บทที่ 1
ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

KANNIKA SUWANSRI

บรรยายโดย
อาจารย์ กรรณิการ์ สุวรรณศรี
โปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์

KANNIKA SUWANSRI

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่ายิ่งของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้ามีความมั่งคั่งและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

KANNIKA SUWANSRI

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (**Human Resource Management = HRM)** มีคำที่ใช้ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล คำที่พบในตำราภาษาไทยมากคือคำว่า การบริหารงานบุคคล **แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

ในการทำความเข้าใจความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ

- การบริหาร (Management)
- ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

KANNIKA SUWANSRI

ลักษณะเด่นของทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

1.ทรัพยากรมนุษย์มีราคาแพง

2.ทรัพยากรมนุษย์มีชีวิตจิตใจ

3. การเข้าสู่ระบบการทำงานย่อมเป็นไปตามความสามารถของบุคคล มีสิทธิจะเข้าทำงาน หยุดงาน หรือลาออกจากงาน

4. การเข้าสู่ระบบงานย่อมเป็นไปตามข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง อาจจ้างเป็นรายชั่วโมงรายวันหรือรายเดือน

5. องค์การจะเข้มแข็งเจริญก้าวหน้าย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคลากรในองค์การเป็นสำคัญ ถ้าองค์การมีบุคลากร มีความรู้ความสมารถย่อมเจริญก้าวหน้ามากกว่าองค์การทีมีบุคลากรด้อยประสิทธิภาพ

ลักษณะเด่นของทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

6. องค์การจะต้องตอบแทนให้กับบุคลที่เข้าทำงาน และช่วยให้องค์การเจริญก้าวหน้า
7. องค์การมีสิทธิที่จะรับบุคคลเข้ามาทำงานและก็มีสิทธิที่จะให้ออกจากงาน
8. องค์จะต้องดูแลเอาใจใส่ให้ปลอดภัยและสวัสดิการกับบุคลากรในองค์การ
9. ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านสภาพร่างกาย ความสามารถเฉพาะความคิด และสติปัญญา องค์การจะต้องพิจารณาเลือกสรรให้เหมาะสมกับงาน
10. ทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาให้ศักยภาพสูงและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารดังกล่าวข้างต้น พอสรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ว่าเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

KANNIKA SUWANSRI

1. องค์การที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์การพัฒนาและเจริญเติมโต
2. องค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ
3. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน
4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต

5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ
6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ๆ
7. องค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์การเกิดอันตรายต่างๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบ

KANNIKA SUWANSRI

ความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การที่บุคคลลดความเป็นอิสรเสรีของตนเองมาสังกัดอยู่ในองค์การ ยอมรับปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน แนวทางประพฤติปฏิบัติ ตลอดจนปรับตนให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ เป็นสิ่งที่ต้องเข้าใจธรรมชาติและความรู้สึกนึกคิดของคนว่า คนแต่ละคนต้องการสิ่งทดแทนอย่างไร ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีเหตุผลและแรงจูงใจอย่างเดียวกัน แม้จะอยู่บนพื้นฐานเพื่อสนองความต้องการของตนเองเหมือนกัน

การบริหารงานทรัพยากรบุคคล อาจพิจารณาแบ่งเป็น 3 ยุค ได้แก่

- ยุคคลาสสิค (Classic Theory)
- ยุคนิโอคลาสสิค (Neo Classic Theory)
- ยุคสมัยใหม่ (Modem Theory)

การบริหารงานทรัพยากรบุคคลอาจพิจารณาแบ่งเป็น 3 ยุคได้แก่

- ยุคคลาสสิก **(Classic Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นประสิทธิภาพ และประหยัด
- ยุคนิโอคลาสสิก **(Neo Classic Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นพฤติกรรมของมนุษย์เป็นสำคัญ
- ยุคสมัยใหม่ **(Modem Theory)** วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นความต้องการกว้างขวางหลายด้าน

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ต้องมองคนเป็น Asset ไม่ใช่ liability จึงจะเป็นการลงทุนทำให้เพิ่มมูลค่าได้ ซึ่งขอแบ่งทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

- กลุ่มที่ 1 *“คนดี คนเก่ง”*
- กลุ่มที่ 2 *“คนดี คนไม่เก่ง”*
- กลุ่ม ที่ 3 *“คนไม่ดีแต่เป็นคนเก่ง”*
- กลุ่มที่ 4 *“คนไม่ดี คนไม่เก่ง”*

