

**การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์**  
**กรณีศึกษา บริษัท เทเลอินโฟ มีเดีย จำกัด(มหาชน)<sup>1</sup>**  
**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**  
**CASE STUDY: TELEINFO MEDIA PUBLIC COMPANY LIMITED.**

**ดิน พรหมแสง<sup>2</sup>**

**บทคัดย่อ**

การศึกษางานวิจัยฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวิธีการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ วิธีการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และวิธีการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ของ ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสัมภาษณ์ ในการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในบริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน) จำนวน 12 ท่าน แบ่งเป็นหัวหน้างาน 2 ท่านและพนักงานทั่วไป 10 ท่าน

จากผลการศึกษา พบว่า 1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ประสบปัญหา คือ ได้รับพนักงานที่ขาดความรู้ความสามารถ หรืออาจจะทำให้ได้คนที่ไม่เหมาะสม ดังนั้น จึงควรจัดทำโครงสร้างการสรรหาและคัดเลือกให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท ให้เหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ 2) การให้รางวัลทรัพยากรเกิดปัญหาในเรื่องของความไม่ชัดเจนของรางวัล เนื่องจากภายในบริษัทมีหลายส่วนงาน ที่มีภาระงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ควรกำหนดผลตอบแทนที่ชัดเจนสำหรับพนักงานที่มีภาระงานที่แตกต่างกันของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้มีความเหมาะสมของผลการดำเนินงานและรางวัลที่พนักงานจะได้รับ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดปัญหาในการจัดสรรเวลา ทำให้พนักงานไม่สามารถแบ่งเวลาไปพัฒนาเพิ่มความรู้ได้ ดังนั้น บริษัทควรจัดสรรเวลาในการเรียนรู้ให้พนักงาน เพื่อเสริมสร้างพนักงานให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ 4) การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาคือ บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญในการตัดสินใจลาออกของพนักงานเท่าที่ควร ทำให้เสียพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถไป ดังนั้น บริษัทควรสร้างนโยบายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท เพื่อรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ให้มีความรักและความผูกพันต่อบริษัท

**คำสำคัญ : การบริหาร , ทรัพยากรมนุษย์**

<sup>1</sup> บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กรณีศึกษา บริษัท เทเลอินโฟ มีเดีย จำกัด(มหาชน)

<sup>2</sup> นักศึกษาปริญญาโท โครงการทวิปริญญาโท หลักสูตรทวิปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## ABSTRACT

the purposes of this study were : 1) to procuring human resource, 2) to awarding human resource, 3) to development human resource, 4) to maintain and protect human resource. Which is a qualitative research and data collected by using in – depth interview. The study population was an employees in the company which selected the sample by using purposive sampling.

The results of the study were as follows : 1) the procuring human resource show that the company had selected an employees who lack of knowledge or competence, therefore the recruitment and selection structure should be developed in accordance with the Company's vision appropriately in order to acquire knowledge and competence employees, 2) the awarding human resource found out that the distribution of awards is not clear because there are many segment within company Therefore, the compensation should be clearly defined for employees with different workloads, 3) the development human resource found out that there was a problem in allocating time. Many of them did not have much time to improve their skills Therefore, the company should allocate time for employees to learn and improve, 4) Human resource maintenance and protection of this company is poor because the employee turnover often and the company does not place as much emphasis on employee resignation decisions as it should. Therefore, the company should adapting the hiring strategy, offering a competitive deal and listening to your employees.

