

## แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 15

### หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. บทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. องค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในยุคดิจิทัล
6. บทสรุป

### วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากจบการเรียนรู้การสอนในบทนี้แล้ว ผู้เรียนมีความสามารถ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้อย่างชัดเจน พร้อมยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การภาครัฐหรือเอกชน
2. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแจกแจงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์การ
3. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของ HRM ทั้งในระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติการภายในบริบทขององค์การยุคใหม่
4. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถจำแนกและอธิบายองค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผน การสรรหา การฝึกอบรม และการจ่ายค่าตอบแทน
5. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอภิปรายลักษณะของระบบบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ อธิบายความสำคัญของสวัสดิการและผลประโยชน์ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากร
6. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถประเมินแนวทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ที่เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และองค์กร
7. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสังเคราะห์แนวคิด HRM เพื่อออกแบบแนวทางการบริหารคนที่เก่งและดี ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

### วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนประจำบท

ใช้วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายแสดงความคิดเห็น โดยมีกิจกรรมการเรียนรู้และการสอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารคำสอน และผู้สอนบรรยายประกอบ โดยใช้สื่อ Power Point
2. สนทนาซักถาม และอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
3. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมสรุปเนื้อหาที่เรียนมาทุกหัวข้อ
4. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดท้ายบท

### สื่อการสอน

1. เอกสารคำสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ
2. Power Point ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. วีดิทัศน์ รูปภาพ แผนภูมิ
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ E-Book ด้านองค์การและการจัดการ
5. บทเรียนที่สร้างขึ้นผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web-Based Instruction)
6. หนังสือ และตำราทางด้านองค์การและการจัดการ
7. ระบบออนไลน์ Google Meet และ Google Classroom

### การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมการเรียนและความสนใจ
2. สังเกตจากการสนทนาซักถาม และการอภิปรายแสดงความคิดเห็น
3. การทำแบบฝึกหัดท้ายบท

## บทที่ 15

### บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการขับเคลื่อนองค์กร

#### บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะ “ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) จึงไม่ใช่เพียงหน้าที่ด้านการจัดหาบุคลากรหรือการดูแลสวัสดิการเท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสรรหา พัฒนา ใช้ประโยชน์ และรักษาคนที่มีคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

องค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลาย ทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Digital Transformation) ความคาดหวังของแรงงานรุ่นใหม่ (New Generations at Work) การแข่งขันในระดับสากล และการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Integration) บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ โดยไม่เพียงเน้นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ยังรวมถึงการสร้างคุณค่าร่วมให้กับพนักงาน (Employee Value Proposition: EVP) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และการตอบสนองต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมและเจเนอเรชัน (Multigenerational and Cross-cultural Workforce)

นอกจากนี้ แนวคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังได้เน้นเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถผ่านการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) การวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Pathing) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการบุคลากร เช่น ระบบ HRIS, AI for Recruitment และแพลตฟอร์ม E-Learning เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

ในบทนี้ จะได้ทำความเข้าใจถึงความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ องค์กรประกอบ ขอบเขตหน้าที่ ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สวัสดิการ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร ทั้งในมิติของความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยืดหยุ่น ท่ามกลางบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน

## 15.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทรงคุณค่าที่สุดของการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ เนื่องจากเป็นต้นกำเนิดของความรู้ ความสามารถ และพลังสร้างสรรค์ในการขับเคลื่อนกลไกทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากประเทศใดสามารถพัฒนาและใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ ย่อมส่งผลให้ประเทศนั้นเจริญก้าวหน้า มั่นคง และแข่งขันได้ในเวทีระดับโลก

ในทางตรงกันข้าม หากประเทศใดขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ หรือไม่มีระบบบริหารจัดการที่สามารถดึงศักยภาพของคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้แล้ว การพัฒนาของประเทศย่อมเป็นไปได้ อย่างล่าช้า หรือหยุดชะงัก ทั้งนี้เพราะทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นแรงงาน หากแต่เป็น "ทุนทางปัญญา" ที่หล่อหลอมและขับเคลื่อนทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดคุณค่า

ดังนั้น ความเจริญหรือล้าหลังของประเทศจึงมีจุดเริ่มต้นจากคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศที่มุ่งมั่นสร้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และจิตสำนึกต่อส่วนรวม ควบคู่กับการวางระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ย่อมสามารถยกระดับศักยภาพการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายแห่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว

### 15.1.1 ความหมายและแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หมายถึง กระบวนการวางแผน คัดเลือก พัฒนา ใช้ และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างยั่งยืน (Dessler, 2020) โดยเน้นการจัดการบุคลากรในทุกมิติ ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้ผลตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนการรักษาคนเก่งไว้กับองค์การ (Snell, Morris, & Bohlander, 2022)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่องค์การมุ่งจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ และส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Dessler, 2020; Armstrong & Taylor, 2023)

ทรัพยากรมนุษย์มิใช่เพียงแรงงาน หากแต่เป็น “ทรัพยากรอันมีค่า” ที่มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ซึ่งสามารถพัฒนาและก่อให้เกิดผลผลิตในระดับสูง หากได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม แนวคิดนี้สอดคล้องกับมุมมองของ Harbison (1973) ซึ่งชี้ว่า ทรัพยากรมนุษย์คือพลังงาน ความรู้ และทักษะที่สามารถแปลงเป็นผลผลิตเชิงเศรษฐกิจและสังคมได้โดยตรง

ในศตวรรษที่ 21 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เพียง “งานสนับสนุน” (Support Function) แต่กลายเป็น “กลไกเชิงกลยุทธ์” (Strategic Mechanism) ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน (Ulrich et al., 2021) มีผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน ความยืดหยุ่นขององค์การ และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (Ulrich, Brockbank, Younger, & Ulrich, 2021) ทั้งนี้เนื่องจาก “คน” ถือเป็นทรัพยากรเดียวที่สามารถเรียนรู้ เติบโต และสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว (Armstrong & Taylor, 2023) โดยเฉพาะในยุคของ Digital Transformation ที่การจัดการคนต้องตอบโจทย์ทั้งด้านเทคโนโลยี ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความคาดหวังของแรงงานรุ่นใหม่ (Noe et al., 2021)

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังปรากฏชัดในมิติของ “คุณค่าร่วม” (Shared Value) ที่เกิดจากการดูแล สนับสนุน และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความสุข มีแรงจูงใจ และมีความผูกพันกับองค์การ (Kaufman, 2022) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการลดอัตราการลาออก เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ระหว่างองค์การและพนักงาน โดยช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) ตลอดจนช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Kaufman, 2022)

นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีบทบาทสำคัญในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานในศตวรรษที่ 21 ทั้งในมิติของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความคาดหวังของแรงงานรุ่นใหม่ โดย HRM ที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับ Digital Transformation และมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของคนให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ของเศรษฐกิจดิจิทัล (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2021)

ทรัพยากรมนุษย์ยังมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เช่น เป็นทรัพยากรที่มีชีวิต มีความรู้สึก มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไม่มีขีดจำกัด แนวคิดนี้สนับสนุนโดย Milkovich & Boudreau (1997) ที่ชี้ว่าทรัพยากรมนุษย์มีต้นทุนสูงแต่สามารถสร้างผลตอบแทนกลับสู่องค์การได้อย่างมหาศาล หากได้รับการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้าง องค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Fayol (1949) และ Dessler (2020) ประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งทั้งหมดล้วนมีเป้าหมายร่วมกันในการทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันไม่อาจจำกัดความเพียงแค่การจัดการ “คนทำงาน” หากแต่เป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน ทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และจิตวิญญาณแห่งการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ใช่เพียงกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ หรือจัดสรรกำลังคนเท่านั้น แต่เป็น “ระบบขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์” ที่มุ่งเน้นการพัฒนา เสริมสร้าง และใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มขีดความสามารถ อันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าในระดับปัจเจก ทีม และองค์กรรวมอย่างแท้จริง

### ปรัชญาสู่การปฏิบัติ: จากแนวคิดสู่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มิใช่เพียงกระบวนการเชิงเทคนิคหรือภารกิจเชิงระบบ หากแต่เป็นกระบวนการที่หยั่งรากจาก “ปรัชญา” หรือกรอบความคิดที่ผู้บริหารยึดถือเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางพัฒนาและดูแลบุคลากร ซึ่งสะท้อนออกมาในแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรกับความคาดหวังของพนักงาน ดังแนวทางต่อไปนี้

1) สรรหาคนที่ใช่ในงานที่ใช่ (Right Person in the Right Job) การคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่องค์กรควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ บนพื้นฐานของความรู้ ทักษะ ทศนคติ และความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยยึดหลัก “จัดคนให้เหมาะกับงาน” เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดอัตราการลาออก

2) สร้างประสบการณ์แรกที่น่าประทับใจ (Positive Onboarding Experience) การช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม เพื่อนร่วมงาน และลักษณะงานได้ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้น จะช่วยสร้างความประทับใจ สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และเสริมสร้างความผูกพันระยะยาว

3) สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ (Motivation & Morale) การยกย่อง ชมเชย การเลื่อนขั้น การให้สิทธิประโยชน์ หรือแม้แต่การแสดงความรักใจเล็ก ๆ น้อย ๆ ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ส่งผลต่อความทุ่มเท ความภักดี และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของ (Participatory Management) การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด ตัดสินใจ หรือติดตามผลการดำเนินงานในระดับที่เหมาะสม จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ รับผิดชอบต่อองค์กร และพร้อมพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์กรเติบโต

5) บริหารความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม (Constructive Conflict Resolution) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การใช้วิธีการสื่อสาร เจรจา และปรึกษาหารือที่เปิดกว้าง โปร่งใส และให้เกียรติทุกฝ่าย จะช่วยลดความตึงเครียด และเสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกภายในองค์กร

6) จัดระบบงานให้ชัดเจนและโปร่งใส (Clear Organizational Design) โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา และบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งควรมีความชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเองและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) มุ่งสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง (Continuous Human Resource Development) ในยุคที่ความรู้และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เช่น ผ่านการอบรม การศึกษาต่อ หรือการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน จึงเป็นการลงทุนที่จำเป็น

8) ยึดหลักความยุติธรรมและความเป็นธรรม (Fairness and Equity) ความยุติธรรมในองค์กรเป็นรากฐานของความไว้วางใจ ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษ หรือการให้รางวัล การพิจารณาควรตั้งอยู่บนหลักข้อมูลที่โปร่งใส รอบด้าน และปราศจากอคติ

แนวทางดังกล่าวข้างต้นเป็นการถอดรหัส "ปรัชญาสู่การปฏิบัติ" ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centered HRM) และสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน พร้อมกับการเติบโตของพนักงานไปในทิศทางเดียวกัน

### แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Concepts of Human Resource Management)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดันองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยมีแกนกลางอยู่ที่ “การจัดการคน” ในฐานะทรัพยากรที่มีชีวิต มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์ และมีแรงจูงใจที่หลากหลาย (Armstrong & Taylor, 2023; Dessler, 2020) การบริหารจัดการจึงมิใช่เพียงแค่เรื่องของ การวางระบบหรือโครงสร้าง หากแต่เริ่มต้นจาก “การมีคนที่ใช่” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า “Put the right man in the right job” โดยถือว่าทรัพยากรมนุษย์มิใช่เพียงต้นทุนหรือภาระ (Liability) แต่คือ ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Asset) ที่สามารถสร้างมูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้ (Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, & Younger, 2009)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกยุคใหม่จึงเน้นมุมมองของการ “มองคนเป็นการลงทุน” (People as Investment) หรือ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) มากกว่าการจัดการแบบเดิมที่เน้นควบคุมกำลังแรงงานเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวทางของ Ulrich (1997) ที่เสนอให้ HR เปลี่ยนบทบาทจากผู้สนับสนุนฝ่ายปฏิบัติการ ไปสู่การเป็น “หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์” (Strategic Partner) ขององค์กรที่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบายสำคัญ (Boxall & Purcell, 2016)

### การจำแนกกลุ่มทรัพยากรมนุษย์: คนดี – คนเก่ง

องค์กรสมัยใหม่เริ่มจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มเพื่อใช้ในการวางแผนและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแยกได้เป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่

- 1) คนดี คนเก่ง: กลุ่มเป้าหมายหลักขององค์กร เป็นผู้มีคุณธรรมและศักยภาพพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กร
- 2) คนดี แต่ไม่เก่ง: เป็นกลุ่มที่สามารถพัฒนาได้ หากได้รับการฝึกฝนและให้โอกาส
- 3) คนเก่ง แต่ไม่ดี: แม้จะมีความสามารถสูง แต่ขาดจริยธรรม ถือเป็นความเสี่ยงร้ายแรงต่อองค์กร

4) คนไม่ดี ไม่เก่ง: เป็นกลุ่มที่สร้างภาระมากกว่ามูลค่า องค์กรควรหลีกเลี่ยงการนำเข้ามาร่วมงาน

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับหลักจิตวิทยาองค์กรและการจัดการคนเชิงพฤติกรรมที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ “คุณค่าภายใน” ควบคู่กับ “ความสามารถภายนอก” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013; Robbins & Judge, 2022) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเริ่มต้นจากการพิจารณาคุณลักษณะของคนที่ต้องการในมิติต่าง ๆ ไม่เพียงแต่ทักษะทางเทคนิค (Hard Skills) เท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Soft Skills) และความเหมาะสมด้านค่านิยมร่วม (Cultural Fit)

ในโลกยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น (Agile HRM) และมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Continuous adaptation) ต้องไม่เพียงมองคนในฐานะ “แรงงาน” แต่เป็น “หุ้นส่วนแห่งคุณค่า” ที่ร่วมสร้างอนาคตขององค์กรอย่างยั่งยืน

### 15.1.2 ความสำคัญของทุนมนุษย์ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

การบริหารองค์กรยุคปัจจุบัน ทุนมนุษย์ (Human Capital) ได้กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐ หรือภาคสังคม โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ที่ทรัพยากรทางกายภาพและทุนทางการเงินไม่สามารถสร้างความต่างได้เพียงลำพังอีกต่อไป หากองค์กรขาดบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการปรับตัวและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Becker, 1993; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994)

ความหมายของทุนมนุษย์ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2552) ให้คำนิยาม “ทุน” ว่าเป็นของเดิมหรือเงินเดิมที่จัดตั้งไว้เพื่อสร้างประโยชน์และให้เกิดการงอกเงย เช่น มีความรู้เป็นทุน มีเงินเป็นทุน ขณะที่ “มนุษย์” หมายถึงสัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผลและมีจิตใจสูง ดังนั้น เมื่อรวมกันแล้ว “ทุนมนุษย์” จึงหมายถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าและขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้า (Bateman & Snell, 2009)

ทุนมนุษย์ คือ ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรที่มีค่าต่อองค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพราะช่วยให้องค์กรสามารถ สร้างนวัตกรรม ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูงไว้ได้ ส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้ดีขึ้นและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุนมนุษย์จึงมิใช่เพียงแรงงาน (Labor) หากแต่คือ “ทุนที่สร้างมูลค่า” (Value-creating Capital) ซึ่งสะท้อนผ่านความสามารถ (Competency) ประสบการณ์ (Experience) ความมุ่งมั่น (Engagement) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ที่มีอยู่ในตัวบุคคล และสามารถนำมาใช้เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม ยกกระดับคุณภาพการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ (Barney, 1991; Delery & Roumpi, 2017)

ทุนมนุษย์ (Human Capital) ได้กลายเป็นมิติใหม่ที่เปลี่ยนแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิม จากที่เคยมองว่าคนเป็นต้นทุน มาเป็นการมองว่าคนคือผู้สร้างมูลค่า (Value Creator) ผ่านความสามารถ (Human Competency) ที่สามารถต่อยอดเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว (दनัย เทียนพุด, 2551)

การมีทุนมนุษย์ที่เข้มแข็งยังช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ (inimitable advantage) ซึ่งถือเป็นหัวใจของแนวคิดทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-Based View: RBV) ที่เสนอว่าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบได้จากทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) ยากต่อการลอกเลียน (Inimitable) และยากต่อการทดแทน (Non-substitutable) ซึ่ง “คน” คือทรัพยากรที่มีคุณลักษณะดังกล่าวครบถ้วน (Barney & Wright, 1998; Lepak & Snell, 1999)

จากเดิมที่องค์กรจำนวนมากมองว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เป็น “ต้นทุน” ที่ต้องจำกัด แต่ในปัจจุบันได้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิด โดยมองว่า “คน” เป็น “สินทรัพย์” ที่สามารถสร้างมูลค่าให้องค์กรในระยะยาว การลงทุนในทุนมนุษย์จึงปรากฏในหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การศึกษา หรือการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (ระบิล พันภัย, 2557)

ในทางเศรษฐศาสตร์ แนวคิด “ทุนมนุษย์” ปรากฏครั้งแรกโดย Theodore W. Schultz ในบทความ “Investment in Human Capital” ที่ตีพิมพ์ใน American Economic Review เมื่อปี ค.ศ. 1961 ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ทุนมนุษย์คือความสามารถต่าง ๆ ที่อยู่ในตัวบุคคล ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและที่เกิดจากการเรียนรู้ตลอดชีวิต (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2551)

นอกจากนี้ ทุนมนุษย์ยังครอบคลุมทั้งความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และ ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่สะสมอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเมื่อได้โอกาสในการเรียนรู้และประสบการณ์มากขึ้น ทุนมนุษย์ก็จะยิ่งเพิ่มพูนตามไปด้วย (กัลย์ปิ่นเกษร และคณะ, 2560) ทุนมนุษย์จึงถือเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า ซึ่งสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อการดำเนินงาน และช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555)

Gratton & Ghoshal (2003) ได้สังเคราะห์ว่า ทุนมนุษย์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะเฉพาะ และประสบการณ์ที่สั่งสม รวมถึง Tacit Knowledge ที่ไม่สามารถถ่ายทอดได้ง่าย ๆ

2) ทุนทางสังคม (Social Capital) เครือข่ายความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือ ที่ช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

3) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) คุณลักษณะภายในของบุคคล เช่น การรู้จักตนเอง (Self-awareness) ความยืดหยุ่น (Resilience) และความมีศักดิ์ศรี (Integrity)

นอกจากนี้ การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องยังสะท้อนถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Capability) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการสร้างนวัตกรรมและความยั่งยืนในระยะยาว (Garavan, McGuire, & O'Donnell, 2021) องค์กรที่ลงทุนในทุนมนุษย์ผ่านการฝึกอบรม การสร้างเส้นทางอาชีพ การพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ย่อมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้มากกว่า องค์กรที่ละเลยมิติของทุนมนุษย์

### ความสำคัญของทุนมนุษย์ต่อองค์กร

ทุนมนุษย์นับเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนา และความยั่งยืนขององค์กรในศตวรรษที่ 21 โดยองค์กรจำเป็นต้องออกแบบแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของตน เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่มีอยู่ในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง และสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2551)

ทุนมนุษย์ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน โดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สามารถคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ทำให้องค์กรมีความโดดเด่นเหนือคู่แข่งและสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างทันท่วงที (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2554)

ทุนมนุษย์ยังถือเป็น “สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน” (Intangible Asset) ที่ไม่สามารถวัดมูลค่าโดยตรงได้ในทางบัญชี แต่กลับมีศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนทั้งด้านประสิทธิภาพการทำงาน การลดต้นทุน และการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในระยะยาว โดยทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบหนึ่งของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ร่วมกับทุนโครงสร้าง (Structural Capital) และทุนลูกค้า (Customer Capital) ซึ่งมีบทบาทในการผลักดันสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Lv & Han, 2015)

