



กาล
ยทธร
นการ
บริหาร
ทรัพยากร
มนุษย์



จตุรงค์ นภาธร

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาธร

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

120.-

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาธร

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

ดร.จตุรงค์ นภาธร.

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์.-- พิมพ์ครั้งที่ --- กรุงเทพฯ : คณะพาณิชย
ศาสตร์และการบัญชี, 2568.

1. การบริหารงานบุคคล. I. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN (e-book) 978-616-629-932-8

ครั้งที่ 1 พฤศจิกายน 2568

สงวนลิขสิทธิ์ การคัดลอก ลอกเลียน หรือผลิตซ้ำส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดของหนังสือ
เล่มนี้ไม่ว่าในรูปแบบใด ๆ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์ มีความผิดตาม
พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์

จัดทำโดย รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ นภาธร

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โทร. 085-217-7795 e-mail: chaturong@tbs.tu.ac.th

คำนำ

ตำราเล่มนี้เป็นตำราที่ผู้เขียนตั้งใจเขียนขึ้นมาเพื่อใช้เป็นตำราหลักในการประกอบการเรียนการสอนสำหรับนักศึกษาในระดับปริญญาตรีที่ลงทะเบียนเรียนรายวิชา ทม. 211 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนักศึกษาระดับปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตที่ลงทะเบียนเรียนรายวิชา บธ. 640 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รวมถึงนักศึกษาทุกระดับชั้น ผู้บริหาร และบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยในตำราเล่มนี้ ผู้เขียนจำแนกเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง ส่วนที่ 2 กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงานให้แก่พนักงาน กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ กลยุทธ์การพัฒนางาน การกลยุทธ์การส่งออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคม กลยุทธ์การบริหารความรู้ กลยุทธ์การบริหารพนักงานหลากหลายกลุ่มวัย และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียว และส่วนที่ 3 กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจง ได้แก่ กลยุทธ์การวางแผน สรรหา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การบริหารพนักงานดาวเด่น กลยุทธ์การเรียนรู้และพัฒนา กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กลยุทธ์การพนักงานสัมพันธ์ กลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน กลยุทธ์การบริหารความหลากหลาย การสร้างความเท่าเทียมกัน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล

ทั้งนี้ ในแต่ละบทของตำราเล่มนี้จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์การเรียนรู้ บทนำ เนื้อหาของแต่ละบท บทสรุป คำถามท้ายบท กิจกรรมการเรียนการสอน และบรรณานุกรม เพื่อช่วยให้ผู้อ่านทบทวนความรู้ความเข้าใจให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ นอกจากนี้ในแต่ละบท ผู้เขียนยังได้สอดแทรกมุมมอง ทรรศนะ ประสบการณ์ และงานวิจัยของผู้เขียนในส่วนที่เกี่ยวข้องเข้าไปด้วย โดยการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เพื่อช่วยให้ผู้อ่านมองเห็นภาพได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ กรณีศึกษาและตัวอย่างขององค์การหรือบริษัทที่ใช้ในตำราเล่มนี้ส่วนหนึ่งมาจากประสบการณ์ในการทำวิจัยของผู้เขียนเอง ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าผู้อ่านจะได้รับทั้งหลักการ ความรู้ ทฤษฎี แนวปฏิบัติ และกรณีศึกษาที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทของการปฏิบัติงานจริงได้ต่อไป

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณศูนย์วิจัยธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ได้กรุณามอบทุนสนับสนุนการเขียนตำราเล่มนี้ ขอขอบพระคุณผู้บริหารของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในทุกช่วงเวลา ผู้เขียนปฏิบัติงานอยู่ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนผู้เขียนในทุกด้านตลอดมา ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่กรุณามอบทุนการศึกษาระดับปริญญาเอกให้กับผู้เขียน ขอขอบพระคุณคณาจารย์จาก School of Industrial and Labor Relations แห่งมหาวิทยาลัย Cornell ประเทศสหรัฐอเมริกา และจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้กับผู้เขียนทั้งในระดับปริญญาตรี โท และเอก ขอขอบพระคุณองค์การ บริษัท และหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยที่ได้กรุณาอนุญาตให้ผู้เขียนเข้าไปทำการศึกษาวิจัย ขอขอบพระคุณ ผู้อ่านประเมินตำราทั้ง 3 ท่านที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขตำราเล่มนี้ และที่สำคัญที่สุด ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สุชาติา จันทร์ประทีป นภาธร และครอบครัวของผู้เขียนที่ได้กรุณาให้กำลังใจ ผู้เขียนตลอดมา จนตำราเล่มนี้ออกมาเป็นรูปเล่มสมบูรณ์

จตุรงค์ นภาธร

สารบัญ

คำนำ

สารบัญ

ส่วนที่ 1 ความหมายของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง

บทที่ 1	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	1
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	1
	บทนำ	2
	ความหมายของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	2
	ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	4
	ประเภทต่าง ๆ ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	9
	องค์ประกอบของตำรากยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	13
	บทสรุป	14
	คำถามท้ายบท	15
	กิจกรรมการเรียนการสอน	16
	แนะนำหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจ	16
	บรรณานุกรม	19
บทที่ 2	การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	25
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	25
	บทนำ	26
	ความหมายและหลักการในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	26
	ขององค์การ	
	ประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์	28
	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ	
	ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ	30
	บทสรุป	37
	คำถามท้ายบท	38
	กิจกรรมการเรียนการสอน	39
	บรรณานุกรม	40

บทที่ 3	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	43
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	43
	บทนำ	44
	ประเด็นปัญหาในการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง	44
	วิธีการในการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริงได้อย่างสำเร็จ	46
	บทบาทของผู้บริหารฝ่ายงานหลักในการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง	52
	บทสรุป	55
	คำถามท้ายบท	55
	กิจกรรมการเรียนการสอน	56
	บรรณานุกรม	57
ส่วนที่ 2	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม	59
บทที่ 4	กลยุทธ์การสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงานให้แก่พนักงาน	61
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	61
	บทนำ	61
	ความหมายของการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงานให้แก่พนักงาน	62
	การกำหนดกลยุทธ์การสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงานให้แก่พนักงาน	66
	บทสรุป	74
	คำถามท้ายบท	75
	กิจกรรมการเรียนการสอน	76
	บรรณานุกรม	77
บทที่ 5	กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์	79
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	79
	บทนำ	80
	ความหมายและเป้าหมายของการบริหารทุนมนุษย์	80
	บทบาทของกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์	81
	การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์	85
	บทสรุป	91
	คำถามท้ายบท	92
	กิจกรรมการเรียนการสอน	93
	บรรณานุกรม	94

