บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อาจารย์ ดร.จิราภรณ์ บุญยิ่ง

LOGO

คำอธิบายรายวิชา CIM ๑๒๐๓ นวัตกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม ความสำคัญของนวัตกรรมต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งระบบให้มีขีดความสามารถ ในการแข่งขัน สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเพียงพอต่อความต้องการของตลาด พฤติกรรมและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การนำนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม Thailand 4.0 มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล

แนวปฏิบัติในชั้นเรียน

ข้อตกลงการเข้าชั้นเรียน

- การแต่งกาย / จริยธรรม คุณธรรม
- การตรงต่อเวลา /มีความรับผิดชอบ
- การให้เกียรติต่อเพื่อนร่วมห้องเรียน

เกณฑ์การวัดประเมินผล

- การมีส่วนร่วมกิจกรรมในชั้นเรียน 10%
- การปฏิบัติงานเดี่ยว (สรุปองค์ความรู้ /รายงานเดี่ยว) 20 %
- การปฏิบัติงานกลุ่ม (รายงาน) 10 %
- การทดสอบย่อย 10 %
- การสอบกลางภาค 25%
- การสอบปลายภาค 25%

คน (มนุษย์)

“คน เป็นผู้สร้างสรรพสิ่งทุกอย่างในองค์การจนกลายเป็น ผลผลิต หรือการบริการที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ”

“คน มีลักษณะหลากหลายแตกต่างกัน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความคิด ทัศนคติ ที่เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย”

คน (มนุษย์)

- “คน จะสามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความสามารถทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งจำเป็นต้องจัดสิ่งแวดล้อมสนับสนุนประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างชาญฉลาดประกอบด้วย”

“คน (มนุษย์) เป็นทุนทางสังคม ดังนั้นการมุ่งปลูกฝังแนวความคิดและจิตสำนึกให้ผู้บริหารเปลี่ยนมุมมองที่เคยมองมนุษย์เป็นเพียงกำลังแรงงานมาเป็นการมองมนุษย์อย่างมีคุณค่าที่สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์การ”

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและวิธีการในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีความเหมาะสมมาปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งรักษาให้อยู่กับองค์การอย่างมีความสุข

นวัตกรรม (innovation)

- 1. ความใหม่ (Newness) สิ่งที่จะได้รับการยอมรับ ว่า มีคุณลักษณะเป็นนวัตกรรมได้นั้นอาจมีลักษณะเป็นการผลิตหรือบริการ
- 2. ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) ในมิติประการที่สองที่ถูกกล่าวถึงเสมอ
- 3. การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) ในมิติที่สำคัญ

ประเภทนวัตกรรม

- การจัดการนวัตกรรมประกอบด้วย 3 ลักษณะ
- 1) การจำแนกตามเป้าหมายของ นวัตกรรม (The Target of Innovation) แบ่งเป็น
- นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และ นวัตกรรม กระบวนการ (Process Innovation)

ประเภทนวัตกรรม

- 2) การจำแนกตาม ระดับของการเปลี่ยนแปลง (The Degree of Change)
- ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่
- คือ นวัตกรรมใน ลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) และนวัตกรรมใน ลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation)

ประเภทนวัตกรรม

- ลักษณะที่ 3) การจำแนกตาม ขอบเขตของผลกระทบ (The Area of Impact) จำแนกได้ 2 ประเภท คือ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) และนวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation) (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997 ; Smith, 2006 ; Bessant & Tidd, 2007 และ Schilling, 2008)

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- **ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต** มนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานในองค์การ
- **ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน** เกิดความภักดีต่อองค์การ
- **ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ** ลดความขัดแย้งระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติ ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอดีต
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

การจัดการนวัตกรรม

- การจัดการนวัตกรรมประกอบด้วย 3 ลักษณะ
- 1) การจำแนกตามเป้าหมายของ นวัตกรรม (The Target of Innovation) แบ่งเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)
- 2) การจำแนกตาม ระดับของการเปลี่ยนแปลง (The Degree of Change)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอดีต

1. ยุคโบราณ
2. ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์
3. ยุคการจัดการงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์

ยุคโบราณ

- เป็นการมุ่งพัฒนาทางด้านเครื่องจักรกล คนยังไม่ได้รับการเอาใจใส่ในด้านสภาพการทำงานและสวัสดิการต่าง ๆ
- นายจ้าง จำนวนหนึ่ง เพียงส่วนน้อยได้ดำเนินการศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาที่คนงานได้รับเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเป็นยุคอุตสาหกรรม โดยมีการจัดตั้งสวัสดิการให้กับคนในองค์การขึ้น ดูแลเรื่องความต้องการพื้นฐานของคนงาน การศึกษา ที่อยู่อาศัย และการรักษาพยาบาล

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

- สมัยที่เริ่มความคิดด้านการจัดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

  เทย์เลอร์ (Taylor) เป็นบิดาของแนวความคิดด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ รู้จักกันดีว่าเป็นทฤษฎีการแบบคลาสสิก เป็นผู้เริ่มองค์การที่มีรูปแบบ นำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาแก้ปัญหาที่พบในโรงงานที่เขาทำอยู่ แทนวิธีการลองผิดลองถูกที่เคยใช้กัน

ยุคการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (ต่อ)

แนวคิดด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์

- พัฒนาการปฏิบัติงานที่เป็นศาสตร์ไม่ใช่กฎ ที่ไม่มีหลักเกณฑ์
- เน้นให้มีการประสานงานร่วมกันมากกว่าการก่อให้เกิดความขัดแย้ง
- เน้นวิธีการเพิ่มผลผลิตสูงสุดแทนที่การจำกัดผลผลิต
- จัดให้มีการคัดเลือก การฝึกหัดและการจัดคนงานให้ทำงานด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์
- พัฒนาพนักงานให้มีความสามารถสู่ระดับสูงสุดเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อตัวพนักงานและความสำเร็จขององค์การ

ยุคการจัดการงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์

เมโย (Mayo) เป็นนักสังคมวิทยา ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการมนุษย์สัมพันธ์หรือการจัดการแบบเน้นการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ เขาและคณะได้ทำการศึกษาทัศนคติและปฏิกิริยาทางจิตวิทยาของคนงานในการทำงานตามสถานการณ์ที่ต่างกัน

ยุคการจัดการงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์

สรุปผลการศึกษาเมโย (Mayo) และคณะได้ดังนี้

- ปริมาณงานที่กำหนดให้คนงานทำนั้นไม่ได้กำหนดตามความสามารถทางร่างกายแต่กำหนดตามปทัสถาน(ยึดเป็นแนวปฏิบัติ)ของสังคม
- รางวัลที่ไม่ใช่เงิน และการลงโทษมีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของคนงาน
- คนงานไม่ได้ทำงานในลักษณะปัจเจกชน (พรรคพวก)แต่ทำงานในฐานะสมาชิกกลุ่ม

วิวัฒนาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

- **สมัยกรุงสุโขทัย** การจัดการงานบุคคลยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน หลักการส่วนใหญ่เป็นไปตามพระราชอัชฌาสัยของเจ้าผู้ครองนคร
- **สมัยกรุงศรีอยุธยาและต้นกรุงรัตนโกสินทร์** แบ่งส่วนราชการออกเป็น ๔ กรม คือ เวียง วัง คลัง นา แบ่งกันตามลักษณะเฉพาะของงาน
- **สมัยการเริ่มใช้ระบบคุณธรรม** มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๔๗๑ บังคับใช้เมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๔๗๒ เป็นวาระเริ่มแรกที่ได้เอาระบบคุณธรรมมาใช้เป็นหลักของระเบียบข้าราชการพลเรือนไทยอย่างแท้จริง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

- การประกาศใช้มาตรการทางกฎหมายบังคับการปฏิบัติของรัฐบาล นายจ้าง ลูกจ้าง รัฐบาลเข้ามาเกี่ยวข้องในเรื่องของคนงานในองค์การต่างๆ มากขึ้น เช่น การพิจารณาค่าตอบแทน ปัญหาการว่างงานของประชาชน ความมั่นคงทางสังคม รวมทั้งการคุ้มครองสิทธิในการรวมตัวกันเป็นสหภาพ
- ผลของการขยายตัวของสังคมโลกาภิวัตน์ต่อแนวคิดใหม่ ๆ ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นยุคที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีวิสัยทัศน์ (vision)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

เปลี่ยนแนวคิดจากที่ว่าบุคลากรเป็นเพียงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งขององค์การมายอมรับว่าบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์การ

- การจัดการงานบุคคล (Personnel Management) เป็นชุดของหน้าที่หรือกิจกรรมอันได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการจัดการค่าจ้างเงินเดือน ฯลฯ ซึ่งมีข้อสังเกตคือ

  - จะเน้นเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดหาคนให้เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงาน

  - การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ของกิจ กรรมต่างๆ เหล่านี้มีน้อย

  - มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ทั้งหมดขององค์การและมีผลต่อความ สำเร็จขององค์การค่อนข้างน้อย

  - ทรัพยากรมนุษย์ถูกมองว่าเป็นเพียง ค่าใช้จ่าย (Cost) ขององค์การ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็น การขยายขอบเขตความรับผิดชอบ และการเปลี่ยนบทบาทเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยที่

- การจัดระบบต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยไม่จำกัดอยู่ในกรอบของหน่วยงานเดียวแต่เป็นภารกิจร่วมของทั้งองค์การ

- บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้เป็นเพียงแรงงานที่ถูกมองเป็นค่าใช้จ่ายเท่านั้นแต่ถือเป็น ทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สำคัญที่สุดขององค์การ รวมทั้งยังถูกมองว่าเป็นสินทรัพย์ขององค์การ (Organizational Assets)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

1. การเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization)
2. สิทธิของแรงงาน (Employee Rights)
3. การเพิ่มผลผลิตกับผลงานของพนักงาน (Employee Performance and Productivity)

Telecommuting

“องค์ความรู้และความสามารถที่มีเพียงพอเกิดขึ้นในบริษัท จะนำมาใช้ในการจัดการจัดการสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ”

แนวคิดทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์
- ทฤษฎี 2 ปัจจัย
- ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierachy of Needs Theory)

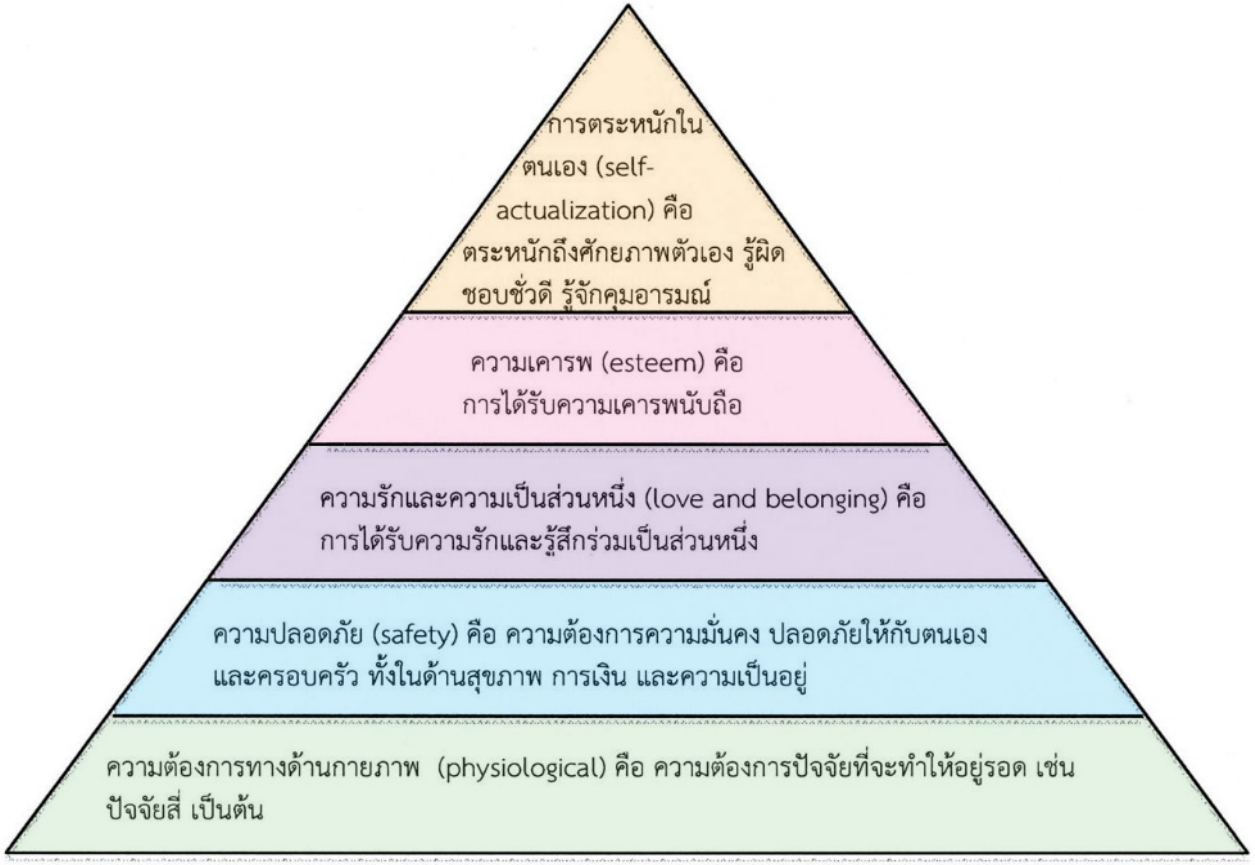
อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)

มาสโลว์ เกิดวันที่ 1 เมษายน 1908 ใน Broklyn เมืองนิวยอร์ก เขาอยู่ในครอบครัวของชาวยิวที่อพยพมาจากรัสเซียและมีพี่น้องอีก 7 คน เขาได้เรียนกฎหมายที่ City College of New York (CCNY) แต่เรียนได้เพียง 3 เทอม ก็ได้โอนไปเรียนที่ Cornell University และโอนกลับมาที่ CCNY จนจบการศึกษา หลังจากนั้นเขาได้แต่งงานกับ Bertha Goodman มีบุตรด้วยกัน 7 คน ต่อมาเขาได้ย้ายไปอยู่วิสคอนซิน เพื่อที่จะเข้าเรียนต่อที่มหาวิทยาลัยวิสคอนซิล ที่นี่เองที่เขาได้ค้นพบว่าเขาสนใจในวิชาจิตวิทยา เขาตั้งหน้าตั้งตาทำงานวิจัยเกี่ยวกับจิตวิทยา ในที่สุดเขาก็จบปริญญาตรีในปี 1930 จบโทในปี 1931 และปริญญาเอกในปี 1934 โดยที่ปริญญาแต่ละใบเป็นวิชาที่ศึกษาด้านจิตวิทยาทั้งสิ้น

หลังจากจบการศึกษาเขาได้ย้ายกลับไปที่นิวยอร์คอีกครั้งเพื่อไปเป็นอาจารย์ใน Brooklyn College ในปี 1951 เขาได้ขึ้นเป็นคณะบดีคณะจิตวิทยาที่ Brandeis และดำรงตำแหน่งยาว 10 ปี ที่นี่เป็นที่ที่เขาได้พบกับ Kurt Goldstein ซึ่งเป็นคนแนะนำให้เขารู้จักทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของชีวิต และเขาก็ได้เริ่มทำงานหนักอีกครั้งเกี่ยวกับทฤษฎีดังกล่าว

เขาใช้ชีวิตช่วงสุดท้ายของเขาในรัฐแคลิฟอร์เนีย และได้สิ้นลมด้วยโรคหัวใจ เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 1970

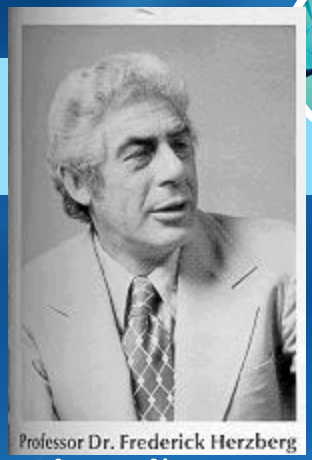
ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierachy of Needs Theory) (ต่อ)



ประยุกต์จาก Maslow's hierarchy of needs

ภาพ แสดงลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์

ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two Factor Theory)



เฮอร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) เป็นหนึ่งในอาจารย์และผู้ให้คำปรึกษาด้านการจัดการซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งในยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 Herzberg เป็นอีกผู้หนึ่งที่มุ่งมั่นศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานของเขาในเรื่องนี้มีปรากฏแพร่หลายมาตั้งแต่ปี ค.ศ.1966 และ ค.ศ.1968

เกิดที่เมือง Lynn ,รัฐ massachusetts วันที่ 18 เมษายน 1923 เขาเป็นนักศึกษาฝึกงานที่ CCNY และต่อมาได้รับปริญญาที่ University of Pittsburg ก่อนที่เขาจะย้ายไป Utah เป็นอาจารย์ด้านการจัดการที่ Case Western University ที่ซึ่งเขาก่อตั้งภาควิชาเกี่ยวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรม Herzberg ได้เขียนหนังสือชื่อ Motivation to Work(1959) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจให้พนักงานทำงาน โดยสัมภาษณ์พนักงานถึงเหตุจูงใจให้พนักงานทำงานให้ พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์จะประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลักที่สำคัญ

ใน The Virginian – pilot บันทึกไว้ว่า เป็นบิดาของ job enrichment และเป็นผู้ริเริ่ม ทฤษฎี motivatior- hygiene ในปี 1995 หนังสือพิมพ์ระหว่างประเทศประกาศว่าหนังสือของเขา Work and Nature of man ได้ถูกรวมเข้าในรายการว่าเป็นหนึ่งในหนังสือที่มีความสำคัญมากต่อทฤษฎีการจัดการและการปฏิบัติในศตวรรษที่20

ทฤษฎี 2 ปัจจัย (ต่อ)

ปัจจัยการกระตุ้น ... เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการเร่งเร้า หรือกระตุ้นแรงจูงใจให้พนักงาน มีกำลังใจ และความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน จนเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ พร้อมกับที่มี คุณภาพงาน

ปัจจัยค้ำจุนหรือการบำรุงรักษา... เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ป้องกันปัญหาที่พนักงาน อาจเกิดความไม่พอใจ การปฏิบัติงานที่เกิดจากสภาพการทำงาน

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) : 1906 – 1964

- เกิดในปี1906 ที่เมือง **Detroit** ในรัฐ **Michigan**
- ได้รับปริญญาด้านจิตวิทยาการทดลองจากมหาวิทยาลัย **Harvard**ในปี1935 อยู่สอนที่มหาวิทยาลัยนี้เป็นเวลา 2 ปี
- จากนั้นมาสอนที่สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซทหรือ **MIT** ฐานะอาจารย์สอนวิชาจิตวิทยา
- เนื่องจากตำแหน่งที่เพิ่มขึ้นทำให้เขาย้ายเข้ามาเป็น*ศาสตราจารย์สอนทางจิตวิทยา*และเป็น*ผู้บริหารระดับสูง*ในส่วนของแผนกความสัมพันธ์ทางอุตสาหกรรมของ MIT
- และในที่สุด ก็ได้กลายเป็น*นักจิตวิทยาสังคม*
- ตอนหลังได้กลายเป็น*ประธานของวิทยาลัย **Antitioch***
- ชื่อของเขาเป็นที่รู้จักจากการเข้าไปเชื่อมโยงกับทฤษฎี Y ที่เขาได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง **“Managing the Human Side of Enterprise”**
- อีกทั้งยังมีบทความสำคัญที่เล่าเกี่ยวกับงานอาชีพของเขา เรื่อง**“Leadership and Motivation”**
- และในช่วงฤดูร้อนในปี 1964 ได้ใช้เวลาเขียนต้นฉบับซึ่งถูกตีพิมพ์หลังจากเขาตายในเดือนตุลาคมชื่อเรื่อง **“The Professional Manager ”**

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (ต่อ)

Douglas McGregor

ได้แบ่งมนุษย์ออกเป็น 2 จำพวก ดังนี้

ทฤษฎี X ***เป็นแนวสมมุติฐานที่มองตัวบุคคลในแง่ร้าย*** เป็นแนวความคิดที่สอดคล้องกับหลักการจัดการงานตามหลักวิทยาศาสตร์ของ Taylor ตามแนวทฤษฎีนี้มองว่ามนุษย์ขี้เกียจ, ขาดความรับผิดชอบ, ชอบเลี่ยงงาน, ชอบอู้งาน ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยานที่จะไต่เต้า ชอบทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว และไม่ต้องการตัดสินใจหรือรับผิดชอบงานใดๆ เป็นต้น ดังนั้นการจัดการบุคคลประเภทนี้ต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด โดยมีกฎข้อบังคับ และระเบียบที่วางไว้เป็นกรอบ

