

การบริหารทรัพยากรมนุษย์*

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

พระมหาจันงค์ ฌมไผ่

Phramaha Jumnonng Pompai

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University Nongkhai Campus, Thailand

Corresponding author E-mail: jumnongkai@gmail.com

วันที่รับบทความ : 12 มกราคม 2566; วันที่แก้ไขบทความ 15 กุมภาพันธ์ 2566; วันที่ตอบรับบทความ : 20 กุมภาพันธ์ 2566

Received 12 January 2023; Revised 15 February 2023; Accepted 20 February 2023

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีค่าของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและทางสังคมแต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้อย่างความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัจจัยอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่างๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ

คำสำคัญ: การบริหาร, ทรัพยากรมนุษย์

Citation:



* พระมหาจันงค์ ฌมไผ่. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 1(1), 66-79.

Phramaha Jumnonng Pompai. (2023). Human Resource Management. Modern Academic Development and Promotion Journal. 1(1), 66-79;

DOI: <https://doi.org/10.14456/madpiadp.2023.5>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

Abstract

This academic article aims to present human resource management which is a valuable factor of society and the nation. Which country has human resources with high potential and can be utilized in a creative way? the country was prosperous, prosperous and economically stable. Politics and society, but if any country lacks valuable human resources or can not be used to benefit the nation. The country was difficult to develop. Prosperity or backwardness of the country depends on the human resource factor. Because human resources are the main factor that contributes to development, other factors that contribute to national development, whether economic, political, and social, come from all human resources. Countries therefore aim to have efficient human resources. and has a good human resource management system that creates the greatest benefit to the nation.

Keywords: Human Resource, Management

บทนำ

การดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตาม องค์การจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการภาระหน้าที่ต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวางแผน การจัดการองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การขึ้นนำ และการควบคุม ซึ่งในกระบวนการเหล่านี้ เราถือว่าปัจจัยด้านคนมีบทบาทสำคัญที่สุด ที่จะขับเคลื่อนให้หน้าที่ต่างๆ ดำเนินไปตามทิศทางหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยเฉพาะหน้าที่ของการจัดการคนเข้าทำงานที่ได้มีการพัฒนาขึ้นเป็นศาสตร์หนึ่งทางวิชาการที่เรียกว่า การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน จุดเริ่มต้นสำคัญของการขยายกรอบแนวคิดนี้ได้ถูกดำเนินการโดยสมาคมเพื่อการบริหารงานบุคคลแห่งสหรัฐอเมริกา (American Society for Personnel Administration: ASPA) ได้ลงมติเปลี่ยนชื่อสมาคมจากเดิมเป็น “สมาคมเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management: HRM) ซึ่งเป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน

ถึงแม้ว่าทั้งสองคำจะกล่าวถึงกระบวนการปฏิบัติเหมือนกัน และยอมรับว่าบุคลากรในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดก็ตาม แต่แนวความคิดใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สะท้อนให้เห็นมุมมองของความรับผิดชอบ และการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างเห็นได้ชัดยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการจัดระบบต่างๆ จะไม่จำกัดอยู่ในกรอบของหน่วยงานเดียวเท่านั้น แต่จะเป็นภารกิจร่วมกันของทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบด้านการกำหนดนโยบาย และแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับกลางรับผิดชอบด้านการสรรหาคัดเลือกบุคลากร และระดับปฏิบัติการรับผิดชอบในการสนับสนุน ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งภารกิจต่างๆ เหล่านี้สะท้อนให้เห็นภาพรวมที่เป็นระบบ ในขณะเดียวกันบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ถูกมองเป็นเพียงผู้ใช้แรงงานเท่านั้นแต่ถือว่าเป็นทุนทางสังคม (Social Capital) และทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร (Organization Assets) ที่มีผลต่อการพัฒนาและสร้างโอกาสความเจริญเติบโต ก้าวหน้าให้แก่องค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต (ลาวรรณ รพีพิศาล, 2554)

ทั้งนี้ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่าของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้วประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้ามีความมั่งคั่งและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและทางสังคม แต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้อย่าง ความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัจจัยอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) มีคำที่ใช้ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล คำที่พบในตำราภาษาไทยมากคือ คำว่า การบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่า และเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมาย

ถ้าหากรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้องในการทำ ความเข้าใจความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. การบริหาร (Management)

นักทฤษฎีบริหารในยุคแรก คือ แมรี พาร์เกอร์ ฟอลเลทท์ (Mary Parker Follett) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า “ เป็นศิลปะวิทยาในการสร้างความสำเร็จของงานโดย ใ้บุคคลอื่นทำ” (Steers, Ungson and Mowday, 1985: 29) นั่นก็คือผู้บริหารจะต้องใช้ ความสามารถหรือศิลปะในการจัดการใ้บุคลากรได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การให้ความหมายของคำว่าการบริหารดังกล่าวข้างต้นของฟอลเลทท์ ได้รับคำนิยมในยุค แรกแต่ก็มีข้อโต้แย้งว่ายังไม่ชัดเจนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นการให้ความหมายในเชิงปรัชญา มากกว่าเมสคอนและคณะ (Mescon, Albert, Michael and Khedouri, Franklin, 1985 : 4) จึงได้ขยายความใ้ชัดเจนยิ่งขึ้นโดยใ้ความหมายของคำว่าการบริหาร คือ กระบวนการ วางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมการปฏิบัติงาน ของสมาชิกในองค์การ และ การใช้ทรัพยากรอื่นใดที่ใ้ห้องค์การบรรลุเป้าหมาย (Stoner, James, Freeman and Edward, 1989 : 4) การให้ความหมายตามแนวหลังนี้ คำว่า กระบวนการเป็นวิธีการที่เป็น ระบบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่กล่าวว่าการบริหารเป็นวิธีการที่เป็นระบบก็เพราะว่าผู้บริหาร ทุกคนจะมีความสามารถในการจัดการลำดับกิจกรรม เพื่อใ้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ และในความหมายนี้ได้เน้นว่าการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานใ้บรรลุเป้าหมายของ องค์การซึ่งหมายถึงว่า ผู้บริหารขององค์การใด ๆ ก็ตามจะพยายามใ้บรรลุผลสุดท้ายเฉพาะที่ กำหนดไว้ในงาน ฟาโย (Fayol) (Henri Fayol, 2001 : 30) ได้แบ่งกระบวนการบริหาร ออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ชัดเจนและเป็นลำดับขั้นตอน
2. กำหนดบทบาทไว้ชัดเจน
3. จัดระบบภายในองค์การเป็นไปตามลำดับขั้นตอน
4. มีสายงานการบังคับบัญชา

จึงกล่าวได้ว่าการบริหารจะเป็นกิจกรรมหรือวิธีการที่บุคคลหนึ่งกระทำต่อบุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคล เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลักษณะของการบริหารจึงต้องประกอบด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารเรียกชื่อต่าง ๆ กัน เช่น เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น ส่วนผู้ถูกบริหารเรียกชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้อง เจ้าหน้าที่ เป็นต้น บุคคลทั้งสองกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กันลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้ มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์การ ถ้ามีความสัมพันธ์ในทางที่ดี แนวโน้มของการดำเนินขององค์การก็เป็นไปได้ด้วยดี แต่ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีแล้ว ความสำเร็จจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก

2. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

คำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถ้าแปลตามตัวอักษรแล้ว แปลว่า คนมีค่าเป็นทรัพย์ ซึ่งหมายถึง มนุษย์เป็นสิ่งที่ประโยชน์ต่อสังคม เช่นเดียวกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ กล่าวคือ คนในหน่วยงาน หรือองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ จึงเป็นการสมควรที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้คนมีคุณค่าเหมาะสมกับองค์การให้นานเท่านาน เพราะความมีค่าของคนนั้นสามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์การได้ ก็เท่ากับเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์การอยู่รอดปลอดภัยและรุ่งเรือง (ทองศรี กาญ ญ อยุธยา, 2534 : 151)

นอกจากความหมายของทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีนักบริหารและนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่าง ๆ ดังจะนำมาเป็นตัวอย่างเพื่อให้มองเห็นความหมายของทรัพยากรมนุษย์ได้กว้างขวางขึ้น ดังนี้

จิระ หงส์ลดาธม (2535 : 5) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และให้ผลตอบแทน

