

# บทที่ 1

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพราะมนุษย์เป็นผู้ลงมือ ลงแรง ออกความคิดผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ แต่มนุษย์ก็มีความหลากหลาย แต่ละบุคคลล้วนแตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องใช้ทักษะในการบริหารงานบุคคลให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์งานหรือให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล

เดิมเรามักเรียกการบริหารและจัดการคนในองค์กรว่าการบริหารงานบุคคล (personal management) การพนักงานหรือการเจ้าหน้าที่ แต่ในช่วงยี่สิบปีที่ผ่านมา รูปแบบของธุรกิจการผลิตและการค้าเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมือง และเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยที่ทำให้รูปแบบและวิธีคิดเรื่องการบริหารคนต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างมาก ปัจจุบันจึงเรียกว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management, HRM) ซึ่งในอนาคตเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทและแนวคิดในการทำงาน ชื่อของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นภาษาอังกฤษอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นอาจเรียกว่า people management หรือ human capital management เป็นต้น

ผู้นำระดับสูงขององค์กรเคยมองคนว่าเป็นปัจจัยในการผลิตในฐานะเดียวกับวัสดุ เครื่องจักร ที่ดินและทุนทรัพย์ที่จำเป็นในการช่วยให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ จึงมุ่งเน้นการสรรหาว่าจ้าง ฝึกสอนงานและจ่ายค่าตอบแทนเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันผู้นำระดับสูงได้มองว่ากระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการแสวงหาทางเลือกต่างๆ จะทำให้คนในองค์กรมีความผูกพัน มีความพึงพอใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและได้ทำงานในความรับผิดชอบของตนเองและงานส่วนรวมเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย มองว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร จึงจำเป็นต้องสื่อสารให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่า ค่านิยม วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร (ชัยญา ผลอนันต์, 2546, หน้า 16)

การทำงานใดก็ตาม มี 2 ทางเลือกที่เป็นไปได้ ทางหนึ่งคือทางแห่งความสำเร็จและอีกทางหนึ่งคือทางแห่งความล้มเหลว โดยทางแห่งความล้มเหลวมีอยู่ 2 ประเภทคือความล้มเหลวที่มาจากแนวคิดที่ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน แม้จะมีกำลังคน กำลังเงิน เครื่องมือที่เพียบพร้อมก็อาจล้มเหลวได้ ความล้มเหลวอีกประการหนึ่งคือความล้มเหลวทางเทคนิค ซึ่งแม้จะมีการคิด

วิเคราะห์ที่ถูกต้องครบถ้วน แต่ขาดกำลังคน กำลังเงิน หรือเครื่องมือทั้งหมดหรือบางส่วนก็ล้มเหลวได้เช่นกัน ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ล้วนมีมูลเหตุหลักมาจากความคิดและการกระทำของมนุษย์ทั้งสิ้น มนุษย์เท่านั้นที่สามารถทำงานยากให้เป็นงานง่ายหรือทำงานง่ายให้เป็นงานยากได้

การบริหารงาน บริหารเงิน บริหารวัสดุอุปกรณ์ จะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ล้วนมีที่มาจากจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถ้าทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีคุณภาพก็จะสามารถจัดการบริหารงาน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบที่เคลื่อนไหว (dynamic) สามารถปรับให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก อันได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร ตลอดจนคู่แข่ง ซึ่งตัวแปรเหล่านี้มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรต้องมีพื้นฐานความรู้ความสามารถที่เข้มแข็ง ซึ่งขึ้นอยู่กับพนักงานทุกคนพร้อมที่จะตั้งรับและรุกได้ตลอดเวลา โดยต้องพิจารณาทั้งในแง่หลักการและกระบวนการกล่าวคือ แม้ในส่วนของกระบวนการผลิตและการบริหารได้ลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ แต่เป็นการบริหาร งานที่ไม่มีหลักการที่ดีแล้วก็จะไม่ก่อประโยชน์เต็มที่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยหลักการและกระบวนการที่เกื้อกูลและเสริมกัน แต่สิ่งที่ทำให้หลักการและกระบวนการแตกต่างกันคือ ศิลปะ วัฒนธรรมและค่านิยมที่อยู่ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นจึงทำให้นักวิชาการสรุปว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (science and art) โดยในแง่ของศาสตร์เราสามารถศึกษาเรียนรู้และนำไปสอนกันได้ ส่วนในแง่ของศิลป์ ถือว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารงานที่ต้องอาศัยความมีไหวพริบและประสบการณ์ของผู้บริหารที่จะปรับใช้ให้สอดคล้องกับงาน องค์กร และพนักงาน (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2544, หน้า 31)

### **ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นสหวิทยาการที่ต้องผสมผสานศาสตร์อื่นในการจัดการบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเป็นวิชาการด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถศึกษาและเรียนรู้ได้ โดยมีการพัฒนามาเป็นลำดับ มีจุดอ่อนจุดแข็งและเน้นความสำคัญไปตามเงื่อนไขสภาพแวดล้อมของสังคม เช่น ประเทศไทยจะใช้กฎหมายแรงงานกำหนดกรอบในการบริหาร ผู้ออกกฎหมายที่เป็นนักกฎหมายก็จะขาดแนวคิดหลักการทางการบริหารจึงทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใช้ตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องชี้นำ

แทนที่จะใช้ เป็นเครื่องมือทางการบริหาร กฎหมายจึงกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทยที่ยังมีอิทธิพลต่อแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาจนทุกวันนี้

ในสถานะศิลปะ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือของผู้บริหารและผู้ประกอบการ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการพนักงานของตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นส่งเสริม พัฒนาพนักงานให้ทำงาน หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่น การศึกษาในรูปแบบของศิลปะต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ถือเป็นการแลกเปลี่ยนติดต่อสื่อสารระหว่างคนต่างวัย ต่างความรู้ความสามารถและต่างวัฒนธรรม ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และเข้าใจในสาขาวิชาศาสนา ศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และจิตวิทยาเป็นพื้นฐาน เป็นต้น

ในการปฏิบัติงานจริงนั้นยากที่จะแยกประยุกต์ใช้ระหว่างศาสตร์และศิลป์ ตัวอย่างเช่น กรณีของการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีการปรับเงินเดือนตามหลักวิชาว่าด้วยการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน โดยคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม (merit system) คำนึงถึงความสามารถในการจ่ายและภาวะตลาด รวมทั้งหลักวิชาสถิติมาช่วยวิเคราะห์อย่างละเอียด เป็นต้น แต่ปรากฏว่ามีพนักงานกลุ่มหนึ่งไม่พอใจผลการปรับเงินเดือนและจะประท้วงเรียกร้องให้แก้ไข ผู้บริหารต้องใช้ศิลปะในการชี้แจงทำความเข้าใจจนพนักงานพอใจ ลักษณะการทำงานเช่นนี้เรียกว่าศิลปะวิทยา (know how) (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2544, หน้า 10 – 11)

กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource functions) หมายถึงการปฏิบัติตามนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและภารกิจขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมที่วางแผนจัดทำขึ้นเพื่อการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันของพนักงานและองค์กร ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมีดังนี้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2546, หน้า 18 – 19)

1. การกำหนดนโยบายทรัพยากรมนุษย์ (human resource policy) หมายถึงแนวทางในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ตามเจตนารมณ์ของผู้มีอำนาจระดับสูงขององค์กร
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource plan) หมายถึงกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ปริมาณ คุณภาพและตรงตามเวลาที่องค์กรต้องการ ซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนเพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรไว้ใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคตดังนี้
  - 2.1 การพยากรณ์ความต้องการ ได้แก่จำนวน ความสามารถเชิงสมรรถนะและเวลา
  - 2.2 นำผลจากข้อ 2.1 มาเปรียบเทียบกับกำลังคนในปัจจุบัน

2.3 กำหนดปริมาณและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องสรรหา หรือในบางกรณีต้อง เลิกจ้าง ดังนั้นจึงมีงานอีกสองประการที่ต้องทำคู่ไปกับกิจกรรมนี้คือการออกแบบงาน (job design) และการวิเคราะห์งาน (job analysis)

3. การสรรหา (recruiting) หมายถึงกิจกรรมการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถเชิง สมรรถนะและมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติตามภารกิจ และให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. การคัดเลือก (selecting) หมายถึงกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับ องค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากผู้สมัครหรือวิธีการสรรหาแบบ อื่น

5. การบรรจุ (placing) หมายถึงการมีคำสั่งอย่างเป็นทางการที่จะรับบุคคลใดเป็น พนักงาน มีการมอบหมายหน้าที่ ภารกิจให้สอดคล้องกับตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ

6. การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา (educating training and developing) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่มีความเป็นระบบ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานให้มุ่ง ไปในแนวทางเดียวกับกับภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการจัดหาความรู้ ด้านต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

7. ความปลอดภัยและสุขภาพ (health and safety) หมายถึงกระบวนการคุ้มครอง พนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน ครอบคลุมถึงการดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิตรวมถึง สังคม

8. การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (compensating) หมายถึงผลตอบแทน หรือรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงานที่พนักงานอุทิศให้กับองค์กร ทั้งนี้ รวมทั้งที่เป็นตัวเงินและที่เป็นสวัสดิการรูปแบบอื่นๆ เช่น การให้ส่วนลดในการซื้อผลิตภัณฑ์หรือ บริการขององค์กร

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraising) การประเมินพฤติกรรมการทำงานของ พนักงานโดยวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นกิจกรรมระหว่างหัวหน้างานกับ พนักงานโดยตรงแต่อยู่ในการกำกับของผู้มีระดับสูง

10. การเลื่อนตำแหน่ง (promoting) หมายถึงการแต่งตั้งให้พนักงานผู้หนึ่ง ไปรับตำแหน่ง อื่นที่สูงกว่าเดิม ได้รับเงินเดือนสูงขึ้น ซึ่งเกิดจากการยอมรับในผลของการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ภายใต้วิธีการประเมินผล

11. การเกษียณ (retiring) หมายถึงองค์กรให้พนักงานพ้นสภาพจากการเป็นพนักงาน ซึ่งโดยปกติใช้สำหรับพนักงานที่มีอายุครบตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น เกษียณอายุเมื่ออายุครบ 55 ปี บริบูรณ์ หรือ 60 ปีบริบูรณ์ เป็นต้น จัดว่าเป็นการเลิกจ้างลักษณะหนึ่ง

12. การให้ออก (laying off) หมายถึงองค์กรให้พนักงานพ้นสภาพจากการเป็นพนักงาน ขององค์กร ซึ่งส่วนมากเกิดจากปัญหาจากผลการปฏิบัติของพนักงาน รวมทั้งจากการปรับ โครงสร้างองค์กร และการเลิกกิจการ

13. การเลิกจ้าง (terminating) หมายถึงการดำเนินการปลดพนักงานออกจากตำแหน่งใน องค์กร การเลิกจ้างมีหลายลักษณะได้แก่ ถึงแก่กรรม เกษียณอายุ ปลดออก ให้ออก เป็นต้น

14. พนักงานและชุมชนสัมพันธ์ หมายถึงกระบวนการในการจัดความสัมพันธ์ระหว่าง พนักงานด้วยกันเอง ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและผู้นำระดับสูง พนักงานเป็นทั้ง ทรัพยากรและเป็นสิ่งแวดล้อมภายในดังนั้นจึงอาจต้องดูแลรวมไปถึงความสัมพันธ์ของพนักงาน กับชุมชนรอบๆ องค์กร

15. การจัดการการสื่อสารภายใน หมายถึงกระบวนการในการส่งและรับข่าวสารข้อมูล ภายในองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะเอื้ออำนวยให้กิจกรรมต่างๆ ข้างต้นดำเนินไปอย่าง ราบรื่นและมีประสิทธิผล โดยจำเป็นต้องได้รับความเอาใจใส่และสนับสนุนจากผู้นำระดับสูง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญดังต่อไปนี้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2546, หน้า 17)

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพจะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทาง ที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการ และการผลิตสินค้า องค์กรก็จะเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายงานไปได้ด้วยดี

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่ง ของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวม เมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลต่อชุมชน

ผู้นำระดับสูงทุกคนต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2546, หน้า 17)

1. จ้างคนที่ไม่เหมาะสมกับงาน ขาดความสามารถเชิงสมรรถนะในการทำงาน
2. อัตราการออกจากงานสูง
3. พนักงานที่มีผลการดำเนินการดีที่สุดเป็นพนักงานที่ขาดความตั้งใจทำงาน
4. เสียเวลากับการสื่อสารที่ไม่เกิดประโยชน์
5. ทำให้องค์กรต้องเป็นความกับพนักงานเนื่องจากความไม่รู้กฎหมายหรือความไม่เป็นธรรมของผู้นำ
6. ทำให้บริษัทถูกร้องเรียน ฟ้องร้อง หรือตกเป็นข่าวเรื่องการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย
7. เป็นต้นเหตุหรือแสดงท่าทีที่ทำให้พนักงานคิดว่าค่าตอบแทนที่ได้รับไม่ยุติธรรม
8. ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานในสังกัดได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรทางอ้อม
9. กระทำการที่ไม่ยุติธรรมหรือทำลายความสัมพันธ์อันดีงาม ก่อให้เกิดความตึงเครียดกับพนักงาน

### วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตามแนวคิดของ มอริส ดับเบิลยู คัมมิง (Maurice W. Cumming) ได้แบ่งวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 5 ยุค โดยนำกรอบวิวัฒนาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอังกฤษเป็นต้นแบบในการศึกษา ส่วนยุคที่ 6 เป็นการนำเสนอเพิ่มเติมจากประเวศ มหารัตน์ กุล (2544, หน้า 12 – 21)

#### 1. ยุคสวัสดิการ

ยุคนี้เริ่มตั้งแต่ราวกลางศตวรรษที่ 18 เป็นยุคที่มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำสำหรับคนงาน โดย โครทอลล์ (Courtaulds) เสนอให้รัฐบาลอังกฤษประกันค่าแรงขั้นต่ำ ด้านฝ่ายนายจ้างเสนอให้มีการปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น ฝ่ายแรงงานเรียกร้องให้มีสวัสดิการในการทำงานที่ดีขึ้น เพื่อให้มีอำนาจต่อรองมากขึ้นจึงรวมตัวกันเป็นสมาคมสวัสดิการ (Welfare Association) และได้เปลี่ยนชื่อเป็นสมาคมสวัสดิการกลาง (Central Association of Welfare Worker) ในปี ค.ศ.1916 (พ.ศ. 2459) ต่อมาเปลี่ยนเป็นสถาบันสวัสดิการคนงานอุตสาหกรรม (Institute of Industrial Worker) และปี พ.ศ. 2489 เปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันการบริหารงานบุคคล (Institute of Personnel Management) ระยะเวลาสถาบันไม่ได้แบ่งแยกฝ่ายนายจ้างลูกจ้าง ต่อมาในราวปี พ.ศ.

