

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง*

THE GUIDELINE FOR PROACTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF THE CONSTRUCTION MATERIALS RETAIL BUSINESS

ศักดิ์ชาย ศรีมานพ

Sakchay Srimanop

ตรีเนตร ตันตระกูล

Trinate Tuntrakul

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Western University, Thailand

E-mail: sakchaypro@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง 2) พัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เทคนิคเดลฟาย การวิเคราะห์กรณีศึกษา และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการวางกรอบการเก็บข้อมูล 2) ขั้นการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ 3) ขั้นการเก็บข้อมูล 4) ขั้นการรายงานผล ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง ปัญหาสำคัญคือ เป็นกิจการที่ใช้แรงงานสูง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารต้องการให้บริการแก่ลูกค้าที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้โดยไม่มีวันหยุดเช่นเดียวกับร้านสะดวกซื้อ การให้บริการจำเป็นจะต้องมีพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งในด้านวัสดุก่อสร้าง การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดระยะเวลาที่เปิดจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ในยุคการระบาดของโควิด-19 นี้ ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 14 บริษัท และบริษัทวิษณุภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง จำกัด อันเนื่องมาจากนโยบายการทำงานที่บ้าน (Work from Home) เมื่อประชาชนมาทำงานที่บ้านมากขึ้น ก็จะมีการปรับปรุงหรือซ่อมแซมบ้าน เพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานที่บ้านมากขึ้น 2) แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง เพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ 2.1) การวางแผนด้านการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ 2.2) การสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน 2.3) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

* Received 4 April 2022; Revised 16 April 2022; Accepted 19 April 2022



คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก, การวางแผนด้านการสรรหา, การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์, ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

Abstract

The objectives of this research article were 1) to study the proactive human resource management of the construction material trading business and 2) to develop the proactive human resource management approach of the construction material trading business. By using qualitative research, research tools include in-depth interviews, delphi techniques, case study analysis and non-participant observation. The data analysis was divided into 4 steps: 1) The process of establishing the framework for collecting data 2) The stage of determining experts 3) The stage of collecting the data 4) The stage of reporting results. The results of the research were as follows: 1) Proactive human resource management of construction material trading business. The main problem was a labor-intensive business. Proactive human resource management is therefore essential. As executives want to provide services to customers who can compete with competitors without days off like a convenience store. And the service needs to have employees who have knowledge and expertise in both building materials and building relationships with customers throughout the period of construction material sales. And in this era of the Covid-19 outbreak, construction material trading business, which was a sample group of 14 companies and Wisanuphand Construction Materials Co., Ltd. has grown considerably. Due to the policy of working from home (Work from Home), when more people come to work at home, will have to improve or repair the house to be more suitable for working at home. 2) Guidelines for proactive human resource management of construction materials business. for the company to be successful It consists of 3 factors: 2.1) recruitment and selection, 2.2) employee motivation at work, and 2.3) proactive human resource management strategies.

Keywords: Proactive Human Resource Management, Human Resource Recruitment and Selection Planning, Staff Motivation, Proactive Human Resource Management Strategy, Construction Materials Business



บทนำ

การแข่งขันของธุรกิจในยุคปัจจุบัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร และผู้บริหาร เป็นผลมาจากตลาดแรงงานมีการแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ทั่วโลกประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีความสามารถ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งแรงงานที่มีในตลาดไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร ทำให้องค์กรต้องตื่นตัวและตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมากขึ้น สถานการณ์ดังกล่าวนับเป็นความท้าทายอย่างมาก หากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถ ความเหมาะสมกับลักษณะงาน จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกำลังขับเคลื่อนสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ และสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ อันได้แก่ ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความหลากหลายของบุคลากร แนวโน้มของลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป ความรับผิดชอบต่อสังคมกับการสร้างความยั่งยืนขององค์กร ในการรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจดังกล่าว ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารด้านบุคลากร โดยการใช้แนวปฏิบัติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งประกอบด้วยการดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดูแลใส่ใจและรักษาบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (สมพิศ ทองปาน, 2559)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาประเทศ ซึ่งในปัจจุบันที่เป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์ ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญเข้าใจถึงความต้องการและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสุภาวดี ขุนทองจันทร์ กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้สามารถใช้ความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด เป็นผลให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านประสิทธิภาพ โดยได้รับผลงานมากที่สุดจากการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559) ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กลยุทธ์ในการสรรหาคัดเลือก พัฒนา จัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และกลยุทธ์อื่น ๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนดีและคนเก่งมีความสามารถ ใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน (นิสตากร เวชยานนท์, 2559) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นทุนมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นจะส่งผลทำให้ผลิตผลและผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น โดยที่ทุนมนุษย์จะสามารถสร้างคุณค่าโดยผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการรักษา จะเห็นได้ว่าถ้าองค์กรมีการจัดการทุนมนุษย์อย่างดี ทุนมนุษย์นั้น



