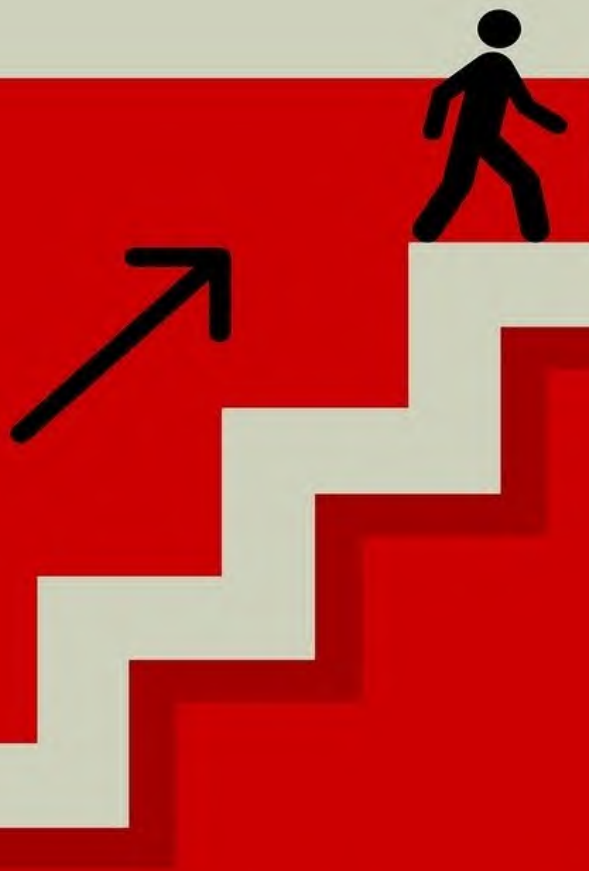


International Human Resources Management

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิชามนต์ ชาญสุโข

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

International Human Resources Management

ผู้แต่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิชามนต์ ชญาสุไชย
พิมพ์ครั้งแรก มิถุนายน พุทธศักราช 2568 (ฉบับอิเล็กทรอนิกส์)
ราคา 290 บาท
จัดทำโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิชามนต์ ชญาสุไชย
เลขที่ 71/15 ซอยอินทามระ 40 ถนนสุทธิสาร
แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400
โทรศัพท์ 08-7444-1919 e-mail : pichamon.ch@ssru.ac.th

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ดร. พิชามนต์ ชญาสุไชย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ.- กรุงเทพฯ : [ม.ป.พ.], 2568.
195 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. I. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 978-616-626-327-5

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 ห้ามมิให้ทำซ้ำ คัดลอก ดัดแปลง หรือเผยแพร่
เนื้อหาส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมด ไม่ว่าด้วยวิธีใด ๆ โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าของ
ลิขสิทธิ์

คำนำ

เอกสารคำสอน รายวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ รหัสวิชา INB 3319 จำนวน 3 หน่วยกิต ใช้เวลาเรียน 3 คาบต่อสัปดาห์ เนื้อหาในการเรียนการสอนได้แบ่งออกเป็น 8 บท ประกอบด้วย (1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เบื้องต้น (2) แนวคิดทฤษฎีและความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (3) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (4) การสรรหาบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างแดน (5) การฝึกอบรมเพื่อการทำงานในบริษัทข้ามชาติ (6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (7) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (8) จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน โดยมุ่งเน้นให้นักศึกษาในแขนงวิชาธุรกิจระหว่างประเทศได้รับความรู้และความเข้าใจในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการเรียน สามารถนำไปใช้ในการวางแผน การดำเนินงานด้านการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติ เพื่อรองรับการแข่งขันในโลก การค้าที่รุนแรงมากขึ้นได้ และสามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการข้ามชาติได้อย่างเหมาะสม

เอกสารคำสอนฉบับนี้ ได้ใช้ประกอบการสอนในปีการศึกษา 2568 โดยได้รวบรวมความรู้ให้มีความทันสมัยเป็นปัจจุบันเพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) ในแต่ละบทจะมีคำถามทบทวนประจำบทเป็นแนวทางให้นักศึกษาสามารถทบทวนเนื้อหาและเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง ภายใต้การดูแลและคำแนะนำจากอาจารย์ที่มีประสบการณ์ สุดท้ายนี้หากท่านที่นำเอกสารคำสอนนี้ไปใช้และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผู้จัดทำยินดีรับฟังและขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พิชามณต์ ชาญสุโข