2462 ฝ่ายนายจ้างแยกตัวมาตั้งเป็นสมาคมสวัสดิการอุตสาหกรรม (Industrial Welfare Society) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการจัดระบบสวัสดิการ

การที่ฝ่ายลูกจ้างเรียกร่องสวัสดิการและสภาพแวดล้อมทางกายภาพในยุคนี้ถือเป็นเรื่องปกติเนื่องจากภายหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม สภาพการทำงานยังอยู่ในภาวะไร้ระเบียบ ไร้ความปลอดภัยจากการทำงาน จึงต้องเรียกร่องและแสวงหาสวัสดิภาพการทำงาน ฝ่ายนายจ้างค่อนข้างจะเห็นด้วยเพราะได้ประโยชน์ทางอ้อมคือเป็นการลงทุนครั้งเดียวและไม่ผูกพันติดฐานเงินเดือน ซึ่งต่างจากการเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำจะเป็นการเสียเงินทันทีและมีค่าใช้จ่ายผูกพันต่อเนื่องในระยะยาวนาน นายจ้างจึงพอใจที่จะเพิ่มสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินให้กับลูกจ้างเพราะได้ผลทางด้านจิตใจและสุขภาพของลูกจ้าง ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มผลผลิต ต่างกับการเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำ เพราะนายจ้างคิดว่าไม่มีผลโดยตรงต่อการเพิ่มผลผลิต กล่าวคือคนงานก็เป็นคนเดิม ทำงานแบบเดิม เท่ากับเป็นการเพิ่มต้นทุนในขณะที่ไม่ได้เพิ่มผลผลิตเลย

สังคมแรงงานของอังกฤษมีอิทธิพลและมีบทบาทต่อการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยผ่านพรรคแรงงาน (Labor Party) ปัจจุบันเป็นพรรคการเมืองที่มีบทบาทต่อการปกครองประเทศ จากฐานแนวคิดนี้ทำให้ประเทศอังกฤษเป็นแบบอย่างของรัฐสวัสดิการที่มีการให้ความสำคัญกับผู้ใช้งาน ในระยะต่อมาการจัดวางแนวทางพัฒนาประเทศที่ให้ความสำคัญกับแรงงานเกินความพอดีทำให้เกิดผลเสียต่อระบบเศรษฐกิจ ผลข้างเคียงคือทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการลงทุนของนักลงทุนในที่สุดประเทศอังกฤษต้องประสบปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำคนตกงานจำนวนมาก นางมาร์กาเรต แทตเชอร์ นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของอังกฤษเข้ามาปรับแนวคิดรากฐานในการพัฒนาประเทศใหม่ โดยกำหนดนโยบายให้มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานของรัฐโดยให้เอกชนเข้ามาบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานเป็นลำดับต่อไป

ประเทศไทยได้พยายามแปรรูปรัฐวิสาหกิจโดยให้หน่วยงานของรัฐบริหารงานแบบเอกชน แต่ยังไม่เห็นความสำเร็จเพราะยังมีการถกเถียงกันทางแนวคิดและมีการต่อรองผลประโยชน์ที่ยังหาข้อยุติมิได้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทยหากจะนำพฤติกรรมการทำงานของสังคมแรงงานอังกฤษยุคนี้มาอธิบายพฤติกรรมการทำงานของแรงงานไทย ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 ที่ได้มีการตราพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์และกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ตลอดระยะเวลาการใช้กฎหมายดังกล่าวแม้จะมีการประกันค่าจ้างขั้นต่ำและคุ้มครองแรงงานในเรื่องสวัสดิการพื้นฐานแต่ก็ยังมีภาระเม็ดเงินจากนายจ้างและผู้ประกอบการอยู่เป็นประจำ

โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมประเภท 3 Ds (dirty, dust และ dangerous) ฉะนั้นการศึกษาพฤติกรรมแรงงานอังกฤษยุคสหัสวรรษนี้ สามารถศึกษาเปรียบเทียบกับพฤติกรรมแรงงานไทย โดยเฉพาะแรงงานที่ใช้แรงกายยังเปรียบเทียบได้ดีในปัจจุบัน

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 ถึงปัจจุบัน ปัญหาการเรียกร้องต่อรองของแรงงานไทยยังมีอยู่อย่างต่อเนื่อง แม้ปัญหาเหล่านี้เคยเกิดในประเทศอังกฤษมาแล้วกว่า 200 ปี แต่ในสังคมไทยยังเป็นเรื่องที่ทันสมัยอยู่ ในขณะที่อังกฤษได้พัฒนาเป็นการต่อสู้แบบสันติบนเวทีการเมือง ซึ่งต่างจากแรงงานไทยที่จะต่อสู้เรียกร้องเหตุการณ์เฉพาะหน้าและเรื่องเฉพาะกิจ ภาษาทางการเมืองเรียกว่าเป็นกลุ่มกดดัน (pressure group) หรือกลุ่มผลประโยชน์ (interest group) มิใช่พรรคการเมือง (political party) กล่าวคือในระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยนักการเมืองจะให้เกิดรติกกับนักการเมืองด้วยกันเพราะถือว่ามีศักดิ์ศรีทัดเทียมกัน แต่นักการเมืองจะมองผ่านกลุ่มสมาคมอื่น ไม่ว่าจะกลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มกดดัน หรือสมาคมว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่ไม่มีศักดิ์ศรีทัดเทียมกับตน และนักการเมืองที่ชาญฉลาดจะใช้กลุ่มเหล่านี้เป็นเครื่องมือทางการเมือง

ทางออกของแรงงานไทยที่จะสามารถสร้างอำนาจต่อรองทางการเมืองอย่างมีศักดิ์ศรี คือจะต้องยกระดับฐานะของตนเองให้เป็นพรรคการเมือง เพื่อเป็นช่องทางในการเข้าไปวางกฎกติกาของการบริหารแรงงานในระดับชาติ มิใช่เป็นการรวมกลุ่มข่มขู่รัฐบาลและนายจ้างโดยนำผลประโยชน์ของประชาชนมาต่อรองอย่างที่เป็นมาและเป็นอยู่

## 2. ยุควิทยาศาสตร์การบริหาร

ยุคนี้เป็นการนำประสบการณ์ของยุคที่ 1 มาพัฒนาและคิดค้นหลักเกณฑ์การบริหารให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มต้นจากการศึกษาพฤติกรรมการทำงาน เช่น ศึกษาลักษณะของการเคลื่อนไหวของร่างกายเทียบกับเวลาที่ใช้ ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และศึกษาการเคลื่อนไหวของร่างกายที่สัมพันธ์กับเครื่องจักร โดยใช้เวลาน้อยที่สุด เพื่อหาความชำนาญและค้นหาผู้ชำนาญ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทในการศึกษาเรื่องนี้คือ เฟรดเดอริก เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ได้ให้ความสำคัญกับความชำนาญของตัวบุคคลมากกว่าการช่วยเหลือระหว่างบุคคลในกลุ่ม เทเลอร์มีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพของกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการช่วยเหลือระหว่างบุคคลในกลุ่มยังมีความสำคัญน้อยกว่าแรงงานที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดของกลุ่ม สรุปคือเทเลอร์ไม่ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม (team work) นั่นเอง

หลักการของเทเลอร์เน้นที่ผลลัพธ์หรือผลิตผลสูงสุดหรือให้ความสำคัญกับงานมากกว่าจิตใจของคนงาน ก่อนที่เทเลอร์จะค้นพบหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์โดยประเด็นที่เน้นใน

การศึกษาคือการเคลื่อนไหวของร่างกายสัมพันธ์กับเครื่องจักรแล้วนำไปเทียบกับเวลา (time and motion study) ใครทำงานได้เร็วและใช้เวลาน้อยที่สุดจึงจะเรียกว่าผู้เชี่ยวชาญ (specialist) การจะทำเช่นนี้ได้ต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (division of work) ซึ่งเขาได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดของอดัม สมิท (Adam Smith) ปรมจารย์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยเทเลอร์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่มน้อยเพราะขณะนั้น (พ.ศ. 2473) เป็นช่วงคาบเกี่ยวกับยุคสวัสดิการ คนงานส่วนใหญ่รวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อต่อรองค่าจ้างและสวัสดิการจนไม่สนใจต่อผลการทำงาน ทำให้ผลผลิตลดลงประสิทธิภาพในการทำงานตกต่ำอย่างมาก จึงทำให้เทเลอร์คิดหาวิธีการทำงานที่จะเกิดประสิทธิภาพคือได้ผลงานมากแต่ใช้เวลาน้อยลง ผลจากการศึกษาของเทเลอร์คือหลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ซึ่งยังใช้ได้จนถึงปัจจุบันทั้งในระดับแรงงานและในระดับมันสมอง โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศด้อยพัฒนาและกำลังพัฒนา รวมทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับรัฐบาลของไทยก็จะมี การแบ่งการทำงานเป็นสาขาตามความถนัด จึงทำให้มีการจัดองค์กรตามหน้าที่ เช่น หมอ วิศวกร นักบัญชี นักสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น ในระดับชาติ มีการแบ่งออกเป็นกระทรวง ทบวง กรม ตามความถนัด จึงทำให้มีการจัดองค์กรตามหน้าที่ (functional organization)

องค์กรภาคเอกชนก็เช่นเดียวกัน มีการจัดผังองค์กร (functional organization chart) ตามหน้าที่ที่ชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ฝ่ายงานบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายผลิต เป็นต้น ลักษณะการจัดองค์กรตามหน้าที่ที่ชำนาญเฉพาะด้าน ปัจจุบันไม่สามารถอธิบายความหมายของคำว่าประสิทธิภาพได้ดีเท่ากับสมัยของเทเลอร์ เพราะระบบงานในปัจจุบันมีความซับซ้อนหลากหลายและองค์กรมีขนาดใหญ่ มีความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมากกว่าจึงทำให้เกิดความล่าช้าสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเกิดความซ้ำซ้อนในงาน โดยเฉพาะงานที่คาบเกี่ยวกัน ส่งผลทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงและที่สำคัญทำให้พนักงานมีทัศนคติเคยมองไม่เห็นเป้าหมายรวมที่เป็นภารกิจของบริษัทหรือองค์กร

ในยุคที่ 2 นี้ นอกจากมีการศึกษาการเคลื่อนไหวของร่างกายสัมพันธ์กับเครื่องจักรแล้ว ยังได้มีการศึกษาวิจัยด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรม (industrial psychologist) ซึ่งถือเป็นยุคแรกของจิตวิทยาอุตสาหกรรม และได้มีการคิดค้นทดสอบเครื่องมือในการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับงาน คิดหาวิธีการฝึกอบรม รวมทั้งค้นหาแนวทางเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน คิดค้นสิ่งจูงใจให้พนักงานทำงาน เช่น การศึกษาของมุนสเตอร์เบิร์กในปี พ.ศ. 2456 (Hugo Munsterberg's Book Psychology and Industrial Efficiency) ได้ทดลองเพื่อหาเครื่องมือในการคัดเลือกคนขับรถรางที่ดีที่สุดและกับต้นเดินเรือที่ดีที่สุด โดยเขาวิเคราะห์งานเพื่อทดสอบ 2 ด้าน

คือ ความสามารถในการจัดการกับงานและพัฒนาเครื่องมือในการทดสอบทัศนคติ (attitude) เช่น ทดสอบความสนใจและบุคลิกเฉพาะตัว (personality) ในปัจจุบันวิธีการเช่นนี้ได้มีการดัดแปลงรูปแบบ เช่นบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย ได้จัดประกวดและให้รางวัลเกียรติคุณแก่ช่างซ่อมที่ชำนาญที่สุด เป็นต้น

ความคิดการบริหารงานแบบเน้นผลลัพธ์ (results oriented) กลับมามีบทบาทสำคัญในวงการบริหารของไทย โดยผู้บริหารได้สรุปตรงกันว่าการบริหารโดยเน้นพฤติกรรมอย่างที่เคยเน้นไม่อาจนำพาองค์กรยกระดับมาตรฐานของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่อง แต่มิได้หมายความว่าละเลยพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไปเสียทีเดียว กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับปี พ.ศ. 2540 มีเจตนารมณ์ให้รัฐบาลที่อาสาบริหารประเทศต้องมีความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย โดยเฉพาะหมวด 5 ที่มีชื่อว่าแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ตั้งแต่มาตรา 71 ถึงมาตรา 89 บัญญัติให้รัฐบาลต้องกำหนดผลลัพธ์ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม และต้องวัดได้ให้ประชาชนสัมผัสได้ รัฐบาลต้องกำหนดนโยบาย วางแผน โครงการ หรือ กำหนดกิจกรรมงานให้ชัดเจน จะไม่มีการแถลงนโยบายแบบนามธรรมอย่างที่เคย

สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้จัดทำคู่มือการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จนโยบายของรัฐบาลเพื่อให้หน่วยงานราชการนำไปปฏิบัติอันเป็นการวางรากฐานการปฏิรูประบบราชการให้โปร่งใสและตรวจสอบผลลัพธ์ได้ (good government) แต่จะบรรลุความสำเร็จหรือไม่เป็นอีกเรื่องหนึ่งซึ่งต้องรอดูต่อไป

การทำงานแบบเน้นผลลัพธ์ในยุคที่ 2 นี้เป็นการเน้นที่ผลลัพธ์ของกิจกรรมงานในขั้นตอนของกระบวนการ (procedures) เพราะมีความเชื่อว่าเมื่อผลลัพธ์ของกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนออกมาดีแล้วก็จะส่งผลต่อผลลัพธ์โดยรวมดีไปด้วย ความคิดเช่นนี้ยังใช้ได้ดีในระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000 และ ISO 14000 ระบบนี้มีทั้งข้อที่เหมือนและแตกต่างกับแนวคิดการทำงานแบบเน้นผลลัพธ์ กล่าวคือการทำงานแบบเน้นผลลัพธ์จะให้ความสำคัญกับผลลัพธ์สุดท้ายซึ่งต้องได้มาตรฐานและถือเป็นเป้าหมายของการทำงานแต่มิได้หมายความว่าละทิ้งความสำคัญของผลลัพธ์ของกระบวนการผลิตแต่อย่างใด ระบบการบริหารคุณภาพจะให้ความสำคัญทุกขั้นตอนตั้งแต่ก่อนผลิตจนถึงมือลูกค้า

### 3. ยุคอุตสาหกรรมสัมพันธ์ หรือยุคมนุษยสัมพันธ์

ยุคนี้จะเกี่ยวข้องกับยุคที่ 2 อยู่มากเพราะเป็นช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2482 ทำให้มีความต้องการสินค้ามากขึ้น ดังนั้นทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างจึงร่วมมือกันระดมความคิดหาวิธีการทำงานที่สนองความต้องการของตลาด จึงมีการตั้งคณะกรรมการร่วมกันในการผลิต (joint production committees) เพื่อหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตยุคนี้ฝ่ายลูกจ้างได้หยุดทะเลาะกับฝ่ายนายจ้างเพราะมีการกิจที่ต้องร่วมแรงร่วมใจกันต่อสู้กับสงคราม การร่วมแรงร่วมใจของลูกจ้างด้วยกันและระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างจึงเป็นการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่ม (teamwork spirit)

ปริมาณของความต้องการสินค้าและบริการในภาวะสงครามเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว ในขณะที่ภาคแรงงานขยายตัวไม่ทันเพราะแรงงานบางส่วนถูกเกณฑ์ไปเป็นทหาร ในขณะเดียวกันการจะสอนแรงงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญมีความชำนาญเฉพาะด้านต้องใช้เวลาที่ไม้อาจสนองความต้องการได้ทัน จึงเป็นที่มาของการแสวงหาวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ต้องใช้กำลังคนเท่าที่มีอยู่ทำงานให้ได้มากกว่าเดิม การร่วมมือร่วมใจกันทำงานจึงเป็นทางออกที่ดี

