สมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล กับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การ ไปสู่ความสำเร็จในยุคประเทศไทย ๔.๐

CORE COMPETENCIES NEEDED FOR HR MANAGERS AND INCREASING ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS TO SUCCESS IN THAILAND 4.0

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์
อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตสุรินทร์
พระมหาโชตนิพิฐพนธ์ สุทฺธจิตฺโต (ผลเจริญ)
อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
ดร.วันชัย สุขตาม
อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
อิสรพงษ์ ไกรสินธุ์
อาจารย์ประจำหลักสูตรสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์บุรีรัมย์
พระปลัดวัชระ วชิรญาโณ (เกิดสบาย)
อาจารย์ประจำหลักสูตรพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตสุรินทร์
พระปลัดสุระ ญาณธโร (จันทึก) ดร.
อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐศาสตร์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตสุรินทร์

บทคัดย่อ

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลคือ บุคคลผู้มีบทบาทสำคัญขององค์การในฐานะที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ประสบความสำเร็จ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องมีความเข้าใจและมีทักษะเบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกลั่นกรองคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เรื่อยไปจนถึงการประเมินผลทรัพยากรมนุษย์และการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ และสำคัญยิ่งไปกว่านั้น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังจำเป็นที่จะต้องมีสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การไปสู่ความสำเร็จในยุคประเทศไทย ๔.๐ ได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การคิดวิเคราะห์และการคิดวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking) ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship-Building Skills) และทักษะภาวะผู้นำ (Leadership)

คำสำคัญ : สมรรถนะหลัก, ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การ, ประเทศไทย ๔.๐

Abstracts

HR Manager is the person who plays an important role of the organization as a direct responsibility for the organization's human resource management activities to be successful. HR Manager must have an understanding and basic skills in human resource management consisting of human resource planning, human resource selection and appointment, human resource training and development with continuing to human resource evaluation and organizational efficiency improvement. Moreover, HR Manager also needs to have the core competencies needed for HR Manager and enhance his organization's competitive ability to succeed in Thailand 4.0 as follows: Communication, Analytical and Critical Thinking, Relationship-Building Skills and Leadership.

Keywords : Core Competencies, HR Manager, Organizational Competitiveness, Thailand 4.0

๑. บทนำ

ประเทศไทยภายใต้โมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจในรูปแบบประเทศไทย ๔.๐ ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value–Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ดังนั้น “ประเทศไทย ๔.๐” จึงควรมีการเปลี่ยนวิธีการทำที่มีลักษณะสำคัญ กล่าวคือ การเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมในปัจจุบันไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เปลี่ยนจาก Traditional SMEsหรือ SMEs ที่มีอยู่และรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูงเปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่ High Value Services และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง[๑]

[๑]บวร เทสาริน,**ประเทศไทย ๔.๐ อะไร อย่างไร และทำไม.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.drborworn.com/articledetail.asp?id=16223[๔ ก.พ. ๒๕๖๐].

ดังนั้น การจะก้าวไปในทิศทางดังกล่าวอย่างประสบผลสำเร็จได้นั้น หน่วยงานภาครัฐจะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือคุณภาพของคนให้มีความพร้อม เพราะถือกันว่าคนเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนอนาคตประเทศไทย

บุคคลที่มีบทบาทสำคัญขององค์การที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้ประสบความสำเร็จคือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR Manager) ในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์การในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความเข้าใจและมีทักษะเบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกลั่นกรองคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาไปจนถึงการประเมินผลและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ ไม่เพียงเท่านั้น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังจำเป็นที่จะต้องมีผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังจำเป็นที่จะต้องมีสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การไปสู่ความสำเร็จในยุคประเทศไทย ๔.๐ อีกด้วย

ดังนั้น ในบทความฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อต้องการวิเคราะห์ให้เห็นถึงทิศทางและแนวโน้มของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่สอดรับกับประเทศไทยยุค ๔.๐ และการนำเสนอ ๔ สมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การไปสู่ความสำเร็จในยุคประเทศไทย ๔.๐ โดยมุ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลและการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

