

ทุนมนุษย์ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ
Human Capital : Human Resource Management in Public Sector

दनई पोंगแพ้ว, सरायुठ कचपोंग,
कुलछाती बुण्णुกลั่นสอน และ โชติ บดีรัฐ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

**Danai pongpaeo, Sarayut Kotchapong,
Kullachart Bunklanson and Chot Bodeerat**
Pibulsongkram Rajabhat University, Thailand
Corresponding Author, E-Mail : danaipongpaow@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ เป็นกลยุทธ์ กระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กร ตามมิติต่างๆ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะการได้มา 2) ระยะการดูแลรักษา และ 3) ระยะการออกจากงาน กระบวนการทั้ง 3 ระยะนี้มีกิจกรรม โครงการที่องค์กรภาครัฐจัดขึ้น เพื่อจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

คำสำคัญ : ทุนมนุษย์; การจัดการทรัพยากรมนุษย์; องค์กรภาครัฐ

Abstracts

This academic paper aims to study human resource management processes in government organizations. Human resource management in public sector organizations is a process strategy for managing personnel in organizations according to different dimensions. It is divided into 3 phases: 1) acquisition phase, 2) maintenance phase, and 3) retirement phase. All 3 phases of the process have activities Projects held by government organizations To manage human resources management In order for personnel to be able to perform their duties for maximum efficiency. And cause problems to a minimum including the development of personnel to have more potential for more efficient operation And for the increased success of the organization as well.

* วันที่รับบทความ: 1 มิถุนายน 2564; วันที่แก้ไขบทความ 14 มิถุนายน 2564; วันที่ตอบรับบทความ: 17 มิถุนายน 2564

Received: June 1, 2021; Revised: June 14, 2021; Accepted: June 17, 2021

Keywords : Public Sector; Human Resource Management; Human Capital

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ หรือ คน เป็นทรัพยากรในการจัดการที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างคุณค่า และสร้างมูลค่าเพิ่มได้ โดยสามารถเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะทางด้านความคิดและการกระทำ สามารถผลักดันภารกิจทั้งหลายของ องค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ การที่บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถทางการ จัดการของผู้บริหาร ที่จะสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจหรือการกระตุ้นให้คนในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น คน จึงเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของขององค์กร และเป็น ปัจจัยในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร ก็สร้างปัญหา เกิดขึ้นหลายลักษณะให้แก่องค์กรเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นทั้งในลักษณะที่เกิดจากระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากร การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และการขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่าง เป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการจัดการเหล่านั้นจะยังไม่สอดคล้องกับความสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์กร (ซัชชัย พันธุ์เกตุ อ้างถึงใน พ้าวีกร อินลวง, 2561 : 43-55) ดังนั้นการจัดการทุนมนุษย์ (Hrm : Human Resource Management) จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องทำการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทัศนคติที่ดี เพื่อจะได้ให้เป้าหมายเดียวกัน เพื่อทำประโยชน์ให้แก่สังคม และประเทศชาติการพัฒนาทุนมนุษย์ มีวิธีการและหลักสูตรมากมายหลายหลักสูตร โดยเฉพาะการเล่นเกมส์เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้รู้จักการทำงานเป็นทีม ให้รู้จักการสร้างทีม แต่ทั้งนี้จำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเอง (Self Development) ให้พร้อมเสียก่อน เมื่อตนเองพร้อมแล้วทุกอย่างก็จะเป็นไปได้ดี โดยเฉพาะทีมหรือกลุ่ม การจัดการทุนมนุษย์เป็นการใช้ทุนมนุษย์เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด (Mondy & Noe, 1996 : 159-160) ทุนมนุษย์ (Human Resource) คือ การจัดการบุคลากรในองค์กร โดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรี ความเป็นคน และต้องทำให้บุคคลเหล่านั้นได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม (Werther & Kiath, 1985 : 56-57)

