

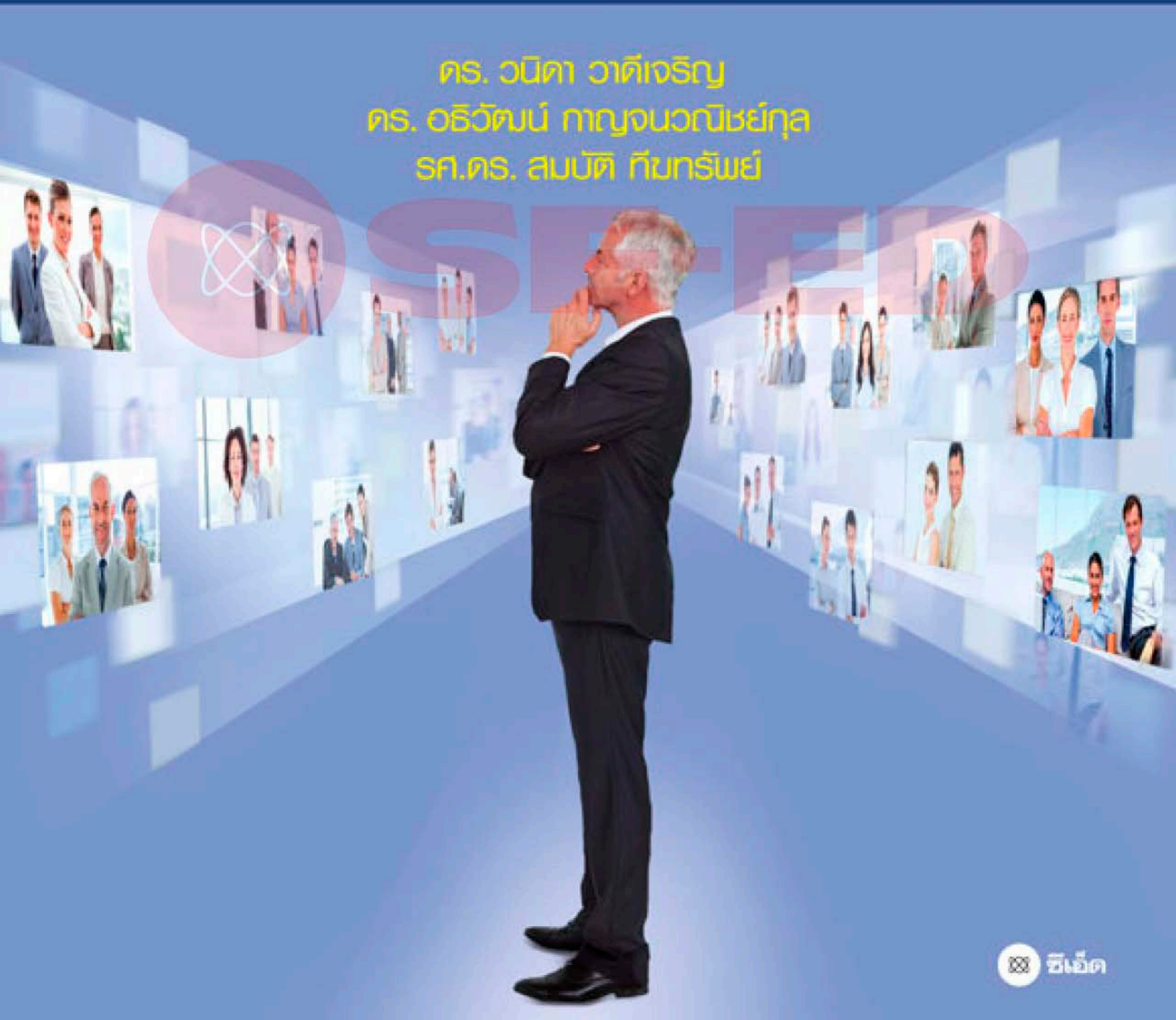
• เหมาะสำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาโท

การจัดการ

# ทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ

ดร. วณิดา วาดีเจริญ  
ดร. อธิวัฒน์ กาญจนอนันต์กุล  
รศ.ดร. สมบัติ กัษกรทรัพย์



# การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ



ดร. วนิดา วาตีเจริญ  
ดร. อธิวัฒน์ กาญจนวนิชย์กุล  
รศ. ดร. สมบัติ ทัชทรัพย์

SE-ED



บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)  
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

ค้นหาหนังสือที่ต้องการ (รวม e-book และสินค้าที่น่าสนใจ) ได้เร็ว ทันใจ

- บน PC และ Notebook ที่ [www.se-ed.com](http://www.se-ed.com)
- สำหรับ SmartPhone และ Tablet ทุกยี่ห้อ ที่ <http://m.se-ed.com> (ผ่าน browser เข้าอินเทอร์เน็ตแล้วทำ Bookmark บนจอ Home จะใช้งานได้เหมือน App ทุกประการ) หรือติดตั้ง **SE-ED Application** ได้จาก **Play Store** บน **Android** (ใช้ได้ครบทุกฟังก์ชัน) หรือจาก **App Store** บน **iOS** (iPhone / iPad / iPod ยกเว้นการซื้อ e-book)

# การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ

โดย ดร. วนิตา วาตีเจริญ และคณะ

สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ © พ.ศ. 2556 โดย ดร. วนิตา วาตีเจริญ และคณะ  
ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์ หรือกระทำการอื่นใด โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใดๆ  
ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ  
นอกจากจะได้รับอนุญาต

## ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

วนิตา วาตีเจริญ.

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ. -- กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2556.

1. การบริหารงานบุคคล.

I. อธิวัฒน์ กาญจนวณิชย์กุล, ผู้แต่งร่วม. II. สมบัติ ทีฆทรัพย์, ผู้แต่งร่วม. III. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN (e-book) : 978-616-08-1929-4

ผลิตและจัดจำหน่ายโดย



**บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)**  
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

อาคารทีซีไอเอฟ ทาวเวอร์ ชั้น 19 เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา  
เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8000

[หากมีคำแนะนำหรือติชม สามารถติดต่อได้ที่ [comment@se-ed.com](mailto:comment@se-ed.com)]

# คำนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) นับว่าเป็นศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหารธุรกิจที่สำคัญ และเป็นหนึ่งในศาสตร์วิชาที่ผู้บริหารธุรกิจจำเป็นต้องศึกษาเพื่อนำเอาหลักการแห่งทฤษฎีเข้ามาประยุกต์ใช้ในภาคปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่การบริหารคนให้ถูกกับงาน การบริหารค่าตอบแทนให้สามารถจูงใจคนให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ การสร้างความยอมรับ ความศรัทธา ความรัก ความสามัคคี และความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นกับคนภายในองค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ อันเปรียบเสมือนการวางรากฐานที่สำคัญขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมในการขับเคลื่อนองค์กรเข้าสู่การแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรที่มีความเข้มแข็งและมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเท่านั้นที่จะสามารถยืนหยัด และเติบโตได้อย่างยั่งยืนภายใต้สภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่นับวันจะมีความรุนแรงมากขึ้น หากองค์กรละเลยความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล อาจส่งผลให้องค์กรประสบกับปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพได้ในอนาคต ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่หยุดยั้งการเติบโตขององค์กร และอาจส่งผลให้องค์กรไม่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน

ด้วยประสบการณ์ในการบริหารงานทั้งทางภาคธุรกิจ และภาคการศึกษา หนังสือ *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่อำนาจปฏิบัติ* เล่มนี้ครอบคลุมประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร โดยได้หยิบยกกรณีศึกษาของบริษัทชั้นนำทั้งในและต่างประเทศเข้ามาประกอบไว้ เพื่อเป็นตัวอย่างและแนวทางในภาคปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆ ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ แบบฟอร์มการจ้างงาน การบรรจุแต่งตั้ง การเลิกจ้าง และการลาออก ซึ่งสามารถนำไปเป็นตัวอย่างประยุกต์ใช้ภายในองค์กร โดยคณะผู้เขียนมีความประสงค์ว่า หนังสือเล่มนี้สามารถใช้ประกอบการเรียนการสอนให้แก่นักศึกษาในระดับอุดมศึกษา และใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาคปฏิบัติให้แก่ผู้

จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจ และผู้บริหารองค์กรทั่วไปสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากหนังสือเล่มนี้ไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในอนาคต

สุดท้ายนี้ คณะผู้เขียนขอขอบพระคุณ ดร. บัญชา เกตุมณี อธิการบดีมหาวิทยาลัยธนบุรี และ ดร. อุไรรัตน์ แยมชุตติ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ที่ให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการตีพิมพ์ตำราประกอบการสอน และผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย และเป็นพื้นฐานในการก้าวขึ้นสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนชั้นนำของประเทศในอนาคต

**ดร. วนิตา วาดิเจริญ**

**ดร. อธิวัฒน์ กาญจนวณิชย์กุล**

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยธนบุรี

**รศ.ดร. สมบัติ ทิมทรัพย์**

คณะวิศวกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย



# คำนิยม

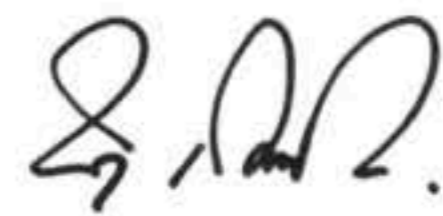
การพัฒนาองค์กรให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืนตลอดไป (Organization Sustainable) จะต้องเริ่มจากการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นการวางรากฐานองค์กรให้แข็งแกร่งเพื่อรองรับการเติบโตอย่างแท้จริงในอนาคต กล่าวคือ องค์กรจะเติบโตอย่างยั่งยืนได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับบุคลากรมีสภาพเป็นทรัพย์สิน (Asset) หรือหนี้สิน (Debt) ขององค์กร หากบุคลากรทุกฝ่าย ทุกระดับ ยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรจะกลายเป็นทรัพย์สิน ที่สามารถให้ผลตอบแทนมากกว่าทุนที่ลงไป โดยวัดได้จากผลประกอบการขององค์กร ซึ่งในระยะยาวบุคลากรเหล่านี้จะกลายเป็นทรัพย์สิน (Human Asset) ที่มีค่าขององค์กรในอนาคต ในทางตรงข้าม หากบุคลากรมีสภาพเป็นหนี้สินอันเป็นภาระที่องค์กรต้องแบกรับก็จะเป็นสัญญาณอันตรายต่อองค์กร และบุคลากรเหล่านั้นกำลังนำพาองค์กรไปสู่ความล้มละลายในที่สุด



ในโอกาสที่ ดร. วนิตา วาตีเจริญ และคณะ ได้เขียนหนังสือเรื่อง *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ* เพื่อใช้เป็นตำราเรียนประกอบวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ หรือคณะอื่นๆ ในระดับปริญญาตรี และปริญญาโท หนังสือเล่มนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนคือ ส่วนแนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากในอดีตสู่ปัจจุบัน และแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล และค่าตอบแทน นอกจากนี้ยังได้เสนอตัวอย่างในการนำเอาทฤษฎีไปใช้ในภาคปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้ที่สร้างความประทับใจให้แก่ผมคือ องค์กรประกอบของหนังสือที่ครอบคลุมเนื้อหาสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การใช้ภาษาที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ประกอบกับมีกรณีศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ทำให้เห็นภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็น

ประโยชน์ต่อผู้อ่าน ดังนั้นผมจึงมีความเชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะสามารถแนะแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้อ่าน และเป็นการยกระดับการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยธนบุรีให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล อันนำมาสู่ความภาคภูมิใจของชาวธนบุรี ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่น่าชื่นชมยินดีเป็นอย่างยิ่ง

ในฐานะอธิการบดี มหาวิทยาลัยธนบุรี ผมขอขอบคุณ ดร. วนิดา วาตีเจริญ และคณะ ในความพากเพียรพยายามถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ออกมาเป็นหนังสือที่มีคุณภาพได้สำเร็จ และผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้เห็นผลงานใหม่ทางวิชาการทั้งภาคภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ อย่างต่อเนื่องต่อไป



ดร. บัญชา เกิดมณี

อธิการบดี มหาวิทยาลัยธนบุรี



# สารบัญ

|         |   |    |
|---------|---|----|
| บทที่ 1 | การจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร.....  | 11 |
| 1.1     | แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์                | 11 |
| 1.2     | วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์                  | 14 |
| 1.3     | การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่งเทคโนโลยี และนวัตกรรม | 18 |
| 1.4     | การจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร       | 19 |
| 1.5     | บทสรุป  | 24 |
|         | แบบฝึกหัดท้ายบท                                       | 26 |
| บทที่ 2 | การวิเคราะห์งาน .....                                 | 27 |
| 2.1     | ความหมายและความสำคัญของการวิเคราะห์งาน                | 27 |
| 2.2     | กระบวนการวิเคราะห์งาน                                 | 28 |
| 2.3     | การนำผลการวิเคราะห์งานไปใช้                           | 30 |
| 2.4     | บทบาท หน้าที่ และความสำคัญของนักวิเคราะห์งาน          | 38 |
| 2.5     | บทสรุป  | 40 |
|         | แบบฝึกหัดท้ายบท                                       | 41 |
| บทที่ 3 | การวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....                          | 43 |
| 3.1     | ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์                   | 43 |
| 3.2     | ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์                    | 43 |
| 3.3     | กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์                    | 45 |
| 3.4     | การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์              | 48 |
| 3.5     | บทสรุป  | 55 |
|         | แบบฝึกหัดท้ายบท                                       | 58 |



|         |  |     |
|---------|--|-----|
| บทที่ 4 | การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร.....                                 | 61  |
|         | 4.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร                                     | 61  |
|         | 4.2 กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร                               | 63  |
|         | 4.3 บทสรุป   | 75  |
|         | แบบฝึกหัดท้ายบท  | 79  |
| บทที่ 5 | การบรรจุแต่งตั้ง .....   | 81  |
|         | 5.1 การทดลองงาน  | 81  |
|         | 5.2 การปฐมนิเทศ  | 86  |
|         | 5.3 ตำแหน่งงานและการเปลี่ยนตำแหน่งงาน                              | 90  |
|         | 5.4 การออกจากงาน   | 100 |
|         | 5.5 บทสรุป   | 103 |
|         | แบบฝึกหัดท้ายบท  | 104 |
| บทที่ 6 | การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม.....                           | 105 |
|         | 6.1 ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม                          | 105 |
|         | 6.2 วิธีการฝึกอบรม   | 108 |
|         | 6.3 กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา                                       | 111 |
|         | 6.4 หน้าที่ของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม                               | 115 |
|         | 6.5 การประเมินผลการฝึกอบรม   | 116 |
|         | 6.6 บทสรุป   | 119 |
|         | แบบฝึกหัดท้ายบท  | 121 |
| บทที่ 7 | การประเมินผลการปฏิบัติงาน .....                                    | 123 |
|         | 7.1 วิวัฒนาการและความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน            | 123 |
|         | 7.2 ความหมาย ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน | 125 |
|         | 7.3 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน                                  | 127 |
|         | 7.4 เอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน                    | 128 |
|         | 7.5 วิธีการประเมิน   | 130 |
|         | 7.6 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน                                | 140 |
|         | 7.7 การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์                              | 142 |
|         | 7.8 บทสรุป   | 143 |
|         | แบบฝึกหัดท้ายบท  | 144 |
| บทที่ 8 | การบริหารค่าตอบแทน.....  | 145 |
|         | 8.1 การบริหารค่าตอบแทน   | 145 |
|         | 8.2 องค์ประกอบของค่าตอบแทน   | 148 |

|   |            |
|---|------------|
| 8.3 การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ                      | 150        |
| 8.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน                        | 151        |
| 8.5 การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ                                | 156        |
| 8.6 การบริหารค่าตอบแทนในรูปของสวัสดิการ                     | 160        |
| 8.7 บทสรุป  | 161        |
| แบบฝึกหัดท้ายบท   | 163        |
| <b>บทที่ 9 การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ.....</b>            | <b>165</b> |
| 9.1 ความสำคัญของการพัฒนาอาชีพ                               | 165        |
| 9.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาอาชีพ                            | 166        |
| 9.3 องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาอาชีพ                          | 168        |
| 9.4 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และรับผิดชอบในการพัฒนาอาชีพ         | 173        |
| 9.5 กระบวนการสำคัญในการพัฒนาอาชีพ                           | 175        |
| 9.6 การวางแผนอาชีพ  | 177        |
| 9.7 บทสรุป  | 179        |
| แบบฝึกหัดท้ายบท   | 180        |
| <b>บทที่ 10 วินัยและการดำเนินการทางวินัย.....</b>           | <b>181</b> |
| 10.1 วินัยองค์การ   | 181        |
| 10.2 องค์ประกอบของวินัย                                     | 183        |
| 10.3 วัตถุประสงค์ของวินัย                                   | 184        |
| 10.4 ระบบวินัยขององค์การ                                    | 185        |
| 10.5 การดำเนินการทางวินัย                                   | 188        |
| 10.6 ปัญหาทางวินัย  | 192        |
| 10.7 ปัจจัยที่ต้องพิจารณาดำเนินการทางวินัย                  | 193        |
| 10.8 บทสรุป   | 197        |
| แบบฝึกหัดท้ายบท   | 198        |
| <b>บทที่ 11 แรงงานสัมพันธ์.....</b>                         | <b>190</b> |
| 11.1 แรงงานสัมพันธ์   | 190        |
| 11.2 วิวัฒนาการและความสำคัญของระบบแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย | 200        |
| 11.3 สหภาพแรงงาน  | 202        |
| 11.4 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหภาพแรงงาน                    | 205        |
| 11.5 พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ (พ.ศ. 2518)                | 205        |
| 11.6 บทสรุป   | 219        |
| แบบฝึกหัดท้ายบท   | 220        |

|  |     |
|--|-----|
| บทที่ 12 กฎหมายแรงงาน.....   | 221 |
| 12.1 ความสำคัญของกฎหมายแรงงาน  | 221 |
| 12.2 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยการจ้างแรงงาน                  | 222 |
| 12.3 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541                           | 224 |
| 12.4 พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533                              | 229 |
| 12.5 พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงาน และวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พ.ศ. 2522 | 237 |
| 12.6 บทสรุป  | 238 |
| แบบฝึกหัดท้ายบท  | 239 |
| บทที่ 13 สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน .....                        | 241 |
| 13.1 ความสำคัญของสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน                      | 241 |
| 13.2 อุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน                                    | 243 |
| 13.3 หลักการป้องกันอุบัติเหตุ  | 247 |
| 13.4 บทบาทของหน่วยงานด้านความปลอดภัยในองค์กร                         | 249 |
| 13.5 บทบาทของภาครัฐในการช่วยเหลือลูกจ้างที่ประสบอุบัติเหตุในการทำงาน | 252 |
| 13.6 แนวทางปฏิบัติในการป้องกันอุบัติเหตุ                             | 256 |
| 13.7 บทสรุป  | 260 |
| แบบฝึกหัดท้ายบท  | 261 |
| บทที่ 14 บทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ .....      | 263 |
| 14.1 บทบาทและหน้าที่ของผู้ประกอบการยุคใหม่                           | 263 |
| 14.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่                | 266 |
| 14.3 พันธกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่                        | 270 |
| 14.4 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต                           | 284 |
| 14.5 บทสรุป  | 286 |
| แบบฝึกหัดท้ายบท  | 288 |
| บรรณานุกรม .....   | 289 |

บทที่

1

# การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นเลิศขององค์กร

## 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Human Resources Management towards Excellent Organization Building) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพัฒนามาจากการบริหารงานบุคคล (Personal Management) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ว่าด้วยเรื่องการรับบุคลากรเข้าทำงาน การดูแลบุคลากรระหว่างการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การเข้างาน การขาด การลา การมา และการจ่ายค่าตอบแทน แนวคิดการบริหารงานบุคคลในอดีตมองบุคลากรขององค์กรเป็นการจ้างงานและการทำงานตอบแทนซึ่งกันและกันเท่านั้น ปัจจุบันแนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลได้พัฒนามาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ซึ่งใช้แนวคิดว่าคุณค่าของบุคลากรในองค์กรเป็นเสมือนทรัพย์สินประเภทหนึ่งขององค์กรที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ จ่ายค่าตอบแทน ให้รางวัลและสวัสดิการ โดยเน้นการดึงและพัฒนาศักยภาพของบุคคลมาใช้ให้เหมาะกับงาน มีการพัฒนาแนวคิดนี้ไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนา เสริมสร้าง และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา และมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้กับองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวคิดที่สร้างสรรค์ อันก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นกำลังผลักดันและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ซึ่งยากต่อการลอกเลียนแบบ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว

### 1.1.1 ความแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และ การบริหารงานบุคคล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการว่าด้วยการมอบหมายหน้าที่ตามโครงสร้างขององค์กรให้กับบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือก ตามขั้นตอนและนโยบายที่องค์กรกำหนด ในขณะที่การบริหารงานบุคคลหมายถึงการบริหารจัดการหรือกำกับดูแลเกี่ยวกับหน้าที่ของบุคลากรที่พึงปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้ ในทศวรรษที่ 1980 เริ่มมีการใช้แนวคิด “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” แทนที่ “การบริหารงานบุคคล” ในอดีตองค์กรมองบุคลากรว่าเป็นเพียงปัจจัยการผลิตเท่านั้น ในขณะที่ปัจจุบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีมุมมองในด้านของบุคลากรว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าขององค์กร ไม่ใช่ปัจจัยการผลิตที่สามารถลดต้นทุนได้ การบริหารงานบุคคลในอดีตจะเน้นการเจรจาต่อรอง และข้อตกลงร่วมในการจ้างงาน แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเน้นในเรื่องระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management; TQM) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตน ผู้บริหารจะต้องดูแลและพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้การบริหารงานบุคคลในอดีตยังให้ความสนใจในเรื่องความพึงพอใจในงานตลอดจนขวัญและกำลังใจในการทำงาน ในขณะที่ปัจจุบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสนใจเรื่อง “บรรยากาศการทำงานในองค์กร” และ “วัฒนธรรมองค์กร” ส่วนการบริหารงานบุคคลจะใช้การกำหนดลักษณะงาน (Job Description) เป็นพื้นฐานในการสรรหา ฝึกอบรม และประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ซึ่งต่างจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม โดยเชื่อว่าการทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยส่งเสริมศักยภาพโดยรวมขององค์กร อันนำไปสู่ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลจะเน้นเรื่องการฝึกอบรม การเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ในขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรระยะยาวด้วยการฝึกอบรมและวิธีการอื่น เช่น การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การมอบอำนาจการตัดสินใจ และการให้ทุนการศึกษาต่อ เป็นต้น

ศาสตราจารย์สโตเรย์ (Storey) ระบุคุณลักษณะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ระดับองค์กรอย่างชัดเจน

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นให้บุคลากรมีศรัทธาและความเชื่อมั่นในบทบาทและหน้าที่มากกว่าตามข้อบังคับหรือแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดแต่เพียงฝ่ายเดียว
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการบูรณาการในการกำหนดและดำเนินนโยบาย
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นบทบาทของผู้บริหารในสายงานหลักขององค์กรในการบริหารจัดการบุคลากรภายใต้การบริหารงานของตน

### 1.1.2 ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลและประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลยึดกำลังคนเป็นศูนย์กลาง โดยให้ความสนใจในการสรรหา การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การอธิบายถึงความคาดหวังของฝ่ายบริหาร การแสดงความชอบธรรมจากการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร การตอบสนองความต้องการของพนักงานเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงาน การจัดการกับปัญหาแรงงานสัมพันธ์ และการปรับเปลี่ยนการบริหารเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่พอใจของพนักงาน (Torrington and Hall, 1991) หรืออาจกล่าวได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยึดมั่นในปรัชญาบนพื้นฐานของหลัก 4 ประการ อันประกอบด้วย

1. ทรัพยากรมนุษย์คือสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร
2. ความสำเร็จขององค์กรมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ หากมีการเชื่อมโยงนโยบายทรัพยากรมนุษย์กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร
3. วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วม บรรยากาศการทำงานในองค์กรและพฤติกรรมกรรมการจัดการ มีผลอย่างยิ่งต่อการบรรลุความเป็นเลิศ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งต้องอาศัยความพยายามอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ค่านิยมร่วมเป็นที่ยอมรับและได้รับการประพฤติปฏิบัติโดยสมาชิกในองค์กร
4. การมีส่วนร่วมของบุคลากรจำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีความยึดมั่นในวัตถุประสงค์ร่วมขององค์กร (Armstrong, 1992)

## 1.2 วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากอดีตถึงปัจจุบันแบ่งออกเป็น 5 ยุค ได้แก่

### 1.2.1 ยุคก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม

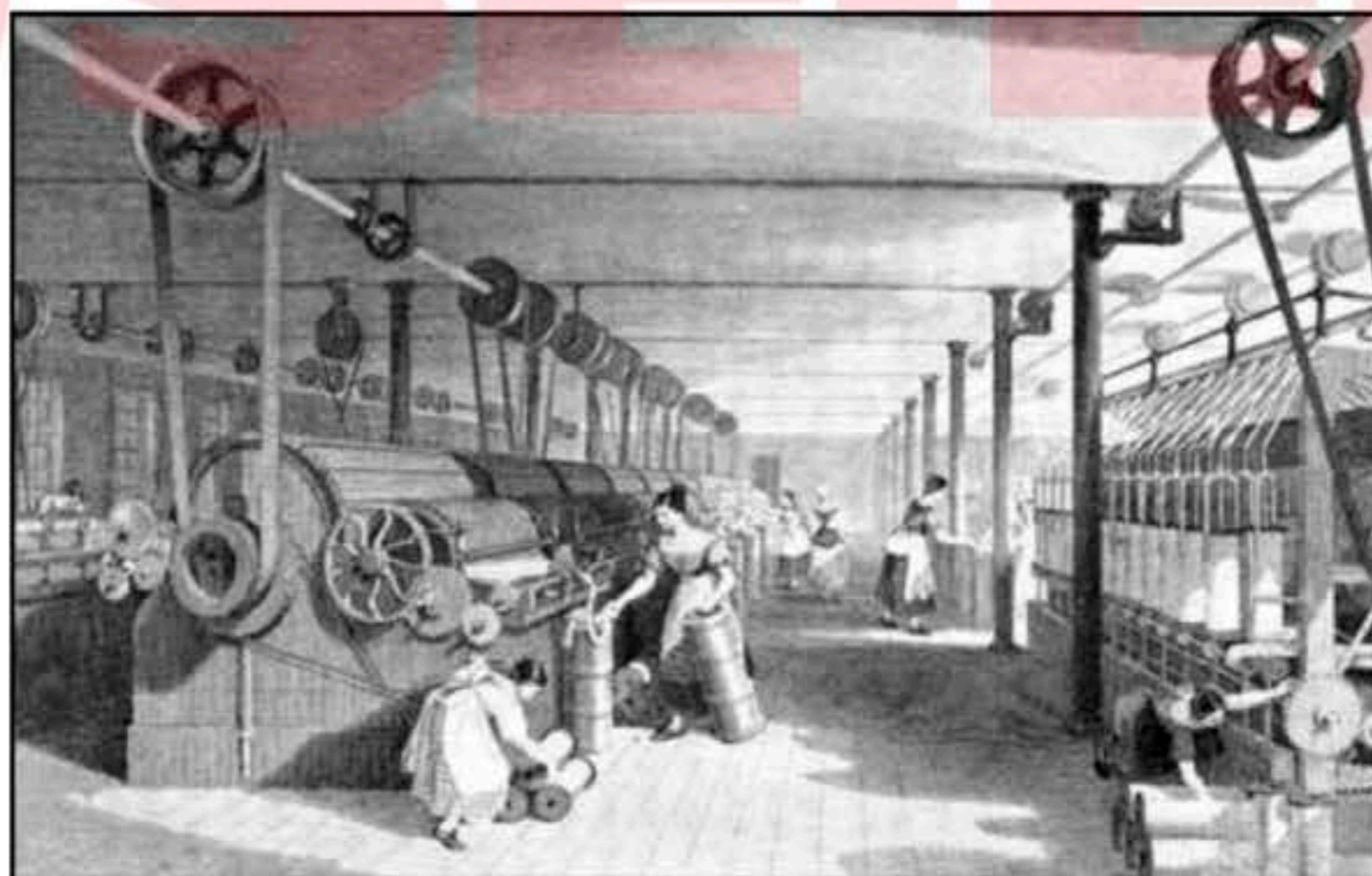
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์จัดว่าเป็นศาสตร์ทางสังคมที่มีวิวัฒนาการมา นับตั้งแต่มนุษย์เริ่มรู้จักแสวงหาทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตนเอง เช่น ปัจจัย 4 อันประกอบด้วย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย ปัจจัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำรงชีวิต ที่สะท้อนให้มนุษย์รู้จักหน้าที่ของตนเองเพื่อดำรงไว้ซึ่งความอยู่รอด จากนั้นมนุษย์จึงแสวงหาความถนัดและความชอบของตนเอง จนเกิดเป็นแนวคิดในเรื่องการแบ่งงานกันทำบนพื้นฐานความถนัดและความชอบของปัจเจกบุคคล ซึ่งแนวคิดนี้มีความเชื่อที่ว่า การจะเพิ่มผลผลิตโดยรวมได้นั้น จะต้องแบ่งงานกันทำตามความสามารถและความถนัด จึงทำให้เกิดศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้น เมื่อ 120 ปีก่อนคริสต์ศักราช ประเทศจีนเป็นประเทศแรกที่มีการใช้ระบบสรรหาและสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ โดยกำหนดให้ผู้ที่สอบได้คะแนนสูงเข้ารับราชการก่อนตามลำดับ ในสมัยกรุงศรีอยุธยาที่มีการสรรหาทหารเข้าสังกัด โดยมีการให้ค่าตอบแทนในลักษณะเดียวกัน

### 1.2.2 ยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรม

สภาพสังคมในยุคเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม มีการติดต่อซื้อขายระหว่างประเทศ ส่งผลให้ภาคครัวเรือนในยุคหนึ่ง มีความต้องการบริโภคสินค้ามากขึ้น โดยเฉพาะสินค้าประเภทสิ่งทอ เครื่องหนัง เครื่องแก้วและเซรามิก ทำให้ภาคการผลิตสินค้าดังกล่าวต้องการปัจจัยด้านแรงงานมาใช้ในการผลิตมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของภาคครัวเรือน แรงงานในยุคนี้มีวิวัฒนาการมาจากแรงงานในครอบครัว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ภาคอุตสาหกรรมในครัวเรือนนั่นเอง แต่ละครอบครัวจะผลิตสินค้าประเภทที่ตนเองชำนาญ เช่น ครอบครัวช่างฝีมือ (ได้แก่ ช่างโลหะ ช่างทอผ้า ช่างรองเท้า และช่างแกะสลัก เป็นต้น) ครอบครัวเหล่านี้เปรียบเสมือนเจ้าของกิจการ ทำหน้าที่ผลิตสินค้าออกสู่ตลาด นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของภาคธุรกิจ ในสมัยนั้น เมื่อกิจการมีขนาดใหญ่ขึ้นก็ย่อมต้องการแรงงานมากขึ้น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการรับคนงานเข้ามาฝึกอบรม โดยเจ้าของกิจการเป็นผู้ฝึกอาชีพให้ จึงเป็นที่มาของบุคลากร 2 ประเภท ได้แก่ ผู้ฝึกงาน คือเจ้าของกิจการ และผู้เข้ารับการฝึกงาน โดยผู้เข้ารับ

การฝึกงานจะทำงานเพื่อแลกกับการเรียนรู้และการฝึกอบรมเป็นช่างฝีมือ ค่าตอบแทนที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับความพอใจของทั้งสองฝ่าย บางที่อาจตอบแทนเพียงแค่นี้ที่พักและอาหารเท่านั้น

จากลักษณะการผลิตสินค้าภาคครัวเรือนตามที่แต่ละครอบครัวมีความชำนาญ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดก็เริ่มมีการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม มีการพัฒนาระบบงานและผลิตช่างฝีมือออกสู่ตลาดแรงงาน เริ่มมีระบบการจ้างงาน การเจรจาเรื่องค่าตอบแทนถือเป็นจุดเริ่มต้นของ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” จากนั้นจึงพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาระบบการผลิตในระบบโรงงานที่ใช้แรงงานคนด้วย ปัจจัยในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในโรงงาน พิจารณาจากทักษะการเป็นช่างฝีมือเป็นหลัก ก่อนที่จะเข้าสู่ยุคกลางของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นยุคที่ภาคการผลิต ไม่ว่าจะเป็นการผลิตในภาคครัวเรือนหรือภาคอุตสาหกรรม ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้มีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในสาขาต่างๆ เข้ามาในระบบโรงงานมากขึ้น การเจรจาต่อรองเรื่องค่าแรง เงื่อนไขการจ้างงาน สภาพการทำงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการพัฒนาศาสตร์ในการบริหารจัดการมากขึ้น



รูปที่ 1.1 โรงงานปั่นด้ายในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม (ค.ศ. 1800 ถึง ค.ศ. 1900)

ที่มา : <http://th.wikipedia.org/wiki>

### 1.2.3 ยุคกลางของการปฏิวัติอุตสาหกรรม

ยุคกลางของการปฏิวัติอุตสาหกรรมได้มีการนำเอาเครื่องทุ่นแรงหรือเครื่องจักรเข้ามาใช้ในการผลิต อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารในยุคนี้ยังไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องของระบบการบริหาร



จัดการเท่าที่ควร คนงานยังไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน แต่ละคนทำงานได้ผลผลิตที่แตกต่างกัน ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนก็แตกต่างกันไปตามผลผลิตที่แต่ละคนทำได้ ทำให้ยากต่อการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ประกอบกับการนำเครื่องจักรมาใช้ในการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากคนงานแต่ละคนมีทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้หากไม่มีการวางระบบการบริหารจัดการที่ดี ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม ทั้งทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต ตลอดจนกระบวนการผลิตแล้ว ก็จะไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้

จากเหตุผลที่กล่าวมานี้เป็นจุดเริ่มต้นแนวคิดในการนำการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบการทำงาน โดยมีวิศวกรชาวอเมริกัน ชื่อเฟรเดอริก ดับเบิลยู. เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ผู้เป็นเจ้าของแนวคิดที่ว่า “ระบบการบริหารจัดการที่ดีจะส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ” จากแนวคิดนี้ ทำให้เทย์เลอร์ทำการศึกษาค้นคว้า การเคลื่อนไหวของคนงานในโรงงานและเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าต่อหน่วย นำข้อมูลที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยในการผลิตสินค้าต่อหน่วยของคนงานแต่ละคนจากนั้นจึงนำมาจัดทำมาตรฐานในการทำงาน เพื่อใช้ในการกำหนดว่าคนงานควรทำงานได้ปริมาณต่อชั่วโมง ต่อวัน หรือต่อสัปดาห์เท่าใด เทย์เลอร์ยังค้นพบด้วยว่าการแบ่งหน้าที่โดยมอบงานให้กับคนงานทำตามความถนัดจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิต นอกจากนี้ เทย์เลอร์ยังเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มผลผลิตโดยการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจคนงาน หรือในปัจจุบันได้พัฒนามาเป็นระบบการจ่ายค่าล่วงเวลา หรือการจ่ายเงินตอบแทนพิเศษ (Bonus) ตามผลประกอบการเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และพัฒนาหลักการในการจ่ายค่าตอบแทนไม่ว่าจะเป็น รายวัน รายเดือน หรือการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ ในรูปแบบที่นำมาใช้ในปัจจุบันตามลักษณะของธุรกิจ

นอกจากแนวคิดของเฟรเดอริก ดับเบิลยู. เทย์เลอร์ ต่อมาในยุคเดียวกันนี้เอง เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) วิศวกรและนักธรณีวิทยาชาวฝรั่งเศส ซึ่งมีแนวคิดมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การวางแผนคือ การจัดวางตำแหน่งบุคลากร หรือการจัดแผนกำลังคนตามโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม จากนั้นจึงจัดองค์การคือ การจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรในองค์กร ตามแผนกำลังคน หรือตำแหน่งที่ได้มอบหมาย โดยหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานจะต้องมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กร และสามารถประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนต่อไปคือ การบังคับบัญชาหรือการสั่งการให้บุคลากรในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบตามแผนที่ได้วางไว้ ในส่วนของขั้นตอนการปฏิบัติงานฝ่ายบุคคลจะต้องเป็นผู้ประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่น การเสนออัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับฝ่ายบริหารพิจารณาอนุมัติ หรือการสรรหาบุคลากรตามความต้องการ

ของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ตลอดจนประสานงานในการจัดฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้กับฝ่ายผลิต สิ่งเหล่านี้จะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ถ้าปราศจากการควบคุม ซึ่งฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมดูแล และประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ฝ่ายต่างๆ ทำงานได้ตามเป้าหมายและนโยบายที่ฝ่ายบริหารขององค์กรกำหนดไว้หรือไม่ ดังจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เข้าไปมีบทบาทในทุกระดับและทุกภาคส่วนขององค์กร ตั้งแต่การวางแผน จนถึงการควบคุมดูแลให้ขั้นตอนต่างๆ เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

### 1.2.4 ยุคการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

การจัดการในยุคนี้มุ่งเน้นถึงความสัมพันธ์และพฤติกรรมของมนุษย์โดยเอลตัน มาโย (Elton Mayo) นักสังคมวิทยาซึ่งทำงานอยู่ฝ่ายวิจัยอุตสาหกรรมของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทำการศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างคนงานใน Western Electric Company จำนวน 4,000 คน ในปี ค.ศ. 1924 ที่เมืองฮาวธอร์น (Hawthorn) มลรัฐอิลลินอยส์ หรือเรียกว่า “Hawthorn Experience” โดยทำการทดสอบพฤติกรรมของคนงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานใน 4 ด้านคือ

1. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
2. ระยะเวลาในการพักผ่อนของคนงานที่มีต่อผลผลิต
3. ทศนคติและความเห็นของคนงานที่มีต่อฝ่ายบริหารขององค์กร
4. การทำงานเป็นกลุ่ม

ผลจากการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมไม่มีผลต่อประสิทธิผลของงาน ระยะเวลาในการพักผ่อนที่เหมาะสมระหว่างการทำงานมีผลโดยตรงต่อผลผลิต ทศนคติและความสัมพันธ์ของคนงานในกลุ่มมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของคนงาน ซึ่งความสัมพันธ์ของกลุ่มคนงานนี้จะสร้างบรรทัดฐานอย่างไม่เป็นทางการขึ้น ถ้าคนกลุ่มนี้เข้ากับฝ่ายบริหารได้ ผลผลิตจะสูง แต่ถ้าเกิดความขัดแย้งกับฝ่ายบริหาร ผลผลิตจะต่ำลง การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยสร้างบรรทัดฐานของการทำงานขึ้นเพราะคนงานที่ทำงานเร็วจะผลักดันคนงานที่ทำงานช้าให้เร็วขึ้น

โดยสรุป งานวิจัย “Hawthorn Experience” พบว่าคนงานจะชอบทำงานเป็นกลุ่มมากกว่าต่างคนต่างทำ และจะมีการยอมรับบุคคลในกลุ่มคนหนึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ จากงานวิจัยชิ้นนี้ทำให้เกิดแนวคิดและทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นถึงความสัมพันธ์ของ

บุคคลในองค์กร อันส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและผลิตผลที่ได้จากการทำงาน และเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่พัฒนามาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

### 1.2.5 ยุคปัจจุบัน

สืบเนื่องจากวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่ยุคแรกก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม และยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมซึ่งแบ่งออกเป็นสองช่วงคือ ยุคเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เน้นการจัดระบบในองค์กร โดยนำหลักการและแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการกำหนดมาตรฐานของผลผลิตในแต่ละวัน และพัฒนาไปยังยุคการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของคนงาน อันมีผลกระทบต่อผลผลิตโดยรวมขององค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน อันเป็นยุคที่มีการศึกษาค้นคว้าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร จนกลายมาเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแนวคิดจากการมองคนในลักษณะที่ต้องใช้การบังคับบัญชา การจูงใจโดยใช้เงินเป็นสิ่งล่อ และการใช้บทลงโทษให้เกิดความกลัว มาเป็นการสร้างความไว้วางใจ ให้เกิดความรับผิดชอบ ส่งเสริมความร่วมมือ และเน้นการมีส่วนร่วม จนกลายเป็นทฤษฎีต่างๆ ตามแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

## 1.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคแห่งเทคโนโลยี และนวัตกรรม

ในศตวรรษที่ 20 องค์กรที่สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลจำเป็นต้องมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการและสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร เหล่านี้จึงเป็นจุดกำเนิดขององค์กรธุรกิจใหม่โดยเฉพาะองค์กรทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เรารู้จักกันดี เช่น บริษัทกูเกิล, แอปเปิล, ไมโครซอฟต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทเฟซบุ๊ก (Facebook) ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่า “เป็นสุดยอดบริษัทนวัตกรรมของโลก” จากการสำรวจของนิตยสาร *Fast Company* (กรุงเทพธุรกิจ : 22 กุมภาพันธ์ 2553) เบื้องหลังความสำเร็จของเฟซบุ๊กเกิดจากความคิดนอกกรอบและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า แฮกกิง (Hacking) หมายถึงไม่ยึดติดกับสิ่งที่สร้างมา โดยบุคลากรของเฟซบุ๊กพร้อมที่จะคิดค้นบริการใหม่เพื่อการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง พนักงานของเฟซบุ๊กทุกคนจะได้รับการปลูกฝังความคิดนี้ ทำให้เฟซบุ๊กสามารถก้าวขึ้นเป็นอันดับหนึ่งของระบบสังคมออนไลน์ของโลก โดยมีสมาชิกกว่า 400 ล้านคน และพนักงานกว่า 1,200 คน

จากกรณีศึกษาเฟซบุ๊กเป็นอีกองค์กรตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จจากการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีรูปแบบเฉพาะคือ ไม่ยึดติดกับสิ่งที่เป็นอยู่ หรือในอีกความหมายหนึ่งคือพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งเดิมๆ ที่เป็นอยู่ไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่า เพราะเฟซบุ๊กมีความเชื่อว่า การรอให้นวัตกรรมเป็นที่ยอมรับแล้วจึงเปลี่ยนไปสู่นวัตกรรมดังกล่าว นับว่าเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งทางธุรกิจมากกว่าการกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงให้ดีขึ้นในภายหลัง

## 1.4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เปรียบบุคลากรเสมือนรากฐานหรือเสาหลักสำคัญขององค์กร หากองค์กรมีรากฐานและเสาหลักที่แข็งแกร่งก็จะสามารถเผชิญกับอุปสรรค ปัญหาภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จะเน้นการพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development) ให้มีความสามารถตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ ซึ่งฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นหน่วยงานสำคัญในองค์กรที่จะเข้ามาดูแลการพัฒนาบุคลากร พร้อมกับการพัฒนาระบบงานขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (One Direction – One Aim) โดยจะเริ่มตั้งแต่การนำพันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรไปเชื่อมโยงกับบุคลากร เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กรว่าจะเดินไปทางไหน และจะต้องพบกับอะไรบ้าง

โดยผู้บริหารจะต้องสามารถอธิบายให้บุคลากรเข้าใจว่าตอนนี้องค์กรของเราอยู่ ณ จุดใด และต้องการจะให้องค์กรของเราเป็นอย่างไรในอนาคต และ ณ วันนี้อะไรบ้างที่เราทำได้แค่นี้ จะไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร ต้องพัฒนาองค์กรในด้านใด (What to develops?) พัฒนาอย่างไร (How to develops?) และใช้เวลานานแค่ไหนในการพัฒนา (How long to develops?) ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะนำมาทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากร (Competency Road Map) ซึ่งรายละเอียดของแผนดังกล่าวจะอธิบายเกี่ยวกับนัยสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ว่าบุคลากรของเรามีจุดแข็ง จุดอ่อนในด้านใดบ้าง อะไรบ้างที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน จะต้องพัฒนาอย่างไร บุคลากรในส่วนไหนที่จะต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะต้องนำจัดทำแผนการฝึกอบรม (Training Road Map) ให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดที่องค์กรจะได้รับ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้น กรณีศึกษาของ บริษัท Siam Chemical Group หรือที่รู้จักในชื่อ SCG เป็นหนึ่งในบริษัทชั้นนำของไทย และ

เป็นที่ยอมรับในระดับสากลถูกหยิบยกขึ้นเป็นองค์กรธุรกิจต้นแบบ (Business Model) ที่มีระบบพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ (ดูตัวอย่างที่ 1.1)

**ตัวอย่างที่ 1.1** เอสซีจี (SCG) กับแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร



เมื่อกล่าวถึงองค์กรแนวหน้าที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในประเทศไทย คงไม่อาจปฏิเสธกลุ่มบริษัทในเครือซีเมนต์ไทย หรือเอสซีจี (Siam Cement Group; SCG) ซึ่งเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ของประเทศที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับวัสดุก่อสร้าง และธุรกิจเคมีภัณฑ์ นอกจากนี้ยังเป็นบริษัทที่มีผลประกอบการสูง และมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value) ให้แก่ลูกค้า โดยยึดมั่นการดำเนินธุรกิจตามหลักบรรษัทภิบาลอย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท (ผู้ถือหุ้น พนักงาน และลูกค้า) ความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ ภายใต้กรอบการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

กลุ่มบริษัทเครือซีเมนต์ไทย หรือเอสซีจี ก่อตั้งขึ้นในรัชสมัยพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ในรัชกาลที่ 6 พ.ศ. 2456 โดยเริ่มผลิตปูนซีเมนต์ และวัสดุก่อสร้างที่สำคัญเพื่อการพัฒนาประเทศ ต่อมาจนถึงปัจจุบัน เอสซีจีได้ขยายธุรกิจออกเป็น 5 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจเคมีภัณฑ์ (SCG Chemicals) ธุรกิจกระดาษ (SCG Paper) ธุรกิจซีเมนต์ (SCG Cement) ธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง (SCG Building Materials) และธุรกิจจัดจำหน่าย (SCG Distribution) จากผลการสำรวจองค์กรที่ได้รับความนิยมสูงสุด พบว่าเอสซีจีเป็นองค์กรที่คนรุ่นใหม่ (NEwBiEs) อยากร่วมงานด้วยมากที่สุด โดยไม่ได้พิจารณาเพียงค่าตอบแทนที่ได้รับเท่านั้น หากแต่เอสซีจีเป็นองค์กรที่มีอนาคตที่สดใส มีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนทั้งตัวบริษัทและตัวพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเฟ้นหานวัตกรรมใหม่ที่ท้าทายความสามารถของกลุ่มคนรุ่นใหม่ให้เข้ามาร่วมงาน (พิภพ อุดร และคณะ, 2554)

หนังสือ **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี สู่ภาคปฏิบัติ** มีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนับเป็นศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหารธุรกิจที่สำคัญ และเป็นหนึ่งในศาสตร์วิชาที่ผู้บริหารธุรกิจจำเป็นต้องศึกษา เพื่อนำเอาหลักการแห่งทฤษฎีเข้ามาประยุกต์ใช้ในภาคปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่การบริหารคนให้ถูกกับงาน การบริหารค่าตอบแทน ให้สามารถจูงใจคนให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ และยังมีตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆ ในการบริหารงานบุคคล สามารถนำมาใช้เป็นตำราประกอบการเรียนการสอนให้แก่ นักศึกษาระดับอุดมศึกษา และเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในภาคปฏิบัติให้แก่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้ประกอบการในภาคธุรกิจ และผู้บริหารองค์กร ทั่วไป สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากหนังสือไปประยุกต์ใช้ได้

• ประวัติผู้เขียน •

**ดร. วณิศา วาดังรัมย์**

**ประวัติการศึกษา**

- ปริญญาเอก ด้านการจัดการธุรกิจ สาขาการตลาดระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัย University Utara Malaysia ประเทศมาเลเซีย
- ปริญญาโท การจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัย Aligarh Muslim University ประเทศอินเดีย
- ปริญญาตรี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

**ประวัติการทำงาน**

- ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี โดยในปี พ.ศ. 2555 ได้รับรางวัลผู้นำเสนอผลงานวิจัยยอดเยี่ยม (The Best Presenter Award) จากการประชุม Economics and Global Business Research Conference, Cambridge ณ รัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา และ



- ดำรงตำแหน่งด้านการบริการวิชาการ โดยเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษานานาชาติ (International Research Committee) ให้กับสถาบัน IBT (Institute of Business & Technology) ประเทศปากีสถาน นอกจากนี้ยังเป็น กองบรรณาธิการ และผู้วิจารณ์ผลงานวิจัย (Editorial Board & Reviewers) ให้กับ Davison Publishing Company สหรัฐอเมริกา และ Asia Institute of Advance Research and Studies ประเทศปากีสถาน นอกจากนี้เป็นที่ปรึกษา ด้านงานวิจัยแล้ว ยังเป็นวิทยากรรับเชิญในงานประชุมวิชาการนานาชาติ (International Conference) ให้กับมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งในและต่างประเทศ

**ดร. อธิวัฒน์ ทกขุนทดนิษย์กุล**

**ประวัติการศึกษา**

- ปริญญาเอก สาขาการบริหารธุรกิจ และสาขามหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- ปริญญาโท สาขาการบริหารธุรกิจ (Master Business Administration; MBA) มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- ปริญญาตรี ด้านการจัดการอุตสาหกรรม, โลจิสติกส์ จากมหาวิทยาลัยศรีปทุมและมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

**ประวัติการทำงาน**

- ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยธนบุรี และ



- ที่ปรึกษาฝ่ายวางแผนกลยุทธ์การตลาดให้กับบริษัทขายตรงหลายแห่งในประเทศไทย เป็นนักวิจัยอิสระ และนักวิชาการ ที่ปรึกษาด้าน การตลาด และการวางแผนธุรกิจให้กับธุรกิจขายตรงชั้นนำของประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นที่ปรึกษารับผิดชอบและงานด้านวิชาการแล้ว ยังเป็นผู้ดำเนินรายการ ขายตรงให้กับสถานีโทรทัศน์ ช่องเคเบิล MVTV5, TVD, INTV และ JCTV นอกจากนี้ยังเป็นวิทยากรผู้ฝึกอบรม ผู้บรรยายแผนธุรกิจ ผู้วิเคราะห์ และพัฒนาระบบธุรกิจขายตรงให้กับบริษัทขายตรงในด้านการจัดทำแผนและกระจายสินค้า การเพิ่มยอดขาย และการบริหารจัดการองค์รวม (Total Quality Management; TQM) ตลอดจนมีผลงานวิจัยเผยแพร่ทั้งในและต่างประเทศ

**รศ.ดร. สมบัติ กิ่งทรัพย์**

**ประวัติการศึกษา**

- ปริญญาเอก ด้านวิศวกรรมเกษตร จากสถาบัน Institut National Polytechnique de Toulouse ประเทศฝรั่งเศส
- ปริญญาตรี และปริญญาโท สาขาวิศวกรรมเครื่องกล คณะวิศวกรรมศาสตร์ จากมหาวิทยาลัย Mapua Institution of Technology และ University of the Philippines ประเทศฟิลิปปินส์

**ประวัติการทำงาน**

- ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาและคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย



- เคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รองคณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ประธานกรรมการทั้งภาครัฐและเอกชนกว่า 100 คณะ นอกจากนี้ ยังเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม โดยดำรงตำแหน่งคณะกรรมการบริหาร สถาบันสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นที่ปรึกษาให้กับธุรกิจ อุตสาหกรรมชั้นนำของประเทศอีกหลายแห่ง มีผลงานด้านวิชาการในรูปแบบหนังสือมากกว่า 18 เรื่อง และผลงานวิจัยทั้งสายบริหารและสาย วิทยาศาสตร์กว่า 100 เรื่อง

ISBN 978-616-08-1816-7



9 786160 818167

220 บาท



www.se-ed.com



sbc.fans

คู่มือเรียน-สอบ/อุดมศึกษา- การบริหารงานบุคคล