

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้า
ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว *

Human Resource Management Strategy of The Electric
Power Business in The Lao People's
Democratic Republic

หมอนแก้ว จิตตะลาด, และ ศิริพันธ์ จูรีมาศ

Monekeo Chittalath, and Siriphan Jureemas

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

Faculty of Business Administration, North-Chiang Mai University

Corresponding Author, Email: chittalathm7@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการวิจัยแบบสร้างสรรค์นิยมและใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบศึกษาปรากฏการณ์ โดยเครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์ ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารผู้รับผิดชอบในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มหัวหน้างานระดับปฏิบัติการ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ และ กลุ่มนักวิชาการซึ่งที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าใน สปป.ลาว ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 19 คนและใช้หลักการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้าเพื่อตรวจสอบข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

* ได้รับบทความ: 25 กุมภาพันธ์ 2565; แก้ไขบทความ: 24 พฤษภาคม 2565; ตอรับตีพิมพ์: 26 พฤษภาคม 2565



ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกโดยใช้สื่อ อิเล็กทรอนิกส์และสื่อสังคม กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการเรียนรู้และฝึกอบรมแบบ ออนไลน์ กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินผลรอบทิศ 360 องศา กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยการประเมินอย่างเป็นแบบแผนและการจัดสวัสดิการใหม่ กลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์และกฎหมายโดยการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน กลยุทธ์ การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพและคุณภาพชีวิตโดยวิธีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การจัดการสมดุลของคุณภาพชีวิตและการทำงาน กลยุทธ์ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดทำและพัฒนาระบบเทคโนโลยีและอิเล็กทรอนิกส์ กลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เพื่อสากลโดยการพัฒนาสมรรถนะเพื่อรองรับการทำงานข้ามวัฒนธรรม และ กลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่ การสร้างความผูกพันของพนักงาน และการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง ทั้งนี้องค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของ องค์การในกลยุทธ์ด้านต่างๆเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันให้เหมาะสมกับบริบท ของประเทศ

คำสำคัญ: กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์; ธุรกิจพลังงานไฟฟ้า; สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว

Abstract

This study aims to study the human resource management strategy of the electric power business in the Lao People's Democratic Republic. The researcher uses the constructivism research paradigm and uses the Phenomenology Strategies of Inquiry. The research tool was an interview form. The researcher interviewed key informants, including a group of executives, a group of operational supervisors, a group of operational staff, and a group of academics who consult business organizations in the field of management. The researcher selected 19 persons



using the purposive sampling method and applied the triangulation method to verify the collected data for reliability of the research result.

The study results revealed that the electric power business's human resource management strategies in the Democratic People's Republic include Human resource planning strategy by flexible working system. Human resource recruitment and selection strategy by electronic media and social media. Human resource development strategy by online self-Learning and training. Performance management strategy by 360-degree feedback. Compensation and benefit strategy by systematic evaluation and new benefits. Labor Relations and Law strategy by labor relations strategic partner engagement. Succession plan strategy and quality of life by succession plan draft and work-life balance. Human resource information strategy by formulation and development of technology and electronic system. International human resource strategy by cross-cultural competency development, and other strategies such as employee engagement and talent Management. The organization in various strategies must cope with change and competition and use it as a proactive approach that can develop and upgrade human resources appropriate to the country's context in the future.

Keywords: human resources management strategy; electric power business; Lao PDR.

1. บทนำ

การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเจริญเติบโตในภูมิภาคอาเซียนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องรวมไปจนถึงการเพิ่มขึ้นของประชากรที่จะเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 2030 (พ.ศ. 2573) อาเซียนจำเป็นที่จะต้องมองหาแหล่งพลังงาน เพื่อรองรับปัญหาการขาดแคลนพลังงานในภูมิภาคที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต และจากรายงานขององค์การพลังงานระหว่างประเทศ (International Energy Agency: IEA) ได้ระบุว่าสมาชิกอาเซียนเป็นกลุ่มประเทศ



