

การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์

Human Resource Management

สกล บุญสืบ

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



คำนำ

หนังสือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาของนิสิต นักศึกษา ในระดับปริญญาตรีและเป็นพื้นฐานในการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ตลอดจนเป็นประโยชน์ สำหรับบุคคลทั่วไป รวมถึงผู้บริหารและนักจัดการทรัพยากรมนุษย์ หนังสือเล่มนี้มีเนื้อหา ทั้งหมด 13 บท คือ บทที่ 1 ความรู้พื้นฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 2 ทฤษฎี และตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ บทที่ 4 การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน บทที่ 5 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 6 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 7 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 8 การฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทที่ 9 การจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมิน บทที่ 10 การบริหารค่าตอบแทน บทที่ 11 กฎหมายและจริยธรรมในการจัดการทรัพยากร มนุษย์ บทที่ 12 แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรองร่วม และบทที่ 13 สุขภาพและ ความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน โดยเนื้อหาทั้ง 13 บทนั้น เป็นเนื้อหาที่มีความทันสมัย มีการนำ แนวคิด ทฤษฎี และวิธีปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนตัวอย่าง/กรณีศึกษา ไว้อย่างหลากหลาย องค์ความรู้ใหม่ในหนังสือเล่มนี้ ได้แก่ การจัดการความหลากหลาย ของกำลังแรงงาน การคัดเลือกพนักงานโดยใช้การตรวจสอบลักษณะทางพันธุกรรม การตรวจสอบข้อมูลผู้สมัครผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ผ่านทางเฟซบุ๊กหรือทวิตเตอร์ การจ้างงานผู้ที่พันโทษ การเป็นพี่เลี้ยงแบบหมุนกลับ พี่เลี้ยงแบบอิเล็กทรอนิกส์ การใช้ เครือข่ายทางสังคมในการจัดโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ (Wellness Programs) เป็นต้น ด้วยองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้นักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั่วไป สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร

หนังสือเล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้เขียน ตลอดจนการสนับสนุนจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ครอบครัว และเพื่อนร่วมงานทุกคนที่สนับสนุน และให้กำลังใจด้วยดีมาโดยตลอด จนสามารถเขียนหนังสือเล่มนี้ได้เสร็จสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ผู้ให้ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์แห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ที่ปมเพาะองค์ความรู้ และสติปัญญา จนทำให้การผลิตหนังสือครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาและผู้สนใจทั่วไป และหากมีข้อเสนอแนะใดๆ ข้าพเจ้ายินดีน้อมรับไว้ด้วยความยินดี

ดร.สกล บุญสิน

สารบัญ

คำนิยาม	III
คำนำ	IV
สารบัญ	VI
สารบัญภาพ	XII
สารบัญตาราง	XIV

บทที่ 1	ความรู้พื้นฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	1
	รากฐานของแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์	4
	ความแตกต่างระหว่างการจัดการงานบุคคล	9
	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทุนมนุษย์	
	วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	12
	ปรัชญาและฐานคติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	15
	การจัดการความหลากหลายของกำลังแรงงาน	17
	บทวิเคราะห์	19
	สรุป	23
	ตัวอย่าง/กรณีศึกษา	24
	แบบฝึกหัดท้ายบท	28
บทที่ 2	ทฤษฎีและตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์	29
	ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์	31
	ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์	33
	บทวิเคราะห์	41
	สรุป	42
	ตัวอย่าง/กรณีศึกษา	43
	แบบฝึกหัดท้ายบท	46
บทที่ 3	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	47
	แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	49
	การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	52
	ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	53
	รูปแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	55
	บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์	56
	บทวิเคราะห์	57

สารบัญ

สรุป	58
ตัวอย่าง/กรณีศึกษา	59
แบบฝึกหัดท้ายบท	62
บทที่ 4 การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน	63
การออกแบบงาน	65
ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบงาน	67
ขั้นตอนในการออกแบบงาน	68
วิธีการในการออกแบบงาน	69
การวิเคราะห์งาน	73
ประโยชน์จากการวิเคราะห์งาน	75
ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน	78
การรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน	79
คุณสมบัติของนักวิเคราะห์งาน	82
บทวิเคราะห์	84
สรุป	85
ตัวอย่าง/กรณีศึกษา	86
แบบฝึกหัดท้ายบท	91
บทที่ 5 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	93
ความหมายและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	95
กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	97
เทคนิคการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์	103
บทวิเคราะห์	113
สรุป	113
ตัวอย่าง/กรณีศึกษา	114
แบบฝึกหัดท้ายบท	118
บทที่ 6 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์	119
ความหมายของการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	121
ทางเลือกในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	121
สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	123
กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	124
แหล่งและวิธีในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	125

สารบัญ

บทวิเคราะห์	134
สรุป	135
ตัวอย่าง/กรณีศึกษา	136
แบบฝึกหัดท้ายบท	138
บทที่ 7 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	139
ความหมายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	141
สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	142
กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	143
ประเภทของแบบทดสอบ	149
รูปแบบพิเศษของการทดสอบ	150
การสัมภาษณ์บุคคลเข้าทำงาน	152
บทวิเคราะห์	156
สรุป	156
ตัวอย่าง/กรณีศึกษา	157
แบบฝึกหัดท้ายบท	159
บทที่ 8 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	161
ความหมายของการฝึกอบรม	163
ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้	163
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการฝึกอบรมและพัฒนา	164
กระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนา	165
ปัญหาในการฝึกอบรมและพัฒนา	173
การพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล	180
การพัฒนาอาชีพ	182
การพัฒนาองค์กร	189
การจัดการผลการปฏิบัติงาน	193
บทวิเคราะห์	195
สรุป	197
ตัวอย่าง/กรณีศึกษา	198
แบบฝึกหัดท้ายบท	202

