

พัฒนาการแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Development of Human Resources Management Concept

เอกพิชญ์ ชินะข่าย (Ekapit chinakai)

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

คณะวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

อีเมลผู้แต่งหลัก : ekapit_pp@hotmail.com เบอร์โทร : 081-8813799

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทราบถึงพัฒนาการแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความแตกต่างของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ที่พัฒนามาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยมีแนวคิดและความเชื่อที่มีต่อการบริหารมนุษย์ ประกอบด้วย 1) แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบธรรมนิยม มุ่งเน้นการควบคุมบังคับบัญชาที่เข้มงวด เพื่อให้มาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงาน 2) แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมนุษย์สัมพันธ์ มุ่งเน้น การตอบสนองความต้องการทางสังคมและจิตวิทยาของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการทำงานให้มีผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น 3) แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้น ทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งมีคุณค่าที่สำคัญเปรียบเหมือน “ทรัพยากร” ที่ต้อง อนุรักษ์ รักษา และหวงแหนไว้เป็นอย่างดีในองค์การเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าประสงค์ขององค์การ และ 4) แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นทุนมนุษย์ ถือว่ามนุษย์ เป็นสินทรัพย์สำคัญที่สุดต่อ การผลิตสินค้าและบริการในองค์การ อีกทั้งมนุษย์ยังสามารถพัฒนา ศักยภาพได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดพร้อมที่จะเพิ่มคุณค่าได้ตลอดเวลา โดยแบ่งรูปแบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้ 1) รูปแบบการบริหารงานบุคคล 2) รูปแบบการจัดการงานบุคคล 3) รูปแบบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 4) รูปแบบการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้มีบทบาท เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจจุดยืนทางความคิดของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงเวลาที่มีความแตกต่างกันเพื่อสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำไป ประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ

คำสำคัญ : การบริหารงานบุคคล การจัดการงานบุคคล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทุนมนุษย์

Abstract

The article aimed to inform the human resource management concept development and human resources management forms which has been developed continuously from past, present and future trends, focusing on the context of: economics, social, politics, science and technology. The context of concept and belief consisted of 1) The traditional human resource management concept focusing on rigorous commanding control for the organization efficiency. 2) The human resource management concept focusing on human relationship model towards social and individual psychological need responses to increase the organization productivity. 3) The human resource management concept focusing on the valuable asset and resource of human resources which must be preserved and maintained in the organization in working together to achieve the organization goals. 4) The human resource management concept focusing on human capital. Human beings are the most important asset in the producing goods and service. They are also endless developed. The human resource management model which plays important roles in understanding the concept of human resource management at different times for making analysis, synthesis and implementation to reach organizational goals are as followed: 1) Personnel administration (PA) 2) Personnel management (PM) 3) Human resource management (HRM) 4) Human capital management (HCM).

Keyword : Personnel Administration, Personnel Management, Human Resource Management, Human Capital Management

บทนำ

นับตั้งแต่มนุษย์ได้กำเนิดขึ้นบนโลกยังไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าเริ่มมีการบริหารมนุษย์ตั้งแต่เมื่อใด เพราะในยุคเริ่มต้นมนุษย์รวมกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ มีเพียง พ่อ แม่ ลูก พี่ น้อง และเครือญาติที่ใกล้ชิดกันเท่านั้น การดำรงชีวิตเรียบง่ายไม่มีระบบที่ซับซ้อนมากนัก มีความรู้หรือทักษะขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการใช้ชีวิตที่มุ่งเน้นการอยู่ การกิน และการสืบพันธุ์เป็นส่วนใหญ่ ถึงแม้มนุษย์จะอาศัยอยู่ในกลุ่มที่มีขนาดเล็กแต่ก็จำเป็นต้องมีการจัดการและดูแลระหว่างกันและกันที่มีลักษณะไม่เป็นทางการและไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากนัก อย่างไรก็ตามมนุษย์มีความสามารถในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทั้งด้านคุณภาพและปริมาณของมนุษย์เมื่อมนุษย์มีจำนวนมากขึ้นจึงเกิดการจัดสรร แบ่งปัน และเกิดการแก่งแย่งช่วงชิงทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงอยู่ของมนุษย์ปรากฏให้เห็นมากขึ้นเป็นลำดับ ประสพการณ์ที่มนุษย์สั่งสมไว้