ผลพลอยได้จากยุคที่ 3 นี้คือพฤติกรรมการทำงานเป็นกลุ่มที่ยังใช้ได้ดีจนถึงปัจจุบันและผลจากการทำงานเป็นกลุ่มได้สร้างประสิทธิภาพการผลิตที่สามารถสนองความต้องการยามสงครามได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเกิดความคิดพื้นฐานที่ว่าทุกคนมีความสำคัญไม่แตกต่างกันในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน เมื่อทุกขั้นตอนดีแล้วก็จะส่งผลโดยรวมดีตามไปด้วย เท่ากับว่าการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเชิงระบบเริ่มมีขึ้นในยุคนี้

แนวความคิดในการควบคุมการทำงานทุกขั้นตอนแบบเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ที่เรียกว่า ระบบ (systematic) มีบทบาทสำคัญมากในการบริหารงานและการผลิตในปัจจุบัน ที่เรามักได้ยินบ่อยๆ เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 หรืออนุกรมของระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9000 series) ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) เป็นต้น

### 4. ยุควางแผนกำลังคน

ยุคนี้เป็นยุคที่ประเทศอังกฤษว่างจากสงคราม ทำให้มีเวลาในการวางแผนอนาคตของประเทศ วางแผนทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับอิทธิพลแนวคิดทางการเมืองและเศรษฐกิจ การวางแผนกำลังคนในยุคนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันปัญหาการว่างงานที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ในขณะเดียวกันก็หาวิธีการปรับปรุงกระบวนการผลิตและกำลังคนให้มีประสิทธิภาพ สำหรับการเพิ่มพูนศักยภาพกำลังคนได้เน้นการ

ฝึกอบรมให้พนักงานสามารถทำงานในขอบเขตที่กว้างยิ่งขึ้น การทำงานที่เคยเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้น ไม่เพียงพอที่จะสนองความต้องการสินค้าที่เพิ่มขึ้น ไม่เฉพาะตลาดภายในเท่านั้น ยังรวมถึงตลาดโลกด้วย

โลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผกผัน และไร้ขอบเขต การวางแผนอัตรากำลังคนที่ยังคำนึงถึงแต่งงานมาตรฐานของบริษัทที่พยายามอธิบายออกมาในรูปของใบพรรณนางาน (job description) หรือแสดงออกมาในรูปของขั้นตอนของกิจกรรมงาน (work flow) หรือแสดงออกมาในรูปของโครงสร้างตำแหน่ง (position structure) เหล่านี้ไม่เป็นการเพียงพอ ต้องเติมตัวแปรที่จำเป็น ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศและการออกแบบองค์กรให้สอดคล้องกับสนามรบแห่งการค้า โดยต้องอาศัยความสามารถทางคณิตศาสตร์ สถิติศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และศาสตร์อื่นๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ ประมวลผล ตีความแปลความหมาย เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา

การวางแผนอัตรากำลังคนของยุคที่ 4 นั้น ไม่สามารถสลัดให้พ้นจากอิทธิพลความคิดในยุคที่ 1, 2 และ 3 ดังนั้นจึงทำให้การคิดที่ยังติดกับแนวความคิดเฉพาะจุดเฉพาะช่วงเวลาเช่น เชื่อว่าการแบ่งหน้าที่กันเฉพาะงานอย่างชัดเจนและฝึกสอนคนให้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialist) สามารถจะจัดการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักการและวิธีการบริหาร งานของแต่ละยุคที่ยังเป็นประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ปัจจุบัน คือระบบสวัสดิการจากยุคที่ 1 การทำงานมุ่งประสิทธิภาพจากยุคที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่มจากยุคที่ 3 และการวางแผนกำลังคนจากยุคที่ 4 เนื้อหาสาระขององค์ความรู้ของแต่ละยุคยังใช้ได้ดีในยุคปัจจุบัน เพียงแต่เปลี่ยนรูปแบบให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน โดยต้องใช้ร่วมกับความรู้สาขาอื่นและใช้เทคนิคทางการบริหารงานประเภทต่างๆ ผสมผสานอย่างเหมาะสมลงตัว จึงจะตอบคำถามของคำว่าคุณภาพและมาตรฐานในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของโลกไร้พรมแดนได้

## 5. ยุคบริหารศาสตร์

ในโลกของการบริหารงาน คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ จะมีงานอยู่ 2 ลักษณะคือ งานที่มีขอบเขตชัดเจนแน่นอน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานประจำ เช่น งานบัญชี งานจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง งานประกันสังคม งานกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ งานบันทึกประวัติพนักงาน เป็นต้น งานเหล่านี้ อาจมีความจำเป็นต้องอาศัยหลักการแบ่งงานกัน โดยให้แต่ละคนรับผิดชอบทำงานให้จบกระบวนการ ส่วนงานอีกลักษณะหนึ่งต้องอาศัยความสามารถในการตีความวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งต้องอาศัยความสามารถในการวางแผนคาดการณ์อนาคต

ลักษณะงานเช่นนี้ต้องอาศัยความรู้ความสามารถในศาสตร์หลายสาขาและอาศัยผู้ร่วมจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด หลักการแบ่งงานกันทำอาจใช้ไม่ได้ดีเท่ากับการร่วมทำเป็นกลุ่มคณะ

กระบวนการตัดสินใจใดๆ ในการบริหารงานจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอนและที่ไม่แน่นอน บางครั้งทั้งสองสถานการณ์คละเคล้ากันอยู่ ดังนั้นข้อมูลข่าวสารที่ใช้เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมีทั้งลักษณะที่ง่ายเป็นรูปธรรมหรือเชิงปริมาณ และลักษณะที่เป็นนามธรรมหรือเชิงคุณภาพ ถ้าไม่สามารถนำเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สถิติศาสตร์ และวิชาวิจัยการดำเนินการ (operation research) มาช่วยในการตัดสินใจแล้ว โดยเฉพาะลักษณะงานที่เป็นเชิงปริมาณ เราก็ไม่สามารถแยกแยะอธิบายทำความเข้าใจเหตุการณ์ได้ชัดเจนและจะตกอยู่ภายใต้ความคลุมเครือ ดังมีคนพูดว่าผู้บริหารที่ไม่มีความสามารถทางคณิตศาสตร์และสถิติศาสตร์ไม่ต่างอะไรกับคนเพื่อเชื้อ เนื่องจากตัวเลขเป็นภาษาสากลอีกภาษาหนึ่งที่สามารถสื่อสารกันได้ในเชิงวิทยาศาสตร์ กล่าวคือถ้าผู้บริหารงานบุคคลคำนวณเลขไม่เป็นจะบริหาร เงินเดือนและค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร ดังนั้นจึงทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทยตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้จัดการทั่วไปซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นนักบัญชีหรือนักการเงินที่ขาดความเข้าใจในศิลปวิทยาการทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในองค์ประกอบของงานที่ต้องอาศัยความรู้เชิงปริมาณ รวมทั้งการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาได้ละเลยศาสตร์แห่งการบริหารที่เป็นเทคนิคการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ทั้งๆ ที่สามารถช่วยสร้างประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มากทีเดียว

ในยุคนี้ พอล เอส กรีนลอว์ (Paul S. Greenlaw) ได้นำเทคนิคเชิงปริมาณมาช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ เทคนิคที่ประยุกต์ใช้มีดังต่อไปนี้

5.1 โปรแกรมคณิตศาสตร์ สถิติศาสตร์หรือโปรแกรมเชิงเส้น (mathematics programming หรือ linear programming) สามารถนำมาใช้ในการบริหารเงินเดือนค่าจ้าง ค่าตอบแทนเพื่อคำนวณหาอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม เช่น การหาค่าเฉลี่ย (mean, mode, median) ค่าต่ำสุด (minimums) ค่าสูงสุด (maximum) ร้อยละ (percentile) ปัจจุบันนำมาใช้ในการวิเคราะห์สำรวจเงินเดือนค่าจ้าง (salary survey) เพื่อช่วยในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน ตลอดจนการปรับเงินเดือนประจำปีให้เหมาะสม

5.2 เทคนิคการจัดขอบข่ายงาน (network techniques) มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น วิธีการหาสายงานวิกฤต (critical path method, CPM) ซึ่งสามารถช่วยให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องเตรียมกำลังคนให้เพียงพอสำหรับงานที่อยู่ในเส้นทางวิกฤต

กล่าวคือถ้าขาดกำลังคนหรือเตรียมกำลังคนไม่ทันก็จะส่งต่อความล่าช้าของงานอื่นๆ หรือโครงการต้องหยุดชะงัก หรือกระบวนการผลิตต้องหยุดลง

5.3 เทคนิคการทบทวนและประเมินโครงการ (program evaluation and review techniques, PERT) เทคนิคนี้เมื่อใช้ร่วมกับเทคนิคจัดขอบข่ายงาน สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนกำลังคน

ถ้าผู้ที่อยู่ในวงการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ด้านคณิตศาสตร์ สถิติศาสตร์ และการวิจัยดำเนินการ รวมทั้งมีความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ด้วยแล้ว ก็จะสามารถนำเทคนิคดังกล่าวข้างต้นไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจุบันเทคนิคของยุคที่ 5 เกือบทั้งหมดถูกจัดการด้วยระบบคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบของโปรแกรมสำเร็จรูป เช่น Microsoft Excel, Lotus 1-2-3 หรือโปรแกรมที่มีการคำนวณ เป็นต้น จึงไม่ใช่เรื่องยากที่จะประยุกต์ใช้ หากแต่ความจำเป็นอยู่ที่การศึกษาทำความเข้าใจแนวคิดของแต่ละเทคนิค

## 6. ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นยุคที่ต้องผนึกกำลัง ทั้งกำลังคน ทุน องค์กร และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อทำงานหลายๆ ชิ้น หลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ใช้เวลาน้อยลง ใช้คนน้อย ใช้ทุนต่อหน่วยต่ำ แต่สามารถผลิตสินค้าและบริการได้คุณภาพดีขึ้นและได้ปริมาณมากกว่าเดิม เป็นการมุ่งสู่การเพิ่มผลผลิต (productivity) นั่นเอง

ยุคนี้พนักงานจะต้องใช้สมองในการทำงานมากขึ้นไม่ต้องคอยจดจำกระบวนการทำงานจนทำให้เสียเวลาในการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์งาน เพราะกระบวนการที่เคยทำซ้ำอยู่บ่อยๆ ก็ปล่อยให้มันเป็นหน้าที่และความสามารถของคอมพิวเตอร์ในการจัดการ จัดเก็บ จดจำ และประมวลผล พนักงานมีหน้าที่เพียงแต่สั่งการตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้แล้ว

การที่จะทำการผลิตและการบริหารงานได้สำเร็จต้องมีการปรับกระบวนการความคิดและกระบวนการผลิตใหม่ กล่าวคือการเริ่มต้นทำงานในที่ใดก็ตาม ลำดับแรกจะต้องศึกษาวิเคราะห์ปัญหาสภาพแวดล้อมของบริษัทก่อน เพื่อทราบสาเหตุของปัญหาในการทำงาน ทราบถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ จิตวิทยา และเงื่อนไขการทำงาน ทั้งที่เอื้ออำนวยและเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน รวมทั้งเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ก่อนที่จะตัดสินใจพัฒนาองค์กรในลำดับต่อไป แนวคิดดังกล่าวนี้เป็นการเริ่มต้นทำงานโดยไม่ติดยึดรูปแบบการทำงานเก่าหรือประสบการณ์เก่า หาก

ประเทศไทยพิจารณาพื้นฐานสังคมไทยแล้วปรับหลักการแนวคิดของตะวันตกมาผสมผสานกับหลักการแนวคิดของผู้บริหารและผู้ปกครองไทยรุ่นก่อนๆ วิธีการที่สามารถทำได้คือใช้ศักยภาพความสามารถของคนไทยเป็นตัวตั้งใช้วิทยาการตะวันตกเป็นเพียงเครื่องมือ หากกระบวนการเรียนรู้และการบริหารเป็นเช่นดังกล่าวข้างต้นจะทำให้คนไทยเราภูมิใจ ดังเช่นประเทศญี่ปุ่นที่ประสบผลสำเร็จในการประยุกต์ใช้หลักการและแนวคิดผสมผสานกับแนวคิดของญี่ปุ่นเองจนกลายเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจในเวลาเพียงไม่กี่สิบปี ญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จในการคิดและประยุกต์หลักการบริหารส่งเป็นบริการออกไปขายทั่วโลก เช่น ระบบคิวซี (quality control) ระบบ 5 ส บริษัทปูนซีเมนต์ไทยแปลความหมายคือ สะอาด สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Seri, Seiton, Seiso, Seiketsu และ Shitsuke และได้กลายเป็นแนวคิดพื้นฐานของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000

### การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทย

ในตลอดช่วง 40 ปีของการพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยมีพัฒนาการบนพื้นฐานหลัก 3 ประการก็คือ (คนัย เทียนพุด, 2543, หน้า 15 – 17)

ประการที่หนึ่ง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของกลยุทธ์ในการจัดการคนโดยเริ่มตั้งแต่วิธีการที่จะได้คนที่ดีหรือเหนือกว่ามาทำงาน ซึ่งองค์กรและผู้บริหาร รวมถึงฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันออกแบบวิธีการและช่วยกันทำให้คนที่ดีหรือเหนือกว่านั้นสร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดกับองค์กรหรือการขยายขอบเขตของคำว่าวางคนให้เหมาะกับงาน (put the right man on the right job)

ประการที่สอง ทุกคนในธุรกิจต่างมองว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทเป็นงานสนับสนุน (supporting activities) โดยสนับสนุนการดำเนินงานบริหารหรือสนับสนุนวัตถุประสงค์ด้านการจัดการดังแสดงตามตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของงานสนับสนุน

วัตถุประสงค์ด้านการจัดการ	วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (เป็นงานสนับสนุน)
วัตถุประสงค์ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นพลเมืองดีของสังคมโดยปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมาย</li> <li>- คืนประโยชน์ให้สังคม</li> <li>- สร้างสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารแรงงานสัมพันธ์</li> </ul>

ตารางที่ 1.1 วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของงานสนับสนุน (ต่อ)

วัตถุประสงค์ด้านการจัดการ	วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (เป็นงานสนับสนุน)
วัตถุประสงค์ของธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนทรัพยากรบุคคล</li> <li>- การสรรหาและคัดเลือก</li> <li>- การฝึกอบรมและพัฒนา</li> <li>- การประเมินผลงาน</li> <li>- การแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>- การแรงงานสัมพันธ์</li> <li>- ค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่ม</li> </ul>
วัตถุประสงค์ของฝ่ายงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนองตอบผู้บริหารในการดูแลคน</li> <li>- การประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>- การประเมินผลการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ</li> <li>- การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาค่าตอบแทน และประโยชน์เพิ่ม</li> </ul>
วัตถุประสงค์ของพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมและพัฒนา</li> <li>- การจ่ายค่าตอบแทน/สวัสดิการ</li> <li>- การประเมินผลงาน</li> <li>- การจัดสรรตำแหน่ง</li> <li>- การประเมินบุคคล</li> <li>- การแรงงานสัมพันธ์</li> </ul>

ที่มา (दनัย เทียนพุด, 2543, หน้า 16)

ประการที่สาม การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหลักสำคัญที่ยึดถือ 4 ประการคือ

