

## HR MANAGEMENT TOOLS

Dr. Banpot wiroonratch

### ABSTRACT

This research is a comparative study of use of human resources management tools among 100 foreign and Thai companies in Chon Buri province.

The findings showed that:

1. The top five HR tools used among the selected foreign companies were, i.e. Coaching, Performance Management System, Learning Organization, Training Roadmap and Job Enrichment.
2. The top five HR tools used among the selected Thai companies were, i.e. Development, Learning Organization, Coaching, Training Roadmap and Competency-Based Management.

**Keywords** : Tools, Management, Human Resources

## เครื่องมือบริหารทรัพยากรมนุษย์

ดร. บรรพต วิรุณราช

### บทคัดย่อ

การเขียนบทความทางวิชาการครั้งนี้ เป็นการสำรวจการใช้เครื่องมือ บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง บริษัทต่างชาติและบริษัทไทยว่า มีการใช้เครื่องมือบริหารทรัพยากรมนุษย์เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร กลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจเป็นบริษัท ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดชลบุรี จำนวน 100 บริษัท ผลการสำรวจพบว่า

1. บริษัทต่างชาติ มีการใช้เครื่องมือบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 อันดับแรก คือ การสอนงาน (Coaching), การจัดการตามผลงานหลัก (Performance Management System), องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization), แผนที่ฝึกอบรม (Training Road Map) และการทำงานที่สูงขึ้น (Job Enrichment)
2. บริษัทไทย มีการใช้เครื่องมือบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 อันดับแรก คือ การพัฒนา (Development), องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization), การสอนงาน (Coaching), แผนที่ฝึกอบรม (Training Road Map) และการจัดการสมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Competency-Based Management)

คำสำคัญ: เครื่องมือ, บริหาร, ทรัพยากรมนุษย์

## บทนำ/ความเป็นมาและความสำคัญ ของปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน มีการประกาศใช้กฎหมายบังคับการปฏิบัติของรัฐบาล นายจ้าง และลูกจ้าง ทั้งในและต่างประเทศ และในปี พ.ศ. 1980 มีการใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์แทนการบริหารงานบุคคล (พยอม วงศ์สารศรี, 2550 หน้า 10-17) ที่เป็นเช่นนี้เพราะองค์กรใดหากมีพนักงานที่ขยัน เก่ง อดทน ทักษะดี องค์กรนั้นเสมือนมีทรัพยากรที่สามารถทำให้เกิดเงินทองขึ้นในองค์กร หรือเรียกว่า มีทุนมนุษย์มากแต่หากองค์กรนั้น มีคนที่ไม่ขยัน ไม่มีความอดทน ทักษะไม่ดี องค์กรนั้นเสมือนมีทรัพยากรที่ไม่มีคุณภาพ ไม่สามารถทำให้เกิดเงินทองขึ้นในองค์กร หรือเรียกว่า มีทุนมนุษย์ในองค์กรน้อยนั่นเอง

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความพยายามที่จะทำให้พนักงานขยัน เก่ง อดทน และมีทักษะที่ดีในการทำงานจึงได้คิดเครื่องมือบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา ดังที่ ดิลก ถือกกล้า (2548, หน้า 307) ได้สรุปไว้ว่า เครื่องมือบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการนำมาใช้ในปัจจุบัน มีจำนวน 17 ตัว ผู้สำรวจในฐานะเป็นอาจารย์ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และมหาวิทยาลัยบูรพา ตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี ที่มีบริษัททางธุรกิจมาก จึงมีความสนใจที่จะสำรวจการใช้เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทต่างชาติและบริษัทไทย ว่ามีการใช้เครื่องมืออะไรบ้าง

## วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาเปรียบเทียบบริษัทต่างชาติและบริษัทไทยว่ามีการใช้เครื่องมือการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างไรบ้าง

## ขอบเขตและข้อจำกัดของการศึกษา

ศึกษาจากบริษัทต่างชาติและของคนไทย 100 บริษัท เก็บข้อมูลแบบสะดวกกับตำแหน่งบริหาร ในจังหวัดชลบุรี ระหว่างเดือนกรกฎาคม - กันยายน 2551

