

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ในองค์การด้านโทรคมนาคม: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชน

Human Capital Management in Telecommunication Business: A Comparative Study between Public and Private Organizations

จิรภาวดี โสภณ*

บทคัดย่อ

วิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสัมฤทธิ์ผลของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชนด้านโทรคมนาคม 2) เปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชนด้านโทรคมนาคม 3) ศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ของวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชนด้านโทรคมนาคม การศึกษาใช้วิธีการศึกษาแบบผสานวิธี ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการโดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน ที่เลือกมาแบบเจาะจงจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการขององค์การฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง และการจัดการสนทนากลุ่ม จำนวน 2 กลุ่ม โดยผู้ร่วมสนทนากลุ่มละ 10 คน ได้รับการคัดเลือกแบบเจาะจงจากหัวหน้างาน ผู้จัดการ และพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย พนักงานจากฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายธุรกิจลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และ

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ประกอบด้วยการแปรความ การตีความและการวิเคราะห์ความ การวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการโดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่มีระดับความเชื่อมั่นที่ 0.93 จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,000 คน ที่เลือกแบบบังเอิญจากผู้ใช้บริการในเขต 8 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ ลำปาง พะเยา โขงคาย ขอนแก่น อุดรธานี สุราษฎร์ธานี ภูเก็ต และกรุงเทพมหานคร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า 1) สัมฤทธิ์ผลโดยรวมของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การวิสาหกิจภาครัฐ และธุรกิจภาคเอกชนด้านโทรคมนาคมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทั้งสององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านทักษะ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน ด้านความรู้ในงานที่ทำ และด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารจัดการ

*นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ทุนมนุษย์ขององค์การวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชนด้านโทรคมนาคม ใน 4 ด้านของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การแรงงานสัมพันธ์ พบว่า (1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก องค์การธุรกิจภาคเอกชนมีความอ่อนตัวมากกว่าวิสาหกิจภาครัฐ โดยไม่ยึดติดกับกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการสรรหา เหมือนวิสาหกิจภาครัฐ เพราะองค์การธุรกิจภาคเอกชนมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินการ โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการอนุมัติจากหน่วยงานภายนอกแต่อย่างใด (2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์ ธุรกิจภาคเอกชนมีความยืดหยุ่นในการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนา มากกว่าองค์การวิสาหกิจภาครัฐ เนื่องจากองค์การธุรกิจภาคเอกชนมีอิสระในการถ่ายทอดทางเทคโนโลยีจากภายนอกองค์การมากกว่าวิสาหกิจภาครัฐ (3) ด้านการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ ธุรกิจภาคเอกชนมุ่งเน้นในการจ่ายค่าตอบแทนที่มากกว่าวิสาหกิจภาครัฐ แต่องค์การวิสาหกิจภาครัฐจะให้ความสำคัญกับสวัสดิการมากกว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (4) ด้านการแรงงานสัมพันธ์ ในองค์การวิสาหกิจภาครัฐได้จัดตั้งสหภาพแรงงานเพื่อเป็นตัวแทนของพนักงานในการเสนอความต้องการและความคิดเห็นต่าง ๆ จึงมีอำนาจในการต่อรองมากกว่าองค์การภาคเอกชน และ 3) ปัจจัยเกี่ยวกับบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การธุรกิจภาคเอกชนจะมีมากกว่าวิสาหกิจภาครัฐใน 2 ปัจจัย คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ที่ชัดเจน และ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ส่วนปัจจัยในด้านอื่น ๆ อีก 6 ปัจจัยนั้นเหมือนกันทั้งสององค์การ ได้แก่ (1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับมากขององค์การ (2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (3) ศักยภาพและทักษะของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดูแลรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (4) วัฒนธรรมขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (5) นโยบาย โครงการ และกิจกรรมทางการ

บริหารจัดการทุนมนุษย์จะต้องสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจ รวมทั้งความต้องการทางด้านเศรษฐกิจและด้านอารมณ์ของพนักงาน (6) ความสอดคล้อง สัมพันธ์กันระหว่างวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานขององค์การ กับวิสัยทัศน์ทางการบริหารจัดการทุนมนุษย์

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การแข่งขันของโลกธุรกิจทวีความรุนแรงมากขึ้นตลอดเวลา เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ องค์การวิสาหกิจภาครัฐจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ให้มีความสอดคล้อง และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้น ความจำเป็นในการสร้างทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพด้วยการสร้างคุณสมบัติของทุนมนุษย์ที่แตกต่าง มีคุณค่า และมีลักษณะเฉพาะ หรือที่เรียกว่าทุนองค์การซึ่งเป็นการสร้างคุณลักษณะขององค์การที่องค์การอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ความสำคัญของการสร้างความแตกต่างนี้เป็นการสร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวขององค์การนั่นเอง

