

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

รองศาสตราจารย์บุญเดิม พันรอบ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) หมายถึงการจัดการที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญหรือหน้าที่การบริหารบุคลากร (traditionally administrative personnel) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แรเงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) และการวางแผนด้านทรัพยากร สาขาวิชาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงแนวความคิดด้านการพัฒนาจิตวิทยาอุตสาหกรรม / องค์การ ทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับภาวะแวดล้อมสองสาขาวิชาคือ จุดกำเนิดด้าน เศรษฐศาสตร์การเมืองและเศรษฐกิจ หรือที่เรียกว่าแรงงาน (Labor) ซึ่งเป็น ปัจจัยการผลิต 1 ใน 4 ปัจจัยคือ แรงงานหรือทรัพยากรมนุษย์ เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) เป็นปัจจัยที่เข้าร่วมกันในการ บรรษัท (corporations) และธุรกิจ หมายถึงบุคลากรที่ทำงานในบริษัท (firm) เป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน (hiring) การปลด หรือให้ออก (firing) และประเด็นเกี่ยวกับบุคลากรอื่น ๆ

เป้าหมายของทรัพยากรมนุษย์คือเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากการลงทุน ในองค์การด้านทรัพยากรมนุษย์และลดความเสี่ยงด้านการเงิน เป็นความ รับผิดชอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำกิจกรรมด้านกิจกรรม พฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามกฎหมาย มีความยุติธรรมโปร่งใส และมีความมั่นคงในองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) หมายถึงแนวความคิดเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การสรรหาหรือการคัดเลือก (recruitment or Selection)
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

3. การประเมินการปฏิบัติงานและการจัดการ(Performance Evaluation and Management)
4. การเลื่อนตำแหน่ง(Promotions)
5. บุคลากรล้นงาน (Redundancy)
6. อุตสาหกรรมและแรงงานสัมพันธ์(Industrial and Employee Relations)
7. การบันทึกข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด(Record keeping of all personal data.)
8. การชดเชยหรือทดแทน เงินบำนาญหรือเงินช่วยเหลือ โบนัส และเงินอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกันนี้ที่เกี่ยวข้องกับบัญชีค่าใช้จ่าย (Compensation, pensions, bonuses etc in liaison with Payroll)
9. ข้อเสนอแนะต่อผู้ว่าจ้างที่เกี่ยวข้องกับปัญหาขณะปฏิบัติงาน (Confidential advice to internal 'customers' in relation to problems at work &)
10. การพัฒนาวิชาชีพ(Career development)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการบรรจุแต่งตั้ง

การ



บำรุงรักษาบุคลากร สัญญาจ้างงาน รายละเอียดงาน ความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านของบุคลากร สุขภาพ อนามัยในสถานที่ทำงาน ทีมงาน โครงสร้าง และหน้าที่ของหน่วยงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ข้อเสนอแนะ กำหนดการทำงาน ระเบียบวินัย การขาดหรือลางาน วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจและความสนใจงาน



ประการที่สำคัญคือการศึกษาทางด้านความต้องการ
บุคลากรการพัฒนา การบำรุงรักษา แรงบังคับการทำงาน
ในองค์กร และการให้รางวัล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource
management (HRM) คือการศึกษายุทธศาสตร์และความ
เชื่อมโยงการจัดการในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร
มนุษย์ที่มีค่าที่สุด บุคลากรผู้ทำงานเกี่ยวกับตำแหน่งเฉพาะ
และงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จตามเป้าหมายของ
องค์กรหรือธุรกิจ ความหมายของการจัดการทรัพยากร

