

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AMID GLOBALIZATION

กัญชพร ธรรมณี

Kanchaporn Sonmanee

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management

บทคัดย่อ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในหลายๆ ด้านทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้อง และองค์กรที่มีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะสามารถแข่งขันได้ในโลกธุรกิจ และการจัดการทรัพยากรยังเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กรเพราะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จ โอกาสในการเจริญเติบโต และความล้มเหลวขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาคนในองค์กรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น และมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกับผู้บริหาร รวมทั้งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อแผนธุรกิจขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว รวมทั้งการจรรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพให้อยู่คู่กับองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ทรัพยากรมนุษย์ ยุคโลกาภิวัตน์ การจัดการ

Abstract

Human resource management in today's environment is changing in many ways. Economic, political and social aspects of the technology quickly. Allowing businesses need to be adjusted in accordance with the organization and human resource management system that will be competitive in the business world. And resource management is also an important part of the organization that determines success. Opportunities for growth However, the human resources management must be involved in the development of the organization and also have the ability to craft a quality human resources. The human resources management must knowingly determine the possibility of changes in the environment and have the ability to define strategy. The application

of information technology as a source of information assists human resources management with their decisions. They plan to develop in response to the organizations business plan appropriately and quickly including maintaining quality human resources to partner with in order to achieve sustainable success of the organization

Keywords: Human resource, Globalization, Management

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมาก่อนทรัพยากรอื่นภายในองค์กร รวมทั้งเป็นทรัพยากรที่มีความสามารถในการสร้างกำไร และเพิ่มมูลค่าเพื่อสร้างความมั่งคั่งให้กับองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ยกตัวอย่างเพื่อให้มีความเข้าใจมากขึ้นว่าการประกอบธุรกิจใดๆ โดยทั่วไปให้ประสบความสำเร็จองค์กรต้องมีทรัพยากรพื้นฐานในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ องค์ประกอบทั้ง 4 นั้น ทรัพยากรที่สำคัญมีคุณค่า และหายากที่สุดนั่นคือ “คน” แม้ว่าในองค์กรจะมีทรัพยากรอื่นมากมายเพียงใดก็ตาม หากคนในองค์กรไม่มีความสามารถ ทรัพยากรเหล่านั้นก็อาจหมดไป และองค์กรอาจจะล้มเหลวได้ในที่สุด ตรงกันข้ามหากองค์กรได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาอยู่ในองค์กร และมีการจัดการที่ดี ยังส่งผลต่อทรัพยากรอื่นที่มีอย่างจำกัดให้เพิ่มพูนเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าขึ้นได้ ดังนั้นนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการวางแผนการพัฒนาคนภายในองค์กรให้เป็นคนที่มีคุณภาพ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

ดังที่ Norton & Kapland (2000: 22-25) กล่าวไว้ว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นทรัพยากรทางธุรกิจที่มีความสำคัญ และมีบทบาทในการจัดการกระบวนการภายใน รวมทั้งสร้างคุณค่าด้วยการเรียนรู้และพัฒนา โดยทั้งสองคนได้เสนอหลักการบริหารดุลยภาพ BSC balanced scorecard มาใช้ เพื่อทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น และผู้บริหารขององค์กรสามารถรับรู้ได้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจน

ของการบริหารงานที่ผ่านมา ซึ่งเป็นข้อมูลช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน ซึ่งสามารถวัดผลได้จากหลายมุมมอง ไม่ว่าจะเป็นมุมมองด้านการเงิน มุมมองกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเรียนรู้เติบโต เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านงบประมาณเพียงด้านเดียว และยังชี้ให้เห็นว่ามนุษย์มีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรอื่น เพราะงานทุกงานต้องอาศัยคนในการคิด การจัดการทั้งสิ้น ในอดีตผู้บริหารองค์กรได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรทางการเงินมากกว่าทรัพยากรอื่นๆ จึงทำให้เกิดความไม่สมดุลภายในองค์กร เมื่อเกิดภาวะความผันผวนทางเศรษฐกิจองค์กรจึงปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากคนไม่มีคุณภาพ ทำให้องค์กรประกอบด้านอื่นขาดคุณภาพ ดังกรณีวิกฤตเศรษฐกิจ ปี พ.ศ. 2540 หลายองค์กรประสบปัญหาทางการเงิน จำเป็นต้องปิดกิจการและล้มละลายเป็นจำนวนมาก รัฐบาลต้องกู้ยืมเงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ IMF ทำให้ประเทศไทยมีหนี้สินรุงรังใช้หนี้ย่นรุ่นหลานยังไม่หมด รัฐบาลไทยสมัยนั้นต้องกลับมาทบทวนการปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการ และต้องมีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากการบริหารงานระดับประเทศและองค์กรภาครัฐไม่มีประสิทธิภาพต้องรีบปรับกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับภาวะการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยให้ความสำคัญกับ “บุคลากร” ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานด้านบุคคลให้มีความสอดคล้องกับภาวะโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยการปรับเปลี่ยนแนวคิดทัศนคติ วิธีการทำงานให้มีความสอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในยุคโลกาภิวัตน์ โดยจะ

ใช้วิธีการคิดและการทำงานเหมือนในอดีตไม่ได้แล้ว ที่ผ่านมามนุษย์ถูกกำหนดให้คิดและทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชามากกว่า แต่ในปัจจุบันการทำงานของคุณลักษณะเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กับทุกคนในองค์กรที่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด หรือฝ่ายขาย ซึ่งนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารต้องปรับกระบวนการทำงานและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมในทุกด้าน เพื่อเติมเต็มศักยภาพให้กับทุกคน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ และเกิดประโยชน์กับองค์กร ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาให้คนมีความรอบรู้ มีความเป็นเลิศ มีส่วนร่วมคิด ร่วมสร้างสรรค์ และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และนักการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการธุรกิจที่ดี และให้ความสำคัญกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาคนให้มีศักยภาพสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร กล่าวคือ ผู้ที่รับผิดชอบงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน และเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยบูรณาการงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องและตอบสนององค์กรและเป้าหมาย

ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กร ที่ต้องอาศัยกลยุทธ์และวิธีการ ตั้งแต่การวางแผน สรรหา คัดเลือกการฝึกอบรม พัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การจัดวางตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน การดูแล คุ้มครอง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร อันนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรให้เกิดความทันต่อยุคสมัยของสภาพสังคมที่แปรเปลี่ยนไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ (สรารวรรณ เรื่องกัลปวงศ์, 2555) ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงหมายถึง กระบวนการ

และกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งคนที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับงานและตรงตามที่ต้องการ พัฒนาให้มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญ เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้ง คุ้มครองรักษาคนให้ปฏิบัติงานในองค์กรให้นานที่สุดภายใต้บรรยากาศการทำงานอย่างมีความสุข

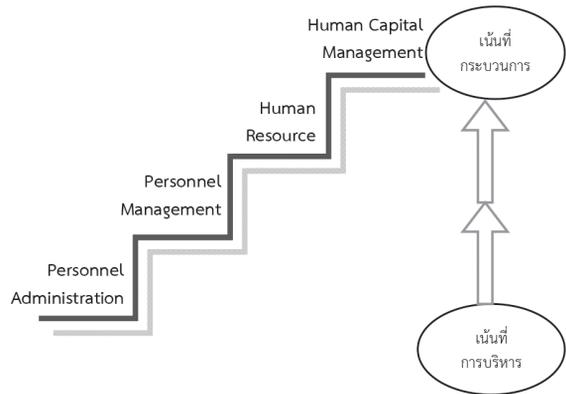
ความหมายของโลกาภิวัตน์

Scholte (2005) ได้อธิบายและให้ความหมายคำว่า “โลกาภิวัตน์” ไว้ 5 แนวทาง ดังนี้ ความหมายแรก หมายถึง ความสัมพันธ์ข้ามพรมแดนระหว่างประเทศ (Cross-Border Relations) เป็นการพูดถึงความเจริญเติบโตของการแลกเปลี่ยน และการพึ่งพากันระหว่างประเทศที่เพิ่มสูงขึ้น ความหมายที่สอง เป็นการอธิบายถึงการทำงานในยุคโลกาภิวัตน์ว่าการทำงานต้องเป็นเสรีมากขึ้น (Liberalization) หรืออุดมการณ์เสรีนิยม เป็นการอธิบายถึงกระบวนการทำงานผนวกรวมกับระบบเศรษฐกิจระหว่างประเทศ คือ ลดข้อจำกัดต่างๆ ในการทำงานที่เป็นปัญหาและอุปสรรค เช่น กฎ ระเบียบการค้าระหว่างประเทศ อัตราภาษีสินค้านำเข้า-ส่งออก ระหว่างประเทศ นอกจากนี้ยังรวมถึงกฎ ระเบียบข้อกำหนดเกี่ยวกับการเคลื่อนที่ของทรัพยากรระหว่างประเทศ เพื่อให้บุคคลสามารถเดินทางระหว่างประเทศได้สะดวกยิ่งขึ้น ความหมายที่สาม เป็นการอธิบายโลกาภิวัตน์เกี่ยวกับการทำให้เป็นสากล เมื่อ Reiser & Davies, 1944 (อ้างใน อารีย์ นัยพินิจ และคณะ, 2557) เริ่มใช้คำว่า Globalize ในทศวรรษที่ 1940 โดยหมายถึงการทำให้เป็นสากล (Universalize) เพราะในอนาคตการรวมกันทางวัฒนธรรมของโลกเป็นเรื่องที่กระจายไปทั่วโลก และเพื่อการแลกเปลี่ยนประสพการณ์ รวมถึงการกระจายข้อมูลข่าวสารจากประชากรในพื้นที่หนึ่ง ไปสู่ในพื้นที่อื่นๆ ของโลก ความหมายที่สี่ เป็นการอธิบายถึงโลกาภิวัตน์ในแง่ของการทำให้เป็นตะวันตก (Westernization) หรือการทำให้ทันสมัย (Modernization) เป็นการอธิบายในแง่โลกาภิวัตน์ในรูปแบบต่างๆ