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์ วิสาหกิจภาครัฐ องค์การธุรกิจภาคเอกชน ธุรกิจโทรคมนาคม

Abstract

The objectives of this research were to 1) to study the effectiveness of human capital management of public and private organizations in telecommunication business, 2) to compare the components of human capital management of public and private organizations in telecommunication business and 3) to study the factors involving human capital management of public and private

organizations in telecommunication business. This study was a mixed methods research which combined both the qualitative and quantitative approaches. The qualitative research was conducted by in-depth interviewing 15 key informants who were purposively selected from managers and operational personnel of Human Resources division, and the focus group which was divided into 2 groups with 10 participants per each. The participants of focus group were purposively selected from staffs in managers and operational personnel levels in various divisions of Finance & Accounting, Research and Product Development, Customer Relations, and Information Technology departments. The data were analyzed by using content analysis which consists of translation, interpretation and analysis. The quantitative research was conducted by studying the sample of 1,000 respondents, who were selected accidentally from the users in 8 provinces, consisted of Chiang Mai, Lampang, Phitsanulok, Khonkaen, Udonthani, Surat Thani, Phuket and Bangkok Metropolitan. The sample size was obtained by the calculation with Taro Yamane formula. The data were collected by using the questionnaires with the level of confidence 0.93 and the statistics used for data analysis composed of percentage, means and standard deviations.

The research results were as follows: 1) the achievement of human capital management of the public and private organizations in telecommunication business in overall was at the moderate level, and once considered in each aspect it revealed that the aspect of working

experience of both organizations were at the highest means, followed by the skill of employee aspects, the aspect of knowledge in working and creative initiative aspect, 2) the comparative component of human capital management of public and private organizations in 4 aspects comprising the recruitment and selection, training and development, compensation and benefits, and labor relations were found that (1) the recruitment and selection aspect of private organization was more flexible than the public organization for having less rule and regulations because the private organization had more freedom and independence to make its own decision without getting any permissions from the higher organization, (2) the training and development aspect: the private organization was more flexible than public organization which brought about having more budget for training and development as well as having better technology transferring from external sector, (3) compensation and benefit aspect: the private organization paid higher salary rate than public organization and also focused mostly on monetary package whereas the public organization normally focused on welfare which was non-monetary benefit: (4) labor relations aspect: in the public organization could be able to establish their own labor union to perform as employees representative to voice the demands and opinions which brought about having more bargaining power than in the private organization and 3) the factors involving human capital management of private organization were more than private

organization at two factors comprising clear visualization in human capital aspect and working environment aspect, while having the same other six aspects comprising (1) the support from top management, (2) information technology application in human capital management, (3) the competency and skill of personnel in responsible for human capital management, (4) the organization culture in human capital management, (5) the policies, projects and activities for human capital management should be able to provide perfect satisfaction to all employees in economic and emotional performance and (6) the alignment of organizational vision and working direction should be coped with its own human capital management.

The impact of telecommunication technology changes were happened rapidly and it also led to the global business competition intensified over time. To be able to survive, the public organization must change the approach of human capital management to a consistent pace with the changes and be more flexible in order to timely adjust with the changes. Due to the human capital is the important factor driving for the organization success, therefore the necessity of building the effectiveness of human capital by designing the diversified human capital qualification which was valuable and have unique characteristic that has been known as organization capital. It as an approach to build a unique organization which other organizations cannot be duplicated. And the key major of differentiation was the

establishment of the organization identity.

Keywords: Human Capital, Private Organization, Public Organization, Telecommunication Business

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์การเพราะทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจสังคม การเมืองและเทคโนโลยีของประเทศ ในปลายยุคศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมาโลกได้มีการเจริญเติบโตทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตที่มองไม่เห็นและไร้น้ำหนัก ส่งผลทำให้การติดต่อสื่อสารและการเดินทางของข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เทคโนโลยีก้าวเข้ามามีบทบาทต่อการดำรงชีวิตของมนุษยชาติเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านโทรคมนาคมทำให้ยุคศตวรรษที่ 21 ถูกขนานนามว่าเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร (Information Age) หรือที่เรียกกันว่า ยุคแห่งข้อมูลความรู้ ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย ดังจะเห็นได้ชัดเจนในระบบเศรษฐกิจ ที่เดิมจะเน้นการพัฒนาบนพื้นฐานการผลิต ซึ่งให้ความสำคัญอย่างมากต่อกระบวนการแปรรูปการผลิตในเชิงกายภาพ ที่มีปัจจัยการผลิตที่สำคัญ คือ แรงงานและทุน ในขณะที่การใช้ประโยชน์จากพลังสมองของทรัพยากรมนุษย์ในการคิดค้นนวัตกรรมยังไม่มากนัก แต่ระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันที่มีพลวัตมาก ทรัพยากรที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุด ก็คือ พลังสมองของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม สร้างความได้เปรียบ และแข่งขัน ทำให้ทรัพยากรมนุษย์กลายมาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์การในยุคเศรษฐกิจบนพื้นฐานแห่งความรู้ (Knowledge Based Economy) ที่มีกระแสของการ

เปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ โดยเฉพาะเศรษฐกิจสารสนเทศ หรือยูคอีบิสซิเนส (e-Business) ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนหลายเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการค้าระหว่างประเทศ การจัดการการผลิต การจัดจำหน่าย การขายและการบริการ ทำให้การแข่งขันระหว่างประเทศ และการแข่งขันระหว่างองค์กรมีความเข้มข้นมากขึ้น โดยเฉพาะด้วยแรงขับเคลื่อนจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทั้งในส่วนของเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม ซึ่งพฤติกรรมการทำธุรกรรมทั้งหลายทั้งปวงทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงวิถีชีวิตของมนุษย์ และองค์การจนมีความแตกต่างไปจากเมื่อ 30 ปีที่ผ่านมาเกือบสิ้นเชิง (ศุภชัย เยาวประภาช, 2546) ดังนั้น ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จขององค์การในยุคนี้จึงมีเพียงหนึ่งเดียวเท่านั้น นั่นก็คือ มนุษย์ในองค์การ มนุษย์จึงกลายมาเป็นผู้ที่สามารถบันดาลความสำเร็จและความรุ่งโรจน์ให้แก่องค์การ และในขณะเดียวกันก็อาจนำมาซึ่งความหายนะได้เช่นเดียวกัน มนุษย์มีความสำคัญมากกว่าการเป็นทรัพยากร มนุษย์เป็น “สินทรัพย์” หรือ “ทุน” ขององค์การ องค์กรใดมีความสามารถในการทำให้มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าได้หรือไม่ นั่นขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการมนุษย์ในองค์การได้ กล่าวได้ว่า หากองค์กรใดมีความสามารถในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์การให้มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน องค์กรนั้นก็ย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ มีความมั่งคั่ง มีความเจริญก้าวหน้าสามารถที่จะพัฒนาและขยายองค์การให้เจริญเติบโตได้ เพราะการบริหารทุนมนุษย์เป็นการบริหารคน เพื่อให้คนไปพัฒนาหน่วยงาน พัฒนาประเทศชาติ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้า เพื่อให้ทัดเทียมกับนานาชาติอารยประเทศ ดังนั้น การบริหารจัดการทุนมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญกับทุก ๆ องค์กร และเป็นเรื่องที่จะต้องศึกษาให้เข้าใจ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพของการใช้ทุนมนุษย์ที่มีอยู่ การสรรหา

คัดเลือก พัฒนาคนเก่ง คนดี ให้มาร่วมงานกับองค์การ ตลอดจนธำรงรักษาคนเก่ง คนดีให้มาร่วมงานกับองค์การไปนาน ๆ เพราะองค์การจะสามารถประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดและสามารถแข่งขันกับองค์การต่าง ๆ ได้นั้น จะต้องมีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถแปลงทุนมนุษย์ที่มีอยู่ให้กลายมาเป็นทุนขององค์การ

ธุรกิจโทรคมนาคมเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นโลกแห่งยุคสารสนเทศ เนื่องจากบริการโทรคมนาคมถือเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพราะบริการโทรคมนาคมมีลักษณะเป็นโครงสร้างพื้นฐานของบริการอื่นๆ หลังจากทีร์ฐบาลได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการในธุรกิจการให้บริการโทรคมนาคมร่วมกับหน่วยงานภาครัฐได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์มากที่สุด และมีโอกาสที่จะเลือกใช้บริการได้มากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ให้บริการ (Provider) ที่มีหลากหลายมากขึ้น และนำไปสู่การแข่งขันในเรื่องคุณภาพของการให้บริการ และอัตราค่าบริการที่ถูกลง เพราะองค์การที่ให้บริการโทรคมนาคมต่างพยายามที่จะพัฒนาเทคโนโลยี และรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้มากที่สุดทำให้การสื่อสารโทรคมนาคมของไทยมีการพัฒนามากขึ้นอีกด้วย เนื่องจากจะมีการถ่ายโอนเทคโนโลยีระหว่างองค์การที่ให้บริการกับบริษัทต่างประเทศ ซึ่งเป็นเจ้าของเทคโนโลยี ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจการสื่อสารโทรคมนาคมของไทยมีการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าและสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้นั้น จำเป็นต้องมีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ และองค์การจะต้องสามารถบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถตอบสนองเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์การได้ เพราะทุนมนุษย์ หรือทรัพยากรมนุษย์นั้นจะสามารถช่วยให้องค์การธำรงความได้เปรียบ

ทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Barney & Wright, 1998) เนื่องจากในบรรดาทรัพยากรการบริหารทั้งหมด หรือ 4M's อันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการนั้น คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด (จำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์ และสาคร ธรรม, 2556) ดังนั้น หากประเทศใดที่ประชาชนในชาติมีความรู้ความสามารถเป็นจำนวนมาก ประเทศนั้นก็ย่อมที่จะมีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับนานาชาติอย่างได้

ดังนั้น ในการวิจัยนี้จึงได้มุ่งที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการทุนมนุษย์ใน 4 กระบวนการหลักที่สำคัญ อันได้แก่ การสรรหา คัดเลือกทุนมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทนและการจัดสวัสดิการ และการบริหารแรงงานสัมพันธ์ โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิสาหกิจภาครัฐและองค์การธุรกิจภาคเอกชน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสัมฤทธิ์ผลของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชนด้านโทรคมนาคม
2. เพื่อเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชนด้านโทรคมนาคม
3. ศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารทุนมนุษย์ของวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชนด้านโทรคมนาคม

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี ประกอบด้วยการศึกษาเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ
2. ประชากรสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการฝ่าย

ทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 15 คน และผู้ร่วมสนทนากลุ่ม 2 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ซึ่งประกอบด้วยพนักงานจากฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายธุรกิจลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนประชากรสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,000 คน ที่เลือกมาแบบบังเอิญจากผู้ใช้บริการจากพื้นที่ 8 จังหวัด ประกอบด้วย เชียงใหม่ ลำปาง พะเยา โกลก ขอนแก่น อุดรธานี สุราษฎร์ธานี ภูเก็ต และกรุงเทพมหานคร

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ประกอบด้วย

3.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก กึ่งโครงสร้าง

3.2 แบบสอบถาม

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย

(1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ศึกษาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทางด้านการบริหารทุนมนุษย์ ขององค์การวิสาหกิจภาครัฐ และองค์การธุรกิจภาคเอกชน และข้อมูลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่ม จำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน โดยผู้สนทนากลุ่มประกอบด้วย ตัวแทนพนักงานที่เลือกจากหัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการจากหน่วยงานต่าง ๆ ของทั้งสององค์การ

(2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาค้นคว้าและเรียบเรียงจากหนังสือ ตำรา เอกสาร บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ การค้นคว้าอิสระ วารสาร รวมทั้งการสืบค้นจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และอินเทอร์เน็ต เพื่อให้เนื้อหาที่ศึกษามีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.2 ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,000 คน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนของข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ประกอบด้วย การแปลความ การตีความ และการวิเคราะห์ความ แล้วจึงนำมาเสนอข้อมูลในเชิงพรรณนา และสรุปตามประเด็นคำถามในการวิจัย และในส่วน

ของข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ จะวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) อันได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Means) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อบรรยายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากรที่ศึกษา รวมถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ

เนื่องจากแบบสอบถามเป็นการสอบถามถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้มาตรวัดทัศนคติ ด้วยวิธีการวัดทัศนคติ ความคิดเห็นแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) โดยกำหนดคะแนนออกเป็น 5 ระดับ จากนั้นหาข้อเฉลี่ยในแต่ละข้อ และนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาจัดช่วงคะแนน เพื่อแปลความหมายความคิดเห็นเพื่อให้สามารถแยกระดับความคิดเห็นได้ 5 ระดับ จึงกำหนดความกว้างของแต่ละระดับโดยใช้สูตรคำนวณ จากนั้นนำมาหารระดับคะแนนเฉลี่ย โดยที่กำหนดความสำคัญของคะแนนออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้ 1) ค่าเฉลี่ย

1.00 – 1.80 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด 2) ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย 3) ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง 4) ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก และ 5) ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

