

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บริษัท ทีคิวเอ็ม  
คอร์เปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่\*

วัชรพงษ์ ยอดเพชร\*\*

## บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษาบริษัท ทีคิวเอ็ม คอร์เปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์ (interview) ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 5 คน ผลการศึกษพบว่า ปัญหาและอุปสรรคการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มี 2 ด้าน คือ การบริหารจัดการเรื่องทรัพยากรมนุษย์ต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจน และการกำหนดอัตรากำลังให้เพียงพอต่อการเติบโตของบริษัท

**คำสำคัญ:** การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

## บทนำ

ในปัจจุบันปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรต่างๆ คือ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่ง เป็นสิ่งที่มีคุณค่าช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ การจัดการทรัพยากร มนุษย์ทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ เหมาะกับงานที่ปฏิบัติสามารถพัฒนาให้ใช้ความสามารถเต็ม ศักยภาพและรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุดจะทำให้งานมีประสิทธิภาพตาม เป้าหมายแม้ว่าปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการนำเครื่องจักรและอุปกรณ์มาใช้ในการ ทดแทนแรงงาน ทรัพยากรมนุษย์ก็ยังคงมีความสำคัญและยังถือว่ามีคุณค่าต่อระบบการดำเนินงาน ช่วยให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ การตัดสินใจกำหนดแผนการดำเนินงาน การนำแผนงานไปปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมและการประเมินผลของการนำไปปฏิบัติ โดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กรอย่างจริงจัง เพราะเป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เพียงพอต่อการตั้งไว้ขององค์กรสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด องค์กรเหล่านี้พัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากระบบเดิมที่เรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” ที่มีแนวคิดว่าเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งของการผลิตสินค้าและ

\* บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษาบริษัท ทีคิวเอ็ม คอร์เปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน)

\*\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บริการมาสู่ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่เรียกว่า“การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์”ที่มีแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กรเพราะเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับทุกชั้นตอนของการบริหาร นับตั้งแต่สรรหาคูหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานการดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผนดำเนินการและควบคุม ในแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะช่วยให้การจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นกระบวนการจัดการที่มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานขององค์กรมุ่งหวัง เพื่อให้ดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันขององค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีส่วนร่วมในการผลักดันผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสนใจ และให้ความสำคัญในการจัดการอย่างเป็นระบบตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก หารักษาและพัฒนาเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีคุณค่าแก่องค์กรอย่างแท้จริงควรสนใจจัดกิจกรรมพัฒนาอย่างจริงจังต่อเนื่องสม่ำเสมอการลงมือปฏิบัติเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างจริงจังมีเป้าหมายเป็นระบบและต่อเนื่องนั้นจะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นรวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้

จากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บริษัท ทีคิวเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับ“วิสัยทัศน์”ที่ว่า“ผู้นำด้านที่ปรึกษาประกันภัยและการเงินด้วยคุณภาพ ความยั่งยืน และตอบแทนสังคม”และสอดคล้องกับ“พันธกิจ”“สร้างให้ประชาชนเข้าถึงการทำประกันภัยและการเงิน ด้วยความถูกต้องเหมาะสมเป็นธรรมโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ และสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้น”และ“ค่านิยม”ที่ว่า“ซื่อสัตย์ ยุติธรรม บริการเยี่ยม ตอบแทนสังคม”ว่า มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างไร อันจะเป็นผลดีต่อการจัดการองค์กร และ จัดการบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะด้านมีทักษะทางวิชาชีพ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็วในยุคโลกาภิวัตน์อันจะส่งผลให้การพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้าภายใต้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพตามความคาดหวังของลูกค้าที่มารับบริการและเป็นการช่วยเหลือพัฒนาสังคมประเทศชาติอีกทางหนึ่งด้วย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บริษัท ทีคิวเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

### ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บริษัท ทีคิวเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยจะศึกษา การวางแผนด้านบุคลากร การวางโครงสร้างการบริหารงาน การกำหนดกรอบอัตรากำลัง การรักษานักงานให้อยู่ในองค์กรในระยะยาว ตลอดจนปัญหา อุปสรรคต่างๆ และแนวทางแก้ไข โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผู้บริหารฝ่ายบริหารงานบุคคล ผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลต่างๆที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และเป็นแนวทางนำเสนอต่อผู้บริหาร

บริษัท ทีคิวเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

### แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกระทำและการตัดสินใจในการกำหนดการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะทำให้เปรียบเทียบการแข่งขันกับองค์กรต่าง ๆ สามารถเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่สูงได้ และสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายเพื่อให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้และมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีความต่อเนื่องในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อบริการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์และการทบทวนสถานการณ์ กำหนดทิศทาง การดำเนินงาน การตัดสินใจกำหนดแผนงานการดำเนินงานหลักและการควบคุมโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรและก่อให้เกิดคุณค่าที่ยั่งยืน โดยบทบาทหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรประกอบด้วย (ชูชัย สมितिไกร, 2550, หน้า 8-10 และ(เชียรวิทย์อุตม, 2554, หน้า 71)

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) บทบาทหน้าที่สำคัญประการแรกของการจัดการบุคลากร คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและองค์กร การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการของการค้นหาและดึงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร สำหรับการคัดเลือกบุคลากรคือกระบวนการพิจารณาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมมากที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่ได้คัดเลือกไว้

2. การพัฒนาบุคลากร (Development) คือการดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร สนับสนุนและปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ทักษะและความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และยังมีมุมมองแบบเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพรวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วยสำหรับวิธีการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การปฐมนิเทศบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

3. การกระตุ้นใจบุคลากร (Motivation) คือ การจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น ทุ่มเทพลังกายและใจให้แก่การทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กรกลยุทธ์จูงใจบุคลากรสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการการให้รางวัลตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรม เป็นต้น

4. การบำรุงรักษาบุคลากร (Maintenance) คือการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมี ความพึงพอใจในการทำงานโดยมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงานการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร และการจัดระเบียบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดี

5. การยุติการจ้างงาน (Termination) คือการยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานเนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือการเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการยุติการจ้างงานโดยทั่วไปวิธีการที่เข้มงวดแก่การให้คำปรึกษาเมื่อเกษียณ การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงานการจัดหางานใหม่

สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากรหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work Life: QWL) ที่เหมาะสมตลอดจนสร้างเสริมหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุขใน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนการ

กำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติของประชากร เริ่มตั้งแต่เกิดจนตายหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ องค์การต้องดูแลรักษา ใช้งานและให้ประโยชน์แก่ทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนตาย คือ ก่อนเข้าทำงานและหลังพ้นจากงาน เป็นภารกิจขององค์การนั่นเอง ส่วน HRD ย่อมาจากคำว่า Human Resource Development หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มพูนคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ โดยใช้กลวิธีต่าง ๆ (ณัฐพันธุ์ เชนรันทน์, 2545 และประเทือง สุขแสง, 2555) ซึ่งหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ในสถานประกอบการ ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Strategy) การวางแผนเกี่ยวกับกำลังคนหรือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้งบุคคล (Recruitment+Selection and Placement) ถือว่าเป็นกระบวนการจัดหาบุคคลเข้ามาในองค์การ (Procurement) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Human Resource Training and Development ) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Appraisal) การจัดการบริหารค่าตอบแทนสวัสดิการและประโยชน์ (Compensation,BenefitandService) การดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline) การดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health) การส่งเสริมเรื่องแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) ความรับผิดชอบดูแลระบบข้อมูล การตรวจสอบ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

#### วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการศึกษาค้นคว้า และรวบรวมข้อมูล จากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบประกาศ คำสั่ง เอกสารทางบริษัท และข้อมูลหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บริษัท ทีคิวเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่

2. การสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Interview) คือบุคลากรของบริษัท ทีคิวเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้แก่ บุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### ผลการวิจัย

1. ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ใน บริษัท ทีคิวเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) พบว่า การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ พนักงานบริษัท ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทให้ประสบความสำเร็จ บริษัทจึงมีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านบุคลากรไว้ 5 เป้าหมาย

1.1 จำนวนผู้บริหารกลุ่มศักยภาพที่เพียงพอในการดำเนินการของธุรกิจซึ่งมีแนวทางการดำเนินงาน คือ การวิเคราะห์คุณลักษณะของตำแหน่งที่ธุรกิจต้องการเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันและอนาคตมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอและมีการจัดทำจำนวนผู้บริหารกลุ่มศักยภาพที่เพียงพอในการดำเนินการของธุรกิจและมีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งในตำแหน่งสำคัญเชิงกลยุทธ์ทุกตำแหน่ง

1.2 จำนวนพนักงานกลุ่มศักยภาพที่เพียงพอในการตอบสนองทิศทางธุรกิจซึ่งมีแนวทางการดำเนินงาน คือ การคัดเลือกพนักงานกลุ่มศักยภาพและเสริมสร้างทักษะของกลุ่มพนักงานให้เหมาะสมกับการพัฒนา เป็นผู้บริหารในอนาคตผ่านกลไกของ Career Management และมีการติดตามผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

1.3 การเสริมสร้างพนักงานให้มีศักยภาพ ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงาน คือ พัฒนาพนักงานเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจในหน่วยงาน ที่สำคัญ ได้แก่ Capable Project Management, Operation

Excellence, Business Development, Marketing and Sales, Stakeholder Management, Corporate Finance, HR/OE, R&D/Technology และ Corporate Strategy

1.4 การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร เป็นการมุ่งเน้นการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน ด้วยการวิเคราะห์ผลและกำหนดเป็นแผนงาน 3 -5 ปี

1.5 การเสริมสร้างศักยภาพของทรัพยากรบุคคลในการตอบสนองการบริการที่มีประสิทธิภาพ เป็นการเสริมสร้างศักยภาพความสามารถของผู้บริหารและพนักงานแผนกบุคคลในการตอบสนองความต้องการของธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2. ปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท ทีคิวเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

อัตรากำลังคนและศักยภาพของบุคลากรยังไม่เพียงพอและยังขาดความรู้ความสามารถด้านการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลไกการตลาดที่เติบโตสูงขึ้น เนื่องจากการบริหารโครงสร้างเรื่องทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์หลักขององค์กรที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดเพราะในอดีต บริษัท ทีคิวเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรขนาดเล็กมีการบริหารงานด้านการตลาดและด้านการวางแผนอัตรากำลังที่ไม่มีโครงสร้าง การรับคนเข้ามาทำงานไม่ได้กำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจน แต่ปัจจุบัน บริษัท ทีคิวเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ขยายแผนธุรกิจการตลาดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้บริโภค ตลอดจนการพัฒนาให้เป็นบริษัทมหาชน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และสร้างการยอมรับในการเป็นบริษัทชั้นนำด้านธุรกิจบริการ เปิดโอกาสทางการลงทุนให้กับผู้ที่สนใจร่วมเป็นเจ้าของธุรกิจให้กว้างขวางขึ้น ในขณะเดียวกันที่บริษัท เริ่มเติบโตและขยายพื้นที่ทางการตลาดมากขึ้น แต่จำนวนของบุคลากรไม่มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังให้เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จึงทำให้การทำงานของบุคลากรแต่ละคนมีภาวะความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดความไม่มั่นคงของจำนวนบุคลากร การลาออกของพนักงานสูง ถึงแม้ว่าจะมีค่าตอบแทนสูงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ค่าคอมมิชชั่น ค่าเบี้ยขยัน เป็นต้น แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่สามารถลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดโครงสร้างการรับสมัครพนักงานเข้ามาทำงาน เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออก และเพื่อรองรับกับการเติบโตของการตลาดในอนาคต ให้มีพนักงานเพียงพอกับจำนวนตำแหน่งของงาน เพราะการเติบโตขององค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้ต้องมีความสอดคล้องกับจำนวนของบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสม

3. แนวทางปรับปรุงและพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บริษัท ทีคิวเอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

(1) การบริหารจัดการเกี่ยวกับเรื่องทรัพยากรคนนั้นต้องเน้นความเป็นระบบและมีโครงสร้างที่ชัดเจน โดยฝ่ายบริหารที่ดูแลด้านนี้จะต้องเพิ่มบทบาทหน้าที่และให้ความสำคัญในการบริหารจัดการคน เพราะถ้าฝ่ายบริหารมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันและบุคลากรสามารถปรับตัวให้ก้าวทันกับการเติบโตของการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจด้วย

(2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น มีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันอยู่ 2 อย่าง คือ ปัจจัยภายในองค์กร เช่น ฐานะทางการเงินขององค์กร ทิศทางการตลาดและการผลิต และกฎระเบียบข้อปฏิบัติขององค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยอื่นที่คาดเดาไม่ได้ เช่น ภัยทางธรรมชาติ ภัยทางการเมือง ซึ่งปัจจัยทั้งสองด้านนี้มีความสำคัญที่ทำให้ฝ่ายบริหารบุคคลต้องประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงให้ได้ว่าจะกำหนดโครงสร้างของทรัพยากรคนอย่างไร ทั้งในเรื่องของการกำหนดอัตราความต้องการคนของแต่ละแผนกเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตเพื่อความอยู่รอดขององค์กรด้วย

(3) การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ตามโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และ พันธกิจขององค์กรซึ่งจะเน้นในด้านการจัดการความรู้และเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงานให้กับบุคลากรโดยมุ่งสร้างประสิทธิภาพของบุคลากร ประสิทธิภาพของงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเป็นสิ่งสำคัญบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องรับรู้

บทบาทและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและที่สำคัญแต่ละคนจะต้องรู้ว่าหน้าที่การทำงานของตนเองเป็นอย่างไรและจะต้องมีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษาบริษัท ทีคิว เอ็ม คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่องค์กรต้องการ เช่น คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ อยู่ระดับไหนถึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ

2. การวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรจะเป็นเครื่องมือช่วยกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรแต่ละคนเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดบุคลากรแต่ละคนนั้นว่ามีความสามารถหรือทักษะเป็นพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใดจำเป็นต้องพัฒนาอย่างไรเป็นการช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

3. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร จะช่วยให้องค์กรสามารถทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคนทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาทักษะที่ยังขาดซึ่งจะช่วยให้องค์กรและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีความเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง การวางตัวตายตัวแทนภายในองค์กรหรือการสืบทอดตำแหน่งตลอดจนสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประกอบการพัฒนาบุคลากร โดยผลการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์กรได้รับทราบถึงสมรรถนะของตัวเองและสมรรถนะโดยรวมขององค์กรเพื่อนำไปใช้วางแผนดำเนินการขององค์กรต่อไปในอนาคต

5. การให้ค่าตอบแทนจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นมากขึ้นและส่งผลกระทบต่อสมรรถนะขององค์กรเนื่องจากผู้ที่มีสมรรถนะสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าซึ่งจะทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารความสามารถของบุคลากรโดยอาศัยสิ่งจูงใจได้มากขึ้นด้วย

### เอกสารอ้างอิง

จักร อินทจักร. (2548). *คู่มือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management*. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์.

ชูชัย สมितिกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร*.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์. (2558). *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ธัญญา ผลอนันต์. (2549). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 4.

กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

นิภาวรรณ ชนะจิตร์. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ*

จำหน่ายโลหะและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม กรณีศึกษาบริษัทโลหะ

สิริกฤษฎ์ จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยหอการค้า

ไทย