1. หลักความรู้ ทุกคนที่เข้ามาในองค์กรจำเป็นต้องศึกษาหรือขวนขวายหาความรู้ อาจจะเป็นความรู้จากสถาบันการศึกษาหรืออาจจะมาจากการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีมาก่อนเข้ามาทำงานกับองค์กร ใครก็ตามที่สามารถพัฒนาตนเองให้ตรงตามคุณสมบัติของตำแหน่งที่องค์กรกำหนดในสาขาอาชีพ คนๆ นั้นก็จะมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

2. หลักความสามารถ พนักงานทุกคนมีคุณค่าต่อองค์กร แต่คนที่มีคุณค่าที่สุดคือคนที่สร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด ซึ่งต้องดูถึงความสามารถของคน หากพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอแล้ว องค์กรก็จะให้โดยการฝึกอบรมและพัฒนา เพราะไม่มีใครทำงานเป็นมาก่อน

3. หลักความมั่นคงในอาชีพ องค์กรพยายามทำให้พนักงานมีความมั่นคงในอาชีพ เช่น การวางแผนกำลังคน การวางแผนและพัฒนาอาชีพ การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะหรือความสามารถ ในขณะที่เดียวกันก็นำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือการบริหารที่สามารถจัดการได้ด้วยตนเองมาใช้เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่ามีโอกาสทำงานตรงตามความสามารถและก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

4. หลักความเป็นอิสระจากการเมือง เพราะการมีอิทธิพลจากผู้ที่มิตำแหน่งหน้าที่ที่สูงกว่าหรือความเป็นเครือญาติส่งผลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยกำลังความรู้และความสามารถไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการหรือการบริหารจัดการที่ดีได้ จนเกิดสิ่งๆที่เรียกว่าการเมืองในองค์กรขึ้น หรืออาจเป็นผลมาจากอิทธิพลนอกองค์กร

ทั้ง 3 ประการข้างต้นคือหลักการที่เป็นรูปธรรมซึ่งมีผลต่อการกำหนดขอบเขตงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยจำแนกบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันเป็น 3 ยุค ดังต่อไปนี้คือ (คณัย เทียนพุด, 2543, หน้า 18 – 28)

### 1. ยุคก่อนปี พ.ศ. 2540

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอดีตจนถึงปี พ.ศ. 2540 เป็นยุคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะงานสนับสนุนองค์กร โดยจะเป็นไปตามทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดในวงจรการบริหารงานบุคคลของดีเวนนา ฟอมบรุน และติชี (Devenna, Fombrun และ Tichy, 1984 อ้างถึงใน คณัย เทียนพุด, 2540, หน้า 39 – 40) ที่อธิบายว่าในวงจรของการจัดการงานบุคคลมีหัวใจสำคัญอยู่ 5 ขอบเขตคือ

1.1 การคัดเลือก (selection) คือกระบวนการทั้งหมดในการคัดเลือกคนเข้าสู่ธุรกิจหรือองค์กร เช่น การรับสมัคร การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบ การว่าจ้าง อาจจะไปถึงการทดสอบงานก่อนการว่าจ้างด้วย

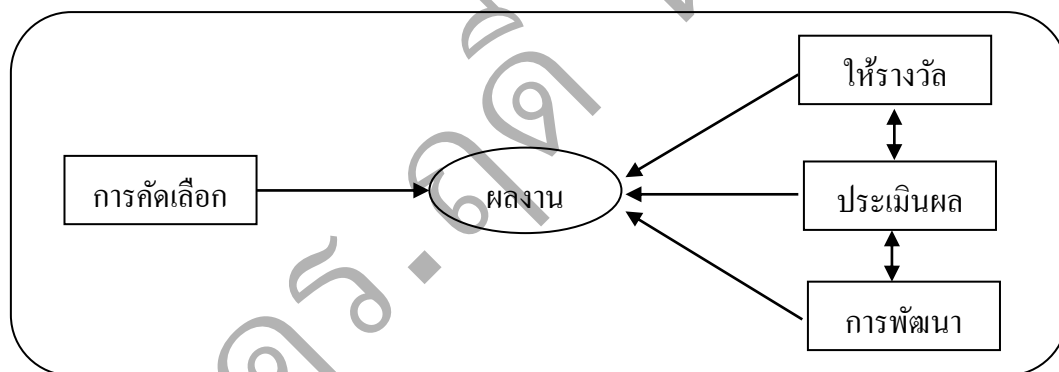
1.2 ผลงาน (performance) ได้แก่ผลงานของคนทำงานหรือพนักงานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกเข้าสู่องค์กรมาแล้ว โดยมีคำบรรยายลักษณะงาน (job description) เป็นหลักหรืออาจมีขั้นตอนแผนงาน (action plan) หรือเป้าหมายในการทำงานเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นก่อนการปฏิบัติงาน (performance) เมื่อปฏิบัติงานไปรอบระยะเวลาหนึ่งก็มีการวัดผลงานหรือพิจารณาการทำงานในขณะที่ปฏิบัติงาน (ongoing performance) ว่าเป็นไปตามคำบรรยายลักษณะงานที่กำหนดไว้หรือเป็นไปตามขั้นตอนงานนั้นๆ หรือไม่ และสุดท้ายวัดผลเมื่อสิ้นสุดการทำงาน (post

performance) หรือเสร็จภารกิจตามคำบรรยายลักษณะงาน ขั้นตอนงาน แผนงาน หรือเป้าหมาย ว่าบรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ นั่นคือเป็นกระบวนการของการกำหนดงาน มาตรฐานงาน และการออกแบบงาน

1.3 ประเมินผล (performance appraisal) ตามระยะเวลาของผลงานที่อยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้ว่าผลงานสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาน้อยเพียงใด เพื่อจูงใจให้คนทำงานต่อไป

1.4 รางวัล (rewards) เป็นการให้รางวัลจูงใจกับผลงานตามที่บุคคลได้ดำเนินงานหรือปฏิบัติตามภารกิจ ซึ่งเป็นรางวัลจูงใจที่อยู่ในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน โดยการให้งานที่เป็นมาตรฐานการทางบวก เช่น การปรับเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้งโอนย้าย ที่เป็นผลสะท้อนถึงผลงานของแต่ละบุคคลที่ทำได้

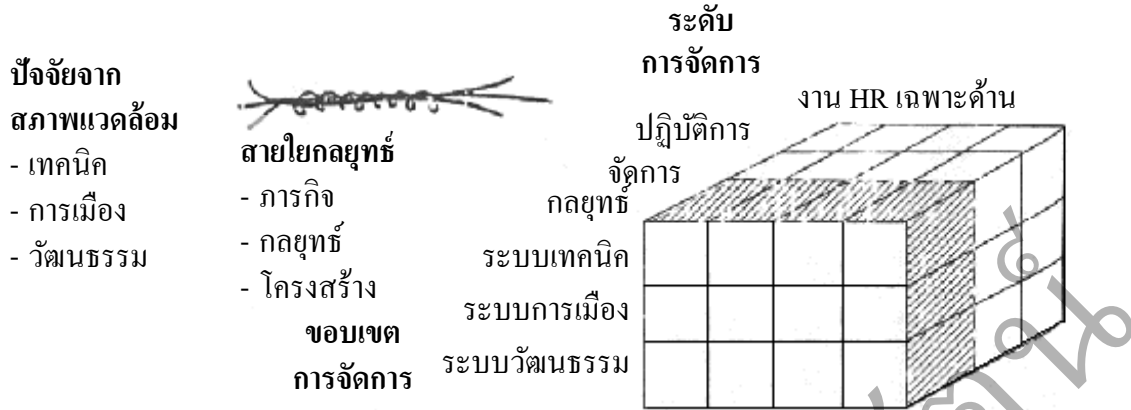
1.5 การพัฒนา (development) ในเรื่องการพัฒนาคนหลายยุคหลายสมัยที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน มุ่งฝึกคนให้เข้าใจองค์กรในลักษณะการปฐมนิเทศ มุ่งพัฒนาให้คนทำงานได้ตามคำบรรยายลักษณะงาน ขั้นตอน แผนงานหรือเป้าหมาย หรือรองรับการเติบโตขององค์กร



ภาพที่ 1.1 วงจรการจัดการงานบุคคล

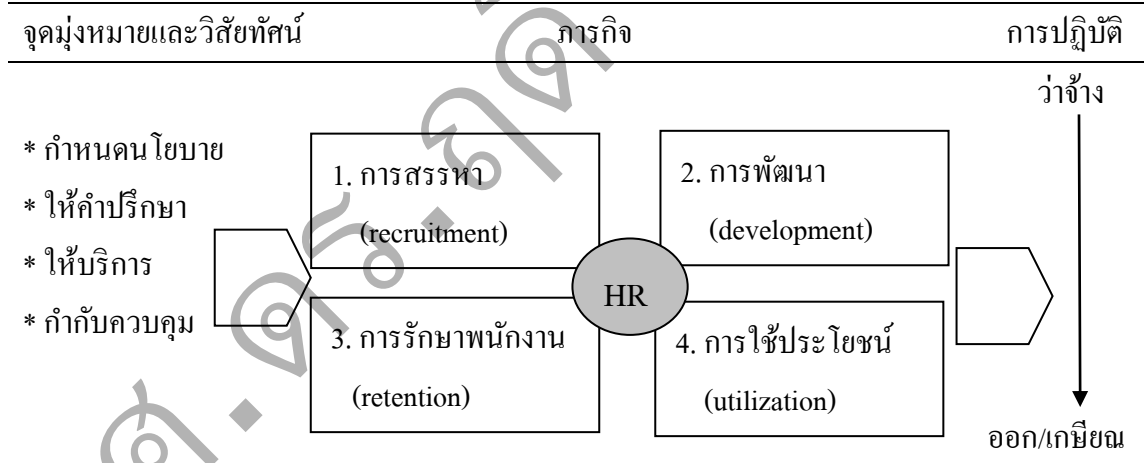
ทีมา (คณัย เทียนพุด, 2543, หน้า 19)

ขณะเดียวกัน นอกจากที่คิซีได้เสนอมงจรการจัดการงานบุคคลตามภาพที่ 1.1 เขาได้เสนอการจัดการงานบุคคลที่เรียกว่าลูกบาศก์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Tichy's cube, 1984) ซึ่งเป็นการมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งระบบเทคนิคการเมืองและวัฒนธรรม พิจารณาขอบข่ายในกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยภารกิจ กลยุทธ์ และโครงสร้าง และระดับการจัดการกับภารกิจด้านบุคคล ตามภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 ลูกบาศก์การจัดการทรัพยากรมนุษย์  
 ที่มา (दनัย เทียนพุด, 2543, หน้า 20)

ในช่วงปี พ.ศ. 2534 – 2539 ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 20) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นการจัดการในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ด้วยโครงสร้างของการวางแผนหลักด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 โครงสร้างของการวางแผนหลักด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
 ที่มา (दनัย เทียนพุด, 2543, หน้า 21 – 23)

แนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามที่แบ่งหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานสรรหา งานว่าจ้าง งานเงินเดือน งานสวัสดิการและประโยชน์เพิ่ม เป็นต้น เป็นลักษณะแนวความคิดที่เป็นการสนับสนุนงานปฏิบัติการและเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ลงไปรายละเอียดของการนำไปใช้ในเนื้อหา เป็นการรวบรวมอำนาจและกิจกรรมประจำวัน ส่วนการนำไป

ปฏิบัติเป็นการปฏิบัติเฉพาะของงานขาดการเชื่อมโยงในแต่ละงาน และยึดกฎ กติกา ระเบียบ เข้มงวดในการควบคุมการทำงาน ซึ่งไม่อาจจะรองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรธุรกิจที่อยู่ในช่วง เศรษฐกิจเติบโตอย่างสูง โครงสร้างการวางแผนหลักด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิง นโยบายและภาพรวมตามภาพที่ 1.3 เป็นการกระจายอำนาจการจัดการทรัพยากรมนุษย์และเน้นที่ กระบวนการ ส่วนการนำไปปฏิบัติตามแผนแม่บท (master plan) ภายใต้ทฤษฎีวาย (Y theory) คือคนอยากทำงานไม่ต้องบังคับให้ทำงานตามทฤษฎีเอ็กซ์ (X theory)

ในการวางแผนหลักด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (master planning) จะต้อง ประกอบด้วยภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนภารกิจนั้น และแผนปฏิบัติ เพื่อรองรับภารกิจต่างๆ นั้น แสดงตามภาพที่ 1.4 ประกอบด้วยวงกลม 3 ชั้น ซึ่งมีความหมาย ดังต่อไปนี้

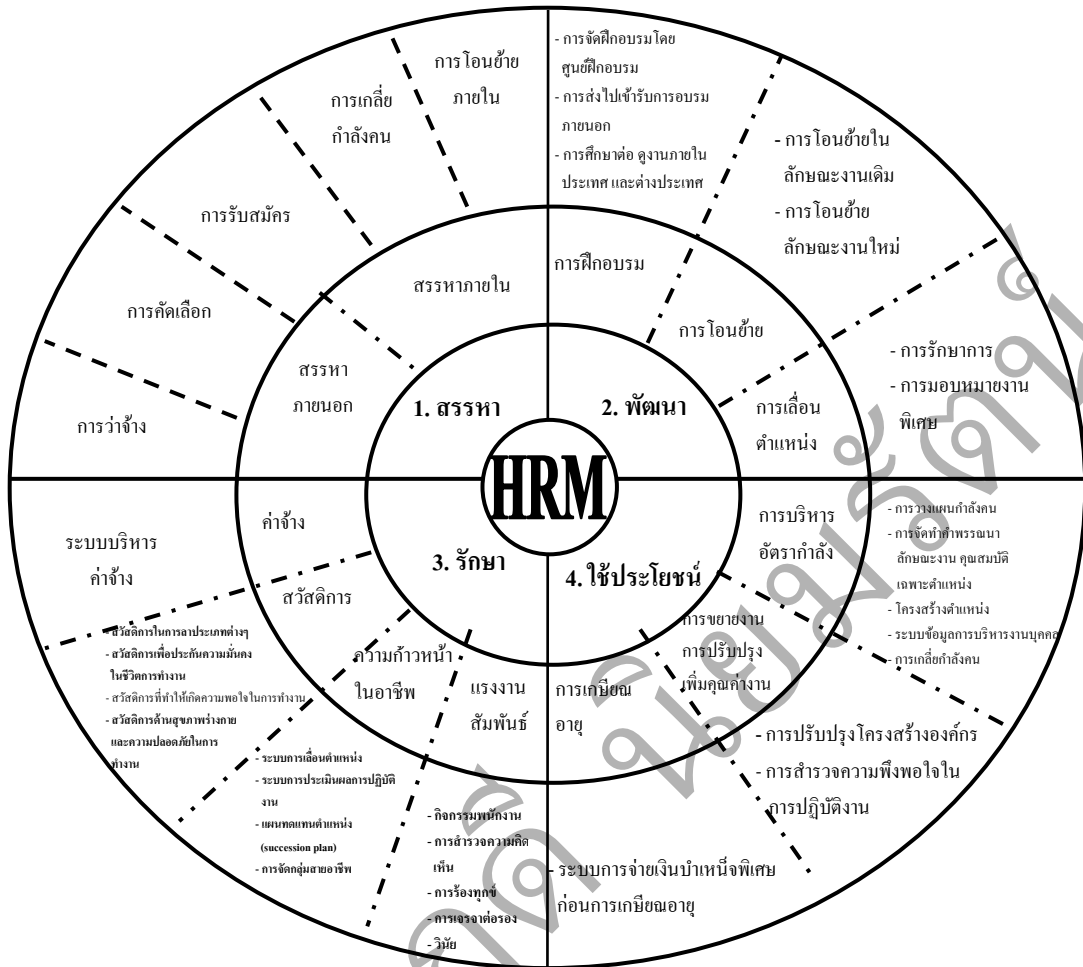
วงกลมชั้นแรก ระบุถึงภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน คือการสรรหา การพัฒนา การรักษานักงาน และการใช้ประโยชน์ โดยแต่ละด้านมีภารกิจดังนี้คือ