บทที่ 6	กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กร	95
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	95
	บทนำ	96
	ความหมายของการพัฒนางานองค์กร	96
	การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กร	101
	ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนางานองค์กร	102
	บทสรุป	105
	คำถามท้ายบท	106
	กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	107
	บรรณานุกรม	108
บทที่ 7	กลยุทธ์การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคม	111
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	111
	บทนำ	112
	ความหมายของการแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคม	112
	การกำหนดกลยุทธ์การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคม	116
	บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคม	119
	บทสรุป	121
	คำถามท้ายบท	122
	กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	122
	บรรณานุกรม	123
บทที่ 8	กลยุทธ์การบริหารความรู้	127
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	127
	บทนำ	128
	คำจำกัดความของการบริหารความรู้	128
	ประเด็นเชิงกลยุทธ์ในการบริหารความรู้	130
	การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความรู้	133
	บทสรุป	136
	คำถามท้ายบท	137
	กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	138
	บรรณานุกรม	139

บทที่ 9	กลยุทธ์การบริหารพนักงานหลากหลายกลุ่มวัย	141
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	141
	บทนำ	142
	ความหลากหลายของกลุ่มวัยในองค์กร	142
	ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การบริหารพนักงานหลากหลายกลุ่มวัย ในองค์กร	146
	แนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหาร พนักงานหลากหลายกลุ่มวัยในองค์กร	146
	บทสรุป	155
	คำถามท้ายบท	156
	กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	157
	บรรณานุกรม	158
บทที่ 10	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียว	163
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	163
	บทนำ	164
	ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียว	164
	ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียวขององค์กร	166
	แนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สีเขียวขององค์กร	169
	บทสรุป	178
	คำถามท้ายบท	179
	กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	180
	บรรณานุกรม	181
ส่วนที่ 3	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจง	184
บทที่ 11	กลยุทธ์การวางแผน สรรหา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์	185
	วัตถุประสงค์การเรียนรู้	185
	บทนำ	186
	ความสำคัญของการวางแผน สรรหา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์	186
	การกำหนดกลยุทธ์การวางแผน สรรหา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์	187
	องค์ประกอบของกลยุทธ์การวางแผน สรรหา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์	189

บทสรุป	202
คำถามท้ายบท	202
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	203
บรรณานุกรม	204
บทที่ 12 กลยุทธ์การบริหารพนักงานดาวเด่น	207
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	207
บทนำ	208
ความหมายของการบริหารพนักงานดาวเด่น	208
ความแตกต่างระหว่างการบริหารพนักงานดาวเด่นและการวางแผน	
ทดแทนตำแหน่งงาน	211
การกำหนดกลยุทธ์การบริหารพนักงานดาวเด่น	213
บทสรุป	217
คำถามท้ายบท	218
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	219
บรรณานุกรม	220
บทที่ 13 กลยุทธ์การเรียนรู้และพัฒนา	223
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	223
บทนำ	224
กลยุทธ์การเรียนรู้และพัฒนาพนักงานขององค์การในภาพรวม	224
กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	226
กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับองค์การและระดับบุคคล	228
ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้และพัฒนาพนักงานขององค์การ	230
บทสรุป	231
คำถามท้ายบท	231
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	232
บรรณานุกรม	233
บทที่ 14 กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน	235
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	235
บทนำ	236
ความหมายและความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน	236

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน	238
บทสรุป	244
คำถามท้ายบท	244
กิจกรรมการเรียนการสอน	245
บรรณานุกรม	246
บทที่ 15 กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	247
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	247
บทนำ	248
ความหมายและความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	248
ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	249
องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	257
บทสรุป	262
คำถามท้ายบท	263
กิจกรรมการเรียนการสอน	264
บรรณานุกรม	265
บทที่ 16 กลยุทธ์การพนักงานสัมพันธ์	269
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	269
บทนำ	270
ความหมายและความสำคัญของการพนักงานสัมพันธ์	270
คุณลักษณะของกลยุทธ์การพนักงานสัมพันธ์	274
กลยุทธ์การพนักงานสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ	276
บทสรุป	283
คำถามท้ายบท	284
กิจกรรมการเรียนการสอน	285
บรรณานุกรม	285
บทที่ 17 กลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน	289
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	289
บทนำ	290
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานในองค์กร	290

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน	
และคุณลักษณะของกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน	295
บทสรุป	297
คำถามท้ายบท	298
กิจกรรมการเรียนการสอน	299
บรรณานุกรม	300
บทที่ 18 กลยุทธ์การบริหารความหลากหลาย การสร้างความเท่าเทียมกัน	
และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ	301
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	301
บทนำ	302
ความหมายของความหลากหลาย ความเท่าเทียมกัน และความเป็น	
อันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ	302
การกำหนดกลยุทธ์การสร้างความเท่าเทียมกันในองค์การ	306
การกำหนดกลยุทธ์การบริหารความหลากหลายและการสร้างความเป็น	
อันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ	308
บทสรุป	311
คำถามท้ายบท	312
กิจกรรมการเรียนการสอน	313
บรรณานุกรม	314
บทที่ 19 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล	317
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	317
บทนำ	318
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัลและกลยุทธ์	
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล	318
บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล	320
บทบาทของปัญญาประดิษฐ์ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล	323
บทสรุป	327
คำถามท้ายบท	328
กิจกรรมการเรียนการสอน	329
บรรณานุกรม	330
ดรรรชนี	331

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1	กรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกองค์การ	35
ตารางที่ 3.1	บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ การนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง	51
ตารางที่ 5.1	การวิเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์ธุรกิจและปัจจัยขับเคลื่อนธุรกิจ	83
ตารางที่ 5.2	ประเภทของข้อมูลพนักงานรวมถึงตัวชี้วัดต่าง ๆ และการนำไปใช้ ประโยชน์	87
ตารางที่ 6.1	กิจกรรมการพัฒนางานองค์การหลากหลายรูปแบบ	97
ตารางที่ 14.1	ตัวอย่างผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินค่างาน	240
ตารางที่ 14.2	ตัวอย่างของรางวัลที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรมอบให้ แก่พนักงาน	243
ตารางที่ 15.1	เทคนิคการประเมินผลมาตราส่วนการประเมินแบบกราฟฟิก	252
ตารางที่ 15.2	เทคนิคการประเมินผลมาตราส่วนมาตรฐานแบบผสม	253
ตารางที่ 15.3	เทคนิคการประเมินผลจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน	255
ตารางที่ 15.4	เทคนิคการประเมินผลแบบพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์	256
ตารางที่ 17.1	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานในองค์การและการ ดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ในองค์การ	291

