

CIM1122

นวัตกรรมการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์

อ.เบญญา หวังมหาพร (อ.กอล์ฟ)

benya.wh@ssru.ac.th

บทที่ 2

วิวัฒนาการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เมื่อสังคม การเมือง และเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง จะส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมดังกล่าว เมื่อสภาพแวดล้อมเหล่านี้เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพัฒนาตามไปด้วย

ความก้าวหน้าทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดจากแนวความคิดของทฤษฎี นักบริหาร และนักวิชาการได้กำหนดหลักการหรือชุดของหลักการเรียกว่า ทฤษฎี (Theory) ซึ่งอธิบายหรือกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริงที่สามารถสังเกตได้ตั้งแต่ 2 ครั้ง หรือมากกว่าเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ลักษณะของเหตุการณ์ที่สังเกตได้นั้น มีความเที่ยงตรงที่อธิบายได้ตรงกันหลาย ๆ ครั้ง นอกจากนี้วิธีของทฤษฎีสามารถประยุกต์ไปยังเหตุการณ์อื่น ๆ ได้อีก

3

เนื่องจากการศึกษาวิวัฒนาการและทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับศาสตร์ในสังคมศาสตร์ จึงไม่มีแนวคิดหรือทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งใช้ได้ครอบคลุม ในปัจจุบันทฤษฎีที่ใช้อธิบายเหตุการณ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีลักษณะผสมผสานเรียกว่า **Eclectic**

Approach ซึ่งหมายถึงการนำเอาหลักการจากหลายๆ ทฤษฎีมาใช้ให้สอดคล้องกับบรรยากาศและความต้องการขององค์กร

ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสามารถมองการบริหารขององค์กรในหลายลักษณะ คือ พิจารณาจากกิจกรรม การแสดงออก และความพึงพอใจ ของบุคคลในองค์กร ซึ่งในการบริหารนั้น บางปัญหาจะต้องใช้แนวทางทฤษฎีมากกว่าอีกทฤษฎีหนึ่ง เพราะในการอธิบายหรือการแก้ปัญหาใดๆ ก็ตาม ไม่สามารถใช้ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งคงจะต้องเลือกทฤษฎีอย่างกว้าง จะสามารถแก้ปัญหาได้ครอบคลุมกว่าจึงจำเป็นต้องศึกษาทฤษฎีทางการบริหารหลัก ๆ ที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันเป็นแนวทาง ดังนั้นในบทนี้จะกล่าวถึงวิวัฒนาการทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยุคของทฤษฎีการบริหาร ทฤษฎีและแนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิวัฒนาการทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการมายาวนาน เริ่มตั้งแต่มนุษย์รู้จักการทำงานร่วมกัน ที่เป็นหลักฐานปรากฏ ผลจากการบริหาร คือ ผลงานการคิดออกแบบและการสร้างพีระมิดแห่งแรกของ อียิปต์ซึ่งต้องการความสามารถสูงสุดในการวางแผน การจัดการที่ซับซ้อน ผู้นำที่มีทักษะและ รายละเอียดในการประสานงานมากมาย มีความเก่าแก่อย่างน้อยที่สุดสองพันปีก่อนคริสต์ศักราชใช้แรงงานถึงหนึ่งแสนคน และใช้เวลาก่อสร้างนานยี่สิบปีซึ่งเมื่อเปรียบเทียบแล้วมีขนาดใหญ่เป็นสามเท่าขององค์การบริหารของบริษัทน้ำมันเชลล์

เช่นเดียวกัน ชาวจีนก็ได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดระบบการบริหารขนาดใหญ่ในเวลาเดียวกันกับการก่อสร้างพีระมิด ซึ่งแนวความคิดทางการบริหารหลายอย่างได้นำมาใช้ในปัจจุบัน ระบบการบริหารของโบสถ์คริสต์ หรือผู้นำทางทหารที่ยิ่งใหญ่ของโลก เช่น ซีซาร์ นโปเลียน และ ดักลาส แมกอาร์เธอร์ เป็นต้น ที่สอนเกี่ยวกับการวางแผน การจัดการ การสื่อสาร และการจูงใจ

ในหนังสือคลื่นลูกที่สาม (**The Third Wave**) แต่งโดย อัลวิน ทอฟฟเลอร์ (**Alvin Toffler**) นักวิชาการชาวอเมริกัน ได้กล่าวถึงระบบการบริหารที่นำเอาระบบการแจกแจงงาน ใช้แทนที่ระบบเดิม ซึ่งแต่เดิมช่างคนเดียวต้องทำงานทุกประเภท เปลี่ยนเป็นการแจกแจงงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพให้แก่งานอย่างสูงสุด

เช่น การผลิตเข็มหมุดโดยคน ๆ เดียว อาจผลิตเข็มหมุดเพียง 20 ตัวต่อวัน แต่ในโรงงานแบ่งงานกันทำแต่ละส่วนของเข็มหมุด ด้วยความชำนาญเฉพาะตัว คนงาน 10 คน จะสามารถผลิตเข็มหมุดได้ถึงวันละ 48,000 ตัว ระบบการจัดการงานดังกล่าวถึงนี้ แสดงให้เห็นถึงระบบการจัดการหาบุคคลในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและนำมาปฏิบัติ

ในศตวรรษที่ 19 คำว่าการบริหาร (**Administration**) ได้ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา และแนวความคิดของพลเรือนอันเป็นระบบที่มีแนวโน้มที่จะสร้างคุณค่าทางด้านความซื่อสัตย์มากกว่าจะเน้นความเชี่ยวชาญ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระบบในยุโรปและประเทศอังกฤษ

โทมัส วูดโรว์ วิลสัน (**Woodrow Wilson**) เป็นรัฐบุรุษ นักกฎหมาย และนักวิชาการชาวอเมริกันที่ได้ดำรงตำแหน่งเป็นประธานาธิบดีคนที่ 28 ของสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงแนวความคิดในเบื้องต้นเกี่ยวกับวิชาชีพทางการบริหารไว้ ในบทความที่มีชื่อเสียงมาก คือ การศึกษาเรื่องการบริหาร (**The Study of Administration**) ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1887 วิลสันกล่าวว่า การปรับปรุงการบริหารขึ้นอยู่กับการศึกษาอย่างแตกฉาน และการเรียนรู้ เฉพาะในสาขาการบริหารนั้น



ญี่ปุ่นไม่ได้ตกอยู่ในฐานะประเทศด้อยพัฒนาหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เพียงแต่
ว่าอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจของประเทศเสียหายย่อยยับจากผลของสงคราม
ญี่ปุ่นขาดการพัฒนาเทคโนโลยี

แต่ญี่ปุ่นยังมีทรัพยากรที่สำคัญ คือบุคคลที่มีความตั้งใจที่จะปรับปรุงและ
เปลี่ยนแปลงประเทศให้ดีขึ้น

สหรัฐอเมริกาได้พัฒนาระบบการบริหารขึ้นมาในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยเฉพาะการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับ เกิดผลดีต่อการบริหารงาน

ญี่ปุ่นจึงนำระบบการบริหารบุคคลจากสหรัฐอเมริกามาใช้ ทำให้ระบบการบริหารได้พัฒนามากขึ้น ไม่เพียงแต่แพร่หลายในสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นเท่านั้นแต่แพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก

ผลการพัฒนาระบบการบริหารนี้ใช้เวลา 100 ปี จากกลางศตวรรษที่ 18 ถึง กลางศตวรรษที่ 19 ได้ทำให้การปฏิวัติอุตสาหกรรม กลายเป็นปรากฏการณ์ยิ่งใหญ่และแพร่หลายไปทั่วโลก

ในปัจจุบันแม้ว่าจะเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทางการสื่อสารก็ตาม ปัจจัยเรื่องการบริหารบุคคลถือว่าเป็นปัจจัยหลักยังได้รับความสนใจ ให้ความสำคัญมากขึ้นและมองเห็นการบริหารบุคคลกว้างขึ้นรอบ ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกัน ได้เสนอว่าควรเปลี่ยนการบริหารบุคคลเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

ยุคทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตามที่กล่าวมาแล้วว่าการบริหารบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มีตั้งแต่เมื่อมนุษย์รวมตัวกันเป็นสังคม ย่อมมีผู้นำทำหน้าที่บริหารเมื่อสังคมขยายกว้างขึ้นซับซ้อน ย่อมต้องการระบบบริหารหรือการจัดการที่ทำหน้าที่บริหารขยายกว้างขึ้นด้วย

แนวคิด หลักการ และทฤษฎีการบริหารจึงได้รับการพัฒนาขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิวัติอุตสาหกรรม ในศตวรรษที่ 18 และ 19 มีความต้องการการบริหารที่เป็นระบบ เนื่องจากมีการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยในการผลิตให้มีประสิทธิภาพที่มากขึ้น และการบริหารได้กว้างขวางขึ้น จึงมีนักคิดได้พัฒนาทฤษฎีการบริหารต่อเนื่องมาตั้งแต่ ค.ศ.1890 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งได้ 4 ยุค ดังนี้

1. การบริหารตามแนวคิดกลุ่มคลาสสิก (Classical Approach)

จากการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษตั้งแต่ปี ค.ศ. 1700 เป็นต้นมา และได้ขยายไปสู่สหรัฐอเมริกา ในศตวรรษที่ 19 ซึ่งในยุคนี้จะมีการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก การบริหารที่ดีระบบการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ และนำเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานมนุษย์ จึงเกิดระบบโรงงานขึ้นมีการจัดองค์การในโรงงาน เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในโรงงานจึงทวีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ในระบบโรงงานที่ก่อให้เกิดปัญหาทางการบริหารระหว่างคนงานกับผู้บริหารและมีอยู่เป็นจำนวนมากที่เป็น ปัญหาในด้านการจัดการเกี่ยวกับการเงินและสภาพของโรงงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารพยายาม คิดค้นหาวิธีการผลิตสินค้าจำนวนมากและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จึงได้เกิดความคิดทางการบริหารที่ เรียกว่า วิธีการแบบคลาสสิก ขึ้น

วิธีการบริหารแบบคลาสสิก ประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ

1.1 การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่นำไปใช้ในการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม และการศึกษา การบริหารแบบนี้ได้รับความนิยมมาก ตั้งแต่ ค.ศ. 1890 เป็นต้นมา

หลักการสำคัญของการบริหารแบบนี้ ตั้งอยู่บนฐานความเชื่อที่ว่าผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้นได้โดยการจัดระบบขององค์การให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การจัดโครงสร้างขององค์การ

(Structure of Organization) งานขององค์การ **(Functions of Organization)** และ การบริหารในองค์การ **(Management of Organization)**

นักทฤษฎีที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ คือ เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor)

เทเลอร์เป็นวิศวกรบริษัทเหล็กกล้าที่มีดเวลและเบทเลเฮม ช่วงสิ้นปี ค.ศ. 1800 และต้นปี ค.ศ. 1900

เทย์เลอร์ได้รับการแต่งตั้งเป็นวิศวกรที่ปรึกษาระดับสูงของบริษัทอุตสาหกรรมในอเมริกา

เทย์เลอร์ได้รับอิทธิพลแนวคิดจากบทความของวิลสันจากช่วงเวลาประมาณปี ค.ศ. 1900 – 1915 เทย์เลอร์

วิเคราะห์ประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่เทย์เลอร์ได้ช่วยแก้ปัญหาในโรงงานต่าง ๆ ทั่วสหรัฐอเมริกา

เขาได้พัฒนาระบบที่รู้จักกันดีต่อมา คือ หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย

1. กำหนดและแบ่งงานแต่ละงานให้ชัดเจน เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีที่สุดในทุกงาน
2. กำหนดเงื่อนไขและมาตรฐานของงานแต่ละงาน พร้อมทั้งกำหนดวิธีการที่จะให้แต่ละงานประสบผลสำเร็จ
3. ระบบการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ และผลผลิตที่สูง มีระบบการจ่ายเงิน ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการลงโทษในกรณีที่ทำงานผิดพลาดด้วย
4. ต้องรับผิดชอบในการวางแผนปฏิบัติงานและควบคุมงานให้สำเร็จ พนักงานต้องได้รับการฝึกฝน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน ภายใต้การนิเทศ ชี้แนะอย่างใกล้ชิด

แนวคิดทางการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ได้รับการสนับสนุนจากนักบริหารอีกหลายคน เช่น

เฮนรี แอล แกนท์ (**Henry L. Gant**) ในช่วงค.ศ. 1861-1919 แกนท์ทำงานใกล้ชิดกับเทย์เลอร์ในหลายโครงการ ภายหลังได้ออกมาทำงานเป็นวิศวกรที่ปรึกษาอุตสาหกรรม

แกนท์ได้เสนอแนวคิดใหม่ คือ พนักงานทุกคนที่ทำงานตามที่มอบหมายสำเร็จในแต่ละวัน จะได้รับโบนัสพิเศษ ห้าสิบบเซ็นต์ในวันนั้นและได้เสริมแรงจูงใจอีก คือ หัวหน้างานจะได้รับโบนัสสำหรับพนักงานแต่ละคนที่สามารถทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละวันและรวมโบนัสพิเศษ ถ้าพนักงานทุกคนถึงเกณฑ์มาตรฐาน

แนวคิดการใช้แผนภูมิกำหนดการวางแผนและการควบคุมของแต่ละวัน ในวันเริ่มทำงาน และวันสิ้นสุดในโครงการต่าง ๆ ที่เรียกว่า **Gantt chart** ก็เกิด

จากแนวความคิดของแกนต์ ซึ่งแนวคิดนี้ยังได้ ได้รับความนิยมมาจนถึงปัจจุบัน

แผนภูมิแกนต์ (Gantt chart) จึงเป็นเทคนิค

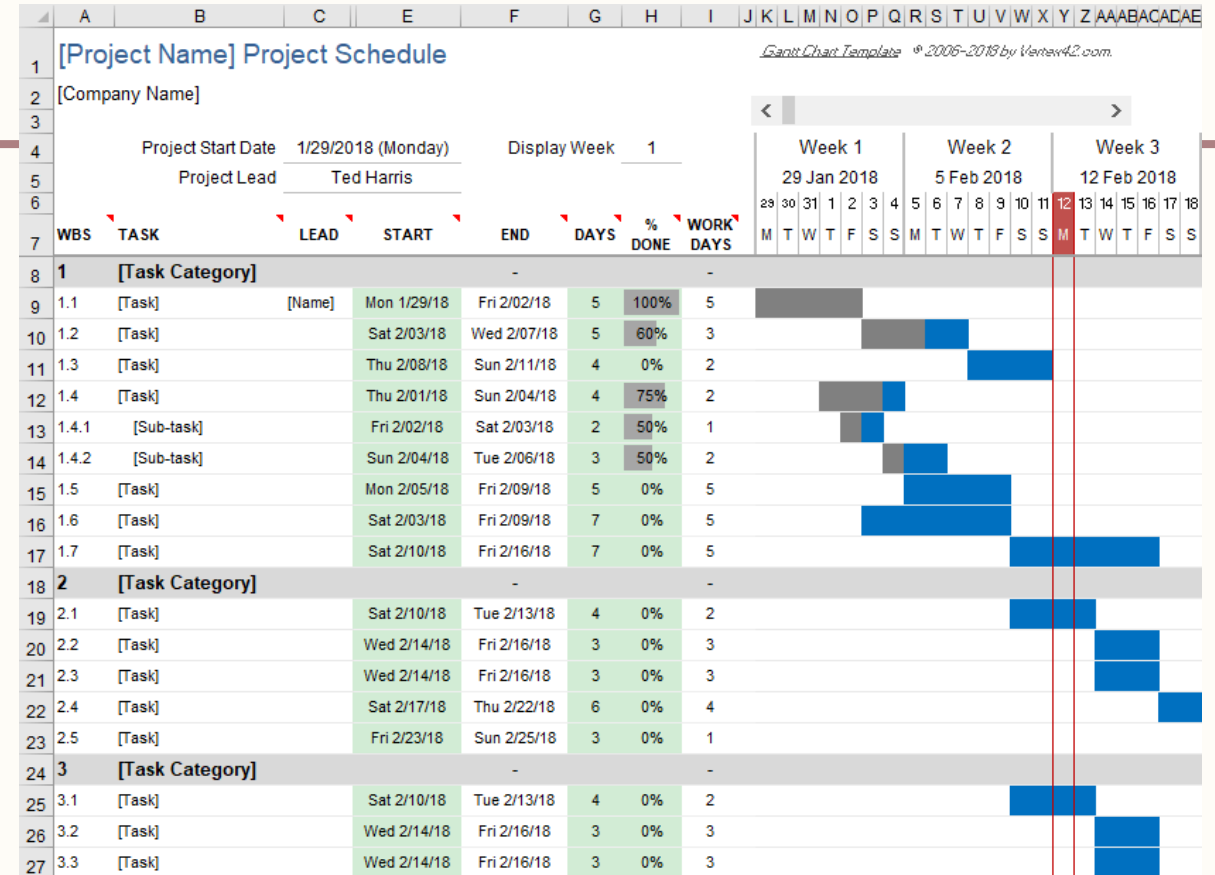
เครื่องมือช่วยการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในการ

ดำเนินการแก้ไขการควบคุม การวางแผนที่

เหมาะสม เพื่อช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุ

เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมี

ประสิทธิภาพ



เฟรนด บี และลิเลียน เอ็ม กิลเบรท (**Frans B. and Lilian M. Gilbreth**) ค.ศ. 1868 – 1924 และ 1878-1972 ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ กิลเบรทได้ให้ความสนใจวิธีการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานแต่ละคน โดยเชื่อว่าเป้าหมายสูงสุดของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ คือ การช่วยเหลือพนักงานให้สามารถใช้ศักยภาพของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้เต็มที่

ในแนวคิดของกิลเบรทได้พัฒนาการวางแผน 3 ขั้นตอน (**A Three Position Plan**) ในการส่งเสริมเพื่อสนับสนุนโปรแกรมการพัฒนาพนักงานเช่นเดียวกันกับการส่งเสริมจริยธรรม

