

HR สำหรับ องค์กรเอกชน สำหรับบริหารคนยุคใหม่

Human Resource Management
for Private Organizations



เข้าใจคน
หลากหลาย Generation



ปรับตัวทันโลก
เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง



บริหารอย่างมืออาชีพ
ด้วยข้อมูลและกลยุทธ์



สร้างวัฒนธรรมองค์กร
ที่คนอยากอยู่และเติบโต



ขับเคลื่อนองค์กร
สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

จิตวิวัฒน์ ชัชณฐาภักดิ์

ลิขสิทธิ์

ฉัตรวัฒน์ ชัชณัฐภาณุกุล

พ.ศ. 2569

ลิขสิทธิ์ของ ฉัตรวัฒน์ ชัชณัฐภาณุกุล

สงวนสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ 2537

ห้ามคัดลอกเนื้อหาก่อนได้รับอนุญาต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ /National Library of Thailand Cataloging in

Publication data

HR สำหรับองค์การเอกชน

180 หน้า

ISBN (e-book) 978-616-636-672-3

จัดพิมพ์โดย

ฉัตรวัฒน์ ชัชณัฐภาณุกุล

136 ตรอกเชิงสะพานพิบูลฝั่งขวา แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

คำนำ

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงงานด้านเอกสาร การสรรหาพนักงาน หรือการดูแลระเบียบภายในองค์กรเหมือนในอดีตอีกต่อไป แต่ได้กลายเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยตรง โดยเฉพาะองค์กรภาคเอกชนในประเทศไทยที่กำลังเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี พฤติกรรมของผู้บริโภค รวมถึงความคาดหวังของคนทำงานรุ่นใหม่ ผู้เขียนมองเห็นว่าหลายองค์กรมีระบบที่ดี มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่กลับประสบปัญหาเรื่อง “คน” ไม่ว่าจะเป็นปัญหาพนักงานลาออก การขาดแรงจูงใจ การทำงานร่วมกันระหว่างคนต่าง Generation หรือแม้แต่ความขัดแย้งเล็กๆ น้อยๆ ที่สะสมจนกลายเป็นปัญหาใหญ่ในองค์กร หนังสือ “HR สำหรับองค์กรเอกชน” เล่มนี้ จึงถูกเรียบเรียงขึ้นจากแนวคิด ประสบการณ์ และการศึกษาข้อมูลทางวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจทั้งหลักการและสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในองค์กร ปัจจุบัน ผู้เขียนพยายามถ่ายทอดเนื้อหาให้เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน และเชื่อมโยงกับบริบทการทำงานขององค์กรในประเทศไทย ทั้งในมุมมองของเจ้าของธุรกิจ ผู้จัดการ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพราะในความเป็นจริง “การบริหารคน” ไม่ใช่หน้าที่ของ HR เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นหน้าที่ร่วมกันของทุกคนในองค์กร ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นนักศึกษา ผู้ประกอบการ ผู้จัดการ หรือผู้ปฏิบัติงานด้าน HR และสามารถนำแนวคิดต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่คนในองค์กรรู้สึกมีคุณค่าและอยากเติบโตไปด้วยกันอย่างแท้จริง

ฉัตรวัฒน์ ชัชณฐาภักดิ์

สารบัญ

หน้า

คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 ความสำคัญของการบริหารบุคคลในองค์กรเอกชน	
1.1 คนคือหัวใจขององค์กร	1
1.2 ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ต่อธุรกิจ	3
1.3 ปัญหาที่ธุรกิจส่วนใหญ่มักพบเกี่ยวกับบุคลากร	5
1.4 เหตุผลที่หลายองค์กรเติบโตไม่ได้เพราะ “เรื่องคน”	7
1.5 บทบาทของ HR ในยุคใหม่	9
1.6 ความเชื่อมโยงระหว่างคนกับความสำเร็จขององค์กร	11
1.7 สรุป	13
1.8 อ้างอิง	14
บทที่ 2 บทบาทของเจ้าของธุรกิจ ผู้จัดการ และ HR	
2.1 หน้าที่ของเจ้าของธุรกิจ	16
2.2 หน้าที่ของผู้จัดการ	18
2.3 หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR)	20
2.4 การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและ HR	22
2.5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	24
2.6 ผู้นำที่ดีส่งผลต่อทีมอย่างไร	26
2.7 สรุป	28
2.8 อ้างอิง	29

สารบัญ

หน้า

บทที่ 3 การวางแผนกำลังคนและการสรรหาพนักงาน

3.1 ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน	30
3.2 การวิเคราะห์ตำแหน่งงาน (Job Analysis)	32
3.3 การจัดทำ Job Description	34
3.4 การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร	36
3.5 การคัดเลือกคนให้เหมาะกับองค์กร	38
3.6 ช่องทางการสรรหาบุคลากรใหม่	40
3.7 เทคนิคการสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง (Employer Branding)	42
3.8 สรุป	44
3.9 อ้างอิง	44