ให้มีความทันสมัยมากขึ้น เช่น ระบบทุนนิยม เหตุผลนิยม อุตสาหกรรมนิยม การบริหารงานแบบระบบตะวันตก ได้แพร่ขยายไปทั่วโลก และส่งผลให้วัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมของท้องถิ่นสูญหายไป เพราะการรับวัฒนธรรมใหม่เข้ามาทดแทน ดังนั้น โลกาภิวัตน์ในแง่นี้จึงมักถูกอธิบายในแง่การสร้างอาณาจักรของ “สิ่งที่เป็นตัวแทนของความทันสมัยหรือความเป็นสมัยใหม่” เช่น ห้างค้าปลีก Tesco Lotus โทรศัพท์เคลื่อนที่ I-Phone ร้านไอศกรีม Swenson’s คอมพิวเตอร์ Notebook หรืออาคาร Burj Dubai Building ในประเทศดูไบ เป็นต้น ความหมายที่ห้า โลกาภิวัตน์เป็นการอธิบายถึงการแบ่งเขตพื้นที่แบบภูมิศาสตร์ทางสังคมใหม่ (Social Geography) โดยเป็นการเพิ่มความเชื่อมโยงระหว่างบุคคลในส่วนต่างๆ ของโลกจากข้อมูลข่าวสาร กิจกรรม การอพยพ เคลื่อนย้าย และปฏิสัมพันธ์ในด้านต่างๆ ของมนุษย์ผ่านทางสื่อ Social media หรือชุมชนออนไลน์ เช่น Facebook Line หรือ Twitter เป็นต้น (อารีย์ นัยพินิจ และคณะ, 2557) หรืออาจกล่าวได้ว่า กระแสโลกาภิวัตน์นั้นคือ ความเป็นโลกเดียวกัน (เป็นการย่อโลกให้เล็กลงโดยใช้สื่อออนไลน์ในการส่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว) มีความทันสมัยด้วยเทคโนโลยี โดยเฉพาะในปัจจุบัน ความเป็นโลกเดียวกันของเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน การเงินเสรี ทำให้ทั้งโลกเชื่อมโยงเป็นระบบด้วยเทคโนโลยี การสื่อสาร เพื่อการค้าเสรี และการเงินเสรี ส่งผลให้ประชากรในโลกพัฒนาไปสู่การมีอารยธรรมเดียวกันทั่วโลก คือ อารยธรรมวัตถุนิยม บริโภคนิยม ที่ขับเคลื่อนด้วยความโลภนิยม และมองว่าอารยธรรมดังกล่าว คือ ความสำเร็จของการพัฒนา นอกจากนั้นกระแสโลกาภิวัตน์ยังเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำให้ตลาดโลกเสรีด้วยการลดหรือยกเลิกกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการค้า และการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การเคลื่อนย้ายข้ามประเทศในด้านต่างๆ เช่น สินค้า บริการ แรงงาน และข้อมูลข่าวสารต่างๆ เป็นไปได้โดยเสรี จากที่กล่าวมาอาจจะสามารถสรุปได้สั้นๆ ว่า “โลกาภิวัตน์” หมายถึง “โลกไร้พรมแดน” หรือทำโลกเล็กลงด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (อารีย์ นัยพินิจ

และคณะ, 2557)

วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 1 วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ปรับปรุงจาก มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2552)

ในช่วงศตวรรษที่ 20 จัดว่าเป็นยุคอุตสาหกรรมองค์กรในยุคนี้ต่างมุ่งเน้นไปที่การผลิตสินค้าในปริมาณสูง (Mass Production) ดังนั้น ระบบการทำงานจึงเป็นระบบที่มีการออกแบบงาน (Job Design) ให้พนักงานทำงานในปริมาณมากที่สุด พนักงานจะมีความชำนาญงานเฉพาะด้าน (Specialization) ค่าตอบแทนที่ได้มาจากจำนวนผลผลิตที่พนักงานทำได้ในแต่ละวัน โดยมองว่าคนเป็นเพียงมนุษย์เงินเดือน (Economic Man) ในบริบทของการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรม โดยที่องค์กรมิได้เน้นที่การพัฒนาคนให้มีความรอบรู้ ส่งผลให้คนเกิดความเบื่อหน่ายต่องานที่ทำแบบซ้ำซากจำเจ ไม่มีการเข้าสังคม สุดท้ายคนจึงเปรียบเหมือนหุ่นยนต์ (Alienation) เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย จากเดิมเป็นยุคของการบริหารงานบุคคลมักจะเน้นที่กระบวนการ และการทำงานประจำแบบ Personnel Administration ที่เน้นงานประจำ กระบวนการขั้นตอน และกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคล

ซึ่งยุคต่อมามีการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบการจัดการงานบุคคล (Personnel Management) และการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ที่มองคนในองค์กรเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่ง เหมือนกับทรัพยากรบริหารอื่นๆ และมองคนเป็นต้นทุน หรือ Human Cost กล่าวคือ ยังมองคนเป็นภาระค่าใช้จ่าย ยุคนี้แนวความคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาไปถึงการเป็น Human Capital Management ที่มองคนว่าเป็นทุน หรือทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งสามารถงอกเงย มีมูลค่าเพิ่มได้ ไม่ใช่แค่เป็นภาระค่าใช้จ่าย ในยุคปัจจุบันจึงเน้นไปยังการเพิ่มมูลค่าของคน โดยถือเป็นทุนมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็นทุนที่มีคุณค่า

กระแสโลกาภิวัตน์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในช่วงศตวรรษที่ 21 เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economic) คนถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนามากขึ้น รวมทั้งการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรจึงต้องปรับระบบการบริหารจัดการให้มีความคล่องตัวจึงจะสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ องค์กรที่มีการบริหารงานแบบดั้งเดิมไม่ยอมปรับเปลี่ยนตัวเองอาจจะต้องสูญเสียความสามารถทางการแข่งขัน และบางองค์กรต้องปิดกิจการลงในที่สุด สัญญาณอันตรายเหล่านี้ได้สร้างแรงกดดันและผลักดันให้บุคลากรในองค์กรโดยเฉพาะนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถให้เท่าทันความเป็นไป และเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น แทบทุกกิจการจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และการปรับตัวให้สำเร็จได้อย่างยั่งยืน สิ่งแรกที่ต้องให้

ความสำคัญนั่นคือ การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีขั้นสูง โดยการลงทุนให้การศึกษาและการฝึกอบรม

บทบาทของนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า พนักงานที่จะผ่านการสรรหานั้นต้องเป็นคนที่มีความเข้าใจต่อระบบการแข่งขันของธุรกิจ ในยุคโลกาภิวัตน์ โดยต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคนดี ความเชื่อเฉพาะบุคคล และนำเอาสิ่งเหล่านี้มาประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงานและก่อให้เกิดผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และดีเลิศ เพื่อผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางที่มุ่งสู่ความสำเร็จ ดังนั้น หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับเปลี่ยนพันธกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์

1. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรให้มีความรู้ในวิทยาการสมัยใหม่ และเรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและเอาชนะอุปสรรค นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทราบจุดแข็งจุดอ่อนของบุคลากรภายในองค์กรและเติมเต็มจุดอ่อนที่ควรพัฒนา รวมทั้งแสวงหาประโยชน์จากโอกาสในการสร้างความมั่งคั่ง ดังนั้น จึงต้องพัฒนาพนักงานให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง

2. การวางแผนกำลังคน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้ความสามารถของบุคลากรโดยรวมว่าแต่ละคนมีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไรบ้าง และนำนโยบายองค์กรด้านกำลังคนมาทำการปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและนโยบายทางธุรกิจ เช่น ต้องการลงทุนเพิ่มหรือขยายกิจการ แต่ละตำแหน่งงานต้องการบุคลากรที่มีความรู้ทักษะอย่างไร และกำลังคนที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่ หากไม่เพียงพอต้องมีการปรับองค์กร ปรับหน้าที่ให้เหมาะสมกับโครงสร้าง

3. การสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงกับความต้องการในองค์กรยุคโลกาภิวัตน์ การคัดเลือก

โดยการสัมภาษณ์งาน ในอดีตส่วนใหญ่พิจารณาความรู้ที่ได้จากสถาบันการศึกษาซึ่งยังไม่สอดคล้องกับธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ สังเกตได้ว่าหลายองค์กรได้เปิดสถาบันเพื่อสอนความรู้ที่เหมาะสมตอบสนองความต้องการขององค์กร เช่น ธุรกิจค้าปลีกยักษ์ใหญ่ของประเทศไทย บริษัทประกอบรถยนต์รายใหญ่ การแข่งขันในปัจจุบันพิจารณาความรู้ที่ได้จากสถาบันการศึกษาอาจไม่เพียงพอ เพราะคำถามที่เราใช้กันอยู่นั้นไม่ได้บ่งบอกหรือวัดระดับความสามารถของผู้สมัครงานได้ และในปัจจุบันองค์กรจะต้องกำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เช่น หากต้องการบุคลากรด้านการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ควรมีการกำหนดแบบทดสอบผ่านการเขียน หรือการปฏิบัติที่สามารถบ่งชี้หรือวัดระดับขีดความสามารถของผู้รับการสัมภาษณ์ได้เป็นอย่างดี เพื่อให้องค์กรได้ทรัพยากรมนุษย์ตามที่ต้องการ

4. การจ้างงาน และผลตอบแทน การจ้างงานโดยกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนจะถูกออกแบบมาเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจเฉพาะบุคคล ซึ่งมีความต้องการและคุณลักษณะพื้นฐานที่แตกต่างกัน การจัดสวัสดิการแบบคาเฟ่ที่เรียวย (cafeteria) หรือแบบยืดหยุ่นที่กำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคล และให้พนักงานเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง เริ่มได้รับความสนใจมากขึ้น และการจ่ายผลตอบแทนลักษณะนี้อาจไม่เหมาะสมกับบางพื้นที่ ซึ่งมีสถานประกอบการหลายประเภทตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกัน จึงต้องมีการพิจารณาเป็นรายกรณี หรือในปัจจุบันที่กำหนดให้มีรูปแบบการจ่ายผลตอบแทนตามระดับขีดความสามารถ (Competency Based Pay) เป็นลักษณะการบริหารผลตอบแทนที่นำเสนออย่างยิ่งสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ โดยเฉพาะการจัดสวัสดิการนั้นก็ควรจะสอดคล้องกับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อาจเรียกได้ว่าเป็นลักษณะของสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Welfare) องค์กรที่มีการจัดทำสวัสดิการแบบยืดหยุ่นในปัจจุบันยังมีน้อย ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของสวัสดิการที่องค์กรนั้นกำหนดไว้

ล่วงหน้าว่าจะให้อะไรแก่บุคลากรในองค์กร โดยที่ไม่ได้คำนึงว่า สวัสดิการที่จัดให้นั้นตรงกับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์เพียงใด ยกตัวอย่างในกรณีที่องค์กรแห่งหนึ่งได้จัดสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลให้กับบุคลากรในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาทต่อปี แต่ในขณะเดียวกันนั้นมีบุคลากรระดับบริหารได้ทำประกันชีวิตและประกันสุขภาพไว้อย่างดี รวมทั้งสิทธิจากกองทุนประกันสังคม ซึ่งสวัสดิการรักษายาบาลที่องค์กรจัดให้อาจไม่ใช่ความต้องการของบุคลากรคนดังกล่าว ทางเลือกในการดำเนินการทางองค์กรก็ต้องมีการสำรวจความต้องการสวัสดิการ หรือกำหนดให้บุคลากรเลือกสวัสดิการได้โดยมีขอบเขตภายในวงเงินที่ไม่เกิน 100,000 บาท เช่น ให้ในลักษณะของค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าชุดนักเรียนบุตร แต่ไม่เกินวงเงินจำนวน 100,000 บาท ที่องค์กรกำหนดไว้ในส่วนของสวัสดิการ เป็นต้น นอกจากนี้การบริหารผลตอบแทนจะเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพยายามที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะของตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เท่าทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การสื่อสารและสารสนเทศเอื้อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องของระบบงานและการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับพัฒนาการระบบงานอย่างมีนัยสำคัญ รูปแบบการเรียนรู้ในอนาคตสามารถเรียนรู้ได้หลายช่องทาง ไม่จำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว หลายองค์กรในปัจจุบันมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการฝึกอบรมจากการสร้างหลักสูตรแบบมัลติมีเดีย เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเกิดผลก้าวหน้า ซึ่งถือว่ามีประโยชน์ในด้านโอกาสในการเข้าถึงของบุคลากรในองค์กรที่มีข้อจำกัดน้อยพร้อมกับการลดต้นทุนที่เคยจะต้องใช้จากการส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมภายนอก ที่เรียกว่า Public Training ซึ่งโดยมากมักจะสิ้นเปลืองและมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง

เบี้ยเลี้ยง หรือโบนัส ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา เงินประกันสังคม เงินสะสม ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้ถ้าจัดการด้วยมือ (Manual) จะใช้เวลาและมีโอกาสผิดพลาดมาก ในอดีตย้อนหลังไปราว 15-20 ปี การจ่ายเงินเดือนสำหรับพนักงาน 500 คน อาจต้องใช้กำลังคนถึง 3-4 คน และใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 2 สัปดาห์ ปัจจุบันใช้คนทำงานไม่เกิน 2 คน ใช้เวลา 3 วัน ก็เพียงพอและเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายในการจ้างคนเพิ่ม ลดเวลาการปฏิบัติงานนอกเวลาทำงาน และลดค่าใช้จ่าย ลดเวลาในการฝึกอบรมซ้ำ เพราะสามารถนำข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่ในฐานข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจในการจัดฝึกอบรม ทำให้ทราบว่าพนักงานตำแหน่งใดมีข้อมูลผ่านการอบรมในเรื่องใดบ้างแล้ว และควรจัดฝึกอบรมในหลักสูตรที่จำเป็นให้กับพนักงานที่ยังไม่เคยผ่านการอบรมในเรื่องนั้น

2. การรายงานและการวางแผนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรได้อย่างคุ้มค่าและเป็นธรรม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงค่าจ้าง เงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งมีผลต่อค่าใช้จ่ายขององค์กร เพราะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรมีแต่เพิ่ม การจัดทำรายงาน สถิติ จำนวนชั่วโมงการทำงาน ข้อมูลวันลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อนฯ ของบุคลากร

3. การสืบค้นข้อมูล สามารถสืบค้นข้อมูลผู้สมัครตามเงื่อนไขและคุณสมบัติที่ต้องการได้ทันที เพราะระบบมีข้อมูลผู้สมัครที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในกรณีผู้สมัครกรอกประวัติการสมัครงานผ่านระบบ หรือข้อมูลประวัติการสมัครงานถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูลการสมัครงานที่สามารถสืบค้นข้อมูลได้สะดวกรวดเร็ว และผู้บริหารสามารถเข้าถึงข้อมูลประวัติของผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างสะดวกเพื่อการพิจารณาการมอบหมายงาน การสั่งการ การโอนย้าย การปรับเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งข้อมูลความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนโดยสามารถเรียกดูข้อมูลพนักงานเพื่อมอบหมายงานที่มีความสำคัญได้

4. ใช้วิเคราะห์อัตราการเข้า-ออกของบุคลากรเพื่อหาสาเหตุการออกจากงานได้สะดวกและหาแนวทางป้องกัน

5. การจัดฝึกอบรม ซึ่งสามารถกำหนดหลักสูตรที่จำเป็นสำหรับพนักงานและหลักสูตรเฉพาะหน้าที่ตามตำแหน่งงานที่ต้องการการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยสามารถประเมินความต้องการในการจัดฝึกอบรมตามความจำเป็นของพนักงานในแต่ละตำแหน่ง

6. การจัดการความเสี่ยง ปัจจัยที่อาจเป็นสาเหตุความเสี่ยง ได้แก่ ความไม่พร้อมของบุคลากร งานที่มีความเสี่ยงเป็นอันตรายต่อสุขภาพและชีวิต หรือความเสี่ยงที่พนักงานปฏิบัติขัดต่อระเบียบกฎเกณฑ์หรือไม่เป็นไปตามข้อกำหนด งานบางประเภทต้องกำหนดให้มีใบประกาศเอกสารรับรองว่าได้ผ่านการฝึกอบรมเพื่อเป็นหลักประกันความสามารถที่ต้องจะปฏิบัติงานในตำแหน่งสำคัญ โดยเฉพาะในระบบบริหารคุณภาพ ISO

การจัดการระบบข้อมูลด้านบุคลากรที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาประกอบในการตัดสินใจเพื่อมอบหมายงาน สั่งการหรือจำเป็นต้องเลือกใช้บุคลากรที่เหมาะสมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่หรือมีการลงทุนใหม่ ในกรณีที่ต้องการมีแผนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีข้อจำกัดที่ต้องใช้กำลังคนที่มีความสามารถเฉพาะสำหรับงานแต่ละประเภท และการจัดการข้อมูลบุคลากรมีทั้งข้อมูลที่สามารถตีเป็นมูลค่าทางการเงินและไม่สามารถตีเป็นมูลค่าทางการเงินได้โดยตรง แต่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่สะท้อนถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวได้เช่นกัน สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพจะพิจารณาว่ามีผลกระทบต่อกิจการขององค์กร ซึ่งผู้บริหารไม่ควรมองข้ามความสำคัญของข้อมูลด้านนี้ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และกฤติกา ลีมล่าววัลย์ (2554) กล่าวว่า โดยทั่วไปการประกอบธุรกิจใดก็ตามจะมีค่าใช้จ่าย 3 ประเภทคือ ค่าใช้จ่ายในการลงทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่าใช้จ่ายดังกล่าวข้างต้นมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน กล่าวคือ ผู้บริหารและพนักงานจะทำหน้าที่ในการแปรเปลี่ยนทรัพยากรที่มีมูลค่าและมีจำกัดจำนวนให้เป็นเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่าย

เกี่ยวกับสินค้าและบริการที่มูลค่ามากกว่ารายจ่ายจึงจะถือว่ามีประสิทธิภาพในการจัดการ หรือทำให้มีกำไรสูงที่สุด ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องตีมูลค่าทรัพยากรมนุษย์เป็นมูลค่าทางการเงินให้ได้ เพื่อวัดความสามารถในการทำงานของบุคลากร โดยสามารถวิเคราะห์ได้จากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (performance) ประกอบด้วย