สารบัญ

บทที่ 9	การจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมิน	203
	ความหมายของการจัดการผลการปฏิบัติงาน	205
	วัตถุประสงค์ของการจัดการผลการปฏิบัติงาน	206
	องค์ประกอบของกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล	207
	การจัดการผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ	210
	ความแตกต่างของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการจัดการ ผลการปฏิบัติงาน	212
	ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	213
	ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	213
	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	215
	ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	216
	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	218
	ลักษณะของการประเมินที่มีประสิทธิภาพ	227
	ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	228
	บทวิเคราะห์	231
	สรุป	232
	ตัวอย่าง/กรณีศึกษา	233
	แบบฝึกหัดท้ายบท	234
บทที่ 10	การบริหารค่าตอบแทน	235
	ความหมายของค่าตอบแทน	237
	วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน	237
	องค์ประกอบของค่าตอบแทน	239
	การกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทน	244
	หลักการพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน	247
	ปัจจัยที่มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทน	249
	แนวโน้มในการจ่ายค่าตอบแทน	256
	เหตุผลในการนำระบบช่วง มาใช้ในองค์กร	258
	จุดเด่นและจุดด้อยของระบบช่วง	259
	บทวิเคราะห์	261
	สรุป	262
	ตัวอย่าง/กรณีศึกษา	263
	แบบฝึกหัดท้ายบท	264

สารบัญ

บทที่ 11	กฎหมายและจริยธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	265
	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์	267
	ขอบเขตการบังคับใช้พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน	268
	หลักทั่วไปเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน	269
	ขอบเขตการบังคับใช้พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	280
	หลักทั่วไปเกี่ยวกับพระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน	281
	จริยธรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	285
	บทวิเคราะห์	287
	สรุป	289
	ตัวอย่าง/กรณีศึกษา	290
	แบบฝึกหัดท้ายบท	292
บทที่ 12	แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรองร่วม	293
	องค์ประกอบในการศึกษาแรงงานสัมพันธ์	295
	วัตถุประสงค์ของสหภาพแรงงาน	296
	วัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรหรือฝ่ายบริหาร	298
	เหตุผลที่พนักงานเข้าร่วมเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน	299
	รูปแบบการสร้างความมั่นคงของสหภาพแรงงาน	301
	การกระทำอันไม่เป็นธรรม	303
	สหภาพแรงงานในวันนี้	304
	การเจรจาต่อรองร่วม	307
	หน่วยในการเจรจาต่อรองร่วม	308
	รูปแบบการเจรจาต่อรองร่วม	308
	กระบวนการเจรจาต่อรองร่วม	309
	บทวิเคราะห์	317
	สรุป	319
	ตัวอย่าง/กรณีศึกษา	320
	แบบฝึกหัดท้ายบท	322

สารบัญ

บทที่ 13 สุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน	323
ความหมายของสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน	325
พระราชบัญญัติความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของสหรัฐอเมริกา	325
องค์การบริหารด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	326
สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ	328
การพัฒนาแผนความปลอดภัย	329
การตรวจสอบและบันทึกอุบัติเหตุ	331
การประเมินผลแผนความปลอดภัย	333
โรคความผิดปกติของระบบกล้ามเนื้อและกระดูก	333
หลักการยศาสตร์	334
การถูกข่มเหงรังแกในสถานที่ทำงาน	335
ความรุนแรงในที่ทำงาน	335
แผนด้านความปลอดภัยและสุขภาพ	336
เครือข่ายทางสังคมกับการมีสุขภาพที่ดี	339
บทวิเคราะห์	339
สรุป	342
ตัวอย่าง/กรณีศึกษา	344
แบบฝึกหัดท้ายบท	346
 บรรณานุกรม	 347
ดัชนีเนื้อเรื่อง	360
ดัชนีผู้แต่ง	365

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1	แนวคิดการจัดการงานบุคคล	20
ภาพที่ 1.2	แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์	21
ภาพที่ 1.3	แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์	22
ภาพที่ 2.1	ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด	34
ภาพที่ 2.2	ตัวแบบเทียบเคียง	37
ภาพที่ 2.3	ตัวแบบวาร์วีก	38
ภาพที่ 3.1	ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	51
ภาพที่ 3.2	ความสอดคล้องของกลยุทธ์ขององค์การ และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	57
ภาพที่ 4.1	การวิเคราะห์งาน	74
ภาพที่ 5.1	กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Mondy and Mondy (2014)	100
ภาพที่ 5.2	กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Noe et al. (2015)	102
ภาพที่ 5.3	ความรู้ความสามารถของทรัพยากรที่มีอยู่	107
ภาพที่ 5.4	การพยากรณ์การตอบสนองจากภายใน	108
ภาพที่ 5.5	การจัดทำผังการทดแทน	110
ภาพที่ 6.1	กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	125
ภาพที่ 7.1	กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	148
ภาพที่ 8.1	กระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนา	166
ภาพที่ 8.2	องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	180
ภาพที่ 8.3	เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบดั้งเดิม	185
ภาพที่ 8.4	เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเครือข่าย	186
ภาพที่ 8.5	เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเติบโตจากด้านข้าง	187
ภาพที่ 8.6	เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบคู่ขนาน	188
ภาพที่ 8.7	กระบวนการพัฒนาองค์การสมัยใหม่	193
ภาพที่ 8.8	กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน	194
ภาพที่ 8.9	เครื่องฝึกจำลองการบิน (Flight Simulator) ของสายการบิน ไทยไลอ้อนแอร์	200
ภาพที่ 9.1	กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	209
ภาพที่ 9.2	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	216
ภาพที่ 9.3	การประเมินโดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง	219