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
สารบัญ	(2)
สารบัญภาพ	(6)
สารบัญตาราง	(7)
แผนบริหารการสอนประจำวิชา	(8)
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 1	1
บทที่ 1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เบื้องต้น	4
วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	5
บทบาทหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	8
มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	9
แนวคิดการจัดการปรับสมดุลชีวิตกับการทำงาน	11
กรณีตัวอย่างความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคลของ บริษัท กฟผ. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (EGAT)	14
กรณีตัวอย่างการพัฒนาศักยภาพที่มีคุณภาพของ บริษัทเอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (ESSO)	15
สรุปท้ายบท	17
คำถามทบทวน	17
เอกสารอ้างอิง	19
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 2	21
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	24
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	24
ปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	28
ปัจจัยที่มีผลต่อปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารในองค์กร	29
ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	31
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์	32
สรุปท้ายบท	41
คำถามทบทวน	42
เอกสารอ้างอิง	43

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 3	45
บทที่ 3 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	49
ความหมายของระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	50
แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	51
ประเภทของสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์	52
การพัฒนาระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์	54
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล	55
แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล (Digital HR)	56
ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	57
ที่มีต่อกระบวนการค้นหาและว่าจ้างบุคลากร	
มุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการปรับตัวเข้าสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน	58
ยุคดิจิทัล 4 C's	
ประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	62
การทำงานเป็นทีมแบบทางไกล (Remote Team Working)	62
นวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	63
สรุปท้ายบท	64
คำถามทบทวน	65
เอกสารอ้างอิง	66
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 4	68
บทที่ 4 การสรรหาบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างแดน	70
การสรรหาบุคลากร	70
ความสำคัญของการสรรหาบุคลากร	72
กระบวนการสรรหา	75
การบริหารพนักงานข้ามชาติ	78
แนวคิดหรือปรัชญาด้านการจัดหาบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างแดน	84
สรุปท้ายบท	89
คำถามทบทวน	90
เอกสารอ้างอิง	91
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 5	93
บทที่ 5 การฝึกอบรมเพื่อการทำงานในบริษัทข้ามชาติ	96
ความหมายและบทบาทหน้าที่ของพนักงานข้ามชาติ	96

ความหมายของการฝึกอบรม	99
ขอบเขตของการฝึกอบรม (Training Area)	100
วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	101
แนวทางในการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	102
ประเภทของการฝึกอบรมหรือการพัฒนา	104
เทคนิคการฝึกอบรม	106
ประโยชน์ของการฝึกอบรม	108
สรุปท้ายบท	109
คำถามทบทวน	109
เอกสารอ้างอิง	110
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 6	112
บทที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	115
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	115
วัตถุประสงค์ของการประเมินผล	117
ประเภทของการประเมินผล	118
กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน	118
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	119
การแจ้งผลการปฏิบัติงาน (Effective Performance Feedback)	119
เทคนิควิธีการประเมินผล	120
สรุปท้ายบท	134
คำถามทบทวน	134
เอกสารอ้างอิง	136
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 7	138
บทที่ 7 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	140
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงกลยุทธ์	142
วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงกลยุทธ์	142
กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงกลยุทธ์	143
ตัวขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงกลยุทธ์	144
แนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	145
ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงกลยุทธ์	153
งานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงกลยุทธ์	155

สรุปท้ายบท	157
คำถามทบทวน	157
เอกสารอ้างอิง	159
แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 8	161
บทที่ 8 จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน	163
หลักธรรมาภิบาล	164
นโยบายการบริหาร	165
ความยั่งยืนขององค์กร	166
ความหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	168
แนวคิดการจัดการเพื่อความยั่งยืนขององค์กร	169
ตัวอย่างการมีจริยธรรมของบริษัท	176
สรุปท้ายบท	182
คำถามทบทวน	183
เอกสารอ้างอิง	184
บรรณานุกรม	186