ในระดับมหภาค ทุนมนุษย์เป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญของเศรษฐกิจชาติ โดยเฉพาะการลงทุนด้านการศึกษาและการพัฒนาทักษะแรงงานซึ่งสามารถเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของแรงงาน ส่งเสริมนวัตกรรม เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในระยะยาว (Hyun, 2010)

กล่าวโดยสรุป ทุนมนุษย์มีความสำคัญในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับปัจเจกบุคคล องค์กร หรือระดับเศรษฐกิจของประเทศ โดยเป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถทดแทนหรือถ้อยโอนได้ บุคคลที่มีทุนมนุษย์สูงสามารถสร้างคุณค่าได้ทั้งต่อตนเองและองค์กร และเมื่อมีการจัดการและพัฒนาอย่างเป็นระบบ องค์กรก็จะสามารถแปลงศักยภาพของทุนมนุษย์ให้กลายเป็นพลังขับเคลื่อนที่ยั่งยืน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของทั้งองค์กรและสังคมโดยรวม

### ความสำคัญของทุนมนุษย์ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ในยุคที่เศรษฐกิจและสังคมขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและข้อมูล ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางกายภาพหรือเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ "ทุนมนุษย์" (Human Capital) กลายเป็นปัจจัยหลักที่ขับเคลื่อนความสำเร็จอย่างยั่งยืน องค์กรที่สามารถพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสม จะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Barney, 1991; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994)

ประการแรก ทุนมนุษย์ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พนักงานที่มีองค์ความรู้และทักษะที่ลึกซึ้ง ไม่เพียงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังสามารถคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ตลาดและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Garavan, McGuire, & O'Donnell, 2021)

ประการที่สอง ทุนมนุษย์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยการลงทุนในพนักงานผ่านการฝึกอบรม การให้ความรู้ และการพัฒนาทักษะต่าง ๆ จะช่วยให้บุคลากรสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ทำงานได้เร็วขึ้น และลดข้อผิดพลาด ซึ่งเป็นการเพิ่มผลผลิต (productivity) และลดต้นทุนในระยะยาว (Delery & Roumpi, 2017)

ประการที่สาม ทุนมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพสูง (Talent Attraction & Retention) เมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พนักงานจะรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีคุณค่า ได้รับโอกาสในการเติบโต และเกิดความผูกพันกับองค์กร สิ่งนี้จะช่วยลดอัตราการลาออกและสร้างความมั่นคงทางทรัพยากรบุคคลในระยะยาว (Ulrich et al., 2012)

ประการที่สี่ ทุนมนุษย์ถือเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) ที่สร้างมูลค่าเหนือกว่าสินทรัพย์อื่น แม้ไม่สามารถวัดได้ในเชิงกายภาพ แต่ทุนมนุษย์กลับเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงต่อการสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างในเชิงธุรกิจ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรจึงถูกมองว่าเป็นทุนทางเศรษฐกิจที่มีมูลค่าทางกลยุทธ์ (Becker, 1993; Lepak & Snell, 1999)

ประการที่ห้า ทุนมนุษย์เป็นแรงผลักดันสำคัญต่อการเติบโตและความสามารถในการทำกำไรขององค์กร จากข้อมูลการวิจัยหลายชิ้นพบว่า องค์กรที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องสามารถเพิ่มอัตราการทำกำไร และลดต้นทุนแฝงจากความผิดพลาดหรือการเปลี่ยนงานของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ (Huselid, 1995)

สุดท้าย ทุนมนุษย์สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพราะคนไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือถ่ายโอนข้ามองค์กรได้ง่ายเหมือนเทคโนโลยีหรือเงินทุน ดังนั้นองค์กรที่สามารถรักษาและพัฒนาคนให้มีศักยภาพสูงย่อมมีความสามารถในการแข่งขันอย่างมั่นคงในระยะยาว (Barney & Wright, 1998)

ด้วยเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ไม่ใช่เพียงค่าใช้จ่ายทางธุรกิจ หากแต่เป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ ที่สร้างผลตอบแทนในรูปของความอยู่รอด ความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยแรงผลักดันจากเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม

กล่าวโดยสรุป ทุนมนุษย์คือหัวใจของการเติบโตเชิงกลยุทธ์ เป็นผลรวมของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคคลที่สามารถนำมาสร้างคุณค่าให้องค์กรในระยะยาว โดยมองว่าคนเป็น “ทรัพย์สิน” ที่มีค่ายิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ และศักยภาพในการสร้างคุณค่า ไม่ใช่ภารกิจของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพียงลำพัง แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมของทั้งองค์กร ทั้งในเชิงนโยบาย วัฒนธรรมการทำงาน และการบริหารจัดการที่ยึดหลักการพัฒนาคนเป็นศูนย์กลาง (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012)

### 15.1.3 วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เกิดขึ้นจากความจำเป็นในการจัดการกับ “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีชีวิต มีความรู้สึกนึกคิด และมีความคาดหวังเฉพาะตนเอง องค์กรจึงไม่สามารถปฏิบัติต่อคนเหมือนทรัพยากรทางกายภาพอื่น ๆ ได้ หากต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ความหลากหลายของแรงจูงใจ รวมถึงความพร้อมของแต่ละบุคคลในการลดอิสรภาพของตนเพื่อแลกกับการเข้าร่วมอยู่ในระบบขององค์กร ซึ่งมีระเบียบ วัฒนธรรม และเป้าหมายร่วมเป็นกรอบกำกับ

#### การเปลี่ยนผ่านแนวคิดการบริหารบุคคลสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการบริหารคนได้วิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องตามบริบทของเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี โดยสามารถจำแนกพัฒนาการเป็น 3 ยุคหลัก ได้แก่

1) ยุคคลาสสิก (Classical Theory) จุดเน้นอยู่ที่ประสิทธิภาพและการควบคุมตามหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ เช่น การแบ่งงานอย่างมีระบบ การควบคุมระเบียบวินัย และการลดต้นทุนด้านแรงงาน แนวคิดของ Taylor, Fayol และ Weber ถือเป็นรากฐานของยุคนี้

2) ยุคนีโอคลาสสิก (Neo-Classical Theory) เป็นช่วงที่เริ่มให้ความสำคัญกับ “มนุษย์” ในฐานะทรัพยากรที่มีความรู้สึก ต้องการแรงจูงใจ และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางสังคม แนวคิด Human Relations ของ Elton Mayo และ Maslow เป็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้เกิดการมองคนในมิติจิตวิทยาและพฤติกรรมมากขึ้น

3) ยุคสมัยใหม่ (Modern Theory) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้มอง “บุคลากร” เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เป้าหมายของการบริหารจึงไม่ใช่เพียงความอยู่รอด แต่รวมถึงการพัฒนาศักยภาพในระยะยาว การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างระบบประเมินผล ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน และการพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่

### การเปลี่ยนบทบาทของ HR จากผู้สนับสนุนสู่กลยุทธ์องค์กร

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ องค์กรไม่เพียงต้องการคนที่ “ทำงานได้” แต่ต้องการคนที่ “สร้างคุณค่า” ได้ด้วย ความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี (Digital Disruption), การแข่งขันทางธุรกิจ และความคาดหวังของแรงงานยุคใหม่ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวจากบทบาทแบบดั้งเดิม (Traditional Support Role) สู่การเป็น นักกลยุทธ์องค์กร (Strategic Partner) และ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในงาน HR เช่น HRIS, AI Recruitment หรือ e-Learning Platform ช่วยให้ HR สามารถจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และเพิ่มความแม่นยำ ขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับ “ประสบการณ์ของพนักงาน” (Employee Experience) และ “วัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุน” เพื่อดึงดูด รักษา และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เติบโตไปพร้อมกับองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน จึงเป็นศาสตร์ที่เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กรกับ ศักยภาพของมนุษย์ โดยยึดหลักการบริหารที่เข้าใจคนในฐานะทรัพยากรที่ทรงคุณค่า และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ การบริหารที่ดีจึงต้องตอบสนองทั้งเป้าหมายองค์กรและความต้องการของบุคลากรอย่าง สมดุล (Ulrich, 2016; Armstrong, 2020)

## 15.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจและเป้าหมายทางกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการพัฒนา การรักษา และการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างสูงสุด วัตถุประสงค์หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึง ครอบคลุมทั้งเชิงเศรษฐกิจ องค์กร และมนุษยธรรม โดยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

### 15.2.1 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (Organizational Efficiency)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร ผ่าน กระบวนการต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อให้ “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักขององค์กร สามารถดำเนินงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ หนึ่งในหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือการจัดวาง คนให้เหมาะสมกับงาน (Right Person in the Right Job) ซึ่งช่วยลดการสูญเสียจากการทำงานที่ไม่ เหมาะสม เพิ่มความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และทำให้พนักงานสามารถใช้ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ของตนได้อย่างเต็มที่ (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2021)

การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรยังอาศัยกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพ (Training and Development) เพื่อเสริมสร้างทักษะใหม่หรืออัปเดตองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมการทำงานยุคใหม่ โดยเฉพาะในโลกที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและดิจิทัล ความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวของพนักงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลผลิตและ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Aguinis & Kraiger, 2009)

นอกจากนี้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการให้รางวัลตอบแทนอย่างเป็นธรรม (Equitable Rewards) เป็นอีกสองกลไกที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจและสร้างความผูกพันในการทำงาน เมื่อพนักงานเห็นว่าความสามารถและผลงานของตนได้รับการยอมรับและตอบแทนอย่างเหมาะสม ย่อมนำไปสู่พฤติกรรมที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร และเพิ่มพูนประสิทธิภาพในภาพรวม (Armstrong & Taylor, 2023)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจึงมิใช่เพียงการบริหารจัดการเชิงเทคนิค แต่เป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงโดยตรงกับการดำเนินงานหลักขององค์กร โดยเฉพาะในยุคที่ความสามารถในการปรับตัว (Agility) และการตอบสนองอย่างรวดเร็วเป็นหัวใจของความอยู่รอด การมีบุคลากรที่เหมาะสม มีศักยภาพ และมีแรงจูงใจ จึงเป็นปัจจัยที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรในระยะยาว (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012)

การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ถือเป็นวัตถุประสงค์หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ซึ่งมุ่งเน้นการจัดการ “คน” ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร โดยเชื่อมโยงกับทุกมิติของการปฏิบัติงาน ตั้งแต่การสรรหา วางแผนกำลังคน การพัฒนา ไปจนถึงการประเมินผลและการให้รางวัล

1) การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Right Person in the Right Job) แนวคิด “คนที่ใช่กับงานที่ใช่” คือรากฐานของความสำเร็จ เพราะการวางตำแหน่งพนักงานให้เหมาะสมกับทักษะสมรรถนะ และแรงจูงใจของเขา จะช่วยลดต้นทุนแฝง เช่น ความล่าช้า การทำงานซ้ำซ้อน และการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า (Noe et al., 2021) นอกจากนี้ยังส่งเสริมขวัญกำลังใจ เพราะพนักงานรู้สึกว่าได้รับการมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถและเป้าหมายชีวิตตนเอง

2) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากเทคโนโลยีดิจิทัล ความสามารถในการอัปเดตความรู้และทักษะใหม่อย่างต่อเนื่องจึงเป็นหัวใจขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีระบบฝึกอบรมที่ไม่ใช่แค่เน้นทักษะเฉพาะทางแต่ยังพัฒนา Soft Skills เช่น การสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ และความสามารถในการปรับตัว ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลผลิต ความยืดหยุ่น และศักยภาพในการแข่งขันในระยะยาว (Aguinis & Kraiger, 2009)

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล (Performance Appraisal and Equitable Rewards) ระบบประเมินผลที่ชัดเจน ยุติธรรม และสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ไม่เพียงแต่ทำให้พนักงานเข้าใจว่าตนเองควรมุ่งเน้นที่ใด แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงพฤติกรรมและประสิทธิภาพการทำงาน (Armstrong & Taylor, 2023) หากควบคู่กับระบบผลตอบแทนที่จูงใจ เช่น โบนัส การปรับตำแหน่ง หรือรางวัลเชิงจิตวิทยาอย่างการยกย่องชมเชย จะช่วยสร้างพฤติกรรมเชิงบวกในองค์กร และส่งเสริม productivity โดยรวม

4) การเชื่อมโยง HR กับกลยุทธ์องค์กร (Strategic HR Alignment) แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงงานสนับสนุน (Supporting Function) แต่

ควรเป็นพันธมิตรกระบวนการธุรกิจ (Strategic Business partner) ที่สามารถปรับแผนกำลังคน (Workforce Planning) ให้ตอบรับต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น การปรับโครงสร้างให้ Lean ขึ้น หรือ การเพิ่มทักษะที่จำเป็นเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ (Ulrich et al., 2012) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกยุคใหม่ ที่ต้องการความคล่องตัว (Agility) และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง

5) การบริหารที่เน้นประสิทธิภาพองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรไม่ใช่เพียงการปรับปรุงทีละส่วน (Fragmented Improvement) แต่ต้องเป็นการบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management) ที่ครอบคลุมทั้งบุคลากร โครงสร้าง วัฒนธรรม เทคโนโลยี และกระบวนการ โดยที่ “คน” เป็นศูนย์กลางของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด

### 15.2.2 เพื่อพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร (Employee Development)

ในบริบทของการแข่งขันยุคดิจิทัลและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรไม่ใช่เพียง “ทางเลือก” หากแต่เป็น “ข้อบังคับเชิงกลยุทธ์” ขององค์กรที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืน บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร จะช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ความท้าทาย และความไม่แน่นอน (VUCA World) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเน้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ การปรับตัว และการเติบโตในหน้าที่การงาน ทั้งในเชิงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกยุคใหม่ที่ต้องการทักษะใหม่อยู่เสมอ (Reskilling และ Upskilling) ไม่ว่าจะเป็น

- ทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy)
- ความคิดเชิงวิเคราะห์และการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)
- ความคล่องตัวทางอารมณ์ (Emotional Agility)
- ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration and Interpersonal Skills)

การพัฒนาบุคลากรจึงไม่ใช่เพียงการฝึกอบรม (Training) แต่ต้องเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับตัวและเติบโตได้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร (Noe et al., 2021)

#### กลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรสมัยใหม่ควรออกแบบระบบการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับทั้งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความต้องการของพนักงาน โดยมีแนวทางที่ได้รับความนิยม เช่น

- แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่เจาะจงทักษะและเป้าหมายในระยะยาว
- การฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Blended Learning) ผสานทั้ง e-Learning การฝึกอบรมในที่ทำงาน และการเรียนรู้จากโครงการจริง

- การให้คำปรึกษาและพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) เพื่อสร้างแรงสนับสนุนจากภายในองค์กร
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเปิดประสบการณ์ใหม่และขยายขอบเขตความรู้
- การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential Learning) เช่น โครงการพิเศษ การเรียนรู้นอกสถานที่ การศึกษาดูงาน

แนวทางเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมการสร้าง ทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการขององค์กรในอนาคต (Aguinis & Kraiger, 2009)

การพัฒนาสู่ระดับทีมและองค์กร

การลงทุนในพนักงานระดับรายบุคคลยังนำไปสู่ ผลลัพธ์ในระดับทีมและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นต่อไปนี้

- การถ่ายทอดความรู้ภายใน (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning)
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning Organization)
- การสร้างความผูกพันและความภักดีต่อองค์กร (Organizational Commitment)
- การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทีม

เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พวกเขาจะสามารถใช้ศักยภาพสูงสุดของตนเอง เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร และกลายเป็นผู้ขับเคลื่อนสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในระยะยาว (Ulrich et al., 2012)

### 15.2.3 เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน (Motivation and Engagement)

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) กลายเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพการทำงาน (Performance) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การรักษาบุคลากรคุณภาพ (Talent Retention) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

แรงจูงใจหมายถึงพลังภายในที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่

- แรงจูงใจเชิงวัตถุ (Extrinsic Motivation) เช่น เงินเดือน โบนัส ผลตอบแทนทางการเงิน และสวัสดิการ
- แรงจูงใจเชิงจิตใจ (Intrinsic Motivation) เช่น การได้รับการยอมรับ โอกาสในการพัฒนา การมีงานที่มีความหมาย และความภาคภูมิใจในงาน

ในขณะที่ ความผูกพันของพนักงาน หมายถึงระดับของความทุ่มเท แรงจูงใจ และความเชื่อมโยงทางอารมณ์ที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งมีผลต่อความตั้งใจในการอยู่ทำงานและพฤติกรรมเชิงบวกในระยะยาว (Gallup, 2022)

### กลยุทธ์การบริหารแรงจูงใจและความผูกพัน

องค์กรที่ต้องการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันที่ยั่งยืนควรใช้ แนวทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) โดยเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับความต้องการของบุคลากร ผ่านมาตรการสำคัญ ดังนี้

- การออกแบบระบบค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม (Fair Compensation) เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นธรรมและความคุ้มค่าในการทำงาน
- การให้รางวัลและยอมรับความสำเร็จ (Recognition and Reward) ในรูปแบบที่หลากหลาย และสอดคล้องกับคุณค่าของพนักงาน
- การพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Path Development) ที่ชัดเจนและมีโอกาสเติบโต
- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participatory Management) เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและเป็นเจ้าของในเป้าหมายขององค์กร
- การส่งเสริมสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) ผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อสุขภาวะทั้งกายและใจ

งานวิจัยของ Gallup (2022) ระบุว่า พนักงานที่มีความมุ่งมั่น (Engagement) สูง จะมีแนวโน้มทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ร้อยละ 21 มีการขาดงานน้อยลง ร้อยละ 41 และมีส่วนช่วยให้ ผลกำไรขององค์กรดีขึ้นโดยเฉลี่ย ร้อยละ 23 เมื่อเทียบกับองค์กรที่พนักงานไม่มีความมุ่งมั่นอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังมีผลต่อความสัมพันธ์ในทีม (Team Cohesion) การลดความขัดแย้งภายในองค์กร และการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกัน (Armstrong & Taylor, 2023)

ความผูกพันของบุคลากรไม่ได้เป็นเพียงผลลัพธ์ทางอารมณ์ แต่เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในโลกยุคใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และ ความคาดหวังของแรงงานรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Y) ซึ่งให้ความสำคัญกับคุณค่าของงานมากกว่าค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว

### 15.2.4 เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน (Positive Work Culture)

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ถือเป็นโครงสร้างเชิงสังคมที่กำหนดพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมภายในองค์กร ซึ่งส่งอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน การสื่อสาร การตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล องค์กรที่มีวัฒนธรรมเชิงบวกจะสามารถดึงดูด รักษา และพัฒนา

บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความผูกพันในงาน (Employee Engagement) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และประสิทธิภาพองค์กรรวม (Schein & Schein, 2017)

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการกำหนดนโยบายหรือคู่มือสวัสดิการเท่านั้น แต่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบวัฒนธรรม (Culture Architect) ที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง เป็นธรรม และสนับสนุนศักยภาพของพนักงานในทุกระดับ (Ulrich et al., 2012)

1) ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่สำคัญในการวางแนวทางด้าน คุณธรรม (Ethics) และ จริยธรรม (Morality) พร้อมกับส่งเสริมวัฒนธรรมที่ครอบคลุมความหลากหลาย (Diversity) ความเท่าเทียม (Equity) และ ความมีส่วนร่วม (Inclusion) ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรยุคใหม่ (Roberson, 2019) องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลาย ความเท่าเทียม และ ความมีส่วนร่วม จะสามารถสร้างความไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน และการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ระหว่างคนที่มีภูมิหลังหลากหลาย