องค์กรภาครัฐมีทั้งที่เป็นหน่วยงานประเภทกระทรวง ทบวง กรม และ หน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจ และอาจมีหลากหลายขนาดแตกต่างกัน แม้ส่วนใหญ่จะมีขนาดองค์กรใหญ่โตตามกาลเวลาและอายุชัยขององค์กร เพราะบุคลากรในภาครัฐมักทำงานผูกพันอยู่กับองค์กรเดิมเป็นเวลายาวนาน ในขณะที่องค์กรต้องมีการนำคนรุ่นใหม่จากภายนอกเข้ามาเสริมเป็นระยะ เพื่อทดแทนบุคลากรเดิมที่เกษียณหรือให้มีส่วนผสมขององค์กรที่เอื้อตาม กาลเวลาที่เปลี่ยนไป องค์กรภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นกระทรวง ทบวง กรม หรือรัฐวิสาหกิจ ต่างๆ ถือเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในองค์กรภาครัฐ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีกระบวนการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ คือ ทุนมนุษย์ ซึ่งต้องมีความรู้ ทักษะความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ สามารถนำมาสร้างคุณค่าให้กับองค์กรทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

การจัดการทุนมนุษย์ความหมาย หลักการ และความสำคัญ

การจัดการทุนมนุษย์ (Hrm : Human Resource Management) เป็นงานการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคนและการพัฒนาสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรม เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2537 : 23) การจัดการทุนมนุษย์เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของบุคลากรและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ (Clark, 1992 : 189-192) คือ

1. การจัดการทุนมนุษย์ให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล
2. การจัดการทุนมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์กร เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย
3. วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทุนมนุษย์ควรมุ่งที่องค์กร ส่วนสมาชิกขององค์กรแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง

การบริหารทุนมนุษย์ในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังล้าหลังอยู่ซึ่งปัญหาและอุปสรรค ที่ขัดขวางความก้าวหน้าของประเทศไทย คือ การขาดการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งจะสังเกตได้ว่าประเทศไทย เป็นประเทศที่ผลิต และส่งออกข้าว แต่ผลผลิตต่อไร่ต่ำว่าประเทศอื่นๆในโลก หลายประเทศ เช่น ญี่ปุ่น จีน แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพในการผลิตข้าวของไทยตกต่ำลง เพราะไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีในการปรับปรุงผลผลิตให้ดียิ่งขึ้น ขณะที่ประเทศจีนกำลังพัฒนาเทคโนโลยี Bio-Tech รวมทั้งการพัฒนาพันธุกรรมของข้าวและพืชผักธัญญาหาร ซึ่งในที่สุดหากประเทศไทยยังไม่เริ่มที่จะพัฒนาเทคโนโลยีให้เท่าทันประเทศอื่น จะทำให้เกิดปัญหา อย่างรุนแรงตามมา ก็คือในเมื่อผลิตภัณฑ์ของไทยมีคุณภาพ มีรูปแบบที่สู้ประเทศคู่แข่งไม่ได้ ก็ต้องมีการลดราคาเพื่อให้สามารถขายได้ และการลดราคาที่ลดไปเรื่อยๆ สุดท้ายก็จะทำให้เกิดการขาดทุน และทำลายวงจรธุรกิจทั้งระบบในที่สุด (วิโรจน์ ลักขณาอดิศร, 2550 : 87) ทั้งนี้การจัดการทุนมนุษย์ในองค์กร เป็นการจัดการคนหรือกลุ่มคน ซึ่งเป็นคนที่มีค่ามากที่สุดหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชน เมื่อนำคำ 2 คำมารวมกัน ก็คือการจัดการทุนมนุษย์ ก่อนหน้านั้นก็มีการเรียกชื่อให้ต่างกันออกไป เรียกว่าการใช้ประโยชน์ทุนมนุษย์หรือการบริหารบุคลากร บางครั้งบอกว่าการจัดการทุนมนุษย์หมายถึงกิจกรรมหรือ การปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน กำลังคน การจัดคนให้เข้ากับตำแหน่ง การเลือกสรรหรือ การคัดเลือก

การเลื่อน ลด ปลด ย้าย หรือการปูนบำเหน็จรางวัล วินัย การลงโทษ การดำรงรักษาคนเอาไว้การพัฒนา (วิช วิรัชนิภาวรรณ, 2552 : 53) ให้มีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ องค์กรมีหน้าที่ในการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์และสมชาย หิรัญกิตติ, 2548 : 25)

การจัดการทุนมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรมากที่สุดเพราะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยุคปัจจุบันหลายองค์กรหันมาใส่ใจเรื่องนี้กันอย่างจริงจัง โดยการจัดการทุนมนุษย์หรือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น มีหลักการดำเนินงาน (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559 : 157-159) ดังนี้

