

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ชัชชนันต์ ธรรมจินดา¹



ความนำ

ในปัจจุบัน สำหรับองค์กรต่างๆไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์กรที่ไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไร ปัจจัยสำคัญในการบริหารงานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งคือ บุคลากรหรือพนักงานของหน่วยงาน ซึ่งหากพิจารณาถึงเนื้อหาทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้ว จะพบว่ามีความสัมพันธ์ทางเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิชาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลายๆ คำ เช่น การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR strategy) และการนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ (HR strategy implementation) ซึ่งอาจสร้างความสับสนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ คนว่าคำศัพท์แต่ละคำมีความหมาย ความเกี่ยวข้องและความแตกต่างกันอย่างไร บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอภาพรวมของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้น เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจพื้นฐานสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยต่อไป

วิวัฒนาการของแนวคิดด้านการบริหารคน

¹ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

แนวคิดด้านการจัดการงานบุคคลของประเทศแถบตะวันตก มีที่มาจากที่สืบค้นได้ตั้งแต่ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 ในราวทศวรรษที่ 1940 ซึ่งยึด “แนวทางสร้างสวัสดิการ (welfare tradition)” เพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานขององค์กร ต่อมาการจัดการงานบุคคลได้มีพัฒนาการมาตามลำดับจากทศวรรษที่ 1940 ถึง 1970 ซึ่งเป็นช่วงที่ภารกิจและหน้าที่ด้านงานบุคคล มีสถานะและความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนมีการทำให้สาขาวิชาชีพมากขึ้นด้วย โดยเฉพาะในด้านการแรงงานสัมพันธ์ (industrial relations)

แนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจัดว่าเป็นแนวทางใหม่และเป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ (strategic approach) ในการจัดการบุคลากรนั้น มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 การวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ หลายประการ ได้แก่ ความกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้น อันเป็นผลมาจากการผ่อนคลายกฎระเบียบ (deregulation) โลกาภิวัตน์ (globalization) ตลอดจนอิทธิพลทางความคิดของนักวิชาการในสหรัฐอเมริกา และสหราชอาณาจักรที่มีชื่อเสียงหลายท่าน สำหรับพัฒนาการในช่วงต้นทศวรรษที่ 21 คือแนวคิดด้านการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งถือเป็น ‘การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm shift)’ จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) แบบเดิม

การจัดการงานบุคคลคืออะไร

“การจัดการงานบุคคล หมายถึงชุดของกิจกรรม ซึ่งในประการแรกช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานและองค์กรผู้จ้างงานสามารถทำความเข้าใจในเรื่องวัตถุประสงค์และธรรมชาติของความสัมพันธ์ในการจ้างงานและในประการที่สองช่วยให้ข้อตกลงข้างต้นได้รับการปฏิบัติ”

(เดวิด ทอริงตัน และลอว์รา ฮอลล์, 1994)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์คืออะไร

คำศัพท์ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” มีการใช้กันแพร่หลายในองค์กรและสถาบันการศึกษาด้านธุรกิจในสหรัฐอเมริกา ในทศวรรษที่ 1980 โดยใช้แทนคำว่า การบริหารงานบุคคล และการจัดการงานบุคคล พัฒนาการของสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งอยู่บนฐานคติที่ว่า องค์กรถือว่าบุคลากรหรือพนักงานคือทรัพยากรที่มีคุณค่า (valuable resource) ไม่ใช่ต้นทุนที่จะต้องพยายามลด ต้นทุนนั้นหากสามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพในมิติเชิงกลยุทธ์ ก็จะสามารถสร้างประสิทธิผลขององค์กร (organizational effectiveness) ซึ่งจะเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อีกด้วย



“การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือแนวทาง (approach) เชิงกลยุทธ์และมีความเกี่ยวเนื่องกันในการจัดการสินทรัพย์ (asset) ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร ซึ่งได้แก่ บุคลากรขององค์กร โดยทั้งในแง่ของปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคลหรือทีมงาน มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน” (ไมเคิล อาร์มสตรอง, 1992)

