

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทในเครือ โซลิแมค

Strategic Human Resource Management :

Case Study of SOLIMAC GROUP COMPANY

ราชนนุ สีหาวัตร**

Rachamanoo Sihawat

6514832029@ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 3 ข้อหลัก

- 1) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของกลุ่มบริษัทในเครือโซลิแมค
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มบริษัทในเครือโซลิแมค
- 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของกลุ่มบริษัทในเครือโซลิแมค

ซึ่งใช้วิธีหาข้อมูล 2 วิธี คือ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) รวมทั้งมีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยภาพรวมผลการวิจัยตาม วัตถุประสงค์พบว่า 1) รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เน้นการบริหารคนให้ตรงกับศักยภาพขีดความสามารถของแต่ละบุคคล เน้นเรื่องการใช้ความรู้ ทักษะ การมีทัศนคติ และมีคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ที่ดีต่อการปฏิบัติงาน, 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถสูงในเฉพาะทางของแต่ละแผนก เพราะทำงานมานานอายุงานเฉลี่ย 15-20 ปี จึงเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการบุคลากรในเรื่องของการวางแผน การมอบหมายให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนจุดอ่อนภาพรวมของบุคลากร เช่น เรื่องการสื่อสารที่ผิดพลาดในแผนกและระหว่างแผนก รวมถึงการที่พนักงานบางคนเกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ทำเนื่องจากทำงานมายาวนานกว่า 20-30 ปี ส่วนโอกาสในยุคดิจิทัล มีสื่อออนไลน์ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ และมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคล, 3) ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบพนักงานบางคนมีความคิดในเชิงลบต่อผู้บริหารและบริษัท เช่น ความไม่พอใจในเรื่องการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีและการจ่ายโบนัสประจำปี เป็นต้น และมีการเข้า-ออก ของพนักงานบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน รวมทั้งได้พนักงานใหม่ที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากมีการแข่งขันในตลาดแรงงานสูงทุกสายงานเปิดกว้าง ถ้าคนที่เก่งก็จะเลือกเข้าบริษัทองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีชื่อเสียง มีค่าตอบแทนที่สูง และมีความมั่นคง เป็นต้น

คำสำคัญ : การจัดการเชิงกลยุทธ์ ; การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ; โซลิแมค กรุ๊ป

Keywords : Strategic Management ; Human Resource Management ; Solimac Group

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทในเครือโซลิแมค

**นักศึกษาลูกศรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

เนื่องด้วยในปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทในเครือโซลิแมค มีการปรับเปลี่ยนไปตามยุคตามสมัย เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงนำไปสู่การวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับ “วิสัยทัศน์” ที่ว่า “เราตั้งเป้าที่จะเป็น พันธมิตรทางอุตสาหกรรมที่แท้จริง ด้วยจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์และงานบริการที่เป็นเลิศแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเทศและภูมิภาคอาเซียน” และสอดคล้องกับ “พันธกิจ” คือ “เรามุ่งสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายและสังคม เสริมสร้างคุณภาพของผลิตภัณฑ์และงานบริการ เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์” มีการดำเนินการตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างไร อันจะเป็นผลดีต่อการจัดการองค์การ และจัดการบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะด้านมีทักษะทางวิชาชีพ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และเพิ่มองค์ความรู้ต่างๆให้กับพนักงาน รวมทั้งปัจจัยที่มีต่อผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่ามีวิธีการบริหารจัดการ การจัดโครงสร้างรูปแบบใดที่จะเหมาะสมกับรูปแบบและโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้การบริหารจัดการและการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับนโยบาย ตอบสนองความต้องการและความเหมาะสมของทุกสายงานในบริษัท ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ ภายใต้กระบวนการที่มีประสิทธิภาพตามความคาดหวังของลูกค้าที่มารับบริการ รวมถึงได้เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ และเพื่อเป็นการช่วยเหลือสังคม พัฒนาสังคม พัฒนาประเทศชาติ ต่อไปในอนาคต (วิชะพงษ์ ยอดเพชร, 2560, หน้า 2)

โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของกลุ่มบริษัทในเครือโซลิแมค
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยมีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มบริษัทในเครือโซลิแมค
- 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของกลุ่มบริษัทในเครือโซลิแมค

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทในเครือโซลิแมค ในครั้งนี้ใช้ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในปัจจุบัน และเพื่อให้สามารถอธิบายคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ โดยอาศัยทฤษฎีและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ โดยมีวิธีการวิจัย ดังนี้

วิธีการวิจัย

1) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) วิเคราะห์เอกสาร จากข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น เป็นการศึกษาค้นคว้า และรวบรวมข้อมูล จากเอกสารทางวิชาการ วารสาร หนังสือ สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รวมถึงคู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารของทางบริษัท และข้อมูลหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของกลุ่มบริษัทในเครือ โซลิแมค

2) การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) การสัมภาษณ์โดยกำหนดตัวผู้ตอบบางคนเป็นการเฉพาะเจาะจงเพราะผู้ตอบนั้นมีข้อมูลที่ดี ลึกซึ้ง และมีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของพนักงานผู้ให้ข้อมูล กลุ่มบริษัทในเครือ โซลิแมค รวมทั้งมีการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในกลุ่มบริษัทในเครือโซลิแมค ทั้งหมดรวม 3 บริษัท

ซึ่งมีบุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายขายทุกแผนก และระดับหัวหน้างาน รวมถึงผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) การสัมภาษณ์โดยกำหนดตัวผู้ตอบบางคนเป็นการเฉพาะเจาะจงเพราะผู้ตอบนั้นมีข้อมูลที่ดี ลึกซึ้ง เหมาะสมกับความต้องการของผู้วิจัย เราเรียกว่า "ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ" (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 51)

2) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม จะถูกคัดเลือกจากผู้ที่มีประสบการณ์ตรงหรือเป็นผู้สามารถให้ข้อมูลที่ต้องการได้ ดังนั้น ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มจึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะหลายๆ ประการที่คล้ายคลึงกัน โดยกลุ่มคนเหล่านี้จะถูกเชิญให้มาร่วมวงสนทนากันอย่างเป็นธรรมชาติในบรรยากาศที่เหมาะสม โดยมีจำนวนสมาชิก จำนวน 6 คน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน โดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นเทคนิคการสัมภาษณ์รายบุคคล โดยผู้สัมภาษณ์จะถามคำถามในประเด็นที่ต้องการทราบ และอาศัยคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ในการสร้างคำถามต่อเนื่องในระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงประเด็น มีรายละเอียดและลึก (Babbie, 2013, pp. 345-347 อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 57) และเก็บข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประสานกับกลุ่มพนักงาน เพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ ในการสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 เก็บจากการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารต่าง ๆ เช่น ตำราหนังสือ บทความวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แผนยุทธศาสตร์พัฒนาประเทศไทย และกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 57) รวมทั้งคู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง รายงานการประชุม เอกสารข้อมูลหลักฐานต่างๆ ของทางบริษัท ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษานี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1) ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม รวมทั้งเอกสารการประชุมของบริษัท มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็นที่สำคัญ

2) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม รวมทั้งเอกสารการประชุมของบริษัท มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

3) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม รวมทั้งเอกสารการประชุมของบริษัท ที่แยกประเด็นคำถามแล้ว จึงนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึง

ลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์ และนำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย รวมถึงสรุปสภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) พบว่า เพื่อเป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ของข้อที่ 1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของกลุ่มบริษัทในเครือโซลิแมค โดยสรุปได้ ดังนี้

1) รูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการบุคลากรในภาพรวม โดยเน้นการบริหารคนให้ตรงกับศักยภาพขีดความสามารถของแต่ละบุคคล เน้นเรื่องการใช้ความรู้ ทักษะ มีทัศนคติ และคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่ดี ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะควบคู่กับการเรียนรู้ ฝึกฝนและพัฒนา รวมถึงคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้ทันต่อโลกในยุคปัจจุบัน ตลอดจนการใช้ สื่อออนไลน์ โซเชียล และดิจิทัลต่างๆที่ทันสมัย อยู่อย่างต่อเนื่อง

2) เน้นให้บุคลากรต้องมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ให้คิดในเชิงบวกในการทำงาน กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน มีการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์สูง จึงจะทำให้บุคลากรเก่งและชำนาญ เพื่อการพัฒนาวิธีเพิ่มยอดขาย และขับเคลื่อนธุรกิจให้องค์กรเติบโตได้มากยิ่งขึ้นในอนาคต

3) การบริหารบุคลากรที่เน้นในเรื่องของการสร้างสมรรถนะในด้านต่างๆ ของแต่ละแผนก เพื่อจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีร่างกายและจิตใจที่พร้อม เพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาให้มากที่สุด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ ในปัจจุบัน ผู้การเติบโตในอนาคต

ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มาใช้ในการเพิ่มสมรรถนะบุคลากรในงานขายและการบริการ จากผลการศึกษาตำรา บทความทางวิชาการ วารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Internet) และเอกสารข้อมูลต่างๆ ของบริษัท รายงานการประชุมของบริษัท รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดภายในองค์กร ถ้ามีการจัดการที่ดีและเป็นระบบ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติกรตลอดจนมีทัศนคติที่ดี ก็จะทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะเมื่อบุคลากรเข้าใจในระบบการจัดการและขั้นตอนที่ถูกต้องแล้วนั้น จะช่วยให้มีความมั่นใจและเชื่อมั่นในองค์กรมากยิ่งขึ้น ตลอดจนภายในองค์กรจะต่อยอดในการอบรมเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ ให้กับพนักงาน และบวกกับประสบการณ์ที่สะสมไว้ในตัวเอง ก็จะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้อย่างดียิ่งขึ้น และการเพิ่มสมรรถนะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญมาก เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพถือเป็นทุนมนุษย์ (Human capital) ที่ต้องรักษาไว้ อันได้แก่ สมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล ที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุผลการทำงาน องค์ประกอบที่สำคัญในการเพิ่มสมรรถนะบุคลากร มีดังนี้ 1) ความรู้ (Knowledge) ความรู้ที่บุคคลนั้นมีอยู่, 2) ทักษะ (Skills) คือ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ, 3) ทัศนคติ (Attitude) การตีความเห็นตลอดจนมุมมองของบุคคลนั้นต่อสิ่งๆ หนึ่ง, 4) แรงจูงใจ (Motives) แรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้น, 5) คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Traits) คุณสมบัติส่วนบุคคลที่รวมถึงบุคลิกลักษณะและนิสัยใจคอ ซึ่งปัจจุบันบริษัทมีการจัดระบบ และมุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านที่สำคัญ ดังนี้ (ธมลวรรณ เจนธนสาร, 2565)

สมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล ที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุผลการทำงาน ในระดับที่เหนือกว่าปกติ และสามารถตรวจวัดตามข้อพิจารณาที่อ้างอิงได้ เป็น คุณลักษณะภายในของแต่ละบุคคล สามารถสังเกตได้ สามารถวัดผลได้ ซึ่งนับว่าเป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลที่คาดหวัง องค์ประกอบที่สำคัญในการเพิ่มสมรรถนะบุคลากร มีดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) กล่าวคือ ความรู้ที่บุคคลนั้นมีอยู่ อาจเป็นความรู้ที่เกิดจากความเข้าใจเองมาแต่กำเนิด หรือเป็นความรู้ที่เกิดจากการศึกษาเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ

2) ทักษะ (Skills) คือ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถที่ได้รับการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญเฉพาะตัว ขึ้น และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะนี้เกิดขึ้นได้ทั้งจากพรสวรรค์ ตลอดจนการศึกษาและฝึกฝนเป็นประจำ

3) ทศคติ (Attitude) กล่าวคือ การตีความเห็น ตลอดจนมุมมองของบุคคลนั้นต่อสิ่งๆ หนึ่งตามแนวความคิดและความเชื่อ ตลอดจนบรรทัดฐานของตน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกรกระทำ คำพูด และพฤติกรรมที่แสดงออกมาได้

4) แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง แรงผลักดัน หรือแรงกระตุ้นที่มีลักษณะแตกต่างกันของแต่ละ บุคคล คือสิ่งที่ดึงดูดและกระตุ้นให้เกิดการกระทำที่คนคนนั้นพึงใจจะกระทำ

5) คุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Traits) กล่าวคือ คุณสมบัติส่วนบุคคลที่รวมถึงบุคลิกลักษณะ นิสัยใจคอ ตลอดจนการกระทำต่างๆ ที่ทำงานเกิดเป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลนั้นขึ้น รวมไปถึงความสามารถต่างๆ ของบุคคลนั้นด้วย

ปัจจุบันบริษัทมีการจัดระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านที่สำคัญ ดังนี้

1) ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) การส่งเสริมให้มีการสร้างองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถเฉพาะตัวส่วนบุคคล และพัฒนาจนเกิดความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลนั้นที่ส่งเสริมความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

2) สมรรถนะหลักตามความต้องการขององค์กร (Core Competency) การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถพื้นฐานทั่วไป ที่ตรงตามความต้องการหลักของบริษัท ซึ่งกำหนดไว้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับตำแหน่งหรืองานนั้นๆ

3) สมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency) การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตรงตามความต้องการหลักของบริษัท ซึ่งกำหนดไว้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับตำแหน่งหรืองานนั้นๆ

4) สมรรถนะทางด้านธุรกิจ (Business Competency) การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในประเภทธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรประกอบธุรกิจอยู่ ซึ่งสามารถส่งเสริมให้การทำงานดียิ่งขึ้น และช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5) สมรรถนะทางการจัดการ (Management Competency) การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในการบริหารจัดการงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมไปถึงการบริหารจัดการบุคคลที่เกี่ยวข้อง ประสานงานกับส่วนอื่นๆ ตลอดจนมีทักษะในการรับคำสั่ง และถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำ (Leadership Competency) การมีองค์ความรู้ ทักษะ ตลอดจนความสามารถในบทบาทการเป็นผู้นำ รวมถึงรู้ถึงลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีด้วย สามารถบริหารจัดการสมาชิกในทีมได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้ว่องไวสร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ ตลอดจนเอาชนะอุปสรรคได้ และเป็นที่ปรึกษาให้ทีมได้

ในการจัดระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเน้นเรื่องส่งเสริมการเพิ่มสมรรถนะบุคลากรในงานขายและการบริการ และการปรับทัศนคติให้คิดในเชิงบวก รวมทั้งเพิ่มแรงจูงใจต่างๆ และมีรูปแบบหลายวิธี ได้แก่ การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ การฝึกอบรมสัมมนาโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นบุคคลภายนอก การเรียนรู้ข้ามสายงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน หรือการศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงานขององค์กรที่ได้จัดทำไว้เป็นสารสนเทศด้วยกระบวนการ การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ซึ่งเป็นองค์ความรู้ภายในขององค์กร มี

