

# การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ.2560-2564)

## The Strategic Human Resource Management Plan of Department of Mineral Resources (B.E.2560-2564)

เสนห์ จุ้ยโต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Email: Dr\_sjuito@hotmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ.2560-2564) มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard กรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ.2556-2559) และ 2) เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard กรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ.2560-2564) การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรของกรมทรัพยากรธรณี จำนวน 287 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard กรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ.2556-2559) โดยภาพรวมทั้ง 26 หัวข้อผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง และ 2) ผลการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard กรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ.2560-2564) ได้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ.2560-2564) จำนวน 1 ฉบับ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สวอต วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่ม

**คำสำคัญ:** แผนกลยุทธ์, การบริหารทรัพยากรบุคคล, กรมทรัพยากรธรณี

### Abstract

The research on “Strategic Plan Development for Human Resource Management at the Department of Mineral Resources (B.E. 2560-2564)” had 2 objectives, including; 1) to evaluate the achievement of the strategic plan development for human resource management in accordance with HR Scorecard guidelines of the Department of Mineral Resources (B.E. 2556-2559) and 2) to develop a strategic plan for human resource development in accordance with HR Scorecard guidelines of Department of Mineral Resources (B.E. 2560-2564). The samples were 287 of the personnel of Department of Mineral Resources. Data were collected by questionnaire, interviewing and workshop meeting The methodology used for data analysis included mean, standard deviation and content analysis. The results found that: 1) the overall achievement of the strategic plan development for human resource management in accordance with HR Scorecard guidelines of the Department of Mineral Resources (B.E. 2556-2559) for 26 topics was at moderate level, 2) a strategic plan for human resource development in accordance with HR Scorecard guidelines of Department of Mineral Resources (B.E. 2560-2564) was successfully developed and contained analysis of SWOT,

vision, mission, strategic issues, strategy, strategic objectives, key performance indicators, target values and initiative projects.

**Keywords:** Strategic Plan, Human Resource Management, Department of Mineral Resources

## 1. บทนำ

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ.2560-2564) ดำเนินกระบวนการตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดเป็นเครื่องมือหลักในการวิเคราะห์ประเด็นปัจจัยภายในและภายนอก ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินการ โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารกรมทรัพยากรธรณีให้มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ.2560-2564) จึงจะถือได้ว่าเป็นแผนที่มีความครบถ้วนตามหลักการจัดการแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงและสอดคล้องตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและเกณฑ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน[1] และกรมทรัพยากรธรณีจะได้ใช้ประโยชน์จากแผนกลยุทธ์ดังกล่าวในการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้กรมทรัพยากรธรณีสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ จึงให้มีการดำเนินงานโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ.2560-2564)

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard กรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ.2556-2559)

2.2 เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard กรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ.2560-2564)

## 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

### แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมทรัพยากรธรณี(พ.ศ.2560-2564) [2]

- SWOT Analysis
- Vision
- Mission
- Core Value
- Strategic Issues (HR Scorecard 5 Dimensions)
- Strategies
- Strategic Objective
- Key Performance Indicator
- Target
- Initiative Project

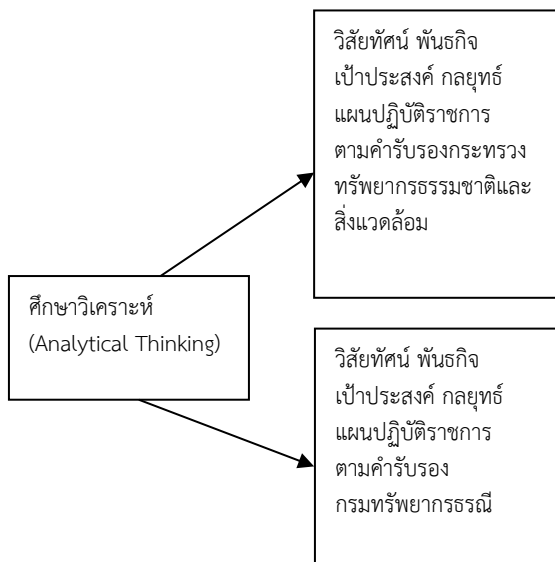
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 4. วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ประชากรคือบุคลากรของกรมทรัพยากรธรณี จำนวน 365 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 287 คน ตามตารางทาร์โรว์ ยามาเน่ วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการวิจัยเชิงผสมวิธีทั้งวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ (Mixed Method) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

