



วารสารนวัตกรรมองค์การและการจัดการ

Journal of Organizational Innovation and Management

<https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JOIM>

การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน Human Resource Management and Development: Organizational Management Approaches for Sustainability

เอกสิทธิ์ สนามทอง^{1*}, วรณสม เมฆสุวรรณ², ประจักษ์ วิฑูรเศรษฐ์³, จริยา สนามทอง⁴Ekkasit Sanamthong^{1*}, Wattanasom Meksuwan², Prajak Witoonset³, Jariya Sanamthong⁴คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง^{1,2}, ประเทศไทยคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก³, ประเทศไทยสำนักศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต⁴, ประเทศไทยFaculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University^{1,2}, ThailandFaculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Tawan-ok³, ThailandSchool of General Education, Kasem Bundit University⁴, Thailand

Received: October 7, 2025 Revised: October 24, 2025 Accepted: November 1, 2025 Published: November 4, 2025

บทคัดย่อ

บทความทางวิชาการเรื่อง การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน เขียนขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงถึงสำคัญของการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือในการบริหารคน และองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้วิธีการศึกษาจากการทบทวนหนังสือ ตำรา บทความ วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า กิจกรรมการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทั้ง 3 กิจกรรมนั้นจะเป็นหลักการบริหารคนและองค์กรให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนในหลายมิติ ประกอบด้วย 1) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความยั่งยืน 2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อความยั่งยืน 3) การสร้างความผูกพันองค์กร และ 4) การบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและโปร่งใส

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์กร

Abstract

The academic article titled “Human Resource Management and Development: Organizational Management Approaches toward Sustainability” was written with the objective of highlighting the importance of human resource management (HRM) activities as a strategic tool for managing people and organizations toward success. The study employed a documentary research method by reviewing relevant books, textbooks, articles, literature, and research studies. The findings revealed that human resource management and development activities consist of three key components: (1) acquisition of human resources, (2) development of human resources, and (3) retention of human resources. These three activities serve as fundamental principles for managing people and organizations effectively and efficiently toward sustainable success across multiple dimensions, including (1) fostering a sustainable organizational culture, (2) developing employees’ potential for sustainability, (3) enhancing organizational engagement, and (4) managing with ethics and transparency.

Keywords: Human Resource Management, Human Resource Development, Organizational Management

บทนำ

ตั้งแต่อดีตกาล ไม่ว่ามนุษย์จะอยู่ในชนชาติใด มีวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรมแบบใด กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นล้วนมีรากฐานมาจากการกระทำของมนุษย์ที่มุ่งสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ตามความคิด ความต้องการ และความปรารถนาของตน โดยอาศัยแรงงานมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การทำไร่ทำนา การล่าสัตว์ หรือการสร้างที่อยู่อาศัย เป็นต้น ในระยะแรกมนุษย์มักทำงานอย่างอิสระตามลำพัง แต่ต่อมาได้เริ่มรวมกลุ่มกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อันเป็นแนวทางสำคัญเพื่อการดำรงชีวิตและความอยู่รอดร่วมกัน โดยที่การรวมกลุ่มของมนุษย์ดังกล่าวได้นำไปสู่การเกิดขึ้นของสังคมและกลุ่มขนาดใหญ่ที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การทำงานเป็นกลุ่มจึงต้องอาศัยการประสานงาน การแบ่งหน้าที่ และการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) กระบวนการดังกล่าวได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็น “องค์กร” ซึ่งเป็นรูปแบบการรวมตัวของบุคคลหลายคนที่มาทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และกลไกการบริหารจัดการที่เป็นระบบ โดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรตามที่กำหนดไว้ (Ricky W. Griffin, 1999, p.6) ซึ่งจะต้องใช้ทรัพยากรภายในจากสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) และหลักการบริหาร (Management) หรือเรียกกันว่า 6M’s ซึ่งหลักการบริหาร (Management) นี้ คือ กระบวนการต่างๆ ที่เป็นชุดของหน้าที่ (A set of functions) ที่จะกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายให้เกิดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการใช้ทรัพยากรอย่างมี

