การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Human Resource Development

สากล พรหมสถิตย์

sakon.pt@bru.ac.th

อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

การพัฒนาองค์กรให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคงตลอดไปจะต้องเริ่มต้นจากการสร้างทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นการวางรากฐานองค์กรให้แข็งแกรงเพื่อรองรับการเติบโตอย่างแท้จริงในอนาคต ปัจจุบันการบริหารจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อองค์กรต่างๆ ทั้งในภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ เพราะว่าไม่ว่าองค์กรจะปรับเปลี่ยนไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น กล่าวได้ว่า ตัวชี้ชัดความสำเร็จขององค์กรนั้นอยู่ที่คุณภาพของคนในองค์กรนั้นๆ เนื่องด้วยการดำเนินกิจกรรมใดๆ ก็ตาม องค์กรจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการภาระหน้าที่ต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดการองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การชี้นำ และการควบคุม ในกระบวนการเหล่านี้ถือว่าปัจจัยด้านคนมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนให้หน้าที่ต่างๆ ดำเนินไปตามทิศทางหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะหน้าที่ของการจัดการคนเข้าทำงานที่ได้มีการพัฒนาขึ้นเป็นศาสตร์หนึ่ง ทางวิชาการเรียกว่า การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบัน

การบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพัฒนามาจากการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นแนวคิดที่ว่าด้วยการรับบุคลากรเข้ามาทำงาน การดูแลบุคลากรระหว่างการปฏิบัติงาน แนวคิดการบริหารงานบุคคลในอดีตมองบุคลากรขององค์กรเป็นการจ้างงานและการทำงานตอบแทนซึ่งกันและกันเท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงการวางแผนระยะยาว (สกล บุญสิน, 2560 : 4) ปัจจุบันแนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลได้พัฒนามาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งใช้แนวคิดว่า บุคลากรในองค์กรเป็นเสมือนทรัพย์สินประเภทหนึ่งขององค์กรที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ จ่ายค่าตอบแทน ให้รางวัลและสวัสดิการ โดยเน้นการดึงและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนาแนวคิดไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งพัฒนาเสริมสร้างและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา และมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้กับองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวคิดที่สร้างสรรค์ อันก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น (วนิดา วาดีเจริญ, 2556 : 11) สิ่งเหล่านี้จะเป็นกำลังผลักดันและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร

สืบเนื่องจากวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่ยุคแรกก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม และยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งแบ่งออกเป็นสองช่วง (วนิดา วาดีเจริญ, 2556 : 18) กล่าวคือ ยุคเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เน้นการจัดระบบในองค์กร โดยนำหลักการและแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์

เข้ามาช่วยในการกำหนดมาตรฐานของผลผลิตในแต่ละวัน และพัฒนาไปยังยุคการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ซึ่งให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของคนงาน อันมีผลกระทบต่อผลผลิตโดยรวมขององค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน อันเป็นยุคที่มีการศึกษาค้นคว้าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร จนกลายมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแนวคิดจากการมองคนในลักษณะที่ต้องใช้การบังคับบัญชา การจูงใจโดยใช้เงินเป็นสิ่งล่อ และการใช้บทลงโทษให้เกิดความกลัว มาเป็นการสร้างความไว้วางใจให้เกิดความรับผิดชอบ ส่งเสริมความร่วมมือและเน้นการมีส่วนร่วม จนกลายเป็นทฤษฎีต่างๆ ตามแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ซึ่งแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากอดีตถึงปัจจุบันมีรายละเอียด (โสภณ ภูเก้าล้วน และ ฐิติวรรณ สินธุ์นอก, 2557 : 42-59) โดยสรุปดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารบุคลากร เป็นแนวคิดทางรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ ที่ยังเข้าใจกันว่าการปกครองโดยการใช้กฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับและตัวบทกฎหมายที่เคร่งครัดเข้มงวดจะทำให้มนุษย์ในองค์กรอยู่ในระเบียบวินัยและลดโอกาสการสร้างความไม่สงบให้แก่องค์กร กล่าวคือ

1.1 เป้าหมายสูงสุดในการบริหารงานบุคคลคือการรักษาสันติสุขในองค์กร โดยให้เรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นเรื่องรองลงมา

1.2 การวางแผนกำลังคนและการกำหนดขอบเขตหน้าที่งาน เพื่อกำหนดคำบรรยายลักษณะงานมีสภาพตายตัว โดยฝ่ายบุคคลเป็นคนกำหนดว่าตำแหน่งนี้ควรทำหน้าที่นั้นหน้าที่นี้

1.3 การฝึกอบรมและพัฒนางานในโลกของการบริหารงานบุคคลจัดทำโดยให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่าจะให้พนักงานเข้ารับการ ฝึกอบรมในเรื่องใดบ้าง

