

แนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

Good Practice Guideline for Effective Human Resource Management

เจตฉวี กิตติกุลพันธ์*

Chertchavee Kittikulphan*

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยจะเห็นได้จากผู้บริหารในหลายองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนวิธีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญกับชีวิตประจำวันและชีวิตการทำงานมากขึ้น เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น รวมถึงลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้กับงานบางประเภท ดังนั้นทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนงานร่วมกับทรัพยากรอื่น ๆ ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับทรัพยากรอื่น เพื่อควบคุมทรัพยากรภายในองค์กรให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด

มนุษย์ หรือ คน เป็นทรัพยากรธรรมชาติประเภทหนึ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กร ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ กระบวนการดังกล่าวจึงควรเริ่มจากการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ทบทวนหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับคนและสอดคล้องกับตำแหน่งงาน รวมถึงสถานการณ์ในปัจจุบัน พัฒนาความรู้และทักษะของบุคคลให้เพิ่มมากขึ้น รักษาบุคคลที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการปกครอง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและผู้บริหาร และยังเป็นการสร้างรากฐานที่มั่นคงให้กับองค์กรอีกด้วย

คำสำคัญ: การจัดการ/ ทรัพยากรมนุษย์/ กระบวนการ

Abstract

This article proposes a process in human resource management. The executives in some organizations adjust the methods in human resource management according to the current environment and situation. Nowadays, information technology increasingly has an important role in daily life and work life in order to continue the activities with agility and cost reduction. Therefore, every organization needs the human resources to drive the organization with other resources to derive the greatest benefit. As mentioned above, the senior leaders must have vision, knowledge, capability, skill, and experience with human resource management with other resources and manage them to gain the highest value.

People are one of the natural resources that has value to the organization. The executive must consider the administrative and management process to enhance the quality and effectiveness of human resources. This process begins with staff recruitment, job description and responsibilities, and is applied to put the right man on the right job in the current situation. In addition, the organization must enhance the skill and knowledge of its employees to their highest potential, and sustain these potential staff with the organization under good

ภาควิชาวิทยาการระบบบดเคี้ยว คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Department of Masticatory Science, Faculty of Dentistry, Mahidol University

*Corresponding author: nuyoc@gmail.com

Received : 2 กรกฎาคม 2564/ Revised : 9 ธันวาคม 2564/ Accepted : 16 ธันวาคม 2564

governance in order that the staff will have a good attitude to the organization and the executives, and therefore, the organization will have a stable foundation.

Keyword: Management/ Human resource/ Process

1. บทนำ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่เกิดเมื่อประมาณ ปี พ.ศ. 2563 จนถึงปัจจุบัน เป็นสถานการณ์ที่ทำให้ทุกอย่างในโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวัน การทำงาน การสื่อสาร รวมไปถึงการบริหารงานของแต่ละองค์กร เหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อเป็นวงกว้างกับคนหลายอาชีพและหลายองค์กร เช่น องค์กรภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัย ห้างสรรพสินค้า ร้านอาหาร เจ้าของกิจการ นักเรียน นักศึกษา คนทำงานที่ได้รับค่าตอบแทนแบบรายวันหรือแบบรายเดือนรวมถึงผู้ประกอบการอาชีพอิสระ เป็นต้น ต่อมาเมื่อรัฐบาลได้ขอความร่วมมือให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนทำงานที่บ้าน (Work from Home) โดยให้มีการสลับกันมาทำงาน เพื่อลดความเสี่ยงต่อการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงทำให้กระบวนการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องหลายองค์กรได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานที่ทำอยู่เป็นประจำภายในสำนักงานเกือบทุกด้าน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและสามารถรับมือต่อสถานการณ์ในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี Rainer Strack et al. [1] กล่าวว่า การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้วิถีการทำงานเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิงในหลายมิติ การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และจะมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อความปลอดภัยเราจึงต้องใช้มาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคมอย่างเข้มงวดในการทำงาน และในอนาคตบริษัทอาจจะต้องมีการปรับตัวอย่างเร่งด่วนเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน วิฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในครั้งนี้นี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญ 7 ประการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานตามลำดับ ความสำคัญที่ถูกกล่าวถึงเป็นลำดับแรก คือ มาตรฐานในการทำงานที่ดี ได้แก่ การประชุมทางไกล การลดระยะการเดินทางเพื่อมาทำงาน การนำดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเป็นการลดต้นทุนในการบริหารงาน ใช้พื้นที่ในการทำงานให้เกิดความคุ้มค่า

