที่ในการสนับสนุนด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดแก่บุคลากร กระตุ้นให้เกิดความคิดความเชื่อ และการโค้ช ติดตามผล โดยจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย ให้สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และต้องให้ความสำคัญการงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกขอบเขตงาน

## 3. แนวทางในการเน้นการสื่อสารระหว่างกันในองค์กรและทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารและบุคลากร ต้องเน้นการสื่อสารระหว่างกันอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน ผู้บริหารและหัวหน้างานต้องมีทักษะในการสื่อความให้บุคลากรเข้าใจ สร้างให้การสื่อสารพูดคุยอย่างจริงใจและอิสระ เป็นอีกหนึ่งวัฒนธรรมขององค์กร ใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมมากขึ้น มีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างเช่น การทำ Morning Talk การทำ Feedback การพูดคุยให้กำลังใจซึ่งกันและกันเป็นประจำ

ผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องตามข้อความที่ต้องได้รับการพิสูจน์ (Proposition) 2. ที่กล่าวว่า บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในบริษัทเอกชน มีมุมมองว่า การสร้างองค์กรรูปแบบดังกล่าวอาศัยเพียงหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและหัวหน้างานด้วย และยังสอดคล้องตามข้อความที่ต้องได้รับการพิสูจน์ (Proposition) 4. ที่กล่าวว่า การรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญให้มีความยั่งยืน จะต้องทำให้นโยบายกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยมที่บุคลากรทุกคนพึงระลึก

ผลการวิจัยนี้ยังมีความสอดคล้องตามแนวคิดของ Reid และ Hubbell (2005) ที่กล่าวว่า สิ่งหนึ่งที่องค์กรควรดำเนินการเพื่อมุ่งสู่การสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ คือมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการฝึกสอนอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ และสอดคล้องตามแนวคิดของทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) ที่กล่าวว่า เมื่อพนักงานทุกคนรับทราบความ

คาดหวังขององค์กร และทราบว่างานที่ตนเองทำจะส่งผลอย่างไรต่อองค์กร ก็จะสามารถออกแบบวิธีการทำงานของตนเองให้มีความเหมาะสมและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรม ไม่มีผลงานวิจัยใดที่ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยอื่นที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกับปัจจัย ณัฐระกูล (2556) ที่พบว่าแนวทางของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิรูปและปลูกฝังให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ สามารถนำมาใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดระบบต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ รวมไปถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรได้

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้พบประเด็นที่น่าสนใจ เพื่อเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารองค์กร ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ความชัดเจนในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เป็นคุณลักษณะหนึ่งขององค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ ดังนั้น องค์กรจึงควรใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่มีความหลากหลาย ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับสาร เพื่อให้บุคลากรรับทราบและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร สามารถออกแบบการทำงานของตนเองให้สามารถตอบโจทย์เป้าหมายนั้นๆ มีความคิดความเชื่อไปในทิศทางเดียวกัน โดยอาจใช้การประชุมพิเศษสำหรับพนักงานใหม่ Townhall Meeting ในทุกๆ ไตรมาส จัด Feedback Session ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง และใช้แอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือในการเผยแพร่ข่าวสาร เป็นต้น

2. จากผลการวิจัย แม้ว่าจะพบว่าการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้นมีข้อดีมากกว่าข้อเสีย แต่หากองค์กรมีการบริหารจัดการไม่ดีพอ ข้อเสียเหล่านั้นอาจสร้างปัญหาให้กับองค์กรได้ ดังนั้นองค์กรควรหมั่นตรวจสอบบรรยากาศการทำงาน

วิธีการทำงานของหน่วยงานต่างๆ และพฤติกรรมของบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อตรวจหาสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ควรบริหารจัดการให้อยู่บนความพอดีและเหมาะสม ไม่เร่งรัดเพื่อผลสำเร็จเพียงอย่างเดียว เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเครียดและไม่มีความสุขในการทำงาน และหมั่นกระตุ้นหากพบว่าบุคลากรไม่มีแรงขับเคลื่อนจากภายใน

3. จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งของการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญนั้น คือบุคลากรในองค์กรจะต้องใฝ่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มุ่งมั่นที่จะเติบโต กล้าคิดริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระ เปิดกว้างให้เสนอแนะข้อคิดเห็น และให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตนเองในขอบเขตที่เหมาะสม เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