1.4 การแรงงานสัมพันธ์ ในเชิงของนักบริหารงานบุคคลจะหมายถึงการรอบรู้ในพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ เพื่อจะได้นำมาเอาชนะคะคานกับลูกจ้าง แทนความหมายที่แท้จริงที่หมายถึงการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานหรือลูกจ้างกับผู้บริหารหรือนายจ้าง และระหว่างพนักงานด้วยกันเพื่อสร้างบรรยากาศที่เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงาน

1.5 การลงโทษพนักงาน ถือเป็นผลงานชิ้นเอกของเจ้าหน้าที่บุคคลที่แสดงให้เห็นว่าได้จ้องจับผิดพนักงานอย่างจริงจัง

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกิดจากแนวคิดที่ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์กร และทุนมนุษย์เป็นทุนที่ยั่งยืนที่สุดเท่าที่องค์กรมีอยู่ ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จึงคำนึงถึง

2.1 เป้าหมายหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์อย่างมีดุลยภาพสูงสุดในองค์กร ซึ่งหมายถึงการพัฒนามนุษย์ให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กรอย่างมีดุลยภาพ ทำให้พนักงานเติบโตและองค์กรก็ก้าวหน้าไปพร้อมๆ กัน

2.2 การวางแผนกำลังคนและการกำหนดหน้าที่งาน ดำเนินการโดยสำรวจขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ แล้วปรับสภาพขอบเขตหน้าที่งานตามลักษณะความรับผิดชอบของบุคลากร สามารถปรับเปลี่ยนยืดหดขยายได้ตามความจำเป็นของภารกิจขององค์กรที่มีลักษณะเป็นพลวัต

2.3 การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการโดยนำเอาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในสายงานหรือสมรรถนะทางเทคนิค มาร่วมกันคิดระหว่างผู้บังคับบัญชาต้น

สังกัดกับผู้บริหารระดับสูงกว่า ทำการกำหนดระดับความต้องการของสมรรถนะที่จะทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ จากนั้นจึงนำมาจัดทำเป็นความต้องการในการฝึกอบรม

2.4 กิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าของความเป็นมนุษย์ที่อยู่ในสังคมการทำงานอย่างมีความหมายและเป็นทุนมนุษย์ที่เป็นสินทรัพย์พื้นฐานที่มีค่ายิ่งขององค์กร

2.5 การลงโทษพนักงานในมุมมองของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะการลงโทษคนไม่ดี ทำให้คนดีมีค่า และการยกย่องคนดีทำให้คนดีมีราคา มาตรฐานการลงโทษทางวินัยเพื่อให้บรรลุผลดังกล่าวจะดำเนินการอย่างมีหลักการและมีเหตุผล

วนิดา วาดีเจริญ (2556 : 12) แสดงถึงความแตกต่างระหว่างบริหารงานบุคคลและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการว่าด้วยการมอบหมายหน้าที่ตามโครงสร้างขององค์กรให้กับบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือก ตามขั้นตอนและนโยบายที่องค์กรกำหนด ในขณะที่การบริหารงานบุคคลหมายถึงการบริหารจัดการหรือกำกับดูแลเกี่ยวกับหน้าที่ของบุคลากรที่พึงปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้

ในทศวรรษที่ 1980 เริ่มมีการใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แทนที่การบริหารงานบุคคล ในอดีตองค์กรมองบุคลากรว่าเป็นเพียงปัจจัยการผลิตเท่านั้น ในขณะที่ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีมุมมองในด้านของบุคลากรว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าขององค์กร ไม่ใช่ปัจจัยการผลิตที่สามารถลดต้นทุนได้ การบริหารงานบุคคลในอดีตจะเน้นการเจรจาต่อรอง และข้อตกลงร่วมในการจ้างงาน แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเน้นในเรื่องระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตน ผู้บริหารจะต้องดูแลและพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้การบริหารงานบุคคลในอดีตยังให้ความสนใจในเรื่องความพึงพอใจในงานตลอดจนขวัญและกำลังใจในการทำงาน ในขณะที่ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจเรื่องบรรยากาศการทำงานในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ส่วนการบริหารงานบุคคลจะใช้การกำหนดงานเป็นพื้นฐานในการสรรหา ฝึกอบรม และประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ซึ่งต่างจากการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม โดยเชื่อว่าการทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยส่งเสริมศักยภาพโดยรวมขององค์กร อันนำไปสู่ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลจะเน้นเรื่องการฝึกอบรม การเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ในขณะที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลระยะยาว ด้วยการฝึกอบรมและวิธีการอื่น เช่น การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การมอบอำนาจการตัดสินใจและการให้ทุนการศึกษาต่อเป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์เดิมเรียกกันว่าการบริหารงานบุคคล แต่เมื่อโลกปัจจุบันมีความเจริญเติบโตขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเพียงผู้รับคำสั่งตามที่มอบหมายเท่านั้น ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กร ซึ่งเรียกในปัจจุบันว่า ทุนมนุษย์ ที่มีส่วนร่วม