จากรุ่นสู่รุ่นทำให้เกิดการคิดค้นวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิตของมนุษย์อยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดการรวมกลุ่มของผู้คนที่มีความชอบและมีความถนัดคล้ายคลึงกัน เพื่อการประกอบอาชีพขึ้นในสังคม เช่น ช่างไม้ ช่างตีเหล็ก ช่างอิฐปูน ช่างเครื่องหนัง และช่างฝีมือต่าง ๆ หลากหลายมากขึ้นนอกเหนือจากอาชีพด้านการเกษตรที่มีอยู่ในสังคมทั่วไปในขณะนั้น (Ivancevich, 2004: 6) อย่างไรก็ตามการเกิดกลุ่มอาชีพใหม่ ๆ ขึ้นในสังคมขณะนั้นยังเป็นเพียงการใช้แรงงานเฉพาะบุคคลหรือหากมีการรวมตัวกันก็เป็นไปในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีการพบปะกันตามกลุ่มของตนหรือตามภารกิจที่เกิดขึ้นไม่บ่อยมากนัก การดูแลจัดการยังคงเป็นการดูแลและจัดการเฉพาะส่วนบุคคลมากกว่าไม่มีระบบที่ซับซ้อนหรือยุ่งยาก อย่างไรก็ตามการบริหารและจัดการเกี่ยวกับคนได้มีการพัฒนารูปแบบ วิธีการมาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าประสงค์ขององค์กรในแต่ละแห่ง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาการแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
2. เพื่อชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำความรู้จากบทความไปประยุกต์ใช้ ในขั้นตอนการตัดสินใจกำหนดนโยบายและการวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตลอดจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับเป้าประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จุดยืนทางความคิด ทักษะ มุมมองและความเชื่อที่มีต่อการบริหารมนุษย์ในองค์กร รวมถึงแนวคิดการออกกระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมาย หรือข้อบังคับ ที่ต้องการเข้ามามีบทบาทในการควบคุม จัดระเบียบความสัมพันธ์ของมนุษย์ในการดำเนินกิจกรรมที่มีต่อกันทั้งในระดับรัฐของตนเองและระดับนานาชาติที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันเป็นหนึ่งเดียว (The same oneness) ของโลกใบนี้ สามารถเรียบเรียงจุดยืนทางความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมาได้ดังนี้ (เสถียรภาพ พันธุ์โพธิ์, 2544: 9-14)

1. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบธรรมเนียมนิยม ไม่ปรากฏหลักฐานการเกิดขึ้นที่ชัดเจน แต่เชื่อกันว่าน่าจะปรากฏให้เห็นได้ในประเทศจีน ดังจะเห็นได้จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่บ่งชี้ว่าผู้ปกครองประเทศให้มีการสอบแข่งขันเข้ารับราชการ การบรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ค่าตอบแทน ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ยังถือเป็นแม่แบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ส่วนอีกหลักฐานหนึ่ง ได้เสนอว่าราว 1800 ก่อนคริสตกาลในช่วงกษัตริย์ฮัมมูราบี (Hammurabi) ปกครองประเทศบาบิโลเนีย ได้ประกาศใช้กฎหมายที่เรียกว่า กฎหมายของกษัตริย์ฮัมมูราบี โดยระบุการกำหนดเรื่องค่าจ้างขั้นต่ำในการจ้างแรงงานว่านายจ้างจะต้องจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างเป็นจำนวนเงินปีละเท่าใด ที่อาจถือได้ว่าประเทศนี้ได้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรมและที่ชัดเจนขึ้นอีกแห่งหนึ่ง คือ เหตุการณ์การปฏิวัติอุตสาหกรรม ในราวปีศตวรรษที่ 17-18 ที่เกิดการจ้างแรงงานเป็นจำนวนมาก การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบนี้จะเน้นที่การดำเนินการบริหารกำลังคนอย่างเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีลำดับก่อนหลังของกิจกรรมการบริหารกำลังคน ซึ่งจะต้องดำเนินการตั้งแต่กิจกรรมแรกไปจนถึงกิจกรรมสุดท้ายประกอบด้วย การกำหนดนโยบายด้านกำลังคน การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกคนเก่งเข้ามาทำงานให้แก่องค์กร การพัฒนาบุคลากรให้ทำงานได้ ทำงานเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขึ้นเงินเดือน ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพัฒนาศักยภาพในการทำงานเพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน อีกทั้งมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีไปจนบุคคลออกไปจากองค์กร กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบธรรมเนียมนิยมนี้เกิดจากแนวคิดการบริหารที่สำคัญได้แก่ การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Frederick Winslow Taylor (1911) แนวคิดการบริหารแบบระบบราชการของ Max Weber (1911) และแนวคิดการบริหารหน้าที่และหลักการบริหารของ Henri Fayol (1916) รวมทั้งนักวิชาการบริหารคนอื่น ๆ ซึ่งจะมุ่งในเรื่องของประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยผู้บริหารเชื่อว่าการควบคุมบังคับบัญชาที่เข้มงวดและใช้เงินเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นวิธีการที่ทำให้ได้ผลงานสูง ดังนั้นจึงได้ให้ความสำคัญกับการบริหารกำลังคนตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การจูงใจ และการบำรุงรักษาบุคลากร

2. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งเน้นมนุษย์สัมพันธ์ จากการจัดตั้งองค์การแรงงานระหว่างประเทศในปี ค.ศ. 1919 ทำให้ประเทศต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิกได้ประกาศใช้กฎหมายต่าง ๆ ที่ให้สิทธิแก่ลูกจ้าง ทำให้เกิดความเป็นธรรมในการใช้แรงงานมากยิ่งขึ้น และจากการศึกษา “Hawthorn study” ของ Elton Mayo และคณะ (1933) ได้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการทางสังคมและจิตวิทยาของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งเน้นมนุษย์สัมพันธ์ ได้ให้ความสำคัญกับการจัดสภาพการทำงานที่เพิ่มความสะดวกสบายในการทำงาน การผ่อนคลายกฎระเบียบที่เคยเข้มงวดกดขี่มากขึ้น

เน้นการปกครองบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยและการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นผลให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพการผลิตที่สูงขึ้น มีความพึงพอใจในงานและมีความภาคภูมิใจต่อการเพิ่มสูงขึ้น

3. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ หลังจาก ค.ศ.1919 ไม่นานมากนัก เมื่อสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านอุตสาหกรรมมากขึ้น ความซับซ้อนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เกิดขึ้นเป็นเงาตามตัว ส่งผลให้การพัฒนาทางวิชาการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์การของมนุษย์มีการศึกษาวิจัยมากขึ้นเช่นกันไม่ว่า ด้านจิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ พฤติกรรมองค์การ ภาวะผู้นำ ตลอดจนสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น การศึกษาวิจัยทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดการปรับเปลี่ยนมุมมองต่อบุคลากรที่ทำงานในองค์การ จากการมองว่าบุคลากรเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การทำงานสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้หากองค์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในกลุ่มของพนักงานด้วยกันเองและระหว่างองค์การกับพนักงาน แต่หลังจากพัฒนาการทางด้านการศึกษาวิจัยทำให้เข้าใจและเริ่มเปลี่ยนมุมมองที่มีความแยบยล ลุ่มลึกมากขึ้น โดยมองเห็นว่าการที่องค์การจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้นนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกส่วนขององค์การทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงานจะต้องมีส่วนร่วม สนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี โดยมองว่าบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งเปรียบเหมือน “ทรัพยากร” ที่ต้องอนุรักษ์ รักษาและหวงแหนไว้เป็นอย่างดีในองค์การ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

4. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งเน้นทุนมนุษย์ ในราวปี ค.ศ.2000 เป็นต้นมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มเปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่ง ภายใต้สิ่งท้าทายใหม่ ๆ ขององค์การ เช่น โลกาภิวัตน์ พลวัตของสิ่งแวดล้อม การแข่งขัน เป็นต้น ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเชิงวิชาการได้มีมุมมองต่อแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยมองมนุษย์เปรียบเหมือนทุนมนุษย์ที่ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการผลิตสินค้าและบริการในองค์การ อีกทั้งมนุษย์ยังสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด พร้อมทั้งจะเพิ่มคุณค่าได้ตลอดเวลา