2) พัฒนาระบบการสื่อสารภายในและการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงานต้องมี ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมแบบมีส่วนร่วม การรับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานแบบ Hybrid หรือ Remote การสื่อสารที่ดีช่วยให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายขององค์กร มีความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น และรู้สึกว่ามีคุณค่าในองค์กร (Cameron & Green, 2019)

3) สร้างบรรยากาศแห่งการสนับสนุนและความไว้วางใจ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน ควรเน้นการ สร้างความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างผู้นำกับพนักงาน มีระบบสนับสนุนด้านจิตใจ การทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Schein & Schein, 2017) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ความยืดหยุ่น (Flexibility) และสุขภาวะในการทำงาน (Well-being) เป็นประเด็นที่พนักงานให้ความสำคัญ

4) เป็นกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรที่มีวัฒนธรรมเชิงบวกย่อมสามารถรักษาคนเก่ง (Talent Retention) ลดอัตราการลาออก (Turnover) และสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ยั่งยืน เมื่อวัฒนธรรมกลายเป็น "DNA" ขององค์กร จะสามารถขับเคลื่อนให้ทุกคนมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจในความเป็นสมาชิกขององค์กร (Ulrich et al., 2012)

### 15.2.5 เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานและจริยธรรม (Legal and Ethical Compliance)

ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งในระดับประเทศและระดับโลก การบริหารทรัพยากรมนุษย์มิได้จำกัดอยู่เพียงการส่งเสริมประสิทธิภาพหรือความผูกพันของพนักงานเท่านั้น หากแต่ยังต้องดำเนินการให้ สอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน (Labor Law Compliance) และหลักจริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics) อย่างเคร่งครัด ซึ่งถือเป็นรากฐานของการดำเนินกิจการอย่างมีความรับผิดชอบและยั่งยืน

หนึ่งในภารกิจหลักของ HRM คือการบริหารบุคลากรให้เป็นไปตาม กฎหมายแรงงาน และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับสากล เช่น กฎหมายว่าด้วยการจ้างงาน ค่าจ้างขั้นต่ำ ชั่วโมงการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน, และสิทธิประโยชน์ของพนักงาน การละเลยหรือไม่ปฏิบัติตามอาจนำไปสู่ความเสี่ยงทางกฎหมาย ค่าปรับ ความเสียหายต่อภาพลักษณ์ และการฟ้องร้องจากบุคลากรหรือหน่วยงานภายนอก (Mondy & Martocchio, 2016) สำหรับในบริบทสากลนั้น องค์กรที่ดำเนินงานข้ามพรมแดนยังต้องให้ความสำคัญกับหลักการขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) กฎหมายต่อต้านการเลือกปฏิบัติ และข้อกำหนดด้านแรงงานที่ระบุในข้อตกลงทางการค้า (เช่น USMCA, EU Directives)

การเคารพจริยธรรมและสิทธิมนุษยชน ในการบริหารบุคลากรอย่างมีจริยธรรมนั้น หมายถึงการดำเนินนโยบายที่เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างมีศักดิ์ศรี การเคารพสิทธิขั้นพื้นฐาน และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยจากการคุกคาม การเลือกปฏิบัติ หรือการใช้อำนาจในทางที่ผิด (Crane & Matten, 2016) ทั้งนี้ จริยธรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ยังครอบคลุมถึงการตัดสินใจเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผล โดยไม่อิงผลประโยชน์ส่วนตนหรือความลำเอียง (bias) ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และลดความขัดแย้งภายในองค์กร (Dessler, 2020)

องค์กรที่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานและยึดมั่นในจริยธรรมจะสามารถสร้าง ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งภายในและภายนอก ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้า นักลงทุน หรือสังคมโดยรวม ซึ่งส่งผลต่อการเติบโตในระยะยาวและการสร้างแบรนด์องค์กรในเชิงบวก (Winston, 2020)

นอกจากนี้ การปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมยังสอดคล้องกับหลัก ESG (Environmental, Social, and Governance) ซึ่งกำลังกลายเป็นมาตรฐานใหม่ที่นักลงทุนและผู้บริโภคทั่วโลกใช้ประเมินคุณภาพขององค์กร

### 15.2.6 เพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Strategic Advantage)

ในยุคที่เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เทคโนโลยี และนวัตกรรม ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กรมิได้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางกายภาพหรือทุนทางการเงินเพียงอย่างเดียว หากแต่ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ได้กลายมาเป็น “หัวใจ” สำคัญของกลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืนและการสร้างความแตกต่างที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ

ทุนมนุษย์ในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Barney (1991) ในกรอบทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) องค์กรที่สามารถพัฒนาและรักษาทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable)หายาก (Rare) ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Inimitable) และไม่สามารถถูกทดแทนได้ง่าย (Non-substitutable) จะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวได้ ซึ่งทุนมนุษย์คุณภาพสูง ที่

ประกอบด้วยองค์ความรู้เฉพาะทาง ทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และความจงรักภักดีต่อองค์กร ถือเป็นหนึ่งในทรัพยากรประเภทนั้น

Wright & McMahan (2011) เสริมว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) คือกระบวนการที่เชื่อมโยงระบบและแนวปฏิบัติด้าน HR เข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

### กลยุทธ์ HRM เพื่อส่งเสริม Competitive Advantage

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันจะครอบคลุมการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรใน 4 มิติหลัก ได้แก่

- 1) การคัดเลือกและรักษาคนเก่ง (Talent Acquisition and Retention) คัดสรรและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีค่านิยมสอดคล้องกับองค์กร
- 2) การพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับอนาคต (Future-Ready Competencies) ส่งเสริมทักษะดิจิทัล การคิดเชิงระบบ และความสามารถในการทำงานข้ามวัฒนธรรม เป็นต้น
- 3) การออกแบบโครงสร้างและวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรม
- 4) การวางระบบวัดผลและแรงจูงใจเชิงกลยุทธ์ เช่น การตั้งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Objectives and Key Results: OKRs) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-based Pay) และการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่

จุดเด่นของ Performance-Based Pay จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพราะผลตอบแทนขึ้นอยู่กับผลงานโดยตรง ไม่ใช่แค่ระยะเวลาทำงานหรือตำแหน่ง ช่วยกระตุ้นความสามารถในการแข่งขัน พนักงานจะพยายามพัฒนาตัวเอง และทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้ได้รางวัลที่สูงขึ้น ช่วยสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อผลงานที่วัดได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จะช่วยผลักดันให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น คัดแยกพนักงานที่มีศักยภาพสูง ส่งเสริมให้เกิด High Performance Culture

องค์กรที่มีระบบ HR ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับกลยุทธ์ จะสามารถปรับตัวเร็วกว่า สร้างนวัตกรรมได้มากกว่า และสร้างประสบการณ์พนักงานที่ดึงดูดคนเก่งได้ดีกว่าองค์กรทั่วไป ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว (Ulrich et al., 2012; Boxall & Purcell, 2016)

จากที่กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกยุคใหม่ ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการพนักงานในระดับปฏิบัติการ เช่น การจัดสรรคนเข้าทำงาน การจ่ายค่าตอบแทน หรือการควบคุมระเบียบวินัยเท่านั้น แต่ได้ขยายขอบเขตอย่างมีนัยสำคัญไปสู่การเป็น กลไกเชิงยุทธศาสตร์ ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงเป็นมากกว่าการจัดการ “คน” แต่เป็นการสร้าง ทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Capital) ที่มีบทบาทในการส่งเสริม นวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัลและโลกาภิวัตน์ (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012; Armstrong & Taylor, 2023)

ดังนั้น องค์กรที่ต้องการเติบโตอย่างมั่นคงในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมอง HRM ไม่ใช่เพียง “หน่วยงานสนับสนุน” (support function) แต่เป็น “พันธมิตรเชิงกลยุทธ์” (Strategic Partner) ที่สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้าง คุณค่าร่วม (Shared Value) ให้เกิดขึ้นทั้งในระดับรายบุคคลและระดับองค์กร โดยเฉพาะในประเด็นด้านความยั่งยืน ความเป็นธรรม และความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งล้วนเป็นหัวใจของการบริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง

### 15.3 บทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถจำแนกภารกิจหลักของ HRM ออกเป็น 3 ด้านสำคัญ ได้แก่ การจัดหา การใช้ประโยชน์ และการดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละด้านมีองค์ประกอบและกระบวนการที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ (Dessler, 2020; Armstrong & Taylor, 2023)

**1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Procurement)** ภารกิจนี้เกี่ยวข้องกับการจัดหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อรองรับภารกิจขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การออกแบบงาน (Job Design), การวิเคราะห์งาน (Job Analysis), การวางแผนอัตรากำลังคน (Workforce Planning), การสรรหา (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection) ทั้งนี้กระบวนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพได้อย่างต่อเนื่อง (Snell, Morris, & Bohlander, 2022)

**2) การใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Utilization)** การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพหมายถึง การมอบหมายงาน การกำกับดูแล และการสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ โดยครอบคลุมกิจกรรมสำคัญ เช่น การบรรจุแต่งตั้ง (Placement), การปฐมนิเทศ (Orientation), การทดลองงาน (Probation), การสร้างแรงจูงใจ (Motivation), การพัฒนาทีม (Teamwork), การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และการฝึกอบรมพัฒนา (Training and Development) ซึ่งล้วนเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขและเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Mathis, Jackson, Valentine, & Meglich, 2022)

3) การดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance) ภารกิจนี้เน้นการรักษาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และความมั่นคงในอาชีพ โดยรวมถึงกิจกรรม เช่น การพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน (Health and Safety) การควบคุมวินัย (Discipline Management) และการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน (Labor Law Compliance) ซึ่งเป็นกลไกที่ช่วยลดอัตราการลาออกและเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2020)

### 15.3.1 บทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่มีบทบาทสำคัญในการดึงดูด พัฒนา ใช้งาน และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรอย่างยั่งยืน โดยหน้าที่หลักสามารถจัดแบ่งออกเป็น 15 ด้าน ดังนี้ (Armstrong & Taylor, 2023; Dessler, 2020; Mathis et al., 2022)

1) การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกระบวนการกำหนดภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และขอบเขตของงานในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน และเอื้อต่อการจัดสรรบุคลากรได้อย่างเหมาะสมตามเป้าหมายขององค์กร

2) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) หมายถึง การศึกษาและกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติที่จำเป็นของตำแหน่งงาน เช่น ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นการคาดการณ์จำนวนและประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการในอนาคต โดยอิงจากข้อมูลปัจจุบันและแนวโน้มการขยายตัวของงาน

4) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) เป็นกระบวนการดึงดูดและคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงาน เพื่อเติมเต็มความต้องการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

5) การบรรจุ ปรูมนิเทศ และทดลองงาน (Placement, Orientation, Probation) เป็นขั้นตอนการรับพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร พร้อมทั้งแนะนำกฎระเบียบและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการประเมินความเหมาะสมระหว่างทดลองงานก่อนการบรรจุอย่างถาวร

6) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ และทุ่มเทอย่างเต็มศักยภาพ โดยใช้แนวคิดด้านจิตวิทยาในการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

7) มนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารภายในองค์กร การเสริมสร้างทักษะในการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและลดความขัดแย้งในองค์กร

8) การสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นกระบวนการส่งเสริมความรัก ความเข้าใจ และความสามัคคีภายในทีม เพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและเกิดพลังร่วมในองค์กร

9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา การให้รางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง

10) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การจัดกิจกรรมเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

11) การพิจารณาความดี ความชอบ และการโยกย้าย ซึ่งการเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน หรือการโยกย้ายตำแหน่งงาน เป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ในการตอบแทนหรือปรับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสมกับบุคลากรและโครงสร้างงาน

12) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation and Benefits) การกำหนดค่าจ้าง สวัสดิการ และผลตอบแทนที่เหมาะสม เป็นธรรม และสามารถจูงใจให้ผู้สมัครงานภายนอกและพนักงานภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

13) การบำรุงรักษาสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) องค์กรควรจัดให้มีมาตรการดูแลด้านสุขภาพกายและใจ รวมถึงความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อป้องกันอุบัติเหตุและลดความเสี่ยงในการสูญเสียชีวิตหรือทรัพย์สิน

14) การควบคุมวินัยและการลงโทษ (Discipline and Punishment) การสร้างระบบควบคุมพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับระเบียบขององค์กร และเมื่อมีการฝ่าฝืนก็ควรมีมาตรการทางวินัยที่เหมาะสม

15) การจัดการกฎหมายแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความรู้ทั้งนายจ้างและลูกจ้างเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย เช่น กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กองทุนเงินทดแทน และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ เพื่อป้องกันข้อพิพาทและเสริมสร้างความร่วมมือที่ยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจัดหา “หาให้ได้” การใช้ “ใช้ให้เป็น” และการรักษา “เก็บไว้ให้นาน” ล้วนเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเพื่อสามารถออกแบบและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Armstrong & Taylor, 2023)

### 15.3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) เป็นกระบวนการเชิงระบบที่บูรณาการแนวคิดด้านกลยุทธ์ขององค์กรเข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนการบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Wright & McMahan, 2011; Jackson, Schuler, & Jiang, 2014) ทั้งนี้ การบริหารทรัพยากร

มนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีลักษณะสำคัญที่สะท้อนแนวทางการจัดการที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1) การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ปัจจัยทางกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง เพื่อนำมาประกอบการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ (Armstrong & Taylor, 2023)

2) การตอบสนองต่อการแข่งขันและตลาดแรงงาน องค์กรต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงาน เช่น ค่าตอบแทน การว่างงาน สภาพการทำงาน หรือความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ซึ่งล้วนส่งผลต่อการดึงดูดและรักษาบุคลากร รวมถึงกระทบต่อการตัดสินใจด้านนโยบาย HR (Barney & Wright, 1998)

3) การมุ่งเน้นแผนระยะยาว มุ่งสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรกับแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นการดำเนินการในระยะยาวที่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ผ่านการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีระบบ (Boxall & Purcell, 2016)

4) การพัฒนาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ HR ไม่ได้มาจากแนวทางเดียว แต่ต้องพิจารณาทางเลือกหลากหลาย โดยมีผู้เกี่ยวข้องร่วมกันเสนอแนวทางเพื่อเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับเป้าหมายในอนาคตขององค์กร (Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, & Younger, 2013)

5) การพิจารณาครอบคลุมทุกระดับของบุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ไม่จำกัดเฉพาะการจัดการกับพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงผู้บริหารทุกระดับ โดยการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ HR ควรสะท้อนถึงความต้องการของบุคลากรทุกกลุ่มเพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาและการใช้ศักยภาพ (Snell, Morris, & Bohlander, 2022)

### 15.3.3 ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) มีลักษณะและแนวทางที่แตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในแง่ของบทบาท หน้าที่ และระดับการมีส่วนร่วมในกลยุทธ์ขององค์กร การบริหารแบบดั้งเดิมมักมุ่งเน้นที่หน้าที่จำเพาะ (Functional-based approach) โดยแต่ละกิจกรรม เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการจ่ายค่าตอบแทน มักดำเนินการอย่างแยกส่วนและเป็นอิสระจากกัน ในขณะที่แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะเชื่อมโยงทุกกิจกรรมเข้ากับกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสอดคล้อง (Alignment) ระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรในระยะยาว

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ให้นำหน้ากับการที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในทีมผู้บริหารระดับสูง (top management team) และเข้าร่วมกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ขอบเขตของภารกิจจึงครอบคลุมทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร และเน้นการประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ฝ่ายการตลาด การเงิน และฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์สามารถสนับสนุนทุกภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 15.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง SHRM และ HRM แบบดั้งเดิม

มิติการเปรียบเทียบ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม (Traditional HRM)
การวางแผนและกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในแผนกลยุทธ์ขององค์กร และจัดกลยุทธ์ HR ให้สอดคล้อง	เน้นการวางแผนเฉพาะในระดับปฏิบัติการ
อำนาจและสถานภาพ	ผู้บริหาร HR มีบทบาทระดับสูง เช่น รองประธานฝ่าย HR	สถานภาพในระดับกลาง เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล
ขอบเขตของภารกิจ	ครอบคลุมพนักงานทุกระดับ รวมถึงผู้บริหาร	เน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นหลัก
การตัดสินใจ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	มีบทบาทในการตัดสินใจเฉพาะงานปฏิบัติประจำ
การบูรณาการกับภารกิจอื่น	เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของฝ่ายอื่น ๆ เช่น การผลิต การตลาด ฯลฯ	การดำเนินงานค่อนข้างแยกส่วนจากหน่วยงานอื่น
การประสานงานภายใน HR	ทุกกิจกรรมหลักมีความเชื่อมโยงกัน เช่น การสรรหากับการพัฒนา	แต่ละกิจกรรมทำงานแยกกันอย่างอิสระ

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะในรูปแบบใด ล้วนมีเป้าหมายร่วมกันในการใช้ศักยภาพของมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม แนวคิดของ SHRM ได้พัฒนาขึ้นจากรูปแบบเดิมโดยเน้นการบูรณาการกับกลยุทธ์องค์กรอย่างลึกซึ้งมากขึ้น ทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ถูกมองเพียงในฐานะ “ต้นทุน” ขององค์กรอีกต่อไป แต่ถูกยกระดับให้เป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ที่มีคุณค่า มีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Barney & Wright, 1998)

ดังนั้น การเปลี่ยนผ่านจากการบริหารแบบดั้งเดิมสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงถือเป็นทิศทางที่องค์กรในยุคใหม่ควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะในบริบทที่การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมียุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรในระยะยาว

#### 15.3.4 แนวโน้มทรัพยากรมนุษย์แห่งอนาคต (Future of Work)

ในโลกที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและพลวัตทางสังคมซับซ้อนมากยิ่งขึ้น แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจึงมีได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการงานประจำหรือกิจกรรมด้าน HR แบบเดิมอีกต่อไป แต่ต้องขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น ทันเวลา และยึดโยงกับเป้าหมายองค์กรในระยะยาว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบท "Future of Work" จึงเป็นการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีที่ทันสมัย ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมแรงงาน และการออกแบบระบบงานที่ยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลาง แนวโน้มของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรทั่วโลกต้องเผชิญและเตรียมความพร้อม โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมของตลาดแรงงานมีความไม่แน่นอนสูง และพฤติกรรมของแรงงานรุ่นใหม่มีความแตกต่างจากอดีตอย่างชัดเจน แนวโน้มเหล่านี้กำลังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบทบาท หน้าที่ และรูปแบบการทำงานของบุคลากรในองค์กร

หนึ่งในแนวโน้มสำคัญ คือ การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work) ที่รวมถึงการทำงานจากระยะไกล (Remote Work) การทำงานแบบ Hybrid รวมถึงแนวคิด "Gig Economy" ซึ่งบุคลากรจะไม่ได้จำเป็นต้องเป็นพนักงานประจำ แต่อาจเป็นผู้ให้บริการตามสัญญาระยะสั้นหรือโครงการแทน องค์กรต้องปรับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับรูปแบบแรงงานที่หลากหลายและไม่ตายตัวเช่นในอดีต (Sullivan & Scolastico, 2020)

อีกแนวโน้มที่โดดเด่นคือ การบูรณาการเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ระบบอัตโนมัติ (Automation) และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เข้ามาใช้ในการบริหารบุคลากร ส่งผลให้บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนจาก "ผู้บริหารด้านธุรการ" ไปสู่ "นักกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์" ที่มีหน้าที่วางแผน พัฒนา และปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในอนาคต (Schwab, 2017)

ขณะเดียวกัน ทักษะ (Skills) ที่จำเป็นสำหรับแรงงานในอนาคตก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จากเดิมที่เน้นความสามารถทางเทคนิคและประสบการณ์ กลายเป็นการให้ความสำคัญกับ "ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21" เช่น ความสามารถในการปรับตัว ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งในโลกที่ความรู้ล้าสมัยอย่างรวดเร็ว (World Economic Forum, 2023)