มิลโกวิชและโบดริว (Milkovich and Boudreau, 1991 : 1) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการ การควบคุมคุณภาพ การตลาด การบริหารการเงิน การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์สำหรับองค์การ

ไกรยทุธ อธิธาณินันท์ (2535 : 1-2) กล่าวว่า ความเข้าใจทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณา 3 มิติ คือ ทักษะ สุขภาพ และเจตคติ

1. มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่เกี่ยวกับการศึกษา ทั้งที่เป็นการศึกษาในรูปแบบ (Formal) และรูปแบบ (Non – Formal) น่าจะเป็นที่ยอมรับกันได้ว่าคนที่ไม่มีทักษะก็ไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่มีความรู้ (อย่างน้อยที่สุดก็ในด้านทักษะ) และผู้ที่สำเร็จ

การศึกษาระดับปริญญาย่อมมีคุณภาพที่สูงกว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาประถมศึกษา (เมื่อคุณสมบัติอื่น ๆ เสมอกันตลอด)

2. มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติที่เกี่ยวกับด้านความสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยเจ็บทั้งด้านกายภาพ (Physical) และจิตภาพ (Psychological) ภายในมิตินี้ด้านเดียว ก็น่าจะยอมรับกันได้ เช่นเดียวกันว่าคนที่มีความไม่สมประกอบด้านร่างกาย หรือด้านจิตใจ หรือทั้งสองด้าน ย่อมมีคุณภาพด้อยกว่าคนที่มีร่างกายแข็งแรง หรือจิตใจที่ถูกสุขลักษณะ (Healthy) ในทำนองเดียวกัน คนที่มีร่างกายและจิตใจสมบูรณ์ ย่อมมีคุณภาพสูงกว่าคนที่มีร่างกายแข็งแรงแต่มีโรคประสาทหรือโรคจิตประจำตัว

3. มิติด้านเจตคติ เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับความรู้สึนึกคิด ซึ่งขาดความชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับมิติด้านทักษะ และด้านสุขภาพ มิติด้านเจตคติ จะเกี่ยวข้องกัตัวเอง กับุคคลอื่นและกลุ่มคนที่เป็นลย่อมมีคุณภาพด้อยกว่าบุคคลที่มีความรู้สึนึกคิดในทางบวก จากตัวอย่างการให้ความหมายของทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่จะมีการให้ความหมายคล้ายคลึงกัน คือ เป็นการกล่าวถึงศักยภาพหรือความสามารถที่มีในตัวบุคคล ศักยภาพที่จะประกอบด้วยความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพ และความรู้สึนึกคิด ซึ่งนำไปสู่การผลิต การจัดการและการบริหาร อาจมีนักวิชาการบางท่านมองแตกต่างกันไปบ้าง ในรายละเอียดแต่เมื่อสรุปแล้วจะเป็นการมองที่ตัวบุคคลและมองที่เป็นผลผลิตที่เกิดจากน้ำมือของมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความคิด ซึ่งมีศักยภาพในตัวเองที่แต่ละคนแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติและมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานก็แตกต่างกันด้วย ทั้งสองประเด็นนี้จึงต้องนำมาพิจารณาร่วมกัน เพราะผลจากการปฏิบัติงานจะสะท้อนศักยภาพของมนุษย์และกระบวนการทำงาน ถ้าสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามนุษย์มีศักยภาพเพียงใดผลปฏิบัติงานเป็นเช่นไร แล้วก็สามารถที่จะดำเนินการพัฒนาหรือดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

เพราะฉะนั้นเมื่อวิเคราะห์ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์จากความหมายข้างต้นจะมองเห็นลักษณะเด่นของทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์มีราคาแพง องค์กรจะต้องเสียเงินเป็นค่าแรงงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนับวันจะยังมีราคาค่าแรงงานเพิ่มขึ้น บริษัทเฮชและอาร์ และซีดีคอร์ฟ (H & R , Inc ;

Citycorp) ได้เสียค่าใช้จ่ายแรงงานมากกว่าร้อยละ 50 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในองค์กร ซึ่งนับว่าสูงมากในการลงทุนกิจการขององค์กร (Milkovich, and Boudreau, 1991 : 3)