มนุษย์และทรัพยากรมนุษย์ HR ใช้แทนคำว่าการบริหารบุคคล (personnel management) โดยให้คำอธิบายว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคลในองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวความคิดที่พัฒนาการรวดเร็วมาก การจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นความสำคัญด้านแนวความคิด หลักการและทฤษฎี รวมทั้งการปฏิบัติทางธุรกิจที่ใช้เทคนิคทางทฤษฎีและการปฏิบัติเข้าจัดการในการทำงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการศึกษาด้านยุทธศาสตร์และสิ่งที่เกี่ยวข้องกันสำหรับการจัดการที่มีค่ามีความสำคัญที่สุดในองค์การ บุคลากรที่ทำงานในองค์การทั้งที่เป็นบุคลากรและตัวแทนของหน่วยงานจะเน้นความสำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ความหมายของคำว่าจัดการทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรมนุษย์บางครั้งก็ใช้แทนที่กับการจัดการบุคลากร(personnel management) ประเด็นที่เกี่ยวกับการอธิบายกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคลากรในองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการอย่างรวดเร็ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งทฤษฎีทางวิชาการและการปฏิบัติทางธุรกิจ ต้องเน้นประเด็นเกี่ยวกับเทคนิควิธีทางทฤษฎีและการปฏิบัติสำหรับการจัดการที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ทำงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development)

การบรรจุและการคัดเลือก(recruitment and selection) คือกระบวนการที่สำคัญด้วยการใช้วิธีการวิเคราะห์งาน(job analysis) เพื่อ

กำหนดระดับความสามารถด้านทักษะ/เทคนิค ศักยภาพ ความยืดหยุ่นของ
 คนงานลูกจ้าง(Employees)ที่ต้องการ สารสำคัญคือต้องพิจารณาปัจจัย
 ภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบรรจุคนงาน ปัจจัยภายนอก เช่น พลัง
 อำนาจขององค์การรวมทั้งประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวโน้มปัจจุบันและ
 อนาคตของตลาดแรงงานด้าน ทักษะ ระดับการศึกษา การลงทุนภาครัฐบาล
 ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงปัจจัยภายในด้าน
 ความสามารถที่จะควบคุม ทำนายและเครื่องเตือนล่วงหน้า(monitor)ด้าน
 รูปแบบการบริหารจัดการหรือแม้แต่วัฒนธรรมองค์การ

เพื่อที่จะเข้าใจสิ่งแวดล้อมด้านธุรกิจที่องค์การประกอบการอยู่
 แนวโน้มสำคัญ 3 ประการจะต้องพิจารณาคือ

ประการแรก ปัจจัยด้านประชากร(Demographics)ลักษณะของ
 ประชากรวัยแรงงานด้าน อายุ เพศหรือชนชั้นทางสังคม แนวโน้มนี้อาจมี
 อิทธิพลด้านความสัมพันธ์เกี่ยวกับเงินช่วยเหลือบุตร(pension offerings)
 ส่วนประกอบเบี้ยประกัน(insurance packages)

ประการที่สอง ความหลากหลาย – การเปลี่ยนแปลงภายในประชากร/
 สถานที่ทำงาน การเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบันทำให้สัดส่วนขององค์การมี
 ขนาดใหญ่ขึ้น เนื่องจากมีประชากรวัยเด็กหรือวัยสูงอายุเพิ่มมากขึ้นเมื่อ
 เปรียบเทียบกับเมื่อ 30 ปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ในสถานการณ์ปัจจุบันองค์การมี
 ลักษณะหลากหลายเกี่ยวกับการปฏิบัติการจ้างงาน เพื่อรับมือกับจริธรรมการ
 ปฏิบัติงานของคนรุ่นใหม่ อุตสาหกรรมบริการประกอบด้วยแรงงานคนรุ่นใหม่
 ใหม่ผู้ที่ต้องการบรรยากาศการทำงานแบบใหม่ ความเชื่อแบบเก่าเน้นความ
 หลากหลายสถานที่ทำงาน เพียงแต่เน้นแรงงานลูกจ้างเป็นพื้นฐาน เสมือน
 เป็นกระจกสะท้อนให้เห็นภาพของสังคมตามลักษณะเชื้อชาติ เพศ และ
 วัฒนธรรมด้านเพศสภาพ ความคิดดังกล่าวนี้เน้นทฤษฎีวิศวสังคม(the