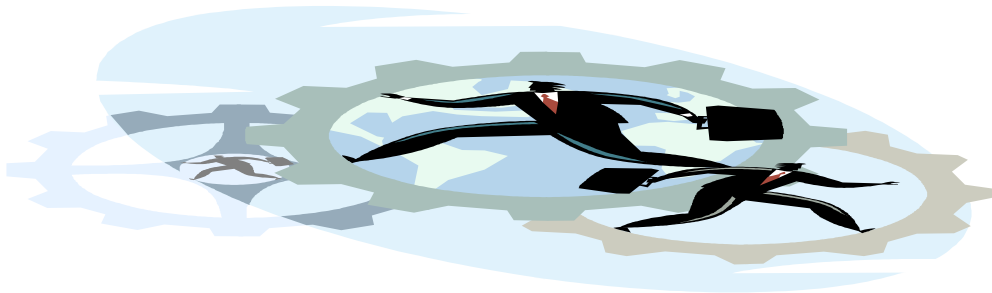


“การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) คือ ชุดของนโยบาย (ด้านบุคคล) ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การบูรณาการขององค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความยืดหยุ่น(ของการบริหารทรัพยากรบุคคล) และคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับสูงสุด”

(เดวิด เกสท์, 1987)

การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) คืออะไร

ทุนมนุษย์ หมายถึง คุณลักษณะ (attributes) ด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวมของกำลังคน (workforce) (Nalbantian et al (2004)) ส่วนการจัดการทุนมนุษย์นั้น เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์เชิงระบบ (systematic analysis) การวัดผล และการประเมินว่านโยบายและการปฏิบัติงานต่างๆด้านการบริหารคนสร้างคุณค่าต่อองค์กรเพียงใด โดยจะกำหนดเป็นมาตรวัด(metrics) ต่างๆ

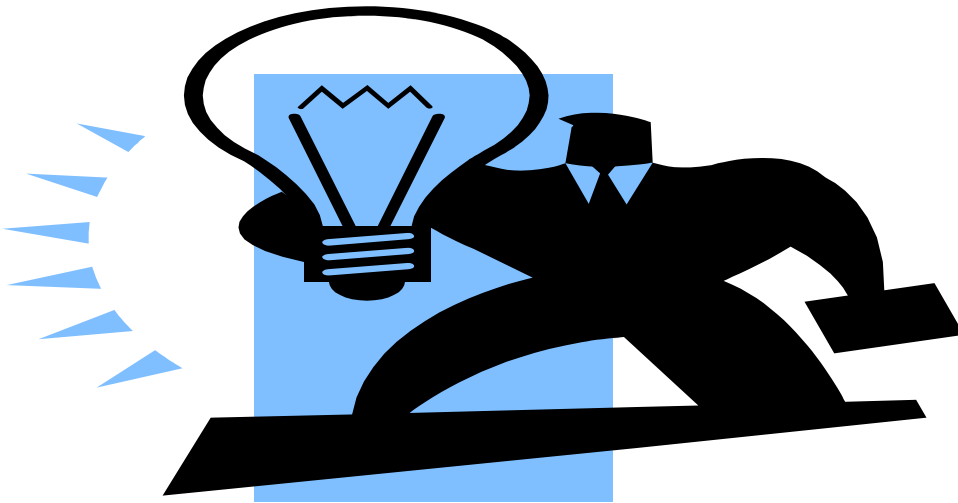


ความแตกต่างระหว่าง การจัดการงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แม้ว่าจะมีผู้วิจารณ์ว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” เป็นเพียงการเปลี่ยนชื่อเรียกขานของ “การจัดการงานบุคคล” ขึ้นใหม่โดยไม่มีข้อแตกต่างซึ่งมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการที่ระบุความแตกต่างระหว่าง การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ไว้ ดังนี้

มาโฮนี และ เดคคอป (1986 อ้างใน Beaumont, 1994) ซึ่งให้เห็นถึงข้อแตกต่างระหว่างการจัดการงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. ด้านการวางแผนการจ้างงาน (employment planning) แต่เดิมเน้นเทคนิคในการทำนายความต้องการกำลังคน แต่ปัจจุบันให้ความสนใจที่การเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนทรัพยากรบุคคลกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนแผนธุรกิจ (กรณีของเอกชน)



2. การบริหารงานบุคคล เน้นการเจรจาต่อรองและข้อตกลงร่วมด้านการจ้างงาน (สำหรับองค์กรที่มีสหภาพแรงงาน) แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์สนใจเรื่องการใช้การบริหารปกครอง (workforce governance) โดยไม่ใช่กลไกต่อรองร่วม (non - collective bargaining mechanism) เช่น การใช้วงจรกิจคุณภาพ (quality circle) หรือระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นต้น ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตน
3. การบริหารงานบุคคล สนใจเรื่องความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ของบุคลากรรายบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์สนใจเรื่อง “บรรยากาศการทำงานในองค์กร (organizational climate) และต่อมาให้ความสนใจด้าน “วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture)” ทรัพยากรมนุษย์



4. สำหรับการบริหารงานบุคคล การตัดสินใจต่างๆในเรื่องการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน พิจารณาที่บทบาทของบุคลากรรายบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานตามคำพรรณนาลักษณะงาน (job description) แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชื่อว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลคือวิถีทางที่นำไปสู่ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
5. การบริหารงานบุคคลเน้นการลดต้นทุน โดยการลดจำนวนการลาออกและอัตราการขาดงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสร้างประสิทธิผลระดับองค์กร
6. การบริหารงานบุคคลเน้นการฝึกอบรม และการเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน สำหรับบุคลากรรายบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว ทั้งโดยการฝึกอบรมและวิธีอื่นๆ เช่น การหมุนเวียน การสอนงาน การเพิ่มอำนาจการตัดสินใจการให้ทุนศึกษาต่อ การให้โอกาสไปทำงานในหน่วยงานอื่นชั่วคราว (secondment) เป็นต้น



นอกจากนี้ จอห์น สโตเรย์ (1993) ได้ระบุถึงคุณลักษณะ 4 ประการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแตกต่างอย่างชัดเจนจากการจัดการงานบุคคล คุณลักษณะดังกล่าว ประกอบด้วย

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ระดับองค์กรอย่างแจ่มชัด
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งให้บุคลากรมีความยึดมั่น (commitment) ต่อหน้าที่มากกว่าการเน้นให้บุคลากรยอมตาม (compliance) ข้อบังคับหรือแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดแต่เพียงฝ่ายเดียว
3. การที่จะทำให้อุคลากรมีความยึดมั่น (commitment) ต่อพันธกิจและหน้าที่นั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่ใช้แนวทางแบบบูรณาการ (integrated approach) ในการกำหนดและดำเนินนโยบายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นต้น
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นบทบาทของผู้บริหารหรือผู้จัดการในสายงานหลักขององค์กรในการบริหารจัดการบุคลากรภายใต้การบริหารงานของตน

ปรัชญาของการจัดการงานบุคคลและปรัชญาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

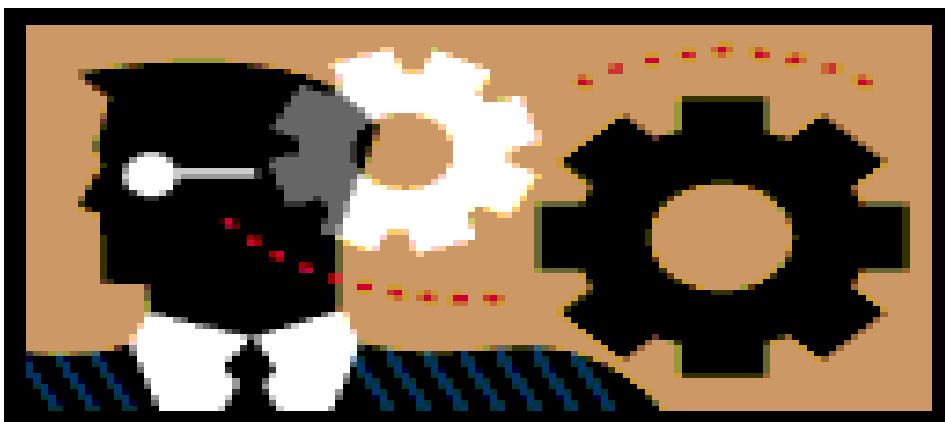
ปรัชญาของการจัดการงานบุคคล ยึดกำลังคนเป็นศูนย์กลาง (workforce centred) ให้ความสำคัญที่การสรรหา การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การอธิบายถึงความคาดหวังของฝ่ายบริหาร การแสดงความชอบธรรมจากการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร การตอบสนองความต้องการของพนักงานเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงาน การจัดการกับปัญหาแรงงานสัมพันธ์ และการปรับเปลี่ยนการบริหารเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่พอใจของพนักงาน (ทอริงตันและฮอล, 1994)

ปรัชญาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อยู่บนพื้นฐานของหลักการ 4 ประการ

1. ทรัพยากรมนุษย์คือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร
2. ความสำเร็จขององค์กรมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ หากมีการเชื่อมโยงนโยบายทรัพยากรมนุษย์กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
3. วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วม บรรยากาศการทำงานในองค์กร และพฤติกรรมการบริหารจัดการ มีผลอย่างยิ่งต่อการบรรลุความเป็นเลิศ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องอาศัยความพยายามอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ค่านิยมร่วมเป็นที่ยอมรับและได้รับการประพฤติปฏิบัติโดยสมาชิกในองค์กร
4. การมีส่วนร่วมของบุคลากรจำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยึดมั่นในวัตถุประสงค์ร่วม (common purpose) ขององค์กร (อาร์มสตรอง, 1992)

แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Approaches to HRM)

แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทางหลักได้แก่ แนวทางแบบไม่แข็ง (hard approach) และแนวทางแบบไม่นวม (soft approach)



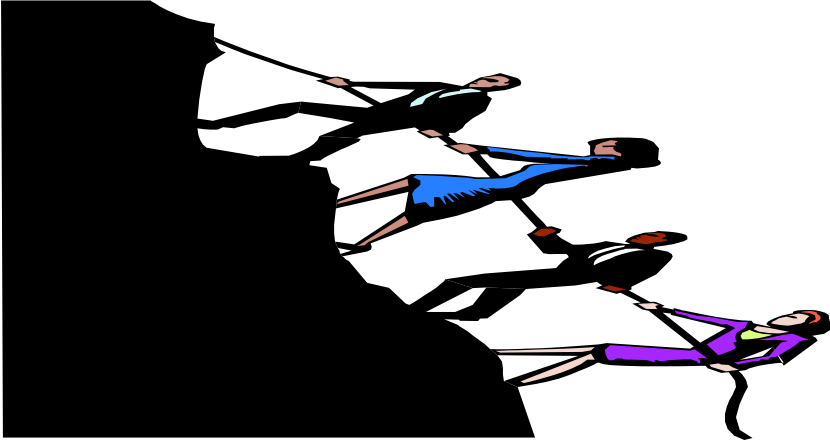
องค์กรที่ใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบไม่แข็ง ได้แก่องค์กรที่เน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากร และเน้นการบรรลุผลของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ในกรณีนี้องค์กรจะถือว่าบุคลากรคือทรัพยากรประเภทหนึ่งซึ่งต้องมีการบริหารจัดการเช่นเดียวกับทรัพยากรประเภทอื่นๆ ในหน่วยงาน ภายใต้แนวทางแบบไม่แข็งนี้ หน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารก็คือ การทำให้โครงสร้างขององค์กร (organizational structure) กับระบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System) ขององค์กรมีความสอดคล้องกัน (alignment) เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ได้ ตัวอย่างที่เด่นชัดของแนวทางนี้ คือนักวิชาการสำนักมิชิแกน (โดย ซี เจ เดวานา และคณะ) และนิวฮอว์ค (โดยชูเลอร์และแจ๊คสัน) ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีจับคู่กลยุทธ์ (strategy matching theories)

สำนักความคิดนี้ เน้นที่คำว่า ‘ทรัพยากร (resource)’ โดยถือว่าบุคลากรคือ ทรัพยากรที่ต้องสรรหามาด้วยต้นทุนที่ต่ำ ต้องใช้งานเท่าที่จำเป็น และต้องบริหารจัดการเหมือนกับทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กรโดยต้องใช้ประโยชน์ให้เต็มที่

ประเด็นสำคัญที่นักคิดสำนักนี้ให้ความสนใจคือความเหมาะสมทางยุทธศาสตร์ (strategic fit) ได้แก่

- การจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ด้านคุณภาพและประสิทธิภาพ
- การกำหนดนโยบายด้านบุคคลและการกำหนดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความเหมาะสม (fit) ระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
- เน้นการพัฒนากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
- ภายใต้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการที่สำคัญได้แก่ การสรรหา การจัดการผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ และการพัฒนา กระบวนการทั้งสี่นี้จะต้องมีความเกี่ยวเนื่อง (coherent) และความสม่ำเสมอ (consistent) ตลอดจนเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม มีข้อโต้แย้งกันว่า การเน้นแนวทางแบบไม่แข็งมากเกินไป เป็นการละเลยความเป็นไปได้ที่จะมีการจัดขึ้นไม่ให้ความร่วมมือของพนักงานและสหภาพแรงงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ขององค์กร (ในกรณีของภาครัฐจะพบปัญหานี้น้อยกว่าเพราะมีกฎระเบียบควบคุมอย่างเคร่งครัดมากกว่า)



