

บทที่ 1

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Introduction to Human Resource Management)

เค้าโครงเรื่อง

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิวัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทบาทผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

บทสรุป

สาระสำคัญ

1. มนุษย์มีค่าเป็นทรัพย์สิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้องค์กรได้คนดี มีความรู้ความสามารถอยู่กับองค์กรนาน จึงมีการนำแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยา มานุษยวิทยา สังคมวิทยาและอื่น ๆ มาประยุกต์ใช้
2. ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจัดหา การพัฒนา การบำรุงรักษา และการพ้นจากงาน
3. บทบาทของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ผู้ริเริ่ม และนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้ให้บริการและผู้ให้คำปรึกษาและแนะนำ

จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาบทที่ 1 จบแล้ว นักเรียนสามารถ

1. อธิบายความหมาย ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. อธิบายความเป็นมาการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากอดีตถึงปัจจุบัน
3. อธิบายระบบและขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. กำหนดบทบาทของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม

บทที่ 1

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Introduction to Human Resource Management)

การบริหารงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนงานที่กำหนดไว้นั้นจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทรัพยากรเหล่านั้นได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ (material), เงิน (money), การจัดการ (management) และคน (man) เป็นต้น แต่ในบรรดาปัจจัยการบริหาร คน (man) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้ควบคุมและจัดการปัจจัยการบริหารอื่นๆ คอยดูแลแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น การเลือกสรรเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารและการผลิตให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ นอกจากนั้น คนยังเป็นทรัพยากรที่เสียค่าใช้จ่ายมากที่สุด กล่าวคือ งบประมาณ 30-40 เปอร์เซ็นต์จ่ายเป็นเงินเดือน ยังไม่รวมถึงค่ารักษาพยาบาล สิทธิประโยชน์อื่นๆ อีกมากมาย และคงจะไม่มีปัจจัยใดที่มีปัญหามากกว่าคน เพราะผู้บริหารต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการแก้ปัญหาของคน บางหน่วยงานทุ่มเทงบประมาณในการพัฒนาคนเพราะคนเป็นบ่อเกิดของการบริหารและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับความสนใจในทุกองค์การในปัจจุบัน ผู้บริหารจึงพยายามคิดค้นหาวิธีการที่จะดึงความสามารถของคนออกมาให้มากที่สุด เพื่อให้คนได้สร้างประโยชน์ต่อสังคม และทรัพยากรอื่นๆ ทำอย่างไรจึงจะรักษาคนที่มีคุณค่าเปรียบเสมือนทรัพย์ให้มีความสุขกายสุขใจ มีสติปัญญาและพลังพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(Meaning of Human Resource Management)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) จากวิวัฒนาการทางการบริหารที่แต่เดิมไม่ให้ความสำคัญแก่มนุษย์ เห็นว่ามนุษย์เป็นวัสดุหรือเครื่องจักร ต่อมาได้เริ่มเห็นความสำคัญของมนุษย์มากขึ้น ใช้วิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และเชื่อว่ามนุษย์มีศักยภาพในตนเอง ถ้าผู้บริหารรู้จักดึงความสามารถของมนุษย์ให้อุทิศตนให้เกิดประโยชน์กับองค์การให้มากที่สุด มนุษย์จึงนับว่าเป็นทรัพย์

ที่มีค่ายิ่ง ต้องรักษาให้มีสุขภาพกายและจิตที่ดี บุคคลในองค์การล้วนมีความรู้ ความสามารถ และ ศักยภาพที่องค์การต้องการค้นหา และนำมาสร้างสรรค์ประโยชน์แก่องค์การต่อไป ความหมาย ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์⁽¹⁾ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการ สรรหา คัดเลือก บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้ง พัฒนาให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน รวมทั้งแสวงหาวิธีการที่จะทำให้สมาชิกในองค์การ ที่พ้นจากงานด้วยเหตุอุปสรรคสภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใด ในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

การบริหารทรัพยากรมนุษย์⁽²⁾ หมายถึง กระบวนการที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การ ด้วยการจัดหาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ประสานประโยชน์พนักงานให้เข้ากับองค์การ ศักยภาพพนักงาน และธำรงรักษาพนักงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานทำ ให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

การบริหารทรัพยากรบุคคล⁽³⁾ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับงานบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งการพ้นจากการปฏิบัติงาน

การบริหารงานบุคคล⁽⁴⁾ หมายถึง การจัดระเบียบและการควบคุมดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะ ได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน และได้ผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์การนั้น

สรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการจัดหาพนักงาน การพัฒนาพนักงานโดยการเพิ่มความรู้และทักษะ การธำรงรักษาพนักงานให้มีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน และเมื่อพ้นจากงานสามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

ดังนั้นมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ที่สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาลแก่องค์การ มนุษย์เป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรการบริหารอื่นๆ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารที่มีเพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาคนดี มีความรู้ ความสามารถให้ปฏิบัติงานกับหน่วยงานให้มากที่สุดและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(The Important of Human Resource Management)

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ทราบว่า การดำเนินงานในองค์การ ให้บรรลุผลสำเร็จนั้น มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหาร ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เริ่มตั้งแต่การพิจารณาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ในอนาคต แผนกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อกำหนดกำลังคน คุณสมบัติและเวลาที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงสถานะแวดล้อมต่างๆ ทั้งทางด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจและกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อมิให้จำนวนคนที่ใช้มากจนงานล้มเหลว หรือน้อยจนขาดแคลนกำลังคน คุณสมบัติของพนักงานตรงกับที่ต้องการใช้ จากนั้นก็หาวิธีการช่วงชิงมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถจากสังคม โดยการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง เมื่อได้พนักงานมาแล้วเราก็ต้องพัฒนา ให้การศึกษาอบรม หรือดูงานเพื่อให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เพราะถ้าหากสำเร็จการศึกษา นานทีี่สี่ห้าสมัย บางครั้งเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันองค์การก็ต้องการให้พนักงานที่ติดอยู่กับองค์การ นานๆ โดยจ่ายค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ การบริหารแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้ นายจ้างและลูกจ้างมีความสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับลูกจ้าง การให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหา เพื่อให้พนักงานมีความสุขกาย สุขใจ ปลอดภัย และมีขวัญและกำลังใจ เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ถ้าหากคนดีมีความสามารถปฏิบัติงาน นานที่สุดเขาก็จะช่วยปรับปรุงงาน แต่ถ้าเขาลาออก องค์การก็ต้องเสียค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นต้นทุน อย่างหนึ่ง นอกจากนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังได้คำนึงถึงช่วงเวลาที่พนักงานต้องพ้นจาก งานเนื่องจากการเกษียณอายุ ทุพพลภาพ หรือเหตุอื่นๆ องค์การต้องคืนพวกเขาแก่สังคม ดังนั้น ต้องให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงมีการจ่ายเงินทดแทน เงินบำนาญ บำนาญ เงินสะสมเลี้ยงชีพ เป็นต้น ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าองค์การต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เริ่มเข้าสู่องค์การจนพนักงานออกจาก องค์การไป โดยสรุปได้ดังนี้

1. ทำให้องค์การได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตรงกับที่หน่วยงานต้องการ ทั้งปริมาณและคุณภาพ ไม่เกิดปัญหาคนล้นงาน หรืองานล้นคน เมื่อได้คนดีมีความรู้ความสามารถ ย่อมสร้างสรรประโยชน์และพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อไป

2. ทำให้พนักงานขององค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้รับการพัฒนา

และฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ทำให้สังคมและประเทศชาติมีความมั่นคง ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับพนักงาน การดูแลเอาใจใส่ การปรึกษาหารือให้ความช่วยเหลือ พนักงานมีความสุข ภาย สุขใจ ปลอดคภัย เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และลูกจ้างกับลูกจ้าง เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ก็ใช้วิธีการปรึกษาหารือแทนการใช้ความรุนแรง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ของประเทศชาติด้วย

วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(The Evaluation of Human Resource Management)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ปรากฏแน่ชัดว่าเริ่มขึ้นเมื่อใด แต่จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการจากกลุ่มเล็กๆ เช่น ในหมู่บ้าน ฟาร์ม สถาบันทางศาสนา หน่วยงานทหาร เป็นต้น ต่อมาเมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรม เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานที่ทำ กิจการเริ่มขยายจากครอบครัวมาสู่โรงงานขนาดใหญ่ โรงงานถลุงเหล็ก เหมืองแร่ มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ ทำให้จำนวนคนงานที่ต้องใช้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ โดยมุ่งหวังให้การดำเนินงานของธุรกิจประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นหากจะลำดับถึงความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจแบ่งได้ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเศรษฐศาสตร์และวิทยาศาสตร์

(Economic and Scientific Management)

การปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นในคริสต์ศตวรรษที่ 18 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดและวิทยาการต่างๆ มีการประดิษฐ์เครื่องมือ เครื่องจักร ทำให้กระบวนการผลิตเปลี่ยนแปลงไป จากอุตสาหกรรมในครอบครัวเป็นอุตสาหกรรมโรงงาน มีการนำเครื่องจักรมาใช้ในการผลิต จึงต้องจ้างคนงานจำนวนมาก ดังนั้นการที่ต้องบริหารคนจำนวนมากๆ ในการผลิต เจ้าของโรงงานจึงพยายามคิดหาวิธีในการบริหารงานโดยยึดแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์และวิทยาศาสตร์เข้ามามีใช้ในการจัดการแลบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อดัม สมิทซ์ (Adam Smith) นักเศรษฐศาสตร์ได้นำแนวคิดการแบ่งงานกันทำ โดยแบ่ง

การทำงานเป็นหลายขั้นตอนแต่ละคนทำเพียงขั้นตอนเดียว จากเดิมที่แต่ละคนต้องดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ โดยมีเครื่องจักรช่วยในการทำงาน ดังนั้นต้องทำงานเร็วขึ้น ทำให้ทุกคนเกิดความเชี่ยวชาญในการทำงานนั้นหรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อให้ตรงกับแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ที่ต้องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา เป็นต้น อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด แต่จุดอ่อนก็คือ การแบ่งงานกันทำ มิใช่จะทำให้คนปฏิบัติงานดีขึ้นเสมอไป บางครั้งทำให้ไม่ช่วยเหลือนกัน

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักวิชาการชาวเยอรมัน ได้เสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การที่มีระเบียบแบบแผน (Bureaucracy) เพราะคิดว่าการปฏิบัติงานของคนจะมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการรวมอำนาจและควบคุมอย่างใกล้ชิด เพราะยึดถือสมมติฐานที่มองบุคคลในแง่ลบ หรือ ตามทฤษฎี X ของ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ที่ว่าธรรมชาติของคนไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน ไม่มีความทะเยอทะยาน ดังนั้นต้องใช้วิธีบังคับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ดังนั้น รูปแบบ Bureaucracy ในอุดมคติของ Max Weber จึงต้องควบคุมคนโดยการสั่งงานและการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchy of Authority) การแบ่งงานกันทำตามความถนัด (Specialization) การบริหารงานโดยระเบียบข้อบังคับ (Rule & Procedure) ทั้งนี้จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประหยัด แต่จุดอ่อนก็คือ เกิดปัญหาการดำเนินงานล่าช้า (red tape) เนื่องจากกฎระเบียบมากมาย ไม่ยืดหยุ่น คนในองค์การมีอาการแปลกแยก (alienation)

เฟรเดอริก เทเลอร์ (Frederick Taylor) นักวิชาการที่ค้นหาวิธีการทำงานให้โรงงานมีกำไรและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เขาจึงนำแนวคิด การบริหารแบบวิทยาการจัดการ (scientific management) โดยนำหลักวิทยาศาสตร์มาใช้เพื่อให้ผลผลิตเพิ่ม (productivity) นั่นคือ ถ้าผลผลิตเพิ่ม รายได้ก็จะเพิ่ม เงินเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน เขาถูกประณามว่าเป็น Economic man แต่เขานำจิตวิทยามาประยุกต์ใช้โดยเชื่อว่าคนมีเงินแล้วมีความสุข เขาค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับเวลาและการเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) และการทำงานจะมีวิธีการที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (One best way) เขาเห็นว่า การทำงานในองค์การจะเป็นการทำงานที่เหนื่อยน้อยที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุดและได้งานมากที่สุด

วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพของ Taylor ประกอบด้วย

- เครื่องมือที่มีมาตรฐาน เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน

- ทราบหนทางของการปฏิบัติงาน (แต่ละจุดที่ผ่านของงาน)
- รายละเอียดของการปฏิบัติ
- การเคลื่อนไหวของร่างกาย
- การคัดเลือกคนงานที่เหมาะสมที่สุด
- ความพร้อมเพียงทางด้านวัสดุอุปกรณ์

นอกจากนั้น การบริหารงานตามหลักวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ คนที่ทำงานได้ผลงานสูงก็จะได้รับค่าจ้างสูงและได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าคนทำผลงานน้อย จะถูกลดค่าจ้างหรือโยกย้ายให้ไปทำงานอื่น ดังนั้นหลักการบริหารแบบนี้จึงเป็นการพิจารณาคนจากผลงานเท่านั้น

เฮนรี ฟาร์โธต์ (Henri Fayol) นักวิชาการท่านนี้ เคยทำงานเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทที่ประสบปัญหาหรือขาดทุน เขาได้นำกรณีศึกษา (case study) ต่างๆ มากำหนดเป็นหลักในการบริหาร ซึ่งปัจจุบันเป็นรากฐานสำคัญของทฤษฎี POSDCORD โดย Gurick & Urwick เขาได้ให้ความเห็นว่าผู้บริหารยังมีระดับสูง ความจำเป็นเกี่ยวกับความสามารถทางบริหารก็ยังมีมากขึ้น หลักการบริหารของ Fayol มี 14 ข้อ⁽⁵⁾ คือ

หลักการบริหาร 14 ข้อ ของ Fayol	
1. การแบ่งงานกันทำ	8. การรวมอำนาจ
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	9. สายการบังคับบัญชา
3. ระเบียบวินัย	10. ความเป็นระเบียบ
4. การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว	11. ความเสมอภาค
5. การมีเป้าหมายเดียวกัน	12. ความมั่นคง
6. ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรอง ผลประโยชน์ขององค์การ	13. ความคิดริเริ่ม
7. การให้ผลตอบแทน	14. ความสามัคคี

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดนี้ จึงเน้นในเรื่องของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะคนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำวิทยาศาสตร์มาช่วยในการปฏิบัติงานมีการสรรหา คัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ การสอน การฝึกอบรม (training) ให้พนักงานสามารถใช้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจนเกิดความชำนาญ เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามมาตรฐาน (standard) ที่กำหนดไว้ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานแล้ว ก็เชื่อว่าจะได้ผลงานตามที่คาดหวังไว้ และผลงานนั้นจะเป็นตัวกำหนดค่าตอบแทน ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ในที่สุด ขณะเดียวกันก็เริ่มมีการให้คำแนะนำปัญหาแก่คนงานด้วย

สรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวเศรษฐศาสตร์และวิทยาศาสตร์ เน้นการใช้โครงสร้างองค์การในการควบคุมคน และให้คนทำงานตามโครงสร้างของงานเพื่อแลกกับเงิน คนเหมือนเครื่องจักร เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด ไม่สนใจสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมนุษยสัมพันธ์และมนุษยนิยม

(Human Relation and Human Resource Management)

แนวคิดนี้เกิดจากความต้องการศึกษาการบริหารงานที่จะปรับปรุงการทำงานให้เกิดผลงา นมากที่สุดพร้อมๆ กันนั้นก็ให้ความสนใจกับคนในองค์การด้วย เอลตัน เมโย (Elton Mayol) นักวิชาการท่านนี้มีความเห็นว่าการปฏิบัติต่อคนเหมือนเครื่องจักร และใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานเพียงอย่างเดียว และการมองคนในแง่ลบว่าคนเกียจคร้าน ต้องใช้กฎระเบียบในการควบคุมคนนั้นอาจไม่ถูกต้อง เขาจึงทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาสาเหตุที่ทำให้คนทำงาน หรือไม่ทำงาน เพราะอะไร เพื่อแสวงหาสิ่งจูงใจอื่นๆที่ทำให้คนทำงาน อันจะก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์การ เขา และเพื่อนร่วมคณะวิจัยได้ทำการศึกษาทัศนคติและปฏิกิริยาทางจิตวิทยาของคนงานในการทำงานตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การทดลองของเขาทำที่ Western Electric's Hawthorne Plant ในปี ค.ศ. 1927 - 1932 ที่เรียกว่า "Hawthorne Study" จนเขาได้รับชื่อเสียงโด่งดังว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Resource Relation)

Hawthorne Study ทำการศึกษาทดลองทั้ง 3 ระยะ ได้แก่ ห้องปฏิบัติการ (Room Studies), การสัมภาษณ์ (Interview Studies) และการสังเกต (Observational Studies) โดยพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

- สิ่งแวดล้อม เช่น แสงไฟฟ้ากับผลผลิตของแรงงาน
- การกำหนดช่วงเวลาในการหยุดพักการทำงาน
- การลดชั่วโมงการทำงาน
- กลุ่มสังคม (social group) ในการทำงาน

