

พันธกิจและบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*

ภิราษ รัตนันต์¹

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอพันธกิจและบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร และเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรในการดำเนินงานพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ประการ ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ บทบาทในการริเริ่มและการกำหนดนโยบาย บทบาทในการแนะนำ บทบาทในการให้บริการ และบทบาทในการควบคุม และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีหลักเกณฑ์ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง 10 ประการ ได้แก่ หลักความเป็นธรรม การเคารพผู้อื่น การยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก การบริการ การให้คำแนะนำ อำนาจหน้าที่ การให้เหตุผล บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ทุกส่วนหรือเฉพาะส่วน และใช้การไกล่เกลี่ยมากกว่าการตัดสิน

คำสำคัญ: พันธกิจ, บทบาท, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

* บทความวิชาการ สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พ.ศ. 2558

¹ อาจารย์, ประจําสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, E-mail: realybest@hotmail.com



Missions and Role of Human Resource Management in the Organization*

Phirach Rattanunt¹

Abstract

The objective of this article is to present the missions and role of human resource management in the organization by given that human resource is the most important resource in the organization. Moreover, they used the organization's resource in the performance. Missions of human resource management are as follows: 1) Acquiring Human Resource, 2) Rewarding Human Resource, 3) Developing Human Resource, 4) Maintaining Human Resource and 5) Researching Human Resource. The human resource management department's roles in organization are in four important aspects, namely policy initiation and formulation, advice, service and control, and the criteria of human resource management in organization are in ten aspects as follows: Principle of fairness, Respect, Holistic Principle of Organization, Service, Advocacy, Authority, Reason, Role of human resources, The whole versus the part and Mediation, not arbitration

Keywords: Missions, Role, Human resource management in the organization

* The Article from Department of Human Resources Management and Management, Faculty of Management Science, Nakhon Sawan Rajabhat University, Thailand, 2015

¹ Lecturer, Department of Human Resources Management and Management, Faculty of Management Science, Nakhon Sawan Rajabhat University,
E-mail: realybest@hotmail.com

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดกิจกรรมที่หลากหลายสำหรับบุคลากรในองค์กรที่ต้องการการบริหาร การพัฒนาทักษะและการจูงใจในการทำงาน (Decenzo & Robbins, 1999, p.30) โดยกิจกรรมเหล่านั้นถูกออกแบบมาเพื่อส่งเสริมให้ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรสูงขึ้นโดยการรวมกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากรผสมผสานเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กร (Nankervis, Compton & McCarthy, 1996, p.5) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ Bartol & Martin (1994, p.343) ในวิถีทางที่มีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2542, น.1) และเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรเหล่านั้นได้ดำเนินงานด้วยความเห็นพ้องกับองค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Decenzo & Robbins, 1999, p.30) โดยทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและการปฏิบัติในการบริหารหรือการจัดการทั้งหลายทั้งปวงที่มีผลกระทบโดยตรง หรือมีอิทธิพลต่อบุคคลผู้ซึ่งทำงานให้แก่องค์กร (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2542, น.2) โดยเฉพาะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตลอดจนบทบาทและความรับผิดชอบของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับในศตวรรษที่ 21 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและท้าทายนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆ เป็นอย่างมาก โดยเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตตลอดเวลา มีการแข่งขันระหว่างองค์กรในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทราบในเรื่องของพันธกิจและบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อประโยชน์ต่อการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การบริหารองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ นอกจากจะมีทรัพยากรอื่นๆ แล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ คนหรือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารจะต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างน่าสนใจคือ Raymond Noe & others (2006, p.5) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีผู้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า จะต้องดำเนินการพัฒนาการทำงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในวิถีทางที่มีคุณธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2542, น.2) ซึ่งสอดคล้องกับ Werther & Davis (1996, p.31) ที่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าต้องตอบสนองต่อสังคมบรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยบุคลากรในองค์กรสามารถดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Graham & Bennett (1995, p.3) ยังได้เพิ่มเติมว่าจุดมุ่งหมาย

ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดความแน่ใจว่าบุคลากรขององค์กรซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในทำนองเดียวกันบุคลากรที่ปฏิบัติงานก็ได้รับผลตอบแทนจากงานที่ปฏิบัติทั้งในรูปของตัวเงินและขวัญกำลังใจ ตลอดจนยังมีความสำคัญเนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนทัศนคติในการบริหารกำลังคน ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นเหมือนทุนอย่างหนึ่งที่ต้องการลงทุน เพื่อให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ประสิทธิภาพ และมีความสามารถ รวมทั้งคุณสมบัติอื่นๆ ตามที่องค์กรต้องการ โดยมองเห็นบุคลากรขององค์กรเป็นค่าใช้จ่าย ซึ่งสะท้อนถึงผลการปฏิบัติและการเจริญเติบโตขององค์กร ทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องได้รับการดูแลทั้งทางด้านร่างกายและสภาพจิตใจเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร นั่นคือ การพิจารณาถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน (The Quality of Work Life: QWL) ของบุคลากรและให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวด้วย

พันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุ้มค่าแก่การลงทุนนั้นไม่สามารถทำได้ด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง หากแต่จะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันเป็นระบบ มีขั้นตอน กล่าวคือเริ่มจาก การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การรักษาทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Ivancevich, 2001, p.36; พิชิต เทพวรรณ, 2548, น.59-71; ภิราช รัตนันต์, 2556, น.73-80)

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resource)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปแล้วจะเริ่มต้นด้วยการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งในการจัดหาที่จะประกอบไปด้วยกิจกรรมย่อยๆ ซึ่งมีสาระสำคัญคือ การวิเคราะห์และออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์และออกแบบงาน (Analyzing and Designing Jobs) การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ทำ หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานต่างๆ โดยมีการสำรวจและศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีอยู่อย่างครบถ้วน (Raymond Noe & other, 2006, p.138-141; ญัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2546, น.50-51; สุนันตา เลาหนันท์, 2546, น.46-53) ส่วนการออกแบบงาน เป็นกระบวนการในการกำหนดวิธีการทำงานของงานหนึ่งๆ และงานนั้นจะมีภาระงานอะไรบ้าง ในขณะที่การออกแบบงานใหม่ ได้แก่ กระบวนการในการเปลี่ยนภาระงาน หรือวิธีการทำงานของงานที่มีอยู่เดิม ในการออกแบบงานจัดว่าเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งในองค์กร ทั้งนี้ เพราะงานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคล

และองค์การ และเป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์การต้องการ (Raymond Noe & other, 2006, p.158; พยอม วงศ์สารศรี, 2542, น.81-82)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงจำนวน ตำแหน่งที่กำลังจะว่างลงและอัตราการขาดหรือเกิน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อจัดการแก้ปัญหาหรือวางแผน นอกจากนี้ยังสามารถระบุได้ว่าองค์การต้องการคนที่มีลักษณะ ทักษะ ความสามารถ ประสิทธิภาพอย่างไร สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือเพื่อวางแผนในการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้กับพนักงาน ปัจจุบัน เช่น การฝึกอบรม การโยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่ง และหลังจากที่ได้มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แล้วทำให้สามารถระบุได้ถึงตำแหน่งที่ว่างลงโดยพิจารณาจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งจะออกมาเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และลักษณะคนที่ต้องการ (Job Specification) เพื่อดำเนินการสรรหาและคัดเลือกต่อไป (Raymond Noe & other, 2006, p.177-193; ญัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2546, น.73; จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2539, น.13-41)

การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment and Selection Human Resource) จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้ทราบถึงจำนวนและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการ ในอัตราตำแหน่งที่ว่างลง ทำให้ต้องมีการสรรหาบุคคลที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Competency) เข้ามาสู่องค์การ ควบคู่ไปกับลักษณะนิสัยส่วนบุคคล เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Relationship) หรือการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ด้วยการสังเกตจากการสัมภาษณ์ โดยพิจารณาจากลักษณะนิสัยของบุคคลและความสามารถเกี่ยวกับงานว่าพนักงานมีความสามารถเพียงใดที่จะทำงานสำเร็จลุล่วงได้ ข้อที่ควรคำนึงถึงเสมอในการสรรหาและคัดเลือก คือ จะต้องคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ากับองค์การ ได้มากที่สุด และไม่ควรกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครสูงจนเกินไป เนื่องจากจะทำให้ไม่สามารถสรรหาคนตามข้อกำหนดได้ แต่ก็ไม่ควรกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครต่ำจนเกินไป เพราะจะทำให้ได้คนที่มีคุณสมบัติและคุณภาพไม่ดีพอ แต่ควรพิจารณาถึงความเหมาะสมกับงานและองค์การเป็นหลัก ซึ่งปัญหานี้แก้ไขได้โดยการทำการปรึกษากับสายงานหลักถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ (Raymond Noe & other, 2006, p.197-201; สุนันtha เลาहनันทน์, 2546, น.154-160; นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2546, น.155-159; สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, น.113-114)