การประเมินผล และกำหนด ตัวชี้วัดในการทำงานในแต่ละแผนก เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไป (จิระวัฒน์ สุภาสุวัตร์, 2562, หน้า 20-22)

ผลการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) ดังนี้

ประเด็นการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นพนักงานระดับผู้จัดการแผนก จำนวน 5 คน ได้แก่ แผนกทรัพยากรมนุษย์, แผนกขาย, แผนกวิศวกรรมบริการหลังการขาย, แผนกการตลาด และแผนกบัญชี โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) แล้วนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน โดยจะวิเคราะห์ใช้วิธี (SWOT Analysis)= (Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง), (Weaknesses หมายถึง จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ), (Opportunities หมายถึง โอกาส), (Threats หมายถึง อุปสรรค) (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 36-39) รวมทั้งมีการร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยมีจำนวนพนักงาน จำนวน 6 คน ร่วมสนทนา แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Person)

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Manager)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกขาย (Sales Manager)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกวิศวกรรมบริการ (Service Engineer Manager)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกการตลาด (Marketing Manager)
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกบัญชี (Account Manager)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์ด้วย (SWOT Analysis) ปัจจัยภายใน (Internal Environment Analysis) และ ปัจจัยภายนอก (External Environment Analysis) ที่เน้นในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ สรุปผลการสัมภาษณ์จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ของข้อที่ 2. เพื่อศึกษาปัจจัยมีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของกลุ่มบริษัทในเครือโซลิแมค โดยสรุปได้ดังนี้

1) เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถสูงในเฉพาะทางของแต่ละแผนก เพราะทำงานมานานอายุงานเฉลี่ย 15-20 ปี จึงเป็นปัจจัยมีผลต่อการบริหารจัดการบุคลากรในเรื่องของการวางแผน การมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังทำให้พนักงานรุ่นใหม่ ๆ มีความเชื่อถือ ทำตามได้อย่างไม่มีข้อสงสัยใดๆ รวมทั้งเกิดการให้คำปรึกษาแนะนำสอนงานที่มีคุณภาพ โดยไม่จำเป็นต้องจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาสอนอบรมในเรื่องที่สำคัญบางเรื่อง ซึ่งเป็นความลับในเชิงธุรกิจของบริษัท

2) จุดอ่อนภาพรวมของบุคลากร เช่น เรื่องการสื่อสารที่ผิดพลาดในแผนกและระหว่างแผนกต่างๆ รวมถึงการที่พนักงานบางคนเกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ทำ เนื่องจากทำงานมายาวนานกว่า 20-30 ปี ทำให้ไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ไม่เกิดการพัฒนาความรู้ ส่งผลให้การทำงานไม่ได้ประสิทธิภาพตามเป้าหมาย เป็นต้น จึงเป็นปัจจัยให้มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการบุคลากรภาพรวมขององค์กร

3) ในยุคปัจจุบัน ยุคดิจิทัล มีสื่อออนไลน์ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ และมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคล รวมถึงพนักงานได้โอกาสในการสร้างผลงานที่เกิดจากการแข่งขันที่เข้มข้นของยุคปัจจุบัน และมีโอกาสเติบโตในสายงานของตนเองสูงขึ้น

ซึ่งการคัดสรรบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม แรงงานมีให้เลือกมากขึ้น ทางผู้บริหารก็สามารถลดเงินเดือนค่าจ้างลดลง ทำให้ได้พนักงานที่ไม่มีประสบการณ์เข้ามาทำงาน

1) เนื่องด้วยพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถสูงในเฉพาะทางของแต่ละแผนก เพราะทำงานมานานอายุงานเฉลี่ย 15-20 ปี จึงเป็นปัจจัยมีผลต่อการบริหารจัดการบุคลากรในเรื่องของการวางแผน การมอบหมายให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังทำให้พนักงานรุ่นใหม่ ๆ มีความเชื่อถือ ทำตามได้อย่างไม่มีข้อสงสัยใดๆ รวมทั้งเกิดการให้คำปรึกษาแนะนำสอนงานที่มีคุณภาพ โดยไม่จำเป็นต้องจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาสอนอบรมในเรื่องที่สำคัญบางเรื่อง ซึ่งเป็นความลับในเชิงธุรกิจของบริษัท

2) จุดอ่อนภาพรวมของบุคลากร เช่น เรื่องการสื่อสารที่ผิดพลาดในแผนกและระหว่างแผนกต่างๆ รวมถึงการที่พนักงานบางคนเกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ทำ เนื่องจากทำงานมานานกว่า 20-30 ปี ทำให้ไม่ต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ไม่เกิดการพัฒนาความรู้ ส่งผลให้การทำงานไม่ได้ประสิทธิภาพตามเป้าหมาย เป็นต้น จึงเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการบุคลากรภาพรวมขององค์กร

3) ในยุคปัจจุบัน ยุคดิจิทัล มีสื่อออนไลน์ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ และมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคล รวมถึงพนักงานได้โอกาสในการสร้างผลงานที่เกิดจากการแข่งขันที่เข้มข้นของยุคปัจจุบัน และมีโอกาสเติบโตในสายงานของตนเองสูงขึ้น

โดยสรุปภาพรวมของการวิเคราะห์ด้วย (SWOT Analysis) ได้ดังนี้

ปัจจัยภายใน (Internal Environment Analysis)

จุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths)

- 1) พนักงานภาพรวมของบริษัท มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่ดีในสายงานที่รับผิดชอบของแต่ละแผนก
- 2) มีระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- 3) พนักงานทุกแผนกมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องแบบมืออาชีพ
- 4) พนักงานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีความคิดสร้างสรรค์
- 5) พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ (Weaknesses)

- 1) มีการเข้า-ออก ของพนักงานค่อนข้างบ่อยโดยเฉพาะแผนกขาย
- 2) ระบบการจัดการบุคลากรภายในของแต่ละแผนกเกิดความล่าช้า และยังไม่ครอบคลุม
- 3) ยังมีความขัดแย้งของพนักงานในบางเรื่อง ภายในของแต่ละแผนก ส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่ไม่มีความสำคัญ
- 4) การสื่อสารของพนักงานภายในองค์กรยังขาดความชัดเจน และยังไม่ได้รับการแก้ไขให้เป็นระบบเท่าที่ควร

ปัจจัยภายนอก (External Environment Analysis)

โอกาส (Opportunity)

- 1) พนักงานทุกแผนกจะได้รับการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ จากในสื่อออนไลน์ของยุคดิจิทัล
- 2) พนักงานมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆในการทำงาน และใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 3) ได้โอกาสในการสร้างผลงานที่เกิดจากการแข่งขันที่เข้มข้นของยุคปัจจุบัน และมีโอกาสเติบโตในสายงานของตนเอง

- 4) การจัดกิจกรรมที่เชิญวิทยากรจากภายนอก เพื่อเพิ่มทักษะในด้านต่างๆ และพัฒนาความรู้ทักษะการทำงานของพนักงานในองค์กร

อุปสรรค (Threats)

- 1) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีในยุคของโลกออนไลน์ ทำให้มีการแข่งขันของผู้ประกอบการในเรื่องการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสบการณ์
- 2) แรงงานในปัจจุบันที่กำลังหางานทำ มีทางเลือกมากกว่าในอดีต ทำให้ต้องให้วิธีการหลากหลายเพื่อให้ได้พนักงานที่ต้องการ
- 3) ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำและความวุ่นวายทางการเมืองในประเทศ อาจจะเป็นอุปสรรคส่งผลกระทบต่อแรงงานและการจัดการบุคลากรในองค์กร

การร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีจำนวนพนักงาน จำนวน 6 คน

ประกอบด้วย ระดับหัวหน้างาน 2 คน และระดับปฏิบัติการ 4 คน (รวมผู้วิจัย)

การสนทนากลุ่ม วันที่ 7 มิถุนายน 2567 เวลา 15.30 น.

สถานที่สนทนากลุ่ม ห้องประชุมเล็กภายในบริษัท

การสนทนาเกี่ยวกับเรื่องทรัพยากรมนุษย์ของภาพรวมภายในบริษัท ประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ของข้อที่ 3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของกลุ่มบริษัทในเครือโซลิแมค โดยสรุปได้ดังนี้

1) จากการสนทนากลุ่ม พบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ในเรื่องพนักงานบางคนบางแผนกมีความคิดในเชิงลบต่อผู้บริหารและบริษัท เช่น ความไม่พอใจในเรื่องการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี และการจ่ายโบนัสประจำปี ที่จำนวนการจ่ายของแต่ละบุคคลได้ไม่เท่ากัน ซึ่งพนักงานมองว่า จ่ายไม่เท่าเทียม เกิดความลำเอียง ไม่เป็นธรรม จึงทำให้พนักงานมีอคติต่อผู้บริหารและบริษัท

2) จากการสนทนากลุ่ม พบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ในเรื่องที่มีการเข้า-ออก ของพนักงานในบริษัทมีการปรับเปลี่ยนพนักงานบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน ต้องเสียเวลาในการอบรมตัวสินค้า แนะนำการทำงาน ระบบภายในของบริษัท และต้องเสียค่าใช้จ่ายในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน

3) จากการสนทนากลุ่ม พบปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ในเรื่องของการรับพนักงานใหม่ ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้คุณภาพเท่าที่ควร เนื่องจากในปัจจุบันเด็กรุ่นใหม่ส่วนใหญ่สามารถเลือกงานทำได้ เพราะมีการแข่งขันในตลาดแรงงานทุกสายงานที่เปิดกว้าง ถ้าคนที่เก่งก็จะเลือกเข้าบริษัทองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีชื่อเสียง มีค่าตอบแทนที่สูง และมีความมั่นคงสูง ทำให้บริษัทธุรกิจที่มีขนาดกลางและเล็ก ที่มีงบค่าใช้จ่ายอย่างจำกัด อาจจะได้พนักงานใหม่ที่ไม่มีความเหมาะสมเท่าที่ควร จึงทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาพรวมขององค์กรในปัจจุบัน และจะส่งผลเสียกระทบในอนาคต