## วรรณกรรม

เครื่องมือบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นลักษณะแนวคิดการบริหารที่มุ่งหวังให้ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่มีใช้กันอยู่ในขณะนี้ เช่น

Development ได้แก่ การพัฒนาความรู้ การพัฒนาทักษะของพนักงานซึ่งบริษัทจะต้องมีการประเมินผลเพื่อดูว่า พนักงานมีการพัฒนา ความรู้ ทักษะ ตามที่กำหนดหรือไม่ โดยเฉพาะสถานการณ์ที่บริษัทต้องแข่งขัน พนักงานจะต้องมีการพัฒนามาก และบางครั้งการพัฒนานี้ อาจนำไปใช้กับเครื่องจักร ระบบผลิต ระบบบัญชี และอื่น ๆ ของบริษัทได้

Coaching ได้แก่ การสอนงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานที่มีความรู้ ทักษะมาก ได้ลงมือสอน พนักงานใหม่ ซึ่งจะเป็นการช่วยให้พนักงานใหม่เรียนรู้ และสามารถทำงานได้เร็วขึ้น อีกทั้งเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอีกด้วย

Mentoring ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งพนักงานระดับหัวหน้างาน หรือพนักงานเก่าจะคอยช่วยเหลือพนักงานใหม่ในทุกๆ ด้าน โดยที่พี่เลี้ยงจะต้องสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกับพนักงาน พี่เลี้ยงจะเป็นผู้ทำให้พนักงานสามารถรู้คุณค่าตนเองและมีการกำหนดเวลาพูดคุยกันให้ชัดเจน

Competency-Based Management ได้แก่ การจัดการสมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึง การที่ผู้บริหารได้วางแผนและการให้พนักงานรู้จักและเกิดทักษะในเรื่องพื้นฐานขององค์กรที่ทุกคนต้องรู้ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายองค์กร ระเบียบวินัย การปฏิบัติตัว และคุณธรรม ที่องค์กรต้องการ

Job Enrichment ได้แก่ การที่หัวหน้างานมอบหมายงานบางส่วนของตนเองให้ลูกน้อง (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภูมิใจ กล้าตัดสินใจ และเกิดประโยชน์ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเวลาว่างไปทำงานอื่น ๆ ได้อีก

Career planning ได้แก่ การวางแผนพัฒนาสายทางการก้าวหน้าในอาชีพ ถือเป็นกลยุทธ์ของการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรมีระบบกลุ่มงานอาชีพที่สามารถแสดงให้เห็นว่าตนเองอยู่ที่ไหน และมีเส้นทางความก้าวหน้า



ในอาชีพอย่างไร นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือในการรักษาบุคลากร ให้อยู่กับหน่วยงาน สร้างขวัญ กำลังใจ จูงใจทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์กร

Training Road Map ได้แก่ ฐานรากที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการนำไปพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และสอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานสากลต่างๆ ที่นับวันจะยิ่งลงลึกลงมาในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากยิ่งขึ้น องค์กรใดสามารถจัดทำระบบนี้ขึ้นมาได้ จะช่วยลดความวุ่นวายและสับสนในการพัฒนาคนลงได้มาก

Performance Management System ได้แก่ การวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Action) ประกอบเข้ากับแนวคิดเรื่องการวัดของปัจจัยเหตุและปัจจัยผลของ BSC และแนวคิดในการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเห็นได้ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานนี้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จ

Balance Scorecard ได้แก่ เครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)

Learning Organization ได้แก่ การสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

Knowledge Management ได้แก่ การดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้

ได้แก่ (1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร (2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ (3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน (5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด "ขุมความรู้" ออกมาบันทึกไว้ (6) การจัดบันทึก "ขุมความรู้" และ "แก่นความรู้" สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

Benchmarking เป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอันที่จะพิจารณาว่า มีสภาพใดบ้างที่จะสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิมและทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น แล้วนำความรู้ที่ได้มาจัดการวางแผนการปรับปรุงองค์กรของเราให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น

Job Enlargement ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานมากขึ้น อันเป็นการเพิ่มปริมาณงานโดยระดับความรับผิดชอบยังคงเท่าเดิม แทนที่ที่จะทำงานอย่างเดียวแต่จะต้องทำงานหลายอย่าง ขณะเดียวกันในขณะที่ระดับความรับผิดชอบไม่เปลี่ยนแปลงหรือเป็นการขยายงานในแนวนอน