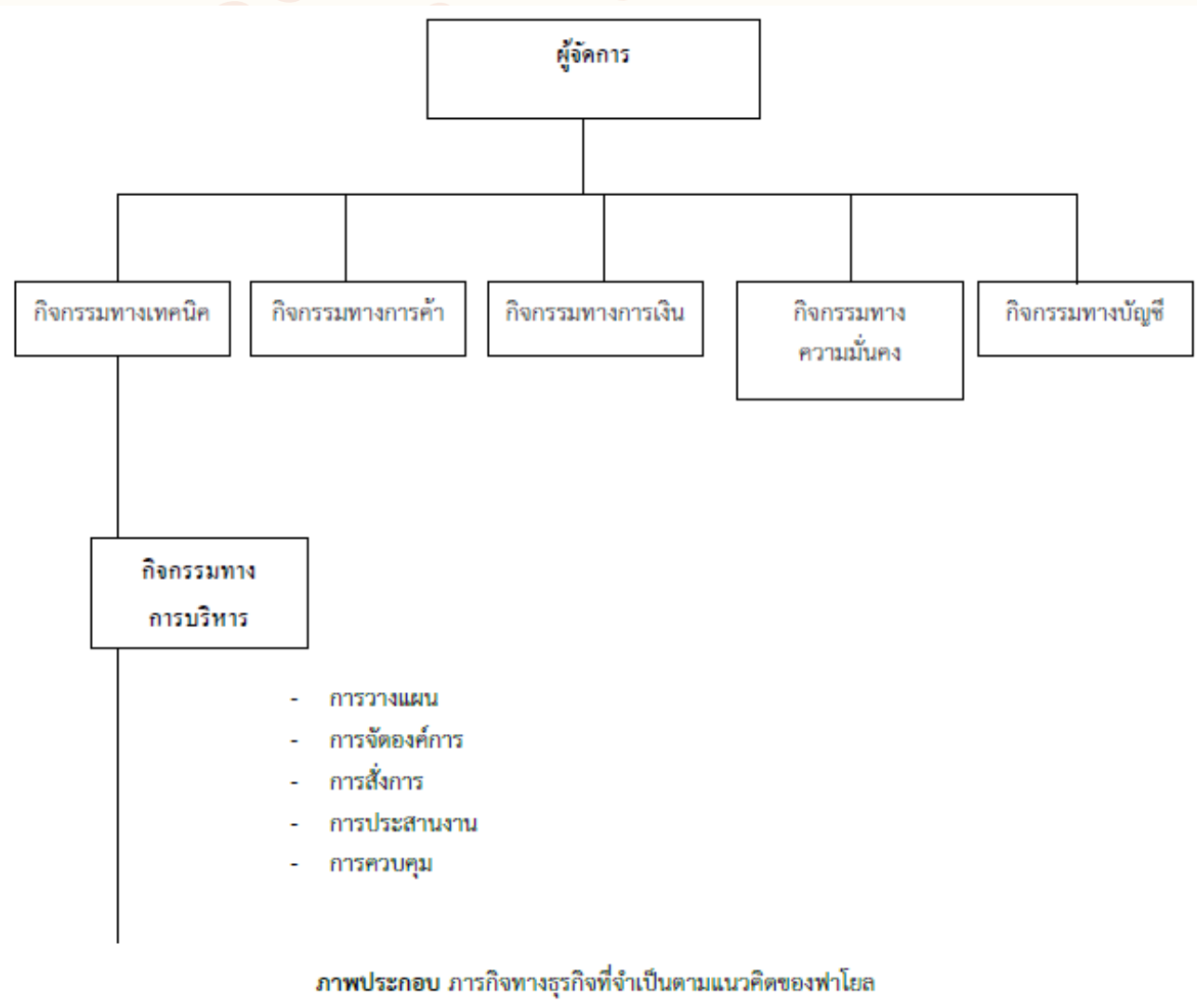
ในการวางแผนพนักงานแต่ละคนจะปฏิบัติงานในปัจจุบันและเตรียมงานสำหรับอนาคต และฝึกอบรมผู้ที่จะมีมารับต่อในเวลาเดียวกัน ดังนั้น พนักงานแต่ละคนจะเป็นผู้ปฏิบัติ ผู้เรียนรู้ ผู้สอน และจะมองไปยังโอกาสใหม่ในอนาคตด้วย

1.2 การจัดการแบบหลักบริหาร (Administrative Management)

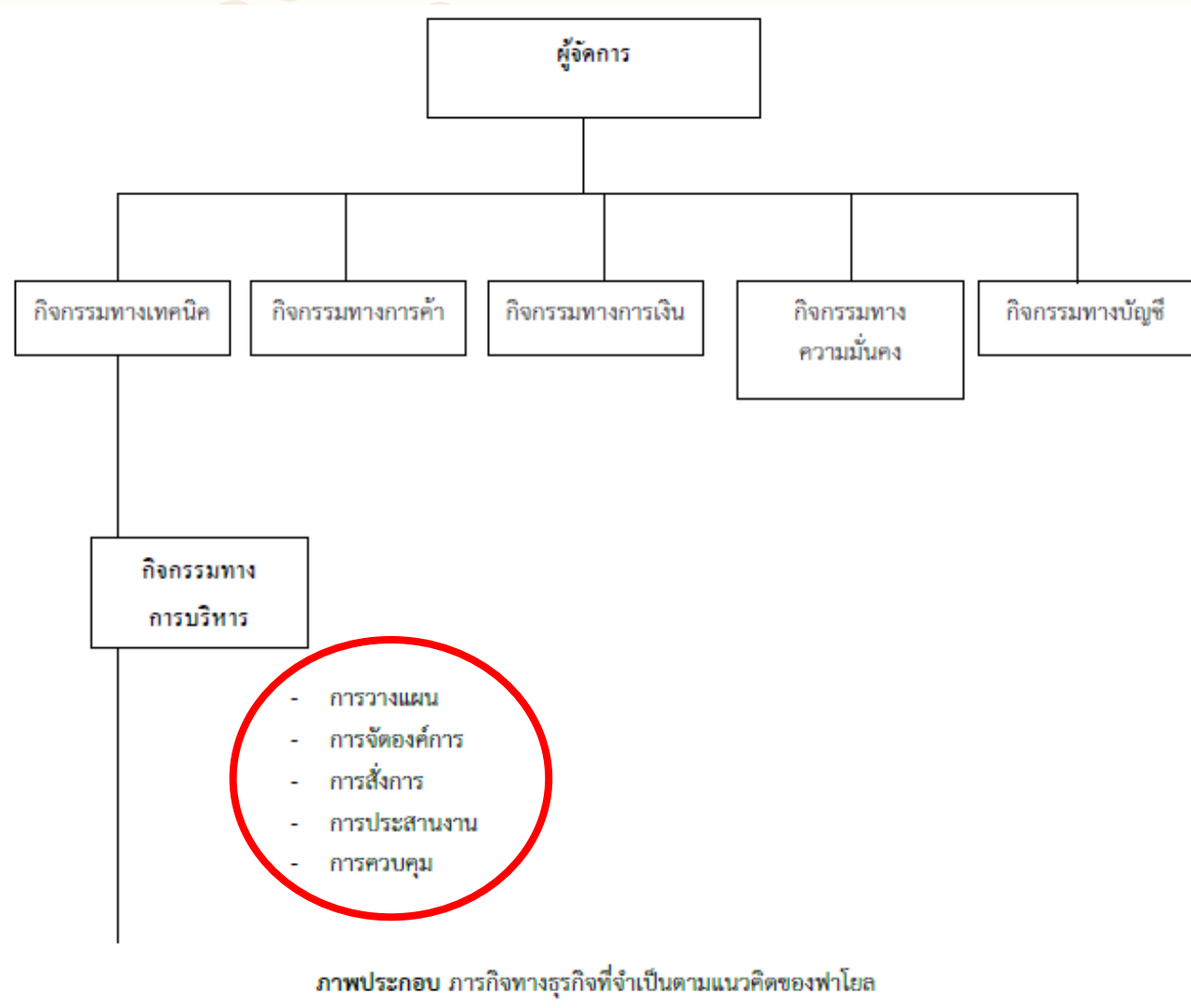
วิธีการบริหารแบบนี้ไม่ได้เน้นที่ทีมงานและการบริหารพนักงานเป็นรายบุคคล แต่เน้นที่ตัวผู้จัดการและแนวทางการจัดองค์การว่าควรเป็นอย่างไร

ผู้ริเริ่มวิธีการบริหารแบบยุคแรก มี 2 คน คือ เฮนรี ฟาโยล และแมคเวเบอร์ (Henry Fayol and Max Weber)

เฮนรี ฟาโยล (ค.ศ. 1884 – 1925) เป็นนักธุรกิจและวิศวกรชาวฝรั่งเศส ได้พัฒนาทฤษฎีทางการบริหารนี้ขึ้น ฟาโยลเริ่มเผยแพร่แนวคิดของเขาที่ประเทศฝรั่งเศสในช่วงเวลาที่ทฤษฎีทางการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ได้พัฒนาขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา



ฟาโยลมีพื้นฐานต่างกับเทเลอร์ ในขณะที่เทเลอร์เป็นช่างเทคนิค จึงมีความสนใจการบริหารในระดับกลาง (**Middle-Management Level**) ส่วนฟาโยลได้รับการฝึกอบรมให้เป็นวิศวกร จึงสนใจการบริหารในระดับสูง (**Top-Management Level**) เขาตระหนักดีว่าการบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีทักษะหลายประการซึ่งตัวเขาเองนั้นยังไม่ได้รับการฝึกอบรมจากการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนแล้ว เขาได้สรุปว่าผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จจะต้องเกี่ยวข้องกับภารกิจทางธุรกิจที่จำเป็น 6 ประการ