2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resource)

การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อชีวิตของพนักงานในองค์กรต่างๆ เป็นอย่างมาก การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องคำนึงถึงผลตอบแทนที่เป็นค่าจ้าง เงินเดือน หรือโบนัสให้กับพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดึงดูดพนักงานใหม่ให้เข้ามาทำงาน

อีกทั้งยังสามารถรักษานักงานเก่าที่เก่งและมีคุณภาพเอาไว้กับองค์กรด้วย นอกจากนี้การให้ผลตอบแทนยังเป็นการสนองความต้องการพื้นฐานให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความผูกพันและรักองค์กรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงาน และลดอัตราการลาออกจากงานของพนักงานลงได้ ดังนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผลการตอบแทนนั้นต้องทำด้วยความเท่าเทียมและยุติธรรม (Fair and Equity) (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, น.275; ญัฐพันธ์ เขจรันนท์, 2546, น.216-217)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อีกทั้งตัวพนักงานเองก็มีโอกาสทราบถึงผลการทำงานของตัวเองว่าทำงานได้ดีเพียงพอกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ หากไม่เพียงพอองค์กรจะต้องจัดอบรมให้ใหม่ (Retrain) นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังทำให้ทราบถึงปัญหาและความผิดพลาดในการทำงานของพนักงานได้ด้วยโดยการสังเกตพฤติกรรม คุณภาพ ปริมาณงานหรือเวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละชิ้น การประเมินผลที่ดีต้องเป็นที่น่าเชื่อถือ เที่ยงตรง และปราศจากอคติ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, น.226-266)

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resource)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภายหลังจากการคัดเลือกและบรรจุพนักงานแล้ว องค์กรควรจัดให้บุคลากรได้มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานและความเติบโตขององค์กร โดยควรมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความสามารถเพียงพอที่จะเลื่อนตำแหน่งได้ และเพื่อให้คุณภาพพนักงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร ซึ่งการพัฒนานั้นไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมเท่านั้น แต่จะต้องทำให้ครอบคลุมถึงการศึกษา (Education) การพัฒนา (Development) การฝึกอบรม (Training) และการเรียนรู้ (Learning) (Werner & DeSimone, 2006, p.5; Ivancevich, 2007, p.393; พยัต วุฒิรงค์, 2549, น.10; สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, น.167-191, 195-225)

การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นกระบวนการซึ่งองค์กรจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการจัดการกับอาชีพของตนเอง (Decenzo & Robbins, 1996, p.293) ซึ่งองค์กรสามารถแสดงการพัฒนาสายอาชีพให้พนักงานทุกคนได้ทราบโดยบันทึกในคู่มือพนักงาน คู่มือการปฏิบัติงานและจัดเก็บเป็นข้อมูลไว้ที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาสายอาชีพของบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบต่อไปนี้ร่วมด้วยเสมอคือ เส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ การวางแผนอาชีพ การจัดการงานอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (อนิวัช แก้วจันทน์, 2552, น.162-164)

4. การรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining Human Resource)

การรักษาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญต่างๆ ดังต่อไปนี้

แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หนึ่งที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญและดำเนินการด้วยความเข้าใจ เพื่อสร้างบรรยากาศของความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับพนักงานให้เกิดความสมดุลและสามารถอยู่ร่วมกันด้วยความเหมาะสมและมีความสุข สำหรับแรงงานสัมพันธ์นั้น วรรณธิดา แสงมณี (2547, น.12-14) ได้ให้ความหมายของแรงงานสัมพันธ์ ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในสถานที่ประกอบการ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารธุรกิจของนายจ้าง และมีผลต่อการทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง การแรงงานสัมพันธ์ สำหรับประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์หลายฉบับ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, น.303-304) เช่น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยการจ้างแรงงาน พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537 และพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ซึ่งการแรงงานสัมพันธ์นั้น มีรูปแบบการดำเนินงานกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ โดยทั่วไปแล้วจะมีฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายแรกได้แก่ ฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายสุดท้าย ซึ่งฉันทะพนธ์ เขจรนันท์ (2546, น.299-303) ได้อธิบายรูปแบบการดำเนินการตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ไว้ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบความสัมพันธ์แบบทวิภาคีและรูปแบบความสัมพันธ์แบบไตรภาคี ในระบบแรงงานสัมพันธ์ องค์การที่มีบทบาทสำคัญในแรงงานสัมพันธ์จะมี 2 ฝ่าย คือ องค์การฝ่ายนายจ้างซึ่งเป็นตัวแทนฝ่ายนายจ้างและองค์การฝ่ายลูกจ้างเป็นตัวแทนฝ่ายลูกจ้าง ดังนั้นแรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญที่หน่วยงานระดับองค์การและระดับประเทศต้องให้ความสนใจ โดยเฉพาะองค์การภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมากส่งผลให้เกิดความต้องการแรงงานมากขึ้นในหลายภาคธุรกิจ