## 5. ขั้นตอนการวิจัย

5.1 ศึกษาวิเคราะห์แผนปฏิรูตราชการตามคำรับรองของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ. 2560-2564)



ภาพที่ 2 กรอบการศึกษาวิเคราะห์แผนปฏิบัติราชการ

5.2 ศึกษาผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล HR Scorecard (พ.ศ. 2556-2559) โดยใช้แบบสอบถาม

5.3 ขึ้นสำรวจความคิดเห็นและความคาดหวังผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 15 คน

5.4 จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนว HR Scorecard พ.ศ. 2560-2564

#### กิจกรรมที่ปฏิบัติ

กิจกรรมที่ 1 ให้ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ ตามแนวทาง HR Scorecard 6 ชั่วโมง

กิจกรรมที่ 2 ให้ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย HR Scorecard และการเรียนรู้ ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Learning and Workshop) คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้ที่เกี่ยวข้อง 30 คน

กิจกรรมที่ 3 รับฟังความคิดเห็น(ร่าง)แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมทรัพยากรธรณี พ.ศ. 2560-2564

## 6. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ.2560-2564) สรุปได้ดังนี้

6.1 ผลการประเมินแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณี ตามแนวทาง HR Scorecard (พ.ศ.2556-2559) พบว่าความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลใน 26 หัวข้อ ผลการประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกหัวข้อการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง

6.2 ผลการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณีตามแนวทาง HR Scorecard (พ.ศ.2560-2564) พบว่า ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณี (พ.ศ.2560-2564) จำนวน 1 ฉบับ องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์มี 10 ประการประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สวอท
2. วิสัยทัศน์
3. พันธกิจ
4. ค่านิยมหลัก
5. ประเด็นยุทธศาสตร์
6. กลยุทธ์
7. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
8. ตัวชี้วัด
9. ค่าเป้าหมาย
10. โครงการริเริ่ม

### 1. วิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

#### 1.1 จุดแข็ง (Strengths : S)

S<sub>1</sub> บุคลากรด้านธรณีวิทยามีจำนวนเพียงพอต่อพันธกิจของกรม

S<sub>2</sub> ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล

S<sub>3</sub> ค่านิยมหลักของกรมทรัพยากรธรณีมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน เอื้อต่อพันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

S<sub>4</sub> ระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Network) มีความพร้อมรองรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่

### 1.2 จุดอ่อน (Weaknesses : W)

W<sub>1</sub> โครงสร้างอัตรากำลังไม่สอดคล้องเหมาะสมกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของกรม

W<sub>2</sub> งบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังไม่พอเพียง

W<sub>3</sub> ระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

W<sub>4</sub> บุคลากรบางส่วนยังขาดการพัฒนาและฝึกอบรมที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่กำหนดไว้

W<sub>5</sub> บุคลากรสายบริหารบางส่วนยังขาดการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารมืออาชีพ

W<sub>6</sub> แผนความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) และแผนการทดแทนตำแหน่ง Succession Plan) ยังมีการกำหนดอย่างชัดเจน

### 1.3 โอกาส (Opportunities : O)

O<sub>1</sub> มีเครือข่ายหน่วยงานทางวิชาการในประเทศและต่างประเทศให้การสนับสนุน การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านทรัพยากรธรณี

O<sub>2</sub> สำนักงาน ก.พ. มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยในระบบ DPIS

O<sub>3</sub> สำนักงาน ก.พ.ร. เปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