ฟาโยลเห็นว่าภารกิจทางธุรกิจทั้ง 6 ประการ ที่มีความจำเป็นในทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐบาลหรือเอกชน ขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ลักษณะที่สำคัญ ประการหนึ่งในการแบ่งภารกิจทางธุรกิจนี้ก็คือ

ภารกิจทางการบริหาร โดยกำหนดไว้ 5 ประการ คือ

การวางแผน (**Planning**)

การจัดองค์การ (**Organization**)

การสั่งการ (**Commanding**)

การประสานงาน (**Coordinating**)

และการควบคุม (**Controlling**)

นอกจากนี้ ฟาโยลยังเชื่อว่าส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของธุรกิจดังกล่าวว่าจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับฐานะของผู้จัดการในระดับการบริหาร กล่าวคือ

ผู้จัดการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการดูแล การผลิตทักษะทางเทคนิคในการผลิตจะมีความรู้และมีความสำคัญ แต่ในขณะที่มีตำแหน่งการบริหารสูงขึ้น ความสามารถในภารกิจทางการบริหารจะเพิ่มขึ้นมา จึงเป็นพื้นฐานว่าภารกิจทางการบริหารจะมีความแตกต่างกันระหว่างผู้จัดการ

ดังนั้น ฟาโยลจึงได้พัฒนาหลักการบริหารเพื่อช่วยเหลือให้ผู้จัดการ ประสบความสำเร็จทางการบริหาร ซึ่งทั้งหมดมี 14 ข้อ คือ

1. การแบ่งงานกันทำ (**Division of Labor**) ยิ่งมีคนเชี่ยวชาญเฉพาะมากเพียงใดยิ่งทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. การมีอำนาจการบังคับบัญชา (**Authority**) ผู้บริหารต้องสั่งการเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นการใช้อำนาจของผู้บริหาร
3. การมีระเบียบวินัยสมาชิกในองค์กรต้องเคารพในกฎเกณฑ์และข้อตกลงขององค์กร
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (**Unity of Command**) พนักงานแต่ละคนต้องได้รับคำสั่งในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของแต่ละคน
5. เอกภาพในการอำนวยการ (**Unity of Direction**) การปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ควรบริหารโดยผู้บริหารคนเดียวกัน และใช้เพียงแผนงานแผนเดียว
6. คำนี้ถึงความสนใจของบุคคลต่อองค์กร (**Subordination of Individual Interest to the Common Good**) ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความสนใจของพนักงานไม่ควรออกนอกความสนใจขององค์กรในภาพรวม
7. ค่าตอบแทน (**Remuneration**) การจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน ความยุติธรรมทั้งนายจ้างและพนักงาน

8. การรวมอำนาจ (**Centralization**) การลดบทบาทของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจถือว่าการบริหารแบบศูนย์กลาง ถ้าเพิ่มบทบาทของผู้ร่วมงานก็คือ การกระจายอำนาจ ฟาโยลเชื่อว่า ผู้บริหารควรคงความรับผิดชอบไว้แต่ก็ต้องให้ผู้ร่วมงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานเฉพาะได้
9. การจัดสายบังคับบัญชา (**Hierarchy**) สายการบังคับบัญชาในองค์การหนึ่ง จัดขึ้นเพื่อเรียงลำดับตำแหน่งจากผู้บริหารระดับสูงสุดไปยังระดับต่ำสุดในองค์การ
10. การจัดอันดับ (**Order**) วัสดุและบุคลากรจัดไว้ในสถานที่เหมาะสมและถูกต้องตามเวลาควรจัดคนให้ตรงกับตำแหน่งหรืองานที่เหมาะสม
11. ความยุติธรรม (**Equity**) ผู้บริหารควรเป็นมิตร และให้ความเป็นธรรมแก่เพื่อนร่วมงาน
12. ความมั่นคงในทีมงาน (**Stability of Staff**) การลาออกจากงานของพนักงานในอัตราสูงเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับองค์การที่มีประสิทธิภาพ
13. มีความคิดริเริ่ม (**Initiative**) ผู้ร่วมงานควรได้รับอิสระในการคิดและกำหนดแผนงานเองแม้จะผิดพลาดบ้างก็ไม่เป็นไร
14. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (**Espirit de Corps**) การสร้างความสามัคคีของทีม ช่วยเหลือกันจะช่วยให้ทีมงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

แมค เวเบอร์ (Max Weber) ค.ศ. 1864-1920 เวเบอร์เป็นนักสังคมศึกษาชาวเยอรมัน ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์การที่เหมาะสมและได้เสนอทฤษฎี “ระบบราชการ”

เวเบอร์ได้ตีพิมพ์ผลงานเผยแพร่ในหนังสือ **The Theory of Social and Economic Organization** ทฤษฎีของเวเบอร์ถือว่าเป็นทฤษฎีองค์การที่สำคัญและเป็นรากฐานของทฤษฎีองค์การอื่น ๆ ต่อมา ทั้งหน่วยงานภาครัฐบาลและเอกชน ได้นำเอาแนวคิดของเวเบอร์ไปใช้อย่างแพร่หลาย

เวเบอร์ได้ให้หลักสำคัญในการจัดองค์การตามทฤษฎีระบบราชการ มีสาระสรุปได้ดังนี้

1. มีการแบ่งงาน (**Division of Labor**) แบ่งงานออกเป็นย่อย ๆ ตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละอย่าง ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทำงานสำเร็จโดยไม่ต้องใช้เวลาและความพยายามมากนัก ลักษณะแบ่งงานนี้ทำให้เกิดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (**Specialization**) ขึ้นในองค์การ
2. มีการรวมอำนาจ (**Control of Authority**) การแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ นั้น มักก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการประสานงาน การแก้ปัญหาดังกล่าวอาจทำได้โดยการรวมอำนาจต่าง ๆ ไว้ที่จุดเดียว คือ ผู้บริหารระดับสูงในองค์การ

-
3. มีกฎระเบียบต่าง ๆ (**Rules and Regulations**) ให้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ
 4. มีการเลือกบุคลากรอย่างมีเหตุผล (**Rational Program of Personnel Selection**) โดยยึดหลักเกณฑ์ที่ว่า ให้ได้คนที่มีความรู้ และความสามารถสอดคล้องกับงานอย่างแท้จริง โดยไม่คำนึงถึงฐานะอย่างที่เคยปฏิบัติมาก่อน
 5. มีการจดบันทึกหลักฐาน (**Written Record**) เพื่อผลประโยชน์ในการพัฒนา

วันนี้พอแค่นี้ ไปต่อกันคาบหน้าจ้ะ

2.การบริหารตามวิธีการทางพฤติกรรม (The Behavioral Approach)

วิธีการบริหารตามวิธีการทางพฤติกรรม มีความเชื่อพื้นฐานว่า การให้ความสนใจถึงความต้องการของคนงานก่อให้เกิดความพึงพอใจและผลผลิตมากขึ้น ซึ่งตรงกันข้ามกับวิธีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์

วิธีการบริหารแบบพฤติกรรมนี้มุ่งเน้นไปที่บุคคล วิธีการเช่นนี้มีความเชื่อว่าคนงานส่วนมากแล้วได้รับการปลุกเร้าและการควบคุมได้จากความสัมพันธ์ทางสังคมในการทำงาน

แมรี ปาร์เกอร์ ฟอลเลทท์ (**Mary Parker Follett**) ค.ศ. 1868-1933 เป็นผู้นำที่สำคัญในวิธีการบริหารแบบพฤติกรรมนี้ และเป็นบุคคลแรกที่ยอมรับความสำคัญของบุคคลในองค์การ โดยได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือ **Creative Experience** ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1924 ว่า ให้องค์การหรือประชาชนพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล และคุณค่าทางศีลธรรมในการบริหาร

แนวคิดพื้นฐานของฟอลเลทท์มีความเห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับสถานการณ์เฉพาะในการบริหารงานของผู้บริหาร จึงมีทางเลือกในการปฏิบัติอยู่ 3 ทาง คือ

1. โดยการใช้พลังอำนาจ
2. โดยการประนีประนอม
3. โดยการผสมผสาน คือ การแก้ไขลดข้อขัดแย้งโดยการเปิดใจกว้างยอมรับซึ่งกันและกันถือว่าเป็นการแก้ปัญหาแบบชนะทั้งคู่ (**Win Solution**)

ในปี ค.ศ.1932 ฟอลเลทท์ได้สรุปแนวคิดและพัฒนาการอย่างเป็นหลักการองค์การไว้
4 ประการ คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์โดยการติดต่อโดยตรงกับบุคคลที่รับผิดชอบ ทั้งในสายการ
บังคับบัญชาแนวตั้งและแนวนอน

2. การสร้างความสัมพันธ์กันตั้งแต่แรก ผู้ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต้องเข้ามามี
ส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดนโยบายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมี
กำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. การสร้างความสัมพันธ์เป็นการประสานซึ่งกันและกันในทุกส่วนของสถานการณ
(กฎแห่งสถานการณ) ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ในสถานการณจะมีความสัมพันธ์กัน ในการ
สร้างความสัมพันธ์จึงต้องพิจารณาและไตร่ตรองให้รอบคอบ