**Keywords: Management, Human resources**

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่ายิ่งของสังคมและประเทศชาติประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ ที่มีศักยภาพสูง และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้วประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้ามีความมั่งคั่งและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจการเมืองและทางสังคมแต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากร มนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้อย่างยาก ความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากร มนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนาปัจจัยอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้าน เศรษฐกิจ การเมือง สังคมก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้นประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากร มนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ การบริหารงานของหน่วยงานใดๆ ก็ตาม “ ทรัพยากรมนุษย์ ” นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ใน

การบริหารหากสังคมใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ สังคมนั้นจะง่ายต่อการพัฒนาและเป็นสังคมที่มีความเจริญก้าวหน้า สมาชิกในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ในทางกลับกันหากสังคมใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่ไร้คุณภาพ สังคมนั้นก็จะเข้าสู่ภาวะวิกฤติ จากสภาพแวดล้อมของธุรกิจ เช่น โลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ สังคมและวัฒนธรรม มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรต่างๆ มีการปรับตัวทั้งในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การและวิธีการบริหารจัดการ เนื่องจากรูปแบบ กระบวนการหรือแนวคิดทางธุรกิจที่เคยใช้และประสบความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา อาจไม่สัมฤทธิ์ผลในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต เพราะเงื่อนไขต่าง ๆ ของการดำเนินธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไป หากองค์กรยังยึดติดอยู่กับรูปแบบการดำเนินงานที่เคยทำให้ประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ก็ยากที่จะรักษาความมั่นคงและการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กรไว้ได้

ปัจจุบันปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรต่าง ๆ คือ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่ง เป็นสิ่งที่มีคุณค่าช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ เหมาะกับงานที่ปฏิบัติสามารถพัฒนาให้ใช้ความสามารถเต็มศักยภาพและรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด จะทำให้งานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย แม้ว่าปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการนำเครื่องจักร และอุปกรณ์มาใช้ในการทดแทนแรงงาน ทรัพยากรมนุษย์ก็ยังคงมีความสำคัญและยังถือว่าเป็นคุณค่าต่อระบบการดำเนินงาน ช่วยให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ การตัดสินใจกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การนำแผนงานไปปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมและการประเมินผลของการนำไปปฏิบัติ โดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กรอย่างจริงจัง เพราะเป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เพียงพอ องค์กรสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ในภาคธุรกิจนั้น การบริหารจัดการองค์การประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ มนุษย์ เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ โดยส่วนที่มีความสำคัญที่สุด คือ มนุษย์ เพราะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและประโยชน์มากที่สุดในการบริหารจัดการ โดยบุคลากรที่มีศักยภาพยอมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะสามารถทำให้องค์การมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า ดังนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือ กลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

จากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน) เพื่อให้สามารถจัดทำแผนพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทรวมถึงสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน เพิ่มองค์ความรู้ต่างๆให้กับพนักงาน เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวิธีการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน)
2. เพื่อศึกษาวิธีการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน)
3. เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน)
4. เพื่อศึกษาวิธีการบำรุงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ของของบริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน)

### ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน) โดยจะศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบำรุงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ปฏิบัติงานในบริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน) จำนวน 12 ท่าน

ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ตั้งตั้งแต่เดือน เมษายน พ.ศ.2564 จนถึงเดือน พฤษภาคม พ.ศ.2564

### ทบทวนวรรณกรรม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก ได้แก่ กำลังแรงงาน กฎหมาย การแข่งขัน เศรษฐกิจ และปัจจัยภายใน ได้แก่ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะงาน รูปแบบและประสบการณ์ผู้นำ ซึ่งทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัย

ภายในที่กล่าวมานี้จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารองค์กรจะปรับเปลี่ยน การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อให้เกิดการยอมรับจากสังคมและสามารถแข่งขัน ได้ และเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันให้บรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน นั่นคือผลลัพธ์ ที่พึง ประสงค์ เพื่อตอบสนองสังคมต่อไป โดยจะแบ่ง ออกเป็น 4 หัวข้อหลัก ได้แก่

### การจัดหาทรัพยากรมนุษย์

การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring human resources) เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเวลาที่ต้องการ ประกอบด้วย กิจกรรมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการวิเคราะห์ งานและการออกแบบงาน กิจกรรมการสรรหาและกิจกรรมการคัดเลือก ดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resources planning) การวางแผนทรัพยากร มนุษย์ถือเป็นหน้าที่ จำเป็นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานและเวลา การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะจะช่วยให้เป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานสัมฤทธิ์ ผล

การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน (Job analysis and job design) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งานและ การออกแบบงาน เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับ นำไปใช้กับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านอื่น

การสรรหา (Recruitment) ผลสำเร็จของการบริหารงานในองค์กรใดขึ้นอยู่กับการที่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียง และมีความเหมาะสมกับงาน ดังนั้นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นขั้นตอนสำคัญในการดึงดูดผู้มีความรู้ ความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ เข้ามาในองค์กร เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในเบื้องต้น

การคัดเลือก (Selection) การจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงกับ ความต้องการของ องค์กรมาปฏิบัติงาน จะต้องดำเนินการคัดเลือกซึ่งเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจาก การสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่มี คุณสมบัติตรงความต้องการมากที่สุด ซึ่งจะสามารถนำองค์กร ให้ประสบความสำเร็จ

### การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์

ในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการใช้ จัดการกับพนักงาน และยังมีความเกี่ยวข้องกับส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กร เนื่องจากการให้รางวัลเป็นรากฐานของ การสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในทางตรงกันข้ามการขาดการจูงใจ ด้วยรางวัลเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมอันไม่พึงประสงค์ ทำให้พนักงานมีความพยายามในการทำงานลดลง เกิดความ เหนื่อยหน่ายในการทำงาน ไม่มีความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรต่ำจนนำไปสู่การลาออกจากรางวัลมากที่สุด จากปัญหาดังกล่าวทำให้องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจูงใจพนักงานด้วยการให้รางวัลมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็น การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ให้แก่พนักงานแต่อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของการให้ รางวัลย่อมขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร และความต้องการของพนักงาน โดยพื้นฐานสำคัญที่องค์กรต้องนำมา

พิจารณา คือ พนักงานแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน การสันนิษฐานว่าทุกคนจะมีความต้องการที่เหมือนกัน อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ รางวัลเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร เพื่อที่จะสร้างระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพและมีความเป็นธรรมในการตอบสนองต่อคุณค่าของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งการสร้างระบบรางวัลที่ดีจำเป็นต้องมีการออกแบบการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการให้รางวัลอย่างต่อเนื่องตลอดจนมีการกำหนดเป้าหมายมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงพฤติกรรมทั้งในระดับปัจเจกบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เนื่องจากการให้รางวัลเป็นหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และที่สำคัญคือมีหน้าที่ในการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับองค์กร เพราะรางวัลใช้ในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและนายจ้าง โดยรางวัลถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการชี้้นำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนใช้เครื่องมือส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ความพยายามในการทำงานให้แก่องค์กรโดยการที่องค์กรให้การยอมรับและมอบรางวัลตามผลงานของพนักงาน ถือเป็น การการันตีคุณค่าของพนักงานจากสิ่งที่คุณเขาพยายาม จึงอาจกล่าวได้ว่า รางวัลเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากความสามารถหลักขององค์กรในการดึงดูดใจและรักษาพนักงานที่ดีและมีคุณภาพ ตลอดจนถึงพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กรซึ่งเป็นผลทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โดยธรรมชาติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้จำแนกขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนการสรรหา ขั้นตอนการพัฒนา ขั้นตอนการรักษาไว้ และขั้นตอนการใช้งาน ดังนั้น จากขั้นตอน 4 ขั้นตอน สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะสามารถดำเนินการได้ ก็ต่อเมื่อองค์กรหรือหน่วยงานได้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจะก่อตัวกระบวนการขึ้น ซึ่งปกติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศ (Orientation) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สร้างความเข้าใจที่ดีให้กับบุคลากรใหม่ในด้านต่างๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหาร หลักการทำงาน การสร้างความประทับใจ รวมถึง ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น สำหรับประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนนำเสนอว่า กระบวนการ/ขั้นตอน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หากจะดำเนินการให้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นต้องอาศัยกรอบการพัฒนาอย่างน้อย 3 แบบ ประกอบด้วย การศึกษา (Education) การอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) แนวคิดสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากกรอบการพัฒนา 3 แบบข้างต้น ถือเป็นแก่นหลักของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญ และนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน แต่การนำมาประยุกต์ใช้ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องวิเคราะห์ความสอดคล้องและความเป็นไปได้ว่าจะเลือกใช้แบบใด ให้เหมาะสมกับเนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิทยาการ, งบประมาณ, สถานที่, เวลารวมถึงความจำเป็นด้านอื่นๆ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล

อย่างแท้จริง สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ นั้นสิ่งสำคัญผู้บริหารและองค์กรต้องใช้กลยุทธ์เป็นตัวกระตุ้น เพราะ กลยุทธ์เป็นเทคนิคเฉพาะของแต่ละหน่วยงานที่จะใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้กลยุทธ์ยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ในปัจจุบันและอนาคต กลยุทธ์หากนำมาใช้ก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร กระบวนการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย กระบวนการพิจารณาองค์กร การวางแผนและการออกแบบ การดำเนินการ การควบคุมและการประเมินผล หากหน่วยงานใดสามารถดำเนินการได้ตามกระบวนการนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมเกิดขึ้นได้แน่นอน

### การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การธำรงรักษาพนักงาน (Employee Retention) เป็นแนวทางในการเก็บรักษาพนักงานไว้กับองค์กร ปัจจัยสุดท้ายของระบบการบรรจุคนเข้าทำงาน ในขณะที่องค์กรต้องสูญเสียพนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้จากการลาออกไปในการธำรงรักษาบุคคลที่มีสมรรถนะสูงนั้นมีลักษณะที่แตกต่างจากบุคลากรอื่น คือ คนเก่งมีความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป แต่ก็ยังคงเป็นที่ต้องการของทุกองค์กร แต่ละองค์กรจึงต้องพยายามสรรหา ดึงดูด และรักษาคนเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด การที่จะให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กรนั้น นับว่าเป็นงานที่มีความท้าทายและยากกว่าการรักษาพนักงานทั่วไปไว้เนื่องจากคนเก่งเหล่านั้นคือบุคคลที่มีความสามารถ มีศักยภาพโดดเด่น มีทักษะการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ทั้งยังเป็นผู้ที่จะช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หลายองค์กรต่างต้องการคนเก่งเหล่านี้ จึงเกิดปัญหาการแย่งชิงตัวคนเก่งระหว่างองค์กรเกิดขึ้นการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้ทำงานที่เรียกว่า “คนเก่ง” (Talent) มากขึ้น เพื่อให้มองถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจนทำให้เกิดสงครามการแย่งชิงคนเก่ง (The War of Talents) และคนดี เนื่องจากเป็นที่ทราบกันดีว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีคนเก่งเป็นพลังในการขับเคลื่อนการทำงาน และการสร้างสรรค์และดำเนินการทางกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดตามที่ต้องการ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะพัฒนาหรือเพิ่มจำนวนคนเก่งในฐานข้อมูลขององค์กรมากที่สุด (Talent Pool) ไม่ว่าจะเป็นวิธีการในการสรรหาคคนเก่งและการพัฒนาคนภายในองค์กรให้เป็นคนเก่ง (High -Potential Talent) รวมถึงการรักษาคนเก่งและคนดีให้อยู่กับองค์กร ซึ่งจะต้องนำแนวคิดการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ

### ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพในการวางแผน เพื่อจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาเป็นบุคลากร ให้แก่องค์กร

2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงาน
3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน โดยฝึกอบรม ทางด้าน วิชาการเทคโนโลยีสมัยใหม่
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้บุคลากรทุกคน ทุกระดับในองค์กร
5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาว่าในปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน) โดยมีจุดเน้นที่สำคัญ คือ การรวบรวมข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ผู้กำหนดนโยบาย และจากผู้ปฏิบัติงานซึ่งต้องนำนโยบายมาปฏิบัติในเรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา บริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน) การศึกษาครั้งนี้ ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนเมษายน ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564 ผู้ให้สัมภาษณ์ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน) ทั้งสิ้นจำนวน 12 ท่าน แบ่งเป็นหัวหน้างาน จำนวน 2 ท่าน และพนักงานทั่วไป จำนวน 10 ท่าน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจนได้ข้อมูลครบถ้วน