ผลการทดลองปรากฏว่า สิ่งแวดล้อม ความเย็น แสงสว่าง ช่วยให้ทำงานดีขึ้น แต่เมื่อเขาปรับแสงสว่างลดลง ผลผลิตยังคงเพิ่มขึ้น การลดชั่วโมงการทำงาน หรือการกำหนดให้คนงานมีเวลาหยุดพักการทำงาน ประมาณ 10-15 นาที โดยให้เลือกเวลาหยุดพักของกลุ่มเอง ปรากฏว่าผลผลิตยังคงเดิม และประการสุดท้ายการที่ฝ่ายจัดการให้ความสนใจ ดูแล แนะนำ ทำให้คนงานเกิดความภาคภูมิใจ จากปรากฏการณ์ของการทดลองครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า มนุษย์ต้องการสังคม (Social Need) เงินมิใช่สิ่งเดียวที่จูงใจให้คนทำงาน คนต้องการกลุ่ม ตอบสนองต่อกลุ่ม ไม่ใช่ทำงานส่วนบุคคล (individual) แต่ทำในฐานะสมาชิก (member of group) คนมีความสามารถทางกายภาพใกล้เคียงกัน แต่อยู่ที่จิตใจ การแบ่งงานกันทำมิใช่จะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นเสมอไป การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ส่งผลถึงงาน อาจสรุปได้ว่า การเพิ่มขึ้นของผลผลิตมีด้วยกันหลายปัจจัย เช่น การดูแลเอาใจใส่คนงาน การให้อิสระ การรวมกลุ่ม ความร่วมมือระหว่างคนงานกับฝ่ายจัดการ เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ ทำให้เกิดแนวการศึกษาในเรื่องของพลังกลุ่ม (Group Theory) องค์กรนอกรูปแบบ (Informal Organization) และแบบของผู้นำ (Leadership style) เป็นต้น

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับ**มนุษยนิยม** (Human Resource) ได้ให้ความสำคัญกับมนุษย์มากยิ่งขึ้น โดยเห็นว่าคนมีศักยภาพในตนเอง สามารถพัฒนาตนเองได้ คนเป็นผู้กำหนดและควบคุมนโยบาย ประโยชน์ขององค์กรต้องตรงกับประโยชน์ของคนในองค์กร การบริหารงานควรมีการปรึกษาหารือ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ระดมความคิด ปรับปรุงการทำงาน ข่อมทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดนี้ จึงต้องเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของคนเพื่อให้คนทำงานอย่างมีความสุข จึงเกิดแนวการศึกษาเรื่องแรงจูงใจของนักวิชาการที่มีชื่อ เช่น อับบราฮัม เอชมาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ที่กล่าวถึงลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) และ Two Factor Theory ของเฟรดเฮอร์ริกส์ เฮอเบิร์ต (Frederick Herzberg) เป็นต้น แนวคิดเรื่องความต้องการต่างๆ ที่คนถูกจูงใจโดยเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง เช่น ความต้องการด้านร่างกายและความปลอดภัย ความต้องการสังคม

ความต้องการซื้อเสียง ความต้องการความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางจูงใจกับผู้บังคับบัญชาแต่ละคนที่มีความต้องการไม่เหมือนกันต่อไป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดมนุษยสัมพันธ์และมนุษยนิยม จึงเป็นการให้ความสำคัญกับคนและมีประโยชน์ ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติของคน ความต้องการของคน คนมีศักดิ์ศรีและต้องการการยอมรับทางสังคม องค์กร มากกว่าเงิน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นแบบมีส่วนร่วม ร่วมมือ การสรรหา คัดเลือก ระบบค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ถูกจัดทำเป็นระบบ การจัดตั้งสหภาพ การศึกษาความต้องการของพนักงาน (บำรุงรักษาคน) จุดเน้นก็คือ คนควรเข้าใจคน

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบพฤติกรรมศาสตร์

(Behavior Sciences Management)

ในภาวะการณ์ปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง อย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด ต้องเผชิญกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้การบริหารงานแบบเดิมซึ่งไม่เปลี่ยนแปลง ไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ภายใต้ภาวะการแข่งขันในทางธุรกิจ ทำให้ผู้บริหารต้องเสริมสร้างมุขศิลป์ที่เป็นประโยชน์แก่ตนเอง และองค์การ โดยส่วนรวม

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในสถาบันต่างๆ ทำให้คนต้องประสบปัญหาที่ต้องทำความเข้าใจกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง นอกจากต้องค้นคว้าเรียนรู้เพิ่มเติมแล้ว ในการทำงานก็ต้องมีความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมาของผู้ปฏิบัติงานทุกคนด้วย ปัญหาด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้ามามีบทบาทในการทำงานเพราะส่งผลโดยตรงต่อการผลิต เช่น ถ้าคนเกิดไม่พอใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งในองค์การ เขาอาจจะหยุดงานประท้วง หรือแสดงพฤติกรรมต่อต้านให้เกิดผลเสียหายต่อองค์การได้ เช่นการทำงานให้ล่าช้า หรือทำให้งานเสียหาย เป็นต้น

จากการที่คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences) เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในความหมายของคำว่าพฤติกรรม (Behavior) ก่อนที่จะนำไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลต่อไป

พฤติกรรม ⁽⁶⁾ (Behavior) หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำของสิ่งที่มีชีวิตที่ผู้อื่นสามารถสังเกตเห็นได้ รู้ได้ หรือสัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส หรือเครื่องมือต่างๆ วัด หรือตรวจสอบได้

เช่น การหัวเราะ ร้องไห้ กิน นอน เป็นต้น สามารถแบ่งเป็น

(1) **พฤติกรรมเปิดเผย (Overt Behavior)** เป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกต หรือวัดได้ เช่น การพูด การยิ้ม การกิน การเดินของหัวใจ ความดันโลหิต

(2) **พฤติกรรมแบบปกปิด (Covert Behavior)** เป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตเห็น เช่น ความคิด อารมณ์ ทศนคติ ความฝัน ความรู้สึก การจำ การตัดสินใจ

จากนิยามความหมายจะเห็นได้ว่า การศึกษาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เป็นเรื่องยากที่จะคาดคะเน มิใช่เป็นคณิตศาสตร์ หรือ วิทยาศาสตร์ ที่สามารถได้รับคำตอบโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอนาคตการทำงานในองค์การจะต้องทำงานร่วมกับคนหลายรุ่น หลายเพศ หลายชาติ หลายภาษา ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป การมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์ช่วยให้เข้าใจว่าสิ่งใดที่ทำให้คนทำงานหรือไม่ทำงาน และสามารถนำไปปรับปรุงงานและพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับทัศนคติและค่านิยมของผู้ร่วมงานในหน่วยงานได้

พฤติกรรมศาสตร์เป็นวิชาที่มีกำเนิดมาจาก 3 สาขา⁽⁷⁾ ด้วยกันคือ จิตวิทยา สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา ซึ่งเกี่ยวข้องกับมนุษย์ทั้งนั้น แต่เป็นการเกี่ยวข้องที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

จิตวิทยา (Psychology) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของคนและสัตว์โดยทั่วไป เพื่อทำความเข้าใจถึงสาเหตุและผลของการกระทำนั้นๆ ปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และอิทธิพลต่อพฤติกรรมนั้นๆ วิธีการทางจิตวิทยา แบบทดสอบต่างๆ ทางจิตวิทยา ที่สามารถนำมาใช้เพื่อให้ทราบว่าคนหรือสัตว์ทำไมจึงทำอย่างนั้น ทำไมไม่ทำอย่างนี้ ดังนั้นประโยชน์และเครื่องมือทางจิตวิทยา จะช่วยให้เราสามารถนำมาใช้ในการให้ความช่วยเหลือ การให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำแก่พนักงานได้อย่างถูกต้องต่อไป

สังคมวิทยา (Sociology) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างของสังคม สถาบันต่างๆ ในสังคม การรวมกลุ่ม ความสัมพันธ์ของกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้ใหญ่ เด็ก วัยรุ่น เพื่อให้ทราบว่าปัจจุบันโครงสร้างของสังคมเป็นอย่างไร เช่น ถ้าโครงสร้างของกลุ่มคนส่วนใหญ่ เป็นคนกลางคน การปฏิบัติต่อกลุ่มคนเหล่านี้จึงต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน การให้เกิดติและการยอมรับ เป็นต้น แต่ถ้าเป็นกลุ่มวัยรุ่น เขาอาจต้องการงานท้าทาย และต้องการเปลี่ยนงานบ่อย เป็นต้น ดังนั้นประโยชน์ของการรู้และเข้าใจโครงสร้างของสังคม จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่แตกต่างกันในด้านอายุ เพศ ควรเป็นแบบใดจึงจะเหมาะสมกับกลุ่มคนนั้นๆ

มานุษยวิทยา (Humanity) เป็นการศึกษามนุษย์ในระดับกลุ่ม หรือระดับชาติ ศึกษาพฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเอกลักษณ์ประจำกลุ่มชน เพื่อหาแบบแผนวัฒนธรรมในพฤติกรรมทั้งหมด ที่มาและลักษณะของชนเผ่าต่างๆ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมและสังคมการทำงานร่วมกับคนต่างชาติ ต่างภาษา ต่างวัฒนธรรม จำเป็นต้องมีการเข้าใจในวัฒนธรรมของเขาและเราจะปรับตัวได้อย่างไร