1. ค่าใช้จ่ายในการสรรหา การว่าจ้าง ซึ่งแต่ละคนจะมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นค่าโฆษณา ค่าประชาสัมพันธ์ ค่าจ้างองค์กรในการสรรหา ค่าใช้จ่ายสำหรับพนักงานที่ทำหน้าที่คัดสรร ค่าใช้จ่ายสำหรับพนักงานที่ทำหน้าที่คัดสรรและสัมภาษณ์ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในกรณี

ต้องออกไปสรรหานอกสถานที่ เช่น ค่าพาหนะ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ฯลฯ

2. สัดส่วนร้อยละค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อรายได้สัดส่วน ถ้าข้อมูลที่ผ่านมา 3-5 ปี จะทำให้ทราบแนวโน้มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรได้

3. ค่าใช้จ่ายสวัสดิการต่อหัวพนักงาน เพื่อดูแนวโน้มว่ามีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือไม่ อาจจะคำนวณโดยจำแนกตามช่วงอายุของพนักงานก็ได้ ค่าใช้จ่ายประเภทนี้ถ้ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงว่าสุขภาพพนักงานไม่สมบูรณ์

4. อัตราส่วนร้อยละค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

$$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการลงทุน} + \text{ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร} + \text{ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน}}{\text{ค่าใช้จ่ายในการลงทุน} + \text{ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร} + \text{ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน}} \times 100$$

5. ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ โดยดูจากสัดส่วนกำไรต่อค่าใช้จ่ายเงินเดือน ค่าจ้างและค่าตอบแทนของพนักงานแต่ละคน เพื่อแสดงให้เห็นว่าพนักงานแต่ละคนมีความสามารถในการทำกำไร

6. เวลาที่พนักงานใช้ในการทำงานที่สำคัญความเร็วที่สุดหรือความเร็วเฉลี่ยในการจัดการงานที่สำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารแต่ละคนใช้เวลาเท่าไรในการแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง

7. ค่าใช้จ่ายสำหรับการลาออกของพนักงานและการรับเข้าทำงาน ซึ่งจะพิจารณาค่าใช้จ่ายของการออกจากงาน (Cost of Terminate: A) ค่าใช้จ่ายในการสรรหาว่าจ้าง (Cost of Recruitment/Hire: B) ค่าใช้จ่ายในช่วงเวลาที่ยังหาคนไม่ได้ (Cost of Vacancy: C) และค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้ (Learning Curve Loss: D) สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้ $T = A+B+C+D$ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานออกจากงาน

ไม่จะเป็นการออกด้วยสาเหตุใดก็ตาม และฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถหาคนทดแทน เกิดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องแบกรับภาระและยังเป็นต้นทุนค่าเสียโอกาสในการประกอบธุรกิจ ยิ่งตำแหน่งงานที่สำคัญยิ่งต้องใช้เวลามาในการสรรหาว่าจ้าง ยิ่งเป็นการเสียโอกาสเพิ่มมากขึ้น

8. สัดส่วนพนักงานที่เสียสละทำงานเพื่อองค์กรในกรณีที่มีงานสำคัญ หรือกรณีที่เกิดเหตุที่ไม่คาดคิด หรือการแก้ปัญหาข้อบกพร่อง ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดเกณฑ์เงื่อนไขที่องค์กรต้องการความสมัครใจในการทำงานพิเศษ โครงการใหม่ งานที่มีความเสี่ยงสูงที่มีปัญหา โดยองค์กรจะต้องรักษาคนเหล่านี้ไว้ให้นานที่สุด

9. มูลค่าเพิ่มของพนักงาน เป็นการแสดงให้เห็นว่าพนักงานหนึ่งคนมีความสามารถในการทำกำไรให้องค์กรได้เท่าใด เขียนสมการได้ดังนี้

$$\text{มูลค่าเพิ่มของพนักงาน} = \frac{\text{รายได้} - \text{ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน} + \text{ค่าใช้จ่ายบุคลากร}}{\text{จำนวนพนักงานประจำ}} \times 100$$

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นในปัจจุบันสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บและประมวลผล โดยพนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่ในการบันทึกข้อมูลให้เป็นปัจจุบันด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปที่ต้องมีความฉลาดเพียงพอในการประมวลผลที่แสดงถึงความสามารถของบุคลากรในกรณีที่ไม่สามารถตีมูลค่าทางการเงินได้ ฝ่ายทรัพยากรจึงต้องกำหนดตัวชี้วัดเป็นเชิงปริมาณ สัดส่วน และอัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถของพนักงานดังกล่าวข้างต้นให้ออกมาเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ได้ ไม่เช่นนั้นองค์กรจะไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อการกำหนดราคาขายและกำไรขององค์กรเป็นลำดับถัดไป ที่สำคัญหากไม่รู้ถึงความสามารถของบุคลากรก็ยากที่จะวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรและไม่สามารถคาดการณ์ความสำเร็จจากธุรกิจได้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2551)

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรแต่ละแห่งมีสภาพแวดล้อมของการทำงานแตกต่างกันไป และในองค์กรนั้นมีบุคลากรที่เป็นลักษณะศูนย์รวมของคนทำงานจากหลากหลายที่มา ทำให้บุคลากรแต่ละคนมีความคิด มีทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นจึงอาจไม่ใช่เรื่องง่ายนัก ซึ่งถ้าหากต้องการให้บุคคลเหล่านี้ทำงานร่วมกันด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกันก็จำเป็นต้องมีสิ่งยึดเหนี่ยวบางอย่าง เพื่อให้บุคลากรทั้งหมดเดินไปในทิศทางเดียวกันได้ วัฒนธรรมในองค์กรจึงถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ไม่ว่าจะองค์กรจะเล็กหรือจะใหญ่ ล้วนต้องมีไว้เพื่อเป็นเครื่องช่วยยึดเหนี่ยวหรือเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางการทำงานสำหรับบุคลากรในองค์กรแทบทั้งสิ้น ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยปรับเปลี่ยนแนวคิด ทัศนคติของแต่ละบุคคลให้มีการตัดสินใจไปในทางเดียวกันมากขึ้น และยังส่งผลไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้มีส่วนร่วมได้อีกด้วย