### 1.4 สิ่งคุกคาม (Threats : T)

T<sub>1</sub> ค่าตอบแทนหน่วยงานภายนอกสูงกว่า ทำให้ที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ

T<sub>2</sub> ระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทยมีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้บุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานต่ำกว่ามาตรฐานสากล

## 2. วิสัยทัศน์ (Vision : V)

บุคลากรมืออาชีพ ด้านวิชาการและบริหารจัดการทรัพยากรธรณี”

## 3. พันธกิจ (Mission : M)

M<sub>1</sub> จัดหาทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณี

M<sub>11</sub> วางแผนทรัพยากรบุคคล

M<sub>12</sub> วิเคราะห์งานและออกแบบงาน

M<sub>13</sub> สรรหาบุคลากร

M<sub>14</sub> คัดเลือกบุคลากร

M<sub>2</sub> ให้รางวัลทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณี

M<sub>21</sub> ประเมินผลการปฏิบัติงาน

M<sub>22</sub> บริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์

เกื้อกูล

M<sub>23</sub> จูงใจบุคลากร

M<sub>3</sub> พัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณี

M<sub>31</sub> ฝึกอบรมบุคลากร

M<sub>32</sub> สนับสนุนการศึกษาต่อ

M<sub>33</sub> บริหารจัดการความรู้

M<sub>34</sub> จัดการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อ

M<sub>35</sub> พัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าใน

อาชีพ

M<sub>36</sub> พัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่ง

M<sub>4</sub> ป้องกันรักษาทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณี

M<sub>41</sub> บริหารสุขภาพและความปลอดภัยบุคลากร

M<sub>42</sub> พัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากร

M<sub>43</sub> บริหารวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม

องค์กร

M<sub>44</sub> สร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน

M<sub>45</sub> ดำเนินงานด้านวินัยบุคลากร

#### 4. ค่านิยมหลัก (Core Value : CV)

CV<sub>1</sub> เชื่อถือได้ (Credibility)

CV<sub>2</sub> นวัตกรรม (Innovation)

CV<sub>3</sub> รวดเร็ว (Speed)

CV<sub>4</sub> ประทับใจ (Impression)

#### 5. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues : SI)

SI<sub>1</sub> มิติที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร

SI<sub>2</sub> มิติที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล

SI<sub>3</sub> มิติที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร

SI<sub>4</sub> มิติที่ 4 ความรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคล

SI<sub>5</sub> มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลคุณภาพชีวิตกับการทำงาน

### 7. อภิปรายผลการวิจัย

7.1 ผลการประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณีตามแนวทาง HR Scorecard (พ.ศ.2556-2559) พบว่า ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแนวทาง HR Scorecard ใน 26 หัวข้อ ผลการประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และทุกหัวข้อผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบุคลากรกรมทรัพยากรธรณีผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมายังไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ (Result) อย่างแท้จริง โดยเฉพาะการประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ยังไม่ได้มีการวิจัยประเมินผลโครงการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์[3] โดยส่วนใหญ่ยังมีการประเมินผลโครงการแบบเดิมที่ยึดประเมินกระบวนการทั้งประเมินกิจกรรม ประเมินปัจจัยนำเข้า นอกจากนี้การดำเนินงานโครงการในรอบปี พ.ศ. 2556-2559 ยังขาดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคิดริเริ่มโครงการใหม่ๆ ทำให้ผลการประเมินความสำเร็จจึงอยู่ในระดับปานกลางทั้งภาพรวม และระดับปานกลางใน 26 หัวข้อตามแนวทาง HR Scorecard[4]

7.2 ผลการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณี ตามแนวทาง HR Scorecard

(พ.ศ.2560-2564) พบว่า ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรธรณีตามแนวทาง HR Scorecard (พ.ศ.2560-2564) จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งมีองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ 10 ประการ ได้แก่ การวิเคราะห์สวอท วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่ม