ที่มีความเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการพลังงานอย่างมีนัยสำคัญที่เพิ่มสูงขึ้นกว่า 60% ในรอบ 15 ปีที่ผ่านมา นอกจากนี้จากการคาดการณ์ของ IEA ในปี พ.ศ. 2584 อาเซียนจะมีความต้องการพลังงานที่เพิ่มขึ้นอีกกว่า 2 ใน 3 ของความต้องการใช้พลังงานในปัจจุบัน (International Energy Agency [IEA], 2018)

อย่างไรก็ตาม จากประเด็นความท้าทายด้านพลังงานของภูมิภาคอาเซียนดังกล่าวมาข้างต้น สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) เป็นประเทศหนึ่งที่ได้มีการปรับเปลี่ยนความท้าทายดังกล่าวเป็นโอกาสในการพัฒนาประเทศ โดยใช้ประโยชน์จากความเหมาะสมของภูมิประเทศในการผลิตพลังงานไฟฟ้าพลังน้ำจากการสร้างเขื่อน ภายใต้เป้าหมายในการดำเนินการสร้างเขื่อนเพื่อผลิตกระแสไฟฟ้าจากเขื่อนจำนวน 100 เขื่อน โดยมีวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศในการเป็นแบตเตอรี่แห่งอาเซียน (Battery of ASEAN) ภายในปี ค.ศ. 2020 ที่สามารถป้อนพลังงานจำนวนมหาศาลสู่ภูมิภาคอาเซียน และเอเชีย เช่น ประเทศไทย เวียดนาม สิงคโปร์ สาธารณรัฐประชาชนจีน เป็นต้น นอกจากนี้กระทรวงพลังงานและบ่อแร่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของปี ค.ศ. 2030 ไว้ว่า “พัฒนาพลังงานและบ่อแร่ ตามทันอุตสาหกรรมและทันสมัย ขุดค้นและนำมาใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่งเสริมเศรษฐกิจของชาติให้มั่นคง ผลักดันให้มีกระแสไฟฟ้าใช้ภายในประเทศให้เพียงพอและมั่นคง เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนพลังงานกับประเทศเพื่อนบ้านและพัฒนาพลังงานและบ่อแร่ด้วยพื้นที่สีเขียวและสดใส” (Ministry of Energy and Mines, 2017) ทั้งนี้กระทรวงพลังงานและบ่อแร่ ได้วางเป้าหมายในปี ค.ศ. 2020 พลังงานไฟฟ้าจะสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศได้ถึงร้อยละ 20 ของ GDP ของประเทศ และจะสร้างเขื่อนพลังงานไฟฟ้าอีกจำนวน 19 โครงการให้แล้วเสร็จ ซึ่งจะมีกำลังผลิตมากกว่า 3,500 เมกะวัตต์ และผลิตกระแสไฟฟ้าเฉลี่ย 30,000,000,000 กิโลวัตต์ต่อปี และให้มีอัตราการใช้ไฟฟ้ารวม ร้อยละ 98 ขึ้นไปของครอบครัวทั่วประเทศ (Ministry of Planning and Investment, 2016)

ภายใต้การส่งเสริมการดึงดูดการลงทุนและการดำเนินธุรกิจพลังงานไฟฟ้าใน สปป.ลาว ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในอุตสาหกรรมธุรกิจพลังงานไฟฟ้า ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงาน ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สามารถร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ความแตกต่างทั้งเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม การดำเนินชีวิต จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญยิ่งขององค์กรในการดำเนินการและจัดการทรัพยากรมนุษย์บนความหลากหลาย องค์กรต่างหาวิธีการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถร่วมแรงร่วมใจและร่วมมือกันสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้