2. ทรัพยากรมนุษย์มีชีวิตจิตใจ เน้าเปื่อยและสลายได้ถ้าไม่ใช้ประโยชน์ เมื่อกาลเวลาผ่านไปย่อมลดศักยภาพลงเพราะแก่ลงทุกวันและตายในที่สุด

3. การเข้าสู่ระบบการทำงานย่อมเป็นไปตามความสามารถของบุคคล มีสิทธิจะเข้าทำงาน หยุดงาน หรือลาออกจากงาน

4. การเข้าสู่ระบบงานย่อมเป็นไปตามข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง อาจจ้างเป็นรายชั่วโมงรายวันหรือรายเดือน

5. องค์กรจะเข้มแข็งเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรมีบุคลากร มีความรู้ความสามารถย่อมเจริญก้าวหน้ากว่าองค์กรที่มีบุคลากรด้อยประสิทธิภาพ

6. องค์กรจะต้องตอบแทนให้กับบุคคลที่เข้าทำงาน และช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

7. องค์กรมีสิทธิที่จะรับบุคคลเข้ามาทำงานและมีสิทธิที่จะให้ออกจากงาน

8. องค์กรจะต้องดูแลเอาใจใส่ให้ปลอดภัยและสวัสดิการกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่มีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่องค์กรก็จะได้รับผลจากการทุ่มเทการทำงานของบุคลากรเป็นการตอบแทน

9. ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านสภาพร่างกาย ความสามารถ เฉพาะความคิด และสติปัญญา องค์กรจะต้องพิจารณาเลือกสรรให้เหมาะสมกับงาน

10. ทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาให้ศักยภาพสูงและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ ถ้าหากได้รับการฝึกอบรม ให้การศึกษาและพัฒนาที่ถูกต้องและเป็นระบบ

จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดได้วิเคราะห์ให้เห็นความหมายของการบริหารและทรัพยากรมนุษย์ ในลักษณะแยกประเด็นพิจารณา เมื่อนาสองคำมารวมกันเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) จะมีความหมายโดยสรุปตามความคิดเห็นของนักบริหารดังนี้

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมาก่อนระบบ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาสถาบัน หรือองค์กร คือ การจัดหาระบบที่ดี ที่มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยเริ่มจากการที่ต้องให้ได้คนดี คนเก่ง มาจัดทำระบบให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนในสถาบัน หรือองค์การเสียก่อน ดังนั้น การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ ในการวางตำแหน่งการบริหารงานต่างๆ (Put the right man to the right job) เป็นประการแรก เพื่อให้มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในสถาบัน หรือองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสถาบัน หรือองค์การ การพิจารณาองหาคบุคคล ต้องมองว่าเป็นเรื่องของการลงทุน มองคนให้เป็น Asset เป็นการลงทุนที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจ้างคนจึงต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงด้วย โดยแนวคิดการบริหารปริมาณคน (Human Capital Idea)

ต้องมองคนเป็น Asset ไม่ใช่ liability จึงจะเป็นการลงทุนทำให้เพิ่มมูลค่าได้ ซึ่งขอแบ่งทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 “คนดี คนเก่ง” เป็นคนที่มีจิตคุณธรรมที่ดี มีมนุษย์สัมพันธ์ มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นกลุ่มคนที่หายากที่ทุกๆ สถาบัน หรือองค์การต่างอยากได้และอยากมีมาก ๆ

กลุ่มที่ 2 “คนดี คนไม่เก่ง” เป็นคล้ายกับคนกลุ่มที่ 1 เพียงแต่อาจจะมีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในระดับปานกลางเรียกว่า เก่งน้อยหน่อย แต่ถ้าได้ประสบการณ์มากขึ้น ก็จะสามารถเก่งขึ้นไปได้เรื่อย ๆ กลุ่มนี้ทางสถาบัน หรือองค์การต่าง ๆ อาจจะหาเข้ามาอย่างน้อยก็เป็นคนดี ความเก่งสามารถฝึกฝนกันได้ ถ้าให้โอกาส

กลุ่มที่ 3 “คนไม่ดีแต่เป็นคนเก่ง” แม้จะเป็นคนที่มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ความคิด ความประพฤติทุจริต คอรัปชั่น เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรม คนกลุ่มนี้ จึงน่ากลัวมากเพราะจะใช้ความเก่งในทางที่ผิด จะสามารถทำให้สถาบัน หรือองค์การถึงกาลล่มสลายได้

