

# การบริหารทรัพยากรบุคคล Human Resource Management



3211-2005



ดร.คํานาย อภิปรัชญาสกุล

**รหัสวิชา 3211 – 2005**

**การบริหารทรัพยากรบุคคล**

**Human Resource Management**

ตามหลักสูตรสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการ

หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงพุทธศักราช 2546

ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจค้าปลีก

จำนวน 3 หน่วยกิต

ผู้เขียน : ดร. คำนาย อภิปรัชญาสกุล FCILT,ESlog, SCORMaster, CPIM

จัดพิมพ์โดย



**บริษัท โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด**

75 ถนนปัญญาอินทรา แขวงบางชัน เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร 10510

มือถือ 085-2611551 โทร. 02-1742986-7 โทรสาร. 02-1753499

<http://www.logisticsfocus.net>

# ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

## การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

ผู้แต่ง ดร. คำนาย อภิปรัชญาสกุล FCILT, ESLog, SCORMaster, CPIM

จำนวนหน้า 266 หน้า

ISBN : 978-616-7880-08-2

ราคา 200 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2557 จำนวนที่พิมพ์ 2,000 เล่ม

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติการพิมพ์ พ.ศ. 2537

**จัดพิมพ์โดย :** บริษัท โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชซิ่ง จำกัด  
75 ถนนปัญญาอินทรา แขวงบางชั้น เขตคลองสามวา กรุงเทพฯ 10510  
Tel : 02-1752986-7 Fax : 02-1753499  
<http://www.logisticsfocus.net>

**จำหน่ายโดย :** บริษัท ดวงกลมสมัย จำกัด  
 15/234 ซอยเสือใหญ่อุทิศ ถนนรัชดาภิเษก แขวงจันทระเกษม  
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  
Tel : 0-2541-7375-6, 0-2930-6215-8 Fax : 0-2541-7377, 0-2930- 7733  
E-mail: [dktoday@dktoday.net](mailto:dktoday@dktoday.net), [marketing@dktoday.net](mailto:marketing@dktoday.net)  
<http://www.dktoday.net>

ข้อความ ทฤษฎี และรูปภาพประกอบที่ปรากฏหนังสือเล่มนี้ เป็นข้อมูลและผู้เขียนได้รวบรวมจากหลายแหล่งตามที่ระบุในบรรณานุกรม ร่วมกับแนวคิดในการประยุกต์ใช้งาน และความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียนเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ทางวิชาการมากที่สุด **ทางผู้จัดจำหน่ายมีหน้าที่รับขน และจัดจำหน่ายเท่านั้น มิได้มีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับความผิดด้านกฎหมายลิขสิทธิ์แต่ประการใด** ซึ่งบทความ ข้อมูล หรือรายละเอียดต่างๆ ที่ปรากฏในหนังสือเล่มนี้ ได้ผ่านการเตรียมและการตรวจทาน อย่างถี่ถ้วนแล้ว เพื่อให้ได้ความถูกต้องสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่ความสามารถกระทำได้ก่อนการตีพิมพ์เผยแพร่ อย่างไรก็ตามความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นจากการนำบทความ ข้อมูลหรือรายละเอียดที่ปรากฏในหนังสือ ฉบับนี้ไปใช้ ไม่ว่าจะโดยสาเหตุหรือลักษณะใดๆ ก็ตามทางผู้เขียนและผู้จัดจำหน่ายหนังสือมิได้มีภาระหน้าที่ในการรับผิดชอบแต่ประการใดทั้งสิ้น

## 3211 – 2005 การบริหารทรัพยากรบุคคล

### Human Resource Management

#### จุดประสงค์รายวิชา เพื่อให้

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### มาตรฐานรายวิชา

1. จัดกิจกรรมในการอบรมพัฒนาบุคลากร / การสร้างขวัญและกำลังใจ
2. เขียนกระบวนการขั้นตอนในการประเมินผลงาน/ การแรงงานสัมพันธ์/ การประกันสังคม
3. เขียนกระบวนการในการวางแผนการทำงาน/ การวางแผนบุคลากร/ การสรรหา/ การคัดเลือกบุคลากร

#### คำอธิบายรายวิชา

ศึกษาเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล ขอบเขตของหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคล การวางแผนบุคลากร ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์งาน การวางแผนทางการทำงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินผลงาน การแรงงานสัมพันธ์ การประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Provident Fund) การประกันคุณภาพ

# กิตติกรรมประกาศ

ตำรา การบริหารทรัพยากรบุคคล เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการเรียนโดยเป็นตำราชุดประเภทวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจค้าปลีก หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หลักสูตรระดับปริญญาตรี และผู้สนใจทั่วไปเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

การผลิตต้องอาศัยรูปภาพจำนวนมากเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในเชิงเนื้อหา ร่วมกับทฤษฎีและประสบการณ์ที่แท้จริงของผู้เขียนด้านการบริการงานบุคคล การค้าปลีกค้าส่งแฟรนไชส์และโลจิสติกส์ให้สามารถประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ตำราเล่มนี้จะไม่สามรถเกิดขึ้นได้ถ้าไม่มีแผ่นดินไทยที่ให้ผู้เขียนได้เกิดขึ้นมา ศาสนาที่สอนให้ผู้เขียนเป็นผู้ให้และปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี พระมหากษัตริย์ไทยทุกพระองค์ที่ท่านทรงห่วงใยแผ่นดิน กอบกู้เอกราช ให้พสกนิกรทุกคนในประเทศมีความสุข พ่อขุนรามคำแหงมหาราช ที่ทรงประดิษฐ์อักษรไทยซึ่งเป็นรากฐานของหนังสือไทยที่ใช้อยู่จนถึงปัจจุบัน ทำให้มีหนังสือไทยในการเขียนตำราครั้งนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชที่ผู้เขียนได้เกิดภายใต้ร่มโพธิสมภารของท่าน ได้ยึดแนวทางการปฏิบัติในรูปของระบบเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต และใช้แนวพระราชดำรัสของท่านในการดำเนินชีวิต บรรพบุรุษทุกท่านที่ให้ชีวิตและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ให้ ถึงแม้จะเกิดในครอบครัวที่ฐานะไม่ดีนัก ประชาชนชาวไทยทุกท่านที่เสียภาษีบำรุงประเทศชาติ ให้มีโครงสร้างพื้นฐานของประเทศที่ดีมีสถาบันการศึกษาให้ศึกษา ทั้งในระดับโรงเรียนและมหาวิทยาลัย คณะอาจารย์ที่ประสาทความรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศไทย และต่างประเทศ ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน หุ่นส่วน พนักงานทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มบริษัท ที่ให้กำลังใจในการฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ จนสามารถผ่านพ้นวิกฤตได้ เจ้าของตำราทุกเล่มที่ผู้เขียนอ้างอิง เจ้าของบทความ ตราผลิตภัณฑ์ที่มีในตำรา ซึ่งผู้เขียนให้ใช้ข้อความที่เกี่ยวข้องกับบทความ เนื้อหาตำรา ตราผลิตภัณฑ์ที่มีในตำราในการเผยแพร่ อ้างอิงโดยไม่ถือว่าเป็นการละเมิดลิขสิทธิ์

# คำนำ

**การบริหารทรัพยากรบุคคล** เป็นวิชาหนึ่งในหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจค้าปลีก นอกจากนี้หลักสูตรนี้สอดคล้องกับหลักสูตรในระดับปริญญาตรี รวมถึงผู้ประกอบการที่ต้องการพัฒนาตนเอง โดยวิชานี้พัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล ขอบเขตของหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคล การวางแผนบุคลากร ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์งาน การวางแผนทางการทำงาน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินผลงาน การแรงงานสัมพันธ์ การประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Provident Fund) และการประกันคุณภาพ ครอบคลุมบทเรียน 13 บทเรียน ให้สนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานและพัฒนาบุคลากรด้านค้าปลีก และการค้าสมัยใหม่ทุกรูปแบบ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพในสาขางานค้าปลีกได้

ที่ผ่านมาผู้เขียนเคยผ่านการอบรมในหลักสูตรการการออกแบบก่อสร้าง พัฒนาร้านค้า และการปฏิบัติงานร้านแมคโดนัลด์ การพัฒนาร้านสะดวกซื้อของกระทรวงพาณิชย์ รวมถึงการออกแบบและสร้างร้านสหกรณ์ที่เป็นต้นแบบสหกรณ์ร้านค้าที่เทเวศร์ เป็นที่ปรึกษาในวงการค้าปลีกค้าส่งของบริษัทชั้นนำของประเทศไทยหลายบริษัทและยังเป็นผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ระบบค้าปลีกค้าส่งและจำหน่ายในประเทศอินเดียที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากกว่าร้อยละ 30 จากประสบการณ์การทำงานด้านค้าปลีกมากกว่า 15 ปี พบว่าการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงระดับปริญญาตรี ยังขาดตำราที่สร้างความต่อเนื่องในวงการศึกษาไทย และยังไม่มีการกำหนดลักษณะงานแห่งชาติระดับระดับวิชาชีพ (National Vocational Qualification :NVQ) ที่ผู้เขียนได้ศึกษาในประเทศอังกฤษและประเทศอื่นๆ ฉะนั้นในฐานะผู้ที่ผ่านการทำงานด้านค้าปลีกค้าส่ง ทั้งในฐานะผู้บริหาร ที่ปรึกษา ผู้พัฒนาระบบ จึงมีแนวคิดในการพัฒนาตำราด้านการค้าปลีกและการค้าสมัยใหม่ทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตร จุดประสงค์สาขาวิชาครบถ้วนทุกรายวิชา

