

# วิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

รพีพัฒน์ จันทนินทร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## การติดต่อ

---

E-mail      [jrapeepat@gmail.com](mailto:jrapeepat@gmail.com)

เบอร์โทรศัพท์      09-72700158

ห้องทำงาน      ตึกคณะสังคมศาสตร์และ  
มนุษยศาสตร์ (ห้องสาขา ชั้น 2)

# เกณฑ์การให้คะแนน

---

## ◎ คะแนน 100 คะแนน

• งานหลังเรียน	30	คะแนน
• สอบย่อย	10	คะแนน
• รายงานกลุ่ม	20	คะแนน
• สอบกลางภาค	20	คะแนน
• สอบปลายภาค	20	คะแนน

## การจัดการทรัพยากรมนุษย์

### คำอธิบายรายวิชา

ปรัชญาและแนวคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิวัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งงาน การกำหนดเงินเดือนและค่าตอบแทน ไปจนถึงการเลื่อนตำแหน่ง การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่และเครื่องมือทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ รวมทั้งแนวโน้มการจัดการทุนมนุษย์ในอนาคต

วันที่	หัวข้อในการเรียน
10 ธ.ค. 68	แนวทางการเรียนการสอน
17 ธ.ค. 68	การจัดการทรัพยากรมนุษย์
24 ธ.ค. 68	ยุคการจัดการทรัพยากรมนุษย์
31 ธ.ค. 68	หยุดทำรายงาน
7 ม.ค. 69	หยุดทำรายงาน
14 ม.ค. 69	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
21 ม.ค. 69	นำเสนอ การสรรหาและการคัดเลือก
28 ม.ค. 69	สอบกลางภาค
4 ก.พ. 69	นำเสนอ การพัฒนาและการฝึกอบรม
11 ก.พ. 69	นำเสนอ การประเมินผลการปฏิบัติงาน
18 ก.พ. 69	นำเสนอ การหาค่าตอบแทน
25 ก.พ. 69	นำเสนอ การเกษียณอายุ
4 มี.ค. 69	หยุดมาชมบูชา (เตรียมสอบ)
11 มี.ค. 69	สอบปลายภาค

- 
- ◎ กลุ่มที่ 1      การสรรหาและคัดเลือก
  - ◎ กลุ่มที่ 2      การพัฒนาและฝึกอบรม
  - ◎ กลุ่มที่ 3      การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - ◎ กลุ่มที่ 4      การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ
  - ◎ กลุ่มที่ 5      การเกษียณ

กำหนดส่ง \*\*\*\* รูปเล่มก่อน 1 อาทิตย์ก่อนนำเสนองาน\*\*\*\*

---

## 1.ตัวเล่มรายงาน 10 คะแนน

1.1.เนื้อหาสรุปในตัวรายงาน (5 คะแนน)

1.2 มีการจัดเรียงและอ้างอิงที่ดี (5 คะแนน)

- ตัวอักษร **SarabunPSK** ขนาด 16 เท่านั้น

- มีการจัดเรียงกั้นหน้าและหลังที่ดี

- มีการอ้างอิงหนังสืออย่างน้อย 2 เล่ม พร้อมถ่ายรูปแบบหนังสือมาด้วย

## 2.การนำเสนอ 1 อย่าง (10 คะแนน)

# เกณฑ์การให้คะแนน

## ◎ ระดับคะแนนตัวอักษร ผลการศึกษา ค่าระดับคะแนน

เกรด	ระดับคะแนน	ช่วงคะแนน
A	4	86-100
A-	3.75	82-85
B+	3.50	78-81
B	3	74-77
B-	2.75	70-73
C+	2.50	66-69
C	2.0	62-65
C-	1.75	58-61
D+	1.50	54-57
D	1	50-53
D-	0.75	46-49
F	0	ต่ำกว่า 46

# เอกสารและตำราเรียน

---

เซาว์ โรจนแสง และคณะ. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7 . พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, 2552.

เสนาะ ตีเขาว์ และคณะ. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 8-15 . พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, 2554.

วิชัย โกสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โปร้เพช, 2549.

# ข้อสอบก่อนเรียน

---

- 1.การจัดการทรัพยากรมนุษย์คืออะไร
- 2.การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์อย่างไรกับองค์กร

# วิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์

รพีพัฒน์ จันทนินทร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

# หัวข้อที่บรรยาย

---

- ที่มาและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

# ทำไมเราต้องจัดการทรัพยากรมนุษย์?



ปัจจัยการผลิต

1.แรงงาน 2.เงินทุน 3.ที่ดิน 4.ผู้ประกอบการ

# ที่มาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

การที่องค์การจะอยู่รอดและสามารถดำเนินการ  
ให้มีความเจริญก้าวหน้าสามารถแข่งขันในตลาดได้จะต้องอาศัย  
การรวมพลังของบุคคลกรทุกคนในองค์การ

การจัดระเบียบการบริหารทรัพยากร การร่วมแรงร่วม  
ใจประสานงานกัน โดยมีทิศทางไปในแนวเดียวกัน เพื่อผลสำเร็จ  
องค์การ โดยส่วนรวม และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง  
โดยยึดหลักธรรมมาภิบาล ตลอดจนมีการใช้ทรัพยากรอย่าง  
คุ้มค่าสูงสุด

# ที่มาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## ที่มาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

มนุษย์ จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และเป็นทรัพยากรหลักขององค์การ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านอื่น ๆ เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ และเงินทุน เพื่อใช้ในผลิตสินค้า หรือให้บริการกับองค์การ

# ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## ◎ องค์กร (Organ) หมายถึง

บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา

## ◎ องค์กร (Organization) หมายถึง

ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน บริษัทจำกัด

# ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## การบริหารงานบุคคล (Personal Management : PM)

เป็นการวางแผน การจัดองค์กรในด้าน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านการจัดหา
- ด้านการพัฒนา
- ด้านการจ่ายค่าตอบแทน
- ด้านการธำรงรักษาและการพ้นจากการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การดำเนินงานภายในองค์การบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ที่องค์การและสังคมกำหนดไว้ (**Edwin Flippo**)

# ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## การบริหารงานบุคคล (Personnel Management)

เป็นหน้าที่หรือกิจกรรมอันได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการบริหารค่าจ้างเงินเดือน ฯลฯ

### ซึ่งมีข้อสังเกตคือ

- เน้นเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดหาคน ให้เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงาน
- การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้มีน้อย
- มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ทั้งหมดขององค์การ และมีผลต่อความสำเร็จขององค์การค่อนข้างน้อย
- ทรัพยากรมนุษย์ถูกมองว่าเป็นเพียง **ค่าใช้จ่าย (Cost)** ขององค์การ

---

## ◎ **ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง**

ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมกันเข้าด้วยกันจนเกิดเป็น ศักยภาพขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## การจัดการทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Management : HRM)

เป็นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น  
เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของกำลังแรงงานในการบรรลุ  
สู่เป้าประสงค์ขององค์การ

ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงกระบวนการในเชิงกลยุทธ์

# ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

*กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในเชิงกลยุทธ์*

อันประกอบด้วย (Bartol and Martin, 1994:343)

การเตรียมกำหนดรูปแบบงาน

การวางแผนการจัดสรรบุคคล

วิธีการในการพัฒนาสมาชิกขององค์การ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนและธำรงรักษาความสัมพันธ์ของ  
กำลังแรงงาน

# ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

เป็นการขยายขอบเขตความรับผิดชอบ และการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยที่

- การจัดระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยไม่จำกัดอยู่ในกรอบของหน่วยงานเดียว แต่เป็นภารกิจร่วมของทั้งองค์การ
- บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเพียงแรงงานที่ถูกมองเป็นค่าใช้จ่ายเท่านั้น แต่ถือเป็น ทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สำคัญที่สุดขององค์การ รวมทั้งยังถูกมองว่าเป็น สินทรัพย์ขององค์การ (Organizational Assets)

# ความแตกต่างระหว่าง

# การบริหารงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวการบริหาร	การจัดการงานบุคคล	การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ระยะเวลาในการบริหาร	ครอบคลุมในระยะสั้น	ครอบคลุมในระยะยาว
ขอบข่ายภารกิจ	มีภารกิจจำกัด	มีภารกิจหลากหลาย
รูปแบบขององค์การ	องค์การแบบจักรกล	องค์การแบบชีวภาพ
การปกป้องบุคลากร	ไม่ปกป้องสิทธิ	ปกป้องสิทธิ
ขอบเขตในการปฏิบัติงาน	ปฏิบัติงานในระดับท้องถิ่น	ความร่วมมือในระดับสากล
การควบคุมข้อมูลสารสนเทศ	การจัดเก็บระเบียบประวัติ	การจัดระบบทรัพยากร
สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม	สภาพแวดล้อมคงที่	สภาพแวดล้อมพลวัต
สภาพของบุคลากร	มีลักษณะเป็นพวกเดียวกัน	มีลักษณะแตกต่างหลากหลาย
บทบาทหน้าที่	บทบาทแน่นอน	เน้นประโยชน์สูงสุด
มุมมองในการลงทุน	บุคคลเป็นต้นที่ต้องจ่าย	ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพย์สินสำคัญ

ความแตกต่างระหว่าง

การบริหารงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## การบริหารงานบุคคล

เป็นงานประจำทางด้านการบุคลากร

เป็นการดำเนินงานภายในองค์การด้านบุคลากร

“การเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน”

*(Put the right man on the right job)*

ความแตกต่างระหว่าง

การบริหารงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

### การจัดการทรัพยากรมนุษย์

คือการพิจารณาไปในรายละเอียด มีการจัดวางแผนการดำเนินงานกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลโดยใช้กลยุทธ์

เป็นการจัดคนตามความสามารถที่จำเป็นต่อตำแหน่งงาน รวมถึงการพิจารณาไปในรายละเอียดของความสามารถที่มีอยู่ในตัวของพนักงาน

ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานความสามารถ

## การบริหารงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

### ความคล้ายคลึงกัน “การบริหารงานบุคคล” และ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์”

เป็นการดำเนินงานภายในองค์การเกี่ยวกับงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การรับสมัคร การคัดเลือก การบรรจุเข้าทำงาน การจัดสรรเจ้าหน้าที่ การประเมินผลการทำงาน การบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน ไปจนถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการลาออกหรือ การเกษียณอายุของพนักงาน

ซึ่งมีลักษณะของการปฏิบัติที่เหมือนกันทั้ง “การบริหารงานบุคคล” และ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์”

# การบริหารงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## สรุป

1.การบริหารงานบุคคล “การเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน”  
(Put the right man on the right job)

2.การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเจาะลึกลงไปรายละเอียด  
และมีการวางกลยุทธ์ ที่จะคัดเลือก คน อย่างไรให้เหมาะสมกับงาน

3.การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์

# ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการขยายขอบเขตงานจากการบริหารบุคคลในอดีต ที่เป็นงานประจำของฝ่ายบุคคล คือการจัดหาและรักษาคนให้ทำงานกับองค์กรเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรเท่านั้น

แต่ในปัจจุบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีขอบเขตการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้น โดยมีความสำคัญ 3 ประการดังนี้คือ

# ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

1. เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม  
ที่จะให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม  
สงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ใน  
อนาคต

โดยจะเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลที่มี  
ความเหมาะสมให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

# ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

2. เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม

โดยจะเกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้ามา  
ร่วมงาน ขณะปฏิบัติงานและภายหลังจากการ  
ร่วมงานกับองค์กร

# ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

3. เพื่อให้บุคคลที่เข้ามาทำงาน และครอบครัว สามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ในสังคม โดยมีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัยและมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม

ซึ่งจะเห็นว่า การจัดการบุคคลจะเริ่มตั้งแต่การรับบุคคลเข้าทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม และยุติธรรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนอาชีพและวางแผนแนวทางสำหรับอนาคต

# เครื่องมือที่จำเป็นในการบริหาร

---

เครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร 4M2T ภายใต้ 2 หลักการ

คือ ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล

1. Man คน

2. Money เงิน

3. Materials วัตถุดิบ

4. Management การจัดการ

1. Time เวลา

2. Technology เทคโนโลยี

# เครื่องมือที่จำเป็นในการบริหาร

---

**ประสิทธิภาพ (efficiency)** หมายถึง  
การทำงานที่ใช้ทรัพยากร (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์  
เวลา) น้อยแต่ได้ผลผลิตหรือผลงานมาก

**ประสิทธิผล (effectiveness)** หมายถึง  
ทำงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่วางไว้

## สอบย่อย 2 คะแนน

---

- 1.การบริหารงานบุคคลคืออะไร ต่างจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไรบ้าง
- 2.ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลคืออะไร จงอธิบาย

# วิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์

รพีพัฒน์ จันทนินทร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

# หัวข้อการบรรยาย

---

การศึกษา แนวความคิดทางการบริหาร 4 ยุค

1. Classical Theory Before 1945
2. Human Relations Theory 1924 - 1945
3. Contingency Theory 1945 -1980
4. Quality Approach 1980

# การแบ่งยุคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

การแบ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ “หลักคิด” มาใช้ในการแบ่ง  
ซึ่งจะแบ่งได้ 4 ยุคใหญ่ ๆ คือ

1. **Classical Theory Before 1945** (ยุคคลาสสิก)
2. **Human Relations Theory 1924 – 1945** (ยุคมนุษยสัมพันธ์)
3. **Contingency Theory 1945 -1980** (ยุคแนวคิดการจัดการตามสถานการณ์)
4. **Quality Approach 1980** (แนวคิดยุคการจัดการคุณภาพ)

# Classical Theory

---

## สมมุติฐานสำคัญของยุคนี้คือ

1. องค์กรดำรงอยู่ได้ เพื่อบรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับการผลิต และเป้าหมายทางเศรษฐกิจ
2. วิธีการที่ดีที่สุดในการกำหนดรูปแบบการผลิตต้องพิสูจน์ได้ตามหลักวิทยาศาสตร์
3. การผลิตจะสำเร็จลงได้ด้วยกระบวนการแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้าน
4. มนุษย์ในองค์กรต่างมีพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการทางเศรษฐกิจเป็นหลัก

Classical Theory

---

# Classical Theory

ยุคคลาสสิก

## Classical Theory

---

แนวคิดตามยุคนี้ ถูกแบ่งออกเป็น 3 สายใหญ่ ๆ คือ

1.การจัดการแบบวิทยาศาสตร์

2.ระบบราชการ

3.ทฤษฎีการบริหาร

Classical Theory

---

# Classical Theory

ยุคคลาสสิก

## 1.การจัดการแบบวิทยาศาสตร์



# การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

**Frederick W. Taylor** “บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์”

ชื่อเสียงของ **Taylor** คือการจัดการผลผลิตของโรงงานหลอมเหล็ก โดยการค้นคว้าหา “วิธีที่ดีที่สุดในการขนเหล็ก” เช่น ด้านความเหมาะสมของอุปกรณ์ที่ใช้ในการขนส่งในแต่ละครั้ง การฝึกอบรมวิธีการใช้อุปกรณ์ให้แก่คนงาน การแบ่งงานของคนงานออกเป็น ส่วน ๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้รับผิดชอบงานแต่ละส่วน มีความชำนาญเฉพาะด้าน ตลอดจนการใช้วิธีการจ่ายค่าแรงเป็นรายชิ้น

\*\*\*ส่งผลให้ผลผลิตเฉลี่ยในการขนเหล็กเพิ่มขึ้นเกือบ 4 เท่าตัว



# การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

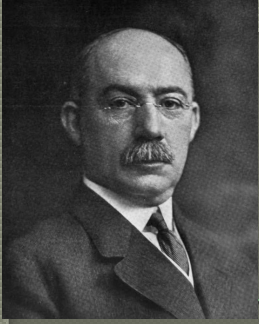
**Frederick W. Taylor** มีแนวคิดสำคัญคือ

1.การทำงานนั้นจะมีวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว  
(**one best way**)

2.มองมนุษย์เป็นเครื่องจักร ที่สามารถจูงใจได้ด้วยเงินโดยยึด  
หลักการจ่ายค่าจ้างตามปริมาณงาน  
(**Piece Rate System**)

3.นำวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่มีหลักเกณฑ์มาใช้ ในการปรับปรุง  
พัฒนา การปฏิบัติงาน และคนงาน (**Time and Motion**)

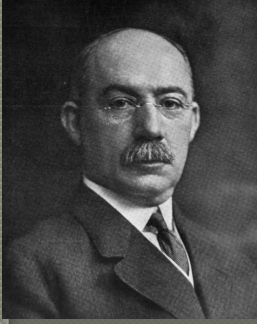
4.มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด



# การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

## Henry L. Gantt

ทำงานร่วมงานกับ **Taylor** ที่บริษัทเดียวกัน  
ก่อนที่เขาจะได้ก่อตั้งบริษัทที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมของเขาเอง  
เขาเชื่อในแนวคิดการปฏิบัติการตามหลักวิทยาศาสตร์  
เช่นเดียวกับ **Taylor** และเขาทำงานเป็นที่ปรึกษาในบริษัทต่าง ๆ  
ซึ่งเขาใช้หลักการคัดเลือกคนงานและการดำเนินการ  
แบบวิทยาศาสตร์ การพัฒนาระบบจูงใจด้วยโบนัส  
เขาเน้นความต้องการและความสนใจทั้งฝ่ายบริหารและคนงาน  
การร่วมมือกันอย่างกลมกลืน

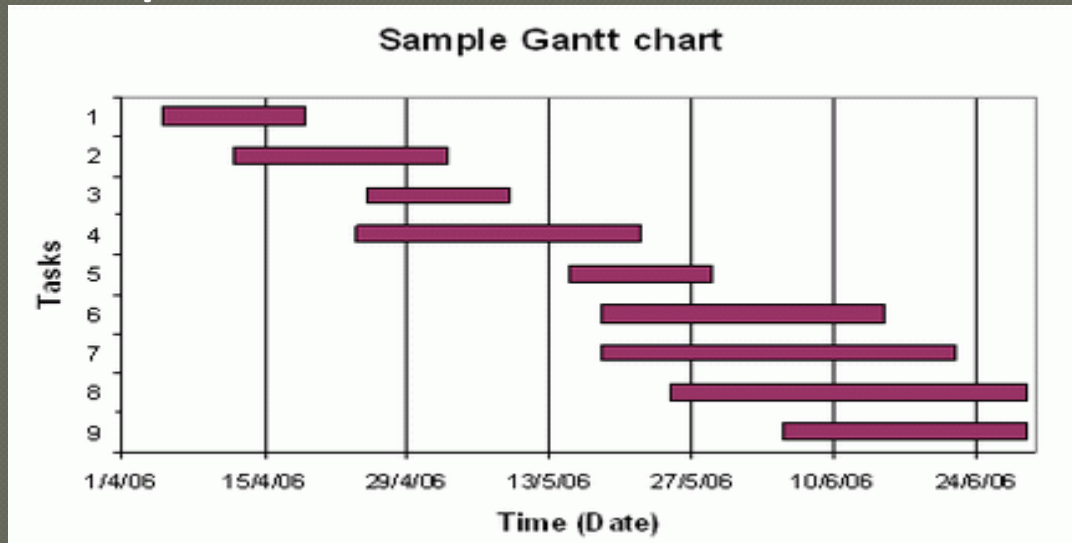


# การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

## Henry L. Gantt แนวคิดที่สำคัญ

1. การจูงใจคนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยใช้ระบบ  
โบนัส (**Bonus System**)

2. การพัฒนา **Gantt Chart** เพื่อใช้ในการกำหนดแผนและ  
การควบคุมการปฏิบัติงาน





# การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

**Frank and Lillian Gilbreth** (แฟรงค์ และลิลเลียน กิลเบรธ)

**Frank** เป็นคนงานก่ออิฐและต่อมาได้เป็น

ผู้รับเหมาก่อสร้าง เขาสังเกตว่า การก่ออิฐนั้นทำได้หลายวิธี และวิธีส่วนใหญ่่นั้น สร้างความเหน็ดเหนื่อยและเสียเวลาโดยไม่จำเป็น

ดังนั้นเขาจึงเริ่มหันมาศึกษา **Motion Science**

เพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำงานหนึ่ง ๆ

เขาเชื่อว่าเราควรประหยัดเวลาเพื่อเก็บไว้สำหรับ

ใช้สร้างความสุข ตลอดชีวิต เขาคิดค้นแต่วิธีที่จะทำให้คนทำงานได้อย่างมีความสุขขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น



# การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

**Frank and Lillian Gilbreth** (แฟรงค์ และ ลิลเลียน กิลเบรธ)

หลักการและแนวคิด ของ **Frank** และ **Lillian Gilbreth** เกิดขึ้นเพราะ **Lillian** สนใจในลักษณะการทำงาน ของมนุษย์ ส่วน **Frank** สนใจในประสิทธิภาพการทำงาน (การค้นหาวีธีที่ดีที่สุดในการทำงาน) ทั้งสองคนจึงร่วมกันศึกษา และวิจัย วิธีการที่เรียกว่า “Therbligs” (เธอบลิกซ์) จนได้รับการยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งการเคลื่อนไหวและเวลา”



# การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

**Therbligs** คือ การปฏิบัติงานของงาน  
อย่างหนึ่ง เป็นการศึกษารายละเอียดประกอบโดยรวมกันของ  
ประเภทของการเคลื่อนไหวไว้ 17 แบบ และการแบ่ง  
ขั้นตอนการทำงานออกเป็นส่วน ๆ และกำจัดขั้นตอนที่  
ไม่จำเป็นที่ทำให้เสียทั้งแรงงาน และเวลาออกไป

สรุป **Therbligs** คือ การแบ่งขั้นตอนของ  
การทำงานออกเป็นส่วน ๆ และบอกว่าขั้นตอนนั้นจะมี  
การเคลื่อนไหวอย่างไร

Classical Theory

---

# Classical Theory

ยุคคลาสสิก

## 2.ระบบราชการ



# ระบบราชการ (Bureaucracy)

**Max Weber** (คาร์ล เอมีล มักซิมิเลียน)

เป็นนักเศรษฐศาสตร์การเมืองและนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ซึ่งถือกันว่า เวเบอร์เป็นผู้ก่อตั้งวิชาสังคมวิทยาสมัยใหม่และรัฐประศาสนศาสตร์ งานชิ้นหลัก ๆ ของเขาเกี่ยวข้องกับสังคมวิทยาศาสนาและสังคมวิทยาการปกครอง