บทที่ 4 เทคนิคการสัมภาษณ์และคัดเลือกพนักงาน

4.1 วิธีอ่าน Resume อย่างมีประสิทธิภาพ	46
4.2 การเตรียมคำถามสัมภาษณ์	48
4.3 เทคนิคสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Interview)	50
4.4 การประเมินทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร	52
4.5 วิธีลดความผิดพลาดในการรับคนเข้าทำงาน	54
4.6 การตัดสินใจเลือกผู้สมัครอย่างมีอาชีพ	56
4.7 สรุป	58
4.8 อ้างอิง	59

บทที่ 5 การทดลองงานและการเริ่มต้นพนักงานใหม่

5.1 ความสำคัญของช่วงทดลองงาน	61
5.2 การปฐมนิเทศพนักงานใหม่	63
5.3 การสอนงานและมอบหมายงาน	65

สารบัญ

หน้า

5.4 การติดตามผลช่วงทดลองงาน	67
5.5 วิธีทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวได้เร็ว	69
5.6 การประเมินผลก่อนบรรจุเป็นพนักงานประจำ	71
5.7 สรุป	73
5.8 อ้างอิง	74
บทที่ 6 การสร้างแรงจูงใจและการรักษาพนักงาน	
6.1 แรงจูงใจในการทำงานคืออะไร	75
6.2 เงินเดือนไม่ใช่คำตอบทั้งหมด	77
6.3 วิธีสร้างความผูกพันในองค์กร	79
6.4 การดูแลพนักงานยุคใหม่	81
6.5 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี	83
6.6 วิธีรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร	85
6.7 สรุป	87
6.8 อ้างอิง	88
บทที่ 7 การสื่อสารและการบริหารทีมงาน	
7.1 ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร	90
7.2 เทคนิคการสื่อสารกับพนักงาน	92
7.3 การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน	94
7.4 การจัดการความขัดแย้งในทีม	96
7.5 การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ	98
7.6 ภาวะผู้นำกับการบริหารทีมงาน	100
7.7 สรุป	102
7.8 อ้างอิง	103

สารบัญ

หน้า

บทที่ 8 การประเมินผลการทำงานและ KPI

8.1 KPI คืออะไร	104
8.2 หลักการตั้ง KPI ที่มีประสิทธิภาพ	106
8.3 การตั้งเป้าหมายที่วัดผลได้	107
8.4 การประเมินผลงานอย่างยุติธรรม	109
8.5 เทคนิคการให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์	111
8.6 การนำผลประเมินไปพัฒนาพนักงาน	114
8.7 สรุป	115
8.8 อ้างอิง	116

บทที่ 9 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

9.1 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร	117
9.2 การอบรมและพัฒนาพนักงาน	119
9.3 การวาง Career Path	121
9.4 การสร้างผู้นำในองค์กร	123
9.5 การเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	125
9.6 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	127
9.7 สรุป	129
9.8 อ้างอิง	129

บทที่ 10 การจัดการปัญหาพนักงานในองค์กร

10.1 ปัญหาการขาด ลา มาสาย	131
10.2 การจัดการพนักงานไม่มีวินัย	133
10.3 การรับมือกับพนักงาน Toxic	135
10.4 เทคนิคการตักเตือนอย่างมืออาชีพ	137

สารบัญ

หน้า

10.5 การใช้ทลงโทะอย่างเหมาะสม	139
10.6 การแก้ปัญหาโดยรักษาความสัมพันธ์ในการทำงาน	141
10.7 สรุป	143
10.8 อ้างอิง	143
บทที่ 11 กฎหมายแรงงานพื้นฐานสำหรับองค์กรเอกชน	
11.1 ความสำคัญของกฎหมายแรงงาน	145
11.2 สิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง	147
11.3 สิทธิของลูกจ้าง	149
11.4 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเลิกจ้าง	151
11.5 เอกสารสำคัญด้านแรงงาน	153
11.6 ข้อควรระวังทางกฎหมายสำหรับองค์กร	155
11.7 สรุป	157
11.8 อ้างอิง	157
บทที่ 12 อนาคตของ HR และการบริหารคนยุคใหม่	
12.1 AI กับงาน HR	159
12.2 การทำงานแบบ Hybrid และ Remote	161
12.3 การบริหารคนหลาย Generation	163
12.4 เทคโนโลยีกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	165
12.5 ทักษะ HR ที่จำเป็นในอนาคต	167
12.6 แนวโน้มองค์กรแห่งอนาคต	169
12.7 สรุป	171
12.8 อ้างอิง	171
ดัชนี (Master Index)	173

