

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ในยุคพลิกผัน



สุธินี ฤกษ์ขำ

การ จัดหาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในยุคพลิกผัน
Strategic Staffing in an Era of Disruption

การจัดหาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในยุคพลิกผัน
Strategic Staffing in an Era of Disruption

สุธินี ฤกษ์ขำ

 **สำนักพิมพ์**
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2564

380.-

สุธินี ฤกษ์ขำ

การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในยุคพลิกผัน / สุธินี ฤกษ์ขำ

1. การบริหารงานบุคคล. 2. การวางแผนกำลังคน. 3. ลูกจ้าง -- การคัดเลือกและสรรหา.

658.3

ISBN 978-974-03-4009-6

สปจ. 2468



สสค.คณาธิการ ผู้สังคม
Knowledge to All
www.cupress.chula.ac.th

สิทธิในการผลิตและพิมพ์หนังสือเล่มนี้เป็นของสำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแต่ผู้เดียว

การผลิตและการลอกเลียนหนังสือเล่มนี้ไม่ว่ารูปแบบใดทั้งสิ้น

ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่ 1 จำนวน 800 เล่ม พ.ศ. 2563

ผู้จัดทำนาย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

สาขา ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9881-2 โทรสาร 0-2254-9495

ม.นเรศวร จ. พิษณุโลก โทร. 0-5526-0162-4 โทรสาร 0-5526-0165

ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ. นครราชสีมา โทร. 0-4421-6131-4 โทรสาร 0-4421-6135

ม.บูรพา จ. ชลบุรี โทร. 0-3839-4855-9 โทรสาร 0-3839-3239

โรงเรียนนายร้อย จปร. จ. นครนายก โทร. 0-3739-3023 โทรสาร 0-3739-3023

ม.พะเยา จ. พะเยา โทร. 0-5446-6799-800 โทรสาร 0-5446-6798

จัตุรัสจามจุรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4 โทร. 0-2160-5301-2 โทรสาร 0-2160-5304

หัวหมาก โทร. 0-2374-1378 โทรสาร 0-2374-1377

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จ. นครราชสีมา โทร. 0-4492-2662-3

โทรสาร 0-4492-2664

Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433 <http://www.chulabook.com>

และเครือข่าย ฯ

ร้านค้าติดต่อ แผนกขายส่ง สาขาหัวหมาก โทร. 0-2374-1375-6 โทรสาร 0-2374-1375

กองบรรณาธิการ : โสจิตา วัชรโรทัย

ออกแบบปกและรูปเล่ม : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ที่ สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [CUB6401-003] โทร. 0-2218-3562-3 โทรสาร 0-2218-3547

www.cupress.chula.ac.th

คำนำ

การจัดหาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในยุคพลิกผันเกิดจากความต้องการในการเขียนหนังสือเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Staffing) ที่ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จนถึงการดำเนินการเพื่อรักษาพนักงาน ที่สามารถใช้ประกอบการเรียนการสอนในระดับมหาวิทยาลัย และเป็นหนังสือที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง เพราะนอกเหนือจากการนำเสนอเนื้อหา ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ครบถ้วนทั้งกระบวนการแล้ว หนังสือเล่มนี้ยังยกตัวอย่างจากสถานการณ์จริงขององค์กรต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อให้ผู้อ่านเห็นความเชื่อมโยงของเนื้อหา และการปฏิบัติจริงภายในองค์กร พร้อมทั้งสอดแทรกผลการวิจัยต่างๆ และนำเสนอผลกระทบที่การจัดหาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรได้รับจากยุคพลิกผัน รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการดำเนินการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญ ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงเช่นนี้

ผู้เขียนขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิของสำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำหรับคำแนะนำอันมีค่ายิ่ง ซึ่งช่วยให้เนื้อหาของหนังสือมีความสมบูรณ์ เหมาะสม และทันสมัยยิ่งขึ้น รวมทั้ง ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชาการบริหารองค์กร การประกอบการและทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำหรับคำแนะนำ และการสนับสนุนที่ทำให้สามารถผลิตหนังสือเล่มนี้ได้ และที่สำคัญที่สุด ขอขอบพระคุณครอบครัวสำหรับทุกกำลังใจ ซึ่งเป็นพลังผลักดันที่มีคุณค่าตลอดมา

หากผู้อ่านต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ สามารถติดต่อผู้เขียนได้ที่ suthinee@tbs.tu.ac.th