ส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่างๆ ขององค์กรดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จและมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดมาเป็นระยะตั้งแต่ดั้งเดิมที่เรียกชื่อว่าการบริหารงานบุคคล ซึ่งจุดเน้นก็มุ่งไปที่ความเชี่ยวชาญในกระบวนการบริหารงานบุคคล จนปรับเปลี่ยนมาเป็นการกระจายความรับผิดชอบในการบริหารคนออกไปยังผู้บริหารหรือผู้ที่เป็นหัวหน้างาน จุดเน้นอยู่ที่ตัวผลงาน

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความแตกต่าง	**การบริหารงานบุคคล**	**การบริหารทรัพยากรมนุษย์**
ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร	คนเป็นลูกจ้างขององค์กรที่ต้องกำกับดูแลด้วยด้วยระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด	คนเป็นทรัพยากรที่เป็นทั้งหุ้นส่วนในการดำเนินการขององค์กรและเป็นทุนที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร
เป้าหมายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	รักษาสันติสุขในการทำงานขององค์กร	ใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าและเกิดประสิทธิภาพอย่างมีดุลยภาพในองค์กร
การวางแผนกำลังคน	ใช้ผังการบริการองค์กรที่ตายตัว ใช้คำบรรยายลักษณะงานเดิมของตำแหน่งงานทุกครั้ง	ใช้ผังการบริหารงานเป็นกลุ่มงานที่ยืดหยุ่นได้ ทบทวนคำบรรยายลักษณะงานใหม่ทุกครั้งที่รับพนักงานใหม่
การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	ต้นสังกัดเข้าร่วมในการคัดเลือกครั้งสุดท้าย	ต้นสังกัดเข้าร่วมตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน
การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามความจำเป็นในการฝึกอบรม จัดลำดับความเร่งด่วนตามความจำเป็นของปัญหา เป็นการฝึกอบรมเชิงรับ	ผู้บังคับบัญชาร่วมกับฝ่ายบุคคลในการกำหนดแผนการฝึกอบรม ความเร่งด่วนตามแผนสมรรถนะของตำแหน่งงาน เป็นการอบรมเชิงรุก
การพนักงานสัมพันธ์	เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายเป็นหลัก ใช้หลักแรงงานสัมพันธ์ ฝ่ายบุคคลเป็นเจ้าของเรื่องในการดำเนินการเกือบทั้งหมด	เพื่อความมีคุณค่าและความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การเป็นหลัก ใช้หลักจิตวิทยาสัมพันธภาพ ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ประสานงานโดยมีต้นสังกัดเป็นประธานคณะทำงาน
การให้คุณให้โทษแก่พนักงาน	ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ควบคุมกฎและ	ฝ่ายบุคคลเป็นผู้แนะนำและให้

	ตัดสินใจ ลงโทษเพื่อให้เข็ดหลาบ	คำปรึกษาให้ต้นสังกัดตัดสินใจ ลงโทษเพื่อให้ใช้เป็นบทเรียนในวงกว้าง

ที่มา : โสภณ ภูเก้าล้วน และ ฐิติวรรณ สินธุ์นอก (2557 : 57-58)

คำจำกัดความของคำว่าทรัพยากรมนุษย์หมายรวมถึงองค์ความรู้โดยรวม ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ พรสวรรค์ ความถนัดของบุคลากรโดยรวมที่ขับเคลื่อนองค์กรให้เดินหน้า และยังครอบคลุมไปถึงคุณค่า ทัศนคติ วิธีการจัดการกับปัญหา และความเชื่อของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ทำงานในองค์กรนั้นๆ อีกด้วย ทรัพยากรมนุษย์เป็นผลลัพธ์ของความสามารถที่ถูกถ่ายทอดกันมา ความรู้และทักษะต่างๆ ที่สั่งสม โดยแสดงให้เป็นผ่านบุคลากรที่มีพรสวรรค์และความถนัดต่างๆ ที่ทำงานในองค์กรนั้นๆ ในส่วนของความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามที่นักวิชาการให้ไว้ มีดังนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545 : 15) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

สมบัติ กุสุมาวลี (2552 : 105) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการสร้างผลิตภาพด้านแรงงานให้เกิดขึ้นในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลและเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน การพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้ ความสามารถที่พร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์การมีความสามารถใช้ศักยภาพและขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการประกอบการได้อย่างเต็มที่ด้วยกิจกรรมการสรรหา การคัดเลือก การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ การพัฒนาองค์กร การพัฒนาค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการพัฒนาจิตสำนึกที่รับผิดชอบต่อการทำงานของตนเองและต่อสังคม