กลุ่มที่ 4 “คนไม่ดี คนไม่เก่ง” เป็นคนไม่ดี มีความคิด ความประพฤติ ทุจริต คอรัปชั่น เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรมอยู่แล้ว ยังเป็นคนด้อยปัญญา มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ น้อยนิดคิดว่า คงไม่มีสถาบัน หรือองค์การไหนเอาคนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานเป็นแนวยกเว้นการเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อการทุจริต

สรุป ในเบื้องต้นของการพิจารณารับบุคคลเข้ามาทำงาน ต้องเลือกคนดีเป็นประการแรก ความเก่งจึงเป็นรอง เป็นทักษะที่ต้องอาศัยประสบการณ์ การที่จะพิจารณาว่า คนไหนเป็นคนดี หรือคนไหนเป็นคนไม่ดี หรือเป็นคนชั่ว (เลว) ดูได้จากพฤติกรรม ผลงานและแนวคิดในการปฏิบัติงาน เช่น คนที่มีปัญหาทางการเงิน ใ่วว่าจะเป็นคนไม่ดี หรือคนชั่ว (เลว) ไปทุกคน เพราะเขาอาจจะมีปัญหาทางการเงินจากการถูกระงับก็ได้ เช่น การถูกคดโกงจากการทำธุรกิจหุ้นส่วน เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน คนที่มีเงินทอง มีความร่ำรวย ก็ใ่วว่าจะเป็นคนดีไปทุกคน เพราะเขาอาจจะร่ำรวยมาจากความไม่ซื่อตรง การกินส่วนต่าง การทุจริต หรือการคอร์รัปชัน มากได้ดั่งนั้น คนจะดีก็อยู่ที่เจตนาของความคิดและการกระทำของแต่ละบุคคล เพราะยังมีความยุติธรรมอยู่ จึงยังมีคำพูดที่ว่า “ทำดีแล้วไม่ได้ดี หุ้มเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณแล้ว แต่เจ้านายไม่เห็น” ซึ่งมีให้เห็นอยู่ทั่วไปในสังคมมนุษย์

ทักษะการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The important of human resource management to all managers) เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งตัวอย่างความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน อัตราการออกจากงานสูง การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์ การทำให้สถาบัน หรือองค์การต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร การทำให้สถาบันหรือองค์การถูกฟ้องศาล จากการจัดการทางด้านสภาวะสิ่งแวดล้อมการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่ไม่ปลอดภัย การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและมีความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นต้น ตัวอย่างเหล่านี้จึงเป็นต้นเหตุการณหาลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน หรือองค์การในความเป็นจริง แต่ละสถาบัน หรือองค์การ ก็จะมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ระบบและรูปแบบ จึงเป็นตัวแสดงศักยภาพของการบริหารจัดการของแต่ละสถาบัน หรือองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใดดั่งนั้น ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาหลายสถาบัน หรือองค์การ ก็ย่อมเห็นสัจจะธรรมของระบบการทำงานในแต่ละแห่ง ที่สามารถพิจารณาดังนี้

- ถ้าได้หัวหน้างานที่เก่งและดี ต้องรีบเรียนรู้ เก็บทักษะ ตักตวงความรู้ให้ได้มากที่สุด
- ถ้าได้หัวหน้างานที่ไม่เก่ง แต่ดี ก็ยังพอกทน แต่ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง เหนื่อยหน่อย
- ถ้าได้หัวหน้างานที่เก่ง แต่ไม่ดี ต้องทนกับความเจ็บปวด แต่ผลที่ได้จากการเรียนรู้จะคุ้มค่า และเร็ว