1) การสรรหา (recruitment) หมายถึงการเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน

2) การพัฒนา (development) หมายถึงการดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานใน ตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาพนักงานมิได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันแต่ มุ่งหมายเพื่อให้พนักงานได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย

3) การรักษานักงาน (retention) หมายถึงพยายามทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยพิจารณาว่าพนักงาน มีความต้องการสิ่งใดบ้างและพนักงานคาดหวังให้หน่วยงานปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไร หน่วยงาน ควรพยายามบริหารเพื่อสนองความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภายใต้กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่างๆ ที่จะอำนวยความสะดวกและบริการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้ พนักงานซึ่งเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานอย่างยิ่ง

4) การใช้ประโยชน์ (utilization) หมายถึงการใช้คนให้ได้ประโยชน์เต็มที่โดยใช้ให้ตรงกับงาน ให้ทำงานให้เหมาะกับความรู้ ความสามารถและไม่ให้อยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีงานที่จะทำ



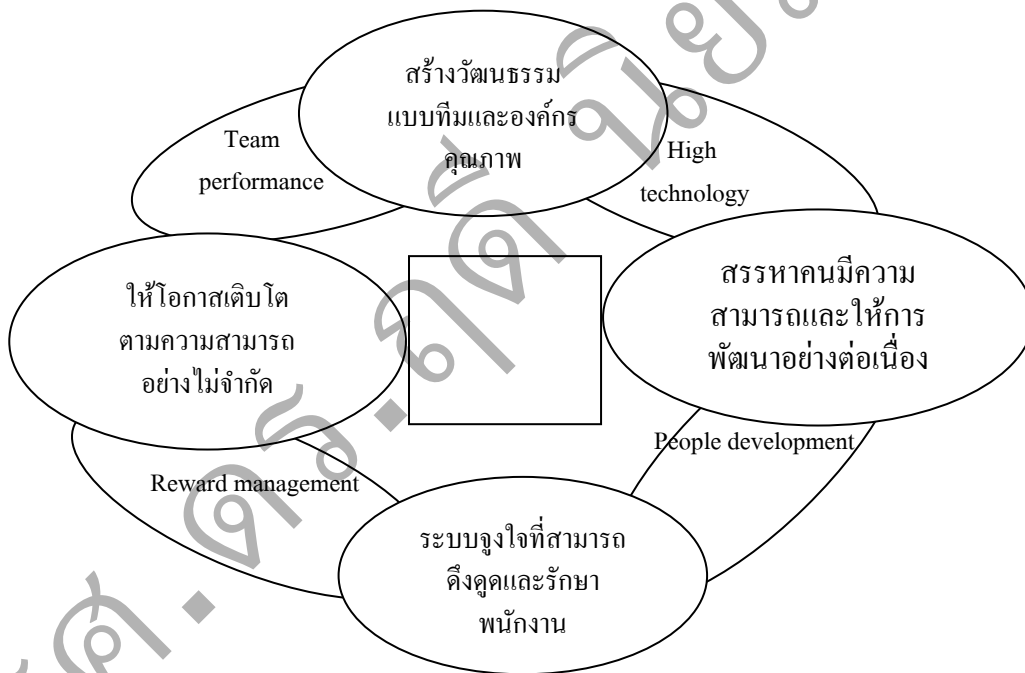
ภาพที่ 1.4 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
 ที่มา (คณัย เทียนพุด, 2543, หน้า 22)

วงกลมชั้นที่สองเป็นขอบข่าย ระบบการสนับสนุน และแผนปฏิบัติการ (action plan) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำเร็จตามภารกิจทั้ง 4 ด้าน ซึ่งได้แก่

- 1) ภารกิจด้านการสรรหา มีระบบการสนับสนุนอยู่ 2 ระบบคือสรรหาจากภายใน และสรรหาจากภายนอก
- 2) ภารกิจด้านการพัฒนา มีระบบการสนับสนุนอยู่ 3 ระบบคือการฝึกอบรม การโอนย้าย และการเลื่อนตำแหน่ง
- 3) ภารกิจด้านการรักษาพนักงาน มีระบบการสนับสนุนอยู่ 4 ระบบคือ ค่าจ้าง สวัสดิการ ความก้าวหน้าในอาชีพ และแรงงานสัมพันธ์

4) การกิจด้านการใช้ประโยชน์ จะมีระบบการสนับสนุนอยู่ 3 ระบบคือ การบริหาร อัตรากำลัง การขยายงาน การปรับปรุงงานและการเพิ่มคุณค่างาน และการเกษียณอายุ

วงกลมชั้นที่สาม เป็นแผนปฏิบัติการเพื่อจะได้สามารถรองรับภารกิจทั้ง 4 ด้านตาม ขอบข่ายงานหรือระบบการสนับสนุน โดยแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นเกิดจากการวิเคราะห์งานว่า สภาพปัจจุบันบริษัทเป็นอย่างไร มีเรื่องอะไรที่ยังไม่ได้ดำเนินการและจำเป็นต้องรีบดำเนินการ แล้วจึงจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยในแต่ละเรื่องนี้จะครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการจัดทำ ระยะเวลาและผลประโยชน์ที่จะได้รับ และเมื่อมีการนำโครงสร้างของการวางแผนหลักด้านการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริงในองค์กรธุรกิจ ควรมีการปรับและนำเสนอเป็นภาพรวมเชิง การจัดการขององค์กรธุรกิจ ด้านนโยบายและทิศทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงตาม ภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.5 นโยบายและทิศทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา (दनัย เทียนพฒ, 2543, หน้า 23)

## 2. ยุคปี พ.ศ. 2540 ถึงปัจจุบัน

ในยุคที่ 2 ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เริ่มศึกษาและวิจัยกันว่าบทบาทในฐานะงาน สนับสนุนองค์กรคงไม่เพียงพอที่จะรองรับเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ จึง

จำเป็นต้องปรับให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทมากกว่าเป็นงานสนับสนุนองค์กรเพราะสาเหตุดังต่อไปนี้ (คณัย เทียนพุด, 2543, หน้า 24 – 27)

## 2.1 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยังทำงานแบบดั้งเดิม ดังนี้คือ

2.1.1 การทำงานของฝ่ายบุคคล / ฝ่ายการพนักงาน / ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำงานตามลักษณะหน้าที่ เช่นการสรรหาการว่าจ้าง การแต่งตั้ง เงินเดือนและสวัสดิการ การปรับเงินเดือนประจำปี

2.1.2 พนักงานที่อยู่ในฝ่ายบุคคลมักจะทำงานในลักษณะประจำวัน (day to day) มากกว่า

2.1.3 ผู้บริหารฝ่ายบุคคลส่วนใหญ่เติบโตมาจากการบริหารธุรกิจครอบครัว ซึ่งธุรกิจครอบครัวจะให้ความสำคัญในการขาย การตลาด การผลิต หรือการเงินมากกว่างานด้านบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารฝ่ายบุคลากร จึงขาดประสบการณ์ในการออกแบบและวางระบบงานที่เป็นแนวทางธุรกิจแบบสากลหรือธุรกิจที่เป็นมืออาชีพ

2.1.4 มีน้อยองค์กรธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง ที่จะเข้าใจจริงๆ ถึงหัวใจของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านคนซึ่งถือกันว่าเป็นสิ่งสำคัญเกี่ยวกับระบบงานบุคลากร

2.1.5 ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารธุรกิจคิดว่างานบุคลากรเป็นงานที่ไม่ซับซ้อน ใครก็ตามที่เข้ากับคนได้ดีก็น่าจะสามารเป็นผู้บริหารดูแลด้านบุคลากรได้ เมื่อไปบริหารจริง ก็ทำงานไปตามความรู้สึกและสนองตอบตามกระแสการเมืองในองค์กร ผลก็คือระบบงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ล้มเหลวและยากที่จะแก้ไขให้เข้าสู่ระบบที่เป็นมืออาชีพ

## 2.2 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร

2.2.1 เพราะทุกคนคิดว่าผู้บริหารบุคลากรไม่ได้สร้างอะไรให้กับธุรกิจ ทั้งนี้เพราะฝ่ายบุคลากรเสนอแนวคิดและโครงการที่ไม่สามารถสนับสนุนให้ตรงกับความต้องการของธุรกิจ โดยส่วนใหญ่จะนำเสนอสิ่งที่เป็นแผนงานสนับสนุนที่ซับซ้อนและระบบที่ไม่เอื้อต่อธุรกิจอย่างแท้จริง รูปแบบของโครงการที่เสนอยุ่งยากหรือซ้ำกับของเดิมในการนำไปปฏิบัติ หรือกล่าวได้ว่าผู้บริหารบุคลากรมีความจงรักภักดีในงานตามหน้าที่มากกว่ารับผิดชอบต่อองค์กร

2.2.2 ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้สึกอย่างรุนแรงว่าผู้บริหารบุคลากรไม่มีความรู้ ว่าทีมงานฝ่ายขายกำลังต่อสู้เพื่อส่วนแบ่งการตลาด ผู้บริหารบุคลากรเข้าไปสนับสนุนโดยไม่มี ความเข้าใจอย่างเพียงพอทำให้เสนอสิ่งที่ไม่ควรเสนอและด้วยเหตุผลที่ไม่ถูกต้อง

2.2.3 ผู้บริหารบุคลากรไม่สามารถคิดเชิงกลยุทธ์ได้ จะทำได้เพียงตอบสนองดังที่เคยทำมา ผู้บริหารบุคลากรไม่สามารถสร้างกลยุทธ์ตามที่ทุกคนคาดหวังว่าจะได้รับ และที่สำคัญอย่างยิ่งคือไม่สามารถสนับสนุนธุรกิจอย่างแท้จริง

2.2.4 ทุกๆ ครั้งที่บริษัทคิดงบประมาณ ฝ่ายบุคลากรจะเป็นฝ่ายสุดท้ายที่นำเสนอผลงานเข้ามาโดยมีผลกระทบต่อเนื่องอย่างรุนแรงแต่อาจถูกเลื่อนออกไปหรือเพียงแต่ยกเลิกแบบง่าย ๆ

2.3 บทบาทที่ควรเปลี่ยนแปลงไปสู่โฉมใหม่ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลจากการสำรวจของ International HR Conference ที่กรุงลอนดอนปี ค.ศ. 1995 (พ.ศ. 2538) จากผู้บริหารบุคลากรมืออาชีพจำนวน 600 คน ที่แสดงความคิดเห็นว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในเนื้อหาทางด้านบุคลากรมากขึ้นเพียงใดในปี ค.ศ. 1999 เป็นต้นไป แสดงตามตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 กิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

กิจกรรมที่ทำอยู่ในอดีต (ร้อยละ)	กิจกรรมที่ทำในปัจจุบัน (ร้อยละ)
สรรหาและสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือก	จัดการเปลี่ยนแปลง
งานบันทึกข้อมูล	พัฒนาองค์กร
คำแนะนำและลงโฆษณารับสมัครงาน	พัฒนาผู้บริหารและจัดวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
ให้คำปรึกษาและจัดส่งอบรมภายนอก	จัดโปรแกรมพัฒนาพนักงาน
จัดฝึกอบรมภายในบริษัท	วางแผนอาชีพสำหรับพนักงานเด่นหรือโตเร็ว
นโยบายค่าตอบแทนและรางวัลใจ	พัฒนาความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงาน
โยกย้ายและเปลี่ยนตำแหน่ง	
ประเมินผลพนักงานประจำปี	นโยบายค่าตอบแทนและรางวัลใจ
บริหารค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่ม	สำรวจทัศนคติพนักงาน
จัดทำไปงานและลักษณะของงาน	จัดทำและวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
	และประเมินผลการฝึกอบรม
	ให้คำปรึกษาและจัดส่งอบรมภายนอก

ทีมา (คณัย เทียนพุด, 2543, หน้า 25)

ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีดังนี้ (คณัย เทียนพุด, 2543, หน้า 25 – 26)

1) เรื่องของวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic vision) เป็นประเด็นที่สำคัญมากที่ธุรกิจผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ และคนในองค์กรต้องศึกษาทำความเข้าใจจนสามารถสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขึ้นมาและถ่ายทอดไปสู่ทุกฝ่ายในลักษณะที่เป็นรูปธรรม และทำอะไรฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเข้าไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์

2) การเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดใหม่ (paradigm shift) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนกรอบแนวคิดในวิธีการจัดการ การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดระบบการดำเนินธุรกิจและปรับเปลี่ยนทักษะของบุคลากรและการสร้างระบบการจูงใจของธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ และการพัฒนาทักษะบุคลากรให้ไปสู่กรอบแนวคิดใหม่ดังต่อไปนี้

2.1) เปลี่ยนแนวคิดจากบทบาทของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จากฝ่ายงานสนับสนุนให้กลายเป็นพันธมิตรธุรกิจ (business partnership)

2.2) การจัดองค์กรแบบแบนราบ (flat organization) หรือเป็นลักษณะทีมกระบวนการ (process team)

2.3) การพัฒนาทักษะคนในองค์กรให้เป็นลักษณะทีมการเรียนรู้ (team learning) เพื่อก้าวไปสู่องค์กรอัจฉริยะหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

2.4) การสร้างระบบแรงจูงใจใหม่ที่เหมาะสมกับแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างองค์กรแบบใหม่และวิธีการพัฒนาทักษะคนในมิติใหม่จึงต้องมีระบบการจูงใจ เช่น มุ่งเน้นที่ความสามารถของคนเพิ่มจากการเน้นที่ผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบทีมงาน การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างและสวัสดิการแบบยืดหยุ่น การพัฒนาคนตามความก้าวหน้าในอาชีพ (career development) และระบบแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก เป็นต้น

3) การสร้างวัฒนธรรมและคุณค่าในองค์กร (culture and values) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะเป็นเสาหลักสำหรับธุรกิจ ผู้บริหารและพนักงานที่จะเชื่อมั่นเป็นอุดมคติในการทำงานของทุกคน โดยเชื่อกันว่าบริษัทชั้นนำที่มีวิสัยทัศน์นั้นจะมีวัฒนธรรมและคุณค่าที่เป็นหลักสำหรับทุกคนในองค์กรที่ชัดเจน

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ที่จะช่วยผู้บริหารระดับสูงในการหารูปแบบวิธีการเพื่อสร้างวัฒนธรรมและคุณค่าในองค์กร สรรหาคนที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและคุณค่าดังกล่าว เพื่อให้ได้ผลประกอบการของธุรกิจเป็นไปตามกลยุทธ์องค์กร

ทั้ง 3 ประการกล่าวข้างต้นเป็นประเด็นปัญหาหลัก สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับบทบาทและปรับแนวคิดให้ความสำคัญตลอดจนมองทะลุต่อปัญหาดังกล่าวได้อย่างชัดเจน