เวเบอร์ได้เสนอแนวคิดรูปแบบขององค์การในอุดมคติ ซึ่งเขาคิดว่ามันมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเรียกโครงสร้างแบบนี้ว่า **“Bureaucracy”** ที่เรารู้จักกันดีในชื่อ **“ระบบราชการ”**



# ระบบราชการ (Bureaucracy)

ระบบราชการ” หรือ “**Bureaucracy**”

เกิดจากการนำคำ 2 คำ มารวมกันคือ คำว่า

“**Bureau**” และ “**Cracy**”

คำว่า “**Bureau**” หมายถึง ฝั่ปุโ้โต๊ะของเจ้าหน้าที่รัฐบาล

ส่วนคำว่า “**Cracy**” หมายถึง การปกครอง

ดังนั้น “**bureaucracy**” หมายถึง การปกครองโดย

บุคคล ที่นั่งทำงานบนโต๊ะเขียนหนังสือ (จุมพล หนิมพานิช)



# ระบบราชการ (Bureaucracy)

- เวเบอร์ เสนอว่า ระบบราชการที่ดีจะต้องประกอบด้วยปัจจัยดังนี้
1. มีการแบ่งหน้าที่กันทำงาน เพื่อให้ทำงานเฉพาะด้าน และมีการบรรจุบุคคลเข้าทำงานเฉพาะด้านนั้น
  2. มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา และมีอำนาจหน้าที่ของแต่ละสายการบังคับบัญชา
  3. มีการกำหนดสิทธิหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ ในแต่ละสายการบังคับบัญชา
  4. มีกระบวนการแก้ไขปัญหาการทำงาน
  5. มีความสัมพันธ์ภายในที่เป็นทางการ เป็นการติดต่อตามสายการบังคับบัญชา
  6. มีการเลื่อนตำแหน่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขัน



# ระบบราชการ (Bureaucracy)

องค์ประกอบของระบบราชการ

- 1.สายการบังคับบัญชา
- 2.ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่
- 3.กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน
- 4.การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน
- 5.มีระบบการคัดเลือกและการเลื่อนชั้นโดยอาศัยการแข่งขันและความสามารถ
- 6.มีอัตราเงินเดือนที่ชัดเจน ตามอำนาจหน้าที่
- 7.มีระบบความสัมพันธ์ภายในองค์การอย่างเป็นทางการ

Classical Theory

---

# Classical Theory

ยุคคลาสสิก

## 3.ทฤษฎีการบริหาร



# ทฤษฎีการบริหาร

## ◎ Henry Fayol

เป็นวิศวกรชาวฝรั่งเศส เขาเกิดในครอบครัวที่ประกอบธุรกิจขนาดเล็กแห่งหนึ่งในประเทศฝรั่งเศส เขาได้ทำงานเป็นวิศวกรและก้าวมาทำงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยเป็นผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

**Fayol** ได้มองการบริหารจากทัศนะของผู้เชี่ยวชาญว่าคนในองค์กรควรมีการทำงานร่วมกัน

ในงานเขียนของ **Fayol** นั้น ได้เขียนเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้

**Fayol** ได้เสนอว่า ทฤษฎีเป็นการรวบรวมวิธีการและกระบวนการเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



# ทฤษฎีการบริหาร

## Henry Fayol

### หลักการบริหาร 14 ข้อ

- 1.การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา
- 2.การมีเอกภาพในการสั่งการ
- 3.การแบ่งงานกันทำ
- 4.การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง
- 5.การมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 6.ความเสมอภาค
- 7.สายการบังคับบัญชา



# ทฤษฎีการบริหาร

## Henry Fayol

หลักการบริหาร 14 ข้อ (ต่อ)

8. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน

9. การมีระเบียบข้อบังคับ

10. ความมีระเบียบวินัย

11. ความคิดริเริ่ม

12. ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ส่วนรวม

13. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

14. ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน



# ทฤษฎีการบริหาร

## Henry Fayol

ทฤษฎี **POCCC** หากวันหนึ่งคุณต้องอยู่ในสภาวะที่ต้องใช้คนจำนวนมาก ๆ ในกาทำงานแล้วละก็หัวใจของการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น มีองค์ประกอบด้วย 5 ปัจจัย

1. **Planning** (การวางแผน)
2. **Organizing** (การจัดการองค์การ)
3. **Coordinating** (การสื่อสาร)
4. **Commanding** (การออกคำสั่ง)
5. **Controlling** (การควบคุม)



## ทฤษฎีการบริหาร

แนวคิดของ **Gulick&Urwick** เกี่ยวกับ **POSDCoRB** คือ ประสิทธิภาพ อันเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหาร และเพื่อให้การบริหารงานในทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและความจำเป็น หรือความกดดันของงาน โดยแบ่งหน่วยงานออกตามกระบวนการ วัตถุประสงค์ ลูกด้า และพื้นที่โดยทุกหน่วยงานจะต้องจัดรูปแบบองค์การเป็นรูปสามเหลี่ยมปิรามิด มีสายการล้งดับบัญชาทยหล่นกันมา



# ทฤษฎีการบริหาร

**POSDCoRB** คือ หลักในการบริหารจัดการองค์กร ที่ผู้มีอำนาจบริหารมีหน้าที่ และ บทบาทการบริหารอยู่ 7 ประการ คือ

**P- Planning** หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การจัดวางโครงการและแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมาไว้ล่วงหน้า

**O-Organizing** หมายถึง การจัดองค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดส่วนงาน โครงสร้างขององค์การ การกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ พร้อมกับอำนาจหน้าที่

**S-Staffing** หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การพัฒนาบุคคลในองค์การเรื่อยไปจนกระทั่งการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง



# ทฤษฎีการบริหาร

**D-Directing** หมายถึง การอำนวยการงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจการทำงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับใน ผู้บริหาร

**Co- Coordinating** หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นงานย่อย ๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

**R- Reporting** หมายถึง การรายงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการรับฟัง รายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงาน ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รายงานมา การรายงานถือเป็นมาตรการในการตรวจสอบและควบคุมงานด้วย

**B- Budgeting** หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงานนั่นเอง

# การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

ข้อดี	ข้อเสีย
<ul style="list-style-type: none"><li>•เป็นการประยุกต์ใช้หลักทางด้านวิทยาศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานให้ได้สูงสุด</li><li>•หลักทางวิทยาศาสตร์มีความแน่นอนและสามารถพิสูจน์ได้</li><li>•มีการจัดหมวดหมู่งานให้มีความเป็นระเบียบและแบ่งคนตามประเภทของงานตามความถนัด</li><li>•การจ่ายค่าแรงเป็นต่อชิ้นงานเป็นการกระตุ้นให้คนงานต้องขยันทำงานเพื่อให้ได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•มองภาพของคนเสมือนหนึ่งเครื่องมือ ที่ต้องทำงานได้ตามเป้าที่วางไว้เสมอ</li><li>•ศึกษาเฉพาะปัจจัยที่สามารถวัดได้และพิสูจน์ได้ ทั้ง ๆ ที่ยังมีปัจจัยอื่นที่สำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานเหมือนกัน เพียงแต่วัดได้ยาก</li><li>•ถูกมองว่าเป็นการกดขี่แรงงาน และการใช้เครื่องมือจับเวลาอาจจะทำให้คนงานรู้สึกเหมือนโดนจับผิดและไม่อยากทำงาน</li><li>•ทำให้ยึดติดกับกระบวนการมากเกินไปทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยศึกษา</li></ul>

---

Human

Relations

Theory

(ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์)

# Human Relations Theory

---

## การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์

มุมมองการบริหาร มนุษยสัมพันธ์จะมองโครงสร้างกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การเป็นเพียงส่วนหนึ่งขององค์การ และมองว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคือ **คนในองค์กร** แนวคิดมุมมองเชิงพฤติกรรม แบ่งออกเป็นแนวคิด 2 สำนัก คือ

1. แนวคิดสำนักมนุษยสัมพันธ์
2. แนวคิดสำนักมนุษยนิยม

# Human Relations Theory

---

1. แนวคิดสำนักมนุษยสัมพันธ์ เป็นการศึกษาด้านจิตวิทยา โดยอาศัยโครงสร้างและกฎเกณฑ์การบริหาร เพื่อควบคุมให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด โดยใช้หลักเหตุผล และผู้บังคับบัญชาที่มีสมรรถภาพสามารถเร่งรัดงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผูกมัดน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

# Human Relations Theory

---

2. แนวคิดสำนักมนุษยนิยม “คนแสวงหาความพึงพอใจที่ปฏิบัติงาน  
เต็มตามศักยภาพที่มีหลักการ”

- ดำเนินถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์
- มนุษย์สามารถจะพัฒนาตัวเองเพื่อความสมบูรณ์ในตัวเอง
- ประโยชน์ต่อองค์การได้รับคือประโยชน์ของสมาชิกหรือคนในองค์กร
- คนเป็นผู้กำหนดนโยบายและควบคุมนโยบาย
- การเปลี่ยนแปลงขององค์การมาจากการระดมความคิด  
ของทุกฝ่าย

---

# Human Relations Theory

(ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์)

## 2.1. แนวคิดสำนักมนุษยสัมพันธ์



# แนวคิดสำนักมนุษยสัมพันธ์

**Elton Mayo** “บิดาแห่งการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์”  
- มีการศึกษาที่โรงงานผลิตเหล็กของบริษัท **WESTEN  
ELECTRIC**

ที่เมือง **Hawthorne** (ฮอร์ธอร์น) จึงเรียกการศึกษานี้ว่า  
**Hawthorne study**  
ซึ่งมีการศึกษา 3 เรื่องใหญ่ คือ

1. ศึกษาสภาพห้องทำงาน
2. การสัมภาษณ์คนงาน
3. การสังเกตการณ์คนงาน



## แนวคิดสำนักมนุษยสัมพันธ์

จากการศึกษาพบว่า

1. ศึกษาสภาพห้องทำงาน ได้มีการศึกษาสภาพแวดล้อมทางกายภาพของการทำงานกับกลุ่มผู้หญิงในโรงงาน โดยการกำหนดปัจจัยด้านแสงสว่าง

พบว่า แสงสว่างจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน



# แนวคิดสำนักมนุษยสัมพันธ์

## 2.การสัมภาษณ์ คนงาน

จากการศึกษา โดยการใช้เทคนิคในการสัมภาษณ์ พนักงาน  
21,000 คน ของโรงงาน

พบว่า โครงสร้างองค์กร แบบไม่เป็นทางการมีบทบาทและ  
หน้าที่เป็นกลไกทางสังคม ต่อการเรียนรู้ และการทำงาน  
ของพนักงานรวมถึงมีบทบาทเป็น ตัวกำหนดคุณภาพของผลงาน