4. การสร้างความสัมพันธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง การมีส่วนร่วม การสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การติดต่อสื่อสารภายใน และปัจจัยอื่น ๆ ของการสร้างความสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ ดำเนินการให้ต่อเนื่อง

พอลเลทท์เชื่อว่า ความรับผิดชอบในการสร้างความร่วมมือต้องดำเนินการให้เกิดขึ้น เพื่อให้ องค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในขณะที่แต่ละคนในองค์การมีความรับผิดชอบตามบทบาท และในทางกลับกันเกิด ก็ให้เกิดความตระหนักหรือจิตสำนึกที่จะช่วยเหลือกัน

เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ค.ศ. 1880 – 1949 ฟริตซ์ โรเอ็ธลิส เบอร์กอร์ (Fritz Roethlisberger) ค.ศ. 1898 – 1974 และอีกหลายคนได้รับแนวคิดของฟอลเลทท์

เมโยได้เดินทางมาสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1922 ในฐานะนักวิจัยอุตสาหกรรม เมโยและคณะได้ทำการศึกษาปัญหาคนงานสภาพการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และผลงานของคนงาน

เมโยได้ตีพิมพ์ผลการศึกษาในหนังสือ **The Human Problems of an Industrial Civilization** พิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1933 และได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ค้นพบทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ในขณะที่เป็นศาสตราจารย์อยู่ที่มหาวิทยาลัย

เขามีความสนใจในเรื่องคนงานหยุดงาน เนื่องจากความเหนื่อยล้า อุบัติเหตุ และการให้ออกจากงาน จึงได้ทดลองทำการศึกษามีชื่อเสียงมาก เรียกว่า **Hawthorne Studies**

โดยสรุปผลงานการทดลองที่เรียกว่า ฮอว์ธอร์น เอ็ฟเฟ็ค (**Hawthorne Effect**) ได้ดังนี้

1. สิ่งล่อใจทางเศรษฐกิจไม่ใช่สิ่งจูงใจที่สำคัญ แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นด้วย
2. บุคลากรในองค์การสนองตอบต่อการบริหารในฐานะสมาชิกของกลุ่ม มิใช่เป็นลักษณะของตนเอง
3. ระดับผลผลิตขึ้นอยู่กับทัศนคติ (**Norms** คือมาตรฐานที่คนส่วนใหญ่ในกลุ่มยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ) ของกลุ่มมากกว่าความสามารถของบุคคล
4. บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถ มิได้หมายความว่าทำงานรวมกันเป็นทีมได้เสมอไป
5. บุคลากรใช้องค์การแบบไม่เป็นทางการ เพื่อป้องกันตนเองในการตัดสินใจแบบเผด็จการ
6. องค์การแบบไม่เป็นทางการในสังคมจะมีผลกระทบต่อการบริหาร

7. การลดช่วงการบังคับบัญชาให้น้อยลง มิได้หมายความว่าจะทำให้การควบคุมและนิเทศมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเสมอไป

8. เป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการย่อมมีความสำคัญเท่ากับผู้นำนิเทศทางการ

9. บุคลากรแต่ละคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจ มีความต้องการและความรู้สึก

ความเคลื่อนไหวด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่บนความเชื่อว่าการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างการบริหารคือ วัฒนธรรม และผลผลิต ตามแนวคิดเชื่อว่าคนงานได้นำเอาความต้องการทางสังคมต่าง ๆ เข้าเกี่ยวข้องกับงานด้วย ดังนั้น เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย คนงานจะต้องเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคมหลายกลุ่ม มีอยู่บ่อยครั้งที่กลุ่มเหล่านี้ได้ให้ความพึงพอใจแก่คนงานตามที่ต้องการ คนงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานก็จะมากขึ้น

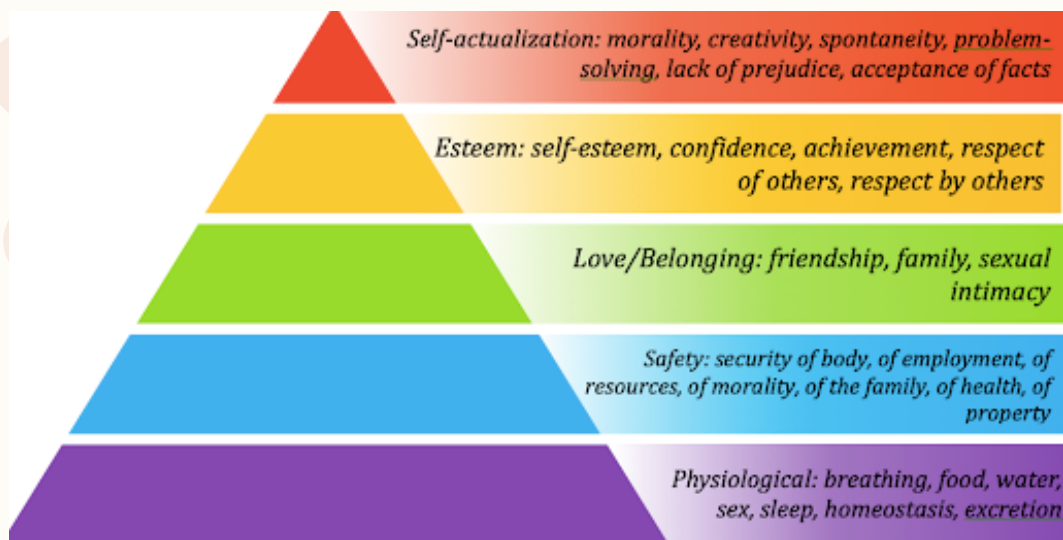
ผู้ที่มีส่วนช่วยให้เกิดความเคลื่อนไหวด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญ มี 2 คน คือ ดักลาส แมคเกรเกอร์ และ อับราฮัม มาสโลว์

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ค.ศ. 1900 – 1964 ได้เสนอแนวคิดทางการบริหารในหนังสือ **The Human Side Enterprise** เมื่อ ค.ศ. 1960 ที่แนวคิดทางการบริหารของเขาเรียกว่า ทฤษฎี Y เขาเชื่อว่า แนวคิดของเทย์เลอร์เป็นทฤษฎี X

- ทฤษฎี X เป็นข้อสมมติฐานในทางลบเกี่ยวกับคน ผู้จัดการที่ยึดแนวคิดทางทฤษฎีนี้ เขาเชื่อว่าคนไม่ชอบทำงาน หลีกเลี้ยงงาน ไม่กระตือรือร้น จะต้องให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด
- ทฤษฎี Y นั้น จะมองคนในด้านบวก จึงเชื่อว่า คนมีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมตนเองได้ สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้ และพิจารณาว่างานเป็นเรื่องปกติ เช่นเดียวกับการพักผ่อน หรือการแสดงละคร

แนวคิดของแมคเกรเกอร์ สรุปได้ดังนี้

1. สิ่งที่สำคัญเสียในการทำงานทั้งด้านร่างกายและสมองถือเป็นเรื่องปกติ เช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน
2. การควบคุมจากภายนอกและการข่มขู่ลงโทษไม่ใช่หนทางที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ บุคลากรควบคุมตนเองให้นำไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. การสร้างข้อผูกพันในการทำงานตามวัตถุประสงค์ เป็นรางวัลอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ
4. มนุษย์แสวงหาการเรียนรู้จากสถานการณ์เฉพาะ แต่จะต้องมีความรับผิดชอบ
5. ความสามารถในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการจินตนาการ ช่างคิดและการสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาขององค์การ ใช้ได้บางส่วน ได้อย่างกว้างขวาง
6. ภายใต้อาณัติที่เป็นวิถีชีวิตแบบอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางปัญหาของมนุษย์โดยเฉลี่ยใช้ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น



มาสโลว์ (Maslow) ค.ศ. 1908 – 1970 เสนอทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Theory of motivation)

5 ชั้น จากลำดับต่ำไปสูง คือ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ต้องพยายามดัดแปลงและปรับปรุงแนวทางการบริหารองค์การ เพื่อให้พนักงานสามารถที่จะทำงานให้บรรลุความต้องการได้

3. การบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ (Quantitative Approach)

วิธีการบริหารแบบนี้เป็นการตัดสินใจทางการบริหารที่มีพื้นฐานมาจากทางวิทยาศาสตร์

วิธีเชิงปริมาณ เรียกกันทั่วไปว่า ศาสตร์ทางการบริหาร (Management

Science) หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งความจริงแล้วคำว่า ศาสตร์ทางการบริหาร

วิธีการเชิงปริมาณและการวิจัยปฏิบัติการใช้แทนกันได้

กระบวนการศาสตร์ทางการบริหาร มีขั้นตอน คือ วิเคราะห์ในสิ่งที่สังเกต ผลจากการ

สังเกตนำมาพัฒนากรอบงานและรูปแบบการทำงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจ การ

เลือกในสิ่งที่เลือกมาตรวจสอบ บางครั้งจำเป็นต้องใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ สถิติ

โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์เครือข่าย และการจำลองสถานการณ์โดยใช้

คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

วิธีการบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้นี้มีพื้นฐานมาจากผลงานของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ จากแนวคิดในการนำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ในการแก้ปัญหาในทางกลยุทธ์ของกลุ่ม พันธมิตรในสงครามโลกครั้งที่ 2 ประกอบด้วยนักคณิตศาสตร์ นักฟิสิกส์ วิศวกร และ นักวิทยาศาสตร์ กลุ่มบุคคลเหล่านี้ได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยการประยุกต์ใช้วิธีการทาง วิทยาศาสตร์

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการประยุกต์นำเอาวิธีการมาใช้ในองค์การที่มีใช้ทางทหาร คือ ประการแรก นักวิจัยจะใช้เครื่องมือ หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่แตกต่างกันตามลักษณะของปัญหา ประการที่สอง จากพัฒนาการและการแพร่กระจายของคอมพิวเตอร์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงทำให้องค์การต่าง ๆ นำเอาวิธีการเชิงปริมาณใช้ในการบริหารมากขึ้น

การจำลองสถานการณ์โดยใช้คอมพิวเตอร์ เป็นส่วนสำคัญของวิธีการเชิงปริมาณที่นำมาใช้
ทางการบริหารขององค์กร

วิธีการจำลองสถานการณ์เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้กำหนดบางส่วนขององค์ประกอบให้คงที่
ในขณะที่องค์ประกอบอื่นอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้บริหารได้เลือกแนวทาง
ในการตัดสินใจให้ตรงกับผลคาดหวังที่ต้องการ

วิธีการบริหารแบบนี้มีคุณค่ามากในการนำมาใช้ในการวางแผนและการควบคุมทางการบริหารใน
องค์กร มีอยู่บ่อย ๆ ความร่วมมือของกลุ่มปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นไม่เฉพาะในหน่วยงานที่ตน
รับผิดชอบแต่ได้ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เป็นการร่วมมือกันในองค์กร ซึ่งจะรวมไปถึง
การวางแผนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่จะจัดหาบุคคลใหม่มาแทนคนเดิมที่
เกษียณอายุเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรเพื่อเพิ่มผลกำไรให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว การบริหารแบบเชิงปริมาณมีคุณค่าต่อผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจซึ่งจะใช้วิธีการทางการบริหารเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังในการคัดเลือกข้อมูลอย่างละเอียดและถี่ถ้วน และถูกต้องจะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องยิ่งขึ้น

4. การบริหารยุคปัจจุบัน (The Contemporary Approach)

จากวิธีการบริหารที่กล่าวมาแล้ว 3 วิธีการ คือ

- วิธีการคลาสสิก ช่วยให้ผู้บริหารได้รับความมั่นคงในการทำงาน
- วิธีการทางพฤติกรรมช่วยให้ผู้บริหารได้เห็นคุณค่าและยอมรับในความต้องการของบุคคลและของกลุ่มในการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน
- ในขณะที่วิธีการบริหารแบบเชิงปริมาณจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบการตัดสินใจได้ดีและมีคุณภาพมากขึ้น

ตั้งแต่ ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา องค์การต่างประสบปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น การที่จะใช้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใดเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ วิธีการทางระบบ (Systems Approach) และวิธีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach) ทั้งสองวิธีได้นำมาพิจารณาร่วมกันในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์บริหารในปัจจุบัน

4.1 วิธีการทางระบบ หมายถึง การจัดเป็นกลุ่มในส่วนอิสระต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่แล้วร่วมกันเข้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

ตามหลักการของทฤษฎีระบบร่างกายของมนุษย์จะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อส่วนต่าง ๆ ของร่างกายได้ทำงานร่วมกัน ถ้าหากส่วนใดส่วนหนึ่งชำรุดเสียหาย ก็จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย องค์การต่าง ๆ ก็เช่นเดียวกัน

องค์การทุกชนิดในปัจจุบันเป็นระบบเปิด แม้ว่าแต่ละองค์การมีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมแตกต่างกัน ถ้าหากองค์การถือว่าแยกออกจากสิ่งแวดล้อมแล้ว จะเป็นความเข้าใจผิดอย่างมาก

ในการจัดระบบงาน ในภาพจะแทนองค์การระบบเปิด ซึ่งองค์การจะได้รับปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมของแหล่งสำคัญ 4 อย่าง คือ บุคคล การเงิน สภาพทางกายภาพและแหล่งข้อมูล จากนั้นก็เข้าสู่การปรับเปลี่ยน โดยการจัดกิจกรรมปฏิบัติการต่าง ๆ จนก่อให้เกิดผลผลิต คือ สินค้าและการบริการ



วิธีการทางระบบนี้ได้ให้แนวทางในการปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์กร แต่ก็สามารถปฏิบัติภารกิจได้ ถ้าไม่สามารถจัดการสภาพแวดล้อมได้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งใน ส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า และนำไปสู่ผลผลิต ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังในข้อเท็จจริงส่วนนี้และควบคุม สภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

4.2 วิธีการตามสถานการณ์ หมายถึง การบริหารที่คำนึงถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความเชื่อถือว่าไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งในสถานการณ์ใด ๆ โดยกล่าวว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เรียกว่า ตัวแปรที่เป็น สถานการณ์ (**Situational Variables**) ได้มีผลกระทบต่อการบริหาร

ในการบริหารงานจึงต้องใช้วิธีการบริหารหลายลักษณะ วิธีการบริหารแบบนี้จึงต้องเกิดขึ้นบนพื้นฐานใน หลักการของวิธีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ พฤติกรรม และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง วิธีการทางระบบ ตามที่ กล่าวมาแล้วผสมผสานกัน

4.3 วิธีการบริหารตามทฤษฎี Z ของ Ouchi

วิลเลียม โออุชิ (William G. Ouchi) ได้พัฒนาทฤษฎี Z หลังการศึกษากิจการผู้จัดการของธุรกิจญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา โดยได้อธิบายทัศนะการจัดการ ดังนี้

1. ทฤษฎี A (Theory A) แทนทัศนะการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งองค์การเน้นการจ้างงานระยะสั้น ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคลโดยไม่มีส่วนร่วมจากพนักงาน
2. ทฤษฎี J (Theory J) แทนทัศนะการจัดการของญี่ปุ่น ซึ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน
3. ทฤษฎี Z (Theory Z) แทนทัศนะการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลและการตัดสินใจร่วมกัน

ลักษณะขององค์การแบบ A (อเมริกา)

(Characteristics of type A (American) Organizations)

1. การจ้างงานระยะสั้น (Short-term employment)
2. การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Individual decision making)
3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual responsibility)
4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว (Rapid evolution and promotion)
5. การควบคุมอย่างเป็นทางการ (Explicit formalized control)
6. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialized career path)
7. แยกเป็นส่วน ๆ (Segmented concern)

ลักษณะขององค์การแบบ J (ญี่ปุ่น)

(Characteristics of type J (Japanese) Organizations)

1. การจ้างงานระยะยาว (Lifetime employment)
2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual Decision making)
3. ความรับผิดชอบแบบกลุ่ม (Collective Responsibility)
4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evolution and promotion)
5. การควบคุมในตัวเองไม่เป็นทางการ (Implicit informal control)
6. เส้นทางอาชีพไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (NonSpecialized career path)
7. มีความเกี่ยวข้องกัน (Holistic concern)

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ เกิดขึ้นมากมายและหลากหลาย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม

แนวคิดการบริหารคุณภาพ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาจาก 3 ประเทศ ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น มีลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ

1.1 การจ้างงานตลอดชีพ แนวคิดนี้มีข้อคิดคือ ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ทำให้คนมีความจงรักภักดี อัตราการเข้าออกจากงานต่ำ ผู้บริหารเต็มใจลงทุนพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่

1.2 การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งซ้ำเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.3 สายงานอาชีพมีลักษณะทั่วไป จะไม่เฉพาะเจาะจง เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะ มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งทุก 3 – 5 ปี เพื่อสร้างความรอบรู้และสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

1.4 การควบคุมไม่เด่นชัด การควบคุมมีลักษณะเป็นหลักการกว้าง ๆ ทั่วไป การสั่งการของผู้บังคับบัญชาอยู่ในรูปแบบไม่เป็นทางการมากกว่าเป็นทางการ

1.5 การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน ความคิดเห็นของพนักงานทุกคนได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม

1.6 ความรับผิดชอบร่วมกัน การบริหารงานแบบญี่ปุ่นเน้นการทำงานเป็นทีม ดังนั้น การให้คุณให้โทษจึงให้กับกลุ่มไม่ใช่เป็นรายบุคคล

1.7 ความผูกพันทั้งหมด เป็นการให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นลำดับแรก พยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การปลดพนักงานจะเป็นทางเลือกสุดท้าย เพื่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับบริษัท

2. แนวคิดการบริหารคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เกิดรูปแบบการบริหารอย่างหลากหลาย โดยแนวคิดการบริหารงานคุณภาพของสหรัฐ ฯ มาจากแนวคิด 14 ข้อ องค์ประกอบในการตัดสินใจเพื่อให้รางวัลมี 7 ข้อ ดังนี้