ในที่สุด แนวโน้มของ Future of Work ยังชี้ให้เห็นถึง ความสำคัญของคุณค่ามนุษย์ (Human-centric Approach) และ "Well-being" ของบุคลากร ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพในการทำงาน กับคุณภาพชีวิตและสุขภาวะของพนักงาน โดยเฉพาะในยุคหลังโควิด-19 ที่แนวคิดเรื่องงานที่มีความหมาย (Meaningful Work) ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก

### แนวโน้มทรัพยากรมนุษย์แห่งอนาคต (Future of Work)

1) การบูรณาการเทคโนโลยี AI และระบบอัตโนมัติ หนึ่งในแนวโน้มสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต คือการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบอัตโนมัติ (Automation) เข้ามาใช้ในการบริหารงานต่าง ๆ ของ HR เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการทำงาน และการวิเคราะห์ข้อมูลแรงงานเชิงลึก การใช้เทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยลดภาระงานที่เป็นกิจวัตร และเปิดโอกาสให้ HR มีเวลาในการทำงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Sullivan & Scolastico, 2020) นอกจากนี้ แนวคิดเรื่อง Composable Applications หรือระบบ HRIS ที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการเฉพาะของแต่ละองค์กร จะกลายเป็นมาตรฐานใหม่ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อเทรนด์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วได้อย่างทันที่

2) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะในยุคใหม่ โลกของการทำงานในอนาคตเรียกร้องให้แรงงานมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ผ่านกระบวนการ Upskilling และ Reskilling เพื่อให้สามารถรับมือกับเทคโนโลยีใหม่และงานที่มีความซับซ้อนสูงขึ้น องค์กรจึงต้องลงทุนในการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทักษะสำคัญที่กำลังเป็นที่ต้องการสูงในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence - EQ) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving) (World Economic Forum, 2023)

3) รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย ในอนาคต การทำงานจะมีความยืดหยุ่นสูงขึ้น ทั้งในแง่เวลาและสถานที่ เช่น การทำงานแบบ Hybrid Work หรือการลดวันทำงานลงเหลือ 4 วันต่อสัปดาห์ รวมถึงการจ้างงานแบบ Gig Economy ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกทำงานในลักษณะโครงการหรือสัญญาระยะสั้น ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีระบบบริหารแรงงานที่สามารถรองรับแรงงานหลายรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวโน้มเหล่านี้สะท้อนความจำเป็นที่องค์กรต้องสร้าง Workplace Experience ที่ตอบโจทย์ความคาดหวังและไลฟ์สไตล์ของพนักงาน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความยืดหยุ่น และการทำงานที่มีความหมาย

4) การปรับบทบาทของฝ่าย HR สู่เชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตต้องก้าวข้ามบทบาทเดิมในฐานะ “ฝ่ายสนับสนุน” ไปสู่การเป็น “ผู้นำเชิงกลยุทธ์” ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางองค์กรอย่างแท้จริง HR ต้องสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์เชิงลึก (People Analytics) วางแผนกำลังคน และสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กรในระยะยาวได้อย่างสอดคล้อง นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น เปิดกว้าง และยอมรับความหลากหลาย (Diversity, Equity, and Inclusion - DEI) จะเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Belonging) และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

5) การให้ความสำคัญกับสุขภาวะ (Well-being) และประสบการณ์เฉพาะบุคคล องค์กรยุคใหม่จะให้ความสำคัญกับสุขภาวะของพนักงานทั้งในมิติทางร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ การมีนโยบายส่งเสริมสุขภาพ เช่น โปรแกรมการดูแลสุขภาพ การให้คำปรึกษา หรือการส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการ

ทำงาน จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและลดอัตราการลาออก ในขณะเดียวกัน เทคโนโลยีดิจิทัลจะถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงประสบการณ์พนักงานให้ “เฉพาะบุคคล” มากยิ่งขึ้น เช่น การออกแบบเส้นทางการเติบโต (Career Path) โปรแกรมการเรียนรู้ (Learning Pathway) และการสื่อสารภายในองค์กร โดยอิงจากข้อมูล ความสนใจ และศักยภาพเฉพาะของแต่ละคน

แนวโน้มทรัพยากรมนุษย์แห่งอนาคต ไม่ใช่เพียงการปรับเปลี่ยนเครื่องมือหรือกระบวนการ แต่เป็นการเปลี่ยน “วิธีคิด” ขององค์กรในมิติต่าง ๆ ทั้งบทบาทของ HR ทักษะของพนักงาน รูปแบบการทำงาน และคุณค่าที่องค์กรมอบให้กับบุคลากร ดังนั้น องค์กรที่สามารถสร้างสมดุลระหว่าง ประสิทธิภาพที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี และ ประสบการณ์ที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง จะเป็นผู้ได้เปรียบในการแข่งขันในโลกแห่งการทำงานยุคใหม่

## 15.4 องค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีหลายมิติ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การจัดการคนภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบหลักของ HRM ที่สำคัญมีดังนี้

### 15.4.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning: HRP) คือ กระบวนการวิเคราะห์คาดการณ์ และวางแผนความต้องการกำลังคนขององค์กรในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีบุคลากรที่ "เพียงพอ" "เหมาะสม" และ "สอดคล้อง" กับทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Noe et al., 2021) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการคาดการณ์ความต้องการด้านกำลังคนในอนาคตให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักคือการรักษาความสมดุลของจำนวนและคุณภาพของบุคลากรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิผล และยั่งยืน

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องนำความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะด้านการวิเคราะห์มาบูรณาการในการวางแผนอย่างรอบคอบ โดยไม่ใช่เพียงแค่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นการวางแผนทางเชิงรุกที่มีลักษณะเป็น “กระบวนการต่อเนื่อง” ที่สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เช่น การขยายธุรกิจ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

กระบวนการ HRP จะเริ่มต้นจากการศึกษานโยบายองค์กร เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น แนวโน้มเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือการแข่งขันทางตลาด และสภาพแวดล้อมภายใน เช่น อัตราการลาออก ทักษะของพนักงานที่มีอยู่ และช่องว่างทางสมรรถนะ (Skill Gap) เพื่อนำมาสร้างแผนกำลังคนที่รองรับอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถดำเนินการได้โดยปราศจาก “กรอบนโยบาย” (Policy Framework) ที่ชัดเจนขององค์กร ตัวอย่างเช่น หากนโยบายขององค์กรให้ความสำคัญกับ “ศักยภาพของบุคลากร” มากกว่าการลดต้นทุนด้านแรงงาน องค์กรอาจกำหนดแผนการจัดจ้างบุคลากรที่มีความสามารถสูง โดยยินดีจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของตลาด เพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ในระยะยาว

นโยบาย HR ที่ดีจึงต้องถูกกำหนดก่อนการดำเนินงาน และมีลักษณะเป็นกรอบแนวปฏิบัติหลัก เพื่อให้แผนทรัพยากรมนุษย์สามารถออกแบบกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้อง เช่น วิธีการสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการบริหารผลการปฏิบัติงาน ทั้งหมดจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมขององค์กร เช่น การให้ความสำคัญกับความหลากหลาย การส่งเสริมความสามารถ หรือการเติบโตในสายอาชีพ

### องค์ประกอบสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1) กระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่อง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่ต้องอาศัยการเก็บข้อมูล วิเคราะห์สถานการณ์ และปรับปรุงแผนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทุกที่

2) การคาดการณ์ล่วงหน้า (Forecasting) ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องประเมินแนวโน้มด้านแรงงาน เช่น การเติบโตขององค์กร การเกษียณอายุ หรืออัตราการลาออก รวมถึงปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่อาจส่งผลกระทบต่อความต้องการกำลังคนในอนาคต

3) การกำหนดวิธีการปฏิบัติ (Action Planning) เมื่อทราบทิศทางในอนาคตแล้ว จำเป็นต้องออกแบบมาตรการรองรับในแต่ละด้าน เช่น แผนการสรรหา การฝึกอบรม การบริหารสมรรถนะ และการรักษาบุคลากร โดยทั้งหมดต้องสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กรและคุณค่าร่วม (Shared Values)

4) การเชื่อมโยงกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) แผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องไม่เพียงตอบโจทย์องค์กร แต่ต้องสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวของพนักงาน ส่งเสริมความผูกพัน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน

5) การบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากร (HR Risk Management) เช่น การวางแผนทดแทนตำแหน่งสำคัญ (succession planning) และการเตรียมความพร้อมกรณีเกิดวิกฤตการณ์ด้านแรงงาน เพื่อไม่ให้องค์กรเกิดภาวะ “ขาดแคลน” หรือ “ล้นเกิน” ทรัพยากรมนุษย์

### ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและแนวทางการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์กรภาคประชาสังคมต่างล้วนต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งในเชิงโครงสร้าง ระบบงาน และที่สำคัญที่สุดคือ “บุคลากร” ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรในอนาคต แต่ยังเป็นแนวทางในการพัฒนากำลังคนที่เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และสามารถตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างทันการณ์

จากการวิเคราะห์เชิงระบบ สามารถสรุปเหตุผลสำคัญ 4 ประการ ที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ล่วงหน้า ดังนี้

1) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งในอดีตการเปลี่ยนแปลงในสังคมดำเนินไปอย่างช้าและค่อยเป็นค่อยไป องค์กรสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงได้ทันโดยไม่ต้องมีแผนการที่ซับซ้อน อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะระบบสารสนเทศ ปัญญาประดิษฐ์ และชีววิทยาศาสตร์ ได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของมนุษย์อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดความตระหนักต่ออนาคต (Future Shock) และผลกระทบต่อองค์กรโดยตรงในด้านแรงงาน เช่น การเพิ่มขึ้นของแรงงานที่มีการศึกษาสูง ความคาดหวังต่อค่าตอบแทนที่เหมาะสม รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนงานที่ถี่ขึ้น ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลไกสำคัญในการเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอก (External Forces) และภายในองค์กร เพื่อให้การจัดการบุคลากรดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล

2) เพื่อสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยองค์กรที่มีความสามารถในการคาดการณ์และวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างแม่นยำจะสามารถเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวของธุรกิจ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถเฉพาะด้าน การมีแผนกำลังคนล่วงหน้าจะช่วยลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนแรงงาน และสนับสนุนให้เกิดการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

3) เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลากหลายตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การประเมินผล จนถึงการเกษียณหรือออกจากงาน ดังนั้นการวางแผนที่เป็นระบบจะช่วยให้แต่ละกิจกรรมสามารถดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังเป็นกรอบในการกำกับทิศทางให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม

4) เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของบุคลากรอย่างยั่งยืน เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เพียงการวางแผนจำนวนคนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการวางแผนพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ความรู้และทักษะมีอายุการใช้งานสั้นลง การมีแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการฝึกอบรม การพัฒนาความสามารถเฉพาะทาง และการสร้างแรงจูงใจภายในองค์กร จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในบริบทของการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ โดยทำหน้าที่เป็นทั้งแนวทางในการพัฒนาบุคลากร การสร้างความมั่นคง และการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ การลงทุนในการวางแผนกำลังคนที่ดีในวันนี้ คือการวางรากฐานที่มั่นคงต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

### กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

**1) การเตรียมการ (Preparation)** ขั้นตอนนี้เริ่มต้นด้วยการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

- การศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าแผนทรัพยากรมนุษย์จะสนับสนุนเป้าหมายหลักขององค์กร
- การวิเคราะห์สถานการณ์ ทั้งภายในและภายนอก เช่น แนวโน้มแรงงาน กฎหมายแรงงาน เทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ
- การกำหนดเป้าหมายของแผน อย่างชัดเจนว่าต้องการวางแผนเพื่ออะไร เช่น ลดการลาออก เพิ่มประสิทธิภาพ หรือเตรียมกำลังคนรองรับการขยายธุรกิจ
- การประเมินความสอดคล้องและความเป็นไปได้ ของแผน กับทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ เพื่อความสมจริงและปฏิบัติได้จริง

**2) การจัดทำแผน (Plan Formulation)** เป็นการกำหนดรายละเอียดของแผนให้ชัดเจน โดยมีขั้นตอนย่อย ดังนี้

- กำหนดทางเลือก ด้านวิธีการจัดหาบุคลากร เช่น การรับสมัครจากภายนอกหรือการพัฒนาเจ้าหน้าที่ภายใน
- ประเมินและเลือกทางเลือกที่เหมาะสม พิจารณาความคุ้มค่าและผลกระทบในแต่ละแนวทาง
- เขียนแผนการปฏิบัติ กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสรรหา คัดเลือก อบรมพัฒนา และประเมินผล รวมถึงระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม

**3) การนำแผนไปปฏิบัติ (Plan Implementation)** ในขั้นตอนนี้ แผนที่จัดทำจะถูกนำมาใช้จริงในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

- การมอบหมายงานและกำหนดบุคลากร ที่จะรับผิดชอบในแต่ละภารกิจ
- การจัดสรรทรัพยากร เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่จำเป็น
- การสร้างความเข้าใจและการสื่อสาร กับผู้เกี่ยวข้องในแผน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ
- การควบคุมและติดตามผล เพื่อให้แน่ใจว่าแผนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวได้หากมีอุปสรรค

**4) การประเมินผลและการปรับปรุงแผน (Plan Evaluation)** การประเมินผลเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถวัดความสำเร็จของแผน และนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงแผนในอนาคต โดยกระบวนการนี้ประกอบด้วย

- การเปรียบเทียบผลลัพธ์กับแผนที่วางไว้ เพื่อวัดประสิทธิภาพ
- การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ
- การเสนอแนวทางปรับปรุง เพื่อนำไปสู่การวางแผนที่มีความทันสมัย รอบคอบ และตอบ  
โจทย์องค์กรมากขึ้นในอนาคต

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการจัดการกำลังคนเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกที่ช่วยเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์กรกับการบริหารบุคลากรในระดับปฏิบัติ การวางแผนที่ดีต้องสามารถปรับตัวได้ มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ดังที่มีผู้กล่าวไว้ว่า “แผนการที่ดีคือแผนที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับได้ตามสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานไม่สะดุด และเป้าหมายไม่คลาดเคลื่อน”

#### ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

- ลดปัญหาการขาดแคลนหรือเกินกำลังคน ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการจ้างงานล่วงหน้า ลดภาระค่าใช้จ่ายจากการจ้างงานผิดพลาด
- เพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากร ทำให้การออกแบบแผนอบรมสอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในอนาคต
- รองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เช่น การขยายสาขา การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ หรือการเข้าสู่ตลาดใหม่
- เสริมสร้างความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงมิใช่เพียงแค่เครื่องมือในการจัดสรรคนให้ตรงกับงาน แต่ยังเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อีกทั้งยังช่วยยกระดับศักยภาพของบุคลากร และสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

#### 15.4.2 การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

การที่องค์การจะสามารถดำเนินพันธกิจและบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น ย่อมต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสมต่อการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลสารสนเทศ หากองค์การเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี ย่อมมีแนวโน้มที่จะสามารถบริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามมา

ในทางปฏิบัติ องค์การโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ มักมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลล่วงหน้า โดยระบุจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการในแต่ละปี เพื่อเตรียมความพร้อมในการขยายหรือ

ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กบางแห่งอาจเลือกดำเนินการสรรหาเมื่อเกิดตำแหน่งว่างเท่านั้น ซึ่งแม้จะประหยัดต้นทุน แต่ก็มีความเสี่ยงที่องค์กรจะขาดแคลนกำลังคนในช่วงเวลาสำคัญ ส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวม การสรรหาบุคลากรถือเป็นบทพิสูจน์ฝีมือของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะการหาคนให้ตรงตามความต้องการขององค์กรนั้น ไม่เพียงเกี่ยวข้องกับการทดแทนบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการรองรับการขยายตัวขององค์กรในอนาคตอีกด้วย

### ความจำเป็นในการสรรหาบุคลากร

สาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรไว้ 3 ประการ ได้แก่

- 1) การขยายกิจการ เมื่อมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่หรือขยายโครงสร้างภายใน ย่อมต้องมีบุคลากรใหม่เข้ามาเสริม เพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้น
- 2) การขาดแคลนกำลังคน จากกรณีการลาออก การโอนย้าย หรือการเกษียณอายุ หากไม่มีการสรรหาทดแทนในทันที องค์กรอาจไม่สามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่อง
- 3) การเลื่อนตำแหน่งภายใน เมื่อมีการปรับเลื่อนบุคลากรไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น ย่อมทำให้ตำแหน่งเดิมว่างลง ซึ่งจำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทน

### วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคลากร สามารถสรุปวัตถุประสงค์หลักของการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

- 1) เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ และความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การสรรหาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรได้พนักงานที่มีคุณภาพสูงสุด ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร
- 2) เพื่อลดปัญหาความไม่พึงพอใจหรือความขัดแย้งในอนาคต การคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการขององค์กรและมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยลดความขัดแย้ง ความเครียด และอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน
- 3) เพื่อประโยชน์ร่วมกันของทั้งลูกจ้างและนายจ้าง ลูกจ้างจะได้งานที่ตนพึงพอใจ ขณะที่นายจ้างก็สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในระยะยาว

### แหล่งการสรรหาบุคลากร (Sources of Recruitment)

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของกำลังคนในองค์กร แหล่งของการสรรหาสามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ แหล่งภายในองค์กร และ แหล่งภายนอกองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร (Internal Recruitment) การสรรหาจากภายในองค์กร หมายถึง การคัดเลือกพนักงานที่มีอยู่เดิมให้รับผิดชอบในตำแหน่งใหม่ ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดิมหรือข้ามสายงานก็ได้ วิธีการนี้อาจอยู่ในรูปแบบของการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หรือการโยกย้าย (Transfer) โดยพิจารณาจากผลงาน ความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมกับตำแหน่งใหม่

การสรรหาจากภายในมีข้อดีหลายประการ ได้แก่

- ลดระยะเวลาการปรับตัว พนักงานภายในมีความเข้าใจในระบบงาน โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม และนโยบายต่าง ๆ อยู่แล้ว จึงสามารถเริ่มงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- เพิ่มความแม่นยำในการคัดเลือก องค์กรสามารถประเมินศักยภาพจากผลงานในอดีต ทำให้สามารถเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้จำเป็นต้องมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงและเป็นธรรม เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ
- ลดต้นทุนในการสรรหา การสรรหาจากภายในช่วยลดค่าใช้จ่ายทั้งในด้านการโฆษณา การสัมภาษณ์ การฝึกอบรม และค่าใช้จ่ายระหว่างการปรับตัวของบุคลากรใหม่
- ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของพนักงาน เมื่อพนักงานเห็นว่าองค์กรมีระบบการเติบโตที่ชัดเจน ย่อมเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และสร้างความรู้สึผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจาก Michael (1997) ที่เสนอว่า การสรรหาภายในเป็นวิธีที่ช่วยลดความเสี่ยงในการจ้างงาน และช่วยพัฒนาความต่อเนื่องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร (Limitations of Internal Recruitment)

แม้การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อดีหลายประการ เช่น การลดต้นทุนการจ้างงาน การรักษาขวัญกำลังใจของพนักงาน และการลดระยะเวลาในการปรับตัว แต่กระบวนการดังกล่าวก็มีข้อจำกัดและความเสี่ยงที่องค์กรต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ดังนี้