เนื่องจากการพัฒนาตำราชุดนี้ครั้งแรก ซึ่งผู้เขียนกำลังจัดทำคู่มือผู้สอน และเอกสารการนำเสนอ (Power Point Presentation File) และระบบอบรมอาจารย์ผู้สอน (Certified Teacher) ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งของตำรามีข้อบกพร่องและต้องการแนะนำเพิ่มเติมเพื่อให้ปรับปรุงให้เป็นตำราที่ทรงคุณค่า กรุณาติดต่อมาที่ [kumnai@logistics.ac.th](mailto:kumnai@logistics.ac.th) ผู้เขียนขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ. ที่นี้

ดร. คำนาย อภิปรัชญาสกุล

Ph.D.,FCILT,ESLog,SCOR Master,CPIM

# สารบัญ

## บทที่ 1 หลักการและแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล

 บทนำในการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	2
 แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	5
 มิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	6
 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	7
 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจค้าปลีก.....	8
 ลักษณะและกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	11
 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่มีผลต่อการบริหารในร้านค้าปลีก.....	12
 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในร้านค้าปลีก.....	13

## บทที่ 2 การวางแผนและจัดโครงสร้างองค์กร

 บทนำการจัดองค์กรในร้านค้าปลีก.....	18
 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดองค์กร.....	19
 หลักที่สำคัญของการจัดองค์กร.....	21
 โครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ.....	22
 แนวโน้มองค์กรการค้าปลีกในอนาคต.....	23
 ข้อควรพิจารณาในการออกแบบโครงสร้างองค์กร.....	24
 โครงสร้างองค์กรในธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก.....	28
 โครงสร้างองค์กรร้านค้าปลีกขนาดใหญ่.....	31
 โครงสร้างองค์กรร้านค้าปลีกเพื่อการแข่งขัน.....	44

## บทที่ 3 ขอบเขตของหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคล

 ขอบเขตของนโยบายการบริหารบุคคล.....	50
 ภาพรวมขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	51
 การออกแบบงาน และการวิเคราะห์งาน.....	51
 การวางแผนกำลังคน.....	52
 การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน.....	54
 การบรรจุและการปฐมนิเทศพนักงาน.....	55
 การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม.....	55
 การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	57
 การจ่ายค่าตอบแทน.....	59

	การแต่งตั้ง และการโยกย้าย.....	61
	การเลิกจ้าง และการดำรงรักษาพนักงาน.....	61
	สวัสดิการวินัย และพนักงานสัมพันธ์.....	61

#### บทที่ 4 การออกแบบและการวิเคราะห์งาน

	ความหมายการวิเคราะห์งาน .....	64
	ความสำคัญของการวิเคราะห์งาน.....	64
	สาเหตุที่ต้องจัดให้มีการวิเคราะห์งาน.....	66
	ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน.....	67
	ประเภทของข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์งาน.....	69
	ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน.....	70
	การระบุคุณลักษณะเฉพาะของงาน.....	77
	องค์ประกอบของการระบุคุณลักษณะเฉพาะของงาน.....	78

#### บทที่ 5 การวางแผนกำลังคน

	บทนำการวางแผนกำลังคน.....	84
	ความหมายของการวางแผนกำลังคน.....	84
	ความสำคัญของการวางแผนกำลังคน.....	86
	ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน.....	87
	กระบวนการวางแผนกำลังคน.....	88
	การวิเคราะห์ภาวะการตอบสนองทางด้านกำลังคน.....	92
	การจัดทำแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์.....	97
	การติดตาม และประเมินผล.....	98
	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนกำลังคน.....	99

#### บทที่ 6 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

	ความหมายของการสรรหาและการคัดเลือกบุคคล.....	102
	วัตถุประสงค์ของการสรรหาและการคัดเลือก.....	103
	การกำหนดนโยบายการสรรหา และการคัดเลือก.....	104
	แนวทางปฏิบัติในการสรรหาทรัพยากรบุคคล.....	106
	แหล่งที่มาในการสรรหาทรัพยากรบุคคล.....	108
	กระบวนการสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล.....	112
	การสรรหา และการคัดเลือกพนักงานของร้านค้าปลีก.....	117

## บทที่ 7 การจ่ายค่าตอบแทน

🔍 ความหมายของค่าตอบแทน.....	122
🔍 แนวทาง และนโยบายค่าตอบแทน.....	122
🔍 จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน.....	122
🔍 ประเภท และลักษณะของค่าตอบแทน.....	123
🔍 การประเมินผลการจ่ายค่าตอบแทน.....	126
🔍 การจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัลพนักงาน.....	128
🔍 แผนของการจ่ายค่าตอบแทน.....	129
🔍 การออกแบบแผนการจ่ายค่าตอบแทน.....	132
🔍 การจูงใจ และการบริหารพนักงานของร้านค้าปลีก.....	132
🔍 กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน.....	135
🔍 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทน.....	135
🔍 แนวโน้มของการจ่ายค่าตอบแทน.....	136

## บทที่ 8 การพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล

🔍 ทักษะของพนักงานร้านค้าปลีก.....	140
🔍 การเสริมสร้างทักษะสำหรับการค้าปลีก และค้าส่ง.....	143
🔍 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....	145
🔍 การฝึกอบรม.....	150

## บทที่ 9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

🔍 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	170
🔍 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	170
🔍 ประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	171
🔍 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	172
🔍 ตัวชี้วัดในการประเมินผล.....	173
🔍 บทบาทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	174
🔍 ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	175
🔍 กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	176
🔍 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	177
🔍 เทคนิคตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน.....	185
🔍 กระบวนการเปรียบเทียบมาตรฐาน.....	186
🔍 ประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงาน.....	186

 ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	187
 ข้อจำกัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	188
 ข้อเสนอแนะในการแจ้งผลการประเมิน.....	189
 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานร้านค้าปลีก.....	190

## บทที่ 10 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

 ความหมายการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน.....	194
 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน.....	195
 การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง .....	196
 การโยกย้าย .....	199
 การลดตำแหน่ง.....	202
 การให้ออก.....	205

## บทที่ 11 การรักษาระดับการปฏิบัติงานของพนักงาน

 การรักษาระดับปฏิบัติงานของพนักงาน.....	208
 ความสำคัญของการรักษาระดับปฏิบัติงาน.....	208
 แนวทางเพื่อการรักษาระดับปฏิบัติงานของพนักงาน.....	209
 หลักการรักษาระดับปฏิบัติงานของพนักงาน.....	210
 การจูงใจ.....	211
 แนวคิดในการให้รางวัลจูงใจในแนวทางใหม่.....	215
 การรักษาระดับการปฏิบัติงานของพนักงานค้าปลีก.....	216

## บทที่ 12 สวัสดิการ การประกันสังคม แรงงานสัมพันธ์ และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

 สวัสดิการแรงงาน.....	220
 กฎหมายแรงงานเบื้องต้นสำหรับงานบุคคล.....	225
 สิทธิประโยชน์จากประกันสังคม และกองทุนประกันสังคม.....	228
 แรงงานสัมพันธ์.....	233
 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ.....	234

## บทที่ 13 การประกันคุณภาพบุคลากร

 การประกันคุณภาพบุคลากร.....	240
 การบริหาร และการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร.....	240
 การบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO9001-2008.....	244

บรรณานุกรม.....	247
-----------------	-----

ประวัติผู้เขียน.....	251
----------------------	-----

# บทที่ 1

## หลักการและแนวคิดการบริหารทรัพยากรบุคคล



- 🔍 บทนำในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 🔍 แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 🔍 มิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 🔍 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 🔍 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจค้าปลีก
- 🔍 ลักษณะและกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 🔍 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่มีผลต่อการบริหารในร้านค้าปลีก
- 🔍 นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในร้านค้าปลีก

### วัตถุประสงค์

1. เข้าใจบทนำในการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เข้าใจแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. เข้าใจมิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
4. เข้าใจความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. เข้าใจวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจค้าปลีก
6. เข้าใจลักษณะและกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์
7. เข้าใจสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่มีผลต่อการบริหารในร้านค้าปลีก
8. เข้าใจนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในร้านค้าปลีก

