



# ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการ บริหารทรัพยากรบุคคลใน ภาครัฐและเอกชน

Company LOGO

# ประเด็นที่จะศึกษา

1. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
  - ความหมาย
  - ความสำคัญ
2. กรอบแนวคิดการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
3. ระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
  - ระบบอุปถัมภ์
  - ระบบคุณธรรม
4. การแข่งขันขององค์การสมัยใหม่ความท้าทายของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

## แก่นแท้ของคน

- **ชีวิตการทำงานไม่เหมือนกับการเรียน**
  - เหนื่อยยากแสนสาหัส
  - ศัตรูมากมายจ้องทำลายล้าง
  - ไม่มีเจ้านายที่ใจดี
  - มีแต่เจ้านายที่โหดร้าย
- **ทำอย่างไรให้ชีวิตการทำงานดูดีและปลอดภัย**



# การบริหารทรัพยากรมนุษย์



ทรัพยากรในการบริหาร



# ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## พยอม วงศ์สารศรี

“ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจาก การทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุ อื่นใดในงานให้สามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข”



# ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## สุนันทา เลานันทน์

“การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการ  
ตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้อกับบุคลากร  
ทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่  
มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมาย  
ขององค์กร”



# ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิชัย โสสุวรรณจินดา

“การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัด เลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติ ในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาอํารงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงาน ในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข”



## ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- เรย์มอนด์ โน และคณะ (Raymond Noe et al)
- “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติ และระบบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทัศนคติ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน”





## สรุป


- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป

# ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์





## ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง
  2. ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร
  3. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม
  5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร
  6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี
  7. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร
- 



# ประเด็นที่จะศึกษา

1. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
  - ความหมาย
  - ความสำคัญ
2. กรอบแนวคิดการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
3. ระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
  - ระบบอุปถัมภ์
  - ระบบคุณธรรม
4. การแข่งขันขององค์การสมัยใหม่ความท้าทายของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์



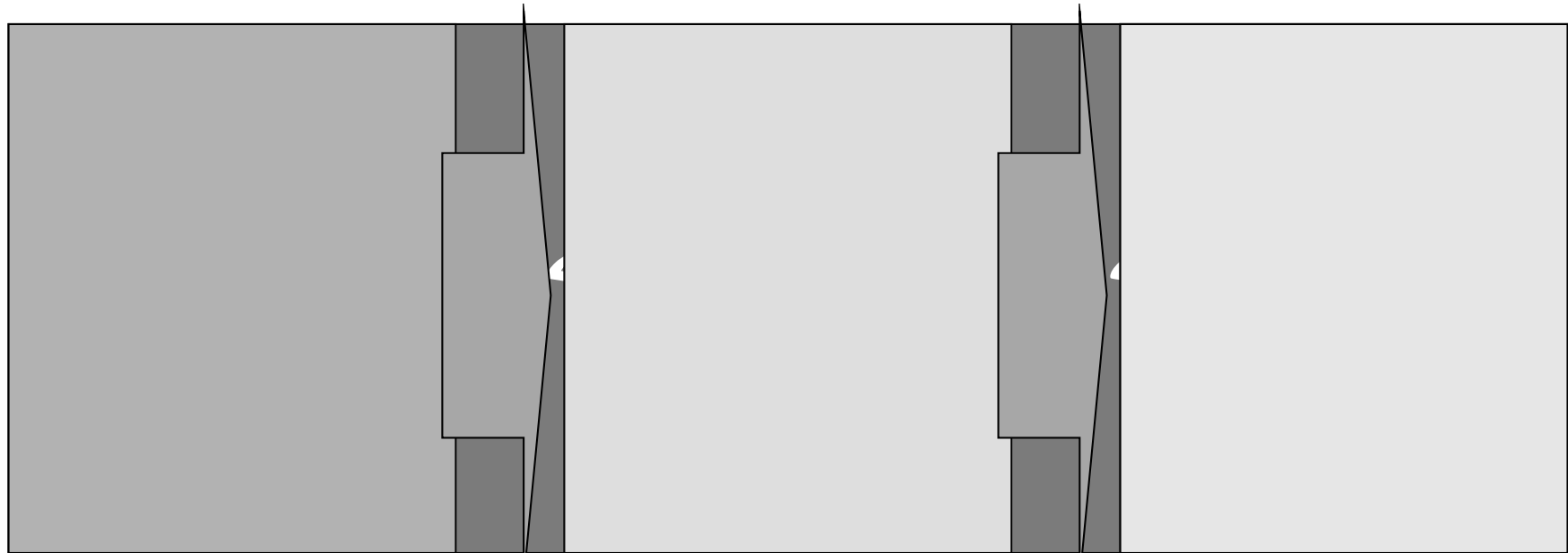
# กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

