

# บทที่ 6

---

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์

# เนื้อหา

1. บทนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
6. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
7. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์
8. การดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์
9. การออกจากงานของทรัพยากรมนุษย์

# บทนำ

- ❖ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management)
- ❖ โลกธุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโตขยายตัวมากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลในอดีต มองว่าบุคลากรในองค์การเป็นเพียงผู้รับคำสั่งตามที่มอบหมาย
- ❖ ในบทบาทใหม่ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในปัจจุบันเรียกว่า “ทุนมนุษย์”
- ❖ ทรัพยากรมนุษย์ สนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การ
- ❖ ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ

# ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Dessler (1997) ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน อุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

## Robert & David (2001) อธิบายถึงความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

ดัชนี เทียนพุด (2546) กล่าวถึงความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยียุคใหม่ รวมถึงการตอบสนองความต้องการ เฉพาะบุคลากรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่าง ๆ

**เสนาะ ดิยาว (2545) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง การ  
จัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความ  
สามารถ ของแต่ละบุคลากรให้ได้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบ  
ทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและ  
ต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์การ

**สรุปให้ได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการสรรหา**

คัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมปฏิบัติงาน

เพื่อความสำเร็จขององค์กรและการได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ดังจะเห็นได้จาก

ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ

และเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหา

บุคลากรเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

# ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- ❑ ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง
- ❑ ทำให้ได้คนดีและมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร
- ❑ ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น
- ❑ การบริหารค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ มีความเป็นธรรม
- ❑ ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากรในหน้าที่งาน
- ❑ ทำให้เกิดระบบการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและเป็นธรรม
- ❑ ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน

# แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. มุ่งสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร
2. มุ่งเสริมสร้าง พัฒนาบุคลากร และใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
3. เน้นการจัดองค์การให้อยู่ในฐานะเป็นศูนย์กลางบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. มุ่งเน้นแนวคิดด้านธุรกิจ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
5. มุ่งเน้นความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์
6. แนวคิดด้านการบริหารเชิงรุกก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

# วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อช่วยให้บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อช่วยองค์การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เพื่อคัดสรรบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เข้ามาปฏิบัติงาน
4. เพื่อยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. เพื่อพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าไว้กับองค์การ

# กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนสำคัญ

1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition)
2. การรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Retention & Development)
3. การพ้นจากองค์การหรือการทำงาน (Separation or retirement)

# การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การปฐมนิเทศ (Orientation)

# การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

- วิเคราะห์อุปสงค์ (Demand) ด้านทรัพยากรมนุษย์จากแผนธุรกิจ
- วิเคราะห์อุปทาน (Supply) ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องการในอนาคต
- สำรวจทรัพยากรที่มีอยู่เดิมในองค์กร
- สำรวจตลาดแรงงานภายนอกองค์กร เพื่อคาดการณ์ได้ว่าจะมีคนงานขาดหรือเกิน
- การวางแผนการเพิ่มหรือลดคนจะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับงบประมาณ

# การสรรหา (Recruitment)

การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตาม  
ต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีเหมาะสมที่สุดเข้าทำงาน

## วิธีการสรรหา

1. สรรหาจากแหล่งภายในองค์กร
2. สรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร

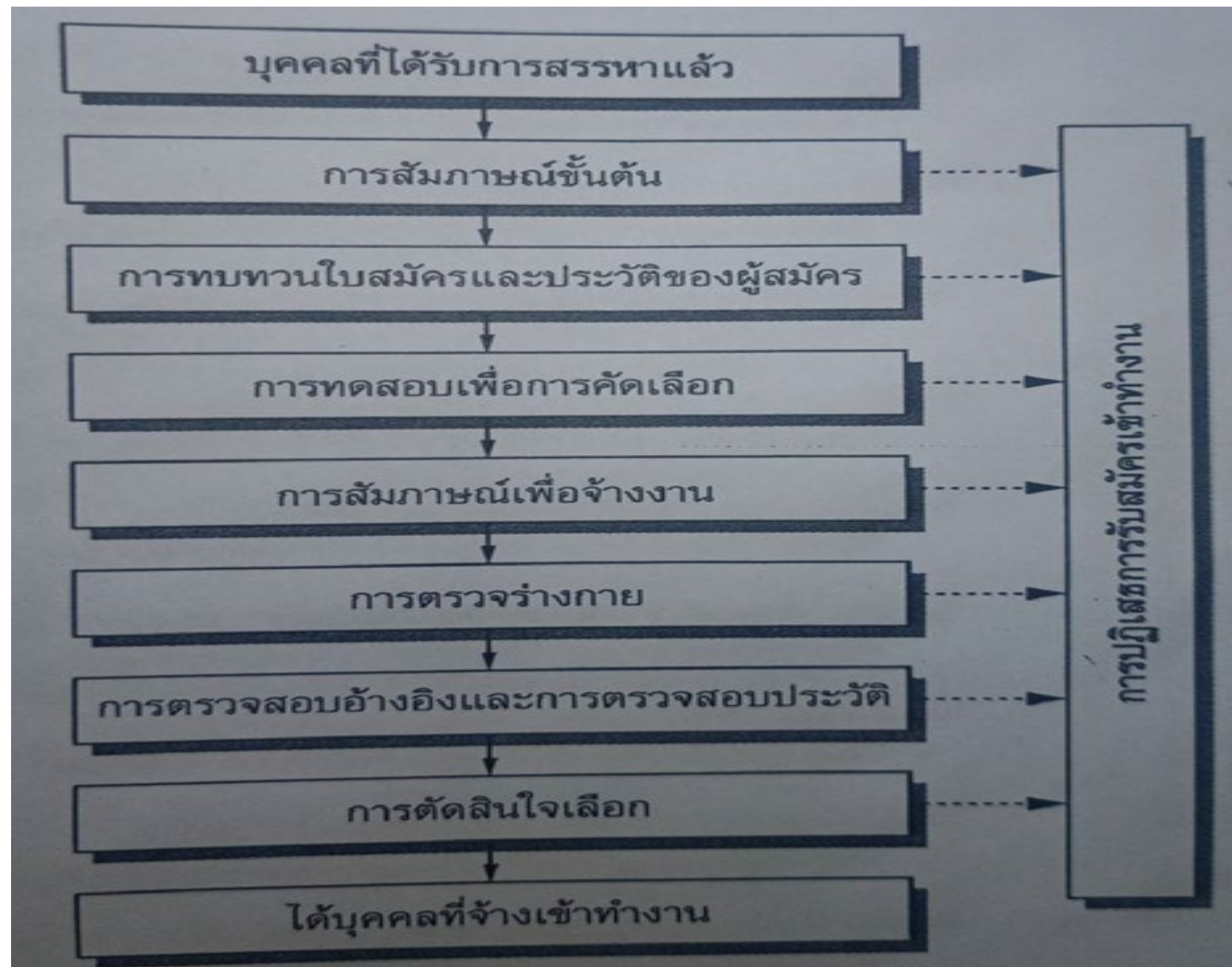
## สรรหาจากแหล่งภายนอก

1. การให้ผู้สมัครมาสมัครเอง (Walk In)
2. การให้คนงานเดิมแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาสมัคร
3. การโฆษณาผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารวิชาชีพ วิทยุ หรือโทรทัศน์
4. การแจ้งผ่านสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ

5. การแจ้งผ่านสมาคมวิชาชีพของงานที่ต้องการ เช่น แพทย์สภา ฯ
6. การแจ้งผ่านศูนย์จัดหางาน ทั้งของรัฐและเอกชน
7. การทาบทามบุคคลที่เป็นที่รู้จักดีอยู่แล้วและทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานอื่น
8. การให้บริษัทค้นหาผู้บริหาร (Executive Search Firms)

# การคัดเลือก (Selection)

เป็นการกลั่นกรอง  
ผู้สมัครงานเพื่อให้ ได้คนที่  
เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่ง  
งานว่างที่เปิดรับ



## การตรวจสอบสุขภาพบุคคลก่อนเข้าทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. คัดบุคคลที่มีสุขภาพไม่แข็งแรงพอที่จะทำงานออกไป
2. การป้องกันความเสียหายอันจะเกิดขึ้นกับองค์การ
3. การป้องกันโรคติดต่อ ที่อาจเกิดอันตรายต่อผู้มารับบริการและผู้ร่วมงาน
4. เพื่อบรรจุบุคคลให้ทำงานในหน้าที่ที่เหมาะสมกับสุขภาพของผู้สมัคร