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทำให้องค์กรและคนส่วนใหญ่เริ่มเรียนรู้และนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในชีวิตประจำวันและการทำงานเป็นจำนวนมาก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสะดวกต่อการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น การประชุมและการสอนในรูปแบบออนไลน์ผ่านโปรแกรม Cisco WebEx หรือผ่านแอปพลิเคชัน Zoom การทำงานที่บ้าน (Work from Home) โดยผ่านสัญญาณอินเทอร์เน็ต ที่เรียกว่า Wireless Fidelity (Wi-Fi) เชื่อมต่อกับระบบงานภายในขององค์กรโดยใช้ Virtual Private Network (VPN) เป็นสื่อกลาง การติดต่อสื่อสารผ่านทาง Line การสั่งอาหารหรือสั่งซื้อสินค้าแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น การดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้จะทำให้ทุกคนสามารถสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนับได้ว่าเป็น 1 ในมาตรการของรัฐบาล คือ การรักษาระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) เพื่อเป็นการป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สอดคล้องเจตจำนง [2] กล่าวว่า ผลกระทบที่เกิดจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้เกิดพฤติกรรมในสังคมที่เรียกว่า นิวนอร์มัล (New Normal) และคาดว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังยุคโควิด 19 จะมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าวิธีหรือรูปแบบการทำงานจะเปลี่ยนไปในรูปแบบใดก็ตาม หลายองค์กรก็ยังคงแข่งขันกันผลิตสินค้าและให้บริการลูกค้า โดยคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าหรืองานบริการที่จะต้องมาตรฐานอยู่ในระดับที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการพึงพอใจ ด้วยเหตุนี้การดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรจึงจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร เพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ทรัพยากรที่แต่ละองค์กรใช้อาจมีความเหมือนหรือแตกต่างกัน จากการศึกษาข้อมูลพบว่า ปัจจัยหรือทรัพยากรที่องค์กรและคนส่วนใหญ่รู้จักกันเป็นอย่างดี คือ 4M ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และ การจัดการ (Management) จะเห็นได้ว่า คน หรือที่เรียกว่า *ทรัพยากรมนุษย์* เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็นทรัพยากรที่แตกต่างจากทรัพยากรอื่น คือ

มนุษย์มีความรู้สึก มีอารมณ์ มีความคิด มีความสามารถ ในการพัฒนาความรู้และทักษะต่าง ๆ มีความยืดหยุ่นใน ตัวเอง ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงอาจมิได้มีความสำคัญ แต่เพียงอย่างเดียวแต่ยังเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่ไม่ สามารถหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ และเนื่องจาก มนุษย์มีคุณลักษณะที่แตกต่างจากทรัพยากรอื่นและมีความ ซบซออน จึงทำให้ยากต่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในยุคที่เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผู้บริหาร จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ร่วมกับเทคโนโลยีเพื่อวางแผนการ ทำงานและจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทุกคนใน องค์กรสามารถทำงานได้อย่างราบรื่นเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ ภิราช รัตนันท์ [3] กล่าวว่า การ จัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปตาม สภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ดังนั้นจึงได้เสนอแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบบร่วมสมัย เพราะองค์กรให้ความสำคัญกับการ จัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผลที่ว่า ไม่มีสิ่งใดมาแทนที่ทรัพยากรมนุษย์ได้

บทความนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำเสนอ กระบวนการและขั้นตอนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและสอดคล้องกับ สถานการณ์ในปัจจุบัน โดยเริ่มจากการวางแผน คัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถ มอบหมายหรือ เปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของงานเพื่อความ เหมาะสม ประเมินผลการทำงาน พัฒนาความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ การให้ค่าตอบแทนและ สวัสดิการ รวมไปถึงการรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพให้ สามารถอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน การมี

กระบวนการและขั้นตอนในการจัดการที่ชัดเจน ยุติธรรมและตรวจสอบได้ จะทำให้ทุกคนในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมั่นใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร ทั้งนี้ยังเป็นการสร้าง รากฐานให้องค์กรเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็วและ มั่นคง สุรมงคล นิมจิตต์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก [4] กล่าวว่า องค์กรที่ต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคมและ สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน ควรมีการบูรณาการการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก การบูรณาการจะทำให้บุคคลในองค์กร ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพและต้นทุนของ สินค้าและงานบริการ

วัตถุประสงค์และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรมี วิธีการที่ต่างกันไป แต่วัตถุประสงค์และประโยชน์ที่ ได้รับจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์มักจะคล้ายคลึง กัน (ตารางที่ 1) คือ ต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มาช่วยทำงานและพัฒนางาน เพื่อให้องค์กร เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมั่นคง ประคอง สุขอน จิตต์ [5] กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยุค 4.0 มีประเด็นสำคัญ คือ การสรรหา คัดเลือก รักษาและ พัฒนา กระบวนการดังกล่าวมีวิธีการและเครื่องมือใน การดำเนินการ เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มี ศักยภาพพร้อมที่จะเติบโตควบคู่ไปกับองค์กร

ตารางที่ 1 วัตถุประสงค์และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์
1. เพื่อคัดเลือกคนดี คนเก่งที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาช่วยทำงาน และพัฒนางานร่วมกัน	1. ได้คนดี คนเก่งและคนที่มีความรู้ความสามารถเข้า มาช่วยทำงานและพัฒนางานร่วมกัน เพื่อให้ภารกิจ สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. เพื่อจัดสรรคนให้เหมาะสมกับหน้าที่ความ รับผิดชอบและตำแหน่งงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะของคนทำงานให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	2. ผลผลิต ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรืองานบริการมีคุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐาน ทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิด ความพึงพอใจ
3. เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะของ คนทำงานอย่างต่อเนื่อง	3. คนทำงานมีแนวคิดและสร้างนวัตกรรมที่ทันสมัย เพื่อนำไปปรับใช้และต่อยอดในการเพิ่มผลผลิตที่มี คุณภาพให้กับองค์กร

