บทที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดของหลักการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ยุคก่อนที่จะมีการบริหารจัดการบุคคลนั้น มนุษย์ถูกมองว่าเป็นเพียง “แรงงาน” ซึ่งเป็นแค่หนึ่งปัจจัยในการผลิตเท่านั้น แต่ในยุคปัจจุบันได้มีการยกระดับแรงงานให้กลายเป็น “ทรัพยากร” ที่มีคุณค่าและความสำคัญขึ้น

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT : HRM)

- **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)** คือ กลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กรตามมิติต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ทรัพยากรมนุษย์

- มนุษย์จึงเป็น “ทรัพยากร” ที่มีคุณค่าและความสำคัญขึ้น ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในโลกยุคใหม่นั้น คือ ขุมพลังสำคัญที่จะทำให้องค์กรเคลื่อนที่ไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดีนั้นก็ย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เพิ่มขึ้นเช่นกัน

1. กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

- ในสหรัฐอเมริกาเองก็มีกลุ่มนักคิดที่แบ่งออกเป็น 2 สำนักใหญ่ๆ ซึ่งมีตัวแบบในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังนี้
- **1.1 ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model)** กลุ่มแนวคิดนี้บางครั้งถูกเรียกว่าแนวคิดแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism)”
- **1.2 หลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักมิชิแกน (The Michigan School)** กลุ่มแนวคิดนี้บางครั้งถูกเรียกว่าแนวความคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม (Managerialism)”

2. กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

- **2.1 กลุ่มแนวความคิดแบบอ่อน (Soft)** กลุ่มนักคิดนี้ให้ความสำคัญที่มีน้ำหนักไปทาง “คน” มากกว่า “การบริหารจัดการ” โดยกลุ่มนี้เชื่อว่าบุคคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสามารถในตนเอง
- **2.2 กลุ่มแนวความคิดแบบแข็ง (Hard)** กลุ่มนักคิดนี้ให้ความสำคัญที่มีน้ำหนักไปทาง “การบริหารจัดการ” มากกว่า “คน” โดยกลุ่มนี้เชื่อว่าการบริหารจัดการเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด

วัตถุประสงค์ของ HRM การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

- ปัจจัยสำคัญหนึ่งที่จะรักษาให้พนักงานจงรักภักดีต่อองค์กรนั้นก็คือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เพราะนั่นทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และทำงานในองค์กรได้อย่างราบรื่น
- เคล็ดลับสำคัญของความสำเร็จก็คือทรัพยากรมนุษย์นี่เอง หากองค์กรมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพ องค์กรมีศักยภาพ บรรลุความสำเร็จได้ง่าย
- การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นนอกจากจะทำให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ยังอาจทำให้ค้นพบศักยภาพใหม่ๆ ของบุคคลากรได้ด้วย และทำให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้มากที่สุดอีกด้วย

เหตุใดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) จึงจำเป็นต่ออนาคตของประเทศไทย

- **1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection)**
- **2. เพื่อใช้ศักยภาพของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)**
- **3. เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้า (Development)**
- **4. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ (Maintenance)**
- **5. เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Success)**

1. การสรรหาทรัพยากรบุคคลและจัดการด้านแรงงาน (RECRUITMENT AND STAFFING)

- หนึ่งในหน้าที่หลักของงานบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล คือการสรรหาบุคลากรและจัดการด้านแรงงาน
- โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนด้านแรงงาน ประเมินกำลังคน จัดสรรกำลังพลให้เหมาะสม เพื่อให้การทำงานขององค์กรราบรื่นไม่ติดขัด
- หน้าที่สำคัญด่านแรกก็คือการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของพนักงานได้ดีและจัดจ้างพนักงานที่ถูกต้องเหมาะสม รวมถึงมีกลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากรที่ยอดเยี่ยมที่จะทำให้ได้บุลากรที่ดีมีความสามารถตลอดจนมีศักยภาพเข้ามาร่วมงานและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2. อบรมและพัฒนาบุคลากร
(TRAINING AND DEVELOPMENT)

- ทรัพยากรบุคคลต้องการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ หน้าที่สำคัญหนึ่งของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและเป็นภาระกิจสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลก็คือการอบรมพัฒนาบุคคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น ทั้งในด้านทักษะ, องค์ความรู้, หรือแม้กระทั่งทักษะใหม่ๆ, บางองค์กรในยุคปัจจุบันยังส่งเสริมการอบรมทักษะในด้านอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่มุ่งเน้นที่การบริหารงานด้วย อย่างเช่น การอบรมการเป็นผู้นำ, การอบรมการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งทุกสิ่งทุกอย่างนอกจากจะช่วยส่งเสริมศักยภาพของพนักงานแล้วก็ยังช่วยให้องค์กรมีศักยภาพมากขึ้นตามไปด้วย

3. การบริหารจัดการด้านอัตราจ้างงาน (PAYROLL MANAGEMENT)