ทฤษฎี Y ***เป็นการมองตัวบุคคลในแง่ดี*** โดยถือว่าคนจะทำงานได้ดีย่อมเกิดจากความรับผิดชอบของเขาเอง การที่ผู้ปฏิบัติงานจะให้ความร่วมมือในการทำงานเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ลักษณะงาน, ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน, ความสามารถของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ขั้นตอนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การทดลอง
5. การปฐมนิเทศ
6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การฝึกอบรม

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Planning)

1. การวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาถึงกำลังคนที่ต้องการเพื่อให้ได้กำลังและปริมาณและมีคุณภาพเพียงพอ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้กระบวนการในการวางแผนกำลังคนประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนแรก ประมาณกำลังคนที่ต้องการในอนาคต

ขั้นตอนที่สอง วิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่

ขั้นตอนที่สาม ดำเนินการวางแผน

การสรรหา (Recruitment)

2. การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ ซึ่งกระบวนการนี้เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงาน จนสิ้นสุดเมื่อบุคคลมาสมัครงานในองค์การ

แหล่งในการสรรหามี 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ

1. จากแหล่งภายในองค์การ
2. จากแหล่งภายนอกองค์การ

การสรรหา (Recruitment) (ต่อ)

1. แหล่งภายในองค์การ

1.1 ผู้บังคับบัญชาเลือกเอง โดยดูจากผลงานของผู้ปฏิบัติงาน

1.2 ประกาศรับสมัครจากบุคคลภายในองค์การอย่างเป็นทางการ

การสรรหา (Recruitment) (ต่อ)

2. แหล่งภายนอกองค์การ

2.1 พนักงานปัจจุบันเป็นผู้แนะนำ

2.2 รับจากบุคคลที่เคยทำงานอยู่ก่อน

2.3 ติดต่อผ่านกรมแรงงาน

2.4 ติดต่อผ่านสถาบันการศึกษา

2.5 การประกาศรับสมัครโดยทั่วไป

2.6 ประมูลหรือดึงตัวจากบริษัทคู่แข่ง

การคัดเลือก (Selection)

3. การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์การต้องการ โดยคัดเลือกบุคคลที่ตรงตามคุณลักษณะที่ได้กำหนดไว้

ระบบการคัดเลือกแบ่งเป็น 2 ระบบใหญ่ ๆ

1. ระบบคุณธรรม เป็นระบบที่ใช้ความรู้ความสามารถเป็นตัวคัดเลือก

2. ระบบอุปถัมภ์ เป็นการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการพิจารณา

การปฐมนิเทศ (Orientation)

4. การปฐมนิเทศ เป็นกิจกรรมที่องค์การจะต้องให้ความสำคัญ โดยจะเริ่มที่ตัวพนักงานในแต่ละระดับ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความอบอุ่น และคุ้นเคยกับการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การในอนาคต

การทดลองงาน

5. การทดลองงาน หมายถึง การปฏิบัติงานโดยมีระยะเวลาเป็นตัวกำหนดตั้งแต่ 1 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี เพื่อที่จะทดลองดูว่าพนักงานใหม่นั้นมีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไปหรือไม่

การบรรจุคนเข้าทำงานและการแต่งตั้ง

6. การบรรจุคนเข้าทำงานและการแต่งตั้ง หมายถึง การที่กำหนดให้พนักงานที่เพิ่งรับเข้ามาทำงานใหม่ให้เข้าไปทำงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งที่กำหนดให้หลังจากที่ได้ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ มาแล้ว

การฝึกอบรม (Training)

7. การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการจัดให้ผู้ที่ทำงานได้รับความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ เพิ่มขึ้นหลังจากที่ทำงานมาแล้วระยะหนึ่ง

การฝึกอบรม (ต่อ)

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม

1. การบรรยาย
2. การอภิปราย
3. การแสดงบทบาทสมมติ
4. การศึกษากรณีตัวอย่าง
5. การสาธิต
6. การระดมความคิด
7. การสัมมนา

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับองค์การ

เป้าหมายขององค์การ

ภารกิจขององค์การ Work Design

การออกแบบงาน Job Design

งานที่แต่ละตำแหน่งทำ JA

J.D. J.S.

กระบวนการในการจัดการงานบุคคล

ได้คนมาทำงาน

รักษาคนไว้

พัฒนาคน

จูงใจ

ทำงานให้บรรลุ

ที่มา : ดัดแปลงจาก Peter Drucken in Stuart Crainer. The Management Century (San Francisco: Jossey-Bass Publishers) 2000, p.XVIII

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรบุคคลกับองค์การ (ต่อ)

เป้าหมายขององค์การ

การวิเคราะห์ทรัพยากร

ความต้องการ

งบประมาณ

ทรัพยากรที่มีอยู่

ภายใน

การปรับเปลี่ยนทรัพยากร

ภายนอก

แผนปฏิบัติการด้านบุคคล

การแสวงหาคัดเลือก	การใช้ประโยชน์	การรักษาคนไว้ในองค์การ	การพัฒนาบุคคล การฝึกอบรม
-การแสวงหา	-การออกแบบ	-การจ่ายค่าตอบแทน	-การพัฒนาองค์การ
-การเลื่อนตำแหน่ง	-การวางแผนงาน	-สภาพการทำงาน	-การวางแผนอาชีพ
-การโอนย้าย	-การประเมินผลงาน	-ระบบแรงงานสัมพันธ์	-ประสบการณ์การทำงาน

หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. ทำให้เกิดความเป็นธรรมในสภาพการจ้าง
2. มีสภาพการทำงานที่ดี
3. ให้ความสำคัญแก่พนักงาน
4. ให้พนักงานได้มีส่วนร่วม
5. ยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

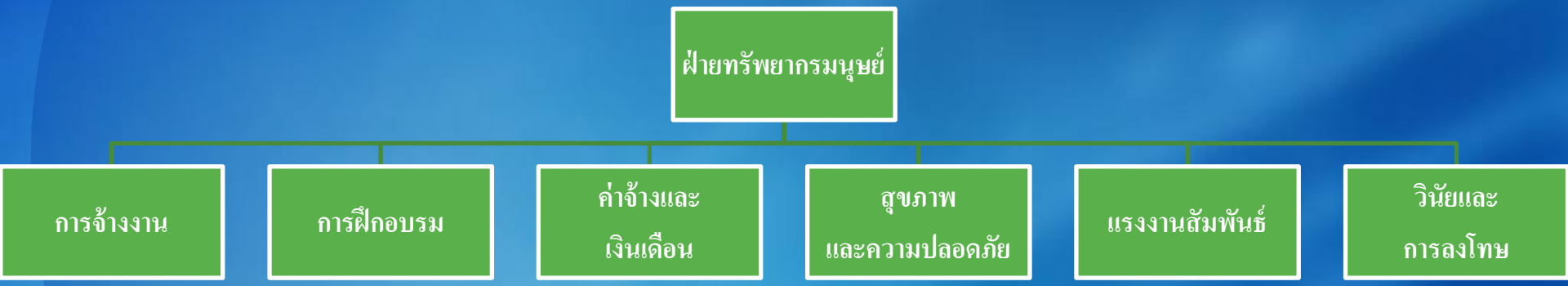
เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

“เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การมุ่งเพิ่มผลผลิตของคนในองค์การที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การตามเป้าหมายที่กำหนดไว้”

การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

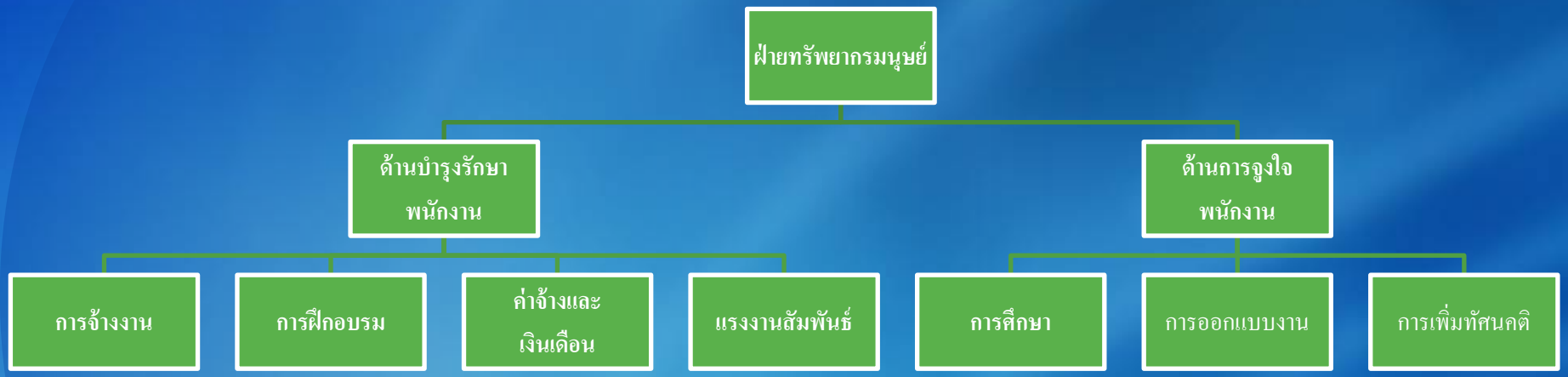
1. แยกตามหน้าที่ (Functional base)
2. แยกตามการให้บริการ (Service base)
3. แยกโดยยึดบุคคล (Clientele base)

แยกตามหน้าที่ (Functional base)



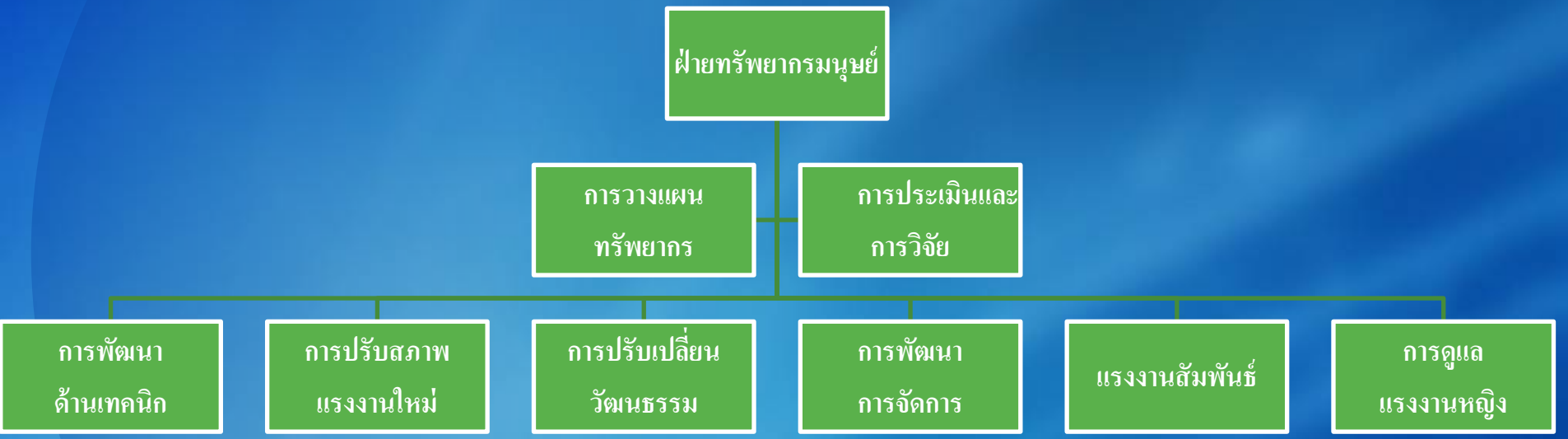
เป็นการดูแลงานตามหน้าที่ ทำให้สามารถติดต่อได้ง่ายตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด

แยกตามการให้บริการ (Service base)



“เน้น...การสร้างขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน”

แยกโดยยึดบุคคล (Clientele base)



“เน้น...จัดบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าเป็นกลุ่มเดียวกันเพื่อความสะดวกในการบริการและจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้พนักงาน”

บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing)
4. การควบคุม (Controlling)

Q&A