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 คนคือหัวใจขององค์กร	3
1.2 ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ต่อธุรกิจ	5
1.3 ปัญหาที่ธุรกิจส่วนใหญ่มักพบเกี่ยวกับบุคลากร	7
1.4 เหตุผลที่หลายองค์กรเติบโตไม่ได้เพราะ “เรื่องคน”	9
1.5 บทบาทของ HR ในยุคใหม่	11
1.6 ความเชื่อมโยงระหว่างคนกับความสำเร็จขององค์กร	13
2.1 หน้าที่ของเจ้าของธุรกิจในการบริหารคน	18
2.2 หน้าที่ของผู้จัดการในการบริหารทีม	20
2.3 หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR)	22
2.4 การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและ HR	24
2.5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	26
2.6 ผู้นำที่ดีส่งผลต่อทีมอย่างไร	28
3.1 ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน	32
3.2 กระบวนการวิเคราะห์ตำแหน่งงาน (Job Analysis)	34
3.3 การจัดทำ Job Description	36
3.4 การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร	38
3.5 การคัดเลือกคนให้เหมาะกับองค์กร	40
3.6 ช่องทางการสรรหาบุคลากรใหม่	42
3.7 การสร้างภาพลักษณ์นายจ้าง (Employer Branding)	43
4.1 วิธีอ่าน Resume อย่างมีประสิทธิภาพ	48
4.2 การเตรียมคำถามสัมภาษณ์	50
4.3 เทคนิคสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Interview)	52

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
4.4 การประเมินทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร	54
4.5 วิธีลดความผิดพลาดในการรับคนเข้าทำงาน	56
4.6 การตัดสินใจเลือกผู้สมัครอย่างมืออาชีพ	58
5.1 กระบวนการทดลองงานและการเริ่มต้นพนักงานใหม่	63
5.2 กระบวนการปฐมนิเทศพนักงานใหม่	65
5.3 การสอนงานและมอบหมายงานพนักงานใหม่	67
5.4 การติดตามผลช่วงทดลองงาน	69
5.5 วิธีทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวได้เร็ว	71
5.6 การประเมินผลก่อนบรรจุเป็นพนักงานประจำ	73
6.1 ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจและการรักษาพนักงาน	77
6.2 เงินเดือนไม่ใช่ปัจจัยเดียวของการรักษาพนักงาน	79
6.3 การสร้างความผูกพันในองค์กร	81
6.4 การดูแลพนักงานยุคใหม่	83
6.5 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี	85
6.6 วิธีรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร	87
7.1 ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร	92
7.2 เทคนิคการสื่อสารกับพนักงาน	94
7.3 การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน	96
7.4 การจัดการความขัดแย้งในทีม	98
7.5 การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ	100
7.6 ภาวะผู้นำกับการบริหารทีมงาน	102
8.1 เป้าหมายองค์กร	105
8.2 วิสัยทัศน์องค์กร	107

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
8.3 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย KPI และ OKRs	109
8.4 กระบวนการสื่อสาร การติดตามผล และการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างยั่งยืน	111
8.5 กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	113
8.6 กระบวนการพัฒนาพนักงานจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	115
9.1 ความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	118
9.2 การอบรมและพัฒนาพนักงาน	120
9.3 การวาง Career Path	122
9.4 การสร้างผู้นำในองค์กร	124
9.5 การเรียนรู้ในยุคดิจิทัล	126
9.6 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	128
10.1 กระบวนการบริหารปัญหาด้านวินัยและพฤติกรรมพนักงาน	132
10.2 ผังงานการจัดการพฤติกรรมไม่มีวินัยของพนักงาน	134
10.3 ผังงานการจัดการพฤติกรรมเป็นพิษ (Toxic Behavior) ของพนักงาน	136
10.4 ผังงานการตักเตือนและปรับปรุงพฤติกรรมพนักงาน	138
10.5 ผังงานการดำเนินการทางวินัยตามระดับความรุนแรงของการกระทำผิด	140
10.6 ผังงานการจัดการความขัดแย้งในการทำงาน	142
11.1 ความสำคัญของกฎหมายแรงงานในองค์กรเอกชน	146
11.2 สิทธิและหน้าที่ของนายจ้าง	148
11.3 สิทธิของลูกจ้าง	150
11.4 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเลิกจ้าง	152
11.5 เอกสารสำคัญด้านแรงงาน	154
11.6 ข้อควรระวังทางกฎหมายสำหรับองค์กร	156

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
12.1 AI กับอนาคตงาน HR	160
12.2 การทำงานแบบ Hybrid และ Remote	162
12.3 การบริหารคนหลาย Generation	164
12.4 เทคโนโลยีกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	166
12.5 ทักษะ HR ที่จำเป็นในอนาคต	168
12.6 แนวโน้มองค์กรแห่งอนาคต	170