อย่างต่อเนื่อง โดยปัญหาและข้อจำกัดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการดำเนินธุรกิจ在不同ประเทศมีหลายลักษณะ เช่น ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรม เป็นต้น (Nel & Sisavath, 2014) จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นที่มาของการศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจพลังงานไฟฟ้าใน สปป.ลาว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการลาวที่ดำเนินกิจการหรือกำลังจะเข้าไปลงทุนในธุรกิจพลังงานไฟฟ้าใน สปป.ลาว ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์หรือแรงงานเพื่อการแข่งขันได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมของสปป.ลาว และยังส่งผลต่อกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมธุรกิจพลังงานไฟฟ้าในการขับเคลื่อนทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้มีการเติบโตได้อย่างมั่นคงและมีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศและระดับสากลต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการวิจัยแบบสร้างสรรค์นิยม (Constructivism) หรือเรียกชื่ออีกอย่างหนึ่งว่าเป็นกระบวนการสร้างสรรค์สังคม (Socially Constructed) (Creswell, 2009) ผู้วิจัยเชื่อว่าความจริงมีหลากหลาย ทำให้จำเป็นต้องทำการศึกษาแบบองค์รวม (Lincoln & Guba, 1985) ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจถึงความเข้าใจ ความรู้สึก ประสบการณ์ และความคิดเห็นในประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา นอกจากนี้ การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเพื่อหาคำตอบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าใน สปป.ลาว มีองค์ประกอบอย่างไร ซึ่งต้องการคำอธิบายเชิงลึกที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและมีความเหมาะสมตามลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Creswell & Clark, 2007) ดังนั้นการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงเลือกใช้กลยุทธ์การวิจัยแบบศึกษาปรากฏการณ์ (Phenomenology) ซึ่งมีรากฐานทางปรัชญามาจาก Edmund Husserl (Creswell, 1998)

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการเรียนรู้และทำความเข้าใจในข้อมูลระดับลึกสำหรับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้า (Erlandson, Harris, Skipper, & Allen, 1993) ใช้ประเด็นการสัมภาษณ์ในรูปแบบ



ก็มีโครงสร้างโดยมีการกำหนดประเด็นคำถามเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการสัมภาษณ์ ซึ่งแต่ละประเด็นคำถามและลำดับของการสอบถามสามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์และความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่สำคัญ (Key Informants) ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าใน สปป.ลาว กลุ่มหัวหน้างานระดับปฏิบัติการ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ และกลุ่มนักวิชาการ ที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าใน สปป.ลาว ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาคัดเลือก โดยใช้วิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 19 คน ซึ่งเป็นไปตามหลักการกำหนดขนาดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพที่ ใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบการศึกษาปรากฏการณ์ (Marshall, Cardon, Poddar, & Fontenot, 2013) สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสัมภาษณ์ทั้งฉบับมากกว่า 0.85

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์จากหนังสือ บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทมากที่สุด ในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำมาจัดระบบโดยการแบ่งเป็นหมวดหมู่และทำการสรุปข้อมูล (Miles & Huberman, 1984) เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้อง และสามารถนำไปสู่การหาข้อสรุปที่ค้นพบจากการวิจัย (Corbin & Strauss, 2008) และใช้หลักการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น (Lincoln & Guba, 1985)

4. สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาด้านกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าใน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวสามารถแบ่งออกได้ 3 ส่วนได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์และบริบทองค์กร การขับเคลื่อนการดำเนินการเชิงรุกในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. การวิเคราะห์สถานการณ์และบริบทองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าใน สปป.ลาว องค์กรต้องดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งในสภาพแวดล้อมภายนอก (External) ได้แก่



ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย อาชีพ อัตราการจ่ายค่าจ้างของคู่แข่งชั้นกฎหมายที่มีต่อการจ้างงาน ศักยภาพของแรงงาน และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal) ได้แก่ ผู้นำ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การและการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น คุณภาพความรู้ ประสิทธิภาพของพนักงานโดยรวม ขวัญและกำลังใจของพนักงาน ความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจของพนักงาน กระบวนการในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ตลอดจนศักยภาพและความสามารถของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในกิจกรรมด้านต่างๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะนำมาวางแผนกลยุทธ์ ภายใต้โอกาสที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และลดอุปสรรคที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ธุรกิจจำเป็นต้องพิจารณาจัดทำหรือทบทวนทิศทางขององค์การ ทั้งด้านพันธกิจ เป้าหมาย การกำหนดพันธกิจ (Mission) ซึ่งเป็นกิจกรรมขององค์การในภาพรวม รวมถึงการกำหนดเป้าหมาย (Goals) ที่ เป็นความต้องการให้เกิดผลสำเร็จในอนาคตของธุรกิจ โดยมีระยะเวลาและจะสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการที่จะทำให้ภารกิจที่กำหนดขึ้นเป็นจริง