- ถ้าได้หัวหน้างานที่ไม่เก่งและไม่ดี ให้ลาออกจากงานได้เลย ไปแสวงหางานใหม่ที่ดีกว่า แล้วชีวิตจะดีขึ้นปัจจุบันนี้ การทำงานในสถาบันหรือองค์กร จึงมีผู้บริหารอยู่หลายช่วงอายุคน (Generation) ซึ่งคนแต่ละรุ่น (Generation) ก็จะมีแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างกันไป ดังนั้น สถาบัน หรือองค์กรใดที่มีผู้บริหาร หรือบุคลากรหลาย Generations อยู่ด้วยกัน ย่อมทำให้เกิดปัญหาในสถาบัน เนื่องจากมีแนวคิด มุมมองและความต้องการที่แตกต่างกัน ข้อดีของการมีความคิดเห็นที่หลากหลายและแตกต่างในการตัดสินใจนั้นมีหลายประการด้วยกัน ทั้งทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลายไม่ใช่มองเรื่องๆ หนึ่งจากมุมมองเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น อีกทั้งหลักการสมัยใหม่ที่เน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ก็กระตุ้นให้มีความหลากหลายในข้อมูลและมุมมองก่อนการตัดสินใจ

อย่างไรก็ดี ความยากสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจท่ามกลางความคิดเห็นที่หลากหลายก็มีอยู่มากเริ่มตั้งแต่การที่ผู้บริหารจะเปิดใจและยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเอง เนื่องจากผู้บริหารหลายท่านที่ประสบความสำเร็จและมีความมั่นใจในตนเองสูงก็จะมีที่ยึดมั่นและถ้อยมั่นต่อความคิดของตนเองพอสมควร ดังนั้น การที่สมาชิกในทีมจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้นั้นจะต้องเริ่มจากการที่ผู้บริหารจะต้องเปิดใจและยอมรับต่อความต่างนั้นเสียก่อน นอกจากนี้ผู้บริหารยังจะต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารและนำการประชุมที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการความขัดแย้งจากที่ประชุมที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและถ้าสมาชิกต่างยึดมั่นและถ้อยมั่นต่อความเห็นของตนเอง จะนำไปสู่ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องยาก

ความท้าทายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการในสิ่งแวดล้อมของธุรกิจที่เต็มไปด้วยความเสี่ยงและความท้าทาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มาขึ้นอยู่กับแนวโน้มมากขึ้นเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันได้ขององค์กรผ่านการพัฒนาพนักงาน ความท้าทายที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่

1. ประชากรแรงงานที่เปลี่ยนแปลง

ธรรมชาติและองค์ประกอบของแรงงานมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในรูปของคุณสมบัติทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน จากการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นของการศึกษา คนหนุ่มสาวที่มีคุณสมบัติและทักษะสูงได้เข้าร่วมในแรงงานที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่เคยมีมาก่อน พวกเขา

มีแรงดลใจที่สูงกว่าและต้องการทำให้เกิดความเป็นเลิศในช่วงเวลาสั้น ๆ ในอีกด้านหนึ่งจำนวนของพนักงานหญิงที่เพิ่มขึ้น ประกอบเป็นสัดส่วนที่สำคัญของแรงงาน พนักงานกลุ่มดังกล่าวมีความต้องการ แรงดลใจ และความประสงค์พิเศษ เนื่องจากการเป็นโลกาภิวัตน์ โลกของเราจึงไร้พรมแดน พนักงานข้ามชาติมีตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร เขาได้นำค่านิยม จริยธรรม ระบบ วัฒนธรรม ที่ไม่เหมือนใครมากับตัวเขาด้วย ซึ่งมีผลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ต่อสู้กับความท้าทายทางประชากรดังกล่าว โดยโฟกัสไปยังการปรับตัวทางวัฒนธรรมมากขึ้น การบริหารอาชีพที่ดีกว่าและใกล้ชิดกับคน

2. การแข่งขันในเศรษฐกิจโลก

โลกาภิวัตน์ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการที่องค์กรเคยทำธุรกิจมาก่อน สิ่งแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและการแข่งขันสูงทำให้องค์กรต้องโฟกัสไปยังแหล่งที่น่าเชื่อถือได้ล่าสุดของความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ โปรแกรม/กลยุทธ์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใหม่กว่าต้องพัฒนาความสามารถของมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ทำให้คนปรับเข้ากับสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่แน่นอน และซับซ้อนเพื่อประกันถึงความสามารถในการแข่งขันได้และความอยู่รอดขององค์กร

3. การกาจัดช่องว่างของทักษะ

การเน้นลูกค้ามากขึ้น เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ทำให้ทักษะของพนักงานล้าหลัง องค์กรจึงต้องพัฒนาและยกระดับทักษะของพนักงานเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคนอื่นได้ โดยผ่านโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ช่องว่างของทักษะมีผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรในรูปของการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ สูญเสียตำแหน่งผู้นำในวงการอุตสาหกรรม

4. ความต้องการสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ในเศรษฐกิจยุคใหม่นี้ ความรู้และความสร้างสรรค์คือกุญแจนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันได้ องค์กรให้คุณค่ากับคนที่นำความสามารถพิเศษมาสู่องค์กร การเรียนรู้ในองค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะและความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดของการเรียนรู้ทั้งหมดของพนักงาน ตัวพนักงานเองต้องรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตัวเอง การเรียนรู้ด้วยตัวเองมีประสิทธิภาพมากกว่า มีความหมายและเน้นเป้าหมาย การเรียนรู้ให้ความรู้ ความรู้ให้ความฉลาด ความฉลาดให้ทิศทาง ทิศทางให้เป้าหมาย และเป้าหมายให้เจตจำนงและทักษะเพื่อทำให้

ประสบความสำเร็จ ดังนั้น พนักงานจึงทำให้ทักษะและเจตจำนงสอดคล้องกันเพื่อให้ผลต่อการเรียนรู้ด้วยตัวเองอันจะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

5. ความต้องการเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร

ทุกองค์การต้องการแข่งขันได้และมีความต้องการที่จะเป็นองค์การเรียนรู้ ซึ่งพนักงานทุกคนคือผู้เรียน การเรียนรู้ขององค์การมีความจำเป็นต้องให้เครื่องมือแก่พนักงานเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสิ่งแวดล้อมจากภายในและภายนอกขององค์การ เช่น กลยุทธ์ของคู่แข่ง ความคาดหวังของลูกค้า ข้อกำหนดของผู้จัดหาสินค้า คุณภาพและผลผลิตภาพ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคม ดังนั้นการเรียนรู้ขององค์การจึงมีความจำเป็นเพื่อให้อยู่เป็น “องค์กร”

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นบทบาทที่สำคัญ ไม่เพียงแต่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น แต่ยังทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทางธุรกิจขององค์การเพื่อความเป็นเลิศ

สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน การเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความจำเป็นกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว และเกี่ยวข้องกับการวิวัฒนาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับมหภาค และการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับจุลภาค ตลอดจนถึงการนำมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และด้วยเหตุที่มนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์การ ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่งโดยพยายามนำศักยภาพหรือความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

จุดมุ่งหมายและเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การ การส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ การส่งเสริมการพัฒนาบุคคล และความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์

และประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะแบ่งออกเป็น 7 ประเภท คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศ โดยการศึกษา โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล โดยการพัฒนาสายอาชีพ โดยการพัฒนาองค์กร และโดยการพัฒนาตนเอง และแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงปัญหา อุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความท้าทายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เอกสารอ้างอิง

- ไกรยทุธ อีรตยาสินันท์. (2535). *แนวคิดทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*. กรุงเทพฯ: สถาบันไทยศึกษาและฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิระ หงส์ดามรงค์. (2535). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- เชาว โรจน แสง. (2544). *การจัด การ ทรัพยากร มนุษย์ . น น ท บุรี :* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทองศรี กาญ ญ อยุธยา. (2534). *การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตุลา.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2544) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2544). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถกร.
- สุนันทา เลานันท์. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- Bowin, R. B., & Harvey, D. (2001). *Human resource management: A experiential approach*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Henri Fayol. (2001). *General and industrial management*. London: Sir Isaac Pitman and Son.
- Mescon, Michael H., Albert, Michael. and Khedouri, Franklin. (1985). *Management :Individual and Organizational Effectiveness*. New York : Harper & Row.

- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1991). *Human Resource Management*. U.S.A.:Richard Dirking.
- Mondy , Noe & Premeaux. (1999). *Human resource management*. New Jersey : Prentice Hall.
- Steers, M. R., R. G. Ungson, and T. R. Mowday. (1985). *Managing Effective Organization: An Introduction*. Kent Publish Company.
- Stoner, James A.F. & Freeman, Edward R. (1989). *Management*. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall.