การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้ประกอบการ

Human Resource Management for Entrepreneur

ขอบเขตการศึกษา

บทที่ 1 ภาพรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคล

บทที่ 2 การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน

บทที่ 3 การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล

บทที่ 4 การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 5 การบริหารผลการปฏิบัติงาน

บทที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

บทที่ 7 การบริหารค่าตอบแทน

บทที่ 8 การจัดการสวัสดิการและผลประโยชน์

บทที่ 9 ระบบการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

บทที่ 10 การบำรุงรักษา

บทที่ 11 แรงงานสัมพันธ์

บทที่ 12 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดถนอม ตันเจริญ

❄ ❄ ❄

❄ ❄

การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้ประกอบการ

❄ ❄

1. ความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรพสิ่งทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิตหรือการบริการขององค์การประเภทต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม นำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์การ โดยทั่วไปมนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538: 2)

“การบริหารงานบุคคล” เป็นคำเดิมที่เคยใช้มาในอดีตนั้น เป็นคำที่สื่อถึงการดำเนินกิจกรรมพื้นฐานดั้งเดิม กล่าวคือ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการดำเนินการทางวินัย

พัฒนาการจากความสำคัญของ “บุคคล” มาสู่ “ทรัพยากรมนุษย์” ในปัจจุบันความหมายของ **“คน”** ในองค์การไปไกลกว่านั้นมาก เนื่องจาก “คน” เป็น **“ทรัพยากร”** ที่มีคุณค่าและสามารถเพิ่มมูลค่าได้ด้วยความรู้ความสามารถ เมื่อโลกเรามีความเจริญก้าวหน้าทางสหวิทยาการและเทคโนโลยีมากขึ้น พัฒนำมาสู่ **“การบริหารทรัพยากรมนุษย์”** บางองค์การมองไกลกว่านั้น ในมิติของ **“ทุนมนุษย์”** มองว่าคนเป็น **“ต้นทุน”** ที่สำคัญขององค์การ มุมมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเปลี่ยนไปเป็น **“การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นทุน”** หรือ **“การบริหารทุนมนุษย์”** หรือ **“Human Capital Management”** หมายถึงส่วนผสมของ 3 สิ่ง (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2551, หน้า 5) คือ

ทุนมนุษย์ (Human Capital) ประกอบด้วยทุน 3 ประเภทคือ

1. ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า Tacit Knowledge

2. ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์

3. ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆเช่น การรับรู้ตนเอง (Self Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience)

“ทุนมนุษย์” ที่ใช้ในบทความนี้ เป็น “ทุนมนุษย์” ตามความหมายของ Schultz และ Lynda Gratton / Sumantra Ghoshal ซึ่งเกิดขึ้นในระยะประมาณ 40 ปีที่ผ่านมาและส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางในวงการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันเนื่องมาจากการปรับตัวให้รับกับการแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจการค้าและการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัฒน์ “ทุนมนุษย์” ในความหมายใหม่ได้เปิดแนวคิดในการพัฒนาบุคคลในองค์กรให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นภูมิคุ้มกันผลกระทบทั้งหลายที่มาจากภายนอกองค์กร

ดังนั้น คำว่า **“การบริหารทุนมนุษย์”** หรือ **“การบริหารทรัพยากรมนุษย์”** จึงมีความหมายใกล้เคียงกันเนื่องจากมองคนเป็น **“ต้นทุน”** หรือเป็น **“ทรัพยากร”** ที่สำคัญขององค์การ หากองค์การใด มีต้นทุนน้อย ก็ต้องเติมให้เต็มหรือทำให้มีมากเพียงพอที่จะขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ หากต้นทุนมีจุดบกพร่อง ก็ต้องแก้ไขและพัฒนา หรือเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนอย่างแท้จริง

หากต้นทุนมนุษย์มีลักษณะที่เข้าข่ายที่เรียกว่า “เสื่อม” หรือพัฒนาไม่ขึ้นไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด ก็ต้องหาทางปรับเปลี่ยน โยกย้าย หรือแม้กระทั่งต้องดำเนินการผ่องถ่ายออกไป

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่ายิ่งของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้ามีความมั่งคั่งและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและทางสังคม แต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้ยาก ความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัจจัยอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึง

มุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ

สาเหตุหนึ่งที่องค์การให้ความสำคัญกับคนมากขึ้นเนื่องจากว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีอยู่แล้วเป็นสิ่งเดียวที่มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นในองค์การ ซึ่งแตกต่างจากเครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ยิ่งอยู่นานคุณค่ายิ่งหดหายไปหรือเสื่อมราคาลงเป็นอันมากหรือด้านการเงินที่ยิ่งใช้ไปก็ยิ่งหดหายไปเช่นกัน องค์การใดที่เห็นความสำคัญของคนองค์การนั้นมีแนวโน้มที่ประสบความสาเร็จเป็นอย่างสูง พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย(มหาชน) กล่าวถึงความสำคัญของคนว่า “คนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดที่ต้องเอาใจใส่ดูแล หมั่นพัฒนาให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถตลอดเวลา การพัฒนาคนเป็นการลงทุน (Investment) ไม่ใช่คนเป็นต้นทุน (cost) คนเป็นสมบัติที่มีค่าที่สุดขององค์การ” ตรงกับงานวิจัยของ ปฐมพงศ์ แสงสีจันทร์ (2556: 53) ที่พบว่ากระบวนการบริหารกับความสาเร็จขององค์การนั้นโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ทั้งนี้แนวทางการบริหารที่มีความเหมาะสมประกอบไปด้วยหลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยของการวางแผนกาลังคน ร่วมกันกาหนดให้เกิดแนวความคิดร่วมกัน การพัฒนานั้นต้องเกิดจากความร่วมมือกันของทุกหน่วยงาน ร่วมไปถึงการมีระบบการประเมินผลงาน และรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานซึ่งล้วนเกี่ยวเนื่องกับทรัพยากรบุคคลนั้นเอง

จากความเป็นมาของการบริหารงานบุคคลมาสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นถึงความแตกต่างระหว่าง Personnel Management กับ Human Resource Management สามารถอธิบายได้ดังนี้

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เป็นกระบวนการบริหารบุคคลที่อยู่ในองค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกคนที่ดีที่สุดในตลาดแรงงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เข้ามาสู่องค์กร แล้วใช้คนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จนกระทั่งคนนั้นพ้นออกไปจากองค์กร ซึ่งเมื่อคนออกไปจากองค์กรแล้วมีการให้ Compensation Bonus เงินสะสม บำเหน็จบำนาญ ก็ถือว่าเป็นอันจบสิ้นกระบวนการประสิทธิภาพของคนทำงานจะต้องมีกำลังขวัญ หรือขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจ

❄ ❄

การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้ประกอบการ

❄ ❄

- กำลังขวัญ (Moral) หรือ ขวัญกำลังใจ เช่น การทำงานอย่างมีความสุข ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