# แนวคิดสำนักมนุษยสัมพันธ์

## 3. การสังเกตการณ์ คนงาน

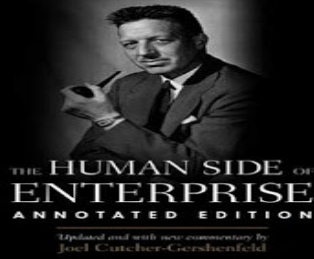
จากการสังเกตการณ์ โดยใช้ระบบการตอบตามหลัก  
วิทยาศาสตร์การจัดการ คือทำงานได้มาก ก็จะได้ค่าตอบแทนมาก  
พบว่า ผลที่ได้จากการศึกษาไม่ได้เป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์  
คือการให้ผลตอบแทนตามเนื้องานนั้นไม่สามารถตอบสนองต่อ  
พนักงานได้ แต่การศึกษานี้ทำให้พบข้อมูล ว่าพนักงานจะต้องมี  
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล



# แนวคิดสำนักมนุษยสัมพันธ์

สรุป

1. ปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของคนงาน
2. วิธีการทำงานที่ดีอย่างเดียวไม่สามารถประสบความสำเร็จ ถ้าขาดความร่วมมือของผู้ร่วมงาน จึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นด้วย



# แนวคิดสำนักมนุษยสัมพันธ์

## Douglas A. McGregor “ทฤษฎี X และทฤษฎี Y”

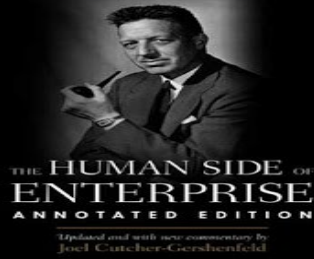
มองคนที่อยู่ในองค์การแยกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

### 1. ทฤษฎี X ถือว่า

- คนโดยทั่วไปเกลียดคร้าน ชอบเลื่องงาน
- ขาดความกระตือรือร้น ไม่มีความรับชอบ ปรารถนาที่จะเป็นผู้ตามมากกว่า
- เห็นแก่ตัว เพิกเฉยต่อความต้องการขององค์การ
- ไม่ฉลาด

### 2. ทฤษฎี Y เห็นว่า

- คนชอบทำงาน ไม่ได้เป็นคนเกลียดคร้าน
- การควบคุมภายนอก ไม่ใช่เป็นวิถีทางที่จะได้มาซึ่งงาน คนสามารถที่จะหาแนวทางและควบคุมตนเองได้
- ความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานเข้ามาตามศักยภาพ เป็นรางวัลที่มีความสำคัญที่จะทำให้นักมีความผูกพันอยู่กับองค์การ
- คนโดยทั่วไปจะเรียนรู้เพื่อแสวงหาความรับผิดชอบต่อไป
- คนส่วนใหญ่จะอาศัยภาวะสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาคงในองค์การ
- ในปัจจุบันศักยภาพของคนยังไม่ได้ได้รับการนำไปใช้



## แนวคิดสำนักมนุษยสัมพันธ์

◎ Douglas A. McGregor “ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ”

### ทฤษฎี X (Theory X)

คือคนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้  
มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุม  
การทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก

ทฤษฎี Y (Theory Y) คือคนประเภทขยัน  
ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำทหายความสามารถ  
สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาส  
ให้มีส่วนร่วม

สรุป จะเห็นว่าคนมี 2 ประเภท และการบริหารคน  
ทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน

---

# Human Relations Theory

(ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์)

## 2.2. แนวคิดสำนักมนุษยนิยม



# แนวคิดสำนักมนุษยนิยม

## Abraham H. Maslow ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

### 1. ความต้องการทางร่างกาย

เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ปัจจัย 4 คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

### 2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง

ความต้องการในระดับนี้จะเป็นความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

### 3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ

ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น



# การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Management)

## ◎ Abraham H. Maslow ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

4. ความต้องการการยกย่อง หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง

เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

---

# Contingency Theory

ยุคแนวความคิดการจัดการตามสถานการณ์

# Contingency Theory

## ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์

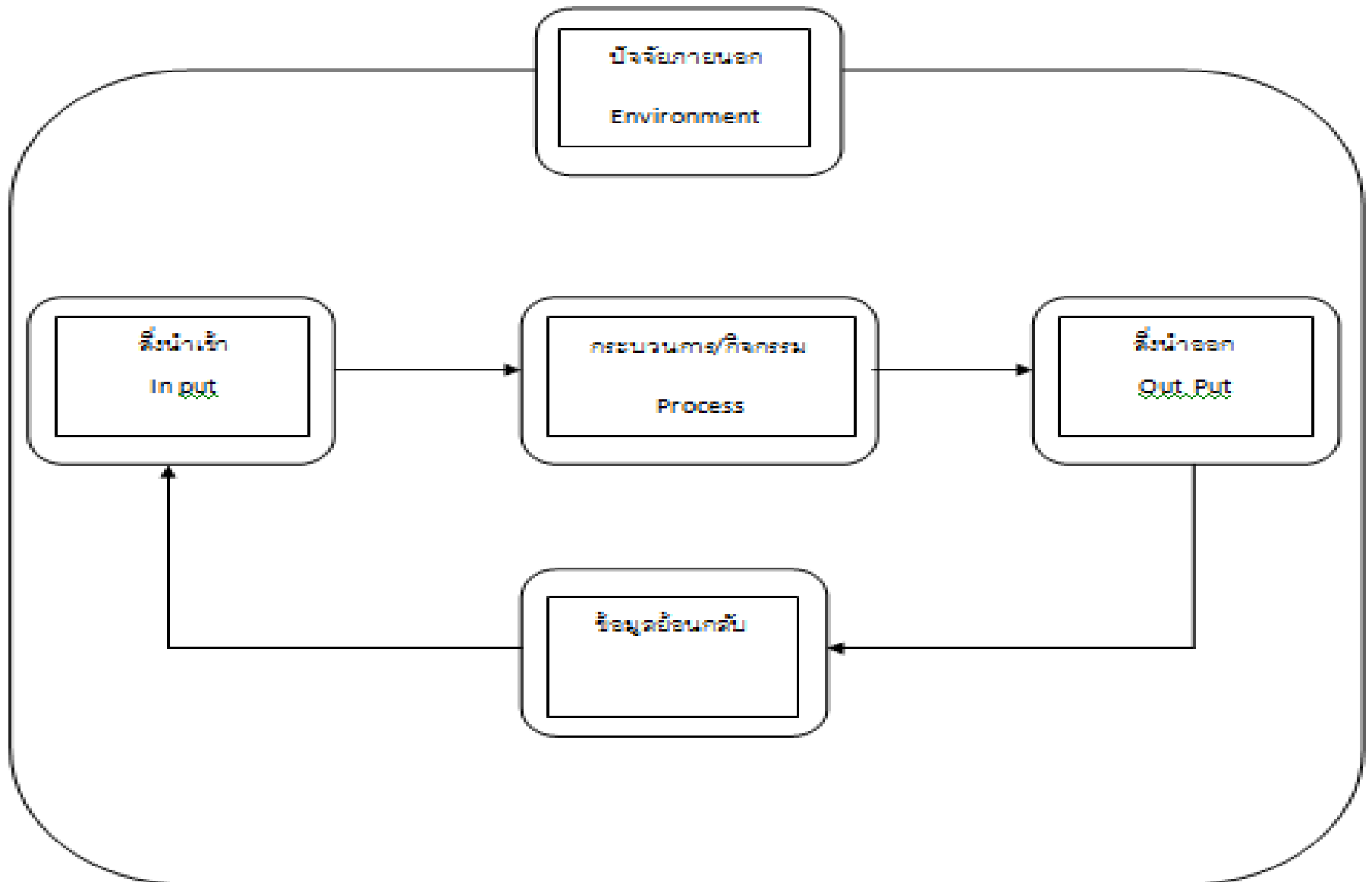
- ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ **Contingency Theory**  
เกิดขึ้นในช่วงปี 1945 -1980 เนื่องจากการบริหารที่มีความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์การ ทำให้เกิดแนวคิดนี้เพื่อตอบสนองการบริหารที่เปลี่ยนไปโดยมีแนวความคิดที่ว่า การบริหารงานต้องขึ้นกับ สภาพแวดล้อมและระบบ

ลูทวิก ฟอน เบอ์ทาลันฟี (**Ludwig von Bertalanffy**)

นักชีววิทยาชาวออสเตรีย ที่ริเริ่มแนวคิดทฤษฎีระบบทั่วไป ในช่วงปี

1920

# ทฤษฎีระบบ (System Theory)



# Contingency Theory

## ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์

องค์ประกอบของทฤษฎีนี้

1. การวางแผนระบบต้องเป็นแบบเปิด ต้องดูสภาพแวดล้อมประกอบ ไม่มีตัวแบบใดดีที่สุด
2. ออกแบบองค์การตามสภาพแวดล้อม เช่น เราออกแบบองค์การใหญ่ ๆ ได้ ก็ต่อเมื่อมีสภาพแวดล้อมที่คงที่ แต่ถ้าสภาพแวดล้อมมีความเป็นพลวัต การออกแบบองค์การก็ควรมีขนาดเล็กเพื่อตอบสนองต่อการบริหาร
3. สภาวะผู้นำ ต้องมีความรู้และต้องพัฒนาตัวเองตลอดเวลาเนื่องจากความไม่เที่ยงของสภาพแวดล้อม
4. การบริหารองค์การจะขึ้นอยู่กับ ระบบย่อย เช่น เทคโนโลยี โครงสร้าง องค์การ มนุษย์ในองค์การ และความสัมพันธ์ในองค์การ

---

# Quality Approach

แนวคิดยุคการจัดการคุณภาพ

# Quality Approach

## แนวคิดยุคการจัดการคุณภาพ

---

เป็นการจัดการโดยการใช้คณิตศาสตร์ สถิติและสารสนเทศ เป็นเครื่องมือเพื่อแก้ปัญหาทางการจัดการ เพื่อช่วยให้ผู้จัดการ ทำการใช้ทรัพยากรองค์การ เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์และบริการให้ มากที่สุด ในส่วนประกอบที่สำคัญของทฤษฎีวิททยาการจัดการ คือการขยายการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ให้มีความทันสมัย โดยการนำวิธีการเชิงปริมาณเพื่อวัดส่วนประสมของคนงาน และงาน เพื่อให้ที่ประสิทธิภาพสูงขึ้น

# Quality Approach

## แนวคิดยุคการจัดการคุณภาพ

### 1. การจัดการเชิงปริมาณ ( **Quantitative management** )

โดยใช้เทคนิคคณิตศาสตร์ เช่น โปรแกรมเชิงเส้นตรงและไม่ใช้เส้นตรง (**linear and nonlinear programming**) แบบจำลองสถานการณ์ (**simulation**) และทฤษฎีแถวคอย (**queuing theory**) เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้จัดการ

### 2. การจัดการการดำเนินการผลิต (**Operations management**)

ประกอบด้วย เทคนิคต่าง ๆ ที่ผู้จัดการสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ลักษณะระบบการผลิตขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น แบบจำลองสินค้าคงคลัง (**inventory model**) และแบบจำลองเครือข่าย (**network model**) เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจปัญหาการจัดจำหน่ายและการดำเนินการ

# Quality Approach

## แนวคิดยุคการจัดการคุณภาพ

### 3. การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management:TQM)

เป็นการจัดการคุณภาพเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานในองค์การทั้งหมด ก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้าการบริหารคุณภาพโดยรวมของ **TQM** จะมุ่งที่ลูกค้าอย่างแรงกล้าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนี้ถือว่าเป็นกระบวนการที่ไม่จบสิ้น