สารบัญภาพ

ภาพที่ 9.4	การประเมินแบบกระจายตามร้อยละที่กำหนด	222
ภาพที่ 10.1	การจัดเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น	240
ภาพที่ 10.2	ค่าตอบแทนรวม	241
ภาพที่ 10.3	ผลตอบแทนรวม	242
ภาพที่ 10.4	การกำหนดจุดด้อยในกราฟค่าจ้าง	245
ภาพที่ 10.5	โครงสร้างค่าจ้าง	247
ภาพที่ 10.6	ปัจจัยที่มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทน	249
ภาพที่ 10.7	การวิเคราะห์งาน	251
ภาพที่ 10.8	โครงสร้างค่าจ้างแบบระบบช่วง	257
ภาพที่ 10.9	ความผิดพลาดในการให้รางวัลสูงใจ	260
ภาพที่ 12.1	ร้อยละของกำลังแรงงานที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน	304
ภาพที่ 12.2	การนัดหยุดงานในภาคอุตสาหกรรมในช่วงปี 2556-2558	306
ภาพที่ 12.3	กระบวนการเจรจาต่อรองร่วม	309
ภาพที่ 12.4	การเจรจาต่อรองในเรื่องของการเพิ่มค่าจ้าง	312
ภาพที่ 13.1	อุบัติเหตุที่ต้องรายงานตามกฎหมายของ OSHA	332

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1	ความแตกต่างของทุนทางกายภาพกับทุนมนุษย์	12
ตารางที่ 4.1	เกณฑ์ความสามารถด้านภาษาอังกฤษที่นักบินจะต้องสอบผ่านในระดับ 4	88
ตารางที่ 5.1	ผลจากการพยากรณ์กำลังคนด้วยวิธีการวิเคราะห์ปริมาณงานของบุคลากรทางการแพทย์	116
ตารางที่ 8.1	กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	163
ตารางที่ 8.2	ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนา และการเรียนรู้	164
ตารางที่ 9.1	ความแตกต่างของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน	212
ตารางที่ 9.2	ผู้ประเมินที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย	218
ตารางที่ 9.3	การประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบ (คุณภาพของงาน)	223
ตารางที่ 9.4	สมรรถนะการบริการที่ดี	224
ตารางที่ 9.5	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่การรถไฟแห่งประเทศไทยควรนำมาใช้	226
ตารางที่ 10.1	การบูรณาการงานวิจัยเชื่อมโยงกับแนวคิดการจ่ายค่าตอบแทน	255
ตารางที่ 12.1	สถิติการจัดตั้งสหภาพแรงงานและจำนวนสมาชิกของสหภาพแรงงาน	305

“ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ทรัพยากรมนุษย์จัดได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และถูกยกระดับขึ้นไปเป็นทุนมนุษย์ขององค์กร และองค์กรเองจะต้องจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างหลากหลายมากขึ้น เช่น ต้องมีการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายของพนักงานมากขึ้น (Workforce Diversity) มีการตรวจสอบผู้สมัครผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก หรือทวิตเตอร์ มีการตรวจสอบลักษณะทางพันธุกรรมของผู้สมัคร หรือมีการจ้างงานผู้พ้นโทษ (Ex-offenders) เพื่อสร้างโอกาสให้กับผู้กระทำผิดได้กลับเข้าสู่การทำงานในองค์กรอีกครั้ง การใช้ระบบพี่เลี้ยง ซึ่งต่างไปจากเดิม คือการให้พนักงานใหม่ที่มีความรู้ความสามารถ สอนงานพนักงานเดิม การใช้ระบบพี่เลี้ยงแบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่ให้พนักงานได้ติดต่อกับพี่เลี้ยงผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดการเผชิญหน้า หรือไม่สนทนากันเคย และติดต่อได้ทุกที่ทุกเวลา ตลอดจนการใช้เครือข่ายทางสังคมในการจัดโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ (Wellness Programs) ซึ่งหลากหลายเรื่องราวใหม่ๆ นี้ ถือเป็นความท้าทายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่หนังสือเล่มนี้ได้ให้องค์ความรู้อย่างชัดเจน และเป็นประโยชน์ทั้งในทางทฤษฎี และการปฏิบัติต่อผู้สนใจเป็นอย่างดี”