- แรงจูงใจ (Motivation) เช่น การให้ค่าตอบแทนเป็นรายชิ้น ทำมากได้มาก ทำดีมีโอกาสก้าวหน้า การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดคุณลักษณะ และคุณสมบัติของประชากร เริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ รัฐต้องดูแลรักษา ใช้งาน และให้ประโยชน์แก่ทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนตาย คือ ก่อนเข้าทำงานและหลังพ้นจากงาน

HRM มองการบริหารงานบุคคลในแนวลึก หมายความว่า HRM ไม่ได้เริ่มสร้างหรือเปลี่ยนนิสัยคนเมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กร แต่จะเริ่มเข้าไปเกี่ยวข้องดูแลตั้งแต่ในสถาบันครอบครัวตั้งแต่เกิด โดยทำการบริหารคนตั้งแต่ตอนแรกที่เขายังไม่ได้เป็นบุคลากร เป็นเพียงแค่ทรัพยากรบุคคล กำลังคนเป็นมนุษย์ที่มีค่า ซึ่งหวังว่าวันหนึ่งเขาจะเป็นพนักงานขององค์กรธุรกิจ

แนวคิดในแนวกว้างของ HRM สิ่งที่เน้นมากที่สุดคือ การดำเนินหน้าที่ต่าง ๆ (เหมือนกับ PM) จำเป็นต้องพิจารณาภาวะแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ (การแข่งขันในตลาดโลก) สังคม (โครงสร้างประชากร) กฎหมายที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ HRM ยังเน้นกลยุทธ์ของการบริหารในแต่ละหน้าที่ (Function) ว่าจะต้องปรับให้สอดคล้องซึ่งกันและกันกับสภาวะแวดล้อม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) มีคำที่ใช้ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกาลังคน และการบริหารงานบุคคล คำที่พบในตาราภาษาไทยมากคือ คำว่า การบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งและเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมายถ้าหากรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง

บทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(New Roles of Haman Resource Management)

จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โลกก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เป็นหลัก องค์กรต่างๆ ต่างเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทัดเทียมกันมากยิ่งขึ้น เป็นเหตุ ให้องค์กรต้องเริ่มหันมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในแง่มุมต่างๆ มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ “คน” เพราะเนื่องจากว่า การสร้างหรือพัฒนา “คน” ขององค์กร เปรียบเสมือนการพัฒนาทุนส่วนสำคัญขององค์กร อาจเรียกได้ว่า “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ซึ่งทุนมนุษย์นี้ สามารถที่จะสร้างคุณค่า (Value Creation) อันมหาศาลและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรนั้นๆ ได้

A SHIFT IN MIND SET

❄ ❄

การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้ประกอบการ

❄ ❄

ในอดีตองค์กรส่วนใหญ่มักไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า จะมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เนื่องจากการดำเนินงานของฝ่ายบุคคลเน้นขั้นตอนกระบวนการ และกฎระเบียบที่ซับซ้อน ตายตัว ไม่ยืดหยุ่นและจ้องจับผิด ซึ่งไม่เอื้ออำนวยและไม่สนับสนุนกับทิศทาง เป้าหมาย หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ อาจถือได้ว่าเป็นการถ่วงการพัฒนาขององค์กรเสียด้วยซ้ำไป แต่ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแนวความคิดใน “การบริหารจัดการคน” ให้สามารถตอบสนองต่อองค์กรได้ ซึ่งเชื่อว่า มนุษย์มีการเรียนรู้ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนายกระดับผลผลิต ผลลัพธ์ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรให้เกิดความแข็งแกร่งและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การบริหารคนให้สอดคล้องกับการบริหารงานประเภทอื่นๆ ขององค์กรในลักษณะนี้ ก่อให้เกิดแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ซึ่งเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้น “สร้างและพัฒนา” ระดับขีดความสามารถของบุคลากร สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจของ องค์กรนั้นๆ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคใหม่จึงเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลในบทบาทเชิงรุกอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลแบบเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลเชิงรับ และมุ่งเน้นไปที่หน้าที่หรือระดับกระบวนงานเพียงเท่านั้น

วิวัฒนาการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคแรกๆ (Personnel Administration) มีลักษณะเป็นการบริหารที่กระบวนการ ซึ่ง “ฝ่ายบุคคล” จะทำงานในลักษณะที่เน้นที่กิจกรรมประจำวันตามกระบวนการ ขั้นตอน กฎ หรือระเบียบที่กำหนดไว้เท่านั้น ในขณะที่ยุคถัดมา เป็นยุคของ Personnel Management และ Human Resource Management ที่คิดว่าทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นทรัพยากรที่จะต้องใช้ให้เกิดประโยชน์สูง สุดกับองค์กร ซึ่งมีมุมมอง “คน” เป็นต้นทุนค่าใช้จ่าย (Human Costs) ขององค์กร ไม่ใช่ทุนที่สามารถสร้างมูลค่าให้องค์กรได้

แต่ทว่าใน ปัจจุบัน แง่มุมของการบริหารทรัพยากรบุคคลปรับเปลี่ยนไป ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็น“ทุน” ขององค์กรที่สามารถเพิ่มมูลค่ามหาศาลให้กับองค์กรมากกว่าทรัพย์สินหรือทุน ประเภทอื่นๆ และไม่ได้มองทรัพยากรบุคคลเป็นเพียงแค่ “ค่าใช้จ่าย” ขององค์กร

❄ ❄

การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้ประกอบการ

❄ ❄

ลักษณะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรับ (แบบเก่า)

1. การบริหารแบบมุ่งเน้นงานธุรการงานบุคคล
2. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลจะออกแบบเฉพาะเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล เท่านั้น
3. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลมักจะสอดคล้องกับกิจกรรมประจำวัน (Routine Activities) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

ลักษณะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุก (แบบใหม่)

1. การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์
2. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์กร
3. ลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร
4. ผู้บริหารสายงาน/หน่วยงาน และหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกันรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปัจจุบันสถานะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยก าลังก้าวเข้าสู่ในช่วงการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบ ก้าวหน้า (Progressive) (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2556) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยเริ่มมีบทบาทในการสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ พร้อมทั้งสามารถส่งมอบคุณค่าด้านต่าง ๆ ให้แก่องค์การผ่านแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์การ จะเห็นได้ว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การทำงาน เพื่อที่จะสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และปรับตัวให้พร้อมด้วยแนวปฏิบัติที่เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมากขึ้น (Ulrich et al., 2013) โดยจะต้องเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งมองไปสู่สัมฤทธิผลขององค์การในอนาคต จะต้องเตรียมความพร้อมของคนในองค์การให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทโลกที่เปลี่ยนไป จะต้องมีความเข้าใจธุรกิจขององค์การเป็นอย่างดี พร้อมทั้งแสดงบทบาทเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ มีและเป็นผู้เสริมสร้างพลังขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จในโลกยุคปัจจุบันและอนาคต (Bi, 2012; Kalyani & Sahoo 2011)

2. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หรือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2557) สรุปไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทางานขององค์การ ตั้งแต่การหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ การพัฒนาบารุงรักษาให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการทำให้พนักงานสามารถดารงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขหลังออกจากองค์การ

ศิริวดี ชูเชิด (2558) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งการพัฒนา ธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

