



CIM1122

นวัตกรรมการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์

---

อ.เบญญา หวังมหาพร (อ.กอล์ฟ)

[benya.wh@ssru.ac.th](mailto:benya.wh@ssru.ac.th)

- ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ลักษณะเด่นของทรัพยากรมนุษย์
- ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- นโยบายและภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

## ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

---

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource Management = HRM ) มีคำที่ใช้ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล คำที่พบในตำราภาษาไทยมากคือ คำว่า การบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง และเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมายถ้าหากเรารู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง

## การทำความเข้าใจความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

---

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ

### 1. การบริหาร ( Management )

นักทฤษฎีบริหารในยุคแรก คือ แมรี ปาร์เกอร์ ฟอลเลทท์ ( Mary Parker Follett ) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า “ เป็นศิลปะวิทยาในการสร้างความสำเร็จของงาน โดยให้บุคคลอื่นทำ ” นั่นก็คือผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถหรือศิลปะในการจัดการให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร



การให้ความหมายของคำว่าการบริหารดังกล่าวข้างต้นของฟอลเลทท์ ได้รับความนิยมนิยมในยุคแรก  
แต่ก็มีข้อโต้แย้งว่ายังไม่ชัดเจนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นเพียงการให้ความหมายในเชิง  
ปรัชญามากกว่า

เมสคอนและคณะ (Mescon , Albert and Kheddouri 1985 : 4) จึงได้ขยายความให้ชัดเจน  
ยิ่งขึ้น โดยได้ให้ความหมายของคำว่า “การบริหาร คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร  
การสั่งการ และการควบคุมการปฏิบัติงาน ของสมาชิกในองค์กร และการใช้ทรัพยากรอื่น  
ใดที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ”

การให้ความหมายตามแนวหลังนี้ คำว่า กระบวนการเป็นวิธีการที่เป็นระบบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่กล่าวว่าการบริหารเป็นวิธีการที่เป็นระบบก็เพราะว่าผู้บริหารทุกคนจะมีความสามารถในการจัดการลำดับกิจกรรม เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ และใน ความหมายนี้ได้เน้นว่าการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งหมายถึงว่า ผู้บริหารขององค์กรใด ๆ ก็ตามจะพยายามให้บรรลุผลสุดท้าย เฉพาะที่กำหนดไว้ในงาน

ฟาโย ( Fayol quoted in Shafritz & Ott 2001 : 30 ) และเดสเลอร์ ( Dessler , 2002 : 2 ) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม โดยจะต้องมี

1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ชัดเจนและเป็นลำดับขั้นตอน
2. กำหนดบทบาทไว้ชัดเจน
3. จัดระบบภายในองค์กรเป็นไปตามลำดับขั้นตอน
4. มีสายงานการบังคับบัญชา

จึงกล่าวได้ว่า การบริหารจะเป็นกิจกรรมหรือวิธีการที่บุคคลหนึ่งกระทำต่อบุคคลหนึ่ง หรือหลายบุคคล เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ

ลักษณะของการบริหารจึงต้องประกอบด้วยผู้ที่ทำหน้าที่บริหารเรียกชื่อต่าง ๆ กัน เช่น เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น

---

ส่วนผู้ถูกบริหารเรียกชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้อง เจ้าหน้าที่ เป็นต้น

บุคคลทั้งสองกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กัน และลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์การ

+ ถ้ามีความสัมพันธ์ในทางที่ดี แนวโน้มของการดำเนินขององค์การก็เป็นไปได้ด้วยดี

— แต่ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีแล้ว ความสำเร็จจะเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก



## 2. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

---

คำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถ้าแปลตามตัวอักษรแล้ว แปลว่า คนมีค่าเป็นทรัพย์ ซึ่งหมายถึง มนุษย์เป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่นเดียวกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ กล่าวคือ คน ในหน่วยงาน หรือองค์การเป็นสิ่งมีค่า จึงเป็นการสมควรที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้คนมี คุณค่าเหมาะสมกับองค์การให้นานเท่านาน เพราะความมีค่าของคนนั้นสามารถก่อให้เกิด ผลผลิตต่อองค์การได้ ก็เท่ากับเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์การอยู่รอดปลอดภัยและ รุ่งเรือง (ทองศรี กาญ ฌ อยุธา 2534 : 151)

นอกจากความหมายของทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีนักบริหารและนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่าง ๆ ดังจะนำมาเป็นตัวอย่าง เพื่อให้มองเห็นความหมายของทรัพยากรมนุษย์ได้กว้างขวางขึ้น ดังนี้

- บรรจง ชูสกุลชาติ (2534 : 6) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หมายถึง แรงงาน ความรู้ ความคิด ความชำนาญของมนุษย์
- จิระ หงส์ลดารมภ์ (2535 : 5) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นเป็นสิ่งที่มีความค่า และให้ผลตอบแทน
- ฮาร์บิสัน (Harbison 1973 : 1) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ พลังงาน ทักษะ พรสวรรค์ และความรู้ของประชาชน ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการผลิตสินค้า หรือให้บริการที่เป็นประโยชน์

-มิลโกวิชและโบดริว (Milkovich and Boudreau 1991 : 2) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการ การควบคุมคุณภาพ การตลาด การบริหารการเงิน การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์สำหรับองค์การ

---

-ไกรยทูล ชีรตยา คีนันท์ (2531 : 1 – 2) กล่าวว่า ความเข้าใจทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณา 3 มิติ คือ ทักษะ สุขภาพ และเจตคติ

### 1. มิติด้านทักษะ

เป็นมิติที่เกี่ยวกับการศึกษา ทั้งที่เป็นการศึกษาในรูปแบบ (Formal) และรูปแบบ (Non – Formal) น่าจะเป็นที่ยอมรับกันได้ว่าคนที่ไม่มีความรู้ก็ไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่มีความรู้ อย่างน้อยที่สุดก็ในด้านทักษะ และผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีย่อมมีความรู้ที่สูงกว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาประถมศึกษา เมื่อคุณสมบัติอื่น ๆ เสมอกันตลอด

## 2. มิติด้านสุขภาพ

---

เป็นมิติที่เกี่ยวกับด้านความสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยเจ็บทั้งด้านกายภาพ ( Physical ) และจิตภาพ ( Psychological ) ภายในมิตินี้ด้านเดียว ก็น่าจะยอมรับกันได้เช่นเดียวกันว่าคนที่มีความไม่สมประกอบด้านร่างกาย หรือด้านจิตใจ หรือทั้งสองด้าน ย่อมมีคุณภาพด้อยกว่าคนที่มีร่างกายแข็งแรง หรือจิตใจที่ถูกต้องสุขลักษณะ ( Healthy )

ในทำนองเดียวกัน คนที่มีร่างกายและจิตใจสมบูรณ์ ย่อมมีคุณภาพสูงกว่าคนที่มีร่างกายแข็งแรงแต่มีโรคประสาทหรือโรคจิตประจำตัว

### 3. มิติด้านเจตคติ

---

เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ซึ่งขาดความชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับมิติด้านทักษะ และด้านสุขภาพ

มิติด้านเจตคติจะเกี่ยวข้องกับตัวเองกับบุคคลอื่น และกลุ่มคนที่เป็นลบบย้อมมีคุณภาพดีน้อยกว่าบุคคลที่มีความรู้สึกรู้สึกนึกคิดในทางบวก

---

จากตัวอย่างการให้ความหมายของทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่จะมีการให้ความหมายคล้ายคลึงกัน คือ เป็นการกล่าวถึงศักยภาพหรือความสามารถที่มีในตัวบุคคล ศักยภาพที่มีจะประกอบด้วยความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านสุขภาพ และความรู้สึคนึกคิด ซึ่งนำไปสู่การผลิต การจัดการและการบริหาร

อาจมีนักวิชาการบางท่านมองแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียดแต่เมื่อสรุปแล้วจะเป็นการมองที่ตัวบุคคลและมองที่เป็นผลผลิตที่เกิดจากน้ำมือของมนุษย์

---

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความคิด ซึ่งมีศักยภาพในตัวเองที่แต่ละคนแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติและมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานก็แตกต่างกันด้วย

ทั้งสองประเด็นนี้จึงต้องนำมาพิจารณาร่วมกันเพราะผลจากการปฏิบัติงานจะสะท้อนศักยภาพของมนุษย์และกระบวนการทำงาน ถ้าสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามนุษย์มีศักยภาพเพียงใด ผลปฏิบัติงานเป็นเช่นไร แล้วก็สามารถที่จะดำเนินการพัฒนาหรือดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

เพราะฉะนั้นเมื่อวิเคราะห์ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์จากความหมายข้างต้นจะมองเห็น  
ลักษณะเด่นของทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

---

1. ทรัพยากรมนุษย์มีราคาแพง องค์กรจะต้องเสียเงินเป็นค่าแรงงานทรัพยากรมนุษย์  
ซึ่งนับวันจะยังมีราคาค่าแรงงานเพิ่มขึ้น

บริษัทซิตีคอร์ป (Citycorp) ได้เสียค่าใช้จ่ายแรงงานมากกว่าร้อยละ 50 ของค่าใช้จ่าย  
ทั้งหมดในองค์กร ซึ่งนับว่าสูงมากในการลงทุนกิจการขององค์กร (Milkovich and  
Boudreau 1991 : 3)





2. ทรัพยากรมนุษย์มีชีวิตจิตใจ เน่าเปื่อยและสลายได้ถ้าไม่ใช้ประโยชน์ เมื่อกาลเวลาผ่านไปย่อมลดศักยภาพลงเพราะแก่ลงทุกวันและตายในที่สุด

---

3. การเข้าสู่ระบบการทำงานย่อมเป็นไปตามความสามารถของบุคคล มีสิทธิจะเข้าทำงานหยุดงาน หรือลาออกจากงาน

4. การเข้าสู่ระบบงานย่อมเป็นไปตามข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง อาจจ้างเป็นรายชั่วโมงรายวันหรือรายเดือน

5. องค์กรจะเข้มแข็งเจริญก้าวหน้าย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรมีบุคลากร มีความรู้ความสามารถย่อมเจริญก้าวหน้ามากกว่าองค์กรที่มีบุคลากรด้อยประสิทธิภาพ

6. องค์กรจะต้องตอบแทนให้กับบุคคลที่เข้าทำงาน และช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้า
7. องค์กรมีสิทธิที่จะรับบุคคลเข้ามาทำงานและก็มีสิทธิที่จะให้ออกจากงาน

---

8. องค์กรจะต้องดูแลเอาใจใส่ให้ปลอดภัยและสวัสดิการกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่มีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่องค์กรก็จะได้รับผลจากการทุ่มเทการทำงานของบุคลากรเป็นการตอบแทน
9. ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านสภาพร่างกาย ความสามารถเฉพาะ ความคิด และสติปัญญา องค์กรจะต้องพิจารณาเลือกสรรให้เหมาะสมกับงาน
10. ทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาให้ศักยภาพสูงและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ ถ้าหากได้รับการฝึกอบรม ให้การศึกษาและพัฒนาที่ถูกต้องและเป็นระบบ

จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดได้วิเคราะห์ให้เห็นความหมายของการบริหารและทรัพยากรมนุษย์ ในลักษณะแยกประเด็นพิจารณา เมื่อนำสองคำมารวมกันเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resource Management = HRM ) จะมีความหมายโดยสรุปตามความคิดเห็นของนักบริหารดังนี้

-มิลโกวิชและโบคริว ( Milkovich and Boudreau 1991 : 3 ) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างคนทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคนงานในองค์การ

-ฟิชเชอร์ และคณะ ( Fisher , Schoenfeldt and Other 1993 : 5 ) เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งหมด และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์การ

-มอนดี้ , โน และพรีแม็กซ์ ( Mondy , Noe & Premeaux 1999 : 4 ) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

---

-โบวิน และฮาร์สวี่ ( Bowin & Harvey 2001 : 6 ) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรให้อยู่ในระดับสูงรวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

-จิระ หงส์ลดารมภ์ ( 2535 : 35 ) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ได้ประโยชน์สูงสุด

-สุนันทา เลานันท์ ( 2542 : 5 ) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพ และความปลอดภัย พนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

-พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 5 ) อธิบายว่า การบริการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง

กระบวนการที่ผู้บริหาร ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีความสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ชำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องการพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

-เซาว์ โรจนแสง ( 2544 : 8 ) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการบอกถึงกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Devaloping) และการธำรงรักษา (Maintaining) ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์การความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่การจัดทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลงในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารดังกล่าวข้างต้น พอสรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ว่าเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วย

**ความเต็มใจ**

การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

---

1. องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับข้อความนี้ จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้



---

2. องค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร จากความคิดดังกล่าวจะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสารการสร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่สมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

- 
3. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแต่ตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้น การพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการ โยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวความคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
  4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต

- 
5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร องค์กรกับสังคม และก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยส่วนรวม
  6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ๆ และความทันสมัย ในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7. องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่าง ๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้ว่าการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรและยังเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไปยอมรับ และศรัทธาองค์กรมากยิ่งขึ้น

## ปรัชญาสู่การปฏิบัติ

---

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นกรอบความคิดในการกำหนดปรัชญาของผู้บริหาร ดังนั้นจะขอเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีความสนใจ ดังนี้

1. การเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man into the Right Job)

2. การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร

4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่

เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า

5. การประนีประนอม จะช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กร และองค์กรกับองค์กร ดังนั้น การใช้วิธีการเจรจา หรือการปรึกษาหารือจะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กร

6. การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

7. การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดมีสูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่ และการศึกษาต่อ เป็นต้น



8. การสร้างความยุติธรรมในองค์กร จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า  
การที่จะสร้างความยุติธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่นจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนั้นในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

## ความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

---

การที่บุคคลลดความเป็นอิสระเสรีของตนเองมาสังกัดอยู่ในองค์การ ยอมรับปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนแนวทางประพฤติกฎปฏิบัติตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ เป็นสิ่งที่ต้องเข้าใจธรรมชาติและความรู้สึกนึกคิดของคนว่าคนแต่ละคนต้องการสิ่งทดแทนอย่างไรซึ่งไม่จำเป็นต้องมีเหตุผลและแรงจูงใจอย่างเดียวกัน แม้จะอยู่บนพื้นฐานเพื่อสนองความต้องการของตนเองเหมือนกัน

การบริหารทรัพยากรบุคคลมีข้อควรคำนึงในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล และบุคคลต่อองค์การ เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งยังจะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการผลิตการตลาดการเงินและการบริหารทั่วไป

## การบริหารงานทรัพยากรบุคคลอาจพิจารณาแบ่งเป็น 3 ยุคได้แก่

---

**ยุคคลาสสิก (Classic Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นประสิทธิภาพ และประหยัด

**ยุคนีโอคลาสสิก (Neo Classic Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นพฤติกรรมของมนุษย์เป็นสำคัญ

**ยุคสมัยใหม่ (Modern Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นความต้องการกว้างขวางหลายด้านดังนี้

การปรับตัวและการอยู่รอดการพัฒนาศักยภาพของบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

เมื่อองค์กรเน้นความต้องการหลายด้านดังกล่าวข้างต้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันจึงต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรควบคู่เป้าหมายของบุคคล โดยพิจารณาถึงค่านิยม ความคาดหวัง ความต้องการของบุคคล และจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านคนและเทคโนโลยี

ในยุคที่การบริหารงานทุกด้านต้องเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนเป็นความจำเป็นที่อาชีพ HR ต้องเพิ่มคุณค่าในงานของตน มีความจำเป็นต้องรู้ปรับระบบ เช่น เดียวกับการบริหารจัดการทั่วไปให้มากเท่าที่จะทำได้ เทคโนโลยีช่วยให้เราก้าวออกมาจากระบบประเพณีปฏิบัติ (Tradition) ในฐานะ “ผู้สนับสนุน” มาเป็นบทบาทเชิงรุกมากขึ้นในฐานะผู้วางแผนรวม (Corporate plowmen) และนักกลยุทธ์ (Strategist)

## แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมาก่อนระบบ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาสถาบัน หรือองค์การ คือ การจัดการระบบที่ดี ที่มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการที่ต้องให้ได้คนดี คนเก่ง มาจัดทำระบบให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนในสถาบัน หรือองค์การเสียก่อน

ดังนั้น การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ ในการวางตำแหน่งการบริหารงานต่าง ๆ (Put the right man to the right job) เป็นประการแรก เพื่อให้มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งและมีความจำเป็น ที่ต้องกระทำ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในสถาบัน หรือองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสถาบัน หรือองค์กร การพิจารณาองหาคบุคคล ต้องมองว่าเป็นเรื่องของการลงทุน มองคนให้เป็น Asset เป็นการลงทุนที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจ้างคนจึงต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงด้วย โดยแนวคิดการบริหารปริมาณคน (Human Capital Idea) ต้องมองคนเป็น Asset ไม่ใช่ liability จึงจะเป็นการลงทุนทำให้เพิ่มมูลค่าได้

ทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

---

**กลุ่มที่ 1 “คนดี คนเก่ง”** เป็นคนที่มีจิตคุณธรรมที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นกลุ่มคนที่หายากที่ทุก ๆ สถาบัน หรือองค์กรต่างอยากได้ และอยากมีมาก ๆ

**กลุ่มที่ 2 “คนดี คนไม่เก่ง”** เป็นคล้ายกับคนกลุ่มที่ 1 เพียงแต่อาจจะมีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในระดับปานกลางเรียกว่า เก่งน้อยหน่อย แต่ถ้าได้ประสบการณ์มากขึ้น ก็จะสามารถเก่งขึ้นไปได้เรื่อย ๆ กลุ่มนี้ทางสถาบัน หรือองค์กรต่าง ๆ อยากจะหาเข้ามาอย่างน้อยก็เป็นคนดี ความเก่งสามารถฝึกฝนกันได้ ถ้าให้โอกาส

**กลุ่ม ที่ 3 “คนไม่ดีแต่เป็นคนเก่ง”** แม้จะเป็นคนที่มี ความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นอย่างดี แต่ความคิด ความประพฤติทุจริต คอร์รัปชัน เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรม คนกลุ่มนี้ จึงน่ากลัวมากเพราะจะใช้ความเก่งในทางที่ผิด จะสามารถทำให้สถาบัน หรือองค์การถึงกาลล่ม สลายได้

**กลุ่มที่ 4 “คนไม่ดี คนไม่เก่ง”** เป็นคนไม่ดี มีความคิด ความประพฤติ ทุจริต คอร์รัปชัน เอาดีเข้าใส่ ตัว ไม่มีจิตคุณธรรมอยู่แล้ว ยังเป็นคนด้อยปัญญา มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ น้อยนึกคิดว่า คงไม่มีสถาบัน หรือองค์การ ไหนเอาคนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานเป็นแนวกเว้นการเล่น พรรคเล่นพวกเพื่อการทุจริต



สรุป ในเบื้องต้นของการพิจารณารับบุคคลเข้ามาทำงาน ต้องเลือกคนดีเป็นประการแรก ความเก่ง  
จึงเป็นรอง เป็นทักษะที่ต้องอาศัยประสบการณ์ การที่จะพิจารณาว่า คนไหนเป็นคนดี หรือคน  
ไหนเป็นคนไม่ดี หรือเป็นคนชั่ว (เลว) ดูได้จากพฤติกรรม ผลงานและแนวคิดในการปฏิบัติตน  
เช่น คนที่มีปัญหาทางการเงิน ใ้ช่ว่าจะเป็นคนไม่ดี หรือคนชั่ว(เลว) ไปทุกคน เพราะเขาอาจจะมี  
ปัญหาทางการเงินจากการถูกกระทำมาก็ได้ เช่น การถูกคดโกงจากการทำธุรกิจหุ้นส่วน เป็นต้น  
ในทำนองเดียวกัน คนที่มีเงินทอง มีความร่ำรวย ก็ใ้ช่ว่าจะเป็นคนดีไปทุกคน เพราะเขาอาจจะ  
ร่ำรวยมาจากความไม่ซื่อตรง การกินส่วนต่าง การทุจริต หรือการคอร์ปชั่น มากี่ได้ดั่งนั้น คนจะดี  
ก็อยู่ที่เจตนาของความคิดและการกระทำของแต่ละบุคคล เพราะยังมีความยุติธรรมอยู่ จึงยังมี  
คำพูดที่ว่า “ทำดีแล้วไม่ได้ดี ทุ่มเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณแล้ว แต่เจ้านายไม่เห็น” ซึ่งมีใ้เห็น  
อยู่ทั่วไปในสังคมมนุษย์

ทักษะการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The important of human resource management to all managers) เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งตัวอย่างความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน อัตราการออกจากงานสูง การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์ การทำให้สถาบัน หรือองค์กร ต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร การทำให้สถาบันหรือองค์กรถูกฟ้องศาล จากการจัดการทางด้านสถานะสิ่งแวดล้อมการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่ไม่ปลอดภัย การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและมีความสัมพันธ์ที่ดึงเครียดกับพนักงาน การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นต้น

ตัวอย่างเหล่านี้จึงเป็นต้นเหตุการล่มสลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน หรือองค์การ ในความเป็นจริง แต่ละสถาบัน หรือองค์การ ก็จะมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ระบบและรูปแบบ จึงเป็นตัวแสดงศักยภาพของการบริหารจัดการของแต่ละสถาบัน หรือองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใดดังนั้น ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาหลายสถาบัน หรือองค์การ ก็ย่อมเห็นสังกะธรมของระบบการทำงานในแต่ละแห่ง ที่สามารถพิจารณาดังนี้

- ถ้าได้หัวหน้างานที่เก่งและดี ต้องรีบเรียนรู้ เก็บทักษะ ตักตวงความรู้ให้ได้มากที่สุด
- ถ้าได้หัวหน้างานที่ไม่เก่ง แต่ดี ก็ยังพอทน แต่ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง เหนื่อยหน่อย
- ถ้าได้หัวหน้างานที่เก่ง แต่ไม่ดี ต้องทนกับความเจ็บปวด แต่ผลที่ได้จากการเรียนรู้ จะคุ้มค่า และเร็ว

- ถ้าได้หัวหน้างานที่ไม่เก่งและไม่ดี ให้ลาออกจากงานได้เลย ไปแสวงหางานใหม่ที่ดีกว่า แล้ว ชีวิตจะดีขึ้นปัจจุบันนี้

การทำงานในสถาบันหรือองค์กร จึงมีผู้บริหารอยู่หลายช่วงอายุคน (Generation) ซึ่งคนแต่ละรุ่น (Generation) ก็จะมีแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างกันไป ดังนั้น สถาบัน หรือองค์กรใดที่มีผู้บริหาร หรือบุคลากรหลาย Generations อยู่ด้วยกัน ย่อมทำให้เกิดปัญหาในสถาบัน เนื่องจากมีแนวคิด มุมมองและความต้องการที่แตกต่างกัน ข้อดีของการมีความคิดเห็นที่หลากหลายและแตกต่างในการตัดสินใจนั้นมีหลายประการด้วยกัน ทั้งทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลายไม่ใช่การมองเรื่องๆ หนึ่งจากมุมมองเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น

อีกทั้งหลักการสมัยใหม่ที่เน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ก็กระตุ้นให้มีความหลากหลาย  
ในข้อมูลและมุมมองก่อนการตัดสินใจ

---

อย่างไรก็ดี ความยากสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจท่ามกลางความคิดเห็นที่หลากหลายก็มีอยู่มากเริ่มตั้งแต่การที่ผู้บริหารจะเปิดใจและยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเอง เนื่องจากผู้บริหารหลายท่านที่ประสบความสำเร็จและมีความมั่นใจในตนเองสูงก็จะมีคามยึดมั่นและถือนั่นต่อความคิดของตนเองพอสมควร

การที่สมาชิกในทีมจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ นั้นจะต้องเริ่มจากการที่ผู้บริหารจะต้องเปิดใจและยอมรับต่อความแตกต่างนั้นเสียก่อน นอกจากนี้ผู้บริหารยังจะต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารและนำการประชุมที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการความขัดแย้งจากที่ประชุมที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและถ้าสมาชิกต่างยึดมั่นและถือนั่นต่อความเห็นของตนเอง จะนำไปสู่ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องยาก

## นโยบายและภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

---

นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางของการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์กร

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แผนมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทางกว้างๆ เพื่อชี้แนะการคิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร

การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความมุ่งหมาย 3 ประการ ดังนี้

---

1. เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์กรจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
2. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและคงเส้นคงวา
3. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา และเป็นการป้องกันผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร



## นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

---

### 1. เหตุผลในการกำหนดนโยบาย

การกำหนดนโยบายทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่งเพื่อให้รู้แนวการดำเนินงาน โดยทั่วไป แม้การร่างนโยบายต่าง ๆ จะไม่อาจให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องก็ตาม แต่ก็เป็นการดีที่จะให้พนักงานหรือลูกจ้างของบริษัทได้รู้หลักและปรัชญาของบริษัท รู้แนวทางการทำงาน การจูงใจและวิธีการบริหารงานของบริษัทที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลที่ต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลอาจสรุปได้คือ

1.1 การกำหนดนโยบายทำให้การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นไปในลักษณะที่เท่าเทียมกันโดยสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์กร ช่วยขจัดปัญหาการเลือกที่รักมักที่ชังระหว่างพนักงานภายในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกกันอีกทั้งเป็นหลักประกันว่าพนักงานทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน

1.2 นโยบายเป็นเสมือนมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ดังนั้นจึงสามารถนำเอา ผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับนโยบายได้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานดีเด่นเพียงใด

1.3 เมื่อมีปัญหาทางด้านงานบุคคลเกิดขึ้นก็สะดวกแก่ฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องที่จะ  
ตัดสินใจวินิจฉัยปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

---

1.4 การกำหนดนโยบายที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว และจงรักภักดี  
ต่อบริษัท นอกจากนั้นยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทำเท่ากับ  
เป็นการช่วยให้ฐานะของบริษัทมั่นคงยิ่งขึ้น นโยบายควรเขียนไว้เป็นหลักฐาน

การที่บริษัทบางแห่งไม่มีนโยบายที่เขียนไว้เป็นหลักฐาน ก็ได้หมายความว่าบริษัทนั้นไม่มีนโยบาย นโยบายของบริษัทยังคงมีอยู่และเป็นที่รู้จักกันในระหว่างผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารบางคนไม่ต้องการให้เขียนนโยบายเป็นหลักฐาน เพราะคิดว่าการกระทำได้กล่าวเป็นการผูกพันและจำกัดความเป็นอิสระในการทำงานทำให้ตัดสินใจยากและไม่มีคามยืดหยุ่นในการบริหารงานให้เข้ากับสถานการณ์ ความเข้าใจที่ว่านโยบายเป็นข้อผูกมัดผู้บริหารนั้นเป็นการเข้าใจผิด เพราะนโยบายเป็นเพียงหลักการอย่างกว้างๆ เท่านั้น ผู้บริหารยังคงสามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างเต็มที่

นโยบายยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้ตัดสินใจง่ายขึ้นและเป็นการบังคับให้ปฏิบัติตาม การเขียนนโยบายทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าจะได้อะไรจากฝ่ายบริหาร ฐานะของตนว่าอยู่ที่ไหนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นการสะดวกที่จะอ้างอิงได้ว่านโยบายเป็นอย่างไร การไม่เขียนนโยบายอาจทำให้บางคนเข้าใจหรือตีความผิดเพราะรู้นโยบายมาอย่างผิด ๆ จึงไม่อาจตรวจสอบได้ว่านโยบายที่ถูกต้องเป็นอย่างไร

อีกประการหนึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ซึ่งแสดงว่ามีการยืดหยุ่นในการบริหารงาน ดังนั้นการเขียนนโยบายไว้เป็นหลักฐานจึงน่าจะให้ผลดีกว่า

## 2. วัตถุประสงค์ของนโยบาย

---

พื้นฐานในการกำหนดนโยบายก็คือจุดประสงค์ นโยบายจะกำหนดขึ้นมาไม่ได้ถ้าไม่รู้ว่าจุดประสงค์เป็นอย่างไร เช่น ในการสร้างขวัญของพนักงานก็มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กรก็เพราะว่าพนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้า และต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้นในการกำหนดจุดประสงค์ของนโยบายจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ส่วนตัวของแต่ละคนเสียก่อน จริงอยู่แต่ละคนอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน แต่ในหลักใหญ่ๆ แล้วมีอยู่เหมือนกัน ซึ่งพอสรุปได้คือ

## 2.1 ค่าจ้างที่ยุติธรรม

---

ย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้างและคนยินดีจะทำงานอย่างหนึ่งก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงาน

## 2.2 สภาพการทำงานที่ดี

ถึงแม้ว่าค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจประการแรกของการทำงาน แต่สภาพการทำงานที่ดีก็เป็นความต้องการของลูกจ้างที่เป็นปัจจัยทำให้สามารถทำงานในองค์กรนั้นได้นาน เพราะสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีแสงสว่างเพียงพอ ร้อนหรือหนาวเกินไป สกปรก และไม่ปลอดภัย เหล่านี้จะเป็นอันตรายแก่สุขภาพอนามัยของคนงาน

### 2.3 ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงาน

สิ่งที่สำคัญก็คือความแน่นอนของรายได้ หน่วยงานบางแห่งจ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำแต่พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป จึงไม่น่าหวังว่าจะต้องถูกออกจางานหรือลดจ้าง ทำให้พนักงานมีความเต็มใจทำงานในหน่วยงานนั้น

### 2.4 การมีส่วนร่วมในการบริหาร

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นและตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เมื่อมีการริเริ่มโครงการใด ๆ ขึ้นพนักงานจะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าตนมีส่วนเป็นเจ้าของด้วยและพวกเขาจะคิดว่าโครงการใหม่นั้นย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อประโยชน์หรือส่วนได้เสียของคนงานไม่ทางใดก็ทางหนึ่งพนักงานจึงมีความต้องการที่จะได้รับรู้และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น



## 2.5 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า

เรื่องความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็มีความปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จะมียกเว้นก็สำหรับพนักงานบางคนที่เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่างานในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความยากลำบาก และรับผิดชอบมากเกินไปกำลังความสามารถของตนเอง

## 2.6 ความสำคัญของตนเอง

ฝ่ายบริหารในธุรกิจสมัยใหม่มีความตื่นตัวในเรื่องที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงานนั้น ในเบื้องต้นผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในระยะต่อมาเขาจะเห็นว่าค่าจ้างอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ จึงพยายามหาโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและหางานที่จะทำให้ตนเองมีความสำคัญยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นของพนักงานเหล่านั้นด้วย

## 2.7 ความสำคัญของกลุ่ม

---

จุดประสงค์นี้เป็นเรื่องที่ต้องเนื่องมาจากความสำคัญของตนเองการพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคล กลุ่มนับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในทุกหน่วยงานและมีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนใจเมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม จะผลักดันให้ความคิดเห็นนั้นออกมาและถ้าไม่เห็นด้วยแล้วกลุ่มก็จะรวมกันต่อต้านทันที ดังนั้นการรับรู้ในพฤติกรรมดังกล่าวก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จ

---

วันนี้เท่านี้ก่อน ไปต่อกันคาบหน้าจ้ะ

## ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

---

1. งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จ ล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

2. งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือหน้าที่ของการใช้บุคลากร (Directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะและองค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

3. งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การดำเนินงานบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วยแนะนำให้ รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษ อุบัติภัย อบายมุขและภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุข สามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการ บำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health care and Safety) การ ควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและ แรงงานสัมพันธ์

---

ภารกิจหลักทั้ง 3 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ  
ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง  
เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องก็คือ “หาให้ได้ ใ้ใช้ให้เป็น และ  
เก็บรักษาเข้า ๆ ไว้นาน ๆ” นับว่าเป็นคำกล่าวสั้นๆ แต่ได้ความหมายและเข้าใจได้ชัดเจน  
ที่สุด

## หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 1. การออกแบบงาน

---

คือ การนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงาน ตามตำแหน่งเหล่านั้น

### 2. การวิเคราะห์งาน

คือ การศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ



### 3. การวางแผนกำลังคน

---

เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

### 4. การสรรหาและคัดเลือก

เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ

## 5. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน

เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

## 6. การสร้างแรงจูงใจ

คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

## 7. มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร

เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมา  
อบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดี

---

ต่อกัน

## 8. การสร้างทีมงาน

คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำ  
หนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน

## 9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุง  
แก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 10. การฝึกอบรมและพัฒนา

---

เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

## 11. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน

เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

## 12. การจ่ายค่าตอบแทน

เป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้าร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

## 13. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย

เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

#### 14. การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ

เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบ

ข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

#### 15. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการ ได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

## ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์  
ดังนี้

### 1. ระบบคุณธรรม (Merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยการใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

### 1.1 ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity)

---

หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ  
ประสบการณ์ และพื่นความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องมาจากฐานะ เพศ สีผิว  
และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่า  
เทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง



### 1.1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน

โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรง ตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้า  
สอบแข่งขัน

### 1.1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน

โดยยึดหลักการที่ว่างงานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่าง ๆ ตามที่หน่วยงาน  
เปิดให้พนักงานทุกคน

### 1.1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน

โดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

## 1.2 หลักความสามารถ (Competence)

หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดย เลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริง ๆ หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

## 1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure)

หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกีดกันแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1.3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

---

1.3.2 การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

1.3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

1.3.4 การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

---

#### 1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)

หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ

## 2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

---

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลักลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism)

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปลงได้ดังนี้

### 2.1 ระบบสืบสายโลหิต

---

เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

### 2.2 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ

เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

### 2.3 ระบบแลกเปลี่ยน

เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่งการยึดระบบอุปถัมภ์  
เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

- 1) การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
- 2) การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกของตน
- 3) ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 4) อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
- 5) ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่น ๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น

## การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

พอจะสรุปข้อเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองระบบโดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละระบบได้ดังต่อไปนี้

ระบบคุณธรรม	ระบบอุปถัมภ์
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ยึดหลักความสามารถ</li><li>2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน</li><li>3. มีความมั่นคงในการทำงาน</li><li>4. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ยึดความพึงพอใจ</li><li>2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง</li><li>3. ขาดความมั่นคงในการทำงาน</li><li>4. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน</li></ol>



## การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นิยมจัดแบ่ง ดังนี้

---

### 1. ส่วนงานว่าจ้าง

เป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่ในด้านการสรรหา สัมภาษณ์ ทดสอบ คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ปฏิบัติโยกย้าย จัดหาทะเบียนประวัติการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

### 2. ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนา

เป็นส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน จัดทำแผนการฝึกอบรมเสนอโครงการ งบประมาณค่าใช้จ่าย การติดต่อประสานงานและดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

### 3. ส่วนงานบริหารค่าจ้างและเงินเดือน

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งงาน คุณสมบัติประจำตำแหน่ง การประเมินค่างาน กำหนดอัตราค่าจ้าง กำหนดมาตรฐานของงาน สํารวจค่าจ้างในตลาดแรงงาน กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเปลี่ยนขั้นเงินเดือน ปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน

### 4. ส่วนแรงงานสัมพันธ์

ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านแรงงาน เช่น การรับเรื่องราวร้องทุกข์เกี่ยวกับสภาพการว่าจ้าง การทำงาน ปัญหาความคับข้องใจเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมด การให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับปัญหาการทำงานและปัญหาทั่ว ๆ ไป การเจรจาต่อรอง การให้ข้อเสนอแนะปัญหาเกี่ยวกับแรงงานแก่นายจ้าง ประสานงานกับองค์กรแรงงาน และพนักงานสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

## 5. ส่วนจัดระบบรักษาความปลอดภัย

ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่พนักงานและ  
นายจ้าง การจัดระบบรักษาความปลอดภัยในองค์กรกำกับดูแล ให้คำแนะนำในเรื่องความ  
ปลอดภัย และจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย และจัดทำสถิติเกี่ยวกับอุบัติภัยและ  
วิเคราะห์สาเหตุของอุบัติภัยที่เกิดขึ้น

## 6. ส่วนการแพทย์และอนามัย

รับผิดชอบเกี่ยวกับงานดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงาน ได้แก่ จัดดูแลการปฐมพยาบาล  
การตรวจสุขภาพ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัย การ  
ต่อต้านยาเสพติดและโรคเอดส์

## 7. ส่วนงานวิจัยทรัพยากรบุคคล

รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาขององค์กรด้านบุคคล ตรวจสอบขวัญกำลังใจ ความ  
คิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ การทำงานและสิ่งที่พนักงานต้องการ และ  
ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงงาน

## 8. ส่วนสวัสดิการและบริการ

ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรขององค์กร ตลอดจนการ  
ให้บริการพิเศษที่องค์กรจัดให้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

---

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) ได้  
ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ใน  
องค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่

1. การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นทั้ง โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อบริษัท เช่น กฎหมาย สภาวะ

---

ทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น

ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่าง ๆ

เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขข้ออุปสรรคให้หมดไป

2. การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน

---

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของกลุ่มแข่ง เป็นต้น องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบ ด้วยเช่นกัน

3. การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งเน้นเป้าหมาย  
ในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของ  
องค์กรให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้  
มีการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการ  
แปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม



#### 4. การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารทรัพยากร

มนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

## 5. ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหาร

---

ทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ

จนกระทั่งถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ

เท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนา ก็จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะ

ผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

## ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

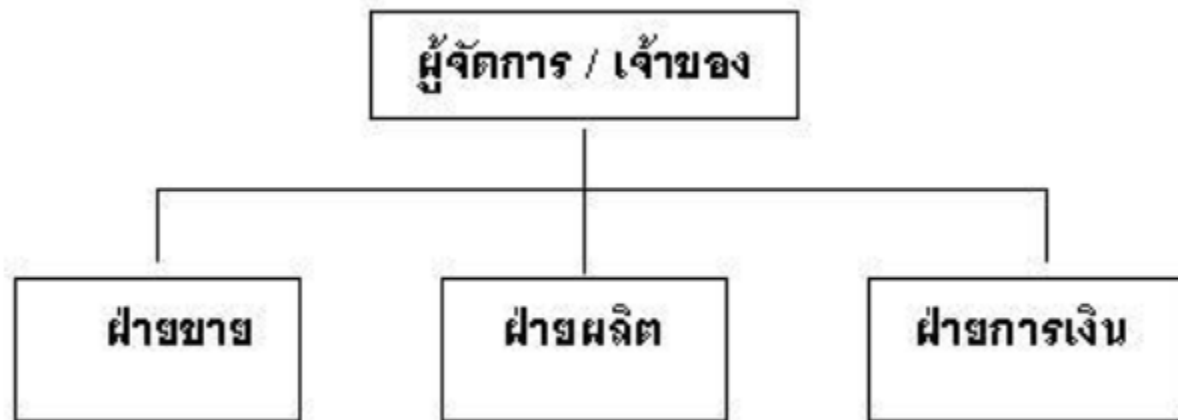
---

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ซึ่งมุ่งเน้นหน้าที่ (Function) เป็นส่วนใหญ่ และแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ แต่ในแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร (Management team) แผนภาพ ได้อธิบายความแตกต่างหลักๆ ของทั้ง 2 แนวทางไว้ 6 ด้านใหญ่ ได้แก่ การวางแผน อำนาจขอบเขตของภารกิจ การตัดสินใจ การบูรณาการกับภารกิจอื่น ๆ และการประสานงาน

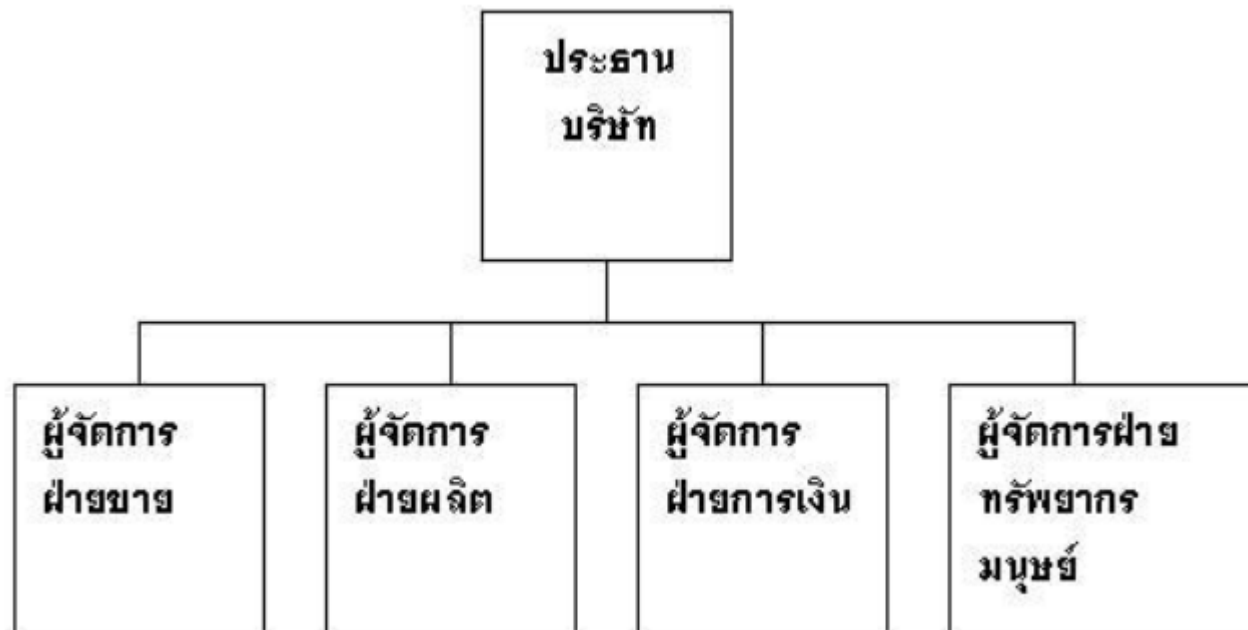
## ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

มิติ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	
	เชิงกลยุทธ์	แบบดั้งเดิม
การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และกำหนดภารกิจ HRM ให้สอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน	มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับปฏิบัติการเท่านั้น
อำนาจ	ผู้บริหารระดับสูงด้านนี้มีสถานภาพและอำนาจในระดับสูง ตำแหน่งสูงสุดเรียกว่ารองประธานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ผู้บริหารมีสถานภาพและมีอำนาจระดับกลาง ตำแหน่งระดับสูง คือ ผู้อำนวยการฝ่าย
ขอบเขตของภารกิจ	เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหาร	เกี่ยวข้องกับส่วนใหญ่กับพนักงานระดับปฏิบัติการ
การตัดสินใจ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ
การบูรณาการกับภารกิจอื่น ๆ ขององค์กร	ภารกิจด้าน HRM ตอบสนองต่อภารกิจด้านอื่นๆ ขององค์กรในระดับสูงเช่น การตลาด การเงิน และการผลิต เป็นต้น	ภารกิจ HRM ตอบสนองต่อภารกิจอื่นในระดับต่ำ
การประสานงาน	ทุกกิจกรรมหลักมีการประสานงานกัน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และการฝึกอบรม	แต่ละกิจกรรมดำเนินการอย่างอิสระไม่สัมพันธ์กัน

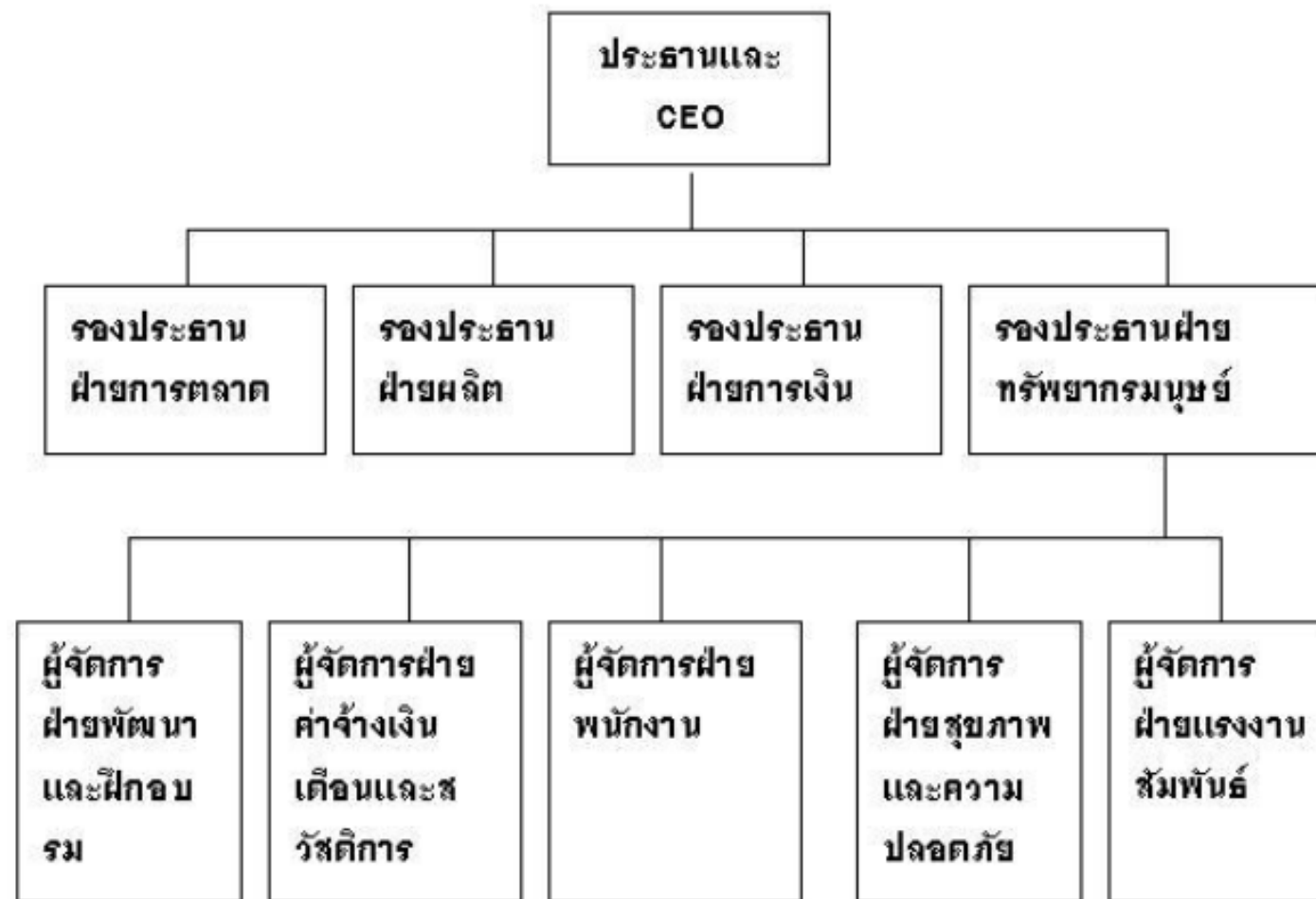
## หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดเล็ก



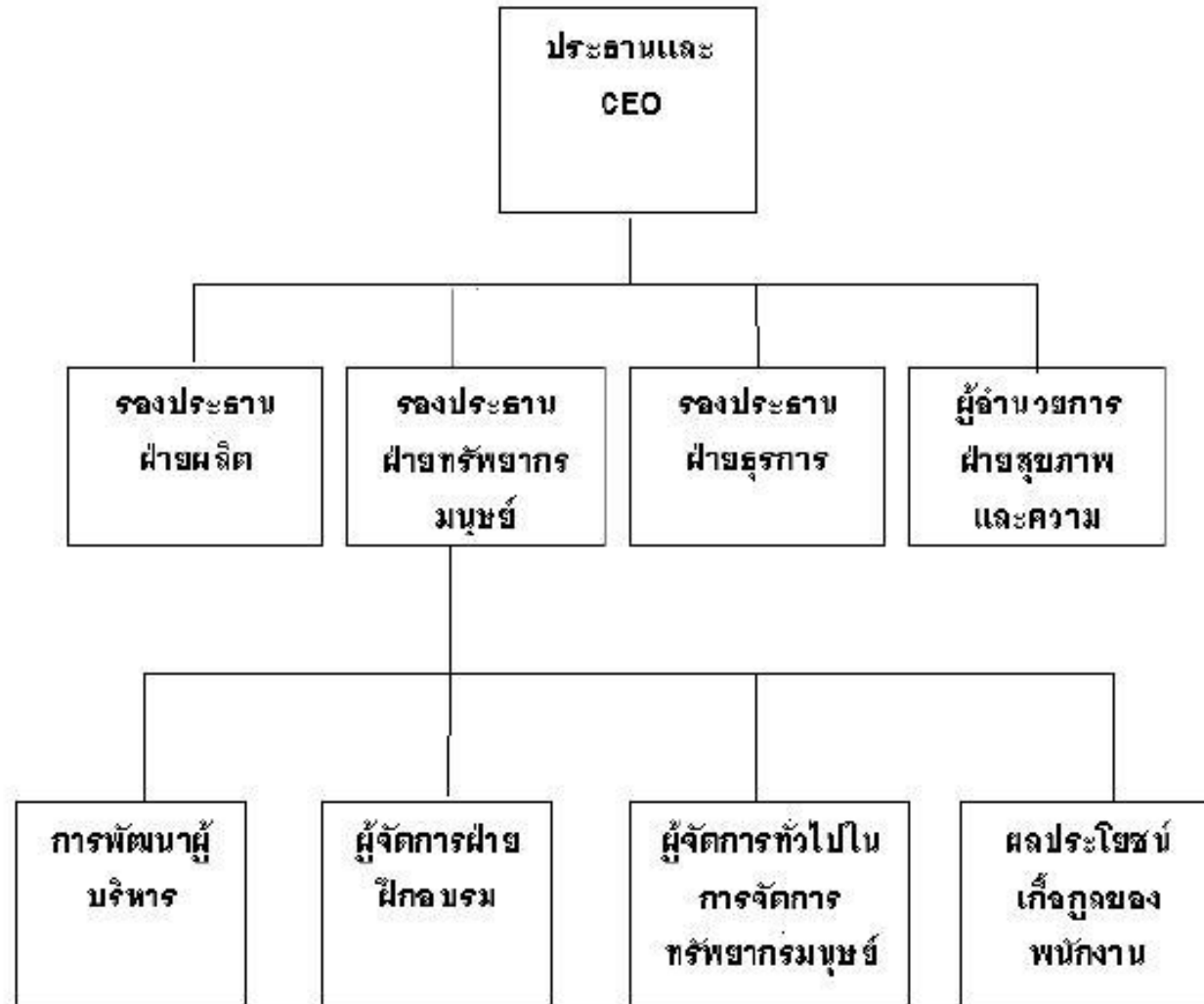
## หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดกลาง



## หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์แบบเก่าในองค์กรขนาดใหญ่



## รูปแบบการจัดองค์การทรัพยากรมนุษย์ใหม่สำหรับบริษัทขนาดใหญ่





## สรุป

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและด้วยเหตุที่มนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์กร ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง โดยพยายามนำศักยภาพหรือความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- ในการที่จะนำเอาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กรนั้น จะต้องมีความเข้าใจในลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ เช่น มีคุณค่าและราคาแพงและนับวันจะยังมีค่าจ้างแรงงานแพงยิ่งขึ้น มีชีวิตมีความรู้และมีสภาพเสื่อมถอยเมื่ออายุสูงขึ้น ในการเข้าสู่ระบบแรงงานต้องเป็นไปตามลักษณะความสามารถและข้อตกลงทั้งในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน แต่ก็สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงได้

- ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเดิมเรียกว่า การบริหารบุคคล จึงต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า
- ปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับวิธีการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้มีแนวความคิดสำคัญ เช่น ให้ความสำคัญในงานการเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์การ การช่วยพนักงานในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ รู้จักประนีประนอม จักระบบขององค์การให้ชัดเจนและให้ยุติธรรมแก่ทุกคน เป็นต้น
- ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขอบข่ายและขั้นตอนสำคัญ คือ ขอบข่ายประกอบด้วย ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ ระบบบริหาร การจัดรูปแบบขององค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ กระบวนการพัฒนาฝึกอบรม การพัฒนาและการรักษาทรัพยากร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน

## งานที่ 1

---

จงอธิบายหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เขียนด้วยมือ ถ่ายรูปส่ง

ตั้งชื่ออีเมลว่า งานที่ 1 ตามด้วยชื่อจริง รหัสนักศึกษา เช่น งานที่ 1 เบนญา หวังมหาพร 64123456789

ส่งให้อาจารย์ทางอีเมล [benya.wh@ssru.ac.th](mailto:benya.wh@ssru.ac.th) ก่อนวันอังคารที่ 10 ส.ค. เวลาเที่ยงคืน