นอกจากการศึกษาในศาสตร์ทั้งสามแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังนำความรู้แขนงอื่นๆ มาประยุกต์ใช้อีก เช่น ทางด้านสถิติ เทคนิคเชิงปริมาณ การวิจัยปฏิบัติการ รัฐศาสตร์ เป็นต้น แนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์จะเน้นการบำรุงรักษาคคน (maintenance) กล่าวคือ จะทำอย่างไรจึงจะเก็บรักษาคคนที่มีความสามารถไว้ให้ทำงานในห้องเครื่องนันทที่สุดเท่าที่จะทำได้ การรักษาคคน คือการรักษาคคนดีไว้ ปรับปรุงคคนที่ยังไม่ดีให้ดียิ่งขึ้นเพื่อให้สามารถทำงานได้ รวมทั้งปรับปรุงคคนดีให้ดียิ่งขึ้นไปอีก การรักษาคคนดี คคนมีความสามารถให้อยู่ยาวนานที่สุดมีวิธีการและเทคนิคหลายประการด้วยกัน เช่น การให้การศึกษา ฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน เป็นต้น

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดนี้ จึงเป็นการนำความรู้ในศาสตร์ต่างๆ มาใช้ ทุกคนสามารถเรียนรู้และเข้าใจความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน คคนมีส่วนดีและส่วนที่ไม่ดี ทำอย่างไรจึงจะสามารถนำส่วนที่ดีของมนุษย์ออกมาใช้งาน การอยู่ร่วมกัน ต้องรู้จักประพฤติดต่อกัน รู้ความต้องการของตนเองและผู้อื่น รู้จักการปรับตัวให้เข้ากับคนอื่น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของกันและกัน การเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อที่ขัดแย้งหรือไม่ลงรอยกับบุคคลอื่นๆ ได้ การปรับเปลี่ยนนี้ก็เพื่อให้พอยู่ด้วยกันได้ต่อไป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มักอาศัยพฤติกรรมศาสตร์มาใช้เป็นแนวทางเพื่อปรับปรุงงานของตนเองและสมาชิกในองค์กรด้วย

สรุป วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอดีตที่ไม่ให้ความสำคัญกับคน เน้นในเรื่องของโครงสร้าง การให้คนปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดและมาตรฐานที่ตั้งไว้ จะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ การทำงานมีประสิทธิภาพ เงินเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน จนในช่วงต่อมา นักวิชาการได้ค้นพบว่า การที่คนจะทำงานนั้น มิใช่เงินเพียงอย่างเดียว คนยังต้องการสังคม (social need) คคนมีศักดิ์ศรีสามารถพัฒนาตนเองได้ ดังนั้นจึงต้องรู้เข้าใจธรรมชาติและความต้องการของคน จนในปัจจุบันแนวคิดในเรื่องของพฤติกรรมศาสตร์เข้ามามีบทบาทสำคัญ การรู้และเข้าใจถึงสาเหตุของการกระทำต่างๆ ของมนุษย์ การนำศาสตร์ต่างๆ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ รัฐศาสตร์ คณิตศาสตร์ เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากร

มนุษย์และความเจริญก้าวหน้าก็มีมาโดยลำดับ การให้สิทธิกับผู้ด้อยโอกาส การให้ความเสมอภาคทางด้านเพศ สีผิว และการกำหนดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลักสูตรการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทในมหาวิทยาลัย

วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามประวัติศาสตร์ของระบบราชการพลเรือน⁽⁸⁾

1. สมัยสุโขทัย

การปกครองในสมัยกรุงสุโขทัย มีลักษณะการปกครองแบบเจ้าผู้ครองนคร (Feudalism) และเป็นการปกครองแบบบิดาปกครองบุตร (Paternalism) โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นเสมือนพ่อ ข้าราชการหรือข้าราชการบริพารก็เสมือนลูก หรือคนในครอบครัว อำนาจการปกครองสละหล่นกันไป ตามลำดับการบริหาร ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนเป็นไปตามพระราชอัชฌาศัย การปกครองเน้นด้านการป้องกันประเทศเป็นสำคัญ ขาชนกรรจ์ทุกคนต้องเป็นทหาร เจ้านายและข้าราชการก็เป็นทหาร ดังนั้นการบริหารงานจึงมีการบังคับบัญชากันอย่างทหาร มีขอบเขตไม่กว้างขวางนัก ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน การปกครองแบบบิดาปกครองบุตร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นลักษณะระบบอุปถัมภ์มากที่สุด การคัดเลือกคนเข้ารับราชการ การปูนบำเหน็จความชอบ การแต่งตั้งถอดถอน จึงเป็นไปตามพระราชอัชฌาศัยของพระมหากษัตริย์

2. สมัยกรุงศรีอยุธยาและกรุงรัตนโกสินทร์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสมัยกรุงศรีอยุธยา สมเด็จพระรามาธิบดีที่ 1 ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 กรม คือ เวียง วัง คลัง และนา เป็นการแบ่งงานกันทำตามลักษณะงาน ที่เรียกว่า จตุสดมภ์ เวียงรับผิดชอบการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในพระนคร วังรับผิดชอบงานในพระราชวัง คลังรับผิดชอบดูแลเรื่องการเงินและภาษีอากร นารับผิดชอบเกี่ยวกับการเกษตร การแบ่งงานในลักษณะดังกล่าวทำให้จำเป็นต้องสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงานที่จะทำ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความชัดเจน ต่อมาในสมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถได้เพิ่มตำแหน่งสมุหนายก กับ สมุหกลาโหมขึ้น เป็นการแยกกิจการทหารและพลเรือนออกจากกัน การปกครองแบบพ่อกับลูกเปลี่ยนเป็น เจ้ากับข้า

ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) ประเทศไทยเริ่มมีการติดต่อค้าขายกับอารยประเทศ เป็นผลทำให้ไทยต้องปรับปรุงการบริหารราชการเพื่อให้ความ

เจริญก้าวหน้า ประเทศไทยจึงมีการปรับปรุงการบริหารราชการโดยจัดตั้งกระทรวง 12 กระทรวง กำหนดอำนาจหน้าที่ต่างๆ กัน แทนการบริหารแบบจตุสดมภ์ โดยแต่ละกระทรวงมีฐานะเท่าเทียมกัน ยกเลิกตำแหน่งสมุหพระกลาโหม และสมุหนายก แยกส่วนราชการทหารออกจากราชการพลเรือนโดยเด็ดขาด จากการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารใหม่ ทำให้เกิดความต้องการผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่เข้ามารับราชการ เพื่อให้ช่วยปรับปรุงแก้ไขการปกครองให้ทัดเทียมอารยประเทศ มีการจัดตั้งโรงเรียนมหาดเล็กหลวงเพื่อให้การศึกษาอบรมแก่ผู้ที่มีความประสงค์จะเข้ารับราชการ การคัดเลือกคนเข้ารับราชการเน้นความรู้ความสามารถเป็นหลัก แต่ยังไม่มีการสอบ

3. สมัยการใช้ระบบคุณธรรม

เริ่มในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงเห็นชอบในหลักการให้มีการสอบคัดเลือกคนเข้ารับราชการ โดยเน้นระบบคุณธรรมพิจารณาที่ความรู้ความสามารถเป็นหลัก โดยเริ่มที่ส่วนราชการทหารก่อน แล้วจึงนำมาใช้กับข้าราชการพลเรือนที่จะเข้าทำงานตามกระทรวงต่างๆ ในเวลาต่อมา จนกระทั่งปี พ.ศ. 2471 จึงตราเป็นพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน บังคับใช้เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2472 โดยนำเอาหลักการระบบคุณธรรมมาใช้ โดยการเข้ารับราชการต้องมีการสอบ และผู้ได้คะแนนสูงมีสิทธิที่จะได้รับเลือกเข้ารับราชการก่อนผู้ได้คะแนนต่ำ การเลื่อนชั้นของข้าราชการก็กระทำโดยการสอบเช่นกัน จุดเน้นต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ให้ความสำคัญในการสอบโดยเท่าเทียมกัน ซึ่งต่อมาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนก็มีการแก้ไขเพิ่มเติมเรื่อยมา อาทิเช่น การเข้ารับราชการใช้วิธีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก และคัดเลือกโดยผู้รับผิดชอบและดูแลคือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) นอกจาก ก.พ. จะควบคุมการบริหารงานบุคคลแล้ว ยังดูแลในเรื่องของระบบการกำหนดอัตราเงินเดือน และวิธีพิจารณาการเลื่อนชั้นข้าราชการ การพัฒนางานและการฝึกอบรม และอื่นๆ เป็นต้น

สำหรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันคือฉบับ พ.ศ.2518 โดยยึดหลักคุณธรรม ให้ข้าราชการเป็นกลางทางการเมือง นำระบบการจำแนกตำแหน่ง (position classification) มาใช้กำหนดตำแหน่งในระดับต่างๆ 11 ระดับ นอกจากนั้นยังมีเงินประจำตำแหน่งในระดับบริหารและตำแหน่งทางวิชาการให้กับข้าราชการพลเรือนด้วย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจ

(Human Resource Management in Private Sector)

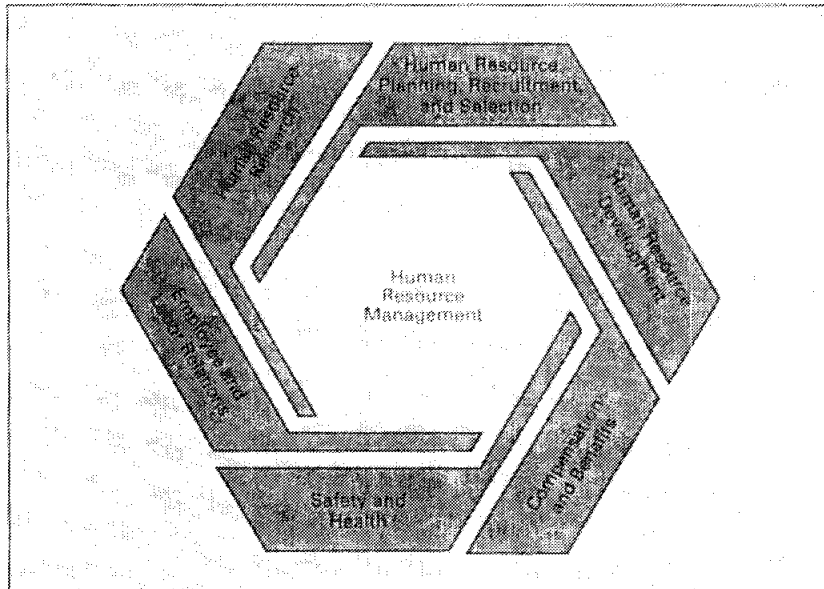
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจ ได้รับอิทธิพลจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศ การพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรม จึงได้รับแนวคิดมาใช้ในธุรกิจของตนเอง การจัดการเกี่ยวกับคนงานในบริษัทของเอกชนจึงมีความทันสมัยมากกว่าราชการ ในปี พ.ศ. 2499 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติแรงงานฉบับแรก⁽⁹⁾ ว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ ทำให้ในปี พ.ศ. 2500 เกิดสภาพแรงงานเป็นจำนวนมาก และเกิดปัญหาทางการเมือง จนปี พ.ศ. 2501 ได้มีการยกเลิกกฎหมายแรงงานและสภาพแรงงานในเวลาต่อมา แต่ปัจจุบันพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ที่ใช้อยู่ พ.ศ. 2518 มีการจัดตั้งองค์การไตรภาคี การจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน เป็นต้น

การพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมและร่วมลงทุนกับต่างประเทศ ทำให้ความรู้ทางด้านบริหารและการจัดการของต่างประเทศหลังไหลเข้ามาสู่ประเทศไทยเป็นจำนวนมาก ทำให้รูปแบบการบริหารที่ทันสมัยมากกว่าส่วนราชการ ผู้บริหารในองค์การธุรกิจ สนใจความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม คู่แข่ง คุณภาพของผลผลิต คุณภาพชีวิตของการทำงาน ที่เป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อผลผลิตและกำไรขององค์การ ในส่วนของคนงาน ก็มีการคุ้มครองประโยชน์สวัสดิภาพ สวัสดิการและความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างด้วยกัน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจนำแนวคิดจากต่างประเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารในปัจจุบัน

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวันนี้ปรากฏขึ้นมากมาย นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเผชิญกับปัญหาที่ท้าทายความสามารถหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงกำลังแรงงาน การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายของรัฐบาล ดังนั้นความพยายามในการพัฒนาและทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพต่อไปนี้

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
Human Resource Management



(Mondy and Noe , Human Resource Management, 1966 : 7)

จากรูป ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ซึ่งผู้ที่ศึกษาทางด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานในกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก
(Human Resource Planning , Recruitment, and Selection)
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
(Human Resource Development)
3. เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล
(Compensation and Benefits)
4. ความปลอดภัยและสุขภาพ
(Safety and Health)
5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์
(Employee and Labour Relations)

6. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Research)

หน้าที่ของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มิได้แยกกันอย่างเด็ดขาด ทุกกิจกรรมจะต้องเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กัน เพราะการตัดสินใจในกิจกรรมหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นๆ ด้วย เช่น การสรรหาและการฝึกอบรม ก็เกี่ยวข้องกับเงินเดือน สวัสดิการของพนักงาน ก็เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(Core Function of Human Resource Management)

การบริหารงานขององค์กร ภายใต้สภาวะทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์กรจะต้องมีหลักในการบริหาร (Administration) ซึ่งมีกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันหลายอย่าง อาทิเช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การประสานงาน (Coordination) การควบคุมงาน (Controlling) หรือ การประเมินผล (Evaluating) เป็นต้น

ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ ได้แบ่งการบริหารงานตามทัศนะของนักวิชาการ ไว้ดังนี้

กลุสิก และเออวิก (Gulick and Urwick) เสนอแนวกระบวนการบริหารรวมอยู่ใน “POSDCORD Model” ดังนี้

P = Planning	(การวางแผน)
O = Organizing	(การจัดองค์การ)
S = Staffing	(การสรรหาบุคคล)
D = Directing	(การอำนวย)
Co = Coordinating	(การประสานงาน)
R = Reporting	(การรายงาน)
B = Budgeting	(การงบประมาณ)

เฮนรี ฟาร์โธลต์ (Henry Fayol) เสนอแนวกระบวนการบริหารรวมอยู่ใน “POCCC Model” ดังนี้

P = Planning	(การวางแผน)
--------------	-------------

- O = Organizing (การจัดองค์การ)
- C = Commanding (การบังคับบัญชา)
- C = Coordinating (การประสานงาน)
- C = Controlling (การควบคุม)

จากทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการวางแผน (Planning) ในปัจจุบัน กระบวนการบริหารที่นิยมใช้คือ “POLC” หรือ “POLE”

- P = Planning (การวางแผน)
- O = Organizing (การจัดองค์การ)
- L = Leading (ภาวะผู้นำ)
- C = Controlling (การควบคุม)
- หรือ E = Evaluating (การประเมินผล)

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ทุกองค์การต้องมีการจ้างงาน การจ่ายค่าจ้าง/เงินเดือน การฝึกอบรม การธำรงรักษา และการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อผู้ปฏิบัติงานพ้นจากสภาพการทำงาน จากภารกิจดังกล่าว หน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาสรุปตามกระบวนการบริหารได้ ดังนี้

1. **การวางแผน (Planning)** นักบริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการวางแผนกำลังคน โดยทำงานร่วมมือกับผู้บริหารฝ่ายต่างๆ เพื่อกำหนดว่าองค์การควรจะมีคนจำนวนเท่าไร พร้อมทั้งระบุคุณสมบัติ และประสบการณ์ที่ต้องการเพื่อให้องค์การมีบุคลากรเพียงพอต่อการปฏิบัติงานในระยะเวลาต่างๆ

2. **การจัดองค์การ (Organizing)** การจัดองค์การเป็นการกำหนดรูปแบบโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างงาน บุคคล และวัสดุเครื่องมือต่างๆ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรอบรู้ในหน่วยงานต่างๆ เป็นอย่างดี สามารถจำแนกหน้าที่ของหน่วยงานหลัก (line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (staff) ได้อย่างชัดเจน

3. **การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ (Directing or Leading)** เป็นภารกิจหนึ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการประสานแผนงานที่กำหนดไว้ การมอบหมายงานแก่บุคลากรในองค์การ

4. **การประเมินผล (Evaluating)** เป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการติดตามผลงานของฝ่ายต่างๆ ว่าได้ดำเนินการไปตามนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดไว้หรือไม่

จากบทบาททั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้นแล้ว งานที่ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับหน้าที่ทางด้านการบริหาร (Management Function) แล้ว ยังมีหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Operative Function) โดยตรงของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ นับตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การชำระรักษาเพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานได้เพียงพอ ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ การเพิ่มพูนความรู้และทักษะต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ความก้าวหน้าของบุคลากร การเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคลากร มีวินัย สติธิประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน อุทิศตนให้กับหน่วยงาน เกิดความภาคภูมิใจและผูกพันกับหน่วยงาน รวมทั้งรักษาคณคติให้อยู่กับองค์กร เมื่อพิจารณาขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ นโยบายขององค์กร สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม สามารถสรุปประเด็นสำคัญๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. **การจัดหา (Procurement)** เป็นการวางแผนกำลังคนโดยกำหนดความต้องการด้านบุคลากรเป็นระยะๆ ไว้ล่วงหน้า ในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง (Staffing pattern) ซึ่งแสดงทั้งปริมาณ คุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงาน และตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง จากนั้นจึงหาทางตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร โดยผ่านกระบวนการสรรหา (recruitment) คัดเลือก (selection) การบรรจุแต่งตั้ง (placement) การมอบหมายงานเน้นเรื่องการจัดจ้างงาน (employment) เพื่อดำเนินการให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาในองค์กร