สรุปผลการวิจัย

จากการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,000 คน แบ่งเป็นเพศหญิง 51.9% และเป็นเพศชาย 48.1% โดยแบ่งเป็นวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี 52.2% ปริญญาโท 34.5% ปริญญาเอก 2.1% และต่ำกว่าปริญญาตรี 11.2% โดยร้อยละ 88 เป็นลูกค้าของวิสาหกิจภาครัฐ และร้อยละ 93 เป็นลูกค้าขององค์การธุรกิจภาคเอกชน และยังพบว่าร้อยละ 84.3 (843 คน) ของกลุ่มตัวอย่างนั้นเป็นลูกค้าที่ใช้บริการของทั้งสององค์การ โดยส่วนใหญ่ใช้บริการมานานกว่า 5 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อคุณภาพของพนักงานระหว่างวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชน

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ย องค์การภาคเอกชน	ค่าเฉลี่ย องค์การวิสาหกิจภาครัฐ
ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ	2.74	2.43
ทักษะ และความสามารถในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	2.70	2.50
ประสิทธิภาพการทำงาน	2.77	2.50
ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	2.65	2.39
การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน	2.72	2.45
คุณภาพโดยรวมของพนักงานที่ให้บริการ	2.73	2.44

จากตารางแสดงให้เห็นว่า 1) สัมฤทธิ์ผลของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของทั้งสององค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานทั้งสององค์การมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านทักษะ

ความสามารถในการทำงานของพนักงาน, ด้านความรู้ในงานที่ทำ, และด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของทั้งสององค์การพบว่า ค่าเฉลี่ยขององค์การธุรกิจภาคเอกชนจะมากกว่าค่าเฉลี่ยขององค์การวิสาหกิจภาครัฐ 2) การเปรียบเทียบองค์

ประกอบของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การวิสาหกิจภาครัฐและธุรกิจภาคเอกชนด้านโทรคมนาคมใน 4 ด้าน อันได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การแรงงานสัมพันธ์ พบว่า (1) ด้านการสรรหาและคัดเลือก องค์การธุรกิจภาคเอกชนมีความอ่อนตัวมากกว่าวิสาหกิจภาครัฐ โดยไม่ยึดติดกับกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการสรรหา เพราะองค์การธุรกิจภาคเอกชนมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินการ โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการอนุมัติจากหน่วยงานอื่น (2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์ ธุรกิจภาคเอกชนมีความยืดหยุ่นในการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนามากกว่าองค์การวิสาหกิจภาครัฐ ทำให้มีความเป็นอิสระในการถ่ายทอดทางเทคโนโลยีจากภายนอกองค์การมากกว่าวิสาหกิจภาครัฐ (3) ด้านการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ ธุรกิจภาคเอกชนมีการจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าวิสาหกิจภาครัฐ ในขณะที่วิสาหกิจภาครัฐจะให้ความสำคัญกับสวัสดิการมากกว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (4) ด้านการแรงงานสัมพันธ์ ในวิสาหกิจ

ภาครัฐได้จัดตั้งสหภาพแรงงานเพื่อเป็นผู้แทนของพนักงานในการเสนอความต้องการและความคิดเห็นต่าง ๆ จึงมีอำนาจในการต่อรองมากกว่าองค์การภาคเอกชน และ 3) ปัจจัยเกี่ยวกับบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การธุรกิจภาคเอกชนจะมีมากกว่าวิสาหกิจภาครัฐใน 2 ปัจจัย คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ที่ชัดเจน และ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ส่วนปัจจัยในด้านอื่นๆ อีก 6 ปัจจัยนั้นเหมือนกันทั้งสององค์การ ได้แก่ (1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับมากขององค์การ (2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (3) ศักยภาพและทักษะของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดูแลรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (4) วัฒนธรรมขององค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (5) นโยบาย โครงการและกิจกรรมทางการบริหารจัดการทุนมนุษย์จะต้องสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจ รวมทั้งความต้องการทางด้านเศรษฐกิจและด้านอารมณ์ของพนักงาน (6) ความสอดคล้อง สัมพันธ์กันระหว่างวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานขององค์การ กับวิสัยทัศน์ทางการบริหารจัดการทุนมนุษย์

ตารางที่ 2 ผลที่ได้จากการสนทนากลุ่มของวิสาหกิจภาครัฐ

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็นขององค์การวิสาหกิจภาครัฐ				
	ไม่เกี่ยวข้อง	เกี่ยวข้องน้อยมาก	เกี่ยวข้องปานกลาง	เกี่ยวข้องมาก	เกี่ยวข้องมากที่สุด
การสนับสนุนของผู้บริหารระดับมาก			2	2	6
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	1		7	1	1
ศักยภาพและทักษะของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์			1	6	3
วัฒนธรรมองค์กร		1	3	3	3
นโยบาย โครงการและกิจกรรมการบริหารจัดการทุนมนุษย์ต้องสามารถทำให้พนักงานพึงพอใจ			2	6	2
ความสอดคล้อง สัมพันธ์กันระหว่างวิสัยทัศน์องค์กรกับวิสัยทัศน์การบริหารจัดการทุนมนุษย์			2	1	7