Dessler (2009: 2) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติ ดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนา และความผูกพันต่อองค์การ

มิลโกวิชและโบครีว (Milkovich and Boudreau 1991 : 3) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคนงานในองค์การ

❄ ❄

การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้ประกอบการ

❄ ❄

ฟิชเชอร์ และคณะ (Fisher , Schoenfedt and Other 1993 : 5) เห็นว่า การ บริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งมวล และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์การ

มอนดี้, โน และพรีแมม็กซ์ (Mondy , Noe & Premeaux 1999 : 4) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

โบวิน และฮาร์สวี่ (Bowin & Harvey 2001 : 6) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การให้อยู่ในระดับสูงรวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จิระ หงส์ลดารมภ์ (2535 : 35) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ได้ประโยชน์สูงสุด

เชาว์ โรจนแสง (2544 : 8) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการบอกถึงกิจกรรม ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Developing) และการธำรงรักษา (Maintaing) ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์การความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่การจัดทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลงในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

พอสรุปได้ว่า **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงานขององค์การ เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ ตั้งแต่การหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ การพัฒนา การบำรุงรักษาให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการทำให้พนักงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขหลังออกจากองค์การ

❄ ❄

❄ ❄

การบริหาร + ทรัพยากรมนุษย์

ในการทำความเข้าใจความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. การบริหาร (Management)

Mary Parker Follett นักทฤษฎีบริหารในยุคแรก ๆ กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า “เป็นศิลปะวิทยาในการสร้างความสำเร็จของงานโดยให้บุคคลอื่นทำ” (Steers, Ungson, and Mowday, 1985: 29, Stoner, Freemam 1989: 3) หมายถึง การบริหารที่ต้องใช้ความสามารถหรือศิลปะในการจัดการให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การให้ความหมายดังกล่าว ทำให้ Follet ได้รับคำนิยมในยุคแรก แต่ก็มีข้อโต้แย้งว่ายังไม่ชัดเจนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นการให้ความหมายในเชิงปรัชญามากกว่า Mescon, Albert และ Kheddouri (1985: 4) จึงได้ขยายความให้ชัดเจนยิ่งขึ้นโดยได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่นใดที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

การให้ความหมายตามแนวหลังนี้ คำว่า กระบวนการเป็นวิธีการที่เป็นระบบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่กล่าวว่าการบริหารเป็นวิธีการที่เป็น ระบบก็เพราะว่าผู้บริหารทุกคนจะมีความสามารถในการจัดการลำดับกิจกรรม เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ และในความหมายนี้ได้เน้นว่าการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งหมายถึงว่า ผู้บริหารขององค์การใด ๆ ก็ตามจะพยายามให้บรรลุผลสุดท้าย เฉพาะที่กำหนดไว้ในงาน

ฟาโย (Fayol quoted in Shafritz & Ott 2001: 30) และเดสเลอร์ (Dessler, 2002: 2) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม

1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ชัดเจนและเป็นลำดับขั้นตอน
2. กำหนดบทบาทไว้ชัดเจน

3. จัดระบบภายในองค์การเป็นไปตามลำดับขั้นตอน

4. มีสายงานการบังคับบัญชา จึงกล่าวได้ว่าการบริหารจะเป็นกิจกรรมหรือวิธีการที่บุคคลหนึ่งกระทำต่อบุคคลหนึ่ง หรือ หลายบุคคล เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลักษณะของการบริหารจึงต้องประกอบด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่บริหาร เรียกชื่อต่าง ๆ กัน เช่น เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น ส่วนผู้ถูกบริหารเรียกชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้อง เจ้าหน้าที่ เป็นต้น บุคคลทั้งสองกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กัน ลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์การ ถ้ามีความสัมพันธ์ในทางที่ดี แนวโน้มของการดำเนินขององค์การก็เป็นไปได้ด้วยดีแต่ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีแล้ว ความสำเร็จจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก

2. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

คำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถ้าแปลตามตัวอักษรแล้ว แปลว่า คนมีค่าเป็นทรัพย์ ซึ่งหมายถึงมนุษย์เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่นเดียวกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ กล่าวคือ คนในหน่วยงาน หรือองค์การเป็นสิ่งมีค่า จึงเป็นการสมควรที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้คนมีคุณค่าเหมาะสมกับองค์การให้นานเท่านาน เพราะความมีค่าของคนนั้นสามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์การได้ ก็ เท่ากับเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์การอยู่รอดปลอดภัยและรุ่งเรือง (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา 2534: 151)

นอกจากความหมายของทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีนักบริหารและนักวิชาการได้ กล่าวถึงความหมายของทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่าง ๆ ดังจะนำมาเป็นตัวอย่าง เพื่อให้มองเห็นความหมายของทรัพยากรมนุษย์ได้กว้างขวางขึ้น ดังนี้

บรรจง ชูสกุลชาติ (2534: 6) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หมายถึง แรงงาน ความรู้ ความคิด ความชำนาญของมนุษย์

จิระ หงส์ลดารมภ์ (2535: 5) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นเป็นสิ่งที่มีค่า และให้ผลตอบแทน

ฮาร์บิสัน (Harbison 1973: 1) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ พลังงาน ทักษะ พรสวรรค์ และความรู้ของประชาชน ซึ่งสามารถนำมามาใช้ในการผลิตสินค้า หรือให้บริการที่เป็นประโยชน์

❄ ❄

การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้ประกอบการ

❄ ❄

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) (กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2559) จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดและเป็นทรัพยากรหลักขององค์การ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆ เช่นเครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ และเงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อใช้ในผลิตสินค้า หรือให้บริการกับองค์การนั้น การที่องค์การจะอยู่รอดและสามารถดำเนินการให้มีความเจริญก้าวหน้า สามารถแข่งขันในตลาดได้จะต้องอาศัยการรวมพลังของบุคคลกรทุกคนในองค์การ การจัดระเบียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถร่วมแรงร่วมใจประสานกันได้เป็นอย่างดี โดยมีทิศทางไปในแนวเดียวกัน เพื่อให้งานต่างสอดคล้องสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย เพื่อผลสำเร็จองค์การโดยส่วนรวม และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีขีดความสามารถและศักยภาพอย่างเหมาะสม มีกรอบของการบริหารที่ดี โดยยึดหลักธรรมมาภิบาล ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ตลอดจนมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าสูงสุด

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่ประกอบกันเป็นองค์การ องค์การทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาดใหญ่หรือเล็ก หรือดำเนินธุรกิจประเภทใด งานที่ดำเนินการภายในองค์การนั้นล้วนต้องเกี่ยวข้องกับคน หรืออาศัยคนเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติการทั้งสิ้น เพราะมนุษย์เป็นบ่อเกิดแห่งทรัพย์ เกิดรายได้และเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ

จากตัวอย่างการให้ความหมายของทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่จะมีการให้ความหมายคล้ายคลึงกัน คือ เป็นการกล่าวถึงศักยภาพหรือความสามารถที่มีในตัวบุคคล ศักยภาพที่มี จะประกอบด้วยความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพ และความรู้สึกนึกคิด ซึ่งนำไปสู่การผลิต การจัดการและการบริหาร อาจมีนักวิชาการบางท่านมองแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด

แต่เมื่อสรุปแล้วจะเป็นการมองที่ตัวบุคคลและมองที่เป็นผลผลิตที่เกิดจากน้ำมือของมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความคิด ซึ่งมีศักยภาพในตัวเองที่แต่ละคน แตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติและมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือผลที่ได้ จากการปฏิบัติงานก็แตกต่างกันด้วย ทั้งสองประเด็นนี้จึงต้องนำมาพิจารณาร่วมกันเพราะผลจากการปฏิบัติงานจะสะท้อนศักยภาพของมนุษย์และกระบวนการทำงาน ถ้าสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามนุษย์มีศักยภาพเพียงใด ผลการปฏิบัติงานเป็นเช่นไร แล้วก็สามารถที่จะดำเนินการพัฒนาหรือดึงศักยภาพ

❄ ❄

❄ ❄

ของมนุษย์ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ เพราะฉะนั้นเมื่อวิเคราะห์ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์จากความหมายข้างต้นจะมองเห็น**ลักษณะเด่น**ของทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์มีราคาแพง องค์การจะต้องเสียเงินเป็นค่าแรงงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนับวันจะยิ่งมีราคาค่าแรงงานเพิ่มขึ้น

2. ทรัพยากรมนุษย์มีชีวิตจิตใจ เน่าเปื่อยและสลายได้ถ้าไม่ใช้ประโยชน์ เมื่อกาลเวลาผ่านไป ย่อมลดศักยภาพลงเพราะแก่ลงทุกวันและตายในที่สุด

3. การเข้าสู่ระบบการทำงานย่อมเป็นไปตามความสามารถของบุคคล มีสิทธิจะเข้าทำงาน หยุดงาน หรือลาออกจากงาน

4. การเข้าสู่ระบบงานย่อมเป็นไปตามข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง อาจจ้างเป็นรายชั่วโมงรายวันหรือรายเดือน

5. องค์การจะเข้มแข็งเจริญก้าวหน้าย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคลากรในองค์การเป็นสำคัญ ถ้าองค์การมีบุคลากร มีความรู้ความสามารถย่อมเจริญก้าวหน้ามากกว่าองค์การที่มีบุคลากรด้อยประสิทธิภาพ

6. องค์การจะต้องตอบแทนให้กับบุคลที่เข้าทำงาน และช่วยให้องค์การเจริญก้าวหน้า

7. องค์การมีสิทธิที่จะรับบุคคลเข้ามาทำงานและก็มีสิทธิที่จะให้ออกจากงาน

8. องค์จะต้องดูแลเอาใจใส่ให้ปลอดภัยและสวัสดิการกับบุคลากรในองค์การเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่มีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่องค์การก็จะได้รับผลจากการทุ่มเทการทำงานของบุคลากรเป็นการตอบแทน

9. ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านสภาพร่างกาย ความสามารถเฉพาะ ความคิด และสติปัญญา องค์การจะต้องพิจารณาเลือกสรรให้เหมาะสมกับงาน

10. ทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาให้ศักยภาพสูงและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ ถ้าหากได้รับการฝึกอบรม ให้การศึกษาและพัฒนาที่ถูกต้องและเป็นระบบ

3. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.1 ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ใช้ทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ ทั้งหมด

3.2 มนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด

3.3 ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้แสดงบทบาทในองค์การ คิดนโยบายและแผนและนำแผนไปลงมือปฏิบัติ

3.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเงื่อนไขของความสำเร็จในการทำงานขององค์การ

3.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยในการทำงานขององค์การที่มีความสลับซับซ้อนการควบคุมยากลำบาก

3.6 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

3.7 ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

3.8 ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความสุขและความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ในแง่จุดประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีประเด็นที่น่าสนใจว่า การที่จะเข้าใจในจุดประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ จะต้องเข้าใจถึงเป้าประสงค์ขององค์การเสียก่อน หากกล่าวในเชิงปรัชญาก็อาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นสิ่งที่ "สัมบูรณ์" (absolute) ในตัวมันเอง แต่ทว่าเป็นสิ่งที่จะต้อง "สัมพัทธ์" (relative) ไปกับปัจจัยควบคุม นั่นคือ นโยบายการบริหารจัดการองค์การ กล่าวง่ายๆ ก็คือ เป้าประสงค์ขององค์การจะเป็นตัวกำหนดเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

❄ ❄

การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้ประกอบการ

❄ ❄

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีอยู่มากมายหลายประการแต่โดยส่วนจะเข้าใจกันเฉพาะในด้านขององค์การผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ธัญญา ผลอนันต์ (2546: 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่นอกเหนือจากด้านองค์การแล้ว ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ซึ่งได้อธิบายถึงสำคัญไว้ในแต่ละ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

(1) ด้านบุคลากร ช่วยให้พนักงานในองค์การได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิผล

(2) ด้านองค์การ ช่วยพัฒนาองค์การ พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิผล ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์การก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

(3) ด้านสังคม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์การซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนจนมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

พัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

เพื่อสนองตอบความต้องการในทศวรรษแห่งการเปลี่ยนแปลง หลักการที่นำมาพัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อสนองตอบความต้องการในทศวรรษแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันขององค์การขนาดใหญ่ ประกอบด้วย 2 หลักการที่สำคัญ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558) ดังนี้

1) หลักการปฏิบัติที่โดดเด่น หรือ Best Practices ซึ่งมีสาระสำคัญที่พอสรุปได้ ดังนี้

1.1) การจัดทำดัชนีชี้วัดรายบุคคล (Key Performance Indicator – KPI)

❄ ❄

❄ ❄

เพื่อวัดผลการทำงานของพนักงานทุกระดับตั้งแต่พนักงานขับรถ จนถึงผู้บริหารระดับสูง โดยที่ทุกคนจะต้องมีตัววัดความสำเร็จของงานที่เป็นรายปี (Annual KPI) และสำหรับผู้บริหารจะเพิ่มในส่วนของตัววัดความสำเร็จในระยะยาว เพื่อเป็น Long Term Driver ให้งานมีผลสำเร็จต่อเนื่องในระยะยาว

1.2) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication)

การสื่อสารภายเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จะมีการสื่อสารทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานได้มีความเข้าใจในเรื่องของความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ทั่วถึงกัน

1.3) การพัฒนาบุคลากร (Training and Development)

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องให้ความสำคัญเช่นกัน การทุ่มเทงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ขาดหายไม่ได้ แม้ว่าประเทศไทยจะประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ หน่วยงานหรือองค์กรอาจจะลดค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก แต่งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมิควรลดลงเลย

1.4) สมรรถนะหลักของบุคลากร (Competency)

ระบบ Competency เป็นจุดแข็งที่ควรใช้ ในเรื่องของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการทำ Competency Profile ของทุกตำแหน่ง นำ Competency มาใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน มีการสัมภาษณ์โดยใช้ Competency เป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก (Competency–based Interview) และทำการเปรียบเทียบ Competency Profile กับ Competency ของคนที่ทำงานในตำแหน่งนั้น เพื่อหาช่องว่างในการพัฒนาบุคลากร และทำ Succession Plan หรือการวางแผนเพื่อสืบทอดงานกันเป็นลำดับ

