

## บทที่ 1

### ภาพรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่เดิมใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งมีแนวความคิดหลัก กล่าวคือ เป็นหน้าที่หรือกิจกรรมหนึ่งของฝ่ายบุคคลที่ต้องจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน มาให้กับองค์กรเพื่อให้องค์กรได้ใช้ประโยชน์สูงสุด และจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการตามความเหมาะสม บุคคลเป็นปัจจัยการผลิตประเภทหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องจัดหาเข้าสู่ระบบขององค์กรนั่นเอง

แต่ปัจจุบัน นิยมที่จะกล่าวถึงว่า บุคลากรในองค์กรแท้จริงแล้วคือทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร เป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานหรือผลผลิตต่างๆให้กับองค์กร หากองค์กรต้องการจะสร้างสรรค์ผลงานหรือผลผลิตที่ยิ่งใหญ่ ก็ควรต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสียก่อน ตลอดจนการธำรงรักษาคนดี คนเก่งนั้นให้อยู่กับเราได้นานๆ ฉะนั้นนอกจากจะให้ความสำคัญในเรื่องของกระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแล้ว ยังต้องคำนึงถึงสุขภาพกายและสุขภาพจิตด้วย เราจึงเปลี่ยนจากการใช้คำว่า “การบริหารงานบุคคล” มาเป็น “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดใหม่ที่ให้ความสำคัญ ให้คุณค่ากับ “มนุษย์” ในองค์กรมากขึ้น อย่างไรก็ตามเราจะเห็นว่าปัจจุบันในหน่วยงานหลายๆแห่ง ตำราวิชาการหลายๆเล่มยังคงใช้คำว่า บริหารงานบุคคล ก็ขอให้เราเข้าใจว่าถึงแม้จะใช้คำเรียกเดิม แต่ก็ได้มีการเปลี่ยนหลักการหรือเปลี่ยนแนวคิด (Concept) ไปแล้ว คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั่นเอง

### ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ หลายคน ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลาย ซึ่งก็มีการพัฒนาไปเรื่อยๆ ตามยุคสมัย เช่น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจพัฒนาและธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 153)

การจัดการทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงาน บุคลากร และ/หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงาน ในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life, QWL) ที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่ สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขใน อนาคต (ณัฐพันธ์, 2542, หน้า 3)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง (1) เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของ ธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (2) เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากร มนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (3) เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหา ความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (4) เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การซึ่งทำให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายเฉพาะ บุคคล (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 9)

การบริหารงานบุคคล หมายถึง เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คนและบำรุงรักษาคนที่ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นก็คือหน้าที่ทางด้านการรับ สมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน (เสนาะ ดิยาวี, 2543, หน้า 11)

กล่าวโดยสรุป ก็คือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบริหารจัดการในองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การ กระบวนการดังกล่าวจะประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๆ อันได้แก่ การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพ การบรรจุและทดลองงาน การจ่ายค่าตอบแทน การปฐมนิเทศ การ ประเมินผล การดูแลปฏิบัติเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่นการให้ความก้าวหน้า การพัฒนาและฝึกอบรม การให้ความปลอดภัย สุขภาพอนามัยที่ดี ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้นให้อยู่กับองค์การของเราได้ ยาวนาน

## วัตถุประสงค์ของการศึกษาวิชา

### 1. วัตถุประสงค์ระดับสังคม (Societal Objectives)

ทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งของสังคม ซึ่งหมายความรวมถึงระดับประเทศ และระดับโลก ประเทศต่าง ๆ ต้องการสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ มีการศึกษาสูง และมีคุณธรรม เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพส่งผลให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้า หลาย ๆ ประเทศเป็นประเทศเล็ก ๆ มีทรัพยากรการผลิตไม่มาก แต่กลับเป็นประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าและมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของโลก เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ เป็นต้น การศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ประเทศชาติ หรือระดับถือเป็นวัตถุประสงค์ด้านสังคม นั่นเอง

### 2. วัตถุประสงค์ระดับองค์การ (Organizational Objectives)

ในระดับองค์การ หรือหน่วยธุรกิจก็เช่นเดียวกัน องค์การพยายามแสวงหาบุคลากรที่เก่งที่สุด ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ การจะรับคนเข้ามาทำงานต้องผ่านกระบวนการสรรหา กระบวนการคัดเลือก ขอมเสียเวลา ค่าใช้จ่าย ก็เพื่อต้องการให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ เพราะคนคือ ผู้ใช้ทรัพยากรการผลิตตัวอื่น ๆ ในการสร้างผลกำไรและชื่อเสียงให้องค์การ ฉะนั้นหากองค์การได้คนที่มีคุณภาพแล้ว ก็จะทำให้้องค์การเจริญก้าวหน้า แข่งขันกับ้องค์การอื่นได้ และสร้างชื่อเสียงให้กับ้องค์การ

### 3. วัตถุประสงค์ระดับหน้าที่ (Functional Objectives)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เรายึดหลักสมมติฐานที่ว่า บุคคลแต่ละคนมีความสามารถไม่เหมือนกัน มีความชำนาญเฉพาะด้าน จึงเป็นที่มาของคำว่า “Put The Right Man On The Right Job” ในระดับฟังก์ชันหรือระดับหน้าที่นั้น แต่ละฝ่ายงานก็มีความต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์ หรือในสายอาชีพของตน จึงจะทำให้ฝ่ายนั้น ๆ สามารถผลิตผลงานอันมีคุณค่าให้กับฝ่ายงานของตนได้

### 4. วัตถุประสงค์ระดับตัวบุคคล (Personal Objectives)

มนุษย์ทุกวันนี้มีการพัฒนาความสามารถไปมาก เพราะรู้มากขึ้น อันเป็นผลมาจากสังคมแห่งการเรียนรู้ ฉะนั้นบุคคลแต่ละคนจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็น “ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า” พัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการทำงาน เพื่อสามารถคงอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณค่าเช่นเดียวกัน

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารจัดการ

การจัดการ หมายถึง กระบวนการ กิจกรรม หรือเทคนิควิธีต่างๆที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการ ้องค์การ นำมาใช้ใน้องค์การ อย่างมีศิลปะ กล่าวคือต้องใช้ทั้งความรู้เชิงวิชาการ และการประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ก็เพื่อให้ภารกิจของ้องค์การสามารถสำเร็จลุล่วงได้ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่้องค์การได้กำหนดไว้

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือภารกิจส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการ ซึ่งต่อไปนี้จะได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการ

กระบวนการจัดการ (Management Process) ประกอบไปด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดองค์การ (Staffing)
4. การสั่งการ (Leading) / การอำนวยการ (Directing)
5. การควบคุม (Controlling)

การวางแผน เป็นกระบวนการขั้นแรกซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง การวางแผน จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินสถานการณ์ (SWOT) อันนำไปสู่การเลือกหาวิธีการหรือกลยุทธ์ และการกำหนดภารกิจขององค์การ เพื่อที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ภารกิจต่างๆขององค์การจะถูกแบ่งออกเป็นกล่งงาน ซึ่งจะส่งผ่านไปเป็นกระบวนการการจัดองค์การ

การจัดองค์การ เป็นกระบวนการซึ่งต่อเนื่องจากการวางแผน กล่าวคือ ภารกิจต่างๆถูกแปลงเป็นกิจกรรมของงาน เป็นกล่งงานใหญ่และกล่งงานย่อย กิจกรรมของงานต่างๆเหล่านั้นถูกจัดเรียงลำดับ และสร้างความสัมพันธ์ของแต่ละงาน จนเกิดเป็นโครงสร้างขององค์การ