ก็จะยกระดับ ที่นอกจากจะส่งมอบคุณค่าแล้วยังจะเพิ่มคุณค่าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น แต่ถ้าองค์กรที่ใช้การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์คุณค่านั้นก็จะถูกยกระดับขึ้นมาเป็นการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์กร อาจนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมซึ่งทำให้องค์กรก้าวกระโดดเหนือคู่แข่ง ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและนำไปสู่ความยั่งยืน

ธุรกิจภาคเอกชนเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งบทบาทหลัก ๆ ของภาคเอกชนคือการจ้างงานทำให้กลไกเศรษฐกิจหมุนเวียน มีการกระจายรายได้ ประชาชนมีฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้น ช่วยให้ภาครัฐมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการที่ประชาชนมีรายได้และเสียภาษีอากรรวมทั้งค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ให้รัฐ โดยที่ภาครัฐนำรายได้เหล่านี้ไปพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ช่วยให้เกิดความก้าวหน้า โดยเฉพาะธุรกิจองค์การขนาดใหญ่ถือเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญให้กับประเทศไทย เพราะบริษัทเอกชนขนาดใหญ่มีเสถียรภาพมาก มีทั้งส่วนที่เป็นบริษัทที่มีคุณค่า (Value Company) และบริษัทที่มีการเติบโต (Growth Company) ที่มีบทบาทสร้างเศรษฐกิจและมูลค่าให้กับประเทศถ้าภาคเอกชนเข้มแข็งเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ของคนในประเทศก็จะได้ประโยชน์ ทั้งจากการสร้างรายได้ การลงทุน การจ้างงาน การพัฒนาความรู้ เทคโนโลยี ฯลฯ โดยในปัจจุบันธุรกิจภาคเอกชน ยังประสบกับปัญหาความไม่เพียงพอของบุคลากร ทำให้ธุรกิจนั้น ๆ ไม่สามารถที่จะเปิดดำเนินกิจการได้ทุกวันอย่างต่อเนื่องซึ่งมาจากการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ ทำให้มีจำนวนบุคลากรที่จำกัดไม่มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสถิติการขอลาหยุดงานจากปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงอัตราการเข้า - ออกของพนักงานที่สูงขึ้น ความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการเปลี่ยนย้ายงาน และปัจจัยทางด้านอื่น ๆ ถือเป็นส่วนที่มีผลต่อการเปิดดำเนินกิจการได้ทุกวันอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น ธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ธุรกิจศูนย์รถยนต์ หรือธุรกิจประกันชีวิต เป็นต้นยังมีอีกหลายพื้นที่ที่ยังคงปิดให้บริการทุกวันอาทิตย์ ดังนั้นการวางแผนด้านของอัตรากำลังและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกให้เหมาะสมกับภารกิจของธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้างและมีเพียงพอเหมาะสมนั้นจะทำให้ลูกค้าสามารถใช้บริการได้ทุกวันโดยเฉพาะเจ้าของบ้านที่ส่วนใหญ่จะว่างในวันเสาร์ - อาทิตย์ จึงสามารถไปเยี่ยมชมและสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างได้สะดวกกว่าวันจันทร์ - ศุกร์ ซึ่งเป็นวันทำงาน และทำให้บริษัทมีความคล่องตัวในการขับเคลื่อนการให้บริการของธุรกิจในการสร้างรายได้และกำไร ให้สูงขึ้นได้ (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของบริษัท วิษณุภณท์วัสดุก่อสร้าง จำกัด และธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างอื่น ๆ ด้วย รวมทั้งศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบาย ทิศทางการวางแผนองค์การ เพื่อการดำเนินการได้อย่างมั่นคง และยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง



2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้การวิจัยนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth interview) เทคนิคเดลฟาย การวิเคราะห์กรณีศึกษา และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังขั้นตอนต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง และเปิดให้บริการทุกวันอย่างต่อเนื่อง โดยผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) จากผู้บริหารระดับสูง 7 บริษัท จำนวน 7 คน และการใช้เทคนิคเดลฟาย จากผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 บริษัท จำนวน 14 คน รวมจำนวน 21 คน

กลุ่มที่ 3 การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์กรณีศึกษา โดยผู้ก่อตั้งของบริษัท วิษณุภัณฑ์วัสดุ ก่อสร้าง จำกัด ซึ่งก็คือผู้วิจัย โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยการสังเกตการณ์ผู้บริหารและพนักงาน (รายงานด้วยภาพถ่ายและข้อมูลการวิเคราะห์) และข้อมูลทุติยภูมิต่าง ๆ รวมทั้งการวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ของผู้วิจัย

ทั้งนี้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญต้องมีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 5 ปี และบริษัทธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างเฉพาะในจังหวัดนครราชสีมา

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) เทคนิคเดลฟาย การวิเคราะห์กรณีศึกษา และการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และมีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 5 ปี โดยผู้วิจัยใช้การกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยมีการเตรียมแนวคำถามไว้ล่วงหน้า ลักษณะของคำถามมีความยืดหยุ่น มีความต่อเนื่อง เพื่อสามารถเจาะลึกถึงคำตอบให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยผู้วิจัยจะแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างภาคเอกชน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นเพิ่มเติม



2. เทคนิคเดลฟาย แบ่งเป็น 2 รอบ คือ

รอบที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน และกลุ่มที่ 2 ผู้บริหาร จำนวน 7 คน รวมจำนวน 12 คน

รอบที่ 2 นำแบบสอบถามรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ซึ่งมี ลักษณะแบบมาตราส่วน ส่งให้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2 จำนวน 14 คน

3. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) เป็นการศึกษา บริษัท วิษณุภัณฑ์ วัสดุก่อสร้าง จำกัด เพื่อนำมาเพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง และนำมาพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างต่อไป

4. การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม เป็นการสังเกตที่ผู้วิจัยเฝ้าสังเกตอยู่วงนอก ไม่เข้าไปร่วมในกิจกรรม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการค้นคว้าข้อมูลเอกสารและการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ เป็นการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง รวมทั้งการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ของผู้วิจัย จากการเข้าไปสัมภาษณ์เชิงลึก และการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์กรณีศึกษา โดยขั้นตอนการเก็บข้อมูล คือ

2.1 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีใช้การกำหนดโครงสร้างของข้อความแบบปลายเปิด

2.2 ตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ด้านความเที่ยงตรงด้วยตนเองและผู้เชี่ยวชาญ และนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข

2.3 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับจริง

2.4 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล เพื่อแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการ

2.5 โทรแนะนำตัวแจ้งรายละเอียด เพื่อขอยืนยันในการเข้าพบ

2.6 จัดเตรียมข้อมูล และอุปกรณ์ในการเก็บข้อมูลให้พร้อม

2.7 ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์หรือเก็บข้อมูลต่าง ๆ ด้วยตนเอง

2.8 ส่งหนังสือขอบคุณ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) (เชี่ยวชาญ การะวงศ์, 2556) แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้



1. ขั้นการวางกรอบการเก็บข้อมูล การกำหนดคำถามสำหรับการวางกรอบการเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบในกระบวนการเคลฟายต้องสอบถามความคิดเห็นจากผู้ตัดสินใจว่าต้องการนำข้อมูลไปทำอะไร สนใจอยากได้ข้อมูลสารสนเทศในเรื่องอะไร

2. ขั้นการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ ประเด็นที่ผู้รับผิดชอบต้องพิจารณาในขั้นการกำหนดผู้เชี่ยวชาญ คือ คุณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยผู้ให้ข้อมูลต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการ มีข้อมูลเพียงพอที่จะแลกเปลี่ยน มีแรงจูงใจอยากเข้าร่วม และรู้สึกสนใจผลที่ได้จากการสรุปความคิดของผู้เกี่ยวข้องในส่วนขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ให้ข้อมูล

