

# การจัดการทรัพยากรมนุษย์หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน

## Human Resource Management is the Key to Driving Today's Organization

วิชุดา สร้อยสุด, เมธิณี อินทร์บัว,  
จิรภา มิ่งเชื้อ, ยวดี เคน้ำอ่าง และ โชติ บดีรัฐ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

**Vichuda Soisud, Metinee Inbua,  
Jeerapa Mingchua, Yuwadee Kenamang and Chot Bodeerat**

Pibulsongkram Rajabhat University, Thailand  
Corresponding Author, E-Mail : vichuda.s@psru.ac.th

\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน พบว่า การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆ ก็จะดีตามมา โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด ให้ความสำคัญกับเรื่องของ การสร้างสัมพันธ์ภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการหรือมี ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้นองค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทาง สังคมขึ้นภายในองค์กรอันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ ที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

**คำสำคัญ :** การจัดการทรัพยากรมนุษย์; การขับเคลื่อนองค์กร; ยุคปัจจุบัน

## Abstracts

This academic paper aims to study processes in human resource management. To drive the organization today, it was found that the organization will carry out its main mission to achieve its objectives and efficiency. The organization must have qualified personnel. Are suitable for the job Therefore, human resource management is one of the most important factors in the administration. Because the personnel are the suppliers and use other administrative resources Whether it is money, materials, and management, if an organization begins with competent people, other factors will be fine, followed by Harvard human resource management. Give importance to the relationship of human resources in the organization. Because to make the organization have better performance or efficiency, the organization must be able to meet the needs of the employees in the organization appropriately. and when employees get a good response will be motivated to achieve This causes the organization to create a well-being of social well-being within the organization which will lead to better quality and workload. Therefore, it is the duty of executives at all levels to be responsible for the management of human resources.

**Keywords :** Human Resource Management; Organization Mobility; Modern Times

## บทนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากแนวคิดการจัดการงานบุคคล (Personnel Management) เพราะการจัดการงานบุคคลเป็นความหมายที่มีขอบเขตจำกัด ที่เน้นในเรื่องการมาทำงาน การขาด ลา มาสาย การเข้าออกของพนักงานการจัดสวัสดิการ ซึ่งไม่ได้ครอบคลุมถึงการวางแผนในระยะยาว พัฒนาพนักงานแบบแยกส่วนโดยไม่บูรณาการเข้ากับสายงานของธุรกิจ เป็นการทำงานเฉพาะด้านหรือหน้าที่ของตนเอง ส่วนแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขอบข่ายของบทบาทและภารกิจให้มีความครอบคลุมและกว้างขวางมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความสามารถสูงขึ้น และมีระบบการจัดการที่ครอบคลุมส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด การเปลี่ยนจากการจัดการงานบุคคลมาสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะให้ความสำคัญกับการเป็นแหล่งข้อมูลให้คำแนะนำและพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น (สกล บุญสิน, 2560 : 4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน เพราะปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนนั้นประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญ 4 ประการ นั่นก็คือ มนุษย์ เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ต่าง และการบริหารจัดการ ใน 4 ประการนี้ส่วนที่มีความสำคัญที่สุดเห็นจะเป็นมนุษย์นั่นเอง เพราะนี่คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุดในการบริหารจัดการแต่ละองค์กร บุคคลที่มีศักยภาพย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีศักยภาพในคราวเดียวกันด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้องค์กรเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างไม่สะดุดใดๆ หน้าที่ในการบริหารจัดการบุคคลนี้ถือว่าเป็นภาระกิจสำคัญอย่างยิ่งสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งการบริหาร

จัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้นต่างก็มีรายละเอียดมากมายด้วยเช่นกัน (ณัฐพันธ์ เชนรันทน์, 2545 : 2)

ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เป็นกลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

### ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) คือ ชุดของนโยบาย (ด้านบุคคล) ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การบูรณาการขององค์การ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ความยืดหยุ่น และคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับสูงสุด (Guest, 1987 : 503-521) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทาง (Approach) เชิงกลยุทธ์และมีความเกี่ยวเนื่องกันในการจัดการสินทรัพย์ (Asset) ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ ซึ่งได้แก่ บุคลากรขององค์การ ทั้งในแง่ของปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคลหรือทีมงาน มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Armstrong, 1992 : 12) รวมทั้งเป็นการบริหารจัดการกิจกรรมในการดึงดูดการพัฒนา จูงใจ และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงไว้กับองค์การ เพื่อให้องค์การก้าวหน้าไปสู่ความเป็นเลิศ โดยการบูรณาการหรือประสานความต้องการของแต่ละบุคคลในด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนากับเป้าหมายขององค์การ ตามเป้าหมายโครงการ นโยบาย และวิธีในทางปฏิบัติเพื่อบริหารจัดการเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Donald, 1996 : 5)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์อันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การโดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน (Robert and David, 2001 : 4) คือ 1) การวางแผนกำลังคน 2) การสรรหาและคัดเลือก 3) การฝึกอบรมและพัฒนา 4) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เบื้องต้น 5) สุขภาพและความปลอดภัย 6) แรงงานสัมพันธ์ และ 7) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ประโยชน์ของบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Mondy and Mondy, 2014 : 28) รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การ ให้สามารถ

ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545 : 3) รวมทั้งเป็นกระบวนการในการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายองค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (สุนันทา เลาพันธ์, 2556 : 5)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กรไม่ว่าองค์กรนั้น จะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม องค์กรขนาดเล็กอาจไม่มีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แยกออกมาให้เห็นได้ชัด ส่วนองค์กรขนาดใหญ่จะมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แยกออกมาอย่างชัดเจน เพื่อทำหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ คือ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550 : 5)

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรไปสู่ความสำเร็จได้
2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และยังจะส่งผลทำให้เกิดความทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กร มากขึ้น
3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย
4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะหากมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ ก่อให้เกิดการจ้างงานและภาวะการมีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กรและเพิ่มรายได้ให้กับประเทศชาติมากยิ่งขึ้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) นอกจากการพิจารณาถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถพิจารณาเป็นมิติต่าง ๆ ได้ 3 มิติ ดังต่อไปนี้ (พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว และคณะ, 2555 : 120)

1. มนุษย์เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่นๆ ขององค์กรเพื่อผลิตเป็นสินค้าและบริการซึ่งการผลิตที่เกิดขึ้นนำมาสู่รายได้และผลกำไรขององค์กร หากมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ไม่มีระบบการคัดเลือก หรือฝึกอบรมที่ดีพอ ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ เช่น การทำงานผิดพลาด ไม่รู้วิธีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะงานที่ต้องทำเกี่ยวกับเครื่องจักร ในทางตรงกันข้าม หากมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมีการคัดเลือก การพัฒนาให้มีความรู้และทักษะที่เพียงพอ และคน

เหล่านี้ก็ย่อมจะใช้ปัจจัยการผลิตต่างๆ ในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ และจะนำมาซึ่งผลกำไรขององค์กร

2. ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่แตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ มนุษย์มีชีวิต มีจิตใจ มีความต้องการ มีความคาดหวัง มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองได้โดยไม่มีขีดจำกัด จึงทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากกว่าการจัดการปัจจัยการผลิตอื่นๆ การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนองค์กรมีทุนทางปัญญา เพราะสติปัญญาของมนุษย์สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ซึ่งแตกต่างจากสินทรัพย์อื่น เช่น คอมพิวเตอร์ หรือเครื่องใช้สำนักงาน หากยังใช้ มูลค่ายิ่งลดลง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะหากไม่เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถเก็บรักษาบุคลากรที่ดีเอาไว้ได้ เช่น หากขาดระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ดี หรือระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม ไม่มีการพัฒนาบุคลากร สิ่งเหล่านี้ย่อมนำมาสู่การขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และนำไปสู่การลาออกของพนักงานในที่สุด

3. กระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันอย่างไร้พรมแดน ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากกว่าในอดีต เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่ทุ่มเททุนทางปัญญามาใช้กับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ในอดีตฝ่ายบริหารมักมองทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเพียงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งและไม่มีค่ามากนัก แต่ในปัจจุบันองค์กรต้องดำเนินงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหลายด้าน ผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการมีทางเลือกมากขึ้นตลอดจน มีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและวิทยาการในด้านต่างๆ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น แต่การปรับตัวดังกล่าว บุคลากรขององค์กรจะต้องมีศักยภาพสูง ที่จะสามารถทำงานอย่างหนักและมีประสิทธิภาพตลอดจนการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบและทันสมัยอยู่เสมอ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมและวางระบบงานให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้วย

กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์มากขึ้นส่งผลทำให้คนได้รับการยกระดับเพิ่มขึ้นไปอีก หากมองที่บริบทการจัดการทุนมนุษย์ในประเทศไทย มีจุดเด่นหลายประการ เช่น 1) การให้ความสำคัญกับเรื่องของจิตใจ 2) เน้นการสร้างบรรยากาศแบบพี่น้อง 3) เน้นการแก้ปัญหาแบบประนีประนอมและใช้แบบไม่เป็นทางการมากกว่าการใช้กฎระเบียบ 4) มีความเคารพในระบบอาวุโส 5) ไม่มีการกีดกันในเรื่องของเชื้อชาติ ศาสนา การจัดการทุนมนุษย์ยังรวมถึงการวิเคราะห์เชิงระบบ (Aystematic Analysis) การวัดผลและการประเมินว่านโยบายและการปฏิบัติงานต่างๆ ด้านการบริหารคนสร้างคุณค่าต่อองค์กรเพียงใด โดยจะกำหนดเป็นมาตรวัด (Metrics) ต่างๆ ตัวอย่างเช่น การวัดผลตอบแทนจากการลงทุน หรือแม้กระทั่งการวัดทุนมนุษย์ด้วยสมการทุนมนุษย์ ที่นำความสามารถและพฤติกรรม มาคูณด้วยความ

พยายามและเวลา เป็นต้น (สกล บุญสิน, 2560 : 7) กล่าวได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา จัดการผลการปฏิบัติงาน จัดการค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

### หลักการและกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งให้ความสำคัญกับคน มีการเปรียบทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์การ ทำให้องค์การให้ความสำคัญกับคนมากยิ่งขึ้น คนถูกยกระดับจากการมองเป็นเครื่องจักรมาเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์การซึ่งคนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารองค์การ และการบริหารคนมีความเชื่อมโยงกับปรัชญาหรือกลยุทธ์ขององค์การมากขึ้น แต่ยังคงมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมของผู้บริหารตามสายงานแบบบูรณาการ อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ยังมีความเชื่อมโยงกับการจัดการทุนมนุษย์ นั่นคือการเปรียบเทียบคนเป็นสินทรัพย์ เสมือนว่านำคนไปเปรียบเทียบกับสินทรัพย์อื่น ๆ ขององค์การ เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร รถยนต์ เป็นต้น ทำให้เกิดคำถามขึ้นว่าเพราะเหตุใดจึงนำคนไปเปรียบเป็นสินทรัพย์ คำตอบนั้นก็คือ การมองคนเป็นสินทรัพย์นั้นมีความแตกต่างจากสินทรัพย์อื่นพอสมควร นั่นคือ สินทรัพย์อื่น ยิ่งใช้มูลค่ายิ่งลด (มีค่าเสื่อมราคา) แต่สินทรัพย์มนุษย์ ยิ่งใช้มูลค่ายิ่งเพิ่ม สินทรัพย์อื่นไม่สามารถพัฒนาด้วยตัวเองได้ แต่สินทรัพย์มนุษย์สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ หากพิจารณาที่พันธะสัญญาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมุ่งเน้นการผูกพันตามพันธะสัญญา เช่น องค์การให้ทุนการศึกษาต่อในต่างประเทศ แล้วกลับมาทำงานให้กับองค์การ ซึ่งถือเป็นการผูกพันตามพันธะสัญญา ไม่ใช่การผูกพันทางใจที่พนักงานต้องการที่จะอยู่กับองค์การ (สกล บุญสิน, 2560 : 19-21) โดยผ่านกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรและหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต จากความหมายที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสมาชิกขององค์การใน 3 ลักษณะ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545 : 15) ดังต่อไปนี้

1. ก่อนเข้าร่วมงาน หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรรหา และจงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงานที่ต้องการ ให้เกิดความสนใจที่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์การ ซึ่งการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์การต้องการเป็นเรื่องที่มี