๒. ทิศทางและแนวโน้มของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่สอดรับกับประเทศไทยยุค ๔.๐

ประเทศไทย ๔.๐ เป็นโมเดลการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่ว่า “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” องค์การต่างๆ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงรูปแบบและโครงสร้างของการบริหารจัดการของตนเองใหม่ เพื่อให้สอดรับ และเป็นการส่งเสริมนโยบายประเทศไทย ๔.๐ ดังกล่าวด้วย ในทำนองเดียวกัน การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ไปสู่ “Value–Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมนั้นจำเป็นจะต้องให้ความสนใจในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นอย่างมาก เนื่องจากในปัจจุบันยอมรับกันโดยทั่วไปว่าทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการเดียวที่ทำให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่ทำให้องค์การไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ และไม่เกิดค่าเสื่อมราคาเมื่อใช้ไปนานๆ หากแต่ทรัพยากรมนุษย์ยิ่งได้รับการฝึกฝน ก็จะทำให้ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การที่องค์การใดถือครองทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมีศักยภาพพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจและเป้าหมายได้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้ โดยมีผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์การในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดขององค์การที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้ประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะเกิดขึ้นในอนาคตและสอดรับกับประเทศไทยยุค ๔.๐ นั้น สามารถพิจารณาได้จากมุมมองของทางสถาบันพยากรณ์แนวโน้มทรัพยากรมนุษย์ (HR Trend Institute) แห่งประเทศเนเธอร์แลนด์ซึ่งได้ชี้ให้เห็นถึงทิศทางและแนวโน้มที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตไว้อย่างน้อย ๑๑ ประการคือ ทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความคล่องตัว (HR embraces agile) หวนกลับคืนสู่สำนักงาน (Back to the office) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรให้ความสำคัญต่อการจัดอันดับผลการดำเนินงานมากเกินไป (HR goes soft on performance ratings) มีลักษณะที่เป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น (Individualization) ดาวเด่นมีอยู่ทุกที่ (Talent everywhere) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) ตรวจสอบและเลือกสิ่งที่ดีที่สุด (Detecting and selecting the best) ย้ายออกไปจากระบบใหญ่ (Moving away from Big systems) ระบบรางวัล: ลดการเปรียบเทียบมาตรฐานจากภายนอก (Rewards: less external benchmarking) ให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์คน (Maturing of people analytics) และทำชีวิตให้เป็นเรื่องที่เรียบง่าย (Keeping it simple) มีรายละเอียดดังนี้คือ[๒]

๑. ทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความคล่องตัว (HR embraces agile) ซึ่งประเด็นขององค์ประกอบของทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่ว่าจะต้องมีความคล่องตัวนั้นมี ๗ ประการได้แก่

๑.๑ สร้างทีมทรัพยากรมนุษย์ให้มีขนาดเล็ก (Keep your HR team small) เนื่องจากว่าการมีทีมงานที่มีขนาดเล็กจะทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น และยังจะสามารถตอบสนองได้อย่างคล่องตัวมากขึ้นอีกด้วย

๑.๒ พยายามหยุดการจัดประชุมเป็นประจำ (Stop with all your regular meetings) เนื่องจากว่าการประชุมแต่ละครั้งทำให้ใช้เวลาค่อนข้างมากและทำให้เสียเวลาไป ควรใช้เวลาที่มีอยู่ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จจะเป็นการดีกว่า

๑.๓ ตรวจสอบดูว่ามีการป้อนข้อมูลใหม่ๆให้แก่ทีมงานอย่างสม่ำเสมอ (Make sure there is fresh input in your team regularly) เนื่องจากการป้อนข้อมูลใหม่ๆให้แก่ทีมงานจะช่วยเสริมสร้างให้ทีมมีความแข็งแกร่ง เกิดการเรียนรู้การทำงานร่วมกัน