สารบัญรูปภาพ

รูปที่ 1.1	ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์องค์การ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	4
รูปที่ 1.2	กรอบแนวคิดของตำรากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งผู้เขียนสังเคราะห์ขึ้นมา	12
รูปที่ 2.1	ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ	37
รูปที่ 4.1	การสร้างคุณค่าและประสบการณ์ที่ดีในการทำงานให้แก่พนักงานตามแนวคิดของเมอเซอร์	70
รูปที่ 5.1	การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์	86
รูปที่ 7.1	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ	114
รูปที่ 7.2	หลักการไตร่ถามไถ่	116
รูปที่ 8.1	ความรู้ 2 ประเภทที่องค์การต้องให้ความสำคัญ	129
รูปที่ 8.2	ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การบริหารความรู้ขององค์การและนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติจริง	136
รูปที่ 9.1	พนักงานหลากหลายกลุ่มวัยในองค์การ	145
รูปที่ 9.2	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารพนักงานหลากหลายกลุ่มวัยในองค์การ	148
รูปที่ 10.1	องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียว	168
รูปที่ 10.2	ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	178
รูปที่ 11.1	กระบวนการในการวางแผนกำลังคนขององค์การ	192
รูปที่ 12.1	ตาราง 9 ช่อง	209
รูปที่ 12.2	การกำหนดกลยุทธ์การบริหารพนักงานดาวเด่นขององค์การ	213
รูปที่ 13.1	กลยุทธ์การเรียนรู้และพัฒนาพนักงานในองค์การ	226
รูปที่ 13.2	ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงานในองค์การยุคปัจจุบัน	229
รูปที่ 14.1	ผลตอบแทนโดยรวมที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์การ	237
รูปที่ 14.2	ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนขององค์การ	242
รูปที่ 16.1	การพนักงานสัมพันธ์แบบแคบหรือแบบทวิภาคี	271
รูปที่ 16.2	การพนักงานสัมพันธ์แบบกว้างหรือแบบไตรภาคี	272
รูปที่ 18.1	ความหลากหลาย ความเท่าเทียมกัน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ	306
รูปที่ 18.2	หลักการของความเท่าเทียมกันในองค์การ	307
รูปที่ 19.1	องค์ประกอบของปัญญาประดิษฐ์	324

ส่วนที่ 1

**ความหมายของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
และการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง**

บทที่ 1

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์



วัตถุประสงค์การเรียนรู้

- 1) เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจความหมายของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)
- 2) เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 3) เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจประเภทต่าง ๆ ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม (Overall HR Strategy) และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจง (Specific HR Strategy)



บทนำ

ในปี พ.ศ. 2566 ที่ผ่านมา กลุ่มมิตรผลได้รับการจัดอันดับให้เป็นผู้ผลิตน้ำตาลรายใหญ่อันดับ 3 ของโลก และเป็นอันดับ 1 ของประเทศไทย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการก้าวสู่ความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ ทั้งนี้ ในปัจจุบัน กลุ่มมิตรผลประกอบด้วยธุรกิจ 7 ประเภทหลัก ได้แก่ ธุรกิจไร่บริษัท ธุรกิจน้ำตาล ธุรกิจพลังงาน ธุรกิจวัสดุทดแทนไม้ ธุรกิจปุ๋ย ธุรกิจด้านการขนส่งและคลังสินค้า และธุรกิจอื่น ๆ (กลุ่มมิตรผล, 2568) โดยกลุ่มมิตรผลตระหนักถึงความสำคัญของคนหรือพนักงานในฐานะที่เป็นทรัพยากรอันมีคุณค่าและเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมาย จากประเด็นดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารคนหรือพนักงานจึงเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับกลุ่มมิตรผล เพราะกลยุทธ์การบริหารคนหรือพนักงานในฐานะของทรัพยากรมนุษย์มีผลอย่างมากต่อการเตรียมความพร้อมให้องค์กรรับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันทั่วถึง อีกทั้งยังมีส่วนในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย ซึ่งตำราเล่มนี้จะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้แก่องค์กร โดยในบทนี้ ผู้เขียนจะได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประเภทต่าง ๆ ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ เจตนาธรรมณ์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจง รวมถึงกรอบแนวคิดและองค์ประกอบของตำราเล่มนี้ เพื่อเป็นการสร้างพื้นฐานความรู้ให้แก่ผู้อ่านในการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงต่อไป

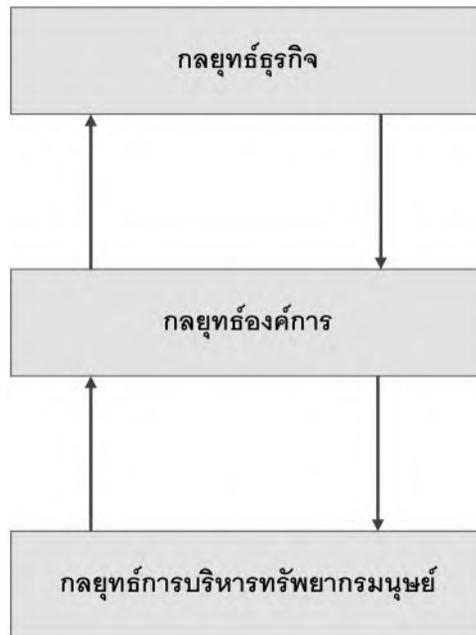
ความหมายของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เจตนาธรรมณ์ที่ระบุว่าจะ องค์กรต้องการบริหาร พัฒนา จูงใจ ดูแล และให้รางวัลแก่พนักงานอย่างไร ซึ่งเจตนาธรรมณ์ดังกล่าวกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรเกี่ยวกับการบริหารพนักงานเหล่านั้น (Armstrong, 2024) ในขณะที่ ดายเออร์ และ รีฟส์ (Dyer and Reeves, 1995, หน้า 656) สรุปว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กลุ่มของแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วน เพอร์เซล (Purcell, 2001, หน้า 72) ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างจากกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ เช่น กลยุทธ์การตลาด กล่าวคือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของความต่อเนื่องและความเปลี่ยนแปลง โดยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ แต่ก็ต้องได้รับการปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่

เปลี่ยนแปลงไปด้วย นอกจากนั้น ทรัส และคณะ (Truss, Mankin, and Kelliher, 2012) ได้ตั้งข้อสังเกตเพิ่มเติมไว้ว่า เป้าหมายของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การตอบสนองความต้องการเชิงกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนหรือพนักงาน มีนโยบายและแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้กันอยู่ในทุก ๆ วัน ทั้งนี้ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มักอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมร่วมที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติตาม อันส่งผลต่อแนวทางในการบริหารคนหรือพนักงานขององค์กรแห่งนั้น

ประเด็นที่สำคัญก็คือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) กล่าวคือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนพาหนะที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนหรือพนักงาน ในทางตรงกันข้าม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางที่กำหนดว่ากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับพัฒนาขึ้นมาอย่างไร โดยผ่านกรอบความคิด มุมมอง และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร ทฤษฎีความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการดำเนินการจริง ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิด/ทฤษฎีที่เป็นกรอบในการดำเนินการ

สำหรับความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์องค์กร (Organization Strategy) และกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) นั้น กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง สิ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องพิจารณาว่าจะดำเนินการบริหารคนหรือพนักงานขององค์กรอย่างไร ซึ่งรวมถึงการกำหนดว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในรูปแบบใด การกำหนดโครงสร้างองค์กรของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นอย่างไร นโยบาย แนวปฏิบัติ และกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรควรเป็นอย่างไร ในขณะที่กลยุทธ์องค์กร หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องพิจารณาว่าจะจัดโครงสร้างองค์กรในภาพรวมอย่างไรจึงจะเหมาะสม ควรใช้ภาวะผู้นำแบบใดจึงจะช่วยสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน และวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมสำหรับองค์กรควรเป็นไปในรูปแบบใด สำหรับกลยุทธ์ธุรกิจเน้นไปที่การพิจารณาว่าองค์กรจะแข่งขันในตลาดใด ตลาดในประเทศหรือตลาดต่างประเทศ หรือทั้ง 2 ตลาด และจะแข่งขันอย่างไร จะเน้นที่ต้นทุนสินค้าต่ำกว่าของคู่แข่ง จะเน้นที่คุณภาพสินค้าเหนือกว่าของคู่แข่ง จะเน้นที่ความน่าเชื่อถือของตัวสินค้า หรือจะเน้นที่การให้บริการและการจัดส่งสินค้าที่ตรงต่อเวลา (จตุรงค์ นภาธร, 2562) โดยความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1 ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์องค์การ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ดัดแปลงจากจตุรงค์ นภากาศ, 2562; Armstrong, 2024; Cheese, 2021)

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญก็คือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างจากนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ โดยที่ทิศทางที่กำหนดขึ้นต้องได้รับการปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดว่าองค์การประสงค์ที่จะดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในปัจจุบัน หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นพลวัต (Dynamic) สูง ในขณะที่นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องทำในปัจจุบัน

ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน ได้แก่ ทฤษฎีบทบาทเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีทุนมนุษย์ ทฤษฎีฐานทรัพยากร ทฤษฎีความสามารถ-การจูงใจ-โอกาส ทฤษฎีตัวแทน ทฤษฎีเชิงสถาบัน ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร และทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

(1) ทฤษฎีบทบาทเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีบทบาทเชิงพฤติกรรม (Katz and Kahn, 1978) เสนอว่า ความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน (เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา) และภายนอกองค์กร (เช่น ลูกค้า ผู้ค้าวัตถุดิบ สมาชิกในครอบครัว ผู้คนในชุมชน และสังคมโดยรวม) (Jackson and Schuler, 1995) นอกจากนี้ ตามทฤษฎีดังกล่าว พฤติกรรมของพนักงานในองค์กรยังมีแนวโน้มที่จะสอดคล้องกับบริบทหรือปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรด้วย เช่น คุณลักษณะของอุตสาหกรรมที่องค์กรหรือบริษัทนั้นตั้งอยู่ (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, and Drake, 2009) ประเด็นที่สำคัญในกรณีนี้ก็คือ ทฤษฎีบทบาทเชิงพฤติกรรมมักนำไปใช้ในการสำรวจว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรอย่างไร และทัศนคตินี้รวมถึงพฤติกรรมของพนักงาน (ที่ได้รับอิทธิพลจากกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์) ส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กรอย่างไร (Jiang and Messersmith, 2018)

(2) ทฤษฎีทุนมนุษย์

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Becker, 1964) สรุปรว่า คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งก็คือ ความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานที่เป็นสมาชิกขององค์กร เป็นผลมาจากความสามารถของพนักงานเหล่านั้นในการที่จะยกระดับผลิตภาพขององค์กร (Schuler and Jackson, 2005) ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและผลประกอบการขององค์กร (Hitt, Bierman, Shimizu, and Kochhar, 2001) จากประเด็นดังกล่าว องค์กรจึงต้องดำเนินการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการลงทุนและบริหารพนักงานในลักษณะเดียวกับการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์อื่น ๆ เช่น ที่ดิน อาคาร เครื่องจักร อย่างไรก็ตาม ประเด็นการตัดสินใจที่สำคัญในกรณีนี้ก็คือ องค์กรควรดำเนินการสร้างและพัฒนาพนักงานจากภายในองค์กรหรือควรดำเนินการซื้อตัวพนักงานจากองค์กรอื่น (Becker, 2009; Starr, Ganco, and Campbell, 2018) นอกจากนี้ ทฤษฎีนี้ยังระบุด้วยว่า แม้ว่าองค์กรมีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าก็ตาม แต่องค์กรอาจไม่ได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นได้อย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Armstrong, 2024)



(3) ทฤษฎีฐานทรัพยากร

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Barney, 1991; Gerhart and Feng, 2021) ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ทรัพยากรที่ (1) มีคุณค่า (2) เป็นของหายาก (3) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย และ (4) ไม่สามารถหาสิ่งใดมาทดแทนได้ เป็นทรัพยากรที่ช่วยสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร จากประเด็นดังกล่าว คนหรือพนักงานถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณสมบัติทั้ง 4 ประการดังกล่าว (จตุรงค์ นภทร, 2566a) เพราะคนหรือพนักงานเหล่านั้นมีทั้งทุนมนุษย์และทุนทางสังคม โดยทุนมนุษย์ในที่นี้ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานที่จะช่วยนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความรู้ ทักษะ และความสามารถดังกล่าวมีส่วนในการทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่นที่เป็นคู่แข่งกัน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบของคู่แข่งและไม่สามารถหาสิ่งใดมาทดแทนได้โดยง่าย (Gerhart and Feng, 2021) สำหรับทุนทางสังคม หมายถึง เครือข่ายและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งแน่นอนว่าทุนทางสังคมดังกล่าวต้องใช้เวลาในการสร้าง อีกทั้งการซื้อตัวพนักงานที่มีทุนทางสังคมในลักษณะดังกล่าวย่อมมีค่าใช้จ่ายสูงมาก (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Neely, and Bonner, 2021) หัวใจสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ การที่คนหรือพนักงานจะสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรได้ องค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การบริหารคนหรือพนักงานเหล่านั้นให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจ (Wright, Dunford, and Snell, 2001)

(4) ทฤษฎีความสามารถ-การจูงใจ-โอกาส (Ability-Motivation-Opportunity หรือ AMO)

ทฤษฎีความสามารถ-การจูงใจ-โอกาส (Boxall and Purcell, 2003) กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจย่อมส่งเสริมให้พนักงานได้รับการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ (Ability) จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย (Motivation) และเปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นได้ใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของตนเอง (Opportunity) ซึ่งแน่นอนว่า จะช่วยให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะมีส่วนช่วยยกระดับผลประกอบการขององค์กรให้ดีขึ้นได้ในที่สุด ประเด็นที่สำคัญในกรณีนี้ก็คือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญทั้งกับการยกระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานไปพร้อม ๆ กับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน โดยไม่ลืมที่จะเปิดโอกาส

ให้พนักงานได้มีโอกาสตัดสินใจในงาน เสนอความคิดเห็น และบริหารเส้นทางอาชีพของตนเองได้ด้วย (Armstrong, 2024)