# การปฐมนิเทศ (Orientation)

- วัตถุประสงค์เพื่อให้คนงานใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- พนักงานใหม่รับรู้เกี่ยวกับองค์กรและบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง
- เรียนรู้วิธีการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กร และรู้จักเพื่อนร่วมงาน
- เรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- โครงสร้างการบริหาร แนวปฏิบัติเรื่องความปลอดภัยและอัคคีภัย
- บริการด้านสุขภาพและบริการช่วยเหลืออื่นๆ

# การดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์

1. การประเมินผลงาน (Performance Appraisal)
2. การจัดวางคน (Employs Placement)
3. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
4. ระเบียบวินัย (Discipline)
5. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits Administration)
6. การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา (Employee Assistance/ Career Counseling)
7. การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health)

## 1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ ผู้บริหารใช้พิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ว่า พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับใด เพื่อ เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเพื่อให้เกิดให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. การจัดวางคน (Employs Placement)

การประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาซึ่งใช้ประกอบการตัดสินใจการจัดวางคนในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง หรือ การโอนย้าย เป็นต้น

### 3. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์

- เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้น
- เพื่อช่วยให้บุคลากรมีทักษะก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีองค์กร
- เพื่อช่วยให้ปัญหาของหน่วยงานได้รับการแก้ไข เช่น ปัญหาความขัดแย้ง การลาออกของบุคลากร
- เพื่อเตรียมพร้อมให้กับบุคลากรที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

#### 4. ระเบียบวินัย (Discipline)

ระเบียบวินัยช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการยอมรับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้  
องค์กรประสบความสำเร็จ

## 5. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits Administration)

หมายถึง การวางแผน การจัดระบบงาน และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์โดยตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้กับองค์กร

- ค่าตอบแทน (Compensation) ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ
- “ค่าตอบแทนทางการเงิน”
- “ค่าตอบแทนไม่ใช่ทางการเงิน”

## 6. การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา (Employee Assistance/ Career Counseling)

องค์กรควรให้ความสำคัญในการจัดโปรแกรมการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาตนให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กร เช่น การให้บริการคลินิกคลายเครียด การให้คำปรึกษาเรื่องอาชีพ เป็นต้น

## 7. การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health)

หมายถึง การสร้างความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงานจะส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานทั้งต่อพนักงานและลูกค้า ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการมีสุขอนามัยที่ดี

## การออกจากงานของทรัพยากรมนุษย์

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะนี้ จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือ
2. การเก็บคืนเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่มอบให้ไว้ใช้งาน และสรุปแฟ้มประวัติการจ้างงาน
3. การดำเนินการเรื่องการจ่ายเงินก่อนออกจากงาน
4. การสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสาเหตุของการลาออก
5. กิจกรรมการวางแผนการเกษียณ เพื่อให้เกิดการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้

## สรุป

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการดำเนินการตั้งแต่การได้คนเข้ามาทำงานในองค์กร การดูแลรักษาให้คนทำงานในองค์กรได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และการดูแลการออกจากงานของคนงาน โดยการจัดการในระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงาน จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาการคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้าทำงานใหม่ การจัดการในระยะดูแลรักษาให้คนทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารคตอบแทนและสวัสดิการการช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ส่วนการจัดการระยะสุดท้ายคือ การออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกจากงาน การเตรียมการก่อนเกษียณ การหางานใหม่ให้ และการสัมภาษณ์ก่อนออก

จบการบรรยาย

## เอกสารอ้างอิง

## เอกสารอ้างอิง

กวรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2555). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. สืบค้นเมื่อ สิงหาคม 9, 2559, จาก <https://pws.npru.ac.th>.

ณัฐกานต์. (2555). **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. สืบค้นเมื่อ สิงหาคม 5, 2559, จาก [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?bookID=2295&read=true&count=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=2295&read=true&count=true).

นฤมล กงกุล. (2555). **กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. สืบค้นเมื่อ สิงหาคม 7, 2559, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/229254>.

บุษยมาศ แสงเงิน. (2558) **เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล** สืบค้นเมื่อ สิงหาคม 5, 2559, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/400914>.

เอนก วัดแย้ม. (2555). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. สืบค้นเมื่อ สิงหาคม 6, 2559, จาก <http://mpa2011.blogspot.com/2012/05/haman-resource-management.html>.

# คำถามทบทวน

1. อธิบายความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. อธิบายความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. อธิบายความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. อธิบายแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. อธิบายวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
6. อธิบายกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
7. อธิบายการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์
8. อธิบายการดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์
9. อธิบายการออกจากงานของทรัพยากรมนุษย์