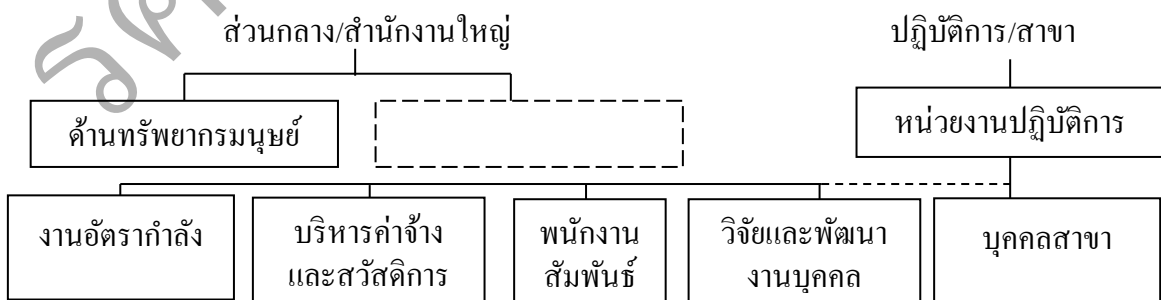
บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่อาศัยภารกิจหลักด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการสรรหา พัฒนา รักษา และการใช้ประโยชน์ ทำให้องค์กรหรือบริษัทส่วนใหญ่มักจะกำหนดให้ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทหลักๆ ได้ 2 ลักษณะคือ

1) ลักษณะแบบกำหนดนโยบายและกลยุทธ์-ระบบงาน-ปฏิบัติการ มีรายละเอียดดังนี้

1.1) ด้านนโยบายและกลยุทธ์ งานหรือบทบาทในด้านนี้คือทำหน้าที่เป็นเสนาธิการหรือเป็นผู้ให้ทิศทางที่ควรจะเป็น ขณะเดียวกันก็กำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางหรือนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภารกิจหลักด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.2) ด้านระบบงาน หมายถึงเมื่อมีการกำหนดนโยบายหรือทิศทางและกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว ต้องกำหนดระบบที่จะรองรับนโยบายหรือทิศทางดังกล่าวซึ่งเป็นรูปแบบของการปฏิบัติในระดับล่างให้เกิดการยอมรับและเป็นไปตามนโยบายได้

1.3) ด้านปฏิบัติการ คือขั้นตอนที่เป็นการดำเนินงานตามระบบงานหรือวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับระบบงานภายใต้ นโยบายและทิศทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเฉพาะด้านภารกิจหลักใดภารกิจหลักหนึ่งๆ ซึ่งโดยปกติงานทั้ง 3 ด้าน บางองค์กรหรือบางบริษัทอาจจะรวมอยู่ในฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากธุรกิจยังไม่ใหญ่มากนักหรือความพร้อมด้านผู้บริหารของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจจะกำหนดบทบาทหรือหน้าที่งานดังกล่าวแยกออกอย่างชัดเจนภายใต้การดูแลของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างฟังก์ชันที่กำหนดบทบาททั้ง 3 ด้านแสดงตามภาพที่ 1.6



ภาพที่ 1.6 การจัดองค์กรให้รองรับบทบาทของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์  
 ที่มา (คณีย์ เทียนพุ่ม, 2543, หน้า 28)

จากภาพที่ 1.6 หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีดังนี้

1.3.1) งานอัตรากำลังคน รวมงานบริหารอัตรากำลังคน เช่น พิธีการด้านบุคคล บรรจุ แต่งตั้งโอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง ลาออก วางแผนอัตรากำลังระยะ 1 ปี และบริหารอัตรากำลังให้ เป็นไปตามงบประมาณอัตรากำลังคนของบริษัท และการสรรหาหรือการว่าจ้างพนักงานในการ ทดแทนการลาออกและรองรับเปิดโครงการใหม่หรือขยายธุรกิจ

1.3.2) งานด้านบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ เป็นงานด้านการควบคุมและจ่ายค่าจ้าง ประโยชน์เพิ่มอื่นๆ การขึ้นเงินเดือนประจำปี ดำเนินการภายในเรื่องสวัสดิการตามที่บริษัทจัดให้ พนักงาน การบริหารความปลอดภัยและสุขอนามัย รวมทั้งการติดต่อและประสานกับหน่วยงาน ภายในและภายนอก เช่น สำนักงานประกันสังคม กรมสรรพากร

1.3.3) งานด้านพนักงานสัมพันธ์ เป็นงานด้านกิจกรรมสัมพันธ์ในเรื่องระบบการ สื่อสารภายใน งานสหภาพแรงงาน ส่งเสริมกิจกรรมที่เป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่าง พนักงาน และงานด้านระเบียบ วินัย ร้องทุกข์และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายแรงงาน

1.3.4) งานวิจัยและพัฒนางานบุคคล เป็นงานด้านระบบข้อมูล การวิจัยและรายงาน ค้นหาค่าบุคคล การวางแผนพัฒนาอาชีพพนักงาน การจัดทำหลักเกณฑ์ของระบบงานบุคคลที่ สำคัญก็คือ การกำหนดนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์โครงสร้าง การจัดองค์กร และตำแหน่งการศึกษารูปแบบความสามารถหลักของธุรกิจ เป็นต้น

1.3.5) งานบุคคลสาขา เป็นลักษณะงานด้านปฏิบัติการที่ดูแลทุกข์สุข และสิทธิ ประโยชน์ในลักษณะงานประจำวันของหน่วยงานปฏิบัติการหรือสาขา ภายใต้การกำกับดูแลจาก ส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่

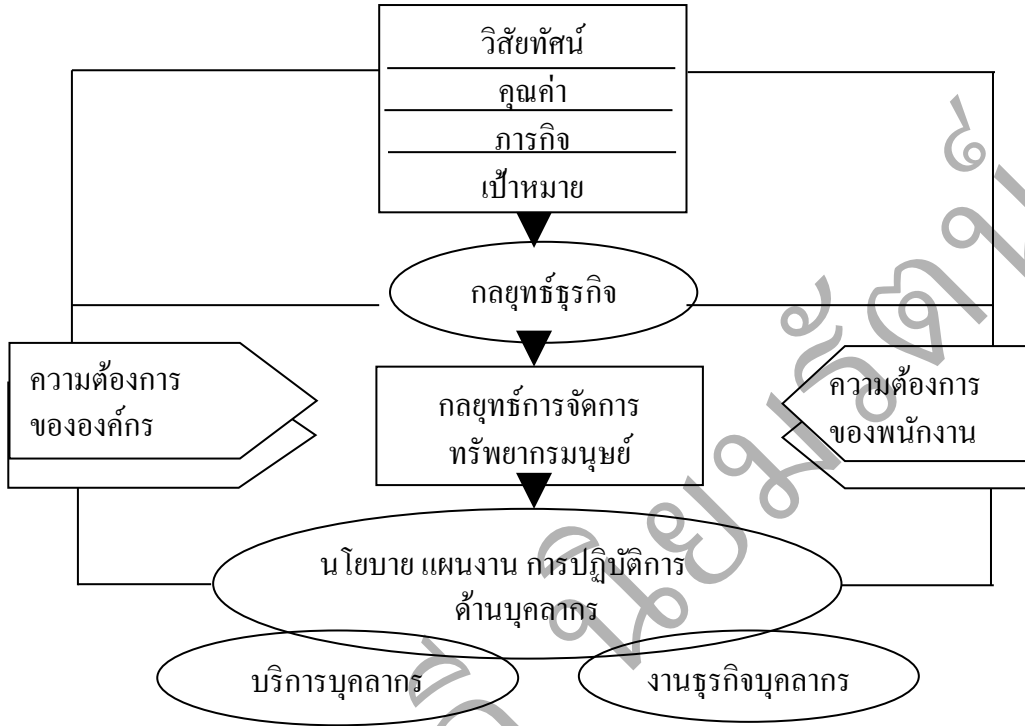
2) ลักษณะแบบกำหนดระดับกลยุทธ์-บริการ-ธุรกิจงานบุคคล มีลักษณะเป็นกิจกรรม/ งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ระดับ คือ

2.1) ระดับกลยุทธ์ (strategic) เป็นลักษณะการกำหนดทิศทาง นโยบายและภารกิจ เพื่อวางแผนหรือวิธีการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และ กลยุทธ์ธุรกิจ

2.2) ระดับบริการ (service delivery) หมายถึงการดำเนินการในเรื่องการสรรหา พนักงาน การฝึกอบรม การจัดทำเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดการด้าน สวัสดิการ งานปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ว่าด้วยความปลอดภัยและสุขอนามัย เป็นต้น

2.3) ระดับธุรการงานบุคคลากร (administration) หมายถึงการทำงานด้านการเก็บ รวบรวมข้อมูล บันทึกประวัติ การจัดทำบัตรตอก-ลงเวลา เป็นต้น

การปรับการดำเนินงานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์  
แสดงตามภาพที่ 1.7



ภาพที่ 1.7 การปรับให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์  
ที่มา (दनัย เทียนพุด, 2543, หน้า 30)

ตัวอย่างบทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ตามภาพที่ 1.7  
แสดงตามตารางที่ 1.3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1.3 บทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

	ระดับกลยุทธ์	บริการบุคลากร	ธุรการงานบุคลากร
1. การออกแบบงาน/องค์กร	- การวิจัยตลาด - การวางแผนกำลังคน - การออกแบบงาน/องค์กร	- เขียนคำบรรยายงาน - กระบวนการทำงาน	- บันทึกข้อมูล
2. บริหารกำลังคน	- การวางแผนกำลังคนสำหรับอนาคต - งบประมาณ	- สรรหา-คัดเลือก - การเลื่อนตำแหน่ง - วางแผนอาชีพ - วางแผนทดแทนตำแหน่ง - เลิกจ้าง	- บันทึกข้อมูล

ตารางที่ 1.3 บทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

	ระดับกลยุทธ์	บริการบุคลากร	ธุรการงานบุคลากร
3. การจัดการผลงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คู่มือจัดการผลงาน</li> <li>- ออกแบบระบบจัดการผลงาน</li> <li>- จริยธรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบจัดการผลงาน</li> <li>- กำหนดเป้าหมาย</li> <li>- การสอนงาน</li> <li>- การประเมินผลงาน</li> <li>- รางวัลใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บันทึกข้อมูล</li> </ul>
4. การฝึกอบรมและพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์ด้านฝึกอบรม</li> <li>- ประเมินความจำเป็นของธุรกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดฝึกอบรม</li> <li>- ส่งอบรม</li> <li>- ใช้บริการแหล่งภายนอก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บันทึกข้อมูล</li> </ul>
5. พัฒนาองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์ด้านคน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้บริการด้านคำปรึกษา</li> <li>- สำรวจเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา</li> <li>- สร้างทีมงาน</li> <li>- เปลี่ยนองค์กร</li> <li>- โปรแกรมระบบข้อเสนอแนะ</li> <li>- การมีส่วนร่วมของพนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สำรวจข้อมูลรวบรวมและประมวลผล</li> </ul>
6. ค่าตอบแทนประโยชน์เพิ่ม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิจัยตลาด</li> <li>- ศึกษาสภาพเศรษฐกิจ</li> <li>- กลยุทธ์ด้านค่าตอบแทน</li> <li>- กำหนดค่าตอบแทน</li> <li>- ออกแบบเพื่อกิจ</li> <li>- งบประมาณ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เขียนคำบรรยาย</li> <li>- ประเมินค่างานและกำหนดค่าตอบแทน</li> <li>- ประโยชน์เพิ่มที่จัดหาให้พนักงาน</li> <li>- วางแผนประโยชน์เพิ่ม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินเดือน</li> <li>- นิยามแผนประโยชน์เพิ่ม</li> <li>- การเคลมสิทธิประโยชน์</li> <li>- บันทึกข้อมูล</li> </ul>
7. บริการพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์</li> <li>- ประเมินความจำเป็นของกลยุทธ์ เช่น สุขอนามัย ความปลอดภัย ประกันสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้บริการ</li> <li>- บริการจากหน่วยการจัดการภายนอก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บันทึกข้อมูล</li> </ul>
8. พนักงานแรงงานสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์ แผนกระบวนการทางกฎหมายแรงงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงาน</li> <li>- การร้องเรียน</li> <li>- การช่วยงานศาล</li> <li>- การสอบสวน</li> <li>- การอุทธรณ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการด้านเอกสาร เช่น การร้องเรียน</li> </ul>

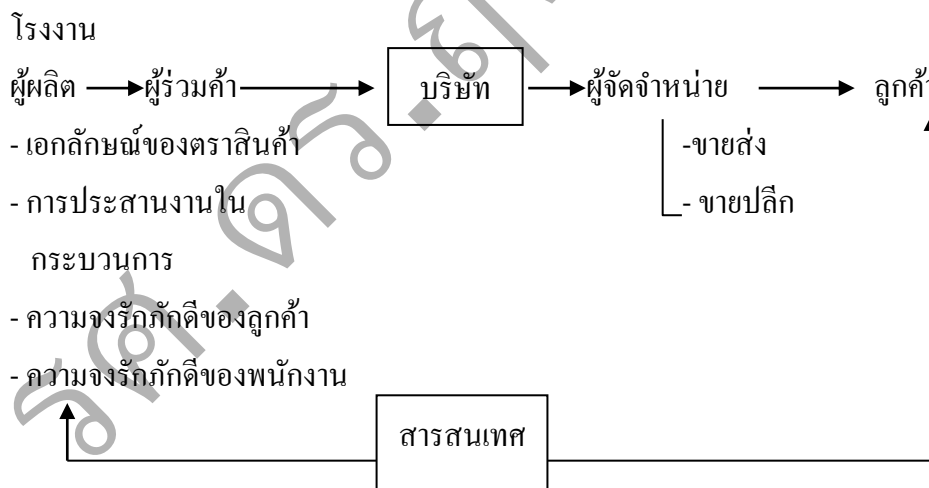
ที่มา (दनัย เทียนพุด, 2543, หน้า 31)

โดยสรุปแล้วในยุคที่ 2 คือตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 จนถึงปัจจุบัน บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะพันธมิตรธุรกิจ (business partner) คือปรับรูปแบบไปในลักษณะที่เข้าไปวางระบบและวิธีปฏิบัติในสายงานปฏิบัติการ หรือในเนื้อหาของสายงานหลักเพื่อแก้ไขให้ฝ่ายปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอนการดำเนินงาน ขณะเดียวกันก็สนองตอบความพึงพอใจของพนักงานได้สูงสุด

### 3. ยุคศตวรรษที่ 21

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 การก้าวสู่เศรษฐกิจระดับโลกที่เรียกว่าเศรษฐกิจยุคดิจิทัล (digital economy) หรือเศรษฐกิจสารสนเทศ (information economy) หมายถึงเงินและสารสนเทศที่อยู่ในรูปเทคโนโลยี หรืออิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถเคลื่อนย้ายไปที่ใดในโลกได้ภายใน 24 ชั่วโมงและไม่มีพรมแดนของประเทศขวางกั้น (borderless) เศรษฐกิจดิจิทัลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกฎของการแข่งขัน เช่น มีผู้เล่นหน้าใหม่ มีสินค้าทดแทนในความได้เปรียบของการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจทั้งหมดเป็นธุรกิจสารสนเทศโดยอาศัยห่วงโซ่คุณค่า (value chains) ดังแสดงตามภาพที่ 1.8



ภาพที่ 1.8 ห่วงโซ่คุณค่าของระบบธุรกิจสารสนเทศ  
 ที่มา (दनัย เทียนพุม, 2543, หน้า 35)