๑.๔ แสวงหาพันธมิตรเชิงนวัตกรรมและมีความยืดหยุ่น (Make sure there is fresh input in your team regularly) เนื่องจากทีมที่มีขนาดเล็ก ดังนั้น จำเป็นที่จะต้องแสวงหาพันธมิตร โดยที่พันธมิตรจะสามารถเป็นนวัตกรรมใหม่และมีความยืดหยุ่น พยายามหลีกเลี่ยงกระบวนการซื้อ ซึ่งความสัมพันธ์ระยะยาวกับพันธมิตรที่เชื่อถือได้มีความสำคัญสำหรับทีมงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคล่องตัว

๑.๕ อย่าตั้งความมุ่งมั่นว่าการแก้ไขปัญหาทุกอย่างจะสมบูรณ์แบบ (Do not strive to be perfect) เพราะว่าในขณะที่กำลังทำงานเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาที่สมบูรณ์แบบอยู่นั้น โลกหมุนไปเรื่อยๆและวิธีการแก้ปัญหาก็จะไม่สมบูรณ์แบบ

๑.๖ ให้ความสนใจต่อการทำงานแบบ Scrum (Practice SCRUM) องค์ประกอบสำคัญของ*การทำงานแบบ Scrum* คือการทำงานเป็นทีมในระยะสั้นๆ ๒-๔ สัปดาห์ โดยมีเป้าหมายที่จะให้มีการส่งมอบงานที่ในตอนท้ายของกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน จุดสิ้นสุดระยะเวลาเป็นช่วงเวลาที่จะจัดกลุ่มใหม่หารือเกี่ยวกับบทเรียนที่ได้เรียนรู้และกำหนดส่งมอบของรอบระยะเวลาต่อไป

---

[๒]HR Trend Institute, **11 HR trends for 2016**, Available at: https://hrtrendinstitute.com /2015/12/01/11-hr-trends-2016/. Accessed [February 4, 2017].

๑.๗ เรียนรู้วิธีการปฏิบัติ "ทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้กลยุทธ์แบบกองโจร HR" (Learn how to practice "Guerrilla HR") โดยดำเนินการคือ ไม่ได้พูดคุยเรื่องด้านบนขององค์การ มองหาการเปลี่ยนแปลงที่ขอบขององค์การที่ไม่ใช่แกนขององค์การ เริ่มต้นดำเนินการทดลอง ทำงานในรูปแบบของทีมขนาดเล็ก การสร้างความที่น่าแปลกใจ มองหาการสนับสนุนจากต่างประเทศ เข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีศักยภาพสูง และการสร้างศิลปะของการอำพราง

๒. หวนกลับคืนสู่สำนักงาน (Back to the office) เพราะว่าการทำงานที่บ้านจะทำให้ผู้คนเกิดความเหงา โดยการทำงานในสำนักงานจะช่วยให้คนทำงานอย่างใกล้ชิดกันมากขึ้น การทำงานที่มีความคล่องตัวส่วนใหญ่อาจดูง่ายขึ้นถ้าไม่ได้มีการจัดประชุม แต่ควรมีการจัดให้มีอาหารกลางวันและอาหารเช้าในบางครั้งบ้าง และแน่นอนมีการจัดกิจกรรมที่น่าสนใจสำหรับพนักงาน เอกชนขนาดใหญ่กำลังจะย้ายบางส่วนของทีมงานเป็นที่เริ่มต้นขึ้นระบบนิเวศในการเชื่อมต่อและการเรียนรู้จากผู้ประกอบการรุ่นใหม่

๓. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรให้ความสำคัญต่อการจัดอันดับผลการดำเนินงานมากเกินไป (HR goes soft on performance ratings) ความถี่ของข้อเสนอแนะควรจะสูงขึ้นมากว่าในแต่ละปี ไม่มีใครได้รับประโยชน์จากวิธีการอุปถัมภ์และวิธีการที่ไม่เท่ากัน การกำหนดคนให้คะแนนผลการดำเนินงานไม่เป็นประโยชน์มาก แต่การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญมาก การออกแบบหรือการล้มเลิกการจัดการผลการปฏิบัติงานไม่ควรหมายความโดยหยุดกับการวัดผลการปฏิบัติงานเช่นกัน แต่หวังว่าการให้คำปรึกษาการปฏิบัติงานจะออกมาเป็นแนวโน้มในปี ๒๐๑๖