3. ขั้นการเก็บข้อมูล การเก็บข้อมูลส่วนใหญ่ 2 รอบ แต่ละรอบจะมีการเตรียมข้อมูล และนำเสนอข้อมูลต่างกัน ดังนี้

รอบที่ 1 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้คำถามปลายเปิด ทำให้เกิดอิสระในความคิด และส่งจดหมายนำชี้แจงจุดมุ่งหมายของการเก็บข้อมูล และนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามปลายปิดในรูปของมาตราประมาณค่า โดยใช้แบบ 5 ระดับ โดยคำถามต้องมาจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลในรอบแรกเท่านั้น ไม่นำเสนอความคิดเห็นส่วนตัวของผู้วิจัย

รอบที่ 2 เมื่อได้คำตอบจากรอบแรกแล้ว ต้องทำการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงบริบท (Thematic Analysis) สรุปประเด็นความคิดเห็นทั้งหมด

4. ขั้นการรายงานผล เป็นการจัดทำรายงานผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลรอบสุดท้าย เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สรุปผลการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

ปัญหาสำคัญของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศไทยคือเป็นกิจการที่ใช้แรงงานสูง เมื่อในท้องถิ่นแรงงานหายากก็จะมีผลกระทบต่อเวลาการเปิดให้บริการที่จำเป็นต้องหยุดเสาร์ - อาทิตย์ และในเทศกาลต่าง ๆ แต่ถ้าคู่แข่งเปิดให้บริการลูกค้าก็จะเปลี่ยนไปซื้อในบ้านของคู่แข่งเพราะสินค้าประเภทวัสดุก่อสร้างในแต่ละร้านจะมีสินค้าที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ร้านที่ปิดจึงเสียโอกาสในการมียอดขายในวันหยุดและลูกค้าอาจจะเปลี่ยนไปซื้อกับร้านคู่แข่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจนี้ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกประเด็นนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารต้องการให้บริการแก่ลูกค้าที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้โดยไม่มีวันหยุดเช่นเดียวกับร้านสะดวกซื้อและการให้บริการจำเป็นจะต้องมีพนักงานที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งในด้านวัสดุก่อสร้างและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดระยะเวลาที่เปิดจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง โดยจะต้องให้ความสำคัญ



ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศไทยเริ่มมาจากห้างที่จำหน่ายวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่มีสาขาทั่วไป เช่น โฮมโปร บุญถาวร หรือไทยวัสดุก่อสร้าง เป็นต้น แต่ร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดกลางและขนาดเล็กยังคงเป็นแบบดั้งเดิมซึ่งเป็นกิจการในครอบครัวตั้งแต่รุ่นปู่ ย่า ตา ยาย ที่ดำเนินกิจการกันมาที่ไม่ได้ใช้ระบบการบริหารและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มากนัก จึงเกิดปัญหาที่ร้านค้าเหล่านี้ไม่สามารถแข่งขันกับห้างขนาดใหญ่ได้ จึงปิดกิจการไปจำนวนมาก แต่บริษัท วิทยุภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง จำกัด ถึงแม้จะเริ่มมาจากกิจการขนาดเล็กแต่สามารถเติบโตสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ด้วยความพากเพียรของผู้ก่อตั้ง ผู้บริหาร และพนักงานปัจจัยสู่ความสำเร็จของบริษัทคือให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งแตกต่างจากธุรกิจแบบดั้งเดิมที่ดำเนินกิจการตามความเคยชินในแบบเดิม ๆ ที่เคยทำมา ในยุคการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นี้ ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 14 บริษัท และบริษัท วิทยุภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง จำกัด กลับเติบโตอย่างมากอันเนื่องมาจากนโยบายการทำงานที่บ้าน (Work from Home) เมื่อประชาชนมาทำงานที่บ้านมากขึ้นก็จะมีการปรับปรุง หรือซ่อมแซมบ้าน เพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานที่บ้านมากขึ้น