2.1 การนำองค์การ

2.2 การวางแผนกลยุทธ์

2.3 การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและตลาด

2.4 สารสนเทศและการวิเคราะห์

2.5 การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรมนุษย์

2.6 กระบวนการบริหาร

2.7 ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

3. แนวคิดการบริหารคุณภาพของกลุ่มประเทศแบบยุโรป ได้กำหนดระบบคุณภาพ ISO 9000: 2000 ขึ้น โดยมีหลักการสำคัญโดยสรุป ดังนี้

3.1 ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีระบบบริหาร มีเอกสารแสดงนโยบาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างคู่มือคุณภาพ และขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กร

3.2 การบริหารทรัพยากร ฝ่ายบริหารมีหน้าที่จัดหาทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ ต้องจัดให้มีเอกสารกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของคนในองค์กรรวมทั้งการกำหนดความต้องการ ฝึกอบรมของทุกตำแหน่งเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาคุณภาพขององค์กร

- 3.3 การบริหารกระบวนการ องค์การจะต้องจัดทำระบบการควบคุม มีเกณฑ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และมีการติดตามผลการตรวจสอบภายใน และระบบการรายงานผลเป็นระยะ เพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น
- 3.4 มาตรฐานและการวิเคราะห์ องค์การจะต้องจัดระบบการควบคุม มีเกณฑ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และมีการติดตามผลการตรวจสอบภายในและระบบการรายงานผลเป็นระยะ เพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นตามวงจร PDCA (P=Plan, D=Do, C=Check และ A=Action)



วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทย

วิวัฒนาการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย

วิวัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยมีมาช้านาน ตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยจนถึงยุคปัจจุบัน ในสมัยกรุงสุโขทัย การบริหารบุคคลมีลักษณะเป็นแบบอุปถัมภ์ เนื่องจากมีระบบการปกครองแบบบิดาปกครองบุตร พระมหากษัตริย์ เป็นเสมือนพ่อ ข้าราชการเป็นข้าราชการบริพารเปรียบเสมือนลูกหรือคนในครอบครัว การคัดเลือกคนเข้ารับข้าราชการจึงเป็นไปตามพระราชอัธยาศัยของพระมหากษัตริย์ เมื่อได้ตำแหน่งใดแล้วจะไม่มีเงินเดือนประจำ จึงต้องขวนขวายหารายได้จากตำแหน่ง เรียกว่า “ระบบกินเมือง” ถ้าหากไม่มีประโยชน์อันใดที่จะต้องทำนาทำสวนไป หรือทำอาชีพค้าขาย นอกจากนั้นยังมีเกณฑ์คนเข้ารับราชการเพื่อมาเป็นไพร่สม ไพร่หลวง และไพร่ส่วย

- ไพร่สม หมายถึง ชายฉกรรจ์ ที่มีอายุครบ 18 ปี เข้ารับข้าราชการฝึกหัดอยู่ 2 ปี แล้วย้ายมาเป็นไพร่หลวง
 - ไพร่หลวง หมายถึง พลที่เข้าประจำการแล้ว
 - ไพร่ส่วย หมายถึง ไพร่หลวงที่ไม่ต้องเข้าประจำการแต่ต้องหาสิ่งของเครื่องใช้ในราชการส่งมาแทนทุกปี
- ในสมัยกรุงศรีอยุธยาและสมัยรัตนโกสินทร์ ลักษณะการบริหารเปลี่ยนแปลงไปมีการแบ่งส่วนราชการ ออกเป็น เวียง วัง คลัง และ นา เป็นการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ สำหรับการคัดเลือก สรรหาบุคคลเข้ารับราชการ ก็ยังเป็นระบบอุปถัมภ์ คือ ผู้ที่เป็นข้าราชการอยู่แล้ว ก็จะนำเอาบุตรหลาน พรรคพวกเข้ารับ ข้าราชการสืบต่อกัน

ล่วงถึงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าอยู่หัว พ.ศ. 2435 ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินโดยจัดเป็นกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งต่อมาก็จัดแบ่งไปในสายงาน ภูมิภาค เนื่องจากงานราชการมีมากขึ้น จึงมีความต้องการผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่เข้ามารับราชการเป็นจำนวนมาก การคัดเลือกคนเข้ารับราชการจึงเฟื่องถึงคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นสำคัญ ดังปรากฏในพระบรมราชโองการตอนหนึ่งว่า

“มีพระราชประสงค์จะใคร่ได้ข้าราชการซึ่งสมควรเข้ารับราชการในเวลานี้อีกมาก ราชการทั้งปวงมากกว่าผู้ที่ทำหน้าที่ ถึงแม้ว่ามีตระกูลดี ตระกูลไม่ดี ถ้ามีสติปัญญาดี มีวิชาความรู้ความสามารถแล้ว ก็ให้ทรงชุบเลี้ยงให้รับราชการทั่วหน้า ไม่เลือกว่า เจ้าขุน ฤาขุน ฤาพลเรือน พวกใดพวกหนึ่งเลย”

ถือว่าพระบรมราชโองการเป็นรากฐานของการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารบุคคลในวงราชการไทย คือให้มีการสอบคัดเลือกเอาผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาทำงาน

จากกระแสพระราชดำรินี้ ได้ระบุหลักการสำคัญของการบริหารแบบใหม่เอาไว้เกือบครบถ้วน

ต่อมาได้มีการแก้ไขอยู่ 3 ปี จึงตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 ขึ้นเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2471 และใช้กฎหมายนี้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2472 เป็นต้นไป ซึ่งในกฎหมายฉบับนี้มีเป้าหมายในเรื่องการบริหารบุคคลที่เห็นชัดคือ

1. การรับคนเข้ารับราชการนั้นให้เลือกสรรจากผู้มีความรู้ ความสามารถ
2. การเลือกคนให้ใช้วิธีการสอบที่เป็นกลาง ยุติธรรมและให้โอกาสแก่ผู้ที่มีความรู้ มีความอดทน พยายามเล่าเรียนจนมีความรู้
3. การรับข้าราชการให้ถือว่าเป็นอาชีพ ไม่ใช่งานชั่วคราว ข้าราชการจะต้องไม่กังวลแสวงหาผลประโยชน์ทางอื่น
4. ข้าราชการจะต้องมีความพร้อมที่จะปฏิบัติราชการ โดยมีความสามารถความรู้ในวิธีและอุบายของราชการ คือ มีความพร้อม มีความสามารถ มีความรู้ทั้งทางพฤติกกรมกฎหมายระเบียบแผน และความรู้ทางปฏิบัติ
5. ข้าราชการต้องมีหน้าที่ ความรับผิดชอบและมีวินัยตลอดเวลา
6. การบริหารบุคคลของส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องมีการเปรียบเทียบแบบแผนคล้ายกัน และมีความแน่นอน ข้าราชการพลเรือนจึงต้องได้รับความยุติธรรม มีสิทธิและหน้าที่เหมือนกันทั้งหมดสม่ำเสมอ

หลักการทั้ง 6 ประการนี้ ส่วนมากจะตรงกับหลักคุณธรรม ในการบริหารบุคคล คือ หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หลักความสามารถ (Competence) หลักความมั่นคง (Security on Tenure) และ หลักความเป็นกลางทางการเมือง

1. หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงาน สำหรับผู้ที่ไม่มีความสามารถและพื้นฐานความรู้ตามที่กำหนดไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันอันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ผิว และ ศาสนา ถือว่าทุกคนมีความสามารถตามเกณฑ์ที่มีสิทธิเท่าเทียมกัน
2. หลักความสามารถ หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักในการเลือกสรรบุคคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยพยายามเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะกับงานมากที่สุด
3. หลักความมั่นคง หมายถึง หลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้แก่บุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ยึดเป็นงานอาชีพหลักต่อไปได้ มีหลักความคุ้มครองตามกฎหมาย
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง หลักที่มุ่งให้ราชการประจำได้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรือตกอยู่ภายใต้อำนาจการเมือง หรือพรรคการเมืองใด ๆ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มีการกำหนดหรือออกพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนนั้นก็เพื่อควบคุมพฤติกรรมของระบบราชการให้ปฏิบัติก่อน สนองตอบนโยบายของรัฐบาล หรือสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนั้นจะเป็นวิธีการดึงดูดหรือจูงใจให้บุคคลมาสมัครเข้ารับราชการมากขึ้น และหลังจากได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 และได้ปรับปรุงข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติพลเรือน ซึ่งถือว่าเป็นกรอบในการบริหารบุคคลของข้าราชการไทยมาจนถึงปัจจุบัน

วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเอกชน

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 13 -15) ได้กล่าวถึง วิวัฒนาการของระบบการจัดการบุคคลของธุรกิจเอกชนไว้ดังนี้

การประกอบการค้าแบบอุตสาหกรรมในประเทศไทย เริ่มมีขึ้นประมาณ พ.ศ. 2468 คือเริ่มมีโรงงานอุตสาหกรรม ต่อมาจนถึงแม้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 แล้ว จนกระทั่งเริ่มพัฒนาอุตสาหกรรมแรงงานธุรกิจ การจัดการเกี่ยวกับคนงานในบริษัทห้างร้านของเอกชนยังเป็นลักษณะงานประจำแบบอนุรักษนิยมไม่เป็นลักษณะงานนโยบาย ด้านการบริหารและหนักไปในการดูแลความถูกต้องให้เป็นตามระบบ