สุธินี ฤกษ์ขำ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	1
(Introduction to Strategic Staffing)	
ภาพรวม และความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	2
สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ	6
ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์การ	11
ความสัมพันธ์ทางการจ้างงานระหว่างองค์การและพนักงาน	12
องค์ประกอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์การ	15
กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์การ	19
สรุป	24
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	24
 บทที่ 2 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)	25
คำศัพท์ในการวิเคราะห์งาน	26
ความหมาย และความสำคัญของการวิเคราะห์งาน	29
ความหมายของเอกสารคำอธิบายลักษณะงานและคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน	29
การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานที่มีผลกระทบต่อองค์การ	31
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการทำงาน	32
กระบวนการวิเคราะห์งาน	35
วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน	36
การเขียนเอกสารคำอธิบายลักษณะงานและคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน	41
การวิเคราะห์งานโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน	41
สรุป	43
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	43

บทที่ 3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)	45
ความหมาย และความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	46
กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	46
วิธีการคาดการณ์ปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องการในอนาคต	53
วิธีการคาดการณ์ปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรจะมีในอนาคต	63
การเปรียบเทียบผลการคาดการณ์ปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องการและที่จะมีในอนาคต	70
แผนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อผลการเปรียบเทียบการคาดการณ์ปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์	71
สรุป	77
กิจกรรมการเรียนการสอน	77
 บทที่ 4 การสรรหาภายนอก (External Recruitment)	 79
ความหมาย และความสำคัญของการสรรหาภายนอก	80
ความสำคัญ และคุณสมบัติของผู้สรรหาคัดเลือก	85
กลยุทธ์การสรรหาภายนอก	86
แหล่งการสรรหาภายนอก	87
ประเภทของผู้หางาน	95
ประเด็นการสรรหาภายนอก	96
สรุป	98
กิจกรรมการเรียนการสอน	98

บทที่ 5 การสรรหาภายใน (Internal Recruitment)	99
ความหมาย และความสำคัญของการสรรหาภายใน	100
กระบวนการสรรหาภายใน	101
แหล่งการสรรหาภายใน	107
การดำเนินการเพื่อส่งผ่านพนักงานเข้าสู่ตำแหน่งใหม่	110
สรุป	112
กิจกรรมการเรียนการสอน	112
 บทที่ 6 การคัดเลือก (Selection)	 113
ความหมาย ความสำคัญของการคัดเลือก และปัจจัยคาดการณ์ในการคัดเลือก	114
กระบวนการคัดเลือก	116
หลักเกณฑ์การพิจารณาการเลือกใช้วิธีการคัดเลือก	133
สรุป	137
กิจกรรมการเรียนการสอน	137
 บทที่ 7 การตัดสินใจคัดเลือกพนักงานและการว่าจ้าง	 139
(Choosing and Hiring Candidates)	
การตัดสินใจคัดเลือกพนักงาน	140
การเสนองาน	147
กระบวนการเสนองาน	150
การเจรจาต่อรองข้อเสนองาน	154
การปฐมนิเทศและการดำเนินการเพื่อให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับองค์กร	157
การสร้างการรับรู้ความเป็นธรรมในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก	162
สรุป	164
กิจกรรมการเรียนการสอน	164

บทที่ 8 การบริหารระบบการจัดหาทรัพยากรมนุษย์	165
(Staffing System Management)	
ความหมาย และความสำคัญของการบริหารระบบการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร	166
การบริหารระบบการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร	166
การประเมินผลการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร	170
สรุป	181
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	181
 บทที่ 9 การบริหารการรักษาพนักงาน (Retention Management)	183
ความหมาย และความสำคัญของการรักษาพนักงาน	184
ประเภทของการลาออก	185
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการลาออก และการดำเนินการขององค์กร	191
ประเด็นร่วมสมัยของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร และแนวทางการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง	198
สรุป	212
กิจกรรมการเรียนรู้การสอน	212
 บรรณานุกรม	213
ดัชนี	231

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ภารกิจและกลุ่มภารกิจในงานอาจารย์มหาวิทยาลัย	28
ตารางที่ 2 แบบสอบถามการวิเคราะห์งาน ตำแหน่งอาจารย์ มหาวิทยาลัย ABC	38
ตารางที่ 3 ความน่าจะเป็นของการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานภายในองค์การในอนาคต	66
ตารางที่ 4 การคาดการณ์การมีอยู่ของทรัพยากรมนุษย์ ณ ช่วงเวลาอนาคต	67
ตารางที่ 5 การวางแผนการทดแทน	69