อภิปรายผล

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทในเครือโซลิแมค มีประเด็นนำมาอภิปราย ดังนี้

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์จะมุ่งเน้นให้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในการใช้ระบบเครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Software) เป็นการบริหารบุคคลในองค์กรด้วยการใช้นวัตกรรม ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ทั้งในด้านความรวดเร็วในการทำงาน และในด้านความถูกต้องของงาน ปัจจุบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการดำเนินการ และการเจริญเติบโตของธุรกิจ ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางของบุคลากรขององค์กร สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน สร้างความพร้อมให้กับองค์กรและสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรจะดำรงอยู่ได้นั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจและการบริหารบุคลากรของบริษัท และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วจากสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงมากมายของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบให้ดำรงอยู่ต่อไป อีกทั้งองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่เพียงแต่จะต้องมีการจัดการบุคลากรที่ดีเท่านั้น แต่จะต้องคิดกลยุทธ์ต่างๆ เพิ่มเติมด้วย เพื่อที่จะนำพาองค์กรและพนักงานของตนไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น และคงรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดธุรกิจเดียวกันอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ Porter (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2566, หน้า 33-35) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะทำให้การวิเคราะห์ การวินิจฉัยอย่างเป็นระบบ และมีหลักเกณฑ์ ทำให้องค์กรทราบถึงหัวใจสำคัญเรื่องหนึ่งในหลักการกลยุทธ์ตลาดของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) บิดาแห่ง Five Forces Model และหลักกลยุทธ์การตลาดและธุรกิจผู้โด่งดัง คือ การโฟกัสกลุ่มลูกค้าโดยกลยุทธ์หลัก 2 ประการ คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยเริ่มจากการรู้จักจุดแข็งหรือความสามารถหลัก (Core Competency) ของบริษัทก่อน ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจว่าจะใช้ความสามารถนี้ไปตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร ยกตัวอย่าง เช่น บริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเหล็กกล้าคุณภาพดี อาจจะนำความสามารถนี้ไปผลิตมีดพับสำหรับพกพาที่มีคุณภาพดีและทนทานกว่าบริษัทอื่นๆ หรือ บริษัท NAVER Japan ซึ่งมีความชำนาญด้านบริการการค้นหาข้อมูล (Search Engine) แพลตฟอร์มเกม และ Web portal ที่หันมาสนใจพัฒนาแอปพลิเคชันส่งข้อความผ่านสมาร์ตโฟน ก็ได้ใช้ความชำนาญในเรื่องการพัฒนาโปรแกรมมาสร้างแอปพลิเคชันส่งข้อความซึ่งก็คือแอปพลิเคชันยอดฮิตอย่าง LINE

ซึ่งเกี่ยวกับหลักทางเศรษฐศาสตร์ เช่น ความต้องการซื้อ (Demand) และ ความต้องการขาย (Supply) กับราคาสินค้า ซึ่งโดยทั่วไปเมื่อราคาของสินค้าสูงขึ้นคนจะมีความต้องการซื้อสินค้าน้อยลง ทั้งนี้การที่สินค้าไหนจะมีความต้องการซื้อ มากหรือน้อยขึ้นกับความเต็มใจในการจ่าย (willingness to pay, WTP) ส่วนด้าน Supply ผู้ผลิตจะผลิตสินค้าออกมาขายมากขึ้นเมื่อสินค้ามีราคาแพง ซึ่งจะเห็นได้ว่า Demand กับ Supply มีความขัดแย้งกันในตัวเอง แต่เมื่อเมื่อผู้ซื้ออยากซื้อถูกและผู้ขายอยากขายแพง

ดังนั้นปัจจัยสำคัญคือการสร้างความรับรู้ให้ลูกค้าว่าบริษัทเราเน้นที่กลยุทธ์ใดระหว่างการขายสินค้าในราคาถูกกว่า หรือว่าขายสินค้าที่มีคุณภาพหรือความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นมากกว่านั่นเอง ซึ่งการวางตำแหน่งทางธุรกิจแบบไหนก็จะมีวิธีการบริหาร และรายละเอียดต่างๆ ไม่เหมือนกัน ซึ่งในการเลือกกลยุทธ์ควรเลือกที่กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง และเน้นที่กลยุทธ์นั้นเพื่อเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายของกลยุทธ์ของเราได้อย่างชัดเจน และก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั่นเอง (Investment Reader, 2561)