social engineering theory) โดยไม่เข้าใจความสำคัญในประเด็นที่สำคัญด้าน ความหลากหลายของความคิดเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาผลผลิตและธุรกิจ การ ขยายฐานผู้บริโภคเน้นการขยายกิจการและเพิ่มกำไรกลุ่มที่วิตกกังวลและ สันนิษฐานทฤษฎีวิสวสังคมยกประเด็นเกี่ยวกับการเกิดความรู้สึกแบ่งแยก กรณีการเลิกจ้างไม่เป็นธรรมและปัญหาด้านเพศสภาพและเชื้อชาติ เป็นปัจจัย บ่งชี้ความจำเป็นที่ต้องมีการออกกฎหมายสำหรับความหลากหลายดังกล่าว ด้วย ขณะที่มาตรการดังกล่าวมีผลกระทบต่อองค์การ มาตรการเหล่านี้ มีผลกระทบน้อยหรือไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงเกี่ยวกับ ความก้าวหน้าด้านความแตกต่างความคิดในสถานที่ทำงาน กฎหมายที่ต่อต้าน ความรู้สึกแบ่งแยก และกฎระเบียบเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นในธุรกิจต่าง ๆ สำหรับการดำเนินการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ ผลการวิเคราะห์มักได้รับ ให้นำมาใช้ศึกษาสำหรับการยอมรับเกี่ยวกับเพศ เชื้อชาติและความหลากหลาย ของเพศสภาพ สำหรับเป็นทางเลือกที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากเมื่อต้องมีการ ฟ้องร้องดำเนินคดี กล่าวโดยสรุป ความแตกต่างหลากหลายจากพื้นฐานวิศว สังคมทำให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเพื่อค้นหาความเคารพยกย่องและ ค่านิยมความแตกต่าง โดยปราศจากข้ออ้างว่าความหลากหลายจะทำให้เพิ่ม ผลผลิตและเอกภาพของความพยายามอย่างไร

ประการที่สามทักษะและคุณภาพ (Skills and qualifications) เนื่องจากอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลงจากแรงงานหัตถกรรมมาเป็นการจัดการ วิชาชีพมากขึ้น ดังนั้นจึงเกิดความจำเป็นต้องการแรงงานที่มีทักษะและมี การศึกษาสูง ถ้าตลาดตั้งตัวไม่มีแรงงานเพียงพอสำหรับงานหน้าที่ต่าง ๆ นายจ้างต้องแข่งขันกันเพื่อเสนอค่าจ้าง การลงทุนในชุมชนให้กับลูกจ้าง เมื่อต้องคำนึงถึงวิธีการที่บุคคลต้องขอรับการเปลี่ยนแปลงตลาด แรงงาน จำต้องเข้าใจประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.การกระจายตัวทางภูมิศาสตร์ (Geographical spread) ระยะห่างของงานกับบุคคล ระยะทางการเดินทางไปทำงานตามเส้นทางต่าง ๆ องค์กรต้องเสนอค่าใช้จ่าย รวมทั้งการคมนาคมขนส่งและสาธารณูปโภคในพื้นที่ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะสมัครงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ

2.โครงสร้างอาชีพ (Occupational structure) บรรทัดฐานและค่านิยมของอาชีพที่แตกต่างกันภายในองค์กร จากการศึกษาโครงสร้างอาชีพที่แตกต่างกัน 3 ประเภทได้แก่ ช่าง(Craft) มีความภักดีซื่อสัตย์ต่ออาชีพ งานอาชีพในองค์กร(organization career) เน้นการเลื่อนตำแหน่งในกิจการบริษัท (promotion through the firm) andคนงานไม่มีทักษะ(unstructured) คนงานระดับล่างไม่มีทักษะทำงานเมื่อมีความจำเป็น

3. ความแตกต่างพื้นฐาน(Generational difference) เกี่ยวกับความแตกต่างด้านอายุของคนงาน คนงานต้องมีลักษณะแตกต่างกันด้านพฤติกรรมและความคาดหวังในองค์กร