- เรื่องอัตราจ้างงานเรื่องสำคัญและละเอียดอ่อน ปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรบุคคลเข้ามามีบทบาทในเรื่องการบริหารจัดการอัตราจ้างเป็นอย่างมาก โดยไม่ใช่เฉพาะการจ่ายเงินเดือนเท่านั้น แต่รวมถึงการดูแลระบบการจ่ายเงินเดือนไม่ให้สะดุด รวมถึงตามเทคโนโลยีอันทันสมัยให้ทัน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการประเมินงบประมาณอัตราจ้าง การบริหารงบประมาณ การประเมินเงินเดือนให้แต่ละตำแหน่ง รวมไปถึงการบริหารจัดการด้านการเงินต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน
- เช่น ประกันสังคม, ประกันสุขภาพ, กองทุนต่างๆ, ภาษี, ค่าชดเชยในกรณีต่างๆ และอื่นๆ อีกมากมาย รวมถึงการต้องติดตามอัพเดทข้อมูลด้านนี้ตลอดเวลาทั้งในระดับบริษัทด้วยกัน ไปจนถึงนโยบายของรัฐบาลที่มีผลต่อองค์กร

4. การบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพของการทำงาน ตลอดจนการประผลการทำงาน (APPRAISALS AND PERFORMANCE MANAGEMENT)

- เรื่องของประสิทธิภาพการทำงานที่ส่งผลต่อพนักงานหรือองค์กรแล้ว ก็ยังมีประโยชน์ต่อการประเมินอัตราจ้าง, โบนัส, การเลื่อนตำแหน่ง, หรือการเปลี่ยนสายงานได้อีกด้วย และองค์กรที่มีการประเมินผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีศักยภาพในระดับใด ควรปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องตรงจุดไหนด้วย เพื่อเพิ่มศักยภาพองค์กรให้สูงยิ่งขึ้น

5. การแก้ปัญหาและลดความขัดแย้ง (CONFLICT RESOLUTION)

- ในแต่ละองค์กรต่างก็มีความหลากหลายของบุคลากร ตลอดจนมีพื้นฐานการศึกษาที่แตกต่างกันด้วย ฉะนั้นจึงไม่ใช่สิ่งแปลกที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันได้ ทั้งความขัดแย้งในเรื่องส่วนตัวไปจนถึงความขัดแย้งในเรื่องงาน ลดปัญหา และช่วยแก้ปัญหาได้เมื่อเกิดวิกฤติต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาที่สามารถใช้ระบบตลอดจนบริการต่างๆ แก้ได้ เช่น การกู้เงินฉุกเฉิน, ประกันอุบัติเหตุ, หรือแม้แต่การช่วยเหลือเรื่องสิทธิในการลาจากกรณีต่างๆ เป็นต้น

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร (HUMAN RELATION IN ORGANIZATION)

- มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างปกติสุข เกิดความร่วมแรงร่วมใจ ทำงานราบรื่นไม่เกิดปัญหา ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรได้จะต้องอยู่บนองค์ประกอบที่ เข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างกันได้
- องค์กรไหนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำให้บุคลากรเกิดความภักดีต่อองค์กรได้ ลดปัญหาอัตราการลาออก คนภายนอกให้ความเชื่อถือ แล้วยังดึงดูดให้คนมีศักยภาพอยากมาร่วมงานกับองค์กรได้อีกด้วย

องค์ประกอบสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

- 1. การเข้าใจตนเอง
- 2. การเข้าใจผู้อื่น
- 3. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

ปัจจัยสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร (HUMAN RELATION FACTORS)

- การสื่อสารถือเป็นกุญแจสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร หากเข้าใจการสื่อสารที่เป็นประโยชน์ย่อมทำให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรได้
- ทัศนคติที่ดีเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นร่วมกันได้ดีในองค์กร
- ความแตกต่างถือเป็นอัตลักษณ์เฉพาะตัวของมนุษย์ทุกคน ควรเคารพในความต่างของแต่ละคน รับฟังความคิดเห็นที่ต่างกัน ไม่ใช่มองความแตกต่างเป็นเครื่องมือของการแบ่งฝ่าย เป็นศัตรู และนำมาซึ่งความแตกแยก

มนุษยสัมพันธ์ในองค์กรถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นทำงานร่วมกันได้อย่างไม่มีปัญหา ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด มนุษยสัมพันธ์นั้นเป็นเรื่องของทั้งศาสตร์และศิลป์ในคราวเดียวกันที่มีการศึกษาตลอดจนสร้างกระบวนการอย่างจริงจังเพื่อให้บุคลากรเกิดมนุษยสัมพันธ์กันให้มากที่สุด เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกุญแจสำคัญที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้มากที่สุดนั่นเอง ปัจจัยสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรนั้นมีอะไรบ้างลองมาดูกัน