ประสิทธิภาพ (Efficient) นี้เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องและสามารถปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันไปซึ่งจะเห็นได้ว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่านักการบริหารคงต้องใช้หลักการ 6M's ที่ได้กล่าวมาข้างต้นมาเป็นหลักการในการใช้บริหารองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร โดยประการสำคัญของ 6M's ที่มีความจำเป็นต้องใช้เทคนิคและศิลปะในการบริหาร คือ คน (Man) หรือที่เรียกกันว่า “ทรัพยากรมนุษย์” ในองค์กรเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์นี้ขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการผลิต การจัดการวัตถุดิบ (Material) การบริหารงบประมาณ (Money) การควบคุมดูแลเครื่องมือ (Method) และเครื่องใช้ต่างๆ (Machine) รวมถึงหลักการบริหารจัดการ (Management) ในองค์กร เป็นต้น ล้วนต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์มาเป็นตัวดำเนินการขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นทั้งสิ้น (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กร คือ กระบวนการจัดการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะกล่าวได้ว่าทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญในการจัดการธุรกิจ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2568) องค์กรจึงจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จึงได้มีการนำเอากระบวนการในการจัดการคน หรือบริหารคนมาใช้ ซึ่งการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้เป็นภารกิจที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้เป็นขอบเขตในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถแบ่งความสำคัญของภารกิจออกเป็น 5 แนวทาง (Mondy, 2014) ประกอบด้วย (1) พนักงาน (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) การบริหารค่าตอบแทน (4) การจัดการด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม และ (5) พนักงานสัมพันธ์ ทั้งนี้ระบบการจัดการคนยังมีได้ออกเป็นรูปแบบที่เป็นทางการอย่างชัดเจน จนมาถึงในทศวรรษที่ 1980 ได้เริ่มมีนักวิชาการได้รับความสนใจในแนวคิดของการจัดการงานบุคคล (Personal Management) มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ และต่อมาได้มีวิวัฒนาการของการจัดการงานบุคคล เป็น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และปัจจุบันได้วิวัฒนาการเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2568) โดยมีการพัฒนาจนถึงการมองทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นทุนสำคัญขององค์กรที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์” (Human Capital) จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่ากระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นเป็นตัวขับเคลื่อนให้กิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร โดยที่ระบบทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นกิจกรรมการสรรหา การพัฒนาและการใช้ประโยชน์ ตามกระบวนการและหน้าที่ต่างๆ ของการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ผลสำเร็จสูงสุด (Mondy & Martocchio, 2016)

โดยในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมนั้น แนวคิดของการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management and Development) จึงเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน (Sustainability) องค์กรที่สามารถสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่เหมาะสม รวมถึงการใช้ประโยชน์จากบุคลากรในองค์กรได้อย่างเต็มกำลังก็必将มีความสามารถในการแข่งขันสูงและสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง (Armstrong & Taylor, 2020) เพราะฉะนั้น “การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี” จึงไม่เพียงมุ่งเน้น

ประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีทางการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และสร้างรายได้เปรียบทางด้านบริหารจัดการองค์กรซึ่งจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management and Development: HRM & D) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการวางแผน การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผล และการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพสูงสุด เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Werner & DeSimone, 2012) นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ การบริหารความรู้ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันและพร้อมทุ่มเทศักยภาพในการทำงาน (Noe et al., 2010) โดยที่ในบริบทของความยั่งยืน (Sustainability) การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น แต่ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้างสมดุลระหว่างมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Elkington, 1997) แนวคิด “การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน” (Sustainable HRM & D) จึงเกิดขึ้นเพื่อเชื่อมโยงการบริหารจัดการคนเข้ากับยุทธศาสตร์ความยั่งยืนขององค์กร เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนจะสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาว เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความผูกพันจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งลดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม องค์กรที่มีระบบการบริหารคนที่ดีจึงไม่เพียงแต่ประสบความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจ แต่ยังเป็นแบบอย่างขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนอย่างแท้จริง

แนวทางการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน เพราะเป็นกระบวนการที่หลอมรวมการบริหารคนกับวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืน ทำให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย พร้อมขับเคลื่อนสู่อนาคตที่มั่นคงและยั่งยืนในทุกมิติ ระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร 3 ลักษณะ คือ (1) ก่อนเข้าร่วมงาน คือ องค์กรจะต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรรหา และจูงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงานที่ต้องการให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร (2) ขณะปฏิบัติงาน คือ การพัฒนาศักยภาพในการทำงานและธำรงรักษาให้บุคคลที่มาทำงานให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และจัดสวัสดิการ ตลอดจนการสร้างสุขอนามัยเพื่อที่จะให้บุคลากรมี

ความพร้อมในการทำงาน และ (3) ภายหลังจากการร่วมงาน คือ การสร้างวางแผนอนาคตให้กับบุคลากรที่ทำงานในองค์กรจนครบอายุเกษียณ โดยเป็นการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยการให้บำเหน็จ บำนาญ ทู่นสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่นๆ

โดยกระบวนการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถสรุปเป็นแนวทางได้ 3 แนวทาง ประกอบด้วย 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2568)

1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)

การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมการดำเนินการขององค์กรที่ใช้ขับเคลื่อนเริ่มต้นกิจกรรมการสรรหา ว่าจ้างและคัดเลือกบุคคลเข้ามาเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจที่เกี่ยวงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จึงเป็นพื้นฐานในการพิจารณาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และเพื่อให้องค์กรทราบถึงประเภทและแบบของงาน ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับงาน รวมถึงความเหมาะสมของคนในหน้าที่งาน โดยการกำหนดคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งหมายถึงผลของการวิเคราะห์งาน ซึ่งเป็นการนำเสนอข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับคำอธิบายเนื้อหาของงานในรูปแบบของการเขียนย่อๆ เกี่ยวกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบข่ายงาน และกระบวนการในการปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ โดยทั่วไปองค์กรมีลักษณะของการพรรณนาลักษณะงานที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความต้องการและความเหมาะสมขององค์กร รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติ (Job Specification) เพื่อแสดงถึงข้อกำหนดคุณสมบัติสำคัญต่างๆ ของบุคคลที่เหมาะสมมาร่วมงานในตำแหน่งนั้นๆ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถ คุณลักษณะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพของงาน โดยกิจกรรมดำเนินงานในส่วนการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) นี้เป็นวิธีการที่องค์กรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นกิจกรรมในการวิเคราะห์ถึงอัตรากำลังคนที่เหมาะสม ด้วยการศึกษาวเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวิเคราะห์แผนตามกลยุทธ์องค์กร (Mondy, 2014) โดยพิจารณาและตัดสินใจกำหนดอัตรากำลังคนผ่านประเด็นหลักสำคัญ ดังนี้

1. การคาดคะเน การพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Forecasting Human Resource Requirement) คือ การคาดการณ์ความต้องการกำลังคนขององค์กรว่าช่วงเวลาใดที่องค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์จำนวนเท่าใด

2. การเปรียบเทียบความต้องการทรัพยากรมนุษย์กับทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ (Comparison of Requirements and Availability) คือ การวิเคราะห์จำนวนอัตรากำลังคนในปัจจุบันว่ามีน้อยกว่า เท่ากับ หรือมากกว่า ความคาดการณ์กำลังคนที่ต้องการขององค์กร โดยพิจารณาจากการคำนวณความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงเวลา

3. การประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ (Forecasting Human Resource Availability) คือ การพิจารณาคาดการณ์และประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ว่าสามารถตอบสนองต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ให้กับองค์กรได้หรือไม่เพื่อที่จะประสานขออัตรากำลังทดแทนได้ทันทีเมื่อองค์กรขาดอัตรากำลัง ซึ่ง

แหล่งที่มาที่หาได้อาจแบ่งได้ 2 ได้แก่ แหล่งภายใน คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อพิจารณาจากใบสมัครต่างๆ และหรือ จากบุคลากรเดิมที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมในตำแหน่งงานที่ขาดแคลน แหล่งภายนอก คือ สำนักงานจัดหางานสถาบันการศึกษาต่างๆ และหน่วยงานอื่นๆ เป็นต้น เมื่อองค์กรได้ทำการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ และเปรียบเทียบความต้องการกำลังคนกับจำนวนกำลังคนในปัจจุบัน รวมถึงการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งที่หาได้ ทำให้ผู้บริหารองค์กรทราบถึงสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 กรณี ดังนี้ (Mondy, 2014) กรณีที่ 1 กำลังพลมีความเพียงพอต่อปริมาณงานขององค์กร (Demand = Supply) ดังนั้นแนวทางปฏิบัติขององค์กร คือ ไม่ต้องทำอะไรเลย (No Action) กรณีที่ 2 กำลังพลมีมากกว่าปริมาณงานขององค์กร (Surplus of Workers) ในกรณีนี้แนวทางปฏิบัติขององค์กร คือ จำกัดการจ้างงาน จำกัดชั่วโมงการทำงาน การเกษียณอายุ การลดขนาดองค์กร การปลดพนักงาน และ กรณีที่ 3 กำลังพลมีน้อยกว่าปริมาณงานขององค์กร (Shortage of Workers) ซึ่งในกรณีแนวทางปฏิบัติ คือ สรรหา คัดเลือก ว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตามที่องค์กรต้องการ

1.2 การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment) เป็นขั้นตอนสำคัญที่องค์กรใช้ความพยายามสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และตรงต่อความต้องการขององค์กร ซึ่งการสรรหาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องพิจารณาถึงทางเลือกในการสรรหา (Alternatives To Recruitment) โดยที่ การสรรหาสามารถแบ่งได้ 2 ทางเลือก ได้แก่ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จาก “แหล่งภายใน” (Internal Sources Recruitment) เป็นวิธีการสนับสนุนบุคลากรในการเติบโตหรือพัฒนาตนในตำแหน่งอื่นที่ว่างลง เช่น การโอนย้ายพนักงาน (Transfer) หรือ การเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น (Promotion) เป็นต้น และการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จาก “แหล่งภายนอก” (External Sources Recruitment) เป็นกระบวนการที่จะสรรหาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการขององค์กร เช่น การติดต่อกับบุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กรมาก่อน การประกาศรับสมัครงานผ่านสื่อต่างๆ ผ่านสำนักงานจัดหางาน ผ่านสถาบันการศึกษา เป็นต้น