๔. มีลักษณะที่เป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น (Individualisation) การทำให้พนักงานมีความเป็นปัจเจกบุคคลและไม่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเป็นแนวโน้มที่สำคัญในอนาคต แนวทางที่องค์การใช้จัดการกับพนักงานมีความแตกต่างกันอย่างมากจากวิธีการที่ใช้กับลูกค้า แต่ก็มีความเคลื่อนไหวให้เห็นอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถเรียนรู้จากตลาดได้อย่างมาก ทุกวันนี้องค์การส่วนใหญ่ยังคงใช้รูปแบบที่เรียบง่าย แต่ในอนาคต องค์การจะต้องการรักษาพนักงานให้มีความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น เช่น คน Gen Y ต้องการความสมดุลมากขึ้นการทำงานในชีวิตมากขึ้น คนที่มีอายุสูงกว่า ๕๕ ปีขึ้นไปต้องการการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ที่น้อยลง

๕. ดาวเด่นมีอยู่ทุกที่ (Talent everywhere) การจัดการดาวเด่นมีขอบเขตที่กว้างขึ้น แต่องค์การจำนวนมากยังคงโฟกัสอยู่ในวงแคบๆ โดยจำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตภายในขององค์การในแง่ที่ว่า "*เราสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมและรักษาดาวเด่นของเราได้อย่างไร*" ขอบเขตดังกล่าวมีความกว้างขึ้น ดาวเด่นจำนวนมากไม่ต้องการที่จะได้รับการว่าจ้างโดยองค์การที่มีขนาดใหญ่ แต่มีความสนใจที่ทำธุรกิจของตนเอง และชอบโอกาสที่ท้าทาย แนวโน้มที่เห็นได้ชัดคือ การเชื่อมต่อดาวเด่นจากภายนอกองค์การ และการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาดาวเด่นใหม่ที่เหมาะสมและมีประโยชน์สำหรับกลุ่มคนเหล่านี้ ซึ่งสามารถทำได้โดยตรงหรือผ่านตัวกลาง

๖. ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) ปัญญาประดิษฐ์กำลังเติบโตขึ้นเรื่อยๆ และยังเข้าไปมีบทบาทสำคัญในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ ในอนาคตอาจไม่ได้เป็นเรื่องของ *"การเรียนรู้เครื่องจักร"* แต่การพัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก ตัวอย่างเช่น ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่ถูกขับเคลื่อนโดย IBM Watson เพียงแค่ป้อนข้อความของคนที่ต้องการวิเคราะห์ลงไปในเครื่อง ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับบุคลิกภาพจะช่วยให้รายละเอียดของบุคลิกภาพเสียงภายในไม่กี่วินาที

๗. ตรวจสอบและเลือกสิ่งที่ดีที่สุด (Detecting and selecting the best) แนวโน้มของวิธีการวัดผลการดำเนินงานจะต้องสามารถวัดผลการดำเนินงานที่แท้จริงได้ เพื่อที่จะสามารถตรวจคัดกรองพนักงานที่แสดงมากเกินไป เมื่อผลการดำเนินงานสามารถวัดและเชื่อมต่อไปยังบุคคลได้ ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้เร็วขึ้น ๕-๑๐ เปอร์เซ็นต์ดีกว่าค่าเฉลี่ย การวัดผลการดำเนินงานนับเป็นโอกาสที่มีความท้าทายอย่างมาก

สำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ถ้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถหาวิธีการวัดผลการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง ตลอดจนสามารถทำการปรับปรุงตรวจสอบศักยภาพของผู้บริหารได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่สามารถขยายตัวมีขนาดใหญ่ได้ต่อไป