ความสำคัญในการสรรหาบุคลากร ดังนั้นผู้ที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์การสมควรที่จะต้องมี ความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่องค์การมีความต้องการให้ร่วมงานด้วยได้อย่างเหมาะสม โดยที่การจูงใจบุคคลให้สนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์การอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน ดังที่จะ กล่าวถึงรายละเอียดในส่วนของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนอกจากการที่องค์การสามารถดึงดูด บุคคลให้สนใจเข้าร่วมงานแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังต้องมีหน้าที่คัดเลือกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความ เหมาะสมที่สุดให้เข้าทำงานกับองค์การ เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยส่งเสริมให้องค์การสามารถ ก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง

2. ขณะปฏิบัติงาน นอกจากการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์การ แล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ธำรงรักษาให้สมาชิกขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม จัดการฝึกอบรมและ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดสรรสวัสดิการ และเสริมสร้างสุขอนามัยในการปฏิบัติงานตลอดจนช่วยกำหนดแนวทาง ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ส่งผลให้สามารถทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานในองค์การได้อย่างเต็มที่

3. ภายหลังจากการร่วมงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานกับ องค์การจนครบอายุเกษียณ หรือบุคลากรที่มีความจำเป็นที่ต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้น การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่าง มีความสุข อาทิ การให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

นอกจากนี้หลายองค์การยังมีโครงการเตรียมการก่อนเกษียณอายุไว้สำหรับบุคลากรทุกคนที่อายุ เข้าใกล้เกณฑ์ เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมเมื่อเวลามาถึง หลายหน่วยงานได้จัดให้มี โครงการสำหรับบุคลากรที่เกษียณอายุ เช่น การออกกกำลังกาย การพบปะสังสรรค์ หรือกิจกรรมสันทนาการ อื่นๆ ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรที่เกษียณมาทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่องค์การ บุคลากร และสังคม เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถกระทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิตของตนเอง บุคคลอื่น และสังคมเท่าที่เขา สามารถจะปฏิบัติได้

อย่างไรก็ตามการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้คนถูกยกระดับมากขึ้น และมีความเชื่อมโยงไปสู่ การจัดการทุนมนุษย์ที่มีแนวคิดมาจากแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์ โดยมีการเปลี่ยนแปลงจากสังคมอุตสาหกรรม มาเป็นสังคมแห่งความรู้เป็นการมองคนเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ในการจัดการทุนมนุษย์นั้นองค์การ จะต้องดึงทุนที่มีอยู่ในตัวคนมาใช้ในการทำงาน และทุนที่นำมาใช้นั้นจะต้องสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์การได้ และพนักงานก็มุ่งหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างคุ้มค่า และในการ พัฒนาคณะนั้นไม่จำเป็นต้องรอให้องค์การมาพัฒนาพนักงานเพียงฝ่ายเดียว แต่พนักงานเองก็ต้องลงทุน พัฒนาให้กับตัวเองด้วย เพื่อให้มีทุนที่เพิ่มขึ้น และสามารถนำทุนเหล่านั้นมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้