พิชิต เทพวรรณ์ (2554 : 26) ให้นิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่บอกถึงกิจกรรมที่เป็นการจัดหา การใช้ การรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ผู้ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นมากกว่าแนวทางปฏิบัติและถือได้ว่าเป็นกรอบกลยุทธ์ใหญ่ของการบริหารองค์กรโดยภาพรวม ซึ่งแนวความคิดการจัดการงานบุคคลแบบเก่านั้นเป็นการปฏิบัติในกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับพนักงานในองค์กร และเป็นเพียงเครื่องมือที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งคำนึงถึงเฉพาะการวางระเบียบและแนวปฏิบัติต่างๆ เป็นส่วนใหญ่

สุนันทา เลาหนันท์ (2556 : 5) ให้นิยามของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการในการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นนักทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559 : 16) ได้ให้คำจำกัดความ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง การจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้สามารถใช้ความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด เป็นผลให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านประสิทธิภาพ โดยได้รับผลงานมากที่สุดจากการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา จัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการที่ทำให้ได้คนดีและคนเก่งมีความสามารถ การใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน

ตารางที่ 2 แสดงแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กรอบแนวคิด	เจ้าภาพ	จุดเน้น	กิจกรรม
การบริหารคนแบบเก่า	นักทรัพยากรบุคคล	ความเชี่ยวชาญด้านบุคคล	กระบวนการบริหารงานบุคคล อันได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนา การประเมิน เป็นต้น
การบริหารคนแนวกว้าง	หัวหน้างาน	ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง	สร้างความผูกพัน ภาวะผู้นำ การสร้างทีม
การบริหารคนเชิงกลยุทธ์	ผู้บริหาร	คนเป็นสินทรัพย์และทุนขององค์กร	การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดการผลการปฏิบัติงาน การบริหารความเปลี่ยนแปลง

ที่มา : นิสดารก์ เวชยานนท์ (2559 : 61)

จากความหมายที่กล่าวมาทำให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันได้ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร 3 ช่วงระยะเวลา กล่าวคือ

1. ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจูงใจ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป

2. ขณะปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ มีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อจะดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้ามาร่วมปฏิบัติงานได้

3. หลังการปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเอาใจใส่ดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุหรือบุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจากงานก่อนเวลาด้วยความจำเป็นบางประการ โดยองค์กรจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปอื่นๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจเอกชนหรือหน่วยงานราชการของรัฐก็ตาม ในการดำเนินงานขององค์กร ทุกฝ่ายหรือทุกแผนกงานล้วนแล้วแต่ต้องมีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นผู้สร้างสรรค์งานให้กับองค์กร การได้มา รักษา และพัฒนาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้นจะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายในองค์กร ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงความความสำคัญ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550 : 5) ดังนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ความสามารถ และยังจะส่งผลให้เกิดความทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย

4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะหากมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ ก่อให้เกิดการจ้างงานและภาวการณ์มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กรและเพิ่มรายได้ให้กับประเทศชาติมากยิ่งขึ้น

พิชิต เทพวรรณ์ (2554 : 26) แสดงถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย โดยจำแนกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านพนักงาน ทำให้พนักงานในองค์การสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถของตนเองมาใช้ในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสินค้าหรือบริการ พนักงานมีโอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ระหว่างพนักงานกับองค์กรร่วมกัน

2. ด้านองค์กร ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีทิศทางหรือนโยบายการบริหารงานในลักษณะใดในปัจจุบันและในอนาคต ความพร้อมและความเพียงพอในเรื่องของจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. ด้านสังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานองการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจ เพราะหากองค์กรเจริญเติบโต ก็จะส่งผลต่อการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้ในการหาเลี้ยงครอบครัว มีสวัสดิการที่ดี อันเป็นการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2559 : 64) กล่าวสรุปถึงทรัพยากรมนุษย์ว่า ทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นจะส่งผลทำให้ผลิตผลและผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น โดยที่ทุนมนุษย์จะสามารถสร้างคุณค่าโดยผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาและการรักษา

คุณค่าของทุนมนุษย์นั้นมีตั้งแต่ระดับต่ำ คือ สามารถส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าตามภารกิจในตำแหน่ง หรือถ้าองค์กรมีการจัดการทุนมนุษย์อย่างดี ทุนมนุษย์นั้นก็จะยกระดับ คือ นอกจากจะส่งมอบคุณค่าแล้ว ยังจะเพิ่มคุณค่าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น แต่ถ้าองค์กรที่ใช้การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คุณค่านั้นก็จะถูกยกระดับขึ้นมาเป็นการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์กร อาจนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ซึ่งทำให้องค์กรก้าวกระโดดเหนือคู่แข่ง ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและนำไปสู่ความยั่งยืน ซึ่งทั้งนี้ทั้งนั้น ตัวการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นถือว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญขององค์กร

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ กล่าวคือ ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง และช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์ นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจหรือกิจการใดๆ กลยุทธ์ในกรบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะมีกรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจและองค์กรหลากหลายประเภทจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้ง

ทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบแผนการปฏิบัติในองค์กรทั้งของเอกชนและภาครัฐ และกระบวนการหนึ่งที่สำคัญยิ่งในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังมีรายละเอียดโดยสรุป ดังต่อไปนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรมีวิธีการที่หลากหลาย หากองค์กรสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคลและภารกิจขององค์กร จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในงาน เพราะบุคลากรทุกคนมีศักยภาพของตนเอง ที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ (สุภาวดี ขุนทองจันทร์, 2559 : 128) ดังนั้น ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นองค์กรจะต้องดำเนินการทุกด้านอย่างบูรณาการ

ในภาพกว้าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งไปที่มวลมนุษยชาติ ไม่เลือกถิ่นฐานที่เกิด ที่อยู่อาศัย สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ลักษณะทางกายภาพหรือทางจิตใจ ตลอดจนความเชื่อถือและศรัทธาในระบบความคิดที่ใช้เป็นหลักดำเนินชีวิต พยายามค้นหาความหมาย วิธีการ และเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาใช้ได้กับมนุษย์ทุกคน สภาวะที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา ถือเป็นภารกิจหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างสภาวะแห่งการดำรงชีวิตที่สามารถเข้าถึงสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตของมนุษย์ สร้างสภาวะแห่งการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และสภาวะแห่งการมีศักดิ์ศรีแห่งมนุษย์ ซึ่งหมายถึงการมีสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และภราดรภาพ หรือความเป็นพี่เป็นน้องกันทั่วโลกได้อย่างแท้จริง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มักเกิดขึ้นในองค์กรหลักทั้งองค์กรขนาดเล็กและใหญ่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่สำคัญซึ่งผูกติดอยู่กับความสำเร็จขององค์กร เปรียบเสมือนระบบย่อยที่มีความสำคัญอยู่ภายในองค์กรอีกระบบหนึ่ง (ศิรภัสสรศ์ วองทองดี, 2559 : 42) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ระดับความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ความต้องการของลูกค้า และกรอบความเชื่อในการคิดหรือการอ้างอิงของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินงานในทุกๆ ขั้นตอน รวมถึงองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานอีกด้วย

พิชิต เทพวรรณ์ (2554 : 156) สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์โดยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ โดยจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในนโยบายและการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระยะยาว

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี (2559 : 19) สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในความหมายแคบ หมายถึง การพัฒนามนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคล และการพัฒนามนุษย์ในระดับองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ โดยสรุปรวมแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายแคบเป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ใหม่ๆ และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามที่ต้องการ เพื่อสามารถทำให้สมการแห่งความสำเร็จอันประกอบด้วยผลรวมขององค์กรเป็นจริง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในความหมายกว้าง หมายถึง การพัฒนามนุษย์ในระดับสังคม ประเทศ และสากล มีองค์กรหลายระดับที่ถูกคาดหวังให้

ร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค เช่น กระทรวง ทบวง กรม ของรัฐบาลในทุกๆ ประเทศ นอกจากนี้ยังมีองค์กรระหว่างประเทศ โรงเรียน สถานศึกษา สถาบันทางศาสนา องค์กรการกุศล รวมทั้งวิธีการ เป้าหมาย และกระบวนการที่หลากหลาย

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559 : 107-108) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหรือการพัฒนาตนเอง

วิธีในการพัฒนาบุคคลมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคลและภารกิจขององค์กร บุคคลทุกคนมีศักยภาพของตนเองที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ การพัฒนาบุคคลจะตองทำทุกด้าน คือ สุขภาพอนามัย ความรู้ ความสามารถ จิตใจ และคุณธรรม องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดบุคคลที่มีกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญาที่ทุ่มเทให้กับองค์กร

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบัน มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งที่มีจำนวนมากขึ้น หรือเทคโนโลยีที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบให้ผู้บริโภคมีความต้องการที่เปลี่ยนไป ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการ หรือด้านเทคนิค (วนิดา วาดีเจริญ, 2556 : 119) ทั้งนี้การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งได้ในระยะยาว ซึ่งในการพัฒนาคนหรือการพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เรียกว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรนั้น วิธีคิดหรือทัศนคติของผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเป็นเรื่องสำคัญ เพราะหลายองค์กรมีการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรแบบตามใจผู้บริหารระดับสูง โดยที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายฝึกอบรมอาจจะไม่ได้ให้ข้อมูลหรือข้อคิดในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผู้บริหารระดับสูงอย่างครบถ้วน สาเหตุเหล่านี้ทำให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรที่สูญเปล่า ดังนั้น องค์กรควรกำหนดแนวนโยบายในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรเบื้องต้นไว้ด้วยหลัก 5 ประการ (ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550 : 107-109) กล่าวคือ