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กระบวนการหลักของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร	18
ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายและจำนวนพนักงาน	59
ภาพที่ 3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	76
ภาพที่ 4 เส้นทางอาชีพแบบตามลำดับขั้น	101
ภาพที่ 5 เส้นทางอาชีพแบบทางเลือก	103
ภาพที่ 6 เส้นทางอาชีพแบบคู่	104



บทที่ 1

บทนำการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Introduction to Strategic Staffing)

เนื้อหา	1.1 ภาพรวม และความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
	1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร
	1.3 ความสำคัญของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร
	1.4 ความสัมพันธ์ทางการจ้างงานระหว่างองค์กรและพนักงาน
	1.5 องค์ประกอบของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร
	1.6 กลยุทธ์การจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร
วัตถุประสงค์การเรียนรู้	1.1 อธิบายความหมาย ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างถูกต้อง
	1.2 ยกตัวอย่างผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อองค์กร โดยเฉพาะการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กรได้อย่างถูกต้อง
	1.3 อธิบายความสำคัญของความสัมพันธ์ทางการจ้างงานระหว่างองค์กรและพนักงานได้อย่างถูกต้อง
	1.4 อธิบายความสำคัญและองค์ประกอบของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้อง
	1.5 อภิปรายกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง



ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) เป็นที่ยอมรับร่วมกัน การดึงดูด สรรหา พร้อมทั้งความสามารถในการเก็บรักษาและดำเนินการเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหล่านี้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพจึงเป็นเรื่องสำคัญต่อการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร (Barney, 1991; Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008; Phillips & Gully, 2014) ดังนั้น งานที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น ไม่ถูกมองเป็นงานเอกสารหรืองานประจำที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานแต่ละวันเหมือนที่ผ่านมา (Dessler, 2014) ซึ่งเนื้อหาหลักของหนังสือเล่มนี้จะให้ความสำคัญกับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร (Staffing) เนื่องจากเป็นหนึ่งในหน้าที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเนื้อหาในบทนี้จะอธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม และความหมาย ความสำคัญของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

ภาพรวม และความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ในความหมายเชิงกว้าง คือ นโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบต่างๆ ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะคิด และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018) อาจกล่าวได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรในที่สุด เช่น องค์กรที่มีการปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นธรรม มีการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กร พนักงานจะมีแนวโน้มตอบสนองด้วยความผูกพันยึดมั่น ตั้งใจปฏิบัติงาน (Employee Engagement) นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนิยามได้ว่าหมายถึง กิจกรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และรักษา (Retain) ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Dessler, 2014; Phillips & Gully, 2014) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย 5 หน้าที่หลัก คือ

1. หน้าที่การจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร (Staffing)
2. หน้าที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)
3. หน้าที่การบริหารผลตอบแทน (Compensation Management)
4. หน้าที่การดำเนินการเพื่อความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Safety and Health)
5. หน้าที่การพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations)



โดยหน้าที่แต่ละด้านมีรายละเอียดและความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมขององค์กรดังนี้ (Heneman, Judge, & Kammeyer-Mueller, 2012; Mondy, 2010; Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2012; Phillips & Gully, 2014; Sutton, 2018)

1. หน้าที่การจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร (Staffing) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีจำนวนและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอและเหมาะสม รวมถึงการดำเนินการเพื่อการรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นไว้เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินการ ซึ่งภายในกระบวนการนี้เองก็ต้องมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การใช้ และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร หน้าที่ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กรนั้นประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis: JA) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการกำหนด ทักษะ ภาระหน้าที่ และความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กร

1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning: HRP) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการประเมินความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตและพัฒนาแผนการปฏิบัติการ รวมถึงโครงการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

1.3 การสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการในการดึงดูดบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีจำนวนที่เพียงพอเข้ามาสมัครงานกับองค์กรภายใต้กรอบระยะเวลาที่เหมาะสม

1.4 การคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการในการเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมสูงสุดต่อตำแหน่งงานดังกล่าวและต่อองค์การจากกลุ่มผู้สมัครงาน

2. หน้าที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) หมายถึง กระบวนการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและองค์ประกอบอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและเตรียมความพร้อมต่อสถานการณ์ในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยงานดังต่อไปนี้