ตารางที่ 1 วัตถุประสงค์และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

วัตถุประสงค์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์
	4. ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและทำให้การใช้ทรัพยากรอื่นในองค์กรเกิดความคุ้มค่ามากขึ้น
4. เพื่อรักษาบุคคลที่มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน	5. คนทำงานมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและมีความสุขกับการทำงาน
	6. องค์กรเติบโตอย่างรวดเร็วและมีความมั่นคง

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์กรส่วนใหญ่มีความต้องการ **ทรัพยากรมนุษย์** มาเป็นอันดับหนึ่ง ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจและนโยบายของผู้บริหารที่ชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร จะทำให้การทำงานในองค์กรเกิดความง่าย เป็นระบบและรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้ยังเป็นการดึงดูดความสนใจให้บุคคลภายนอกมีความต้องการที่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงควรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและเทคนิคในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กร โสมวลี ชยามฤต [6] กล่าวว่า องค์กรควรกำหนดค่านิยมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อรองรับการทำงานในยุคดิจิทัลและนำไปจัดทำเป็นแนวปฏิบัติเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ จากการศึกษาข้อมูลพบว่า มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้แนวคิดและความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจไว้หลายประเด็น ดังนี้

อำไพ ไชยแก้ว [7] กล่าวว่า การจัดการ (Management) หรือการบริหาร (Administration) มีความหมายเหมือนกัน แต่การนำไปใช้งานแตกต่างกัน คือ การจัดการใช้กับองค์กรภาคเอกชน ส่วนการบริหารจะใช้กับองค์กรภาครัฐ

กรรณิการ์ สุวรรณศรี [8] กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ ทรัพยากรธรรมชาติประเภทหนึ่งที่มีค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ควรรักษาให้สามารถอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน

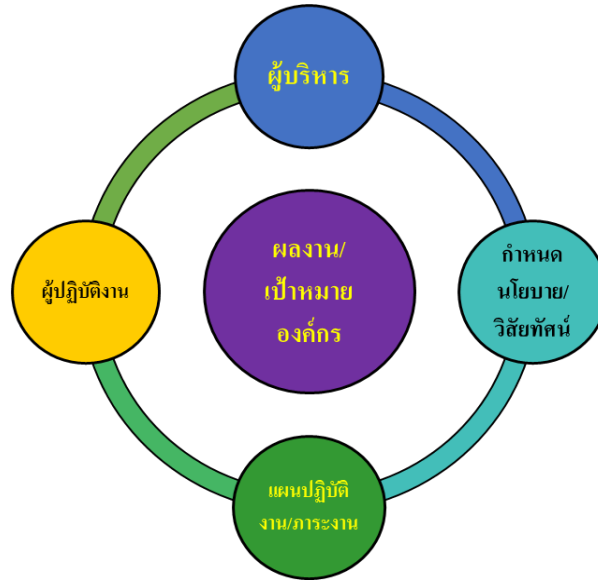
โสมวลี ชยามฤต [6] กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าสมควรได้รับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ทั้งนี้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะต่างๆ

จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ [9] กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสัมพันธ์ของนโยบายขององค์กร ภาระงานและการปฏิบัติงาน โดยเน้นที่กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรเป็นสำคัญ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและของตัวบุคลากรเอง โดยเริ่มจากการรับสมัครงานจนกระทั่งเกษียณอายุราชการ

กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล [10] กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยเริ่มจากการรับสมัครจนถึงการพ้นจากงานและสามารถใช้ชีวิตในอนาคตได้อย่างมีความสุข

Paul Boselie [11] กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือ การบริหารงานของฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานที่กำหนดร่วมกันซึ่งมีความสัมพันธ์กับการจ้างงาน และปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุป **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** คือ กระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง โดยนำกระบวนการดังกล่าวไปใช้จัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือที่เรียกว่า **คน** ซึ่งเป็นทรัพยากรธรรมชาติพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กร ทั้งนี้กระบวนการดังกล่าวเกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารและนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ (ภาพที่ 1) ผู้บริหารจึงควรมีการวางแผนและให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็วและมั่นคง ดังนั้นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเริ่มจากการวางแผน คัดเลือกคนเข้าทำงาน จนกระทั่งเกษียณอายุราชการ และบุคคลดังกล่าวสามารถใช้ชีวิตหลังเกษียณได้อย่างมีความสุข



ภาพที่ 1 แสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายขององค์กร ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน

ความสำคัญของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ต่างให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เปรียบเสมือนรากฐานที่มั่นคงขององค์กร หรืออาจเปรียบได้กับต้นทุนที่องค์กรพึงมี เอกพิชญ์ ชินะชาย [12] กล่าวว่า 1 ใน 4 ของแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ มุ่งเน้นทุนมนุษย์ ซึ่งถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญและสามารถพัฒนาศักยภาพและเพิ่มคุณค่าได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นความสำคัญของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจากคุณสมบัติที่ต้องการให้สอดคล้องกับภาระงานและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. วางแผนเกี่ยวกับจำนวนคนทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้เพียงพอ ทั้งนี้ควรมอบหมายปริมาณงานที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความสุขกับการทำงานและในอนาคตองค์กรจะสามารถขยายงานได้อย่างราบรื่น

3. กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติและสร้างทัศนคติที่ดีให้กับทุกคนในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการลดข้อขัดแย้งระหว่างคนทำงานกับผู้บริหาร หรือคนทำงานด้วยกัน

4. กำหนดกรอบและแนวทางที่ชัดเจน เพื่อให้ขั้นตอนการทำงานเป็นระบบและง่ายขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้

สินค้าและงานบริการมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการต้องการ

5. การประเมินผลงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม กระบวนการนี้เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับคนทำงาน ดังนั้นผู้บริหารควรทำข้อตกลงและเกณฑ์ในการทำงานให้สอดคล้องกับค่าตอบแทน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมทั้งสองฝ่าย และเป็นการป้องกันการฟ้องร้องรวมถึงความสามารถในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน

6. การพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นให้กับคนทำงาน ผู้บริหารควรวางแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของคนทำงาน เพื่อให้ นำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้กับงานหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารยังสามารถนำมาวางแผนการสืบทอดในแต่ละตำแหน่งงานได้เป็นอย่างดี รวมถึงประมาณการจำนวนคนที่จำเป็นต้องเพิ่มเพื่อเข้าทำงานในอนาคต เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพรวดเร็วและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ช่วยลดต้นทุนทรัพยากรทุกด้านขององค์กร

7. การเก็บข้อมูลของคนในองค์กร เพื่อนำไปวางแผนและปรับใช้กับการบริหารงานด้านอื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาร่วมใช้ในการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ประมุข พรหมพูน และ กรเอก กาญจนโกศล [13] กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มี

ความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ตั้งแต่การวางแผนจนถึงการประเมินผลการทำงาน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และ กฤตติกา ลี้มลาวัลย์ [14] กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุค โลกาภิวัตน์ นอกจากผู้บริหารจะมีทีมงานที่มีความรู้ความสามารถและกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัย จะช่วยผู้บริหารตัดสินใจงานได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

Paul Boshell et al. [15] กล่าวว่า การทบทวนบทความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล (HRM) ให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น เน้นไปที่ “แนวทางในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายของ HRM” ซึ่งแตกต่างจากทางด้านจิตวิทยาที่เน้นความสัมพันธ์ในการจ้างงาน HRM เป็นการรวมกลุ่มหรือระบบการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อพิจารณาแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในการจ้างงาน มีความมุ่งมั่นและมีส่วนร่วมในการทำงานสูง รวมไปถึงการมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ กลุ่มปฏิบัติการจะมีความสอดคล้องและสม่ำเสมอ เพื่อรับสมัครและคัดเลือกบุคคลแบบคัดเลือก การฝึกฝนทางสังคม การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลงานและการจ่ายเงินเดือน ความเป็นอิสระของพนักงาน การทำงานเป็นทีมและการออกแบบงาน

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ชัยธวัช เนียมศิริ [16] กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 ควรมีความเป็นผู้นำรอบรู้ ซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีทักษะการบริหาร มีความทันสมัย มีความยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับคนทำงาน และควรปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ เพราะในอนาคตกลุ่มคนทำงานจะมีความคิดและวิธีการทำงานที่แตกต่างจากที่ผ่านมา และเพื่อให้การทำงานในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีความเข้าใจที่ตรงกัน บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่พึงปฏิบัติ ได้แก่

1. ภาวะการเป็นผู้นำ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำที่ดี มีเป้าหมายที่ชัดเจน กล้าคิด กล้านำเสนอและลงมือปฏิบัติอย่างมีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดความหลากหลายในการปฏิบัติงาน สามารถวางแผน จัดลำดับความสำคัญของงานและสั่งการได้

อย่างเหมาะสม เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและเป็นระบบ

2. หลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารควรมีหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน รวมไปถึงคุณธรรม จริยธรรมและศีลธรรมที่พึงมี เช่น ความมีน้ำใจ เสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีใจเป็นกลาง เป็นต้น เพื่อให้คนทำงานเกิดความศรัทธา เชื่อใจและเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับผู้บริหาร

3. การตัดสินใจ ผู้บริหารควรมีความชัดเจนและรวดเร็วในการตัดสินใจ การตัดสินใจจะต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล รอบคอบ มั่นคง เด็ดขาด เป็นไปตามอำนาจและหน้าที่ของตน ไม่ควรลังเลหรือทิ้งระยะเวลาการตัดสินใจนานจนเกิดผลเสียต่อองค์กร ไม่ใช้อารมณ์หรือเรื่องส่วนตัวเข้ามาว่ามกับการตัดสินใจ เพราะจะทำให้เกิดผลเสียต่องานและภาพลักษณ์ของผู้บริหาร การตัดสินใจเป็นเครื่องมือในการวัดระดับความสามารถของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารแต่ละระดับในบางองค์กรได้รับเงินประจำตำแหน่งเป็นค่าตอบแทนความสามารถในการบริหารงาน