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรควรจะต้องมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหลัก
2. ต้องมีการสะสมหรือเก็บรักษาทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สร้างคุณค่าของทรัพยากรบุคคลให้เพิ่มมากขึ้น และเติมเต็มในส่วนที่ขาด
4. ธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้
5. สร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรบุคคลให้เร็วที่สุด

พิชิต เทพวรรณ์ (2554 : 157) กล่าวถึงเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานแต่ละคนในการเพิ่มทักษะ

ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และระดับสมรรถนะให้ดีขึ้น ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีดังนี้ คือ

1. เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ และมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

2. เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง สอดคล้อง และครอบคลุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร และกลยุทธ์การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรหลักที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น การพัฒนาทั้งความรู้ สติปัญญา และจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างส่วน

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี (2559 : 28-29) ได้กล่าวถึงเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีอยู่ 2 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการออกแบบมาเพื่อสร้างการเรียนรู้ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และในระดับองค์กร การเรียนรู้ในระดับบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลอย่างถาวรเชิงสัมพัทธ์ในพฤติกรรมหรือศักยภาพของมนุษย์ ซึ่งมิได้เป็นผลโดยตรงจากการเจริญเติบโตทางร่างกาย ส่วนการเรียนรู้ขององค์กร เป็นผลรวมของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรและอาจจะส่งผลหรือผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรได้ในที่สุด

ประการที่สอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบมาเพื่อสร้างผลงานที่ดีกว่าเดิมทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและผลงานโดยรวมขององค์กร ผลงาน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บรรลุผลของการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งจนเกิดผลลัพธ์ตามภารกิจ ทั้งผลงานระดับปัจเจกบุคคลหรือในระดับองค์กร ซึ่งต่างก็มีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของสมาชิกทุกคนและขององค์กร

เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ จึงต้องมีความเข้าใจในหลักปรัชญาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ (พิชิต เทพวรรณ์, 2554 : 157-158) ได้แก่

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ก่อให้เกิดการสนับสนุน ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ควรจะใช้ในการประสานความร่วมมือ และสนับสนุนถึงความสำเร็จในธุรกิจโดยเน้นถึงประสิทธิภาพ เพื่อควบคุมให้สามารถกำหนดและปรับปรุงลักษณะของการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ได้แก่ การทำงานในลักษณะเป็นกลุ่ม การทำงานในลักษณะของบุคคล และควรจะมีการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในทุกระดับขององค์กร

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กรมีโอกาสในการพัฒนาทักษะ และความสามารถให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ควรสร้างหลักสูตรในการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีเงื่อนไขซึ่งจะให้ความสำคัญไปที่การจัดการในการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง และควรจะมีการสนับสนุนโดยผู้ฝึกสอน รวมถึงผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา และมีรูปแบบการฝึกสอนที่เหมาะสม

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต้องมีการสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการเรียนรู้และพัฒนา โดยจะต้องมีผู้รับผิดชอบอยู่ในหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นผู้ที่สามารถให้คำแนะนำและสนับในการจัดการ

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2559 : 409-410) กล่าวถึงปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยผ่านกระบวนการวางแผนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะและศักยภาพในอนาคต กล่าวคือ เป็นกระบวนการ การแนะนำ การจำกัด การดัดแปลง การปรับเปลี่ยน การแนะนำที่จะทำให้แต่ละคน ทีม มีทักษะ ความรู้ ความสามารถและสมรรถนะ ที่ต้องใช้ในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 6 ประการดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มขององค์กร

2. แผนและโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรที่จะบูรณาการเข้ากับความสำเร็จขององค์กรและกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรออกแบบให้เกิดการปรับปรุงผลการทำงานทั้งในระดับขององค์กร ทีม และบุคคล และให้เกิดประโยชน์โดยรวม

4. ทุกคนในองค์กรควรได้รับโอกาส และการสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ และความรู้ให้เต็มความสามารถ

5. กรอบแนวคิดของการพัฒนาบุคคลมีอยู่ในแผนพัฒนาบุคคล ซึ่งเน้นที่การเรียนรู้ด้วยตนเองและการมีครูฝึก พี่เลี้ยง และการอบรมอย่างเป็นทางการ

6. องค์กรต้องลงทุน มอบโอกาส และอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม โดยให้พนักงานรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