๘. ย้ายออกไปจากระบบใหญ่ (Moving away from Big systems) บริษัทขนาดใหญ่ของโลกจำเป็นต้องลงทุนในระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์หลักที่มีราคาแพงมากๆ แม้บริษัทขนาดใหญ่เหล่านี้กำลังดิ้นรนที่จะใช้ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ตลอดจนกำลังดิ้นรนเพื่อส่งมอบความคาดหวังสูงซึ่งตั้งอยู่ในช่วงเวลาของการตัดสินใจลงทุน องค์การอื่นๆจะดำเนินการตรวจสอบถ้าเป็นความชาญฉลาดในการลงทุนในระบบใหญ่ อาจจะดีกว่าหากเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดในพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน และการแสวงหาทางออกมีส่วนช่วยให้การรายงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวิเคราะห์พนักงานที่ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ออกมาจากระบบที่แตกต่างกัน มีการแก้ไขปัญหาที่ชาญฉลาดมากในตลาดโดยมุ่งเน้นการติดตาม ความคุ้นเคย การจัดการผลการดำเนินงาน และการแก้ปัญหาการฝึกอบรมโดยใช้ SAAS ออนไลน์ ซึ่งถือว่าเป็นการรายงานนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการแก้ไขปัญหาการวิเคราะห์พนักงาน

๙. ระบบรางวัล: ลดการเปรียบเทียบมาตรฐานจากภายนอก (Rewards: less external benchmarking) การทำการเปรียบเทียบภายนอกดูเหมือนว่าจะกลายเป็นที่นิยมน้อยลง บริษัทที่มีความรับผิดชอบ ซึ่งมีบอร์ดบริหารที่แข็งแกร่งจะกล้ามองเรื่องความแตกต่างภายใน มักจะตั้งคำถามในแง่ที่ว่ามันทำให้รู้สึกดีหรือไม่สำหรับซีอีโอที่จะได้รับ ๕x-๑๐x-๒๐x มากกว่าคนในองค์การ ถึงแม้ว่าจะเป็นความชอบธรรมโดยใช้มาตรฐานภายนอก ในอนาคตจะไม่แสดงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ แต่มันก็คุ้มค่าที่จะทำตามการพัฒนาค่าตอบแทนผู้บริหาร

๑๐. ให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์คน (Maturing of people analytics) การวิเคราะห์คนถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ทีมทรัพยากรมนุษย์จำนวนจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนแรก แต่จะเห็นว่าบางทีมขาดความน่าเชื่อถือต่อผู้บริหารระดับสูงและต้องประสบความยากลำบากที่จะได้รับการสนับสนุนเงินทุนในการเร่งการวิเคราะห์คน ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสิ่งที่หายาก ถึงแม้ว่ากำลังมองหาคนที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นที่ยังมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถในการใช้งานร่วมกับฟังก์ชั่นอื่นๆ (การตลาดและไอที) อาจเป็นวิธีการแก้ปัญหาได้ การเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างเพื่อเป็นนักวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้ง่ายกว่าการเรียนรู้ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูล

๑๑. ทำชีวิตให้เป็นเรื่องที่เรียบง่าย (Keeping it simple) ทรัพยากรมนุษย์มีแนวโน้มที่จะทำให้สิ่งต่างๆมีความซับซ้อนเกินไป แนวโน้มก็คือ จะต้องทำให้ชีวิตให้เป็นเรื่องที่เรียบง่าย มุ่งเน้นไปที่ความต้องการทางธุรกิจที่เร่งด่วนที่สุด ทำให้ทีมทรัพยากรมนุษย์มีขนาดเล็ก การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถมีผลกระทบอย่างมากเมื่อมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่ดูเรียบง่าย แต่มีผลกระทบสูง

โดยสรุปแล้ว จะเห็นได้ว่าทิศทางและแนวโน้มที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่สอดรับกับประเทศไทยยุค ๔.๐ ดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความคล่องตัว หวนกลับคืนสู่สำนักงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรให้ความสำคัญต่อการจัดอันดับผลการดำเนินงานมากเกินไป มีลักษณะที่เป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น ดาวเด่นมีอยู่ทุกที่ ปัญญาประดิษฐ์ ตรวจสอบและเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ย้ายออกไปจากระบบใหญ่ ระบบรางวัล: ลดการเปรียบเทียบมาตรฐานจากภายนอก ให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์คน และทำชีวิตให้เป็นเรื่องที่เรียบง่าย ย่อมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลกระทบทั้งทางบวกและลบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment &

Selection) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) รวมถึงประเด็นค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Compensation & Employee Relation) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงควรจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เหมาะสม โดยเข้ามามีบทบาทเป็นผู้นำในการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การของตนเอง ซึ่งนอกจากจะให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีความสอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่สอดรับกับประเทศไทยยุค ๔.๐ แล้ว อันอาจก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นได้ ซึ่งนวัตกรรมที่เกิดขึ้นดังกล่าวนั้นย่อมจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ความสำเร็จทั้งสิ้น

๓. สมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การไปสู่ความสำเร็จในยุคประเทศไทย ๔.๐

บทบาทหน้าที่สำคัญของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR Managers) คือ การทำให้คนทั่วไปเข้าใจว่าผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้เป็นบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การด้วยการเพิ่มความรู้ ความสามารถ สร้างทัศนคติที่ดี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ ทั้งนี้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อผลประโยชน์แก่บุคลากรในองค์กร และต้องวิเคราะห์และประเมินองค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไป เพื่อทำให้บุคลากรมีแนวคิดที่ดีและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงเห็นว่าสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การไปสู่ความสำเร็จในยุคประเทศไทย ๔.๐ ควรประกอบด้วยสมรรถนะหลักที่สำคัญ ๔ ประการได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การคิดวิเคราะห์และการคิดวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking) ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship-Building Skills) และทักษะภาวะผู้นำ (Leadership) สมรรถนะแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้[๓]

๑. การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารองค์การ เนื่องจากการสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยประสานการทำงานระหว่างสมาชิกภายในองค์การให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามถ้าหากขาดการสื่อสารการดำเนินการทุกอย่างภายในองค์การก็ไม่สามารถขับเคลื่อนได้[๔] กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์การว่า มีเหตุผลอย่างน้อย 3 ประการที่ต้องศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์การคือ ประการแรก การสื่อสารช่วยให้เข้าใจองค์การและประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ ประการต่อมาคือ การสื่อสารช่วยสร้างความตระหนักใน

---

[๓] Ruth Mayhew. (2559). **What Are the Four Competencies of an HR Manager**?. Available at: http://yourbusiness.azcentral.com/four-competencies-hr-manager-3925.html. January 26, 2017.

[๔] เจษฎา นกน้อย, **การสื่อสารภายในองค์การ แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้,** (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๙.

ทักษะของการสื่อสาร ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ และประการสุดท้ายคือ การสื่อสารเป็นจุดเริ่มต้นของความสนใจในอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญการสื่อสารภายในองค์การ

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความสามารถสื่อสารกับบุคลากรทุกคนในสถานที่ทำงาน ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขึ้นไปสู่ผู้บริหารในระดับบนขององค์การ นอกจากนี้ ทักษะการสื่อสารยังมีความสำคัญสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในแง่ของการโต้ตอบกับผู้ให้บริการภายนอก ผู้นำสหภาพ เจ้าหน้าที่ของรัฐตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความสามารถที่จะถ่ายทอดความสำคัญของการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมให้กับทีมผู้บริหารของบริษัทด้วยความจริงใจและความรักเดียวกันกับที่ถ่ายทอดให้แก่พนักงานรายชั่วโมง



ภาพจาก Web Site
ที่มา: https://huddle.eurostarsoftwaretesting.com/lessons-learnt-effective-communication/
ข้อมูลภาพ ณ วันที่ ๒๖-๑-๒๕๖๐

๒. การคิดวิเคราะห์และการคิดวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking)

ความสามารถในการคิดวิพากษ์ (Critical Thinking) คือความสามารถในการให้น้ำหนักหรือการให้เหตุผลในประเด็นข้อโต้แย้ง ซึ่งจำเป็นต้องมีหลักฐานหรือเหตุผลที่เชื่อถือได้มาสนับสนุนความคิดนั้นทั้งในด้านบวกและด้านลบ เพื่อที่จะนำไปสู่การตัดสินใจถึงแนวทางที่เหมาะสมในสถานการณ์นั้นๆ ทั้งนี้ผู้ที่จะสามารถคิดวิพากษ์ได้นั้นจำเป็นต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะนำมาใช้เพื่อสนับสนุนแนวคิดในแต่ละประเด็นด้วย ขณะที่การคิดเชิงวิพากษ์ (Thinking Critically) เป็นกระบวนการคิดและการประเมินข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาสู่ข้อสรุปที่ชัดเจน ซึ่งจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐาน

วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีเป้าหมายรอบด้าน และมีเหตุผลรองรับที่ชัดเจน รวมทั้งต้องเปิดกว้างในการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปข้อมูลที่เป็นแนวคิดของตนเอง[๕]

การคิดวิเคราะห์และการคิดวิพากษ์จึงเป็นทักษะการคิดที่มีความจำเป็นสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างมาก ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงเป็นบุคคลที่ต้องใช้วิจารณญาณและมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบสูงมากในหลายๆเรื่อง ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และพิจารณาถึงผลกระทบของการตัดสินใจบางอย่างจากมุมมองที่สำคัญจึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยกตัวอย่างเช่น การตัดสินใจว่าจะจ้างเหมาบุคคลจากภายนอกหรือจัดแบ่งหน้าที่ทรัพยากรบุคคลออกเป็นหลายๆแผนกนั้น กล่าวได้ว่าไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อการจ้างพนักงานแต่ละคน เช่นเดียวกับองค์การโดยรวม นอกจากนี้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นตัวแทนของบริษัทในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกฎหมายการจ้างงาน เพราะเป็นบุคคลผู้ที่จะสามารถเห็นถึงการกระทำของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการจ้างงาน เช่น การสรรหาหรือการไล่ออก เป็นต้น

3. ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship-Building Skills)

สัมพันธภาพเป็นกระบวนการระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยบุคคลหนึ่งจะเป็นผู้ให้ หรือช่วยให้อีกบุคคลหนึ่งพัฒนาหรือเติบโต มีวุฒิภาวะ ปรับตัวได้ สามารถอยู่ ร่วมกับผู้อื่นและอยู่ในโลกปัจจุบันอย่างมีความหมายโดยใช้ความรู้และทักษะวิชาชีพ[๖] ในแง่บริบทขององค์การนั้น การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์การคือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมตอบโต้ระหว่างบุคคล เพื่อความรู้จักกัน เพื่อให้ได้ซึ่งความรักใคร่ ความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกันของบุคคลรวมทั้งสังคม ให้เกิดการปรับตัวกับสังคม ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในสิทธิผู้อื่น รู้จักการให้และการยอมรับพึ่งพาซึ่งกันและกัน[๗]

การสร้างแผนกทรัพยากรบุคคลให้มีความเหนียวแน่น นอกจากจะทำให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนกแล้ว ยังจะเป็นการช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาในด้านแรงงานอีกด้วย ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรต้องมี ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นทักษะพื้นฐานของความสำเร็จในการดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งความท้าทายประการหนึ่งของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่จะต้องเผชิญหน้าคือ *การสร้างความน่าเชื่อถือกับพนักงาน* เพราะพนักงานหลายคนมักจะถือเอาแผนกทรัพยากรบุคคลเป็นสำนักงานหลักที่คอยบ่มเพาะและเป็นที่เรียนรู้ของตนเอง ดังนั้น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความสามารถในการสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในฐานะที่สร้างดุลยภาพของพันธะผูกพันที่จะเป็นผู้ให้การสนับสนุนทั้งในส่วนขององค์การและพนักงาน

---

[๕]ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ, “กลยุทธ์การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์: แผนที่มโนทัศน์”. **วารสารครุศาสตร์**, ปีที่ ๔๒ ฉบับที่ ๓ (มกราคม ๒๕๕๗): ๑๙๔-๒๑๐.

[๖]สมบัติ ริยาพันธ์, **การสร้างสัมพันธภาพเพื่อการบำบัด : แนวปฏิบัติสำหรับพยาบาลจิตเวช**, วารสารกองพยาบาล, ปีที่ ๓๖ ฉบับที่๒ (มกราคม ๒๕๕๒): ๖๘-๗๖.