เศรษฐกิจยุคดิจิทัลจะเข้าถึงทรัพยากรภูมิภาค (regional sourcing) คือการผลิตที่ต้นทุนต่ำและดีที่สุดในด้วยการวิจัยและพัฒนา เพื่อขายทั้งภูมิภาคไม่ใช่การขายในประเทศใดประเทศหนึ่ง องค์กรอยู่ในรูปแบบเทคโนโลยีเครือข่าย เช่น อินเทอร์เน็ต (internet) อินทราเน็ต (intranet) และเอ็กซ์ทราเน็ต (extranet) เพื่อการทำธุรกรรมทางธุรกิจ ซึ่งเป็นที่มาของการสิ้นสุดวิธีการของช่องทางจัดจำหน่ายและการจัดชั้นองค์กรแบบดั้งเดิม

3.2 การพิจารณาธุรกิจให้แคบลงเฉพาะอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ใน 3 ด้านคือ

3.2.1 ความได้เปรียบอันมีผลมาจากเทคโนโลยีใหม่ (technology driven competitiveness) เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยส่งเสริมให้มีการประสานการจัดการ วัตถุดิบ กำลังคน วิธีการใหม่ให้รวดเร็ว ประหยัด

3.2.2 ความได้เปรียบอันมีผลมาจากตลาด (market driven competitiveness) เช่น มีตลาดใหญ่ ตลาดอยู่ใกล้แหล่งผลิต มีการบริการลูกค้าอย่างดี

3.2.3 ความได้เปรียบอันมีผลมาจากกระบวนการ (process driven competitiveness) เช่น การเพิ่มผลผลิต ระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (total quality management) การผลิตที่เฉพาะลูกค้า (customization) ความได้เปรียบ 2 ชนิดแรกมีผลส่งให้เกิดความได้เปรียบชนิดที่ 3 ด้วย อีกทั้งธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยสิ่งสนับสนุนจากวัฒนธรรม ค่านิยม คุณภาพ ประชากรและแรงงานดังต่อไปนี้คือ

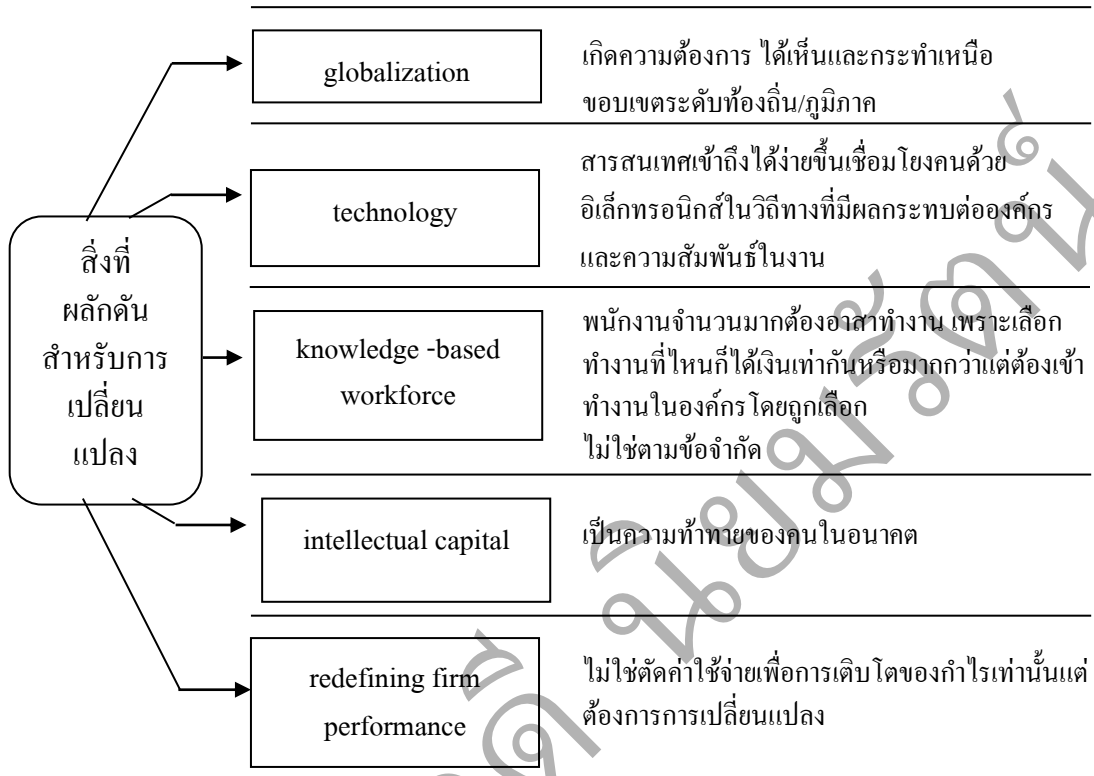
3.2.3.1 ความได้เปรียบระดับโลก (world competitiveness) ได้แก่ (1) ความมั่นคงของเศรษฐกิจภายในประเทศ (2) ความเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจโลก (3) บทบาทของรัฐในด้านหลักเกณฑ์ การแทรกแซง การดูแล และความคล่องฉับไว (4) โครงสร้างและกลไกของระบบการเงิน (5) โครงสร้างอำนาจความสะดวกพื้นฐาน (6) ความสามารถในการจัดการและการบริหาร (7) ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งการวิจัยและพัฒนา (8) ความเข้มแข็งและทัศนคติของทรัพยากรมนุษย์ต่อการทำงานและการแข่งขัน

3.2.3.2 ความได้เปรียบระดับประเภทอุตสาหกรรม (sectoral competitiveness) เช่น การสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลต้นทางและปลายทาง เป็นต้น

3.2.3.3 ความได้เปรียบระดับแต่ละบริษัทอุตสาหกรรม (company competitiveness) ได้แก่ คุณภาพตรงเวลา ตรงความประสงค์ของลูกค้า นวัตกรรมใหม่ การริเริ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

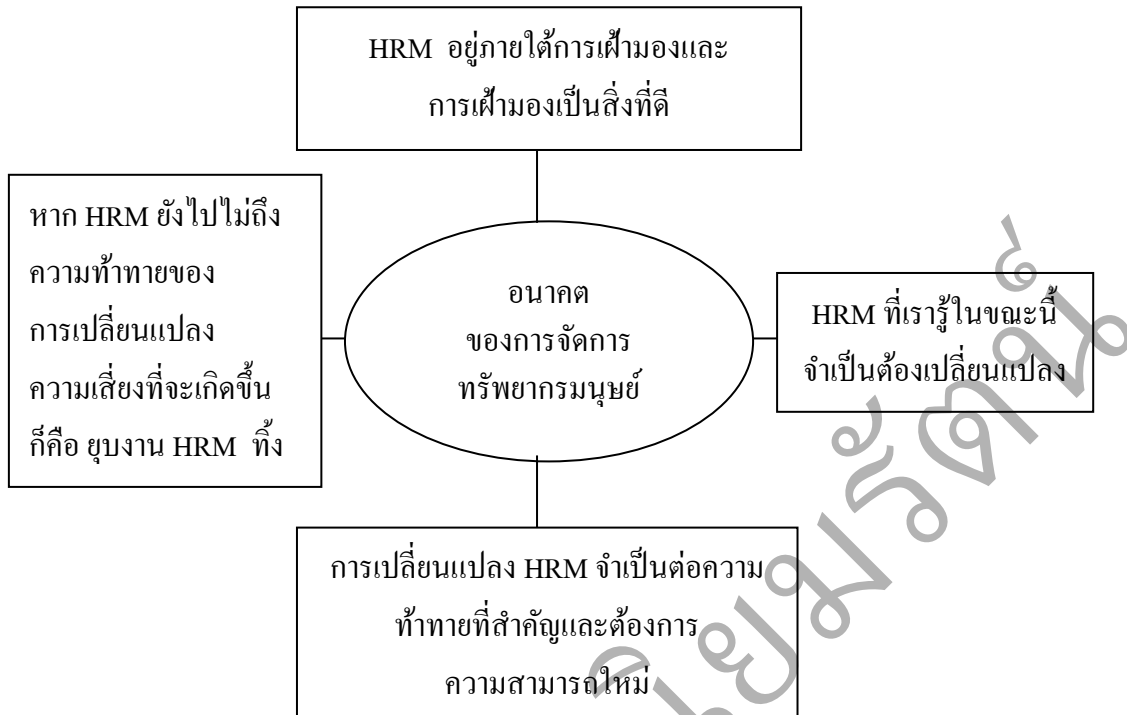
3.3 สิ่งที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จาก

การศึกษาของ เดฟ อัลริช (Dave Ulrich, 1997) สรุปสิ่งที่ผลักดันสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงตามภาพที่ 1.9



ภาพที่ 1.9 สิ่งที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา (दनัย เทียนพุด, 2543, หน้า 36)

จากปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบทำให้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลง โดยในปี ค.ศ. 1997 (พ.ศ. 2540) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Business School) จอห์น วิลเล่ย์ (John Wiley) และวารสาร ERM ได้ระดมพันธมิตร 48 คน จากนักวิชาการ ผู้บริหารด้านบุคลากรได้ปรึกษาและสรุปร่วมกันถึงอนาคตของบทบาทในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แสดงตามภาพที่ 1.10



ภาพที่ 1.10 บทบาทหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต  
ที่มา (दनัย เทียนพุด, 2543, หน้า 37)

นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุดและคณะ (2540) ได้วิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปี พ.ศ. 2550 ได้ข้อสรุปดังต่อไปนี้

1) ลักษณะของกิจกรรม/งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3 ระดับคือ (1) ระดับกลยุทธ์ (strategies) (2) ระดับบริการ (service delivery) และ (3) ระดับธุรการงานบุคคล (administration)

2) รายการหรือลักษณะของกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไปนี้จะมีความสำคัญต่อธุรกิจโดยเปลี่ยนแปลงมากขึ้นในปี พ.ศ. 2550 ดังนี้

- 2.1) การดึงดูดและคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดให้เข้ามาทำงานในองค์กร
- 2.2) การพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์กร (เน้นแต่ละบุคคล)
- 2.3) การออกแบบระบบรางวัลจูงใจเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดกับองค์กร

เช่น การให้ค่าตอบแทนตามความสามารถ การให้โบนัสตามผลงาน การให้รางวัลกับทีมงาน การปรับปรุงระบบงาน

2.4) กำหนดให้กลยุทธ์และนโยบายด้านกำลังคน รวมทั้งความต้องการกำลังคนเป็นเรื่องของหลักการบริหารองค์กร

2.5) องค์กรดูแลและจัดทำ การพัฒนาอาชีพของพนักงาน (career planning development) ให้ตรงกับงานและระดับความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร (เน้นการเติบโตในอาชีพ)

2.6) การจัดทำระบบสารสนเทศบุคลากร (Human Resource Information System, HRIS) ที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

2.7) การปรับปรุงและออกแบบค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่มเติมให้แก่พนักงาน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เช่น การปรับวิสัยทัศน์ การปรับระบบงาน การใช้งานของสายงานธุรกิจหลัก

2.8) กำหนดให้มีการให้คำปรึกษาแก่พนักงานด้านอาชีพ การดำเนินชีวิต การปรับตัวเข้ากับองค์กรและสังคม

2.9) ริเริ่มการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร (corporate culture) เช่น วิธีการทำงาน สไตล์การบริหาร คุณค่าที่องค์กรยึดถือให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร

2.10) จัดการโปรแกรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement program) เช่น TQM TPM (total productive maintenance) ISO 9000 ISO 14000 BPR (business process reengineering) เป็นต้น

2.11) การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการริเริ่มวางแผนธุรกิจและพัฒนากลยุทธ์องค์กร

2.12) การสร้างหลักประกันด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยในการทำงานให้แก่พนักงาน

2.13) การสร้างให้เกิดทีมการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะปรัชญาที่เน้นการสร้างวินัยแห่งการเรียนรู้โดยการกำหนดพฤติกรรมคนในองค์กรให้เป็นระบบ มีวินัยทัศนร่วมกัน ให้เป็นบุคคลที่รอบรู้และสร้างรูปแบบด้านการคิด รวมทั้งเกิดกลุ่มการเรียนรู้ในองค์กร

2.14) การวัดผลในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน (non financial) จะมีมากขึ้นในองค์กร เช่น ทัศนคติต่อการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

2.15) สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร โดยใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถจัดทำได้

หลังปี ค.ศ. 2000 (พ.ศ. 2543) รูปแบบของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ (คณัย เทียนพุด, 2543, หน้า 43 – 49)

1) รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ปี ค.ศ. 2000 ตามแนวคิดในลักษณะนี้เกิดจากผลกระทบของการปรับเปลี่ยนธุรกิจในด้านวิสัยทัศน์ การปรับกระบวนการธุรกิจ การพัฒนาทักษะใหม่ และการกำหนดรางวัลใจตามที่ธุรกิจเปลี่ยนแปลง ซึ่งสรุปได้ 3 รูปแบบคือ

1.1) รูปแบบตามแนวคิดการปรับรื้อ (reengineering) โดยมุ่งยึดที่การปรับรื้อตามนิยามของ ไมเคิล แฮมเมอร์ (Micle Hammer) ที่กล่าวว่า การปรับรื้อระบบเป็นการมุ่งถึงแนวคิดพื้นฐานธุรกิจการคิดทบทวนใหม่ และการเปลี่ยนใหม่ชนิดขุดรากถอนโคนในระบบธุรกิจเพื่อบรรลุผลอย่างชัดเจนและวัดผลการปรับปรุงในจุดที่ประสบความสำเร็จ เช่น ต้นทุน คุณภาพ บริการและความรวดเร็ว ซึ่งแสดงรูปแบบตามตารางที่ 1.4

ตารางที่ 1.4 รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการปรับรื้อ

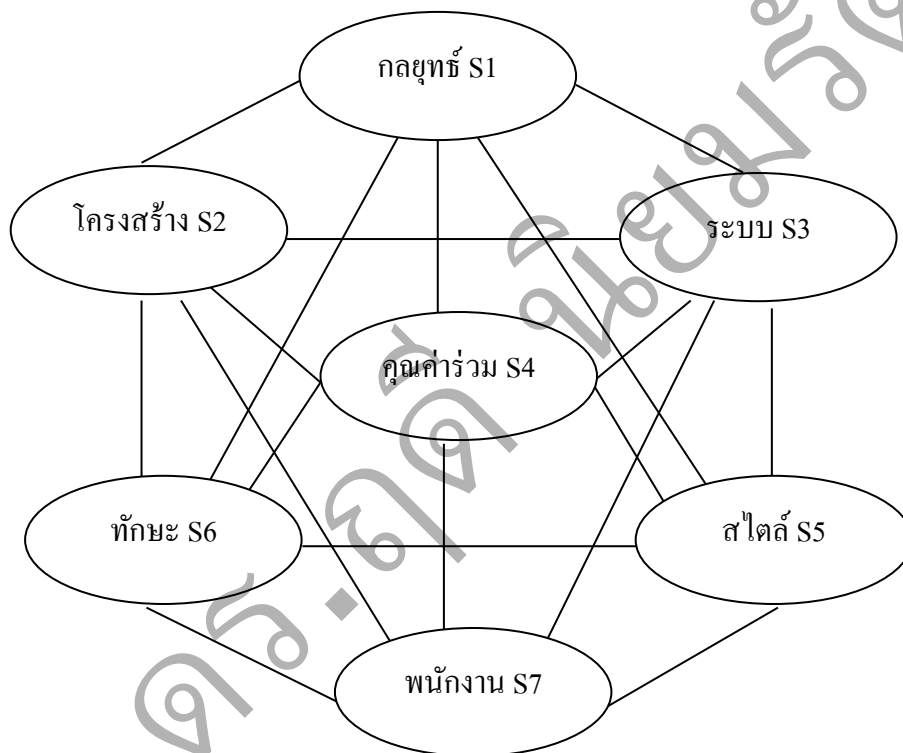
การปรับรื้อ	รูปแบบของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์	
	แนวคิดเดิม	แนวคิดใหม่
แนวคิดพื้นฐาน (fundamental)	งานสนับสนุน	งานพันธมิตรกับธุรกิจหลัก อยู่ที่สายงานหลัก
การคิดทบทวนใหม่ (dramatically)	ยึดประเพณีปฏิบัติ	ยึดนวัตกรรมใหม่
การเปลี่ยนใหม่ชนิดขุดราก ถอนโคน (radical change)	ยึดตามฝ่ายงาน	ทีมการเรียนรู้ องค์กรอัจฉริยะ
ปรับระบบงาน (reprocess)	เน้นการควบคุม	ให้อำนาจ (empowerment) เป็นมิตร (user friendly)