4. การทำงานเป็นทีม การทำงานในองค์กรมักจะต้องประสานงานกับทุกหน่วยงาน เพื่อให้งานที่ได้รับสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นงานทุกอย่างจะมีการวิเคราะห์ วางแผน กำหนดเป้าหมาย มอบหมายงาน และลงมือทำ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารและคนทำงานควรร่วมมือร่วมใจกันทำงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ไม่ควรปล่อยให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดทำงานหรือแก้ไขปัญหาเอง การทำงานในลักษณะนี้จะทำให้เกิดความสามัคคี และรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รูปแบบการทำงานนี้เรียกได้ว่า “ทำงานเป็นทีม (Team Work)”

5. ทักษะในการสื่อสาร การปฏิบัติงานทุกอย่างให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด จำเป็นต้องใช้การสื่อสารจากทุกคนไม่ว่าจะเป็นคนในหรือคนนอกองค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงควรมีทักษะ วิธีการ เทคนิคและช่องทางในการสื่อสารที่ดีและมากพอ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจน คลุมเครือหรือสื่อสารน้อย จะทำให้เกิดปัญหาตามมาในภายหลัง ควรมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ไม่ว่าจะช่องทางการสื่อสารจะอยู่ในรูปแบบของการฟัง พูด อ่าน เขียน เครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ เช่น การพูดคุยโดยตรง การพูดคุยผ่านโทรศัพท์มือถือ วิดีโอคอล (VDO Call) พิมพ์ข้อความส่งผ่าน Line หรือการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เป็นต้น

Anum Siddique et al. [17] กล่าวว่า มินักวิจัยหลายคนระบุลักษณะของผู้นำทางวิชาการดังนี้ ความน่าเชื่อถือ บุคลิกภาพที่สร้างแรงบันดาลใจ ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการเป็นผู้นำ ความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่และนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ ความเสียสละ ความยืดหยุ่น การเปิดกว้างในการแบ่งปันและรับฟังข้อมูลจากผู้อื่น เพื่อนำมาพิจารณาตัดสินใจในยามจำเป็น สนับสนุนและให้เครดิตกับความสำเร็จของคนทำงาน ตระหนักถึงความพยายาม และให้โอกาสในการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องมีลักษณะตามที่กล่าวมาทั้งหมด แต่สิ่งสำคัญอยู่ที่การใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม และควรตัดสินใจอย่างถูกต้องในการใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ เช่น พนักงานมีความรู้สึกไม่พอใจกับงานที่ทำอยู่ จะทำให้ความพึงพอใจในงานลดลงจนทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ผู้นำควรมีวิธีในการทำให้พนักงานมีความสุข โดยการลดปริมาณงาน หรือมอบรางวัลและผลประโยชน์อื่นเป็นการตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจ

ข้อควรระวังในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากความสำคัญของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยังมีประเด็นที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามคือ ปัญหา หรือ ข้อควรระวังในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1. การคัดเลือกคนเข้าทำงาน ทุกองค์กรต้องการคนดีและคนเก่ง เพื่อเข้ามาช่วยทำงานและพัฒนางาน ด้วยเหตุนี้ ข้อควรระวังประการแรกคือ ควรคัดเลือกคนจากคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และทักษะอื่น ที่สอดคล้องกับภาระงานและตำแหน่งงาน ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัว ความคาดหวังหรือความสงสาร หรือด้วยเหตุผลเพียงเพราะว่ามีผู้มาสมัครเพียง 1 คน เพราะจะทำให้องค์กรได้คนดีแต่ขาดความรู้ได้คนเก่งแต่ไม่ใช่คนดี ได้คนดีและเก่งแต่ไม่เอาใจใส่หรือไม่รับผิดชอบต่องานในหน้าที่ สุดท้ายจะเกิดผลเสียต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงความสำคัญในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน

2. บทลงโทษและวิธีการลงโทษ มีประโยคที่ว่า ข้อผิดพลาดเกิดจากการลงมือทำงาน คนที่ไม่เคยทำงานพลาด คือ คนที่ไม่ทำงานหรือไม่ค่อยจะทำงาน แต่อย่างไรก็ตามการทำงานไม่ควรทำให้เกิดข้อผิดพลาดบ่อยครั้ง เพราะจะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาหาสาเหตุและผู้ที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดรวมถึงพิจารณาบทลงโทษให้

สัมพันธ์กับความเสียหายของงาน และควรมีวิธีทำให้คนทำงานยอมรับบทลงโทษด้วยความเต็มใจ เพื่อไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน ไม่ควรลงโทษต่อหน้าบุคคลจำนวนมาก ไม่ควรใช้คำพูดที่เล่นที่จริงเพราะจะทำให้เห็นว่าข้อผิดพลาดนั้นไม่สำคัญ ไม่ควรใช้ถ้อยคำที่ไม่สุภาพหรือรุนแรงรวมถึงการใช้อารมณ์และเรื่องส่วนตัวมาตัดสินลงโทษ