[๗]ดลนภา ดีบุปผา, **“ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กรความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัทเอบีฟู้ด จังหวัดสมุทรปราการ”, วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต**, (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๕), หน้า ๑๔.



ภาพจาก Web Site

ที่มา: http://soniashontarogers.com/2014/03/04/5-success-skills-building-business-relationships/

ข้อมูลภาพ ณ วันที่ ๒๖-๑-๒๕๖๐

4. ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในอันที่จะสามารถจูงใจ ผลักดันรวมทั้งกระตุ้นให้บุคคลอื่นดำเนินการตามในสิ่งต่าง ๆ อย่างเต็มใจและมีส่วนร่วม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การ ดังนั้น ทักษะภาวะผู้นำถือเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เนื่องจากว่าผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมีความรับผิดชอบต่อการวางแผนกลยุทธ์สำหรับแผนกทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกับแรงงานโดยรวม ดังนั้น ทักษะภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญในกระบวนการของการตัดสินในเกี่ยวกับองค์ประกอบหน้าที่ของแผนกลยุทธ์ต่อทีมผู้บริหารของบริษัท และนอกจากนี้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของแผนกทรัพยากรบุคคล ดังนั้น จึงต้องการทักษะภาวะผู้นำในอันที่จะมีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งมั่นกับเป้าหมายของแผนกทรัพยากรบุคคลและผลักดันไปสู่ความสำเร็จต่อไป



ภาพที่ ๑ แสดง ๔ สมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

๔. บทสรุป

สมรรถนะหลักที่จำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การไปสู่ความสำเร็จในยุคประเทศไทย ๔.๐ ที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีนั้นประกอบด้วยสมรรถนะหลักสำคัญ ๔ ประการอันได้แก่ การสื่อสาร (Communication) การคิดวิเคราะห์และการคิดวิพากษ์ (Analytical and Critical Thinking) ทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ (Relationship-Building Skills) และทักษะภาวะผู้นำ (Leadership) โดยสมรรถนะหลักทั้ง ๔ ประการดังกล่าวเหล่านี้ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การทั้งในด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกลั่นกรองคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การแรงงานสัมพันธ์ ไปจนถึงการประเมินผลและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น และที่สำคัญคือการทำให้

องค์การมีขีดความสามารถทางการแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้จนสามารถผลักดันศักยภาพไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจและเป้าหมายได้เหนือกว่าคู่แข่งอีกด้วย

บรรณานุกรม

๑. คัมภีร์พระไตรปิฎกและหนังสือทั่วไป

เจษฎา นกน้อย. **การสื่อสารภายในองค์การ แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ. “กลยุทธ์การเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์: แผนที่มโนทัศน์”. **วารสารครุศาสตร์**. ปีที่ ๔๒ ฉบับที่ ๓ (มกราคม ๒๕๕๗).

สมบัติ ริยาพันธ์, “การสร้างสัมพันธภาพเพื่อการบำบัด : แนวปฏิบัติสำหรับพยาบาลจิตเวช”. **วารสารกองพยาบาล**, ปีที่ ๓๖ ฉบับที่๒ (มกราคม ๒๕๕๒).

บวร เทสาริน. **ประเทศไทย ๔.๐ อะไร อย่างไร และทำไม.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.drborworn.com/articledetail.asp?id=16223[๔ ก.พ. ๒๕๖๐].

HR Trend Institute. **11 HR trends for 2016**. Available at: https://hrtrendinstitute.com /2015/12/01/11-hr-trends-2016/. Accessed [February 4, 2017].

Ruth Mayhew. **What Are the Four Competencies of an HR Manager**?. Available at: http://yourbusiness.azcentral.com/four-competencies-hr-manager-3 9 2 5 . html. Accessed [January 26, 2017].

๒. วิทยานิพนธ์

ดลนภา ดีบุปผา. **“**ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กรความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัทเอบีฟู้ด จังหวัดสมุทรปราการ**”. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต**, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ๒๕๕๕.