หากองค์กรมีการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรอย่างเหมาะและต่อเนื่อง ในที่สุดก็จะทำให้ทุนมนุษย์ในองค์กรนั้นเกิดทุนทางปัญญาขึ้นมา ซึ่งถึงแม้ว่าตัวพนักงานแต่ละคนจะเป็นเจ้าของทุนปัญญาก็จริง แต่ตราบใดที่ยังเป็นพนักงานในองค์กรอยู่ก็มีค่าเปรียบเสมือนว่าองค์กรก็เป็นเจ้าของทุนทางปัญญาที่องค์กรสร้างขึ้นมาด้วยเช่นกัน องค์กรมีวิธีการสร้างหรือพัฒนาคนในองค์กรที่มีความแตกต่างและไม่เหมือนอย่างไรให้เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน เพื่อทำให้คนซึ่งก็คือทุนมนุษย์นั้นเกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างคุ้มค่ากับการลงทุนไป ซึ่งการพัฒนาคนไม่ใช่เรื่องของการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีเครื่องไม้เครื่องมือหรือวิธีการในการพัฒนาคนอีกมากมาย (ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550 : 118-119) เช่น การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การให้ทำโครงการพิเศษ การฝึกให้ตัดสินใจโดยมีการดูแลใกล้ชิด การเรียนรู้ทางไกล การจัดองค์ความรู้ในองค์กร การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงาน การจัดอบรมภายในองค์กร การส่งไปอบรมภายนอกองค์กร เป็นต้น

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2559 : 411) แสดงให้เห็นถึงโมเดลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

ขั้นตอนแรก กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการในการพัฒนา กล่าวคือ การวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการพัฒนา เป้าหมายที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ซึ่งเป้าหมายนั้นมักจะมาจากพันธกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ที่อาจใช้วิธีของการสร้างภาพฝันความสำเร็จขององค์กรที่จะเกิดขึ้น เป็นการกำหนดจุดหมายร่วมกันในอนาคต ในการกำหนดภาพฝันความสำเร็จขององค์กรนั้นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรควรที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ความคาดหวังมาตรฐาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน หรือรูปแบบการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเอามาประมวล

ขั้นตอนที่สอง ประเมินสภาพปัจจุบันขององค์กร การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเป็นจุดเริ่มต้นที่จำเป็นและสำคัญที่สุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่สาม สำรวจตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม รวมทั้งเทคโนโลยี สภาพภูมิศาสตร์

ขั้นตอนที่สี่ เปรียบเทียบสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ และสภาพเป้าหมายที่องค์กรอยากจะบรรลุ และระบุถึงช่องว่างความแตกต่าง

ขั้นตอนที่ห้า กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

ขั้นตอนที่หก การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่เจ็ด การประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์

พิชิต เทพวรรณ์ (2554 : 158) กล่าวถึงองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ทุกองค์กรต่างพยายามที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งในด้านการเป็นผู้นำตลาด การขยายส่วนแบ่งการตลาด การมีสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งขัน การที่องค์กรจะบรรลุซึ่งเป้าหมายเหล่านั้นได้องค์กรจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และการที่องค์กรจะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนั้น องค์กรจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การเรียนรู้ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดแบบถาวร ที่มีผลต่อการปฏิบัติหรือประสบการณ์

2. การฝึกอบรม เป็นแผนการและระบบการปรับปรุงพฤติกรรมซึ่งผ่านการเรียนรู้ หรือเป็นโปรแกรมหรือรายการที่บุคคลสามารถพัฒนาไปในแต่ละระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3. การพัฒนา เป็นการเจริญเติบโตหรือการตระหนักถึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ของแต่ละบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้และได้ประสบการณ์จากการเรียนรู้

4. การศึกษา เป็นการพัฒนาการของการเรียนรู้ที่เป็นความนิยม และความเข้าใจที่เป็นความต้องการในการดำเนินชีวิต ซึ่งจะต่างกับความรู้และทักษะที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมในการดำเนินชีวิตเพียงอย่างเดียว

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี (2559 : 144-145) ได้ศึกษาตัวแบบ กรอบแนวคิด และขอบเขตเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากนักวิชาการหลายท่าน แล้วแสดงถึงรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับเป้าหมายหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ ดังนี้

1. การพัฒนางาน หมายถึง งานในปัจจุบันที่บุคลากรทำอยู่ การพัฒนางานถูกจัดไว้คู่กับกิจกรรมการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการทำงานด้วยวิธีการฝึกอบรมภาคทฤษฎีในห้องบรรยาย การฝึกปฏิบัติจริงในที่ทำงาน หรือด้วยการฝึกอบรมทางไกล ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เอื้อต่อการทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาปัจเจกบุคคล การศึกษา คือการสร้างการเรียนรู้เพื่องานในอนาคตที่เป็นไปตามเป้าหมาย เส้นทางการเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการไปทำงานหรือดำรงตำแหน่งในอนาคต