1.3 การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selection) นั้นเป็นกิจกรรมที่มีผลลัพธ์ต่อองค์กรทั้งทางบวกและทางลบ เพราะเป็นการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติให้ตรงตามที่ต้องการขององค์กร ซึ่งจะได้ตามความต้องการหรือไม่ขึ้นอยู่กับวิธีการกลั่นกรองในการคัดเลือก ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีความพิถีพิถันในเรื่องการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี ซึ่งวัตถุประสงค์ของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นี้ นอกเหนือจากการได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถแล้วยังมีวัตถุประสงค์อื่นที่เป็นประเด็นสำคัญ คือ การลดความเสี่ยงจากการได้ทรัพยากรบุคคลที่ขาดความเหมาะสมในงาน โดยที่กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์นั้นจึงประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การคัดกรองเบื้องต้น (2) การรับใบสมัครและประวัติส่วนตัว (3) การทดสอบเพื่อการคัดเลือก (4) การสัมภาษณ์งาน (5) การตรวจสอบประวัติและการอ้างอิงต่างๆ ของผู้สมัคร (6) การตัดสินใจเลือก และ (7) การตรวจสอบสุขภาพ หลังจากนั้นเมื่อผู้สมัครผ่านกระบวนการดังกล่าวทั้งหมดตามลำดับขั้น องค์กรก็จะทำการปฐมนิเทศ ทดลองงานและบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานขององค์กรต่อไป แต่มีข้อสังเกตว่าในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกนั้น องค์กรสามารถปฏิเสธไม่รับเข้าทำงานได้ทุกขั้นตอน ถ้าองค์กรพิจารณาแล้วว่าไม่มีความเหมาะสมในตำแหน่งนั้นๆ

ดังนั้น การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์นี้จึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว การดำเนินการอย่างมีระบบ โปร่งใส และสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรจะช่วยให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน มีแรงจูงใจ และมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้ขยายขอบเขตจากระดับองค์กรสู่ระดับสังคมและประเทศชาติ โดยเน้นการพัฒนา “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ให้มีคุณภาพ ทั้งในด้านความรู้ ความคิด

สร้างสรรค์ คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม (Swanson & Holton, 2009) หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (United Nations, 2015) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการทำงานขององค์กรและ เกิดสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพยั่งยืนประกอบด้วย 5 เป้าหมายสำคัญ ดังนี้

1. เพื่อสร้างความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการรวบรวมและสะสมความรู้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาทักษะเพิ่มเติม

2. เพื่อความเข้าใจ (Understanding) เป็นเป้าหมายสำคัญอีกตัวที่ช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความเข้าใจในเรื่องต่างๆ จะช่วยให้เราเข้าใจสิ่งที่ต้องการทำและวิเคราะห์ที่ได้ถูกต้อง

3. เพื่อเสริมสร้างทักษะ (Skill) ถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญอีกตัว เนื่องด้วยการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมจะช่วยให้เรามีความสามารถในการทำงานและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ (Attitude) ที่ดีให้กับบุคลากรจะเป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่เป็นกลางและเป็นสิ่งที่ดีแก่บุคลากรซึ่งจะช่วยสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาทักษะเพิ่มเติมได้

5. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดี (Behavior) เป็นเป้าหมายที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนการกระทำของบุคคลจากพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ดีให้เป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมและดีต่อตนเองและสังคมโดยรวม

ดังนั้น จากวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวมานั้นจะเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 4 กิจกรรม ดังนี้ Gilley et al. (2002), Armstrong. (2006a), Nadler & Nadler. (1989) และ เอกสิทธิ์ สนามทอง (2564)