อย่างไรก็ดี ทุกหน่วยงานยังจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหาร “คน” ด้วยการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน และการให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการของหน่วยงานหรือองค์กร ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน หรือองค์กร ทั้งในเวลางานและนอกเวลางานอย่างเต็มที่

2) หลักการเน้นจุดเด่นของ HR โดยมีประเด็นสำคัญ 3 เรื่องใหญ่ ได้แก่

2.1) ระบบการสรรหาพนักงาน (Selection) องค์การขนาดใหญ่ เช่น เครือซีเมนต์ไทยจะเริ่มต้นในการสรรหา นักศึกษาประมาณ 2,000 (Campus Recruitment) ในมหาวิทยาลัย และนักศึกษาเหล่านี้จะเข้าสู่กระบวนการ Group Selection ที่ศูนย์ฝึกอบรม มีการทดสอบในด้านจิตวิทยา ภาษาอังกฤษ และคอมพิวเตอร์ วัตถุประสงค์ คือเพื่อให้ได้คนเก่งและคนดีมาทำงาน คนที่ผ่าน Group Selection นี้แล้ว รายชื่อจะถูกนำมาใส่ไว้ใน computer server เพื่อให้ business unit ต่างๆ ดึงคนไปสัมภาษณ์อีกทีเมื่อมีความต้องการ

2.2) การพัฒนาบุคลากร (Training and Development) เป็นนโยบายในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานภายในองค์กร (Promotion from Within) บริษัทจึงได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่งโดยได้จัดทำ Master Training Plan ตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงาน จนถึงระดับผู้บริหาร การที่จะเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปจะต้องผ่านหลักสูตรที่กำหนดไว้ จนถึงหลักสูตรสูงสุด ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ส่งพนักงานไปเรียนที่ Harvard Business School เป็นระยะเวลา 9 สัปดาห์ บริษัทถือว่าการพัฒนาคนให้เต็มศักยภาพ จะเป็นการเตรียม Successor ในอนาคตด้วย

2.3) Career Goal หรือ Career Development การวางแผนพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการที่องค์การจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการจัดการกับอาชีพของตนเอง ซึ่งอาจได้แก่

- การประเมินศักยภาพของบุคคลการกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม
- การวางแผนและการฝึกอบรม เพื่อส่งเสริมให้บุคคลากรมีการพัฒนา และความก้าวหน้า โดยทั้งสองฝ่ายต้องร่วมกันวางแผนและดำเนิน กิจกรรมต่างๆ อย่างสอดคล้องกับระยะเวลาและสถานการณ์ ตลอดจนความต้องการขององค์การและบุคลากรสำคัญ
- ความพยายามประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพ ที่เหมาะสม
- การดำเนินการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคล สำหรับความก้าวหน้าในงาน

❄ ❄

การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้ประกอบการ

❄ ❄

• การเปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงานโดยมุ่งสู่เป้าหมายในอาชีพที่ตนถนัด

การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรขององค์การ จึงกลายเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถแก้ปัญหา การลาออกของบุคลากรในองค์การได้ วิธีการหนึ่งที่นิยมทำ คือ การจัดให้มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจและให้พนักงานเห็นความก้าวหน้าในอาชีพ

การเชื่อมโยง Career Path กับ Career Development และ Succession Plan, Career Path เป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรสามารถวางแผนสรรหาและพัฒนา ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรที่จะมาดำรงตำแหน่งงานตามที่กำหนดไว้ได้เร็วขึ้น Career Development เป็นการกำหนดแนวทางในการพัฒนาพนักงาน ตั้งแต่เริ่ม เข้าทำงานในองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถเติบโตก้าวหน้าในองค์กรได้ ในระยะเวลาที่กำหนด Succession Plan เป็นกระบวนการในการจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่จะ ดำรงตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งงานใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะเรียกบุคคลผู้นั้นว่า “ผู้สืบทอดตำแหน่งงาน” (Successor) จะเน้นตำแหน่งระดับบริหารหรือตำแหน่งงานหลัก(Key Position) ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ตัวอย่าง กรณี เครือซิเมนต์ไทยมีระบบ ในการประเมินบุคลากร 3 ตัว คือ

• Performance เป็นการดูผลการทำงานย้อนหลัง 4 – 5 ปี

• Potential ดูเรื่อง Capability ว่าพนักงานมีความสามารถที่จะเลื่อนขั้นขึ้นไปอีก 2 ระดับหรือไม่ และ Aceptability ว่าพนักงานเป็นผู้ที่ได้รับยอมรับจากคน 3 ระดับ คือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกน้องหรือไม่

• Competency ประเมิน Competency ของพนักงานว่ามีคุณสมบัติครบถ้วนหรือยังขาดอะไร ควรเพิ่มอะไรในลักษณะไหน

❄ ❄

การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้ประกอบการ

❄ ❄

จากพัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าบริษัท หน่วยงานหรือองค์กรขนาดใหญ่จะมีหลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการวางแผนในการจัดกระบวนกลยุทธ์ที่มีระบบ เพื่อให้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของบริษัทหรือ หน่วยงานหรือองค์กร และให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน ดังนั้นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการวางแผน ทดลอง ตรวจสอบและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ทั้งนั้นบทพื้นฐานหลักการ (P D C A) ได้แก่ 4 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ วางแผน (Plan) ดำเนินการ (Do) ตรวจสอบ/ประเมิน(Check) และลงมือปฏิบัติ (Act)

4. เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 วัตถุประสงค์หลัก คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์

สรรหา คือ หาคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน การสรรหาประกอบด้วยการสรรหาแบบตั้งรับหรือแบบดั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก

พัฒนา คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งๆ ขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนาให้เก่งขึ้นไปอีกต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เข้ามีความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ก็ต้องไปทำสิ่งที่เรียกว่า Career Planning ทำ IDP หรือ Individual Development Plan ระบบพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

รักษาไว้ คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักองค์กร

ใช้ประโยชน์ คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

สรุป เป้าหมายโดยรวมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ 5 ประการ คือ

1. เพื่อให้ได้คนดีและมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
4. เพื่อพัฒนาและบำรุงรักษาบุคคลไว้ในองค์กร
5. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

5. ภารกิจ 10 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลักวิชาหรือศาสตร์ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจจำแนกได้เป็น 10 กลุ่มภารกิจ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) จะเกี่ยวกับการออกแบบองค์กรและการจัดระบบงานในองค์กรซึ่งในราชการไทยปัจจุบัน มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือ กพร. จะช่วยดูแลเกี่ยวกับการจัดตั้งปรับปรุงองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิแสดงตำแหน่งทั้งหมดในองค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงความเชื่อมโยงทั้งแนวตั้งและแนวนอนของตำแหน่งทั้งหมด รูปแบบของการจัดองค์กรรวมและของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเองก็ขึ้นกับปัจจัยภายในและภายนอกหลายอย่าง และ ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันในทุกองค์กร นอกจากนี้การจัดทำโครงสร้างองค์กร จะสามารถระบุได้ว่าตำแหน่งใดในองค์กรมีหน้าที่อะไรต่อไป ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องต่อโครงสร้างองค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างอำนาจหน้าที่ โครงสร้างการบังคับบัญชา และโครงสร้างอัตรากำลัง เพื่อให้การกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและไม่เป็นอุปสรรคในการการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละบทบาทภารกิจของทรัพยากรบุคคล

2. การวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร (Workforce Planning and Recruitment) เกี่ยวข้องกับ 4 เรื่อง ต่อไปนี้

(1) Redeployment of resource เกลี่ยทรัพยากร อาจใช้วิธีเกลี่ยตำแหน่งหรือเกลี่ยคนไปทำงานที่เหมาะสม

(2) Retirement Bubble คือ การรักษาผู้อยู่ในช่วงวัยกำลังจะเกษียณอายุไว้ในองค์กร จะถ่ายทอดอย่างไรหรือจะรักษาเขาไว้ได้อย่างไร

(3) Organization Size เป็นการพิจารณาว่าขนาดขององค์กรควรจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ หรืออาจว่าจ้างจากภายนอก

(4) War for Talent การรักษากำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนหรือหายากไว้ในองค์กร จะต้องมีการสรรหาในเชิงรุก และการเพิ่มพูนแรงจูงใจ

3. การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการความรู้ (HRM–Training and Development /Knowledge Management) กลุ่มนี้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ และเพิ่มเรื่อง Knowledge Management – KM เข้าไป ยุคปัจจุบันพูดถึงการบริหารองค์ความรู้ การจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้ทุกด้านไม่ใช่เฉพาะด้าน HR เท่านั้น ความรู้ในแต่ละด้านมีการเคลื่อนตัวไปเร็วมาก บางเรื่องเคลื่อนตัวไปจนกระทั่งความรู้เดิมที่มีอยู่ใช้ไม่ได้เลย จึงต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นคุณค่าหลักในการทำงาน

4. การวางแผนทดแทนตำแหน่ง/การหมุนเวียนงาน (Succession Plan/Staff Rotation) การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรควรมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง หรือพูดง่ายๆ คือ มีแผนสืบทอดตำแหน่งหรือการสร้างตัวตายตัวแทนนั่นเอง โดยจะต้องมีการพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่วนั้นๆ เครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ก็คือฐานข้อมูลกำลังคน (Talent Inventory HR Database) มีการบริหารจัดการผู้ที่มีความรู้ความสามารถ (Talent Management)

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือ PM เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดผลงานเป็นหลัก มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

6. การกำหนดภารกิจอย่างมีเป้าหมายและการวัดผลงานบุคคล (Individual KPI) หลักเบื้องต้นของการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นใช้กับองค์กร กล่าวคือ องค์กรต้องมีเป้าหมายว่าต้องทำอะไรให้เสร็จ ในระดับไหน มีคุณภาพอย่างไร จากนั้นก็นำมาใช้กับบุคคล มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual KPI) และนำผลไปใช้ในการให้คุณให้โทษ ตลอดจนการพัฒนาบุคคล

7. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Pay Administration) ต้องคำนึงถึงความเสมอภาคภายนอก (Ex-ternal Equity) และความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) รวมถึงต้องใช้กลไกตลาด (Market Mechanism) เข้ามาพิจารณาด้วย

8. **การสื่อสารความรู้ความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร** ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล (HR Manager) ที่ต้องสื่อสารเรื่องราวต่างๆ ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรให้ทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องสิทธิประโยชน์ ทางก้าวหน้าหรือเงื่อนไขในการทำงาน

9. คุณภาพให้บริการ ถือเป็นหน้าที่ของ HR Manager ด้วยที่ต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการและเน้นย้ำหลักการเรื่องนี้ต่อผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

10. การพัฒนาและใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรทันสมัยและใช้ข้อมูลบนฐานเดียวกันในการบริหารงาน

6. แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของการ*บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions) มี 4 แนวคิด* ***ดังนี้***

แนวแรก HRM Function มีดังนี้

*1. กำหนดความต้องการขององค์ก*รและหน่วยงาน โดยพิจารณาจาก.....

- ปริมาณบุคลากรที่มีอยู่ และที่ต้องการเพิ่ม
- คุณภาพของบุคลากร
- ค่าตอบแทน

2. การตอบสนองความต้องการ โดยวิธีการ
   - การสรรหา (Recruitment)
   - การคัดเลือก (Selection)
3. การรักษา พัฒนา และบริการ โดยวิธีการ
   - การพัฒนา (Development)
   - การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
   - สวัสดิการและผลตอบแทนอื่นๆ (Fringe Benefit)
   - แรงงานสัมพันธ์ (Labour Union)

แนวที่สอง HRM Function มีดังนี้

1. Procurement (การจัดหาบุคคล)
2. Development (การพัฒนากำลังคน)
3. Motivation (การจูงใจ)
4. Maintenance (การบำรุงรักษาพนักงาน)

แนวที่สาม HRM Function มีดังนี้

1. Procurement (การจัดหาบุคคล)
2. Development (การพัฒนากำลังคน)
3. Compensation (การจ่ายค่าตอบแทน)
4. Maintenance (การบำรุงรักษาพนักงาน)
5. Labour Relation (การมีส่วนร่วมในแรงงานสัมพันธ์)

แนวที่สี่ HRM Function มีดังนี้

1. Staffing (Getting People)
2. Training and Development
3. Motivation (Simulating People)
4. Maintenance (Keeping Them)

ตัวอย่าง กรอบแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

❄ ❄

การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้ประกอบการ

❄ ❄

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) คือการใช้ **กลยุทธ์เชิงรุก**ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องใน**การบริหารจัดการทรัพยากร**ที่มีคุณค่ามากที่สุดใน**องค์การ** นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายใน**การประกอบธุรกิจ**ใด ๆ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้น จะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษา**วิธีการบริหารแรงงาน**ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

7. หน้าที่งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions)

โดยภาพรวมกว้างของงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบในงานต่อไปนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Strategy)
2. การวางแผนกำลังคน / การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning)
3. การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง (Recruitment + Selection and Placement) ถือว่าเป็นกระบวนการจัดหาบุคคลเข้ามา (Procurement)
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
6. การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ (Compensation, Benefit and Service)
7. วินัย (Discipline)
8. สุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health)
9. แรงงานสัมพันธ์ (Labour Relation)
10. ระบบข้อมูล การตรวจสอบ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

หน้าที่ทั้งหมดดังกล่าวของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ของหัวหน้างานทุกฝ่ายในหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบ โดยยิ่งมีตำแหน่งสูงมากขึ้นเท่าใด การเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็มีมากขึ้นเท่านั้น