ในช่วงระหว่าง พ.ศ. 2495-2496 รัฐบาลได้เริ่มสนใจปัญหาสังคมสงเคราะห์ โดยมีสภาวัฒนธรรมแห่งชาติได้เริ่มจัดฝึกอบรม นักสังคมสงเคราะห์ เพื่อออกปฏิบัติงานสงเคราะห์ในสถานประกอบการต่าง ๆ ทั้งในราชการและเอกชน นอกจากนั้น ได้มีกองกรรมการในกรมประชาสงเคราะห์ ซึ่งในระยะเริ่มต้น ยังไม่มีกฎหมายแรงงานและไม่มีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารแรงงาน

ในปี พ.ศ. 2499 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติแรงงานฉบับแรก ซึ่งมีบทบัญญัติว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานสัมพันธ์รวมไว้ด้วยกัน จากบทบัญญัติของพระราชบัญญัตินี้กล่าวว่ ทำให้มีสภาพแรงงานเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากในปี พ.ศ. 2500 ต่อมาความปั่นป่วนทางการเมืองในสมัยนั้นได้เข้ามาพัวพันกับสภาพแรงงานด้วย จนถึงวิกฤตการณ์และมีการประกาศยกเลิกกฎหมายแรงงานและสภาพแรงงานในปลายปี พ.ศ. 2501

ในด้านการพัฒนาการทางการคุ้มครองแรงงาน และแรงงานสัมพันธ์นั้น ในปี พ.ศ. 2515 ได้มีการกำหนดหลักการและแนวทาง โดยประกาศคณะปฏิวัติและประกาศกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเปิดโอกาสให้มีการจัดตั้งสมาคมลูกจ้างเพื่อวัตถุประสงค์ในการแสวงหาและคุ้มครองประโยชน์เกี่ยวกับสภาพแรงงาน สวัสดิการในการทำงาน การจัดสวัสดิการ และการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และระหว่างลูกจ้างด้วยกัน

สืบเนื่องจากนโยบายรัฐบาล ในด้านการส่งเสริมอุตสาหกรรมและการลงทุน จึงได้มีการร่วมทุนจากต่างประเทศเพิ่มขึ้น นับตั้งแต่ พ.ศ. 2510 เป็นต้นมา และเพิ่มมากขึ้นในเวลาต่อมากล่าวได้ว่า การร่วมลงทุนระหว่างประเทศได้เป็นที่มาของการถ่ายทอดความรู้ความสามารถการจัดการทั่วไป และการบริหารงานบุคคลมาสู่วงการธุรกิจของไทยที่สำคัญทางหนึ่ง ดังนั้น จะเห็นได้จากปรากฏการณ์ที่บริษัทร่วมทุนจากต่างประเทศได้ใช้ผู้บริหารต่างประเทศในระยะเริ่มต้น และมีนโยบายที่บริษัทมอบหมายความรับผิดชอบทางการบริหารแก่คนไทยในระยะเวลาต่อมาแทบทั้งสิ้นในขณะเดียวกันการพัฒนาวิชาชีพการบริหารบุคคลก็ได้ก้าวหน้าเป็นอันมาก

ในปี พ.ศ. 2516 ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองครั้งสำคัญ ซึ่งนับว่ามีผลกระทบต่อการบริหารแรงงานค่อนข้างมาก ในแง่กฎหมาย กลไกดำเนินการ และทรรศนะทางแรงงานสัมพันธ์ กล่าวคือ ได้มีพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 มีการจัดตั้งสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ (องค์การไตรภาคี)

ในปี พ.ศ. 2520 ในยุคนี้ นักบริหารงานบุคคลในธุรกิจและเจ้าหน้าที่ภาครัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับงานคุ้มครองแรงงาน และแรงงานสัมพันธ์ต้องเผชิญปัญหา ปรับทรรศนะในการทำงานด้านนี้ตลอดจนต้องเตรียมการสำหรับอนาคตเพื่อความสงบสุข และความมั่นคงในวงการอุตสาหกรรมธุรกิจและบริการอย่างเต็มที่

พ.ศ. 2522 ได้มีพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน

พ.ศ. 2535 มีพระราชบัญญัติประกันสังคมปี

พ.ศ. 2537 มีพระราชบัญญัติเงินทดแทน

และ พ.ศ. 2541 มีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน

ยิ่งกว่านั้น นอกจากการเปลี่ยนแปลงการเมือง และวัฒนธรรมในการทำงานนานาประเทศแล้ว ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520 เป็นต้นมา ได้มีการแปรปรวนทางเศรษฐกิจ เนื่องด้วยต้นเหตุของการขึ้นราคาน้ำมันและ วัตถุดิบ ปัญหาตลาดพืชผลทางการเกษตร ตลอดจนปัญหาสืบเนื่องจากนโยบายการกีดกันต่างประเทศ ของรัฐ เป็นต้น

สภาวะเศรษฐกิจที่บีบบังคับทำให้การประกอบธุรกิจยากลำบากขึ้นมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา ประสิทธิภาพของธุรกิจให้สูงขึ้น เพื่อความอยู่รอดและเพื่อการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศเนื่องด้วยสภาพสังคมวัฒนธรรมเปลี่ยนไป ปัญหาเกี่ยวกับคนทำงานในด้านความต้องการ ความขัดแย้ง ช่องว่างทางความคิด เหล่านี้มีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การจัดการงานบุคคลได้พัฒนา เป็นกำลังให้บริษัท ห้างร้าน ก้าวไกลไปในธุรกิจอย่างดีที่สุด เท่าที่จะทำได้

จากวิวัฒนาการของการบริหารในระบบราชการ เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจเอกชน จะเห็นว่าวิวัฒนาการคู่ขนานตามระบบทางสังคมจากการดำเนินการได้อย่างเป็นระบบที่อาศัยขนบประเพณีและวัฒนธรรม ตามลักษณะ วิถีชีวิตของคนไทย ในระบบครอบครัวจากพ่อปกครองลูกในสมัยสุโขทัย การทำมาค้าขายก็เป็นไปในระบบครอบครัวเช่นเดียวกัน

เมื่อสังคมหรือประเทศก้าวหน้าจากกระแสการการเปลี่ยนแปลงของโลก ระบบอุตสาหกรรมการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการบุคคลในธุรกิจจึงพัฒนาตาม ในระบบราชการก็ได้เปลี่ยนแปลง มีองค์การดูแลระบบราชการในส่วนรวมและกำหนดหลักการปฏิบัติ

ระบบการบริหารบุคคลต้องพัฒนาต่อไปทั้งในส่วนราชการและธุรกิจเอกชน เนื่องด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง ระบบการเป็นสากลหรือเป็นความเป็นนานาชาติจะเพิ่มมากขึ้นทั่วโลก ผลกระทบเหล่านี้เป็นส่วนผลักดันให้ระบบการบริหารบุคคลทั้งของราชการและเอกชนต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อความก้าวหน้าของโลกในยุคโลกาภิวัตน์

สรุป

วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย แบ่งเป็น 2 แนวทาง คือ วิวัฒนาการในการบริหารบุคคลในระบบราชการไทย และในระบบสมัยกรุงสุโขทัยมีลักษณะการบริหารแบบพ่อปกครองลูกเป็นระบบอุปถัมภ์ไม่มีเงินเดือนประจำ มีการเกณฑ์คนเข้ามาทำงานรับราชการเป็นไพร่สม ไพร่หลวง และไพร่ช่วย ในสมัยกรุงศรีอยุธยาและสมัยรัตนโกสินทร์ มีการปรับปรุงระบบการปกครองแบ่งส่วนราชการออกเป็น เวียง วัง คลัง นา การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการก็ยังเป็นระบบอุปถัมภ์ในสมัยปฏิรูปการบริหาร พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการปฏิรูประบบราชการ โดยจัดเป็น กระทรวง ทบวง กรม การเลือกสรรคนเข้ารับราชการ จึงเฟื่องถึงคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ ในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการร่างระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2468 ซึ่งถือว่าเป็นการวางรากฐาน การบริหารงานบุคคลของไทยต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันได้มีการปรับปรุงระบบราชการของไทยเป็นระบบการจำแนกตำแหน่ง โดยมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนดูแลระบบการบริหารราชการของไทย

สำหรับวิวัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเอกชนนั้นเริ่มอย่างเป็นระบบ เมื่อมีการค้าและอุตสาหกรรมเกิดขึ้น ประมาณปี พ.ศ. 2468 เนื่องจากมีความต้องการแรงงานไปใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้น จึงต้องมีระบบการจัดการบุคคล

ในปี พ.ศ. 2499 ได้มีการประกาศพระราชบัญญัติแรงงานฉบับแรกซึ่งให้คุ้มครองแรงงานในระบบโรงงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 รัฐบาลส่งเสริมการลงทุนมาก จึงมีนักลงทุนจากต่างประเทศให้มีความต้องการแรงงานและระบบการจัดการที่เป็นสากลมากขึ้น เช่นเดียวกันในปัจจุบันความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของไทยมีมาตามกระแสการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ จึงต้องการบุคลากรเข้าสู่ระบบงานธุรกิจเป็นสากลมากขึ้น และมีลักษณะของธุรกิจที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น