4. จากผลการวิจัยพบว่า ทุกขอบเขตงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีส่วนสำคัญในการสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งกระบวนการ เพราะทุกขอบเขตงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยทั้งทางตรงและทางอ้อม ไม่ใช่เพียงงานพัฒนาและฝึกอบรม หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ กล่าวคือ เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนอัตรากำลังคน เพื่อให้ได้ปริมาณแรงงานที่เหมาะสมกับธุรกิจ การสรรหาว่าจ้างที่ต้องคัดเลือกคนที่มีความสามารถและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร การออกแบบค่าจ้างและสวัสดิการให้ตอบโจทย์ความต้องการของแต่ละบุคคล การฝึกอบรมให้ได้ตามสมรรถนะที่องค์กรต้องการ ไปจนถึงแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้การอยู่ร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรเป็นไปอย่างราบรื่น

### 5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือผู้ที่ทำงานเป็นบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานด้านพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในบริษัทเอกชน จึงทำให้ได้ผลการวิจัยที่มาจากมุมมองของบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานเฉพาะ 2 ขอบเขตงานนี้เท่านั้น อาจทำให้ไม่สามารถสะท้อนมุมมองของขอบเขตงานอื่นๆ ดังนั้น ในการทำการวิจัยในครั้งต่อไป ควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมขอบเขตงานอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและสามารถสะท้อนมุมมองบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ดียิ่งขึ้น

2. เนื่องจากงานวิจัยนี้ ได้รับข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานด้านพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ในบริษัทเอกชน ผลการวิจัยจึงสะท้อนมุมมองที่มาจากนักทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว ดังนั้นงานวิจัยในครั้งต่อไป ควรศึกษามุมมองของบุคลากรและผู้บริหารในองค์กรด้วย เพื่อนำมาเปรียบเทียบว่ามีมุมมองในลักษณะที่เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร สิ่งนี้จะช่วยให้นักทรัพยากรมนุษย์สามารถออกแบบกระบวนการทำงานให้ตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

3. เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงมุมมองแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในองค์กรมีบทบาทสำคัญด้วยเช่นกัน ดังนั้นเพื่อให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น จึงควรศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้บุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกันในแง่ของประสิทธิภาพการทำงานด้วย เพื่อให้องค์กรสามารถพยากรณ์และควบคุมให้ประสิทธิภาพมีความคงที่

4. เนื่องจากงานวิจัยนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 27 คนเท่านั้น อาจทำให้ไม่สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในวงกว้างได้ ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรขยายจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณร่วมด้วย

## บรรณานุกรม

- กฤตพร ชุมสุวรรณ. (2559). แนวคิดการวิจัยเชิงคุณภาพ. การศึกษาแนวทางเพื่อจัดการปัญหาการทะเลาะวิวาทของนักเรียนวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่ง. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- กลุ่มระเบียบวิธีสถิติ, สำนักนโยบายและวิชาการสถิติ (2005). เทคนิคการสุ่มตัวอย่างและการประมาณค่า.
- ณัฐพล ร้อยพรมมา. (2560). อิทธิพลของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานกรณีศึกษาธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management). กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2543). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ธัญญานันท์ ศรีธรรมนิศย์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชน. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประไพพิมพ์ สุชีวลินนนท์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. วารสารปาริชาติ, มหาวิทยาลัยทักษิณ.



- ประภาวดี สืบสนธิ์. (2530). *การวิจัยบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์*. กรุงเทพฯ: คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พยอม วงศ์สารศรี. (2537). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิทักษ์ณ กุ์ตระกูล. (2556). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (แรงงานฝีมือ) ในอุตสาหกรรมยานยนต์ (ไอโคคาร์) เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ภายในปี 2558*. (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต) คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิมพ์ชนก ไชยรัตน์. (2562). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม*. (สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- เพ็ญภา จันท์บำรุง. (2559). *ปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรม ใคเซ็นกรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนและประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นแห่งหนึ่ง*. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2545). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวลักษณ์ มิ่งมิตรสุภาพร. (2562). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรนวัตกรรม*. (สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Buckingham M. (2005). What Great Managers Do. *Harvard Business Review*, March 2005. Retrieved from <https://hbr.org/2005/03/what-great-managers-do>
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. New Jersey: Prantice Hall International