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ เช่น การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision Shift) การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร/การจัดการ (Administration/ Management Shift) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (Strategy Shift) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Shift) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม (Culture Shift) การปรับเปลี่ยนองค์การและวัฒนธรรมองค์การ (Organization & Culture Shift) การปรับเปลี่ยนพันธกิจ (Mission Shift) การปรับเปลี่ยนทุน (Capital Shift) และการปรับเปลี่ยนค่านิยม (Values Shift) เป็นต้น

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ

- 1) การมองไปข้างหน้า
- 2) ความปรารถนาที่ต้องการจะบรรลุผลในอนาคต
- 3) เครื่องชี้ทางจากปัจจุบันไปสู่อนาคต
- 4) พลังแห่งการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

ขยายความวิสัยทัศน์คืออะไร ดังนี้

- 1) เท่าที่จะเป็นไปได้ (Imaginable) เป็นภาพฝันในอนาคต เท่าที่จะนึกภาพได้ เป็นเรื่องที่ยากเห็น ต้องการให้เป็น
 - 2) เป็นที่พึงปรารถนา (Desirable) เป็นเรื่องน่ายินดี น่าพอใจ สำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งพนักงาน ลูกค้าและประชาชน
 - 3) เป็นไปได้ (Feasible) ทำได้ ปฏิบัติได้ มีความเป็นไปได้
 - 4) มุ่งเน้น (Focused) มุ่งดำเนินการ มีความชัดเจนเพียงพอที่จะตัดสินใจ
 - 5) ยืดหยุ่น (Flexible) มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยน เปลี่ยนได้ในอนาคต
 - 6) สื่อสารได้ (Communicable) สามารถสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบได้อย่างง่าย ๆ มีความชัดเจน
- โดยสรุป วิสัยทัศน์ เป็นความคาดหวังที่บุคคลหรือองค์กรหรือประเทศ ปรารถนาที่จะบรรลุในอนาคต

รวมทั้งวัตถุประสงค์และความสำคัญของ (HRM)

ปัจจัยสำคัญหนึ่งที่จะรักษาให้พนักงานจงรักภักดีต่อองค์กรนั้นก็คือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เพราะนั่นทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาด้านตนเองอยู่เสมอและทำงานในองค์กรได้อย่างราบรื่น และเคล็ดลับสำคัญของความสำเร็จก็คือทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง หากองค์กรมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพ องค์กรมีศักยภาพ บรรลุความสำเร็จได้ง่าย รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นนอกจากจะทำให้บุคลากรพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ยังอาจทำให้ค้นพบศักยภาพใหม่ๆ ของบุคลากรได้ด้วย และทำให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้มากที่สุดอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

- 1) เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection)
- 2) เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)
- 3) เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้า (Development)
- 4) เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ (Maintenance)
- 5) เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Success)

ตัวอย่างเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เช่น 5 ส. หรือ 5 S, ระบบ LEAN, PDCA, Knowledge management / Learning organization, ทฤษฎีแรงจูงใจ, HR scorecard, การใช้ HR tech และอื่นๆ (จักรภพ ศรมณี, 2566, หน้า 1-6)

รวมทั้งมีให้สอดคล้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนเป็นการพิจารณาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต เป็นการคาดการณ์สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ฉะนั้น การวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่พิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ และการคาดคะเนอย่างใช้ดุลยพินิจ (Koontz and others, 1984 อ้างถึงใน วิมา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2566, หน้า 5) การวางแผน (Planning) คือความพยายามที่เป็นระบบ (Systematic attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้้องค์กรบรรลุจุดหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภายใต้เงื่อนไขของเวลาและทรัพยากร (Koontz and others, 1984 อ้างถึงใน วิมา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2566, หน้า 5)

ทั้งนี้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (อนันตสิทธิ์ กิตติฤทธิกุล, 2561) ได้ศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างสรรค์ กรณีศึกษา องค์การสิ่งก่อสร้างแบบเคลื่อนย้ายได้ในกรุงเทพมหานคร การวิจัยพบว่า การประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะมีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่

1) การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อองค์การ เช่น กฎหมาย สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้น ขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขข้ออุปสรรคให้หมดไป

2) การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อจิตใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบ ด้วยเช่นกัน

3) การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

4) การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลายๆทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

5) ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงาน กลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ บุคลากรทุกคนในองค์การนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้น จะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนาจะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีความแตกต่างจาก การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ซึ่งมุ่งเน้นหน้าที่ (Function) เป็นส่วนใหญ่ และแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ แต่ในแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร (Management team)

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและด้วยเหตุที่มนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์การ ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยพยายามนำศักยภาพหรือความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้ในการที่จะนำเอาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์การนั้น จะต้องมีความเข้าใจในลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ เช่น มีคุณค่าและราคาแพงและนับวันจะยิ่งมีค่าจ้างแรงงานแพงยิ่งขึ้น มีชีวิตมีความรู้และมีสภาพเสื่อมถอยเมื่ออายุสูงขึ้น ในการเข้าสู่ระบบแรงงานต้องเป็นไปตามลักษณะ ความสามารถ และข้อตกลงทั้งในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน แต่ก็สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงได้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเดิมเรียกว่า การบริหารบุคคล จึงต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เพื่อการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นในอนาคต