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยด้านความสอดคล้องสัมพันธ์กันระหว่างวิสัยทัศน์องค์กรกับวิสัยทัศน์การบริหารทุนมนุษย์ กับด้านการสนับสนุนของผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในระดับมากที่สุด ขณะที่ปัจจัยด้านศักยภาพและทักษะของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยด้านนโยบาย โครงการและกิจกรรมการบริหารจัดการทุนมนุษย์ต้องสามารถทำให้พนักงาน

พึงพอใจ พบว่า มีความเกี่ยวข้องในระดับมาก และปัจจัยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความเกี่ยวข้องกันในระดับปานกลาง ในส่วนของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่าแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มแรกคิดว่ามีความเกี่ยวข้องในระดับปานกลาง กลุ่มที่ 2 คิดว่าเกี่ยวข้องในระดับมาก และกลุ่มสุดท้ายคิดว่าเกี่ยวข้องระดับมากที่สุด

ตารางที่ 3 ผลที่ได้จากการสนทนากลุ่มของธุรกิจภาคเอกชน

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็นขององค์กรธุรกิจภาคเอกชน				
	ไม่เกี่ยวข้อง	เกี่ยวข้องน้อยมาก	เกี่ยวข้องปานกลาง	เกี่ยวข้องมาก	เกี่ยวข้องมากที่สุด
การสนับสนุนของผู้บริหารระดับมาก				4	6
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ		1	4	2	3
การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ที่ชัดเจน			2	3	5
ศักยภาพและทักษะของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์			1	3	6
วัฒนธรรมองค์กร			1	6	3
นโยบาย โครงการและกิจกรรมการบริหารจัดการทุนมนุษย์ต้องสามารถทำให้พนักงานพึงพอใจ			4	4	2
สิ่งแวดล้อมในการทำงาน			3	4	3
ความสอดคล้อง สัมพันธ์กันระหว่างวิสัยทัศน์องค์กรกับวิสัยทัศน์การบริหารจัดการทุนมนุษย์			1	5	4

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดและผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ มาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพขององค์กรซึ่งเป็นเสมือนกุญแจสำคัญ (Key Success Factor) ที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) (Namasivayam & Denizci, 2006) ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ทุนมนุษย์ที่ชัดเจน เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นเสมือนพิมพ์เขียว หรือเป้าหมายสุดท้ายที่

จะบอกให้ทราบว่าจะต้องการที่จะบรรลุอะไรเกี่ยวกับเรื่องทุนมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาถึงปัจจัย 2 ประการ คือ (1) ปัจจัยภายในองค์กร เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมภายในเป็นสิ่งที่อยู่ภายในองค์กร จึงย่อมมีผลต่อการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งปัจจัยภายในที่ว่ามี ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร (Objectives) เพื่อว่าวิสัยทัศน์ทุนมนุษย์ที่

ได้ มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ และสนับสนุนให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ได้ นอกจากนี้ ยังต้องวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ เพื่อให้มั่นใจได้ว่านโยบายการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่กำหนดขึ้นจะสามารถแก้ไขจุดอ่อน และดึงเอาจุดแข็งมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ และต้องพิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเช่นไร เพื่อกำหนดนโยบายให้สอดคล้องและสัมพันธ์กันกับวัฒนธรรมขององค์การที่ดำรงอยู่ เพราะหากนโยบายขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การได้ นอกจากนี้วิเคราะห์ถึงสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์การอีกด้วยว่าเป็นเช่นไร (2) ปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมที่อยู่ภายนอกบริษัท และอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การได้ ดังนั้น จำเป็นต้องนำเอาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมาประกอบในการพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ทุนมนุษย์ขององค์การ เพราะสภาพแวดล้อมภายนอกอาจจะช่วยส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การก็ได้ (จินตนา บุญบงการ, 2552) ซึ่งปัจจัยแวดล้อมภายนอกสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง อิทธิพลทางการเมือง การปกครอง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรมรวมถึงอิทธิพลจากนานาประเทศ ซึ่งแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับแนวโน้มที่สำคัญซึ่งมีผลถึงเป้าหมายขององค์การในระยะยาว 2) สภาพแวดล้อมในงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์การและความสำเร็จขององค์การมาก อิทธิพลที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในงาน ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน แรงงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และหุ้นส่วน การที่องค์การจำเป็นต้องพิจารณาและวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพราะว่าองค์การในปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อมภายใต้ทฤษฎีระบบที่ว่า ลักษณะของ