การที่ห้างที่จำหน่ายวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่ที่เปิดจำหน่ายไม่มีวันหยุดนี้เป็นการสร้างบรรทัดฐานใหม่และตรงกับความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน ร้านค้าวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นจึงจะต้องปรับตัวให้แข่งขันกับห้างฯ ต่าง ๆ ให้ได้เช่นเดียวกับร้านค้าปลีก (ร้านโชห่วย) ที่จะต้องแข่งขันกับห้างสรรพสินค้ายุคใหม่ (Modern Trade) มิฉะนั้นก็ต้องปิดกิจการไป ระบบการบริหารเชิงรุกจึงเข้ามามีความสำคัญต่อร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่จะต้องปรับภาพลักษณ์ของร้านให้ทันสมัย สะดวก และสบาย การขยายประเภทของสินค้า การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในสื่อออนไลน์ รวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเพื่อให้มีกำลังคนเพียงพอที่จะเปิดให้บริการทุกวัน สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถพอสมควร สามารถฝึกอบรมและพัฒนา สร้างแรงจูงใจให้มุ่งมั่นทำงาน มีความภักดีต่อบริษัท และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันตามกลยุทธ์ของบริษัทให้ประสบความสำเร็จได้ ทำให้บริษัทอยู่รอดและสร้างผลกำไรในระยะยาวได้อย่างยั่งยืนต่างจากในอดีตที่เน้นแต่ต้นทุนต่ำโดยส่วนใหญ่จะจ้างแรงงานต่างชาติซึ่งสื่อสารกันไม่ค่อยได้ และมีความรู้ ความสามารถต่ำ อีกทั้งปัญหา การระบาดของเชื้อโควิด-19 ในหมู่แรงงานต่างชาติ ทำให้กิจการจะประสบปัญหาเสมอและไม่มีความยั่งยืน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก การมีพนักงานคนดี คนเก่ง และมีจำนวนและคุณภาพที่เหมาะสมกับบริษัทนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่จะส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จ โดยประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่



1. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก การสรรหาจะต้องมีระบบการสรรหาที่ดี และได้บุคลากรตรงกับความต้องการขององค์กร อีกทั้งได้จำนวนผู้สมัครมากพอที่จะคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมได้

2. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก การคัดเลือกมีขั้นตอนที่ชัดเจนและเหมาะสม และให้ผู้สมัครสามารถพิจารณาความเหมาะสมของตนเองกับตำแหน่งงานได้ พนักงานควรมีปัจจัยส่วนบุคคลต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น เพศ วัย เป็นคนในพื้นที่หรือคนต่างถิ่น วุฒิ ความรู้ และประสบการณ์ เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงานเชิงรุก

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก การฝึกอบรมในเชิงรุกจะเป็นการเพิ่มความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในระยะยาว ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะทั่วไปของพนักงาน การพัฒนาความสามารถในเชิงวิชาชีพ การให้คำปรึกษา (Mentoring) และการฝึกสอน (Coaching) เป็นต้น

4. การรักษาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก การรักษาทรัพยากรมนุษย์การลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีทางหนึ่ง โดยการให้สวัสดิการตามกฎหมาย และในเชิงรุกจะต้องให้สวัสดิการมากกว่าที่กฎหมายกำหนดและมากกว่าองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน

5. การสร้างแรงจูงใจของทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก การรักษาบุคลากรการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้ความสำคัญและสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงานแก่บุคลากร

6. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ควรจะมีแผนพิเศษที่ปรับตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร คือ การกำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เช่น พัฒนาบุคลากรควรเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในการขับเคลื่อนธุรกิจ

อภิปรายผล

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

ความมุ่งมั่นที่จะให้บริการลูกค้าโดยการก้าวข้ามข้อจำกัดต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านช่วงเวลาในการให้บริการและการให้บริการในวันที่คู่แข่งหยุดทำการ ทำให้ผู้วิจัยพบกุญแจสู่ความสำเร็จประการหนึ่งคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างซึ่งเป็นเรื่องท้าทายผู้บริหารที่จะบริหารให้สำเร็จได้อย่างไร อีกทั้งมีความยั่งยืนต่อเนื่องกันไปเป็นเวลายาวนานนับสิบ ๆ ปีโดยเฉพาะเป็นเรื่องที่สวนกระแสของตลาดแรงงานของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างที่จะหยุดทำงานในวันอาทิตย์เป็นอย่างน้อย แต่อาจจะสามารถประยุกต์จากธุรกิจร้านสะดวกซื้อที่เปิดบริการ 24 ชั่วโมง ร้านอาหาร หรือสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิงที่เปิดบริการทั้ง