### ผลการวิจัย

ผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บริษัท เทเลอินโฟ มีเดีย จำกัด(มหาชน) โดยมีการศึกษาในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานในบริษัท เทเลอินโฟ มีเดีย จำกัด(มหาชน) จำนวน 12 คน โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth-interview) โดยใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง จากนั้นผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และนำข้อมูลมาเสนอเป็นพรรณนา

### การจัดหาทรัพยากรมนุษย์

บริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน) เปิดรับสมัครพนักงานอยู่สม่ำเสมอ โดยบริษัทมีขั้นตอนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้



1. ประกาศรับสมัครพนักงานผ่านเว็บไซต์จัดหางาน และป้ายจัดหางานต่าง ๆ
2. นัดสัมภาษณ์งานพนักงานที่ได้รับการคัดเลือก
3. ประเมินผลการสัมภาษณ์

บริษัทได้พบปัญหาและอุปสรรคในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ คือ การเร่งรีบคัดเลือกพนักงาน เนื่องจากขาดอัตรากำลัง ทำให้มีระยะเวลาในการสรรหาและคัดเลือกที่น้อยลง จึงทำให้ได้รับพนักงานที่ขาดความรู้ ความสามารถ หรือ อาจจะทำให้ได้คนที่ไม่เหมาะสม ดังนั้น บริษัทจึงควรจัดทำโครงสร้างการสรรหาและคัดเลือกให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท ให้เหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ตรงตาม Job Description

### **การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์**

บริษัทได้มอบค่าตอบแทน อย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น การปรับเงินเดือนประจำปี ค่าคอมมิชชั่น ค่าเบี้ยขยัน ของพนักงานตามความเหมาะสม แต่ปัญหาและอุปสรรคในการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ คือ เกิดปัญหาในเรื่องของความไม่ชัดเจนของรางวัล เนื่องจากภายในบริษัทมีหลายส่วนงาน ที่มีภาระงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น บริษัทจึงควรมีการกำหนดผลตอบแทนที่ชัดเจนสำหรับพนักงานที่มีภาระงานที่แตกต่างกันของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้มีความเหมาะสมของผลการดำเนินงานและรางวัลที่พนักงานจะได้รับ

### **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

มีโปรแกรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างครอบคลุมทุกภาระงานของพนักงาน ซึ่งพนักงานสามารถเข้าไปอบรมหาความรู้เพิ่มเติม ได้ผ่านทางเว็บไซต์ของพนักงาน จะมีระบบ e-learning รองรับในทุกๆหัวข้อที่เกี่ยวกับการทำงาน บริษัทพบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ บางตำแหน่งเป็นการทำงานแบบ Daily routine ทำให้พนักงานไม่สามารถแบ่งเวลาไปพัฒนาเพิ่มความรู้ได้ และอย่างสุดท้าย การพัฒนาพนักงานไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียม ดังนั้น บริษัทควรส่งเสริมให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองด้วยการให้รางวัลตอบแทน และสิ่งสำคัญควรให้พนักงานสามารถจัดสรรเวลาในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองโดยที่ไม่จำกัดเวลาเพื่อเสริมสร้างพนักงานให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ

### **การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์**

กำหนดแผนในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ เพื่อให้พนักงานที่ดีมีความรู้ ความสามารถและความชำนาญอยู่กับบริษัท มีความรักความผูกพันและเข้าใจงานและบริษัท สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่พบ คือ พนักงานมัวแต่สนใจเรื่องค่าตอบแทน มากกว่าการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทำให้ขาดความเชี่ยวชาญและทักษะที่จำเป็น และบางส่วนงานเน้นพวกพ้องมากกว่าพนักงานที่ทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละส่วนงาน