ที่มา (คณัย เทียนพุด, 2543, หน้า 44)

1.2) รูปแบบตามแนวคิด 7's ของแม็ค คินเซย์ (Mc Kinsey) ที่ระบุถึงกรอบแนวคิดที่ทำให้ธุรกิจมุ่งมั่นความเป็นเลิศ ตามภาพที่ 1.11 โดยองค์ประกอบทั้ง 7 จะมี 2 ส่วน คือ S1 – S3 เป็นส่วนที่เชื่อว่าปรับเปลี่ยนยาก (hard triangle) และ S4 – S7 เป็นส่วนที่อ่อนไหวง่าย (soft square) ซึ่งจากทฤษฎี 7's ดังกล่าวผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

S1 เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องทั้งระบบธุรกิจ (total system expansion)

- S2 เป็นโครงสร้างแบบพันธมิตรกับธุรกิจหลัก (business partnership)  
 S3 เป็นการปรับกระบวนการใหม่ (reprocess)  
 S4 สร้างวัฒนธรรมที่ให้สิทธิหรือเคารพในแต่ละบุคคลหรือเข้าถึงความต้องการของผู้ใช้บริการ (respect for the individual)  
 S5 สไตล์การทำงานที่สั่งการตนเอง (self – directed management)  
 S6 ทักษะที่หลากหลาย (multi-skills)  
 S7 พนักงานแบบมืออาชีพหรือมุ่งผลสำเร็จ (professional)



ภาพที่ 1.11 รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด 7's  
 ที่มา (คณีย์ เทียนพุด, 2543, หน้า 44)

1.3) รูปแบบตามแนวคิดวงจรการบริหารบุคคลใหม่ ใช้วงจรพื้นฐานของดีเวนนา ฟอมบรุน และคิซี โดยวงจรการบริหารบุคคลใหม่ จะปรับขยายแนวคิดจากเดิม ดังต่อไปนี้

1.3.1) การคัดเลือกมุ่งไปสู่กระบวนการที่เน้นเทคโนโลยีมากขึ้น

(technological testing)

1.3.2) ผลงานมุ่งไปสู่ปรัชญาการทำงานแบบปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(continuous improvement)

1.3.3) ประเมินผลมุ่งไปสู่การประเมินผลเป็นทีมในระดับบริหารมุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือการเป็นองค์กรอัจฉริยะ

1.3.4) การให้รางวัลมุ่งเน้นการจ่ายตามความสามารถ (competency based pay)

1.3.5) การพัฒนาเป็นลักษณะมุ่งไปสู่องค์กรอัจฉริยะ การพัฒนาอาชีพคนในองค์กร การมุ่งทีมงานเพื่อการเรียนรู้มากกว่าที่จะเน้นอยู่ที่การฝึกอบรมตามแนวคิดเดิม

2) รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังปี ค.ศ. 2000 ในการพิจารณาเพื่อกำหนดรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังปี ค.ศ. 2000 อาศัยปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวชี้นำซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1) งานประจำวันด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พนักงานสามารถขอและเข้าถึงระบบ HRIS (human resource information system) ได้ด้วยตนเอง เช่น

2.1.1) พนักงานหรือผู้บริหารสามารถเข้าถึงและนำสารสนเทศมาใช้ได้ด้วยตนเอง โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีลักษณะเป็นเครือข่าย

2.1.2) การใช้อุปกรณ์สื่อสารพกพา เช่น PDAs (personal digital assistant) หรือปาล์ม (Palm) รวมทั้งโทรศัพท์มือถือ ใช้โปรแกรมระบบสัมผัส เช่น ต้องการข้อมูลสมัครงานก็เข้าไปที่โปรแกรมระบบจ้างงานแล้วใส่รหัสผ่าน (password) เพื่อเลือกข้อมูลมาดู

2.1.3) การติดต่อระหว่างสายงานหลักกับฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์และระหว่างหน่วยงาน

2.2) องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกผู้ที่ต้องการทำงานในระบบออนไลน์ได้

2.3) การฝึกอบรมและพัฒนาจะสามารถจัดแบบทันเวลา (just in time) โดยใช้คอมพิวเตอร์ แต่การที่จะทำเช่นนี้ได้ธุรกิจต้องเน้นเรื่องของความสามารถและมีระบบรองรับ (interactive performance support systems) โดยผ่านทางเครื่องคอมพิวเตอร์บุคคล (personnel computer, PC หรือ PDAs) ของพนักงาน

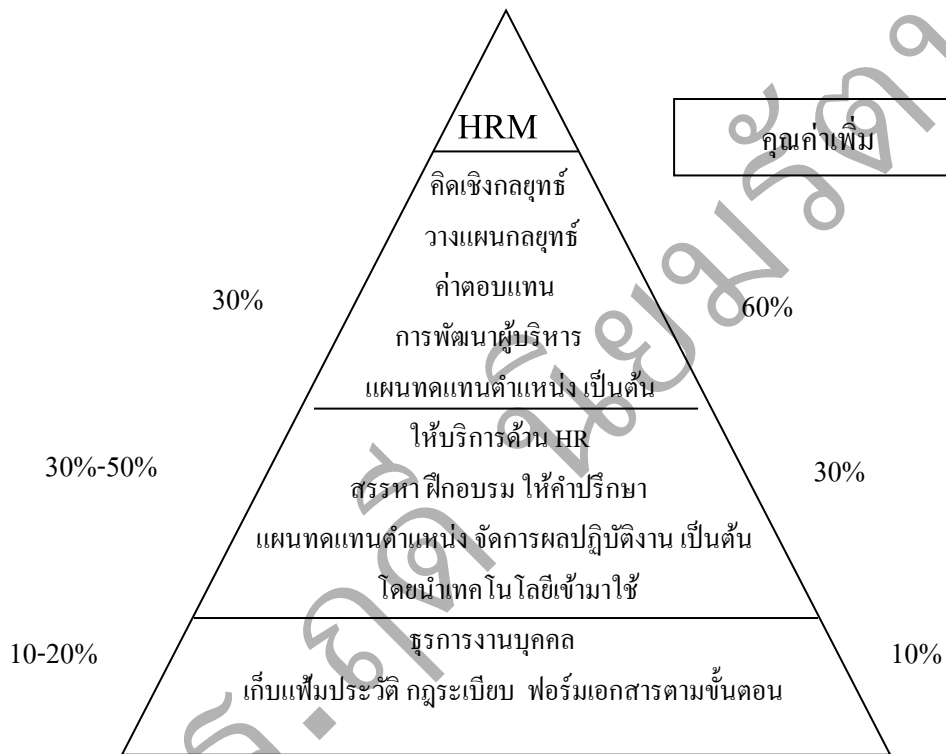
2.4) สารสนเทศรวบรวมที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะด้านความสามารถที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการใช้ในลักษณะดังต่อไปนี้

2.4.1) การปรับหรือเปลี่ยนแปลงความสามารถของผู้บริหารที่มีอยู่

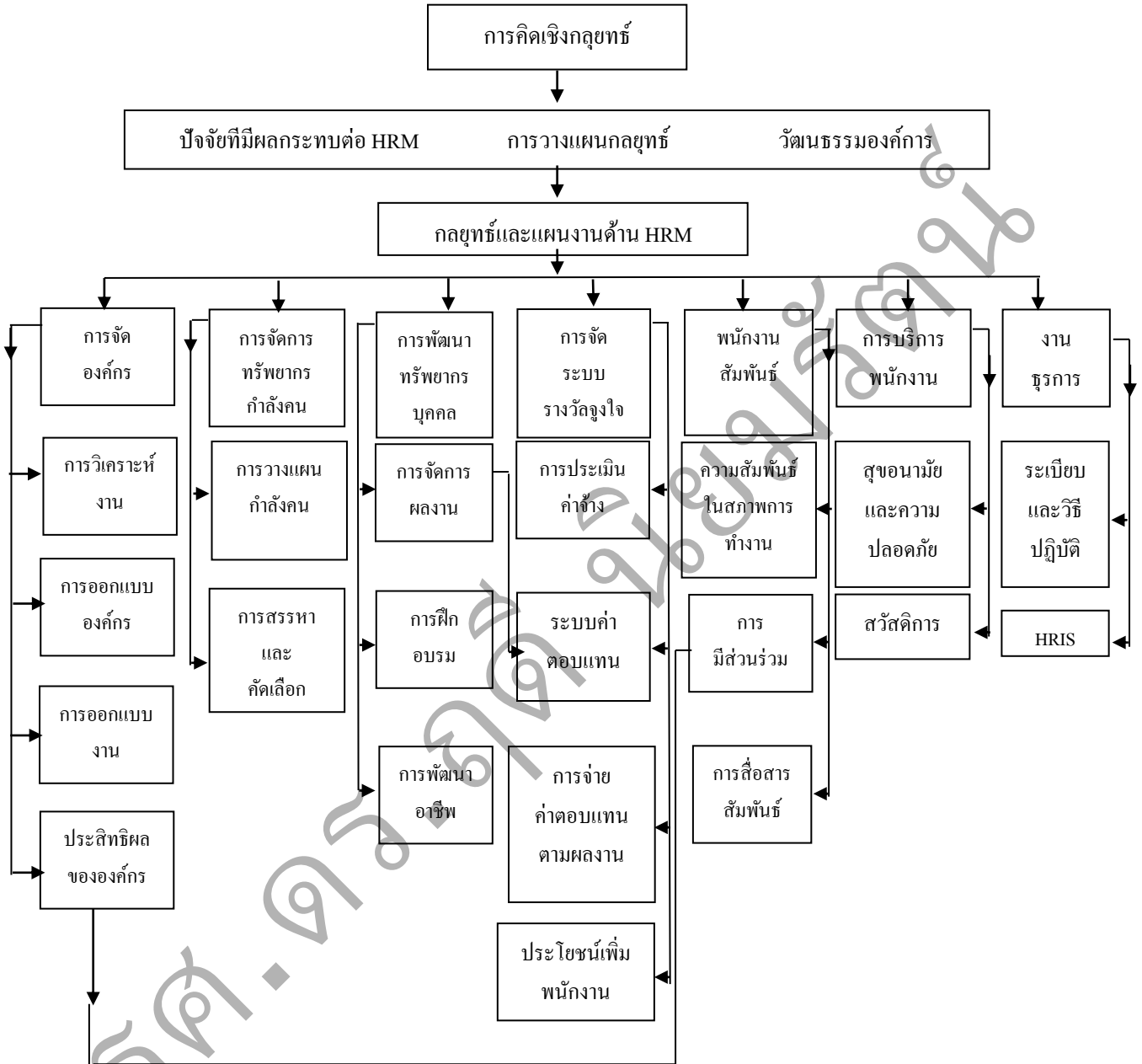
2.4.2) การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (succession planning)

2.4.3) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

2.5) งานจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับไปสู่มูลค่าเพิ่ม โดยมีการลดค่าใช้จ่ายด้านธุรการงานบุคคลและเพิ่มค่าใช้จ่ายในงานบริการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านกลยุทธ์มากขึ้น โดยต้องมีมูลค่าเพิ่มสูงถึงร้อยละ 60 ตามภาพที่ 1.12 ดังนั้นรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบดังแสดงตามภาพที่ 1.13



ภาพที่ 1.12 การสร้างมูลค่าเพิ่มในงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา (दनัย เทียนพุด, 2543, หน้า 47)



ภาพที่ 1.13 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์  
 ทีมา (दनัย เทียนพุม, 2543, หน้า 48)

หัวใจสำคัญของความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ของกิจกรรมหรือภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบที่แสดงในภาพที่ 1.13 จะเกิดความสำเร็จได้จากองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1) ส่วนของกลยุทธ์ โดยที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจวิธีการแปรวิสัยทัศน์ธุรกิจไปสู่กลยุทธ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2) ภารกิจหรือกิจกรรมใน 4 เรื่องคือการจัดองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดระบบรางวัลใจ โดยที่เป็นการเปลี่ยนกรอบแนวคิดไปสู่เรื่องของธุรกิจมากขึ้น กลยุทธ์มากขึ้น และต้องบูรณาการทั้ง 4 ภารกิจนี้เข้าภายใต้กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

3) กลุ่มย่อยสองกลุ่มคือ ภารกิจของการดูแลและให้บริการพนักงานประกอบด้วยพนักงานสัมพันธ์ และการบริการพนักงาน และกลุ่มที่ 2 ภารกิจสำคัญคือเป็นเรื่องของธุรการงานบุคคลที่จะสนับสนุนระบบ EMIS (employee information system) และระบบ EIS (executive information system) โดยที่ EMIS เป็นเรื่องของฐานข้อมูล (database) ส่วน EIS เป็นเรื่องของวิเคราะห์เชิงจัดการ (analysis)

## บทสรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งศาสตร์ที่สามารถศึกษาเรียนรู้ได้ และเป็นทั้งศิลป์ที่ต้องอาศัยไหวพริบและประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การศึกษาอบรมและพัฒนา ความปลอดภัย ค่าตอบแทน การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง กฎหมายแรงงาน เป็นต้น ซึ่งหากจะแบ่งวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น 6 ยุคคือ ยุคสวัสดิการที่พนักงานเรียกร้องสวัสดิการจากนายจ้าง ยุควิทยาศาสตร์การบริหารที่เน้นการเพิ่มประสิทธิผลของพนักงานรายบุคคล ยุคอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกัน ยุควางแผนกำลังคนเพื่อรองรับอนาคต ยุคบริหารศาสตร์ที่ใช้ข้อมูลความรู้และเทคโนโลยีในการตัดสินใจ และยุคเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้เทคโนโลยีทางอิเล็กทรอนิกส์และการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยหากพิจารณาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น 3 ยุคคือ ยุคก่อนปี พ.ศ. 2540 ที่มีบทบาทในฐานะงานสนับสนุนองค์กร ยุคปี พ.ศ. 2540 ถึงปัจจุบันที่เปลี่ยนบทบาทมาเป็นพันธมิตรธุรกิจที่มุ่งเน้นการร่วมมือกันระหว่างส่วนงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรและคุณค่าใน

องค์กร สร้างแรงจูงใจ และเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนยุคศตวรรษที่ 21 การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บริหารงานแบบความร่วมมือและพัฒนาเพื่อการแข่งขันมากยิ่งขึ้น

รศ.ดร.จิต นัยมารัตน์