2.1 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) คือ การดำเนินการขององค์กรเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต



2.2 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) คือ การดำเนินการขององค์กร เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนเกิดความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งต่อตัวพนักงานเองและองค์กร เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ทำให้องค์กรสามารถมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กร ทำให้องค์กรไม่ต้องประสบปัญหา การดำเนินงานที่ไม่ต่อเนื่องเมื่อขาดผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญภายในองค์กรไป นอกจากนี้ยังเป็น องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์กรได้ เพราะทำให้พนักงานเหล่านี้มองเห็นถึงอนาคตของตัวเองภายในองค์กร

2.3 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) คือ การดำเนินการของ องค์กรเพื่อให้ทั้งองค์กรเกิดการพัฒนาศามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะแวดล้อม ภายนอกองค์กรที่มีความผันแปรอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กร ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.4 การบริหารและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and Performance Appraisal) คือ การดำเนินงานเพื่อให้งานที่พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบ สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรกำลังดำเนินงาน ทุกด้านที่มีส่วนช่วยให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ขณะที่การประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงการประเมินผลการดำเนินการของ พนักงานว่ามีส่วนบกพร่องหรือไม่ อย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่พนักงานแต่ละคนต้อง รับผิดชอบ จากนั้นจึงนำไปสู่การวางแผนขั้นตอนต่อไป เช่น หากผลการปฏิบัติงาน ณ ปัจจุบันยังไม่เท่ากับ เป้าหมายก็ต้องพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป เช่น การจัดกิจกรรม การฝึกอบรมและพัฒนา หรือหากผลการประเมินการปฏิบัติงานระบุว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงาน ได้ครบถ้วน สมบูรณ์ การดำเนินการขั้นตอนต่อไปมักเกี่ยวข้องกับการวางแผนการพัฒนาให้พนักงานมี ความเจริญเติบโตทางอาชีพในอนาคต

3. หน้าที่การบริหารผลตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง กระบวนการ เพื่อการจ่ายผลตอบแทนให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ซึ่งต้องพิจารณาทั้งในแง่ของ ความยุติธรรมและความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้้องค์กร ประสบความสำเร็จ โดยที่ผลตอบแทนนี้ครอบคลุม (1) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) คือ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษอันเนื่องมาจากยอดขาย และ ผลตอบแทนพิเศษจากการที่องค์กรมีผลประกอบการที่ดี (โบนัส) (2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม



(Indirect Financial Compensation) คือ สวัสดิการประเภทต่างๆ เช่น การประกันชีวิต การประกันอุบัติเหตุที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน และ (3) ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) คือ สิ่งตอบแทนที่พนักงานได้อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กรที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน หรือไม่สามารถคำนวณมูลค่าทางการเงินได้ เช่น การที่องค์กรจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และการที่พนักงานได้รับความพึงพอใจจากการทำงานอันเนื่องมาจากการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย น่าสนใจ

4. หน้าที่การดำเนินการเพื่อความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Safety and Health) หมายถึง กระบวนการเพื่อการปกป้องทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจากอันตรายที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นทางร่างกายหรือจิตใจ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญในการดูแลคุ้มครองพนักงาน เนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยไม่ต้องกังวลเรื่องความปลอดภัย ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น ขณะเดียวกันก็เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เพราะการที่องค์กรดำเนินการเพื่อดูแลคุ้มครองพนักงานนั้นจะทำให้ความเสี่ยงขององค์กรในการสูญเสียเวลาและทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุหรือการที่องค์กรต้องจ่ายค่าชดเชยต่างๆ เนื่องจากการที่พนักงานประสบอันตรายลดลง

5. หน้าที่การพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) หมายถึง กระบวนการเพื่อการดูแลพนักงานทั้งในองค์กรที่มีและไม่มีสหภาพแรงงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกัน ซึ่งการดำเนินการด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทำให้การดำเนินงานภายในองค์กรราบรื่น ลดปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่างานด้านทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยหน้าที่หลายด้านที่สามารถส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรในภาพรวม จึงเป็นหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความคาดหวังขององค์กรและมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน



สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร

การปฏิบัติหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลกระทบกับองค์กร และต่อหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่นเดียวกัน ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ต้องพิจารณาประกอบด้วยตลาดแรงงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง สภาพสังคม สภาพเศรษฐกิจ คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี และเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด (Mondy, 2010) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ตลาดแรงงาน (Labor Market) คือ ปริมาณและคุณภาพของกำลังแรงงานที่มีอยู่ในตลาดแรงงาน ซึ่งนับเป็นกลุ่มคนที่มีศักยภาพที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อนำเข้ามาเป็นทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่อไป ข้อมูลจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ในภาพรวมปี พ.ศ. 2562 จนถึงไตรมาสที่สองของปี พ.ศ. 2563 เกี่ยวกับตลาดแรงงานของประเทศไทยระบุว่า ประเทศไทยมีอัตราการจ้างงานลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการว่างงานร้อยละ 1.95 ในขณะที่คุณภาพของการศึกษายังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาประเทศ (สศช., 2563ก; 2563ข) อัตราการเติบโตของประชากรต่ำเพียงร้อยละ 0.25 (Central Intelligence Agency, 2020) มีการคาดการณ์ว่าอัตราการเติบโตของประชากรจะเข้าใกล้ศูนย์หรือติดลบหลังปี พ.ศ. 2569 เป็นต้นไป และจำนวนประชากรสูงอายุมีแนวโน้มสูงขึ้น ตามสถิติแล้วประเทศไทยเป็นสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) คือ มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 10 ของประชากรทั้งหมดมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 และคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2564 สังคมไทยจะเป็นสังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ (Aged Society) คือ มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมด และจะเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างเต็มที่ (Super-aged Society) คือ มีประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมดภายในปี พ.ศ. 2574 ทำให้มีแนวโน้มปัญหาการขาดแคลนแรงงานภายในประเทศ เนื่องจากสัดส่วนกำลังแรงงานลดลงอย่างต่อเนื่อง คือ จากร้อยละ 67 ในปี พ.ศ. 2553 เป็นร้อยละ 55.1 ในปี พ.ศ. 2583 (ไทยพับลิก้า, 2556; สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2561) ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวเป็นสถานการณ์ที่พบได้ทั่วโลก ดังที่มีการประมาณการว่าจำนวนผู้สูงอายุทั่วโลกจะสูงถึงสองพันล้านคนภายในปี พ.ศ. 2593 แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์กรส่วนมากไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมการเพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุ (Irvine, 2018) ดังนั้น องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนต้องตระหนักถึงสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อให้สามารถวางแผนการดำเนินการด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กรได้อย่างเหมาะสม



ทันสถานการณ์ เช่น การจัดวางระบบงานและตารางปฏิบัติงานใหม่ที่เอื้อต่อผู้สูงอายุ รวมถึงการจ้างงานแบบไม่เต็มเวลา หรือการรับงานกลับไปทำที่บ้านสำหรับกำลังแรงงานที่มีภาระทางครอบครัว (Lievens & Chapman, 2010) ในหน่วยงานราชการของประเทศไทยมีการเตรียมความพร้อมต่อการเพิ่มขึ้นของกำลังแรงงานสูงอายุภายในประเทศ มีการศึกษาความเป็นไปได้ในการขยายระยะเวลาเกษียณอายุราชการในงานที่ไม่ต้องอาศัยศักยภาพทางร่างกาย จากเดิม 60 ปี เป็น 63 ปี โดยกำหนดเป้าหมายการดำเนินการเริ่มในปี พ.ศ. 2567 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562) รวมไปถึงการที่องค์กรบางแห่งในประเทศไทยริเริ่มโครงการจ้างแรงงานผู้สูงอายุเข้าทำงาน เช่น ห้างสรรพสินค้าเทสโก้ โลตัส (Tesco Lotus) และอิกีย (IKEA)