## 1. บทนำในการบริหารทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญขององค์กรธุรกิจ คือกลุ่มบุคคลมาร่วมกันทำงานกลุ่มบุคคลนี้มีความสำคัญมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน สิ่งของ การจัดการ เพราะแม้จะมีงบประมาณ มีวัสดุอุปกรณ์ มีการจัดโครงสร้าง และการบริหารแล้วก็ตาม หากผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถตามตำแหน่งงาน การบริหารองค์การนั้นก็ยากที่จะบรรลุผลสำเร็จได้ และมีความเชื่อว่าการจัดการกับบุคคลนั้นยากที่สุด

**1.1 ความหมายของการบริการทรัพยากรบุคคล** ในองค์กรธุรกิจมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดีมีคุณวุฒิ มีคุณภาพ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงทำให้พวกเขาทำงานด้วยความพึงพอใจ และบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่สิ้นนโยบาย และแผนงานตั้งแต่ที่รับบุคคลเข้าทำงานสรรหาบุคคลที่เหมาะสมมาสอบคัดเลือกหรือแข่งขัน จนกระทั่งถึงการพัฒนาให้ผู้ที่เข้าทำงานอยู่แล้วได้อยู่ที่เวลา กำลังกาย กำลังใจให้กับงานอย่างแท้จริงตลอดจนเมื่อบุคคลนั้นพ้นจากหน้าที่ก็ยังคงจัดการเกี่ยวกับเรื่องบำเหน็จบำนาญเพื่อเป็นรางวัลที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรธุรกิจเป็นเวลานาน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการบริการทรัพยากรบุคคลไว้ ดังนี้

เฟลิกซ์ เอ ไนโกร (Nigro, 1977, 28) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล หมายถึงวิธีการที่จะสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน และพัฒนาความสามารถของบุคคลเหล่านั้นรวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อให้บุคคลนั้นทำงานได้เต็มความสามารถทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ

เสนาะ เตียวารี (2514, 3) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล หมายถึงการจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์จากความรู้และความสามารถของแต่ละคนให้มากที่สุดให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล หมายถึงการจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ธงชัย สันติวงษ์ ได้แบ่งกระบวนการ การบริหารงานบุคคล ออกเป็นส่วนสำคัญๆ ดังนี้

- 1) การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process)
- 2) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process)
- 3) การสรรหา และคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process)
- 4) การปฐมนิเทศบรรจุพนักงาน และการประเมิน (Induction and Appraisal Process)
- 5) การอบรมและการพัฒนา (Training and Development Process)
- 6) การจ่ายตอบแทน (Compensation Process)
- 7) การรักษาไว้ซึ่งด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (Health, Safety Maintenance Process and Labor Relations)
- 8) การใช้วินัยและการควบคุมตลอดจนการประเมิน (Discipline, Control and Evaluation Process)

ซึ่งกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้ง 8 กระบวนการดังกล่าวในทางปฏิบัตินั้นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคล และสัมพันธ์กันทุกขั้นตอนทุกด้าน และต้องมีการดำเนินการทุกเรื่องไปพร้อมๆ กัน จากความหมายที่มีผู้ให้ไว้ตามที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ดังนี้

**การบริหารทรัพยากรบุคคล** หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใดๆ

**การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (Human Resource Management :HRM) สรุปความหมายไว้ว่า (1) เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (2) เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายเฉพาะบุคคล (3) เป็นหน้าที่ในการจูงใจ การพัฒนา และการธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Boone and Kurtz. 2002 : 326) (4) เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับพนักงานของธุรกิจ (Levy and Weitz. 2001 : 678)

**การบริหารทรัพยากรบุคคล** หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยในตำราเล่มนี้จะใช้คำว่า

**การบริหารทรัพยากรมนุษย์** เป็นประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ ธุรกิจค้าปลีก ซึ่งกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสรรหา (Recruiting) การคัดเลือก (Selecting) การฝึกอบรม (Training) การบังคับบัญชา (Supervising) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluating) และการจ่ายค่าตอบแทน (Compensating) โดยในที่นี้จะกล่าวถึงประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ การจูงใจ และการประสานงานของพนักงานการสร้างให้เกิดความมั่นใจของพนักงานเพื่อลดการลาออก และแนวปฏิบัติในการบริหารความหลากหลายเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน

ในการพัฒนาประเทศจำเป็นต้องอาศัยการระดมปัจจัยป้อนเข้า คือแรงงาน (Manpower) เครื่องจักรกล และสินทรัพย์รวมถึงเทคโนโลยี (Machine) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เทคโนโลยี และวิธีการจัดการ (Management หรือ Method) เพื่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ถ้าองค์กรใดมี "คน" ดี และมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง คนหรือพนักงานก็จะสามารถระดมเงิน วัสดุ มาให้กับองค์กร และสามารถบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องมาจากการตระหนักว่า "ทรัพยากรมนุษย์" เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดในการบริหารงาน คน หรือมนุษย์จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรทางการบริหารตัวอื่นๆ ให้เกิดประสิทธิผลได้ก็ขึ้นอยู่กับทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของเขาเป็นสำคัญ ถ้าธุรกิจการค้าปลีกสามารถหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาอยู่กับธุรกิจของตนได้ ก็จะส่งผลให้ธุรกิจนั้นเกิดความเจริญก้าวหน้า ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ฉะนั้นการวางแผนด้านบุคลากรจึงจัดว่าเป็นกลไกทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้น โดยจัดหาเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดสรรจำนวนอัตรากำลังคนที่เหมาะสม และการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามท้องที่หรือธุรกิจต้องการให้เข้ามาทำงานในธุรกิจค้าปลีกในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลา และสถานการณ์จึงต้องมีการพัฒนา และปรับปรุงตลอดเวลาด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภท และขนาดจึงมีแผนก หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้นจะมากขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเอง รวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวด

มากขึ้นเพียงใด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการ และแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎี และปฏิบัติ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การที่จะทำให้ องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยทางด้านบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด เพราะสามารถที่จะจัดการหรือหาวิธีที่จะดำเนินการให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบุคลากรจึงเป็นที่มาของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การอีกด้วย ซึ่งในการบริหารประเทศก็ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ให้ “คน” เป็นยุทธศาสตร์ของการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ให้มีขีดความสามารถที่จะพัฒนาครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติต่อไป

จะเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การมากที่สุด เนื่องจากเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหารเกี่ยวกับบุคคลที่นำมาใช้ในองค์การ และที่มีอยู่แล้ว โดยเริ่มจากการวางแผนการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน การรักษา รวมทั้งการดำเนินการเมื่อบุคคลนั้นพ้นจากไป ซึ่งองค์การใดจะบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญ ก็คือ “คน หรือ บุคลากร” ในองค์การ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารงาน และเป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์หรือคนเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีค่า และสำคัญที่สุดตามหลักการบริหาร จึงได้มีนักวิชาการบริหารหลายท่านเริ่มให้ความสนใจที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ ซึ่งแต่เดิมแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งไปที่ประสิทธิภาพในการผลิตขององค์การขาดการให้ความสำคัญต่อมนุษย์ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมองมนุษย์เป็นเสมือนเครื่องจักรไม่มีชีวิตจิตใจ สิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ ก็คือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ต่อมานักวิชาการจึงเปลี่ยนแนวความคิดการบริหารโดยยึดแนวความคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) คือการบริหารที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญทางด้านจิตใจกับมนุษย์ในองค์การมากขึ้น โดยเชื่อว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคลโดยแท้จริงแล้วเป็นปัจจัยที่มีผล และมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อประสิทธิภาพในการทำงานความเชื่อที่ว่าคนเป็นเครื่องจักรนั้นจึงเป็นความเชื่อที่ผิดโดยสิ้นเชิง เพราะนอกจากเงินแล้วคนยังมีความต้องการทางสังคม และความต้องการอื่นๆ ที่มีใช้เงินด้วย นักมนุษยสัมพันธ์ส่วนใหญ่จึงได้เริ่มศึกษาตามวิธีการพฤติกรรมศาสตร์ โดยมีความเชื่อว่าปัจจัยที่สร้างประสิทธิภาพในการทำงานที่ถูกต้อง คือปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล ซึ่งเทคนิคและวิธีการบริหารบุคคลในองค์การมีทั้งในระดับจุลภาค และระดับมหภาค เช่น การสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ทางสังคมของกลุ่มต่างๆ เป็นต้น ซึ่งจะมีผลให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริหารงานในองค์การทำให้บุคคล หรือมนุษย์ซึ่งปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