1. การสรรหาทรัพยากรบุคคลและการจัดการด้านแรงงาน (Recruitment and Staffing) หนึ่งในหน้าที่หลักของงานบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลก็คือการสรรหาบุคลากรและการจัดการด้านแรงงาน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนด้านแรงงาน ประเมินกำลังคน จัดสรรกำลังพลให้เหมาะสม เพื่อให้การทำงานขององค์กรราบรื่นไม่ติดขัด หน้าที่สำคัญด้านแรกก็คือการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของพนักงานได้ดีและจัดจ้างพนักงานที่ถูกต้องเหมาะสม รวมถึงมีกลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากรที่ยอดเยี่ยมที่จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถตลอดจนมีศักยภาพเข้ามาร่วมงานและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2. อบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development) ทรัพยากรบุคคลต้องการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ หน้าที่สำคัญหนึ่งของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและเป็นภารกิจสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลก็คือการอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น ทั้งในด้านทักษะ องค์ความรู้, หรือแม้กระทั่งทักษะใหม่ๆ บางองค์กรในยุคปัจจุบันยังส่งเสริมการอบรมทักษะในด้านอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่มุ่งเน้นที่การบริหารงานด้วย อย่างเช่น การอบรมการเป็นผู้นำ การอบรมการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งทุกสิ่งทุกอย่างนอกจากจะช่วยส่งเสริมศักยภาพของพนักงานแล้วยังช่วยให้องค์กรมีศักยภาพมากขึ้นตามไปด้วย

3. การบริหารจัดการด้านอัตราจ้างงาน (Payroll Management) เรื่องอัตราจ้างงานนั้นถึงแม้ว่าจะดูเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่กลับกลายเป็นเรื่องสำคัญและละเอียดอ่อน ปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรบุคคลเข้ามามีบทบาทในเรื่องการบริหารจัดการอัตราจ้างเป็นอย่างมาก โดยไม่ใช่เฉพาะการจ่ายเงินเดือนเท่านั้น แต่รวมถึงการดูแลระบบการจ่ายเงินเดือนไม่ให้สะดุด รวมถึงตามเทคโนโลยีอันทันสมัยให้ทัน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการประเมินงบประมาณอัตราจ้าง การบริหารงบประมาณ การประเมินเงินเดือนให้แต่ละตำแหน่ง รวมไปถึงการบริหารจัดการด้านการเงินต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น ประกันสังคม, ประกันสุขภาพ, กองทุนต่างๆ, ภาษี, ค่าชดเชยในกรณีต่างๆ และอื่นๆ อีกมากมาย รวมถึงการต้องติดตามอัปเดตข้อมูลด้านนี้ตลอดเวลาทั้งในระดับบริษัทด้วยกัน ไปจนถึงนโยบายของรัฐบาลที่มีผลต่อองค์กร

4. การบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพของการทำงานตลอดจนการประเมินผลการทำงาน (Appraisals and Performance Management) หลังจากที่ได้รับพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังคงต้องคอยติดตามดูประสิทธิภาพของการทำงานของพนักงานแต่ละคนด้วย ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบว่าได้คัดสรรคนเข้ามาทำงานได้ตรงตามท้องที่ที่ต้องการหรือไม่ มีประสิทธิภาพในการทำงานเพียงไรสมควรจะจ้างต่อหรือไม่ หรือสมควรจะส่งเสริมด้านใดให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นหรือเปล่า การประเมินผลนี้นอกจากจะดูในเรื่องของประสิทธิภาพการทำงานที่ส่งผลต่อพนักงานหรือองค์กรแล้ว ก็ยังมีประโยชน์ต่อการประเมินอัตราจ้าง โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเปลี่ยนสายงานได้อีกด้วย และองค์กรที่มีการประเมินผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีศักยภาพในระดับใด ควรปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องตรงจุดไหนด้วย เพื่อเพิ่มศักยภาพองค์กรให้สูงขึ้น

5. การแก้ปัญหาและลดความขัดแย้ง (Conflict Resolution) ในแต่ละองค์กรต่างก็มีความหลากหลายของบุคลากร ตลอดจนมีพื้นฐานการศึกษาที่แตกต่างกันด้วย ฉะนั้นจึงไม่ใช่สิ่งแปลกที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันได้ ทั้งความขัดแย้งในเรื่องส่วนตัวไปจนถึงความขัดแย้งในเรื่องงาน ลดปัญหา และช่วยแก้ปัญหาได้เมื่อเกิดวิกฤติต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาที่สามารถใช้ระบบตลอดจนบริการต่างๆ แก้ได้ เช่น การกู้เงินฉุกเฉิน, ประกันอุบัติเหตุ, หรือแม้แต่การช่วยเหลือเรื่องสิทธิในการลาจากกรณีต่างๆ เป็นต้น

6. แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relation) หนึ่งในหน้าที่หลักของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้นก็คือเรื่องแรงงานสัมพันธ์ที่ฝ่ายบุคคลจำเป็นจะต้องประสานความสัมพันธ์ของแรงงานในส่วนต่างๆ ให้ดี แรงงานสัมพันธ์นี้คือเชื่อมความสัมพันธ์ในองค์กรให้เกิดความรักสามัคคีในการทำงานด้วย และหากพนักงานเกิดความร่วมมือกันอย่างดีเยี่ยม แน่นนอนว่าองค์กรย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงตามไปด้วย อันที่จริงแล้วแรงงานสัมพันธ์นั้นมีรายละเอียดยิบย่อยมากมาย ตั้งแต่การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับแรงงาน ไปจนถึงการประสานเรื่องแรงงานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้องค์กรไม่เกิดปัญหาในเรื่องนี้ขึ้น ฝ่ายบุคคลที่ดีนั้นควรสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และไม่ควรรสร้างความแตกแยก หรือไม่อำนวยความสะดวกให้กับแรงงาน เพราะหากงานแรงงานสัมพันธ์บกพร่องก็อาจเป็นส่วนที่ทำให้องค์กรล่มสลายได้เช่นกัน

มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทุนมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทุนมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านต่างๆ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพการพัฒนาและการรักษาทุนมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทุนมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทุนมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์และสมชาย หิรัญภิตติ, 2548 : 56-57) ดังต่อไปนี้คือ

1. ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทุนมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทุนมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงาน

ขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทุนมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์กรมีความต้องการทุนมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3. ทำให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทุนมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ในการบริหารองค์กร

4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็น การดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทุนมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทุนมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทุนมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่างๆ ที่จะส่งผลลบต่อองค์กร

กล่าวโดยสรุป การจัดการทุนมนุษย์ (Hrm : Human Resource Management) หรือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) นั้นเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กรที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) จะต้องใส่ใจดำเนินการอย่างรอบคอบและจริงจัง เพราะหากการบริหารจัดการ

ทรัพยากรบุคคลทำได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว บุคคลในองค์กรก็จะมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพตามไปด้วย แล้วแน่นอนว่าท้ายที่สุดองค์กรก็จะประสบความสำเร็จทั้งยังเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มากยิ่งขึ้น ในจุดนี้ทั้งบุคลากรและองค์กรเองก็ก้าวหน้าไปพร้อมกันด้วย

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐนั้นผู้เขียนขอสรุปออกเป็น 3 ระยะสำคัญ ตั้งแต่การได้คนมาทำงานในองค์กร (Acquisition) การดูแลรักษาให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Retention) และการดูแลการออกจากงานของบุคลากร (Separation) โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งในกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรภาครัฐจะได้รับอิทธิพลจากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานด้วย (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549 : 87-89)

1. ระยะการได้มา (Acquisition) ระยะการได้มาซึ่งทุนมนุษย์ที่จะเข้ามาทำงานใน จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญในการบริหารทุนมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทุนมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่

1.1 การวางแผนทุนมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกิจกรรมการจัดการทุนมนุษย์ขั้นตอนแรกก่อนที่จะมีการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุพนักงานเข้าทำงาน ซึ่ง การวางแผนทุนมนุษย์เป็นการพยากรณ์ความต้องการทุนมนุษย์ในอนาคต ทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีทุนมนุษย์ใช้ตามความต้องการขององค์กร การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น ความต้องการทุนมนุษย์ขององค์กรจึงมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งเช่นกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการทุนมนุษย์ในอนาคตที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ การเจริญเติบโตขององค์กร และการออกจากงานของบุคลากร เช่น ความต้องการใช้บริการของลูกค้าเพิ่มขึ้น มีการขยายบริการ หรือเพิ่มคุณภาพและระดับความสามารถในการทำงานขึ้น รวมทั้งการลาออก การให้ออก และการเกษียณของบุคลากรเก่า หากขาดการวางแผนที่ดีจะทำให้บุคลากรที่มีอยู่เก่าและบุคลากรที่รับใหม่มีไม่เพียงพอ หรือบางครั้งเกินความต้องการขององค์กรได้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อคุณภาพการให้บริการขององค์กร หรือส่งผลต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรในกรณีที่มีคนเกิน เป็นต้น

กระบวนการวางแผนทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand) ด้านทุนมนุษย์จากแผนธุรกิจและแผนกิจกรรมที่จะมีในอนาคต เพื่อสามารถคาดการณ์ความต้องการในอนาคตในขณะเดียวกันต้องวิเคราะห์อุปทาน (Supply) ด้านทุนมนุษย์ประเภทต่างๆ ที่องค์กรต้องการในอนาคต ทั้งทรัพยากรที่มีอยู่เดิมในองค์กร เช่น การเลื่อน การโอนย้ายตำแหน่งบุคลากรที่มีอยู่เดิม และจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารคาดการณ์ได้ว่าจะมีพนักงานขาดหรือเกินในอนาคต ถ้าคาดว่าจะขาดพนักงานจำเป็นต้องวางแผนการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา การเพิ่มผลผลิตของบุคลากรเดิม หรือการ

ใช้ทรัพยากรทางเลือกอื่นๆ ถ้าทำได้ ส่วนในกรณีที่คาดการณ์ว่าจะมีพนักงานเกิน จำเป็นต้องวางแผนการลดบุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น การให้เกษียณก่อนกำหนด หรือการขยายงานให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น เป็นต้น ซึ่งเมื่อวางแผนการเพิ่มหรือลดคนแล้ว จะต้องมีการกำหนดงบประมาณที่จะใช้ และมาตรฐานทุนมนุษย์ที่ต้องการ เช่น จำนวนบุคลากร ความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการ รวมถึงการกำหนดวิธีการควบคุมให้เกิดการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ถึงแม้ว่าการวางแผนจะถูกกำหนดให้เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ในระยะของการได้มา แต่การวางแผนทุนมนุษย์จะต้องมองภาพรวมของกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ คือ ทั้งการได้มา การดูแลรักษา และการออกจากงาน เพราะทั้ง 3 ระยะต่างเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

1.2 การสรรหา (Recruitment) การสรรหา เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรเอง เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย หรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้ ซึ่งทั้งสองแหล่งมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะใช้วิธีการสรรหาว่าจ้างคนใหม่เข้ามาทำงาน ผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาทางเลือกอื่นๆ ก่อน เช่น การให้บุคลากรที่มีอยู่ทำงานล่วงเวลา หรือการจ้างบุคลากรชั่วคราวหรือทำงานบางเวลา เพื่อไม่ให้เป็นภาระในการจัดการทุนมนุษย์ในระยะยาว แต่ถ้าพิจารณาแล้วไม่มีทางเลือกอื่น จำเป็นต้องสรรหาคนใหม่เข้ามาทำงานในองค์กร สามารถใช้วิธีการสรรหาได้หลายวิธี คือ

- 1) การให้ผู้สมัครมาสมัครเอง (Walk In) ซึ่งเหมาะกับสถานที่ที่มีชื่อเสียงและตั้งอยู่ในที่ผู้สมัครสามารถเข้าถึงได้ง่าย
- 2) การให้บุคลากรเดิมแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาสมัคร
- 3) การโฆษณาผ่านสื่อมวลชนต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารวิชาชีพ วิทยุ หรือโทรทัศน์ เป็นต้น
- 4) การแจ้งผ่านสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ
- 5) การแจ้งผ่านสมาคมวิชาชีพของงานที่ต้องการ เช่น แพทยสภา หรือสภาการพยาบาล สมาคมฯ เป็นต้น
- 6) การแจ้งผ่านศูนย์จัดหางาน ทั้งของรัฐและเอกชน เช่น ที่กรมการจัดหางาน หรือสำนักงานจัดหางานของเอกชน เป็นต้น
- 7) การทาบทามบุคคลที่เป็นที่รู้จักดีอยู่แล้วและทำงานที่องค์กรหรือองค์กรอื่น ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์ตรงตามที่ต้องการ วิธีนี้เหมาะกับตำแหน่งงานในระดับสูง
- 8) การให้บริษัทค้นหาผู้บริหาร (Executive Search Firms) เป็นบริษัทที่ทำหน้าที่ค้นหาบุคคลที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงในตำแหน่งที่ต้องการรับ ซึ่งมักเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่ง