อย่างไรก็ตาม การพิจารณาจำนวนกำลังแรงงานนั้นยังไม่เพียงพอ องค์กรต้องพิจารณาถึงคุณภาพของกำลังแรงงานด้วย เช่น หากองค์กรคาดการณ์ว่าในอนาคตจะต้องการพนักงานที่มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาซอฟต์แวร์เพิ่มขึ้น องค์กรต้องพิจารณาว่ากำลังแรงงานด้านดังกล่าวในตลาดแรงงานมีแนวโน้มเพียงพอหรือไม่ และคุณภาพเป็นอย่างไร สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ เช่น หากมีแนวโน้มว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาด้านนี้ยังคงมีปริมาณจำกัดเนื่องจากสถาบันการศึกษาไม่สามารถผลิตกำลังแรงงานได้เพียงพอ องค์กรต้องพิจารณาทางเลือกอื่นๆ สำหรับแก้ปัญหาแนวโน้มการขาดแคลนแรงงานทักษะสูงเหล่านี้ในอนาคต เช่น การลงทุนพัฒนาพนักงานขององค์กร หรือจากสถานการณ์ในปัจจุบันของประเทศไทยที่สถาบันการศึกษาต่างๆ สามารถผลิตบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านดิจิทัลได้มากถึง 26,000 คนในปี พ.ศ. 2560 แต่บัณฑิตเหล่านั้นจำนวนไม่น้อยมีปัญหาด้านคุณภาพไม่สามารถตอบสนองความต้องการด้านบุคลากรของภาคธุรกิจ เป็นอุปสรรคสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งขัดขวางการที่บริษัทต่างชาติจะเข้ามาลงทุนในกิจกรรมที่มีมูลค่าสูงในประเทศ เนื่องจากการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพ (เสาวรัช รัตนคำฟู, 2561) ดังนั้น จึงเป็นการตอกย้ำถึงความสำคัญของความเข้าใจในตลาดแรงงาน ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณควบคู่กันไปในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

2. กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Legal Considerations) คือ กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องปฏิบัติตาม เช่น (1) พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2560 กำหนดให้องค์กรต้องจ่ายเงินชดเชยแก่ลูกจ้างกรณีเกษียณอายุ และกำหนดอัตราค่าจ้างรายชั่วโมงสำหรับกลุ่มนักเรียน นักศึกษา ผู้สูงอายุ หรือผู้พิการเพื่อสนับสนุนการทำงานในกลุ่มคนดังกล่าว (2) พระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2560 กำหนดประเภทงานที่คนต่างด้าวสามารถทำได้ ดังนั้น แม้ว่าสถานการณ์ของตลาดแรงงานไทยที่อธิบายไว้ในข้อข้างต้น



มีแนวโน้มปัญหาการขาดแคลนแรงงาน การพิจารณาเลือกใช้กำลังแรงงานต่างด้าวเพื่อทดแทนแรงงานไทยเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาข้อกฎหมายประกอบด้วยเสมอ (3) พระราชบัญญัติส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ. 2557 กำหนดให้องค์การต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาแรงงานภายในองค์การ และสามารถได้รับประโยชน์ทางภาษีจากการดำเนินการดังกล่าว รวมถึง (4) พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2558 ที่ขยายสิทธิประโยชน์แก่ผู้ประกันตน ดังนั้น ผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องกับข้อกฎหมาย และต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การตลอดจนกระทบต่อการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร เช่น เมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2561 ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศให้ธนาคารพาณิชย์สามารถแต่งตั้งตัวแทนธนาคารพาณิชย์หรือแบงก์กิ้งเอเยนต์ (Banking Agent) ทำให้ธนาคารพาณิชย์สามารถขยายการให้บริการลูกค้าโดยไม่จำเป็นต้องตั้งสาขา เช่น ธนาคารออมสินแต่งตั้งเคาน์เตอร์เซอร์วิสในร้านสะดวกซื้อเซเว่น-อีเลฟเว่นเป็นตัวแทนธนาคาร ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์สามารถลดจำนวนพนักงานผู้ให้บริการลง โดยอาจโยกย้ายพนักงานให้ไปทำงานประเภทอื่น ในส่วนธุรกิจอื่นๆ ต้องพิจารณาจำนวนพนักงานที่อาจต้องการเพิ่มมากขึ้นเพื่อรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการเป็นตัวแทนธนาคารพาณิชย์ และคุณภาพของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไป คือ ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานในฐานะตัวแทนธนาคารพาณิชย์เพิ่มขึ้น

3. สภาสังคม (Society) คือ การที่สังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบสิ่งที่องค์การดำเนินการ และการที่องค์การต้องแสดงการมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) โดยหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแสดงการมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การดูแลพนักงานขององค์การด้วยการจัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การตอบสนองความต้องการของพนักงานด้านสวัสดิการประเภทต่างๆ เช่น ร้านสะดวกซื้อในประเทศญี่ปุ่นได้ตั้งศูนย์ดูแลเด็กบริเวณชั้น 2 ของสาขา เพื่อดึงดูดแรงงานกลุ่มแม่บ้านที่มีภาระเลี้ยงดูบุตรให้สามารถมาปฏิบัติงานได้ (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2561ก) การส่งเสริมความหลากหลายของกำลังแรงงานภายในองค์การ การดูแลพนักงานไม่ให้มีปัญหาการถูกกีดกันหรือการเลือกปฏิบัติ รวมไปถึงการดูแลชุมชนบริเวณองค์การ เช่น การส่งเสริมให้พนักงานดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การที่มีต่อสังคมโดยรวม