บทที่ 1

ความสำคัญของการบริหารบุคคลในองค์กรเอกชน

ในปัจจุบัน องค์กรเอกชนต้องเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถพึ่งพาเพียงเงินทุน เครื่องจักร หรือระบบการจัดการที่ทันสมัยได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ “ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงาน ผู้สร้างแนวคิดใหม่ และเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรขาดการบริหารบุคคลากรที่เหมาะสม อาจนำไปสู่ปัญหาต่าง ๆ เช่น การลาออกของพนักงาน ภาวะหมดไฟในการทำงาน การขาดความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง ซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อภาคเติบโตของธุรกิจในระยะยาว นอกจากนี้ บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จากที่เคยทำหน้าที่ด้านเอกสารและงานธุรการ กลายเป็นส่วนสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พัฒนาศักยภาพของบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้เขียนจึงเห็นถึงความสำคัญของการบริหารบุคคลในองค์กรเอกชน และผู้เขียนจะได้นำเสนอดังต่อไปนี้

1.1 คนคือหัวใจขององค์กร

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ผู้เขียนสังเกตว่าองค์กรเอกชนจำนวนมากในประเทศไทยลงทุนกับเทคโนโลยี ลงทุนกับระบบบัญชี ลงทุนกับการตลาดแบบดิจิทัล แต่กลับล้มเหลวเวลาพูดถึง “การลงทุนกับคน” ทั้งที่ความจริงแล้ว คนเป็นตัวแปรที่ทำให้องค์กรเดินต่อหรือหยุดนิ่งได้เร็วที่สุด บางบริษัทมีเครื่องจักรทันสมัย มีระบบงานครบทุกอย่าง แต่พนักงานหมดไฟ ผู้จัดการไม่เข้าใจลูกทีม สุดท้ายยอดขายตก คนเก่งลาออกเป็นชุด เรื่องแบบนี้เกิดขึ้นจริง และเกิดบ่อยมาก ผู้เขียนเคยเห็นข่าวในต่างประเทศเกี่ยวกับบริษัทเทคโนโลยีขนาดใหญ่ที่ปลดพนักงานจำนวนมาก หลังจากนั้นประสิทธิภาพการทำงานกลับลดลง เพราะคนที่เหลืออยู่เริ่มไม่มั่นใจในองค์กร บรรยากาศการทำงานเยือกเย็นอย่างเห็นได้ชัด เรื่องนี้สะท้อนให้เห็นว่า “ทรัพยากรมนุษย์” (Human

Resource Management: HRM) ไม่ใช่แค่เรื่องเอกสาร การลา หรือเงินเดือน แต่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความเชื่อใจ และความสัมพันธ์ของคนในองค์กรโดยตรง (Jiang et al., 2012) บางครั้งองค์กรเสียพนักงานเก่งเพียงคนเดียว แต่ผลกระทบกลับลามไปทั้งทีม เพราะคนทำงานไม่ได้ขับเคลื่อนด้วยเงินอย่างเดียว ยังมีเรื่องคุณค่า การยอมรับ และความสบายใจในการทำงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

ผู้เขียนมองว่า องค์กรเอกชนในประเทศไทยจำนวนไม่น้อยยังติดภาพเดิมว่า ฝ่ายบุคคลคือฝ่ายธุรการ เป็นหน่วยงานกลางที่ทำเอกสาร รับสมัครงาน หรือจัดอบรมประจำปีเท่านั้น แต่แนวคิดสมัยใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) เปลี่ยนไปมากแล้ว ฝ่าย HR กลายเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดทิศทางองค์กร เป็นคนช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กร และช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจ “คน” มากขึ้น Jackson et al. (2014) อธิบายว่าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารคนอย่างจริงจัง จะมีโอกาสสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจได้ดีกว่าองค์กรที่มองคนเป็นเพียงต้นทุน ขณะที่ ญัณฐ์วัฒน์ ภควันฉัตร และคณะ (2565) พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานภาคเอกชนโดยตรง เรื่องนี้ฟังดูเป็นวิชาการ แต่ในชีวิตจริงมันเห็นภาพชัดมาก เช่น บริษัทที่มีหัวหน้ารับฟังพนักงาน มักมีอัตราการลาออกต่ำกว่า หรือบางองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอความคิดเห็น แม้เป็นเรื่องเล็กน้อยอย่างการเปลี่ยนเวลาประชุม ก็ทำให้คนรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ผู้เขียนคิดว่า “ความรู้สึกมีคุณค่า” นี่แหละที่หลายองค์กรชอบมองข้าม ทั้งที่มันสำคัญมาก