- ความรู้สึกไม่เป็นธรรมในกลุ่มผู้ไม่ได้รับการคัดเลือก การแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงานจากภายใน อาจก่อให้เกิดความรู้สึกว่าองค์กรมีความลำเอียงหรือขาดความโปร่งใส หากไม่มีเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่พนักงานบางรายมองว่าตนมีคุณสมบัติเหมาะสมกว่าแต่กลับไม่ได้รับโอกาสนั้น ซึ่งอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและบรรยากาศการทำงานในระยะยาว (Flippo, 1996)
- ข้อจำกัดด้านทักษะบริหารของบุคลากรภายใน พนักงานที่มีความสามารถด้านวิชาการหรือเชิงเทคนิค อาจยังขาดประสบการณ์หรือทักษะในด้านการบริหารจัดการ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในตำแหน่งที่สูงขึ้น การสรรหาจากภายในจึงไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะได้ผู้ที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งทุกกรณี
- ขาดมุมมองใหม่และประสบการณ์จากภายนอก บุคลากรที่เติบโตอยู่ในองค์กรมาตลอด อาจมีมุมมองที่คับแคบหรือขาดการเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติภายนอก อีกทั้งยังมีโอกาสที่จะมอง

ไม่เห็นข้อบกพร่องของระบบภายในที่ตนเองคุ้นเคยมาโดยตลอด ส่งผลให้องค์การขาดการเรียนรู้จากแนวคิดใหม่ ๆ และความหลากหลายทางประสบการณ์

- ผลกระทบจากมาตรฐานการคัดเลือกที่ไม่ชัดเจน ในกรณีที่องค์การไม่มีระบบการสรรหาภายในที่โปร่งใสและเป็นธรรม เช่น การยึดหลักอาวุโสเป็นเกณฑ์หลักโดยไม่พิจารณาความสามารถที่แท้จริง อาจทำให้เกิดความขัดแย้ง ความไม่พอใจ และการวิพากษ์วิจารณ์ในหมู่พนักงาน ซึ่งส่งผลต่อความสามัคคีและวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม

การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรแม้จะมีจุดแข็งหลายด้าน แต่หากไม่มีการออกแบบระบบที่ยืดหยุ่นตามวิสัยทัศน์ ความเป็นธรรม และความโปร่งใส ก็อาจกลายเป็นแรงกดดันที่บั่นทอนบรรยากาศของการทำงานได้ การสรรหาที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงทั้ง “คุณค่า” และ “คุณภาพ” ของทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ไม่ใช่เพียงแค่ความสะดวกในการคัดเลือกจากภายในเท่านั้น

**2) การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร (External Recruitment)** การสรรหาจากภายนอกหมายถึงการเปิดรับสมัครผู้ที่ไม่ได้เป็นพนักงานขององค์กร ซึ่งอาจรวมถึงผู้สมัครทั่วไป ผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา หรือผู้ที่โอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น การสรรหาภายนอกเป็นที่นิยมอย่างมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการผู้มีทักษะเฉพาะหรือมุมมองใหม่จากภายนอกที่อาจไม่มีอยู่ในองค์กรเดิม

ข้อดีของการสรรหาภายนอก ได้แก่

- เปิดโอกาสให้องค์กรได้รับบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์หลากหลาย
- ช่วยเติมเต็มช่องว่างที่ไม่สามารถหาได้จากภายใน
- ส่งเสริมการแข่งขันภายในองค์กร และช่วยกระตุ้นให้พนักงานเดิมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

การสรรหาที่มีประสิทธิภาพต้องใช้เทคนิคหลากหลายขึ้นอยู่กับประเภทของงาน เช่น การประกาศรับสมัครผ่านเว็บไซต์ สมัครงานออนไลน์ ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การใช้บริษัทจัดหางาน ฯลฯ ซึ่งการเลือกแหล่งสรรหาควรคำนึงถึงต้นทุน ความเร็ว และคุณภาพของผู้สมัคร

การกำหนดแหล่งการสรรหาบุคลากรเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และความพร้อมในด้านงบประมาณ การผสมผสานการสรรหาจากภายในและภายนอกอย่างสมดุล จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณภาพ สร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

### การสรรหาบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อค้นหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร การสรรหาสามารถดำเนินการได้ทั้งจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอกองค์กร ซึ่งแต่ละแนวทางมีลักษณะเฉพาะ ข้อดี และข้อจำกัดแตกต่างกัน ดังนี้

**1) การสรรหาบุคลากรภายในองค์กร** การสรรหาจากภายในหมายถึงการคัดเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรให้ดำรงตำแหน่งใหม่หรือเลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ความสามารถ และผลงานที่ผ่านมา รูปแบบทั่วไปของการสรรหาภายใน ได้แก่

- การประกาศรับสมัครภายใน (Internal Job Posting) องค์กรจะประกาศตำแหน่งว่างอย่างเป็นทางการผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ป้ายประกาศ ระบบภายใน หรือจดหมายข่าว เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสมัครเข้ารับการพิจารณา ซึ่งช่วยส่งเสริมความโปร่งใส และสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน อย่างไรก็ตามวิธีการนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง หากผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกเกิดความไม่พอใจ หรือเกิดการแข่งขันภายในหน่วยงาน

- การคัดเลือกแบบไม่เป็นทางการ ในบางกรณี องค์กรอาจใช้วิธีการเสนอชื่อหรือคัดเลือกโดยตรงจากหัวหน้างาน คณะกรรมการ หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวมถึงการใช้แผนภูมิทดแทน (Replacement Chart) ซึ่งระบุรายชื่อผู้มีศักยภาพสำหรับดำรงตำแหน่งสำคัญในอนาคต

ข้อดีของการสรรหาภายใน ได้แก่ การลดระยะเวลาในการปรับตัวของพนักงาน การประเมินผลการทำงานจากข้อมูลจริงในอดีต และการลดค่าใช้จ่ายในการสรรหา อีกทั้งยังช่วยสร้างแรงจูงใจและความภักดีต่อองค์กร

ข้อจำกัดของการสรรหาภายใน ได้แก่ ความรู้สึกไม่เป็นธรรมหากไม่มีเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน ความเสี่ยงในการได้ผู้ที่ขาดประสบการณ์ใหม่ หรือมีมุมมองจำกัดจากการทำงานเพียงในองค์กรเดียว รวมถึงโอกาสเกิดความขัดแย้งภายในหากมีการเล่นพรรคเล่นพวก

**2) การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร** การสรรหาจากภายนอกคือการเปิดรับบุคลากรที่ไม่ได้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งมีวิธีการหลากหลาย อาทิ

- การประกาศรับสมัครทั่วไป องค์กรสามารถใช้สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ หรือช่องทางออนไลน์เพื่อประกาศตำแหน่งงานว่าง พร้อมระบุคุณสมบัติและเงื่อนไข เพื่อให้ผู้สนใจยื่นใบสมัคร วิธีการนี้เหมาะกับตำแหน่งทั่วไปและต้องการผู้สมัครจำนวนมาก

- การประสานกับสำนักงานจัดหางาน ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชนสามารถช่วยจัดหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร และมักมีฐานข้อมูลของแรงงานในระบบจำนวนมาก

- การประสานกับสถาบันการศึกษา องค์กรอาจติดต่อกับมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือโรงเรียนเพื่อคัดเลือกบัณฑิตหรือผู้สำเร็จการศึกษาที่มีศักยภาพ เข้าร่วมทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ

- การใช้บริษัทที่ปรึกษา (Headhunters) โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน องค์กรสามารถจ้างบริษัทผู้เชี่ยวชาญดำเนินการสรรหาตามข้อกำหนดที่ระบุ

- การแนะนำจากเครือข่ายหรือสหภาพแรงงาน อาจใช้การแนะนำแบบส่วนตัวจากผู้บริหาร หรือประสานงานกับเครือข่าย เช่น สหภาพแรงงาน เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

- การเปิดโอกาสให้ผู้สมัครเข้ามาสมัครด้วยตนเอง องค์กรสามารถจัดให้มีระบบรับสมัครงานล่วงหน้า เช่น การกรอกแบบฟอร์มใบสมัครไว้ก่อน เมื่อมีตำแหน่งว่างก็สามารถติดต่อสัมภาษณ์ผู้สมัครทันที

ข้อดีของการสรรหาภายนอก คือการเปิดกว้างให้กับผู้มีศักยภาพจากหลากหลายแหล่ง ช่วยนำนวัตกรรมใหม่และมุมมองภายนอกเข้ามาสู่ภายในองค์กร

ข้อจำกัดของการสรรหาภายนอก ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่สูงกว่า ระยะเวลาในการคัดเลือกและปรับตัวที่มากกว่า และความเสี่ยงในเรื่องความเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กร

### ระบบการสรรหาบุคลากร: ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์

การสรรหาบุคลากรเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมในการเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไป ระบบการสรรหาบุคลากรสามารถจำแนกได้เป็น 2 ระบบหลัก ได้แก่ ระบบคุณธรรม (Merit System) และ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) โดยทั้งสองระบบมีแนวคิดและหลักการที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

**1) ระบบคุณธรรม (Merit System)** ระบบคุณธรรม เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้สมัครเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นการขจัดอิทธิพลของระบบอุปถัมภ์ เพื่อส่งเสริมความเป็นธรรม ความโปร่งใส และประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล ระบบนี้ได้รับการยอมรับและนำมาใช้ในหลายประเทศทั่วโลก โดยเฉพาะในระบบราชการ โดยมีหลักการสำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

- หลักความเสมอภาค (Equality Principle) ทุกคนที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนด ย่อมมีสิทธิ์และโอกาสเท่าเทียมกันในการสมัครเข้ารับการคัดเลือกหรือสอบแข่งขัน โดยไม่คำนึงถึงชาติกำเนิด ศาสนา เชื้อชาติ เพศ หรือสถานะทางสังคม
- หลักความสามารถ (Competency Principle) การคัดเลือกบุคลากรต้องยึดหลักความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยจัดให้มีการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือกที่โปร่งใส เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพสูงสุดเข้าสู่ระบบงาน
- หลักความมั่นคง (Job Security Principle) ผู้ปฏิบัติงานในระบบคุณธรรม โดยเฉพาะในภาคราชการ จะได้รับความคุ้มครองด้านความมั่นคงในอาชีพ ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน หรือระเบียบข้าราชการพลเรือน ซึ่งช่วยส่งเสริมความมั่นใจและจงใจในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน
- หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality Principle) ข้าราชการและบุคลากรของรัฐต้องดำรงตนเป็นกลางทางการเมือง ไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลของพรรคการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ใด เพื่อรักษาความเป็นอิสระของระบบราชการ และสร้างความไว้วางใจจากประชาชน

ระบบคุณธรรมจึงเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความเป็นธรรมในระบบบริหารบุคคล ทั้งในภาครัฐและองค์กรขนาดใหญ่ที่ให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล

2) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ในทางตรงกันข้าม ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัว ความชอบพอ หรือการตอบแทนบุญคุณมากกว่าความสามารถที่แท้จริง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งมักเกิดจากการแนะนำหรือการอุปถัมภ์ของผู้มีอำนาจ ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารทางการเมืองหรือผู้นำองค์กร ส่งผลให้ขาดความโปร่งใสและความเป็นธรรม

ระบบอุปถัมภ์อาจปรากฏในหลากหลายรูปแบบ อาทิ การเล่นพรรคเล่นพวก การแต่งตั้งโดยไม่มี การสอบแข่งขัน หรือการคัดเลือกจากสายสัมพันธ์ส่วนบุคคล แม้ว่าในบางบริบท ระบบอุปถัมภ์จะถูกมองว่าเอื้อต่อการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ทางสังคม แต่ในภาพรวมแล้ว ระบบนี้มักส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพขององค์กร ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจ และบั่นทอนขวัญกำลังใจของผู้มีความสามารถแต่ไม่ได้รับโอกาสที่เป็นธรรม

### กระบวนการและวิธีการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากร (Selection Process) เป็นกระบวนการกลั่นกรองผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัครทั้งหมด เพื่อนำเข้าสู่ตำแหน่งงานที่ว่างในองค์กร กระบวนการนี้มักเริ่มต้นขึ้นเมื่อเกิดความจำเป็นต้องแต่งตั้งบุคลากรใหม่ เช่น จากการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง การลาออก หรือการขยายหน่วยงาน โดยก่อนจะดำเนินการคัดเลือกจากบุคคลภายนอก องค์กรอาจพิจารณาโยกย้ายหรือสับเปลี่ยนตำแหน่งภายในเป็นลำดับแรก

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) ได้เสนอว่ากระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็น 10 ขั้นตอน ดังนี้

1) การรับสมัคร (Recruitment) เป็นขั้นตอนเบื้องต้นที่องค์กรเปิดรับผู้สนใจสมัครเข้าทำงาน ซึ่งมักประกอบด้วย การประกาศรับสมัคร การให้ข้อมูลตำแหน่งงาน และการติดต่อเบื้องต้นระหว่างองค์กรกับผู้สมัคร

2) การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview) เป็นการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อประเมินภาพรวมของผู้สมัคร เช่น บุคลิกภาพ ทักษะคิด และความเหมาะสมในเบื้องต้น หากพบว่าไม่ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนด องค์กรอาจคัดออกตั้งแต่ขั้นตอนนี้

3) การกรอกใบสมัคร (Application Form) ผู้สมัครจะต้องกรอกข้อมูลส่วนบุคคล ประวัติ การศึกษา การทำงาน และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแบบฟอร์มที่องค์กรจัดเตรียมไว้ ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถจัดเก็บและเปรียบเทียบข้อมูลได้อย่างมีระบบ

4) การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน (Preliminary Screening) เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในใบสมัคร ประวัติส่วนตัว คุณสมบัติตามเกณฑ์เบื้องต้น และการอ้างอิงจากที่ทำงานเดิม เพื่อประเมินความน่าเชื่อถือและประสบการณ์ของผู้สมัคร

5) การทดสอบ (Testing) องค์กรอาจดำเนินการทดสอบความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะทาง หรือบุคลิกภาพ ขึ้นอยู่กับลักษณะของตำแหน่งงาน โดยการทดสอบช่วยให้การประเมินมีความเป็นกลางมากกว่าการใช้ดุลพินิจจากการสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียว

6) การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยผู้สัมภาษณ์จะรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากผู้สมัครผ่านการตั้งคำถาม วิเคราะห์ความเหมาะสมทั้งด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ

7) การคัดเลือกโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR Selection) ฝ่ายบุคคลจะทำการกลั่นกรองข้อมูลจากขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และส่งต่อรายชื่อให้หัวหน้างานหรือผู้มีอำนาจพิจารณาในขั้นต่อไป

8) การตัดสินใจรับเข้าทำงาน (Final Decision by Line Manager) หัวหน้างานหรือผู้บริหารสายงานจะสัมภาษณ์ผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกเบื้องต้นอีกครั้ง และตัดสินใจเลือกรับเข้าทำงาน โดยพิจารณาจากความเหมาะสมกับวัฒนธรรมทีมและลักษณะงาน

9) การตรวจสุขภาพ (Medical Examination) ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกขั้นสุดท้ายจะต้องเข้ารับการตรวจสุขภาพ เพื่อประเมินความพร้อมด้านร่างกายและสภาพจิตใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในงานที่มีข้อจำกัดทางกายภาพหรือความเสี่ยงสูง

10) การบรรจุ (Placement) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก โดยมีการจัดส่งผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือกไปยังแผนกที่เกี่ยวข้อง พร้อมแนบผลการคัดเลือก และเอกสารประกอบ เพื่อให้หัวหน้างานสามารถวางแผนการอบรมเบื้องต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนับเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นกลไกเบื้องต้นที่ช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ตลอดจนสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกอย่างมีประสิทธิภาพย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ สร้างผลงานที่มีคุณภาพ และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาองค์กรรวมอย่างยั่งยืน ดังนั้น กระบวนการสรรหาและคัดเลือกจึงมิใช่เพียงแค่การเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่างเท่านั้น แต่ยังเป็นการวางรากฐานที่มั่นคงในการพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้ในระยะยาว

#### 15.4.3 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดขององค์กร เนื่องจากองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ ได้แก่ มนุษย์ โครงสร้างองค์การ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งในบรรดาปัจจัยทั้งหมด มนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญ เพราะเป็นผู้วางโครงสร้าง กำหนดทิศทางการดำเนินงาน และเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นในการขับเคลื่อนองค์กร ดังนั้น หากองค์กรใดขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ ย่อมส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและการเติบโตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือก และการปฐมนิเทศ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมงาน

อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้หยุดเพียงการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน แต่ต้องดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการแข่งขันสูง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการขยายตัวขององค์กร ยิ่งทำให้ความต้องการในการเพิ่มพูนความรู้

ทักษะ และความสามารถในการทำงานของบุคลากรมีความจำเป็นมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรไปพร้อมกัน

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบ ซึ่งออกแบบมาเพื่อพัฒนาความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และเจตคติ (Attitudes) ของบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และเตรียมความพร้อมสำหรับการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมขององค์กร (วนิดา ชนินthyทรวงศ์, 2543)

การฝึกอบรมถือเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งในรูปแบบภายใน (In-house Training) และภายนอก (External Training) ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหาและเป้าหมายของการพัฒนา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรสามารถดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่ สร้างความรู้สึกที่ดีต่องาน ต่อตนเอง และต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่องค์กรและบุคลากรมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ทั้งเป้าหมาย ประเภทขององค์กร (ภาครัฐกับเอกชน) ระบบงาน ความซับซ้อนของขั้นตอนการบริหาร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากร เช่น อายุ เพศ บุคลิกภาพ ความสามารถ และเจตคติ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพิจารณาตามความจำเป็นเฉพาะของแต่ละบุคคลและแต่ละแผนกในองค์กรอย่างรอบคอบ

เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรยึดหลักการสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) มนุษย์สามารถพัฒนาได้ ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถเสริมสร้างทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ หากได้รับแรงจูงใจและโอกาสที่เหมาะสม
- 2) การพัฒนาเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก จนถึงการเติบโตในสายอาชีพอย่างเป็นระบบ
- 3) วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ต้องเลือกวิธีการพัฒนาที่สอดคล้องกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การโค้ช และการเป็นพี่เลี้ยง
- 4) การประเมินผลเป็นสิ่งจำเป็น ต้องมีระบบประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดความก้าวหน้า สนับสนุนผู้มีศักยภาพ และให้แนวทางปรับปรุงแก่ผู้ที่ต้องการการพัฒนาเพิ่มเติม
- 5) ข้อมูลบุคลากรต้องทันสมัย ต้องมีระบบสารสนเทศบุคคลที่สามารถตรวจสอบประวัติและความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล
- 6) พัฒนาในทุกมิติ การพัฒนาไม่ควรมุ่งเฉพาะด้านความรู้ความสามารถ แต่ควรครอบคลุมด้านสุขภาพ จิตใจ และคุณธรรมควบคู่กัน
- 7) ควบคู่กับความมั่นคงของบุคลากร องค์กรควรให้ความสำคัญกับความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าของบุคลากรไปพร้อมกับความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับความนิยมและได้ผลชัดเจนที่สุดวิธีหนึ่งคือ การฝึกอบรม ซึ่งสามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาอันสั้นและครอบคลุมบุคลากรจำนวนมากในเวลาเดียวกัน การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคลากร ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เพียงกิจกรรมหนึ่งในระบบงานขององค์กร แต่เป็นหัวใจสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างศักยภาพของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร หากดำเนินการอย่างถูกวิธี ย่อมส่งผลให้เกิดความผูกพัน ความทุ่มเท และความเจริญเติบโตของทั้งบุคลากรและองค์กรในระยะยาว

### กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis) เป็นการศึกษาวเคราะห์เพื่อระบุปัญหา ช่องว่างของสมรรถนะ หรือพฤติกรรมที่ต้องการปรับเปลี่ยน โดยอาจใช้วิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ การทดสอบ หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการวิเคราะห์จะช่วยให้สามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เนื้อหาหลักสูตร และแนวทางการอบรมได้อย่างเหมาะสม

2) การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม (Training Design) เป็นการกำหนดโครงสร้างของหลักสูตรให้ครอบคลุมหัวข้อที่จำเป็นต้องพัฒนา รวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการฝึกอบรม (เช่น บรรยาย เวิร์กช็อป การจำลองสถานการณ์) ระยะเวลา และวิทยากรที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้และสร้างการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การจัดทำโครงการฝึกอบรม (Training Program Planning) เป็นการจัดทำแผนงานหรือโครงการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ โดยระบุเหตุผล ความเป็นมา วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หัวข้อวิชา ตารางเวลา สถานที่ วิทยากร งบประมาณ และรายละเอียดการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอขออนุมัติและเป็นแนวทางในการดำเนินการ

4) การบริหารและดำเนินการฝึกอบรม (Training Implementation) เป็นขั้นตอนของการจัดกิจกรรมตามแผน โดยต้องมีการบริหารจัดการด้านสถานที่ อุปกรณ์ เอกสาร การประสานงาน และการอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการอบรม ตลอดจนดูแลให้กิจกรรมเป็นไปตามเป้าหมาย มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสามารถสร้างการมีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสม

5) การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม (Training Evaluation and Follow-up) การประเมินผลฝึกอบรมสามารถทำได้ในหลายระดับ เช่น การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม การวัดผลการเรียนรู้ การสังเกตพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง และการประเมินผลต่อองค์กร การติดตามผลหลังการอบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสะท้อนประสิทธิภาพของกิจกรรม และเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงในครั้งถัดไป

### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญในหลายด้าน ได้แก่

- การเตรียมบุคลากรเข้าสู่บทบาทใหม่หรือหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลง
- การเพิ่มประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญในการทำงาน
- การรองรับการขยายภารกิจขององค์กร
- การเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เช่น เทคโนโลยีหรือกฎระเบียบใหม่
- การทบทวนและปรับปรุงวิธีการทำงานเดิมให้สอดคล้องกับบริบทใหม่

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ไม่เพียงแต่เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเท่านั้น แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับการออกแบบและบริหารจัดการที่มีระบบ รวมถึงการประเมินผลและนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### รูปแบบการฝึกอบรม (Training Methods)

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ จากแหล่งความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญไปยังบุคลากรในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ รูปแบบของการฝึกอบรมอาจมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมทางองค์กร และเป้าหมายของการพัฒนา (Blanchard & Thacker, 2007)

แนวทางการฝึกอบรมที่นิยมใช้ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็นหลายรูปแบบ ดังนี้ (ณัฐพล ภมรคุณเสวี และนิตยา วงศ์ภินันท์วัฒนา, 2561)

- 1) การฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง โดยมีพี่เลี้ยงหรือหัวหน้างานคอยให้คำแนะนำ เหมาะสำหรับการพัฒนาทักษะที่ใช้เฉพาะด้าน
- 2) การบรรยาย (Lectures) เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้โดยตรงจากผู้สอนไปยังผู้เรียน เหมาะสำหรับการให้ข้อมูลพื้นฐานหรือองค์ความรู้ในวงกว้าง
- 3) การอภิปรายกลุ่ม (Discussion) เป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- 4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เข้าอบรมสามารถควบคุมจังหวะและเนื้อหาการเรียนได้ด้วยตนเอง ผ่านสื่อหรือระบบการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น e-Learning
- 5) การให้คำปรึกษา (Coaching) เป็นกระบวนการพัฒนารายบุคคล โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือหัวหน้างานให้คำแนะนำ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาทักษะเฉพาะด้านอย่างเป็นระบบ
- 6) การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้จากตัวอย่างจริง
- 7) การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise) เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เข้าอบรมลงมือปฏิบัติจริง เพื่อฝึกฝนทักษะและสร้างความคุ้นเคยกับกระบวนการทำงาน

8) การใช้กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จริงหรือจำลอง โดยวิเคราะห์ เหตุการณ์ ปัญหา และแนวทางแก้ไข เพื่อเสริมสร้างการคิดเชิงวิเคราะห์และตัดสินใจ

9) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้าอบรมสวมบทบาทใน สถานการณ์สมมุติ เพื่อสร้างประสบการณ์และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ

10) การจำลองสถานการณ์ (Simulation) เป็นการจำลองสภาพแวดล้อมการทำงานจริง เช่น การ ฝึกสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือการใช้ซอฟต์แวร์จำลอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในสถานการณ์ ใกล้เคียงความจริง

การเลือกใช้รูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมควรพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมาย ลักษณะเนื้อหา และทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิผลสูงสุดและ สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างแท้จริง

#### 15.4.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กร ควบคู่ไปกับกระบวนการศึกษาและฝึกอบรม โดยทั่วไปแล้ว การประเมินผลมักถูกนำมาใช้ในบริบท ของการตัดสินใจด้านค่าตอบแทน การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง หรือการให้รางวัล มากกว่าการ มุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม การประเมินผลยังมีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์ระดับ สมรรถนะของพนักงาน สะท้อนความสามารถที่แท้จริงในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับความคาดหวังของ องค์กร และใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นสำหรับการพัฒนาทางอาชีพในระยะยาว

การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในหลากหลายแง่มุม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงมิติที่หลากหลายของ กระบวนการนี้ Beach (1980) อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือระบบที่ใช้วิเคราะห์ผลงานและ ความสามารถของบุคคล เพื่อวางแผนการพัฒนาในอนาคต ขณะที่ธงชัย สันติวงษ์ (2543) ได้ระบุว่า การ ประเมินผลคือกิจกรรมทางการบริหารที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับรู้ถึงระดับประสิทธิภาพของพนักงานแต่ ละคนในการปฏิบัติงาน ในทำนองเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ให้ความหมาย ว่า การประเมินผลคือการวัดระดับผลสำเร็จของงานว่ามีความสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร หรือไม่ และว่าผลงานนั้นคุ้มค่ากับค่าตอบแทนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นหรือไม่ การประเมินผลเป็น กระบวนการที่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาใช้สังเกต พิจารณา และตัดสินใจพฤติกรรมหรือผลลัพธ์ของการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเปรียบเทียบผลงานของบุคคลกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อให้ สามารถควบคุม ตรวจสอบ พัฒนา และใช้ข้อมูลเพื่อการให้รางวัลหรือลงโทษได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงไม่ได้เป็นเพียงขั้นตอนในกระบวนการบริหารงานบุคคล เท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ที่ช่วยส่งเสริมและยกระดับคุณภาพการทำงานของบุคลากร โดย เชื่อมโยงศักยภาพของพนักงานเข้ากับเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรอย่างเป็นระบบ และมี ประสิทธิภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเปรียบเสมือนภาพสะท้อนผลงานของพนักงานแต่ละคนในช่วง ระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาและการฝึกอบรมที่มุ่งให้ความรู้และทักษะเบื้องต้น หากต้องการ

ทราบว่าพนักงานสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้นได้ดีเพียงใด จำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือและมีมาตรฐานที่เป็นธรรม

จากคำจำกัดความต่าง ๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งในด้านการบริหารผลตอบแทน การควบคุมคุณภาพ และการพัฒนาอาชีพ โดยต้องอาศัยเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน มีความเป็นธรรม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการสะท้อนผลการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลและองค์กรรวมขององค์กร

### ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ผู้บังคับบัญชา หรือแม้แต่ในระดับองค์กรโดยรวม เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสะท้อนผลลัพธ์ของการทำงาน เชื่อมโยงศักยภาพกับผลงาน และใช้เป็นข้อมูลเพื่อการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคลในหลายมิติ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2551)

สำหรับพนักงาน การประเมินผลช่วยให้ทราบถึงคุณค่าและประสิทธิภาพของตนเองในการปฏิบัติงานในสายตาของผู้บังคับบัญชา ทั้งยังเป็นช่องทางให้พนักงานได้รับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หากไม่มีการประเมินผล พนักงานย่อมขาดข้อมูลย้อนกลับที่จะนำไปสู่การปรับปรุงการทำงาน ส่งผลให้ศักยภาพในการพัฒนาตนเองถูกจำกัด

ในส่วนของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ทราบถึงคุณค่าของพนักงานแต่ละคนต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผน การสับเปลี่ยนหน้าที่ การส่งเสริมพนักงาน รวมถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม หากไม่มีการประเมินผล ผู้บังคับบัญชาจะขาดข้อมูลในการตัดสินใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานโดยรวม

สำหรับองค์กรโดยภาพรวม การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบว่าพนักงานสามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด และเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการจัดสรรกำลังคนให้สอดคล้องกับความสามารถ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม การนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้งานจำเป็นต้องออกแบบอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความรู้สึกต่อต้านจากผู้ประเมิน ความไม่ยอมรับจากผู้ถูกประเมิน หรือการไม่สามารถสรุปผลที่มีความน่าเชื่อถือได้หลังจากดำเนินการแล้ว ดังนั้นกระบวนการนี้จึงต้องมีหลักเกณฑ์ที่เป็นระบบ โปร่งใส และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย

ในแง่ของวัตถุประสงค์ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมุ่งหวังที่จะคัดกรองและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น โดยใช้แบบประเมินที่มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) และมีความตรงประเด็นกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ (Validity) เพื่อสะท้อนว่า พนักงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ คู่กับค่าตอบแทนที่ได้รับหรือไม่

จากอดีตจนถึงปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในอดีตการประเมินมักเน้นไปที่คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ ระดับการศึกษา หรือข้อบกพร่องทางร่างกาย ซึ่งไม่ได้สะท้อนผลงานที่แท้จริง แต่ในปัจจุบันแนวโน้มของการประเมินผลจะเน้นที่ผลงานและความสำเร็จตามเป้าหมายของงานมากขึ้น โดยเฉพาะในงานที่สามารถกำหนดตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน เช่น งานขายหรือการตลาด อย่างไรก็ตาม งานในสายอื่น ๆ ก็เริ่มให้ความสำคัญกับการประเมินตามเป้าหมายมากขึ้น เพื่อสร้างความสอดคล้องระหว่างการบริหารและผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

การประเมินผลในแนวคิดสมัยใหม่จึงควรมีองค์ประกอบหลักอย่างน้อยสามประการ ได้แก่ การเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน (Results-oriented) การมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร (Focus on goals or objectives) และการมีส่วนร่วมของพนักงานและผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมาย (Mutual Goal Setting) วิธีการเช่นนี้ไม่เพียงแต่จะเพิ่มความชัดเจนในการทำงาน แต่ยังสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและเกิดความภาคภูมิใจในผลลัพธ์ของตนเอง ช่วยลดความสับสนและส่งเสริมความรับผิดชอบในการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### หลักการและเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ต้องอาศัยหลักการที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย โดยหลักการสำคัญประการหนึ่งคือ การประเมินควรมุ่งเน้น “ผลงาน” มากกว่าการประเมิน “ตัวบุคคล” (Weigh the Work – Not the Worker) ซึ่งหมายความว่า การพิจารณาคุณค่าของผลการปฏิบัติงานควรเป็นสาระสำคัญมากกว่าคุณลักษณะภายนอกหรือความชอบส่วนตัวของผู้ประเมิน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉุกร, 2551)

นอกจากนี้ การประเมินผลยังถือเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ต้องปฏิบัติอย่างแม่นยำและต่อเนื่อง โดยมีเครื่องมือสนับสนุนที่ชัดเจน พร้อมทั้งต้องมีการแจ้งผลให้พนักงานรับทราบและเปิดโอกาสให้มีการหารือร่วมกันหลังการประเมิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในประเด็นที่ต้องการพัฒนา และช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานในระยะยาว

สำหรับการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ประเมินควรศึกษาข้อมูลบริบทขององค์การอย่างรอบด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง หน้าที่ ความสัมพันธ์เชิงหน้าที่ และลักษณะเฉพาะของตำแหน่ง โดยอาศัยเอกสารสำคัญประกอบการประเมินหลายประเภท ได้แก่

เอกสารแรกคือ แผนภูมิองค์การ ซึ่งแสดงถึงโครงสร้างภายใน ลำดับสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ทำให้ผู้ประเมินเห็นภาพรวมของระบบการบริหารงานที่เป็นทางการ ซึ่งช่วยให้เข้าใจบริบทของตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่สองคือ ทะเบียนประวัติพนักงาน ซึ่งบันทึกข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงปัจจุบัน แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานก่อนเข้าทำงาน เช่น ประวัติการศึกษา ความสามารถพิเศษ และประสบการณ์การทำงาน และข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น

การเลื่อนตำแหน่ง ผลงานที่ผ่านมา การฝึกอบรม และความดีความชอบ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประเมินเข้าใจพัฒนาการและศักยภาพของบุคลากรได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

เอกสารสุดท้ายที่มีความสำคัญคือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งออกแบบมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวัดผลทั้งในเชิงพฤติกรรมและผลลัพธ์ของพนักงาน โดยทั่วไปจะแสดงระดับของผลการปฏิบัติงาน เช่น ดีมาก ดี ปานกลาง หรือต่ำกว่ามาตรฐาน ในขณะที่เดียวกันยังเน้นพฤติกรรมสำคัญ เช่น ความรับผิดชอบ ทักษะคิด และความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้สามารถใช้สนับสนุนการตัดสินใจในการพัฒนา หรือพิจารณาความก้าวหน้าของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ผู้ที่รับผิดชอบในการประเมินจึงควรมีความเข้าใจในทั้งหลักการ เครื่องมือ และเอกสารประกอบการประเมินอย่างรอบด้าน เพื่อให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความหลากหลาย และสามารถนำมาใช้ให้เหมาะสมตามลักษณะของงานหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแต่ละองค์กร ทั้งนี้สามารถจำแนกออกได้เป็น 6 วิธีหลักที่สะท้อนแนวคิดทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ได้แก่

1) การประเมินโดยยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating-Based Approach) วิธีนี้เน้นการพิจารณาคุณลักษณะภายในของผู้ปฏิบัติงาน เช่น บุคลิกภาพ ทักษะคิด ความเป็นผู้นำ หรือความซื่อสัตย์ เป็นต้น โดยจะใช้เครื่องมือหลากหลาย เช่น การให้คะแนนตามมาตราส่วน การประเมินแบบตรวจสอบ การเปรียบเทียบระหว่างบุคคล หรือวิธีการจัดอันดับ ทั้งนี้แม้ว่าวิธีนี้จะสามารถใช้งานได้ง่าย แต่ก็อาจขาดความเป็นรูปธรรมในการสะท้อนผลงานที่แท้จริง (อลงกรณ์ มีสุทธา & สมิต สัจฉกร, 2546)

2) การประเมินโดยยึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Behavior-Based Approach) การประเมินประเภทนี้เน้นการสังเกตพฤติกรรมที่แสดงออกในระหว่างการทำงาน โดยพิจารณาว่าพฤติกรรมเหล่านั้นเอื้อต่อความสำเร็จของงานหรือไม่ ตัวอย่างของเครื่องมือในกลุ่มนี้ ได้แก่ การสัมภาษณ์ ผลงานก้าวหน้า การประเมินโดยผู้ร่วมงาน การประเมินโดยหลายแหล่ง การประเมินด้วยตนเอง รวมถึงการใช้มาตราส่วนพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales: BARS) ซึ่งช่วยเพิ่มความชัดเจนและลดอคติในการประเมิน (อลงกรณ์ มีสุทธา & สมิต สัจฉกร, 2546)

3) การประเมินโดยยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result-Oriented Approach) แนวทางนี้ประเมินจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง เช่น ปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือระยะเวลาในการทำงาน โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ วิธีการในกลุ่มนี้ ได้แก่ การประเมินตามผลงาน การใช้ตัวชี้วัดโดยตรง และการบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา ซึ่งเหมาะกับงานที่สามารถวัดผลได้เชิงปริมาณชัดเจน (อลงกรณ์ มีสุทธา & สมิต สัจฉกร, 2546)

4) การประเมินแบบผสมผสาน (Hybrid Approach) แนวทางนี้เกิดจากการผสมผสานวิธีต่างๆ เข้าด้วยกัน เช่น การรวมการประเมินเชิงวัตถุประสงค์เข้ากับการพิจารณาพฤติกรรม หรือการประเมินจากหลายมิติ เพื่อสะท้อนทั้งคุณภาพและวิธีการปฏิบัติงาน วิธีนี้สามารถตอบสนองความต้องการของทั้งผู้บริหารและพนักงานได้ดียิ่งขึ้น แต่ก็มักจะมีข้อขัดข้องทางกระบวนการและไม่เหมาะกับองค์กรที่เพิ่งเริ่มใช้ระบบประเมินอย่างเป็นทางการ (อลงกรณ์ มีสุทธา & สมิต สัจฉกร, 2546)

5) การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback) เป็นวิธีที่รวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในหลายระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า จุดเด่นของแนวทางนี้อยู่ที่การได้ข้อมูลเชิงลึกและรอบด้านเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะ และศักยภาพของพนักงาน ซึ่งเหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำหรือเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

6) การประเมินโดยใช้ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมอย่างมากในองค์กรสมัยใหม่ โดย KPIs เป็นตัวชี้วัดที่ออกแบบให้สอดคล้องกับพันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสามารถประเมินได้ทั้งระดับบุคคล แผนก หรือองค์กรในภาพรวม โดยช่วยให้สามารถวัดความสำเร็จได้อย่างเป็นระบบ และช่วยให้องค์กรสามารถติดตามความก้าวหน้าเชิงกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงบริบทขององค์กร ประเภทของงาน และวัตถุประสงค์ในการประเมิน เพื่อให้การประเมินสะท้อนศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากร และเป็นเครื่องมือสนับสนุนการพัฒนางานองค์กรรวมขององค์กรอย่างยั่งยืน

### การนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

หลังจากที่องค์กรดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปที่มีความสำคัญคือ การนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลากหลายมิติ ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นการวัดผลการทำงานเท่านั้น หากยังเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการพัฒนางานองค์กรอย่างรอบด้านอีกด้วย (Dessler, 2020; Armstrong & Taylor, 2023)

จากรายงานของ Bureau of National Affairs ที่สำรวจองค์กรในสหรัฐอเมริกา พบว่าผลการประเมินมักถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนา และการประเมินความแม่นยำของระบบการสรรหา (Snell, Morris, & Bohlander, 2022) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของนักวิชาการหลายท่านที่เห็นว่าการประเมินผลไม่ควรเป็นเพียงการวัดผลการปฏิบัติงาน แต่ควรเป็นกลไกพัฒนางานองค์กรในระยะยาว (Aguinis, 2019)

1) การแจ้งผลและหารือผลการประเมิน (Performance Feedback and Dialogue) การแจ้งผลการประเมินแก่พนักงานอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางพัฒนา โดยเฉพาะเมื่อผลการประเมินถูกสื่อสารอย่างชัดเจน ไม่

คลุมเครือ มีการกำหนดเป้าหมายที่คาดหวัง และร่วมกันวางแผนพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน (London & Smither, 2002) ซึ่งจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในตนเองของพนักงานได้เป็นอย่างดี

2) การใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development Decisions) ข้อมูลจากการประเมินช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละบุคคลได้อย่างแม่นยำ การออกแบบโปรแกรมฝึกอบรมจึงสามารถตอบโจทย์ตามทักษะที่ขาด และเชื่อมโยงกับศักยภาพในการเติบโตของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Armstrong & Taylor, 2023) โดยเฉพาะในระบบการประเมินที่มีการเก็บข้อมูลเชิงพฤติกรรมหรือผลลัพธ์การทำงานอย่างต่อเนื่อง