บริษัทเหล่านี้จะค้นหาและทาบทามบุคคลดังกล่าว (Headhunters) ที่ทำงานอยู่ในองค์กรอื่นให้มาทำงานกับองค์กรที่ต้องการ ซึ่งมักได้คนที่ความสามารถสูงและมาทำงานได้ทันที แต่ต้องเสียค่าบริการในอัตราสูง

1.3 การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือก เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผู้มาสมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจแล้ว กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ หรือ Put the Right Man on The Right Job นั่นเอง

1) ขั้นตอนการคัดเลือกอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรและในแต่ละตำแหน่ง เช่น บางองค์กรอาจไม่มีการสัมภาษณ์ขั้นต้นแต่ใช้วิธีการทดสอบข้อเขียนก่อนโดยเฉพาะตำแหน่งที่มีคนสมัครจำนวนมากเพื่อคัดกรองคนที่เหมาะสมให้เหลือน้อยลง หรือบางตำแหน่งอาจใช้วิธีการทดสอบภาคปฏิบัติ เช่น ตำแหน่งพนักงานธุรการ อาจให้ทดสอบการพิมพ์ หรือการใช้คอมพิวเตอร์ บางตำแหน่งที่มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพไว้อย่างแน่นอนแล้ว เช่น แพทย์ พยาบาล หรือเภสัชกร อาจพิจารณาจากใบประกอบวิชาชีพแทนการสอบ

2) การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง เพราะสามารถรวบรวมข้อมูลของผู้สมัครในลักษณะการเผชิญหน้า จึงมีโอกาสได้ข้อมูลที่ตรงตามเป็นจริงได้มาก เพราะสามารถสังเกตปฏิกิริยาประกอบการสัมภาษณ์ได้ด้วย ซึ่งการสัมภาษณ์นอกจากจะได้ข้อมูลของผู้สมัครเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ทักษะ ไหวพริบ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานที่สมัครแล้ว ผู้สัมภาษณ์ยังสามารถให้ข้อมูลที่แท้จริงบางประการเกี่ยวกับลักษณะงานในองค์กร เพื่อให้ผู้สมัครพิจารณาว่าตรงตามที่คาดหวังหรือไม่ เมื่อจบการสัมภาษณ์ควรให้ผู้สมัครประเมินตนเองว่า เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะรับหรือไม่

1.4 การปฐมนิเทศ (Orientation) ภายหลังการคัดเลือกแล้ว การแนะนำตัวและการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไป วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ คือ เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรและบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่และสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยองค์กรควรให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่ในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร สภาพทางกายภาพขององค์กร โครงสร้างการบริหาร แนวปฏิบัติเรื่องความปลอดภัยและอัคคีภัย บริการด้านสุขภาพและบริการช่วยเหลืออื่นๆ นโยบายสำคัญและสิทธิประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ รวมถึงช่วงเวลา วิธีการ และผู้ทำหน้าที่ให้การดูแลฝึกอบรมและทดลองงานของพนักงานใหม่ ซึ่งการปฐมนิเทศที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ช่วยให้พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้การทำงานและมีพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง

2. ระยะการดูแลรักษา (Retention) ระยะการดูแลรักษาทุนมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร มีจุดประสงค์เพื่อให้ทุนมนุษย์สามารถทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผล

งาน การจัดวางคนการฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือให้คำปรึกษาการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

2.1 การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) การประเมินผลงานเป็นระบบการวัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการประเมินผลงานของพนักงานเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลงานของพนักงานแต่ละคนเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน การบริหารค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนทุนมนุษย์ ซึ่งการประเมินผลงานสามารถดำเนินการได้ 4 ลักษณะ คือ

- 1) การประเมินผลงานเพื่อบรรจุหลังการทดลองงาน
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- 3) การประเมินผลในช่วงการรักษากราชการในตำแหน่งก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่
- 4) การประเมินศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

2.2 การจัดวางคน (Employee Placement) ข้อมูลจากการประเมินผลงานจะทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดวางคนในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง หรือการโอนย้าย เป็นต้น

2.3 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่างๆ สำหรับเหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์ มี 5 ประการ ได้แก่