ซึ่งการได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ต้องใช้วิธีการให้ความรู้ การเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการ (Learning and Workshop) [5] การรับฟังความคิดเห็นจากคณะทำงานผู้บริหาร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในรูปแบบการเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการมีผู้เข้าร่วมการประชุมให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมทรัพยากรธรณีต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กรของกรม [6] จึงให้ความคิดเห็นว่า ควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และโครงสร้างของกรมให้ชัดเจน จะทำให้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ.2560-2564) มีความสอดคล้องสัมพันธ์เชิงบูรณาการเหตุผล (Logic Integration) [7]

### 8. ข้อเสนอแนะ

#### 8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ให้มีความชัดเจน โดยนำตัวแบบการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์โดยยึดดัชนีสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

2) ควรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรของกรมทรัพยากรธรณี จากองค์การระบบราชการสู่องค์กรมุ่งเน้นกลยุทธ์ (The Strategy Focused Organization) [8]

3) ควรมีการถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ชัดเจน บูรณาการ และสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน โดยนำเครื่องมือแผนที่ยุทธศาสตร์มาใช้ (Strategy Map)

4) ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการของกรมใหม่ให้สอดคล้องกับพันธกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการจัดอัตรากำลัง มีขนาด และสมรรถนะที่เหมาะสมต่อไป[9]

#### 8.2 ข้อเสนอแนะปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor: KSF) ในการการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมทรัพยากรธรณี ตามแนวทาง HR Scorecard (พ.ศ.2560-2564) มี 5 ปัจจัย ดังนี้[10]

KSF1= มีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)

KSF2= สร้างการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Creating a Shared Need for Change)

KSF3= สร้างวิสัยทัศน์ร่วมชัดเจน (Shaping a Vision)

KSF4= ขับเคลื่อนด้วยความผูกพัน (Mobilizing Commitment)

KSF5= ติดตามและสาธิตแสดงความก้าวหน้า (Monitoring and Demonstrating Progress)

ถ้ากรมทรัพยากรธรณีมีการพัฒนา KSF1 – KSF5 ให้เอื้ออำนวยต่อ HR Scorecard เชื่อว่าการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ.2560-2564 จะประสบความสำเร็จ

### 8.3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาต่อไป

1) ควรจัดอบรมให้บุคลากรที่ทำงานด้านการบริหารโครงการ(Project Management) มีสมรรถนะใน 3 ด้าน ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการเขียนโครงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะการเป็นผู้บริหารโครงการสู่ความสำเร็จ และสมรรถนะการวิจัยประเมินผลโครงการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2) ควรมีการวิจัยประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อประเมินว่าการดำเนินงานโครงการมีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยยึดผลสัมฤทธิ์ (Result) เป็นสำคัญ

## 9. เอกสารอ้างอิง

- [1] จิระจิตต์ บุนนาค, “สถานภาพการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน,” วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554
- [2] เสน่ห์ จุ้ยโต, กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์, โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งดารา, นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553

- [3] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการพลเรือนประสบการณ์จากส่วนราชการนำร่อง, 2547.
- [4] Becker, Briane., Huselid, Mard A. and Ulrich, Dave The HR Scorecard Linking People, Strategy, and Performance, Boston: Harvard Business School Press. 2001
- [5] Butler, John E., Ferris, Gerald R., & Napier Nancy K. Strategic Human Resource Management. Ohio: South Western Publishing. 1991.
- [6] Ivancevich, John M. Human Resource Management. Boston : McGraw-Hill. 2008.
- [7] Kaplan, Repert S., & Norton, David P. Strategy Maps. United States of America Harvard Business Publishing. 2004.
- [8] McBeath, Gordon. Practical Management Development. Oxford : Black well. 1990.
- [9] Pearce, John A., & Robbinson, Richard B. Strategic Management. Boston : Irwin McGraw-Hill. 2000.
- [10] Tyson, Shaun. Human Resource Strategy : Towards a General Theory of Human. 1995.