3. การพัฒนาองค์กร การพัฒนา หมายถึง การทำให้ดียิ่งขึ้น การทำให้เติบโตอย่างยั่งยืน การพัฒนาเน้นไปที่องค์กร เพื่อให้องค์กรปรับตัวได้ในทุกสถานการณ์

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นศาสตร์และวิชาชีพที่เกิดจากการบูรณาการความคิดอย่างเป็นองค์รวม อย่างตั้งใจ และอย่างก้าวหน้า เพื่อสร้างการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ในงาน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมให้กับสมาชิกขององค์กร โดยการใช้กลยุทธ์และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บุคคล กลุ่ม และองค์กรเกิดการเรียนรู้ และเพื่อดึงเอาพลังศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ประโยชน์ให้ได้เต็มที่สูงสุดในช่วงเวลาที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลที่ต้องการในระดับต่างๆ นำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมิได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อสร้างให้พนักงานเป็นผู้มีความรู้ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงาน มีทั้งการส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จะส่งผลให้มีกระบวนการเสริมสร้างแรงจูงใจให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรเกิดความพึงพอใจ สะท้อนออกมาในรูปของการสร้างสรรค์ผลงาน ก่อเกิดเป็นนวัตกรรมที่ดีให้แก่องค์กร ผลลัพธ์สุดท้ายคือสังคมให้การยอมรับองค์กรในสถานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่มีภาพลักษณ์และชื่อเสียงดี

องค์รวมและองค์ประกอบภายในหรือรายละเอียดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน แต่สิ่งที่เป็นแกนหรือเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการเห็นร่วมกันคือการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำไปปรับปรุงผลงาน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่องานในปัจจุบันและอนาคต เพื่อพัฒนากระบวนการและระบบการทำงานในทุกระดับ และเพื่อพัฒนาองค์กรตลอดจนปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนเป็นองค์รวมอย่างยั่งยืน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้ในที่ทำงานจัดได้ว่าเป็นการลงทุนที่สำคัญ หากไม่มีการพัฒนาคนและการเรียนรู้ องค์กรจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปรับปรุงผลการดำเนินงานและสร้างนวัตกรรม การพัฒนาและการเรียนรู้เป็นพื้นฐานสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของพนักงานและองค์กร นอกจากนี้การพัฒนาและการเรียนรู้จะมีประสิทธิผลต่อเมื่อมีการนำเอามาใช้หรือเชื่อมโยงต่อบริบทของงาน

การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ระดับความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ความต้องการของลูกค้า และกรอบความเชื่อในการคิดหรือการอ้างอิงของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินงานในทุกๆ ขั้นตอน รวมถึงองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในการทำงาน

การบริหารเรื่องที่เกี่ยวกับมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจอย่างรอบด้านและลึกซึ้งเกี่ยวกับมนุษย์ในทุกๆ มิติ การจัดการกับความหลากหลายนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การคำนึงถึงความหลากหลายในระดับองค์กรทำให้เกิดกระบวนการที่เป็นรูปธรรม เช่น มีการกำหนดนโยบาย การสร้างแผนปฏิบัติงาน การจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรทุกคน การติดตามความก้าวหน้า การทบทวนกระบวนการทำงาน การสร้างตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ที่วัดได้ การสำรวจทบทวนภาพลักษณ์ขององค์กร การปรับวิธีการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และการพัฒนาความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกเพื่อเปิดรับมุมมองและวิธีการทำงานที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น อันจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ

องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถเชื่อมโยงการพัฒนาพนักงานเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นอกจากนั้นต้องเปลี่ยนจากการอบรมมาเป็นการเรียนรู้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นแผนงานและกิจกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและความชำนาญ อันจะส่งเสริมขีดความสามารถและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยสร้างโอกาสให้ทรัพยากรมนุษย์ในการเพิ่มทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และระดับสมรรถนะได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการท่ามกลางการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไปอย่างมั่นคง

เอกสารอ้างอิง

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). **ทุนมนุษย์ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา.** กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2559). **การบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่า** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์.

พิชิต เทพวรรณ์. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

วนิดา วาดีเจริญ. (2556). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี. (2559). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (พิมพ์ครั้งที่ 3) ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สกล บุญสิน. (2560). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สมบัติ กุสุมาวลี. (2552). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง.** กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดกรงานบุคคลแห่งประเทศไทย.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2556). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์.

สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

โสภณ ภูเก้าล้วน และ ฐิติวรรณ สินธุ์นอก. (2557). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้จัดการในสายงานในทศวรรษหน้า**. กรุงเทพฯ: แปลน พริ้นติ้ง.