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มนุษย์เป็นผู้สร้างขึ้น โดยมี

การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือเป็นแนวปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมหรือเอกลักษณ์การปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ นอกจากนั้นต้องเข้าใจว่า วัฒนธรรม หรือค่านิยมองค์กร เป็นเรื่องที่ต้องใช้วิธีการปลูกฝัง ผ่านการพูดคุยกันบ่อยๆ ในหลากหลายช่องทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คนที่เป็นเจ้าภาพในการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรต้องไม่ใช่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ แต่ต้องเป็นผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ผู้บริหารของสายงานต่างๆ (Line Managers) ทีมงานผลักดันวัฒนธรรมองค์กร (Change Agents) โดยมีหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้อำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุน หากภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง มีผู้บริหาร หรือผู้จัดการที่มีลักษณะเป็นเผด็จการ ไม่ชอบการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น และใจร้อนชอบตัดสินใจแบบทันทีทันใด โดยไม่รอฟังคำโต้แย้ง จะพบว่าในองค์กรนั้นจะมีพนักงานที่มีลักษณะเป็น Yes man ที่คอยแต่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว พนักงานคนใดที่ชอบแสดงความคิดเห็น หรือมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงที่สามารถจะโต้แย้งเมื่อมีโอกาส และเห็นว่าการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นไม่อาจจะถูกต้องก็จะเกิดความขัดแย้ง และในที่สุดก็ไม่สามารถอยู่ในวัฒนธรรมแบบนี้ได้

การจัดการกำลังคนอย่างมีกลยุทธ์ในเบื้องต้นต้องสร้างวัฒนธรรมหลักขององค์กรก่อนและวัฒนธรรมนั้นควรแสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น เน้นเรื่องความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า เน้นเรื่องความเป็นเลิศด้านเทคโนโลยี เน้นการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ให้ก้าวหน้าเร็วกว่าคนอื่นตลอดเวลา บูรณาการความรู้และประสบการณ์การทำงานเป็นทีม การเปิดใจรับคำวิพากษ์วิจารณ์เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น ความกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความจริง การสื่อสารที่ดีในองค์กร ฯลฯ

โดยให้นำหลักคิดดังกล่าวปรับใช้ในหลายๆ เรื่องของการทำงาน และการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ จะเห็นว่าวัฒนธรรมดังกล่าวเป็นการพิจารณาถึงแนวโน้มธุรกิจและแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ การที่องค์กรจะสร้างวัฒนธรรม

ที่ดีได้ พนักงานจะต้องมีความคิดก้าวหน้ายอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยเข้าใจกระบวนการดำเนินธุรกิจที่มุ่งกำไร เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรบนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิด การดำเนินงานตามแผน ส่วนใหญ่จะมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรขององค์กรได้อย่างแหลมคม ดังนั้น คุณสมบัติของพนักงานด้าน ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ ความเข้าใจระบบเศรษฐกิจ ธุรกิจของประเทศ รู้ถึงแนวโน้มธุรกิจ เข้าใจแผนกลยุทธ์ ขององค์กรแล้วจึงวางแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ สามารถตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์การดำเนินงานของ องค์กรได้ อย่างไรก็ตาม การสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีต่อการวางแผนกลยุทธ์ที่องค์กรต้อง สร้างขึ้น ได้แก่ การคิดค้นสิ่งใหม่ กระบวนการทำงาน ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และควรมีมาตรฐาน คือ หัวใจของการทำงาน บริการ คือ น้ำใจ วัฒนธรรม องค์กรจะกลายเป็นพลังขับเคลื่อนการดำเนินงานของ องค์กรได้เป็นอย่างดี ประเด็นที่จะช่วยชี้แนะให้การวางแผน กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเสถียรและ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลได้ดังคำกล่าวของ ชุนวู ที่ว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” ซึ่งเป็น หลักคิดที่ดีที่ผู้บริหารไม่ควรละเลย โดยเฉพาะการรับรู้ ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของวัฒนธรรมองค์กร เพราะจุดแข็ง ที่องค์กรมีอยู่จะเป็นข้อดีในการช่วงชิงโอกาส หรือทราบ ถึงวิธีการจัดอุปสรรคได้หรือไม่อย่างไร ในกรณีที่องค์กร มีจุดอ่อน แล้วจะมีวิธีการจัดอย่างไร ดังนั้น วัฒนธรรม ในองค์กรไม่ได้มีแต่ด้านดีอย่างเดียว คงต้องยอมรับว่า ในองค์กรยังมีวัฒนธรรมด้านไม่ดีที่ฝังรากปะปนอยู่ด้วย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับและนักการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่จะต้องค้นหา ส่งเสริม หนุนเสริม และกระตุ้นให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกในการ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นๆ

วัฒนธรรมในองค์กรสามารถสร้างขึ้นได้ไม่เว้นแม้ ธุรกิจเล็กๆ อย่างร้านอาหาร เช่น การเอาใจใส่ลูกค้า เพื่อการบริการที่เป็นเลิศ โดยการใช้รอยยิ้มบริการลูกค้า

และบริการด้วยความเต็มใจ เอาใจเขามาใส่ใจเราเสมอ เหล่านี้ถือเป็นวัฒนธรรมดีๆ สำหรับธุรกิจบริการ แทบทั้งสิ้น ซึ่งไม่ว่าจะองค์กรใหญ่หรือองค์กรเล็กล้วนต้อง ใช้สิ่งยึดเหนี่ยวเพื่อปรับทัศนคติเดียวกัน และเดินหน้าสู่ เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้จากคนหลากหลาย ที่มาให้มีแนวปฏิบัติ กติกา กฎระเบียบเพื่อให้การตัดสินใจ เป็นไปในทิศทาง

บทสรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในท่ามกลางกระแส โลกาภิวัตน์เป็นยุควิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และวิธีการ จัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะการคมนาคม การขนส่ง การติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การดำเนิน กิจการต่างๆ มีความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น ดังนั้น การบริหารในยุคนี้มุ่งเน้นการลดต้นทุน การผลิต เพิ่มปริมาณ เพิ่มคุณภาพสิ่งผลิต และการบริการ ที่ดีให้กระจายไปอย่างกว้างขวางได้ และทำให้องค์กร เป็นที่รู้จักของผู้คนในสังคม โดยใช้บุคลากรในการบริหาร ควบคุมดูแลไม่มาก อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากร ให้รู้เท่าทัน มีทักษะ มีความรู้ ความสามารถในการสร้าง คุณค่าให้แก่องค์กร บนพื้นฐานของแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก หากบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์ มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตได้ การทำงาน ก็สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้เช่นกัน การทำงาน ให้สำเร็จโดยลงทุนพอสมควร ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด แต่ให้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แก่องค์กรของตนเอง และแก่ส่วนรวมมากที่สุด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องชวนชวนในการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เพื่อส่ง ผลต่อการพัฒนาตนเอง แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่ากระแส โลกาภิวัตน์จะช่วยให้ดำเนินชีวิตได้อย่างสะดวกสบาย และกระแสโลกาภิวัตน์ยังเป็นการเคลื่อนที่ของคน ต่างชาติพันธุ์ ศาสนา ประเพณี แนวคิด จากพื้นที่หนึ่ง ไปยังอีกพื้นที่หนึ่ง ดังนั้น องค์กรจะต้องปรับตัวและ ดำรงอยู่ภายใต้ความแตกต่างและความขัดแย้งดังกล่าว

ให้ได้อีกด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ให้ประสบผลสำเร็จต้องตระหนักถึงแนวโน้มของโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในและต่างประเทศ รู้เท่าทันสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งผู้บริหารและพนักงาน ให้ทราบถึงแนวคิดของโลกยุคใหม่ ว่ามีแนวคิดอย่างไร และเมื่อนำมาปฏิบัติแล้ว องค์กรได้รับประโยชน์จากแนวคิดนั้นอย่างไรบ้าง ผลกระทบ

ต่อพนักงานมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งการชี้แจงในลักษณะนี้ ต้องใช้เวลา และอาศัยความร่วมมือกับทีมผู้บริหารช่วยกัน ประชุมและชี้แจงให้พนักงานเกิดความเข้าใจ เสนอแนะแนวทางแก้ไข พร้อมทั้งเปิดใจรับฟังอยู่ตลอดเวลา เพื่อไม่ให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการ รวมทั้งสามารถพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นกำลังสำคัญที่จะสามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ได้

บรรณานุกรม

- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และกฤติกา ลีมลาลักษณ์. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารนักบริหาร*, 31(4), 168-173.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2552). *วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2558, จาก <http://elearning2.utcc.ac.th/officialtccu/econtent/bg001/2009/15.pdf>
- สรสวรรค์ เรืองกัลปวงศ์. (2555). *ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2558, จาก <http://medsec.dusit.ac.th/userfiles/files/%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%84%E0%B8%B4%E0%B8%94%20%E0%B8%97%E0%B8%A4%E0%B8%A9%E0%B8%8E%E0%B8%B5%20%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%B8%E0%B8%A9%E0%B8%A2%E0%B9%8C%283%29.pdf>
- อารีย์ นัยพินิจ และคณะ (2557). การปรับตัวภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์. *วารสารวิชาการราชภัฏสงขลา*, 7(1), 1-11.
- Norton, D. P. & Kaplan, R. S. (2000). *The Strategy-focused organization: How Balanced scorecard company thrives in the new business environment*. Boston: Harvard business school press.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Irwin-Dorsey.
- Scholte, J. A. (2005). *Globalization: A Critical Introduction* (2nd ed.). New York: Palgrave Macmillan.

Translated Thai References

- Maharatsakul, P. & Limlawan, K. (2011). Human resource management amid Globalization. *Executive Journal*, 31(4), 168-173. [in Thai]
- Maharatsakul, P. (2008). *Managing human resources: looking to the future*. Bangkok: Pimtawan. [in Thai]

Naipinit, A. et al. (2014). Adjustment under Globalization. *SKRU Academic Journal*, 7(1), 1-11. [in Thai]

Reungkanlapawong, S. (2014). *Meaning of Human Resource Management*. Retrieved August 9, 2015, from <http://medsec.dusit.ac.th/userfiles/files/%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B8%84%E0%B8%B4%E0%B8%94%20%E0%B8%97%E0%B8%A4%E0%B8%A9%E0%B8%8E%E0%B8%B5%20%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%A2%E0%B8%B2%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%B8%E0%B8%A9%E0%B8%A2%E0%B9%8C%283%29.pdf> [in Thai]

University of Thai chamber of Commerce. (2009). *The Evolution of Human Resource Management*. Retrieved August 9, 2015, from <http://elearning2.utcc.ac.th/officialtcu/econtent/bg001/2009/15.pdf> [in Thai]



Name and Surname: Kanchaporn Sonmanee

Highest Education: Master of Business Administration (MBA): General Management in 2007, Ramkhamhaeng University

University or Agency: Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Organization and Human Resource management

Address: 85/1 Moo 2, Chaengwattana Rd., Bangtalad, Pakkred, Nonthaburi 11120