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พบว่าในยุคก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม คือ ก่อนศตวรรษที่ 18 การจ้างแรงงานขององค์การต่าง ๆ ยังมีไม่มากนักเพราะองค์การต่าง ๆ มีขนาดเล็ก ความจำเป็นในการใช้แรงงานจึงมีน้อยตามไปด้วย ซึ่งไม่เพียงแต่ปรากฏให้เห็นเฉพาะในกลุ่มประเทศทางฝั่งตะวันตกเท่านั้น ประเทศในฝั่งตะวันออกโดยเฉพาะประเทศจีนซึ่งถือได้ว่าเป็นประเทศที่มีประชากรจำนวนมากทำให้เกิด การแย่งชิงทรัพยากรกันอยู่ตลอดเวลา ปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนส่วนใหญ่ถูกดำเนินการภายใต้ องค์การที่มีบทบาทในการปกครองบ้านเมือง ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจน คือ กองทัพที่มีความจำเป็นในการรวบรวมไพร่พลมาฝึกหัดเพื่อการไล่ล่าและป้องกันการถูกล่า รวมถึงองค์การที่มีบทบาทสำคัญที่สัมพันธ์กับกองทัพอย่างเหนียวแน่น คือ สำนักพระราชวังที่มีการคัดเลือกคนเข้าไปทำงาน

ในด้านต่าง ๆ แต่หลังจากเกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้นในทวีปยุโรปช่วงกลางศตวรรษที่ 18 ซึ่งเริ่มต้น ณ ประเทศอังกฤษ มีการพัฒนาเครื่องจักรไอน้ำขึ้นเพื่อนำมาใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต เช่น การทอผ้า การทำเครื่องหนัง การถลุงเหล็กและได้แพร่ขยายไปยังประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรป ทำให้เกิดปรากฏการณ์สำคัญทางสังคม คือ เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานจากภาคการเกษตร ชาวไร่ ชาวนาที่เคยทำงานในพื้นที่นอกเมืองได้พากันอพยพเข้าทำงานในตัวเมืองซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงงาน กันมากขึ้นเป็นลำดับ เมื่อโรงงานเกิดการขยายตัวมีแรงงานมากขึ้นทำให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้ใช้แรงงานและเจ้าของกิจการ ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างกันบานปลายจนเกิดเป็นข้อพิพาท แรงงานต่าง ๆ มากขึ้น และเมื่อตกลงกันไม่ได้จึงเกิดการประท้วงมีการเรียกร้องและนัดหยุดงาน ผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นที่ต้องสนใจและหันมาดูแลความเป็นอยู่ของผู้ใช้แรงงานในองค์กรของตนเองมากขึ้นก่อนจะเกิดเป็นปัญหาที่ลุกลามใหญ่โต ซึ่งไม่สามารถใช้วิธีการควบคุมและดูแลพนักงานของตนในแบบเดิมที่เคยปฏิบัติ วิธีการที่นายจ้างได้นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา คือ เริ่มมีการจัดหาคนมาช่วยดูแลพนักงาน ซึ่งเรียกว่าตำแหน่ง “เลขาธิการด้านสวัสดิการ” (Secretary welfare) มีความรับผิดชอบและหน้าที่หลัก คือ คอยให้ความช่วยเหลือและดูแลงานพื้นฐานความเป็นอยู่ของพนักงานในโรงงาน เช่น งานความสะอาด งานความปลอดภัยด้านอัคคีภัย งานสาธารณสุขพื้นฐาน งานเสมียน งานรับเรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงาน ซึ่งเป็นการช่วยลดแรงปะทะโดยตรงระหว่างนายจ้างกับพนักงาน การมีเจ้าหน้าที่คอยรับเรื่องราวความต้องการหรือความคับข้องใจที่พนักงานคิดว่าไม่ได้รับความสะดวกสบายหรือไม่เป็นธรรม ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีถึงการได้รับความสนใจในเบื้องต้น ความคับข้องใจที่รุนแรงก็ผ่อนคลายลงไปได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งถือได้ว่าองค์กรเริ่มมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีระบบขึ้น (Ivancevich, 2004: 7)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งพัฒนาการที่เกิดจากแนวคิด หลักการ รูปแบบของการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนในองค์กรได้ ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารงานบุคคล ราวปี ค.ศ. 1919 เป็นช่วงเวลาที่เริ่มต้นในการพัฒนาปรับปรุงงานที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับคนในองค์กรมากขึ้น ส่วนใหญ่การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับคนจะเน้นการดูแลความเป็นอยู่ขั้นพื้นฐาน เช่น สุขภาพและความปลอดภัย อาหารและน้ำดื่ม ความสะอาด และสุขภาพการรักษาพยาบาล การเดินทางไป-กลับในการทำงาน โดยองค์กรจะจัดหน่วยงานขึ้นมาเพื่อดูแลและให้บริการเป็นการเฉพาะ ซึ่งมักจะใช้ชื่อเรียกหน่วยงานที่แตกต่างกันไป เช่น แผนกธุรการบุคคล แผนกบุคคล แผนกเจ้าหน้าที่ กองการเจ้าหน้าที่ ลักษณะการทำงานมักจะเน้นการติดตามตรวจสอบความถูกต้องการทำงานของพนักงานว่าเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด เช่น การตรวจสอบการมาทำงานในแต่ละวันว่าพนักงานมาทำงานสายและไม่มาทำงาน กระบวนทัศน์ทางการบริหารงานบุคคลของผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องมีฐานคิดที่ได้รับอิทธิพลตามแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Frederick Winslow Taylor (1911) แนวคิดการบริหารราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber (1911) และแนวคิดหลักการบริหาร

และหน้าที่การบริหาร (Functions of management and Principles of management) ของ Henri Fayol (1916) และนักวิชาการอีกหลายคนในยุคเดียวกัน (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2542: 54-87) ที่มุ่งเน้นการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร เพราะเชื่อว่าการบังคับบัญชาที่เข้มงวดประกอบกับการใช้เงินในการจูงใจในการทำงานเป็นหนทางที่ดีที่สุดทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมีผลงานสูงเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร แต่ทั้งนี้ยังขาดการคิดถึงผลลัพธ์หรือการวางแผนในอนาคตเน้นในขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นสำคัญกำหนดโครงสร้างทางการบริหารแบบปิรามิดให้น้ำหนักกับการสั่งการจากอำนาจเบี่ยงเบนลงสู่ผู้ปฏิบัติงานเบี่ยงล่างอย่างเข้มงวดโดยมีกิจกรรมทางการบริหารคน คือ การสรรหาคัดเลือก การพัฒนาฝึกอบรม และการธำรงรักษา กำลังคน

2. รูปแบบการจัดการงานบุคคล หลังจาก ค.ศ.1919 ไม่นานมากนัก เมื่อมีจำนวนคนมากขึ้น ในองค์กรทำให้ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการดูแลงานบุคคลมีการพัฒนาระบบงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น หลายองค์กรเริ่มนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์ที่กำลังอยู่ในช่วงของการพัฒนาด้วยเช่นกัน เข้ามามีบทบาทในการนำระบบคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการบันทึกจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนมากขึ้น นำไปสู่การพัฒนารอบแนวคิดที่ขยายจากจุดเล็ก ๆ ที่มีมุมมองเพียงการ จัดหากำลังคนที่เหมาะสมเข้ามาทำงานได้ตามที่องค์กรคาดหวังไว้ บุคคลใดมีความสามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กรก็จะพยายามรักษาไว้ หากบุคคลใดหย่อนความสามารถองค์กรจะทำการพัฒนาโดยการเน้นการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก หรือหากบุคคลใดไม่มีความเหมาะสมกับองค์กรจะถูกพิจารณาให้ออกจากองค์กรไป มุมมองด้านการจัดการบุคคลได้ขยายและเปิดกว้างโดยพยายามแสวงหาจุดร่วมของการทำงานระหว่าง นายจ้างหรือ ฝ่ายบริหารกับฝ่ายลูกจ้าง การให้ความสำคัญกับจิตใจมนุษย์เริ่มเข้ามาแทนที่อำนาจที่เข้มงวดจาก ฝ่ายนายจ้าง แสดงให้เห็นได้ว่ากระบวนการบริหารคนได้ให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาทดลองการทำงานของคนภายใต้สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ของ Elton Mayo และคณะ (1933) ที่เชื่อว่าการบริหารเป็นการทำงานของคนกับคน ดังนั้นคนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ความต้องการทางจิตใจ ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ และการจูงใจถือเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของงานไม่น้อยไปกว่าปัจจัยการบริหารอื่น ๆ (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2542: 100) ทั้งนี้แนวคิดการมองมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จได้ตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้เริ่มคลี่คลายไปสู่การยอมรับถึงความสัมพันธ์ระหว่างกัน และได้มองเห็นถึงความสำคัญด้านจิตใจของพนักงานมากขึ้นจนทำให้อิทธิพลกลุ่มเริ่มเข้ามามีบทบาทต่อการจัดการปัญหาด้านกำลังคนในองค์กรพัฒนาสู่การจัดตั้งกลุ่มที่มีพลังอำนาจในการต่อรองกับ นายจ้างหรือฝ่ายบริหารทำให้เกิดองค์กรฝ่ายลูกจ้าง คือ “สหภาพแรงงาน” ขึ้นในหลายองค์กร ถือได้ว่าสังคมได้พัฒนากลไกการถ่วงดุลอำนาจการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจนในช่วงเวลานี้

3. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในราวค.ศ.1980-1990 จากสภาวะการแข่งขันด้านธุรกิจที่ทวีความรุนแรงเกิดการลงทุนเพิ่มขึ้นทำให้ความต้องการกำลังคนเป็นไปอย่างก้าวกระโดด กำลังคนที่จะสนองตอบต่อความต้องการขององค์กรต่าง ๆ ขาดความสมดุล การช่วงชิงบุคลากรที่มีคุณภาพจึงเริ่มก่อตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะคุณภาพของบุคลากรไม่สามารถสร้างขึ้นมาภายในระยะเวลาอันสั้น ผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการจัดการงานบุคคลจึงเริ่มพัฒนามุมมองต่อการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพและจำเป็นต้องรักษาให้อยู่ในองค์กรนานเท่าที่จะทำได้ทราบเมื่อเขายังมีประโยชน์ต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรและยังต้องคอยช่วยพัฒนาระดับให้บุคลากรมีสมรรถนะที่สอดคล้องต่อภารกิจอย่างสม่ำเสมอ กระบวนทัศน์การจัดการบุคคลจึงเริ่มปรับเปลี่ยนไปสู่ความรักและความห่วงแหนต่อบุคลากรในองค์กรของตนมากขึ้นเปรียบเหมือนเป็น “ทรัพยากร” ที่ทุกคนควรรักษาและห่วงแหนไว้ให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ ส่งผลในแง่บวกทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ต่อพนักงาน ทำให้หลายองค์กรได้ปรับเปลี่ยนชื่อของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานบุคคลจาก คำว่า “ฝ่ายบุคคล” “ฝ่ายบุคคลและธุรการ” “ฝ่ายการพนักงาน” มาเป็น “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล” หรือ “ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์” อย่างกว้างขวางเป็นลำดับ การสรรหาและคัดเลือก องค์กรให้ความใส่ใจกับการเสาะแสวงหาคนที่มีความสามารถที่หลากหลาย พร้อมรับผิดชอบงานที่เชื่อมโยงเกี่ยวข้องเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และที่สำคัญ มีความพยายามสอดส่อง ค้นหาในเชิงลึกถึงจริยธรรมและคุณธรรมของผู้ที่มีความสนใจเข้ามาร่วมทำงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น และยังคงประเมินภาวะสุขภาพจิตที่ดี พร้อมทั้งจะอยู่ร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างหลากหลายบนเป้าหมายเดียวกันได้เป็นอย่างดี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต แนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของ David McClelland ถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นฐานคิดและปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย มีการกำหนดและออกแบบสมรรถนะที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างชัดเจน ซึ่งปัจจุบันองค์กรชั้นนำได้นำ Competency มาใช้ประโยชน์ในการบริการงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การพัฒนา และการรักษาบุคลากรให้องค์กร มีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น (กัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2549: 11)

4. รูปแบบการบริหารทุนมนุษย์

ทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Abilities) และประสบการณ์ (Experiences) ที่พนักงานแต่ละคนมี (สุรพงษ์ มาลี อ่างใน สำนักงาน ก.พ. 2548: 11) จากการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกิจกรรมและการดำเนินการขององค์กรที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นเกิดการ พัฒนาเทคโนโลยีและเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมากขึ้น จึงเกิดการเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์กรจากฐานะที่เป็นคนงาน (worker) ไปสู่การเป็น ทรัพยากรบริหาร (resource) เรียกว่าทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และสู่การมองมนุษย์ ในฐานะที่เป็นทุน (Capital) เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมองเห็นว่า

ควรจะได้ทำให้ทุนประเภทนี้เพิ่มคุณค่าให้สูงขึ้นเช่นเดียวกับทุนด้านอื่น ๆ จึงมีแนวคิดที่จะเพิ่มค่าของทุนมนุษย์ด้วยการบริหารทุนมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เรียกว่า การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2554: 15-23) โดยทั้งนี้การบริหารทุนมนุษย์จะประกอบไปด้วย 1) การทำให้ได้มาซึ่งคุณค่าของมนุษย์ (acquiring) 2) การพัฒนาคุณค่าของมนุษย์ (developing) 3) การใช้ประโยชน์จากคุณค่าของมนุษย์ (deploying) 4) การจูงใจให้มนุษย์ใช้คุณค่าของตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (motivating) และ 5) การรักษาค่าของมนุษย์เอาไว้ (retaining) (David A. Williams, 2548: ระบบออนไลน์) ซึ่งการลงทุนมนุษย์เป็นการลงทุนในตัวบุคคล ถือได้ว่าเป็นการลงทุนทรัพยากรที่สำคัญที่สุด (Becker, 2006: 1) ดังนั้นการลงทุนกับมนุษย์จึงเป็นการลงทุนที่ก่อให้เกิดคุณค่าต่อมนุษย์และทุนทางสังคมที่ก่อให้เกิดมรดกสืบทอดต่อเนื่องเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่สร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับมนุษย์ สังคม และประเทศชาติต่อไป

ความท้าทายและแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

อนาคตการบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์จากในส่วนบุคคลและจากนอกสู่ในไปพร้อม ๆ กัน บนความสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการการทำงาน โดยยึดหลัก “Take & Give” พร้อมเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับได้ตลอดเวลา เพราะโลกจากนี้ไปจะมีความผันผวน ซับซ้อน หลากหลาย โยงใย ยากต่อการคาดเดาได้แม่นยำ ดังนั้นมุมมองต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องปรับเปลี่ยนไปในลักษณะเชิงรุกที่มีความไวต่อการรับรู้พัฒนาเครื่องมือและกลไกในการติดตามและประเมินสถานการณ์ความเคลื่อนไหวทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ เปรียบเสมือนการใช้ “กล้องขยายและกล้องส่องทางไกล” ที่มีประสิทธิภาพสูงควบคู่ไปพร้อม ๆ กัน การมองจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้องค์กรเติบโตบรรลุผลสำเร็จและอยู่รอดได้ตามที่กำหนดไว้ไม่สามารถจะดำรงอยู่ต่อไปได้ การตระหนักถึงความสำคัญของบริบทแวดล้อม องค์กร หมายถึง ชุมชนและสังคมในภาพกว้างจะต้องถูกจัดกระทำ (Construct) กันอย่างเข้มข้นจากผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นความมุ่งมั่นในทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พยายามทำให้คนในองค์กรมีคุณภาพ คุณธรรม และมีสมรรถนะที่สูงขึ้น สามารถทำงานบรรลุความสำเร็จได้ภายในองค์กรของตนเอง จะต้องสร้างมุมมองใหม่จากเดิมที่ยึดโยงหรือมุ่งเน้นภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวสู่ความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวเชื่อมประสานความสำเร็จทั้งจุดมุ่งหมายส่วนตัวของสมาชิกและจุดมุ่งหมายขององค์กร พร้อมทั้งสามารถสนองตอบต่อชุมชนและสังคมไปพร้อม ๆ กัน ดังคำกล่าวที่ว่า “พนักงานได้ องค์กรได้ สังคมได้” รอยต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสู่อนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะอนาคตเป็นสิ่งที่คาดเดายากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดดและมีอิทธิพลสูงทำให้ทุก ๆ ด้านต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย คือ การเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งหากมีการนำ