ขณะที่วิธีการบรรจุบุคลากรมีลักษณะกว้าง ๆ และแตกต่างหลากหลาย สิ่งสำคัญคือต้องอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับงานอย่างถูกต้อง ต้องระบุลักษณะพิเศษของบุคลากรอย่างชัดเจน วิธีการบรรจุบุคลากรอาจทำได้โดยผ่านศูนย์หางาน (job centres,) สำนักงานตัวแทน/ที่ปรึกษา(employment agencies/consultants) การรับสมัครงานโดยตรง (headhunting) และประกาศทางหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น/ส่วนกลาง(local/national newspapers) สิ่งสำคัญคือการคัดเลือกสื่อที่เหมาะสม สำหรับประกาศรับสมัครงานให้ตรงกับความต้องการ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) คือโครงการเพื่อขยายต้นทุนมนุษย์(human capital)ภายในองค์กร การพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์คือการผสมผสานของการฝึกอบรม (Training) และ การศึกษา เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะมีการยกระดับและความเจริญเติบโตของ บุคลากรและองค์กร อדם สมิธ(Adam Smith)เห็นว่าศักยภาพของบุคลากร ขึ้นอยู่กับการเข้าถึงหรือได้รับการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น วิธีการผลักดันกระบวนการระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เน้นเป้าหมาย แต่เน้นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องกันของ กระบวนการองค์กรด้วยเป้าหมายการเรียนรู้เฉพาะ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์คือโครงสร้างที่พิจารณาด้านพัฒนาบุคลากร ศักยภาพ ความพึงพอใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดผลประโยชน์ทั้ง ระดับบุคคลและองค์กร โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เห็นว่าคนงาน ลูกจ้างคือสิ่งที่มีค่าของกิจการ ต้องยกระดับค่านิยมด้วยการพัฒนา เป้าหมาย สำคัญต้องเน้นการเจริญเติบโตและพัฒนาบุคลากร เน้นพัฒนาศักยภาพและ ทักษะของคนงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม เป็นกลุ่มในห้องทำงาน ทำหลักสูตรวิชาชีพหรือบริการ หรือที่ปรึกษาและฝึก ปฏิบัติพิเศษโดยคนงานอาวุโสด้วยจุดหมายบรรลุเป้าหมายที่ต้องการเพื่อจะ ทำให้พัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร โปรแกรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับงานระดับสูงกว่า การจัดระบบการเรียนรู้ตลอดช่วงเวลาหนึ่งทำให้มีโอกาสเปลี่ยนแปลงการ ปฏิบัติงานได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือโครงการที่เน้นศักยภาพของ องค์กร ขั้นตอนแรกคือการฝึกอบรม ต่อมาคือพัฒนาบุคลากรด้วยการศึกษา เพื่อบรรลุเป้าหมายความต้องการขององค์กรระยะยาวและเป้าหมายด้าน พัฒนางานของบุคลากร ค่านิยมของบุคลากรต่อนายจ้างทั้งปัจจุบันและ อนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจะหมายความเฉพาะด้านการพัฒนา ส่วนสำคัญในองค์กรธุรกิจ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทรัพยากรมนุษย์เน้นการให้ ความรู้และการยกระดับทักษะและทัศนคติของคนงานทุกระดับเพื่อส่งเสริม

ประสิทธิภาพสูงสุดในการประกอบการ บุคลากรในองค์การทุกคนคือ
ทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทัศนะของธุรกิจไม่เน้นเพียง
ด้านการเจริญเติบโตและการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาต้องเน้นการยกระดับ
ค่านิยมขององค์การไม่เพียงแต่เน้นการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น การให้
การศึกษาและพัฒนาบุคลากรคือเครื่องมือและวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ไม่
เพียงเพื่อเป้าหมายประเด็นเดียวเท่านั้น