แต่กล่งงานย่อยๆบางงานที่มีความสำคัญรองลงมาอาจไม่เห็นในโครงสร้างองค์การ แต่ก็มีกิจกรรมงานนั้นเกิดขึ้น ซึ่งโครงสร้างขององค์การจะถูกสร้างขึ้นตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อม และสภาวะการณ์ต่างๆ ขององค์การนั้นๆ โครงสร้างองค์การแสดงให้เห็นถึงลักษณะขององค์การที่เป็นทางการ บ่งบอกถึงลำดับความสำคัญของงานเป็นลำดับขั้น และความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของกล่งงานที่สำคัญทั้งหมดในองค์การ

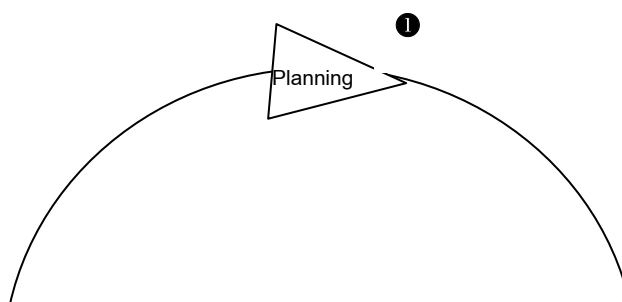
การจัดคนเข้าทำงาน เป็นกระบวนการที่ให้ได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคล อันถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในจำนวนทรัพยากรหรือปัจจัยพื้นฐานขององค์การ (4M's : Man, Money, Material, Management) เพื่อนำทรัพยากรบุคคลมาใส่ไว้ในกล่งงานต่างๆขององค์การ ต่อเนื่องจากขั้นตอนการจัดองค์การ การจัดคนเข้ามาใส่ไว้ในกล่งงานต่างๆนั้น ยึดหลักที่ว่า “Put The Right Man On The Right Job” หมายถึงการวางคนให้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน หลักการดังกล่าว อยู่ภายใต้สมมุติฐานที่ว่า บุคคลแต่ละคนมีความสามารถ ความถนัดไม่เท่ากัน ทำให้ต้องเลือกงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพื่อเป็นการใช้ศักยภาพของคนให้เต็มที่ และเกิดประโยชน์สูงสุด

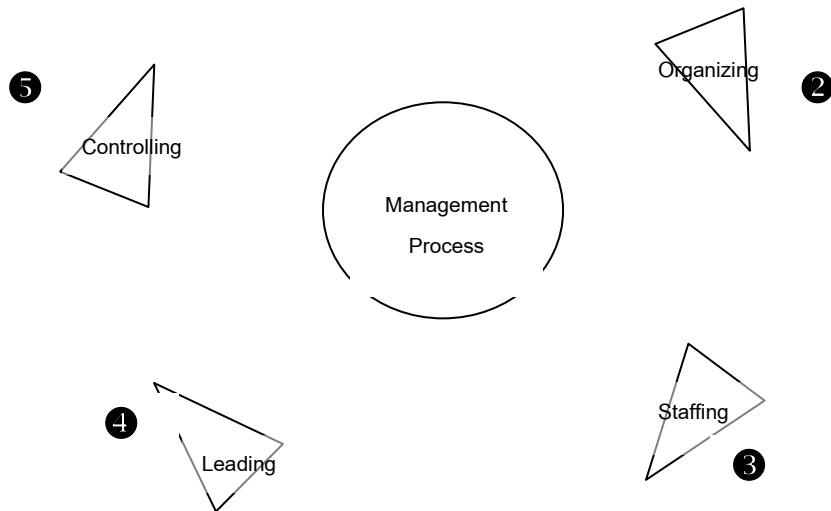
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการการจัดคนเข้าทำงานมากที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือการเจาะลึกรายละเอียดของกระบวนการการจัดคนเข้าทำงานนั่นเอง

การสั่งการ หรือ การอำนวยการ จากการวางแผน จัดองค์การ และการจัดบุคคลเข้าทำงาน ทำให้ในระบบมีทั้งคนและงาน ทำอย่างไรจึงจะให้คนทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ได้งานหรือได้ผลผลิตตามที่องค์การมุ่งหวัง ผู้บริหารจัดการ จำเป็นต้องศึกษาภาวะผู้นำ และสิ่งที่ต้องพึงกระทำและพึงคำนึงถึง ผู้บริหารจัดการต้องทราบถึงความต้องการ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร และการจัดการกับความขัดแย้งอันอาจเกิดจากคนกับคน คนกับงาน หรือแม้แต่งานกับงาน จะใช้เทคนิควิธีการใดจึงจะทำให้งานกับคนผสมผสาน ควบคู่ไปด้วยกันได้ อย่างดีที่สุด

การควบคุม กระบวนการวางแผน จะไม่เกิดประโยชน์อันใดเลย หากว่าไม่มีการควบคุม กระบวนการควบคุมถือว่ามีความใกล้ชิดเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนมากที่สุด กล่าวคือ การควบคุม หมายถึง การเปรียบเทียบว่าสิ่งที่ได้ปฏิบัติไปในนั้นกับผลที่ได้ออกมาตรงกับที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ เหมือนหรือต่างกันอย่างไร และมีปัญหาและอุปสรรคใด ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องกับข้างนั้นเอง ทั้งนี้จุดมุ่งหมายก็เพื่อพยายามควบคุมให้แผนเป็นไปตามที่กำหนดไว้ โดยใช้เทคนิคหรือเครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาช่วยควบคุมในมาตรฐานด้านต่าง ๆ การควบคุมทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาได้ต่อไป

กระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน มีลักษณะเป็นวัฏจักร (Cycle) ไม่มีการสิ้นสุด หมายความว่า เมื่อทำขั้นที่ 1 ถึง 5 แล้วมิได้หยุด แต่ต้องมีการดำเนินการต่อไปเรื่อยๆ คือต้องวางแผนใหม่ทุกครั้ง เนื่องจากองค์การ มิได้อยู่โดดเดี่ยวในระบบของสังคมโลก แต่ต้องอยู่ภายใต้กรอบภายใต้ข้อจำกัดของทั้งสภาพแวดล้อมภายในขององค์การเอง และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งรวมถึงทั้งระดับประเทศ และระดับโลก นั่นจึงเป็นเหตุผลว่า ทำไม สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป องค์การจึงต้องเปลี่ยนตาม





รูปภาพที่ 1 แสดงวัฏจักรกระบวนการจัดการ 5 ขั้นตอน

ที่มา (เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์, 2547, หน้า 8)

การบริหาร หรือ การจัดการ เป็นวิชาที่เกี่ยวกับการนำเอาเทคนิควิธีการจัดการมาใช้กับทรัพยากรอื่นขององค์การอันได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ ทำให้การดำเนินงานบังเกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) นั่นเอง

นพ ศรีบุญนาค (2546, หน้า 1) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลที่คุ้มค่าหรือกำไรที่เกิดจากการดำเนินงาน ส่วนประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดจากการดำเนินงานและประหยัด เป็นเรื่องของการรู้จักในเรื่องที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการ

### วิวัฒนาการความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลังจากที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม การสร้างเครื่องจักรไอน้ำขึ้น ที่ประเทศอังกฤษเป็นแห่งแรกของโลก ความเป็นองค์การก็เริ่มเกิดขึ้น เพราะเมื่อมีเครื่องจักร ก็ต้องมีคนเข้ามาควบคุม และดูแลเครื่องจักร เกิดเป็นลักษณะขององค์การเกิดขึ้น ต่อมาก็เกิดนักทฤษฎีองค์การต่างๆ เกิดขึ้นมากมายหลายท่าน นักทฤษฎีเหล่านั้นพยายามแสวงหาหนทางที่จะทำให้องค์การสามารถสร้างผลผลิตให้ได้มากขึ้น ดีขึ้น เราจึงแบ่งแนวคิดของนักทฤษฎีเหล่านั้นออกเป็น 3 ยุคใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ

#### 1. ยุคดั้งเดิม (Classical Theory / Classical Approach)

เรียกว่า เป็นยุคดั้งเดิม หรือยุค คลาสสิก ในยุคนี้นักทฤษฎีส่วนใหญ่เน้นที่เรื่องของ ผลผลิต ยังมีให้เห็นคุณค่าของคนมากเหมือนปัจจุบัน มนุษย์เป็นเพียงปัจจัยการผลิตประเภท หนึ่งในปัจจัยการผลิต 4M's ซึ่งอาจไม่สำคัญเท่าเครื่องจักรเสียด้วยซ้ำ

1.1 การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (The Scientific Management) นักทฤษฎีซึ่งเป็น บิดาการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ คือ เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) แนวคิดนี้นำหลักการทางวิทยาศาสตร์ เข้ามาช่วยเพื่อให้องค์การสร้างผลผลิตได้มากขึ้น นอกจากนี้ เทเลอร์ ได้ให้หลักการจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบชิ้นงาน คือ ทำมากได้มาก ทำน้อย ได้น้อย หลักการนี้ยังมีใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ให้กับพนักงานในโรงงาน การจ่ายแบบ ชิ้นงาน เป็นการจ่ายแบบจูงใจให้ทำงานมากขึ้น ใช้กับกลุ่มคนที่เรามองว่า หากไม่มีการควบคุมก็ จะอู้หรือเลื่องงานได้

1.2 ระบบราชการ (Bureaucracy) บิดาของทฤษฎีระบบราชการ คือ แมกซ์ เวบ เบอร์ (Max Weber ) องค์การต่างๆในยุคนี เป็นองค์การที่ถูกควบคุม โดยรัฐ คำว่าองค์การ ราชการ ในความหมายของ เวบเบอร์ หมายถึง หน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ และมีโครงสร้างที่ ซับซ้อน ซึ่งหน่วยงานที่เข้าข่ายตามความหมายนี้มีเฉพาะหน่วยงานของรัฐเท่านั้น แต่ปัจจุบันมี หน่วยงานของเอกชนหลายแห่งที่เข้าข่ายเป็นองค์การระบบราชการ (Bureaucratic Organization)

1.3 หลักการจัดการ (The Principle of Management) บิดาของทฤษฎีหลักการ จัดการ 14 ข้อ คือ เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) เขาได้เสนอหลักการบริการจัดการ 14 ข้อ เพื่อให้ องค์การสร้างผลผลิตที่ดี มีคุณภาพ และมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ หลักการจัดการดังกล่าว นำไปสู่การพัฒนามาเป็นกระบวนการจัดการ ในปัจจุบัน

1.4 ทฤษฎีโพสต์ครอป (POSDCORB) เจ้าของทฤษฎี คือ เออร์วิคค์และกูลิคค์ (Urwick & Gulick) ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวก็ถูกพัฒนามาเป็น “กระบวนการจัดการ (Management Process) ” ในปัจจุบัน เช่นกัน

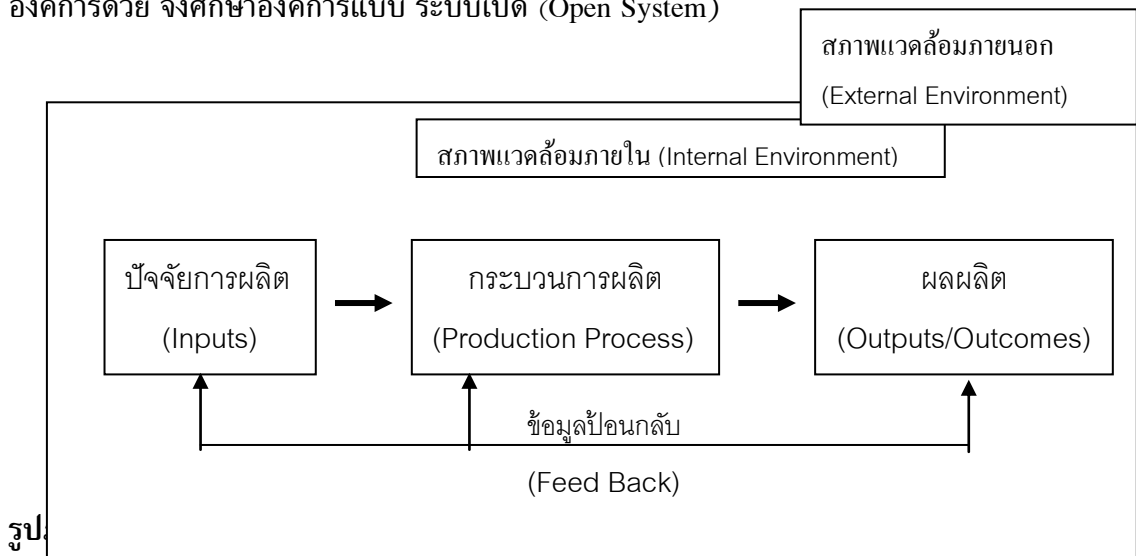
อย่างไรก็ตาม ไม่ว่านักทฤษฎีท่านใดในยุคคลาสสิก ก็ยังคงเน้นที่เรื่องของผลผลิตของ องค์การอยู่นั่นเอง จนกระทั่งมีการเปิดเผย ผลการทดลองของเอลตัน เมโย (Elton Mayo) ทำให้ แนวความคิดเกี่ยวกับความสำคัญ หรือคุณค่าของคน กลายเป็นประเด็นที่ถูกหยิบยกมากล่าวถึง และศึกษามากขึ้น จึงเป็นจุดที่นำไปสู่ยุคคลาสสิกใหม่ (Neoclassical Theory )

## 2. ยุคคลาสสิกใหม่ (Neoclassical Theory / Human Relations or Behavioral Approach)

Hawthorne Study หรือ Hawthorne Experiment เป็นการศึกษาดทดลองของ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) คำว่า Hawthorne มาจากชื่อของโรงงานผลิตชิ้นส่วนทางอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งที่เมโยได้ทำการศึกษา อยู่ที่เมืองชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา เมโยทำการทดลองกับแรงงานหญิงกลุ่มหนึ่งโดยศึกษาปัจจัยทางกายภาพ การให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยผู้บริหารและการให้บุคลากรได้มีโอกาสสร้างปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ผลการทดลองพบว่า การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ส่งผลให้พนักงานสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กรได้มากขึ้น ดีขึ้น ประกอบกับในยุคนี้ ได้มีนักทฤษฎีแรงจูงใจเกิดขึ้นหลายท่าน ที่ควรกล่าวถึงคือ มาสโลว์ บิดาทางด้านทฤษฎีแรงจูงใจ เป็นบุคคลแรกที่กล่าวถึงเรื่องความต้องการ 5 ชั้นของมนุษย์ จากยุคนี้เป็นต้นมา ทฤษฎีกรรมมนุษย์จึงถูกให้ความสำคัญมาก และถูกหยิบยกมาศึกษามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของแรงจูงใจ การให้รางวัลและการลงโทษ การสื่อสาร พฤติกรรมศาสตร์ และมนุษย์สัมพันธ์ ในองค์กร เป็นต้น

### 3. ยุคใหม่ (Modern Theory / Modern or Contemporary Approach )

จากการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ ในองค์กรจึงต่อเนื่องมาถึงการศึกษารูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal Organization and Informal Organization) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน นักทฤษฎีในยุคนี้ได้พยายามที่จะจัดช่องโหว่ของทั้งสองยุค กล่าวคือ พยายามเน้นทั้งผลผลิต และเน้นทั้งคน การมององค์การจึงมองเป็นระบบ (System Approach) ซึ่งในระยะแรกของการศึกษา ยังคงศึกษาเฉพาะตัวแปรภายในองค์กร คือเป็นระบบปิด (Close System) และต่อมาเมื่อเห็นว่าแท้จริงแล้วสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบต่อองค์การด้วย จึงศึกษาองค์การแบบ ระบบเปิด (Open System)