CHIANG MAI
UNIVERSITY PRESS

ISBN: 978-616-398-212-4



9 786163 982124

ราคา 350 บาท



HUMAN
RESOURCE
MANAGEMENT

การจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์

ความรู้พื้นฐาน
ในการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 1

ความรู้พื้นฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

หนังสือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เล่มนี้ ผู้เขียนได้เสนอองค์ความรู้และได้จัดเรียงบทไว้ทั้งหมด 13 บท ในแต่ละบทมีเนื้อหาที่มีความทันสมัยนำเสนอไว้อย่างหลากหลาย เช่น การจ้างงานผู้ที่พ้นโทษ (Ex-offenders) ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจในแง่ของการให้โอกาสผู้กระทำความผิด ได้กลับเข้าสู่การทำงานอีกครั้ง แม้ว่าประเทศไทยเอง ต่างส่งเสริมและให้โอกาส เช่น การส่งเสริมอาชีพให้แก่นักโทษ เพื่อให้สามารถมีอาชีพติดตัว และสามารถเลี้ยงชีพได้เมื่อพ้นโทษออกไป แต่หากพิจารณาถึงการให้โอกาสผู้ที่พ้นโทษเหล่านั้น เข้าทำงานในหน่วยงานรัฐ ก็ยังคงติดประเด็นของการตรวจประวัติอาชญากร หรือแม้กระทั่งบางตำแหน่ง หากผู้สมัครมีประวัติอาชญากร ก็ถือว่าไม่คุณสมบัติไม่ครบที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก เป็นต้น ประเด็นนี้ถือเป็นประเด็นท้าทายในภาครัฐอย่างมาก ในการให้โอกาสผู้พ้นโทษเข้าทำงานในภาครัฐ

นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอเกี่ยวกับระบบพี่เลี้ยงแบบใหม่ นั่นคือ พี่เลี้ยงแบบมูมกลับ (Reverse Mentoring) ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบใหม่หากนำมาใช้ในประเทศไทย ที่ยังคงเน้นในเรื่องระบบอาวุโส เพราะรูปแบบพี่เลี้ยงแบบใหม่นี้ให้ความสำคัญกับพนักงานใหม่ในองค์กร ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานเดิมขององค์กร เพราะเชื่อว่าพนักงานใหม่เหล่านี้ มีองค์ความรู้เฉพาะทางที่ทันสมัย เช่น ในเรื่องของการใช้เทคโนโลยี หรือแม้กระทั่งองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือวัฒนธรรมการทำงานใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้กับองค์กรได้ ในต่างประเทศ CEO ได้ให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น เรียนรู้งานจากพนักงานใหม่ หรือเรียกว่าพี่เลี้ยงแบบมูมกลับ (Reverse Mentoring) ในเรื่องของเทคโนโลยี เป็นต้น แต่หากนำระบบดังกล่าวนี้มาใช้ในประเทศไทย ก็ควรพิจารณาถึงการยอมรับ เพราะองค์กรในไทยหลายแห่ง ยังคงให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส หรือแม้แต่การเป็นสมาชิกภาพขององค์กรมาอย่างยาวนาน เป็นต้น อีกทั้งในหนังสือเล่มนี้ได้เสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับการเป็นพี่เลี้ยงอิเล็กทรอนิกส์ (E-mentoring) ซึ่งรูปแบบเดิมนั้น พนักงานใหม่อาจเขินอาย ไม่สนิทใจ กลัวที่จะถูกตำหนิ ไม่กล้าที่จะซักถาม ไม่กล้าเผชิญหน้ากับพี่เลี้ยง ประกอบกับในปัจจุบัน มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น ทำให้รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยงที่พนักงานต้องเผชิญหน้าแบบตัวต่อตัว นำมาสู่การเป็นพี่เลี้ยงแบบอิเล็กทรอนิกส์ กล่าวคือ พนักงานใหม่ สามารถเรียนรู้งาน และพี่เลี้ยง ก็สามารถสอนงานพนักงานใหม่ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ได้ เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์ ทวิตเตอร์ หรืออีเมล เป็นต้น ทำให้ลดการเผชิญหน้า และพนักงานใหม่ กล้าที่จะซักถาม และเรียนรู้งานจากพี่เลี้ยงมากขึ้น

ในบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ ได้กล่าวถึงเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีมิติใหม่ นำเสนอไว้เช่นกัน นั่นคือ การใช้เครือข่ายทางสังคมในการส่งเสริมโปรแกรมด้านสุขภาพให้กับพนักงาน เช่น การใช้เฟซบุ๊กในการจูงใจพนักงานให้ลดน้ำหนัก เพื่อสุขภาพที่ดีในการทำงาน ซึ่งพนักงานจะนำรูปลงในสื่อสังคมออนไลน์โดยการเปรียบเทียบกับคนที่ลดน้ำหนัก และบอกวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้ร่างกายมีสุขภาพดี เช่น การรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ ทานน้อยลง ไม่อดอาหาร เน้นออกกำลังกายทุกวันหลังเลิกงาน เป็นต้น แล้วนำมาเปรียบเทียบกันว่าสามารถลดน้ำหนักลงได้ ทำให้เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานในองค์กรถือปฏิบัติตาม ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้เพื่อร่วมงานจะมีบทบาทหลักในการจูงใจ ซึ่งต่างกับโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพแบบเดิม (Wellness Programs) ที่องค์กรจะเป็นผู้ดำเนินการหลัก และเมื่อพนักงานมีสุขภาพดีแล้ว พนักงานก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลดการขาดงาน ลางาน เจ็บป่วย ลงได้ ทำให้องค์กรสามารถประหยัดต้นทุนในด้านสุขภาพลงไปได้มาก จึงเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ควรนำมาใช้ในประเทศไทยอย่างจริงจัง

นอกจากเรื่องใหม่ๆ ที่ผู้เขียนได้กล่าวมาแล้วในหนังสือเล่มนี้ ยังมีองค์ความรู้ใหม่ๆ และทันสมัยไว้อีกหลากหลายที่ชวนให้ติดตามและค้นหา และสามารถนำไปปรับใช้ได้ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งถือเป็นความตั้งใจของผู้เขียนที่จะถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ ลงในหนังสือเล่มนี้ โดยเริ่มจากบทแรก คือ ความรู้พื้นฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นรากฐานในการทำความเข้าใจองค์ความรู้ในด้านนี้ ดังที่ผู้เขียนจะได้นำเสนอต่อไป

รากฐานของแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นแนวคิดที่พัฒนาจากแนวคิดการจัดการงานบุคคล (Personnel Management) เพราะการจัดการงานบุคคลเป็นความหมายที่มีขอบเขตจำกัด ที่เน้นในเรื่องการมาทำงาน การขาด ลา มาสาย การเข้าออกของพนักงาน การจัดสวัสดิการ ซึ่งไม่ได้ครอบคลุมถึงการวางแผนในระยะยาว พัฒนาพนักงานแบบแยกส่วนโดยไม่บูรณาการเข้ากับสายงานของธุรกิจ เป็นการทำงานเฉพาะด้านหรือหน้าที่ของตนเอง ส่วนแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขอบข่ายของบทบาทและภารกิจให้มีความครอบคลุมและกว้างขวางมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความสามารถสูงขึ้น และมีระบบการจัดการที่ครอบคลุมส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด การเปลี่ยนจากการจัดการงานบุคคลมาสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะให้ความสำคัญกับการเป็นแหล่งข้อมูลให้คำแนะนำและพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่กว้างขวางขึ้นจากเดิม หากพิจารณาความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Guest (1987) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) คือ ชุดของนโยบาย (ด้านบุคคล) ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การบูรณาการขององค์การ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ความยืดหยุ่น และคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับสูงสุด

Armstrong (1992) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือแนวทาง (Approach) เชิงกลยุทธ์และมีความเกี่ยวเนื่องกันในการจัดการสินทรัพย์ (Asset) ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การ ซึ่งได้แก่ บุคลากรขององค์การ ทั้งในแง่ของปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคลหรือทีมงาน มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

Donald (1996) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารจัดการกิจกรรมในการดึงดูด การพัฒนา จูงใจ และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงไว้กับองค์การ เพื่อให้องค์การก้าวหน้าไปสู่ความเป็นเลิศ โดยการบูรณาการหรือประสานความต้องการของแต่ละบุคคลในด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนากับเป้าหมายขององค์การ

Michael (2000) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ โครงการ นโยบายและวิธีในทางปฏิบัติเพื่อบริหารจัดการเกี่ยวกับกำลังคนขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Robert and David (2001: 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึงการใช้ทรัพยากรมนุษย์อันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

Stone (2006) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรทางด้านกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ และความพึงพอใจของบุคลากร

Boxall (2007: 48) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า แนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารองค์การ ซึ่งเน้นใช้ความสามารถของบุคคล เป็นสิ่งสำคัญในการบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสำเร็จเกิดจากการบูรณาการนโยบาย การดำเนินงาน และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดจากการจ้างงาน

Dessler (2011) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง นโยบายและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับแง่มุมต่างๆ อย่างที่เชื่อมโยงถึงบุคลากรในองค์กร ในแง่ของการจัดการจะประกอบด้วยคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัล และการประเมินผล

Delbridge (2010: 810) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการรวบรวมนโยบายเพื่อใช้ในการจัดการในเรื่องของการจ้างงาน และมีศูนย์รวมเพื่อจัดการกับการสรรหา การคัดเลือก การเรียนรู้และการพัฒนา การให้รางวัล การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการจัดการผลการปฏิบัติงาน

Ivancevich (2010) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการพิเศษที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยกระบวนการที่ว่าจะอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ให้กับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งองค์การและตัวทรัพยากรมนุษย์เอง

Watson (2010: 919) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง การใช้ความพยายาม ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมที่บุคคลทำให้แก่องค์การเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในวิถีที่ช่วยให้องค์การดำเนินการต่อไปได้

Mondy and Mondy (2014: 28) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่าหมายถึง การใช้ประโยชน์ของบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2545: 15) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และ/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การ มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การ ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

สุนันทา เลาหพันธ์ (2556: 5) ได้ให้นิยามของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการในการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายองค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

จากความหมายของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้คือ “การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา จัดการ ผลการปฏิบัติงาน จัดการค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร”

นอกจากความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) แล้ว นักวิชาการยังให้ความสนใจกับการศึกษาทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของทุนมนุษย์ไว้หลายความหมาย ได้แก่

Coleman (1988) ทุนมนุษย์ถูกสร้างขึ้นโดยการเปลี่ยนแปลงคน โดยการพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อให้เกิดการดำเนินงานในทิศทางใหม่

Edvinsson and Malone (1997) ทุนมนุษย์เป็นความสามารถส่วนบุคคลทั้งหมด ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของพนักงานและผู้จัดการในองค์กร

Davenport (1999) ได้แบ่งองค์ประกอบของทุนมนุษย์ออกเป็นความสามารถ (ด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัวหรือพรสวรรค์) พฤติกรรม ความพยายาม และเวลา

Nalbantian et al. (2004) ทุนมนุษย์ หมายถึง คุณลักษณะ (Attributes) ด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวมของกำลังคน (Workforce)

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554: 30) ทุนมนุษย์ คือ กลุ่มทักษะ และความรู้ที่มีอยู่ในตัวของมนุษย์ ที่สะท้อนคุณค่าของความสามารถในตัวมนุษย์ ซึ่งทุนมนุษย์สามารถที่จะลงทุนและสะสมได้โดยผ่านการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะส่งผลทำให้ผลผลิตมีการปรับปรุง และผลงานมีคุณภาพมากขึ้น

เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรมมาเป็นยุคฐานความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสำคัญ เช่น ในยุคเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ปัจจัยสำคัญในยุคนั้น ได้แก่ เครื่องจักร วัตถุดิบ เมื่อมาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ปัจจัยสำคัญคือความรู้ และทุนมนุษย์ ดังนั้นการจัดการทุนมนุษย์ จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้ นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2557: 6) ยังได้กล่าวไว้ว่า

ทุนมนุษย์ในมุมมองของตะวันตกจะให้ความสำคัญกับเรื่องของความรู้ ซึ่งจะเป็นความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ โดยผ่านการสะสมในหลายลักษณะ ทั้งจากการศึกษาที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่นฐาน ประสบการณ์ชีวิต การรักษาสภาพ รวมทั้งการค้นคว้าข้อมูลต่างๆ ซึ่งทุนเหล่านี้จะพัฒนาขึ้นมาเป็นทุนทางปัญญาที่เกิดจากทุนมนุษย์ ทำให้องค์กรสามารถนำไปบริหารให้เกิดสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งในที่สุด

กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์มากขึ้น ส่งผลทำให้คนได้รับการยกระดับเพิ่มขึ้นไปอีก หากมองที่บริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย มีจุดเด่นหลายประการ เช่น 1) การให้ความสำคัญกับเรื่องของจิตใจ 2) เน้นการสร้างบรรยากาศแบบพี่น้อง 3) เน้นการแก้ปัญหาแบบประนีประนอมและใช้แบบไม่เป็นทางการมากกว่าการใช้กฎระเบียบ 4) มีความเคารพในระบบอาวุโส 5) ไม่มีการกีดกันในเรื่องของเชื้อชาติ ศาสนา และการจัดการทุนมนุษย์ยังรวมถึงการวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Analysis) การวัดผลและการประเมินว่านโยบายและการปฏิบัติงานต่างๆ ด้านการบริหารคนสร้างคุณค่าต่อองค์กรเพียงใด โดยจะกำหนดเป็นมาตรวัด (Metrics) ต่างๆ ตัวอย่างเช่น การวัดผลตอบแทนจากการลงทุน หรือแม้กระทั่งการวัดทุนมนุษย์ ด้วยสมการทุนมนุษย์ ที่นำความสามารถและพฤติกรรม มาคูณด้วยความพยายามและเวลา เป็นต้น

2. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ไม่ว่าจะองค์กรนั้น จะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม องค์กรขนาดเล็กอาจไม่มีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แยกออกมาอย่างเห็นได้ชัด ส่วนองค์กรขนาดใหญ่จะมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แยกออกมาอย่างชัดเจน เพื่อทำหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความสำคัญดังต่อไปนี้ (วิลาวรรณ รพีพิศล, 2550: 5)

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

นอกจากนี้ การพิจารณาถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถพิจารณาเป็นมิติต่างๆ ได้ 3 มิติ ดังต่อไปนี้ (Michael, 2000; พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว และคณะ, 2555)

1. มนุษย์เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่นๆ ขององค์กรเพื่อผลิตเป็นสินค้าและบริการซึ่งการผลิตที่เกิดขึ้นนำมาสู่รายได้และผลกำไรขององค์กร หากมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ไม่มีระบบการคัดเลือก หรือฝึกอบรมที่ดีพอ ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ เช่น การทำงานผิดพลาด ไม่รู้วิธีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โดยเฉพาะงานที่ต้องทำเกี่ยวกับเครื่องจักร ในทางตรงกันข้าม หากมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมีการคัดเลือก การพัฒนาให้มีความรู้ และทักษะที่เพียงพอ และคนเหล่านี้ก็ย่อมจะใช้ปัจจัยการผลิตต่างๆ ในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ และจะนำมาซึ่งผลกำไรขององค์กร

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

3. กระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันอย่างไร้พรมแดน ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากกว่าในอดีต เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่ทุ่มเททุนทางปัญญามาใช้กับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ในอดีตฝ่ายบริหารมักมองทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเพียงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งและไม่มีความสำคัญมากนัก แต่ในปัจจุบันองค์กรต้องดำเนินงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหลายด้าน ผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการมีทางเลือกมากขึ้น ตลอดจนมีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและวิทยาการในด้านต่างๆ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น แต่การปรับตัวดังกล่าว บุคลากรขององค์กรจะต้องมีศักยภาพสูง ที่จะสามารถทำงานอย่างหนักและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบและทันสมัยอยู่เสมอ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมและวางระบบงานให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย

การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นฟันเฟืองสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างเช่น โรงแรม Shanghai's Portman ที่ได้รับความนิยมและได้รับการจัดอันดับให้เป็นโรงแรมที่ดี โดยอัตราความพึงพอใจของบุคลากรและลูกค้าสูงถึง 70-80% และในส่วนของผลการประกอบการก็อยู่ในระดับปานกลาง แต่หลังจากที่บริษัท Ritz-Carlon ได้ทำการซื้อกิจการของ Shanghai's Portman มาดูแล บริษัท Ritz-Carlon ได้แต่งตั้งผู้จัดการทั่วไปมาใหม่ โดยเขาได้ปรับปรุงคุณภาพของการบริการ โดยได้ให้คำจำกัดความของธุรกิจโรงแรมไว้ว่า ธุรกิจโรงแรมคือ ธุรกิจบริการ และการบริการที่ดีจะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากบุคลากรที่ดี ซึ่งผู้จัดการได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรของโรงแรมเป็นอย่างยิ่ง โดยได้จัดระบบ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นใหม่ ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทน การสร้างแรงจูงใจ และการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งผลลัพธ์ออกมาทำให้ Shanghai's Portman ได้รับเลือกให้เป็น ผู้ประกอบการยอดเยี่ยมแห่งปีของเอเชีย (Best Employer in Asia) โดยมีอัตราความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากรสูงถึง 98% (Yeung, 2006)