การออกจากงาน (Retirement) ในการออกจากงานหรือการสิ้นสุดสถานภาพการเป็นบุคลากรขององค์การ มักจะระบุไว้ในข้อบังคับ หรือกำหนดไว้ในระเบียบขององค์การ ที่ว่าด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ส่วนใหญ่แล้วในประเทศไทยหรือต่างประเทศ การเลิกจ้างหรือการให้ออกจากงาน โดยสภาพปกติ มักจะประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้ ตาย ลาออก ถูกเลิกจ้างหรือสั่งให้ออก (ด้วยเหตุผลและความจำเป็น เช่น พบว่า ขาดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ขาดคุณสมบัติการเป็นพนักงานขององค์การ หย่อนสมรรถภาพ มีมลทินมัวหมอง เป็นต้น) การสิ้นสุดสัญญา ถูกส่งลงโทษให้ปลดออก การขู่ว่าเลิกจ้าง การยุบหน่วยงาน การเป็นบุคคลที่ขาดคุณสมบัติ เป็นบุคคลล้มละลาย เป็นคนไร้ความสามารถ หรือเสมือนไร้ความสามารถ ครบเกณฑ์เกษียณอายุ และให้ออกจากงานเพราะเหตุเจ็บป่วย เป็นต้น ซึ่งสาเหตุ

ของการออกจากงานในแต่ละลักษณะจะมีแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม องค์การจะต้องมีการบริหารลักษณะของการที่บุคลากรออกจากงาน เพื่อให้เกิดความยุติธรรม เกิดระเบียบในการปฏิบัติ และเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (เสนาะ ดิยาวี, 2534, น.195-196)

สุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health) สุขภาพและความปลอดภัยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานในสถานประกอบการเป็นอย่างมาก ดังที่ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, น.292) กล่าวว่า สุขภาพ คือ ความปลอดพ้นจากการเจ็บป่วยทางด้านร่างกายและอารมณ์ของพนักงาน ซึ่งโดยชีวิตจิตใจของทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับการทำงาน สำหรับความปลอดภัย คือ การป้องกันพนักงานจากการบาดเจ็บอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ อันตรายที่สัมพันธ์กับการทำงาน ซึ่งทั้งสองประการที่กล่าวมามีความสำคัญทั้งคู่ สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสุขภาพและความปลอดภัยตามที่เสนาะ ดิยาวี (2534, น.270-273) กล่าวว่า ความมั่นคงในความเป็นอยู่ ความปลอดภัยในการทำงานและสุขภาพของพนักงานมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ปัจจัยสำคัญได้แก่ ค่านิยมของคนในสังคม สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย และข้อบังคับรัฐบาล ลักษณะงานทัศนคติของพนักงานและผู้บริหาร ตลอดจนสภาพแรงงาน

5. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Researching Human Resource)

การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ คือ การศึกษา ค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานหรือองค์การอย่างเป็นระบบ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2544, น.24) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ สามารถแบ่งออกได้ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การและผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (พิชิต เทพวรรณ, 2548, น.52-62) กระบวนการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ซึ่ง พิชิต เทพวรรณ (2548, น.64) และเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, น.430) กล่าวว่า กระบวนการวิจัยทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการดังนี้ ขอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น กำหนดปัญหา เลือกวิธีการถามคำถาม เลือกและใช้เครื่องมือให้เหมาะสมกับการวิจัย การตีความหรือแปลผลการวิจัย การลงมือปฏิบัติและการประเมินผลจากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งในรายละเอียดคนนั้นผู้วิจัยจะต้องให้ความสำคัญในกระบวนการวิจัยตามระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการวิจัยด้วย โดยในการวิจัยนั้นเพื่อการตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ การประเมินกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยการวิจัย ซึ่งต้องอาศัยการออกแบบการวิจัยและสถิติที่ใช้ การวิจัยการตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการวิจัยแบบประยุกต์ (Applied research) สามารถที่จะใช้วิธีการต่างๆ ซึ่ง Werther and Davis (1993, p.600) ได้กล่าวไว้คือ วิธีการเปรียบเทียบ วิธีใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก วิธีการทางสถิติ วิธียินยอมปฏิบัติ และวิธีการบริหารโดยวัตถุประสงค์ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ มีหลายเทคนิคที่ใช้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์

ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสำรวจ การวิเคราะห์ประวัติ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น โดยมีตัวอย่างงานวิจัยทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จำนวน 6 งานวิจัย ดังนี้

1. ชูชัย สมितिไกร (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การจัดหาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทย การเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่มีผลการดำเนินงานดีและไม่ดี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ เปรียบเทียบและศึกษาปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาลักษณะเกี่ยวกับการจัดหาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทย การเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่มีผลการดำเนินงานดีและไม่ดี ประชากรของการวิจัยได้แก่ องค์การธุรกิจในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า องค์การที่มีผลการดำเนินงานดีมีการดำเนินการด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่ดีกว่าองค์การธุรกิจที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี องค์การที่มีผลการดำเนินงานดีมีปัญหาลักษณะเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าองค์การธุรกิจที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี องค์การธุรกิจที่มีผลการดำเนินงานที่ดีมีค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สูงกว่าองค์การที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี องค์การที่มีผลการดำเนินงานดีมีการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่ดีกว่าองค์การที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี และองค์การที่มีผลการดำเนินงานดีมีปัญหาลักษณะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่ไม่แตกต่างจากองค์การที่มีผลการดำเนินงานไม่ดีอย่างมีนัยสำคัญ

2. อนันต์ชัย คงจันทร์ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย : การศึกษาเปรียบเทียบ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย ผลการศึกษาค้นพบว่า 1) หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับฝ่าย 2) องค์การธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ มีการดำเนินการในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกไม่แตกต่างกัน 3) การจัดการในเรื่องการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน 4) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การธุรกิจไทยทั้งภาคอุตสาหกรรมและบริการ ส่วนใหญ่มีการประเมินผล 1 ครั้งต่อปี รองลงมา คือ การประเมิน 2 ครั้งต่อปี 5) ในด้านการวางแผนอาชีพ ในภาคอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนอาชีพ 6) การให้รางวัล สิ่งจูงใจ ส่วนใหญ่เป็นลักษณะรายบุคคล และปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา ก็คือ ผลงาน หรือปริมาณงานที่พนักงานทำได้ และค่าตอบแทนส่วนใหญ่จะเท่ากับองค์การอื่นๆ 7) การเตรียมพร้อมเพื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ องค์การธุรกิจไทยส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ / กระบวนการทำงาน ในขณะที่ภาคธุรกิจบริการจะให้ความสำคัญในเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และมีการนำ QC เข้ามาใช้ในภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่ธุรกิจบริการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การวัดผลในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาพรวมในการจัดทำเครื่องมือการประเมินตนเอง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างคือ สมาชิกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย: PMAT และองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลที่ใช้วัดผลและแนวทางการวัดผลในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อันดับแรก ได้แก่ อัตราการลาออกจากงานของบุคลากร 61.63% รองลงมาคือ ระยะเวลาในการบรรจุตำแหน่งว่าง 54.65% จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมต่อปี 53.88% ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 49.22% ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามการวางแผนพัฒนาบุคลากร 48.06% ส่วนข้อมูลที่รวบรวมได้ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพต่อพนักงาน 46.12% ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมต่อพนักงาน 41.47% จำนวนช่องทางที่เปิดรับสมัครงาน 39.92% จำนวนผู้ได้บังคับบัญชาของพนักงานแต่ละกลุ่ม 39.15% และ ค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมต่อค่าใช้จ่ายรวมขององค์กร 37.98%

4. จิตรลดา อมรวัฒนา (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัททั้งสองอุตสาหกรรมทั้ง 2 อุตสาหกรรม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีประสิทธิภาพมากกว่า (3.70) บริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม (3.25) อันได้แก่ คุณภาพของพนักงาน ผลผลิตภาพของพนักงาน ความมีเสถียรภาพของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และทั้งสองอุตสาหกรรมปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถเชิงเทคนิค และมีความมีประสิทธิภาพ ปัจจัยต่อมาคือระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสอดคล้องภายในและภายนอกระบบ และปัจจัยสุดท้ายคือพฤติกรรมพนักงาน

5. กิราษ รัตนันต์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์นุพปัจจัยทางการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรธุรกิจภาคเหนือตอนล่าง 2” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานุพปัจจัยทางการจัดการและความผูกพันต่อองค์กร อิทธิพลของนุพปัจจัยทางการจัดการต่อความผูกพันต่อองค์กรและค่าน้ำหนักของนุพปัจจัยทางการจัดการของพนักงานในองค์กรธุรกิจภาคเหนือตอนล่าง 2 ผลการวิจัยพบว่า นุพปัจจัยทางการจัดการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นคุณภาพ

ชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก งบประมาณปัจจัยทางการจัดการมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ ร้อยละ 85.30 และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบจากค่าน้ำหนักของงบประมาณปัจจัยทางการจัดการทั้งหมด เรียงตามลำดับดังนี้ อันดับที่ 1 คุณภาพชีวิตในการทำงาน (0.331) อันดับที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (0.291) อันดับที่ 3 ความพึงพอใจในการทำงาน (0.285) อันดับที่ 4 แรงจูงใจในการทำงาน (0.278) อันดับที่ 5 ภาวะผู้นำองค์กร (0.221) อันดับที่ 6 วัฒนธรรมองค์กร (0.152) และอันดับสุดท้ายคือ โครงสร้างองค์กร (0.115) ตามลำดับ

6. ภิราษ รัตนันต์ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยภายในกิจการกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและรายด้านขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่แตกต่างกันทางด้านคุณวุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันทางด้านเพศ อายุ และอายุงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านขนาดของเงินลงทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ผู้กำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยภายในกิจการที่แตกต่างกันทางด้านประเภทของการประกอบการและกลยุทธ์ในการบริหาร มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน และจากผลการวิจัยครั้งนี้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งานและการสรรหา ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในหัวข้อเกี่ยวกับ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ จริยธรรมและการพัฒนาตนเอง ด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ในหัวข้อที่เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ในหัวข้อเกี่ยวกับปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น ตามความเห็นของ Dale Beach ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะหน่วยงานทางด้านนี้ควรมีบทบาทสำคัญ 4 ประการ คือ บทบาทในการริเริ่มและการกำหนดนโยบาย (Policy initiation and formulation) บทบาท

ในการแนะนำ (Advice) บทบาทในการให้บริการ (Service) และบทบาทในการควบคุม (Control) ซึ่งแต่ละบทบาทนั้นมีสาระสำคัญคือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทสำคัญในการเสนอแนะ หรือจัดทำนโยบายใหม่ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน ไปยังผู้บริหารและพิจารณาทบทวนนโยบายที่เคยใช้อยู่ด้วยหน้าที่สำคัญซึ่งถือว่าเป็นบทบาทสำคัญและเด่นของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือ การแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ในองค์กร โดยมีกรให้บริการตามหน้าที่ประมาณ 5-6 ประการ เช่น การจัดหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ การธำรงรักษาและการพ้นจากงานตามพันธกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น และมีการควบคุมดูแลให้ฝ่ายต่างๆ ขององค์กรปฏิบัติตามนโยบาย มาตรการ และวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่กำหนดไว้ (Beach, 1980, p. 50) โดยมีผู้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่ง Dye (1990, p.84-86) ได้กล่าวสรุปถึงการกำหนดบทบาทของทรัพยากรมนุษย์มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. หลักความเป็นธรรม (Principle of fairness) ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรควรจะต้องให้ความเสมอภาค ให้ความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ไม่ใช้อารมณ์ และมีความเที่ยงธรรมที่ไม่มีอคติ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์นั้นขอความเป็นธรรมและความเสมอภาคในการดำรงอยู่ทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวัน อันเป็นหลักสำคัญของการดำรงอยู่ในสังคมที่มีความหลากหลาย

2. การเคารพผู้อื่น (Respect) ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะจะต้องมองว่า บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการให้บริการแก่สมาชิกขององค์กรในทุกฝ่ายหรือแผนกขององค์กร ไม่ควรยึดความคิดเห็นของตนเองมากเกินไปโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกขององค์กรคนอื่น ๆ ซึ่งอาจจะทำให้งานที่ทำนั้นไม่บรรลุเป้าหมาย

3. การยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก (Holistic Principle of Organization) การปฏิบัติงานของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นควรจะต้องยึดผลประโยชน์ขององค์กรโดยส่วนรวมเป็นหลัก ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรและยึดเป็นหลักเหนือกว่าวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคล อันเป็นหลักการที่สำคัญในการบริหารงานระดับองค์กรหรือส่วนรวมของสมาชิกขององค์กร

4. การบริการ (Service) ดังที่กล่าวแล้วว่างานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นงานทางด้านการให้บริการให้สวัสดิการแก่ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานในองค์กร เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. การให้คำแนะนำ (Advocacy) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นที่พึ่งของผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานในองค์กร ไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานจะทำผิดหรือถูก ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาให้ความเป็นธรรม ด้วยการให้คำแนะนำที่ถูกต้องและอยู่ร่วมกันได้ของสมาชิกในองค์กร