แล้วสร้างนโยบายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท เพื่อรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ให้มีความรักและความผูกพันต่อบริษัท

## อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน) พบว่าทาง การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ พนักงานบริษัท ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทให้ประสบความสำเร็จ บริษัทมีการบริหารโครงสร้างเรื่องทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารมีการมอบอำนาจให้กับส่วนงานเป็นผู้กำหนดเรื่องการสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับแต่ละบริบทของส่วนงานนั้นๆ ปัญหาสำคัญที่พบเจอในบริษัท คือส่วนงานต่างๆเอง ขาดเวลาในการพิจารณาถึงคุณสมบัติและความสามารถของพนักงาน เนื่องจากการขาดอัตรากำลัง ทำให้หลายครั้งที่บริษัทคัดเลือกคนไม่เป็นไปตามคุณสมบัติที่ต้องการมา ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานอาจไม่เข้าใจถึงรูปแบบการทำงาน ทำให้การดำเนินการไม่มีประสิทธิภาพ และการเร่งรีบดำเนินการคัดเลือกเนื่องจากขาดอัตรากำลังทำให้มีระยะเวลาในสรรหากระบวนการ ไม่ครอบคลุม อาจทำให้ไม่ได้คนที่เหมาะสม ซึ่งจากข้อมูลที่ได้กล่าวไปข้างต้น พบว่า “สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Ivancervich (1990) ซึ่งได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาพอสรุปได้ว่า กระบวนการสรรหาเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญ ต่อความสำเร็จในการบริหารงานบุคลากร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยชี้ขาดในการแข่งขันทุกประเภท”

การศึกษาการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน) พบว่าบริษัทมีการมอบผลตอบแทนอย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น ค่าปรับเงินเดือน ค่าเบี้ยขยัน ค่าคอมมิชชั่น ซึ่งจะมอบให้แก่พนักงานทุกคนที่สามารถผ่านเกณฑ์การประเมิน หรือ ระบบการประเมินจากส่วนกลางอย่างชัดเจน ซึ่งจะสามารถรักษาไว้ซึ่งความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน แต่เนื่องด้วยความหลากหลายของส่วนงานอาจทำให้รางวัลที่ได้รับความนิยมแตกต่างกัน ดังนั้นบริษัทจะต้องหาวิธีการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับส่วนงานต่างๆ ตามภาระงาน ตามหลักของการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ นั้น เป็นกระบวนการที่เน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานเริ่มตั้งแต่การประเมินผลการทำงาน เพื่อนำไปใช้พิจารณาถึงค่าตอบแทนการจัด ประโยชน์และบริการ เพื่อให้มีความมั่นคงทางสังคม ประกอบด้วยกิจกรรมการประเมินผล การปฏิบัติงาน กิจกรรมค่าตอบแทน และกิจกรรมประโยชน์และบริการ ซึ่ง “สอดคล้องกับแนวคิด เกี่ยวกับบทบาทของรางวัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ชลธิชา ทิพย์ประทุม (2560) ว่าด้วย การให้รางวัลถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการใช้จัดการกับพนักงาน การให้รางวัลเป็นรากฐานของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในทางตรงกันข้ามการขาดการจูงใจด้วยรางวัลเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมอันไม่พึงประสงค์ ทำให้พนักงานมีความพยายามในการทำงานลดลง เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ไม่มีความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรต่ำจนนำไปสู่การลาออกจากงานในที่สุด”

การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน) พบว่า บริษัทจะต้องจัดสรรเวลาให้เหมาะสม ในการอบรมพนักงาน และการส่งเสริมการเรียนรู้และความสามารถต่างๆ ถือเป็นกลไกสำคัญทำให้

เกิดการเปลี่ยนแปลงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ “สอดคล้องกับแนวคิดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ โชติชวัล พุกกิจกาญจน์ (2559) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศ (Orientation) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สร้างความเข้าใจที่ดีให้กับบุคลากรใหม่ในด้านต่างๆ เช่น วัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหาร หลักการทำงาน การสร้างความประทับใจ รวมถึง ความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพอย่างแท้จริง”

การศึกษาการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน) พบว่า บริษัท ไม่ได้ให้ความสำคัญในการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร ทำให้มีพนักงานตัดสินใจลาออกอยู่เสมอ ดังนั้น บริษัทควรศึกษาทฤษฎีการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้รักษาพนักงานที่มีศักยภาพ และความสามารถอยู่กับบริษัทต่อไป ซึ่ง “สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการดำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรของ ธัญญธรณ์ ธาณินิธิพัฒน์ (2562) กล่าวว่า ในขณะที่องค์การต้องสูญเสียพนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้จากการลาออกไป การดำรงรักษาบุคคลที่มีสมรรถนะสูงนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์การจึงต้องพยายามสรรหา ดึงดูด และรักษาคนเหล่านี้ให้อยู่กับองค์การได้นานที่สุด การที่จะให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์การนั้น นับว่าเป็นงานที่มีความท้าทายและยากกว่าการรักษาพนักงานทั่วไปไว้เนื่องจากคนเก่งเหล่านั้นคือบุคคลที่มีความสามารถ มีศักยภาพโดดเด่น มีทักษะการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ทั้งยังเป็นผู้ที่ช่วยให้้องค์การเจริญเติบโต ก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้”

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาข้อมูลทั้ง 4 ด้าน ผู้ศึกษาพบว่า บริษัท เทเลอินโฟมีเดีย จำกัด(มหาชน) มีแนวทางในการบริหารงานบุคคลโดยมอบอำนาจให้ส่วนงานบริหารจัดการ ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ อาจสืบเนื่องจาก แนวคิดการกระจายอำนาจจากบริหารจัดการให้ส่วนงาน การบริหารจัดการที่หลากหลายและนโยบายที่แตกต่าง อาจทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เป็นระบบเดียวกัน ดังนั้น ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์กลางในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายให้เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท เพื่อขับเคลื่อนพนักงานให้ปฏิบัติงานไปในทาง เดียวกัน และควรมีการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานทุกตำแหน่งให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท

## เอกสารอ้างอิง

- ชลธิชา ทิพย์ประทุม และจิราวรรณ คงคล้าย. (2560). บทบาทของรางวัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 11(1).
- เอกพิชญ์ ชินะขำ. (2561). พัฒนาการแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง. 7(1).
- จีระ หงส์ลดารมภ์. (2531). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2548). บทความวิชาการด้าน HR. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เนาวรัตน์ พลายน้อย. (2527). ประชากรศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารประชากรศึกษา, 10(2), 93.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2538). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- รัฐกาล กลิ่นหอม. (2553). การพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังแฉม อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุกฤษฎี ลิ้มโพธิ์ทอง. (2550). แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจการผลิตเครื่องไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชัยชัย สุวรรณรัตน์ สายสุนีย์ เกษม และรมย์ชลิ ชูไทย. (2564). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาอีสเทอร์. 15(1).
- เกียรติ บุญโย. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่. วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์. 21(1)
- นิภา วิริยะพิพัฒน์. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสตาร์ทอัพ. วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 4(2)
- จารุภา แซ่ฮ่อ วันชัย สุขตาม และนพฤทธิ์ จิตรสายธาร. (2563). การพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์. จังหวัดบุรีรัมย์.
- ธัญธรณ์ ธาณินิธิพัฒน์ และชิดโสณ วิสิฐนิจกิจ. (2562). การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท โกลเด้น ฟู้ดส์ สยาม จำกัด. วารสารวิจัยรำไพพรรณี. 13(2)
- โชติชวัล พุกิจกาญจน์. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. จังหวัดยะลา.

ฐานิตา อ่วมฉิม. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา ใน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. วารสารวิชาการ.  
7(3)

Ivancevich, J. M. (1990). *Organizational behavior and management*. Homewood, IL: BPI/  
Irwin.

Ivancevich, J. M. (1998). *Human resource management*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). *Human resource management*  
(7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.