7 วัน การวางแผนด้านการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นี้เป็นปัจจัยสำคัญประการแรกที่จะต้องเสาะหาคนดีที่มีความสามารถมาร่วมงาน หากบริษัทมีทรัพยากรที่ดีโดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดก็ทำให้ประสบความสำเร็จในขั้นแรก ขั้นต่อไปจะต้องสร้างแรงจูงใจที่ดีของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ ทำให้สามารถดำเนินงานในเชิงรุกได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ และขั้นสุดท้ายคือมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยสมบูรณ์แบบครบตามกระบวนการจะทำให้มีทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านจำนวนคนและความสามารถที่เหมาะสมกับงานของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ameti, I. et al. ที่พบว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว การคัดเลือกและสร้างแรงจูงใจให้กับทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท (Ameti, I. et al., 2021) และในสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีความคาดหวังที่สูงและใช้รูปแบบหุ่นส่วนเชิงกลยุทธ์ส่วนในบริษัทที่บริหารโดยครอบครัวจะต้องระมัดระวังอคติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อพนักงานที่ไม่ใช่ญาติและควรมีการบริหารงานแบบมืออาชีพ (Paderna, R. D. et al., 2020)นอกจากนั้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมจะเข้ามาช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นอย่างมาก เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยระบบดิจิทัล (Digital Human Resources Management; Digital HRM) จะทำให้กระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Vardarlier, P., 2020)

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง ตามผลการวิจัยที่สรุปได้ว่าประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของบริษัท ดังนั้นถ้าจะให้บริษัทดำเนินธุรกิจเชิงรุกได้ก็จะต้องมีพนักงานส่วนใหญ่งานเชิงรุกด้วยการค้นหาพนักงานที่เป็นคนดี คนเก่ง และทำงานเชิงรุก จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดและเป็นงานยาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอนก วัดแย้ม ที่พบว่าคุณสมบัติของบุคคลที่จะนำมาปฏิบัติงานนั้นควรมีพื้นฐานความรู้ความสามารถอะไร เพื่อจะได้เป็นแนวทางเบื้องต้นในการเสาะหาบุคคลว่าควรจะสรรหาที่แหล่งใด (เอนก วัดแย้ม, 2555)

2. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ผู้บริหารและฝ่ายบุคคลจะต้องมีความเพียรพยายามที่จะคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกแล้วนำมาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นก้าวแรกสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกให้สัมฤทธิ์ผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ พสุติดา ตันตราจิณ และ อีระวัฒน์ จันทิก ที่พบว่าการคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากเพื่อให้ได้บุคคลที่องค์การต้องการ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทราบถึงคุณสมบัติของบุคคลว่าต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถใดบ้างที่เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นและสิ่งใดเป็นคุณสมบัติเฉพาะ



ตำแหน่งที่บุคคลต้องมี เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน (พลูธิตา ตันตราจิน และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559)

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในระยะสั้นและระยะยาว เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นสำหรับยุคแห่งการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรงนี้ที่จะทำให้บริษัทสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Daniel, C. O. ที่พบว่าการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร และมีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร (Daniel, C. O., 2019)

4. การรักษาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก การรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ให้ได้ย่อมมีต้นทุนที่ต่ำกว่าการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ใหม่ อีกทั้งจะทำให้กิจการมีความต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะมุ่งเน้นการรักษาทรัพยากรมนุษย์ ค้นหาสาเหตุและแก้ไขปัญหที่พนักงานลาออก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sabie, O. M., et al. ที่พบว่าองค์กรในปัจจุบันจะต้องมีการแข่งขันทางด้านผลงานภายใต้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และการแข่งขันทางด้านการบริการที่สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ผลงานขององค์กรเหล่านี้เกิดจากทีมงานที่มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จดังที่ได้วางเป้าหมายไว้ (Sabie, O. M., et al., 2020)