6. อำนาจหน้าที่ (Authority) เนื่องจาก งานด้านทรัพยากรมนุษย์มีโซ่งานหลัก (Line) ในหน่วยงานส่วนใหญ่ ผู้ทำหน้าที่ทางด้านนี้จึงไม่มีอำนาจในทางสั่งการ (command) แต่มีบทบาทหรือมีอิทธิพล (influence) ต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

7. การให้เหตุผล (Reason) นโยบาย หลักการ และวิธีปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย แต่การจะบรรลุเป้าหมายได้จะต้องยึดหลักเหตุผล เป็นหลักในการดำเนินงานต่างๆ หลักการในข้อต่างๆ ไม่ว่าหลักความเป็นธรรม หรือการให้บริการ จึงจะให้ประโยชน์อย่างแท้จริงด้วยหลักการให้เหตุผล

8. บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ (Role of human resource) งานด้านทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับทุกคนทุกระดับในหน่วยงาน จะต้องทำหน้าที่ตั้งแต่เรื่องเล็กๆ น้อยๆ เช่น เรื่อง การขาดงาน ไปจนเรื่องใหญ่ เช่น แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

9. ทุกส่วนหรือเฉพาะส่วน (The whole versus the part) งานด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันหลายด้าน ผู้รับผิดชอบจะต้องให้ความสำคัญกับทุกด้านอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ควรมุ่งเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ให้ความสำคัญเฉพาะเรื่อง ค่าตอบแทน เป็นต้น

10. ใช้การไกล่เกลี่ยมากกว่าการตัดสิน (Mediation, not arbitration) เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหารหรือจัดการ ควรแก้ไขด้วยวิธีไกล่เกลี่ยประนีประนอม มากกว่าใช้วิธีตัดสินชี้ขาด

ข้อเสนอแนะ

1. ควรศึกษาพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เข้าใจว่ามีพันธกิจใดบ้างในเรื่องดังกล่าว เพราะสถานการณ์ปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันระหว่างองค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยพันธกิจหลักที่ผู้บริหารต้องศึกษาให้เข้าใจนั้นประกอบด้วย 5 พันธกิจหลัก คือ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในการจัดหาคนมาทำงานให้กับองค์กรนั้นผู้บริหารควรมีการวิเคราะห์และออกแบบงานขององค์กรให้เรียบร้อยเสียก่อนแล้วจึงค่อยดำเนินการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ทราบจำนวน ตำแหน่งงานต่างๆ ที่องค์กรต้องการจากนั้นจึงดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้ตรงตามตำแหน่งหรือคุณสมบัติที่องค์กรนั้นต้องการ ส่วนในเรื่องของพันธกิจการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องให้อย่างเหมาะสมและยุติธรรมทั้งที่เป็นค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานจากอย่างเหมาะสม เมื่อทำงานไปสักระยะหนึ่งผู้บริหารก็ควรมีการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และการพัฒนาสายอาชีพของพนักงานเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรและองค์กรจะได้มีการพัฒนาคุณภาพพนักงานอีกด้วย จากนั้นผู้บริหารองค์กรก็ควรที่จะต้องดำเนินการรักษาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการดูแลในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การแรงงานสัมพันธ์ตลอดจนการจัดการให้ออกจากงานของบุคลากรอย่างมีความยุติธรรมและเหมาะสมและผู้บริหารควรจัดให้มีการดำเนินการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ทราบปัญหาและสภาพที่แท้จริงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแต่ละแห่งดังตัวอย่างในการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น ซึ่งในแต่ละพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะมีกิจกรรมย่อยๆ ที่มีรายละเอียดแทรกอยู่ในพันธกิจนั้นๆ อีกหลายกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องทราบเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติในการบริหารและจัดการปัญหาและข้อบกพร่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเหล่านั้น

2. ควรศึกษาบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เข้าใจว่าผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นควรมีบทบาทในเรื่องใดบ้าง เพราะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทต่างๆ หลายบทบาท ไม่ว่าจะเป็นบทบาทในการริเริ่มและการกำหนดนโยบาย บทบาทในการแนะนำบทบาทในการให้บริการ และบทบาทในการควบคุม ซึ่งแต่ละบทบาทนั้นมีความสำคัญและสาระสำคัญคือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร มีบทบาทสำคัญในการเสนอแนะ หรือจัดทำนโยบายใหม่ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานไปยังผู้บริหารและพิจารณาทบทวนนโยบายที่เคยใช้อยู่ด้วย หน้าที่สำคัญซึ่งถือว่าเป็นบทบาทสำคัญและเด่นของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ในองค์กร โดยมีการให้บริการตามหน้าที่ เช่น การจัดหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ การธำรงรักษาและการพ้นจากงานตามพันธกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น โดยยึดหลัก “จัดหาคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน” และมีการควบคุมดูแลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ฝ่ายต่างๆ ขององค์กรปฏิบัติตามนโยบาย มาตรการ และวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่กำหนดไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติ คือ หลักความเป็นธรรม การเคารพผู้อื่น การยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก การบริการ การให้คำแนะนำ อำนาจหน้าที่ การให้เหตุผล บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ ทุกส่วนหรือเฉพาะส่วน และใช้การใกล้เคียงมากกว่าการตัดสินใจหรือสั่งการซึ่งทรัพยากรมนุษย์อันเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กรให้คงอยู่ทำงานเพื่อองค์กรอันเป็นสิ่งที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องศึกษาและเข้าใจในบทบาทต่างๆ ของตนเองจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญยิง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองรัตน์ พรินติ้ง.
- จิตราดา อมรวัฒนา. (2553, มกราคม-มีนาคม). *การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 33(125), 46-78.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2539, มกราคม-เมษายน). *การวางแผนทรัพยากรมนุษย์บทบาทและแนวโน้ม*. *วารสารการบริหารและการจัดการ*, 5(1), 12-42.

- จิรประภา อัครบวร, และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์. (2551). *การวัดผลในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในประเทศไทย* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2542). *การจัดหาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจในประเทศไทยการเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่มีผลกาดำเนินงานดีและไม่ดี*. (รายงานการวิจัย). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐพันธ์ เจชรนนท์. (2546). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2549, เมษายน-มิถุนายน). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจัดการความรู้จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 18(71), 5-28.
- พิชิต เทพวรรณ. (2548, มกราคม-มิถุนายน). บทบาทการวิจัยในการพัฒนาฐานข้อมูลของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 23(1), 59-72.
- ภิราษ รัตนันต์. (2556, มกราคม-มีนาคม). การสร้างและตรวจสอบยืนยันตัวชี้วัดในพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นหลักในประเทศไทย. *วารสารวิชาการศรีปทุมชลบุรี*, 9(3), 73-81.
- _____. (2557, ตุลาคม-ธันวาคม). การวิเคราะห์อุปปัจจัยทางการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การธุรกิจภาคเหนือตอนล่าง 2. *วารสารวิชาการศรีปทุมชลบุรี*, 11(2), 45-52.
- _____. (2558). การศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 4(2).
- _____. (2558). นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 4 (1).
- วรรณาด แสงมณี. (2547). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ประสิทธิ์กัณฑ์เอนด์พรีนติ้ง.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2544). *การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ฟอว์เพช.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สัมฤทธิ์ ชยสมศักดิ์. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์หลักการและแนวคิด*. กรุงเทพฯ: เอ็ม. ที. เพรส.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาว. (2534). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2542). *สรุปคำบรรยายวิชา บท 711 สัมมนาทฤษฎีบริหารขั้นสูงและการจัดองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2544). รายงานการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทยและธุรกิจข้ามชาติในประเทศไทย: การศึกษาเปรียบเทียบ. กรุงเทพฯ: กองทุนวิจัยรัชดาภิเษกสมโภช, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนิวัช แก้วจันทน์. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: นาคีลปัทมณา.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1994). *Management*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel: The management of people at work*. New York: Macmillan.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1996). *Human resource management*. (6th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- _____. (1999). *Human resource management*. (6th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (1997). *Human resource management*. (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Dye, C. F. (1990, June). 10 rules define Hr's role. *Personnel Journal*, 69(6), 82-86.
- Graham, H. T., & Bennett, R. (1995). *Human resources management*. (8th ed.). London: ROM-Data.
- Ivancevich, J. M. (2001). *Human resource management. (International edintion)*. (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- _____. (2007). *Human resource management. (International edintion)*. (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nankervis, A. R., Compton, R. L., & McCarthy, T. E. (1996). *Strategic human resource management*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Raymond, A. N., & etal. (2006). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. (5th ed.). New York: McGraw-Hill. John.
- Werner, & DeSimone. (2006). *Human resource management*. (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Werther, Jr., William B., & Davis, K. (1993). *Human resource and personnel management*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- _____. (1996). *Human resource and personnel management*. (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