จะมีการทำงานเป็นวงจร ที่เรียกว่า "วงจร เดมิ่ง" คือ วงจรของการวางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-แก้ไข (**Plan-Do-Check-Action : PDCA**)

# ວິທີ Deming

---



# Quality Approach

## แนวคิดยุคการจัดการคุณภาพ

### 4. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (management information systems)

เป็นวิธีการที่

ช่วยให้ผู้จัดการออกแบบระบบสารสนเทศ เพื่อจัดสารสนเทศเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประกอบการตัดสินใจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการยังช่วยให้ผู้จัดการและบุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้รับความช่วยเหลือที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ประโยชน์ และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

อย่างไรก็ตามในการนำทฤษฎีวิทวิทยาการจัดการไปใช้ประโยชน์นั้น ในปัจจุบัน

เทคโนโลยีสารสนเทศ(**information technology**)

ได้เข้ามา มีส่วนในการปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจ เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรได้เป็นอย่างดี และถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร



# ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## ระบบหมายถึง?

- กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
- ที่ประกอบไปด้วยส่วนย่อยหลายส่วน
- ที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้
- จำต้องประสานการทำงานร่วมกัน

# ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## 1.ระบบ อุปถัมภ์ (Patronage System)

ระบบนี้เป็นระบบเก่าแก่มีมานาน โดยทั่วไปความหมายของระบบอุปถัมภ์ก็คือ การสรรหาบุคคลเข้ารับตำแหน่ง หรือการให้คุณให้โทษแก่บุคคลเป็นไปตามความพอใจของผู้มีอำนาจ ซึ่งจะสนับสนุนบุคคลที่ตนรู้จักชอบพอ ญาติพี่น้อง หรือผู้ที่จงรักภักดี ต่อตนเข้ารับตำแหน่ง

ระบบนี้มีชื่อเรียกกันหลายอย่าง เช่น ระบบชুবเลี้ยงหรือระบบสกปรก(Spoils System) ระบบเลือกที่รัก (Favoritism) หรือระบบเล่นพวก (Nepotism )

# ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## ประเภทของระบบอุปถัมภ์

1. การสืบสายโลหิต บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา
2. การชอบพอเป็นพิเศษ แต่งตั้งผู้ที่ใกล้ชิดหรือคนโปรดปรานให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ
3. การแลกเปลี่ยนใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกกับตำแหน่ง

# ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## ลักษณะของระบบอุปถัมภ์

- ◎ เป็นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ เป็นการส่วนตัว
- ◎ มักเป็นความสัมพันธ์แนวดิ่ง
- ◎ อาศัยความเชื่อถือ และไว้วางใจเป็นสำคัญ
- ◎ ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่ชัด
- ◎ การบริหาร/สั่งการทุกขั้นตอนเป็นไปตามความพอใจของผู้มีอำนาจ

# ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## ข้อดีของระบบอุปถัมภ์

- ◎ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปด้วยความรวดเร็ว
- ◎ สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้สะดวกตามใจชอบ
- ◎ ไม่มีความขัดแย้งหรือมีความขัดแย้งน้อย เพราะทุกคนมีความเป็นพวกเดียวกัน
- ◎ เหมาะสมกับการใช้ในการบริหารบางตำแหน่ง
- ◎ การสรรหาและบรรจุบุคคลกระทำไ้รวดเร็วและสิ้นเปลืองน้อย เพราะไม่มีการแต่งตั้งกรรมการขึ้นมาสอบแข่งขันคัดเลือก
- ◎ ในกรณีที่ต้องการบุคคลเข้าทำงานโดยเร่งด่วน การใช้ระบบคุณธรรมจะล่าช้าไม่ทันการ อาจจะใช้ระบบอุปถัมภ์แทน

# ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์

- ◎ ไม่มีหลักประกันว่าจะได้ผู้มีความรู้ความสามารถมาทำงาน
- ◎ มุ่งรับใช้บุคคลมากกว่าองค์การ เกิดความผูกพันกับบุคคลมากกว่าองค์การ ทำให้มีการตอบแทนบุญคุณกัน
- ◎ ผู้ปฏิบัติงานขาดความมุ่งมั่นและไม่มีหลักประกันเรื่องความก้าวหน้า
- ◎ ขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงานไม่ดี
- ◎ องค์การพัฒนาไปข้างหน้าได้ยาก
- ◎ ฯลฯ

# ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

## 1.ระบบ คุณธรรม (Merit System)

ระบบคุณธรรม เกิดจากการแก้ไขระบบอุปถัมภ์ซึ่งมีบทบาทเฟื่องฟูมานาน การใช้ระบบอุปถัมภ์อย่างเกินขอบเขตทำให้ประชาชนเริ่มต่อต้าน จึงทำให้เกิดแนวคิดระบบคุณธรรมขึ้นมาใช้

ขงจื้อ ( 511 – 478 ปีก่อนคริสตศักราช) นักปราชญ์ชาวจีน ได้วางหลักเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการไว้ว่า “จะต้องพิจารณาคัดเลือกเอาเฉพาะคนที่ซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัว และมีความสามารถ”

หลักสำคัญของระบบคุณธรรมที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน แนวคิดของขงจื้อนี้ทำให้เกิดการสอบแข่งขันเพื่อรับบุคคลเข้ารับราชการ (สอบจอหงวน) ขึ้นในประเทศจีน

# ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## หลักของระบบคุณธรรม

1. หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality of Opportunity)  
การให้โอกาสที่เท่าเทียมกันในการเข้าทำงาน การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง และการลงโทษ
2. หลักความสามารถ (Competence)  
ยึดความรู้ความสามารถในการเข้าทำงาน ให้คุณให้โทษ
3. หลักความมั่นคง (Security on Tenure)  
ให้ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)  
สำหรับข้าราชการหรือพนักงานของรัฐต้องวางตัวเป็นกลางทางการเมือง

# ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## ข้อดีของระบบคุณธรรม

- ◎ สอดคล้องกับระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเน้นความเสมอภาค
- ◎ ได้คนมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน หากใช้วิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม
- ◎ สร้างขวัญกำลังใจ และเป็นหลักประกันความมั่นคงตามความสามารถ
- ◎ ช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ ที่เกิดจากการใช้ศักยภาพของคน
- ◎ ส่งเสริมศักดิ์ศรี เกียรติภูมิของผู้ปฏิบัติงาน

# ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

---

## ข้อเสียของระบบคุณธรรม

- การบริหารจัดการทำได้ล่าช้าต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์
- สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ
- เป็นระบบที่เน้นความสัมพันธ์ที่เป็นทางการมากเกินไป
- ระบบคุณธรรมจะเกิดผลดีก็ต่อเมื่อทุกฝ่ายให้ความร่วมมือและยึดถือปฏิบัติในหลักการร่วมกัน

## การบ้าน

---

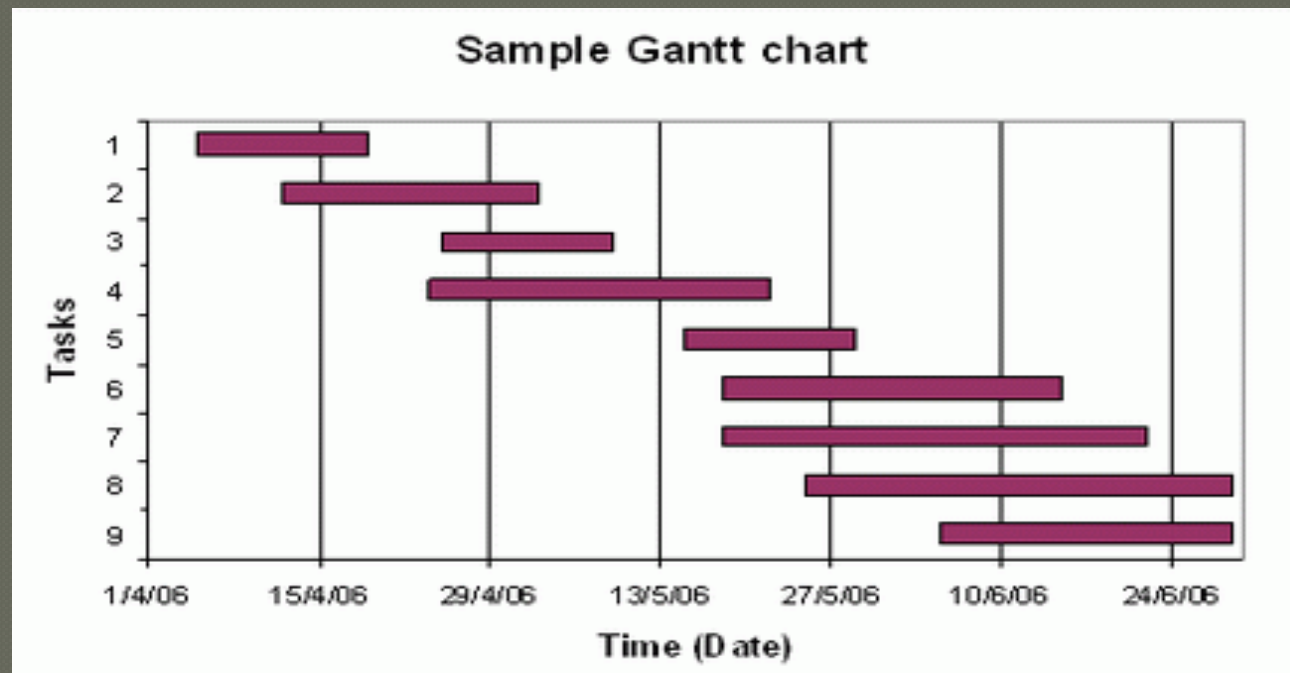
ให้แต่ละกลุ่มไปติดคนละ 1 เหตุผล ว่าทำไมจึงอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ระบบอุปถัมภ์ในประเทศไทยยังไม่หมดไป

# วิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์

รพีพัฒน์ จันทนินทร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

# แนวคิด ทฤษฎี


















Henry L. Gantt



# แนวคิด ทฤษฎี

Frank and Lillian Gilbreth (แฟรงค์ และ ลิลเลียน กิลเบรธ)

“Therbligs” (เธอบลิ๊กซ์)

	SEARCH		INSPECT
	FIND		PRE-POSITION
	SELECT		RELEASE LOAD
	GRASP		TRANSPORT EMPTY
	TRANSPORT LOADED		REST FOR OVER COMING FATIGUE
	POSITION		UNAVOIDABLE DELAY
	ASSEMBLE		AVOIDABLE DELAY
	USE		PLAN
	DISASSEMBLE		

# แนวคิด ทฤษฎี

**Max Weber** (คาร์ล เอมีล มักซิมิเลียน) ระบบราชการ  
องค์ประกอบของระบบราชการ

- 1.สายการบังคับบัญชา
- 2.ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่
- 3.กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน
- 4.การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน
- 5.มีระบบการคัดเลือกและการเลื่อนชั้นโดยอาศัยการแข่งขันและ  
ความสามารถ
- 6.มีอัตราเงินเดือนที่ชัดเจน ตามอำนาจหน้าที่
- 7.มีระบบความสัมพันธ์ภายในองค์การอย่างเป็นทางการ