3. การวางตัวของผู้บริหาร ผู้บริหาร คือ ภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจทุกอย่างภายในองค์กร ด้วยเหตุนี้ทุกคนจึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีต่อบุคคลในองค์กร ผู้บริหารอาจมองว่ามนุษยสัมพันธ์ที่มีต่อคนในองค์กรเป็นเรื่องที่ดี เพราะจะทำให้การสื่อสารมีความเข้าใจมากขึ้น ปัญหาในการปฏิบัติงานลดลง แต่อย่างไรก็ตามการวางตัวของผู้บริหารควรมีระยะห่างหรือช่องว่าง ที่เรียกว่า “GAP” เพราะถ้าความสนิทมีมากขึ้น อาจทำให้เกิดการขอความช่วยเหลือในเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวได้

4. ความยืดหยุ่นในการทำงาน การกำหนดนโยบาย คำสั่ง ข้อบังคับและกฎระเบียบ ควรกำหนดตามความจำเป็น และควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรว่าสามารถปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อให้คนทำงานไม่รู้สึกอึดอัดกับสภาพการทำงาน

กล่าวโดยสรุป องค์กรที่สามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี จะทำให้องค์กรได้คนดีและคนเก่งเข้ามาร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้หากสามารถพัฒนาความรู้และทักษะของบุคคลดังกล่าวให้มีความสามารถในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ก็จะช่วยลดต้นทุนในการผลิตสินค้าให้กับองค์กร และจะทำให้การใช้ทรัพยากรอื่นในองค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด ยงยุทธ เกษสาคร [18] กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) โดยใช้ทรัพยากรอื่นน้อยที่สุด เช่น เวลาหรือเงิน เป็นต้น กระบวนการนี้ต้องอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสม และสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันคนทำงานจะต้องมีความสุขกับงานที่ทำ และก้าวหน้าในตำแหน่งงานนั้นๆ ด้วย ทั้งนี้เจ้าหน้าที่มีความต้องการผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำและเห็นถึงความสำคัญของคนที่ทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารควรมีกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยเริ่มจากการวางแผนจนกระทั่งบุคคลเกษียณอายุราชการและใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในอนาคต สุนันทา เลาหนันท์ [19] กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากที่สุด และทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จอย่างราบรื่น โดยเริ่มจากการวางแผนจนกระทั่งการให้สวัสดิการและความปลอดภัยของบุคคลในองค์กร ในส่วนของการให้ค่าตอบแทน เงินรางวัลและสวัสดิการอื่น ควรมีการกำหนดข้อตกลงระหว่างผู้บริหารงานกับคนทำงานให้เข้าใจตรงกัน เพื่อนำไปประเมินผลการปฏิบัติงาน จะได้ไม่เกิดปัญหาในภายหลัง การมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ทำงานมากเกินไป จะทำให้เกิดผลเสีย คือ งานเสร็จไม่ทันตามกำหนดคุณภาพของงานลดลง และถ้าผู้บริหารนำไปพิจารณา ร่วมกับการให้ค่าตอบแทน จะเป็นการบั่นทอนขวัญและกำลังใจของคนทำงาน ปิยาพร ห้องแซง [20] กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลในทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ การที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนหรือสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม จะทำให้เกิดความพึงพอใจและมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงาน หากองค์กรใดมีพนักงานในลักษณะดังกล่าวมากจะทำให้องค์กรเติบโตอย่างรวดเร็ว

กรณีศึกษา ณ องค์กรแห่งหนึ่ง มีผู้บริหารจำนวน 10 คน และมีหน่วยงานในสังกัดอีกหลายหน่วยงาน หน่วยงาน ก. เป็นหน่วยงานหนึ่งที่สังกัดในองค์กรนี้ มีบุคลากรทั้งหมด 11 คน เป็นเจ้าหน้าที่ทำงานด้านเอกสาร 1 คน คือ นางสาว A และมีการรับเจ้าหน้าที่เพิ่ม 2 คน คือ นาย B และ นางสาว C ปัจจุบันหน่วยงานมีบุคลากรทั้งหมด 13 คน

นางสาว A ทำงานมา 17 ปี รับผิดชอบภาระงานทุกด้านของหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงานงบประมาณ การเงินและพัสดุ สารบรรณ งานบุคคล และงานที่ได้รับมอบหมายจากบุคลากรในสังกัด

นาย B ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้าทำงานในหน่วยงาน เพราะในวันสัมภาษณ์ นาย B มาสัมภาษณ์เพียงคนเดียว หัวหน้าหน่วยงานจึงและกรรมการสอบสัมภาษณ์จึงรับ นาย B เข้าทำงาน และมอบหมายให้ดูแลงานด้านการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปัจจุบัน นาย B ทำงานมาเป็นระยะเวลา 3 ปี

นางสาว C ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้าทำงานในหน่วยงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการ เพราะนางสาว A ไม่มีความรู้และความชำนาญเกี่ยวกับวัสดุ

และอุปกรณ์ในห้องปฏิบัติการ ปัจจุบันนางสาว C ทำงานมาเป็นระยะเวลา 3 ปีเช่นกัน

เนื่องจากภาระงานของหน่วยงานมีมาก โดยเฉพาะภาระงานของนางสาว A และนางสาว C มีความสัมพันธ์กัน จึงทำให้มีการพูดคุยและช่วยเหลือกันตลอด ภาระงานที่หัวหน้าหน่วยงานมอบหมายให้ คือ นาย B รับผิดชอบเฉพาะงานการศึกษาเท่านั้น นางสาว C รับผิดชอบงานดูแล ยืม-คืน เบิก-จ่ายวัสดุและอุปกรณ์ในห้องปฏิบัติการ ส่วนนางสาว A รับผิดชอบงานที่หล่อทั้งหมดของหน่วยงาน ทั้งนี้บุคลากรในหน่วยงานอีก 9 คน ยังสามารถมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติได้อีกด้วย ซึ่งเปรียบเสมือนหัวหน้างานเช่นกัน

