



## ประเด็นที่จะศึกษา

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

## แก่นแท้ของคน

- ชีวิตการทำงานไม่เหมือนกับการเรียน
  - เหนื่อยยากแสนสาหัส
  - ศัตรูมากมายจ้องทำลายล้าง
  - ไม่มีเจ้านายที่ใจดี
  - มีแต่เจ้านายที่โหดร้าย
- ทำอะไรให้ชีวิตการทำงานดูดีและ  
ปลอดภัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์



## ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### พยอม วงศ์สารศรี

“การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคล ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาอํารงรักษาให้ สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิต ที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการ แสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ ต้องพ้นจาก การทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุ อื่นใดในงานให้ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข”



## ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### สุนันทา เลานั่นทน

“การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร”



## ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

□ เรย์มอนด์ โน และคณะ (Raymond Noe et al)

□ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติ และระบบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผล การปฏิบัติงานของพนักงาน”



## สรุป

- ▣ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป

## ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

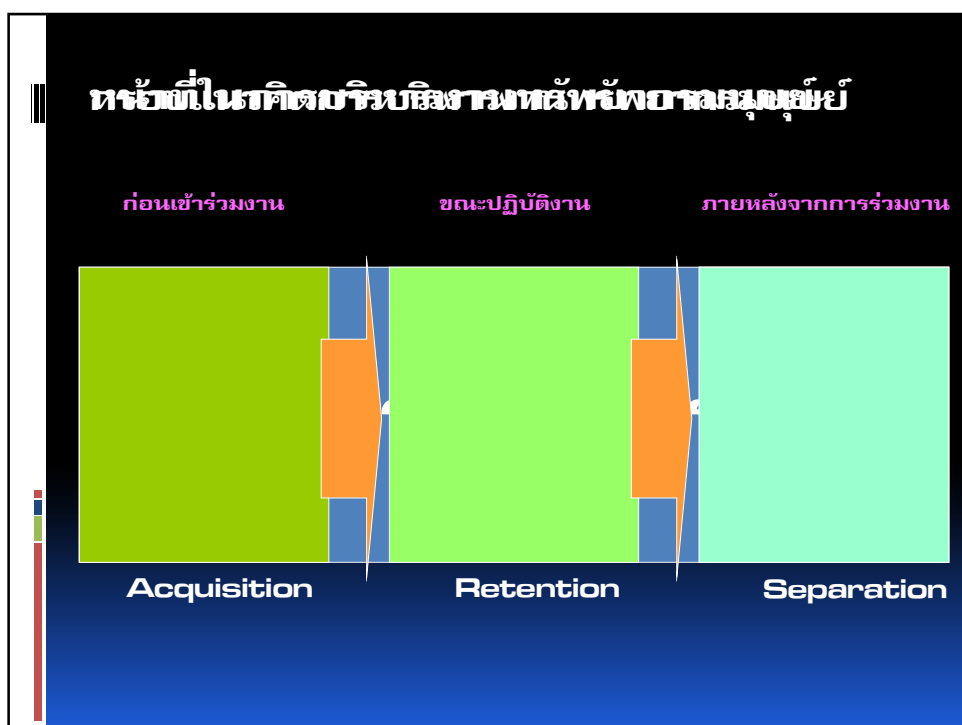
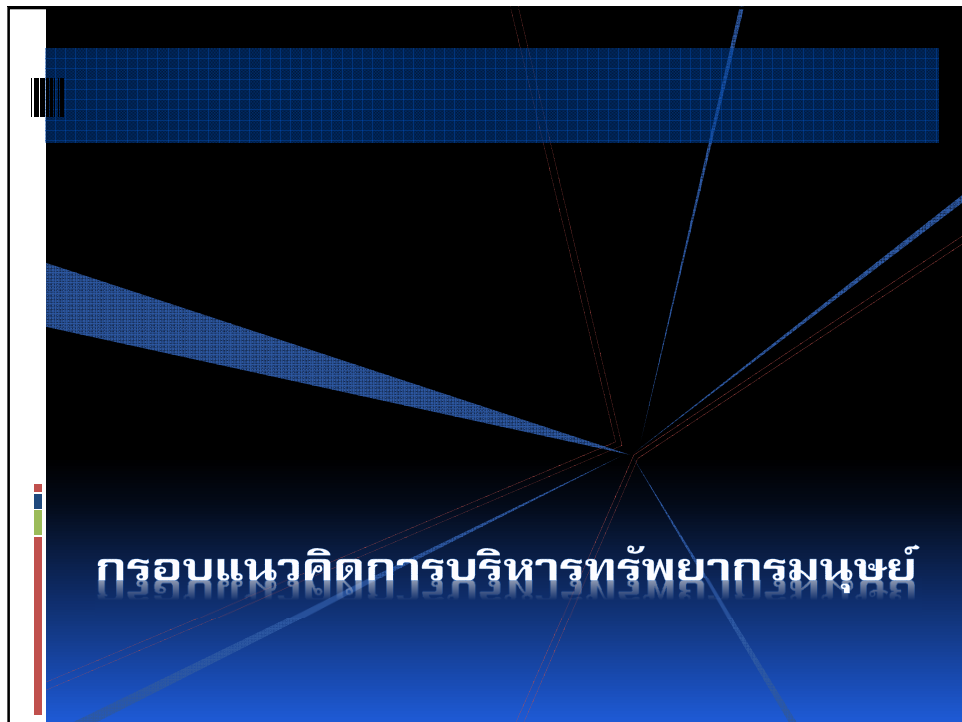