เทคโนโลยีมาใช้ในการเติมรูปแบบความจำเป็นในการใช้กำลังคนจะลดน้อยลงไป จำนวนคนที่ต้องการต้องการจะถูกคัดกรองเพียงผู้ที่มีความสามารถพิเศษและรับในจำนวนจำกัดเท่านั้น ปรากฏการณ์ผู้คนในสังคมไม่มีงานทำจะเป็นปัญหาใหญ่ของสังคมตามอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประกอบกับความสามารถในการขนส่งและการเดินทางที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการเคลื่อนย้ายกำลังคนไปมาหาสู่ทำธุรกรรมกันได้สะดวกรวดเร็วทำให้เกิดความหลากหลายและซับซ้อนทางสังคม และวัฒนธรรม อีกทั้งสัดส่วนของประชากรในภาพรวมของสังคมจะมีสัดส่วนของประชากรที่เปลี่ยนไป กลุ่มคนรุ่นใหม่ซึ่งเป็นกลุ่มวัยแรงงานจะมีจำนวนน้อยกว่ากลุ่มผู้สูงอายุความหลากหลายระดับอายุของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความแตกต่าง การลดระดับความเข้มงวดของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กรโดยเปิดพื้นที่และโอกาสในการมีส่วนร่วมตั้งแต่ ร่วมคิดค้น หาปัญหา ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผล สร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพขององค์กรและใส่ใจเรื่องคุณภาพชีวิตของผู้คนในองค์กร ประสานพลังมุ่งสู่เป้าประสงค์ทั้งขององค์กรและส่วนตัวของทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากมองถึงความเชื่อมโยงของสรรพสิ่งล้วนแล้วแต่มีที่มาเป็นของกันและกันตามหลักของ “อิทัปปัจจยตา” คือ เมื่อสิ่งนี้มี สิ่งนี้ย่อมมี เพราะความเกิดขึ้นแห่งสิ่งนี้ สิ่งนี้จึงเกิดขึ้น เมื่อสิ่งนี้ไม่มี สิ่งนี้ย่อมไม่มี เพราะความดับไปแห่งสิ่งนี้ สิ่งนี้จึงดับไป (<http://board.palungjit.org/,2553>) การบริหารองค์กรหากนำหลัก “อิทัปปัจจยตา” มาวิเคราะห์ เราจะพบว่าองค์กรดำรงอยู่ได้เพราะมีปัจจัยที่เป็นเหตุ คือ คน เงิน สิ่งของ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และวิธีการจัดการฯ ซึ่ง “คน” เป็นตัวแปรต้นที่สำคัญและมีบทบาทต่อสิ่งอื่น ๆ ทำให้เกิดพลังการขับเคลื่อนไปสู่เป้าประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ หากมองลึกลงไปเราพบว่าการจัดการคนหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีรายละเอียดที่เราไม่ควรมองข้าม การมองที่ไม่ลึกพอเป็นเหตุให้ติดกับดักทางการบริหาร ซึ่งไม่ถนัดนักที่จะหลุดพ้นได้เพราะการรับคนเข้ามาร่วมงานในองค์กรหากได้ คนดี คนเก่ง และคนมีความสุข ถือว่ามีชัยไปกว่าครึ่งที่เหลือเป็นหน้าที่ ๆ องค์กรต้องหาหนทางให้ผู้คนเหล่านั้นยังมีความปรารถนาอยู่ร่วมกันบนจุดมุ่งหมายเดียวกัน แต่หากองค์กรละเลยหรือไม่มีระบบ การดูแล รักษา และพัฒนาบุคลากรที่ดี การอยู่ร่วมกันอาจสะดุดหยุดลงด้วยการแยกทางกันไปเพื่อหาสิ่งที่ชอบตามแรงปรารถนาของแต่ละคนเป็นเช่นนี้เรื่อยไปไม่มีที่สิ้นสุดเป็นจุดอ่อนทำให้พลังการขับเคลื่อนไม่เข้มแข็งเกิดความอ่อนด้อยจนอาจทำให้องค์กรต้องล่มสลายไปในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- กัญญา รัชมีธรรมโชติ. 2549. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning**. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน).
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. 2554. **การบริหารทุนมนุษย์ในมิติใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์หน่วยที่ 15 เล่ม 3 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา. 2542. **ทฤษฎีและแนวความคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์**. ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548. **Human Capital Management and HR Scorecard: ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะ**. การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักวิจัย และพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพมหานคร พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- เสถียรภาพ พันธุ์โพธิ์โรจน์. 2544. **“ปรัชญาและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์”** ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์หน่วยที่ 8 เล่ม 2 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Becker, Gary. 1994. **Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education**. Chicago: The University of Chicago Press.
- <http://board.palungjit.org/>. 2553. **กฎอัยการปฏิบัติ: หัวใจปฏิบัติงาน** (16 May 2017)
- Ivancevich, J. M. 2004. **Human resource management**. New york: McGraw-Hill Companies.
- Williams, David A. **Why Human Capital Management ?**. [Online]. Available <http://humancapitalmanagement.biz/ArticalWhyHCM.HTM>. (3 May 2017).