3) การใช้ผลประเมินเพื่อขึ้นค่าจ้างและผลตอบแทน (Compensation Decisions) ผลการประเมินมักถูกใช้เป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาการปรับค่าตอบแทนประจำปี โดยเฉพาะในองค์กรที่เน้นระบบ “Pay for Performance” ซึ่งให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานดีเด่น และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อสร้างความเป็นธรรมในการบริหารค่าตอบแทน (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2017)

4) การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (Promotion Decisions) การประเมินผลช่วยสะท้อนศักยภาพในการเป็นผู้นำหรือความพร้อมในการรับผิดชอบงานในระดับที่สูงขึ้น องค์กรที่มีระบบประเมินที่เชื่อถือได้ จะสามารถใช้ผลดังกล่าวในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้อย่างมีหลักเกณฑ์ และป้องกันความลำเอียงจากการประเมินที่ไม่มีมาตรฐาน (Dessler, 2020)

5) การโยกย้ายหรือปรับเปลี่ยนหน้าที่ (Job Rotation or Reassignment) ในบางกรณี ผลการประเมินอาจสะท้อนว่าพนักงานมีศักยภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งอื่นมากกว่าเดิม การโยกย้ายหรือปรับเปลี่ยนบทบาทจึงกลายเป็นทางเลือกที่ช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า และยังเป็นการกระตุ้นการเรียนรู้ในงานที่หลากหลาย (Snell et al., 2022)

6) การลดตำแหน่งหรือเลิกจ้าง (Demotion or Termination) ในกรณีที่พนักงานมีผลการประเมินต่ำต่อเนื่อง และไม่สามารถปรับปรุงแม้ได้รับการพัฒนาแล้ว องค์กรสามารถใช้ผลการประเมินเป็นหลักฐานประกอบการตัดสินใจในการลดตำแหน่ง หรือยุติการจ้างงานได้อย่างมีความยุติธรรม โดยกระบวนการนี้ควรดำเนินการตามกรอบกฎหมายแรงงานและจริยธรรมทางวิชาชีพอย่างเคร่งครัด (Aguinis, 2019)

โดยสรุป การนำผลการประเมินไปใช้ไม่ควรเป็นเพียงกระบวนการเชิงบริหารเท่านั้น แต่ควรถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรมากที่สุด เพื่อส่งเสริมให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายในระยะยาว

### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้มีบทบาทจำกัดอยู่เพียงเพื่อการพิจารณาค่าตอบแทนของพนักงานเท่านั้น หากแต่ยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร

อย่างรอบด้าน ทั้งในเชิงกลยุทธ์และการจัดการในระดับปฏิบัติการ โดยสามารถแจกแจงประโยชน์ของการประเมินผลได้ในหลายมิติ ดังนี้

ประการแรก การประเมินผลเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรอย่างเป็นธรรม โดยเฉพาะทรัพยากรด้านบุคคล ซึ่งต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนเพื่อให้สอดคล้องกับศักยภาพและผลงานของแต่ละบุคคล

ประการที่สอง การประเมินผลเป็นกลไกที่ช่วยสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน โดยผลลัพธ์จากการประเมินสามารถนำไปใช้ในการพิจารณารางวัลหรือผลตอบแทนแก่ผู้ที่มีผลงานโดดเด่น หรือสามารถปฏิบัติงานได้เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด ซึ่งช่วยส่งเสริมความมุ่งมั่นและความทุ่มเทในการทำงาน

ประการที่สาม การประเมินผลช่วยส่งเสริมความเป็นธรรมภายในองค์กร โดยเฉพาะในการบริหารค่าตอบแทน การบริหารงานบุคคล และการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ องค์กรสามารถใช้ข้อมูลจากการประเมินเพื่อวิเคราะห์ว่าได้ให้ความสำคัญกับ "ผลงานที่วัดผลได้" หรือ "พฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร" ได้มากน้อยเพียงใด

ประการที่สี่ การประเมินผลเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาและสอนงานพนักงาน โดยข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้ในการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ที่มีศักยภาพสูง ขณะเดียวกันก็สามารถคัดกรองพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อจัดหาแนวทางแก้ไขหรือพิจารณาเลิกจ้างในกรณีจำเป็น นอกจากนี้ ยังสามารถใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับวางแผนฝึกอบรม การโยกย้าย การปรับเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีเหตุผลและยุติธรรม

ประการที่ห้า การประเมินผลยังมีบทบาทในการส่งเสริมวินัยของบุคลากร โดยการทำให้พนักงานตระหนักถึงระเบียบและข้อบังคับขององค์กรที่ควรถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเท่าเทียม และเข้าใจถึงความคาดหวังในเชิงพฤติกรรมจากฝ่ายบริหาร

ประการที่หก การประเมินยังช่วยให้พนักงานได้เข้าใจมุมมองของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต่อความสามารถและศักยภาพของตนเอง ซึ่งมีส่วนสำคัญในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองในระยะยาว

ประการที่เจ็ด ผลของการประเมินยังสะท้อนความยุติธรรมของผู้บริหาร หากกระบวนการประเมินขาดความเป็นธรรม อาจส่งผลให้บุคลากรที่มีความสามารถสูงเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ และอาจเลือกลาออกจากองค์กร ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาต้องรับภาระงานหนักมากขึ้น

ประการที่แปด การประเมินผลยังเป็นช่องทางในการวิเคราะห์ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การขาดทักษะ ความรู้ หรือความสามารถของพนักงาน รวมทั้งปัญหาเชิงระบบ เช่น ลักษณะของการจ้างงานหรือการออกแบบงานที่ไม่เหมาะสม

สุดท้าย การประเมินผลยังเป็นแหล่งข้อมูลเชิงนโยบายที่สำคัญสำหรับฝ่ายบริหาร โดยสามารถนำข้อมูลไปใช้วิเคราะห์ความยุติธรรมในการประเมินระหว่างหน่วยงาน ว่ามีการใช้เกณฑ์เดียวกันหรือไม่ เพื่อป้องกันปัญหาเชิงธรรมาภิบาลและลดความเหลื่อมล้ำในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมิใช่เพียงเครื่องมือบริหารบุคคล แต่เป็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงคุณภาพของคนที่ประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาว หากออกแบบอย่างเหมาะสม จะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เที่ยงธรรม และสร้างแรงจูงใจที่ยั่งยืน

#### 15.4.5 การบริหารตำแหน่งงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ (Job Position, Compensation and Benefits Administration)

การเปลี่ยนตำแหน่งงานของบุคลากรถือเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ ทั้งจากความเหมาะสมของบุคลากรกับบทบาทหน้าที่ ความดีความชอบ หรือแม้กระทั่งผลกระทบจากโครงสร้างองค์กรและสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง เช่น การขยายตัวที่ต้องการกำลังคนเพิ่ม หรือการหดตัวที่จำเป็นต้องลดจำนวนพนักงาน การเปลี่ยนตำแหน่งจึงมิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะช่วงเวลาหรือเหตุการณ์พิเศษเท่านั้น แม้ในภาคราชการมักเกิดในเดือนตุลาคมและเมษายน จนมีคำเรียก “การโยกย้ายนอกฤดู” แต่ในความเป็นจริงแล้ว การปรับเปลี่ยนตำแหน่งสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับการจัดตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม เพราะตำแหน่งงานเป็นตัวสะท้อนถึงระดับความรับผิดชอบ อำนาจ หน้าที่ และผลประโยชน์ของบุคลากร เช่น เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน หรือผู้อำนวยการ การเปลี่ยนตำแหน่งงานอาจมีได้หลายลักษณะ ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การลดชั้น (Demotion) การโยกย้าย (Transfer) และการให้ออกจากงาน (Termination)

การเปลี่ยนตำแหน่งมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ

1) เพื่อปรับปรุงโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์กร การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมสามารถส่งผลต่อทั้งตำแหน่งและปริมาณงาน โดยเฉพาะในยุคที่มีการนำแนวคิด Reengineering มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ทำให้ต้องปรับระบบงานและตำแหน่งใหม่

2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ละบุคคลมีความถนัดและทักษะที่แตกต่างกัน การเปลี่ยนตำแหน่งจึงควรคำนึงถึงความเหมาะสมของบุคลากรกับงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดคนให้เหมาะกับงาน (Right person for the right job) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3) เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ในบางกรณี การเปลี่ยนตำแหน่งอาจใช้เพื่อเป็นการลงโทษหรือปรับพฤติกรรมของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย เช่น การลดชั้นหรือโยกย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมกว่า

เนื่องจากการเปลี่ยนตำแหน่งมีผลกระทบโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร จึงถือเป็นประเด็นที่ละเอียดอ่อนและต้องอาศัยความรอบคอบในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องพิจารณาอย่างรอบด้าน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความยุติธรรม และความเหมาะสมกับสถานการณ์ การเปลี่ยนตำแหน่งอย่างเหมาะสมไม่เพียงแต่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนอีกด้วย

### การเลื่อนตำแหน่งงาน (Promotion)

การเลื่อนตำแหน่งงานถือเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยสะท้อนถึงการยอมรับในผลงาน ความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรที่พร้อมจะรับผิดชอบในบทบาทที่สูงขึ้น องค์กรที่มีระบบการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรมและโปร่งใสมักสามารถรักษาขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาให้กับบุคลากรได้อย่างยั่งยืน (Dessler, 2020; Robbins & Judge, 2022)

### แนวคิดเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง

จากมุมมองของทฤษฎีแรงจูงใจในกลุ่มทฤษฎีความต้องการ (Need-based Theories) เช่น Maslow's Hierarchy of Needs และ Herzberg's Two-Factor Theory พบว่า “ความก้าวหน้าในงาน” (Advancement) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน บุคลากรต้องการได้รับการยอมรับและมองเห็นโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งตอบสนองความต้องการระดับสูงเหล่านี้ (Armstrong & Taylor, 2023)

### ประเภทของการเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่งสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่

1) การเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพเดิม (Vertical Promotion) บุคลากรยังคงทำงานในสายเดิม แต่ได้รับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น วิศวกรระดับ 3 ขึ้นเป็นระดับ 4

2) การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายงาน (Cross-functional Promotion) ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายในตำแหน่งที่สูงขึ้นแม้อยู่คนละสายงาน เช่น จากหัวหน้าการเงินเป็นหัวหน้าสารสนเทศ

3) การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร (Managerial Promotion) เป็นการเลื่อนจากตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะทางสู่ตำแหน่งบริหาร เช่น จากนักวิเคราะห์อาวุโสเป็นผู้จัดการฝ่าย

4) การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน (Pay Grade Promotion) บุคลากรยังอยู่ในตำแหน่งเดิม แต่มีการปรับอัตราเงินเดือนให้สูงขึ้นตามขั้นเงินเดือน (Mondy & Martocchio, 2016)

### การวางแผนการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อบุคลากรทั้งที่ได้รับการเลื่อนและไม่ได้รับการเลื่อน องค์กรจึงจำเป็นต้องมีระบบวางแผนที่รอบคอบ ประกอบด้วย

- นโยบายที่ชัดเจน กำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และขั้นตอนการเลื่อนตำแหน่งให้โปร่งใส
- โอกาสที่เป็นธรรม ให้โอกาสทุกคนเท่าเทียมในการเติบโต โดยพิจารณาจากผลงานและศักยภาพ
- ระบบการประเมินผลที่น่าเชื่อถือ ใช้ข้อมูลจากประวัติบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการทำงาน
- การพัฒนาความพร้อมของบุคลากร เตรียมบุคลากรด้วยการฝึกอบรมล่วงหน้าเพื่อรองรับบทบาทใหม่

การเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นกิจกรรมที่สะท้อนถึงธรรมาภิบาลในระบบการบริหารงานบุคคล หากองค์กรดำเนินการอย่างรอบคอบ มีแผนที่ดี และพิจารณาอย่างเป็นธรรม ย่อมสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน และช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ในระยะยาว (Ulrich et al., 2021)

### คำตอบแทน: ความหมาย แนวคิด และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

คำตอบแทน หมายถึง ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่องค์กรมอบให้แก่บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยอาจอยู่ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น สวัสดิการและสิทธิประโยชน์พิเศษ ซึ่งล้วนแล้วแต่มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมขวัญกำลังใจ และรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

โดยทั่วไป คำตอบแทนสามารถจำแนกออกได้เป็นสองประเภทหลัก ได้แก่ เงินเดือน (Salary) ซึ่งเป็นรายได้ประจำที่กำหนดในอัตราคงที่ โดยไม่ผันแปรตามปริมาณงาน หรือชั่วโมงการทำงาน และ ค่าจ้าง (Wage) ที่คำนวณจากจำนวนชั่วโมงหรือวันทำงาน เช่น ค่าจ้างรายวัน รายชั่วโมง หรือค่าจ้างตามผลงาน ทั้งนี้ การจ่ายคำตอบแทนในองค์กรสมัยใหม่ได้มีการปรับเปลี่ยนไปตามกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และพฤติกรรมของแรงงาน เช่น การจ้างงานแบบยืดหยุ่น (flexible employment) หรือการทำงานจากระยะไกล (remote work) ทำให้เกิดแนวทางการประเมินผลงานและการกำหนดคำตอบแทนแบบใหม่ที่อิงจากผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์เป็นหลัก

### ประเภทของคำตอบแทน

คำตอบแทนสามารถจัดกลุ่มออกได้เป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ (1) คำตอบแทนตามความสำคัญของงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าล่วงเวลา (2) คำตอบแทนเพื่อจูงใจ เช่น โบนัส หรือส่วนแบ่งกำไร (3) คำตอบแทนพิเศษ สำหรับบุคลากรที่มีคุณสมบัติหรือความชำนาญเฉพาะทาง และ (4) ผลประโยชน์

อื่น ๆ เช่น สวัสดิการ วันหยุด ค่ารักษาพยาบาล หรือทุนการศึกษาบุตร ซึ่งองค์กรใช้เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและสร้างความผูกพันของบุคลากร

ค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญในการจูงใจและรักษาบุคลากรภายในองค์กร โดยทำหน้าที่เป็นรางวัลที่องค์กรมอบให้แก่สมาชิก เพื่อแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติงาน ทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งสะท้อนถึงคุณค่าและความสำคัญของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Mondy, 2011) โดยสามารถจำแนกค่าตอบแทนออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-Financial Compensation)

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แบ่งออกได้อีกเป็นสองลักษณะ คือ “ค่าตอบแทนทางตรง” เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส และคอมมิชชั่น ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการปฏิบัติงาน และ “ค่าตอบแทนทางอ้อม” เช่น สวัสดิการต่าง ๆ ทั้งตามกฎหมายและที่จัดให้เพิ่มเติมโดยสมัครใจ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ประกันชีวิต แผนเกษียณอายุ หรือเงินช่วยเหลือพิเศษ ซึ่งแม้จะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการปฏิบัติงาน แต่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Dessler, 2009)

ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน นั้นเป็นการตอบแทนในเชิงจิตวิทยาและสังคม อาทิ ความพึงพอใจในงาน โอกาสก้าวหน้า การได้รับการยกย่อง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพ รวมถึงนโยบายที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การทำงานที่บ้าน วันทำงานที่ยืดหยุ่น และการเลือกผลประโยชน์ตามความต้องการ (กัลยาณี เสนาสู, 2556)

### วัตถุประสงค์ของการให้ค่าตอบแทน

วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดค่าตอบแทนประกอบด้วยสามประการ ได้แก่ การดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพ การบริหารต้นทุนขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้ การกำหนดค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและโปร่งใยังช่วยลดปัญหาความไม่พอใจ การลาออก หรือการนัดหยุดงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

### ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทน

การกำหนดค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยหลายประการ ซึ่งแบ่งออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น ค่างานเปรียบเทียบ (job evaluation) ผลการปฏิบัติงาน ความสามารถ ประสบการณ์ อาวุโส และคุณสมบัติเฉพาะบุคคล และปัจจัยแวดล้อมภายนอก เช่น อัตราค่าจ้างทั่วไปในตลาดแรงงาน ความสามารถในการจ่ายขององค์กร ค่าครองชีพ อิทธิพลขององค์กรแรงงาน กฎหมายแรงงาน และนโยบายภาครัฐ

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ยังส่งผลให้ค่าตอบแทนต้องปรับให้สอดคล้องกับแนวโน้มใหม่ เช่น ค่าตอบแทนแบบเน้นผลงาน (Performance-Based Pay) การจ่ายผลตอบแทนที่ยืดหยุ่น หรือระบบค่าตอบแทนแบบผสมผสานที่คำนึงถึงทั้งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถส่วนบุคคล และคุณค่าที่บุคลากรมอบให้กับองค์กร

ค่าตอบแทนจึงไม่ใช่เพียงแค่การจ่ายค่าจ้างตามระยะเวลาหรือปริมาณงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับพฤติกรรมของบุคลากร การบริหารค่าตอบแทนอย่างมีระบบและมีความยืดหยุ่นตามบริบทจึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การจัดสรรค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรยึดหลักเกณฑ์สำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1) หลักความสามารถ (Competency-Based Pay) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับความสามารถและผลงานของพนักงาน โดยเน้นความเที่ยงตรงและเป็นธรรมจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากบุคลากรมีสมรรถนะสูง ย่อมมีแนวโน้มได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารตามผลงาน (Performance-Based Management) (ปราชญา กล้าผจญ และพอลา บุตรสุทธิวงศ์, 2550)

2) หลักความเสมอภาคและเป็นธรรม (Equity) ค่าตอบแทนควรสะท้อนถึงความยากง่าย ความซับซ้อน และความรับผิดชอบของงานในแต่ละตำแหน่ง โดยใช้วิธีการประเมินค่างาน (Job Evaluation) และจัดโครงสร้างตำแหน่งอย่างเป็นระบบภายใต้หลัก “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” เพื่อป้องกันความรู้สึกเหลื่อมล้ำภายในองค์กร (Dessler, 2009)

3) หลักการจูงใจ (Motivation) การกำหนดค่าตอบแทนควรมีผลต่อการกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้กับองค์กรอื่นในตลาดแรงงาน เพื่อรักษาพนักงานที่มีศักยภาพและลดอัตราการลาออก (กัลยาณี เสนาสุ, 2556)

4) หลักความสามารถในการแข่งขัน (Market Rate Compatible) องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์ระดับค่าตอบแทนของตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมเดียวกันผ่านการสำรวจค่าตอบแทน (Compensation Survey) เพื่อปรับอัตราค่าตอบแทนให้สามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพไว้กับองค์กรในระยะยาว

แนวทางการบริหารค่าตอบแทนที่รอบคอบและสอดคล้องกับองค์ประกอบทั้งในเชิงโครงสร้างและจิตวิทยา จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยรวม

### สวัสดิการ

สวัสดิการ หมายถึง บริการและผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรจัดให้กับพนักงาน นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานให้มีความสะดวกสบายและมั่นคงมากยิ่งขึ้น (กิตตินันต์ พิศสุวรรณ, 2553) โดยทั่วไป สวัสดิการถือเป็นส่วนหนึ่งของสภาพการจ้างงาน ที่องค์กรมักใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจและรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

นักวิชาการได้อธิบายว่า สวัสดิการเป็นประโยชน์หรือค่าตอบแทนที่หน่วยงานจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของรายได้เพิ่มเติม ซึ่งอาจอยู่ในรูปของเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น ค่าอาหาร ค่าพาหนะ การชำระภาษีเงินได้แทนพนักงาน เครื่องแบบ ที่พักอาศัย หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิต (สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2560)