2. การขับเคลื่อนการดำเนินการเชิงรุกหรือกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถแข่งขันได้ ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และวิธีการเชิงรุก หน่วยงานหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเข้าใจและเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง การทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ พนักงานต้องมีความกระตือรือร้นหมั่นพัฒนาตนเองทั้งทักษะและความสามารถ และนโยบายและระบบสนับสนุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสม

3. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้แก่ 3.1) กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดปริมาณแรงงานส่วนเกิน หรือการขาดแคลนแรงงาน (Determination of Labor Surplus or Labor Shortage) การวางแผนเพื่อทดแทนบุคลากร (Replacement Plan) การจัดระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Working System) 3.2) กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกโดยการใช้หน่วยงานจัดหางานภาครัฐและภาคเอกชน (Public and Private Employment Agencies) การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Recruiting) และการสรรหาผ่านสื่อสังคม (Social Media Recruitment) การคัดเลือกโดยการตรวจสอบบุคคลอ้างอิง (Reference Checks) กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) 3.3) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการ



สอนงานขณะปฏิบัติงาน (On Job Training : OJT) การเรียนรู้และฝึกอบรมแบบออนไลน์ (Online Self- Learning and Training) 3.4) กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา (360-degree Feedback) 3.5) กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยการประเมินค่าตอบแทนอย่างเป็นแบบแผน (Compensation Evaluation) การจัดสวัสดิการใหม่ (New Benefit) การจัดสวัสดิการช่วยเหลือฉุกเฉิน (Emergency Benefit) 3.6) กลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์และกฎหมายโดยการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน (Strategic Partner) กลยุทธ์การสร้างประสบการณ์ให้พนักงาน (Employee Experience) 3.7) กลยุทธ์การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพและคุณภาพชีวิต โดยการจัดโครงสร้างตำแหน่งงานให้เหมาะสม (Organization Structure) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path) การจัดการสมดุลของคุณภาพชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life) 3.8) กลยุทธ์ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดทำและพัฒนาระบบเทคโนโลยีและอิเล็กทรอนิกส์ (HR Technology and Electronic) 3.9) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ โดยการพัฒนาสมรรถนะเพื่อรองรับการทำงานข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency) และ 3.10) ด้านอื่นๆ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และกลยุทธ์การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)

5. อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาด้านกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สามารถแบ่งออกได้ 3 ส่วนได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์และบริบทองค์การ การขับเคลื่อนการดำเนินการเชิงรุกในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์และบริบทองค์การ โดยกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าใน สปป.ลาว องค์การต้องดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งในสภาพแวดล้อมภายนอก (External) ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย อาทิจ อัตราการจ่ายค่าจ้างของคู่แข่งชั้นกฎหมายที่มีต่อการจ้างงาน ศักยภาพของแรงงาน และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal) ได้แก่



ผู้นำ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การและการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น คุณภาพความรู้ ประสิทธิภาพของพนักงานโดยรวม ขวัญและกำลังใจของพนักงาน ความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจของพนักงาน กระบวนการในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ตลอดจนศักยภาพและความสามารถของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในกิจกรรมด้านต่างๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะนำมาวางแผนกลยุทธ์ ภายใต้โอกาสที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และลดอุปสรรคที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ธุรกิจจำเป็นต้องพิจารณาจัดทำหรือทบทวนทิศทางขององค์การ ทั้งด้านพันธกิจ เป้าหมาย การกำหนดพันธกิจ (Mission) ซึ่งเป็นกิจกรรมขององค์การในภาพรวม รวมถึงการกำหนดเป้าหมาย (Goals) ที่ เป็นความต้องการให้เกิดผลสำเร็จในอนาคตของธุรกิจ โดยมีระยะเวลาและจะสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการที่จะทำให้ภารกิจที่กำหนดขึ้นเป็นจริง