# ทฤษฎีในทฤษฎีการบริหารงานที่ร่วมภาคทฤษฎี

ก่อนเข้าร่วมงาน

ขณะปฏิบัติงาน

ภายหลังจากการร่วมงาน



Acquisition

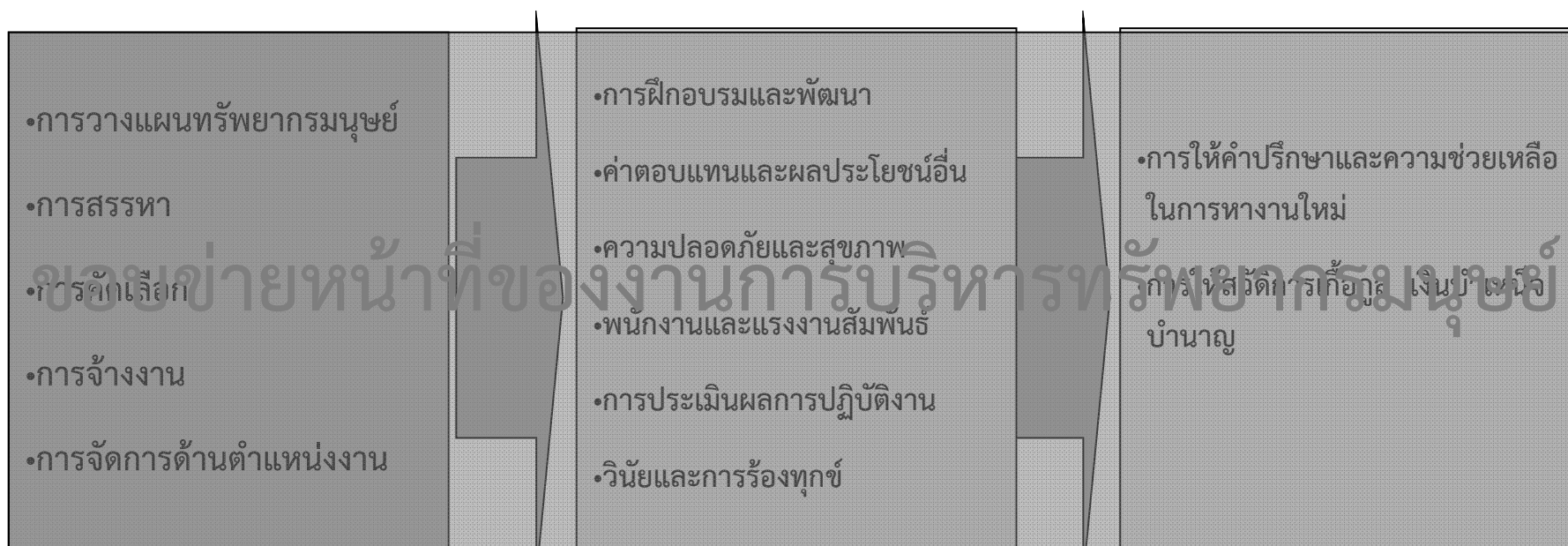
Retention

Separation

## ก่อนเข้าร่วมงาน

## ขณะปฏิบัติงาน

## ภายหลังจากการร่วมงาน



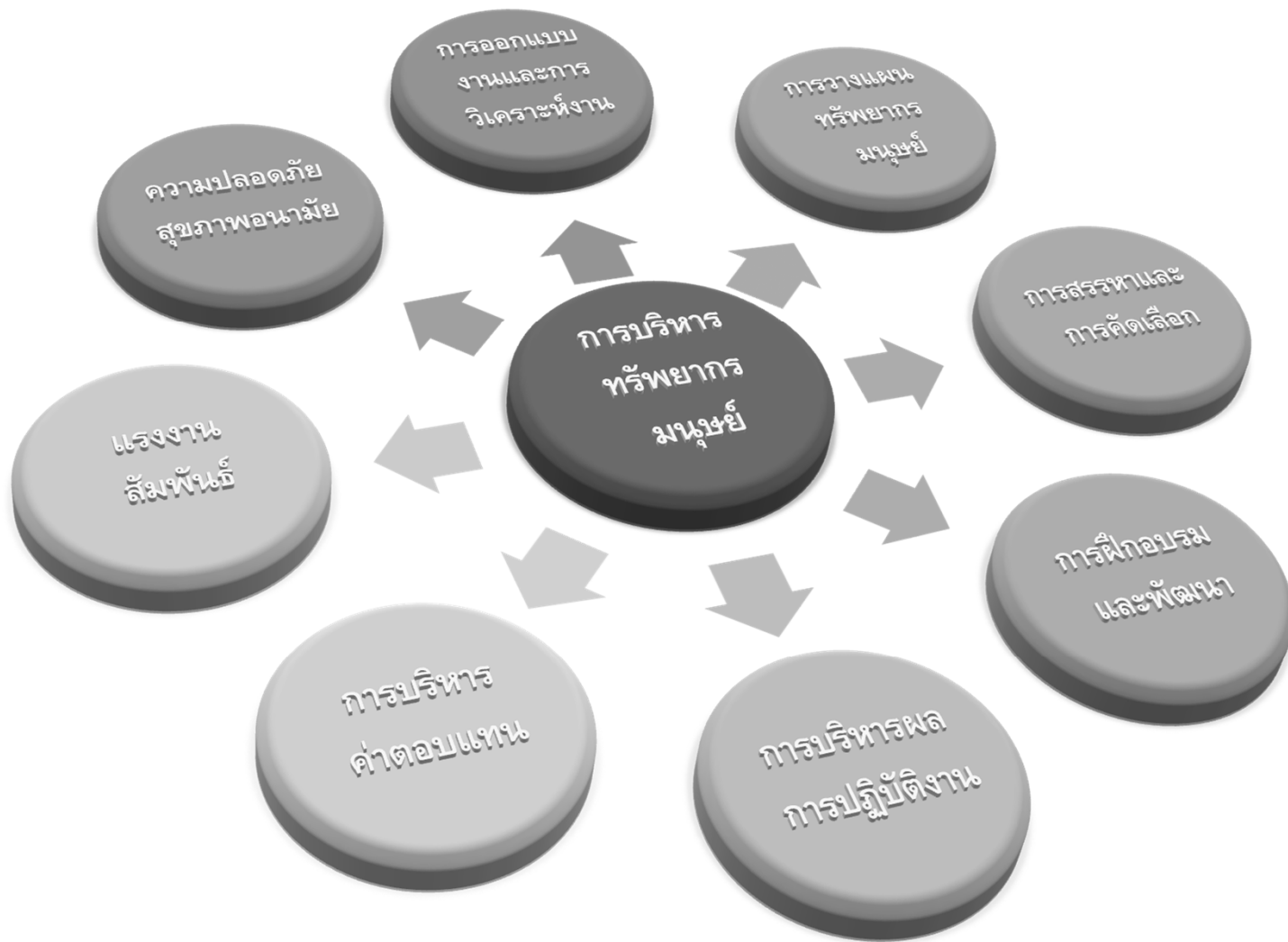
Acquisition

Retention

Separation

## กรอบแนวคิดการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะเวลาสำคัญ ตั้งแต่การได้คนมาทำงานในองค์กร (Acquisition) การดูแลรักษาให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Retention) และการดูแลการออกจากงานของคนงาน (Separation) โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกัน



# ประเด็นที่จะศึกษา

1. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
  - ความหมาย
  - ความสำคัญ
2. กรอบแนวคิดการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
3. ระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
  - ระบบอุปถัมภ์
  - ระบบคุณธรรม
4. การแข่งขันขององค์การสมัยใหม่ความท้าทายของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์



# ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์



# || ระบบที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- ระบบอุปถัมภ์
- ระบบคุณธรรม

# ความหมายของระบบอุปถัมภ์

- ระบบอุปถัมภ์ คือ ระบบความสัมพันธ์ ระหว่างคนสองคน ที่มีสถานภาพทางสังคมที่ไม่เท่าเทียมกัน แต่อยู่ร่วมกันด้วยผลประโยชน์ต่างตอบแทน หรือ มีความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนระหว่างกัน

# ชื่อเรียกต่างๆของระบบอุปถัมภ์

- ระบบเส้นสาย
- ระบบซุบเลียง
- ระบบพรรคพวก
- ระบบชอบพอเป็นพิเศษ
- ระบบญาตินิยม
- ระบบหน้าหนอนซ่อนไซ

# ลักษณะของระบบอุปถัมภ์

- อาศัยความเชื่อถือ ไว้วางใจ
- ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่ชัด
- การบริหาร สั่งการทุกขั้นตอนเป็นไปตามความพอใจของผู้มีอำนาจ

# ระบบอุปถัมภ์ (Spoils System, Patronage System)



ระบบอุปถัมภ์...ล้าหลังมาก

เพราะเศรษฐกิจปัจจุบันเราเน้นการแข่งขัน  
ที่ใช้ความรู้ความสามารถและคุณธรรมเป็นหลัก  
คนไทยยังติดความสบายจึงไม่ตื่นตัว

รองศาสตราจารย์ วิทยากร เชียงกูล

คณบดีวิทยาลัยนวัตกรรมการสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

## ระบบอุปถัมภ์ (Spoils System, Patronage System)




การซื้อเสียงในเมืองไทยยังเฟื่องฟู  
เพราะมีการอุปถัมภ์ทั้งชีวิต  
ตั้งแต่เงินค่าคลอดบุตรทุนการศึกษา  
จนถึงเงินค่ารักษาโรคเมื่อชรา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัยยนต์ ประดิษฐ์ศิลป์

# เปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของระบบ

ข้อดี	ข้อเสีย
บริหารงานบุคคลได้รวดเร็ว	ไม่มีหลักประกันว่าจะได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาทำงาน
เปลี่ยนแปลงแก้ไขได้สะดวก	มุ่งรับใช้บุคคลมากกว่าหน่วยงาน (ตามลักษณะนิสัยของคนไทยคือ รู้จักบุญคุณคน)
มีความขัดแย้งน้อย	ผู้ปฏิบัติขาดความมั่นคง และไม่มีหลักประกันเรื่องความก้าวหน้า
เหมาะสมกับตำแหน่งบางตำแหน่ง	ขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงานไม่ดี
สอดคล้องกับการปกครองที่มีพรรคการเมือง	หน่วยงานพัฒนายาก *



# ระบบคุณธรรม ( Merit System)

- ระบบคุณวุฒิ
- ระบบคุณความดี
- ระบบความรู้ความสามารถ



# ลักษณะของระบบคุณธรรม

- หลักความรู้ความสามารถ (Competence)
- หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity)
- หลักความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (Security of tenure)
- หลักความเป็นกลางทางการเมือง \* (Political Neutrality)

\* ยากที่สุด เพราะการเมืองเป็นระบบอุปถัมภ์ จำเป็นต้องหาพรรคพวก โดยการดึงข้าราชการประจำมาเป็นกลุ่มแรก

# เปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของระบบคุณธรรม

ข้อดี	ข้อเสีย
สอดคล้องกับระบอบประชาธิปไตย (ความเสมอภาค)	ทุกอย่างล่าช้า กระบวนการมาก หลายขั้นตอน
ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเข้าทำงาน	สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก
ทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ	ความสัมพันธ์เป็นแบบทางการ
สร้างขวัญและกำลังใจ(ประกันความมั่นคง)	จะได้ผลก็ต่อเมื่อทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ
ส่งเสริมศักดิ์ศรี เกียรติภูมิของผู้ปฏิบัติงาน	

# ประเด็นที่จะศึกษา

1. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
  - ความหมาย
  - ความสำคัญ
2. กรอบแนวคิดการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
3. ระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
  - ระบบอุปถัมภ์
  - ระบบคุณธรรม
4. การแข่งขันขององค์การสมัยใหม่ความท้าทายของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์



# การแข่งขันขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่ ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

# ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคลกับ HRM

## การบริหารงานบุคคล (PM)

- มุ่งการควบคุมเป็นหลัก
- ตั้งรับปัญหา
- มุ่งระยะสั้น
- บทบาทหน้าที่จำกัด
- องค์กรขนาดใหญ่ในระบบปิด
- ไม่สนใจชีวิตส่วนตัวของแต่ละคน
- สภาพการทำงานในวงแคบ

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

- มองคนเป็นทรัพยากรมนุษย์สามารถควบคุมตนเองได้
- มีการวางแผนเชิงรุก
- มุ่งระยะยาว
- บทบาทที่หลากหลาย
- มีลักษณะเป็นหน่วยเคลื่อนที่ของระบบเปิดพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน
- มองถึงชีวิตส่วนตัวแต่ไม่ละเมิดปกป้องสิทธิส่วนตัว
- มีรูปแบบหลากหลายขึ้น



PM = Personnel management

HRM = Human resource Management

# ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคลกับ HRM

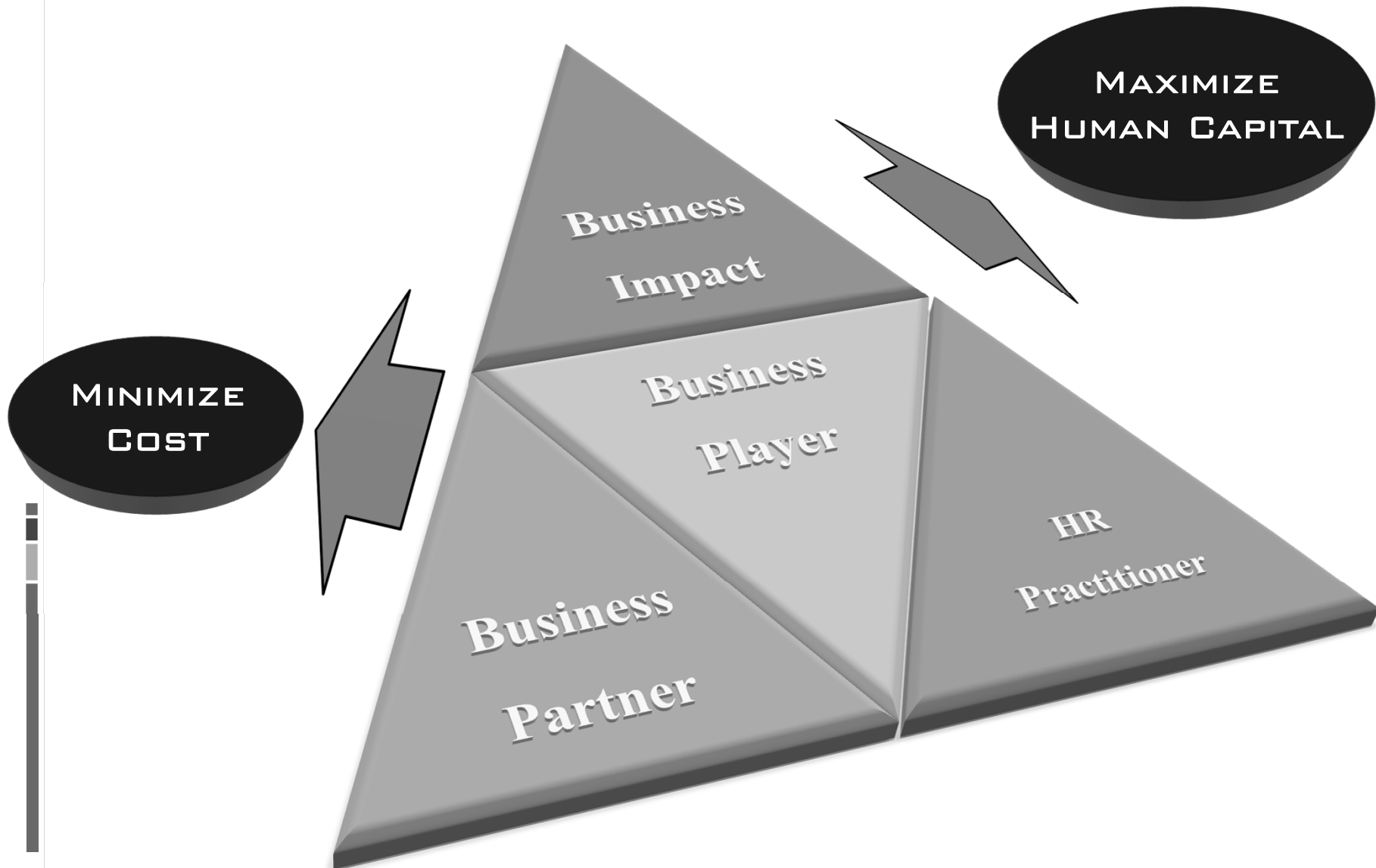
## การบริหารงานบุคคล (PM)

- ทำตามกฎระเบียบ
- ลักษณะองค์การไม่เปลี่ยนแปลง  
สิ่งแวดล้อมคงเดิม
- ลักษณะแรงงานคล้ายคลึงกัน  
ทั่วโลกทำให้บริหารงานง่าย
- ทำอะไรแบบเดิม
- มองคนเป็นค่าใช้จ่าย ต้องลด  
ค่าใช้จ่าย
- มีลักษณะเป็นศูนย์ต้นทุน  
(Cost Center)

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)

- นำ MIS มาใช้ในกระบวนการ
- มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- แรงงานหลากหลาย
- มีความยืดหยุ่น
- ใช้คนให้เต็มศักยภาพ
- มองคนเป็นทรัพย์สินต้องมีการลงทุน

# HR on New Role Model

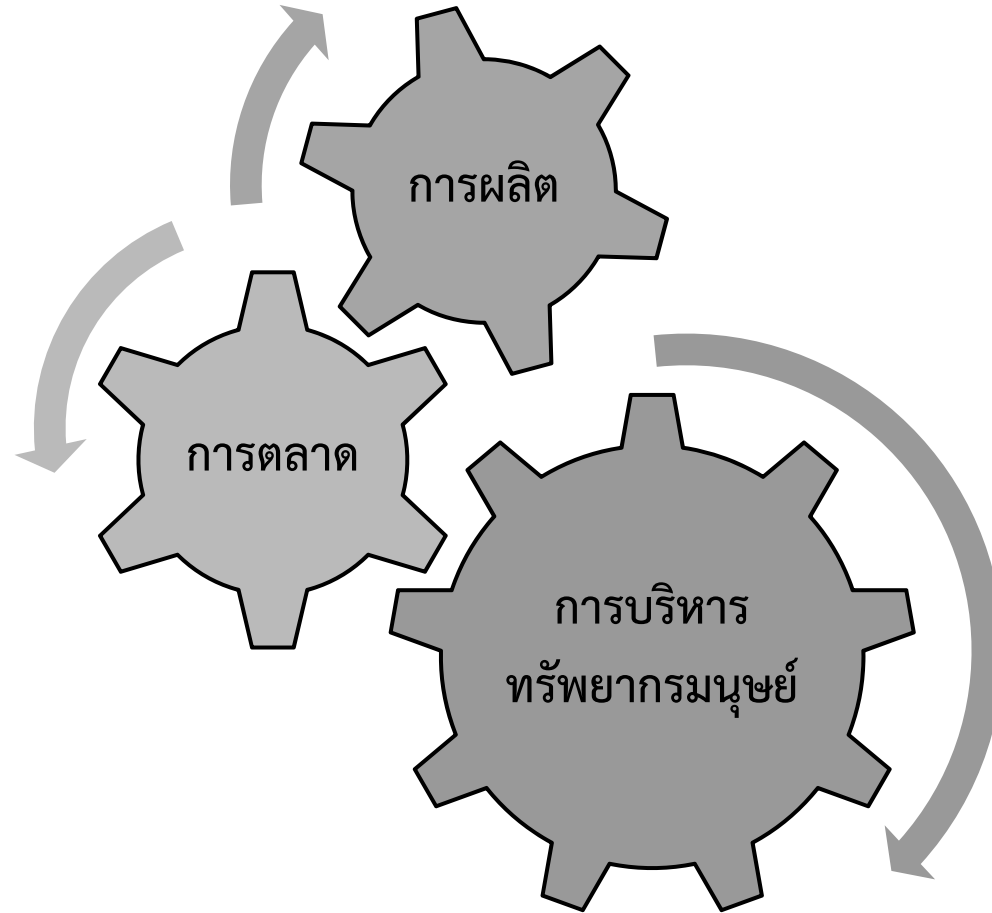




ดาวรุ่ง

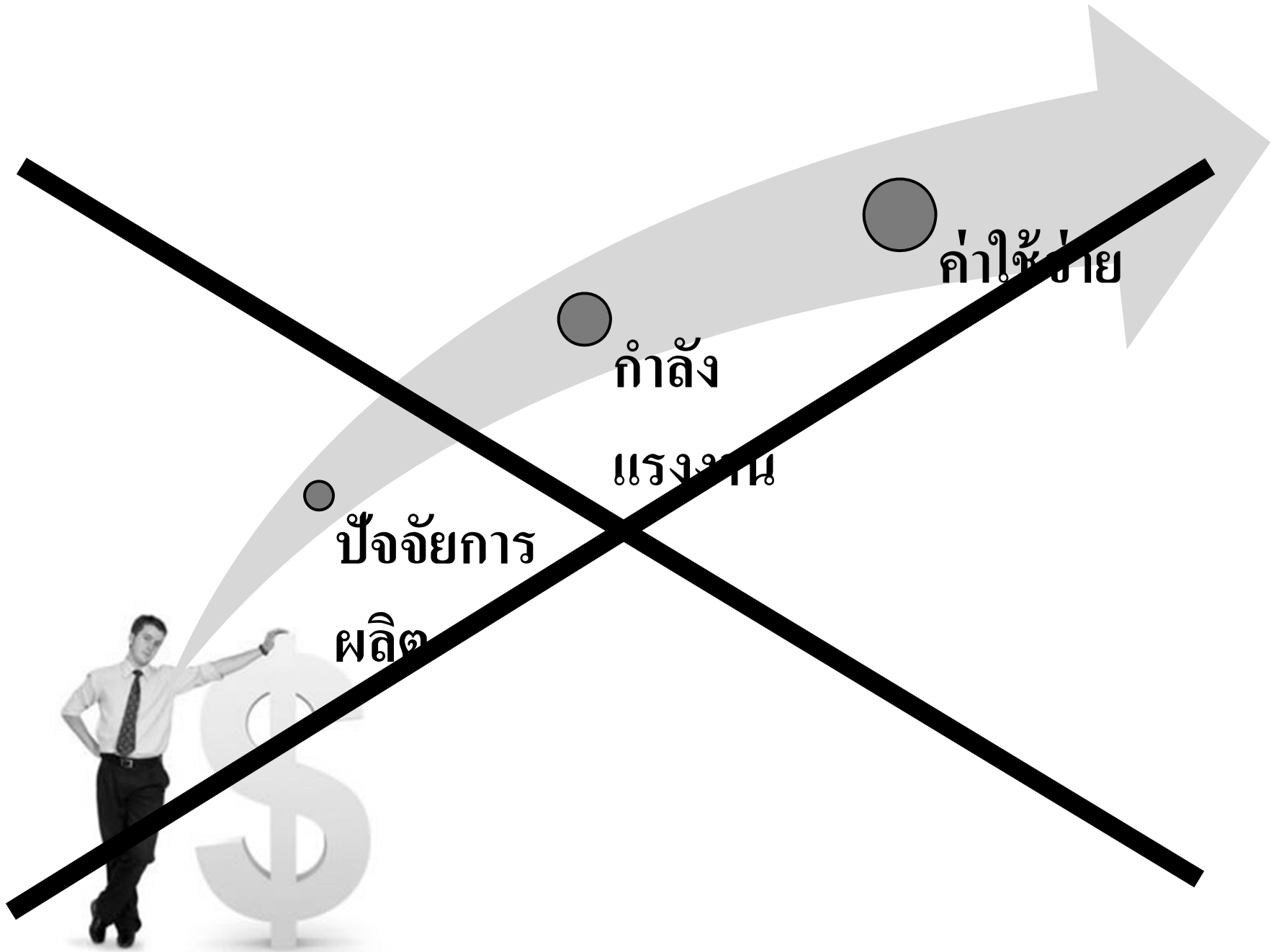
The Rising Star





# แสวงหาคนที่มึคุณภาพ








## HR on New Role Model (Explanation)

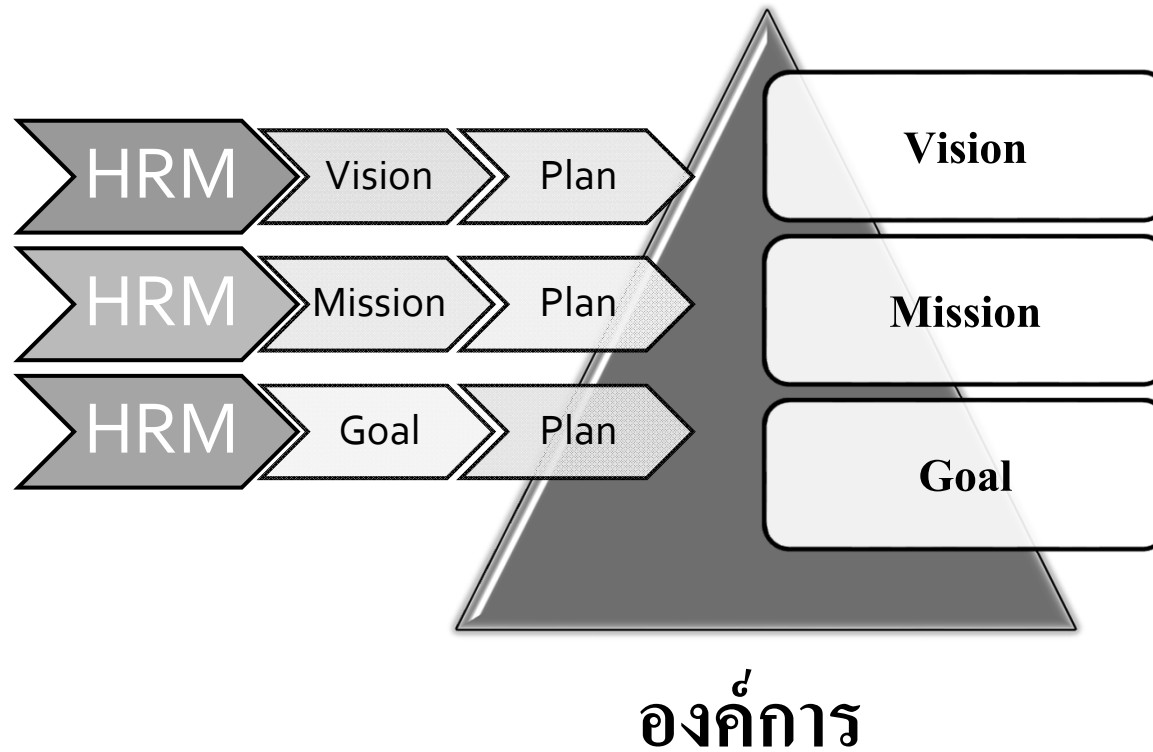
- การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสายงานหนึ่งที่กลายเป็น "ดาวรุ่ง" (rising star) ขององค์กรต่างๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชน และแม้กระทั่งในหน่วยงานภาครัฐ เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเองไปด้านไหน ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องของคนทั้งสิ้น จนอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรอยู่ที่ "คุณภาพของคน" ในองค์กรนั้นๆ
- "คน" ที่เคยถูกมองเห็นว่าเป็นเพียงแค่ "ปัจจัยการผลิต" หรือให้ความสำคัญเป็นแค่ "แรงงาน" หรือ "กำลังคน" กำลังถูกนิยามว่าทกรมใหม่ว่าเป็น "ทรัพยากรมนุษย์" หรือ "ทุนมนุษย์" หน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องของคนในองค์กรก็กำลังประกาศว่าจะเปลี่ยนบทบาทจาก "งานบริหารบุคคลและธุรการ" ไปเป็น "การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์"



# หน้าที่ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 


# หน้าที่ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

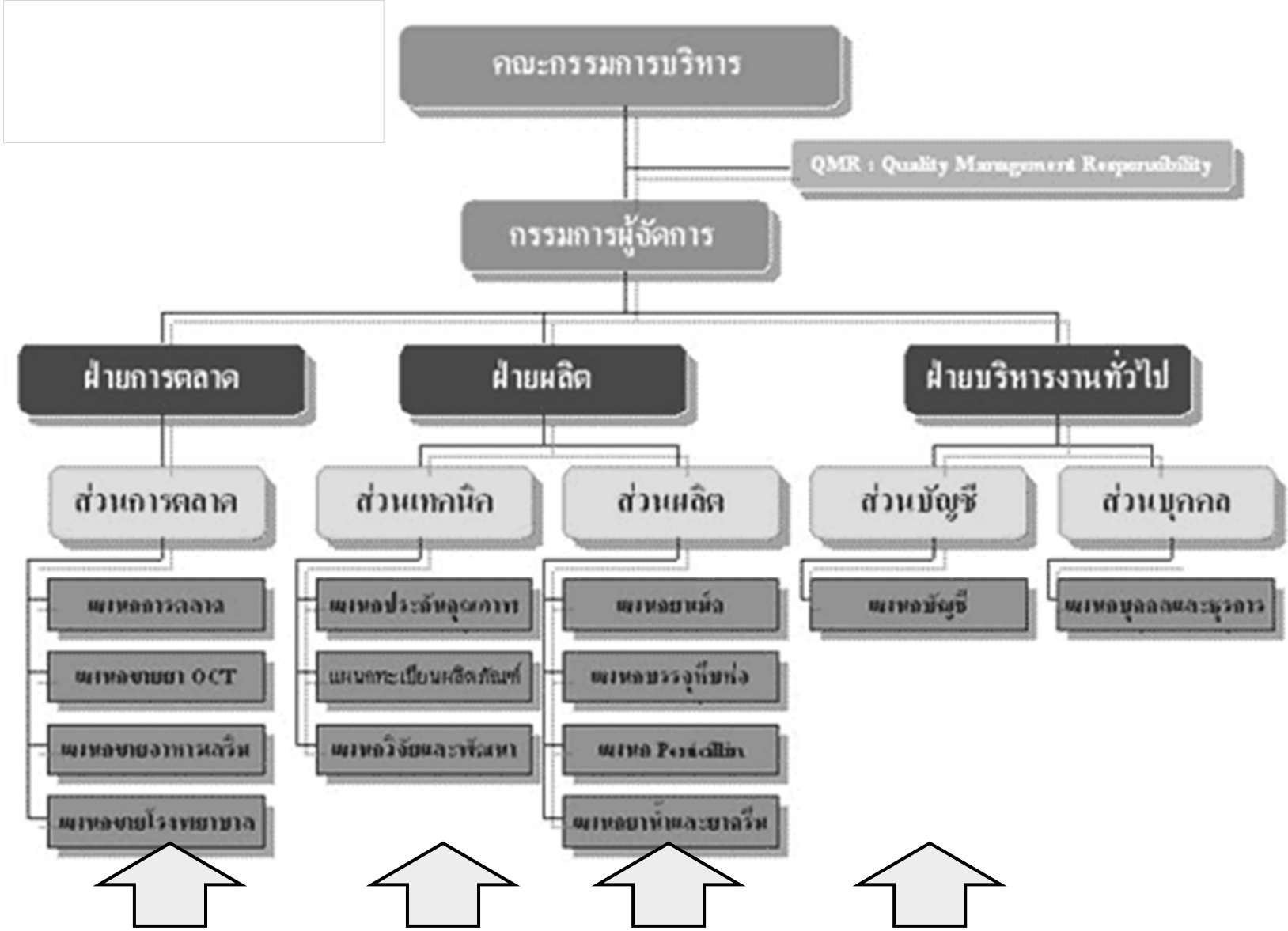






# หน้าที่ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร
  2. ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้ เป็นเรื่อง que ผู้บริหารสายงานด้านต่างๆ (senior line managers) จะต้องรับผิดชอบ
- 



# หน้าที่ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้ เป็นเรื่อง que ผู้บริหารสายงานต่างๆ (senior line managers) จะต้องรับผิดชอบ
3. เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ (labour relations) ที่เคยเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพ แรงงาน จะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ (Management-employee relations) ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคน ในองค์กรเปลี่ยนจากแบบ "กลุ่มนิยม" (collectivism) ไปเป็น "ปัจเจกนิยม" (individualism)



# หน้าที่ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้ เป็นเรื่อง que ผู้บริหารสายงานด้านต่างๆ (senior line managers) จะต้องรับผิดชอบ
3. เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ (labour relations) ที่เคยเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพ แรงงาน จะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ (management-employee relations) ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคน ในองค์กรเปลี่ยนจากแบบ "กลุ่มนิยม" (collectivism) ไปเป็น "ปัจเจกนิยม" (individualism)
4. แนวคิดเรื่องของการสร้างควมมีพันธกิจผูกพัน (commitment) การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (sense of belonging) การคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ๆ เช่น เป็นผู้เอื้ออำนวย เพิ่มบทบาทอำนาจ และ สร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร (facilitator, empowerer, enabler)

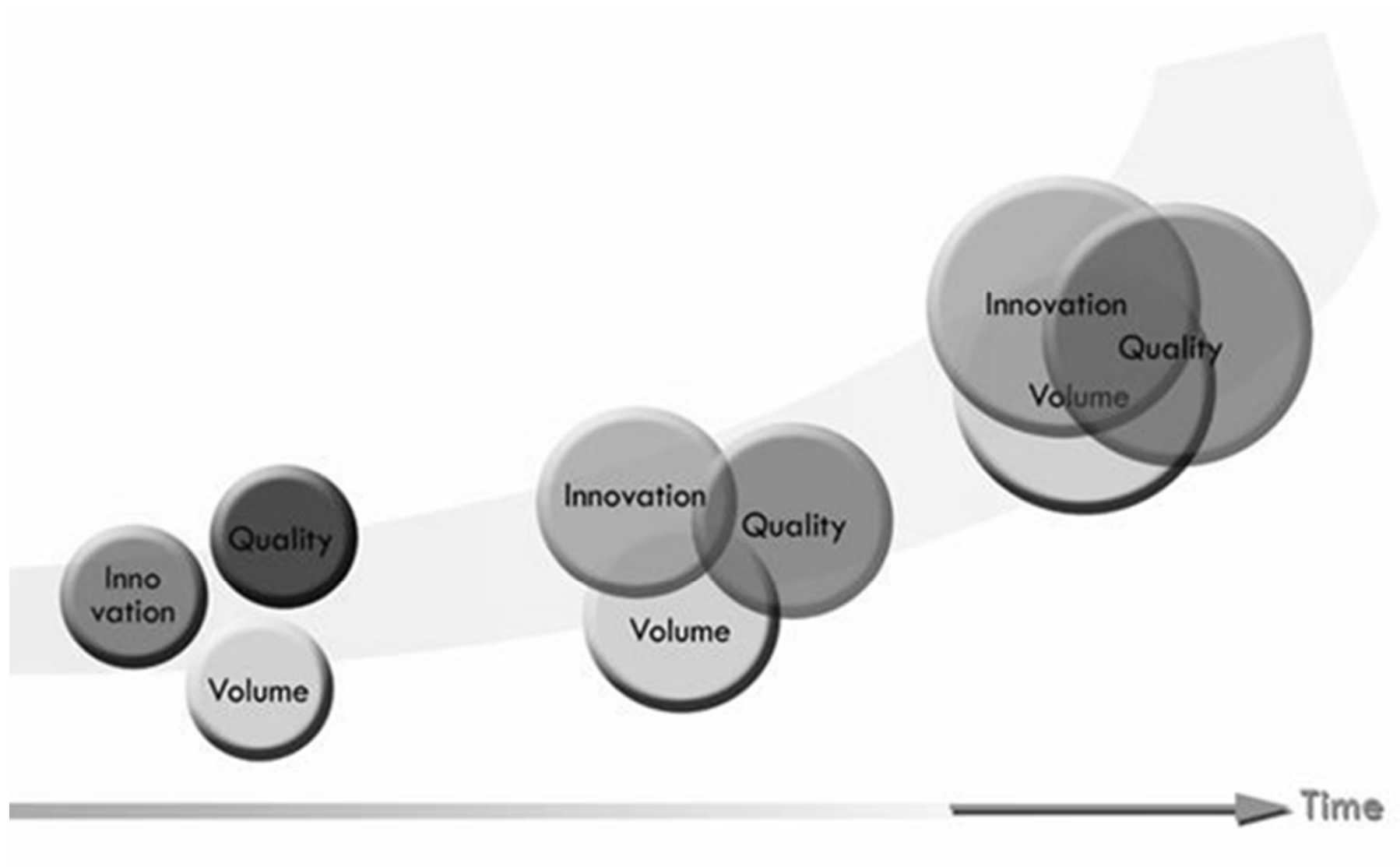


## การเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่(MACRO-CHANGE) ในอนาคต

1. เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร (INFORMATION TECHNOLOGY )
2. โลกไร้พรมแดน(GLOBALIZATION)
3. เศรษฐกิจแนวใหม่(EMERGING ECONOMY)
4. ระบบเสรีนิยม(LIBERLIZATION)
5. ระบบปกป้องนิยม(PROTECTIONISM)
6. ระบบภูมิภาคนิยม(REGIONALIZATION)









คู่แข่งอยู่ห่างจากเราแค่เพียงหนึ่งเมาส์ Click