JRGBS ISSN: 2465-4094
วารสารรังสิตบัณฑิตศึกษาในกลุ่มธุรกิจและสังคมศาสตร์
Journal of Rangsit Graduate Studies in Business and Social Sciences

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการสร้างสรรค์ กรณีศึกษา: องค์กรสิ่งก่อสร้างแบบเคลื่อนย้ายได้ในกรุงเทพมหานคร

Strategic human resource management for creativity Case Study: Portable Buildings in Bangkok

อนันตสิทธิ์ กิตติฤดีกุล [1]

10.14456/jrgbsrangsit.2018.23

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์ (2) ศึกษาปัจจัยสนับสนุนการเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรสิ่งก่อสร้างแบบเคลื่อนย้ายได้ในกรุงเทพมหานคร โดยมีหลักในการเก็บรวบรวม ข้อมูลดังนี้วิธีการสัมภาษณ์ เป็นการเก็บข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

ผลการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ซึ่งมุ่งเน้นหน้าที่ (function) เป็นส่วนใหญ่ และแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระแต่ในแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร (management team) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและด้วยเหตุที่มนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์การ ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่งโดยพยายามนำศักยภาพหรือความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในการที่จะนำเอาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์การนั้น จะต้องมีความเข้าในลักษณะของ ทรัพยากรมนุษย์ เช่น มีคุณค่าและราคาแพงและนับวันจะยิ่งมีค่าจ้างแรงงานแพงยิ่งขึ้น มีชีวิตมีความรู้และมีสภาพเสื่อมถอยเมื่ออายุสูงขึ้น ในการเข้าสู่ระบบแรงงานต้องเป็นไปตามลักษณะความสามารถและข้อตกลงทั้งในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน แต่ก็สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงได้ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเดิมเรียกว่า การบริหารบุคคล จึงต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์, ทรัพยากรมนุษย์

[1] นักศึกษาปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Abstract

This research aims to (1) study the human resource management practices, (2) study the factors supporting creative organization the sample was used in this study. Executive and Human Resources Development Officer The construction of mobile buildings in Bangkok. How to interview this is an in-depth interview. And group discussion

The results show that strategic human resource management is different from traditional human resource management. Most of the functions are functional and independent, but in the concept of strategic management. All directors are part of the management team. Human resource management is the use of human resources for the organization and human reason is the main factor in organizational development, every organization pays great attention to human resources by striving to bring as much human resources or capabilities as possible in order to bring human resources into use. Must be in the manner of. Human resources are valuable and expensive, and the more expensive the labor day is. Living with knowledge and degeneration at an advanced age. Entry into the labor system must be in accordance with the capacity and the agreement in terms of welfare and remuneration. Each human resource is different. However, it can be developed to be highly effective in human resource management. Originally called. Management It must pay attention to the development of human potential for organizational development.

Keywords: Strategic Management, Human Resources

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่ายิ่งของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ แล้ว ประเทศนั้น ก็เจริญก้าวหน้า มีความมั่งคั่งและมั่นคงทั้ งในทางเศรษฐกิจ การเมือง และทางสังคม แต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า หรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้ยากความเจริญ หรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัจจัยอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ ทั้งสิ้น

นานาประเทศต่างๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) มีคำที่ใช้ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล คำ ที่พบในตำราภาษาไทยมาก คือ คำว่า การบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบันนิยมใช้ คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่า มนุษย์ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง และเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมาย ถ้าหากรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือเรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง

ในการทำความเข้าใจความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แยกออก เป็น 2 ประเด็น คือ การบริหาร (Management) และทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) การบริหารจะเป็นกิจกรรมหรือวิธีการที่บุคคลหนึ่งกระทำต่อบุคคลหนึ่ง หรือหลายบุคคล เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลักษณะของการบริหารจึงต้องประกอบด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารเรียกชื่อต่างๆ กัน เช่น เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น ส่วนผู้ถูกบริหาร เรียกชื่อว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้อง เจ้าหน้าที่ เป็นต้น บุคคลทั้งสองกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กันลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้ มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์การ ถ้ามีความสัมพันธ์ในทางที่ดี แนวโน้มของการดำเนินขององค์การก็เป็นไปได้ด้วยดีแต่ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีแล้วความสำเร็จจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก

ส่วนคำว่า ทรัพยากรมนุษย์ นั้น เป็นการกล่าวถึงศักยภาพหรือความสามารถที่มีในตัวบุคคล ศักยภาพที่มีจะประกอบด้วยความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพ และความรู้สึกนึกคิด ซึ่งนำไปสู่การผลิตการจัดการและการบริหาร อาจมีนักวิชาการบางท่านมองแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด แต่เมื่อสรุปแล้วจะเป็นการมองที่ตัวบุคคลและมองที่เป็นผลผลิตที่เกิดจากน้ำมือของมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความคิด ซึ่งมีศักยภาพในตัวเองที่แต่ละคนแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติและมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานก็แตกต่างกันด้วย ทั้งสองประเด็นนี้ จึงต้องนำมาพิจารณาร่วมกันเพราะผลจากการปฏิบัติงานจะสะท้อนศักยภาพของมนุษย์และกระบวนการทำงาน ถ้าสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามนุษย์มีศักยภาพเพียงใด ผลปฏิบัติงานเป็นเช่นไร แล้ว ก็สามารถที่จะดำเนินการพัฒนา หรือดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

ประเด็นความสำคัญของปัญหาในเรื่องที่ผู้วิจัยสนใจคือ การบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพในธุรกิจสิ่งก่อสร้างที่เคลื่อนย้ายได้เพื่อเตรียมความพร้อมสู่นานาชาติ ที่จะต้องมีรายละเอียดมากมายเกี่ยวกับเชื้อชาติ

วัฒนธรรม ศาสนา อาหาร เครื่องนุ่งห่มและภาษาที่ใช้ ซึ่งเป็นปัญหาที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญภายหลัง ซึ่งในวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ที่ได้กล่าวถึงในเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์เกี่ยวกับการบริหารเชิงรัฐกิจขององค์กรจะต้องป้องกันมิให้เกิดขึ้น

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้นอกจากต้องศึกษาในเรื่องของความต้องการพื้นฐานของมนุษย์แล้ว ยังจะต้องศึกษาในวิชาที่ว่าด้วยวิศวะกรรมศาสตร์ที่มีขอบเขตุเฉพาะในเรื่องของสิ่งก่อสร้างที่สามารถเคลื่อนย้ายได้และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีมาจากหลากหลายเชื้อชาติ ซึ่งต้องใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานร่วมมือร่วมใจกันทำหน้าที่ที่จัดสรรแล้วเพื่อผลประกอบการที่ดีมีผลกำไร นอกจากนั้น ยังมีหลายสิ่งหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการบริหารพนักงานที่ซับซ้อนและมีองค์ประกอบเกี่ยวข้องกันมากมายทั้งทางด้านการเงิน บุคลากร อุปกรณ์ และองค์ประกอบอื่นๆ นานัปการ ผู้วิจัยมีความเข้าใจว่า เรื่องนี้น่าจะเป็นประเด็นสำคัญที่มีผู้สนใจมากเพราะเหตุว่า ในโลกของสิ่งก่อสร้าง ตราบใดที่มนุษย์มีการย้ายถิ่นฐาน ธุรกิจนี้ก็มีอนาคตที่ดี

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงสร้างสรรค์
2. ศึกษาปัจจัยสนับสนุนการเป็นองค์กรเชิงสร้างสรรค์

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีดังนี้

1) ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสิ่งก่อสร้างแบบเคลื่อนย้ายได้สำหรับการพัฒนาชุมชนเมืองตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เอกสารที่เกี่ยวข้องกับบริบทของชุมชน ตลอดจนยุทธศาสตรมิติสิ่งแวดล้อมในชุมชนที่ผ่านมา รวมถึงการสังเคราะห์งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ แบบสโนว์บอลล์ (snow) ที่เป็นการบอกต่อกันของคนในชุมชนเพื่อพูดคุยถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนตั้งแต่สภาพปัญหาและความต้องการต่างๆ ที่ชุมชนยังขาดและยังไม่ได้รับการช่วยเหลือจากทุกภาคส่วนอันนำไปสู่ความไม่ยั่งยืนในภาพรวมของชุมชน

3) การจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม จากผู้นำชุมชน กรรมการชุมชน ประชาชน บ้าน วัด โรงเรียน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในยุทธศาสตรมิติสิ่งแวดล้อมในชุมชนเป็นการรวบรวมข้อมูลจากการนั่งสนทนาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เป็นกลุ่มโดยผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มจะมีลักษณะการสนทนาที่คล้ายคลึงกัน โดยกลุ่มคนเหล่านี้จะถูกเชิญให้มาร่วมสนทนากันอย่างเป็นธรรมชาติในบรรยากาศที่เหมาะสมภายในชุมชนนั้นโดยมีจำนวนสมาชิก 8-10 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยเชิงคุณภาพภายหลังได้ดำเนินการตามวิธีการต่างๆ นั้นจะทำการสังเคราะห์ประเด็นของยุทธศาสตรมิติสิ่งแวดล้อม ในด้านต่างๆ ออกเป็นหมวดหมู่ และทำการเชื่อมต่อผลสรุปจากการสนทนากลุ่มย่อยสู่การจัดทำแนวคำถามปลายเปิดเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรของประชากรที่สัมภาษณ์ต่างๆ ต่อไป