Werner, Schuler, and Jackson (2012: xviii-xix) กล่าวว่าองค์การทั้งหลายแตกต่างกันในหลายๆ อย่าง เช่น ที่ตั้ง ขนาด วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์องค์การรวมทั้งกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของแต่ละองค์การก็มีความแตกต่างกันในรายละเอียดเช่น ค่าจ้างที่จูงใจพนักงานของแต่ละที่แต่หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จาเป็นและต้องใส่ใจเป็นพิเศษประกอบด้วยหน้าที่โดยสรุป ดังนี้

หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดคน (Staffing) ประกอบด้วย

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR planning) เป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์องค์การกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การ

2. การวิเคราะห์งาน (job Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในการทำงานเพื่อให้ได้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานและความสำเร็จขององค์การระยะยาว

3. การสรรหาและการบำรุงรักษา (recruitment and Retention) การสรรหาและการบำรุงรักษาพนักงาน เป็นวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์การได้เข้ามาพร้อมทั้งการหาวิธีการในการบำรุงรักษาพนักงานเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

4. การคัดเลือก (selection) การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือกลูกจ้างหรือพนักงานที่มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนการทำงานได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่าง ๆ

หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิผล (Training and Performance)

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and Development) เป็นการหาแนวทางวิธีการเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ความรู้และประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้เงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอก พนักงานจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติในการทำงาน พัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ เพื่อรองรับงานใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอาชีพได้

6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance Management) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังพนักงานซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อพนักงานและจะได้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย

หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน (Compensation)

7. การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สาเร็จของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่น ๆ จึงสำคัญต่อองค์การ

8. การจ่ายตามความสามารถ (pay for Performance) องค์การอาจต้องออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเก็จต่าง ๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของ เงินเดือน รูปแบบการจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทนรวมทั้งผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

หน้าที่งานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงขอบเขตงานและความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวโยงถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ จะได้กล่าวต่อไปนี้

❄ ❄

❄ ❄

8. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

องค์ประกอบสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำเสนอเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่เข้ามาทำงานกับองค์การไปถึงการออกจากงาน เป็น 3 ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

5.1 การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition) มีกิจกรรมสำคัญ 4 อย่างคือ

5.1.1 การวางแผน (Planning) ได้แก่ การพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคน (Forecasting Human Resource or Manpower Needs) วิเคราะห์งาน (Job Analysis) การออกแบบงาน (Job Designs)

5.1.2 การสรรหา (Recruitment)

5.1.3 การคัดเลือก (Selection)

5.1.4 การปฐมนิเทศ (Orientation)

5.2 การรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Retention & Development) มี 6 กิจกรรม คือ

5.2.1 การวัดเพื่อประเมินผลงาน (Performance Measurement)

5.2.2 การอบรมและการพัฒนา (Training & Development)

5.2.3 การวินัยและการรักษาวินัย (Discipline & Disciplinary Corrective)

5.2.4 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Administration)

5.2.5 การสอนงานและการให้คำแนะนำ (Coaching & Counseling)

5.2.6 สุขภาพและความปลอดภัย (Health & Safety)

5.3 การพ้นจากองค์การหรือการทำงาน (Separation or retirement) มีกิจกรรม 3 อย่าง คือ

5.3.1 การสัมภาษณ์เมื่อพ้นจากองค์การ (Exit Interviews)

5.3.2 การช่วยหางานใหม่ (Outplacement)

5.3.3 การวางแผนเกษียณอายุ (Pre-retirement Planning)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป จำแนกขั้นตอนสำคัญออกเป็น 6 ขั้นตอน ซึ่งสัมพันธ์กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานและลำดับเหตุการณ์ตามเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปตามอายุงานและอายุของบุคคล อย่างไรก็ตามในบางขั้นตอนอาจดำเนินไปและย้อนกลับมาปฏิบัติในขั้นตอนก่อนหน้านั้นได้ หากจำเป็น เช่น เมื่อมีการโยกย้ายหรือการแทนที่ ต้องมีการฝึกอบรมหรือสอนงานใหม่ หรือกรณีที่ต้องการสรรหาคัดเลือกพนักงาน อาจใช้วิธีการพัฒนาอาชีพ (Career development) เตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น นอกจากนั้น การบริหารค่าตอบแทน ต้องมีการวางแผนและดำเนินการหรือเปลี่ยนแปลงได้ในทุกระยะของการปฏิบัติงาน ไม่เรียงลำดับเป็นขั้นตอนหลังจากการคัดเลือกและการพัฒนา

ขั้นที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

1. การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Forecasting human resource needs)

1.1 การเปลี่ยนแปลงพนักงาน (Personnel change) สาเหตุเพราะว่าพนักงานได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การเกษียณหรือการลาออก วิธีหนึ่งที่จะใช้จ้างบุคคลภายนอก

1.2 การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization changes) การเปลี่ยนเป้าหมายองค์การและกลยุทธ์จะทำให้เกิดตำแหน่งใหม่ และมีการเปลี่ยนตำแหน่งเก่า การเปลี่ยนแปลงอาจจะทำให้องค์การเล็กลง และโครงสร้างกลายเป็นแบบกว้าง มีการกระจายอำนาจและลดความต้องการของงานบางสิ่งลง แต่อาจจะเพิ่มงานบางอย่าง

1.3 ปริมาณแรงงานที่มีอยู่ในตลาดและความต้องการแรงงาน (Supply and demand) องค์การโดยส่วนใหญ่มีพยกรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในช่วงสั้น โดยผ่านกระบวนการงบประมาณ สัมพันธ์กับแนวโน้มของจำนวนประชากร เทคโนโลยี และคู่แข่งขัน

2. การวิเคราะห์งาน (Job analysis) กระบวนการซึ่งเป็นระบบเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลข่าวสารสารสนเทศของงาน จุดมุ่งหมายของแต่ละงาน หลังจากการวิเคราะห์งานผู้จัดการจะต้องมีการออกแบบงาน (Job design) ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดลักษณะโครงสร้างของงาน (Structure of work) โดยมีวัตถุประสงค์เพิ่มผลผลิต และสร้างความพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย การเพิ่มหน้าที่รับผิดชอบในงาน (Job enrichment) การขยายงาน (Job enlargement) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) และทำให้การทำงานง่ายขึ้น (Job simplification) ภายหลังที่องค์การได้มีการออกแบบงานจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (job specification) กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) มีส่วนประกอบของงานหลัก 5 ประการ คือ (1) ความหลากหลายในจำนวนงาน (Skill variety) เป็นสิ่งที่พนักงานต้องการความหลากหลายของกิจกรรมพรสวรค์ และความชำนาญ (2) ลักษณะงาน (Task identity) เริ่มทำงานตั้งแต่ต้นจนเสร็จงานโดยไม่มีการจำกัดบางขั้นตอนของงาน (3) ความสำคัญของงาน (Task significance) (4) ความอิสระ (Autonomy) (5) การป้อนกลับ (Feedback)

ขั้นที่ 2 การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน: การสรรหา และการคัดเลือก

1. การสรรหาบุคคล (Recruitment) หมายถึง กรรมวิธีในการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม

1.1 ระบบการสรรหาบุคคล (Recruitment system) สรรหาจากบุคคลได้ 2 ประเภท คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) และระบบคุณธรรม (Merit system) สรรหาบุคคล โดยการพิจารณาความรู้ความสามารถ