Cultural Change ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในระดับปทัสถาน (Norms) อันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของระบบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ครอบคลุมสังคมนั้นและเมื่อเราพูดถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมก็จะครอบคลุมไปถึงระเบียบกฎเกณฑ์ ทักษะ ค่านิยม แบบแผนของความสัมพันธ์ สถานภาพและบทบาท กฎหมายต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งการประพฤติปฏิบัติไปตามปทัสถานเหล่านี้จะอยู่ในโครงสร้างของสังคม

Broad banding ได้แก่ เทคนิคการบริหารค่าตอบแทนที่ยุบกระบอกเงินเดือน (ขั้น) ลงเหลือระดับที่กว้างๆ เพียง 2-3 ระดับ เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร ช่วยปรับปรุงความสามารถด้านต่างๆ ของพนักงานได้ เพราะระบบนี้จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นในวิธีการทำงานภายในองค์กร 360 Degree Feedback

ได้แก่ การประเมินผลการทำงานซึ่งใช้ผลจากหลายๆ แหล่ง (Multisource) ประกอบเข้าด้วยกัน การมาจากหลายๆ แหล่ง เรียกว่า 360 องศา โดยนำคนจากรอบๆ ตัวเรามาทั้งหมด เช่น หัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน และตัวเรา ตลอดจนแม้กระทั่งลูกค้าที่ติดต่อเป็นประจำกับพนักงานผู้นั้น

Six sigma ได้แก่ กระบวนการเพื่อลดความผิดพลาด (Defect) ที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆ โดยมุ่งเน้นให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุดและมีความสูญเสียได้ไม่เกิน 3.4 หน่วยในล้านหน่วย มีกระบวนการเรียกว่า DMAIC ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

- (1.) D-Define คือ การกำหนดเป้าหมาย
- (2.) M-Measure คือ การวัดประเด็นหลักๆ ของกระบวนการทำงานในปัจจุบัน
- (3.) A-Analyze คือ การวิเคราะห์ข้อมูล
- (4.) I-Improve คือ การหาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และ

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนบริษัทที่ใช้เครื่องมือบริหารทรัพยากรมนุษย์ 17 ชนิด ในปี 2551

ชนิดของเครื่องมือ	บริษัทต่างชาติ 39 แห่ง		บริษัทไทย 61 แห่ง	
	ปริมาณการใช้	อันดับที่ใช้สูงสุด	ปริมาณการใช้	อันดับที่ใช้สูงสุด
1.Career planning	17	10	29	7
2.Development	20	7	44	1
3.Coaching	26	1	37	3
4. Mentoring	21	6	24	10
5.Training Road Map	22	4	35	4
6.Competency – Based Management	20	7	35	5
7.Performance Management System	26	1	32	6
8.Balance Scorecard	14	11	19	12
9.Learning Organization	24	3	38	2
10.Knowledge Management	18	9	27	8
11.Benchmarking	13	13	14	16
12.Job Enrichment	22	4	21	11
13.Job Enlargement	14	11	25	9
14.Cultural Change	13	13	16	14
15.Broad Banding	5	17	11	17
16.360 Degree Feedback	11	15	19	12
17. Six Sigma	11	15	15	15

(5.) C-Control คือ การควบคุม

### วิธีดำเนินการสำรวจ

1. กลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจด้วยแบบสอบถาม จำนวน 100 บริษัท
2. การเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง เก็บข้อมูลแบบสะดวก
3. สถิติที่ใช้ ใช้ร้อยละ และการจัดอันดับ

### ผลการสำรวจ

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจบริษัทในเขตจังหวัดชลบุรี 100 บริษัท แบ่งเป็น บริษัทไทยและบริษัทต่างชาติ เพื่อสำรวจการใช้เครื่องมือบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงในภาพ



จากตารางที่ 1 จำนวนบริษัททั้งหมด 100 บริษัท เครื่องมือบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 อันดับแรกที่ใช้สูงสุด ได้แก่ อันดับที่ 1 Development จำนวน 64 บริษัท อันดับที่ 2 Coaching จำนวน 63 บริษัท อันดับที่ 3 Learning Organization จำนวน 62 บริษัท