องค์การในปัจจุบันเป็นระบบเปิดมากกว่าระบบปิด (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2546) ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาและหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และหาแนวทางที่จะขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลว เมื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกแล้วก็ต้องวิเคราะห์ถึงช่องว่าง (Gap Analysis) เพื่อดูว่าปัญหา หรือข้อจำกัดที่องค์การเผชิญอยู่นั้นมีอะไรบ้าง หลังจากนั้นจึงทำการกำหนดวิสัยทัศน์ทุนมนุษย์ขึ้นมาเพื่อให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การได้รับทราบว่าจุดมุ่งหมายด้านทุนมนุษย์ขององค์การคืออะไร ต้องการผลลัพธ์ในด้านนี้อย่างไรบ้าง หลังจากนั้น องค์การจะต้องกำหนดกลยุทธ์ทุนมนุษย์ขึ้นมา ซึ่งลักษณะของกลยุทธ์ทุนมนุษย์นั้นสรุปได้ ดังนี้ 1) มีความชัดเจนในนิยามว่า ทุนมนุษย์จะขับเคลื่อนผลลัพธ์ที่องค์การต้องการได้อย่างไร 2) สามารถสร้างความชัดเจนในขีดความสามารถ และความรับผิดชอบเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ 3) มุ่งเน้นที่บทบาทสำคัญ (Critical Role) หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญ (Critical Position) ต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ โดยกลยุทธ์ทุนมนุษย์จะเป็นตัวกำหนดระบบในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญอันมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ 4) มีการบูรณาการที่ครอบคลุมเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ทุนมนุษย์ 5) มีการวัดและจัดการด้วยหลักการเดียวกันกับการจัดการด้านเงินทุน (Financial Capital) 6) มุ่งเน้น และให้ความสำคัญกับลูกค้าภายนอกที่มีผลและมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ 7) มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (End) โดยมองว่าโปรแกรมต่าง ๆ ที่นำมาใช้เป็นวิธีการ (means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย 8) มีการปรับปรุงในเชิงรุกและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ในขั้นตอนต่อมาองค์การควรกำหนดนโยบายการบริหารจัดการทุนมนุษย์เพื่อใช้เป็นกรอบในการ

ดำเนินงาน และพิจารณาว่ากระบวนการบริหารจัดการทุนมนุษย์สอดคล้องและสัมพันธ์กันกับกลยุทธ์ทุนมนุษย์และนโยบายที่ได้กำหนดหรือไม่ เพราะถ้าไม่มีความสอดคล้องกันก็จำเป็นต้องดำเนินการปรับเปลี่ยน มิฉะนั้นจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโดยรวมของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบก็ต้องพิจารณาถึงกระบวนการการบริหารจัดการทุนมนุษย์ และนำเอาไปประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย เพราะองค์การไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการทุนมนุษย์ได้ทุก ๆ ปี เพราะอาจมีปัญหาเรื่องความต่อเนื่องในการดำเนินงาน คุณภาพการให้บริการแก่พนักงาน ตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ กระบวนการบริหารจัดการทุนมนุษย์เป็นเสมือนการนำเอานโยบายการบริหารจัดการทุนมนุษย์ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ ทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถในการที่จะพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ตลอดจนปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น สามารถทำให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และส่งผลให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้มั่นใจว่า การบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การมีประสิทธิภาพ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และเมื่อปรากฏว่า การดำเนินงานประสบปัญหา ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง หรือไม่มีความสอดคล้อง และไม่สามารถสนับสนุนวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์การ ก็จะต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนและหาสาเหตุของปัญหา หรืออุปสรรค รวมถึงการปรับเปลี่ยนนโยบายในการบริหารจัดการทุนมนุษย์เมื่อจำเป็น ในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการดำเนินงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องมี