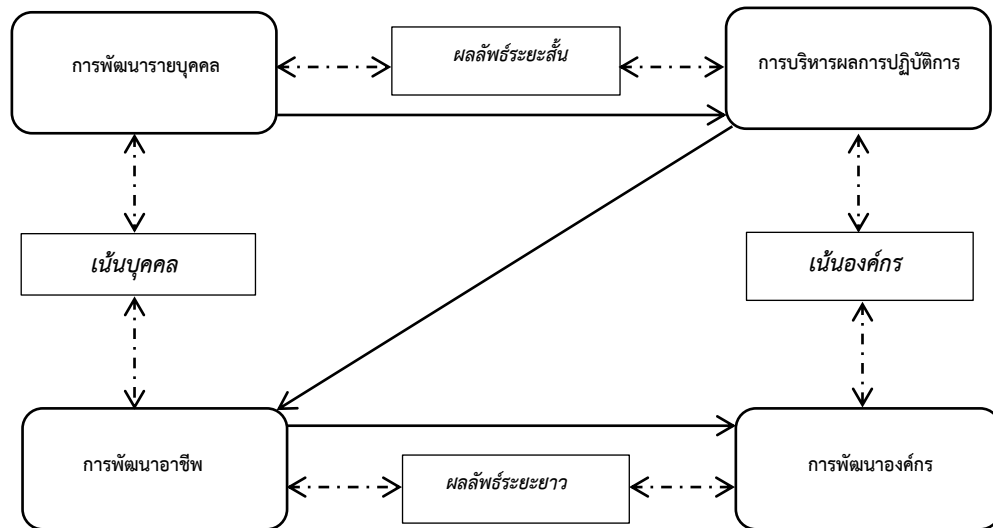
2.1 การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นวิธีการเสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติเป็นรายบุคคล โดยมีกิจกรรมดำเนินการ 3 กิจกรรม ประกอบด้วย (1) การฝึกอบรม (Training) (2) การศึกษา (Education) และ (3) การพัฒนา (Development)

2.2 การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นวิธีการวางแผนอาชีพ (Career Planning) เพื่อการกำหนดสายอาชีพ (Career Path) โดยมีกระบวนการจัดการอาชีพ (Career Management) ได้แก่ การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ (Career Counseling) การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession plan) และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan) เป็นต้น มาขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาตามแผนการพัฒนาสายอาชีพที่กำหนดไว้

2.3 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นวิธีการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาหรือปรับปรุงองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวินิจฉัยองค์กร การใช้เครื่องมือในการปรับปรุงแก้ไข การดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบเพื่อการพัฒนา การจัดเก็บความรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในอนาคตต่อไป

2.4 การบริหารผลปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ประโยชน์จากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งเป็นการกำหนดรูปแบบมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรตามมาตรฐานที่ต้องการขององค์กร โดยที่ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะถูกนำไปใช้เพื่อกำหนดแผนงานต่างๆ อาทิ ทิศทางการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรอันนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงที่สุดในที่สุด

ซึ่งทั้ง 4 กิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กันเชิงระบบในการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุของขอบข่ายของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 ขอบข่ายกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: ดัดแปลงจาก Gilley, Egglan & Maycunich (2002: 14) และ เอกสิทธิ์ สนามทอง (2564)

จากภาพที่ 1 พบว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีความเชื่อมโยงกันในทางปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดเน้นและผลลัพธ์ที่มีความชัดเจนให้กับบุคลากรอื่นจะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ดีและมีศักยภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มคุณค่าของบุคลากรทั้งในระดับรายบุคคลและระดับองค์กร โดยการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการเติบโตในวิชาชีพ ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น แต่ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Maintenance)

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นอีกหนึ่งส่วนที่สำคัญของระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มุ่งเน้นการรักษาบุคลากรให้ทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดการลาออก เพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน และดึงศักยภาพสูงสุดของบุคลากรออกมาเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จึงมีกิจกรรมย่อยที่สำคัญในการช่วยให้องค์กรแข็งแกร่งจากภายใน ด้วยการลงทุนในบุคลากรและสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานอยากอยู่และเติบโตไปพร้อมกับองค์กรประกอบด้วย 3 กิจกรรม ดังนี้

3.1 การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกื้อกูล (Compensation and Benefits Management) เป็นกิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลให้กับบุคลากรอย่างเป็นธรรม ซึ่งค่าตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับนั้นอยู่ในหลายรูปแบบซึ่งอาจจะเป็น “ค่าตอบแทนในรูปของเงิน (Financial)” หรือ “ค่าตอบแทนไม่ใช่รูปของเงิน (Non-Financial)” ก็ได้ โดยค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลนั้นจะต้องผสมผสานกันไป ดังนั้น ค่าตอบแทนที่เหมาะสมจึงเป็นกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความ

พอใจทั้งฝ่ายพนักงานและองค์กร ซึ่งนั่นก็หมายความว่าองค์กรจะต้องบริหารค่าตอบแทน ค่าจ้าง และเงินเดือนให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงาน โดยที่บุคลากรจะต้องแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