2. **การพัฒนา (Development)** การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา ฝึกอบรม ฝึกอบรวม ฝึกอบรวม หรือการสัมมนา งานพัฒนานี้ รวมถึงการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งด้วย

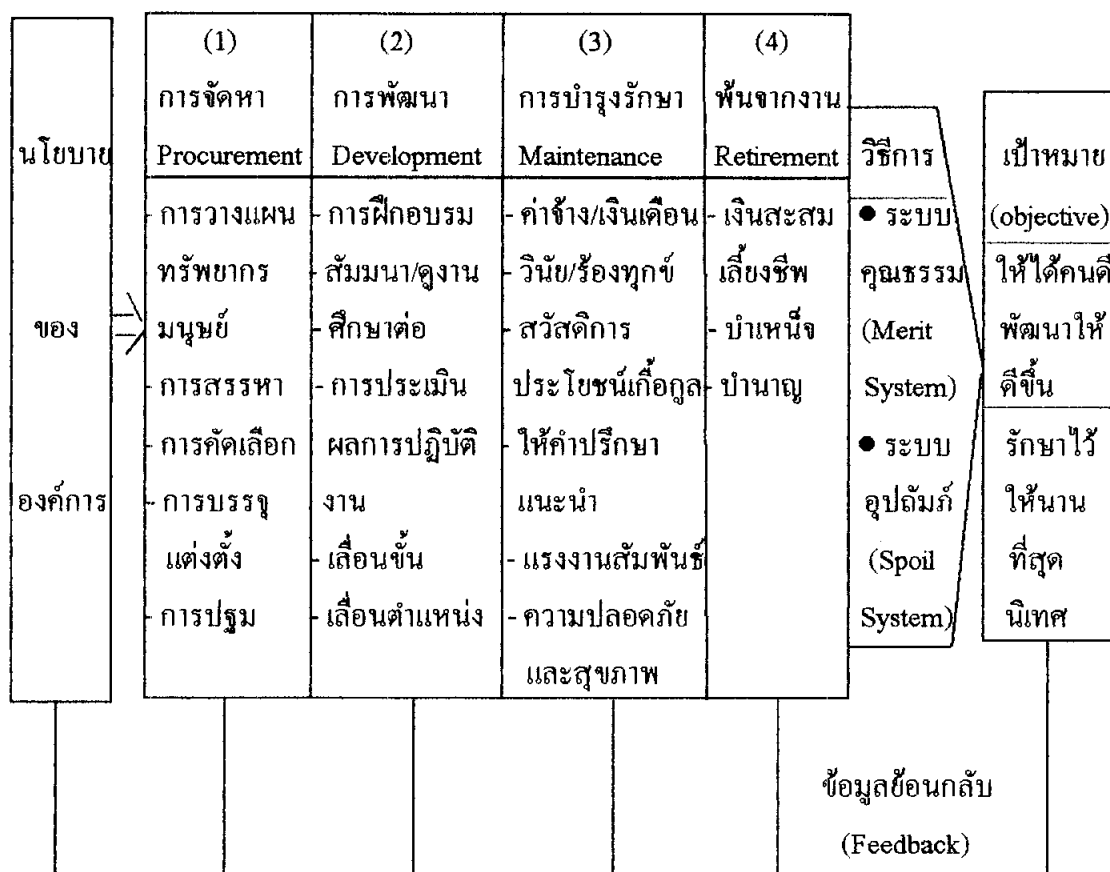
3. **การบำรุงรักษา (Maintenance)** การที่องค์กรต้องการรักษาบุคลากรให้อยู่ยาวนานๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องดูแลเรื่องของสุขภาพและความปลอดภัย การสร้างสภาพและบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้มีความสุขทั้งกายและใจ การรักษาวินัย การร้องทุกข์ ค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ รวมถึงให้คำปรึกษา แนะนำ แก่พนักงานด้วย

4. การพ้นจากงาน (Retirement) เป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องพิจารณาจัดเงินทดแทน เงินบำเหน็จบำนาญ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเมื่อกลับไปสู่สังคมหลังพ้นจากงานสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

สำหรับการดำเนินการในขอบข่ายการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นนั้นจะใช้วิธีการ ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือ ระบบอุปถัมภ์ (Spoil System) นั้นก็แล้วแต่นโยบายของผู้บริหารในแต่ละหน่วยงาน แต่วัตถุประสงค์ (objective) หลักก็คือ การได้คนดีมีความรู้ความสามารถ พัฒนาคคนให้ดียิ่งขึ้น และรักษาคคนไว้ใช้งานนานที่สุด ดังแสดงได้โดยแผนภาพต่อไปนี้

ขอบข่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(CORE FUNCTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)



(ภาวะแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ, สังคม, การเมือง, เทคโนโลยี และอื่นๆ)

บทบาทผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

(Role of The Human Resource Manager)

จากการศึกษาวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมาในแต่ละช่วง มีการเปลี่ยนแปลงจากการใช้หลักเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการใช้ให้ความสำคัญกับคน โดยมุ่งเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพ และประหยัด จนในระยะที่สองเริ่มมีการศึกษาความต้องการของคน หาสาเหตุว่า สิ่งใดทำให้คนอยากทำงานและไม่อยากทำงาน ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ และมนุษยนิยมมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จนกระทั่งได้มีการนำพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้ศาสตร์ทางด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา และอื่นๆ มาประยุกต์ใช้ ทำให้บทบาทของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงแตกต่างกัน ซึ่งในปัจจุบันได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

เดล เอช บีช¹⁰⁾ (Dale S. Beach) กล่าวว่า งานทรัพยากรมนุษย์เป็นงานสนับสนุน ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ หรืออำนวยความสะดวกในงานที่เกี่ยวกับคนในองค์กร และฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายปฏิบัติการ (Line Function) เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรมีดังนี้

1. เป็นผู้ริเริ่มและกำหนดนโยบาย (Policy Initiation and Formulation)

ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการริเริ่มนโยบายใหม่ๆ ทางด้านงานบุคคล เพื่อปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้น การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต การสำรวจข้อมูลจากองค์กรอื่นเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา แล้วนำมาพิจารณาเป็นข้อมูลเพื่อจัดทำข้อเสนอที่เหมาะสมและสอดคล้องกับปรัชญาขององค์กรให้แก่ผู้บริหาร เพื่อนำไปกำหนดเป็นนโยบายต่อไป เช่น นโยบายด้านกำลังคน นโยบายค่าจ้าง นโยบายสวัสดิการ และอื่นๆ นอกจากนี้อาจทำการศึกษาวิจัยงานด้านบุคคล อาทิเช่น ด้านสรรหา การคัดเลือก การเข้าออกของพนักงาน การโยกย้ายงาน เป็นต้น

2. เป็นผู้ให้คำแนะนำ (Advice)

งานส่วนใหญ่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มักเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาหารือและการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการ หรือ หัวหน้างาน ในสายงานปฏิบัติการ

(Line Managers) เช่น ปัญหาเกี่ยวกับการร้องทุกข์ การอุทธรณ์ หรือ ขั้นตอนการลงโทษพนักงาน การพิจารณาขึ้นเงินเดือนค่าจ้างประจำปี เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรมีบทบาทสำคัญในการให้คำแนะนำต่อหน่วยงานอื่นขององค์กร เกี่ยวกับขั้นตอนและแนว การดำเนินงานด้านบุคคลที่ถูกต้องเนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหารย่อมคาดหวังว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้คุ้นเคยกับนโยบายด้านบุคคล ข้อตกลงเกี่ยวกับการจ้าง แนวปฏิบัติในอดีต และความต้องการพื้นฐานด้านสวัสดิการ

ผู้เชี่ยวชาญงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้มุ่งให้ความสำคัญกับคน (People Centered) ต้องเป็นผู้ไวต่อความรู้สึกความต้องการและแรงจูงใจของผู้อื่น ในขณะที่เดียวกันต้องพิจารณาถึงเงื่อนไขที่จะรักษาโครงสร้าง และหน้าที่ต่างๆ ขององค์การอย่าง ต่อเนื่อง โดยความเป็นจริงสิ่งเหล่านี้คืองานที่จำเป็นของการจัดการงานบุคคล ผู้บริหารจะต้อง พยายามมุ่งที่จะกำหนดทิศทาง และพยายามประสานงานให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด และในเวลาเดียวกันต้องจัดหาเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกใน องค์การด้วย

ในบทบาทของการให้คำแนะนำสมาชิกของฝ่ายบุคคลมีงานต้องปฏิบัติมากกว่าการให้ คำแนะนำง่ายๆ ด้วยวาจาแก่สมาชิกอื่นๆ ในองค์กร การแนะนำนี้หมายถึงความรวมถึงการเตรียม ตัว และการสื่อข้อความลงในหนังสือคู่มือ และรายงานและข้อเสนอแนะขั้นตอนในการปฏิบัติงานและการ นำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวอย่าง เช่น ประกาศของฝ่ายบุคคลที่ชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติทางด้าน ความทัดเทียมและเสมอภาคของพนักงานด้านนโยบายการจ้างงาน การชี้แจงเกี่ยวกับข้อกำหนด ด้านสุขภาพ และความปลอดภัยและการปฏิบัติตามข้อตกลงอันใหม่ระหว่างองค์กรและสหภาพ แรงงาน

3. เป็นผู้ให้บริการ (Service) ความรับผิดชอบในการให้บริการของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มักเป็นการให้บริการเกี่ยวกับการจ้างงาน การฝึกอบรม และงานด้านสวัสดิการต่างๆ กล่าวคืองานด้านการจัดหาคน การสัมภาษณ์และการทดสอบผู้สมัครงาน เป็นงานของฝ่ายบุคคล เป็นผู้ดำเนินการ การวางแผนโครงการฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลในการจัดเตรียม เอกสาร คู่มือ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้องให้พร้อมและเพียงพอแก่การอบรมแต่ละครั้ง ใน ด้านสวัสดิการต่างๆ เมื่อเงินสำรองเลี้ยงชีพและการประกันต่างๆ เริ่มให้มีในองค์กร ขั้นตอนการ เรียกเรื่องเบิกจ่ายจะต้องเป็นงานของฝ่ายบุคคล ตลอดจนการเก็บรักษาบันทึกประวัติพนักงานก็ เป็นหน้าที่ที่ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ให้บริการ

4. **เป็นผู้ควบคุม (Control)** ฝ่ายบุคคลมักมีบทบาทที่สำคัญอีกบทบาทหนึ่ง คือ การควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติการ (Staff Departments) เพื่อให้แน่ใจถึงการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ และแนวปฏิบัติที่กำหนดหน้าที่ต่างๆ การควบคุมของฝ่ายบุคคลโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เพื่อตรวจวัดความเบี่ยงเบนของผลผลิตเพื่อให้แน่ใจว่าผลิตได้มาตรฐานตามคุณสมบัติที่กำหนดหรือไม่

เ็ดวาร์ด เจ กิบบิน⁽¹¹⁾ (Edward J. Gibbin) กล่าวถึงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- การพิจารณางานอย่างรอบคอบ (justify) การดำเนินงานอะไรต้องมีข้อมูล ข้อเท็จจริง และการใช้ข้อมูลช่วยในการตัดสินใจ

- บริหารงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ทรัพยากรมนุษย์จะได้รับ

- พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวาง ค้นหาศักยภาพของคนแล้วนำมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่

2. เป็นบุคคลที่พร้อมที่จะเผชิญปัญหาปัจจุบันและในอนาคตที่จะเกิดขึ้น

- ริเริ่มและปรับปรุงความสามารถของตนเอง โดยการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน เสริมสร้างทักษะและประสบการณ์

- แสวงหาการสนับสนุนทางการบริหาร ไม่ว่าจะเป็งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้งานต่างๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. เป็นพนักงานขายที่สามารถ (good salesman)

- รู้จักใช้เวลาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด การบริหารเวลาทำงานให้ได้ผลงานมากในเวลาจำกัด

- โน้มน้าวให้คนอื่นเชื่อถือการปฏิบัติงานของตน โดยพัฒนาแนวนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแนวปฏิบัติต่างๆ

4. เป็นบุคคลที่เป็นแกนกลางที่จะก่อให้เกิดการยอมรับ และถือปฏิบัติเป็นบรรทัดฐาน (norm) ให้คนอื่นๆ ปฏิบัติตาม โดยทำตนเป็นตัวอย่าง

โดนอล พี โคนี⁽¹²⁾ (Donald P. Crane) กล่าวถึงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ไว้ดังนี้ คือ

1. **เป็นผู้ให้คำแนะนำ (Advisor)** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านงานบุคคล ซึ่งฝ่ายปฏิบัติการมักจะขอคำแนะนำอยู่บ่อยๆ ฝ่ายบุคคลควรเป็นผู้เสนอแนวคิดให้คำแนะนำเสนอทางเลือกต่างๆ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. **เป็นผู้ให้บริการ (Steward)** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ให้บริการเกี่ยวกับการบริการด้านสวัสดิการ ด้านการรักษาพยาบาล ด้านการฝึกอบรม การสรรหาพนักงาน การเขียนหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job description) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. **เป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือ (Consultant)** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มักเป็นผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกฎระเบียบขั้นตอนการทำงานแก่ฝ่ายปฏิบัติการ ตลอดจนต้องสามารถ จัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Positive Input) ในการกำหนดแผนระยะยาว หรือ การทำการวิจัยผลกระทบจากกฎหมายแรงงานที่จะนำมาใช้ การให้คำปรึกษาด้านการวางแผนอัตรากำลัง ปัญหาค่าจ้าง ข้อร้องทุกข์ การสนใจพนักงาน การกำหนดค่างาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

4. **เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Activist/Change Agent)** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของผู้มีอิทธิพลในการรณรงค์นโยบายด้านการบริหารงานบุคคล ต้องรู้จักการเตรียมการคาดการณ์ในอนาคตให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ต้องเป็นผู้มีส่วนในการกระตุ้นให้เกิดการอภิปราย สร้างกลยุทธ์ และกำหนดนโยบาย มีแนวคิดที่ครอบคลุม (Conceptual Thinking) สร้างสมกิจกรรมการบริหารบุคคล และมีบทบาทเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5. **เป็นผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator)** ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในฐานะเป็นผู้มีความสามารถในการไกล่เกลี่ย ให้เกิดความสัมพันธ์รวมกลุ่มกันได้ การไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือการเกิดข้อขัดแย้งในองค์การเป็นเรื่องปกติ แต่การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถไกล่เกลี่ย หรือลดข้อขัดแย้งได้นับว่าเป็นบทบาทที่มีค่ายิ่ง

6. **เป็นผู้ตรวจสอบ (Auditor)** ฝ่ายทรัพยากรบุคคลในฐานะเป็นผู้ตรวจสอบโดยเฉพาะเมื่อมีข้อขัดแย้งเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบปฏิบัติ การป้องกันการทุจริตเกี่ยวกับการเงิน ข่าวสารซึ่งอาจก่อให้เกิดเรื่องอื้อฉาวได้ กล่าวได้ว่าในบทบาทของผู้ตรวจสอบนี้ ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ปกป้อง รักษากฎระเบียบ เพื่อให้เกิดผลเกี่ยวกับการจ้างงานที่ทัดเทียมกัน ความปลอดภัย การทดสอบหรือการวัดผลที่เหมาะสม ค่าจ้างที่ทัดเทียมกับคู่แข่ง การอบรมที่เหมาะสม ทั้งในด้านค่าใช้จ่ายและผลที่ได้รับโดยให้มีระบบการประเมินผล ตลอดจนการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ

โดแนลด์ อี คลิงเนอร์⁽¹³⁾ (Donald E. Klingner) กล่าวถึงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้ที่มีหูตากว้างขวาง เข้าใจสภาพแวดล้อมต่างๆ อย่างดีเพราะปัจจุบันโลกไร้พรมแดน การสื่อสารไปได้อย่างทั่วถึง ในทุกมุมโลก นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความพร้อมในการใช้ระบบข้อมูลด้านบริหาร (Management Information System) ต่างๆ เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง เพราะกฎเกณฑ์และเทคนิคต่างๆ จะเป็นเพียงส่วนประกอบที่ช่วยในการดำเนินงานเท่านั้น

มาร์ เจ วอลล์⁽¹⁴⁾ (Marc J. Wallace) กล่าวว่าผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทดังต่อไปนี้

1. **การให้บริการ (Service)** ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะถูกขอความช่วยเหลือจากผู้จัดการตามสายงาน (Line Manager) ในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลเกี่ยวกับค่าจ้างในปัจจุบันเพื่อพิจารณาเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม หรืออาจขอให้เขียนรายละเอียดเกี่ยวกับงานต่างๆ (Job description) เป็นต้น

2. **การให้คำแนะนำ (Advice)** ผู้จัดการมักให้ความไว้วางใจฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยขอคำแนะนำเกี่ยวกับคุณสมบัติของพนักงาน อย่างไรก็ตามจะกำหนดได้ถูกต้อง การให้ออกจากงาน (Layoff) ทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถูกมองว่ามีความเชี่ยวชาญพิเศษมากกว่าผู้จัดการทั่วไป ทั้งนี้เพราะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับข้อมูลต่างๆ ของพนักงาน

3. **การตรวจสอบ (Auditing)** การปฏิบัติงานขององค์การ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่ตรวจสอบว่าฝ่ายต่างๆ ได้ปฏิบัติตามที่ตามมาตราฐาน หรือข้อปฏิบัติหรือไม่ เพื่อสรุปข้อมูลการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ และแนะนำให้ปรับปรุงแก้ไขต่อไป

4. **ความมั่นคง (Stabilization)** การที่ผู้จัดการสายปฏิบัติการ (Line manager) จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น น่าจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยการผ่านการพิจารณาในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ การปกครองบังคับบัญชา และอื่นๆ ก่อนที่เขาจะไปปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความยอมรับในบุคคลนั้นว่า มีความรู้ความสามารถจริง ทำให้ไม่เกิดข้อโต้แย้งภายหลังได้

5. **การเปลี่ยนแปลง (Innovation)** ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับงานที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และงานใหม่ๆ ที่ควรจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แล้วนำมาคาดคะเนหาหนทางแก้ไขให้ดีขึ้นในอนาคต

เชอร์แมน และ โปแลนเดอร์⁽¹⁵⁾ (Sherman & Bohlander) กล่าวว่ากิจกรรมหลักของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องรับผิดชอบคือ

1. **การให้คำแนะนำและปรึกษา** (Advice and Counsel) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บ่อยครั้งที่ต้องช่วยเหลือภายในองค์กร (เป็นที่ปรึกษาภายใน) ให้กับหัวหน้างาน ผู้จัดการและผู้บริหาร โดยให้ความรู้เกี่ยวกับการจ้างงานภายใน (นโยบาย ข้อตกลงแรงงานและความต้องการของพนักงาน) หรือแม้แต่แนวโน้มปัจจัยภายนอก เช่น สถานะเศรษฐกิจ ข้อมูลการจ้างงาน กฎหมาย ความเท่าเทียมกัน ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถให้ข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจ การเป็นที่ปรึกษาภายในองค์กรทำให้ต้องเกี่ยวข้องกับงานของผู้จัดการและหัวหน้างาน ในทางกลับกัน ผู้จัดการก็ต้องเข้ามากับทีมงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อขอคำแนะนำในการเพิ่มผลผลิตของพวกเขา เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ วิธีการของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการแก้ปัญหาคือการใช้ทักษะในการสื่อสารกับผู้จัดการและหัวหน้างาน

2. **การให้บริการ** (Service) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นที่รวมของกิจกรรมการให้บริการต่างๆ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การทดสอบ การวางแผน การจัดโครงการฝึกอบรมที่ต่อเนื่อง การรับฟังพนักงานที่เรียกร้อง เทคนิคต่างๆ เช่น การฟัง การพูด ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำมาใช้ในการดำเนินงานต่อไป

3. **การริเริ่มและนำนโยบายไปปฏิบัติ** (Policy Formulation and Implementation) โดยทั่วไปผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความประสงค์จะริเริ่มนโยบายใหม่ หรือนโยบายที่ใช้ในการแก้ปัญหา การอธิบายปัญหาต่างๆ ซึ่งเป็นความต้องการขององค์กร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีความประสงค์จะริเริ่มนโยบายใหม่ หรือนโยบายที่ใช้ในการแก้ปัญหา การอธิบายปัญหาต่างๆ ซึ่งเป็นความต้องการขององค์กร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรทำการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติและทีมงานว่า ได้ทำตามนโยบาย กฎระเบียบ และข้อปฏิบัติหรือไม่

4. **การให้ความช่วยเหลือพนักงาน** (Employee advocacy) บทบาทหนึ่งของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การช่วยเหลือพนักงานโดยการให้การสนับสนุน และรับฟังเรื่องต่างๆ ของพนักงาน ความต้องการ และส่งไปยังผู้จัดการ

กิจกรรมและคำถาม

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึงอะไร จงอธิบายความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมศาสตร์
2. ให้ท่านอธิบายขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เริ่มตั้งแต่ตั้งคนดีมีความสามารถจากสังคมจนกระทั่งถึงคนเหล่านี้กลับคืนสู่สังคมเมื่อเขาพ้นจากงาน
3. แบ่งกลุ่มนักศึกษาอภิปรายเรื่อง “บทบาทของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ควรจะเป็นภายใต้ภาวะแวดล้อมปัจจุบัน” (ประมาณ 20 นาที) แล้วเสนอผลหน้าชั้นเรียน

บทสรุป

“มนุษย์” นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าในการบริหารงานในปัจจุบัน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่จะทำอย่างไรให้หน่วยงานได้คนดี มีความรู้ความสามารถ มาปฏิบัติงานและอยู่กับหน่วยงานให้มากที่สุดและนานที่สุด ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์การ ได้คนดีมีความรู้ความสามารถ พนักงานขององค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร จากนั้นเป็นการกล่าวถึงวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เริ่มตั้งแต่การบริหารงานโดยไม่ให้ความสำคัญกับคน ใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน จนช่วงต่อมานักวิชาการเริ่มรู้ว่าคนยังต้องการสังคม คนมีศักดิ์ศรีสามารถพัฒนาตนเองได้ สำหรับในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับประเทศไทยนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่สมัยสุโขทัยเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงและวิวัฒนาการมาโดยตลอด

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมต่างๆมากมายนับตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์, การสรรหาและการคัดเลือก, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล, ความปลอดภัยและสุขภาพ, พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีขอบข่ายหน้าที่ในด้านบริหาร แล้วยังต้องทำหน้าที่ด้านปฏิบัติงาน
อื่น เช่น การจัดหา, การพัฒนา, การบำรุงรักษา และพ้นจากงาน

สุดท้ายบทบาทของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน
ซึ่งเน้นให้เห็นถึงบทบาทของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ควรจะเป็นหลายประเด็นด้วยกัน ซึ่ง
ส่วนใหญ่จะคล้ายๆ กัน อาทิเช่น การเป็นผู้ริเริ่มและนำนโยบายไปปฏิบัติ, ผู้ให้คำแนะนำ, ผู้ให้
คำปรึกษา, ผู้ให้บริการ และอื่นๆ เป็นต้น ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงมี
บทบาทที่สำคัญหลายประการ โดยเฉพาะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาและแนะนำที่ใช้ในการให้ความ
ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บริหาร เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและปัญหาส่วน
ตัว เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาของตนเองได้

การประเมินผลท้ายบท

1. จงกล่าวถึงวิวัฒนาการของแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากอดีตจนถึง
ปัจจุบัน
2. ให้ท่านกำหนดบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาวะแวดล้อม
ในปัจจุบัน

เชิงอรรถ

1. พะยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ
สวนดุสิต กทม., 2540, หน้า 5.
2. จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, **การบริหารงานบุคคล**, เอกสารประกอบการบรรยาย สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กทม., 2537, หน้า 3.
3. สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**, ไทยวัฒนาพานิช กทม., 2516,
หน้า 6.
4. เสนาะ ดิยาวิ, **การบริหารงานบุคคล**, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กทม., 2539,
หน้า 7.
5. สมยศ นาวิการ, **การบริหาร**, สำนักพิมพ์ดอกหญ้า กทม., 2536, หน้า 38.

6. ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **จิตวิทยาอุตสาหกรรม, ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ กทม., 2535,** หน้า 27-28.
7. ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, **การบริหารบุคคลในแนวทางใหม่, เอกสารการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กทม., 2532, หน้า 35-39.**
8. ประวีณ วัฒนกร, **ประวัติการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย, จุลสารการประชุมการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กทม., 2504.**
9. เค่นพงษ์ พลละคร, **ปัญหาและการบริหารงานฝึกอบรม, สำนักงานฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กทม., 2520.**
10. Dale S. Beach, **The Management of People at Work,** New York, 1985, pp. 50-52.
11. Edward J. Gibbing, **The Evaluation of Personnel Human Resource Management,** 1978, pp. 25-30.
12. Donald P. Crane, **The Manage of Human Resource,** 4th ed. Boston:Kent, 1986, pp. 15-16.
13. Donald E. Klingner, **Public Oersonnel Management L Contexts and Strategies,** New Jersey : Prentice-Hall, 1980.
14. Marce J. Wallace, **Administering Human Resources,** New York : Random House, 1982, pp. 23-25.
15. Sherman and Bohlander, **Managing Human Resource,** 11th ed. South-Western College Publishing, 1998., pp. 29-30.

บรรณานุกรม

- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. **การบริหารงานบุคคล**, เอกสารประกอบการบรรยาย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กทม., 2537.
- ดนัย เทียนพุดม. **การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า**, สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กทม., 2541.
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. **การบริหารบุคคลในแนวทางใหม่**, เอกสารการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กทม., 2532.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล**, ไทยวัฒนาพานิช จำกัด กทม., 2540.
- พะยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต กทม., 2540.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. **การจัดการทรัพยากรคน**, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กทม., 2537.
- เสนาะ ดิยาวี. **การบริหารงานบุคคล**, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กทม., 2539.
- Modey, R. and Noe, Robert M. **Human Resource Management**, 6th ed., Boston : Prentice Hall, 1996.
- Sherman and Bohlander. **Managing Human Resource.**, 11th ed., South-Western College Publishing, 1998.