อันดับที่ 4 Performance Management System จำนวน 58 บริษัท

อันดับที่ 5 Training Road Map จำนวน 57 บริษัท เมื่อแยกเป็นบริษัทต่างชาติและบริษัทคนไทย เครื่องมือ 5 อันดับแรกที่มีการนำมาใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ แสดงได้ดังนี้

บริษัทต่างชาติ อันดับที่ 1 Coaching จำนวน 26 บริษัท จาก 39 บริษัท และ Performance Manage System จำนวน 26 บริษัท จาก 39 บริษัท อันดับที่ 3 Learning Organization จำนวน 24 บริษัท จาก 39 บริษัท อันดับที่ 4 Job Enrichment 22 บริษัท จาก 39 บริษัท และ Training Road Map จำนวน 22 บริษัท จาก 39 บริษัท

บริษัทไทย อันดับที่ 1 Development จำนวน 44 บริษัท จาก 61 บริษัท อันดับที่ 2 Learning Organization 38 บริษัท จาก 61 บริษัท อันดับที่ 3 Coaching จำนวน 37 บริษัท จาก 61 บริษัท อันดับที่ 4 Training Road Map จำนวน 35 บริษัท และ Competency - Based Management จำนวน 35 บริษัท จาก 61 บริษัท

ในจำนวนเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 อันดับแรกที่บริษัทไทย และบริษัทต่างชาติใช้เหมือนกัน ได้แก่

1. Coaching
2. Learning Organization
3. Training Road Map

## สรุปผลอภิปรายการสำรวจ

1. อันดับที่ 1 การใช้เครื่องมือบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทต่างชาติและบริษัทไทย มีความแตกต่างกัน โดยที่บริษัทต่างชาติ เครื่องมืออันดับ 1 คือ เน้นการสอนงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะการสอนงานนั้น เกิดขึ้น

ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งประหยัดค่าใช้จ่ายเพราะเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานอยู่แล้ว

สำหรับเครื่องมืออันดับที่ 1 ที่บริษัทไทยใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การดำเนินการพัฒนา อาจเป็นเพราะพนักงานที่ทำงานในบริษัทคนไทยนั้น ตามปกติหากเลือกได้ จะทำงานในบริษัทต่างชาติก่อน เพราะเงิน คือ ค่าตอบแทนดี ส่วนใหญ่จะสูงกว่า จากนั้นจึงเลือกบริษัทไทย ซึ่งพนักงานต้องการที่จะให้บริษัทพัฒนาความรู้ ทักษะ ของพนักงานเพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มทุนมนุษย์ให้กับตนเองที่จะทำงานได้ดีเหมือนบริษัทต่างชาติ สอดคล้องกับ มอนดี, โน และเพรอโมซ์ (Mondy, R.Wayne, Noe , Robert M. and Premcaux Shane R 1999, pp. 254-255) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนในตัวพนักงาน เป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้กับพนักงาน เป็นองค์การก้าวสู่ออนาคต

2. อันดับที่ 2 (คะแนนเท่าอันดับที่ 1) ของเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัทต่างชาติ ใช้ระบบการจัดการผลงานหลัก (Performance Management System) อาจเป็นเพราะบริษัทต่างชาติที่มาตั้งบริษัทในประเทศไทยต่างมุ่งหวังผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปสู่กำไรให้กับบริษัท และคนถือว่าเป็นต้นทุนการผลิตที่สำคัญ ดังนั้น เมื่อบริษัทต่างชาติลงทุนที่คนแล้ว คนนั้นจึงต้องทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย 4 มิติ ที่บริษัทตั้งไว้ เมื่อทำได้แล้วจะพิจารณาความดีความชอบตามผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ฌรงค์วิทย์ แสนทอง (2548, หน้า 26-28) ให้ทัศนะว่า การประเมินผลงานปัจจุบัน นิยมประเมินผลงานแบบบริหารผลงานทุกระดับ ในองค์การแผนกลยุทธ์ (Strategic Performance Management System) มุ่งผลงานที่เป็นตัวเลขที่วัดได้ คือ มิติการเงิน, มิติลูกค้า, มิติกระบวนการภายใน และมิติการเติบโต และอันดับที่ 2 ของบริษัทไทย คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ ยุคลฉัตร ลากสิป (2551) ที่พบว่า เทศบาลเสนาให้ มีการจัดการเทศบาลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผลการจัดเทศบาลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้บุคลากรมีศักยภาพสูงขึ้น และมีความสอดคล้องกับ ปัญญา ชัมสือ (2551) ที่พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับวัฒนธรรมองค์การในด้าน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกล้าเสี่ยง ด้านการเน้นรายละเอียดของงาน