ความแตกต่างระหว่างการจัดการงานบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทุนมนุษย์

การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ทั้งสองคำล้วนสื่อความหมายไปถึง การบริหารคน แต่ในความเป็นจริงนั้น “การจัดการงานบุคคล” และ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” มีความแตกต่างกันไม่ว่าจะพิจารณาในเชิงวิชาการหรือพิจารณาในเชิงภาคปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่าง “การจัดการงานบุคคล” และ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” จึงควรพิจารณาในแง่ของความคล้ายคลึงกันเป็นอันดับแรกหากพิจารณาที่ความคล้ายคลึงกันระหว่าง “การจัดการงานบุคคล” และ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” คือ การดำเนินงานภายในองค์กรเกี่ยวกับงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การรับสมัคร การคัดเลือก การบรรจุเข้าทำงานการจัดสรรเจ้าหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่เป็นผู้คุมกฎ (ตรวจสอบการมา ลา สาย ขาด กิจ ป่วย) การบริหารค่าจ้างเงินเดือน ไปจนถึงการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการลาออกหรือการเกษียณอายุของพนักงาน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นงานประจำทางด้านบุคลากร (Personnel Routine) ซึ่งมีลักษณะของการปฏิบัติที่เหมือนกันทั้ง “การจัดการงานบุคคล” และ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์”

อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการที่ระบุความแตกต่างระหว่างการจัดการงานบุคคล (Personnel Management) กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ไว้อย่างชัดเจน นักวิชาการท่านนั้นคือ Mahoney and Deckop (1986) ซึ่งงานของเขาตีพิมพ์ในวารสารการจัดการ (Journal of management) ซึ่งทำให้เกิดความกระฉับกระเฉงในความแตกต่างของแนวคิดทั้งสองอย่างชัดเจน ดังนี้

1. ด้านการวางแผนการจ้างงาน (Employment Planning) แต่เดิมเน้นเทคนิคในการทำนายความต้องการกำลังคน แต่ปัจจุบันให้ความสนใจที่การเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนแผนธุรกิจ (กรณีของเอกชน)

2. การจัดการงานบุคคลเน้นการเจรจาต่อรองและข้อตกลงร่วมด้านการจ้างงาน แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์สนใจเรื่องการใช้การบริหารปกครอง (Workforce Governance) โดยไม่ใช้กลไกการต่อรองร่วม (Non-collective Bargaining Mechanism) เช่น การใช้วงจรคุณภาพ (Quality Circle) หรือระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นต้น ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตน

3. การจัดการงานบุคคลสนใจเรื่องความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ของบุคลากรรายบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์สนใจเรื่อง “บรรยากาศการทำงานในองค์กร (Organizational Climate)” และต่อมาให้ความสนใจเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)”

4. สำหรับการจัดการงานบุคคล การตัดสินใจต่างๆ ในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนจะพิจารณาที่บทบาทของบุคลากรรายบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชื่อว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ คือวิถีทางที่นำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5. การจัดการงานบุคคลเน้นการลดต้นทุน โดยการลดจำนวนการลาออกและอัตราการขาดงาน แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสร้างประสิทธิภาพระดับองค์กร

6. การจัดการงานบุคคลเน้นการฝึกอบรม และการเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน สำหรับบุคลากรรายบุคคล แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว ทั้งโดยการฝึกอบรมและวิธีอื่นๆ เช่น การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ การให้ทุนศึกษาต่อ การให้โอกาสไปทำงานในหน่วยงานอื่นชั่วคราว (Secondment) เป็นต้น

นอกจากนี้ Storey (1993) ได้ระบุถึงคุณลักษณะ 4 ประการ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแตกต่างอย่างชัดเจนจากการจัดการงานบุคคล คุณลักษณะดังกล่าว ประกอบด้วย

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ระดับองค์กรอย่างชัดเจน

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งให้บุคลากรมีความยึดมั่น (Commitment) ต่อหน้าที่มากกว่าการเน้นให้บุคลากรยอมตาม (Compliance) ข้อบังคับหรือแนวทางที่ผู้บริหารกำหนด แต่เพียงฝ่ายเดียว

3. การที่จะทำให้บุคลากรมีความยึดมั่น (Commitment) ต่อพันธกิจและหน้าที่นั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่ใช้แนวทางแบบบูรณาการ (Integrated Approach) ในการกำหนดและดำเนินนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นต้น

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นบทบาทของผู้บริหารหรือผู้จัดการในสายงานหลักขององค์กร ในการบริหารจัดการบุคลากรภายใต้การบริหารงานของตน