1.2 กระบวนการในการสรรหา (Recruitment process) มี 9 ขั้นตอน

(1) สร้างภาพลักษณ์

(2) กำหนดกฎเกณฑ์ในการรับสมัคร

(3) ใบขอเพิ่มพนักงาน โดยหน่วยหรือแผนกจะทำเรื่องถึงผู้บริหารเพื่อขอเพิ่มพนักงานหรือทดแทนตำแหน่งที่ว่าง

(4) การประการรับสมัคร

(5) การรับสมัคร

(6) การคัดเลือก

(7) การตรวจสอบรายละเอียด

(8) การตัดสินผลการคัดเลือก

(9) การรับเข้าทำงาน

2. การคัดเลือกบุคคล (Selecting) จะต้องพิจารณาดังนี้

2.1 การคัดเลือก: การจัดบุคคลให้เข้ากับงาน (Selection: matching the person with the Job)

2.2 ระบบการคัดเลือก (System approach to selection)

2.3 ความต้องการตำแหน่งงานและการออกแบบงาน (Position requirements and job design) การขยายงาน (Job Enlargement) การขยายความรับผิดชอบ (Job Enrichment) การออกแบบงานจะต้องขึ้นอยู่กับโครงร้างที่เหมาะสมทั้งด้านปริมาณ หน้าที่ และความสัมพันธ์

2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบงาน (Factors influencing job design) คำนึงถึงความต้องการขององค์การประกอบกับการพิจารณาปัจจัยอื่นๆ เช่น ความแตกต่างของบุคคล นิสัย ทัศนคติ การทำงาน เทคโนโลยีที่ใช้

2.5 ความเชี่ยวชาญ และคุณสมบัติส่วนบุคคลที่ผู้บริหารจะต้องมี (Skills and personal characteristics need by managers) ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ผู้บริหารระดับสูง (Top management) จะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการนึกคิด

ระดับกลาง (Middle management) จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ส่วนผู้บริหารระดับล่างจะต้องมีความสามารถทางด้านเทคนิคในการทำงาน (Technical skills)

2.6 คุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ (Matching qualification with position requirements)

2.7 กระบวนการคัดเลือก (Selection process) การคัดเลือกบุคคล ต้องอาศัยลำดับขั้นต่าง ๆ 8 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การรับสมัคร

ขั้นที่ 2 การตรวจใบสมัคร

ขั้นที่ 3 การสอบประวัติ

ขั้นที่ 4 การสัมภาษณ์เบื้องต้น

ขั้นที่ 5 วิธีการคัดเลือก

ขั้นที่ 6 การตรวจสุขภาพ

ขั้นที่ 7 การคัดเลือกขั้นสุดท้าย

ขั้นที่ 8 การบรรจุเข้าทำงาน

ขั้นที่ 3 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

1. การให้คำแนะนำ (Orientation) คำแนะนำพนักงานให้รู้จักงานในเบื้องต้น หัวหน้างาน โครงสร้างองค์การ และระดับขั้นของสายการบังคับบัญชา วัฒนธรรมภายในองค์การ

2. การฝึกอบรม (Training) ฝึกพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน

2.1 การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-the-job training) นิยมกันมาก ลงมือทำงานจริง ผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมก็คือ หัวหน้างานผู้สอนงาน

2.2 การสอนงาน (Coaching) ให้ลงมือปฏิบัติ (On-the-job training) การสอนงานจะมีประสิทธิภาพผลสูงสุดขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา

3. การพัฒนาอาชีพ (Career development) เตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง

ขั้นที่ 4 การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation management) รวมถึงการจ่ายค่าจ้างแรงงาน เงินเดือน และผลประโยชน์ต่าง ๆ เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักร้อน การลากิจ และรายได้พิเศษ ผลประโยชน์(Benefits) เป็นส่วนหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่นอกจากค่าจ้างแรงงาน

ขั้นที่ 5 การประเมินผลพนักงาน

การประเมินผลพนักงาน (Employee evaluation) สามารถนำไปเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การโยกย้าย (transfers) การลดตำแหน่ง (demotions) และการเลิกจ้าง (terminations)

ขั้นที่ 6 การย้ายพนักงานและการแทนที่

การย้ายพนักงานและการแทนที่ (Employee movement and replacement) ได้แก่

1.การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

2.การย้าย (Transfer)

3.การลดตำแหน่ง (Demotion)

4.การสมัคร (Voluntary severance)

5.การเลิกจ้าง (Termination)

สรุป

ภาพรวมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นตั้งแต่การศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญ แนวคิดหลากหลายมิติของส่วนประกอบที่เกี่ยวข้อง ความสำคัญ และบทบาทและหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition) มีกิจกรรมสำคัญ 4 อย่างคือ การวางแผน ได้แก่ การพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคน การวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ ส่วนการรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Retention & Development) มีกิจกรรม 6 อย่าง คือ การวัดเพื่อประเมินผลงาน การอบรมและการพัฒนา การวินัยและการรักษาวินัย การบริหารค่าตอบแทน การสอนงานและการให้คำแนะนำ สุขภาพและความปลอดภัย ในส่วนของการพ้นจากองค์การหรือการทำงาน (Separation or retirement) เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์เมื่อพ้นจากองค์การ (Exit Interviews) การช่วยหางานใหม่ (Outplacement) การวางแผนเกษียณอายุ (Pre-retirement Planning) ซึ่งจะได้อธิบายในรายละเอียดของหน้าที่หลักและส่วนงานที่สำคัญ ๆ ในบทต่อ ๆ ไป

เอกสารอ้างอิง

กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ . 2547. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

ดนัย เทียนพุฒ . 2545 . **การหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21 .** พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : นาโกต้า.

ธงชัย สันติวงษ์ . 2535 . **การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน : ทฤษฎีและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน.** พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

❄ ❄

❄ ❄

ธัญญา ผลอนันต์ . 2546 . **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน.** กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์.* กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปฐมพงศ์ แสงศรีจันทร์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารกับความสำเร็จในการบริการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี. *วารสารออนไลน์ Verlidient*, มหาวิทยาลัยศิลปากร Vol 6, No 3 (2013). จาก https://www.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/30777

พะยอม วงศ์สารศรี. (2538). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 5 . กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ภิญโญ สาธร. (2517). **หลักการบริหารงานบุคคล** . กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

ศิริวดี ชูเชิด. (2558). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์.* สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ศิวาพร มัณฑุกานนท์ และคณะ. 2528. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สำนักงาน ก.พ. ม.ป.พ. เอกสารประกอบการฝึกอบรม สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล **“หลักสูตรเฉพาะทางสำหรับรองรับการทำงานตามระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ (PC Specific)”.** กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.

Dwivedi, R.S. (1985). **Management of Human Resources**. New Delhi: Oxford & IBH. Publishing,

Mondy R. Wayne, Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux, 1996. **Human Resource Management.** New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Felix, Niglo A, (1959). **Public Personnel Administration.** Newyork: Henry Holtand Company.