1.2 การขับเคลื่อนการดำเนินการเชิงรุกหรือกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถแข่งขันได้ ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และวิธีการเชิงรุก หน่วยงานหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเข้าใจและเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง การทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ พนักงานต้องมีความกระตือรือร้น หมั่นพัฒนาตนเองทั้งทักษะและความสามารถ และนโยบายและระบบสนับสนุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับความต้องการและเหมาะสม

1.3 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้แก่ 1) กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดปริมาณแรงงานส่วนเกิน หรือการขาดแคลนแรงงาน (Determination of Labor Surplus or Labor Shortage) การวางแผนเพื่อทดแทนบุคลากร (Replacement Plan) การจัดระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Working System) 2) กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกโดยการใช้หน่วยงานจัดหางานภาครัฐและภาคเอกชน (Public and Private Employment Agencies) การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Recruiting) และการสรรหาผ่านสื่อสังคม (Social Media Recruitment) การคัดเลือกโดยการตรวจสอบบุคคลอ้างอิง (Reference Checks) กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) 3) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการสอนงานขณะปฏิบัติงาน (On Job Training : OJT) การเรียนรู้และฝึกอบรมแบบออนไลน์ (Online Self- Learning and Training) 4) กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงานโดยการประเมินผล



รอบทิศแบบ 360 องศา (360-degree Feedback) 5) กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยการประเมินค่าตอบแทนอย่างเป็นแบบแผน (Compensation Evaluation) การจัดสวัสดิการใหม่ (New Benefit) การจัดสวัสดิการช่วยเหลือฉุกเฉิน (Emergency Benefit) 6) กลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์และกฎหมายโดยการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน (Strategic Partner) กลยุทธ์การสร้างประสบการณ์ให้พนักงาน (Employee Experience) 7) กลยุทธ์การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพและคุณภาพชีวิต โดยการจัดโครงสร้างตำแหน่งงานให้เหมาะสม (Organization Structure) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) การจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path) การจัดการสมดุลของคุณภาพชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life) 8) กลยุทธ์ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดทำและพัฒนาระบบเทคโนโลยีและอิเล็กทรอนิกส์ (HR Technology and Electronic) 9) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ โดยการพัฒนาสมรรถนะเพื่อรองรับการทำงานข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Competency) และ 10) ด้านอื่นๆ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และกลยุทธ์การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management)

6. องค์ความรู้จากการวิจัย

การกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว องค์การต้องดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งในสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงต้องพิจารณาจัดทำหรือทบทวนทิศทางขององค์การ ทั้งด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โดยกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นรูปแบบการตัดสินใจในการกำหนดแนวทางที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้แก่ การได้มา การใช้ประโยชน์และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์การเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ สำหรับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้แก่ 1) กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือก 3) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) กลยุทธ์การบริหารผลการปฏิบัติงาน 5) กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ 6) กลยุทธ์แรงงานสัมพันธ์และกฎหมาย 7) กลยุทธ์การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพและคุณภาพชีวิต 8) กลยุทธ์ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดทำและ



พัฒนาระบบเทคโนโลยีและอิเล็กทรอนิกส์ 9) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ 10) ด้านอื่นๆ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงาน และกลยุทธ์การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง

ทั้งนี้ธุรกิจพลังงานไฟฟ้าใน สปป.ลาว จำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นขององค์การในกลยุทธ์ด้านต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ตลอดจนใช้เป็นวิธีการเชิงรุกที่สามารถพัฒนาและยกระดับทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของประเทศต่อไป จากรายละเอียดที่กล่าวข้างต้นสามารถแสดงการกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1. การกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้า
ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว



7. ข้อเสนอแนะ

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจพลังงานไฟฟ้าใน สปป.ลาว เป็นเป็นวิธีการเชิงรุกของธุรกิจหรือผู้ประกอบการพลังงานไฟฟ้าใน สปป.ลาว ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันส่งผลต่อกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมธุรกิจพลังงานไฟฟ้าในการขับเคลื่อนทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้มีการเติบโตได้อย่างมั่นคงและมีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศและระดับสากล ทั้งนี้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ธุรกิจ และประเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรมีการดำเนินการตามข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1.1 ทรัพยากรมนุษย์หรือแรงงานในธุรกิจพลังงานไฟฟ้าใน สปป.ลาว จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปและมีแนวทางในการเตรียมพร้อมและสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

1.2 ผู้ประกอบการ/บริษัทพลังงานไฟฟ้าใน สปป.ลาว จำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นขององค์กรในกลยุทธ์ด้านต่างๆเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันตลอดจนใช้เป็นวิธีการเชิงรุกที่สามารถพัฒนาและยกระดับทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของประเทศ

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 กระทรวง/หน่วยงาน ที่ดูแลเรื่องกำลังคนของประเทศ ควรจัดทำยุทธศาสตร์นโยบาย การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการดำเนินงานในอุตสาหกรรมที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศโดยเฉพาะพลังงานไฟฟ้า ทั้งนี้เพื่อให้อุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้าสามารถเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศมีการเติบโตได้อย่างมั่นคงและมีขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศและระดับสากล

2.2 สถาบันศึกษาในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรนำเอาองค์ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และนำไปสู่การพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้



3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการศึกษาถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ หรือ ควรทำการศึกษาถึงสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในธุรกิจพลังงานไฟฟ้าในสปป.ลาวที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

เอกสารอ้างอิง

- Armstrong, M. (2009). *Strategic human resource management* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Analoui, F. (2007). *Strategic human resource management*. London: Thomson Learning.
- Balasundaram, N., & Ather, S. M. (2010). *Quality of Work life (QoWL) and Job Satisfaction (JS): A Study of Academic Professionals of Private Universities in Bangladesh*. In *Proceeding of Annual Research Conference (ARC)-2010* (pp. 1-16). Chittagong: Bangladesh.
- Baroda, S., Sharma, C., & Bhatt, K. J. (2018). 360 degree feedback appraisals- An innovative approach of performance management system. *International Journal of Performance Management & Information Technology*, 1(2), 53-66.
- Budd, J. W., & Bhawe, D. (2010). The employment relationship. In A. Wilkinson, et al. (Eds.), *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (pp. 51-70). Los Angeles: SAGE.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, Calif: Sage.



- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Clark, P. V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Newbury Park, CA: SAGE.
- International Energy Agency (IEA). (2018). 2018 Global Status Report, IEA, Paris
Retrieved from <https://www.iea.org/reports/2018-global-status-report>
- Kapur, R. (2020). *Strategic human resource management in organizations*. Retrieved from <https://www.studocu.com/ph/document/holy-trinity-university/business-administration/strategic-human-resource-management-in-organizations-29/7941732>
- Koltnerová, K., Chlpeková, A., & Samáková, J. (2012). The importance of human resource planning in industrial enterprises. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 20, 62-67.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research?: A review of qualitative interviews in IS research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11-22.
- Miles, M. B., & Huberman, A.M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. London: Sage.
- Ministry of Energy and Mines. (2017). *Department of energy planning policy*. Lao People's Democratic Republic: Ministry of Energy and Mines.
- Ministry of Planning and Investment. (2016). *National economic and social development plan Volume 8 (2016-2020)*. Lao People's Democratic Republic: Planning and Investment Department.



- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2004). *Human resource management* (9th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Boston: Pearson.
- Nel, P. S., & Sisavath, M. (2014). International Human Resource Management in the Context of Human Capital of Multi-national Organization in Laos. Retrieved from <https://www.researchbank.ac.nz/handle/10652/3026>
- Scullion, H., Collings, D. G., & Gunnigle, P. (2007). International human resource management in the 21st century: Emerging themes and contemporary debates. *Human Resource Management Journal*, 17(4), 309-319.
- Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. (2019). *Strategic human resource management: A research overview*. London: Routledge.
- Tigari, H. (2017). Human resource information system: A theoretical perspective. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 2(1), 1406-1410.