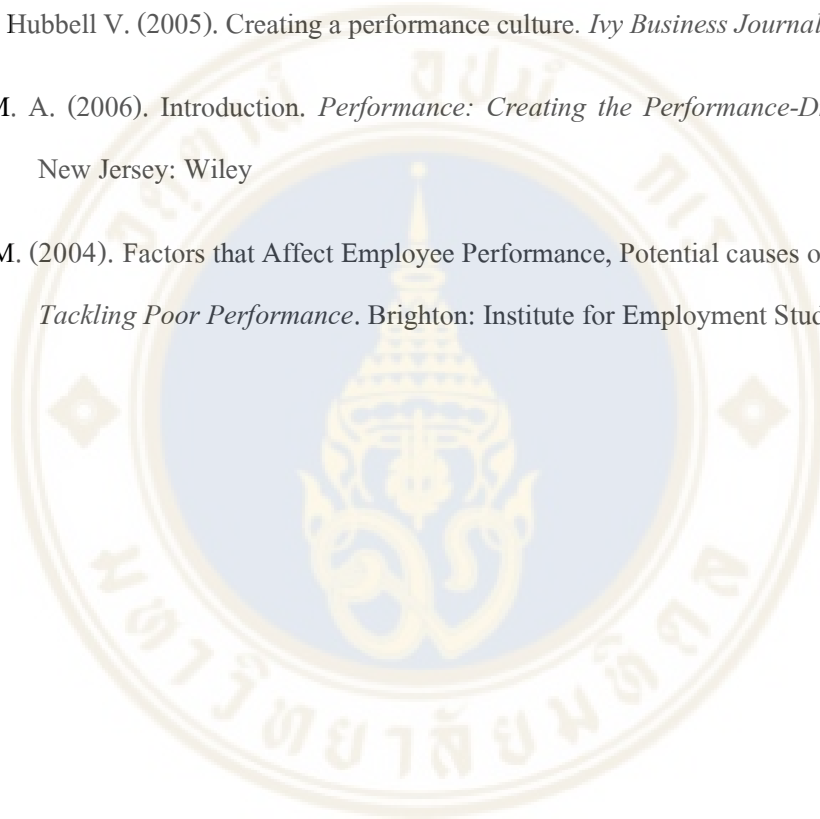
Kermally, S. (2004). *Developing and Managing Talent*. West Bengal, India: Viva Books Private Limited.

Noe, R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B. & Wright P. M. (2006). *Human Resource Management - Gaining a Competitive Advantage - International Edition*. New York: McGraw-Hill Publisher.

Reid J., & Hubbell V. (2005). Creating a performance culture. *Ivy Business Journal*, March/April 2005.

Stiffler, M. A. (2006). Introduction. *Performance: Creating the Performance-Driven Organization*. New Jersey: Wiley

Strebler, M. (2004). Factors that Affect Employee Performance, Potential causes of poor performance. *Tackling Poor Performance*. Brighton: Institute for Employment Studies



## ภาคผนวก

### แบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

#### แบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

##### ส่วนที่ 1: คำถามเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

(เพื่อการเก็บข้อมูลด้านประชากรศาสตร์)

1.1. กรุณาระบุชื่อตนเอง (ชื่อสกุล อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน)

##### ส่วนที่ 2: คำถามเกี่ยวกับมุมมองต่อการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วย

##### ศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

(เพื่อศึกษามุมมองของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ)

2.1. ท่านคิดว่า องค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ ในความคิดของท่าน ต้องมีลักษณะอย่างไร

2.2. ท่านคิดว่า องค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ ในความคิดของท่าน มีข้อดีหรือข้อเสียอย่างไร

##### ส่วนที่ 3: คำถามเกี่ยวกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

(เพื่อศึกษาบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละขอบเขตงานที่จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ)

3.1. ท่านคิดว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญอย่างไรที่จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

3.2. ท่านคิดว่า องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไรที่จะสามารถสนับสนุนให้เกิดองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

**ส่วนที่ 4: คำถามเกี่ยวกับแนวทางการรักษานโยบายการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ แบบยั่งยืน**

(เพื่อศึกษาแนวทางการรักษานโยบายให้มีความยั่งยืน)

4.1. ท่านคิดว่า ในฐานะนักทรัพยากรมนุษย์ ควรทำอย่างไรเพื่อให้องค์กรสามารถคงความยั่งยืนในการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

4.2. ท่านคิดว่า ในฐานะผู้บริหารและพนักงาน ควรทำอย่างไรเพื่อให้องค์กรสามารถคงความยั่งยืนในการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานและขับเคลื่อนด้วยศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