4. สภาพเศรษฐกิจ (Economy) คือ การที่สภาพเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปย่อมมีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร เช่น เมื่อสภาพเศรษฐกิจดี คนในสังคมมีกำลังซื้อดี ทำให้มีแนวโน้มความต้องการสินค้าและบริการต่างๆ ที่องค์กรผลิตออกมาสูงขึ้น องค์กรย่อมต้องการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันอาจมีปัญหาการหาพนักงานเข้าสู่องค์กร เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่ต่างต้องการกำลังคนเช่นเดียวกัน ทำให้อำนาจการต่อรองมักอยู่กับผู้สมัคร ตรงกันข้ามกับช่วงสภาพเศรษฐกิจซบเซาที่กำลังซื้อไม่ดี ทำให้มีบุคคลที่อยู่ระหว่างการหางานจำนวนมาก ส่งผลให้องค์กรสามารถจัดหาพนักงานได้ง่ายขึ้น แต่ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรกลับน้อยลง เพราะตลาดมีความต้องการสินค้าและบริการต่างๆ จำกัด ดังนั้น อำนาจต่อรองเรื่องการจ้างงานจึงอยู่กับองค์กรมากขึ้น เพราะโอกาสในการจ้างงานโดยทั่วไปต่ำลง ตัวอย่างของสภาพเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร คือ การระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจทั่วโลก ช่วงต้นปี พ.ศ. 2563 อุตสาหกรรมจำนวนมากได้รับผลกระทบและบางแห่งไม่สามารถดำเนินกิจการต่อได้หรือต้องลดขนาดองค์กรลง ทำให้มีกำลังแรงงานที่มีคุณภาพจำนวนมากถูกเลิกจ้างจากองค์กรหลายแห่ง ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวนับเป็นโอกาสอันดีขององค์กรที่มีวิสัยทัศน์ในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงเข้าสู่องค์กร (Fernández-Aráoz, 2020)

นอกจากนั้น สภาพการเมืองการปกครองสามารถส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยด้วย เช่น การประกาศแยกตัวออกจากสหภาพยุโรปของสหราชอาณาจักร (BREXIT) อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2563 หลังจากผลของการลงประชามติเมื่อกลางปี พ.ศ. 2559 ที่ผ่านมา ทำให้บริษัทต่างชาติหลายแห่งประกาศยุติการตั้งสำนักงานใหญ่และโรงงานผลิตในสหราชอาณาจักร เนื่องจากความกังวลในผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจและการจ้างงานในสหราชอาณาจักรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

5. คู่แข่ง (Competitors) คือ นอกจากการที่องค์กรต้องมีการแข่งขันทั้งในแง่ของสินค้าและบริการกับองค์กรคู่แข่งแล้ว ยังต้องแข่งขันหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กร และต้องมีแนวทางการรักษานักงานที่มีความรู้ ความสามารถเหล่านั้นไว้ อาจกล่าวได้ว่าองค์กรต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าการแข่งขันที่องค์กรเผชิญอยู่นั้นประกอบไปด้วยสองตลาดเสมอ ตลาดที่หนึ่ง คือ ตลาดสินค้าและบริการ และตลาดที่สอง คือ ตลาดแรงงาน การที่องค์กรจะสามารถชนะองค์กรคู่แข่งในตลาดสินค้าและบริการได้จำเป็นต้องพึ่งพาคุณภาพของกำลังแรงงานที่องค์กรมี ดังนั้น ชัยชนะขององค์กรในตลาดแรงงานย่อมส่งผลให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดสินค้าและบริการในที่สุด อย่างไรก็ตาม



ก็ตาม การพิจารณาคู่แข่งในตลาดแรงงานนั้นไม่สามารถจำกัดได้เฉพาะองค์การในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาองค์การอื่นๆ ที่มีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพด้วยเช่นเดียวกัน เช่น นักพัฒนาแอปพลิเคชันอาจไม่ได้จำกัดการทำงานในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีเท่านั้น แต่สามารถเป็นที่ต้องการของกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น สถาบันการเงิน ค้าปลีก ค้าส่ง เพราะองค์การเหล่านี้ต่างเห็นความสำคัญของการพัฒนาแอปพลิเคชันเพื่อตอบสนองลูกค้า