(1) เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งพนักงานที่ขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานนับเป็นความสำคัญอันดับแรกที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม นอกจากนี้ พนักงานบางรายที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและยังขาดทักษะและความสามารถบางประการในการดำรงตำแหน่งใหม่ ก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเช่นกัน

(2) เพื่อช่วยให้พนักงานมีทักษะก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์กร และวิธีการบริหาร เช่น เมื่อมีการปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร จำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ในองค์กรต่างๆ

(3) เพื่อช่วยให้ปัญหาขององค์กรได้รับการแก้ไข เช่น ปัญหาความขัดแย้ง บุคลากรลาออก การทำงานไม่ได้มาตรฐาน ฯลฯ ซึ่งการฝึกอบรมพนักงานเป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญที่ช่วยแก้ไขปัญหเหล่านี้

(4) เพื่อเตรียมพร้อมให้กับพนักงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจพนักงานด้วยการเลื่อนตำแหน่งให้จะต้องทำควบคู่กับการมีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างกว้างขวาง

(5) เพื่อปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ซึ่งได้กล่าวรายละเอียดมาแล้วข้างต้นการฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานขององค์การแผนก และองค์การประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ และช่วยให้เป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลบรรลุด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยในการผลักดันและสร้างวัฒนธรรมขององค์การให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

2.4 ระเบียบวินัย (Discipline) เมื่อกล่าวถึงระเบียบวินัย คนส่วนใหญ่มักจะมองในด้านลบว่าเกี่ยวข้องกับการลงโทษ แต่ถ้ามองในด้านบวกระเบียบวินัยช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการยอมรับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์การ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ นโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ที่กำหนดต้องสมเหตุสมผล และพนักงานมีความเข้าใจต่อสิ่งที่องค์การคาดหวังให้เขาปฏิบัติ รวมทั้งพนักงานต้องยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารที่จะออกระเบียบวินัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ดีของพนักงาน และให้การยอมรับการดำเนินการใดๆ ของผู้บริหาร เมื่อมีพนักงานละเมิดระเบียบวินัยดังกล่าว

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits Administration) สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาคณะที่ทำงานให้ทำงานตามที่มุ่งหวังและอยู่กับองค์การต่อไป โดยไม่ย้ายงาน หรือลาออก คือ การบริหารค่าตอบแทนให้แก่พนักงานได้อย่างเหมาะสม มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส ฯลฯ พร้อมทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น การประกันสังคม การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินสะสม และเงินบำเหน็จบำนาญ และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้วันหยุด การลาภัก การลาป่วย การลาพักผ่อน การให้ชุดทำงานแก่บุคลากร การให้เครื่องดื่มหรืออาหารขณะขึ้นเวรป่วยและเวรดึก เป็นต้น

2.6 การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา (Employee Assistance/Career Counseling) เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์การ ในขณะเดียวกันทุนมนุษย์แต่ละคนต่างมีปัญหาส่วนตัว และปัญหาครอบครัวที่แตกต่างกันไป บางคนสามารถเผชิญและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ในขณะที่บางคนไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเองและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพผลของการทำงาน เช่น อาจเป็นเหตุให้ต้องมาทำงานสาย หยุดงาน อารมณ์หงุดหงิดขณะทำงาน หรือเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน ดังนั้น แต่ละองค์การควรให้ความสำคัญในการจัดโปรแกรมการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น การให้สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ การให้บริการคลินิกคลายเครียด การจัดคลินิกเลิกบุหรี่และเลิกสุราให้แก่บุคลากรที่มีปัญหาในเรื่องดังกล่าว การให้คำปรึกษาเรื่องอาชีพ เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตนให้สอดคล้องกับความต้องการทุนมนุษย์ในอนาคตขององค์การ

2.7 การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health) นอกจากกฎหมายแรงงานที่กำหนดให้องค์การต่างๆ ต้องดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรแล้ว พนักงานขององค์การบางตำแหน่งยังต้องทำงานที่เสี่ยงภัยต่อสุขภาพ