รูปที่ ๑ (เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์, 2547, หน้า 10)

### การจัดหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

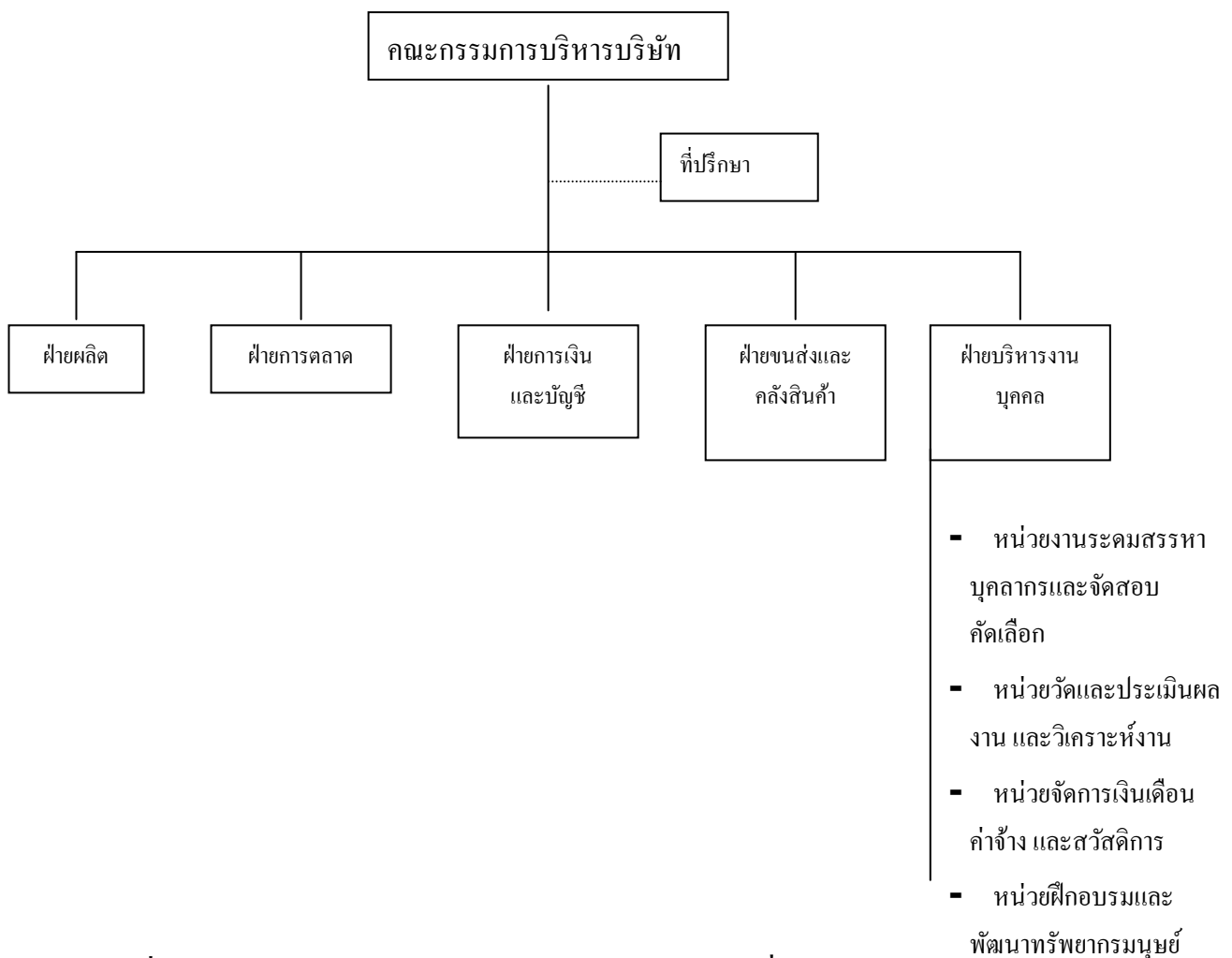
การจัดโครงสร้างองค์การของแต่ละองค์การไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับชนิด ประเภท ลักษณะงานของแต่ละธุรกิจ บางธุรกิจ อาจผลิตอย่างเดียว บางธุรกิจอาจซื้อมาขายไป บางธุรกิจ



อาจผลิตด้วยขายด้วย แต่ไม่ว่าจะเป็นการจัดโครงสร้างองค์การแบบใด ก็ต้องการให้การแบ่งแผนงานนั้น สามารถแบ่งเบาภารกิจของผู้บริหารในเรื่องของการทำงานได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นอีกกลุ่มงานหนึ่ง ซึ่งต้องจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบ แต่จะอยู่ตรงตำแหน่งใดของโครงสร้างองค์การนั้น ก็ขึ้นอยู่กับขนาดและทรัพยากรขององค์การ รวมทั้งอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกด้วย

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลอาจจัดหน่วยงานได้ดังนี้

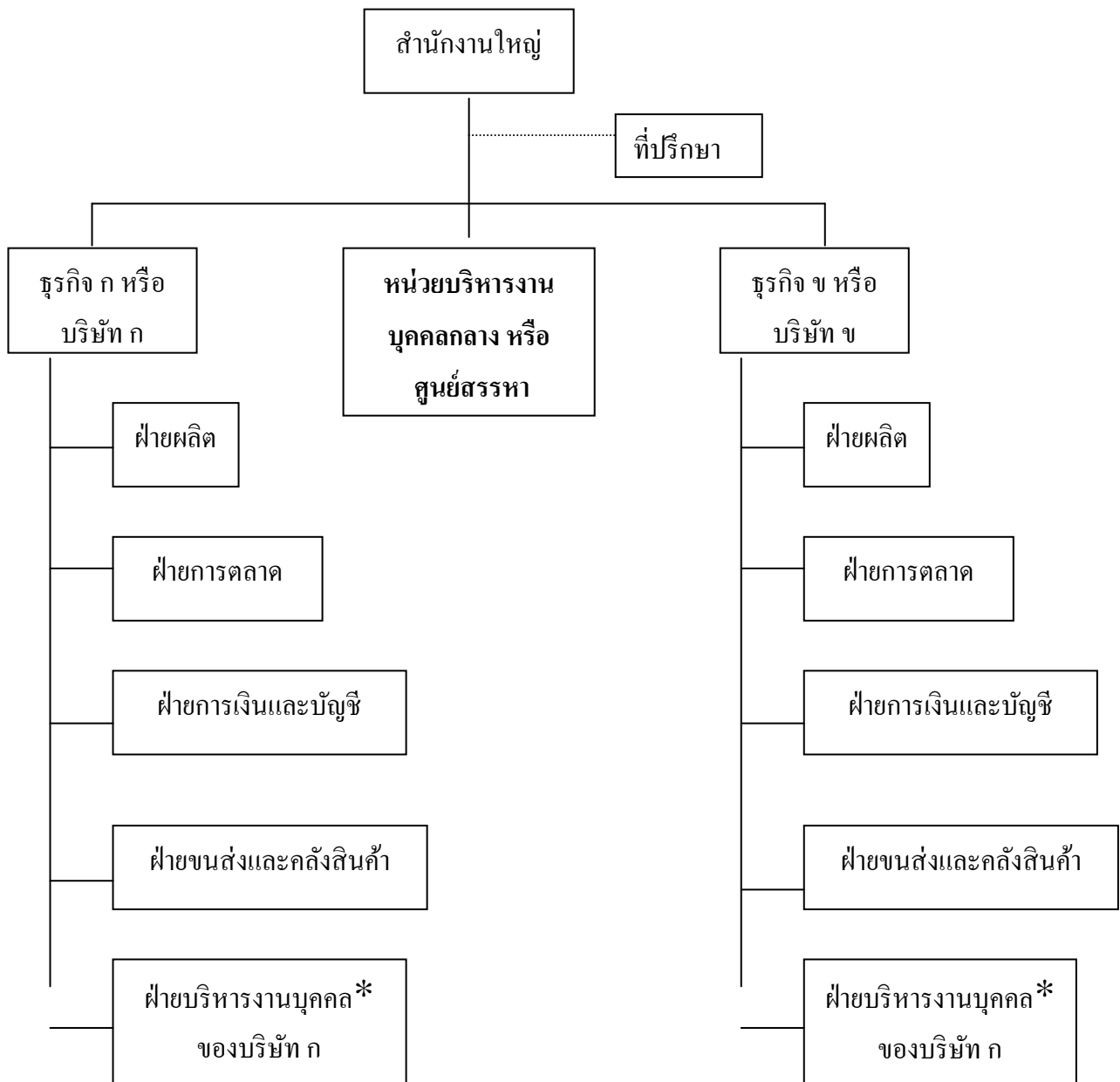
### 1. การจัดหน่วยงานตามหน้าที่ (Functional Organization)