6. ลูกค้า (Customers) คือ การที่องค์การต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งด้านการรักษาลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ ดังนั้น การที่องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจึงเป็นส่วนสำคัญในการช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทผู้ผลิตรถยนต์จำนวนมากเริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนารถยนต์ไฟฟ้าและรถยนต์ไร้คนขับ ทำให้แนวโน้มการผลิตรถยนต์ใช้น้ำมันถูกลดความสำคัญลง อันเนื่องมาจากความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

7. เทคโนโลยี (Technology) คือ การที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้า เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ เช่น การใช้ระบบการผลิตอัตโนมัติทำให้สามารถผลิตได้รวดเร็วขึ้น อัตราการสูญเสียลดลง ส่งผลให้ความต้องการกำลังแรงงานในกระบวนการผลิตลดลง แต่ต้องการแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อการดูแลรักษาระบบการผลิตอัตโนมัติเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ด้วยความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้รูปแบบการทำงานในอนาคตอาจเปลี่ยนแปลงไป และก่อให้เกิดตำแหน่งงานใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความก้าวหน้าเหล่านั้น (Eubanks, 2019) กลุ่มพนักงานทั่วไปที่ลักษณะงานมีความซ้ำๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น พนักงานในสายการผลิต พนักงานผู้ให้บริการลูกค้าหรือเคาน์เตอร์ให้บริการต่างๆ มีแนวโน้มได้รับผลกระทบจากเทคโนโลยีสูงสุดถึงร้อยละ 96 เนื่องจากงานกว่าร้อยละ 30 จะถูกทดแทนด้วยระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์ภายในปี พ.ศ. 2568 (ประกายดาว แบ่งสันเทียะ, 2561; ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2561ข) ในส่วนของงานด้านทรัพยากรมนุษย์เองมีการใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เช่น การพิจารณาใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน และระบบการให้บริการพนักงานผ่านระบบ HR Chatbots เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลให้แก่พนักงาน จนกระทั่งการใช้เทคโนโลยีเพื่อวิเคราะห์อารมณ์ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานขององค์การต่อไป เช่น การปรับปรุงนโยบายต่างๆ ขององค์การเพื่อส่งเสริมระดับความผูกพันของพนักงาน (Eubanks, 2019; Society of Human Resource Management (SHRM), 2018a) ดังนั้น องค์การต้องพิจารณาผลกระทบของปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีต่อปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การจะต้องการในอนาคตด้วยเสมอ



8. เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด (Unexpected Events) คือ สถานการณ์ฉุกเฉินที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งภัยธรรมชาติ เช่น เหตุการณ์น้ำท่วมครั้งใหญ่ในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทยเมื่อ พ.ศ. 2554 และการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เมื่อ พ.ศ. 2563 ที่ส่งผลให้หลายองค์กรไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างปกติ หรืออาจเป็นภัยจากฝีมือมนุษย์เอง เช่น ภัยจากการก่อการร้าย การวางระเบิด หรือการกราดยิงในพื้นที่ชุมชน ซึ่งปรากฏเป็นข่าวอยู่บ่อยๆ เหตุการณ์เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรต้องหมั่นตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านั้น และกำหนดแนวทางการตอบสนองที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและสามารถดำเนินงานภายใต้ความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี

ความสำคัญของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร

จากรายละเอียดต่างๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมีผลกระทบที่สำคัญต่อการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน นอกจากนั้น การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วยังส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การ อย่างไรก็ตาม หนังสือเล่มนี้จะเน้นที่หน้าที่การจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กรในฐานะหนึ่งในหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยที่การจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร (Staffing) ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก รวมไปถึงการดำเนินการเพื่อการรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้กับองค์กร

การจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพและดำเนินการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้ทันการณ์ รวมไปถึงมีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้น พร้อมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติงานเต็มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง และมีความตั้งใจที่จะรักษาสถานภาพการเป็นพนักงานขององค์กร ซึ่งทำให้องค์การมีทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Devine & Syrett, 2014; Heneman et al., 2012; Phillis & Gully, 2015)