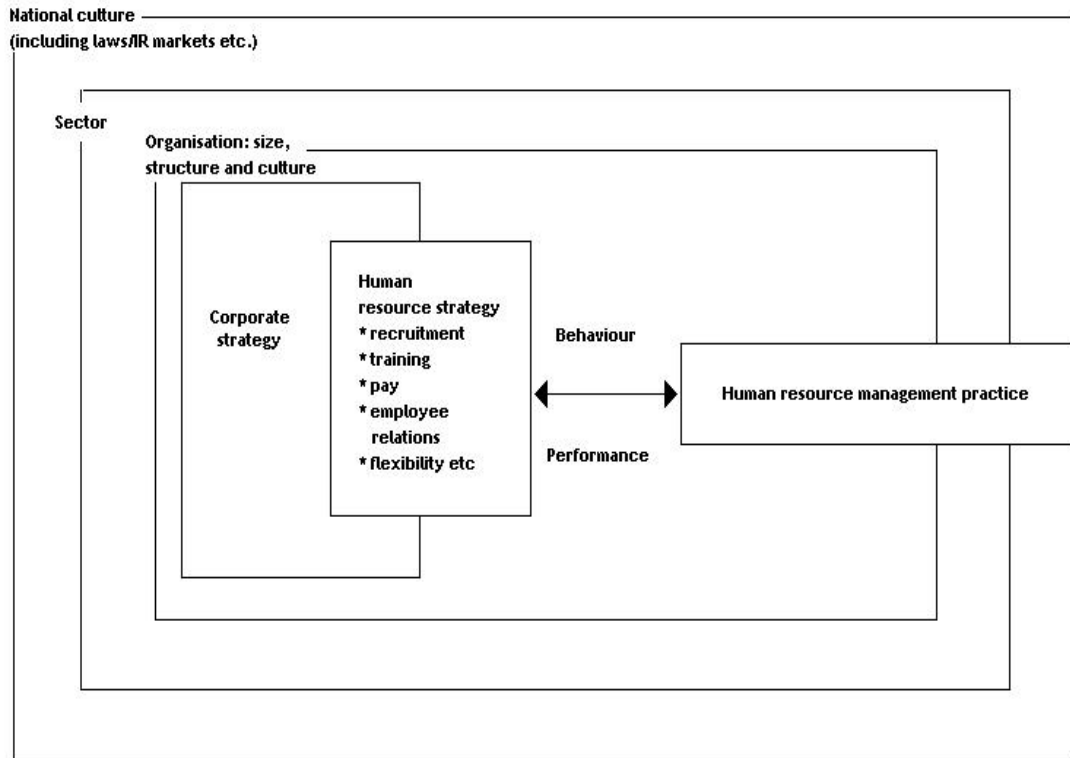
การดำเนินการทางธุรกิจ (Business practice)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยหลาย

กระบวนการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการ
เหล่านี้สามารถนำไปปฏิบัติได้ในหน่วยงานด้านทรัพยากร
มนุษย์(an HR department) บางงานสามารถปฏิบัติได้โดยผู้จัดการ(
line-managers)หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่งาน
ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลุ่มงาน (Workforce planning)
- 2 การบรรจุแต่งตั้ง บางครั้งอาจไม่รวมการคัดเลือก
(Recruitment)
- 3 การสอนงานและการนิเทศงาน (Induction and
Orientation)

4. การจัดการทักษะ (Skills management)
5. การฝึกอบรมและพัฒนาการ(Training and development)
6. การบริหารบุคลากร (Personnel administration)
7. เงินชดเชยหรือทดแทนค่าจ้างหรือเงินเดือน
(Compensation in wage or salary)
8. การจัดการเวลา(Time management)
9. การจัดการเดินทางท่องเที่ยว (Travel management
(sometimes assigned to accounting rather than HRM)
10. บัญชีค่าจ้างค่าใช้จ่าย(Payroll -sometimes assigned to
accounting rather than HRM)
11. การบริหารผลประโยชน์ลูกจ้าง (Employee benefits
administration
12. การวางแผนต้นทุนบุคลากร (Personnel cost planning)



A model for investigating human resource strategies: the European environment

ปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการ
 ปฏิบัติการหรือพฤติกรรมด้านยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์
 ทางด้านการบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม ค่าจ้าง แรงงาน
 สัมพันธ์ การอำนวยความสะดวก ยุทธศาสตร์องค์การ
 วัฒนธรรม โครงสร้างและขนาดองค์การ ภาคส่วนองค์การ
 และวัฒนธรรมของชาติเป็นต้น