อีกเรื่องที่ผู้เขียนอยากเล่าคือ หลายครั้งปัญหาขององค์กรไม่ได้เริ่มจากยอดขาย แต่เริ่มจากคนเหนื่อย คนไม่พูดกัน และคนไม่เชื่อใจกัน นฤมล ทรัพย์หลาย และวิซาร์ เสงษ์ภูกุล (2562) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรอย่างชัดเจน ผู้เขียนเห็นด้วยมาก เพราะต่อให้บริษัทมีสวัสดิการดีแค่ไหน แต่ถ้าหัวหน้าดูถูกลูกน้อง หรือองค์กรไม่ยุติธรรม คนก็พร้อมเดินออกอยู่ดี ช่วงหลังมีข่าวในหลายประเทศเกี่ยวกับภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) โดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ หลายคนเลือกลาออกแม้อย่างไม่มีงานใหม่ เพราะไม่อยากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่กดดันจนไม่มีความสุข เรื่องนี้ทำให้เห็นว่า “คน” ไม่ใช่ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป แต่เป็นหัวใจขององค์กรจริง ๆ ถ้าหัวใจอ่อนแรง องค์กรก็เดินต่อไปได้ยาก ผู้เขียนจึงเชื่อว่า การบริหารคนไม่ใช่เรื่องรอง และไม่ควรเป็นหน้าที่ของ HR เพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นหน้าที่ของเจ้าของธุรกิจ ผู้จัดการ และทุกคนในองค์กรที่ต้องช่วยกันดูแล



ภาพที่ 1.1 คนคือหัวใจขององค์กร

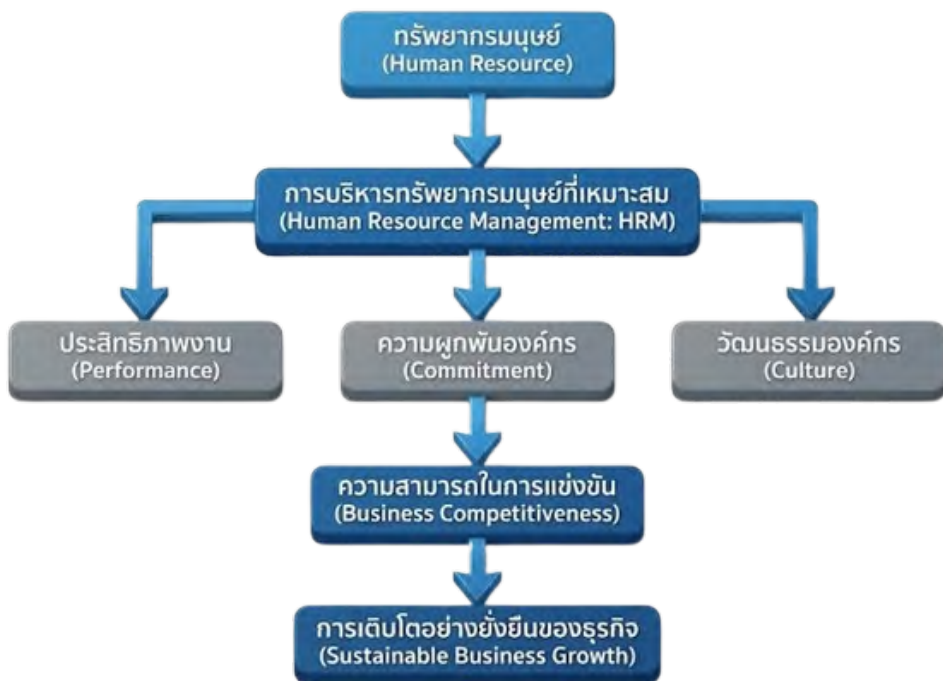
1.2 ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ต่อธุรกิจ

เวลาพูดถึง “ธุรกิจ” คนส่วนใหญ่มักนึกถึงกำไร ยอดขาย หรือการแข่งขันทางการตลาดก่อนเสมอ แต่ถ้าลองมองลึกลงไปจริง ๆ จะเห็นว่าเบื้องหลังตัวเลขเหล่านั้นคือ “คน” ทั้งหมด คนขายของ คนวางแผน คนดูแลลูกค้า หรือแม้แต่คนที่นั่งตอบข้อความลูกค้าตอนเกือบเที่ยงคืน ทุกตำแหน่งมีผลต่อความอยู่รอดขององค์กร ผู้เขียนเคยเห็นเจ้าของกิจการในประเทศไทยหลายคนลงทุนซื้อระบบราคาแพง เปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ทั้งโรงงาน แต่ไม่เคยลงทุนเรื่องการพัฒนาพนักงานเลย สุดท้ายระบบดีแค่ไหนก็ใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เพราะคนทำงานไม่เข้าใจ หรือบางครั้งก็ไม่อยากใช้ ความจริงตรงนี้อาจฟังดูธรรมดา แต่เป็นจุดที่ธุรกิจจำนวนมากพลาดอย่างน่าเสียดาย จักร์วัฒน์ ชัชฉฐาภักดิ์ และบุญทัน ดอกไธสง (2567) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เพียงงานสนับสนุนองค์กร แต่เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงการบริหารงานกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโดยตรง ผู้เขียนเห็นด้วยมาก เพราะต่อให้มีเงินทุนมหาศาล ถ้าคนในองค์กรไม่มีแรงผลักดัน ไม่มีทิศทาง หรือไม่เชื่อมั่นในผู้นำ ธุรกิจก็เริ่มเสถียรล้มเหลวเร็วมาก

ช่วงหลังมีข่าวหลายบริษัทระดับโลกปลดพนักงานจำนวนมาก โดยเฉพาะกลุ่มเทคโนโลยีในสหรัฐอเมริกา หลายองค์กรอ้างเรื่องการลดต้นทุน แต่สิ่งที่ตามมาคือพนักงานที่เหลือเริ่มทำงานแบบหวาดระแวง บรรยากาศในองค์กรเปลี่ยนไปทันที บางทีมไม่กล้าคิดอะไรใหม่ เพราะกลัวผิด

แล้วจะถูกลดคนเพิ่ม เรื่องนี้สะท้อนให้เห็นว่า “ทรัพยากรมนุษย์” ไม่ได้มีผลแค่การทำงานรายวัน แต่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และความมั่นคงทางความรู้สึกของคนในที่ด้วย Jiang et al. (2012) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรผ่านกลไกสำคัญ เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานเชิงบวก ขณะที่ Salman et al. (2024) พบว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะองค์กรเอกชนที่ต้องแข่งขันสูง ผู้เขียนคิดว่าเรื่องนี้ชัดมากในยุคปัจจุบัน เพราะธุรกิจไม่ได้แข่งกันแค่สินค้าอีกต่อไป แต่แข่งกันที่ “คุณภาพคน” และ “ความเร็วในการปรับตัว” บางบริษัทมีสินค้าใกล้เคียงกันทุกอย่าง แต่ลูกค้าเลือกอีกแบรนด์ เพราะพนักงานบริการดีกว่า พูดย่อย ๆ เลย คือคนทำให้ธุรกิจแตกต่าง

ผู้เขียนมองว่า สิ่งที่น่ากลัวที่สุดสำหรับองค์กรไม่ใช่การขาดทุนเพียงชั่วคราว แต่คือการที่คนเก่งเริ่มหมดใจ เพราะเมื่อใดที่คนทำงานรู้สึกว่าองค์กรไม่เห็นคุณค่า เขาจะเริ่มทำงานแบบ “แค่ให้ผ่านไปวัน ๆ” แล้วบรรยากาศแบบนั้นแพร่เร็วมากเร็วกว่าที่ผู้บริหารคิด บางองค์กรในประเทศไทยมีอัตราการลาออกสูงจนต้องเปิดรับสมัครแทบทั้งปี แต่ยังไม่ยอมย้อนกลับมาดูสาเหตุจริงๆ เกิดจากอะไร นฤมล ทรัพย์หลาย และวิชากร เฮงขวัญกุล (2562) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของพนักงานอย่างชัดเจน ผู้เขียนเชื่อว่าธุรกิจที่เติบโตระยะยาว ไม่ได้ชนะเพราะโชค แต่ชนะเพราะรักษาคคนไว้ได้ และทำให้คนอยากเดินไปกับองค์กรจริง ๆ บางครั้งคำพูดสั้น ๆ จากหัวหน้า การรับฟังเล็ก ๆ หรือการให้โอกาสพนักงานเติบโต อาจมีค่ามากกว่าโบนัสปลายปีด้วยซ้ำ เพราะสุดท้ายแล้ว ธุรกิจจะไปได้ไกลแค่ไหน ก็ขึ้นอยู่กับว่าคนในองค์กรยังอยากเดินไปด้วยหรือไม่



ภาพที่ 1.2 ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ต่อธุรกิจ

1.3 ปัญหาที่ธุรกิจส่วนใหญ่มักพบเกี่ยวกับบุคลากร

ปัญหาเรื่องคนในองค์กรเอกชนเกิดขึ้นแทบทุกวัน บางเรื่องเล็กน้อย เล็กจนผู้บริหารคิดว่าเดี๋ยวก็ผ่านไป แต่สุดท้ายกลับสะสมจนกลายเป็นปัญหาใหญ่ ผู้เขียนเคยเห็นหลายบริษัทในประเทศไทยที่ยอดขายยังดี ลูกค้ายังมี แต่คนในองค์กรเริ่มหมดแรง หัวหนากับลูกทีมไม่พูดกัน พนักงานใหม่อยู่ไม่ถึงสามเดือนก็ลาออก บางคนเดินออกโดยไม่บอกเหตุผลด้วยซ้ำ เรื่องพวกนี้เกิดขึ้นจริง และน่ากลัวกว่าที่หลายคนคิด เพราะเมื่อใดที่องค์กรเริ่มเสีย “คน” องค์กรมักจะเสียอย่างอื่นตามมาเสมอ ทั้งคุณภาพงาน ความน่าเชื่อถือ หรือแม้แต่ความสัมพันธ์กับลูกค้า ปัญหาที่พบได้บ่อยมากคือ การรับคนไม่ตรงกับงาน ผู้เขียนเห็นหลายองค์กรรีบรับคนเพราะงานเร่ง สุดท้ายคนที่เข้ามาไม่มีทักษะที่เหมาะสม หรือเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ ทำงานไม่นานก็ลาออก แล้วองค์กรก็กลับไปเริ่มต้นใหม่นวนซ้ำแบบเดิม Jiang et al. (2012) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรทั้งด้านประสิทธิภาพการทำงาน

และพฤติกรรมของพนักงานโดยตรง เรื่องนี้ไม่ใช่แค่ทฤษฎี เพราะในชีวิตจริง เวลาองค์กรมีคนผิดที่ผิดทาง คนทั้งทีมจะเหนื่อยทันที

อีกปัญหาหนึ่งที่ผู้เขียนคิดว่าเห็นชัดมากในช่วงหลัง คือภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) โดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ หลายคนไม่ได้ลาออกเพราะเงินเดือนน้อย แต่ลาออกเพราะรู้สึกไม่มีคุณค่า ทำงานหนักแต่ไม่เคยได้รับคำชื่นชม หรือบางครั้งเจอหัวหน้าที่ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล มีข่าวทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศเกี่ยวกับพนักงานที่ออกมาเล่าประสบการณ์การทำงานแบบกดดันจนกระทบสุขภาพจิต ผู้เขียนอ่านแล้วรู้สึกสะท้อนใจ เพราะหลายเหตุการณ์เกิดจากเรื่องง่าย ๆ ที่องค์กรแก้ได้ ถ้ารับฟังคนมากพอ นกมด ทรัพย์หลาย และวิชาการ เสงษ์ภูิกุล (2562) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรอย่างชัดเจน นั่นหมายความว่า ถ้าคนรู้สึกว่างค์กรยุติธรรม มีโอกาสเติบโต และได้รับการดูแลที่เหมาะสม เขาก็พร้อมอยู่กับองค์กรระยะยาว แต่ถ้าองค์กรปล่อยให้พนักงานทำงานแบบกดดันต่อเนื่อง ไม่สนใจความรู้สึก หรือมองคนเป็นเพียงต้นทุน วันหนึ่งคนเก่งก็จะค่อย ๆ หายไปทีละคน แบบเงียบ ๆ ด้วย

ผู้เขียนมองว่า ปัญหาที่หนักที่สุดของหลายองค์กรอาจไม่ใช่เรื่องเงิน แต่คือ “การสื่อสาร” บางบริษัทมีนโยบายดี มีโบนัสดี แต่คนในองค์กรกลับไม่เข้าใจกัน ผู้จัดการสั่งงานไม่ชัด ลูกทีมไม่กล้าถาม พอเกิดข้อผิดพลาดก็เริ่มโทษกันเอง สุดท้ายบรรยากาศการทำงานกลายเป็นพื้นที่ที่คนอยากหนีมากกว่าอยากอยู่ Zeidan et al. (2012) อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นตัวกลางสำคัญที่เชื่อมระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้เขียนคิดว่าคำว่า “ผูกพัน” สำคัญมาก เพราะคนที่รู้สึกผูกพันจะช่วยองค์กรโดยไม่ต้องสั่ง แต่คนที่หมดใจ ต่อให้ขึ้นเงินเดือน เขาก็อาจอยู่แค่ชั่วคราว ทุกวันนี้หลายองค์กรในประเทศไทยเริ่มเผชิญปัญหาคนทำงานไม่อยากอยู่ระยะยาว โดยเฉพาะธุรกิจที่บริหารแบบเก่า ใช้คำสั่งมากกว่าการรับฟัง ผู้เขียนเชื่อว่าองค์กรที่ยังไม่เห็นความสำคัญของปัญหาเรื่องคน อาจไม่ได้ล้มเพราะคู่แข่ง แต่ล้มเพราะคนในองค์กรค่อย ๆ ถอยออกจากความรู้สึกเป็น “ทีมเดียวกัน”