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์	27
2.2	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อปรัชญาที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร	30
3.1	มุมมองของผู้บริหารที่มีต่อนโยบายขององค์กรที่จะนำมาใช้ในการปรับให้เข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล	59
3.2	ตัวอย่างการใช้ระบบสารสนเทศในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ	63
4.1	รูปแบบของพนักงานบริษัทข้ามชาติ	79
4.2	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงานข้ามชาติ	83
5.1	กระบวนการในการฝึกอบรม	104
6.1	ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลตามวิธี Graphic Rating Scale	121
6.2	ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินแบบตรวจสอบรายการถ่วงน้ำหนัก	122
6.3	ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลตามค่าคะแนน	124
6.4	ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลแบบบันทึกเหตุการณ์สำคัญ	126
7.1	กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ (SIHRM framework)	143
8.1	หลักธรรมาภิบาล	165
8.2	ความเป็นมาและแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน	168
8.3	ความสมดุลของความสำเร็จของธุรกิจอย่างยั่งยืนตามหลัก Triple Bottom Line (TBL)	174

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
6.1	ตัวอย่างข้อความในการประเมินผลโดยวิธีทำเครื่องหมายแบบบังคับให้เลือก	123
6.2	แสดงตัวอย่างการประเมินผลตามแบบพรอบสต์	127
6.3	ความแตกต่างของ KPIs และ OKRs	132
7.1	การเลือกและข้อจำกัดของกลยุทธ์ Ethnocentric IHRM	147
7.2	การเลือกและข้อจำกัดของกลยุทธ์ Polycentric IHRM	148
7.3	การเลือกและข้อจำกัดของกลยุทธ์ Regiocentric IHRM	149
7.4	การเลือกและข้อจำกัดของกลยุทธ์ Geocentric IHRM	150
7.5	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศและการออกแบบองค์กร	151
7.6	ข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของพนักงานข้ามชาติในแต่ละประเภท	152
8.1	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจากการรายงานตามหลักไตรกัปปิยะ	175

แผนบริหารการสอนประจำวิชา

รหัสวิชา INB 3319

รายวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
(International Human Resources Management)
เวลาเรียน 16 สัปดาห์

จำนวนหน่วยกิต – ชั่วโมง
3 หน่วยกิต - 3 ชั่วโมง
รวม 48 ชั่วโมง/ภาคเรียน

คำอธิบายรายวิชา

แนวคิดและทฤษฎีความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ วัฒนธรรมความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารบุคลากรกับปัจจัยสภาพแวดล้อมต่างๆ และกรณีศึกษาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

Concepts, theories and significance of international human resource management; Cultural differences in human resource management; Planning; Recruitment; selection; Training; Performance appraisal; Compensation payment; Human resource management and various environmental factors; And Case studies in international human resource management.

วัตถุประสงค์ทั่วไป

1. เพื่อให้ นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจถึงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
2. เพื่อให้ นักศึกษาทราบถึงแนวคิดทฤษฎีและความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
3. เพื่อให้ นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการสรรหา อบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานในทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
4. เพื่อให้ นักศึกษานำความรู้ไปประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. เพื่อให้ นักศึกษาสามารถนำความรู้ไปใช้เป็นพื้นฐานการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้

เนื้อหาและเวลาที่ใช้สอน

บทที่ 1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เบื้องต้น

3 ชั่วโมง

วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
บทบาทหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
แนวคิดการจัดการปรับสมดุลชีวิตกับการทำงาน
กรณีตัวอย่างความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคลของ
บริษัท กฟผ. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (EGAT)
กรณีตัวอย่างการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพของ
บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (ESSO)

บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ 3 ชั่วโมง

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ปัจจัยที่มีผลต่อปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารในองค์กร
ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 3 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

3 ชั่วโมง

ความหมายของระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
แนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ประเภทของสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
การพัฒนาระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล
แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน
ยุคดิจิทัล (Digital HR)
ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) กับการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อกระบวนการค้นหาและว่าจ้างบุคลากร
มุมมองของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการปรับตัวเข้าสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในยุคดิจิทัล 4 C's
ประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
การทำงานเป็นทีมแบบทางไกล (Remote Team Working)
นวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 4 การสรรหาบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างแดน	3 ชั่วโมง
การสรรหาบุคลากร	
ความสำคัญของการสรรหาบุคลากร	
กระบวนการสรรหา	
การบริหารพนักงานข้ามชาติ	
แนวคิดหรือปรัชญาด้านการจัดหาบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างแดน	
บทที่ 5 การฝึกอบรมเพื่อการทำงานในบริษัทข้ามชาติ	3 ชั่วโมง
ความหมายและบทบาทหน้าที่ของพนักงานข้ามชาติ	
ความหมายของการฝึกอบรม	
ขอบเขตของการฝึกอบรม (Training Area)	
วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	
แนวทางในการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม	
ประเภทของการฝึกอบรมหรือการพัฒนา	
เทคนิคการฝึกอบรม	
ประโยชน์ของการฝึกอบรม	
บทที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3 ชั่วโมง
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
วัตถุประสงค์ของการประเมินผล	
ประเภทของการประเมินผล	
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
การแจ้งผลการปฏิบัติงาน (Effective Performance Feedback)	
เทคนิควิธีการประเมินผล	
บทที่ 7 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	3 ชั่วโมง
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงกลยุทธ์	
วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงกลยุทธ์	
กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงกลยุทธ์	
ตัวขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงกลยุทธ์	
แนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ	
ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงกลยุทธ์	
งานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศเชิงกลยุทธ์	

บทที่ 8 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

3 ชั่วโมง

หลักธรรมาภิบาล

นโยบายการบริหาร

ความยั่งยืนขององค์กร

ความหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

แนวคิดการจัดการเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

ตัวอย่างการมีจริยธรรมของบริษัท

วิธีสอนและกิจกรรม

1. วิธีสอนแบบบรรยาย (Lecture Method) ประกอบสไลด์การนำเสนอ โดยเริ่มจากการตั้งคำถามที่เป็นประเด็นชวนคิด เพื่อกระตุ้นความสนใจของนักศึกษาและนำเข้าสู่การบรรยายในบทเรียน นอกจากนั้นยังมีการตั้งคำถามและคำตอบระหว่างจารย์และนักศึกษา
2. วิธีสอนแบบศึกษาด้วยตนเอง (Self -Study Method) โดยให้นักศึกษาทบทวนเนื้อหาและเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง ภายใต้การดูแลและแนะนำจากอาจารย์ โดยมีคำถามทบทวนประจำบทเป็นแนวทาง จากนั้นเปิดโอกาสให้นักศึกษานำเสนอคำตอบที่ได้จัดทำมาด้วยคำพูดของตนเองและบรรยายหน้าชั้นเรียน และให้เพื่อน ๆ และอาจารย์ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกี่ยวข้อง

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการบรรยายรายวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
2. สไลด์ประกอบเนื้อหา ที่แสดงภาพและตารางแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. คำถามทบทวน

การวัดผลและประเมินผล

การวัดผล

1. คะแนนระหว่างภาครวม	ร้อยละ 70
1.1 การมีส่วนร่วมและความสนใจ	ร้อยละ 10
1.2 การศึกษาค้นคว้าทำงานเดี่ยวหรือกลุ่ม	ร้อยละ 15
1.3 การทำแบบฝึกหัดคำถามทบทวนประจำบท	ร้อยละ 15
1.4 คะแนนสอบกลางภาค	ร้อยละ 30
2. คะแนนสอบปลายภาครวม	ร้อยละ 30

การประเมินผล

ระดับคะแนน	ค่าร้อยละ	ค่าระดับคะแนน
A	86-100	4.0
A-	82-85	3.75
B+	78-81	3.50
B	74-77	3.00
B-	70-73	2.75
C+	66-69	2.50
C	62-65	2.00
C-	58-61	1.75
D+	54-57	1.50
D	50-53	1.00
D-	46-49	0.75
F	0-45	0.00

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 1

ชื่อบท การจัดการทรัพยากรมนุษย์เบื้องต้น

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- ยุคก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม
- ยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรม
- ยุคกลางของการปฏิวัติอุตสาหกรรม
- ยุคการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์
- ยุคปัจจุบัน

บทบาทหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- การสรรหา
- การอบรมและพัฒนา
- การรักษาพนักงาน
- การใช้ประโยชน์
- การบริหารจัดการด้านอัตราการจ้างงาน

มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

- มิติที่ 1 (Concordance of Strategy)
- มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Operational Efficiency)
- มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Program Effectiveness)
- มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Program Responsibility)
- มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Life and Work Life Balance)

แนวคิดการจัดการปรับสมดุลชีวิตกับการทำงาน

กรณีตัวอย่างความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล ของบริษัท กฟผ. อินเตอร์

เนชั่นแนล จำกัด (EGAT)

กรณีตัวอย่างการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ ของบริษัทเอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (ESSO)

- การพัฒนาบุคลากร
- การดูแลและรักษาพนักงาน

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. บรรยายและอธิบายถึงวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายบทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้
3. บรรยายและอธิบายมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในมิติต่าง ๆ ได้
4. บรรยายและอธิบายแนวคิดการจัดการปรับสมดุลชีวิตกับการทำงานได้
5. วิเคราะห์และอธิบายกรณีตัวอย่างความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคลของ บริษัท กฟผ. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (EGAT) ได้
6. วิเคราะห์และอธิบายกรณีตัวอย่างการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพของ บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (ESSO) ได้

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

1. วิธีสอน

- 1.1 วิธีสอนแบบบรรยาย (Lecture Method) ประกอบสไลด์นำเสนอ
- 1.2 วิธีสอนแบบศึกษาด้วยตนเอง (Self -Study) โดยให้ศึกษาทบทวนเนื้อหาและเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง ภายใต้การดูแลและแนะนำจากอาจารย์ โดยมีคำถามทบทวนประจำบทที่ 1 เป็นแนวทาง

2. กิจกรรมการเรียนการสอน

- 2.1 เริ่มจากการตั้งคำถามว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศหรือไม่” เพื่อกระตุ้นความสนใจของนักศึกษาและนำเข้าสู่การบรรยายในบทเรียนที่ 1 สำหรับการบรรยายภายในชั้นเรียน อาจารย์บรรยายโดยมีสไลด์นำเสนอเนื้อหาบทที่ 1 เรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เบื้องต้น ประกอบการสอน นอกจากนั้นยังมีการตั้งคำถามและคำตอบระหว่างอาจารย์และนักศึกษา
- 2.2 นักศึกษาทบทวนบทเรียนและทำแบบฝึกหัดประจำบทหลังจากที่ได้เรียนในห้องเรียนแล้ว จากนั้นนำเสนอคำตอบที่ได้จัดทำมาด้วยคำพูดของตนเองแบบบรรยายหน้าชั้นเรียนและเปิดโอกาสให้เพื่อน ๆ และอาจารย์ร่วม

แลกเปลี่ยนความรู้ทางด้านความรู้เบื้องต้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์
ระหว่างประเทศร่วมกัน

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการบรรยายรายวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
2. สไลด์ประกอบเนื้อหาประจำบทที่ 1 เรื่อง ความรู้เบื้องต้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
3. แบบฝึกหัดประจำบทที่ 1 เรื่อง ความรู้เบื้องต้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตการตอบคำถามและตั้งคำถามในชั้นเรียนของนักศึกษา ในระหว่างการเรียนรู้
2. การประเมินผลจากคุณภาพการทำแบบฝึกหัดประจำบท

บทที่ 1

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เบื้องต้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากแนวคิดการจัดการงานบุคคล (Personnel Management) เพราะการจัดการงานบุคคลเป็นความหมายที่มีขอบเขตจำกัด ที่เน้นในเรื่องการมาทำงาน การขาด ลา มาสาย การเข้าออกของพนักงาน การจัดสวัสดิการ ซึ่งไม่ได้ครอบคลุมถึงการวางแผนในระยะยาว พัฒนาพนักงานแบบแยกส่วนโดยไม่บูรณาการเข้ากับสายงานของธุรกิจ เป็นการทำงานเฉพาะด้านหรือหน้าที่ของตนเอง ส่วนแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขอบข่ายของบทบาทและภารกิจให้มีความครอบคลุมและกว้างขวางมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความสามารถสูงขึ้น และมีระบบการจัดการที่ครอบคลุมส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด การเปลี่ยนจากการจัดการงานบุคคลมาสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการเป็นแหล่งข้อมูล ให้คำแนะนำ และพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน เพราะปัจจัยสำคัญของการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนนั้นประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญ 4 ประการ นั่นก็คือ ทุนมนุษย์ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งส่วนที่มีความสำคัญที่สุดของการบริหารจัดการใน 4 ประการนี้ก็คือ “มนุษย์” นั่นเอง เพราะมนุษย์ คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุดในการบริหารจัดการแต่ละองค์กร บุคคลที่มีศักยภาพย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพในคราวเดียวกันด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้องค์กรเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างไม่สะดุดใด ๆ หน้าที่ในการบริหารจัดการบุคคลนี้ถือว่าเป็นภารกิจสำคัญอย่างยิ่งสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งการจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้นต่างก็มีรายละเอียดมากมายด้วยเช่นกัน

โดยในบทนี้จะกล่าวถึง วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทบาทหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และหลักพื้นฐาน การกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นมาตรฐานในการทำงาน กรณีตัวอย่างความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคลของบริษัท กฟผ. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (EGAT) กรณีตัวอย่างการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ บริษัทเอสโซ่ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) (ESSO) และแนวคิดการจัดการปรับสมดุลชีวิตกับการทำงาน (Work Life

Balance) เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์และยังทำให้ประเทศมีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคง มั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม แต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ประเทศก็พัฒนาไปได้ยาก ความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ

วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีรากฐานของการบริหารที่ทันสมัยเกิดขึ้นจากหลายแหล่งที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการความขัดแย้ง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสรรหาคนเข้ามาภายในองค์กร ดังนั้น การที่เราจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับมุมมองและบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันนั้น จำเป็นต้องเข้าใจถึงพัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมาด้วยว่าในแต่ละยุคมีกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร ซึ่งความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคต่าง ๆ จะสะท้อนให้เห็นแง่มุมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคต่าง ๆ ดังนี้ (สนธิสา ช่อแก้ว, 2567 หน้า 18)

1. ยุคก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์จัดว่าเป็นศาสตร์ทางสังคมที่มีวิวัฒนาการมานับตั้งแต่มนุษย์เริ่มรู้จักการแสวงหาทรัพยากรธรรมชาติเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตนเอง เช่น ปัจจัย 4 อันประกอบด้วย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย ปัจจัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญในการดำรงชีวิตที่สะท้อนให้มนุษย์รู้จักหน้าที่ของตนเองเพื่อดำรงไว้ซึ่งความอยู่รอด จากนั้นมนุษย์จึงแสวงหาความถนัดและความชอบของตนเอง จนเกิดเป็นแนวคิดในเรื่องการแบ่งงานกันทำตามพื้นฐานความถนัดและความชอบของปัจเจกบุคคล ซึ่งแนวคิดนี้มีความเชื่อว่าการจะเพิ่มผลผลิตโดยรวมได้นั้น จะต้องแบ่งงานกันทำตามความสามารถและความถนัด จึงทำให้เกิดศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นเมื่อ 120 ปีก่อนคริสต์ศักราช ประเทศจีนเป็นประเทศแรกที่มีการใช้ระบบสรรหาและสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ โดยกำหนดให้ผู้ที่สามารถสอบได้คะแนนสูงเข้ารับราชการก่อนตามลำดับ ในสมัยกรุงศรีอยุธยาที่มีการสรรหาทหารเข้าสังกัด โดยมีการให้ค่าตอบแทนในลักษณะเดียวกัน

2. ยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรม สภาพสังคมในยุคเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม มีการติดต่อซื้อขายระหว่างประเทศ ส่งผลให้ภาคครัวเรือนในยุคนั้น มีความต้องการบริโภคสินค้ามากขึ้น โดยเฉพาะสินค้าประเภทสิ่งทอ เครื่องหนัง เครื่องแก้ว และเซรามิก ทำให้ภาคการผลิตสินค้านี้ต้องการปัจจัยด้านแรงงานมาใช้ในการผลิตมากขึ้นเพื่อตอบสนอง

ความต้องการของภาคครัวเรือน แรงงานในยุคนั้นมีวิวัฒนาการมาจากแรงงานในครอบครัว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ภาคอุตสาหกรรมในครัวเรือนนั่นเอง แต่ละครอบครัวจะผลิตสินค้าประเภทที่ตนเองชำนาญ เช่น ครอบครัวช่างฝีมือ (ได้แก่ ช่างโลหะ ช่างทอผ้า ช่างรองเท้า และช่างแกะสลัก เป็นต้น) ครอบครัวเหล่านี้เปรียบเสมือนเจ้าของกิจการ ทำหน้าที่ผลิตสินค้าออกสู่ตลาด นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของภาคธุรกิจ ในสมัยนั้น เมื่อกิจการมีขนาดใหญ่ขึ้นก็ย่อมต้องการแรงงานมากขึ้น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการรับคนงานเข้ามาฝึกอบรมโดยเจ้าของกิจการเป็นผู้ฝึกอาชีพให้ จึงเป็นที่มาของบุคลากร 2 ประเภท ได้แก่ ผู้ฝึกงาน คือ เจ้าของกิจการ และผู้เข้ารับการฝึกงาน โดยผู้เข้ารับการฝึกงานจะทำงานเพื่อแลกกับการเรียนรู้และการฝึกอบรมเป็นช่างฝีมือ ค่าตอบแทนที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับความพอใจของทั้งสองฝ่าย บางที่อาจตอบแทนเพียงแค่นี้ที่ที่พักและอาหารเท่านั้น จากลักษณะการผลิตสินค้าภาคครัวเรือนตามทีแต่ละครอบครัวมีความชำนาญเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ก็เริ่มมีการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม มีการพัฒนาระบบงานและผลิตช่างฝีมือออกสู่ตลาดแรงงาน เริ่มมีระบบการจ้างงาน การเจรจาเรื่องค่าตอบแทน ถือเป็นจุดเริ่มต้นของ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” จากนั้นจึงพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากขึ้น รวมถึงการพัฒนากระบวนการผลิตในระบบโรงงานที่ใช้แรงงานคนด้วย ปัจจัยในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในโรงงานจะพิจารณาจากทักษะการเป็นช่างฝีมือเป็นหลัก ก่อนที่จะเข้าสู่ยุคกลางของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นยุคที่ภาคการผลิต ไม่ว่าจะเป็นการผลิตในภาคครัวเรือนหรือภาคอุตสาหกรรม ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้มีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในสาขาต่าง ๆ เข้ามาในระบบโรงงานมากขึ้น การเจรจาต่อรองเรื่องค่าแรง เงื่อนไขการจ้างงาน สภาพการทำงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการพัฒนาศาสตร์ในการบริหารจัดการมากขึ้น

3. ยุคกลางของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ยุคกลางของการปฏิวัติอุตสาหกรรมได้มีการนำเอาเครื่องทุ่นแรงหรือเครื่องจักรเข้ามาใช้ในการผลิต อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารในยุคนี้อย่างไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องของระบบการบริหารจัดการเท่าที่ควร คนงานยังไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน แต่ละคนทำงานได้ผลผลิตที่แตกต่างกัน ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนก็แตกต่างกันไปตามผลผลิตที่แต่ละคนทำได้ทำให้ยากต่อการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ประกอบกับการนำเครื่องจักรมาใช้ในการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพเนื่องจากคนงานแต่ละคนมีทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้หากไม่มีการวางระบบการบริหารจัดการที่ดี รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมทั้งทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตตลอดจนกระบวนการผลิตแล้ว ก็จะไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้

4. ยุคการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ การจัดการในยุคนี้นับถึงความสัมพันธ์และพฤติกรรมของมนุษย์ โดย เอลตัน มาโย (Elton Mayo) นักสังคมวิทยาซึ่งทำงานอยู่ฝ่ายวิจัยอุตสาหกรรมของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างของคนงานใน Western Electric