การวิเคราะห์ถึงช่องว่าง (Gap Analysis) ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวพร้อมทั้งดำเนินการปรับกลยุทธ์และนโยบายการบริหารจัดการทุนมนุษย์ให้มีความสอดคล้อง และสนับสนุนให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ประยุกต์ใช้กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ (Modern Human Capital Development Strategy) ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์แบบบูรณาการที่ครอบคลุมถึง (1) การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) (2) การมุ่งการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning Orientation) การพัฒนาองค์การให้มีความเชี่ยวชาญในการสร้างการได้มา การแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง พร้อมทั้งมีการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างสม่ำเสมอ (3) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision Creation) เป็นการพัฒนาความสามารถในการเข้าใจถึงสถานะแวดล้อม และคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อองค์การอย่างมีเหตุผล (4) การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence Development) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการรู้เท่าทันพฤติกรรมความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น และสามารถปฏิบัติงานร่วมกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี (5) ขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ (Strategic Capability) เป็นการพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และสามารถเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายโดยรวมขององค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2) กำหนดวิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ที่ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้รับ

ทราบว่าองค์กรมีเป้าหมายอย่างไรในเรื่องทุนมนุษย์ เพราะการพัฒนากลยุทธ์ทุนมนุษย์นั้นจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างแผนทุนมนุษย์ (Human Capital Plan) อันเป็นส่วนหนึ่งของแผนระยะสั้น ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์และขีดความสามารถที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนแผนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ และกลยุทธ์ทุนมนุษย์ (Human Capital Strategy) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนผ่านทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่

3) พัฒนาแนวทางที่จะดึงเอาทุนมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ผ่านทางกิจกรรมประเมินสมรรถนะทุนมนุษย์ (Human Capital Competency Assessment)

4) ผู้บริหารควรพิจารณาถึง การพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มทุนประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน โดยการเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องเป็นไปทั่วทั้งระบบขององค์กร รวมถึงการปรับค่านิยม และวัฒนธรรม

5) การพัฒนาความรู้ความเข้าใจในด้านการวัดผลงานในด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของ

พนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

6) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวัดผลงานในด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์

7) การกำหนดแนวทางและตัววัดผลในงานด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1) บริษัทต้องกำหนดมาตรการเพื่อกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานหมั่นฝึกฝนและเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2) บริษัทควรจัดให้มีการประเมินทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อจะได้ทราบถึงระดับทุนมนุษย์ที่มีอยู่ เพื่อหาวิธีการที่จะพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ที่มีอยู่ให้มากยิ่งขึ้น

3) บริษัทควรทำการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงนโยบายการบริหารด้านทุนมนุษย์ และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน นำมาซึ่งความร่วมมือที่มากขึ้น ส่งผลให้การบริหารจัดการทุนมนุษย์มีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น



บรรณานุกรม

- จรัสศรี เพ็ชรคง. (2552). **การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**. ดุษฎีนิพนธ์
ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จินตนา บุญบงการ. (2552). **สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- จำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์ และสาคร ธรรมิมา. (2556). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย**. สืบค้นจาก: http://www/mcu.ac.th/site/articlecontent_desc.php?article_id=1670&articlegroup_id=150
- นิสสารกั เวชยานนท์. (2549). **Competency-based Approach**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิสสารกั เวชยานนท์. (2551). **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์.
- บดีพันธ์ วิจารณ์. (2547). **การจัดการความรู้สู่องค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: ชัน ชิสเท็ม.
- เบญจพร พงษ์เจริญธรรม. (2552). **ปัจจัยองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของบริษัทผลิตน้ำอัดลม**.
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไพรินทร์ ยศเลิศ. (2552). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ บริษัท ซี.พี.เอฟ. จำกัด**. วิทยานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัจนารัตน์ กระจาย และอนุ เจริญวงศ์ระยับ. (2554). **ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเปรียบ
เทียบระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐ
ประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). **การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ**.
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- ลิทธิชัย ศรีเจริญประมง. (2556). **แนวทางการพัฒนาการดำเนินการด้านทุนมนุษย์เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหาร
ของสายการบินในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวแบบ
บูรณาการ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศศิวิมล แสงสุวรรณ และคนอื่น ๆ. (2556). **ผลกระทบของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์สมัยใหม่ที่มีต่อประสิทธิภาพ
การดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย**. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม. 32(6), 128-137.
- ศุภชัย ยาวประภาช. (2546). **การบริหารบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**. กรุงเทพฯ: จุฑทอง.
- Barney, J.B., & Wright, P.M. (1998). **On becoming a strategic partner: The role of human resources
in gaining competitive advantage**. Human Resource Management, 37: 31-46.
- Gratton, Linda and Sumantra, Ghoshal. (2003). **Managing Personal Human Capital**. European
Management Journal. 21 (2): 1-10.
- Karthik Namasivayam & Basak Denizci, (2006). **“Human capital in service organizations:
identifying value drivers”**. Journal of Intellectual Capital. 7 (3): 381 – 393.