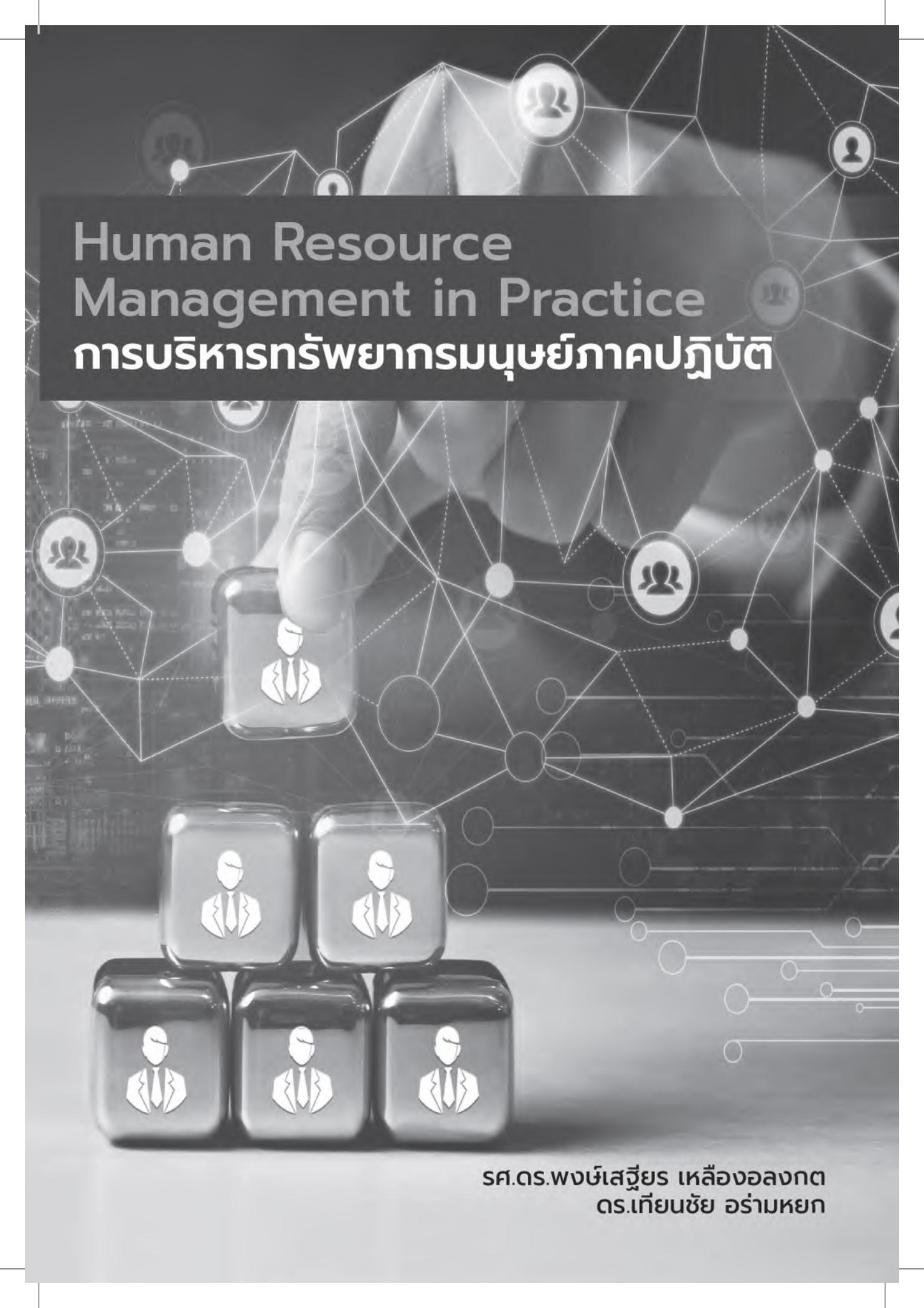


# Human Resource Management in Practice

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ

รศ.ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต  
ดร.เทียนชัย อร่ามหยก



# Human Resource Management in Practice การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ

รศ.ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต  
ดร.เทียนชัย อร่ามหยก

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ Human Resource Management in Practice

## สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติ

ห้ามทำการลอกเลียนแบบไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้  
นอกจากจะได้รับอนุญาต

พิมพ์ ครั้งที่ 1 กันยายน 2565

จำนวน 100 เล่ม

ราคา 250 บาท

### ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต.

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ = Human resource management in practice.-- กรุงเทพฯ : ทริปเพิล กรุ๊ป, 2565.

212 หน้า.

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. I. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 978-616-593-997-3

### จัดทำโดย

รศ.ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต

ดร.เทียนชัย อร่ามหยก

### จัดจำหน่ายโดย



บริษัท ทริปเพิล เอ็ดดูเคชั่น จำกัด

95 ถ.แจ้งวัฒนะ ซ.6 แขวงตลาดบางเขน เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ 10210

www.triple-ed.com E-mail : editor.triple@gmail.com

### พิมพ์ที่



บริษัท ทริปเพิล กรุ๊ป จำกัด www.triple-group.co.th

ในกรณีที่สั่งซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือ เป็นของขวัญพิเศษ  
ติดต่อสอบถามราคาได้ที่ โทรศัพท์ 0 2521 8420 ต่อ 208

# คำนำ

หนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาคปฏิบัตินี้ ผู้เขียนเรียบเรียงขึ้นโดยมีเจตนาใช้เป็นเครื่องมือเพิ่มพูนองค์ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น โดยหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติเล่มนี้ ประกอบไปด้วยรายละเอียดเนื้อหาเกี่ยวกับข้อมูลทางทฤษฎีและข้อมูลทางปฏิบัติ โดยได้มีการสอดแทรกเอกสารตัวอย่างของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานจริงได้อีกทั้งหนังสือเล่มนี้ยังได้มีการสอดแทรกกรณีศึกษาขององค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ในท้ายบทของแต่ละบทด้วย โดยมีการแบ่งเนื้อหาออกเป็น 8 บทเรียนประกอบไปด้วย

1. แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. การวิเคราะห์งาน
3. การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ
7. การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
8. แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาคปฏิบัตินี้ คงเป็นประโยชน์ต่อนิสิต นักศึกษา ตลอดจนผู้ที่ทำงานด้านการบริหารบุคคล และผู้ที่มีความสนใจทั่วไปได้ไม่มากนักน้อย หากท่านที่ได้นำหนังสือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาคปฏิบัติเล่มนี้ไปใช้และมีข้อเสนอแนะ ผู้เขียนยินดีรับฟังข้อคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขให้หนังสือเล่มนี้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นไป ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

รศ.ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต

ดร.เทียนชัย อร่ามหยก

2565



# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ณ
<b>บทที่ 1 แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>1</b>
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	2
ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3
ความเชื่อมโยงกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4
การดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	7
บทบาทงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์	9
ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	10
สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	12
การพนักงานสัมพันธ์	15
นโยบาย ขั้นตอน และกฎเกณฑ์ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	16
จริยธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	17
แนวการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล	18
บทสรุป	19
กรณีศึกษา	20
เอกสารอ้างอิง	21
<b>บทที่ 2 การวิเคราะห์งาน</b>	<b>23</b>
ความหมายของการวิเคราะห์งาน	23
ความสำคัญของการวิเคราะห์งาน	24
องค์ประกอบของการวิเคราะห์งาน	25
ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน	35
รูปแบบการวิเคราะห์งานสมัยใหม่	36
บทสรุป	38
กรณีศึกษา	39
เอกสารอ้างอิง	40

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>41</b>
ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	41
ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	41
วัตถุประสงค์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	42
ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Demand for Human Resource)	42
การคำนวณทรัพยากรมนุษย์	43
ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	46
การสรรหาทรัพยากรมนุษย์	47
ความหมายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	47
ความสำคัญการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	48
กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	48
วิธีจัดหาบุคคลจากภายนอกเข้ามาทำงาน	52
หลักการพื้นฐานในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	54
การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	54
ความหมายของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	55
ความสำคัญของการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	55
กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	56
รูปแบบกระบวนการทำงานทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่	64
บทสรุป	66
กรณีศึกษา	66
เอกสารอ้างอิง	67

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>69</b>
ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	69
ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	70
ระดับของการพัฒนาองค์การ	70
แนวทางการพัฒนาพนักงาน	74
ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	80
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม	83
ความหมายของการฝึกอบรม	83
ความสำคัญของการฝึกอบรม	83
หลักการในการฝึกอบรม	84
ขั้นตอนในการฝึกอบรม	84
เทคนิคการฝึกอบรม	93
ประโยชน์การฝึกอบรม	94
รูปแบบการพัฒนาศักยภาพพนักงานสมัยใหม่	94
บทสรุป	98
กรณีศึกษา	99
เอกสารอ้างอิง	100
<b>บทที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>	<b>103</b>
วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	103
แนวคิดการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective)	104
แนวคิดการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management)	104
แนวคิดของการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ KPI (Key Performance Indicator)	105
กระบวนการในการวัดและประเมินผลบุคคลโดยประยุกต์ใช้ KPI	109

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การถ่ายทอดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	113
การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการเน้นวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results, OKRs)	114
การถ่ายทอด Objectives and Key Results (OKRs)	116
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการใช้แบบประเมินการทำงานเป็นทีม	119
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการใช้สมรรถนะ	122
ประเภทของสมรรถนะ (Competency)	122
ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะหลัก	123
ตารางกำหนดสมรรถนะเปรียบเทียบ	129
อิทธิพลของสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	130
บทสรุป	134
กรณีศึกษา	135
เอกสารอ้างอิง	136
<b>บทที่ 6 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>	<b>141</b>
ความหมายของค่าตอบแทน	141
ความสำคัญของค่าตอบแทน	142
องค์ประกอบค่าตอบแทน	143
วัตถุประสงค์หลักในการบริหารค่าตอบแทน	145
หลักการกำหนดค่าตอบแทนขององค์กร	146
ประเภทค่าตอบแทน	147
รูปแบบค่าตอบแทนและสวัสดิการสมัยใหม่เพื่อการเสริมสร้าง ขวัญกำลังใจในการทำงาน	151
บทสรุป	154
กรณีศึกษา	154
เอกสารอ้างอิง	156

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 7 การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล</b>	<b>159</b>
การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act: PDPA)	159
หลักพื้นฐานการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	159
พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ในประเทศไทย	160
ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	162
บทบาท HR สำหรับดำเนินการตาม พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูล ส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	164
ขั้นตอนการดำเนินงานสำหรับการรองรับ พ.ร.บ. คุ้มครอง ข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	165
ประโยชน์ของการจัดทำการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	168
บทสรุป	170
กรณีศึกษา	170
เอกสารอ้างอิง	172
<b>บทที่ 8 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่</b>	<b>173</b>
แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่	173
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	181
บทสรุป	183
เอกสารอ้างอิง	185
<b>ดัชนี</b>	<b>186</b>
บรรณานุกรม	191
ภาคผนวก	198
ประวัติย่อ	199

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์	11
1.2 กลยุทธ์การจัดการในภาวะงานล้นคน	13
1.3 กลยุทธ์การจัดการในภาวะคนล้นงาน	13
3.1 การพยากรณ์ความต้องการอัตรากำลังคน	46
4.1 ตัวอย่างการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้อง ไปในทิศทางเดียวกัน	81
5.1 ตัวอย่างการกำหนดหัวข้อตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผล การปฏิบัติงานด้วย KPI	108
5.2 ตัวอย่างแบบประเมินผลงานประจำปีขององค์กรแห่งหนึ่ง	112
5.3 การถ่ายทอด Objectives and Key Results	117
5.4 เปรียบเทียบ KPIs และ OKRs	118
5.5 ตัวอย่างแบบประเมินการทำงานเป็นทีม	120
5.6 กำหนดสมรรถนะเปรียบเทียบ	129
5.7 อิทธิพลของสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงานจ้างตามภารกิจในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก	134

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ความเชื่อมโยงกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	5
1.2 ตัวอย่างหนังสือเตือนความผิดทางวินัย	8
1.3 ตัวอย่างแบบฟอร์มการโอนย้ายพนักงาน	14
1.4 ปัจจัยสำคัญของการรวมเป็นสหภาพแรงงาน	15
1.5 แสดงแนวการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล	18
2.1 องค์ประกอบของการวิเคราะห์งาน	25
2.2 การวิเคราะห์งาน	30
2.3 ตัวอย่างใบกำหนดหน้าที่งาน	34
2.4 รูปแบบการวิเคราะห์งานสมัยใหม่	36
3.1 กราฟแสดงทิศทางการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังคน	46
3.2 ตัวอย่างใบขออัตรากำลังคน	50
3.3 ตัวอย่างรายละเอียดเอกสารโฆษณาสมัครงาน	53
3.4 ตัวอย่างแบบทดสอบสำหรับพนักงานใหม่	57
3.5 ตัวอย่างเอกสารนัดหมายสัมภาษณ์งาน	59
3.6 ตัวอย่างแบบประเมินการสอบสัมภาษณ์	61
3.7 ตัวอย่างหนังสือนัดหมายทำสัญญาจ้างงาน	63
3.8 รูปแบบกระบวนการทำงานทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่	65
4.1 ระดับของการพัฒนาองค์การ	70
4.2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ	73
4.3 รายละเอียดการประเมินความคาดหวังในศักยภาพของพนักงาน	75
4.4 รายละเอียดกลุ่มการพัฒนาในงาน	76
4.5 รายละเอียดกลุ่มการพัฒนาตนเอง	78
4.6 รายละเอียดกลุ่มการฝึกอบรม	79
4.7 ตัวอย่างการฝึกอบรมในองค์การ	82
4.8 ขั้นตอนการฝึกอบรม	85
4.9 ตัวอย่างแบบฟอร์มหลักสูตรที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ	86
4.10 ตัวอย่างแบบฟอร์มขออนุญาต ฝึกอบรม	88

## สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
4.11 ตัวอย่างใบประเมินผลการฝึกอบรม	90
4.12 แบบการติดตามประเมินผลที่ได้รับหลังการฝึกอบรม	92
4.13 รูปแบบการพัฒนาศักยภาพพนักงานสมัยใหม่	95
4.14 รูปแบบของการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในองค์กร	97
4.15 การจัดการความรู้ส่งผลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	98
5.1 หลักการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ	106
5.2 กระบวนการในการวัดและประเมินผลบุคคล	110
5.3 การถ่ายทอดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)	113
5.4 กลยุทธ์การดำเนินงาน OKRs	115
5.5 การถ่ายทอด Objectives and Key Results ในระดับต่าง ๆ	116
5.6 ผลการวิเคราะห์ลงกราฟไทม์แมทซ์	129
5.7 โมเดลองค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่น	132
5.8 โมเดลองค์ประกอบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรท้องถิ่น	132
5.9 กรอบแนวคิดการวิจัยสมรรถนะในการทำงานมีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	133
6.1 องค์ประกอบของคำตอบแทน	144
6.2 ตัวอย่างแบบคำขอสมัครเข้าเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	151
6.3 แสดงรูปแบบคำตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลสมัยใหม่	152
7.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญสำหรับการรองรับ PDPA	166
8.1 การคงอยู่ของพนักงาน	175
8.2 รูปแบบการป้องกันอุบัติเหตุในโรงงานอุตสาหกรรมรีไซเคิล พลาสติกขนาดเล็ก	177
8.3 ภาพตัวอย่างการแก้ไขจุดที่อาจจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงาน	178
8.4 ภาพตัวอย่างประกอบการสวมใส่อุปกรณ์ป้องกันเท้า	179
8.5 การฝึกอบรมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	180
8.6 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่	181
8.7 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	182
8.8 การพัฒนาองค์กร	183

# บทที่ 1

## แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการองค์การในทุกวันนี้ ผู้บริหารต้องประสบกับปัญหายุ่งยากมากกว่าแต่ก่อน วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ส่งผลกระทบทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานขององค์การต้องพบกับความท้าทายเป็นอันมาก การที่ผู้บริหารกำหนดกิจกรรมการบริหารตามกระบวนการบริหารแบบเดิมอาจส่งผลให้องค์การไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ เนื่องจากในสภาวะการณ์ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อน โดยเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานมากขึ้นทุกขณะ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การต้องมีข้อมูลและทำความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป้าหมายและนำองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, 2552) หากมองทรัพยากรทางการบริหารที่ประกอบด้วย คน, เงิน, วัสดุ, เครื่องจักร และวิธีการ เราจะเห็นว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เพราะผู้บริหารต้องใช้คนทำงานต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์การกำหนด นอกจากนี้คนยังเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ให้ทำงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะขัดแย้งกับแนวคิดแบบเก่าที่ว่า การบังคับบัญชาถือเอาความคิดของหัวหน้างานเป็นหลัก การจัดการเป็นไปโดยใช้หลักความเคร่งครัดกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานโดยไม่คำนึงถึงความคิดเห็นส่วนตัวของแต่ละบุคคล แต่ในปัจจุบันแนวคิดแบบใหม่เห็นว่าทัศนะของนายจ้างต่อลูกจ้างเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นายจ้างให้ความสำคัญและความไว้วางใจต่อลูกจ้าง สอดคล้องกับแนวความคิดที่มองว่าบุคคลมีความต้องการและเต็มใจจะทำงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายโดยใช้ระบบการควบคุมตนเองผ่านการจูงใจให้ทำงานโดยไม่มองว่าเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีสิ่งจูงใจอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงินเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย (Rodriguez & Ventura, 2003)

คุณภาพของคนเป็นปัจจัยบ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์การธุรกิจ เพราะในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ สามารถจัดหาเงินทุน เครื่องมือ เทคโนโลยีและอุปกรณ์การทำงานได้ใกล้เคียงกัน แต่การหาคนที่มีความสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและมีศักยภาพเหนือคู่แข่งขั้นนั้นเป็นสิ่งที่ยากและท้าทายนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันเป็นอย่างสูง

การที่ได้คนเก่งและขยันเข้ามาอยู่ในองค์กรจะถือว่าได้สินทรัพย์ที่องค์กรต้องดำรงรักษา อีกทั้งต้องพัฒนาให้องค์กรอยู่เสมอ ทั้งนี้จะขอแบ่งพฤติกรรมของคนออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

**1. กลุ่มที่เก่ง + ขยัน** กลุ่มนี้ถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่ดีและมีค่าต่อองค์กรที่สุด เพราะคนกลุ่มนี้จะเป็นคนเก่งและขยันในการทำงาน นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างความก้าวหน้าที่ดีต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมั่นคง

**2. กลุ่มที่เก่ง + ไม่ขยัน** คนกลุ่มนี้มีคุณสมบัติของการเป็นคนเก่งสามารถเรียนรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ง่ายแต่ไม่ขยันในการทำงาน ส่งผลให้งานที่เป็นเป้าหมายขององค์กรอาจจะสำเร็จช้ากว่ากำหนด นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรจะด้อยกว่าคู่แข่งขั้นได้

**3. กลุ่มที่ไม่เก่ง + ขยัน** กลุ่มนี้ถือว่าเป็นคนไม่เก่งในการปฏิบัติงาน อาจมาจากการขาดประสบการณ์ แต่เมื่อมีความขยันในการทำงาน คนแบบนี้สามารถพัฒนาได้ โดยในช่วงแรก ๆ ของการปฏิบัติงานอาจเกิดความล่าช้าและจำเป็นต้องให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดโดยใช้ระบบพี่เลี้ยงฝึกสอนงาน จนกระทั่งมีประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในระดับหนึ่ง ผลการปฏิบัติงานจะดีขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานได้ เมื่อรวมกับความขยันในการทำงานส่งผลให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้อย่างยั่งยืน

**4. กลุ่มที่ไม่เก่ง + ไม่ขยัน** กลุ่มนี้จะอยู่ไปวัน ๆ แบบเช้าขามเย็นขาม คนกลุ่มนี้ไม่สามารถช่วยอะไรแก่องค์กรได้ เพราะเมื่อไม่เก่งแล้วยังขาดความขยันที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนางานให้ดีขึ้น จะทำให้องค์กรไม่พัฒนา นำไปสู่การเป็นองค์กรที่ไร้ประสิทธิภาพได้

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ทราบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะการจัดหาคนเข้าทำงานนั้นไม่ใช่แค่ขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการวางแผนและการจัดองค์กรเท่านั้น แต่เป็นขั้นที่สามารถกล่าวได้ว่าการจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานในองค์กรและได้คนที่ **เก่ง + ขยัน** เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งขั้นตอนหนึ่งในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการจัดหาบุคคล การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคล การจูงใจและการบำรุงรักษาพนักงาน (Nieto , 2006) ในทัศนะของ Sahdev (2003) มองว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือการเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถ เป็นคนดีมาปฏิบัติงานและจัดการดูแลให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของสถานประกอบการ ทั้งนี้หัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คือการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน นั่นคือจัดคนเข้าทำงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ซึ่ง Legge (1955) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำให้เกิดคุณค่าของรายบุคคลจนสามารถทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก แอ็องแตง (2552) ที่ได้ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ากับการปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันแก่สมาชิกที่พ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต จากข้อมูลดังกล่าวสรุปว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการของการจัดการงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหามอบหมายบุคลากรเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา การประเมินและการฝึกอบรมพัฒนา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงานในองค์การ ทั้งนี้หัวใจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน นั่นคือจัดคนเข้าทำงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด อีกทั้งสรรหาเพื่อให้ได้คนที่มีความเหมาะสมมาปฏิบัติงานและจัดการดูแลให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

### ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อบริษัทต่าง ๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชนหรือแม้กระทั่งในหน่วยงานราชการเอง เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใดย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่คุณภาพของคนในองค์กรนั้น ๆ สาเหตุที่ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญจะขออธิบายตามประเด็นดังต่อไปนี้ (Huselid, 1995)

1. ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ใช้ทรัพยากรทางการจัดการต่าง ๆ ทั้งหมดในการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีความสำคัญ เพราะหากเราได้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานแต่กลับทำงานโดยไม่ใส่ใจที่จะดูแลรักษาทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่จะส่งผลให้องค์การเกิดความเสียหายได้

2. มนุษย์เองถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด โดยทรัพยากรที่อยู่ในตัวของมนุษย์นั้นก็คือความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยแต่ละคนจะมีทรัพยากรดังกล่าวในระดับที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าจะสามารถดึงทรัพยากรที่อยู่ในตัวเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดได้อย่างไร

3. เป็นผู้แสดงบทบาทต่าง ๆ ในองค์กรโดยประกอบด้วยหลายบทบาท เช่น เป็นผู้คิดนโยบายและกำหนดนโยบายซึ่งเป็นบทบาทในกลุ่มผู้บริหาร นอกจากนี้ยังเป็นผู้นำแผนไปลงมือสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นบทบาทในกลุ่มพนักงาน จากบทบาทดังกล่าวจะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญมากในการดำเนินงานตามบทบาทของตนให้ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

4. มนุษย์เป็นปัจจัยในการทำงานขององค์กรที่ต้องใช้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในประเด็นปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน พร้อมกับมีความแปรปรวนที่ควบคุมได้ยาก โดยเป็นงานที่ไม่สามารถใช้เครื่องจักรมาดำเนินการแทนได้ด้วยเหตุนี้การรับและรักษาคนดีเอาไว้ในองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กรและสร้างความได้เปรียบคู่แข่งขันในระยะยาว

สรุปได้ว่าทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นทรัพยากรที่มีค่าและสำคัญขององค์กร เพราะมนุษย์ทำหน้าที่เป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์กรและมีบทบาทในการคิดวางแผนนโยบายจนไปสู่การลงมือปฏิบัติ อีกทั้งทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยในการทำงานขององค์กรที่มีความสลับซับซ้อนและควบคุมยาก จึงนับว่าทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญมากในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

### **ความเชื่อมโยงกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

การพัฒนาและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ดังแสดงความเชื่อมโยงกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงความเชื่อมโยงกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Mathis, R.L. & Jackson, J.H.( 2008). *Human Resource Management*, 12<sup>th</sup> ed. USA: Thomson South-Western.

ความเชื่อมโยงกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการใช้กลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนความต้องการของพนักงานในอนาคต และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่ได้คาดหวังไว้ หากเรากำหนดแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนจะเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลให้เป็นการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กร
2. การบริหารงานจัดจ้างที่เป็นธรรม เป็นความท้าทายในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องให้ความสำคัญสำหรับพนักงานทุกคนในองค์กร โดยมีการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับเกี่ยวกับโอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน ซึ่งมีผลต่อกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ ทั้งองค์กร

3. การจัดหาพนักงาน ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องมีการวางแผนและการจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพียงพอเพื่อเติมเต็มส่วนงานในองค์กร ทั้งนี้ต้องมีการวิเคราะห์งานและมีการวางรากฐานสำหรับพนักงาน โดยมีการระบุรายละเอียดของคุณสมบัติและความต้องการของตำแหน่งงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการคัดเลือกที่เกี่ยวข้องกับการเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาเติมเต็มงานต่าง ๆ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาศักยภาพพนักงาน เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กรสำหรับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ส่งเสริมให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการขับเคลื่อนองค์กร เริ่มตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การจัดการและพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมถึงการวางแผนงานสำหรับจัดฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับรายละเอียดของตำแหน่งงาน

5. การบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบของการจ่ายเงินเป็นสิ่งจูงใจและผลประโยชน์ตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการบริหารจัดการค่าตอบแทนที่จูงใจให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจ ส่งผลให้เกิดความผูกพัน จงรักภักดี และสามารถแสดงศักยภาพการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้การบริหารค่าตอบแทนอาจรวมถึงการให้สวัสดิการอื่น ๆ ที่ไม่อยู่ในรูปแบบของเงิน เช่น การให้สวัสดิการรักษาพยาบาล การให้ของรางวัลสำหรับพนักงานที่อยู่ในองค์กรมาเป็นเวลานาน การให้โบนัสพิเศษในกรณีที่มีกำไรมากขึ้น เป็นต้น

6. การบริหารความเสี่ยงและการคุ้มครองคนงาน ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีกระบวนการและจัดกิจกรรมบริหารความเสี่ยงในสถานที่ทำงานเป็นการตอบสนองต่อข้อกังวลด้านสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานในสถานที่ทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานจะได้รับความรู้ในข้อควรปฏิบัติของการทำงานในองค์กร รวมไปถึงการได้รับความคุ้มครองและมีสิทธิในด้านต่าง ๆ ตามข้อกำหนดทางกฎหมาย

7. การบริหารแรงงานสัมพันธ์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ใช้ระบบแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก การรับฟังข้อเรียกร้องและปัญหาความต้องการของพนักงาน โดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขข้อขัดแย้งร่วมกัน รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการสื่อสารและปรับปรุงนโยบายสำหรับการดูแลพนักงาน และมีการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานด้านเงื่อนไขการทำงาน เช่น วันหยุด วันเวลาการทำงาน การทำสัญญาจ้างแรงงาน ค่าตอบแทน ค่าล่วงเวลา ด้านสวัสดิการสิทธิผลประโยชน์ เป็นต้น

## การดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขอบเขตการปฏิบัติงานที่สำคัญได้แก่ กิจกรรมการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ (Procurement) ผ่านกระบวนการทางทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ อีกทั้งกิจกรรมการอำรรักษาบุคคลในองค์กร (Employee Retention) ทั้งนี้ทางผู้บริหารองค์กรจะดำเนินการเพื่อสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจแก่ทุกพนักงานทุกคนในองค์กร นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employees Performance Appraisal) บนฐานของการประเมินผลอย่างยุติธรรม รวมถึงการพ้นจากงาน (Withdrawal) ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยในมิติของการพ้นจากงานที่เป็นเชิงลบนั้น หากพนักงานมีการกระทำความผิดร้ายแรงทางองค์กรควรต้องมีการออกหนังสือตักเตือนความผิดทางวินัย ซึ่งสามารถแสดงตัวอย่างหนังสือตักเตือนความผิดทางวินัย ได้ดังภาพที่ 1.2

หนังสือเตือนความผิดทางวินัย  
Employee Misconduct Notice

วันที่.....

ถึง นาย/นาง/นางสาว ..... รหัสพนักงาน .....

ตำแหน่ง ..... แผนก ..... ฝ่าย .....

ด้วยสาเหตุที่ทำได้ฝ่าฝืนวินัยการทำงาน หรือถูกระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน

โดยมีรายละเอียดดังนี้ : (ระบุให้ชัดเจน)

เพื่อรักษาไว้ซึ่งระเบียบข้อบังคับของบริษัท ฯ จึงเห็นลงโทษพนักงานตามขั้นตอนต่อไป  
ระดับความผิดที่ได้รับคือ (Classification of Offences)

การลงโทษเป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

- |                                                                    |                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ตักเตือนด้วยวาจา บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร | <input type="checkbox"/> พักงาน ไม่เกิน 7 วัน (ไม่ได้รับค่าจ้าง) |
| <input type="checkbox"/> ตักเตือนบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร          | ตั้งแต่วันที่ ..... ถึง .....                                    |
| <input type="checkbox"/> ภาคทัณฑ์                                  | <input type="checkbox"/> เลิกจ้างตั้งแต่วันที่.....              |
| <input type="checkbox"/> ให้ออกงานโดยไม่ได้รับค่าจ้าง              | เป็นต้นไป โดยไม่จ่ายค่าชดเชย                                     |

หนังสือเตือนดังกล่าวมีอายุความหนึ่งปีนับแต่กระทำความผิด การกระทำความผิดซ้ำจากกรณีความผิดเดิม ถือเป็น การเลิกจ้างโดยชอบตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ตามมาตรา 119 วรรค 4 ฝ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน หรือระเบียบ หรือคำสั่งของนายจ้างอันชอบด้วยกฎหมายและเป็นธรรม และนายจ้างได้ตักเตือนเป็นหนังสือแล้ว เว้นแต่กรณีร้ายแรงนายจ้างไม่จำเป็นต้องตักเตือน

เบื้องต้นข้าพเจ้าได้อ่านรายละเอียดเกี่ยวกับหนังสือเตือนแล้วอย่างถี่ถ้วน เห็นว่าตรงตามที่ได้ระบุในรายละเอียดนั้นจริง ซึ่งข้าพเจ้ายอมรับว่าเป็นความผิดดังกล่าวเกิดจากการกระทำของข้าพเจ้าจริง ซึ่งข้าพเจ้าจะปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

ลงชื่อ ..... Employee

ลงชื่อ ..... General Manager

DATE...../...../.....

DATE...../...../.....

ลงชื่อ ..... HR Dept.

DATE...../...../.....

ภาพที่ 1.2 แสดงตัวอย่างหนังสือเตือนความผิดทางวินัย