ในอีกแง่มุมหนึ่ง สวัสดิการยังถือเป็นรูปแบบหนึ่งของ “ผลตอบแทนทางอ้อม” (Indirect Compensation) ที่องค์กรจัดให้กับพนักงานเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งอาจประกอบด้วยสิทธิการลาหยุดโดยได้รับค่าจ้าง การประกันสุขภาพและอุบัติเหตุ การช่วยเหลือเมื่อเจ็บป่วย หรือผลประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน เป็นการให้สิ่งที่เป็นอำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานมีชีวิตและสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและสะดวกสบาย เช่น การมีสถานพยาบาล ที่พักอาศัย และรถรับส่ง

โดยสรุป สวัสดิการสามารถอธิบายได้ว่าเป็นค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความมั่นคง และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กร ทั้งนี้ สวัสดิการได้กลายเป็นพันธสัญญาสำคัญที่สะท้อนถึงคุณค่าของแรงงานในระบบการจ้างงานสมัยใหม่

### ประเภทของสวัสดิการ (Types of Employee Welfare)

การจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานในองค์กรนั้นมีความหลากหลายทั้งในแง่ของที่มา วัตถุประสงค์ และรูปแบบการให้บริการ ซึ่งนักวิชาการได้เสนอแนวทางการจำแนกประเภทของสวัสดิการไว้หลายแนวทาง ทั้งนี้สามารถสรุปการแบ่งประเภทที่สำคัญได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1) การจำแนกประเภทตามลักษณะของบริการ แนวทางการแบ่งประเภทของสวัสดิการ ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว เนื่องจากการให้สวัสดิการมักปรับเปลี่ยนไปตามลักษณะของงาน ความต้องการของลูกจ้าง และดุลยพินิจของนายจ้าง อย่างไรก็ตามสามารถจัดกลุ่มตามลักษณะการให้บริการได้ 3 ประเภท ได้แก่

- สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น การให้เงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ เงินช่วยเหลือในกรณีทุพพลภาพ หรือค่าอาหารในการทำงานล่วงเวลา เพื่อส่งเสริมความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
- สวัสดิการด้านนันทนาการ เช่น การจัดกิจกรรมนันทนาการ กีฬา และงานเลี้ยง เพื่อส่งเสริมความผ่อนคลายและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน
- สวัสดิการด้านอำนวยความสะดวก เช่น รถรับส่งพนักงาน บริการทางการแพทย์ หรือโรงอาหาร เพื่อสนับสนุนการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

2) การจำแนกตามแหล่งที่มาของสวัสดิการ ประเภทของสวัสดิการตามแหล่งที่มา ได้แก่

- สวัสดิการตามกฎหมาย ได้แก่ สวัสดิการที่รัฐกำหนดให้นายจ้างต้องจัดให้ เช่น การประกันสังคม วันหยุดพักผ่อน ค่าจ้างล่วงเวลา และค่าชดเชยเมื่อถูกเลิกจ้าง
- สวัสดิการโดยความสมัครใจขององค์กร เช่น การประกันสุขภาพเพิ่มเติม การให้ทุนการศึกษา บริการศูนย์ดูแลเด็ก การออกกำลังกาย หรือวันหยุดยืดหยุ่น ซึ่งองค์กรสามารถกำหนดตามนโยบายค่าตอบแทนของตน
- สวัสดิการที่เกิดจากการเจรจาต่อรอง เช่น สวัสดิการที่มาจากข้อตกลงระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างภายใต้คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการ ซึ่งอาจเป็นสวัสดิการที่เกินกว่ากฎหมายกำหนด

3) การจำแนกตามแนวคิดทางวิชาการ การจำแนกประเภทของสวัสดิการตามแนวคิดทางสังคมและธุรกิจ ได้แก่

- สวัสดิการตามแนวคิดสวัสดิการนิยม (Welfarism) ซึ่งมุ่งตอบสนองต่อสิทธิพื้นฐานของบุคคล เช่น บริการทางการแพทย์ ห้องพยาบาล และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านความปลอดภัยในการทำงาน
- สวัสดิการตามแนวคิดผู้บริโภคนิยม (Consumerism) ซึ่งเน้นการส่งเสริมขวัญกำลังใจและคุณภาพชีวิต เช่น รถรับส่ง ค่าอาหาร และกิจกรรมพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล
- สวัสดิการตามความต้องการเฉพาะของบุคลากรหรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นการจัดสวัสดิการที่ยืดหยุ่นและเจาะจงตามบริบทขององค์กร

จากการวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปได้ว่าสวัสดิการมีความหลากหลายและสามารถจำแนกได้ตามบริบทที่แตกต่างกัน ได้แก่ การจำแนกตามลักษณะของบริการแหล่งที่มา และแนวคิดทางวิชาการ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

### 15.5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในยุคดิจิทัล

ในยุคที่โลกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง องค์กรต่าง ๆ จึงต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จึงต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีและกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยเฉพาะในบริบทของ HR Digital Transformation ที่ต้องการมากกว่าการใช้เทคโนโลยี แต่ต้องมีการออกแบบกระบวนการ HR ใหม่ทั้งหมดอย่างเป็นระบบ

### 15.5.1 การพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Reskill & Upskill)

ในยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายในการรักษาความสามารถในการแข่งขันของตนเองผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทนี้คือ การพัฒนาและปรับเปลี่ยนทักษะ (Reskill & Upskill) ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของแนวทางการพัฒนาบุคลากรแห่งอนาคต

การเรียนรู้ ทักษะใหม่ (Reskill) คือ กระบวนการที่องค์กรจัดการเรียนรู้ให้กับพนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในบทบาทหรือหน้าที่ใหม่ที่แตกต่างจากเดิม ซึ่งอาจเกิดจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เทคโนโลยีที่เข้ามาแทนที่ หรือความจำเป็นในการเปลี่ยนสายอาชีพ ส่วนการพัฒนาทักษะ (Upskill) ที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น คือการเสริมสร้างทักษะเดิมให้มีความลึกซึ้งและความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในบริบทเดิม หรือสามารถรับภาระงานที่ซับซ้อนกว่าเดิม (World Economic Forum, 2020)

ทั้งสองกระบวนการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) ที่มุ่งเน้นการสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งตอบสนองต่อแนวโน้มทักษะแห่งอนาคต (Future Skills) เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systems Thinking) การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Emotional Agility) และทักษะดิจิทัลพื้นฐาน

องค์กรที่ให้ความสำคัญกับ Reskill และ Upskill อย่างต่อเนื่องจะสามารถเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเติบโตในระยะยาว ที่สำคัญยังช่วยลดความเสี่ยงจากภาวะ “ช่องว่างของทักษะ” (Skills Gap) ซึ่งกำลังเป็นประเด็นสำคัญในตลาดแรงงานทั่วโลก

การดำเนินกลยุทธ์ด้าน Reskill และ Upskill ในทางปฏิบัติจึงควรประกอบด้วย

- การวิเคราะห์ช่องว่างของทักษะ (Skills Gap Analysis)
- การกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career Pathing) และวางแผนการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning)
- การใช้เทคโนโลยี เช่น e-Learning, Microlearning หรือ AI-based Learning Platforms เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

การลงทุนนโยบายด้านนี้จึงไม่ใช่เพียงค่าใช้จ่ายของฝ่าย HR แต่เป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมั่นคงและความยืดหยุ่นขององค์กรในระยะยาว

### 15.5.2 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการ HR

ในยุคดิจิทัล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนผ่านจากระบบปฏิบัติการแบบดั้งเดิมไปสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และความแม่นยำของกระบวนการต่าง ๆ ในงาน

HR ซึ่งไม่เพียงช่วยลดภาระงานเอกสารและข้อผิดพลาดจากมนุษย์ แต่ยังส่งเสริมการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และเพิ่มประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงาน (Ulrich et al., 2021)

**1) การสรรหาด้วยระบบอัตโนมัติ (e-Recruitment)** ระบบ e-Recruitment ช่วยให้การสรรหาเป็นไปอย่างรวดเร็วและแม่นยำ โดยใช้ระบบอัตโนมัติในการคัดกรองใบสมัคร วิเคราะห์ข้อมูลผู้สมัคร และแม้กระทั่งการนัดสัมภาษณ์ออนไลน์ โดยบางระบบได้นำ AI มาใช้เพื่อจับคีย์เวิร์ด ทำนายความเหมาะสมของผู้สมัครกับตำแหน่งงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Chamorro-Premuzic et al., 2019)

**2) ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอัจฉริยะ (AI-based Performance Management)** ระบบวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ได้นำ Machine Learning และ AI มาใช้ในการประเมินพฤติกรรม แนวโน้ม และผลสัมฤทธิ์ของพนักงานแบบเรียลไทม์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลอย่างต่อเนื่องและกำหนดแนวทางพัฒนาได้อย่างแม่นยำ ตลอดจนการประเมิน และส่งเสริมความโปร่งใสในองค์กร (Deloitte, 2023)

**3) ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)** ระบบ HRIS ช่วยจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลบุคลากรอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ประวัติส่วนบุคคล ประวัติการทำงาน การลา การอบรม และข้อมูลผลการประเมิน ฯลฯ โดย HRIS ในยุคใหม่ยังสามารถเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ เช่น Payroll, e-Learning, และ Career Development Platform ซึ่งเพิ่มความแม่นยำ ความปลอดภัยของข้อมูล และลดเวลาที่ใช้ในการทำงานซ้ำซ้อน (Kavanagh & Johnson, 2020)

**4) ประโยชน์เชิงกลยุทธ์ของเทคโนโลยี HR** การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีไม่ได้จำกัดอยู่ที่การ "ลดภาระ" เท่านั้น แต่ยังช่วยให้ฝ่าย HR ทำหน้าที่ในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เช่น การวางแผนกำลังคน การพยากรณ์ความต้องการทักษะในอนาคต และการใช้ข้อมูลเชิงลึก (People Analytics) เพื่อกำหนดนโยบายที่ตอบโจทย์องค์กรได้อย่างแม่นยำและยั่งยืน (Bersin, 2022)

การเปลี่ยนผ่านเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยลดภาระงานด้านเอกสาร แต่ยังช่วยเพิ่มความแม่นยำ ความโปร่งใส และประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล

### 15.5.3 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning)

การเรียนรู้ไม่จำกัดอยู่เพียงในห้องอบรมแบบดั้งเดิม แต่ได้พัฒนาไปสู่แนวทางใหม่ที่เรียกว่า Blended Learning หรือ การเรียนรู้แบบผสมผสาน ซึ่งเป็นการรวมข้อดีของทั้งการเรียนแบบออนไลน์ (e-Learning) และการฝึกอบรมแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Training) เข้าด้วยกัน โดยเฉพาะในองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว แนวทางนี้ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุน การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ที่ตอบโจทย์ผู้เรียนหลากหลายช่วงวัยและลักษณะงานที่แตกต่างกัน (Hrastinski, 2019)

การเรียนรู้แบบผสมผสาน ช่วยให้การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นไปอย่างยืดหยุ่น โดยพนักงานสามารถเรียนรู้ตามจังหวะของตนเอง (Self-paced Learning) ผ่านแพลตฟอร์มที่หลากหลาย เช่น Learning Management System (LMS) ที่สามารถติดตามความก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง, Mobile Learning ที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์แบบ On-the-go และ Virtual Reality (VR) ที่นำเทคโนโลยีมาจำลองสถานการณ์จริงเพื่อให้พนักงานฝึกทักษะได้อย่างสมจริงและปลอดภัย (Pappas, 2021)

องค์กรชั้นนำได้เริ่มปรับกระบวนการฝึกอบรมไปสู่การเรียนรู้แบบผสมผสานมากขึ้น เนื่องจากสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านการเดินทางและสถานที่ ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงรักษาประสิทธิภาพของการเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้าไว้ได้ โดยเฉพาะในหัวข้อที่ต้องใช้การโต้ตอบ การฝึกปฏิบัติ หรือกิจกรรมกลุ่ม (Garrison & Vaughan, 2008)

ยิ่งไปกว่านั้น การออกแบบหลักสูตรแบบ Blended Learning ที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจ เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำทักษะไปปรับใช้กับงานจริงได้ ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว (Singh & Thurman, 2019)

#### 15.5.4 การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล (Data-Driven HR)

ในยุคดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถอาศัยเพียงประสบการณ์หรือสัญชาตญาณของผู้บริหารได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องใช้ “ข้อมูล” เป็นฐานในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และวางกลยุทธ์ ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับนโยบาย แนวคิด Data-Driven HR จึงกลายเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ซับซ้อนและความผันผวนอย่างต่อเนื่อง (Bersin, 2018)

หนึ่งในเครื่องมือหลักของ Data-Driven HR คือ People Analytics หรือการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพนักงาน เช่น ข้อมูลการทำงาน ข้อมูลด้านประสิทธิภาพ ข้อมูลจากแบบสำรวจความผูกพัน (Engagement Survey) และข้อมูลเชิงพฤติกรรม (Behavioral Data) เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีหลักฐานรองรับ (evidence-based decision-making) ตัวอย่างการประยุกต์ ได้แก่

- การวิเคราะห์แนวโน้มการลาออก (Attrition Risk) การใช้โมเดลคาดการณ์ความเสี่ยงที่พนักงานจะลาออกล่วงหน้า ทำให้องค์กรสามารถวางแผนรักษามูลค่าที่มีคุณค่าได้ทันเวลา (Van den Heuvel & Bondarouk, 2017)
- การวิเคราะห์ศักยภาพผู้นำ (Leadership Pipeline Analytics) ใช้ข้อมูลเพื่อประเมินและคาดการณ์ความพร้อมของผู้นำในอนาคต โดยอิงจากผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเรียนรู้ และการรับผิดชอบในโครงการที่สำคัญ (Minbaeva, 2018)
- การวางนโยบายที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร องค์กรสามารถออกแบบนโยบาย HR เช่น ระบบค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือโปรแกรมฝึกอบรม ให้ตรงกับพฤติกรรมและความต้องการจริงของพนักงานแต่ละกลุ่ม ไม่ใช่การออกแบบโดยอิงจากความรู้สึกหรือความเคยชิน (Deloitte, 2020)

แนวทาง Data-Driven HR ยังช่วยสร้างความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล เพิ่มความแม่นยำในการคัดเลือก การประเมิน และการพัฒนา รวมทั้งช่วยให้ HR ก้าวสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าให้องค์กร (Angrave et al., 2016)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร HR แต่หมายถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เน้นการยกระดับทักษะของบุคลากร การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ตอบโจทย์ และการบริหารที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-Driven Decision Making) ทั้งหมดนี้เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## 15.6 บทสรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ในบทนี้ได้อธิบายถึง ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการวางแผน จัดการ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพของตนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นทั้งด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของพนักงาน โดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับบุคลากร เพื่อส่งเสริมแรงจูงใจ ความผูกพัน และการมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร ในส่วนของบทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการดูแลสุขภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ซึ่งล้วนเป็นกลไกที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยระบบนโยบาย กระบวนการ และเครื่องมือที่สอดคล้องกันเพื่อจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นความเป็นธรรม ความโปร่งใส และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบเหล่านี้ต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

ท้ายที่สุด บทนี้ได้เน้นย้ำถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ว่าเป็นหัวใจของการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ความทันสมัยและยืดหยุ่น โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น AI, HRIS, ระบบ e-Recruitment และการเรียนรู้แบบ Blended Learning ตลอดจนการพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill & Upskill) เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและสร้างคุณค่าใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรยุคใหม่จึงต้องยกระดับ HR จากหน่วยงานสนับสนุนไปสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ เพื่อร่วมกำหนดทิศทางและสร้างความยั่งยืนให้องค์กรในระยะยาว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันไม่ใช่เพียงการบริหาร "คน" แต่คือการบริหาร "ศักยภาพของคน" เพื่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกทั้งในระดับปัจเจก องค์กร และสังคมในภาพรวม

## 15.7 คำถามทบทวน

1. อธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเหตุใดการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคปัจจุบัน
2. บทบาทหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประกอบด้วยอะไรบ้าง และมีความสัมพันธ์อย่างไรกับการบรรลุพันธกิจขององค์กร
3. องค์ประกอบสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง และแต่ละองค์ประกอบมีหน้าที่สนับสนุนการจัดการอย่างไร
4. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีส่งผลต่อแนวโน้มทรัพยากรมนุษย์แห่งอนาคต (Future of Work) อย่างไร และ HR ควรปรับตัวอย่างไรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนี้
5. อธิบายแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล โดยเน้นบทบาทของ HR ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

## 15.8 เอกสารอ้างอิงประจำบท

- กัลยาณี เสนาสุ. (2560). *การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กัลย์ ปิ่นเกษร, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, และ จิราวรรณ คงคล้าย. (2560). *ทุนมนุษย์: ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร*. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 11(2), 195-211. เก็บถาวร, 2551
- ดนัย เทียนพุฒ. (2551). *การบริหารคนในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). *การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีสมรรถนะความสามารถในการแข่งขัน*. *วารสารนักบริหาร*, 32(4), 103-108.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2554). *กลยุทธ์มัดเด็คพิชิตใจคนเก่ง*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* (ฉบับปรับปรุง, พิมพ์ครั้งที่ 13). สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- เอลวิส โคตรชมภู และ จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2565). *การบริหารทุนมนุษย์ในยุคศตวรรษที่ 21*. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 7(1), 1017-1028.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 52-67.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Management: Leading & collaborating in a competitive world* (8<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel: The management of people at work* (5<sup>th</sup> ed.). Macmillan.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Bersin, J. (2022). *HR technology 2022: The definitive guide*. Josh Bersin Company.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4<sup>th</sup> ed.). Palgrave Macmillan.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (5<sup>th</sup> ed.). Kogan Page.
- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2019). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology*, 12(3), 353–357.
- Crane, A., & Matten, D. (2016). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (4th ed.). Oxford University Press.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21.
- Deloitte. (2023). *Global human capital trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/>
- Garavan, T., McGuire, D., & O'Donnell, D. (2021). Exploring the strategic importance of human capital for HRD. *European Journal of Training and Development*, 45(5/6), 395–412.
- Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2008). *Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines*. Jossey-Bass.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.

- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2020). *Managing human resources* (9<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: New ethos for the “volunteer” employee. *European Management Journal*, 21(1), 1–10.
- Harbison, F. H. (1973). *Human resources as the wealth of nations*. New York: Oxford University Press.
- Hrastinski, S. (2019). What do we mean by blended learning? *TechTrends*, 63(5), 564–569.
- Hyun, H. S. (2010). *Human capital development* (ADB Economics Working Paper Series No. 225). Asian Development Bank. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1729841>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2020). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions* (5<sup>th</sup> ed.). Sage Publications.
- Kaufman, B. E. (2022). *The real world of HRM: Issues, challenges and future directions*. Routledge.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Lv, B., & Han, D. (2015). The relationship between intellectual capital and corporate performance in Chinese bio-pharmaceutical industry. *SHS Web of Conferences*, 17, 01024. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20151701024>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2022). *Human resource management* (16<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). *Human resource management* (8<sup>th</sup> ed.). Irwin/McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation* (12<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Minbaeva, D. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14<sup>th</sup> ed.). Pearson.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Pappas, C. (2021). How blended learning supports workplace learning and development. *eLearning Industry*. <https://elearningindustry.com/how-blended-learning-supports-workplace-learning>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5<sup>th</sup> ed.). Wiley.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2022). *Managing Human Resources* (19<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning.
- Sullivan, J., & Scolastico, A. (2020). *HR 2030: Reinventing human resources for the future of work*. McGraw-Hill.
- Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 157–178.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2021). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill.
- Winston, A. S. (2020). *The big pivot: Radically practical strategies for a hotter, scarcer, and more open world*. Harvard Business Review Press.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>