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.เหตุผลในการกำหนดนโยบาย

- เกิดความเท่าเทียม
- มาตรการวัดผลปฏิบัติงาน
- ช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว และจงรักภักดีต่อบริษัท

2. วัตถุประสงค์ของนโยบาย พื้นฐานในการกำหนดนโยบายก็คือจุดประสงค์นโยบายจะกำหนดขึ้นมาไม่ได้ถ้าไม่รู้ว่าจุดประสงค์เป็นอย่างไร

- ค่าจ้างที่ยุติธรรม

- สภาพการทำงานที่ดี

- ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงาน

2.4 การมีส่วนร่วมในการบริหาร

2.5 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า

2.6 ความสำคัญของตนเอง ฝ่ายบริหารในธุรกิจสมัยใหม่

2.7 ความสำคัญของกลุ่ม

ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร

2.งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือหน้าที่ของการใช้บุคลากร

3.งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทำนุบำรุงรักษาพนักงาน

หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 1. การออกแบบงาน
- 2. การวิเคราะห์งาน
- 3. การวางแผนกำลังคน
- 4. การสรรหาและคัดเลือก
- 5. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน
- 6. การสร้างแรงจูงใจ
- 7. มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร

หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- **8.** การสร้างทีมงาน
- **9.** การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- **10.** การฝึกอบรมและพัฒนา
- **11.** การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน
- **12.** การจ่ายค่าตอบแทน
- **13.** การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย
- **14.** การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ
- **15.** กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (Merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมเป็นประการหลักลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชุบเลี้ยง (**Spoiled system**) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (**Nepotism**) หรือระบบคนพิเศษ (**Favoritism**)

การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

- **1.** ส่วนงานว่าจ้าง
- **2.** ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนา
- **3.** ส่วนงานบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
- **4.** ส่วนแรงงานสัมพันธ์
- **5.** ส่วนจัดระบบรักษาความปลอดภัย
- **6.** ส่วนการแพทย์และอนามัย
- **7.** ส่วนงานวิจัยทรัพยากรบุคคล
- **8.** ส่วนสวัสดิการและบริการ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ **(Strategic human resource management)** ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้กับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ **6** ประการ ได้แก่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

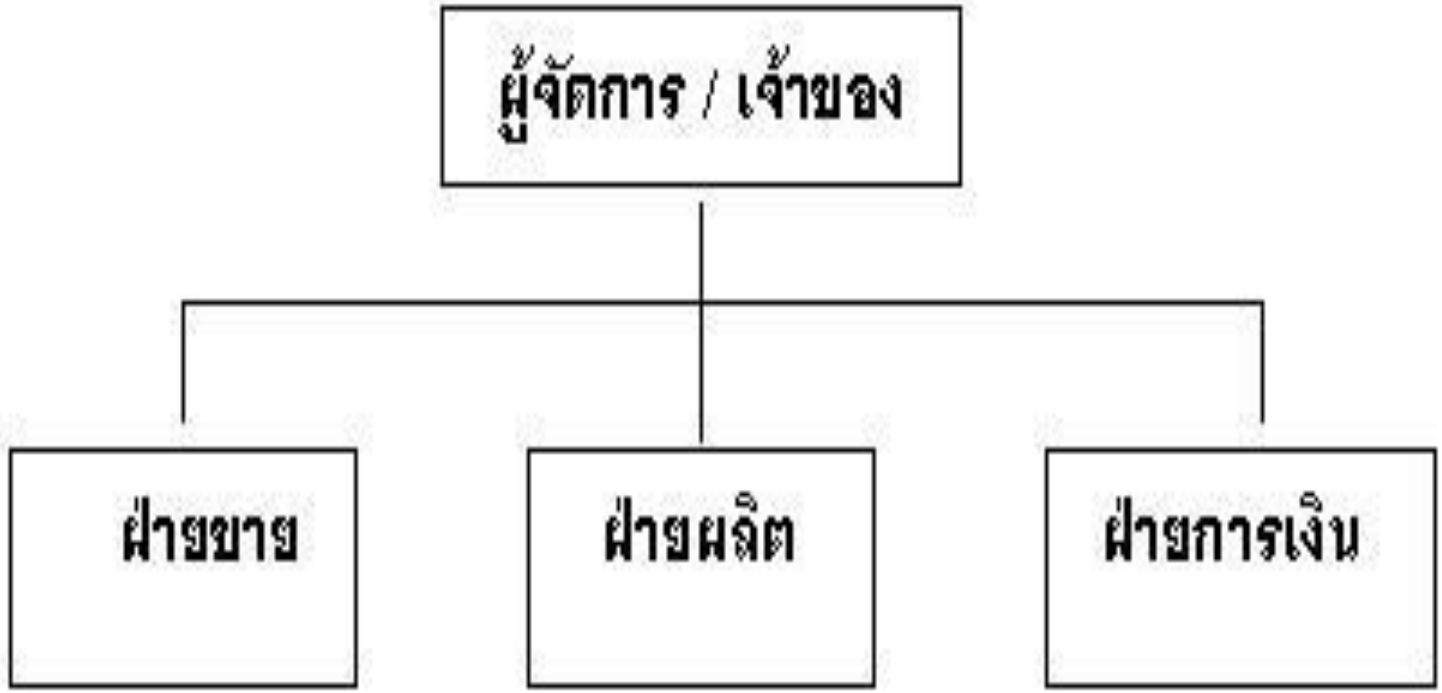
- **1.** การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การสภาพแวดล้อมกายนอกองค์การซึ่งเป็นทั้งโอกาส **(Opportunities)** และอุปสรรค **(Threats)** ต่อองค์การ
- **2.** การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน
- **3.** การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว
- **4.** การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและภารตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลายๆ ทาง
- **5.** ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความแตกต่างระหว่าง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

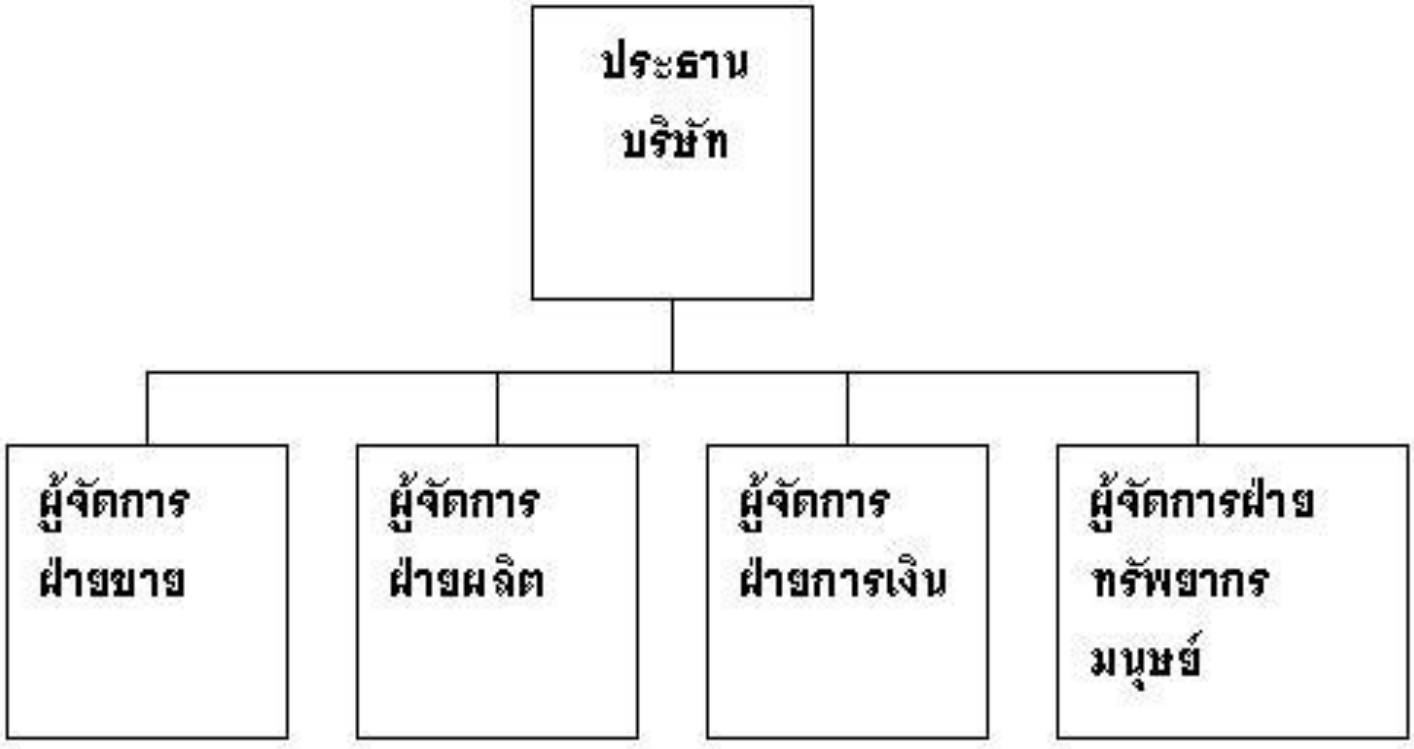
โปรดดูหน้า 19

KANNIKA SUWANSRI

หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขนาดเล็ก

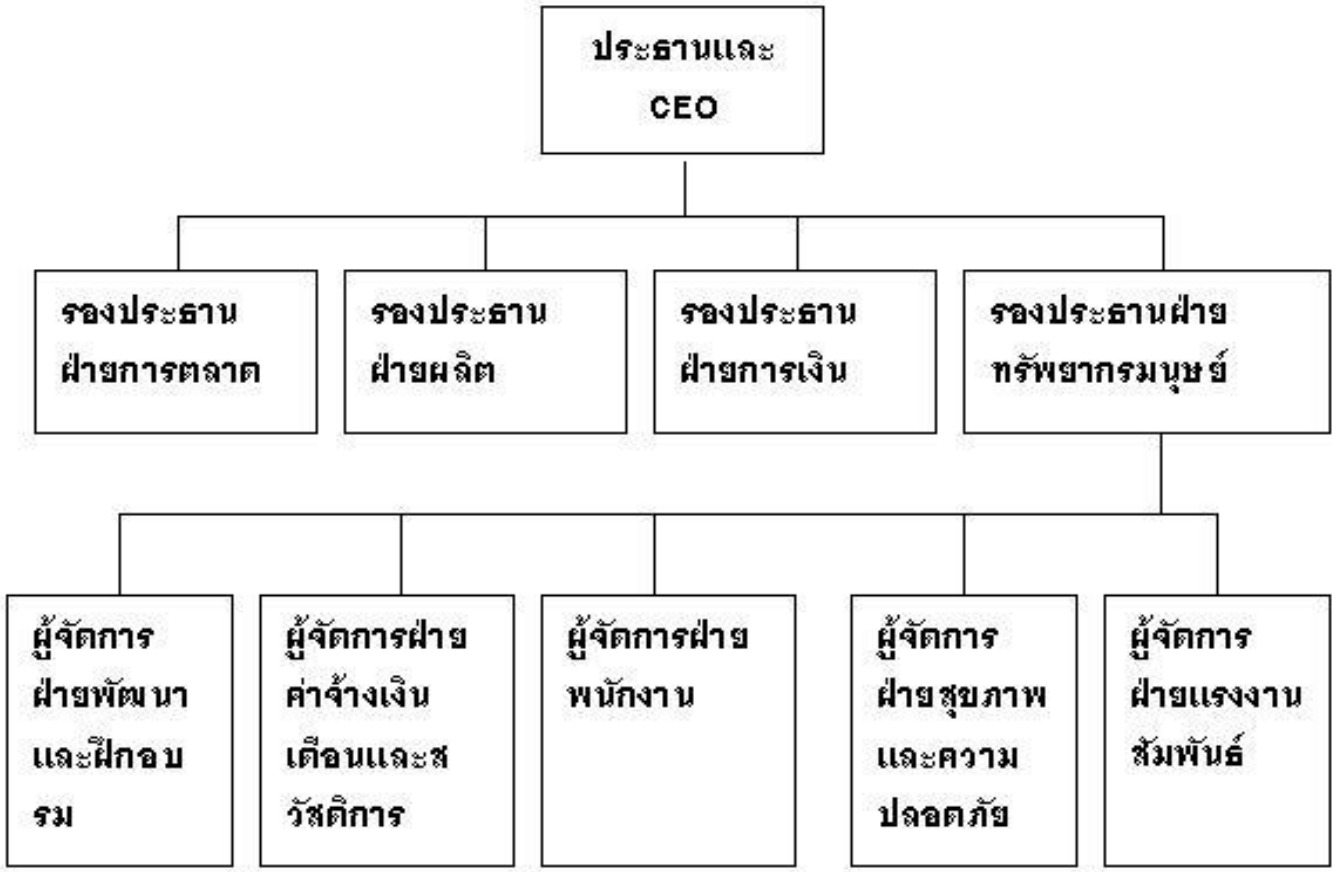


หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการขนาดกลาง

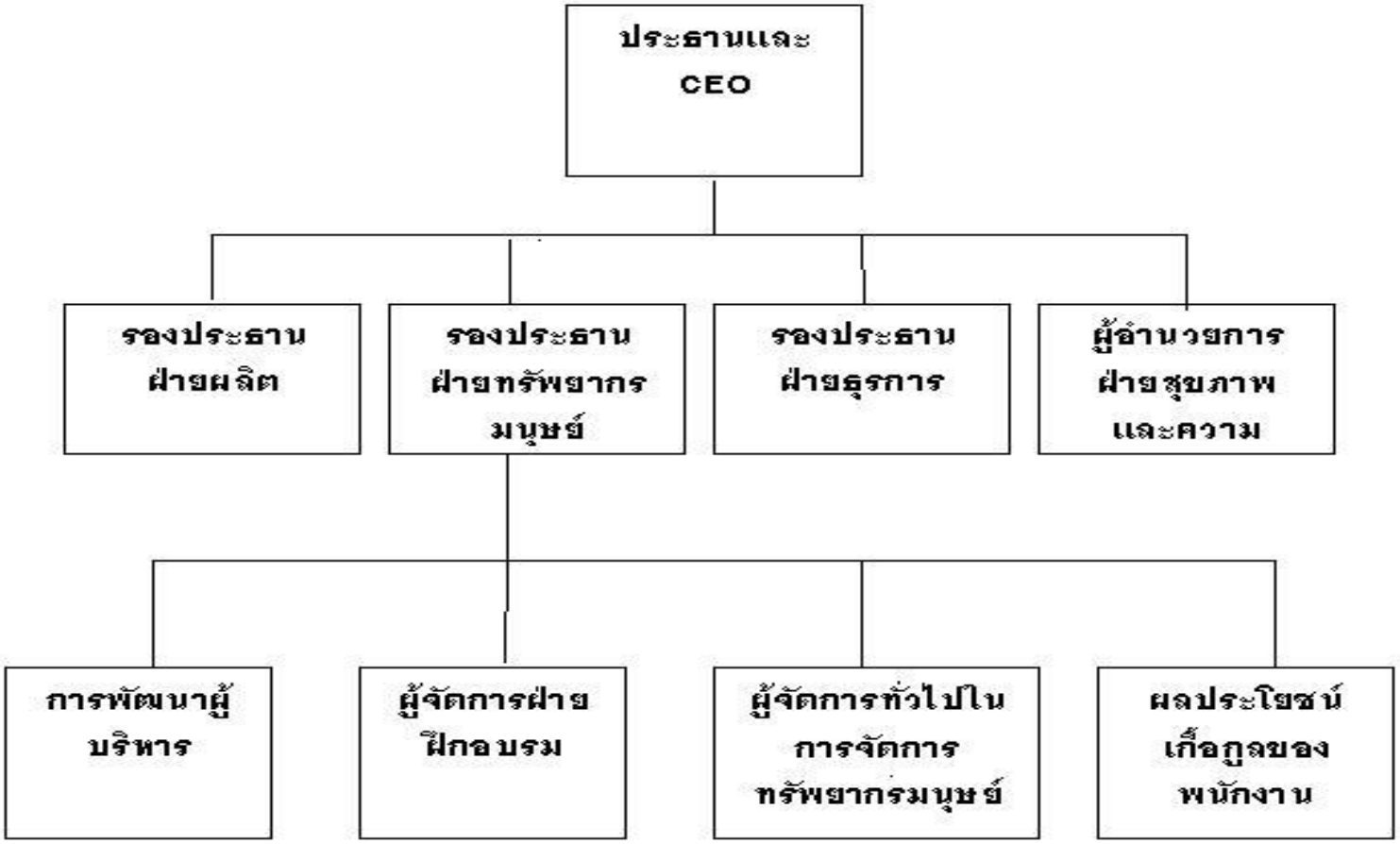


KANNIKA SUWANSRI

หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์แบบเก่าในองค์การขนาดใหญ่



รูปแบบการจัดองค์การทรัพยากรมนุษย์ใหม่สำหรับบริษัทขนาดใหญ่



สรุป

อย่าลืมทำแบบฝึกหัดบทที่ 1 ลงสมุด ด้วยนะค่ะ