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ปาลิตา วิบุลากร, 2556) ได้ศึกษา การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษา บริษัท อสมท จำกัด(มหาชน) จากการศึกษาพบว่า ปัจจุบันนโยบายในการบริหารงานและการดำเนินงานในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) ได้นำมาจากทิศทางและกรอบนโยบายของคณะกรรมการ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) เพราะในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมประเภทนี้ค่อนข้างสูง และรวดเร็วในลักษณะเดียวกันก็ต้องมีการบริหารจัดการภายในองค์กร ไม่ให้เกิดความวุ่นวาย ให้มีความเป็นธรรม ส่งเสริมบุคลากรและกระตุ้นให้เกิดอยากปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รวมทั้งจัดการการนำระบบต่าง ๆ เข้ามาเป็นส่วนช่วยในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนเส้นทางการเติบโตในตำแหน่ง (Career Path) หรือการวางแผนพัฒนารายบุคคลให้กับพนักงาน (Individual Development Plan : IDP) ที่ชัดเจนมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

- 1) ทุกองค์กรในภาคธุรกิจทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ควรนำการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบุคลากรและประเภทของธุรกิจ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในการดำเนินการ รวมทั้งควรมีผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยอาจมีการศึกษาสภาพปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อลดการลาออกของพนักงานที่มีต่อบริษัทได้ดียิ่งขึ้น
- 2) ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดการบุคลากรในองค์กร ทราบดีว่าแผนการดำเนินงานเป้าหมาย รู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ร่วมมือกันปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง และควรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้
- 3) ผู้บริหารควรมีการประชุมปรึกษาหารือ วางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นกลยุทธ์ร่วมกันกับคณะกรรมการ หัวหน้าฝ่ายแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้ชัดเจน และมุ่งเน้นการปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม โดยให้หัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายรับผิดชอบแผน ซึ่งสะดวกต่อการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

- 1) ควรศึกษาต่อยอดเน้นในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ลึก ในทุกด้าน ทุกมิติ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่สูง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันที่เร็วมาก และรับมือกับเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้นในอนาคต รวมทั้งต้องคำนึงถึงการแข่งขันในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ในตลาดแรงงานที่สูงขึ้นทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศโดยเฉพาะในภูมิภาคอาเซียน และเอเชีย
- 2) สามารถนำข้อมูลจากการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อมาปรับใช้ในการวิจัยเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์และวางกลยุทธ์ที่ดี ในการศึกษาครั้งต่อไป รวมถึงควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่าง 2 องค์กร เพื่อการเปรียบเทียบ หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของแต่ละองค์กร อันจะนำมาซึ่งการสรุปรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมได้ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กิตติ มิลาเอียง. (2557). การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2567,

- จาก <https://repository.nida.ac.th/items/74aecdf3-eeac-40d4-8883-121e142a5968>
- จักรภพ ธรรมณี. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- จิระวัฒน์ สุภาวสุวัตร์. (2562). การเพิ่มสมรรถนะบุคลากรในงานบริการ, รายงานการค้นคว้าอิสระ กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ฐิติวิชญ์ วิหะยะคุณารัตน์. (2554). ปัญหาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2567, จาก <https://searchlib.utcc.ac.th/library/onlinethesis/263037.pdf>
- ดิน พรมแสง. (2564). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์, ค้นเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2567, จาก http://www.mpa-mba.ru.ac.th/images/Project/treatise_bangkok14_09092021/6217950030.
- ธมลวรรณ เจนธนสาร. (2565). การจัดการเชิงกลยุทธ์, ค้นเมื่อ 31 พฤษภาคม 2567, จาก <https://www.spu.ac.th/fac/account/th/content.php?cid=24582>
- ปาไลตา วิปุลากร. (2556). การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์, ค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2567, จาก <http://203.131.210.100/ejournal/wp-content/uploads/2013/03/55019.pdf>
- พระ นิमित กลิ่นดอกแก้ว. (2552). ความหมายของคำว่า “การพัฒนา”, ค้นเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2567, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/300377>
- วัชรพงษ์ ยอดเพชร. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, ค้นเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2567, จาก http://www3.ru.ac.th/mpaabstrct/files/2560_1561119836_6014830021.pdf
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วรชัย สิงห์ฤกษ์. (2563). แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ค้นเมื่อ 8 มิถุนายน 2567, จาก <https://agri.stou.ac.th/UploadedFile/>

อนันตสิทธิ์ กิตติฤทธิกุล. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างสรรค์, ค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2567,

<https://rsujournals.rsu.ac.th/index.php/jdbs/article/download/375/274/>

Investment Reader. (2561). หลักคิดเรื่องกลยุทธ์และการแข่งขัน Understanding Michael Porter, ค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2567,

<http://www2.york.psu.edu/~dxl31/econ14/printer5.html>,

<https://www.finnomena.com/investment-reader/michael-e-porter/>