(5) ทฤษฎีตัวแทน

ทฤษฎีตัวแทน (Eisenhardt, 1989) สรุปรว่า ความสอดคล้องกันระหว่างผลประโยชน์ของตัวการ (หมายถึง นายจ้างหรือผู้บริหารองค์กร) และผลประโยชน์ของตัวแทน (หมายถึง พนักงานในองค์กร) ทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากพนักงานเหล่านั้นได้อย่างเต็มที่ อันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดต่อตัวองค์กรนั้น ในกรณีเช่นนี้ การที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้น เช่น การขึ้นเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การจ่ายโบนัสตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ย่อมกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตัวองค์กรในที่สุด (Park and Conroy, 2022; Tremblay, Cote, and Balkin, 2003)

(6) ทฤษฎีเชิงสถาบัน

ทฤษฎีเชิงสถาบัน (DiMaggio and Powell, 1983; Myer and Rowan, 1977) เสนอว่า การยอมรับและนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใด ๆ ไปประยุกต์ใช้เป็นผลมาจากการที่องค์กรต้องการได้รับความชอบธรรมและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ อันจะทำให้องค์กรแห่งนั้นอยู่รอดและเจริญรุ่งเรืองต่อไปในสังคมได้ จากประเด็นดังกล่าว จึงพอสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรนำมาประยุกต์ใช้เกิดจากการที่องค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายประกันสังคม กฎหมายกองทุนเงินทดแทน (ซึ่งเรียกว่า เป็นแรงกดดันจากการบีบบังคับ หรือ Coercive Pressure) หรือเกิดจากการที่องค์กรต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของสมาคมวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (ซึ่งเรียกว่า เป็นแรงกดดันจากการต้องปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคมหรือวิชาชีพ หรือ Normative Pressure) หรือเกิดจากการที่องค์กรปฏิบัติตามองค์การหรือบริษัทอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่ง ซึ่งได้นำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมาประยุกต์ใช้แล้วประสบความสำเร็จ (ซึ่งเรียกว่า เป็นแรงกดดันจากการลอกเลียนแบบองค์กรอื่น ๆ หรือ Mimetic Pressure)

(7) ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร

ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Pfeffer and Salancik, 1978) ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ทรัพยากรที่มีอยู่ส่งผลต่ออำนาจขององค์กร ในทางกลับกัน อำนาจที่มีอยู่ยอมทำให้้องค์กร



ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ จากประเด็นดังกล่าว องค์กรและ/หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ล้วนแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะนำมาซึ่งอำนาจของตนในที่สุด (Bacharach and Lawler, 1980) ดังนั้น ผู้บริหารของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการเสริมสร้างอำนาจให้ฝ่ายงานของตนเอง เพื่อให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากองค์กรจำนวนมาก ๆ จำเป็นต้องหันมาให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจ เพราะการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้คนหรือพนักงานกลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นทรัพยากรที่องค์กรต้องพึ่งพาเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมาย

(8) ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม

เช่นเดียวกับกรณีของทฤษฎีทุนมนุษย์ ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม (Williamson, 1979, 1981) ตั้งคำถามว่า องค์กรควรดำเนินการสร้างและพัฒนาพนักงานจากภายในองค์กรหรือควรดำเนินการซื้อตัวพนักงานจากองค์กรอื่น กล่าวคือ องค์กรที่ต้องการให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และความสามารถแบบเฉพาะเจาะจงสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ จำเป็นต้องสร้างและพัฒนาพนักงานเหล่านั้นจากภายในองค์กรเอง โดยผ่านการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ไม่ออกนอกกลุ่มนอกทาง อันจะช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กรในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานลงไปได้ อย่างไรก็ตาม หากล้องการไม่ได้ต้องการให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และความสามารถแบบเฉพาะเจาะจงสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ องค์กรย่อมซื้อตัวพนักงานจากองค์กรอื่น ๆ ได้ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยลดต้นทุนธุรกรรมขององค์กรลงและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้มากขึ้น (Biron, Boon, Farndale, and Bamberger, 2025)

ตามที่กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนมีความเห็นว่า ทฤษฎีทั้ง 8 ทฤษฎีถือเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่ทำให้้องค์การหันมาให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งความสอดคล้องกันของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับตามหลักการของความสอดคล้องกันในแนวตั้ง (Vertical Fit) (จตุรงค์ นภทร, 2566a; จตุรงค์ นภทร, 2566b) มีบทบาทสำคัญในการยกระดับให้ผลประกอบการในด้านต่าง ๆ ขององค์กรดีขึ้น ทั้งผลประกอบการด้านการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า และการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

ประเภทต่าง ๆ ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

(1) เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์

เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความกว้าง ๆ ที่กำหนดกรอบการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงมักเป็นผู้กำหนดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงไปและพนักงานใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมขององค์กรว่า องค์กรต้องการเดินไปในเส้นทางใด โดยตัวอย่างของเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่าง ๆ เช่น บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) กำหนดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า “บ้านปู เชื่อว่า “ทรัพยากรบุคคล” เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร รวมถึงเป็นแกนหลักในการต่อยอดธุรกิจให้เดินหน้าไปสู่เป้าหมาย เราจึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ และเติบโตไปพร้อม ๆ กับการดำเนินธุรกิจ พร้อมทั้งดูแลและเอาใจใส่คุณภาพชีวิตในทุกด้าน เพื่อให้บุคลากรของบ้านปู มีความสุขกับการทำงานในทุกวัน” (บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน), 2568) ส่วนธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กำหนดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า “การสร้างกำลังคนรุ่นใหม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยการเสริมสร้างทักษะใหม่เพื่อเร่งการเปลี่ยนผ่านด้านดิจิทัลของธนาคาร สนับสนุนการพัฒนาเส้นทางอาชีพสำหรับอนาคต พร้อมทั้งดูแลรักษาพนักงานที่มีความสามารถ” (ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน), 2568)

(2) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมเป็นการออกแบบโปรแกรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้กับทั้งองค์กร โดยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมักอยู่ในรูปแบบของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance Human Resource Strategy) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน (High-involvement Human Resource Strategy) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (High-commitment Human Resource Strategy) และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียว (Green Human Resource Strategy)



กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงเน้นการบริหารคนหรือพนักงานเพื่อยกระดับผลประกอบการขององค์การในด้านต่าง ๆ เช่น ผลิตภาพที่เพิ่มสูงขึ้น คุณภาพสินค้าที่ดี การให้บริการแก่ลูกค้าอย่างประทับใจ กำไรที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงมูลค่าของส่วนของผู้ถือหุ้นที่เพิ่มขึ้น ซึ่งองค์การที่นำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้มักให้ความสำคัญกับการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกพนักงานอย่างเข้มข้น การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ

สำหรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานเน้นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การกำหนดคำอธิบายลักษณะงานที่ยืดหยุ่นเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประเด็นสำคัญผ่านกลไกต่าง ๆ การส่งเสริมให้พนักงานแบ่งปันข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ระหว่างกัน การฝึกอบรมให้พนักงานเรียนรู้และเข้าใจการทำงานเป็นทีมหรือการทำงานในรูปแบบโครงการ และการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจตามผลการปฏิบัติงานของทีม ส่วนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การให้ความสำคัญกับแนวปฏิบัติต่าง ๆ อันประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครงานโดยพิจารณาว่า ผู้สมัครงานแต่ละรายงานมีคุณสมบัติสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมร่วมขององค์การหรือไม่ อย่างไร การลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานในองค์การเติบโตในหน้าที่และได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปในระดับสูงขึ้นตามเส้นทางอาชีพ การจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงกับผลประกอบการขององค์การ และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีอิสระในงานและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ หรือกล่าวโดยสรุปก็คือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การเน้นสร้างความรู้สึกรักพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานได้ควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายมากกว่าการออกกฎระเบียบหรือการใช้แรงกดดันในรูปแบบต่าง ๆ และการสร้างความไว้วางใจของพนักงานต่อองค์การ

ในส่วนของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียว ผู้เขียน (จตุรงค์ นภาพร, 2566b; Napathorn, 2022b)¹ จำแนกกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียวออกเป็น

¹ จตุรงค์ นภาพร. (2566b). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียวเพื่อความยั่งยืนขององค์การ: ทฤษฎี กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; Napathorn, C. (2022b). The implementation of green human resource management bundles across firms in pursuit of environmental sustainability goals. *Sustainable Development*, 30(5), 787-803.

5 กลุ่ม คือ (1) การสรรหาและการคัดเลือกสีเขียว (Green Recruitment and Selection) (2) การฝึกอบรมสีเขียว (Green Training) (3) การบริหารผลการปฏิบัติงานสีเขียว (Green Performance Management) (4) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์สีเขียว (Green Compensation Management) และ (5) การพนักงานสัมพันธ์สีเขียว (Green Employee Relations) ซึ่งเป้าหมายของการนำกลยุทธ์นี้มาประยุกต์ใช้ในองค์กรคือ การยกระดับผลประกอบการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรให้ดีขึ้น โดยไม่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการด้านการเงินขององค์กร

ผู้เขียนมีความเห็นเพิ่มเติมว่า แนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ภายใต้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมแต่ละรูปแบบจำเป็นต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามหลักการของความสอดคล้องในแนวนอน (Horizontal Fit) เพื่อช่วยยกระดับผลประกอบการด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย (จตุรงค์ นภทร, 2566a; จตุรงค์ นภทร, 2566b) เพราะหากแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้กลยุทธ์แต่ละรูปแบบไม่สอดคล้องกัน โอกาสที่จะทำให้เกิดการประสานกำลังระหว่างแนวปฏิบัติต่าง ๆ ย่อมเป็นไปได้ยาก ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หากองค์กรเน้นการนำเทคโนโลยีและกฎระเบียบต่าง ๆ มาใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานแทนการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ควบคุมการปฏิบัติงานของตนเอง โอกาสที่จะยกระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้สำเร็จย่อมลดลง

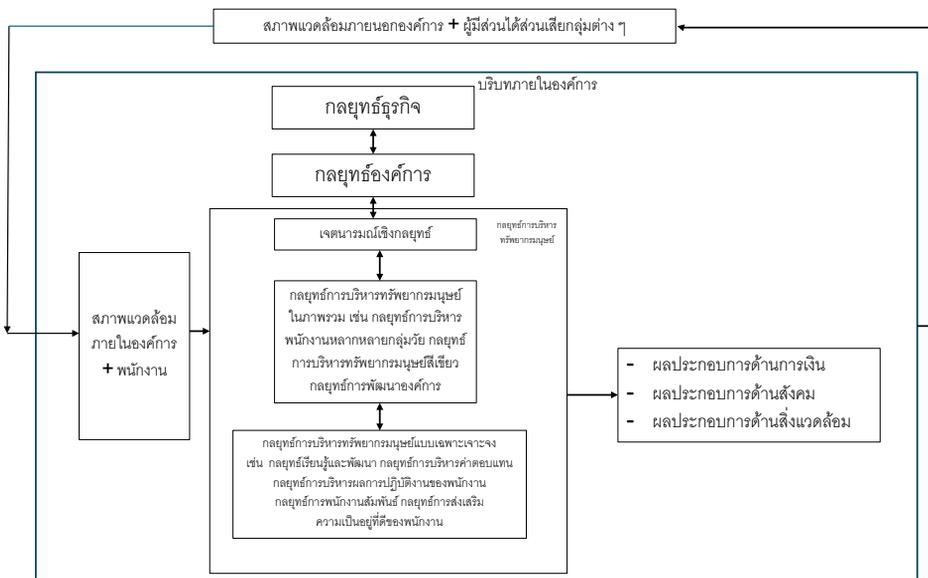
(3) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจง

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจงให้ความสำคัญกับการกำหนดสิ่งที้องค์การตั้งใจที่จะดำเนินการในแต่ละด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบด้วย ด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ด้านการพนักงานสัมพันธ์ ด้านการสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่พนักงาน ด้านการบริหารความหลากหลาย และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) กำหนดกลยุทธ์ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานไว้ว่า “บ้านปูมุ่งมั่นพัฒนาและออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับพนักงานในทุกๆระดับ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด (Lifelong Learning) โดยเน้นสร้างทักษะใหม่ที่จำเป็น (Reskill) และพัฒนาทักษะเดิมให้แข็งแกร่ง (Upskill) เพื่อให้พนักงานบ้านปู มีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว



(Speed of Change) และแข็งแกร่ง เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานและทิศทางธุรกิจมากที่สุดโดยหลักสูตรที่ใช้ฝึกอบรมพนักงานบ้านปูนั้น ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพตามความต้องการ (Selective Learning Program) และการพัฒนาทักษะที่สำคัญ เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำ (Banpu Leadership Program) และการพัฒนาทักษะความสามารถตามสายงาน ซึ่งบริษัทได้จัดเตรียมให้สำหรับพนักงานในทุกประเทศ โดยมีนโยบายจัดสรรงบประมาณให้ปีละไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของเงินเดือนพนักงานทั้งหมด” (บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน), 2568)

ทั้งนี้ ผู้เขียนมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า หัวใจสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ คือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท คือ เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจงในแต่ละด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์ธุรกิจด้วย โดยผู้เขียนสรุปกรอบแนวคิดของตำรากยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เล่มนี้ได้ดังรูปที่ 1.2



รูปที่ 1.2 กรอบแนวคิดของตำรากยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งผู้เขียนสังเคราะห์ขึ้นมา (จตุรงค์ ภาธร, 2562; Armstrong, 2024; Biron, Boon, Farndale, and Bamberger, 2025)