นางสาว A และนางสาว C ทำงานร่วมกันตลอดเวลาคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานเพราะอายุของทั้ง 2 คน มีความต่างกันมาก บางครั้งการทำงานเกิดปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ และถึงแม้จะสอบถามหัวหน้างานหรือขอความเห็นจากคนในสังกัด ก็ยังไม่ได้รับคำตอบ จนในบางครั้ง นางสาว A ต้องหาวิธีแก้ปัญหาโดยติดต่อสอบถามเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นเพื่อหาทางออก และมักเกิดคำถามจากคนในหน่วยงานว่า “ทำไมงานนี้ถึงเป็นอย่างนี้” “ใครสั่งให้ทำแบบนี้” นางสาว A จึงต้องชี้แจงเหตุผลและที่มา รวมถึงการรับผิดชอบกับผลที่ตามมา งานทุกอย่างของหน่วยงาน นางสาว A จะเริ่มคิดถึงขั้นตอนและปัญหาที่อาจจะเกิดระหว่างการทำงาน รวมไปถึงการแก้ไขปัญหา

นาย B ได้รับมอบหมายให้ทำงานด้านการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ในปีแรกของการทำงาน นางสาว A ได้สอนให้นาย B เรียนรู้และอธิบายการทำงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับงานบัณฑิตศึกษา การจัดเก็บเอกสารในรูปแบบไฟล์และรูปแบบกระดาษรวมถึงการเรียกเอกสารแต่ละประเภท วิธีการทำงานของนาย B คือ ชอบทำงานคนเดียว ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อมีการสั่งงานก็มักจะเก็บงานเอาไว้ รอจนกว่างานจะถึงกำหนดส่งจึงเริ่มลงมือทำ ทำให้งานเกิดความล่าช้าและต้องชี้แจงเหตุผลต่อผู้บริหารเสมอ โดยเฉพาะงานที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและนักศึกษา เช่น การเบิกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ การจัดการสอน เป็นต้น จนกระทั่งในปีที่ 2 มีการร้องเรียนจากนักศึกษาหลายครั้งและหลายเรื่อง เช่น การจัดการสอนไม่เป็นไปตามตารางสอน การเบิกค่าใช้จ่ายที่สามารถเบิกได้ เป็นต้น นักศึกษาได้มีการร้องเรียนโดยขอให้รับเจ้าหน้าที่ใหม่เพื่อมาปฏิบัติงานแทนนาย B แต่ก็ได้รับคำตอบว่า “สงสาร

นาย B” เมื่อนักศึกษามีปัญหากับ นาย B มากขึ้น ก็เริ่มเปลี่ยนมาติดต่อกับนางสาว A และนางสาว C แทน และมักจะมีคำถามจากคนในหน่วยงานว่า “ทำไม A มาทำงานนี้ล่ะ งานนี้เป็นงานของนาย B ไม่ใช่หรือ?” นางสาว A จึงตอบคำถามโดยการตัดปัญหาว่า “ไม่ทราบเหมือนกันค่ะ พอตื่นก็ศึกษาติดต่อมาค่ะ” นาย B เป็นคนชอบดูหนัง ดูการ์ตูน อ่านข่าวสารออนไลน์ และพักผ่อนระหว่างทำงานในแต่ละวัน ทุกคนในหน่วยงานทราบรายละเอียดทุกอย่าง แต่ก็วางเฉย

เมื่อมีการประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่ ทั้ง 3 คน ปรากฏว่า นางสาว A ได้รับเงินเดือนเพิ่มปีละ 3-4% โดยหัวหน้าหน่วยเคยกล่าวว่า “คุณ A คุณได้เลื่อนเงินเดือน 3-4% ถือว่ามากแล้ว บางคนไม่ได้เลื่อนเงินเดือนเลย” แต่เมื่อเปรียบเทียบกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นที่มีตำแหน่งงานเดียวกัน แต่ภาระงานบางอย่างไม่เท่ากันซึ่งได้รับการเลื่อนเงินเดือนปีละ 4-5% สิ่งนี้ทำให้บางครั้งนางสาว A ไม่มีกำลังใจในการทำงาน ในปีที่ 1-3 นาย B ยังเป็นเจ้าหน้าที่ชั่วคราว เพราะไม่พัฒนางานให้ดีกว่าที่ผ่านมา และยังทำงานพลาดในเรื่องเดิม นางสาว C ได้รับการปรับตำแหน่งจากเจ้าหน้าที่ชั่วคราวเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ ในปีที่ 2 เพราะนางสาว C นอกจากจะทำงานในส่วนที่รับผิดชอบแล้ว ยังช่วยเหลืองานด้านรับ-ส่งเอกสารของนางสาว A อีกด้วย