3. ระยะเวลาออกจากงาน การที่พนักงานออกจากงานมีหลายสาเหตุ ได้แก่ ได้งานอื่นที่ดีกว่า การให้ออก การเกษียณอายุการทำงาน หรือเนื่องจากการเสียชีวิต โดยเฉพาะในปัจจุบันองค์กรต่างๆ หลายแห่งต้องให้บุคลากรออกจากงานมากขึ้น เนื่องจากการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้นทำให้ความจำเป็นต้องใช้คนทำงานในบางตำแหน่งลดน้อยลง หรือมีการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการลดคน หรือการใช้ระบบจ้างบุคคลหรือองค์กรจากภายนอก (Outsource) มาทำงานแทนการจ้างพนักงานประจำที่มีภาระเงินเดือนและสวัสดิการสูง อันเป็นการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้นั้น ยิ่งส่งผลให้การจัดการทุนมนุษย์ในระยะเวลาออกจากงานมีความสำคัญมากขึ้น การจัดการทุนมนุษย์ในระยะเวลาออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกของบุคลากรจากองค์กร นอกจากกิจกรรมปกติที่ฝ่ายจัดการทุนมนุษย์ต้องดูแล เช่น การเก็บคืนเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่องค์กรเคยมอบให้พนักงานไว้ใช้งาน การเก็บบุญแจ และรายงานต่างๆ สรุปแฟ้มประวัติการจ้างงาน การดำเนินการเรื่องการจ่ายเงินก่อนออกจากงาน และการสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสาเหตุของการลาออก ปัจจุบันหลายองค์กรยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผนการเกษียณให้แก่พนักงานเพื่อให้บุคลากรมีการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้ และกิจกรรมการหางานใหม่ (Outplacement) ให้แก่บุคลากรในกรณีที่องค์กรเดิมมีการยุบ เลิก หรือควบกับกิจการใหม่ด้วย เช่น มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะออกไปทำงานกับองค์กรใหม่ที่ได้จัดเตรียมติดต่อไว้ให้ เมื่อองค์กรเดิมต้องยุบเลิก หรือการโฆษณาหางานใหม่ให้นามขององค์กรเดิม หรือการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพทางเลือกอื่นๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือให้บุคลากรที่ต้องออกจากงานได้มีงานทำต่อไป กรณีการจ่ายเงินให้แก่ทายาทของบุคลากรที่เสียชีวิต การจ่ายเงินชดเชยกรณีให้บุคลากรออกหรือปลดออก และการจ่ายเงินทุนหรือค่าครองชีพกรณีเกษียณ ให้ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานที่ได้กำหนดไว้ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ คือ ในกรณีที่มิบุคลากรออกจากงานควรให้ฝ่ายจัดการทุนมนุษย์ทำการสัมภาษณ์ก่อนออก (Exit Interview) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงาน หัวหน้างาน สิ่งอำนวยความสะดวก ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการมาปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตาม กระบวนการเก็บข้อมูลและรายงานข้อมูลควรเชื่อถือได้และควรเป็นความลับ

สรุป

การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) แต่เดิมเคยใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กรที่เกี่ยวกับกิจกรรม นโยบาย เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้บุคลากรออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของบุคลากร ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลเป็นงานบริการและงานธุรการ ต่อมาคำว่า การจัดการทุนมนุษย์ ได้รับความนิยมแพร่หลาย

มากขึ้น เนื่องจากการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใดๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทุนมนุษย์ มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากร การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของบุคลากรด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นโดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข การจัดการทุนมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงาน จนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะที่สำคัญ คือ ระยะการได้มาซึ่งทุนมนุษย์ (Acquisition Phase) ระยะการรักษาทุนมนุษย์ที่ทำงานในองค์การ (Retention Phase) และระยะการให้พ้นจากงาน (Termination Or Separation Phase) การจัดการทุนมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

เอกสารอ้างอิง

- ธงชัย สันติวงษ์ และสมชาย หิรัญกิจ. (2548). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). *การจัดการทรัพยากรคน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฟ้าวิกร อินสง. (2561). การจัดการทุนมนุษย์สมัยใหม่ ยุคเจนเนอเรชั่น วาย ระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษาสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ลำพูน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*. 12 (ฉบับพิเศษ), 43-55.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2552). *แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์การประยุกต์และการพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: สายส่งรวมเพื่อน บริษัทก้าวใหม่.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฉบับปรับปรุง*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ ลักขณาอดิศร. (2550). *กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น
- สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย competency based learning*. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

- Clark, R. B. (1992). *Marine Pollution*. (3rd ed). Oxford : Clarendon.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (1996). *Human Resources Management*. New York : Prentice-Hall.
- Werther, W. B. & Keith D. (1985). *Personal Management and Human Resources*. (2nd ed). New York : McGraw-Hill.