กระบวนการการสื่อสาร (THE COMMUNICATION PROCESS) ภายในองค์กร

- **1.การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)** เป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผ่านจากลำดับชั้นบังคับบัญชาในระดับสูงลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า
- **2.การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)** เป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผ่านจากผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับบังคับบัญชาที่ต่ำกว่า ขึ้นไปสู่ระดับที่สูงกว่า
- **3.การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication)** เป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผ่านกันในระดับเดียวกัน ทั้งกับบุคคล หรือกับต่างหน่วยงานกัน การสื่อสารในระดับเดียวกันนี้ควรให้เกียรติซึ่งกันและกัน

หัวใจสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

- **Good Workplace –** สถานที่ทำงานต้องเอื้อให้เกิดความสุขสบายในการทำงาน
- **Good People –** บุคลากรที่ดีย่อมทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีตามไปด้วย
- **Good Working System –** นอกจากสถานที่และคนแล้วระบบการทำงานที่ดี ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคสมัยอยู่เสมอ

อะไรที่เป็นต้นเหตุให้มนุษยสัมพันธ์ในองค์กรล้มเหลวลงได้

ต้นเหตุให้มนุษยสัมพันธ์ในองค์กรล้มเหลวลงได้

- 1.การขาดความไว้เนื้อเชื่อใจกัน
- 2.ขาดการช่วยเหลือเกื้อกูล
- 3.ขาดผู้นำที่ดี
- 4.ขาดแรงจูงใจที่ดี
- 5.ทะเลาะเบาะแว้ง
- 6.สภาพแวดล้อมในการทำงานย่ำแย่
- 7.เชื่อความเท็จ รับสารโดยไม่กลั่นกรอง
- 8.ปัจจัยอื่นๆ

เคล็ดลับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

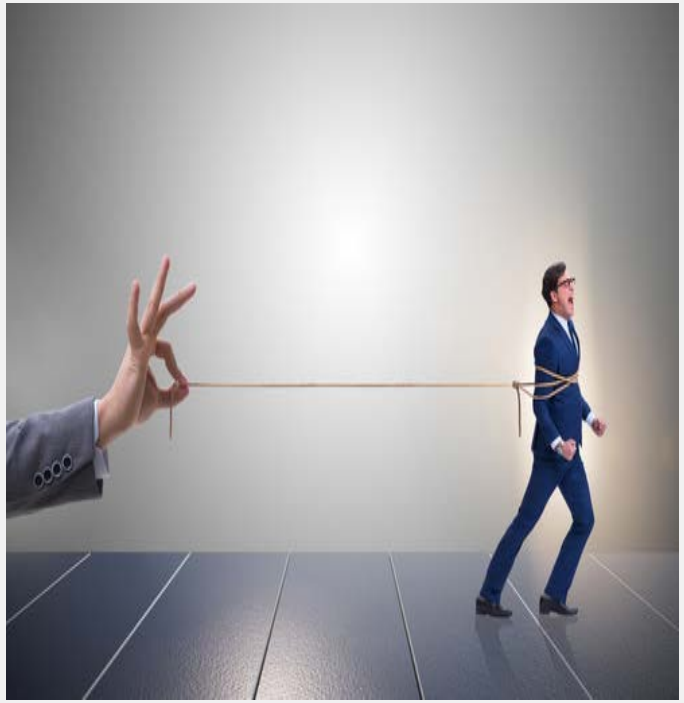
- 1.พูดจาไพเราะ ทักทายด้วยไมตรี
- 2.จริงใจต่อกัน
- 3.ไม่นินทาว่าร้าย
- 4.ให้ความร่วมมือ
- 5.ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

เคล็ดลับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

- 6.กล่าวคำชมเชยเมื่อสำเร็จ ปลอบประโลมเมื่อล้มเหลว
- 7.ให้คำปรึกษาช่วยเหลือเมื่อยามแย่
- 8.รับฟังความคิดเห็น
- 9.มีความรับผิดชอบ
- 10.รู้จักการให้อภัย

6. แรงงานสัมพันธ์ (EMPLOYEE RELATION)

- หนึ่งในหน้าที่หลักของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้นก็คือเรื่องแรงงานสัมพันธ์ที่ฝ่ายบุคคลจำเป็นจะต้องประสานความสัมพันธ์ของแรงงานในส่วนต่างๆ ให้ดี แรงงานสัมพันธ์นี้คือเชื่อมความสัมพันธ์ในองค์กรให้เกิดความรักสามัคคีในการทำงานด้วย และหากพนักงานเกิดความร่วมมือกันอย่างดีเยี่ยม แน่นอนว่าองค์กรย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงตามไปด้วย

มาตรการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร

- ดูแลผลประโยชน์ให้พนักงานอย่างคุ้มค่าเหมาะสม ไม่เอาเปรียบ
- ส่งเสริมศักยภาพอยู่เสมอ มีทิศทางการพัฒนาชัดเจน ให้พนักงานรู้สึกถึงความก้าวหน้า
- คัดเลือกคนที่มีความสามารถ ทัศนคติดี และเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรให้ได้