รูปภาพที่ 3 แสดงการจัดฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหน้าที่

ที่มา (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 65)

### 2. จัดหน่วยงานตามแบบกลุ่มบริษัท หรือมีบริษัทในเครือ (Multidivisional Enterprise)

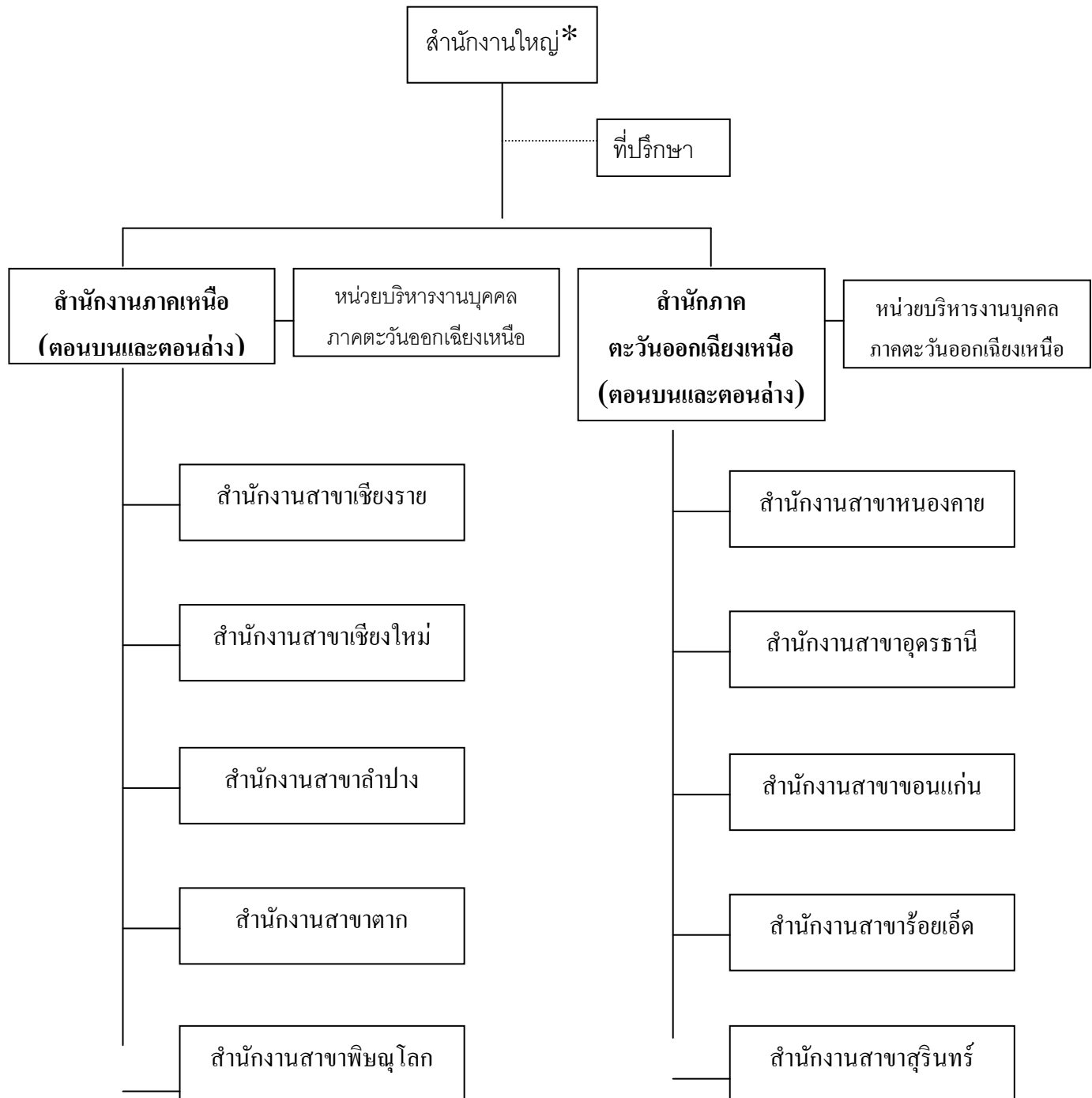


หมายเหตุ \* แต่ละบริษัทลูกหรือบริษัทสาขา จะมีหรือไม่มีหน่วยบริหารงานบุคคลของตน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทใหญ่ว่าเป็น Holding company หรือ A group of companies และความสามารถของระดับการควบคุมบังคับบัญชา (Span of Control) ตัวอย่าง บริษัทสหยูเนี่ยน กลุ่มบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทเต็กเฮงหยู (ไอสดสกา) และกลุ่มบริษัทสหวิริยา เป็นต้น

รูปภาพที่ 4 แสดงการจัดฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกลุ่มบริษัทหรือมีบริษัทในเครือ

ที่มา (บรรยงค์ ไตจินดา, 2543, หน้า 66)

### 3. การจัดหน่วยงานตามลักษณะภูมิศาสตร์ (Geographic Structure)



หมายเหตุ \* สำนักงานใหญ่ จะมีฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งควบคุมนโยบาย และการปฏิบัติงาน ถึงระดับภาค ในหลักการสำคัญเท่านั้น

รูปภาพที่ 5 แสดงฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งตามลักษณะภูมิศาสตร์

ที่มา (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 67)

### ขอบเขตหน้าที่และกิจกรรมของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีอำนาจหน้าที่ในสายงานหลักโดยตรง แต่มีอำนาจหน้าที่ให้คำแนะนำ และช่วยสนับสนุนฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งแบ่งเป็นหน้าที่ 2 ส่วน คือ (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 27)

#### 1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ ได้แก่

- 1.1 มีส่วนกำหนดนโยบายด้านบุคลากร
- 1.2 ให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อหน่วยงานอื่นขอมา
- 1.3 ให้บริการในขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคคล เช่น สรรหาคัดเลือกจัดตำแหน่งลงตามต้องการของฝ่ายต่าง ๆ

#### 2. หน้าที่เกี่ยวกับคน ได้แก่

- 2.1 การจัดองค์การ
- 2.2 การจ้างงาน บรรจุ แต่งตั้ง
- 2.3 โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และให้ออกงาน
- 2.4 ฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.5 การบริหารค่าตอบแทน
- 2.6 ดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
- 2.7 แจ้างสิทธิประโยชน์และให้สวัสดิการแก่พนักงาน
- 2.8 รักษาระเบียบวินัย
- 2.9 ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และกฎหมายคุ้มครองแรงงาน
- 2.10 ร่วมงานวางแผนจัดองค์การ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ 3 ลักษณะ กล่าวคือ

### 1. ก่อนเข้าร่วมงาน

หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องทำการวางแผนทรัพยากรบุคคล สรรหา และจงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงาน ให้เข้ามาทำงานกับองค์กรของเรา อีกทั้งรู้จักการเลือกใช้เทคนิควิธีที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้สามารถดึงดูดคนให้สนใจเข้าร่วมงานแล้ว หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลต้องมีหน้าที่คัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดให้เข้ามาทำงานกับองค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าได้ อย่างมั่นคง

### 2. ขณะปฏิบัติงาน

เมื่อได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถแล้ว หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่พัฒนาและธำรงรักษาให้สมาชิกขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยจัดฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม รวมถึงสวัสดิการ ความปลอดภัย เสริมสร้างสุขอนามัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้การเติบโต ก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร สิ่งเหล่านี้ก็เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงาน สร้างผลผลิตและผลงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความพึงพอใจ

### 3. ภายหลังร่วมงานในองค์กร

หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานกับองค์กรจนครบเกษียณอายุ หรือบุคคลที่จำเป็นต้องออกจากงาน โดยมีได้เกิดจากการกระทำความผิดของบุคคล โดยการจัดเตรียมความพร้อมและให้ความมั่นคงหลังเกษียณอายุ ให้บุคคลสามารถดำรงชีพอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น การให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน เงินชดเชย เป็นต้น

นอกจากนี้ หน้าที่ของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ อาจใช้อีกรูปแบบหนึ่ง คือ

#### 1. หน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Line Function)

หน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา มีหน้าที่สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสั่งจากบนลงล่าง

#### 2. หน้าที่เชื่อมโยง (Coordinate Function)

หน้าที่เชื่อมโยง คือ ทำหน้าที่ประสานงาน เพื่อให้เกิดการส่งเสริมการทำงานสู่เป้าหมายขององค์กร หน้าที่เป็นทีมงานคอยช่วยเหลือ (Staff Function) ให้คำแนะนำแก่สายบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ในสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ด้านกฎหมาย ด้าน

แรงงานสัมพันธ์ ด้านความปลอดภัย และสุขภาพของบุคคล อัตราค่าจ้าง และด้านประโยชน์และสวัสดิการ เป็นต้น

## ปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 1. ปัจจัยแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

หมายถึงปัจจัยภายในองค์กร ที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่

1.1 นโยบาย (Policies) นโยบายขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร นโยบายยังแบ่งเป็นนโยบายด้านต่างๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร รวมถึงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย เช่น นโยบายการสรรหา นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

1.2 ภารกิจ (Mission) ภารกิจหรือพันธกิจขององค์กรสร้างขึ้นเพื่อให้องค์กรทราบว่าตนจะต้องทำภารกิจอะไรบ้าง จึงจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภารกิจเหล่านั้นมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะบุคลากรคือบุคคลที่ต้องปฏิบัติภารกิจดังกล่าว

1.3 วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่บุคคลในองค์กรส่วนใหญ่ประพฤติปฏิบัติเป็นประจำ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมีผลกระทบต่อกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังมีส่วนในการเลือกสรรบุคลากร กล่าวคือ บุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์กรจะต้องสามารถปรับตัว หรือยอมรับวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ ได้ด้วย จึงจะอยู่ร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีความสุข

1.4 องค์กรไม่เป็นทางการ (Informal Organization) องค์กรที่ไม่เป็นทางการ หมายถึงองค์กรที่มีลักษณะของความสัมพันธ์ส่วนตัวเกิดขึ้น อันเนื่องมาจาก ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ เหมือนกันอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงเกิดการรวมกลุ่ม หรือรวมตัวขึ้น โดยไม่เป็นไปตามโครงสร้างองค์กร องค์กรที่ไม่เป็นทางการ จะแทรกตัวอยู่ในองค์กรที่เป็นทางการเสมอ (Formal Organization) ความสัมพันธ์ส่วนตัวเหล่านั้น ทำให้การทำงานสับสนโกลาหล และบุคลากรได้รับขวัญกำลังใจจากการมีกลุ่ม มีสังคมของตน แต่หากมีองค์กรไม่เป็นทางการมากเกินไป อาจนำไปสู่ความขัดแย้ง การทำงานล่าช้า ระบบการทำงานตามโครงสร้างองค์กรต้องเสียไป เป็นต้น ฉะนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคำนึงถึง องค์กรที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ด้วย

1.5 สไตล์การบริหารงานของผู้บริหาร (Management Style of Leader) เป็นเรื่อง

ต้องยอมรับให้ได้ว่า การเปลี่ยนแปลงต่างๆในองค์กรนั้น อาจเกิดจากบุคคลเพียงคนเดียว หรือ บุคคลกลุ่มน้อยกลุ่มหนึ่งในองค์กรเท่านั้น ซึ่งก็คือ ผู้นำ หรือ ผู้บริหาร นั่นเอง เมื่อเปลี่ยนผู้นำ ผู้บริหารใหม่ นโยบายต่างๆก็อาจเปลี่ยนแปลง ส่วนจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดนั้น ก็ต้องขึ้นอยู่กับ สไตล์การบริหารงานของผู้นำ นั้นๆ และแน่นอนว่ากิจกรรมต่างๆของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ก็ต้องขึ้นอยู่กับสไตล์การบริหารงานของผู้นำเหล่านี้เช่นเดียวกัน

1.6 กลุ่มลูกจ้าง (Employees) กลุ่มของลูกจ้าง เป็นกลุ่มของบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ฉะนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ควรต้องคำนึงถึงกลุ่มของลูกจ้างเหล่านี้ เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาฝึกอบรม การประเมินผล ฯลฯ ควรต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้สนองนโยบาย ทั้งนี้ ก็เพื่อป้องกันปัญหา ความขัดแย้ง การลาออก หรือการร้องทุกข์ เป็นต้น

## 2. ปัจจัยแวดล้อมภายนอก (External Environment)

หมายถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กร อันได้แก่

2.1 ตลาดแรงงาน (The Labor Force) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงาน ต้องคำนึงถึง ตลาดแรงงานในแต่ละสาขาวิชาชีพด้วยว่า ล้นตลาด หรือ ขาดตลาด เพราะหากแรงงานในสายวิชาชีพนั้น ล้นตลาด เราก็ไม่จำเป็นต้องใช้นโยบายเชิงรุก ไม่ ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก หรือหากแรงงานในสายวิชาชีพนั้น ขาดตลาด เราจะได้เตรียมการรองรับ และแสวงหาว่าจะหากกลุ่มคนเป้าหมายที่ต้องการเหล่านั้นได้จากที่ไหน อาจต้องทุ่มงบประมาณ มากกว่าสายวิชาชีพอื่น หรือต้องฝึกอบรมพัฒนามากเป็นพิเศษ เป็นต้น

2.2 สหภาพแรงงาน (Unions) สำหรับสหภาพแรงงาน ยังถือเป็นปัจจัยแวดล้อม ภายในองค์กรได้ด้วย เนื่องจากในปัจจุบัน กฎหมายอนุญาตให้มีการตั้งสหภาพแรงงานใน องค์กรได้ (อ่านเพิ่มเติมในบทที่ 10 แรงงานสัมพันธ์) สหภาพแรงงาน คือ กลุ่มสมาคมของ ลูกจ้าง นั่นเอง ตั้งขึ้นมาเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของลูกจ้าง ฉะนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรต้องคำนึงถึง กลุ่มของสหภาพแรงงานด้วย

2.3 การแข่งขัน (Competition) การแข่งขันจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะ

ในยุคที่ไร้พรมแดนเช่นปัจจุบันนี้ ทำให้การแข่งขันรุนแรงขึ้น กิจกรรมการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในเรื่องต่างๆ ต้องให้สามารถรองรับ หรือสอดคล้องกับการแข่งขันในระดับประเทศ และ ระดับโลกได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหาคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทนและการให้สวัสดิการ ต่างๆ การประเมินผล การพัฒนาและฝึกอบรม ฯลฯ เป็นต้น

2.4 ลูกค้า (Consumer) มีคำกล่าวไว้ว่า ลูกค้าคือพระเจ้า เพราะลูกค้าคือตัวแปร สำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ ไม่เพียงแต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ที่ต้อง ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า แต่หมายถึงการบริหารจัดการต่างๆทุกด้านในองค์กรที่

ต้องคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก ควรหมดยุคสมัยของพนักงานที่ใช้คำพูด หรือกิริยาไม่สุภาพต่อลูกค้าเสียที่ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการแข่งขันด้วยนั่นเอง

2.5 กฎหมาย (Legal Consideration) กฎหมาย โดยเฉพาะกฎหมายเกี่ยวกับแรงงานเพราะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง องค์กรจะต้องติดตามสถานการณ์ และข้อมูลข่าวสารทางด้านนี้ให้ทันสมัยตลอด เช่น เด็กอายุเท่าใดจึงจะจ้างได้ การให้ค่าตอบแทน ค่าจ้างขั้นต่ำอยู่ที่กับาทของจังหวัดที่ตนเปิดธุรกิจอยู่ ต้องให้เงินชดเชยกรณีใดบ้าง สวัสดิการใดบ้างที่ต้องให้บุคลากร หรือแม้แต่การจ้างแรงงานต่างด้าว เป็นต้น

2.6 เศรษฐกิจ (Economic) สภาพเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อทุกอย่าง เพียงแต่อาจ  
 มากน้อยไม่เท่ากัน ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจ เช่นเดียวกัน กล่าวคือ หากสภาพเศรษฐกิจดี ก็ทำให้การจ้างงานสูง คนมีรายได้และใช้จ่ายได้มากขึ้น ธุรกิจองค์กรก็ขายสินค้าได้มาก และองค์กรเติบโตขึ้น แต่หากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำ การจ้างงานก็น้อย คนไม่มีรายได้ซื้อสินค้า ประหยัดมากขึ้น ออมมากขึ้น ธุรกิจองค์กรขายสินค้าได้น้อยลง

2.7 สังคม (Society) สภาพสังคมที่เปลี่ยนไป หมายถึงรูปแบบการใช้ชีวิตที่เปลี่ยน  
 ไปจากเดิม ทำให้องค์กรหรือธุรกิจต้องปรับตัวตามเช่นเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น การใช้ชีวิตในแต่ละวันยาวนานขึ้น หรือเวลานอนน้อยลงนั่นเอง ธุรกิจหลายๆแห่งเปิดดำเนินการนานขึ้น บางแห่งเปิดทำการตลอด 24 ชั่วโมง ส่งผลต่อการจ้างงาน มีรูปแบบการจ้างแบบเป็นกะ หรือช่วงเวลา (Part time) เป็นต้น

2.8 เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ 2 ด้าน คือ 1. องค์กรใช้เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่คน หรือ 2. องค์กรต้องใช้คนที่รู้เท่าทันเทคโนโลยี

2.9 ผู้ถือหุ้น (Shareholders) ในรูปแบบของบริษัท เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นจะเป็นบุคคลคนละกลุ่มกับผู้บริหาร ดังนั้นเราจึงจัดผู้ถือหุ้นไว้เป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอก อย่างไรก็ตามผู้ถือหุ้นซึ่งถือเป็นเจ้าของบริษัทก็ย่อมมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการในองค์กร และรวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนี้ได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดในหลากหลายมุมมองได้แก่



1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีแนวคิดที่สำคัญ 4 ประการ (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2544: หน้า 5) คือ

1.1 บริหารงาน-บริหารคน การบริหารปัจจุบันต้องถือเป็นเรื่องควบคู่กับการบริหารคน เพราะทรัพยากรมนุษย์นั้นถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

1.2 ผู้จัดการทุกคนคือผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมิใช่หน้าที่ของฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อย่างเดียว แต่ผู้บริหารหรือผู้จัดการทุกคนจะต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เริ่มต้น นับแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จนกระทั่งบุคคลหรือพนักงานนั้นลาออก เกษียณ หรือสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงาน

1.3 การใช้แนวคิดเชิงระบบในการบริหาร ผู้บริหารต้องนำแนวคิดเชิงระบบหรือ System Approach เข้ามาใช้ในการบริหาร คือการมององค์การในลักษณะระบบใหญ่และประกอบด้วยระบบย่อยซึ่งเกี่ยวข้องกัน และองค์การทั้งหลายเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องคำนึงถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมด้วย

1.4 เน้นการบริหารเชิงรุก หรือ Proactive Approach ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และมองไปในอนาคต มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และวางกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดหมายที่กำหนด

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนี้ควรเป็นแนวคิดเรื่องของ “ทุนมนุษย์” (ผลุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 95) กล่าวคือ

แนวคิดเกี่ยวกับมนุษย์ ในปัจจุบันเราควรมีมุมมองแนวคิดเกี่ยวกับบุคคลเปลี่ยนไปจากเมื่อก่อน “มนุษย์” ซึ่งในอดีตมองว่าคนเป็นเพียงค่าใช้จ่าย ทำให้หน้าที่ในการบริหารงานบุคคลนั้น ตกอยู่กับงานบุคคล (Personnel) ที่ทำหน้าที่ในการบันทึกและเก็บข้อมูลทั่วไป ในตอนหลังแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องทุนมนุษย์ (Human Capital) ปรากฏให้เห็นตามสื่อและหนังสือวิชาการมากขึ้น จริงๆ แล้วถือเป็นวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารเริ่มมองว่าคนเป็นทรัพยากรและทรัพย์สินที่สำคัญขององค์การ การบริหารงานบุคคล จึงเริ่มพัฒนาเป็น การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และในปัจจุบันได้เริ่มมองว่าบุคลากรภายในองค์การเป็นทุน (Capital) ที่องค์การต้องบริหารให้ดีเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

Fitz-enz ผู้เขียนหนังสือ ROI of Human Capital ได้ให้คำจำกัดความของ Human Capital ไว้ว่า เป็นองค์ประกอบของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ ได้แก่

- คุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน อาทิเช่น ความฉลาด พลังงานในการทำงาน ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความมุ่งมั่น
- ความสามารถของบุคคลที่จะเรียนรู้และพัฒนา
- แรงจูงใจของแต่ละบุคคลที่จะแบ่งปันข้อมูลและความรู้ให้กับกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป คือ เมื่อนึกถึงทุนมนุษย์ (Human Capital) เราคงไม่ได้นึกถึงเฉพาะทรัพยากรบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรเท่านั้น แต่ทุนมนุษย์จะต้องครอบคลุมถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เครือข่าย รวมทั้งสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กร

### 3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมของปฏิบัติงาน

เรายอมรับอย่างกว้างขวางว่าองค์กร คือระบบ และต้องเป็นระบบเปิด (Open System) องค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์อย่างกว้างขวางกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างดี ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวอยู่เสมอ หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์เองก็ต้องยอมรับสภาพที่ต้องปรับตัว ต้องเผชิญเช่นเดียวกัน เช่น การยอมรับถึงสภาพการเมือง ลบล้างแนวคิดที่ว่าตนมีความเป็นกลางทางการเมือง แต่มีใช้หมายถึงการยอมรับระบบอุปถัมภ์อย่างเต็มที่ เพียงแต่ให้ยอมรับสภาพการณ์จริงที่อาจต้องปรับตัวให้เข้ากับความสะดวกสบายทางการเมือง หรือเทคโนโลยีที่ต้องปรับตัวให้ทันตามเทคโนโลยีของโลก เพราะช้าเร็วก็ต้องทำ แต่ถ้าช้าเกินไปอาจมีผลต่อความอยู่รอดในระยะยาว เป็นต้น

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการปรับตัวตามกระแสของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลให้องค์กรต้องอยู่ในสภาพสังคมยุคไร้พรมแดน ยุคของการเรียนรู้ ส่งผลให้มีการแข่งขันสูงขึ้น มาตรฐานของบุคคลสูงขึ้น เมื่อการแข่งขันสูงขึ้นองค์กรก็ต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพสูงตามไปด้วย นั่นหมายถึงหน้าที่ขององค์กรจะต้องสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมีศักยภาพที่จะเรียนรู้และพัฒนาได้ และใช้ศักยภาพเหล่านั้นให้เต็มที่ รวมถึงการรู้จักวิธีที่จะรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าเหล่านั้นให้ทำงานให้กับองค์กรต่อไป ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเรื่องคนที่จะต้องให้มีความสอดคล้องกับงาน เรื่องของสภาพแวดล้อมที่ต้องปรับตัวตาม การพัฒนาตนให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และรู้จักนำเทคนิคใหม่ๆ เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

### ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และวิธีแก้ไข

ปัญหาหรือความขัดแย้งในองค์กร เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงมิได้ บางปัญหาก็แก้ไขได้ง่าย บางปัญหาก็แก้ไขได้ยาก หรือบางปัญหาก็อาจแก้ไขไม่ได้ ปัญหาที่มักสร้างความยุ่งยากให้กับผู้บริหารมากที่สุด เห็นจะเป็นปัญหาเรื่อง “คน” ซึ่งมีอยู่มากมาย ตัวอย่างของปัญหาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถแก้ไขได้ ได้แก่

#### 1. บรรยากาศและเงื่อนไขในการทำงาน

บรรยากาศและเงื่อนไขในการทำงาน ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ทำให้ขวัญและกำลังใจในของพนักงานเสีย

วิธีแก้ไข สร้างบรรยากาศให้คนรู้สึกอยากทำงาน ยกย่องขวัญและกำลังใจคนทุกระดับให้สูงขึ้น

#### 2. กิจกรรมสำคัญขององค์กร

กิจกรรมสำคัญขององค์กรไม่ได้รับการปรับปรุงมาเป็นระยะเวลานาน ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน

วิธีแก้ไข สำรวจรวบรวมข้อมูลกิจกรรมสำคัญ เพื่อค้นหาปัญหาและที่มาให้ชัดเจน แล้วแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

#### 3. การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร เป็นระบบสายการบังคับบัญชายาวเกินไป และส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารทางเดียว ส่วนการสื่อสารภายนอกองค์กรกับสังคมที่องค์กรสังกัดอยู่ มีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

วิธีแก้ไข ปรับปรุงระบบการสื่อสารเสียใหม่ โดยเฉพาะการทำความเข้าใจเรื่องเป้าหมาย วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร และการสื่อสารที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกองค์กร

#### 4. พนักงานไม่มีส่วนร่วม

พนักงานไม่มีส่วนร่วมในนโยบายหรือแผนงาน โดยเฉพาะ การตัดสินใจในกิจกรรมของหน่วยงาน

วิธีแก้ไข กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมของการบริหารตามความเหมาะสมของระดับตำแหน่ง

#### 5. ผลตอบแทนของพนักงาน

การจ่ายผลตอบแทนของพนักงานทุกระดับไม่แน่นอนและไม่เป็นระบบ

วิธีแก้ไข ให้มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับ

#### 6. ฝ่ายนโยบายเปลี่ยนแปลงกิจกรรมการบริหาร

ฝ่ายนโยบายเปลี่ยนแปลงกิจกรรม การบริหาร โดยไม่ได้แจ้งให้ฝ่ายปฏิบัติการทราบล่วงหน้า

วิธีแก้ไข การเปลี่ยนแปลงในหลักการ หรือนโยบายที่สำคัญ ต้องแจ้งล่วงหน้า เพื่อให้

พนักงานมีส่วนร่วม

### 7. การวัดผลและประเมินผลไม่มีมาตรฐาน

การวัดผลและประเมินผลไม่มีมาตรฐานงานและเครื่องมือวัดที่แน่นอน

วิธีแก้ไข ใช้มาตรฐานเดียวกันแล้วแจ้งให้พนักงานทราบถึงเครื่องมือวัดและวิธีประเมิน

โดยเฉพาะผลการประเมินบอกด้วยว่านำไปใช้ทำอะไร

### สรุปสาระสำคัญของบทที่ 1

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ประกอบด้วย กิจกรรมต่างๆ เช่น การวางแผนนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือก การดูแลเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนการให้สวัสดิการต่างๆ เพื่อธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนานต่อไป การศึกษา มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตอบสนองความต้องการ 4 ระดับคือ (1) ระดับสังคม (2) ระดับองค์กร และ (3) ระดับฝ่าย (4) ระดับตัวบุคคล สำหรับในองค์กรนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะถูกจัดวางไว้ตำแหน่งใดในโครงสร้างองค์กรนั้น ก็ขึ้นอยู่กับชนิด ประเภท ขนาดและลักษณะงานของแต่ละธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือภารกิจส่วนหนึ่งที่สำคัญยิ่งของกระบวนการจัดการ เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในปัจจัยการผลิตทั้งหมดขององค์กร มีวิวัฒนาการการพัฒนาควบคู่กับแนวคิดทางการจัดการเรื่อยมา จนในปัจจุบันที่เล็งเห็นความสำคัญและคุณค่าของมนุษย์ในองค์กรมากขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ฉะนั้นแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะเน้นระบบเปิด แนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ การใช้นโยบายเชิงรุก เพื่อปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก

## คำถามท้ายบท

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายความว่าอย่างไร มีเนื้อหาขอบเขตอย่างไรบ้าง
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์อย่างไร
3. วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการจัดการอย่างไรบ้าง
4. ลักษณะของการจัดฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างไร
5. หน้าที่หรือกิจกรรมของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง
6. ปัจจัยแวดล้อมภายนอกใดบ้างที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อธิบายอย่างน้อย 5 ปัจจัย
7. ปัจจัยแวดล้อมภายในใดบ้างที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อธิบายอย่างน้อย 5 ปัจจัย
8. จงหาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหนังสือพิมพ์ 1 ประเด็น ปัญหา พร้อมทั้งวิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ไข
9. แนวคิดเกี่ยวกับคำว่า “ทุนมนุษย์” เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร
10. ความสอดคล้องสัมพันธ์ของระบบเปิดกับทิศทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันเป็นอย่างไร

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

1. ณีฐพันธ์ เขจรนันท์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
2. ดนัย เทียนพุด. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล: การกิจที่ทำท่าย. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงก์.
3. พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุภา.
4. นพ ศรีบุญนาค. (2546). การคัดเลือกบุคคลและการบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ: สูตรไพศาล.
5. บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
6. เบญจมาศ ลักษณะนิยานนท์. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. อุดรธานี: แม่ละมุลการพิมพ์.
7. ผสุ เตชะรินทร์. (2546). Balanced Scorecard: ฐีลิกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
8. สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
9. เสนาะ ดิเยาว์. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
10. อนันต์ชัย คงจันทร์. (2544). เอกสารประกอบการบรรยาย “แนวโน้มนใหม่ด้านการจัดการ” แนวโน้มนใหม่ทางด้านการจัดการและการบริหารทรัพยากรบุคคล ROI of Human Capital (หน้า 5-9). กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

**ภาษาอังกฤษ**

**Fitz-enz, Jac, The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance, AMACOM, 2000.**