สำหรับองค์กรที่เน้นแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบไม่แน่ว (soft HRM) จะถือว่าบุคลากรคือสินทรัพย์ที่มีคุณค่า (valuable asset) ขององค์กร ในแง่นี้เป็นการเน้นที่คำว่า ‘มนุษย์’ (human) ซึ่งหากบุคลากรมีความยึดมั่นต่อหน้าที่และพันธกิจแล้ว จะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรที่ยึดแนวทางนี้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

- 1) มุ่งการบูรณาการ (integration) นโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR policies) เข้ากับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) เพื่อให้บุคลากรมีความยึดมั่น (commitment) ต่อหน้าที่ตามพันธกิจอย่างเต็มใจ
- 3) เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น (flexibility) ในการทำงาน โดยพยายามไม่ยึดกรอบโครงสร้างแบบระบบราชการที่มีความแข็งทื่อ (rigid bureaucracy structure) และ
- 4) เพื่อเพิ่มคุณภาพ (quality) ของผลการปฏิบัติงาน

ตัวแบบภายใต้แนวทางแบบไม่แน่ว ซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายได้แก่ตัวแบบของสำนักฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) (โดยไมเคิล เบียร์และคณะ) ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่าย (multiple stakeholder theory) ตัวแบบนี้มีรากฐานที่มาจากทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory) คุณลักษณะสำคัญของตัวแบบนี้ ได้แก่

- ถือว่าแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์คือปัจจัยเชิงสถานการณ์ (situational factor) ประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ระบุถึงปัจจัยเชิงสถานการณ์อื่นๆ ที่มีผลต่อทางเลือกในการกำหนดและดำเนินนโยบายทรัพยากรมนุษย์ (HR policies) ได้แก่ ปรัชญาการบริหารจัดการที่องค์กรยึดถือ กฎหมาย กฎระเบียบ และค่านิยมของสังคม
- ให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เช่น รัฐบาล ฝ่ายบริหารขององค์กร สหภาพแรงงาน ประชาชน ผู้รับบริการ ลูกค้า เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลกับทางเลือกในการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะหากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ก็หมายความว่าองค์กรไม่มีโอกาสตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญกลุ่มนั้นๆ และในที่สุดจะมีผลกระทบเชิงลบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

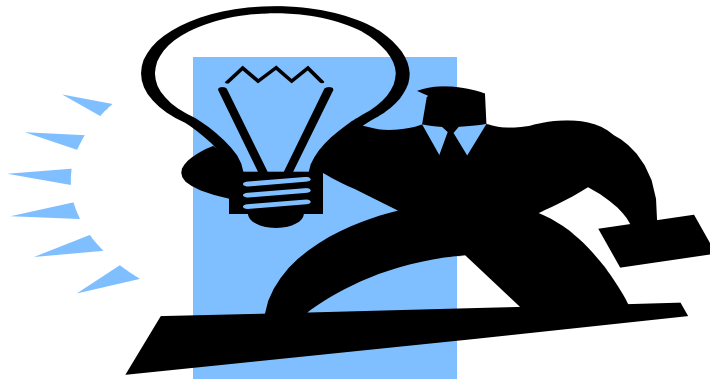
กระบวนการต่างๆของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นพัฒนาการที่สำคัญด้านการบริหารจัดการคน (management of people) โดยอาศัยพื้นฐานของ หน้าที่ (functions) การจัดการงานบุคคล และองค์ความรู้ด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations) ทั้งนี้จะเน้นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร
2. กลยุทธ์
3. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
4. การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ
5. การจัดการผลการปฏิบัติงาน
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ที่การบูรณาการ

หากพิจารณาประเด็นในตัวแบบต่างๆด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะพบว่า หัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการบูรณาการ (integration) ซึ่ง เดวิด เกสต์ (1987) ซึ่งว่าการบูรณาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยมมี 3 ระดับ ได้แก่



1. การบูรณาการนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร (ความเหมาะสมภายนอก หรือ external fit)
2. การบูรณาการระหว่างประเด็นต่างๆภายใต้นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ความเหมาะสมภายใน หรือ internal fit)
3. การบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับภาระหน้าที่ของผู้บริหารในสายงานหลักขององค์กร