5. การสร้างแรงจูงใจของทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก สิ่งที่ยากกว่าการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ก็คือการรักษาพนักงานที่เป็นคนดี คนเก่ง และทำงานเชิงรุก ให้อยู่กับบริษัทอย่างยาวนาน ดังนั้นเจ้าของกิจการจะต้องสร้างแรงจูงใจเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับพนักงานของตนทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น การขึ้นเงินเดือนตามระดับผลงาน การให้โบนัส และไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สวัสดิการด้านต่าง ๆ เช่น อาหาร น้ำดื่ม ที่พัก ประกันสังคม ประกันชีวิตและสุขภาพ รางวัลพนักงานที่ผลงานดีเด่น เป็นต้น การสร้างแรงจูงใจเชิงบวกจะส่งผลให้องค์กรของเรามีความยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตรีนตร ตันตระกูล ที่พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ทั้งช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน เพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นประโยชน์มากที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการเพิ่มคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน และยกระดับความสามารถของบุคลากร (ตรีนตร ตันตระกูล, 2560)

6. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก การวางแผนและปฏิบัติเพียงเท่านี้ยังไม่เพียงพอสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงไปของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกบริษัทที่ได้จากการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องมีการดำเนินการตามวงจรคุณภาพ (PDCA Cycle) ได้แก่ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการแก้ไข (Act) โดยจะต้อง



กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก คือ แผนพิเศษที่นอกเหนือจากแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วไปที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพดล พันธุ์พานิช ที่พบว่า การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร กำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรให้มุ่งไปสู่เป้าหมายพันธกิจขององค์กร ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก และต้องสร้างองค์การให้เป็นองค์การสมัยใหม่ที่มีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารพนักงานให้ปฏิบัติงานในเชิงรุกได้จนประสบความสำเร็จ (นพดล พันธุ์พานิช, 2561)

องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. การวางแผนด้านการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก จะต้องมีการค้นหาคนดีคนเก่งและเหมาะสมกับบริษัทเขามาร่วมงาน อีกทั้งควรจะเป็นผู้ที่มีความภักดีกับบริษัทพอสมควร

2. การสร้างแรงจูงใจของทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เมื่อได้พนักงานที่ดีมีความสามารถแล้วจะต้องมีการการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานสามารถสร้างผลงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้แรงจูงใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานเมื่อมีพนักงานที่เป็นคนดีและมีความสามารถแล้ว บริษัทจะต้องสร้างแรงจูงใจในเชิงบวกให้กับพนักงาน เพื่อที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานในเชิงรุกได้อย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ดังนี้คือ

2.1 การสร้างแรงจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้พนักงานเช่น การให้เบี่ยชยัน การให้ค่าทำงานล่วงเวลา การจัดงานเลี้ยงฉลองในเทศกาลต่าง ๆ นอกจากนั้นแล้วเมื่อทำงานอย่างต่อเนื่องแล้วสามารถจัดวันพักร้อนที่ต้องการได้และผู้บริหารให้ความเห็นชอบ

2.2 การสร้างแรงจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้พนักงานเช่น การให้ค่าคอมมิชชั่นการให้โบนัส การแจกทองคำเมื่อจำหน่ายได้ตามเป้าหมาย

2.3 การสร้างแรงจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของพนักงานเช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลในการท่องเที่ยวเป็นทีม (Team's Incentive Trip)

2.4 การสร้างแรงจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้พนักงานการให้รางวัล เช่น พนักงานดีเด่น พนักงานที่มียอดขายสูงสุด ทีมยอดเยี่ยม

3. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยมีการวางแผนการบริหาร



ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมากกว่าการตามแก้ไขปัญหา และจะต้องบริหารได้ดีกว่าคู่แข่งซึ่งจะเป็นการดึงดูดคนเก่งเข้ามาร่วมงานและรักษานักงานเหล่านั้นไว้ โดยส่งเสริมการสร้างผลงานของพนักงานโดยการสร้างแรงจูงใจและการให้อำนาจในการตัดสินใจและเครื่องมือต่าง ๆ ตามความเหมาะสมเสริมสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการดำเนินงานของเหล่านักงาน และบริษัท ได้แก่