ภาพที่ 1.3 ปัญหาที่ธุรกิจส่วนใหญ่มักพบเกี่ยวกับบุคลากร

1.4 เหตุผลที่หลายองค์กรเติบโตไม่ได้เพราะ “เรื่องคน”

เวลาธุรกิจเติบโตไม่ได้ คนส่วนใหญ่มักมองไปที่เศรษฐกิจ การแข่งขัน หรือกำลังซื้อของลูกค้าก่อน แต่ผู้เขียนกลับมองอีกมุมหนึ่ง คือหลายองค์กรสะดุดเพราะ “เรื่องคน” มากกว่าที่คิด บางบริษัทในประเทศไทยมีสินค้าดี มีตลาดรองรับ มีโอกาสขยายกิจการ แต่กลับไปต่อไม่ได้ เพราะคนในองค์กรเริ่มทำงานแบบต่างคนต่างอยู่ ผู้บริหารไม่ไว้วางใจลูกน้อง ลูกน้องไม่กล้าตัดสินใจ หัวหน้ากลาง ๆ ก็เหนื่อยจนหมดแรง สุดท้ายทุกอย่างซ้าลงแบบเงิบ ๆ เรื่องนี้เห็นชัดมากในธุรกิจครอบครัวหลายแห่ง เจ้าของทำทุกอย่างเองเพราะไม่มั่นใจทีมงาน พอธุรกิจเริ่มใหญ่ งานเริ่มเยอะ แต่คนยังทำงานแบบเดิม ไม่มีการกระจายอำนาจ (Decentralization) ไม่มีการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ องค์กรก็เริ่มตัน ผู้เขียนเคยคุยกับเจ้าของกิจการคนหนึ่ง เขาพูดตรงมากกว่า “ธุรกิจไม่ได้ดีที่ลูกค้า แต่ติดที่หาคนไว้วางใจไม่ได้” ประโยคนี้ฟังแล้วสะเทือนใจ เพราะมันเกิดขึ้นจริงในหลายองค์กร

อีกเรื่องที่ผู้เขียนเห็นบ่อย คือองค์กรชอบลงทุนกับระบบ แต่ไม่ลงทุนกับคน บางแห่งซื้อโปรแกรมบริหารงานราคาแพง ใช้เทคโนโลยีใหม่หมด แต่พนักงานไม่มีใครเข้าใจระบบจริง ๆ

สุดท้ายกลับไปทำงานแบบเดิม เสียทั้งเงินและเวลา Jackson et al. (2014) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวและแข่งขันได้ในระยะยาว เพราะองค์กรที่เติบโตได้จริง ไม่ได้พึ่งเทคโนโลยีอย่างเดียว แต่ต้องมีคนที่พร้อมเรียนรู้และขับเคลื่อนองค์กรไปด้วย ผู้เขียนคิดว่าหลายครั้งปัญหาไม่ได้อยู่ที่พนักงานไม่มีศักยภาพ แต่อยู่ที่องค์กรไม่เคยสร้างพื้นที่ให้คนเติบโต บางคนทำงานเดิมซ้ำ ๆ หลายปี ไม่มีโอกาสเสนอไอเดีย ไม่มีใครสอน ไม่มีใครรับฟัง พอคนเริ่มหมดหวัง องค์กรก็เริ่มเสียพลังแบบซ้ำ ๆ ซึ่งน่ากลัวมาก เพราะความเจียบในองค์กรบางครั้งอันตรายกว่าความขัดแย้งเสียอีก

ในต่างประเทศมีชาวบริษัทเทคโนโลยีหลายแห่งที่แผ่รายได้สูง แต่กลับมีอัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มขึ้น เพราะวัฒนธรรมองค์กรกดดันเกินไป บางแห่งคนทำงานวันละสิบกว่าชั่วโมง จนสุขภาพพัง ผู้เขียนอ่านแล้วรู้สึกว่าการทำงานยุคนี้เปลี่ยนเร็วมาก คนรุ่นใหม่ไม่ได้มองแค่เงินเดือนอีกแล้ว เขาดูเรื่องคุณภาพชีวิต ความยืดหยุ่น และความหมายของงานด้วย Salman et al. (2024) พบว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพองค์กรและความสามารถในการแข่งขัน ขณะที่ ทัศนวิสัย ภาควินิจฉัย และคณะ (2565) ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างชัดเจน ผู้เขียนเชื่อว่าองค์กรที่เติบโตได้ระยะยาว คือองค์กรที่ทำให้คนรู้สึก “อยากโตไปด้วยกัน” ไม่ใช่แค่อยู่เพื่อรับเงินเดือนปลายเดือนเท่านั้น เพราะสุดท้ายแล้ว ต่อให้แผนธุรกิจดีแค่ไหน ถ้าคนในองค์กรไม่เชื่อในทิศทางเดียวกัน องค์กรก็ยากจะเดินไปได้ไกลจริง ๆ