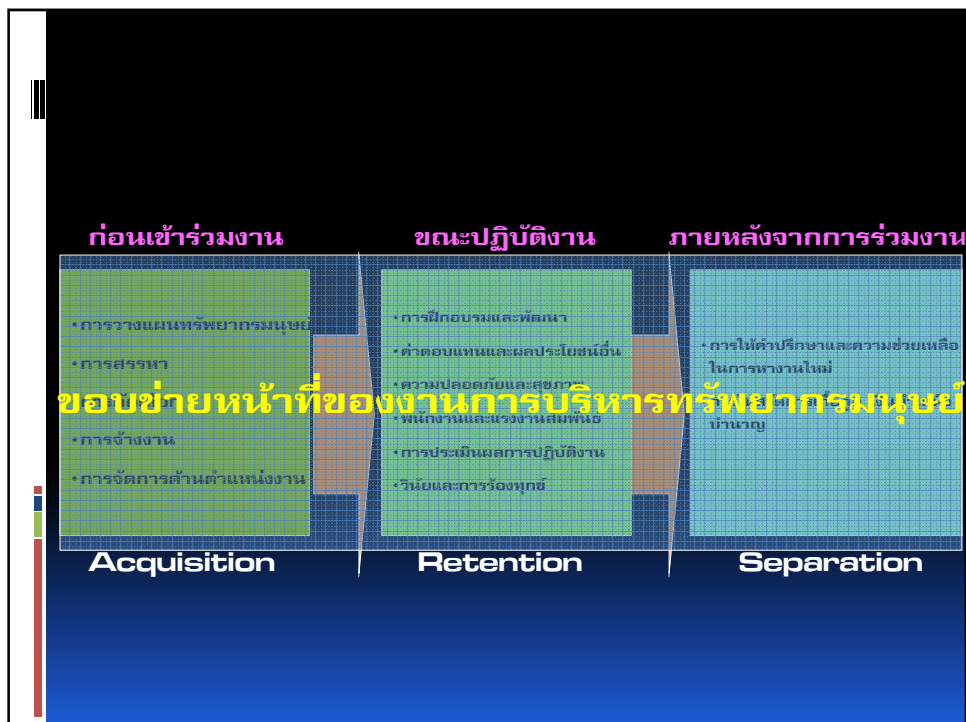
## ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

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

## ประเด็นที่จะศึกษา

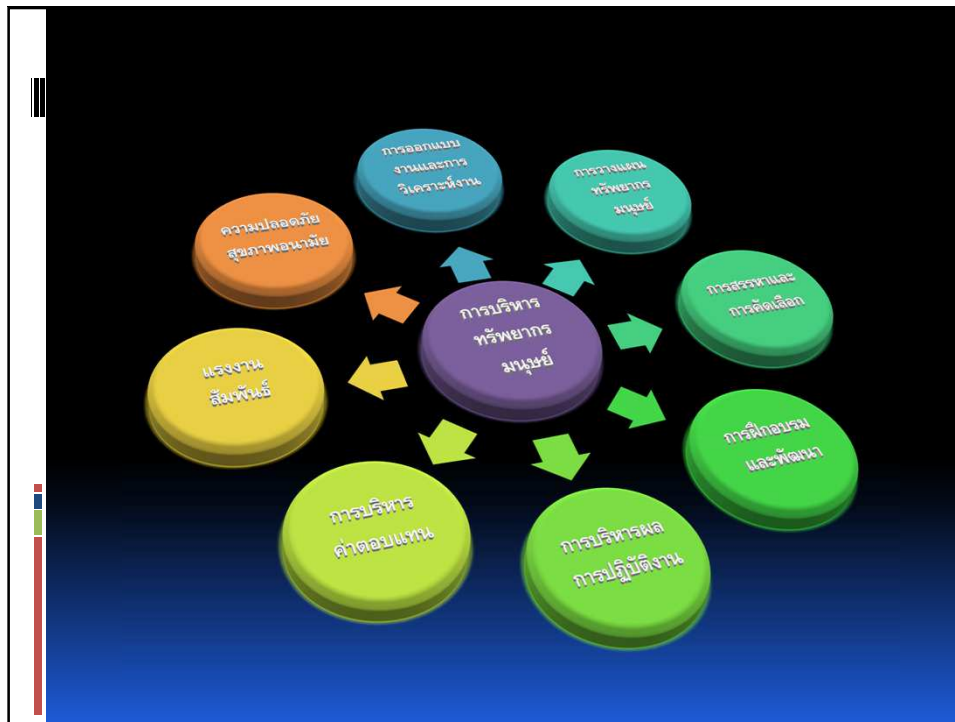
1. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
  - ความหมาย
  - ความสำคัญ
2. กรอบแนวคิดการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
3. ระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์
  - ระบบอุปถัมภ์
  - ระบบคุณธรรม
4. การแข่งขันขององค์กรสมัยใหม่ความท้าทายของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์





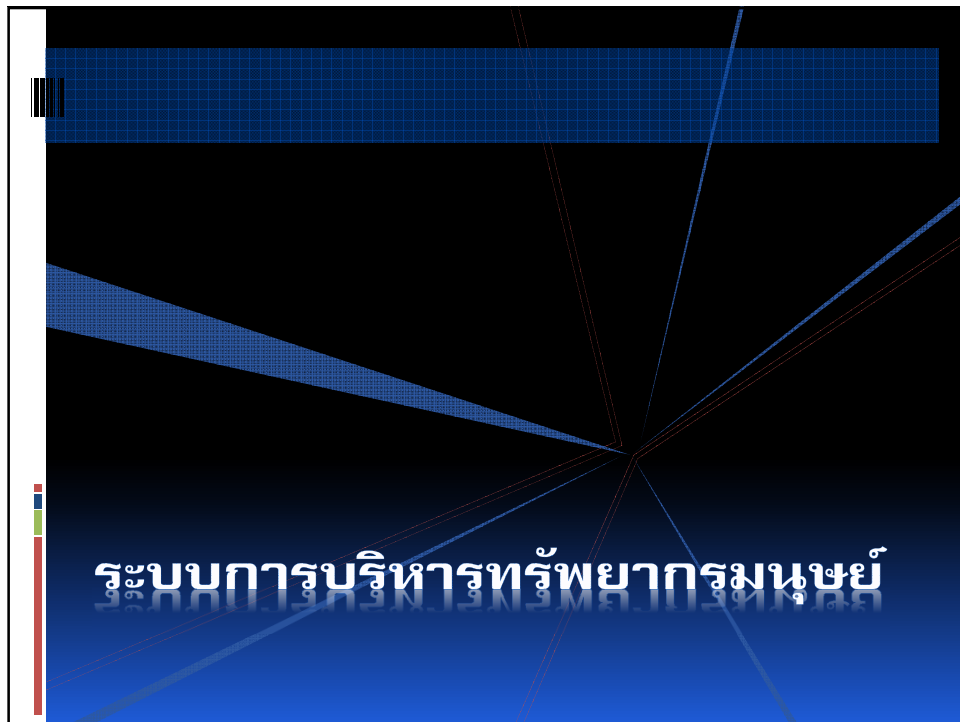
### กรอบแนวคิดการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะสำคัญ ตั้งแต่การได้คนมาทำงานในองค์การ (Acquisition) การดูแลรักษาให้คนในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Retention) และการดูแลการออกจากงานของคนงาน (Separation) โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกัน



## ประเด็นที่จะศึกษา

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



## ความหมายของระบบอุปถัมภ์ (Spoils System, Patronage System)

- ระบบอุปถัมภ์ คือ ระบบความสัมพันธ์ระหว่างคนสองคนที่มีสถานภาพทางสังคมที่ไม่เท่าเทียมกัน แต่อยู่ร่วมกันด้วยผลประโยชน์ต่างตอบแทน หรือ มีความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนระหว่างกัน

## ชื่อเรียกต่างๆของระบบอุปถัมภ์

- ระบบเส้นสาย
- ระบบซุบเลี้ยง
- ระบบพรรคพวก
- ระบบชอบพอเป็นพิเศษ
- ระบบญาตินิยม
- ระบบหน้านอนนอนซน

## ลักษณะของระบบอุปถัมภ์

- อาศัยความเชื่อถือ ไว้วางใจ
- ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่ชัด
- การบริหาร สั่งการทุกขั้นตอนเป็นไปตามความพอใจของผู้มีอำนาจ

## เปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์

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

## ระบบคุณธรรม ( Merit System)

- ระบบคุณวุฒิ
- ระบบคุณความดี
- ระบบความรู้ความสามารถ

## ลักษณะของระบบคุณธรรม

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

\* ยากที่สุด เพราะการเมืองเป็นระบบอุปถัมภ์ จำเป็นต้องหาพรรคพวกโดยการดึงข้าราชการประจำมาเป็นกลุ่มแรก

## เปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียของระบบคุณธรรม

| ข้อดี                                         | ข้อเสีย                                |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------|
| สอดคล้องกับระบอบประชาธิปไตย (ความเสมอภาค)     | ทุกอย่างล่าช้า กระบวนการมากหลายขั้นตอน |
| ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ เข้าทำงาน        | สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก                |
| ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ                      | ความสัมพันธ์เป็นแบบทางการ              |
| สร้างขวัญและกำลังใจ(ประกันความมั่นคง)         | จะได้ผลก็ต่อเมื่อทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ |
| ส่งเสริมศักดิ์ศรี เกียรติภูมิของผู้ปฏิบัติงาน |                                        |

## ประเด็นที่จะศึกษา

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

## การแข่งขันขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่ ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

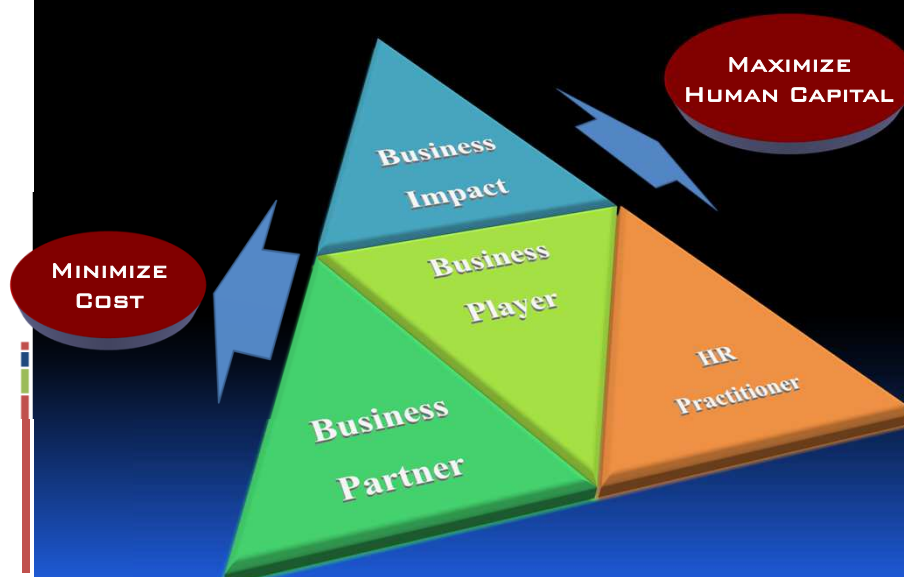
### ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคลกับ HRM

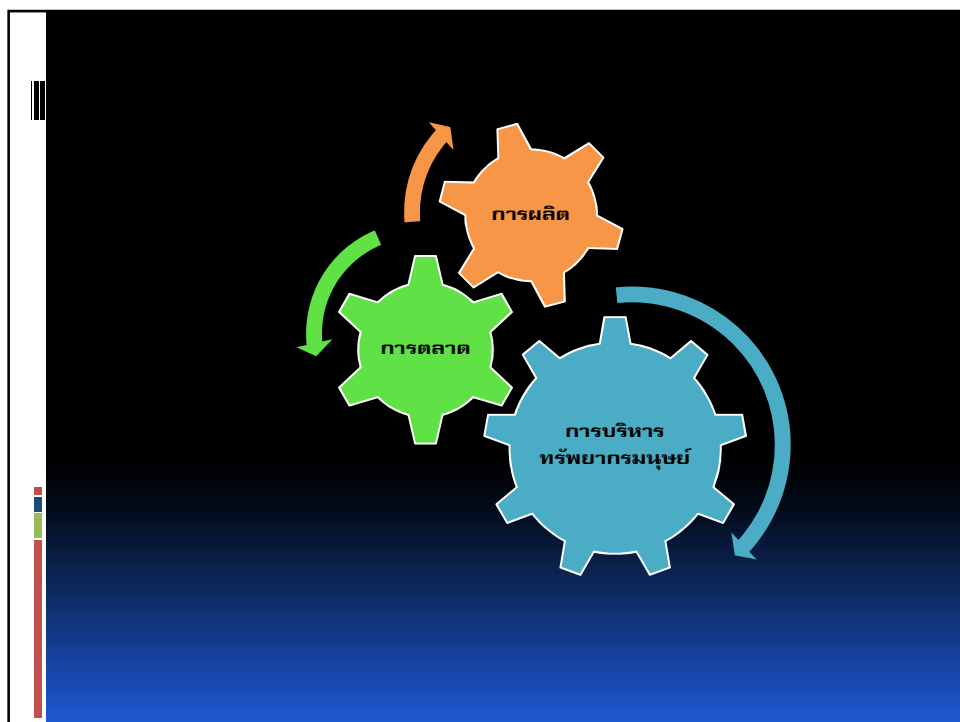
| การบริหารงานบุคคล (PM)          | การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)                                 |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ▪ มุ่งการควบคุมเป็นหลัก         | ▪ มองคนเป็นทรัพยากรมนุษย์สามารถควบคุมตนเองได้                 |
| ▪ ตั้งรับปัญหา                  | ▪ มีการวางแผนเชิงรุก                                          |
| ▪ มุ่งระยะสั้น                  | ▪ มุ่งระยะยาว                                                 |
| ▪ บทบาทหน้าที่จำกัด             | ▪ บทบาทที่หลากหลาย                                            |
| ▪ องค์กรขนาดใหญ่ในระบบปิด       | ▪ มีลักษณะเป็นหน่วยเคลื่อนที่ของระบบเปิดพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน |
| ▪ ไม่สนใจชีวิตส่วนตัวของแต่ละคน | ▪ มองถึงชีวิตส่วนตัวแต่ไม่ละเมิดปกป้องสิทธิส่วนตัว            |
| ▪ สภาพการทำงานในวงแคบ           | ▪ มีรูปแบบหลากหลายขึ้น                                        |

## ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคลกับ HRM

| การบริหารงานบุคคล (PM)                                  | การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM)      |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------|
| ▪ ทำตามกฎระเบียบ                                        | ▪ นำ MIS มาใช้ในกระบวนการ          |
| ▪ ลักษณะองค์การไม่เปลี่ยนแปลง<br>สิ่งแวดล้อมคงเดิม      | ▪ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา         |
| ▪ ลักษณะแรงงานคล้ายคลึงกัน<br>ทั่วโลกทำให้บริหารงานง่าย | ▪ แรงงานหลากหลาย                   |
| ▪ ทำอะไรแบบเดิม                                         | ▪ มีความยืดหยุ่น                   |
| ▪ มองคนเป็นค่าใช้จ่าย ต้องลด<br>ค่าใช้จ่าย              | ▪ ใช้คนให้เต็มศักยภาพ              |
| ▪ มีลักษณะเป็นศูนย์ต้นทุน<br>(Cost Center)              | ▪ มองคนเป็นทรัพย์สินต้องมีการลงทุน |

## HR on New Role Model





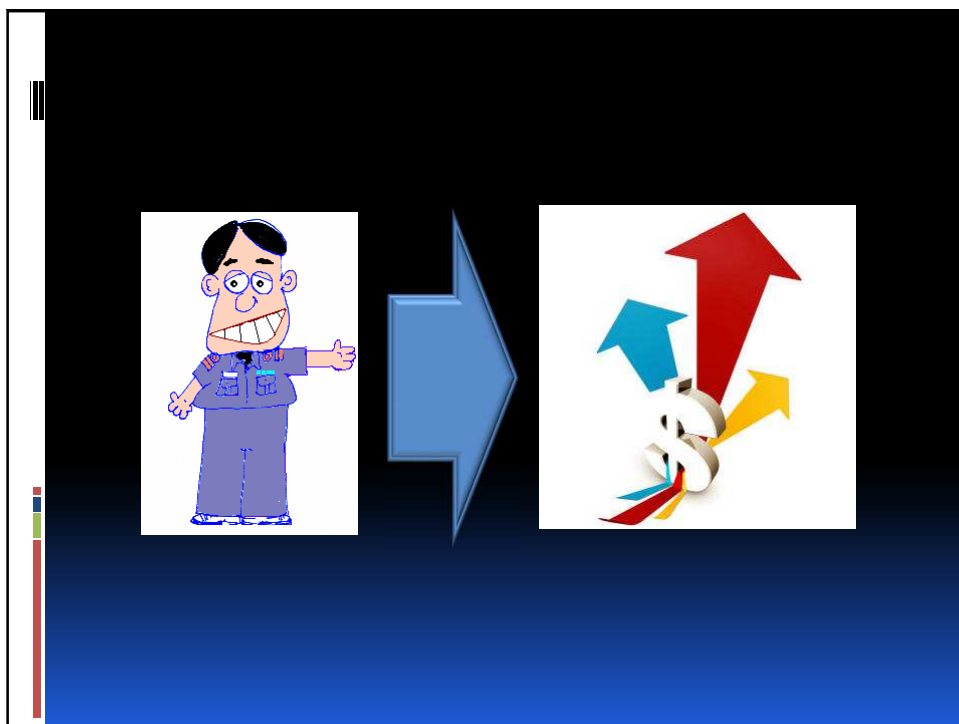
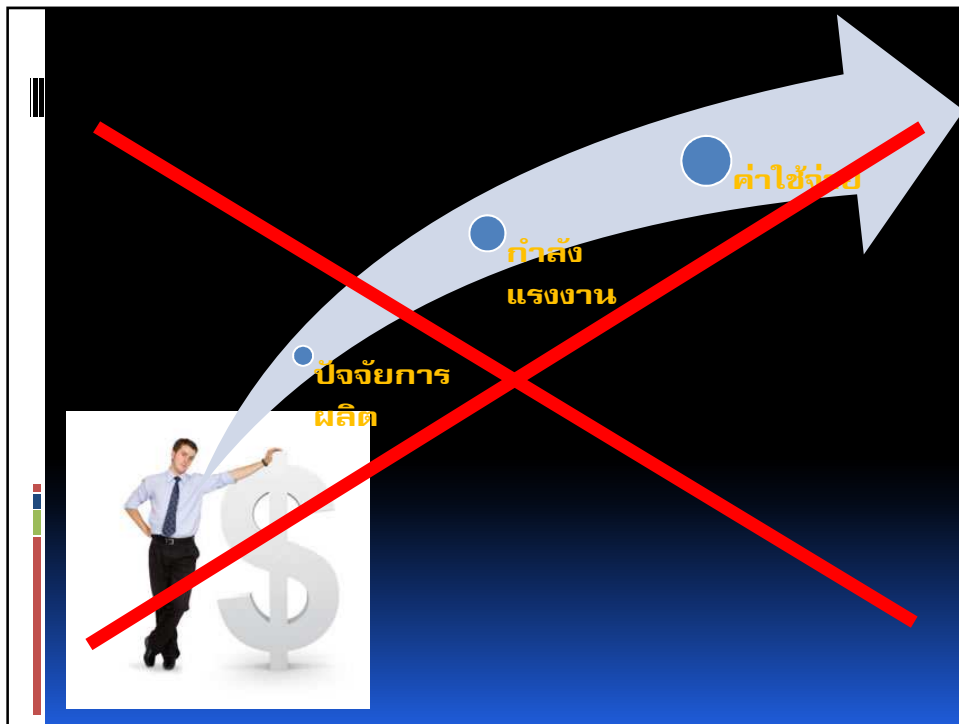
## แสวงหาคนที่มีความคุณภาพ

PLEASE UPDATE YOUR  
ACCOUNT TO ENABLE  
3RD PARTY HOSTING



FOR IMPORTANT INFO, PLEASE GO TO:  
[www.photobucket.com/P500](http://www.photobucket.com/P500)





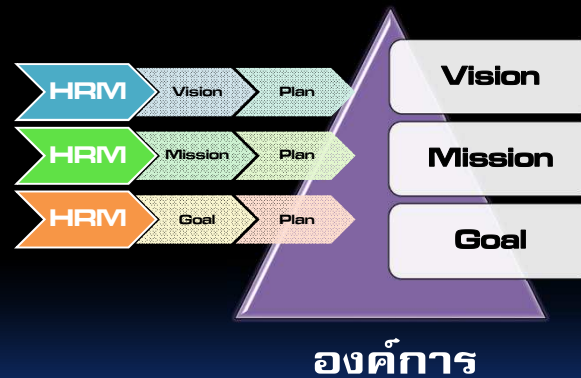
## HR on New Role Model (Explanation)

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

## หน้าที่ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

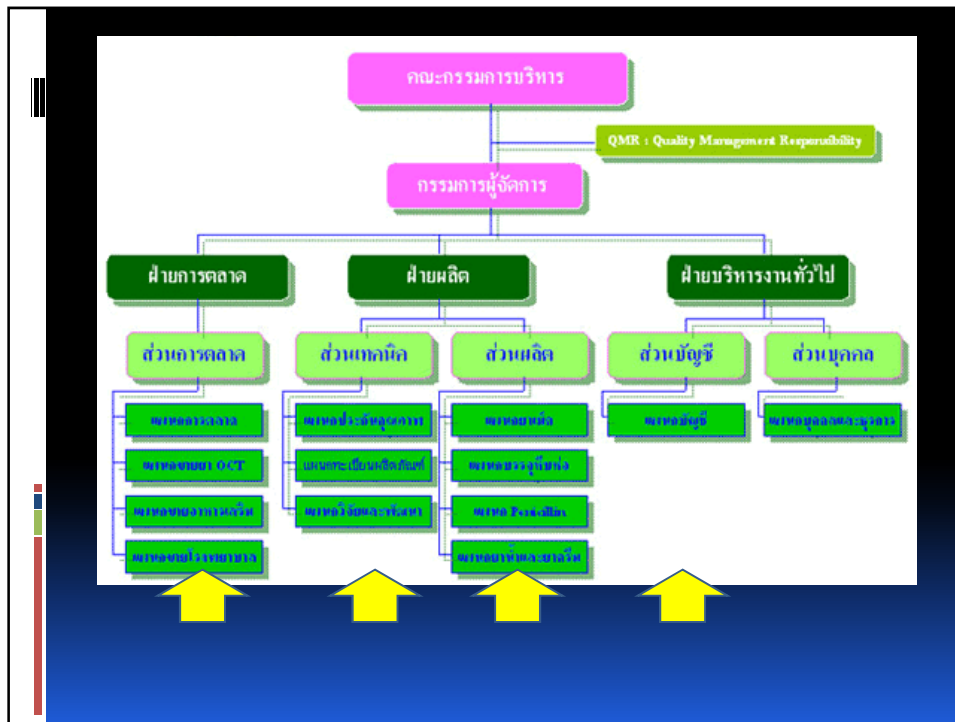
1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร

## หน้าที่ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์



## หน้าที่ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารสายงานด้านต่าง ๆ (senior line managers) จะต้องรับผิดชอบ



## หน้าที่ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์การ
2. ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารสายงานด้านต่าง ๆ (senior line managers) จะต้องรับผิดชอบ
3. เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ (labour relations) ที่เคยเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพ แรงงาน จะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ (Management-employee relations) ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนในองค์การเปลี่ยนจากแบบ "กลุ่มนิยม" (collectivism) ไปเป็น "ปัจเจกนิยม" (individualism)



## หน้าที่ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์การ
2. ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารสายงานด้านต่าง ๆ (senior line managers) จะต้องรับผิดชอบ
3. เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ (labour relations) ที่เคยเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงาน จะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ (management-employee relations) ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนในองค์การเปลี่ยนจากแบบ "กลุ่มนิยม" (collectivism) ไปเป็น "ปัจเจกนิยม" (individualism)
4. แนวคิดเรื่องของการสร้างควมมีพันธกิจผูกพัน (commitment) การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (sense of belonging) การคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น เป็นผู้เอื้ออำนาจ เพิ่มบทบาทอำนาจ และสร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร (facilitator, empowerer, enabler)