3.1 การทำให้มีบุคลากรเพียงพอเนื่องจากจะต้องเปิดดำเนินการอย่างต่อเนืองจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้พอเพียงไม่เกิดปัญหาการทำงานสะดุด

3.2 ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรหากมีบุคลากรที่เป็นคนดีและคนเก่งเหนือกว่าบริษัทของคู่แข่งก็จะทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

3.3 ทำให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัท

3.4 ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมซึ่งเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญ

3.5 ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ควรมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคคลสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ของบริษัทควรมีการปรับทัศนคติของพนักงาน และมอบรางวัลให้กับพนักงานตัวอย่างหรือพนักงานดีเด่น

3.6 ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดีโดยมีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรมมีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี อันเป็นการสร้างแรงจูงใจ บุคลากรให้ทำงานอย่างดี และมีการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงาน ไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัท อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างดี

ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นแผนภาพได้ดังรูปภาพ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างนั้น มีปัญหาที่สำคัญคือ เป็นกิจการที่ใช้แรงงานสูง ประกอบกับการเปิดให้บริการที่จำเป็นต้องแข่งขันกัน จึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อธุรกิจที่ต้องการพนักงานที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ในด้านวัสดุก่อสร้างและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อีกทั้งปัญหาการระบาดของเชื้อไวรัส โควิด-19 (COVID-19) ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างจึงต้องปรับภาพลักษณ์ให้ทันสมัย สะดวก และสบาย รวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นพบแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้าง ประกอบด้วย 1) การวางแผนด้านการสรรหาและการคัดเลือก 2) การสร้างแรงจูงใจ และ 3) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้ 1) การสรรหาจำเป็นต้องมีระบบการสรรหาในเรื่องของเทคนิค เครื่องมือวิธีการที่จะหาคนดีคนเก่งที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) การคัดเลือคนั้น ผู้บริหารควรร่วมมือกับหัวหน้าฝ่ายเพื่อพิจารณาใช้คนให้เหมาะสมกับงาน 3) การพัฒนาต้องวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว 4) การรักษาทรัพยากรมนุษย์ย่อมดีกว่าการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ ควรมีการบูรณาการกับการบริหารด้านอื่น ๆ ด้วย 5) การสร้างแรงจูงใจ ควรให้ความสำคัญและสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงานแก่บุคลากรเสมอ 6) กลยุทธ์การบริหาร ควรมีแผนพิเศษที่ปรับตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร



เอกสารอ้างอิง

- เชี่ยวชาญ ภาระวงศ์. (2556). เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique). เรียกใช้เมื่อ 20 กันยายน 2563 จาก <http://123get-all.blogspot.com/2013/09/delphi-technique.html>
- ตรีเนตร ตันตระกูล. (2560). การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสำนักงานเขตประเวศ กรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 3(2), 1-14.
- นพดล พันธุ์พานิช. (2561). กระบวนการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจระบบอัตโนมัติที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้สูงอายุของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมผู้สูงอายุในประเทศไทย. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 4(3), 170-185.
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2559). การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- พสุธิดา ตันตราจิน และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจการประกันภัย. Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 9(2), 169-193.
- สมพิศ ทองปาน. (2559). HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง. วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 10(3), 245-258.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เอนก วัดแย้ม. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. เรียกใช้เมื่อ 12 ตุลาคม 2563 จาก <http://mpa2011.blogspot.com/2012/05/human-resource-management.html>
- Ameti, I. et al. (2021). The Impact of Business Organizations on the Effective Development and Management of Human Capital. International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences, 8(1), 2349–5219.
- Daniel, C. O. (2019). Effect of Organizational Change on Employee Job Performance. Asian Journal of Business and Management, 7(1), 2321-2802.
- Paderna, R. D. et al. (2020). Improving employee experience in a medium-sized retail chain through quality human resource management practices: does bifurcation bias in family firms moderate the nexus? Review of Integrative Business and Economics Research, 9(1), 62-79.



- Sabie, O. M., et al. (2020). THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND HUMAN RESOURCES EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE STUDY FOR ROMANIAN COMPANIES. *Management Research & Practice*, 12(3), 45-59.
- Vardarlier, P. (2020). *Digital transformation of human resource management: digital applications and strategic tools in HRM*. New York: Springer International Publishing.