

“ทรัพยากรมนุษย์” วัตถุประสงค์ขององค์กร

เรียบเรียงโดย ธีระชัย รัตนโรจน์มงคล

อารยา หงษ์เพชร

คำสำคัญ : ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรที่มีค่า ฝ่ายบุคคล

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสำเร็จขององค์กร คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดความก้าวหน้าขององค์กรได้ แต่ในขณะเดียวกัน ทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรที่ต้องการจะเป็นอย่างไร คนดี คนเก่ง ระดับความรู้ ความสามารถ เฉพาะตัว ทักษะที่ดี ทักษะในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ลักษณะต่างๆ เหล่านี้หรือ ที่จะทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง แน่แน่นอนเมื่อมีทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการแล้ว ผ่านการคัดสรร คัดเลือก แล้วองค์กรจะมีความก้าวหน้า เพียงพอแล้วหรือ น่าจะต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ นั้น ๆ ด้วยหรือไม่ คงไม่ต้องตอบ ในความเป็นจริงองค์กรต้องมีระบบมาดำเนินการกับทรัพยากรมนุษย์ เสมือนหนึ่งการปรุงอาหารให้มีรสชาติอร่อย ขาดดิบ ขาดดี นั่นคือ ต้องมี “การบริหารทรัพยากรมนุษย์”

ในอดีต “ฝ่ายบุคคล” โดยทั่วไปรู้จักและติดต่อขอใช้บริการต่างๆ อยู่เสมอ แต่ทำไมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในฝ่ายบุคคลจึงไม่ชอบเรียกงานที่ปฏิบัติว่าการบริหารงานบุคคล เพราะคำว่าการบริหารงานบุคคลจะเน้นเรื่องการควบคุม (คนงาน) การขูดรีดแรงงาน โดยฝ่ายบุคคลจะพยายามช่วยนายจ้างประหยัดที่สุด ต้องพยายามทุกวิถีทางที่ต้องลดค่าใช้จ่ายลงให้ได้ ซึ่งคนที่เชื่อในแนวคิดดังกล่าวก็จะมีแนวนโยบายในการบริหารเพื่อการควบคุม

แต่เมื่อเข้าสู่ยุคสังคมของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มุ่งเน้นความรู้ ความสามารถ ธุรกิจจะมีผลกำไรได้ต้องมาจากความรู้ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรไม่ใช่มาจากแรงงาน บุคคลจึงถูกยกฐานะขึ้นเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ที่มีค่าขององค์กรที่จะต้องพัฒนาส่งเสริมให้เก่ง มีความรู้ ความสามารถ เป็นแรงงานที่มีทักษะ ดังนั้นมุมมองของการบริหารคนจึงเปลี่ยนไปเป็นการมองว่าคนคือ “ทรัพยากรที่มีค่า” ดังนั้นการจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่านี้นี้เก่งขึ้น มีความสามารถมากขึ้น จะต้องเปลี่ยนวิถีคิดจากการคิดว่าการบริหารคนเป็นค่าใช้จ่าย สู่แนวคิดใหม่ว่าการบริหารคนเป็น “การลงทุน” ที่สำคัญยิ่งขององค์กร และเรียกใหม่ว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” นั่นเอง ดังนั้นองค์กรจึงมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มุ่งให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลเพียงพอ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ สำหรับปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดองค์กรต้องมีการสร้างรากฐานองค์กรให้มีความมั่นคง โดยองค์กรจะต้องมีการทบทวนเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน [Job Analysis] การกำหนดคุณสมบัติบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน [Job Specification] และการกำหนดหน้าที่งาน [Job Description] ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วในปัจจุบันจะต้องนำเรื่องของขีดความสามารถ [Competency] เข้ามาประกอบการ