ด้านการมุ่งที่ผลงาน ด้านการให้ความสำคัญกับบุคลากร  
ด้านการมุ่งที่ทีม และด้านการทำงานเชิงรุก

3. อันดับที่ 3 ของเครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทต่างชาติคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้  
อาจเป็นเพราะเมื่อพนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายแล้ว  
การรักษาระดับความรู้ ทักษะ ให้อยู่ตลอดไป จึงต้องใช้  
เครื่องมือองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับบริษัทไทย เครื่องมืออันดับที่ 3 คือ  
การสอนงาน ซึ่งเป็นไปได้ว่า เมื่อพนักงานในบริษัทไทย  
ได้พัฒนาแล้วและยังเรียนรู้ต่อไป จากนั้นมาถึง การที่  
หัวหน้างานต้องสอนพนักงานได้บังคับบัญชาต่อไป  
เป็นทอด ๆ

### บรรณานุกรม

ณรงค์วิทย์ แสันทอง. (2548). Competency  
เพื่อการประเมินผลงานประจำปี. กรุงเทพฯ :  
เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

ณรงค์วิทย์ แสันทอง. (2551, 10 สิงหาคม). แผนที่  
ฝึกอบรม. [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=113>.

ดิลก ถือกกล้า. (2548). 40 ปี บนเส้นทางบริหารทรัพยากร  
บุคคลใหม่. กรุงเทพฯ : สมาคมการจัดการงาน  
บุคคลแห่งประเทศไทย.

บรรพต วิรุณราช. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์.  
เอกสารประกอบการเรียนวิชาการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์. ชลบุรี : วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์.

บุญอนันต์ พันนัยทรัพย์. (2548, 5 พฤษภาคม ).  
การวางแผนอาชีพ. ประชาชาติธุรกิจ. 28(3685),  
หน้า 6.

ปัญญา จิ้มสือ. (2551). วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การ  
แห่งการเรียนรู้ กรณี บริษัท ไออาร์พีซี  
จำกัด (มหาชน). งานนิพนธ์ปริญญาบริหาร-  
ธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, วิทยาลัย-  
พาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พยอม วงศ์สารศรี. (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์.  
กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ยุคลฉัตร ลาภสืบ. (2551). การบริหารจัดการของเทศบาล  
ตำบลเสาไห้ จังหวัดสระบุรี เพื่อเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้. งานนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยพาณิช-  
ยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิจารณ์ พานิช. (2551, 10 สิงหาคม). การจัดการความรู้.  
(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: [http://www.dopa.go.th/iad/km/km\\_des.html](http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html)

สมคิด บางโม. (2551, 10 สิงหาคม). การพัฒนา.  
(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: [http://www.hrcenter.co.th/webboard/Show\\_Topic.asp?ID\\_Topic=3351](http://www.hrcenter.co.th/webboard/Show_Topic.asp?ID_Topic=3351)

หิรัญ พบลาภ. (2551, 10 สิงหาคม). สร้างความเชี่ยวชาญ  
ส่วนบุคคล สู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน.  
(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: [http://groups.google.co.th/group/siamhrm/browse\\_thread/thread/3cecbad01cd63bec](http://groups.google.co.th/group/siamhrm/browse_thread/thread/3cecbad01cd63bec)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2551, 10 สิงหาคม). พี่เลี้ยง.  
(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=804> [2551, 10 สิงหาคม].

Mondy, R.Wayne, Noe, Robert M. and Premeaux,  
Shane R. (1999). Human Resource  
Management. New Jersey:  
A Simon@Schuster.

ผู้เขียน :

ดร. บรรพต วิรุณราช

รองคณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา