

## วิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ครูผู้สอน ครูวิไลวรรณ เกตุบรรลุ (กสม. บริหารการศึกษา) Tel. 0890969901

.....

### คำอธิบายรายวิชา

ความเป็นมา ทฤษฎีและหลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ และขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การประเมินผลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### วัตถุประสงค์ของรายวิชา

1. เพื่อให้ นักศึกษาทราบถึงความเป็นมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อให้ นักศึกษาทราบถึงทฤษฎีและหลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. เพื่อให้ นักศึกษาทราบถึงกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. เพื่อให้ นักศึกษาทราบถึงขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## หน่วยที่ 1 ทฤษฎี หลักการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหาร อธิบายความถึง การจัดการ การควบคุม การอำนวยความสะดวก การบริหาร และการประสานงาน ให้บุคคลหรือกลุ่มคน ดำเนินกิจกรรมโดยมีผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจพระเดชพระคุณ โดยอาศัย ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร สามารถนำเอาทรัพยากรหรือปัจจัยในการบริหารที่มีอยู่ทั้งหมด ในองค์การมา ประกอบหรือดำเนินตามกระบวนการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และพึงพอใจของทุกฝ่าย ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารเป็นวิธีจัดการดำเนินงานให้ภารกิจขององค์การบรรลุผลสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วย บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอย่างเป็น กระบวนการ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กัน อย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดใน **องค์กร** นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำงาน ร่วมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบ **ธุรกิจ** ใดๆ <sup>11</sup> กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากร มนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วย เหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้น จะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของ ทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการ และแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหาร **แรงงาน** ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

### มิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม "อ่อน" ที่ใช้ปรัชญาแบบ "มนุษยนิยมเชิงพัฒนา" หรือกลุ่ม "แข็ง" ที่มีปรัชญาแบบ "บริหารจัดการนิยม" มีผู้สรุปแนวโน้มของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ แม้ในทาง ความคิดจะเป็นแนวคิดที่ต่างกลุ่มต่างสำนัก แต่ในที่สุดแล้วในทางปฏิบัติทั้ง 2 แนวคิดนี้จะต้องถูกบริหารจัดการ หรือบูรณาการเข้าด้วยกัน โดยมี 4 มิติมุมมองที่จะช่วยยึดโยงกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น ได้แก่

1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากร บุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้ เป็นเรื่อง **ที่ผู้บริหาร** สายงานด้านต่างๆ จะต้องรับผิดชอบ
3. เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ ที่เคยเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับ **สหภาพแรงงาน** จะเปลี่ยนไปเป็น เรื่องพนักงานสัมพันธ์ ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนในองค์กรเปลี่ยนจากแบบ "**กลุ่มนิยม**" (collectivism) ไปเป็น "**ปัจเจกนิยม**" (individualism)

- แนวคิดเรื่องของการสร้างความมีพันธกิจผูกพัน การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ๆ เช่น เป็นผู้เอื้ออำนวย เพิ่มบทบาทอำนาจ และ สร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร

### ความสำคัญ

ในแง่จุดประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นประเด็นที่น่าสนใจว่า การที่จะเข้าใจในจุดประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ จะต้องเข้าใจถึงเป้าประสงค์ขององค์กรเสียก่อน หากกล่าวในเชิงปรัชญา ก็อาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นสิ่งที่ "สัมบูรณ์" (absolute) ในตัวมันเอง แต่ทว่าเป็นสิ่งที่จะต้อง "สัมพัทธ์" (relative) ไปกับปัจจัยควบคุม นั่นคือ นโยบายการบริหารจัดการองค์กร กล่าวง่ายๆ ก็คือ เป้าประสงค์ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในทางธุรกิจองค์กรเอกชนแบบจารีตดั้งเดิมมักจะมีเป้าหมายใหญ่ๆ สำคัญ 2 ประการ คือ

- ประการที่ 1: เป้าหมายของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจ ได้อย่างเพียงพอ ซึ่งจะเกี่ยวข้องไปถึงบรรดาผู้ถือหุ้น หรือหุ้นส่วนทางธุรกิจ ที่จะรักษาความเป็นหุ้นส่วนไว้หรือไม่
- ประการที่ 2: องค์กรเอกชนอาจจะต้องแสวงหารูปแบบของการมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและมีกำไรที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในโลกยุคสมัยใหม่ที่มนุษย์ และสังคมได้ผ่านวิวัฒนาการและการพัฒนาทางความคิดและวิถีการดำรงชีวิตมาถึงจุดหนึ่ง ทำให้ยังมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาให้ความสำคัญเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเศรษฐกิจสังคมยุคปัจจุบัน ที่เกิดพลวัตผลักดันสังคมให้ก้าวสู่การเป็นระบบเศรษฐกิจสังคมบนฐานความรู้
- ประการที่ 3: การประกอบธุรกิจนั้นมิใช่จะมุ่งมองแต่เรื่องผลกำไร และความอยู่รอดทางธุรกิจ ตามแนวคิดแบบจารีตดั้งเดิมได้อีกต่อไป สำหรับกระแสนิยมในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเรียกร้องให้เกิดแนวคิดที่ว่า การดำรงอยู่ขององค์กรก็จะต้องให้ความสำคัญใส่ใจกับผลกระทบที่ตนเองจะก่อให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมด้วย ดังนั้นองค์กรธุรกิจเอกชนจะต้องมีเป้าหมายเรื่องความชอบธรรมทางสังคมขององค์กรด้วย

เมื่อองค์กรธุรกิจเอกชนมีเป้าประสงค์ 3 ประการข้างต้น ได้แก่ การอยู่รอดด้วยผลกำไรที่เพียงพอ การมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และการมีความชอบธรรมทางสังคม เป้าประสงค์เหล่านี้ย่อมส่งผลต่อเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะสามารถแปลงเป้าประสงค์ใหญ่ระดับองค์กรมาสู่เป้าประสงค์ย่อยในระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะสามารถช่วยให้เราเห็นภาพเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. ในแง่ของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจ ได้อย่างเพียงพอนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนด

- เป้าประสงค์ในแง่ของการสร้าง**ผลิตภาพ**ด้านแรงงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นั้นย่อมหมายถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้องค์กรเกิดความคุ้มค่าในการลงทุนที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร
2. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างยั่งยืนจึงเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการของงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
  3. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความชอบธรรมทางสังคม ก็ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกลงใจให้องค์กรให้**มีความรับผิดชอบต่อสังคม** โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร และผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ที่จะไปมีผลต่อสังคมภายนอก ซึ่งต่อมาได้ขยายนิยามความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม **สิ่งแวดล้อม ลูกค้า** และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มต่างๆ<sup>[2]</sup>

### กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

สำหรับกลุ่มนี้มีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญจาก 2 **สำนักคิด** คือ

-**ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด** (The Harvard model) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ "**มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ**" (Developmental humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด "**มนุษยสัมพันธ์**" ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้าง**ทีมเวิร์ก** และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เกิด**อรรถประโยชน์**สูงสุด กล่าวโดยสรุปสำหรับแนวคิดของสำนักนี้แล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการ ของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

-**ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน** (The Michigan School) หรือเรียกอีกนามหนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ "**บริหารจัดการนิยม**" (Managerialism) กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากมุมมองของฝ่ายจัดการ ธรรมชาติของฝ่ายจัดการคือ การให้ความสำคัญอันดับแรกทีผลประ โยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคน เป็นเครื่องมือ ในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายเช่นนั้นขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักคิดนี้ว่า เป็นพวก "**อรรถประโยชน์-กลไกนิยม**" (Utilitarian-instrumentalism) คือมอง

ผลประโยชน์หรือผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประโยชน์ที่เป็นเลิศ

### กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

สำหรับแวดวงวิชาการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหราชอาณาจักรก็คล้ายๆ กับสำนักคิดของสหรัฐอเมริกา คือ มีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่มความคิดที่มีจุดยืนที่แตกต่างกันระหว่าง "กลุ่มอ่อน" กับ "กลุ่มแข็ง" กล่าวคือ

- สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (soft) คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่ คนมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะต้องช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ออกมา การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวนี้ จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกรถึงการ มีพันธกิจผูกพัน (commitment) เกี่ยวข้อง (involvement) และการมีส่วนร่วม (participation) ให้เกิดขึ้นในหมู่มวลพนักงาน

- สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (hard) ก็คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่เรื่องของการบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นภาระงานด้านหนึ่งที่ต้องสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

.....