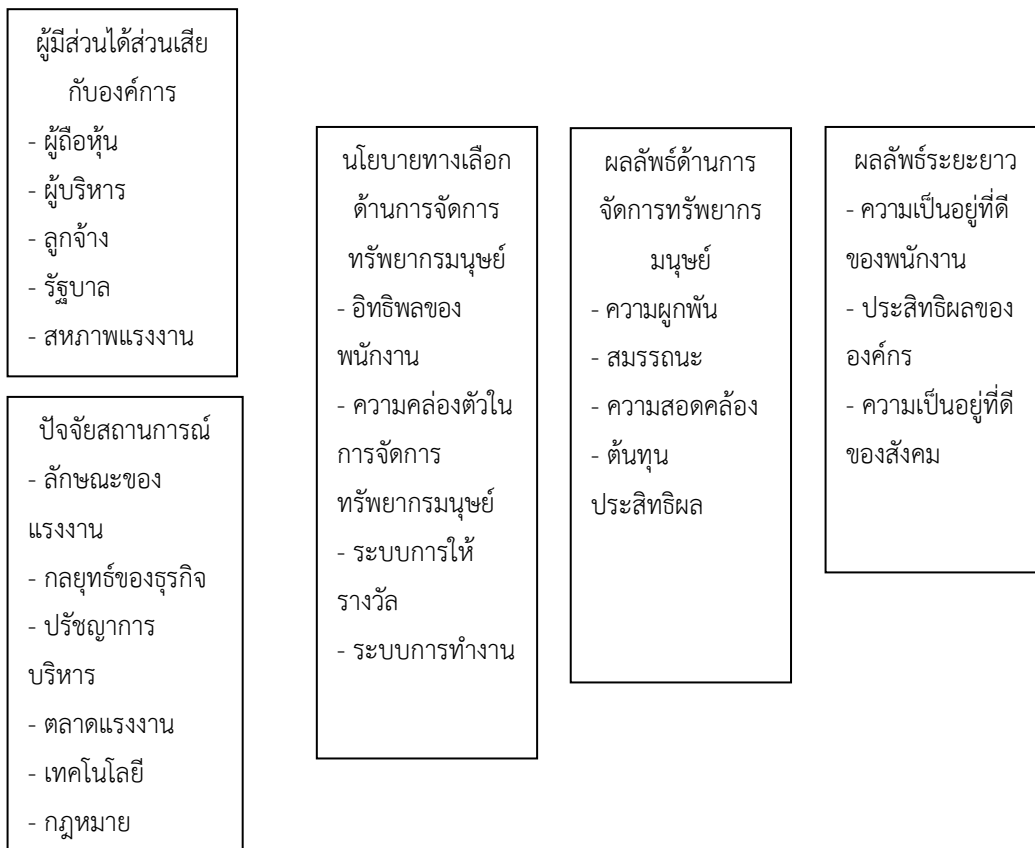
ซึ่งการบริหารคนจะเน้นที่กลยุทธ์มากขึ้น ตลอดจนมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการดึงคนที่อยู่ในตัวบุคคล ผ่านกระบวนการจัดการความรู้องค์การจะต้องมีความสามารถในการดึงองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงาน (Tacit Knowledge) ออกมา เป็นองค์ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เพื่อให้เป็นความรู้ขององค์การและพนักงานสามารถเรียนรู้ได้ จนสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นกับองค์การได้ และที่สำคัญการจัดการทุนมนุษย์ เป็นการมุ่งเน้นพันธะสัญญาทางใจซึ่งทุนมนุษย์จะอยู่กับองค์การด้วยพันธะสัญญาทางใจ ไม่ใช่อยู่กับองค์การเพราะต้องใช้ทุนการศึกษากับองค์การ การจัดการทุนมนุษย์ให้ความสำคัญกับทุนที่มีอยู่ในตัวพนักงาน ดังนั้นคนที่มีทุนสูงก็สามารถเลือกลงทุนกับองค์การที่ตนต้องการ และมอบทุนที่มีอยู่ให้กับองค์การ หากองค์การมีแบรนด์หรือภาพลักษณ์ที่ไม่ดี ไม่เป็นที่ดึงดูด อาจทำให้ไม่สามารถที่จะดึงดูดผู้ที่มีทุนสูงๆ ให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การได้ ซึ่งจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการจัดการทุนมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งคนที่มีทุนสูงมาร่วมงานกับองค์การ

### การจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่การขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีและตัวแบบเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและบริหารงานขององค์การ โดยทฤษฎีและตัวแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้เขียนขอแนะนำเสนอทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย โดยนำเสนอทฤษฎีและตัวแบบที่เน้นในเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่เน้นในเรื่องของกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (The Harvard Model of HRM) หรือเรียกว่าแนวคิดแบบมนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism) ให้ความสำคัญของการเป็นมนุษย์ และมองมนุษย์ว่ามีคุณค่า มีความดีงาม มีความสามารถ มีความต้องการ และมีแรงจูงใจภายในที่จะพัฒนาศักยภาพของตน หากบุคคลได้รับบิสรภาพและเสรีภาพ มนุษย์จะพยายามพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ซึ่งเป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีมงาน และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ซึ่งตัวแบบนี้จะให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์การ เมื่อบุคลากรในองค์การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันแล้ว ผลการประกอบการขององค์การจะดีขึ้นด้วย ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีการตอบสนองความต้องการของบุคลากร สร้างขวัญ กำลังใจให้เกิดขึ้นในการทำงานและเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดีก็จะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความใส่ใจในการทำงานและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งเป็นผลให้เกิดผลผลิตและการให้บริการที่ดีขึ้น โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่า ปัญหา



ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรเกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์นโยบาย กลยุทธ์วิธีดำเนินการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้พนักงานในองค์การของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ดนี้ นับว่ามีอิทธิพลต่อทฤษฎี และวิธีปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก โดยเฉพาะการเน้นให้เห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการบริหารโดยทั่วไป มากกว่าหน้าที่ด้านบุคคล ซึ่ง **Walton** เป็นบุคคลหนึ่งในกลุ่มฮาร์วาร์ด ได้ขยายแนวคิดโดยเน้นความสำคัญของการผูกมัดและความร่วมมือกันไว้ดังนี้ "แบบจำลองใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยนโยบายที่ส่งเสริมความร่วมมือกัน เป้าหมายร่วมกัน อิทธิพลร่วมกัน การยอมรับนับถือกัน การได้รางวัลด้วยกัน ความรับผิดชอบร่วมกัน ทฤษฎีกล่าวว่า นโยบายความร่วมมือกันจะทำให้เกิดข้อผูกมัด ซึ่งสุดท้ายจะก่อให้เกิดผลงานด้านเศรษฐกิจที่ดีกว่า และเกิดการพัฒนารายการทรัพยากรมนุษย์ที่ยิ่งใหญ่กว่า " ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (สกล บุญสิน, 2560 : 30-36) แสดงได้ดังภาพดังนี้



แผนภาพที่ 1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด

ที่มา : สกล บุญสิน (2560 : 34)

จากภาพ กล่าวได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดนั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสถานการณ์ (Situational Factors) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ ลักษณะของแรงงาน กลยุทธ์ของธุรกิจ ปรัชญาการบริหาร ตลาดแรงงานสหภาพแรงงาน เทคโนโลยี และกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันนโยบายทางเลือกในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร ลูกจ้าง รัฐบาลและสหภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเกี่ยวข้องกับองค์กรเหล่านี้ ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์การที่สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้

3. นโยบายทางเลือกด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy Choices) ประกอบไปด้วยลักษณะ ดังต่อไปนี้

3.1 อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) ประกอบไปด้วย การให้พนักงานมีสิทธิ์ในการตัดสินใจ หรือการมอบหมายความรับผิดชอบ

3.2 ความคล่องตัวของจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Flow) ในเรื่องของการรับเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ

3.3 การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ (Reward System) ประกอบไปด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นการกระตุ้น จูงใจ และดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้

3.4 ระบบการทำงาน (Work System) ได้แก่ การออกแบบงาน หรือการเสนอความต้องการในงานที่ถนัดและที่ทำให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพโดยนโยบายทางเลือกด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นี้ต้องครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่จะสามารถเป็นการเสริมแรงและกระตุ้นการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.5 ผลลัพธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงาน ความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิผล โดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์การมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์ และมีความผูกพันกับองค์กร ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารจัดการลดลงส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์กรยาวนาน องค์กรมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

3.6 ผลลัพธ์ระยะยาวได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจนประสิทธิผลขององค์กร โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้น

และเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลทั้งในระดับองค์การคือ พนักงานมีความสุขกับการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์การสูงขึ้น และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด ยังมีปัจจัยที่จะสนับสนุนให้องค์การสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยด้านความผูกพัน (Commitment) เป็นสิ่งที่พนักงานได้มีการทุ่มเทให้กับองค์การ เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์การ 2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competence) เป็นเรื่องของความเหมาะสมในการใช้ความรู้ความสามารถได้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ และ 3) ประสิทธิภาพของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) โดยให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ

กล่าวได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะการที่จะทำให้องค์การมีผลประกอบการหรือมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้นองค์การจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์การให้เหมาะสม และเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้องค์การเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์การอันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น และการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดยังมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดอีกด้วย

## เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว และคณะ. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: วิจิตรหัตถการ.
- สกล บุญสิน. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุนันทา เลานันท์. (2556). *การพัฒนาองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ดีดีบุ๊กส์ไตร์
- Armstrong, M. (1992). *Strategies for Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Donald, F.H. (1996). *Human Resource Management*. New Jersey : Prentice Hall.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*. 24, (5). 503-521.
- Mondy, R.W., & Mondy, J.B. (2014). *Human Resource Management*. (13<sup>ed</sup>). Boston: Prentice Hal
- Robert, S.K. & David, P.N. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Business Environment*. USA: Harvard Business School Press.