เมื่อแนวคิดในการบริหารคนเปลี่ยนไปเป็นการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารเพื่อให้สามารถดึงดูดผู้ที่มีทุนความรู้และทุนทางปัญญา รวมไปถึงผู้ที่มีทุนมนุษย์เองก็สามารถเลือกที่จะมอบทุนให้องค์การที่ตนเองสนใจได้ ดังนั้นมิติในการบริหารคนไม่ใช่เฉพาะขององค์กรเลือกคนเข้ามาทำงาน แต่คนซึ่งเป็นเจ้าของทุนมนุษย์นั้น สามารถเลือกองค์กรได้ด้วย การบริหารคนจึงจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์ต่างๆ มากมาย สิ่งหนึ่งที่หลายองค์กรสามารถดำเนินการนั้นก็คือ การเลือกสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) หรือสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี ทำให้องค์การดึงดูดทุนมนุษย์ให้เข้ามาทำงานกับองค์กรและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดการทุนมนุษย์ไม่ได้มองทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงแค่กิจกรรม แต่ต้องอาศัยกลยุทธ์มากขึ้น ประกอบกับการให้ความสำคัญกับการนำทุนมนุษย์มาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ดังนั้น จึงมุ่งเน้นถึงความเป็นอิสระของพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ (Knowledge Worker) มากกว่าการยึดติดอยู่กับกฎระเบียบ หรือการจับผิดพนักงาน แต่ทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็นการบริหารเชิงรุกมากขึ้น องค์กรเองก็ต้องปรับระบบการบริหาร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและงานที่ท้าทายให้กับผู้ที่มีทุนมนุษย์เหล่านี้ เพื่อให้องค์การเป็นองค์กรที่ผู้สมัคร (ผู้ที่มีทุนมนุษย์สูง) เลือกทำงานเป็นลำดับแรก

Davenport (1999) เป็นนักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่สนใจเกี่ยวกับทุนมนุษย์ เขาได้เสนอสมการทุนมนุษย์ที่น่าสนใจ คือ

$$\text{การลงทุนในมนุษย์ทั้งหมด} = (\text{ความสามารถ} + \text{พฤติกรรม}) \times \text{ความพยายาม} \times \text{เวลา}$$

จากสมการทุนมนุษย์ที่เขาเสนอนั้น ทุนมนุษย์มีการสะสมในตัวของคนเอง และจะสามารถเพิ่มผลผลิตให้แก่ผู้ที่เป็นเจ้าของ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นักวิชาการ 2 ท่านคือ Gratton and Ghoshal (2003) ได้ให้คำจำกัดความว่าทุนมนุษย์คือส่วนผสมของ 3 สิ่ง คือ

1. ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมเอาไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเรา (Tacit Knowledge)

2. ทูทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่าย ความสัมพันธ์ ซึ่งนำไปสู่การสร้างคุณค่าในรูปแบบต่างๆ เช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

3. ทูทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วย คุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (Self Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience)

หากพิจารณาถึงทุนมนุษย์กับทุนอื่นๆ จะพบว่ามีความแตกต่างกันหลายประการ ทุนแต่ละทุนสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ เช่น ยุทธศาสตร์ ปัจจัยสำคัญก็คือเครื่องจักรและวัตถุดิบ แต่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ปัจจัยสำคัญคือความรู้และทุนมนุษย์ ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้แยกความแตกต่างระหว่างทุนมนุษย์และทุนทางกายภาพไว้ดังนี้ 1) ทุนทางกายภาพสามารถซื้อขายได้ แต่ทุนมนุษย์ไม่สามารถซื้อขายได้ 2) ทุนทางกายภาพสามารถแยกออกจากเจ้าของทุนได้ แต่ทุนมนุษย์จะติดตัวกับคนที่เป็นเจ้าของทุนเสมอไม่สามารถแยกออกจากกันได้ 3) ทุนทางกายภาพสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยไม่ต้องสนใจว่าใครเป็นผู้ใช้ทุนนั้น แต่ทุนมนุษย์จะเกิดประโยชน์ก็ต่อเมื่อเจ้าของทุนเป็นผู้นำมาใช้ประโยชน์เองเท่านั้น 4) ทุนทางกายภาพบางครั้งจะมีอายุยืนนานกว่าเจ้าของทุน แต่ทุนมนุษย์จะสูญหายไปพร้อมกับชีวิตของเจ้าของทุน 5) ทุนทางกายภาพ เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ หรือทุนอื่นๆ ทางวัตถุ ถ้ายิ่งนำไปใช้จะยิ่งเสื่อมราคา เสื่อมมูลค่า ส่วนทุนมนุษย์นั้นเมื่อนำไปใช้ก็มีแนวโน้มจะเป็นการเพิ่มประสบการณ์ และเพิ่มการเรียนรู้ให้แก่มนุษย์เจ้าของทุน ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ความแตกต่างระหว่างทุนทางกายภาพกับทุนมนุษย์

ทุนทางกายภาพ (Physical Capital)	ทุนมนุษย์ (Human Capital)
1. สามารถซื้อขายได้	1. ไม่สามารถซื้อขายได้
2. สามารถแยกออกจากเจ้าของทุนได้	2. จะติดตัวกับคนที่เป็นเจ้าของทุน
3. ใครก็ได้ที่จะใช้ประโยชน์จากทุนนั้น	3. เจ้าของทุนเท่านั้นที่สามารถใช้ประโยชน์ได้
4. ไม่สูญหายไปกับผู้เป็นเจ้าของ	4. สูญหายไปกับเจ้าของทุน
5. ยิ่งใช้มูลค่ายิ่งลด (มีค่าเสื่อมราคา)	5. ยิ่งใช้มูลค่ายิ่งเพิ่ม

วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ช่วงระยะ ได้แก่ 1) ช่วงระยะก่อนเริ่มแรก 2) ช่วงระยะเริ่มแรก 3) ช่วงแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 4) ช่วงระยะเวลาปัจจุบัน ดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เสงี่ยมพันธ์, 2545: 29)