การวางแผนบุคลากรยังเข้าไปครอบคลุมเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร (Recruitment) ที่มีความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมตามต้องการขององค์กรค่าปลีก พร้อมกับมีการมอบหมายงานในตำแหน่งต่างๆ ที่กำหนดไว้ให้แก่บุคลากร นอกจากนั้นก็ยังเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรค่าปลีกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดบุคลากรเข้าทำงานทางธุรกิจการค้าปลีกก็ต้องทำการพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครเข้าทำงานทั้งหมด (Job Specification) ควบคู่กับลักษณะงานโดยพิจารณาคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) ว่าตรงตามที่ธุรกิจต้องการหรือไม่ เช่น พิจารณาในเรื่องอายุ เพศการศึกษาทักษะประสบการณ์ ความชำนาญ และอื่นๆ ฉะนั้นการจัดบุคลากรเข้าทำงานมีหลักเกณฑ์พอสังเขป ดังนี้

 ธุรกิจการค้าปลีกต้องทำการกำหนดความต้องการด้านบุคลากรของตนเพื่อบรรจุเข้าปฏิบัติงาน ฝ่ายแผนงานต่างๆ ให้ชัดเจน และแน่นอนความต้องการในปริมาณของบุคลากรว่าต้องการเพิ่มขึ้นจากเดิมที่มีอยู่มากน้อยเพียงใด

 กรณีที่ธุรกิจต้องการบุคลากรใหม่เข้ามาร่วมงานทางร้านค้าปลีกจะมีวิธีการสรรหาคัดเลือก เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ อันเหมาะสมกับลักษณะงานที่ได้กำหนดไว้อย่างไร

 ร้านค้าปลีกต้องดำเนินการทดสอบผู้สมัครในด้านความพร้อมในการปฏิบัติงาน เช่น ทดสอบ ทักษะความถนัด (Aptitude Tests) ไหวพริบ ความรู้ ความชำนาญ ในการทำงานมากน้อยเพียงพอ

 ทางร้านค้าต้องดำเนินการสัมภาษณ์งาน (Job Interview) ผู้สมัคร เพื่อพิจารณาถึงบุคลิกภาพ ท่วงที กิริยาจาจา มนุษยสัมพันธ์ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

## 2. แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อองค์กรต่างๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชน หรือแม้กระทั่งในหน่วยงานภาครัฐราชการเอง เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าตัวชีวิตความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ “คุณภาพของคน” ในองค์กรนั้นๆ

ก่อนที่องค์กรต่างๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นบุคคลเคยถูกมองเห็นว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิต หรือให้ความสำคัญเป็นแค่แรงงาน หรือกำลังคน แต่ในปัจจุบันบุคคลได้รับการนิยามใหม่พัฒนาความสำคัญเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ส่วนแผนกหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรก็กำลังเปลี่ยนบทบาทจาก “งานบริหารบุคคล และธุรการ “ไปเป็น” การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” ซึ่งเปลี่ยนจากการจัดการเฉพาะหน้าไปเป็นการใช้กลยุทธ์เข้ารุกอย่างเต็มตัว และต่อเนื่องไปในระยะยาวปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้แพร่หลายอย่างมากในสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (Human Resource Practice) อย่างไรก็ตามเรื่องราวต่างๆ เหล่านี้ย่อมมีฐานความคิดทางวิชาการเกื้อหนุนอยู่เบื้องหลัง การจะเข้าใจเรื่องเหล่านี้อย่างถ่องแท้ จึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักทางความคิดด้วยการทบทวนเอกสารทางวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้นพบว่ามีการพัฒนาตัวแบบเกี่ยวกับเรื่องนี้จากนักคิดนักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือกลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร โดยสามารถจำแนกกลุ่มทางความคิดได้ดังนี้

**2.1 กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา** สำหรับกลุ่มนี้มีตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญจาก 2 สถาบัน ดังนี้

 **ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model)** หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental Humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพล และแพร่หลายที่สุดมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด “มนุษยสัมพันธ์” ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด กล่าวโดยสรุปสำหรับแนวคิดของสำนักนี้แล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผล

ประกอบการณ์ที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดีก็จะเกิดแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุข ทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพ และปริมาณงานที่ดีขึ้น

 **ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School)** หรือเรียกอีกนาม หนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม” (Managerialism) กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่เน้น เรื่องของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากมุมมองของฝ่ายจัดการ ธรรมชาติของฝ่ายจัดการ คือการให้ความสำคัญอันดับแรกที่ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือ ในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายเช่นนั้น ขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักคิดนี้ว่าเป็นพวก “อรรถประโยชน์-กลไกนิยม” (Utilitarian-Instrumentalism) คือมองผลประโยชน์หรือ ผลประกอบการ ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ให้ไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศ

**2.2 กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร** สำหรับแวดวงวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสหราชอาณาจักรก็คล้ายๆ กับสำนักคิดของสหรัฐอเมริกา คือมีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่ม ความคิดที่มีจุดยืนที่แตกต่างกันระหว่าง “กลุ่มอ่อน” กับ “กลุ่มแข็ง” กล่าวคือ

 **สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (Soft)** คือกลุ่มนักคิดที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญไปที่คน มากกว่าการบริหารจัดการ โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง ดังนั้นแนวทาง ของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะต้องช่วยปลดปล่อยพลัง ศักยภาพทั้งมวลของทรัพยากรมนุษย์ออกมา การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวนี้ จึงเน้นในเรื่องของ การสร้างความไว้วางใจเชื่อใจกันการหาแนวทาง ที่จะสร้างความรู้สึกถึงการมีพันธะกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นในหมู่พลพนักงาน

 **สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (Hard)** ก็คือกลุ่มนักคิดที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญไปที่ เรื่องของการบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นภาระงานด้านหนึ่ง ที่องค์กรจะสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้ มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหาร จัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ก็คือต้องมีการบูรณาการ (Integrate) เรื่องของการบริหารทรัพยากร มนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

### 3. มิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม “อ่อน” ที่ใช้ปรัชญาแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนา” หรือ กลุ่ม “แข็ง” ที่มีปรัชญาแบบ “บริหารจัดการนิยม” มีผู้สรุปแนวโน้มของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้แม้ในทางความคิดจะเป็นแนวคิดที่ต่างกลุ่มต่างสำนัก แต่ในที่สุดแล้วในทางปฏิบัติทั้ง 2 แนวคิดนี้จะต้องถูก บริหารจัดการหรือบูรณาการเข้าด้วยกัน โดยมี 4 มิติมุมมองที่จะช่วยยึดโยงกับการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์มากยิ่งขึ้น ได้แก่

1) การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็น ระบบมากขึ้นทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใน

องค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับแผนนโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร

2) ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์อีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารสายงานด้านต่างๆจะต้องรับผิดชอบ

3) เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ที่เคยเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงานจะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนในองค์กรเปลี่ยนจากแบบ "กลุ่มนิยม" (Collectivism) ไปเป็น "ปัจเจกนิยม" (Individualism)

4) แนวคิดเรื่องของการสร้างควมมีพันธะกิจผูกพันการทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การคิดสร้างสรรค์ และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสูบทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ๆ เช่น เป็นผู้เอื้ออำนวยเพิ่มบทบาทอำนาจ และสร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร

## 4. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**4.1 ความสำคัญของการบริหารบุคคลในร้านค้าปลีก** มนุษย์ หรือบุคคลากรได้มีความสำคัญต่อธุรกิจทุกประเภทกิจการค้าปลีกก็จำเป็นต้องอาศัยบุคคลมาปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดี แต่การที่จะได้บุคคลประเภทใดมีคุณสมบัติอย่างไรเข้ามาทำงาน นั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นปัญหาอย่างมาก และเป็นปัญหาอยู่ตลอดเวลา เพราะขึ้นชื่อว่า "คน" แล้วก็ หมายความว่าจะต้องมีความยุ่งยากไม่เป็นระเบียบเปรียบเหมือนกับว่าเรากำลังคนอาหารในหม้อไม่ให้มันอยู่นิ่งนั่นเอง แต่ละบุคคลหรือตนก็มีพื้นฐานทางชีวิตครอบครัวและสังคมต่างกันมีสภาพจิตใจต่างกันจึงเป็น เรื่องที่ผู้ค้าปลีกจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในตัวคน และการบริหารบุคคลด้วยความสำคัญของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีชีวิต และกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

2) ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรเจริญเติบโต และพัฒนายิ่งขึ้น

3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กร และผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคม โดยส่วนรวมมีความสุขความเข้าใจที่ดีต่อกัน

**4.2 เป้าประสงค์ขององค์กร** เป้าประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีประเด็นที่น่าสนใจว่าการที่จะเข้าใจในจุดประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้จะต้องเข้าใจถึงเป้าประสงค์ขององค์กรเสียก่อน หากกล่าวในเชิงปรัชญาก็อาจกล่าวได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นสิ่งที่ "สัมบูรณ์" (Absolute) ในตัวมันเอง แต่ทว่าเป็นสิ่งที่จะต้อง "สัมพัทธ์" (Relative) ไปกับปัจจัยควบคุม นั่นคือนโยบายการบริหารองค์กรกล่าวง่าย ๆ ก็คือเป้าประสงค์ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดเป้าประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทางธุรกิจองค์กรเอกชนแบบจารีตดั้งเดิม มักจะมีเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) เป้าหมายของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ ซึ่งจะเกี่ยวโยงไปถึงบรรดาผู้ถือหุ้น หรือหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะรักษาความเป็นหุ้นส่วนไว้หรือไม่

2) องค์กรเอกชนอาจจะต้องแสวงหารูปแบบของการมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด และมีกำไรที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในโลกยุคสมัยใหม่ที่มนุษย์ และสังคม ได้ผ่านวิวัฒนาการและการพัฒนาทางความคิด และวิถีการดำรงชีวิตมาถึงจุดหนึ่ง ทำให้ยังมีสิ่งที่ยังคงต้องพิจารณาให้ความสำคัญเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเศรษฐกิจสังคมยุคปัจจุบันที่เกิดพลวัตผลักดัน สังคมให้ก้าวสู่การเป็นระบบเศรษฐกิจสังคมบนฐานความรู้

3) การประกอบธุรกิจนั้นมิใช่จะมุ่งมองแต่เรื่องผลกำไร และความอยู่รอดทางธุรกิจตามแนวคิด แบบจารีตดั้งเดิมได้อีกต่อไป สำหรับกระแสนิยมในปัจจุบัน มีแนวโน้มที่จะเรียกร้องให้เกิดแนวคิดที่ว่า การดำรงอยู่ขององค์กรก็จะต้องให้ความสำคัญใส่ใจกับผลกระทบที่ตนเองจะก่อให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมด้วย ดังนั้น องค์กรธุรกิจเอกชนจะต้องมีเป้าหมายเรื่องความชอบธรรมทางสังคมขององค์กรด้วย

**4.3 เป้าประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์** เมื่อองค์กรธุรกิจเอกชนมีเป้าประสงค์ 3 ประการข้างต้น ได้แก่ การอยู่รอดด้วยผลกำไรที่เพียงพอ การมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และการมีความชอบธรรมทางสังคม เป้าประสงค์เหล่านี้ย่อมส่งผลต่อเป้าประสงค์ของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ซึ่งอาจจะสามารถแปลงเป้าประสงค์ใหญ่ระดับองค์กรมาสู่เป้าประสงค์ย่อยในระดับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะสามารถช่วยให้เราเห็นภาพเป้าประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1) การที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ ในแง่ของการสร้างผลผลิตภาพด้านแรงงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นย่อมหมายถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องทำให้องค์กรเกิดความคุ้มค่าในการลงทุนที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร

2) การที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ก็จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการที่จะทำให้้องค์กรพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันอย่างยั่งยืนจึงเป็นเป้าประสงค์ ที่สำคัญอีกประการของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3) การที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความชอบธรรมทางสังคมก็ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญของการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีความมุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกลึกให้้องค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร และผลกระทบจากการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของบริษัทที่จะไปมีผลต่อสังคมภายนอก ซึ่งต่อมาได้ขยายนิยามความรับผิดชอบต่อออกไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มต่างๆ

## 5. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจค้าปลีก

### 5.1 วัตถุประสงค์ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจค้าปลีกมีดังนี้

1) เพื่อหาบุคลากรที่มีที่มีคุณสมบัติทั้งความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงาน ในธุรกิจค้าปลีกอย่างเหมาะสมในจำนวนที่เพียงพอ

2) ใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่สรรหามาให้มากที่สุด หรือให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นการ ควบคุมต้นทุนด้านแรงงานได้วิธีหนึ่ง

3) พัฒนาบุคลากรที่ได้มาให้มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆจนสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี หรือให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดจนเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติของบุคลากรแต่ละคนให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจค้าปลีกทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

4) หาวิธีการรักษาพนักงานที่ดีและมีความสามารถเหล่านั้นให้อยู่กับธุรกิจได้นานที่สุด โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร

5) เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ

**5.2 การวัดการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน (Employee Productivity)** เป็นสิ่งที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างหนึ่ง โดยเป็นอัตราส่วนระหว่างยอดขาย หรือกำไรหารด้วยต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับพนักงานดังสมการ

$$\text{การเพิ่มผลผลิตของพนักงาน (Employee Productivity)} = \frac{\text{ยอดขายหรือกำไร}}{\text{ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน}}$$

จากสมการ การเพิ่มผลผลิตของพนักงานสามารถเพิ่มขึ้นได้ 2 วิธี คือ (1) จากความพยายามที่จะเพิ่มยอดขายโดยอาศัยพนักงาน (2) จากการลดต้นทุนแรงงานลง ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลกำไรในระยะสั้นของธุรกิจการค้าปลีกนอกจากนี้การวัดความพึงพอใจของพนักงาน และความพึงพอใจของลูกค้าก็เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการเงินงานขององค์กรในระยะยาวด้วยเช่นกัน

**5.3 ความล้มเหลวตามวัตถุประสงค์** ความล้มเหลวตามวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว จะส่งผลทำให้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เกิดความผิดพลาดได้ ดังรูปที่ 1.1 โดยปกติเมื่อยอดขายและกำไรของผู้ค้าปลีกลดลง เนื่องจากมีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นผู้ค้าปลีกจะตอบสนองโดยการลดต้นทุน แรงงาน เช่น การลดจำนวนพนักงานขายในร้านค้า การจ้างพนักงานทำงานบางเวลาเพิ่มขึ้น (Hire More Part-Timers) และการใช้เวลาในการฝึกอบรมน้อยลงแม้ว่าการปฏิบัติเหล่านี้จะทำให้สามารถเพิ่มกำไรได้ในระยะสั้น แต่อาจส่งผลกระทบต่อทางลบต่อการปฏิบัติงานระยะยาว โดยทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงาน และบริการลูกค้าลดลง

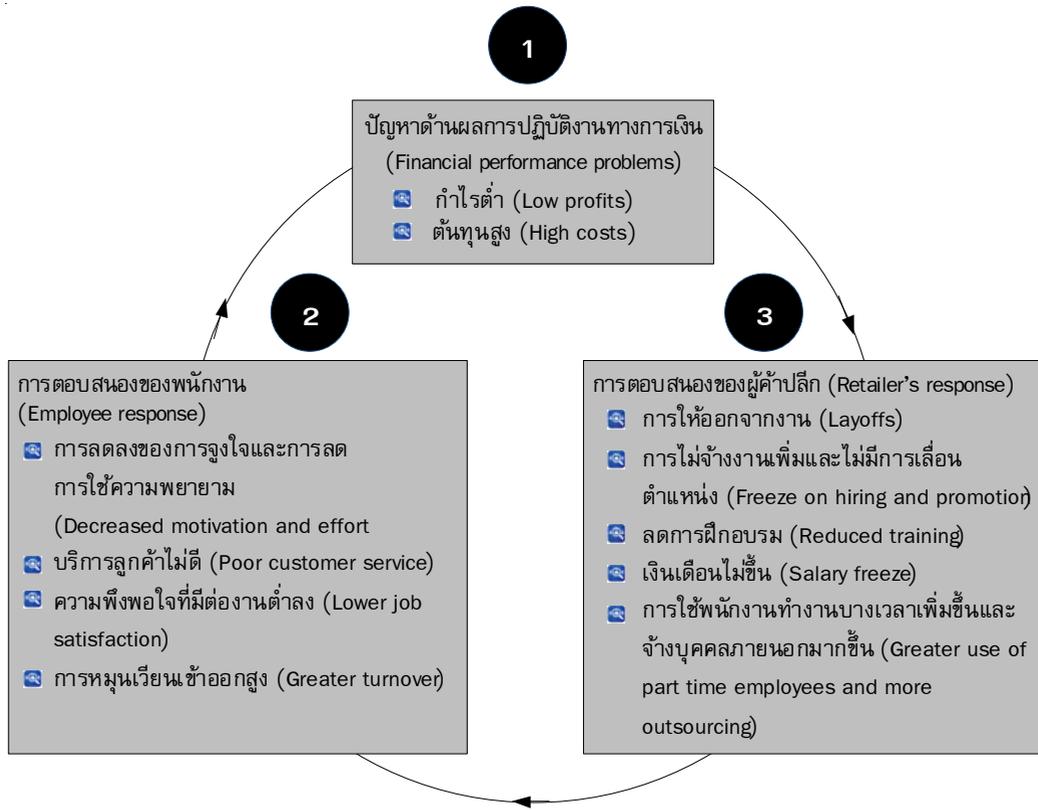
การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการ มีดังนี้

- 1) การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน
- 2) อัตราการออกจากงานสูง
- 3) การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด
- 4) การเสียเวลากับสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์
- 5) ทำให้บริษัทต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร
- 6) ทำให้บริษัทถูกฟ้องจากการจัดสภาวะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย
- 7) การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม
- 8) ไม่ยอมให้มีการฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ของหน่วยงาน

### 9) การกระทำที่ไม่ยุติธรรม และความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน

ความรู้ที่ศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวได้ สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ ผู้บริหารควรมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ได้แก่ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์การ และกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อาจล้มเหลวได้ในทางกลับกันก็มีผู้บริหารบางคนประสบความสำเร็จ ถึงแม้จะไม่ได้มีการวางแผนที่เหมาะสมเพราะพวกเขามีความชำนาญในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจ การประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม



รูปที่ 1.1 แสดงวงจรการปฏิบัติงานเคลื่อนจากบนลงล่าง (Levy and Weitz, 2001)

**5.4 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในร้านค้าปลีก** ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์ก็เพื่อการพัฒนาพนักงานให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ธุรกิจมีกำไร สำหรับวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในร้านค้าปลีกก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน คือเพื่อพัฒนาพนักงาน และเพื่อให้กิจการมีกำไร

วัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาพนักงานให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้ค้าปลีกจะต้องมุ่งถึงการทำงานของพนักงานให้เป็นที่พอใจแก่ผู้ค้าปลีก และผู้บริหารด้วยเพราะว่าพนักงานจะต้องใกล้ชิดกับผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา และขณะเดียวกันผู้ค้าปลีกก็ต้องเอาใจผู้บริหารจึงต้องมุ่งให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองความพอใจของผู้บริหารและผู้ค้าปลีกในการบริหารบุคคลของฝ่ายบุคคลในกิจการค้าปลีกขนาดใหญ่

จำเป็นต้องทำงานร่วมกับฝ่ายทั้งสิ้น และฝ่ายบุคคลสามารถจะให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานฝ่ายอื่นๆ ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์เพื่อให้ร้านค้าปลีกมีกำไรการบริหารบุคคลก็เพื่อจะให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ พนักงานขายตั้งใจที่จะขายสินค้าพนักงานทำความสะอาดตั้งใจที่จะทำให้ร้านค้าสะอาด พนักงานรับเงินพูดจาไพเราะและคิดค่าสินค้าถูกต้อง และอื่นๆ ย่อมจะทำให้ผู้บริโภคหรือลูกค้าของร้านค้าเกิดความประทับใจ และเกิดความผูกพันกับร้านค้าในที่สุด ซึ่งก็หมายความว่าร้านค้าจะมีลูกค้าประจำ และทำให้ยอดขายของกิจการสูงขึ้น

## 6. ลักษณะและกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**6.1 ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน (Human Resource Management at Work) เป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะศึกษาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร
- 2) ทำไมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน
- 3) ลักษณะของสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 4) อำนาจหน้าที่ของสายงานหลักเทียบกับสายงานที่ปรึกษา
- 5) หน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารตามสายงานหลัก
- 6) ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของแผนกทรัพยากรมนุษย์
- 7) ความร่วมมือของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษา

**6.2 กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์** จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้ค้าปลีกจะต้องเข้าใจถึงการบริหารบุคคลเพื่อจะได้ตัดสินใจมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งผู้ค้าปลีกก็ต้องรู้ถึงจุดเริ่มต้นจนกระทั่งถึงจุดสุดท้ายของกระบวนการบริหารบุคคล หรือรู้ขอบเขตของการบริหารบุคคลในกิจการค้าปลีกขอบเขตของการบริหารในร้านค้าปลีก มีดังนี้

- 1) **การรับสมัครพนักงาน** ซึ่งอาจจะเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ หรือพนักงานที่ไม่มีประสบการณ์ในกรณีที่เราต้องการศึกษาใหม่
- 2) **การคัดเลือก** การคัดเลือกเอาบุคคลที่คิดว่าเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และดีที่สุดในกลุ่มบุคคลที่มาสมัคร ซึ่งการคัดเลือกนี้สามารถจะใช้การสัมภาษณ์ และการสอบข้อเขียน
- 3) **การฝึกอบรม** หลังจากที่คัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานแล้วผู้ค้าปลีกก็ต้องมีการฝึกอบรมให้รู้ถึงกฎเกณฑ์ และระเบียบของกิจการเสนอขายสินค้า และอื่นๆ ที่จำเป็น
- 4) **การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หลังจากที่ได้ผ่านการฝึกอบรมของพนักงานแล้วผู้ค้าปลีกต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อจะได้ทราบว่าพนักงานทำงานเป็นอย่างไร
- 5) **การจ่ายค่าตอบแทน** การจ่ายค่าตอบแทนก็เพื่อจูงใจการทำงานของพนักงานตลอดจนผู้บริหารในตำแหน่งต่างๆ การจ่ายค่าตอบแทนเป็นได้ทั้งการจ่ายเงินเดือนโดยตรง และการจ่ายเงินค่าตอบแทนจากการขาย

6) **การรักษาระดับการทำงาน** เมื่อพนักงานเจ้ามาทำงานให้กับกิจการแล้วผู้ค้าปลีกจะต้องรู้ถึงการรักษาระดับการทำงานที่ดีของพนักงาน และขณะเดียวกันก็หาวิธีการที่จะส่งเสริมการทำงานของพนักงานอีกด้วย

## 7. สภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่มีผลต่อการบริหารในร้านค้าปลีก

ผู้ค้าปลีกยังต้องให้ความสนใจถึงสภาพแวดล้อมทางบุคลากรที่มีผลต่อการบริหารบุคคลในร้านค้า สภาพแวดล้อมเหล่านี้ ได้แก่ การพัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับบริหารที่เน้นด้านมนุษยสัมพันธ์ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการเมืองการเจริญเติบโตของสหภาพแรงงานความต้องการสวัสดิการของพนักงานการขาดแคลนคนที่มีคุณภาพ กฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้องกับค่าแรงงาน และจำนวนชั่วโมงทำงาน ความมั่นคงทางสังคม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ย่อมจะมีผลกระทบต่อกิจการค้าปลีกและกิจการประเภทอื่นๆ ด้วย แต่สำหรับกิจการค้าปลีกจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ อีกเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารบุคคล ซึ่งเราจะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางบุคลากรเหล่านี้ดังนี้

1) **คนที่มีความสามารถยอมทำงานได้ผลดี** ผู้ขายปลีกจะต้องตระหนักว่าความสำเร็จของกิจการย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถ และความชำนาญของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้า หรืออุปกรณ์ติดตั้ง และเครื่องมือต่างๆ

2) **จินตภาพของผู้บริโภค** การที่เราสามารถจะสร้างจินตภาพที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภคได้ย่อมจะทำให้ผู้บริโภคมาหาซื้อสินค้าที่ร้านประจำในกิจการขนาดเล็กการติดต่อทางส่วนตัวระหว่างเจ้าของกิจการกับผู้บริโภคเป็นสิ่งสำคัญ ส่วนในกิจการขนาดใหญ่ผู้บริโภคจะต้องติดต่อกับพนักงาน พนักงานดูแลลิฟต์ พนักงานส่งของ พนักงานโทรศัพท์ เป็นต้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้สามารถจะสร้างจินตภาพที่ดีให้กับผู้บริโภค โดยการให้ความช่วยเหลือ ความเป็นมิตรความตื่นตัวที่จะให้บริการมีความสุภาพแก่ผู้บริโภค การโฆษณาไม่สามารถจะดึงดูดใจผู้บริโภคได้ถ้าพนักงานของบริษัทขาดคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น

3) **ความมีมนุษยสัมพันธ์** สิ่งที่ผู้ขายปลีกวิตก ก็คือการขาดคุณภาพหรือการลดลงของคุณภาพในการทำงานอันเนื่องมาจากขวัญในการทำงานไม่ดี และการที่พนักงานที่มีความสามารถแต่ที่ไม่ต้องการจะทำงานในด้านนี้ เพราะฉะนั้นผู้ขายปลีกจึงพยายามที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวโดยใช้มนุษยสัมพันธ์มีคำถามในลักษณะที่ว่าทำไมผู้บริหารบางคนจึงประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือว่าทำไมพนักงานในบางฝ่ายบางแผนกจึงมีขวัญในการทำงานดี คำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้จะออกมาในรูปที่ว่าการใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งพวกพนักงานเหล่านั้นได้คำตอบว่าพวกเขาไม่ต้องการถูกรบกวนโดยบุคคลอื่นๆ ต้องการรู้ในสิ่งที่ควรรู้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ต้องการสภาพการทำงานที่ดีต้องการค่าจ้างแรงงานที่ยุติธรรม ต้องการโอกาสก้าวหน้า ต้องการความมั่นคงในการทำงานต้องการแสดงอารมณ์โต้ตอบตามสถานการณ์ในการให้พนักงานได้แสดงความสามารถของแต่ละคนออกมา จะช่วยให้งานนั้นมีประสิทธิภาพจะเห็นได้ว่าเรื่องของมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารจะมองข้ามไปไม่ได้

4) **พนักงานที่ไม่มีประสบการณ์** พนักงานที่อายุน้อยที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมักจะเข้ามาทำงานในตำแหน่งจัดระเบียบของเอกสาร และมีเป็นจำนวนมากที่ออกจากงานไปเพื่อแต่งงาน หรือไปทำงานใหม่ ดังนั้นผู้ขายปลีกหรือผู้บริหารจึงควรที่จะมีการฝึกอบรมให้ได้มีการทำงานที่ดีในตำแหน่งที่ดีขึ้น

5) การเข้าออกของพนักงานมีอัตราสูง ในกิจการขายปลีกการเข้าออกของพนักงานจะมีอัตราสูง ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยหลายๆ อย่าง ได้แก่ กิจการตามฤดูกาล การบริหารไม่ดี การฝึกอบรมไม่ดี หน่วยงานที่อื่นทำพนักงานที่เป็นหญิงมีมากขึ้นมักจะทำงานไม่ค่อยนาน พนักงานไม่พอใจฝ่ายบริหารขวัญในการทำงานต่ำ สุขภาพไม่ดี เป็นต้น ซึ่งจากสาเหตุดังกล่าวเราสามารถที่จะแก้ไขได้ โดยการคัดเลือกพนักงานอย่างระมัดระวัง ฝึกอบรมให้ดีขึ้น ให้เงินค่าตอบแทนที่ยุติธรรม มีนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้า มีการให้บริการแก่พนักงานรับฟัง และแก้ไขข้อคิดเห็นหรือข้อร้องบ่นของพนักงาน มีระบบการให้เบี้ยบำนาญ ศึกษาขวัญของพนักงาน

6) พนักงานเฉพาะเวลา (Part Time Employee) เป็นพนักงานที่ทำงานนอกเหนือไปจากเวลาทำงานปกติของพนักงานทั่วไป เช่น ในช่วงตอนเย็นหรือตอนกลางคืนในวันอาทิตย์พนักงานเฉพาะเวลามีจำนวนเพิ่มขึ้นเนื่องจากร้านค้าปลีกได้ขยายเวลาเปิดร้านออกไปซึ่งการทำงานในเวลา ดังกล่าวนี้นายกก็จะหาพนักงานที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมยิ่งกว่านี้การติดต่อสื่อสารกับพนักงานเต็มเวลา และพนักงานเฉพาะเวลาเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะยุ่งยาก จึงต้องมีการอบรมทางด้านนี้ด้วย

7) การขยายตัวของกิจการขายปลีก การขยายตัวยิ่งมากเท่าใดก็จะมีความต้องการพนักงานมากขึ้นเท่านั้น เพื่อจะให้บริการแก่ผู้บริโภคได้ทั่วถึง ยกตัวอย่างเช่น การเปิดร้านสรรพสินค้าสาขาใหม่ย่อมต้องรับสมัครพนักงานเป็นจำนวนมาก

8) ความต้องการความสามารถหลายด้าน ร้านค้าปลีกมีความต้องการพนักงานปฏิบัติงานในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะกิจการขนาดใหญ่จะมีงานหลายๆ อย่าง ซึ่งงานแต่ละอย่างก็ต้องการพนักงานที่มีความสามารถแตกต่างกันไป เช่น งานตั้งแต่พนักงานขาย ผู้จัดการแผนก ที่ปรึกษาต่างๆ และอื่นๆ เป็นต้น

9) ความต้องการของพนักงาน พนักงานย่อมมีความต้องการต่างๆ นานา ได้แก่ ต้องการสภาพการทำงานที่ดี ต้องการค่าจ้างแรงงานและชั่วโมงทำงานที่ยุติธรรม ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ต้องการวันหยุดพักผ่อนประจำปี ต้องการได้ส่วนลดในการซื้อสินค้าของกิจการ ต้องการได้รับการปฏิบัติเหมือนอย่างคนไม่ใช่เครื่องจักร ต้องการความรู้สึกว่าตัวเองมีความสำคัญ ต้องการแสดงความสามารถ ต้องการความก้าวหน้า และอื่นๆ จริงอยู่แม้ว่าความต้องการเหล่านี้จะต้องใช้จ่ายเงินมากก็ตาม แต่ถ้าพนักงานไม่พอใจและมีการนัดหยุดงานก็จะเป็นการสูญเสียเงินทองมาก ดังนั้นฝ่ายบุคคลจึงต้องติดตามความเคลื่อนไหวด้านความต้องการขอพนักงานอยู่เสมอ จริงอยู่แม้ว่าผู้ขายปลีกไม่ต้องการจะจ่ายค่าจ้างแรงงานที่สูงไม่ต้องการชั่วโมงทำงานที่น้อยและอื่นๆ แต่ทว่าคู่แข่งของกิจการจะเป็นตัวบังคับให้เราต้องพิจารณาอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน และอื่นๆ ของเราเอง ทั้งนี้เพื่อจะรักษาพนักงานที่มีความสามารถเอาไว้ไม่ให้ไปทำงานกับคู่แข่ง และเป็นการรักษาชื่อเสียงและภาพพจน์ของกิจการว่าได้เป็นผู้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อพนักงานในสายตาของสังคมนั้น

## 8. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในร้านค้าปลีก

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในร้านค้าปลีกจำเป็นต้องมีนโยบายของตัวเองในกิจการค้าปลีก แต่ละแห่งย่อมจะมีนโยบายแตกต่างกันไป ทั้งนี้เพราะว่าแต่ละกิจการย่อมจะมีความปรารถนาแตกต่างกันไป ยกตัวอย่างเช่น บางกิจการต้องการที่จะจ้างพนักงานที่มีราคาเงินเดือนต่ำ บางกิจการต้องการที่จะใช้พนักงานที่มีความชำนาญและประสิทธิภาพ กิจการค้าปลีกจะต้องใช้นโยบายที่เข้ากันหรือเหมาะสมกับสภาพของร้าน

**8.1 ลักษณะนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี** นโยบายการบริหารที่ดีควรมีลักษณะต่อไปนี้

1) **มีความชัดเจน** นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีควรมีความชัดเจนสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้ ยกตัวอย่างเช่น การมีนโยบายที่จะให้ค่าล่วงเวลาแก่พนักงานในอัตราที่ระบุไว้

2) **เป็นลายลักษณ์อักษร** การกำหนดนโยบายควรที่จะเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อที่จะถือปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3) **มีความยืดหยุ่นได้** นโยบายที่ดีควรที่จะสามารถปรับปรุง และยืดหยุ่นได้เพื่อรับกับสภาพที่เป็นจริง ยกตัวอย่างเช่น กิจการมีนโยบายที่จะรับพนักงานที่จบการศึกษามาใหม่ๆ แต่ขณะเดียวกันกิจการก็จะรับพนักงานที่มีประสบการณ์ ถ้าเกิดกิจการจะเปิดแผนกใหม่ที่ต้องอาศัยพนักงานที่มีประสบการณ์

4) **มีความครอบคลุม** นโยบายเป็นเรื่องของกิจการทั้งหมด ดังนั้นจึงควรมีความครอบคลุมทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารขององค์กรได้ทั้งหมด ยกตัวอย่างเช่น กิจการมีนโยบายที่จะสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารของฝ่ายการสินค้ากิจการก็ควรมีนโยบายที่จะสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารของฝ่ายอื่นๆ ด้วย

**8.2 ขอบเขตของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์** นโยบายเป็นเรื่องของแนวทางที่ใช้ปฏิบัติสำหรับกิจการ ฉะนั้นการปฏิบัติสิ่งใดก็จะต้องมีแนวทางที่มีขอบเขตเพื่อจะไม่ให้การปฏิบัตินั้นออกนอกกรอบทางปกติ นโยบายเป็นเรื่องที่กว้างอยู่แล้ว จึงเป็นหน้าที่ของผู้ค้าปลีกที่จะกำหนดขอบเขตนโยบายให้ใช้ในทางปฏิบัติอย่างได้ผล ขอบเขตของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในร้านค้าปลีกจะเกี่ยวข้องกับเนื้อหา ต่อไปนี้

1) **อำนาจหน้าที่** ผู้ค้าปลีกจะต้องมีนโยบายเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของพนักงาน และผู้บริหารในฝ่ายต่างๆ การปฏิบัติงานของพนักงานหรือผู้บริหารจะต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งเพราะอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งได้ระบุให้เห็นถึงความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ของบุคคลในฝ่ายต่างๆ

2) **การรับสมัคร** ผู้ค้าปลีกจะต้องมีนโยบายเกี่ยวกับการรับสมัครพนักงานเข้ามาทำงานซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของขอบเขตนโยบายการบริหารบุคคล โดยที่ผู้ค้าปลีกจะต้องรู้ว่าควรจะใช้พนักงานจากที่ใด เช่น จากสถาบันศึกษาหรือตลาดแรงงาน และจะใช้สื่อในการประกาศรับสมัครทางใด เช่น ทางหนังสือพิมพ์ หรือจากแหล่งจัดหางาน

3) **การคัดเลือกบุคคล** ผู้ค้าปลีกจะต้องมีนโยบายการคัดเลือกบุคคลที่รับสมัครเพื่อจะเข้ามาทำงาน โดยหลักการแล้วผู้ค้าปลีกก็ต้องการบุคคลที่มีความสามารถ แต่จะมีนโยบายว่าต้องการผู้ที่มีความสามารถระดับใดก็ขึ้นอยู่กับตัวผู้ค้าปลีก ความเข้มข้นของการคัดเลือกก็ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้ค้าปลีกอีกเช่นกันว่าจะได้บุคคลที่ตนต้องการมาน้อยอย่างไร จะมีการสัมภาษณ์และสอบข้อเขียนอย่างไร

4) **การฝึกอบรม** นโยบายจะต้องคลุมถึงการฝึกอบรม แต่ความเข้มข้นของการฝึกอบรมจะมากน้อยอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับผู้ค้าปลีกว่าจะมีนโยบายอย่างไร ถ้าผู้ค้าปลีกเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมก็ย่อมจะเน้นการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมนี้ผู้ค้าปลีกสามารถใช้ได้กับพนักงานใหม่ และพนักงานเก่า

5) **ค่าตอบแทน** ผู้ค้าปลีกจะต้องมีนโยบายเกี่ยวกับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ค้าปลีกบางรายมีนโยบายที่จะให้พนักงานมีความเป็นอยู่ดีก็จะให้เงินเดือนสูง ผู้ค้าปลีกบางรายมีนโยบายที่จะให้สวัสดิการดีแก่พนักงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ก็จะทำให้เงินเดือนไม่สูงมากนัก นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนก็มีวิธีการที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับผู้ค้าปลีกว่าจะใช้วิธีการจ่ายเงินในลักษณะใด

เช่น ให้เปอร์เซ็นต์ค่าตอบแทนจากการขาย ให้เงินเดือนอย่างเดี๋ยว ให้เงินเดือนผสมกับเปอร์เซ็นต์ ค่าตอบแทน หรือให้เงินเดือนผสมกับโบนัส

6) **สภาพการทำงาน** ผู้ค้าปลีกจะต้องมีนโยบายสภาพการทำงานของกิจการว่าจะให้มีสภาพดีหรือไม่อย่างไร สภาพการทำงาน ได้แก่ ชั่วโมงการทำงานในวันหนึ่ง จำนวนวันทำงานใน 1 อาทิตย์ วันหยุดพักผ่อนประจำปีระยะเวลาที่เปิดร้านในวันหนึ่ง ๆ จะส่งผลถึงเวลาทำงานของพนักงาน ผู้ค้าปลีกบางรายไม่มีนโยบายที่จะให้พนักงานหยุดทำงานในวันหยุดชดเชย ผู้ค้าปลีกอาจจะกำหนดจำนวนวันหยุดพักผ่อนในแต่ละปีแตกต่างกันไป

7) **การส่งเสริมการทำงาน** ผู้ค้าปลีกจะต้องมีนโยบายในการส่งเสริมการทำงานของพนักงาน ถ้าผู้ค้าปลีกมีนโยบายการส่งเสริมดีย่อมจะเป็นการจูงใจการทำงานของพนักงาน การส่งเสริมการทำงาน ได้แก่ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่ง การให้ออก

8) **สวัสดิการ** ผู้ค้าปลีกจะต้องมีนโยบายในเรื่องสวัสดิการที่จะให้กับพนักงานสวัสดิการเป็นตัวเสริม ในเรื่องการจ่ายเงินตอบแทนให้พนักงานมีขวัญในการทำงาน สวัสดิการสามารถจะออกมาในรูปของการให้ส่วนลดแก่พนักงานที่ซื้อสินค้าในร้าน การจัดสถานที่รับประทานอาหาร การรับซื้อเครื่องครัวของพนักงาน

## คำถามท้ายบทที่ 1

1. ให้อธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. ให้อธิบายแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. ให้อธิบายแนวคิดมิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
4. ให้อธิบายความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. ให้อธิบายแนวคิดวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจค้าปลีก
6. ให้อธิบายแนวคิดลักษณะและกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์
7. ให้อธิบายแนวคิดสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่มีผลต่อการบริหารในร้านค้าปลีก
8. ให้อธิบายแนวคิดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในร้านค้าปลีก



## Development Strategy Consultant Leader

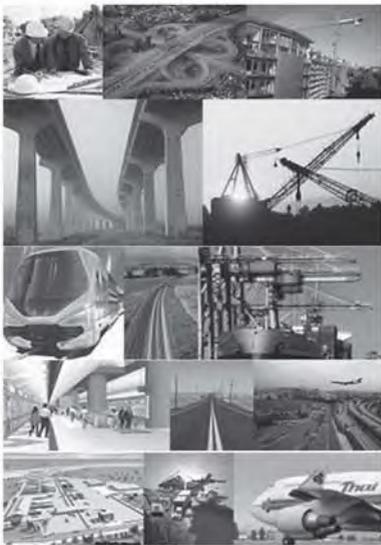
บริษัท ที่ปรึกษายุทธศาสตร์ จำกัด ก่อตั้งในปี พุทธศักราช 2549 โดย ดร. คำนาย อภิรัชญาสกุล และทีมงานมากกว่า 50 คน โดยมีผู้เชี่ยวชาญ 14 สาขา คือ การเกษตรและพัฒนาชนบท อุตสาหกรรม ก่อสร้าง การศึกษา พลังงาน สิ่งแวดล้อม การเงิน สาธารณสุข อุตสาหกรรม เบ็ดเตล็ด ประชากร การสื่อสารโทรคมนาคม การท่องเที่ยว การขนส่ง การพัฒนาเมือง และการประปาและสุขาภิบาล โดยบริษัท เป็นที่ปรึกษาในศูนย์ข้อมูลแห่งประเทศไทย กระทรวงการคลัง เลขที่ 2073

ตลอดปี 2549 บริษัทฯ ได้ให้บริการแก่ลูกค้าทั้งภาครัฐบาล เอกชน โดยได้ออกแบบผังโครงการ ออกแบบสถาปัตยกรรมและวิศวกรรมรวมถึง ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ โดยมูลค่าโครงการ ที่ได้ดำเนินการมากกว่า 3 หมื่นล้านบาท นอกจากนี้ยังได้พัฒนาหลักสูตรทางธุรกิจ พัฒนาระบบงาน และจัดการด้านคุณภาพให้กับลูกค้ามากกว่า 50 ราย



### การให้บริการ

1. ให้คำปรึกษาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะสั้น และระยะยาว สำหรับภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ สหกรณ์ จังหวัด องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นทุกระดับ ภาคธุรกิจเอกชน และอุตสาหกรรม
2. ให้คำปรึกษาในการหาแหล่งทุน การทำผู้ร่วมทุน ในโครงการสาธารณูปโภคพื้นฐานขนาดใหญ่
3. ให้คำปรึกษาในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลตัวชี้วัด และแนะนำ แก่ภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน
4. ให้คำปรึกษาในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน อบรม การควบคุม และการแปรรูปกิจการ แก่ ภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน
5. พัฒนาเพื่อรับรองระบบคุณภาพ ISO9001-2000 โดยใช้เวลาไม่เกิน 150 วัน
6. ศึกษาโครงการ และออกแบบทางวิศวกรรม สถาปัตยกรรม สำหรับอาคาร โรงงาน ศูนย์กระจายสินค้า และระบบโครงสร้างพื้นฐาน
7. ตรวจสอบเชิงป้องกัน และรับรองความปลอดภัย ของอาคาร โรงงาน ระบบไฟฟ้า เครื่องกล สุขาภิบาล สิ่งแวดล้อม โดยวิศวกรในทุกสาขาวิชา



### ลูกค้าอ้างอิง

#### ภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ



#### ภาคเอกชน



บริษัท ที่ปรึกษายุทธศาสตร์การพัฒนา จำกัด  
27 ถนนปทุมธานีอินทรา แขวงบางชัน เขตคลองสามวา กรุงเทพฯ 10510  
Tel: 085-261-1551, (66)02-175-2986-7 Fax: (66)02-175-3499  
Email: support@logisticsfocus.net