ดำเนินการให้ครบถ้วนซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ที่ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ เป็นอย่างดี พบว่าในปัจจุบันยังมีหลายองค์กรที่มีสภาพของลักษณะงานที่ซ้ำซ้อนกันเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งเมื่อจะแก้ปัญหาที่จะนึกถึงเครื่องมือทางการจัดการ [Management Tools] ไม่ว่าจะเป็นทั้ง Balanced Scorecard , Key Performance Indicators, Six Sigma เป็นต้น เมื่อถึงเวลานั้นแล้วจะทำให้องค์กรเสียเวลาในการจัดทำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากการวางรากฐานขององค์กรไม่ดี กล่าวคือ หากเราไม่รู้ว่างานเราคืออะไร แล้วเราจะไปกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับหน่วยงานหรือระดับบุคคลได้อย่างไร ตลอดจนหากเราไม่รู้ว่าทรัพยากรมนุษย์ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องมีขีดความสามารถอะไรจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ และจะต้องเป็นขีดความสามารถที่สามารถแข่งขันได้ [Competitive] อย่างไรก็ตามสำหรับยุคการแข่งขันในปัจจุบันบุคลากรจะต้องมีระดับขีดความสามารถในการแข่งขันแล้วคู่แข่งตามไม่ทัน [Cutting Edge] จึงถือได้ว่าเป็นที่สุดของทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสสังคมและเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทุกวันนี้ Internet ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นมากมายทำให้มีจุดกำเนิดของ E-Learning และ Human Resource Development เกิดขึ้นมากมาย ก็นับว่าเป็นผลดีที่ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องส่งบุคลากรไปเข้ารับการฝึกอบรมจากภายนอกให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเมื่อทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นกลับเข้ามาสู่องค์กรก็ยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้บรรลุเป้าหมายหรือคาดหวังไว้ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ เห็นหรือยังล่ะว่า วัตถุประสงค์ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ร้ายกาจแค่ไหน นอกจากนี้ในการรักษาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นมาก ด้วยนะที่จะต้องรักษาไว้ (ถ้าเก่ง ดีจริง ๆ นะ) การที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้สึกในการร่วมสร้างองค์กรมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันเป็นสิ่งที่ท้าทายยิ่งนัก หากเป็นยุคสมัยดั้งเดิมอาจใช้วิธีการควบคุมโดยการออกกฎระเบียบข้อบังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามได้ แต่ในปัจจุบันทิศทางการบริหารได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ต้องให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม การจะให้ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนเพียงอย่างเดียว หรือสวัสดิการตามกฎหมายกำหนดคงไม่เพียงพอ เพราะในปัจจุบันนี้ระดับความรู้ของทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้น การเผยแพร่วิทยาการข่าวสารทั่วถึงกันมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบ Internet ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับทราบข่าวสารได้เป็นอย่างดี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยนในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นทั้งกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรที่ต้องสอดคล้องต่อระบบการค้าเสรี กฎหมายคุ้มครองแรงงาน และระบบทางการจัดการอื่นๆ ซึ่งทางองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การจ่ายผลตอบแทนในความเป็นจริงส่วนราชการเป็นอะไรที่ติดอยู่ในกฎกติกาอยู่แล้ว แต่เมื่อมีการเปรียบเทียบกันขึ้น ส่วนราชการเองก็เลยปรับปรุงเป็นระบบแท่งง (งุ่นวายกันพอๆ) นอกจากนี้การจัดสวัสดิการนั้นก็ควรจะสอดคล้องกับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร แต่ความเป็นจริงสวัสดิการที่องค์กรนั้นกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะให้อะไรแก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยที่ไม่ได้คำนึงว่าสวัสดิการที่จัดให้ นั้นตรงกับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์เพียงใด (มีสิทธิขอ แต่เพื่อความเหมาะสม ไม่นอมนมตี 555) และในการรักษาทรัพยากรมนุษย์ยังมีอีกมากมายที่ยังมิได้กล่าวถึง เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพจิตดี การสร้างสถานที่ทำงานน่าอยู่

นำทำงาน การมอบหมายงานที่ทำทนาย ตลอดจนความก้าวหน้าในการทำงาน ก็เป็นส่วนสำคัญไม่น้อยทีเดียว

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรมีวัตถุประสงค์ขององค์กรแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรนั้นๆ ถ้าองค์กรต้องการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบกิจการได้อย่างเพียงพอ นั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการสร้างผลผลิตภาพด้านแรงงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นั้นย่อหมายถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้องค์กรเกิดความคุ้มค่าในการลงทุนที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร หรือถ้าองค์กรประสงค์ที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการทำให้้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างยั่งยืนจึงเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการของงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และในกรณีที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความชอบธรรมทางสังคม ก็ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการมุ่งเน้นการสร้างความรู้สึให้องค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรที่จะไปมีผลต่อสังคมภายนอก ซึ่งต่อมาได้ขยายนิยามความรับผิดชอบต่อสังคมออกไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของกลุ่มต่างๆ ดังนั้นองค์กรจะมีลักษณะอย่างไรก็ขึ้นกับองค์ประกอบที่มีอยู่ในตัววัตถุดิบ (ทรัพยากรมนุษย์) หรือทุนมนุษย์ ที่องค์กรนั้น ๆ ได้คัดสรรมาแล้วตามภารกิจที่องค์กรดำเนินการอยู่ จะเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการจัดการที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้จึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเอง เพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพและสร้างผลผลิตสูงสุดให้กับองค์กร

“เราเป็นวัตถุดิบขององค์กร ที่ เก่ง ดี มีทักษะหรือเปล่าล่ะ”

เอกสารอ้างอิง

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี
2. ปิยวัฒน์ แก้วกัณทรรัตน์ “การบริหารงานบุคคล & การบริหารทรัพยากรมนุษย์”

จาก <http://www.readypremium.com/ecommerce/piyawat/ArticleDisplay.asp?urlID=28>

3. <http://human-today.tripod.com/know3.htm>

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

กรมวิทยาศาสตร์บริการ

โทร. 0 2201 7498

E-mail : tee@dss.go.th, haraya@dss.go.th

มกราคม 2553