4. สรุปผลการวิจัย

ปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับวิธีการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้มีแนวความคิดสำคัญ เช่น ให้ความสำคัญในงานการเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์การ การช่วยพนักงานในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ รู้จักประนีประนอม จัดระบบองค์การให้ชัดเจนและให้ยุติธรรมแก่ทุกคน เป็นต้น ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขอบข่ายและขั้นตอนสำคัญ คือ ขอบข่ายประกอบด้วย ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ ระบบบริหาร การจัดรูปแบบองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ กระบวนการพัฒนาฝึกอบรม การพัฒนาและการรักษาทรัพยากร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน

ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1) งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (procurement) ที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลง ไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องกร จะต้อง อาศัยการออกแบบงาน (job design) การวิเคราะห์งาน (job analysis) การวางแผนกำลังคน (manpower plan) การสรรหาและคัดเลือก (recruitment and selection)

2) งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือหน้าที่ของการใช้บุคลากร (directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนเอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมี ประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้ คนให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (placement) การ ปฐมนิเทศ (orientation) และการทดลองงาน (probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้าง ทีมงาน (teamwork building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) การ ฝึกอบรมและพัฒนา (training and development)

3) งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทำนุบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วยแนะนำให้รู้จัก ป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษอุบัติภัย อบายมุข และภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้จนครบ เกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณา ความดีความชอบ (promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน และสวัสดิการ (compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (health care program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติภัย (health care and safety) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

ภารกิจหลักทั้ง 3 ประการ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ ถือว่า เป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง

หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1) การออกแบบงาน คือการนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงาน เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงาน ตามตำแหน่งเหล่านั้น

2) การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่ง นั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

3) การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติ ภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

4) การสรรหา และคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะ ของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลา ที่ต้องการ

5) การบรรจุ แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กรที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับ กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติ เหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

6) การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของ แต่ละบุคคล

7) มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

8) การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน

9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10) การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

11) การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่ องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของ หน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

12) การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทน ให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงาน และกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

13) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของ พนักงานให้มีความแข็งแกร่งทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนป้องกันอุบัติภัยที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

14) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการ ควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

15) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะ ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วย กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และ เมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

1) ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติประสบการณ์ และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่างๆตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

2) หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดโดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

3) หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์การให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัว หรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

3.2 การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์การ เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

3.4 การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

5. อภิปรายผลการวิจัย

5.1 ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1) องค์การที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์การพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับข้อความนี้ จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์การ ทำให้องค์การไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

2) องค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การ จากความคิดดังกล่าวจะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสารการสร้างขวัญกำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

3) การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแตกต่างตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากรการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

4) บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต

5) การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ องค์การกับสังคมและก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยส่วนรวม

6) สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้น วิทยาการใหม่ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7) องค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทนเมื่อสมาชิกในองค์การเกิดอันตรายต่างๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่จะต้องออกจากงาน

ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายหน้าขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจ และมองเห็นได้ว่ามีการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์การและยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไปยอมรับ และศรัทธาองค์การมากยิ่งขึ้น

5.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้กับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะมีคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่

1) การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งเป็นทั้งโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ต่อองค์การ เช่น กฎหมาย สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขขจัดอุปสรรคให้หมดไป

2) การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบถึงการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน

3) การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

4) การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและภารตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลายๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

5) ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ บุคลากรทุกคนในองค์การนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหารตามแนวคิดดั้งเดิม นั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนาก็จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารสำหรับคณะผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

5.3 ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

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

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและด้วยเหตุที่มนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์การ ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่งโดยพยายามนำศักยภาพหรือความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในการที่จะนำเอาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์การนั้น จะต้องมีความเข้าในลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ เช่น มีคุณค่าและราคาแพงและนับวันจะยิ่งมีค่าจ้างแรงงานแพงยิ่งขึ้น มีชีวิตมีความรู้และมีสภาพเสื่อมถอยเมื่ออายุสูงขึ้น ในการเข้าสู่ระบบแรงงานต้องเป็นไปตามลักษณะ ความสามารถ และข้อตกลง ทั้งในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน แต่ก็สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงได้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเดิมเรียกว่า การบริหารบุคคล จึงต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า

ปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับวิธีการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้มีแนวความคิดสำคัญ เช่น ให้ความสำคัญในงานการเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์การ การช่วยพนักงานใน

การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ รู้จักประนีประนอม จัดระบบองค์การให้ชัดเจนและให้ยุติธรรมแก่ทุกคน เป็นต้น

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขอบข่ายและขั้นตอนสำคัญ คือ ขอบข่ายประกอบด้วย ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ ระบบบริหาร การจัดรูปแบบองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ กระบวนการพัฒนา ฝึกอบรม การพัฒนาและการรักษาทรัพยากร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน

สรุปผลการวิจัยและให้ข้อแนะนำในแง่มุมต่างๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารการจัดการเน้นไปที่การกล่าวถึงกลยุทธการบริหารพนักงานฝ่ายปฏิบัติการของสิ่งก่อสร้างประเภทเคลื่อนย้ายได้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) แรงจูงใจที่ไม่ใช่เป็นเพียงเงินเท่านั้นแต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันกับสังคม

2) แรงงานที่เป็นแรงงานที่ไร้ฝีมือต้องการที่จะพัฒนาตนเองเมื่อมีโอกาส

3) แรงงานที่มีฝีมือจะไม่สร้างปัญหาเนื่องจากความภักดีกับองค์กรเก่า

4) การได้รับการยกย่องในสถานภาพทางสังคมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติต่อทรัพยากรบุคคลที่หายาก

โดยเห็นว่า ฝ่ายบริหารควรที่จะต้องใช้กลยุทธการบริหารโดยการจัดตั้งหน่วยงานประสานข้อมูลทางวิศวะกรรม และสามารถที่จะใช้อำนาจสั่งการให้พนักงานฝ่ายปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องเพิ่มผลผลิต ฝ่ายบริหารต้องมีกลยุทธการบริหารให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดโดยการสร้างแรงจูงใจ เมื่อพนักงานฝ่ายปฏิบัติการมีแรงจูงใจให้ทำงานได้ดีก็จะมีความสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆให้กับวงการธุรกิจก่อสร้างประเภทนี้ต่อไป

6. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ การเพิ่มรายได้ให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบันหรือให้มีเปอร์เซนต์รายรับโดยรวมที่มากกว่า และยังจะต้องมีการให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการรักษาความปลอดภัย โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าข้อเสนอแนะของงานวิจัยนี้สามารถเป็นแรงขับเคลื่อนให้สามารถใช้วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจสิ่งก่อสร้างแบบเคลื่อนย้ายได้จะยังประโยชน์กับสังคมแรงงานเพื่อเตรียมความพร้อมสู่แรงงานนานาชาติต่อไปในอนาคต

ในทางปฏิบัติ การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น เรื่องการวัดผลและปรับปรุงแก้ไขเมื่อมีการนำเสนอสิ่งใหม่ๆเข้าไปใช้ในหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลากรฝ่ายปฏิบัติการมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวัดผลเพื่อนำมาปรับปรุงให้ได้ผลเลิศ ซึ่งจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงของสายการบินเป็นอย่างมาก เนื่องจากอาจจะมีผลกระทบกับงบประมาณค่าใช้จ่ายที่อาจจะเพิ่มมากขึ้นในบางกรณี แต่ก็อาจจะมีค่าใช้จ่ายที่ลดลงในบางกรณีเช่นเดียวกัน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ คือ

วิสัยทัศน์ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารที่จะต้องมีแนวคิดที่กล้าสั่งการเมื่ออาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายบ้าง และจะต้องมีกลยุทธ์ในการเลือกใช้พนักงานฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้มีความสบายใจที่จะร่วมใช้กลยุทธนี้ และพร้อมที่จะร่วมรับฟังเหตุผลของความบกพร่องให้เหมือนกับที่สบายใจเมื่อได้รับรายงานว่าบริษัทได้กำไร

วิจารณญาณมากขึ้น เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของบริษัท ส่วนพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องที่อาจจะต้องเพิ่มงานมากขึ้น เช่น พนักงานต้อนรับภาคพื้นที่ตามปกติจะรีบให้ผู้โดยสารขึ้นเครื่องเร็วๆ เพื่อทีมตัวเองจะได้หมดภาระหน้าที่

แต่เมื่อระบบ Anansit model ชี้ว่าจะต้องระงับการเดินทางไว้ก่อนเนื่องจากยังมีสภาวะการเสี่ยงภัยและลูกค้าจะต้องอยู่ในความดูแลของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น ส่วนพนักงานอาจจะต้องรับภาระมากขึ้นเนื่องจากอาจจะต้องช่วยบริการลูกค้า เมื่อได้รับการร้องขอจากเพื่อนพนักงานฝ่ายปฏิบัติการหน่วยอื่น

6. เอกสารอ้างอิง

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ. *NIDA Development Journal 51* (3),

กุลธน ธนาพงศธร (2540). *การพัฒนาบุคลากร.* เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลหน่วยที่ 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (พิมพ์ครั้งที่ 20). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

การพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรม. (2554). *Human Revolution Organization Designation ปฏิวัติคน วิวัฒนางาน.* สืบค้น 12 พฤศจิกายน 2560 จาก humanrevod. wordpress.com.

ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ. (2552). *กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.