3.2 การจัดการความปลอดภัย สุขภาพและสภาพแวดล้อม (Safety Health and Environment Management) เป็นกิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อสร้างบรรยากาศขององค์กรให้มีความเหมาะสมและเพื่อสร้างแนวทางการความปลอดภัยจากเหตุอันจะทำให้เกิดการประสูติอุบัติเหตุ อันตรายต่อชีวิต ร่างกาย จิตใจ รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยอันเนื่องจากการปฏิบัติงานหรือเกี่ยวกับการทำงานรวมถึงการจัดการให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และอีกประการหนึ่งก็คือ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ถ้าองค์กรได้จัดให้มีการปรับปรุงเสริมสร้างสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งในที่ทำงาน บริเวรรอบองค์กรก็จะสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดีจนเกิดเป็นการสร้างเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงเป็นการตอบแทนสังคมโดยรอบที่อยู่ใกล้เคียงกับองค์กร ตัวอย่างเช่น การจัดสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรให้มีความสวยงาม ภาพบรรยากาศที่ดีจนเกิดเป็นการยอมรับองค์กรได้ในเวลาต่อมา ทั้งนี้สภาพแวดล้อมในองค์กรนี้จะสามารถส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรได้การจัดการความปลอดภัย สุขภาพและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเป็นกิจกรรมสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการให้กับบุคลากรเพื่อเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำหน้าที่ในองค์กร ซึ่งการจัดการความปลอดภัย สุขภาพและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานนี้ เป็นหน้าที่ของทุกคนที่ต้องดำเนินการร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากผู้บริหารองค์กรมีความมุ่งมั่น และเป็นผู้นำองค์กรที่ต้องการให้บุคลากร หรือสถานประกอบการของตนมีความปลอดภัย การจัดการทางด้านความปลอดภัย สุขภาพ และสิ่งแวดล้อมในองค์กรจนสร้างเป็นระบบความปลอดภัยในองค์กรได้

3.3 ทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์ (Human Resource Relations) โดยแนวทางนี้จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ได้แก่ องค์กรกับลูกจ้าง ฝ่ายบริหารกับบุคลากร และบุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน ผ่านกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การสื่อสารที่เปิดเผยและจริงใจ การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน การยกย่องชมเชยในความสำเร็จ การให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหา การส่งเสริมความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างและการมีนโยบายที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและองค์กร เช่น การจัดการข้อร้องเรียนอย่างยุติธรรมและโปร่งใส การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามัคคีและการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการเติบโตและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน เป็นต้น โดยกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์สัมพันธ์ที่สร้างขึ้นมานั้นจะหน้าที่และความสำคัญสร้างความรู้ความผูกพันและส่งเสริมการทำงานราบรื่นจนเกิดเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรจนสามารถสร้างเป็นพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ส่งเสริมความร่วมมือและการพัฒนาบุคลากรในที่สุด เพราะความสัมพันธ์นั้นมีความสำคัญกับทุกฝ่ายที่ได้กล่าวมา

ดังนั้น การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งดูแลและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรให้มีความมั่นคงและยั่งยืน การให้ความสำคัญต่อสวัสดิการ ความเป็นธรรม และบรรยากาศการทำงานที่ดี จะช่วยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ความผูกพัน และพร้อมทุ่มเทศักยภาพเพื่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวทางการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน

แนวคิดของการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันได้เปลี่ยนจากการบริหารเชิงธุรการไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับกลยุทธ์ด้านคน โดยมุ่งพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เป็นทรัพยากรหลักที่สร้างคุณค่าและนวัตกรรมแก่องค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงประกอบด้วย การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่ม

ขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Noe et al., 2010) อย่างไรก็ตามปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัล (Digital Era) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบต่อระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร (Retention) ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมของแรงงานยุคใหม่ อาทิ

1. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรในยุคดิจิทัลได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในทุกระบวนการ (Marler & Boudreau, 2017) เช่น ระบบ HRIS (Human Resource Information System) สำหรับจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร การใช้ AI และ Machine Learning ในการคัดเลือกและประเมินผู้สมัครงาน หรือการใช้ Data Analytics เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มการลาออก การประเมินผลงาน และการวางแผนกำลังคนในอนาคต ซึ่งช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์มีความแม่นยำ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นวิธีการยกระดับศักยภาพของบุคลากรในองค์กร โดยนำเอาเทคโนโลยีใหม่เพื่อให้กระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ รวมทั้งการเสริมสร้างทักษะทางเทคโนโลยีที่สำคัญต่อการทำงานเพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงของลักษณะงานที่ปฏิบัติ องค์กรจึงต้องส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) และทักษะที่จำเป็นในอนาคต (World Economic Forum, 2023) เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน และการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี ซึ่งแนวทางนี้ช่วยให้องค์กรคงความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มความคล่องตัวทางธุรกิจ

3. การบริหารแรงงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Workforce) โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลนี้ส่งผลให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงจากระบบประจำเป็น Hybrid Work หรือ Remote Work ซึ่งองค์กรจะต้องออกแบบนโยบายบริหารงานบุคคลที่รองรับการทำงานแบบยืดหยุ่น (Wang et al., 2021) เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงานแบบ Outcome-based และการใช้เครื่องมือสื่อสารออนไลน์เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างทีมงาน

4. การสร้างประสบการณ์พนักงาน (Employee Experience) องค์กรในยุคดิจิทัลให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของพนักงานมากขึ้น โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ตอบโจทย์ทั้งในด้านความสะดวก ความยืดหยุ่น และการมีส่วนร่วมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ (Morgan, 2017) เช่น แอปพลิเคชันการสื่อสารภายในองค์กร หรือระบบ Feedback แบบเรียลไทม์

5. การบริหารจัดการข้อมูลบุคลากรอย่างมีจริยธรรม เมื่อองค์กรใช้ข้อมูลจำนวนมากในการบริหารบุคคล การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (Data Privacy) และการใช้ข้อมูลอย่างมีจริยธรรมจึงเป็นเรื่องสำคัญ องค์กรต้องจัดทำนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตามหลักของกฎหมาย PDPA เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน (Chartered Institute of Personnel and Development, 2022)

นอกจากนี้ แนวทางการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลจะช่วยวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร การคัดเลือกและประเมินผลอย่างแม่นยำ ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความสุขในการทำงาน ดังนั้น แนวทางการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืนด้วยการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน (Sustainable Organization Management) จำเป็นต้องใช้แนวทางการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผสมผสานหลักการของความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) เข้าด้วยกัน โดยสามารถดำเนินการได้ในหลายมิติ ได้ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความยั่งยืน โดยองค์กรควรปลูกฝังค่านิยมด้านจริยธรรม ความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อสังคมให้แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความยั่งยืนนั้นเป็นการปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อ และ

พฤติกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานที่คำนึงถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล (Schein & Schein, 2017) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะนี้ไม่ใช่เพียงการออกนโยบายเพื่อ “ทำดี” เท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่ฝังรากลึกในจิตสำนึกของพนักงานทุกคนให้ตัดสินใจและปฏิบัติงานโดยมีความรับผิดชอบต่ออนาคตขององค์กรและสังคมโดยรวม ซึ่งการมีวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร (Leadership Commitment) ที่มุ่งสร้างแบบอย่างในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีจริยธรรม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนมากกว่าผลกำไรในระยะสั้น ผู้นำควรสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนให้ชัดเจน และบูรณาการค่านิยมเหล่านี้เข้าไปในกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การออกแบบนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมสมดุลชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) และการมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมเพื่อสังคม อีกทั้ง การสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวยังต้องอาศัยการสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมพนักงานให้เข้าใจแนวคิด “การพัฒนาอย่างยั่งยืน” และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายร่วมกัน เช่น การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) ที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ด้านความยั่งยืน หรือการให้รางวัลแก่ทีมงานที่ดำเนินโครงการเพื่อสิ่งแวดล้อมหรือสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ในมุมมองของการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กรแห่งความยั่งยืนถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้าง “ทุนทางสังคม” (Social Capital) ภายในองค์กร ซึ่งช่วยเสริมความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Nahapiet & Ghoshal, 1998) องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมแบบนี้ได้จะมีความเข้มแข็งจากภายใน พร้อมเผชิญความเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจที่มั่นคงในระยะยาว กล่าวได้โดยสรุป คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความยั่งยืนจึงเป็นมากกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่เป็น “รากฐานทางจิตสำนึก” ของบุคลากรที่ทำให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีความหมาย เพื่อให้การเติบโตขององค์กรไม่เกิดขึ้นเพียงกับผลกำไร แต่ยังรวมถึงการเติบโตของคน สังคม และสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปด้วย

2. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อความยั่งยืน ด้านการจัดอบรมและพัฒนาทักษะสีเขียว (Green Skills) การคิดเชิงระบบ และทักษะดิจิทัล เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Renwick, Redman, & Maguire, 2016) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้จึงไม่จำกัดอยู่เพียงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่รวมถึงการเสริมสร้างศักยภาพในการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน (Complex Problem Solving) และการทำงานร่วมกันอย่างมีจริยธรรม (Ethical Collaboration) ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของผู้นำและบุคลากรในยุคใหม่ ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อความยั่งยืนจึงเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องการสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพทางธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรที่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะสีเขียว เรียนรู้ตลอดชีวิต มีภาวะผู้นำที่ยั่งยืน และมีแรงจูงใจภายในย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันและความมั่นคงในระยะยาว อันเป็นหัวใจของ “องค์กรแห่งความยั่งยืน” อย่างแท้จริง

3. การสร้างความผูกพันองค์กร ถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน เพราะพนักงานที่มีความผูกพันจะทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Kahn, 1990) ความผูกพันองค์กรไม่ได้หมายถึงเพียงความพึงพอใจในงานเท่านั้น แต่รวมถึง

ความมุ่งมั่น (Commitment) ความกระตือรือร้น (Vigor) และความร่วมมืออย่างเต็มใจในการพัฒนาองค์กร (Schaufeli & Bakker, 2004) พนักงานที่มีความผูกพันสูงจะมีแนวโน้มอยู่กับองค์กรในระยะยาว มีประสิทธิภาพการทำงานสูง และมีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่ความยั่งยืนทางธุรกิจ นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การยอมรับความคิดเห็น และการให้รางวัลอย่างยุติธรรม ช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานของความยั่งยืนทางทรัพยากรมนุษย์ (Kular et al., 2008)

4. การบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและโปร่งใส ซึ่งการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องยึดหลักความเสมอภาค ความยุติธรรม และการเคารพศักดิ์ศรีของมนุษย์ เพื่อสร้างความไว้วางใจและความมั่นคงในระยะยาวขององค์กรและการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและโปร่งใสเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน เพราะเป็นแนวทางที่ช่วยสร้าง “ความไว้วางใจ” (Trust) และ “ความน่าเชื่อถือ” (Credibility) ให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งภายในและภายนอกในยุคที่สังคมให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและธรรมาภิบาล (Good Governance) การดำเนินงานอย่างโปร่งใสและยึดมั่นในจริยธรรมจึงไม่ใช่เพียงทางเลือกเชิงคุณธรรม แต่เป็น “กลยุทธ์หลัก” ที่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

ดังนั้น แนวทางข้างต้นถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะการมีกลยุทธ์การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป้าหมายของความยั่งยืนในด้านต่างๆ ที่ได้กล่าวมา เพราะองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจนและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะและเสริมสร้างความผูกพันองค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและโปร่งใสจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานก่อให้เกิดนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและส่งผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน

สรุป

การบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน (Sustainable Organization Management) เป็นแนวคิดสำคัญที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในระยะยาว การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนแนวคิดดังกล่าวให้เกิดขึ้นจริง โดยการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของความยั่งยืน ถือเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว ซึ่งแนวทางการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของความยั่งยืนจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) ที่สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายด้านธุรกิจกับเป้าหมายด้านความยั่งยืน และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเพื่ออนาคตร่วมกัน

ดังนั้น การบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืนด้วยแนวทางการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมิได้เป็นเพียงแนวโน้มทางการบริหารเท่านั้น แต่เป็น “พันธกิจเชิงกลยุทธ์” ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ มีความยืดหยุ่น พร้อมรับมือกับความท้าทาย และสามารถสร้างคุณค่าร่วมทั้งต่อองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์กร. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 20(1), 64–77.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2564). *หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2568). *แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษาทางการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Armstrong, M. (2006a). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10th ed.). Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2022). *Ethical use of people data*. CIPD Publishing.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, England: Capstone Publishing.
- Gilley, J. W., Eggland, S. A. & Maycunich, A. M. (2002). *Principle of Human Resource Development*. (2nd ed.). Cambridge, M.A.: Perseus.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, 692-724.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. Kingston University, Kingston Business School. Retrieved from <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>
- Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). *Developing human resource*. San Francisco: Jossey Bass.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. 23(2), 242-266.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2010). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.

- Marler, J. H. & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Mondy, R. W. (2014). *Human Resource Management*. (13th ed.). New York: Pearson.
- Mondy, R. W. & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management*. (14th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2016). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 1-14.
- Ricky W. G. & Griffin W. (1999). *Management*. (6th ed.). Houghton Griffin.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. (5th ed.). Wiley & Sons.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 71-92.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. (2nd ed.). Berrett-Koehler: San Francisco.
- United Nations. (2015). *The Millennium Development Goal Report 2015*. New York: United Nations. Retrieved June 20, 2025 from [https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20\(July%201\).pdf](https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf)
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
- Werner, J. M. & DeSimone, R. L. (2012). *Human Resource Development*. (6th ed.). Singapore: Thomson Learning.
- World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. WEF.

ข้อมูลติดต่อ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ สนามทอง
E-mail: ekkasit_san@ru.ac.th
สังกัด คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. ดร.วรรณศม เมฆสุวรรณ
E-mail: wattanasomm@rmail.ru.ac.th
สังกัด คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. ดร.ประจักษ์ วิฑูรเศรษฐ์
E-mail: prajak_jack@hotmail.com
สังกัด คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
4. ดร.จริยา สนามทอง
E-mail: jariya.san@kbu.ac.th
สังกัด สำนักวิชาศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต