

การพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

Development of human resource systems in higher education institutions

กณิศศิชา เนาว์เย็นผล¹, อำนวย บุญรัตน์ไมตรี²,

ฐิติมา ให้อย่าง³, และ สมคิด ดวงจักร⁴

Kunsasicha Nowyenphol¹, Ammuay Boonratmaitreu²,

Thitima Holumyong³, and Somkid Dongchang⁴

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์¹²³

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง⁴

College of Management Innovation Rajamangala University of Technology Rattanakosin¹²³

Muban Chom Bueng Rajabhat University⁴

E-mail: Kunsasicha.now@rmutr.ac.th¹

Received 16 March 2023; Revised 28 March 2023; Accepted 29 August 2024.



บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ เป็นการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งการจัดการที่ดีจะช่วยให้มีคนที่ทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนที่มีความสามารถทำงาน มีการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรโดยมีการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมและทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการดำเนินการตั้งแต่การได้บุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร การดูแลรักษาให้คนทำงานในองค์กรได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และการดูแลการออกจากงานของบุคลากรที่สำคัญ การพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อคุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์และมีการจัดการในเรื่องของการได้มา การดูแลรักษา และการออกจากงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อม โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมทั้งระดับมหภาคและจุลภาค รวมทั้งความต้องการของลูกค้ำที่มีการเปลี่ยนแปลงไป แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องพยายามพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปรับและพัฒนาตนเองได้เพื่อให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

คำสำคัญ: ทรัพยากรมนุษย์; การพัฒนาระบบ; สถาบันอุดมศึกษา

Abstract

This academic article: The development of human resource systems in higher education institutions is the use of human resources to achieve the organization's objectives, which good management will help to have enough people to work and continue to have

good people with ability to work. Employees are retained with the organization with the development of compensation and welfare. and appropriate evaluation as well as building good relationships with personnel. As a result, the potential of human resources can be used appropriately and the organization achieves its objectives with the human resource management process being implemented since the personnel have come to work in the organization. Maintaining people working in the organization for maximum benefit and taking care of the leaving of important personnel. The development of human resource systems in higher education institutions is a human resource management that must analyze the environment that affects the characteristics of human resources and has Management in terms of acquisition, maintenance and retirement of personnel in accordance with the environmental situation by human resource management is influenced by both macro and micro environments. Including the needs of customers that have changed. Trends in human resource management must try to develop human resources to be able to adjust and develop themselves in order to keep pace with the changing situation.

Keywords: Human resources; System development; Higher education institution

บทนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) มีนโยบายที่มุ่งเน้นการพัฒนา ศักยภาพของมนุษย์เป็นสำคัญเนื่องจากมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตเพื่อสนองความต้องการการพัฒนาให้ เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจการพัฒนา ศักยภาพของคนทั้งปวงจะต้องพัฒนาให้คนทุกคนได้รับการ พัฒนาตามศักยภาพอย่างเต็มที่ทั้งทางด้านร่างกายจิตใจปัญญาและทักษะฝีมือเพื่อให้เป็นคนที่มีคุณธรรมมี สุขภาพพลานามัยที่ดีและมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้เนื่องจากการ พัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติการกิจต่างๆเพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศนั้น สนิ เจริญพจน์ ได้กล่าว สนับสนุนความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไว้โดยสรุปว่าในบรรดาปัจจัยเกื้อหนุนไปสู่ความเป็นเลิศ นั้นทุกๆฝ่ายเห็นพ้องต้องกันว่าต้องอาศัย “คน” ในองค์การเป็นหลักที่จะนำเทคโนโลยีต่างๆที่มีอยู่หรือที่จะ ประดิษฐ์คิดค้นปรับปรุงเข้ามาใช้ให้เหมาะสมตรงกับเป้าหมายการดำเนินงานหน่วยงานคนจึงเป็นตัวการสำคัญ ที่จะนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศความเป็นผู้นำในสังคมทุกระดับนอกจากนี้วิธีการที่สำคัญอย่างยิ่งที่นำมาให้ เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันและพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กานต์ ศรีวิภา สลิต 2560) ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในข้าราชการพลเรือนมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและตอบสนองความ ต้องการของประชาชนตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 พระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ ดี พ.ศ.2546 ดังนั้นการปรับเปลี่ยนบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อ สร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่จึงต้องเป็นระบบที่สร้างความ คล่องตัวให้กับผู้บริหารไม่ติดยึดอยู่กับกฎระเบียบ และต้องเป็นระบบที่เกื้อหนุนต่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันจะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม และทำให้ ข้าราชการมีความพึงพอใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย โดย “การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากร

บุคคล” หรือที่เรียกว่า HR Scorecard มาใช้ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อพัฒนาระบบและสร้างกลไกการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนความคุ้มค่า และความพร้อมรับมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับส่วนราชการ อันจะเป็นช่องทาง ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการ สามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์ สูงสุด เพื่อบรรลุภารกิจและ เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับส่วนราชการอันจะ นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ให้สามารถปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการของส่วนราชการได้ และเพื่อสร้างกลไกความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำหน้าที่เชิงนโยบายด้านการบริหารกำลังคนในภาพรวม (Human Resource Policy) และ ส่วนราชการซึ่งรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์และวิถีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy and Operation) ที่ประชุม ก.พ. ได้เห็นชอบกับแนวทางการนำ HR Scorecard มาใช้ตั้งแต่วันที่ 12 มกราคม 2547 ซึ่งเป็นแนวทางใหม่ในการทำงาน HR Scorecard ในภาครัฐ มีองค์ประกอบ 4 ส่วน ได้แก่

- 1) มาตรฐานความสำเร็จ (Standard for Success) หมายถึง เป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ
- 2) ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบายมาตรการ แผนงาน โครงการ และการดำเนินการต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการที่จะทำให้บรรลุมาตรฐานความสำเร็จ
- 3) มาตรการหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) ในการดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4) ผลการดำเนินงานที่ส่วนราชการใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่าได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุตามมาตรฐานความสำเร็จ มาตรฐานความสำเร็จการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) 5 มิติ ดังนี้ (กานต์ ศรีวิภาสสินิต 2560)

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency)

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Effectiveness)

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Accountability)

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

รายละเอียดในแต่ละมิติ มีดังนี้ (แผนยุทธศาสตร์ งานบริหารบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 2560)

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

1.1 ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพกล่าวคือ “กำลังคนมีสมรรถนะ” ที่เหมาะสม สอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

1.3 ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อจูงใจให้เข้ามา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของ ส่วนราชการ

1.4 ส่วนราชการ มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการนอก จากนั้นยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา

2.2 ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

2.3 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรม และกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

2.4 มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

3.1 การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจของส่วนราชการ (Retention)

3.2 ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบายแผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

3.3 การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มี การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

3.4 การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการ จะต้อง

4.1 รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัยโดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงานหลักคุณธรรมหลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน

4.2 มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการ

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการที่มี นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากร ดังนี้

5.1 ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงานและ บรรยากาศการทำงานตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการ แก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ ชีวิตส่วนตัว

5.2 มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

5.3 มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการ กับข้าราชการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองปัญหาเชิงพื้นที่หรือเชิงปัญหาเชิง สถานการณ์

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

คำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” (human resource management) แต่เดิม เคยใช้คำว่า การ บริหารงานบุคคล (personnel management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็น แบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์การ ที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์ รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการและงานธุรการ ต่อมาคำว่า “การจัดการทรัพยากร มนุษย์” ได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่ สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจาก ทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติ ต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิต ของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำ ให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้น การจัดการทรัพยากร มนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” (ชาญณรงค์ หวังเจริญ. 2558)

ดังนั้น การทรัพยากรบุคคล จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าที่สุดขององค์กร การที่องค์กรจะอยู่ รอดและสามารถดำเนินการให้มีความเจริญก้าวหน้าได้จะต้องอาศัยการรวมพลังของบุคลากรทุกคนในองค์กร ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถนะสอดคล้องตาม เป้าหมายและยุทธศาสตร์องค์กร ตลอดจนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร การจัดระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถร่วมมือและร่วมใจกันเป็นอย่างดีจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและเกิดการ

พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากร ให้สามารถรองรับและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต (ชาญณรงค์ หวังเจริญ. 2558)

การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การจัดการในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรนั้น ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุดทั้งในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดทั้งต่อองค์กรและต่อบุคลากรการบริหารงานบุคคล คือเป็นส่วนสำคัญในการบริหารงานในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมในส่วนของการจัดคนเข้าทำงานนั้นได้มีการพัฒนาขึ้นเป็นศาสตร์ทางวิชาการที่เรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล และพัฒนาต่อเนื่องมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยได้รวมการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การดำรงรักษา การจัดสวัสดิการ และการจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ เข้าไว้ด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อองค์กร และปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีบทบาทสำคัญในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ามาทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์กร

จากความสำคัญและความจำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยจึงกำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยโดยมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. ระบบการสรรหา
2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ระบบการบริหารค่าตอบแทน
4. ระบบการให้สวัสดิการและสิทธิประโยชน์
5. ระบบการดำรงรักษา

สรุปทั้งนี้เพราะมนุษย์จะเป็นผู้นำทรัพยากรอื่นๆ มาใช้ ดังนั้นหากมนุษย์ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์กรได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่แล้วเชื่อว่าพลังที่เกิดขึ้นจะผลักดันให้การบริหารจัดการในองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้และบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์คือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรหนึ่งๆ จะบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ

ระบบการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management System)

1. ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 กฎกระทรวงศึกษาธิการ และประกาศ ก.พ.อ.
2. ลูกจ้างประจำ มีระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วนราชการ
3. พนักงานราชการ มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยพนักงานราชการ
4. พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างชั่วคราว มีข้อบังคับมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วยพนักงานมหาวิทยาลัย

ความสำคัญของแผนบริหารทรัพยากรบุคคล

การวางแผน (Planning) คือการวางวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการตัดสินใจสรรหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแผนงานอาจมีความแตกต่างกันในด้านระยะเวลา เช่น แผนระยะยาว หรือแผน

ระยะสั้น เป็นต้น ตลอดจนมีความแตกต่างกันตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น แผนการเงิน แผนการตลาด หรือแผนการผลิต เป็นต้น

การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะนำหลักการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการที่จะทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถจะต้องสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่างๆ เข้ามาประกอบในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ผลงานที่ออกมาคุณภาพและยังประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ บุคลากร และสังคมส่วนรวมได้ นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรบุคคลที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยขั้นตอนที่ละเอียดอ่อนมากมาย โดยขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้ในงานทรัพยากรบุคคลคือ การวางแผน (Planning) ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกลสามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่องานการดำเนินงานและความต้องการด้านบุคลากรขององค์การ เพื่อที่จะสามารถวางแผนทรัพยากรบุคคล หรือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning : HRP) ได้อย่างรอบคอบ รัดกุม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลาได้

ดังนั้นจากความหมายของการวางแผนที่กล่าวมา ทำให้เราสามารถกล่าวได้ว่า “การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากร และสังคม”

สรุป จากความสำคัญ และความหมายดังกล่าวข้างต้น มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการ และพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างความก้าวหน้า และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าไว้กับมหาวิทยาลัยต่อไป

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคลมีเป้าหมายที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ดี สร้างคุณภาพชีวิตและความผาสุกในการปฏิบัติงาน และสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณภาพและมีคุณธรรม พึ่งพาตนเองได้และยืนอยู่อย่างสง่างามในสังคมวิชาการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ดังนี้

1. วางแผนกำลังคนอย่างเหมาะสมตามกรอบภารกิจ
2. กำหนดกระบวนการคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งด้วยระบบคุณธรรม และดำเนินการด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
3. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ สามารถดึงดูดบุคคลที่มีศักยภาพสูงเข้ามาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย
4. พัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลทะเบียนประวัติบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เอื้อต่อการทำงาน และมีความถูกต้องสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงาน
8. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีสุขภาพอนามัยที่ดี โดยการจัดให้มีสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการทำงาน และสถานที่ออกกำลังกาย รวมทั้งกิจกรรมการออกกำลังกาย
9. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตและสวัสดิการที่ดีอันจะ นำไปสู่ความจงรักภักดีองค์กร
10. กระจายอำนาจในการบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่หน่วยงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร
11. ปรับกระบวนการทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
12. สร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลกับบุคลากร

สรุป สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งรวมของทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูงของประเทศ อีกทั้งยังเป็นแหล่งผลิตกำลังคนที่สำคัญเพื่อสนองความต้องการของประเทศในด้านต่างๆ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศ โดยที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผลผลิตของงานการจูงใจในการปฏิบัติงานการสร้างโอกาสในความก้าวหน้ามาตรการดึงดูดหรือรักษาคคนให้อยู่ในระบบความปลอดภัยและสุขภาพการศึกษาฝึกอบรมและดูแลสถานบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีวิธีการที่จะทำ ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลตามนโยบายของรัฐบาลเพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นหลักซึ่งจะต้องมีระบบการประเมินและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกัน

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารงานบุคคล

ในการที่จะพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ทรัพยากรบุคคล ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่ง ที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรเกิดความ ก้าวหน้า ดังนั้น การจัดการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด จึงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งมีงานที่จะต้องควบคุมอยู่หลายๆ ส่วน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น งาน ในเรื่องของการตรวจสอบเวลาการทำงานในแต่ละวัน, การตรวจสอบสิทธิในการลา, จำนวนชั่วโมงทำงาน, จำนวนชั่วโมงล่วงเวลา, การคำนวณเงินเดือนหรือรายได้อื่นๆ, วิธีการคำนวณ ตลอดจนการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น การนำส่งเงินเดือนให้กับธนาคารเพื่อเข้าบัญชีของพนักงาน หรือการส่งรายงานต่างๆ ให้กับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานด้านภาษีเงินได้ หรือกองทุนประกันสังคม เป็นต้น นอกจากนี้ สิ่งที่ขาดไม่ได้ใน งานด้านบุคลากรก็คือ ระบบที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร, การประเมินผลการทำงานหรือการบริหารงานบุคคล Innovative HR เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า ระบบงานที่สลับซับซ้อนต่างๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็น วิธีการทำงานที่ยุ่งยากสำหรับวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ที่อาศัยคนเป็นหลัก ดังนั้น การที่จะลดขั้นตอนเพื่อให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น อีกทั้งยังได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ จึงจำเป็นต้องหาเครื่องมือหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่มีประสิทธิภาพ เข้ามาช่วยในการทำงาน ซึ่งในปัจจุบันเราคงไม่อาจปฏิเสธเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีการ

พัฒนาและก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว หลายองค์กรได้นำคอมพิวเตอร์มาช่วยพัฒนาระบบงานโดยเฉพาะในด้านฐานข้อมูล และการประมวลผลที่รวดเร็ว เรียกว่าระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System; HRIS) แทบจะทุกองค์กรในปัจจุบัน จะมีหน่วยงานใหม่เกิดขึ้น ซึ่งจะดูแลและรับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีเหล่านี้โดยเฉพาะ องค์กรใหญ่ๆ อาจมีหน่วยงานสำหรับพัฒนาระบบของตนเอง ซึ่งจะได้ Application ที่ตรงกับความต้องการมากที่สุดแต่ในขณะเดียวกัน ก็มีระบบสำเร็จรูป ที่มีผู้พัฒนาขึ้นมาให้เลือกใช้มากมาย ความสามารถในการทำงานก็แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับผู้พัฒนาระบบ เพราะเขาต้องการให้ระบบของเขานั้นครอบคลุมสำหรับทุกองค์กรเป็นหลัก ดังนั้น การเลือกหาระบบสำเร็จรูปจึงต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมให้ดี (วนิดา วงศ์สร้างทรัพย์. 2557)

ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เนื่องจากปัจจุบันโลกเราได้กล่าวสู่ยุคแห่งสารสนเทศ ผู้บริหารองค์กรเริ่มตระหนักและให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในองค์กรมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของสารสนเทศทางการตลาด สารสนเทศทางการเงิน และสารสนเทศทางการบริหารงานบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร

ท่ามกลางสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การดำเนินการใด ๆ ขององค์กร จะต้องมีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อาจเป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ๆ ตัวเรา ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ปัจจัยหลักๆ ได้แก่

ปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคมและวัฒนธรรม ล้วนแล้วแต่มีผลต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เช่น การขยายตัวของชุมชน การเปลี่ยนแปลงนโยบายบริหารประเทศของรัฐบาล การปรับเปลี่ยนนโยบายทางเศรษฐกิจ ตลอดจนการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร รวมถึงการเข้ามาของวัฒนธรรมต่างชาติ ส่งผลให้คนในสังคมหรือในองค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวตามความเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะในองค์กรธุรกิจ ดังนั้น หากองค์กรใดมีระบบสารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำครบถ้วนและทันต่อเหตุการณ์ ก็จะสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้องกว่า

ปัจจัยภายใน นอกจากจะมีปัจจัยต่างๆ จากภายนอกองค์กร ที่เข้ามามีอิทธิพลต่อองค์กรแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์กรที่เราต้องคำนึงถึงด้วย เช่น ปัจจัยด้านบุคลากร (Human Resources) ปัจจัยด้านสารสนเทศ (Information Technology) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (Management) ปัจจัยด้านบัญชีและการเงิน (Financial/Accounting) ปัจจัยด้านการตลาด (Marketing/Sales) และปัจจัยด้านการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์กรต้องยอมรับว่า การที่จะดำเนินงานต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพเสียก่อน ดังนั้น ระบบสารสนเทศในการบริหารงานด้านบุคลากร จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรจะละเลย และต้องพยายามส่งเสริมให้มีขึ้นในองค์กรของตน (ชุดิภาณูจน์ ศรีวิบูลย์.2557)

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไป เป็นกระบวนการที่รวบรวม จัดเก็บ บำรุงรักษา และนำมาปรับแก้ไขอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ระบบสารสนเทศมีความถูกต้องสมบูรณ์ สามารถนำข้อมูลไปใช้งานด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่จากการที่การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล มีการพัฒนา

และปรับตัวให้ทันสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ภารกิจใหม่ที่นักบริหารด้านทรัพยากรบุคคล ควรให้ความสนใจยิ่งขึ้น เช่น การวิจัยและพัฒนาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการหาแนวทางเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร ซึ่งก็ถือว่ามีความสำคัญ มากต่อการพัฒนาองค์กร อย่างไรก็ตาม เพื่อให้สารสนเทศทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สามารถนำไปใช้งานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เราจึงควรคำนึงถึงองค์ประกอบทางด้านบุคลากร (Human Resources), ด้านสารสนเทศ (Information Technology) และด้านการบริหาร (Management) มาประกอบกัน แล้วสร้างเป็นข้อมูลบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กร ดังนั้น ในแต่ละองค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญกับข้อมูลสารสนเทศทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มากขึ้น เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการบริหาร การวางแผนกำลังคน การพัฒนาและฝึกอบรม ฯลฯ องค์กรจึงหาทางเพื่อปรับปรุงระบบการจัดการแบบใหม่ เข้ามาใช้แทนระบบเดิม ซึ่งเต็มไปด้วยแฟ้มข้อมูล กระดาษ เอกสารต่างๆ มากมาย อีกทั้งยังเปลืองพื้นที่ในการจัดเก็บอีกด้วย ดังนั้น เราจึงควรศึกษาและทำความเข้าใจระบบงานก่อนปฏิบัติงานจริง ต่อระบบสารสนเทศกับการบริหารงานบุคคล เพราะระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากมีประโยชน์มากในการบริหารงานแล้ว ยังมีโทษมหันต์หากมีผู้แอบนำสารสนเทศไปใช้ใน ทางไม่ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้เกิดความเสียหายตามมา ดังนั้น จึงจำเป็นต้องสร้างระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขึ้น เพื่อผลิตฐานข้อมูลไว้คอยสนับสนุนแก่องค์กร และสิ่งที่ยังจำเป็นอยู่ก็คือ การพัฒนาคุณภาพ ของบุคลากรในองค์กร (พิชิต เทพวรรณ. 2554)

องค์ประกอบของระบบสารสนเทศทางการบริหารงานบุคคล

1. ระบบงานวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) แสดงให้เห็นถึงความเคลื่อนไหวของอัตรากำลัง, อัตราการเข้า - ออกของบุคลากร
2. ระบบงานทะเบียนประวัติ (Central Database) ช่วยในการเก็บข้อมูลด้านประวัติส่วนตัวของบุคลากร ประวัติการทำงาน ฯลฯ ซึ่งระบบอื่นๆ สามารถดึงข้อมูลไปใช้ร่วมกันได้
3. ระบบการตรวจสอบเวลา (Time Attendance) ระบบจะดึงเวลาจากเครื่องรูดบัตร มาเปรียบเทียบกับตารางเวลาทำงานปกติของพนักงาน แล้วรายงานความผิดพลาดที่เกิดขึ้นออกมา เช่น การขาดงาน, การมาสาย, การลา, หรือการทำงานล่วงเวลา เป็นต้น
4. ระบบงานด้านการคำนวณเงินเดือน (Payroll) ช่วยในการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และภาษี โดยที่ระบบจะทำการคำนวณอัตโนมัติ
5. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ช่วยในการกำหนดมาตรฐานในการประเมินผล ช่วยในการบันทึก คำนวณผลลัพธ์ และสรุปการประเมินผลของบุคลากร ในเรื่องการขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
6. ระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร (Training and Development) เป็นระบบที่ ช่วยในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร
7. ระบบงานสวัสดิการต่างๆ (Welfare) ช่วยในการเก็บบันทึกและบริหารงาน ข้อมูล เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล, เงินกู้, การเบิกวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น
8. ระบบการสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นระบบที่บันทึกข้อมูลการสมัครงาน สามารถสร้างแบบฟอร์มการทดสอบ, แบบฟอร์มสำหรับการสัมภาษณ์งานได้ และเมื่อพนักงานผ่านการคัดเลือกแล้ว ก็สามารถโอนข้อมูลเข้าสู่ระบบรวมได้โดยอัตโนมัติ

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงโปรแกรมสำเร็จรูปโดยทั่วไป เปรียบเทียบกับแนวคิดของระบบ HRIS ที่มักจะพบว่า ส่วนใหญ่แล้วยังเป็นระบบที่ยังไม่สมบูรณ์ มีเพียงบางโปรแกรมเท่านั้นที่มีระบบครบถ้วน ซึ่งแน่นอน

ว่า ย่อมมีราคาแพง โปรแกรมสำเร็จรูปโดยทั่วไป มักจะเน้นระบบงานด้านทะเบียนประวัติของบุคลากรโดยรวม ระบบการตรวจสอบเวลาทำงาน และระบบการคำนวณเงินเดือนเท่านั้น ซึ่งเป็นระบบที่องค์กรโดยทั่วไป จำเป็นต้องใช้ แต่ระบบในด้านงานพัฒนาบุคลากร, ด้านการจัดสวัสดิการ, ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ ยังมีรายละเอียดไม่มากนัก โดยเฉพาะระบบที่มีราคาถูกๆ ผู้บริหารจึงขาดความชัดเจนของข้อมูลเพียงพอ ในการที่จะนำไปสรุปวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบ ในการวางแผนเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างแท้จริง (พิชิต เทพวรรณ. 2554)

สรุปปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ผู้บริหารควรพิจารณาก่อนตัดสินใจเลือกระบบ HRIS คือต้องแน่ใจว่าระบบดังกล่าว สามารถรองรับการทำงานที่องค์กรต้องการได้ เพราะเวลาที่มีการนำเสนอ ผู้พัฒนาระบบ มักจะบอกว่า ระบบของตนทำอย่างนั้นได้ ทำอย่างนี้ได้ แต่มักจะไม่บอกว่า "ทำอย่างไร?" เมื่อติดตั้งระบบแล้ว ผู้ใช้จึงจะพบปัญหา ซึ่งก็อาจจะแก้ไขอะไรไม่ได้แล้ว จะเห็นได้ว่าสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น เป็นการนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร และกับบุคลากรขององค์กร เพราะเราถือว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีความค่า ที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวหน้า อย่างไรก็ตาม ถึงแม้องค์กรจะมีระบบที่ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าบุคลากรภายในองค์กรไม่มีคุณภาพ และการขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารแล้ว ระบบที่ดี ก็ไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Porter, cited in The Economist Books, 1994) ได้เสนอกรอบในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อสถานการณ์ขององค์กรเป็นสองระดับ และมีผลต่อการจัดการภายในองค์กรเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า คือ

1) ปัจจัยภายนอกในระดับมหภาค ประกอบด้วยสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี (politics, economics, social, technology - PEST Analysis) ปัจจัยทั้ง 4 นี้ มีผู้จัดอันดับความสำคัญไว้ว่า การเมือง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด เพราะการเมืองเป็นเรื่องของการแข่งขันหรือแสวงหาให้ได้มาซึ่งอำนาจ และการใช้อำนาจนั้นไปมีผลกระทบต่อสังคม ตัวอย่างเช่น การใช้อำนาจทางการบริหารไปกำหนดนโยบายการจัดสรรงบประมาณตามหัวประชากรในเขตพื้นที่รับผิดชอบของสถาบันอุดมศึกษา จะมีผลต่อการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษารัฐและเอกชนที่เข้าร่วมโครงการ

2) ปัจจัยภายนอกในระดับจุลภาค ประกอบด้วยสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก 4 ด้าน คือ ด้านการแข่งขันทางธุรกิจ (competition) ในกรณีที่เป็้องค์กรภาครัฐจะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลแทนการแข่งขันทางธุรกิจ สถานการณ์ด้านการสนับสนุนทรัพยากร (suppliers) สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม (innovation/technology) และสถานการณ์ความต้องการหรือค่านิยมของลูกค้า (customers' values) ปัจจัยระดับจุลภาคทั้ง 4 ประการนี้จะส่งผลโดยตรงต่อการจัดการขององค์กร องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องคอยติดตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้ปรับตัวเองให้ทัน มิฉะนั้นองค์กรอาจจะไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยภายนอกในระดับจุลภาคที่ถือว่ามามีอิทธิพลสูงสุดต่อการดำรงอยู่ขององค์กร คือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมหรือความต้องการของลูกค้า

การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกทั้งสองระดับนี้จะส่งผลต่อการจัดการของสถาบันอุดมศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3) แนวโน้มความต้องการของลูกค้า รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 บัญญัติรับรองสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชนไว้ว่า จะต้องได้รับบริการสาธารณสุขที่มีมาตรฐาน ส่งผลให้ประชาชนซึ่ง

เป็นลูกค้าของสถาบันอุดมศึกษามีสิทธิตามที่รัฐธรรมนูญบัญญัติและถือเป็นค่านิยมหรือความต้องการหลักของประชาชน ผู้เป็นลูกค้าที่สถานบริการสาธารณสุขจะต้องสนองตอบให้ได้แม้ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม ตัวอย่างเช่น รัฐบาลเปลี่ยนแปลงการจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันอุดมศึกษาอาจทำให้สถาบันอุดมศึกษาบางแห่งมีงบประมาณลดลง หรือกรณีที่รัฐบาลกำหนดนโยบายไม่เพิ่มอัตราค่าเล่าเรียนให้แก่สถาบันอุดมศึกษาจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีภาระงานเพิ่มมากขึ้น แต่มีจำนวนบุคลากรจำกัด อาจไม่สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ครบถ้วน ภาระหลักของสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องจัดการปัจจัยภายในขององค์กรที่มีอย่างจำกัดนั้นให้สามารถส่งมอบบริการที่มีมาตรฐานให้แก่ลูกค้าให้ได้เรียกวิธีการเช่นนี้ว่า “การเชื่อมต่อสายโซ่แห่งค่านิยม” (Value Chain)

แนวโน้มการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต

การพัฒนาให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถส่งมอบบริการที่มีมาตรฐานให้แก่ลูกค้าได้ ปีเตอร์ เซงกี (Senge, 1990) ได้เสนอกลยุทธ์สำคัญในการปรับตัวขององค์กร ด้วยวิธีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยเสนอแนวทางไว้ 5 ประการ โดยวิธีการที่สำคัญวิธีการหนึ่งใน 5 วิธีการนั้น คือ การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงขั้นที่เรียกว่า “เป็นผู้เชี่ยวชาญ” (Mastery) ประกอบกับการพัฒนาองค์กรโดยทั่วไปนั้นต้องพัฒนาให้ครบทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร แต่การจะพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน ไม่อาจเกิดขึ้นได้ถ้าหากไม่พัฒนาระดับบุคคลก่อน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคลจึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เท่าทันสอดคล้องกับสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เป็นปัจจัยภายนอกในระดับจุลภาค (จินตจุฑาจันทร์ ประสิทธิ์.2559)

แนวโน้มของสถานการณ์ในอนาคตมีความสัมพันธ์กับประเด็นสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา โดยสรุปดังนี้

2.1 แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหรือสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีโดยสรุปดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงด้านการจัดสรรงบประมาณของรัฐ และนโยบายจำกัดอัตราค่าเล่าเรียนของข้าราชการ เป็นเหตุให้รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มเหมือนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมากขึ้น กล่าวคือ แนวโน้มของข้าราชการจะมีตำแหน่งงานที่ต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ประเภทวิชาชีพเท่านั้น ส่วนข้าราชการอื่นที่มีใช้ข้าราชการสายวิชาชีพ จะมีจำนวนจำกัด เฉพาะที่มีความจำเป็นต้องใช้เทคนิควิชาหรือฝีมือขั้นสูงเท่านั้น ระบบการจ้างเหมาจากแหล่งภายนอกสถาบันอุดมศึกษาจะมีมากขึ้น

2) การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีอิสระในการบริหารจัดการภายใต้การกำกับของรัฐ จะทำให้การประเมินผลงานของทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนจากการมุ่งใช้งบประมาณให้เสร็จสิ้นภายในปีงบประมาณ มาเป็นการประเมินผลงานของทรัพยากรมนุษย์ไปสนองต่อผลสัมฤทธิ์หรือวัตถุประสงค์เชิงนโยบายเป็นหลัก การจัดการจึงใกล้เคียงกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมากขึ้นตามลำดับ

2.2 แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญโดยสรุปดังนี้

1) สถานการณ์การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทำให้การลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสูงกว่าการเพิ่มปริมาณของทรัพยากรทางการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปริมาณของทรัพยากรประเภท

มนุษย์ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน จะมีแนวโน้มลดลง และจะมีรูปแบบการจ้างเปลี่ยนแปลงไปจากวิธีการจ้างงานแบบเดิม กล่าวคือ เปลี่ยนจากการจ้างหรือบรรจุเป็นพนักงานประจำ มาเป็นการจ้างตามสัญญาที่มีกรอบระยะเวลาไม่นานนัก การจ้างเป็นพนักงานประจำจะมีเฉพาะในกลุ่มวิชาชีพหรืองานที่ต้องใช้เทคนิควิชาชีพขั้นสูงที่หาคนทำทดแทนได้ยาก งานประเภทที่ไม่ใช้เทคนิคฝีมือมากนัก จะเป็นการจ้างแบบเหมาจ่ายจากบุคคลภายนอก (outsourcing) โดยมีข้อตกลงทางการจ้างเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมผลงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีแนวโน้มเป็นการจัดการตามสัญญา (management by contracting) มากขึ้น

2) ทรัพยากรมนุษย์ประเภทที่มีผู้ใช้ประกอบวิชาชีพจะถูก “ค่านิยมการได้รับบริการที่มีมาตรฐาน” ของประชาชน กระตุ้นให้มีการพัฒนาคุณลักษณะของกลุ่มให้มีคุณลักษณะเหมือนผู้ประกอบการวิชาชีพมากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐาน

2.3 แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน มีปัจจัยร่วมที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ดังนี้

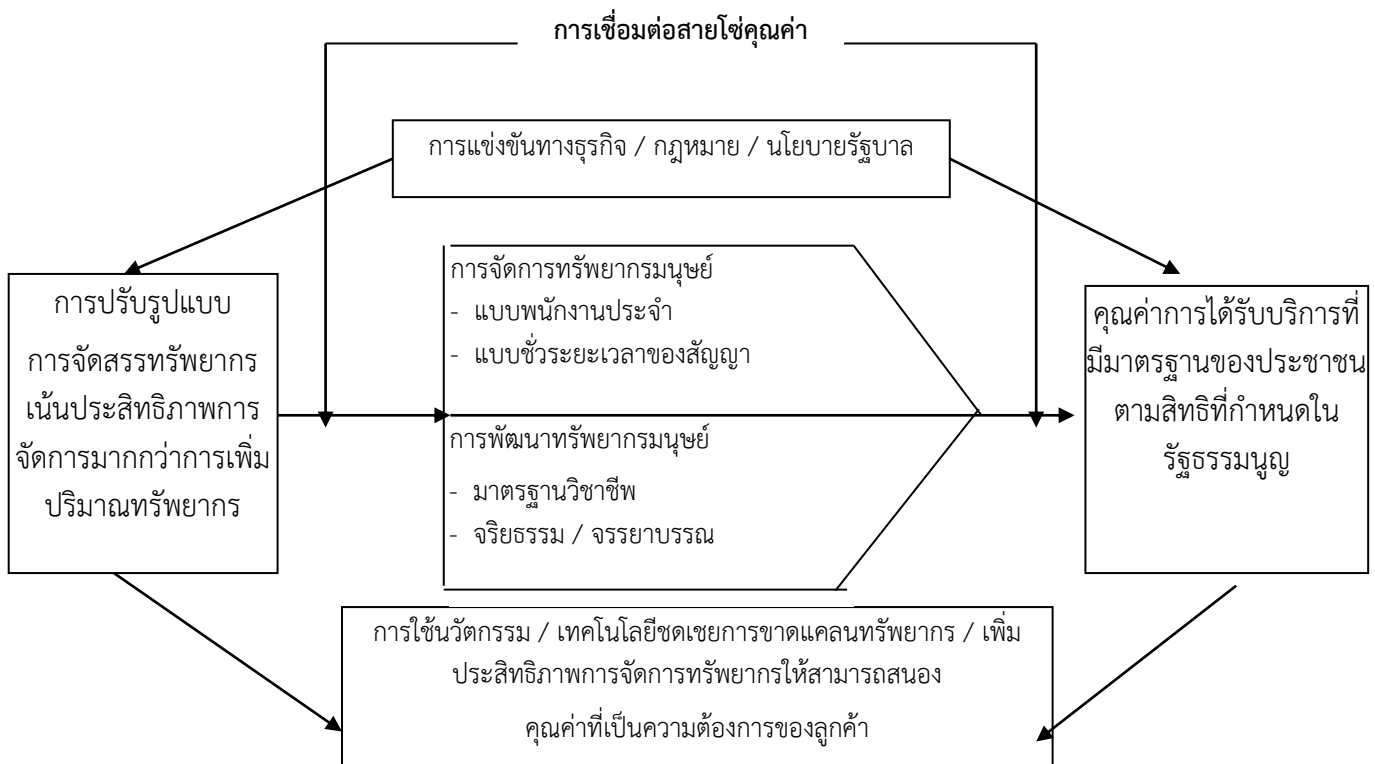
1) ไม่ว่าทรัพยากรจะลดลงทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพอย่างไรก็ตาม ทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริการของสถาบันอุดมศึกษามีมาตรฐานอยู่เสมอ

2) ทรัพยากรมนุษย์ประเภทผู้ประกอบการวิชาชีพต้องจัดตั้ง “องค์กรวิชาชีพ” เพื่อดูแลด้านมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพหรือจริยธรรมวิชาชีพกันอย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

การปล่อยให้การกำกับควบคุมเป็นกลไกแบบเดิม จะทำให้การพัฒนาคุณภาพบริการเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่สามารถแข่งขันได้ กล่าวคือ การจัดตั้งองค์กรวิชาชีพไว้ในสถาบันอุดมศึกษา เหมือนกับการยกสภาวิชาชีพมาไว้ในสถาบันอุดมศึกษา อันถือเป็นกลไกลดความล่าช้าในการพิจารณาคำร้องของลูกค้ายในกรณีที่มีคดีทรวเขตปฏิบัติเกิดขึ้นตามทัศนะของ ปีเตอร์ ครัคเกอร์ (Drucker, 2009) ที่ประเมินว่า สังคมโลกในอนาคต (Next Society) จะมีแรงงานผู้เกษียณอายุหรือผู้อาวุโสเข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น ส่งผลให้รูปแบบการจ้างทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป การจูงใจให้ปฏิบัติงานและรูปแบบสวัสดิการก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ในอนาคตสถาบันอุดมศึกษาจึงอาจต้องจ้างทรัพยากรมนุษย์กลุ่มนี้มากขึ้น การเตรียมแผนรองรับการจัดการทรัพยากรประเภนี้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาในอนาคตจะมีสถานะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยสองประการใหญ่ คือ 1) ปัจจัยภายนอกองค์กรหรือปัจจัยที่ไม่อยู่ในวิสัยที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจะควบคุม และ 2) ปัจจัยที่อยู่ในวิสัยที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาถือเป็นปัจจัยภายในที่มีความสำคัญมาก การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้สามารถรองรับกับสถานการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจึงอาจแสดงเป็นผังภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 การเชื่อมต่อสายโซ่คุณค่าในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

การเชื่อมต่อสายโซ่แห่งค่านิยม ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการกำหนดรูปแบบการจัดการให้สามารถเชื่อมทรัพยากรที่มีคุณภาพและปริมาณที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เพื่อที่จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ หรือตรงตามค่านิยมที่ลูกค้าต้องการให้ได้ สรุปกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการดำเนินการตั้งแต่การได้คนเข้ามาทำงานในองค์กร การดูแลรักษาให้บุคลากรทำงานในองค์กรได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และการดูแลการออกจากงานของคนงาน โดยการจัดการในระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงาน จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่การจัดการในระยะดูแลรักษาให้คนทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ส่วนการจัดการระยะสุดท้าย คือ การออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกจากงาน การเตรียมการก่อนเกษียณ การหางานใหม่ให้ และการสัมภาษณ์ก่อนออกสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ คือ ในกรณีที่มีคนงานออกจากงานควรให้ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำการสัมภาษณ์ก่อนออก (exit interview) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงาน หัวหน้างาน สิ่งอำนวยความสะดวก ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งจะทำให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการมาปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตาม กระบวนการเก็บข้อมูลและรายงานข้อมูลควรเชื่อถือได้และควรเป็นความลับ

References

- กานต์ ศรีวิภาสธิตย์.(2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์พ.ศ.2560*. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพัฒนาตำราและสื่อสารทางวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- ชาญณรงค์ หวังเจริญ. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างอุปนิสัยส่วนบุคคลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในบริษัท ไนท์แฟรงค์ชาร์เตอร์(ประเทศไทย) จำกัด. การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม*.
- ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). *หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ดร.เพชร สำนักพิมพ์.
- จิตติมา อัครธิตพิงศ์. (2556).*การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พระนครศรีอยุธยา : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จินตจุฑาจันทร์ ประสิทธิ์. (2559).*การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาศาถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์.การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554).*การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- วนิดา วงศ์สร้างทรัพย์. (2557). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอส จี เซ็นเตอร์ จำกัด. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม*.
- Drucker. (2009). *A Framework for Human Resource Management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Senge, Edwin B. (1990). *Management: A Behavioral Approach*. Boston: Allyn & bacon.
- Gibson. (2000). *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gilley, J.W. Egg land, S.A. & Maycunich, A.M. (2 0 0 2). *Principle of Human Resource Development*. Cambridge, M. A.: Perseus.