องค์ประกอบของตำรากยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตำรากยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบ 3 ส่วนด้วยกัน คือ ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย บทที่ 1-3 โดยบทที่ 1 กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท คือ เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจง รวมถึงกรอบแนวคิดของตำรากยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 2 กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง ประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ สำหรับบทที่ 3 ของตำราเล่มนี้ อธิบายประเด็นปัญหาในการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง วิธีการในการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริงได้อย่างสำเร็จ และบทบาทของผู้บริหารฝ่ายงานหลักในการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริง

ส่วนที่ 2 ของตำราเล่มนี้อธิบายรายละเอียดของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมในรูปแบบต่าง ๆ โดยบทที่ 4 กล่าวถึงกลยุทธ์การสร้างประสบการณ์ที่ดีในการทำงานให้แก่พนักงาน บทที่ 5 กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ บทที่ 6 กล่าวถึงกลยุทธ์การพัฒนาองค์การ บทที่ 7 กล่าวถึงกลยุทธ์การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคม บทที่ 8 กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารความรู้ บทที่ 9 กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารพนักงานหลากหลายกลุ่มวัย และบทที่ 10 กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียว ทั้งนี้ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมเป็นโปรแกรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการออกแบบสำหรับมาใช้กับทั้งองค์การ ซึ่งองค์การแห่งหนึ่งอาจประยุกต์ใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมเพียงกลยุทธ์เดียวหรือหลายกลยุทธ์ประกอบกันก็ได้ โดยที่องค์การต้องคำนึงถึงความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันของแนวปฏิบัติต่าง ๆ ภายใต้กลยุทธ์เหล่านั้นเป็นสำคัญ

และส่วนที่ 3 ของตำราเล่มนี้ อธิบายรายละเอียดของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจง โดยบทที่ 11 กล่าวถึงกลยุทธ์การวางแผน สรรหา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 12 กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารพนักงานดาวเด่น บทที่ 13 กล่าวถึงกลยุทธ์การเรียนรู้และพัฒนา บทที่ 14 กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน บทที่ 15 กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บทที่ 16 กล่าวถึงกลยุทธ์การ



พนักงานสัมพันธ์ บทที่ 17 กล่าวถึงกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน บทที่ 18 กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารความหลากหลาย การสร้างความเท่าเทียมกัน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร และบทที่ 19 กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล ทั้งนี้ องค์กรแต่ละแห่งมักประยุกต์ใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจงหลายกลยุทธ์ประกอบกัน เช่น กลยุทธ์การวางแผน สรรหา และรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การเรียนรู้และพัฒนา กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน กลยุทธ์การพนักงานสัมพันธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับหน้าที่งานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรแต่ละแห่งมีอยู่ เช่น หน้าที่งานด้านการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน หน้าที่งานด้านการฝึกอบรมและพัฒนา หน้าที่งานด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หน้าที่งานด้านการบริหารค่าตอบแทน และหน้าที่งานด้านการพนักงานสัมพันธ์ โดยความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจงทุกกลยุทธ์ที่องค์กรประยุกต์ใช้เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ตำราเล่มนี้เป็นตำราด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการวิเคราะห์และนำเสนอองค์ความรู้ด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างละเอียด ลุ่มลึก ถูกต้อง และครบถ้วน ซึ่งถือเป็นองค์ความรู้ที่ทันสมัยในแวดวงวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ อันเป็นประโยชน์ต่ออันักวิชาการ ผู้บริหาร และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงต่อไป ประเด็นที่สำคัญก็คือ ผู้เขียนได้สอดแทรกความคิดริเริ่ม ทรรศนะ ประสบการณ์ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้เขียนเองในตำราเล่มนี้ ซึ่งทำให้ตำราเล่มนี้น่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในเชิงวิชาการ และสามารถนำไปใช้อ้างอิงได้อย่างกว้างขวางในแวดวงวิชาการระดับชาติอีกด้วย

บทสรุป

ในบทนี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า “เจตนารมณ์ที่ระบุว่า องค์กรต้องการบริหาร พัฒนา จูงใจ ดูแล และให้รางวัลแก่พนักงานอย่างไร ซึ่งเจตนารมณ์ดังกล่าวกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรเกี่ยวกับการบริหารพนักงานเหล่านั้น” นอกจากนี้ ผู้เขียนได้อธิบายทฤษฎีพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 8 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีบทบาทเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีทุนมนุษย์ ทฤษฎีฐานทรัพยากร ทฤษฎีความสามารถ-การจูงใจ-โอกาส ทฤษฎีตัวแทน ทฤษฎีเชิงสถาบัน ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร และทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม เพื่อชี้ให้เห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับทฤษฎีหลายทฤษฎีด้วยกัน รวมทั้งยังได้อธิบายรายละเอียดของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท คือ เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจงในแต่ละด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นที่สำคัญในกรณีนี้ก็คือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกประเภทจำเป็นต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การและกลยุทธ์ธุรกิจตามหลักการของความสอดคล้องในแนวตั้ง อันจะช่วยยกระดับผลประกอบการในด้านต่าง ๆ ขององค์การให้ดีขึ้น ทั้งผลประกอบการด้านการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า และการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ

คำถามท้ายบท

- 1) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร และมีความแตกต่างจากนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร
- 2) จงอธิบายว่า ทฤษฎีบทบาทเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีทุนมนุษย์ ทฤษฎีฐานทรัพยากร ทฤษฎีความสามารถ-การจูงใจ-โอกาส ทฤษฎีตัวแทน ทฤษฎีเชิงสถาบัน ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร และทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมมีสาระสำคัญอย่างไร และเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร
- 3) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกี่ประเภท อะไรบ้าง จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างมาให้เข้าใจ
- 4) หัวใจสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้เกิดประสิทธิผลคืออะไร เพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น
- 5) ท่านคิดว่า องค์การในยุคปัจจุบันของประเทศไทยมีความจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ประเภทมากน้อยเพียงใด และควรดำเนินการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การ
- 6) จงยกตัวอย่างองค์การหรือหน่วยงานในประเทศไทยที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์การ พร้อมอธิบายในรายละเอียดมาให้เข้าใจ



- 7) ท่านคิดว่า ปัจจัยอะไรที่ส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์องค์กร และหากเกิดความไม่สอดคล้องกันในลักษณะดังกล่าวขึ้น ท่านจะดำเนินการจัดการอย่างไร
- 8) การดำเนินการให้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ระดับ คือ เจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเฉพาะเจาะจง สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักในการดำเนินการ ในกรณีเช่นนี้ ท่านจะนำตัวชี้วัดใดมาใช้ในการพิจารณาว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ระดับ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันแล้ว
- 9) หากองค์กรของท่านประสบกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานลดต่ำลง อัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น และผลประกอบการด้านการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ท่านคิดว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมรูปแบบใดน่าจะเหมาะสมที่สุดสำหรับการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของท่านเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพราะเหตุใดจึงคิดเช่นนั้น

กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 4-5 คน เลือกองค์กรขึ้นมา 1 แห่งในอุตสาหกรรมใดก็ได้ ระดมสมอง วิพากษ์และอภิปรายร่วมกัน ก่อนนำเสนอตัวอย่างของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประเภทต่าง ๆ ที่องค์กรแห่งนั้นประยุกต์ใช้ และวิเคราะห์ว่า การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรแห่งนั้นสอดคล้องกับหัวใจสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างไร มีประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไร

แนะนำหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจ

ตำราด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายเล่มเป็นสิ่งที่นักศึกษาและผู้อ่านควรมีเก็บไว้ เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เขียนโดย อนันต์ชัย คงจันทร์ ซึ่งครอบคลุมความรู้พื้นฐาน รวมถึงยังมีกรณีศึกษาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ เขียนโดย เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล ซึ่งมีทั้งความรู้พื้นฐาน หลักการ และรายละเอียดต่าง ๆ ที่ทันสมัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์: หลักการ ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เขียนโดย จตุรงค์ นภาธร ซึ่งครอบคลุมทั้ง

หลักการและทฤษฎี รวมถึงแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ทันสมัย การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า เขียนโดย นิสตารค์ เวชยานนท์ ซึ่งเน้นการบริหารคนในเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ เขียนโดย สุมิตร สุวรรณ ซึ่งเน้นความรู้พื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ โดยเฉพาะในองค์การด้านการศึกษา

นอกจากนั้น ยังมีตำราด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกหลายเล่มที่น่าสนใจ โดยตำราเหล่านั้นเน้นการให้องค์ความรู้ ทฤษฎี มุมมอง และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ได้แก่ การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์: เครื่องมือพัฒนาองค์การ เขียนโดย จิรประภา อัครบวร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ เขียนโดย จำเนียร จวงตระกูล กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เขียนโดย ภาวิณี เพชรสว่าง การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ เขียนโดย กัลยาณี เสนาสู แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อผลงาน เขียนโดย มณีวรรณ ฉัตรอุทัย การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย เขียนโดย ศุภชัย ยาวะประภาช แรงงานสัมพันธ์: หลักการ กฎหมาย และการบริหาร เขียนโดย เกษมสันต์ วิลาวรรณ การพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ เขียนโดย สังคีต พิริยะรังสรรค์ และ การพนักงานสัมพันธ์เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข เขียนโดย จตุรงค์ นภาธร

หนังสืออ่านประกอบในด้านทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมองค์การหลายเล่มมีความน่าสนใจ และช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้แก่ผู้อ่านได้เป็นอย่างดี รวมถึงยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เช่น ภาวะผู้นำ เขียนโดย บุษยา วีรกุล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของวิสาหกิจเพื่อสังคม: ทฤษฎี กลยุทธ์ และการปฏิบัติ เขียนโดย จตุรงค์ นภาธร งานทรัพยากรมนุษย์ในยุค 5.0 เขียนโดย จิรประภา อัครบวร กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เขียนโดย อารมณ์ ภูวิทยาพันธ์ การวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง เขียนโดย ดนัย เทียนพุด ทั้งนี้ หนังสือหลายเล่มช่วยเสริมสร้างองค์ความรู้ในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอื่น ๆ และในระดับนานาชาติ เช่น วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น: การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย เขียนโดย ทิม คีลี และสุนันทา เสียงไทย ถอดบทเรียนการจ้างงานและบริหารทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นยุคสังคมสูงวัยระดับสุดยอด เขียนโดย เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ ยาบุชิตะ และ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ



เขียนโดย จตุรงค์ นภาธร

หนังสือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายเล่มเป็นหนังสือที่อ่านได้อย่างเพลิดเพลินและมักเป็นการรวบรวมบทความในคอลัมน์ในหนังสือพิมพ์ ซึ่งนอกจากจะให้ความรู้แล้ว ยังเป็นการสอดแทรกประสบการณ์และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เช่น การบริหารคนเหนือตำรา และ การบริหารคนเหนือตำรา 2 เขียนโดย จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล HR café’ เขียนโดย บุษกร วัชรศรีโรจน์ บริหารคนให้ชนะทุกสถานการณ์ เขียนโดย อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา อ่าน HR มาเล่า เอา HR มาเขียน (HR Synergy No.1 in OD Major) เขียนโดย สมบัติ กุสุมาวลี องค์กรสุขภาวะ เขียนโดย เจตน์ รัตนจินะ นอกจากนี้ ยังมีหนังสือภาษาอังกฤษที่กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของประเทศไทย เช่น Best HR Practices in Thailand เขียนโดย Siriyupa Roongrerngsuke

สุดท้ายนี้ ข่าวด้านการพนักงานสัมพันธ์ของมูลนิธิอารมณ พงศ์พจน์ ในนาม “แรงงานปริทัศน์” ซึ่งเป็นการแจ้งข้อมูลข่าวสารในรูปแบบออนไลน์ มีส่วนทำให้นักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพตระหนักถึงสถานการณ์แรงงานสำคัญต่าง ๆ ในรอบเดือนและบทวิเคราะห์ต่าง ๆ เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน รวมถึงสถานการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจของไทยด้วย

บรรณานุกรม

- กลุ่มมิตรผล. (2568). ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มมิตรผล. สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2568 จาก <https://sustainability.mitrphol.com/th/about-sustainability/about-mitrphol/>.
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2560). รายงานสัมพันธ: หลักการ กฎหมาย และการบริหาร. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- กัลยาณี เสนาสุ. (2560). การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จตุรงค์ นภาธร. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับนานาชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จตุรงค์ นภาธร. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์: หลักการ ทฤษฎี และแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จตุรงค์ นภาธร. (2566a). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของวิสาหกิจเพื่อสังคม: ทฤษฎี กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จตุรงค์ นภาธร. (2566b). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สีเขียวเพื่อความยั่งยืนขององค์กร: ทฤษฎี กลยุทธ์ และแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จตุรงค์ นภาธร. (2567b). การพนักงานสัมพันธ์เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จารุพันธ์ อธิธิดาวัชกุล. (2553). การบริหารคนเหนือตำรา. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯธุรกิจ BizBook.
- จารุพันธ์ อธิธิดาวัชกุล. (2554). การบริหารคนเหนือตำรา 2. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯธุรกิจ BizBook.
- จิระประภา อัครบวร. (2562). การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จิระประภา อัครบวร. (2565). งานทรัพยากรมนุษย์ในยุค 5.0. กรุงเทพฯ: กรกนการพิมพ์.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2563). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.