จากกรณีศึกษาข้างต้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการคัดเลือกคนเข้าทำงานหรือประเมินผลการทำงานหากนำความรู้สึกส่วนตัวเข้ามาใช้ร่วมกับการตัดสินใจ อาจทำให้เจ้าหน้าที่บางคนทำงานมาก บางคนทำงานน้อย **ข้อสำคัญ** คือ ทำให้เกิดผลเสียกับหน่วยงาน การมอบหมายงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงานจะทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการทำข้อตกลงในการทำงานและการให้ค่าตอบแทน อย่ยมองว่าการทำข้อตกลงดังกล่าวเป็นเพียงเอกสารที่ใช้สำหรับตรวจสอบ ไม่มีผลกระทบอะไร หากการประเมินผลงานไม่สอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน **ปัญหาที่ตามมา** คือ การฟ้องร้องเกี่ยวกับความไม่เป็นธรรมในการให้ค่าตอบแทน

2. บทสรุป

บทความดังกล่าวเป็นการรวบรวมข้อมูลและประสบการณ์ของผู้เขียนบทความ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่

มีผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและหัวหน้างานมากกว่าหนึ่งคน โดยมีแนวคิดที่ว่า แต่ละองค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและบริบทขององค์กรว่าเป็นภาครัฐหรือเอกชน แต่อย่างไรก็ตาม ทุกองค์กรย่อมมีความต้องการ “ทรัพยากรมนุษย์” มาเป็นอันดับ 1 เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนงานในองค์กรให้มีคุณภาพและสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีวิธีและกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการรับสมัคร การมอบหมายงาน การประเมินผลงาน การวางแผนพัฒนาบุคคล การให้ค่าตอบแทน เงินรางวัลและสวัสดิการ เพื่อลดปัญหาและเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้สามารถสานต่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและมั่นคง

ข้อเสนอแนะ

จากข้อมูลและประสบการณ์ที่ได้รับเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ผู้เขียนบทความมีความเห็นว่า ควรศึกษาเพิ่มเติมในรูปแบบของการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ความสอดคล้องและเหมาะสมเกี่ยวกับปริมาณงาน จำนวนคนทำงานและตำแหน่งงาน การประเมินผลการทำงานสอดคล้องกับค่าตอบแทน แรงจูงใจและความผูกพันที่มีต่อองค์กร และปัจจัยหรือความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

3. เอกสารอ้างอิง

1. Strack R, Bailey A, Lovich D, Baier J, Messenböck R, Ruan F, et al. People Priorities for the New Now. Boston Consulting Group [Internet]. 2020 [cited 2021 Nov 25]; Available from: https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-People-Priorities-for-the-New-Now-Apr-2020_tcm9-245662.pdf.
2. สอาด บรรณเจตฤทธิ. ความปรกติใหม่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจหลังยุคโควิด-19. วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2564;8(2):46-59.
3. ภิราช รัตนันท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กร. วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น 2560;1(1):21-38.
4. สุ่มงคล นิมจิตต์ และ อธิระวัฒน์ จันทิก. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็น

- องค์การศึกษภาพสูง. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ Veridian มหาวิทยาลัยศิลปากร (มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ) 2559;9(2):1-10.
5. ประคอง สุคนธ์จิตต์. ทรัพยากรมนุษย์ยุค 4.0. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ นายเรืออากาศ 2562;7;17-28.
 6. โสมวลี ชยามฤต. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 2564;4(1):38-48.
 7. อำไพ ไชยแก้ว. ความหมายของหลักการจัดการ [อินเทอร์เน็ต]. [เข้าถึงเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2564]. เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/aunripreya456/1-khwam-hmay-khxng-hlak-kar-cadkar>.
 8. กรรณิการ์ สุวรรณศรี. ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 9011106 การบริหารทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. (อัดสำเนา); 2556
 9. จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณะ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรีเมียมติ้ง เฮ้าส์; 2558.
 10. กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด; 2557.
 11. Boselie P. Strategic Human Resource Management a Balanced Approach. 2nd ed. New York, USA: McGraw Hill Publishing; 2014.
 12. เอกพิชญ์ ชินะชัย. พัฒนาการแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง 2561;7(1):157-67.
 13. ประมุข พรหมพุย และ กรเอก กาญจนโกคิน. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย. [วิทยานิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (Visionary Leaders)]. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
 14. ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และ กฤติกา ลิ้มลาวัลย์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์. Executive Journal 2560;11:168-73.
 15. Boselie P, Van Harten J, Veld M. A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further.... PUBLIC MANAGEMENT REVIEW 2021;23(4):483-500.
 16. ชัยวิช เนียมศิริ. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0: กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น [หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร]. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร; 2561.
 17. Siddique A, Aslam HD, Khan M, Fatima U. Impact of academic leadership on faculty's motivation and organizational effectiveness in higher education system. International Journal of Academic Research 2011;3(3):730-5.
 18. ยงยุทธ เกษสาคร อ่างใน ทศวรรณ เอี่ยมวิม้งสา และ เกียรติชัย เจษฎาพันธ์. การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 2558;5(1):275-82.
 19. สุนันทา เลานันทน์ อ่างใน กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด; 2557.
 20. ปิยาพร ห่องแซง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร [ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ]. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ; 2543.