

# การจัดการทุนมนุษย์: ยุคเจนเอเรชั่นวาย\*

## HUMAN CAPITAL MANAGEMENT: GENERATION Y

สุภาภรณ์ โสภา

Supaporn Sopa

ภัชลดา สุวรรณวล

Patchlada Suwannual

พระครูภาวนาจันทคุณ

Phrakhru Phawanachanthakhun

พระสมุห์ชวาลิต สุวรรณจันทร์

Phrasmu Chawalit Suwannachan

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Surathani Buddhist College, Thailand

พระปลัดถุทธิพร จารุวณโณ (ทุมสุวรรณ)

Phra Paladritthiphon Jaruwanno (Tumsuwan)

วัดหัวถนน ตำบลปริก อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา

Wat Hua Thanon, Prik Sub-district, Sadao District, Songkhla Province, Thailand

E-mail: patchlada\_@hotmail.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการจัดการทุนมนุษย์ยุคเจนเอเรชั่นวาย คนกลุ่มนี้เกิดมาพร้อมเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งองค์ความรู้ ทำให้มีความอดทนเริ่มน้อยลง สมาธิสั้นขึ้น และเปลี่ยนงานบ่อย คนเจนนี้ไม่ชอบงานซ้ำ งานที่ถูกต้องใจทำโดยต้องใช้ชีวิตสบายไปพร้อมๆ กับค่าตอบแทนสูง ไม่ต้องเข้าออฟฟิศให้ปวดหัว ขอให้วัดกันที่ผลงาน ไม่ต้องการเวลาทำงานที่แน่นอนและงานหนักต้องมาพร้อมกับผลตอบแทนที่ตนพอใจ ซึ่งตรงนี้หมายถึงการทำงานและใช้ชีวิต โดยเด็กยุคนี้ชอบการทำงานเป็นทีม เนื่องจากเติบโตมาในยุคที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงและมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมาก มีวิถีการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว ความเป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการการยอมรับ ชอบความท้าทายและอยากรู้ อยากเห็นแต่มีความอ่อนไหวต่อสิ่งเร้าจึงมักมีเงื่อนไขในการทำงานเสมอ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรม การบริโภคอย่างเร่งด่วนให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการท่องจำและมีความสามารถในการทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ดังนั้นกระบวนการจัดการทุนมนุษย์

\* Received March 29, 2022; Revised April 8, 2022; Accepted April 18, 2022

แบ่งออกเป็น 3 ระยะ 1) ระยะการได้มา โดยการสรรหาในระบบอินเทอร์เน็ต การคัดเลือก และการปฐมนิเทศ 2) ระยะการดูแลรักษา การประเมินผลงาน การจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย และ 3) ระยะการออกจากงาน การช่วยเหลือและกำกับการออกจากองค์กร สรุปแฟ้มประวัติการทำงาน การดำเนินการเรื่องการเงินก่อนออกจากงาน และการสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสาเหตุของการลาออก

**คำสำคัญ :** การจัดการ, ทุมนมนุษย์, เจเนอเรชั่น วาย

## Abstract

This article aims to Studying human capital management in the Generation Y era These people are born with modern technology. Including knowledge Causing a lesser patience Hyperactivity And change jobs frequently Jane does not like class. Find a job that you like to do while having a comfortable life at the same time. With high compensation You don't have to go to the office for a headache. Ask to measure each other at the results. They do not need a fixed working time and their hard work comes with satisfactory rewards. This means working and living. In which children today like to work as a team Because it grew up in an era of high economic growth and great technological advancement. Have a fast lifestyle Has a high individuality Need recognition Like a challenge and inquisitive, but sensitive to stimuli, there are always conditions at hand. This resulted in an accelerated consumption behavior, prioritizing thought processes over memorization, and the ability to multitask. Therefore, the human capital management process is divided into three phases: 1) acquisition phase through internet recruitment, selection and orientation; 2) maintenance phase. Performance evaluation Appropriate people placement for the job Training and development Compensation and Benefits Management Health care and safety, and 3) phase of work Assisting and directing the exit from the organization Summary of employment history files Processing of payments before leaving work And pre-leave interviews to gather relevant information and reasons for resignation.

**Keywords:** Management, Human Capital, Generation Y



## บทนำ

องค์การส่วนใหญ่มักจะมีทุนพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ เงินทุน ทรัพยากร เทคโนโลยี ความสามารถในการเข้าถึงตลาด เหมือนๆ กัน ดังนั้นทุนที่จะช่วยให้้องค์การมีความแตกต่างที่มีลักษณะเฉพาะตัว คือ “ทุนมนุษย์” ซึ่งหมายความว่า้องค์การจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอันเกิดจากการคงความสามารถไว้ หรือได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน จะขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์เป็นสำคัญ (Penrose, 1959) เนื่องจาก้องค์การที่มีทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงจะเป็น้องค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน และมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่าทุนมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดของการผลิตของระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันนี้ ส่วนในระดับของ้องค์การนั้นพบว่าทุนมนุษย์นั้นมีผลกระทบในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการดำเนินงานของ้องค์การ

ทรัพยากรมนุษย์ หรือ คน จึงเป็นทรัพยากรในการจัดการที่สำคัญที่สุดคือ เพราะเป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มได้ โดยสามารถเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะทางด้านความคิดและการกระทำ สามารถผลักดันภารกิจทั้งหลายของ้องค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ การที่บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถทางการจัดการของผู้บริหาร ที่จะสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจหรือการกระตุ้นให้คนใน้องค์กรมีแรงจูงใจการปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง ดังนั้น คน จึงเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของของ้องค์การ และเป็นปัจจัยในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตของ้องค์กรได้ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละ้องค์การ ก็สร้างปัญหาเกิดขึ้นหลายลักษณะให้แก่้องค์การเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นทั้งในลักษณะที่เกิดจากระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากร การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อ้องค์กร และการขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อ้องค์กรในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการจัดการเหล่านั้นจะยังไม่สอดคล้องกับความสำเร็จหรือเป้าหมายของ้องค์การ (ซัชชัย พันธุ์เกตุ, 2564) ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการจัดการความหลากหลายของมนุษย์ในหลายๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทัศนคติรวมถึงความแตกต่างขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่สำคัญที่สุด คือ ช่วงของอายุหรือยุคของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งคนในแต่ละยุคแต่ละสมัยนั้นล้วนผ่านการถูกเลี้ยงดูเติบโตมาท่ามกลางสภาพแวดล้อม ความเจริญก้าวหน้าทางด้านสังคม และเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน เมื่อเติบโตขึ้นมาทำให้รูปแบบการใช้ชีวิตของคนในแต่ละยุคแต่ละสมัยก็จะต่างกันออกไปอย่างสิ้นเชิง จึงทำให้มีผู้ศึกษาเรื่องราวของคนในแต่ละรุ่นที่เกี่ยวข้องพันกับยุคสมัย หรือที่เรียกกันว่า เจเนอเรชั่น (Generation) (นพพล นพรัตน์, 2564) เพื่อที่จะได้รู้ถึงลักษณะเด่น พฤติกรรม ธรรมชาติของนิสัยในการใช้ชีวิตของคนเจเนอเรชั่นวัย ว่าเป็นอย่างไรหรือบางคนเรียกกลุ่ม

Millennium คือ เกิดช่วงยุคปี ค.ศ. 2000 คนเหล่านี้เกิดขึ้นมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ของโลกในเรื่องเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เป็นยุคที่การเข้าถึงข้อมูลเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็วและมีต้นทุนไม่สูงมาก คนกลุ่มนี้ได้รับการดูแลจากครอบครัวอย่างเต็มที่ ด้วยเหตุผลพ่อแม่มีการมีงานทำเป็นหลักฐานมั่นคง สามารถให้สิ่งอำนวยความสะดวกแก่ลูกได้อย่างเต็มที่ ให้การศึกษาที่สูงเท่าที่เป็นไปได้ คนเจนเนอเรชั่นวายเติบโตขึ้นมาท่ามกลางความเพียบพร้อม ความสะดวก ความง่าย และข้อจำกัดที่ลดน้อยลงมากกว่ายุคก่อน คนยุคนี้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว พวกเขาสามารถหาข้อมูลมาห้กลางคำสอนของพ่อแม่หรือใครก็ตามได้อย่างทันที ทำให้ คนเจนเนอเรชั่นวาย ค่อนข้างมีความมั่นใจในตนเองสูงมาก และไม่ชอบอยู่ในกฎ หรือ ระเบียบที่เคร่งครัด ชอบการใช้ชีวิตแบบอิสระ ไม่ติดกับกรอบใดๆ ทำให้เป็นกลุ่มคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นตัวของตัวเองสูงมาก ชอบให้คนเอาใจใส่ เหมือนพ่อแม่ดูแลพวกเขา ไม่ชอบทำงานหนัก แต่ชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ อยากรู้เร็วในขณะที่อายุน้อย เป้าหมายไม่ใช่การเข้าทำงานในบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง แต่หวังที่จะเป็นเจ้าของธุรกิจของตนเองที่สามารถควบคุมดูแลได้ไม่ยากนัก ปัจจุบันคนเจนเนอเรชั่นวาย เริ่มเข้าสู่การทำงานในองค์กรมากขึ้นพฤติกรรมและความต้องการด้านการงานก็จะเป็นในแบบฉบับของตนเอง แตกต่างจากบุคลากรเจนเนอเรชั่นอื่นในองค์กร ส่งผลให้กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงงานบ่อยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ (ศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ, 2561) ได้มีการเผยแพร่ผลสำรวจกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายทำงานเฉลี่ยแห่งละ 2 ปี 5 เดือน สั้นกว่าเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ ซึ่งทำงานเฉลี่ย 5 ปี 5 เดือน ซึ่งเจนเนอเรชั่นวายให้เหตุผลถึงการเปลี่ยนแปลงงานบ่อย โดยเกิดจากมีความต้องการที่จะร่วมงานในองค์กรขนาดใหญ่มีความมั่นคงค่าตอบแทนในการดำเนินงาน และสวัสดิการที่เพิ่มสูงขึ้น การเรียนรู้ความต้องการของคนกลุ่ม เจนเนอเรชั่นวายอย่างลึกซึ้ง ก็จะสามารถสร้างแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้ใช้ศักยภาพที่มีอย่างถูกต้องและอย่างเต็มที่เพราะคนเจนเนอเรชั่นวายนี้ จะเป็นช่วงชีวิตของคนวัยทำงานที่กำลังจะเติบโตเพื่อก้าวสู่ระดับผู้นำขององค์กรต่อไปในอนาคตและเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรในอนาคตได้

### ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

การจัดการทุนมนุษย์ เป็นการใช้ทุนมนุษย์เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด (Mondy & Noe, 1996) หรือการจัดการบุคลากรในองค์กร โดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรี ความเป็นคนและต้องทำให้บุคคลเหล่านั้นได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม (William Werther & Kiath David, 1985) ในขณะที่ คลาร์ค (Clark, 1992) มีแนวคิดของการจัดการทุนมนุษย์ว่า เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้



องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) การจัดการทุนมนุษย์ให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล (2) การจัดการทุนมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์การ เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์การเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย และ (3) วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทุนมนุษย์ควรมุ่งที่องค์การ ส่วนสมาชิกขององค์การแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง นักวิชาการไทยหลายท่านได้ให้ แนวคิดการจัดการทุนมนุษย์แตกต่างกัน เป็นต้นว่า การบริหารทุนมนุษย์ในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังล้าหลังอยู่ ซึ่งปัญหาและอุปสรรค ที่ขัดขวางความก้าวหน้าของประเทศไทย คือ การขาดการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งจะสังเกตได้ว่า ประเทศไทย เป็นประเทศที่ผลิตและส่งออกข้าว แต่ผลผลิตต่อไร่้นั้นต่ำกว่าประเทศอื่นๆในโลก หลายประเทศ เช่น ญี่ปุ่น จีน แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพในการผลิตข้าวของไทยตกต่ำลง เพราะไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีในการที่จะปรับปรุงผลิตภาพให้ดียิ่งขึ้น ขณะที่ประเทศจีนกำลังพัฒนาเทคโนโลยี Bio-Tech รวมทั้งการพัฒนาพันธุกรรมของข้าวและพืชผักธัญญาหาร ซึ่งในที่สุดหากประเทศไทยยังไม่เริ่มที่จะพัฒนาเทคโนโลยีให้เท่าทันประเทศอื่น จะทำให้เกิดปัญหาอย่างรุนแรงตามมา ก็คือในเมื่อผลิตภัณ์ของไทยมีคุณภาพ มีรูปแบบที่สู้ประเทศคู่แข่งไม่ได้ ก็ต้องมีการลดราคาเพื่อให้สามารถขายได้ และการลดราคาที่ลดไปเรื่อย ๆ สุดท้ายก็จะทำให้เกิดการขาดทุน และทำลายวงจรธุรกิจทั้งระบบในที่สุด (วิโรจน์ ลักขณาอดิศร, 2552)

การจัดการทุนมนุษย์ในองค์การว่า ทรัพยากรหมายถึงคนหรือกลุ่มคน ซึ่งเป็นคนที่มีค่ามากที่สุด ในหน่วยงานของภาครัฐและภาคเอกชน เมื่อนำคำ 2 คำมารวมกัน ก็คือการจัดการทุนมนุษย์ ก่อนหน้านั้นก็มีการเรียกชื่อให้ต่างกันออกไป เรียกว่าการใช้ประโยชน์ทุนมนุษย์หรือการบริหารบุคลากร บางครั้งบอกว่าการจัดการทุนมนุษย์หมายถึงกิจกรรมหรือ การปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน กำลังคน การจัดคนให้เข้ากับตำแหน่ง การเลือกสรรหรือการคัดเลือก การเลื่อน ลด ปลด ย้าย หรือการปูนบำเหน็จรางวัล วินัย การลงโทษ การดำรงรักษาคณะเอาไว้การพัฒนา (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2552) ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึงบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ องค์การมีหน้าที่ในการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์ และสมชาย หิรัญกิตติ, 2548)

สรุปได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ ได้รับความนิยมนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใดๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทุนมนุษย์ มีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกัน

เยี่ยมมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นโดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

### ความสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์

การบริหารองค์การ มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทุนมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทุนมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพการพัฒนาและการรักษาทุนมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์การไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทุนมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทุนมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์การดังต่อไปนี้คือ (Hyun, 2010)

1. ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทุนมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทุนมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทุนมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์การมีความต้องการทุนมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่างๆ อย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

3. ทำให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทุนมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ในการบริหารองค์การ

4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทุนมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการ



ดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทุนมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทุนมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทุนมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ทำให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น การฝึกอบรม ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร

### กระบวนการจัดการทุนมนุษย์

หกระบวนการจัดการทุนมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะเวลาสำคัญ ตั้งแต่การได้คนมาทำงานในองค์กร (Acquisition) การดูแลรักษาให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Retention) และการดูแลการออกจากงานของคนงาน (Separation) โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งในกระบวนการจัดการทุนมนุษย์จะได้รับอิทธิพลจากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานด้วย (Ciisio, Wayne F. 2003; Cornelius, Nelarine, 2001)

## 1. ระยะการได้มา (Acquisition)

ระยะการได้มาซึ่งทุนมนุษย์ที่จะเข้ามาทำงานใน จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญในการบริหาร ทุนมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทุนมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่

1.1 การวางแผนทุนมนุษย์ (Human Capital Planning) เป็นกิจกรรมการจัดการทุนมนุษย์ขั้นตอนแรกก่อนที่จะมีการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุพนักงานเข้าทำงาน ซึ่งการวางแผนทุนมนุษย์ เป็นการพยากรณ์ความต้องการทุนมนุษย์ในอนาคต ทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถเพื่อให้แน่ใจว่าจะมีทุนมนุษย์ใช้ตามความต้องการขององค์กร การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นความต้องการทุนมนุษย์ขององค์กรจึงมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งเช่นกัน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการทุนมนุษย์ในอนาคตที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ การเจริญเติบโตขององค์กร และการออกจากงานของพนักงาน เช่น ความต้องการใช้บริการของลูกค้าเพิ่มขึ้น มีการขยายบริการ หรือเพิ่มคุณภาพและระดับความสามารถในการทำงาน รวมทั้งการลาออก การให้ออก และการเกษียณของพนักงานเก่า หากขาดการวางแผนที่ดีจะทำให้พนักงานที่มีอยู่เก่าและพนักงานที่รับใหม่มีไม่เพียงพอ หรือบางครั้งเกินความต้องการขององค์กรได้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อคุณภาพการให้บริการขององค์กร หรือส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรในกรณีที่มีคนเกิน เป็นต้น

กระบวนการวางแผนทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand) ด้านทุนมนุษย์จากแผนธุรกิจและแผนกิจกรรมที่จะมีในอนาคตเพื่อสามารถคาดการณ์ความต้องการในอนาคตในขณะเดียวกันต้องวิเคราะห์อุปทาน (Supply) ด้านทุนมนุษย์ประเภทต่างๆ ที่องค์กรต้องการในอนาคต ทั้งทรัพยากรที่มีอยู่เดิมในองค์กร เช่น การเลื่อน การโอนย้ายตำแหน่งพนักงานที่มีอยู่เดิม และจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารคาดการณ์ได้ว่าจะมีคนงานขาดหรือเกินในอนาคต ถ้าคาดว่า จะขาดคนงาน จำเป็นต้องวางแผนการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา การเพิ่มผลผลิตของคนงานเดิม หรือการใช้ทรัพยากรทางเลือกอื่นๆ ถ้าทำได้ ส่วนในกรณีที่คาดการณ์ว่าจะมีคนงานเกิน จำเป็นต้องวางแผนการลดคนงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การให้เกษียณก่อนกำหนด หรือการขยายงานให้สอดคล้องกับจำนวนคนงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น เป็นต้น ซึ่งเมื่อวางแผนการเพิ่มหรือลดคนแล้ว จะต้องมีการกำหนดงบประมาณที่จะใช้ และมาตรฐานทุนมนุษย์ที่ต้องการ เช่น จำนวนคนงาน ความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการ รวมถึงการกำหนดวิธีการควบคุมให้เกิดการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

ถึงแม้ว่าการวางแผนจะถูกกำหนดให้เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการ ทุนมนุษย์ในระยะของการได้มา แต่การวางแผนทุนมนุษย์จะต้องมองภาพรวมของกระบวนการ





จัดการทุนมนุษย์ คือ ทั้งการได้มา การดูแลรักษา และการออกจากงาน เพราะทั้ง 3 ระยะต่างเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน

1.2 การสรรหา (Recruitment) การสรรหา เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรเอง เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย หรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้ ซึ่งทั้งสองแหล่งมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะใช้วิธีการสรรหาว่าจ้างคนใหม่เข้ามาทำงาน ผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาทางเลือกอื่นๆ ก่อน เช่น การให้คนงานที่มีอยู่ทำงานล่วงเวลา หรือการจ้างคนงานชั่วคราวหรือทำงานบางเวลา เพื่อไม่ให้เป็นภาระในการจัดการทุนมนุษย์ในระยะยาว แต่ถ้าพิจารณาแล้วไม่มีทางเลือกอื่น จำเป็นต้องสรรหาคนใหม่เข้ามาทำงานในองค์กร สามารถใช้วิธีการสรรหาได้หลายวิธี คือ

1) การให้ผู้สมัครมาสมัครเอง (Walk In) ซึ่งเหมาะกับสถานที่ที่มีชื่อเสียงและตั้งอยู่ในที่ผู้สมัครสามารถเข้าถึงได้ง่าย

2) การให้คนงานเดิมแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาสมัคร

3) การโฆษณาผ่านสื่อมวลชนต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร วิชาชีพ วิทยุ หรือโทรทัศน์

4) การแจ้งผ่านสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ

5) การแจ้งผ่านสมาคมวิชาชีพของงานที่ต้องการ เช่น แพทย์สภา หรือสภาการพยาบาล สมาคมฯ

6) การแจ้งผ่านศูนย์จัดหางาน ทั้งของรัฐและเอกชน เช่น ที่กรมการจัดหางาน หรือสำนักงานจัดหางานของเอกชน เป็นต้น

7) การทาบทามบุคคลที่เป็นที่รู้จักดีอยู่แล้วและทำงานที่องค์กรหรือองค์กรอื่น ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์ตรงตามที่ต้องการ วิธีนี้เหมาะกับตำแหน่งงานในระดับสูง

8) การให้บริษัทค้นหาผู้บริหาร (Executive Search Firms) เป็นบริษัทที่ทำหน้าที่ค้นหาบุคคลที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงในตำแหน่งที่ต้องการรับ ซึ่งมักเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะค้นหาและทาบทามบุคคลดังกล่าว (Headhunters) ที่ทำงานอยู่ในองค์กรอื่นให้มาทำงานกับองค์กรที่ต้องการ ซึ่งมักได้คนที่ความสามารถสูงและมาทำงานได้ทันที แต่ต้องเสียค่าบริการในอัตราสูง

1.3 การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือก เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผู้มาสมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจแล้ว กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ หรือ Put the Right Man on The Right Job นั่นเอง

ขั้นตอนการคัดเลือกอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การและในแต่ละตำแหน่ง เช่น บางองค์การอาจไม่มีการสัมภาษณ์ขั้นต้นแต่ใช้วิธีการทดสอบข้อเขียนก่อนโดยเฉพาะตำแหน่งที่มีคนสมัครจำนวนมากเพื่อคัดกรองคนที่เหมาะสมให้เหลือน้อยลง หรือบางตำแหน่งอาจใช้วิธีการทดสอบภาคปฏิบัติ เช่น ตำแหน่งพนักงานธุรการ อาจให้ทดสอบการพิมพ์ หรือการใช้คอมพิวเตอร์ บางตำแหน่งที่มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพไว้แน่นอนแล้ว เช่น แพทย์ พยาบาล หรือเภสัชกร อาจพิจารณาจากใบประกอบวิชาชีพแทนการสอบ

สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง เพราะสามารถรวบรวมข้อมูลของผู้สมัครในลักษณะการเผชิญหน้า จึงมีโอกาสได้ข้อมูลที่ตรงตามเป็นจริงได้มาก เพราะสามารถสังเกตปฏิกิริยาประกอบการสัมภาษณ์ได้ด้วย ซึ่งการสัมภาษณ์นอกจากจะได้ข้อมูลของผู้สมัครเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ทักษะ ไหวพริบ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานที่สมัครแล้ว ผู้สัมภาษณ์ยังสามารถให้ข้อมูลที่จริงบางประการเกี่ยวกับลักษณะงานในองค์การ เพื่อให้ผู้สมัครพิจารณาว่าตรงตามที่คาดหวังหรือไม่ เมื่อจบการสัมภาษณ์ควรให้ผู้สมัครประเมินตนเองว่า เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะรับหรือไม่

1.4 การปฐมนิเทศ (Orientation) ภายหลังจากคัดเลือกแล้ว การแนะนำตัวและการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไป วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ คือ เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์การและบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่และสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยองค์การควรให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่ในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์การ สภาพทางกายภาพขององค์การ โครงสร้างการบริหาร แนวปฏิบัติเรื่องความปลอดภัยและอัคคีภัย บริการด้านสุขภาพและบริการช่วยเหลืออื่นๆ นโยบายสำคัญและสิทธิประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ รวมถึงช่วงเวลา วิธีการ และผู้ทำหน้าที่ให้การดูแลฝึกอบรมและทดลองงานของพนักงานงานใหม่ ซึ่งการปฐมนิเทศที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ช่วยให้พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้การทำงานและมีพฤติกรรมตามที่องค์การคาดหวัง

## 2. ระยะการดูแลรักษา (Retention)

ระยะการดูแลรักษาทุนมนุษย์ที่ทำงานในองค์การ มีจุดประสงค์เพื่อให้ทุนมนุษย์สามารถทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผล



งาน การจัดวางคนการฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือให้คำปรึกษาการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

2.1 การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) การประเมินผลงานเป็นระบบการวัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการประเมินผลงานของพนักงานเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลงานของพนักงานแต่ละคนเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน การบริหารค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนทุนมนุษย์ ซึ่งการประเมินผลงานสามารถดำเนินการได้ 4 ลักษณะ คือ (1) การประเมินผลงานเพื่อบรรจุหลังการทดลองงาน (2) การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (3) การประเมินผลในช่วงการรักษาราชการในตำแหน่งก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ และ (4) การประเมินศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

2.2 การจัดวางคน (Employee Placement) ข้อมูลจากการประเมินผลงานจะทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดวางคนในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง หรือการโอนย้าย เป็นต้น

2.3 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่างๆ สำหรับเหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์ มี 5 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งพนักงานที่ขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานนับเป็นความสำคัญอันดับแรกที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม นอกจากนี้ พนักงานบางรายที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและยังขาดทักษะและความสามารถบางประการในการดำรงตำแหน่งใหม่ ก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเช่นกัน (2) เพื่อช่วยให้พนักงานมีทักษะก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีองค์กร และวิธีการบริหาร เช่น เมื่อมีการปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร จำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ในองค์กรต่างๆ (3) เพื่อช่วยให้ปัญหาขององค์กรได้รับการแก้ไข เช่น ปัญหาความขัดแย้ง คนงานลาออก การทำงานไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งการฝึกอบรมพนักงานเป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญที่ช่วยแก้ไขปัญหาเหล่านี้ (4) เพื่อเตรียมพร้อมให้กับพนักงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจพนักงานด้วยการเลื่อนตำแหน่งให้จะต้องทำควบคู่กับการมีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างกว้างขวาง และ (5) เพื่อปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ซึ่งได้กล่าวรายละเอียดมาแล้วข้างต้น การฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานขององค์กร แผนก และองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ และช่วยให้เป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลบรรลุด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยใน

การผลักดันและสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

2.4 ระเบียบวินัย (Discipline) เมื่อกล่าวถึงระเบียบวินัย คนส่วนใหญ่มักจะมองในด้านลบว่าเกี่ยวข้องกับการลงโทษ แต่ถ้ามองในด้านบวกระเบียบวินัยช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการยอมรับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ นโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ที่กำหนดต้องสมเหตุสมผล และพนักงานมีความเข้าใจต่อสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้เขาปฏิบัติ รวมทั้งพนักงานต้องยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารที่จะออกระเบียบวินัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ดีของพนักงาน และให้การยอมรับการดำเนินการใดๆ ของผู้บริหาร เมื่อมีพนักงานละเมิดระเบียบวินัยดังกล่าว

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits Administration) สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาคนที่ทำงานให้ทำงานตามที่มุ่งหวังและอยู่กับองค์กรต่อไป โดยไม่ย้ายงาน หรือลาออก คือ การบริหารค่าตอบแทนให้แก่พนักงานได้อย่างเหมาะสม มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส พร้อมทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น การประกันสังคม การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินสะสม และเงินบำเหน็จบำนาญ และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้วันหยุด การลาพัก การลาป่วย การลาพักผ่อน การให้ชุดทำงานแก่คนงาน การให้เครื่องดื่มหรืออาหารขณะขึ้นเวรป่วยและเวรดึก เป็นต้น

2.6 การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา (Employee Assistance/Career Counseling) เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร ในขณะที่เดียวกันทุนมนุษย์แต่ละคนต่างมีปัญหาส่วนตัว และปัญหาครอบครัวที่แตกต่างกันไป บางคนสามารถเผชิญและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ในขณะที่บางคนไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเองและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เช่น อาจเป็นเหตุให้ต้องมาทำงานสาย หยุดงาน อารมณ์หงุดหงิดขณะทำงาน หรือเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน ดังนั้น แต่ละองค์กรควรให้ความสำคัญในการจัดโปรแกรมการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแก่คนงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การให้สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ การให้บริการคลินิกคลายเครียด การจัดคลินิกเลิกบุหรี่และเลิกสุราให้แก่คนงานที่มีปัญหาในเรื่องดังกล่าว การให้คำปรึกษาเรื่องอาชีพ เพื่อให้คนงานมีการพัฒนาตนให้สอดคล้องกับความต้องการทุนมนุษย์ในอนาคตขององค์กร

2.7 การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health) นอกจากกฎหมายแรงงานที่กำหนดให้องค์กรต่างๆ ต้องดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของคนงานแล้ว พนักงานขององค์กรบางตำแหน่งยังต้องทำงานที่เสี่ยงภัยต่อสุขภาพ



### 3. ระยะการออกจากงาน

การที่พนักงานออกจากงานมีหลายสาเหตุ ได้แก่ ได้งานอื่นที่ดีกว่า การให้ออก การเกษียณอายุการทำงาน หรือเนื่องจากการเสียชีวิต โดยเฉพาะในปัจจุบันองค์กรเอกชนต่างๆ หลายแห่งต้องให้คนงานออกจากงานมากขึ้น เนื่องจากได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้นทำให้ความจำเป็นต้องใช้คนทำงานในบางตำแหน่งลดน้อยลง หรือมีการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการลดคน หรือการใช้ระบบจ้างบุคคลหรือองค์กรจากภายนอก (Outsource) มาทำงานแทนการจ้างพนักงานประจำที่มีภาระเงินเดือนและสวัสดิการสูง อันเป็นการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้นั้น ยิ่งส่งผลให้การจัดการทุนมนุษย์ในระยะการออกจากงานมีความสำคัญมากขึ้น

การจัดการทุนมนุษย์ในระยะการออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับช่วยเหลือและกำกับการออกของคนงานจากองค์กร นอกจากกิจกรรมปกติที่ฝ่ายจัดการทุนมนุษย์ต้องดูแล เช่น การเก็บคืนเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่องค์กรเคยมอบให้พนักงานไว้ใช้งาน การเก็บกุญแจและรายงานต่างๆ สรุปร่วมประวัติการจ้างงาน การดำเนินการเรื่องการจ่ายเงินก่อนออกจากงาน และการสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสาเหตุของการลาออก ปัจจุบันหลายองค์กรยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผนการเกษียณให้แก่พนักงานเพื่อให้คนงานมีการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้ และกิจกรรมการหางานใหม่ให้แก่คนงานในกรณีที่องค์กรเดิมมีการยุบ เลิก หรือควบกับกิจการใหม่ด้วย เช่น มีการฝึกอบรมคนงานให้มีความพร้อมที่จะออกไปทำงานกับองค์กรใหม่ที่ได้จัดเตรียมติดต่อไว้ให้ เมื่อองค์กรเดิมต้องยุบเลิก หรือการโฆษณาหางานใหม่ให้ในนามขององค์กรเดิม หรือการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพทางเลือกอื่นๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือให้คนงานที่ต้องออกจากงานได้มีงานทำต่อไป

กรณีการจ่ายเงินให้แก่ทายาทของคนงานที่เสียชีวิต การจ่ายเงินชดเชยกรณีให้คนงานออกหรือปลดออก และการจ่ายเงินทุนหรือค่าครองชีพกรณีเกษียณ ให้ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานที่ได้กำหนดไว้ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ คือ ในกรณีที่มีคนงานออกจากงานควรให้ฝ่ายจัดการทุนมนุษย์ทำการสัมภาษณ์ก่อนออก (Exit Interview) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานหัวหน้างาน สิ่งอำนวยความสะดวก ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการมาปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตามกระบวนการเก็บข้อมูลและรายงานข้อมูลควรเชื่อถือได้และควรเป็นความลับ

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการทุนมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะการได้มา ประกอบด้วย การวางแผนทุนมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศ 2) ระยะการดูแลรักษา ประกอบด้วย การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบ

วินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือให้คำปรึกษา การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย และ 3) ระยะเวลาออกจากงาน การช่วยเหลือและกำกับผลการออกของคนงานจากองค์กร นอกจากนี้กิจกรรมปกติที่ฝ่ายจัดการทุนมนุษย์ต้องดูแล เช่น การเก็บคืนเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่องค์กรเคยมอบให้พนักงานไว้ใช้งาน การเก็บกุญแจและรายงานต่างๆ สรุปรวบรวมประวัติการจ้างงาน การดำเนินการเรื่องการจ่ายเงินก่อนออกจากงาน และการสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสาเหตุของการลาออกเพื่อนำข้อมูลกลับมาวิเคราะห์ปรับปรุงในการบริหารทุนมนุษย์โดยเสนอต่อผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ สาเหตุที่แท้จริง และแนวโน้ม เพื่อช่วยให้แก้ปัญหาได้ตรงจุด ได้ดีกว่าการตั้งรับด้วยข้อมูล Turnover ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลและข้อเสนอแนะก่อนที่จะหายไป และคนทยอยลาออกจนส่งผลกระทบต่อองค์กร

### คุณลักษณะของคนเจนเอเรชั่น วาย

เจนเอเรชั่น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับช่วงอายุและวิวัฒนาการทางสังคมตามลำดับเวลา ประสิทธิภาพ ทางประวัติศาสตร์ร่วมกัน เกิดเป็นการรวมตัวกันเป็นรุ่นเดียวกัน (Mannheim, 1952) นักวิชาการจึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องเจนเอเรชั่น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจโครงสร้างของสังคม การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการต่าง ๆ ของคนรุ่นใหม่ที่กำลังเข้ามาแทนคนรุ่นเก่า ความแตกต่างของคนแต่ละเจนเอเรชั่น ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ กับสังคม ทั้งในระดับครอบครัว หน่วยงาน องค์กรและประเทศชาติ ดังนั้นการทำความเข้าใจ ถึงความแตกต่างระหว่างคนในแต่ละเจนเอเรชั่น ในเชิงคุณลักษณะ แนวความคิด ความเชื่อ ทศนคติ แนวโน้มพฤติกรรมในการใช้ชีวิต และวิธีการทำงานของคนทุกยุคคนเข้าใจจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์กร (Glass, 2007; Mannheim, 1952)

เจนเอเรชั่น วาย (Generation Y) หรือ "Gen-Y" ซึ่งเป็นคนวัยตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนปลายถึงเริ่มทำงานใหม่ (พ.ศ. 2523-2540) คนกลุ่มนี้เกิดมาพร้อมเทคโนโลยีทันสมัยและแพร่หลาย รวมทั้งองค์ความรู้ ทำให้มีความอดทนเริ่มน้อยลง สมาธิสั้นขึ้น ชอบ Copy-Paste และเปลี่ยนงานบ่อย คนเจนนี้ไม่ชอบชนชั้น ซึ่งตรงนี้หมายถึงการทำงานและใช้ชีวิต โดยเด็กยุคนี้ชอบการทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกันมากกว่าฟังคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้นาอย่างเดียว และการบังคับขู่เข็ญจากพ่อแม่ (สรรเพชญ ไชยสิริยะสวัสดิ์, 2564) คนรุ่นวายหรือคน Gen Y เป็นเด็กรุ่นใหม่ต้องการเหตุผลในทุกเรื่อง คำว่า "ทำไม" จึงเป็นเหมือนสัญลักษณ์ของพวกเขา คนกลุ่มนี้จะกล้าแสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่สนใจต่อคำวิจารณ์ มีความมั่นใจในตัวเอง ชอบทางลัด สะดวก รวดเร็ว และไฮเทคโนโลยี ทุกคำถามมีคำตอบในโลกอินเทอร์เน็ต สมัครงานผ่านอินเทอร์เน็ต คุยกันทางอินเทอร์เน็ต เป็นสาวกไอโฟน ชัมซุง สมาร์ทโฟนรุ่นต่างๆ มีเสียงเพลงเป็นเพื่อน หางานที่ถูกใจทำโดยต้องใช้ชีวิตสบายไปพร้อมกับค่าตอบแทนสูง ไม่ต้อง



เข้าออฟฟิศให้ปวดหัว ชุดทำงานขอใส่ตามใจฉัน ขอให้วัดกันที่ผลงาน ไม่ต้องการเวลาทำงานที่แน่นอนและงานหนักต้องมาพร้อมกับผลตอบแทนที่ตนพอใจ (อุทิส ศิริวรรณ, 2558) จัดเป็นกลุ่มที่มีอายุโตขึ้นมาอยู่ในกลุ่มวัยรุ่นเข้าสู่วัยทำงาน จะเป็นคนที่สามารถกระโดดเข้าไปสู่วัยทำงานได้ อาจจะมีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปคนกลุ่มนี้จะเกิดมาพร้อมกับความสงสัยแต่เกิดมาบนความเพียบพร้อมทันสมัย เกิดมาในช่วงเวลาบ้านเมืองสงบและง่ายตายขึ้น พวกเขาไม่รู้จักประวัติศาสตร์ไทยก่อนหน้า มีแม่บ้านคอยดูแลทำความสะอาดบ้าน มีรถที่พ่อแม่ซื้อให้ เชี่ยวชาญการท่องอินเทอร์เน็ต เคเบิลทีวี และโทรศัพท์มือถือซึ่งทำให้เข้าถึงหาข้อมูลต่างๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว (นิเวศน์ ธรรมะ, 2552) กลุ่มคนรุ่นใหม่ ซึ่งเกิดมาท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงหลายด้าน พ่อแม่มักออกไปทำงานนอกบ้านและมีจำนวนมากที่เติบโตมาในครอบครัวที่พ่อแม่แยกทางกัน มีอิสระในการใช้ชีวิตนอกบ้านน้อยกว่ากลุ่มเจนเอเรชั่นอื่น ๆ เนื่องจากพ่อแม่เห็นถึงความไม่ปลอดภัยของสังคมภายนอก ส่งผลให้เจนเอเรชั่นวายมีวุฒิภาวะหรือความเป็นผู้ใหญ่ น้อยกว่ากลุ่มเบบี้บูมเมอร์หรือกลุ่มเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ในช่วงอายุรุ่นราวคราวเดียวกัน เจนเอเรชั่นวาย มีชื่อที่ใช้เรียกหลากหลาย เช่น Millennial, WHY, Dot Com หรือ KIPPERS โดยคนกลุ่มนี้เติบโตมาในยุคที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงและมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมาก รวมถึงเป็นเจนเอเรชั่น ที่ได้รับประสบการณ์และเผชิญวิกฤตความรุนแรงทางสังคมอย่างมาก เช่น สภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ในหลายๆประเทศ เหตุการณ์ก่อการร้าย ภัยธรรมชาติที่รุนแรงและคาดไม่ถึง ส่งผลให้กลุ่มเจนเอเรชั่นวายมีวิธีการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการการยอมรับ ชอบความท้าทายและอยากรู้ อยากเห็นแต่มีความอ่อนไหวต่อสิ่งเร้าจึงมักมีเงื่อนไขในการทำงานเสมอ ทำงานเพื่อวันนี้ ไม่มีการวางแผนระยะยาว ไม่คำนึงถึงอนาคต ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการบริโภคอย่างเร่งด่วนให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการท่องจำและมีความสามารถในการทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน (เดชา วัฒนะไพศาล, 2552)

สรุปได้ว่า เจนเอเรชั่นวาย คนกลุ่มนี้เกิดมาพร้อมเทคโนโลยีทันสมัยและแพร่หลาย รวมทั้งองค์ความรู้ ทำให้มีความอดทนเริ่มน้อยลง สมาธิสั้นขึ้น และเปลี่ยนงานบ่อย คนเจนนี้ไม่ชอบชนชั้น หางานที่ถูกต้องทำโดยต้องใช้ชีวิตสบายไปพร้อมๆ กับค่าตอบแทนสูง ไม่ต้องเข้าออฟฟิศให้ปวดหัว ขอให้วัดกันที่ผลงาน ไม่ต้องการเวลาทำงานที่แน่นอนและงานหนักต้องมาพร้อมกับผลตอบแทนที่ตนพอใจ ซึ่งตรงนี้หมายถึงการทำงานและใช้ชีวิต โดยเด็กยุคนี้ชอบการทำงานเป็นทีม เนื่องจากเติบโตมาในยุคที่มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงและมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมาก ได้รับประสบการณ์และเผชิญวิกฤตความรุนแรงทางสังคมอย่างมาก เช่น สภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ในหลายๆประเทศ เหตุการณ์ก่อการร้าย ภัยธรรมชาติที่รุนแรงและคาดไม่ถึง ส่งผลให้กลุ่มเจนเอเรชั่นวาย มีวิธีการดำเนินชีวิตที่รวดเร็ว มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการการยอมรับ ชอบความท้าทาย

และอยากรู้ อยากเห็น แต่มีความอ่อนไหวต่อสิ่งเร้า จึงมักมีเงื่อนไขในการทำงานเสมอ ทำงานเพื่อวันนี้ ไม่มีการวางแผนระยะยาว ไม่คำนึงถึงอนาคต ส่งผลให้เกิดพฤติกรรม การบริโภคอย่างเร่งด่วนให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดมากกว่าการท่องจำ และมีความสามารถในการทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

## เอกสารอ้างอิง

- ชัยชัย พันธุ์เกตุ. (2564). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคแข่งขัน. เรียกใช้เมื่อ 12 เมษายน 2564 จาก <http://www.hu.ac.th/academic/article/hr/chatchai.htm>.
- ธงชัย สันติวงษ์ และสมชาย หิรัญกิตติ. (2548). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- เดชา วัฒนะไพศาล. (2552). การรับรู้คุณลักษณะของเจเนอเรชั่น วายและแรงจูงใจในการทำงาน: มุมมองระหว่าง เจเนอเรชั่น ต่างๆ ในองค์กร. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 31(121), 1-25.
- นพพล นพรัตน์. (2564). การจัดการทุนมนุษย์. เรียกใช้เมื่อ 12 เมษายน 2564 จาก [www.tpa.or.th](http://www.tpa.or.th).
- นิเวศน์ ธรรมะ. (2552). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด การจัดการการตลาด. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2552). การจัดการในองค์กรอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ. เรียกใช้เมื่อ 12 เมษายน 2564 จาก [www.stou.ac.th/study/sumrit/10-50/page1-10-50.html](http://www.stou.ac.th/study/sumrit/10-50/page1-10-50.html).
- วิโรจน์ ลักษณะอดิสร. (2552). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์องค์กร. เรียกใช้เมื่อ 12 เมษายน 2564 จาก [www.pantown.com/board.php](http://www.pantown.com/board.php).
- ศูนย์วิจัยเพื่อพัฒนาสังคมและธุรกิจ. (2561). มนุษย์เงินเดือนกรุงเทพฯ ความผูกพันต่อองค์กร ต่ำ-ย้ายงาน บ่อย. เรียกใช้เมื่อ 9 มีนาคม 2565 จาก <https://bltbangkok.com/WorkWell>.
- สรรเพชญ์ ไชยสิริยะสวัสดิ์. (2564). สแกนนิสัย “คน 4 เจเนอเรชั่น” แม้ต่างกันก็อยู่ร่วมกันได้. เรียกใช้เมื่อ 12 เมษายน 2564 จาก [https://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1401795159](https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1401795159).
- อุทิส ศิริวรรณ. (2558). จริต ๖ กับคนเจเนอเรชัน: เปรียบเทียบคน ๑๔ อารมณ์กับคน ๓ ยุค. วารสาร ทางเดิน, 41(174).
- Clark, R. B. (1992). *Marine Pollution*. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Clarendon.
- Casio, Wayne F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, Profit*. Boston: McGraw-Hill.





- Cornelius, N. (2001). Human Resource Management. London: Thomas Learning.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39 (2), 98-103.
- Hyun, H. S. (2010). Human Capital Development. ADB Economic Working Paper Series No.225 Asian Development Bank.
- Mannheim, K. (1952). The problem of Generation, In Kecskemeti, P. (ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Mondy, R. W. & Noe , R. M. (1996). *Human Resources Managment*. New York: Prentice-Hall.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell, Oxford.
- Werther, W. B. & Keith D. (1985). *Personal Management and Human Resources*. 2<sup>nd</sup> ed. NewYork: McGraw-Hill.