# แนวคิด ทฤษฎี

## ● Henry Fayol

ทฤษฎี **POCCC** หากวันหนึ่งคุณต้องอยู่ในสภาวะที่ต้องใช้คนจำนวนมาก ๆ ในกาทำงานแล้วละก็หัวใจของการบริหารจัดการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น มีองค์ประกอบด้วย 5 ปัจจัย

1. **Planning** (การวางแผน)
2. **Organizing** (การจัดการองค์การ)
3. **Coordinating** (การสื่อสาร)
4. **Commanding** (การออกคำสั่ง)
5. **Controlling** (การควบคุม)

# แนวคิด ทฤษฎี

---

Gulick&Urwick

ทฤษฎี **POSDCoRB**

**P- Planning**

**O-Organizing**

**S-Staffing**

**D-Directing**

**Co- Coordinating**

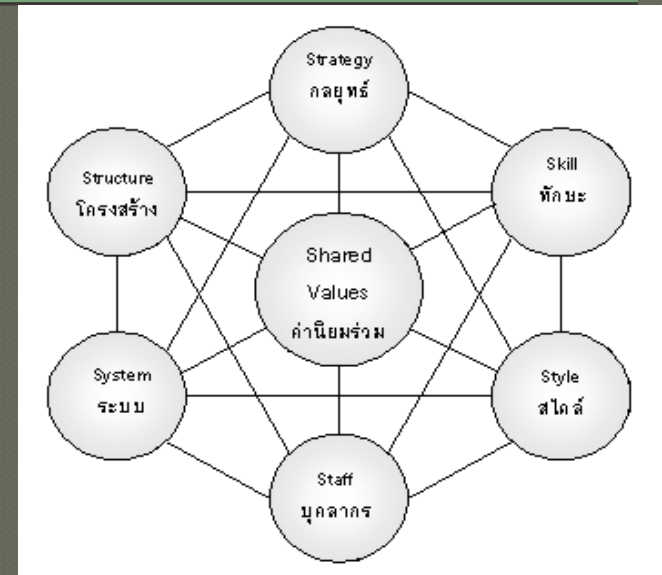
**R- Reporting**

**B- Budgeting**

# แนวคิด ทฤษฎี

## McKinney 7-S Framework

1. กลยุทธ์ขององค์กร (**Strategy**)
2. โครงสร้างองค์กร (**Structure**)
3. ระบบการปฏิบัติงาน (**System**)
4. บุคลากร (**Staff**)
5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (**Skill**)
6. รูปแบบการบริหารจัดการ (**Style**)
7. ค่านิยมร่วม (**Shared values**)



# แนวคิด ทฤษฎี

Douglas A. McGregor “ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ”

## ทฤษฎี X (Theory X)

คือคนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้  
มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุม  
การทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก

ทฤษฎี Y (Theory Y) คือคนประเภทขยัน  
ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำทหายความสามารถ  
สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาส  
ให้มีส่วนร่วม

# แนวคิด ทฤษฎี

---

**Abraham H. Maslow** ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

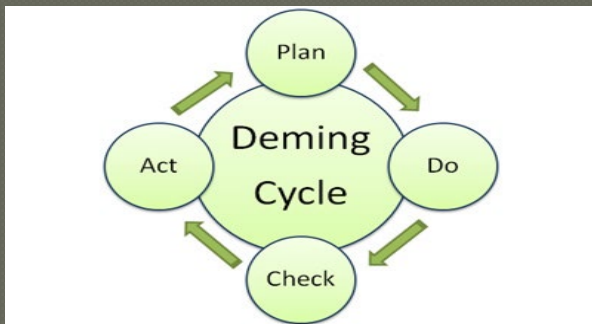
1. ความต้องการทางร่างกาย
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ
4. ความต้องการการยกย่อง
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

# แนวคิด ทฤษฎี

## แนวคิดยุคการจัดการคุณภาพ

1. การจัดการเชิงปริมาณ
2. การจัดการการดำเนินการผลิต
3. การจัดการคุณภาพโดยรวม
4. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

## วงจร deming cycle



## งาน 5 คะแนน

---

หัวข้องาน

- 1.สรุปเนื้อเรื่องภาพยนตร์ที่ได้ศึกษามา
- 2.นำทฤษฎีหรือแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาไปมาอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในเรื่องหรือเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้น

# วิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์

รพีพัฒน์ จันทนินทร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

# การวางแผนทรัพยากรมนุษย์: นิยาม

---

เป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากร  
ล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลา โดยพิจารณาว่าองค์การต้องการบุคลากร  
ประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึงวิธีการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่  
กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วย

การได้มาซึ่งบุคลากรนี้รวมถึงการสรรหาคัดเลือก ตลอดจน  
การพัฒนาเพิ่มศักยภาพให้มีคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ รวมถึง  
การธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์  
สูงสุด

# การวางแผนทรัพยากรมนุษย์: นิยาม

---

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การได้มาซึ่ง

- ◎ บุคลากรที่เหมาะสมในจำนวนที่เหมาะสม
- ◎ บุคลากรที่เพียบพร้อมด้วยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์
- ◎ ณ ช่วงเวลาที่เหมาะสม และต้นทุนที่เหมาะสม

# วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

---

- เพื่อให้ได้บุคลากรตามจำนวน และประเภทในเวลาที่ต้องการ
  - เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้ในปัจจุบันและอนาคต
  - เพื่อรักษาบุคลากรที่มีให้คงอยู่ และทำงานด้วยความมุ่งมั่น อุตสาหะ
  - เพื่อใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด
  - เพื่อเตือนภัยหรือแสดงถึงปัญหาล่วงหน้าที่อาจเกิดขึ้นได้
- สรุป – การได้มา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์

# ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

---

- ◎ ระดับบุคคล

เป็นแนวทางในการปรับปรุงศักยภาพของบุคคล ให้สอดคล้องกับการวางแผนอาชีพของบุคคล

- ◎ ระดับองค์การ

เป็นการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพขององค์การ ให้มีทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณเพียงพอ

- ◎ ระดับสังคม

การวางแผนจะทำให้อุปสงค์และอุปทานในด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสมดุล

# สภาพแวดล้อมของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

---

## 1. การเปลี่ยนแปลงประชากร

- จำนวนประชากร
- กำลังแรงงาน เช่น กลุ่ม ผู้หญิง ระดับความรู้ที่สูงขึ้น

## 2. การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ

- ผลผลิตภาพ (Productivity)  $Out\ put / input$  คือ  
จำนวนผลผลิตต่อจำนวนแรงงานที่ใช้

## 3. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

## 4. กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ

## 5. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่มีต่องานและอาชีพ

# ประเด็นพิจารณาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

---

1. องค์การควรมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งใน **ระยะสั้น** และ **ยาว**
2. แผนระยะสั้นเป็นการวางแผนเตรียมไว้สำหรับปีหน้า
3. แผนระยะยาวเป็นการคาดคะเนในระยะ 2 ปี, 5 ปี หรือ 10 ปี เพื่อจะช่วยให้
  - ◎ 1. ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
  - ◎ 2. ช่วยให้หาคนมาใช้ได้ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
  - ◎ 3. ช่วยประหยัดในการจ้างพนักงานใหม่
  - ◎ 4. เพื่อเพิ่มพูนข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนอันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงานอื่น

---

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

# กระบวนการการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

## กระบวนการการวางแผนทรัพยากรมนุษย์: ภาพรวม



# กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์: ชั้นที่ 1-2

---

ขั้นตอนที่ 1 : ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

- ◎ ศึกษาภูมิหลัง/ประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน
- ◎ เรียนรู้ปรัชญา แนวคิด วิสัยทัศน์ ปทัสถาน และค่านิยมของผู้บริหาร
- ◎ ศึกษาแนวโน้มทางด้านการเมืองภายในหน่วยงาน
- ◎ ศึกษาองค์ประกอบอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษาวัตถุประสงค์ด้านการขยายหรือการชะลอการเจริญเติบโตขององค์การ

- ◎ ศึกษาแผนกลยุทธ์
- ◎ ศึกษาเป้าหมายในการดำเนินงานในอนาคต
- ◎ สภาพการใช้กำลังคนขององค์การ

# ความสัมพันธ์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การกับ กลยุทธ์ HRM

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ขององค์การ	กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์
มุ่งขยายงาน/การเจริญเติบโต	เร่งรัดการทำงาน การฝึกอบรม และการ เลื่อนตำแหน่ง
มุ่งลดหน่วยธุรกิจ/ลดขนาดและขอบเขต	การเลิกจ้าง , การยุติการจ้าง, การเกษียณก่อนกำหนด
มุ่งขยายฐานธุรกิจ/ขยายธุรกิจใหม่	การคาดคะเนจำนวนพนักงานใหม่, การเลื่อนตำแหน่ง, การฝึกอบรม, การจ้างพนักงาน
มุ่งรวมกิจการ/การถือกรรมสิทธิ์	การปรับวัฒนธรรมการทำงาน, การจ้างพนักงาน , การเลิกจ้าง

# ความสัมพันธ์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การกับ กลยุทธ์ HRM

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ องค์การ	กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์
มุ่งถอนตัว/ลดการลงทุน	การปรับจำนวนพนักงาน , การเลิกจ้าง การมอบหมายงานใหม่
มุ่งสร้างความแตกต่างในสินค้าที่ผลิต มุ่ง ลดต้นทุนการผลิต	การจ้างงานแบบกระจายอำนาจ การจ้างพนักงาน การตัดค่าจ้าง การลดค่าจ้าง การปรับปรุงประสิทธิภาพ
มุ่งพัฒนาคุณภาพสินค้า/ระดับคุณภาพ สินค้า	การจ้างผู้เชี่ยวชาญระดับสูง การฝึกอบรมการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ เป็นกรณีพิเศษ

# กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์: ขั้นที่ 3

---

ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์

การกำหนดวัตถุประสงค์ควรครอบคลุม :

- ◎ การเลื่อนตำแหน่ง
- ◎ การบรรจุพนักงาน
- ◎ การจ่ายค่าตอบแทน/ผลประโยชน์เกื้อกูล
- ◎ การฝึกอบรม/การพัฒนา
- ◎ การพัฒนาชีวิตการทำงาน

## กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์: ชั้นที่ 4-5

---

ขั้นตอนที่ 4 : ตรวจสอบโครงสร้างและการออกแบบงาน

- ตรวจสอบความไฝ่ฝันขององค์การ
- ตรวจสอบการวิเคราะห์งานและจัดรูปแบบงานใหม่

ขั้นตอนที่ 5 : ตรวจสอบข้อกำหนดด้านทักษะที่ต้องการในอนาคต  
จำแนกตามกลุ่มงาน

เนื่องจากโครงสร้างงานได้มีการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทักษะที่ต้องการของแต่ละงานก็จะเปลี่ยนตามไปด้วย เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นที่องค์การจะต้องมีรายละเอียด ที่สมบูรณ์เกี่ยวกับงานและคำพรรณนางานที่ต้องทันสมัย

# กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์: ขั้นที่ 6

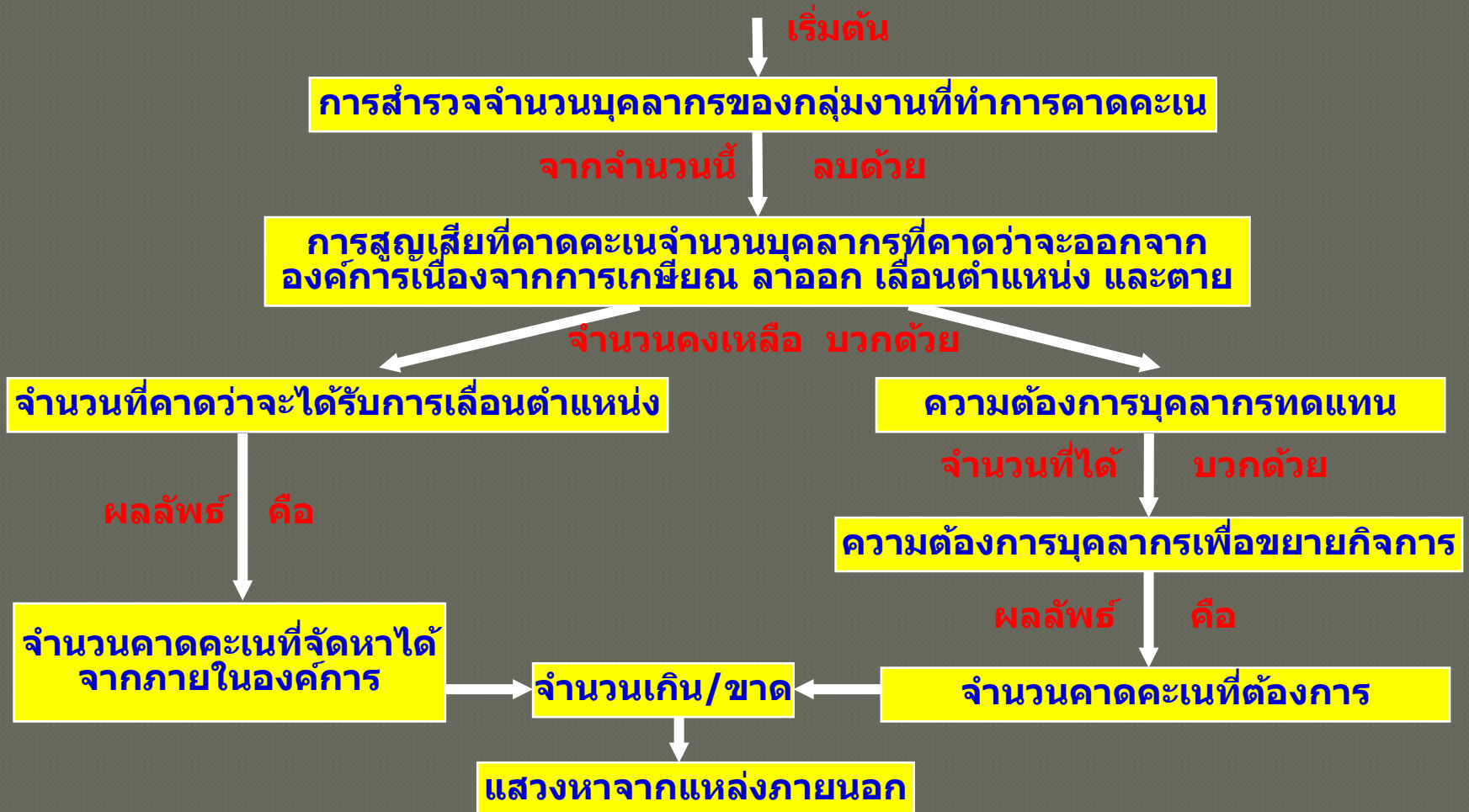
---

ขั้นตอนที่ 6 : คาดคะเนจำนวนบุคลากรส่วนที่ขาดแคลน/ส่วนที่เกิน  
ของแต่ละกลุ่มงาน

เป็นการประมาณการจำนวนบุคลากรของแต่ละกลุ่มงาน  
ว่ามีจำนวนขาดแคลนหรือมากเกินความต้องการหรือไม่

เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการรองรับความขาด  
แคลนหรือส่วนเกินด้านบุคลากร

# กระบวนการคาดคะเนความขาดแคลนบุคลากรหรือ จำนวนที่เกินของตำแหน่งงาน



## กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์: ชั้นที่ 7-8

---

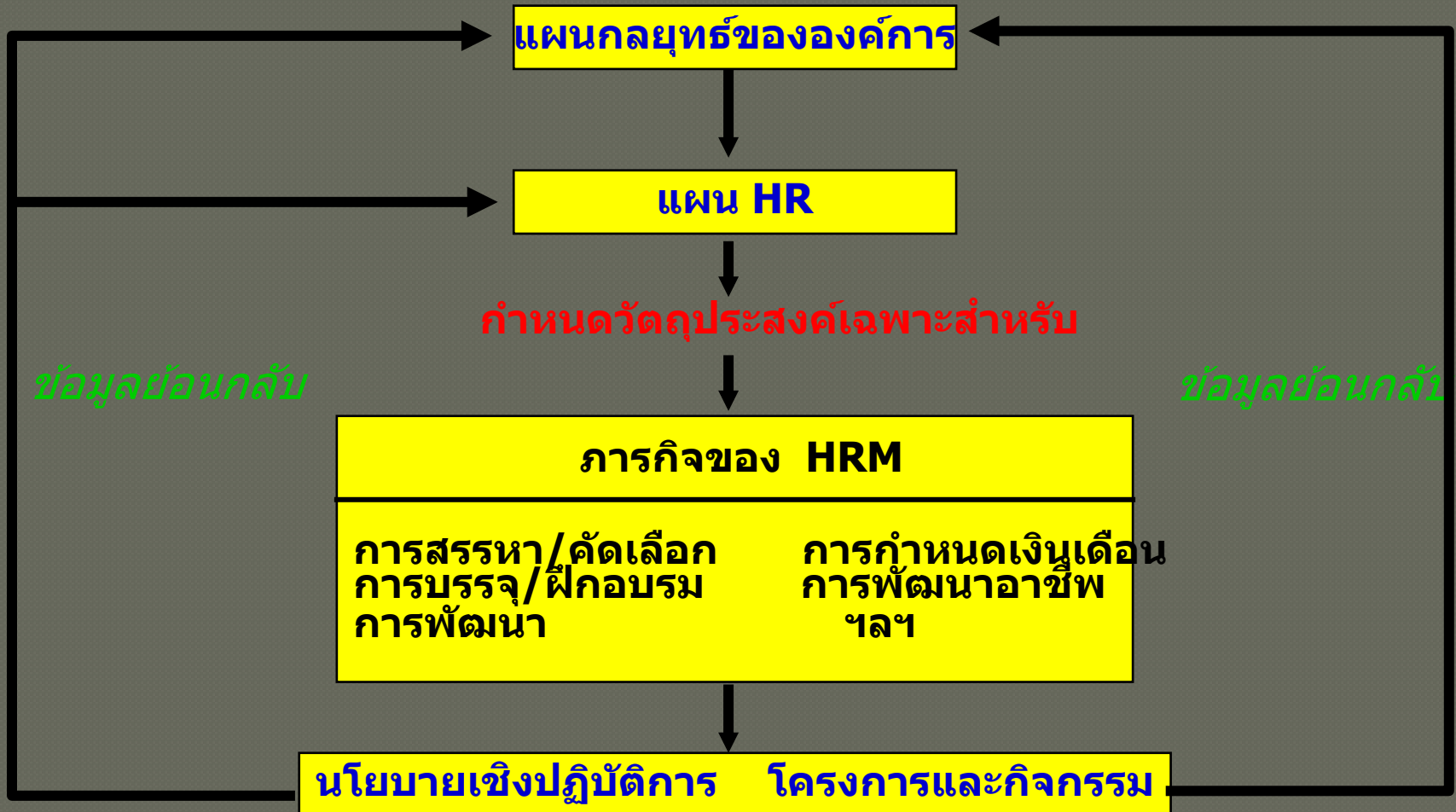
ขั้นตอนที่ 7 : กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะแผนงานและนโยบายของ  
กิจกรรม **HRM**

การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับปฏิบัติการของแต่ละกิจกรรม  
ในแผน **HR** จะต้องผสมผสานสอดคล้องโดยการใช้กระบวนการป้อน  
ข้อมูลย้อนกลับ ที่สำคัญที่สุดแผน **HR** จะต้องบูรณาการกับแผนกล  
ยุทธ์ขององค์การได้อย่างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 8 : ตรวจสอบและปรับปรุง

เพื่อให้ทราบถึงปัญหา/อุปสรรค ระหว่างการดำเนินการหรือ  
การปฏิบัติตามแผน แล้วหาทางปรับปรุงแก้ไขทันที

# ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์ แผน HR และ กิจกรรม HRM



# ความครอบคลุมของแผนทรัพยากรมนุษย์

---

- ◎ แผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- ◎ แผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร
- ◎ แผนการปรับเปลี่ยนความรู้และทักษะของบุคลากรใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ขององค์การ
- ◎ แผนการเกลี่ยบุคลากรมาใช้กรณีที่องค์การต้องการลดขนาดบุคลากรขององค์การ
- ◎ แผนการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร
- ◎ แผนการทดแทนบุคลากร

## ปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดแผนทรัพยากรมนุษย์

---

- ◎ ความมุ่งมั่น จริงจังและเอาใจใส่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
- ◎ ความเข้าใจในอุปสงค์ และอุปทานแรงงาน
- ◎ ระบบข้อมูล
- ◎ การมีส่วนร่วมของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์กร
- ◎ การรายงาน ติดตาม และประเมินผล

---

# การวิเคราะห์งาน

## การวิเคราะห์งาน

---

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษารวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะได้ข้อมูลของงานนั้นเพียงพอต่อการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อประยุกต์ใช้งานในการจัดการทรัพยากรขององค์กรได้

# กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

## ขั้นตอนที่ 1 การระบุงาน (Job Identification)

เป็นการวิเคราะห์งานโดยจะต้องระบุงานและขอบเขตของงานที่ตนต้องการจะทำการศึกษา ซึ่งอาจจะเป็นงานเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรืองานทั้งหมดภายในองค์กร เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางและขอบเขตของการศึกษางานให้ดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายที่แน่นอน

การวิเคราะห์งานอาจจะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น แผนภูมิขององค์กร (**Organization Chart**) เอกสารรายละเอียดเกี่ยวกับระดับชั้นและเงินเดือน ทะเบียนการจ่ายเงินเดือน แม้กระทั่งการสนทนาเพื่อหาข้อมูลเบื้องต้นจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญมาใช้ประกอบในการกำหนดขอบเขตของงาน

# กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

---

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

จะเป็นการศึกษางานเฉพาะหรือศึกษาทั้งระบบก็ตาม การวิเคราะห์งานจะต้องทำการตัดสินใจเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน และงบประมาณ ปกติวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานจะมีหลายวิธี เช่น

- การสังเกต (**Observation Method**)
- การใช้แบบสอบถาม (**Questionnaire Method**)
- การสัมภาษณ์ (**Interview Method**)
- การประชุม (**Conference Method**)
- การศึกษาจากบันทึกงานประจำวัน (**Diary Method**)
- การทดลองปฏิบัติงาน (**Job Experiment Method**)

# กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

---

## 1. การสังเกต (**Observation Method**)

เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากวิธีสังเกตจะช่วยให้นักวิเคราะห์งานได้ข้อมูลจากสถานที่และผู้ปฏิบัติงานจริง โดยการวิเคราะห์งานจะทำการสังเกตบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรในขณะที่เขาปฏิบัติงานตามปกติ แต่การสังเกตจะเหมาะสมกับงานบางชนิด เช่น งานในระดับปฏิบัติการที่ต้องมีการปฏิบัติซ้ำในช่วงระยะเวลาสั้น แต่จะไม่เหมาะสมหรือใช้ไม่ได้งานบางประเภท เช่น งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ (**Creativity**) และทักษะด้านความคิดรวบยอด หรืองานบริหาร เป็นต้น

# กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

## 2.การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire Method)

เป็นอีกวิธีการหนึ่งในเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน เนื่องจากวิธีการส่งแบบสอบถามจะง่ายในการปฏิบัติประหยัดเวลาและงบประมาณในการจัดหาข้อมูล แต่การใช้แบบสอบถามก็มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ คือ การสร้างแบบสอบถามที่ดี มีประสิทธิภาพ และสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วนจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนา

โดยทั่วไปแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ

- 1.แบบสอบถามแบบปลายเปิด
2. แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง

# กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

## 3. การสัมภาษณ์ (Interview Method)

เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เนื่องจากนักวิเคราะห์สามารถที่จะสอบถามข้อมูลโดยตรงจากผู้ปฏิบัติงานจริง และผู้เกี่ยวข้องในมิติต่างๆ เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ไต่บั้ระดับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานนั้น เป็นต้น

แต่การสัมภาษณ์ก็ยังมีใช้วิธีการที่สมบูรณ์ เพราะว่ามันนอกจากจะเป็นวิธีการที่ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมากแล้ว ยังต้องอาศัยผู้สัมภาษณ์ที่มีความรู้ มีทักษะและมีประสบการณ์สูง

# กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

---

## 4. การประชุม (**Conference Method**)

วิธีการนี้จะ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน โดยการวิเคราะห์งานจะทำการเชิญผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่ปฏิบัติงาน หรือผู้มีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องการศึกษา เช่น หัวหน้างาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันในหน้าที่งานที่สนใจ มาร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน สิ่งแวดล้อมและปัญหาที่อาจจะพบในการทำงานนั้น ๆ

# กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

## 5. การบันทึกงาน (**Diary Method**)

โดยการวิเคราะห์งานจะให้ผู้ปฏิบัติงานจดบันทึกรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตนกระทำในช่วงเวลาปฏิบัติงานในแต่ละวัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์งาน วิธีการนี้จะเป็นประโยชน์มากถ้าผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือ และจดบันทึกการทำงานตามความเป็นจริงอย่างละเอียดถี่ถ้วนด้วยภาษาที่อ่านง่าย

แต่ปัญหาที่มักจะพบจากการใช้วิธีการนี้คือการสิ้นเปลืองทั้งระยะเวลาและแรงงานของผู้เขียนบันทึก ส่งผลให้ผู้เขียนบันทึกเกิดความเบื่อและไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่

# กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

---

## 6. การทดลองปฏิบัติ (Job Experiment Method)

การวิเคราะห์งานอาจจะทดลองปฏิบัติงานเองเพื่อให้ได้  
รับทราบถึงความรู้สึกรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนรายละเอียดต่าง ๆ  
ที่อาจจะถูกละเลยจากการเก็บข้อมูลโดยวิธีการอื่น แต่วิธีการนี้จะมี  
ขีดจำกัดตรงที่ต้องใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจาก  
นักวิเคราะห์จะต้องศึกษาและลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ เอง

# กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

---

## ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (**Data Collection**)

เป็นการปฏิบัติการโดยพยายามเก็บรวบรวมข้อมูลจากงาน  
ที่ทำการศึกษาตามวิธีการที่ได้วางแผนไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความ  
ถูกต้องครอบคลุม และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับได้

# กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

---

## ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำสารสนเทศของงาน

ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะถูกนำมาใช้ ประกอบการศึกษาและวิเคราะห์งาน เพื่อจัดรูปแบบของข้อมูลของงานให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้งานจริง ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา หรือการออกแบบงานและอุปกรณ์ในการทำงาน ปกติ สารสนเทศของงานจะถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ เอกสารพรรณนาลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน และมาตรฐานการทำงาน

# ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

---

## ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (**Human Resource Planning**)
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (**Recruitment and Selection**)
3. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (**Training and Development**)
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (**Performance Evaluation**)
5. การกำหนดค่าตอบแทน (**Compensation**)
6. การส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน (**Safety Reinforcement**)
7. การออกแบบงาน (**Job Design**)

# การจัดทำข้อมูลของการวิเคราะห์งาน

---

## 1. เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job Description)

เป็นการกำหนดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนเหตุผลและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น ปกติเอกสารพรรณนางานจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ แต่โดยทั่วไปแล้วเอกสารพรรณนาลักษณะงานจะประกอบด้วยข้อความที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ตำแหน่งงาน (Job Title)
- หน้าที่ (Functions)
- ความรับผิดชอบ (Responsibilities)
- คุณลักษณะของงาน (Job Character)

## การจัดทำข้อมูลของการวิเคราะห์งาน

---

### 2. เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (Job Specification)

จะเป็นการระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น โดยเอกสารระบุข้อกำหนดของงานจะเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อเข้าปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งขององค์การ โดยทั่วไปแล้วเอกสารระบุข้อกำหนดของงานจะมีส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

## การจัดทำข้อมูลของการวิเคราะห์งาน

---

### 2. เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (Job Specification)

- ◎ การศึกษา (**Education**)
- ◎ ประสบการณ์ (**Experience**)
- ◎ ความรู้ (**Knowledge**)
- ◎ ความสามารถ (**Ability**)
- ◎ ความชำนาญ (**Skill**)
- ◎ คุณสมบัติทางกายภาพ (**Physical**)
- ◎ ความพร้อมทางจิตใจ (**Psychological Readiness**)

## การจัดทำข้อมูลของการวิเคราะห์งาน

### 3. มาตรฐานการทำงาน (Job Standard)

เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้เป็นเกณฑ์สำหรับกำหนดแนวทางในการทำงานแต่ละประเภทให้เป็นไปตามที่ได้กำหนด มาตรฐานการทำงานจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งบุคลากรและองค์กร โดยบุคลากรจะทราบถึงความต้องการขององค์กรที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน ในขณะที่องค์กรจะมีแนวทางให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติ จึงไม่ก่อให้เกิดความสับสนในการทำงานขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกัน และมีประสิทธิภาพ

## การจัดทำข้อมูลของการวิเคราะห์งาน

---

### 4. การประเมินค่างาน (Job Evaluation)

เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์และหาความสำคัญของแต่ละคน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานจะทำให้องค์กรสามารถจัดทำระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากรได้

## Thai Industrial Business Ltd., Part.

บริษัท ไทยธุรกิจอุตสาหกรรม จำกัด หจก.ไทยธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์กันรั่ว สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมทุกประเภท รวมถึงอุปกรณ์ระบบสูบน้ำของเหลว, อุปกรณ์ส่งถ่ายกำลัง, และอะไหล่ เครื่องจักรอุตสาหกรรมครบวงจร

### เจ้าหน้าที่จัดซื้อ

#### รายละเอียดของงาน

- ทำงานด้านเอกสาร, พิมพ์เอกสาร, ติดต่อซื้อสินค้าและประสานงานระหว่างบริษัทและ [Suppliers](#) ,ธุรการทั่วไปในสำนักงาน พร้อมก้าวหน้าไปกับองค์กร

#### คุณสมบัติผู้สมัคร

- เพศหญิง /ชาย อายุระหว่าง 18-25 ปี
- วุฒิมัธยมศึกษา ปวช.- ปริญญาตรี
- สามารถใช้โปรแกรม MS Office , Photoshop และ Internet ได้
- มีความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน กระตือรือร้น มีมนุษยสัมพันธ์ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
- และสามารถปฏิบัติงานภายใต้ภาวะกดดันได้ดี
- มีความสามารถในการประสานและเจรจาต่อรอง

สถานที่ปฏิบัติงาน : 105/1 หมู่ 7 ตำบลเกาะขนุน อำเภอพนมสารคาม,จังหวัด ฉะเชิงเทรา

ติดต่อ: คุณเจีราพร

บริษัท ไทยธุรกิจอุตสาหกรรม จำกัด

1584 ถ.สุทธิสารวินิจฉัย แขวง/เขตห้วยขวาง กทม. กรุงเทพมหานคร 10320

Tel : 02-2753772,086-3161850 , Fax : 02-2772374

สมัครงาน

ใบสมัครงานจะถูกส่งตรงไปยัง  
Thai Industrial Business Ltd., Part.

# วิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์

รพีพัฒน์ จันทนินทร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

---

เทคนิคการวิเคราะห์และพยากรณ์กำลังคน

# การวิเคราะห์กำลังคนเชิงปริมาณในปัจจุบัน

---

- ◎ การวิเคราะห์จากอัตราส่วนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- ◎ การวิเคราะห์จำนวนผู้ปฏิบัติงานจากภาระงาน
  - การวิเคราะห์ปริมาณงาน (**work-load analysis**)
  - การวิเคราะห์กำลังคน (**work-force analysis**)
    - การวิเคราะห์การขาดงาน (**absenteeism**)
    - การวิเคราะห์การหมุนเวียนของพนักงาน (**turnover**)

# การวิเคราะห์ปริมาณงาน

คำนวณปริมาณ ให้เป็นปริมาณคนในหนึ่งหน่วยเวลา (man-hour)  
ตัวอย่าง

การตรวจสอบและจัดทำเอกสารจะต้องทำ	2,000	ฉบับ/เดือน
เอกสารหนึ่งฉบับต้องใช้เวลาในการทำ	1	ชั่วโมง
เวลาที่ใช้ทั้งสิ้นในการทำงานคือ	$2,000 * 1 = 2,000$	ชั่วโมง
เจ้าหน้าที่ 1 คนทำงานได้เดือนละ	120	ชั่วโมง
(20 วันทำการ * 6 ชั่วโมง)		
จะต้องใช้เจ้าหน้าที่ทั้งสิ้น	$2,000 / 120 = 16.66$	คน
	ประมาณ	16 คน

# การวิเคราะห์กำลังคน

## การวิเคราะห์การขาดงาน

การพิจารณาถึงปริมาณคนที่มีการลา การหยุด จากอัตราการขาดงานขององค์การ ปกติอยู่ระหว่าง 3-6 %

## การวิเคราะห์การหมุนเวียนของคนงาน

การพิจารณาถึงปัญหาการสูญเสีย และการได้มาของบุคลากรทดแทน จากอัตราการหมุนเวียนงานในองค์การ

- คาดว่าจะมีอัตราการขาดงาน 6 %
- คาดว่าจะมีอัตราการหมุนเวียนคน 4 %

จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมอีก  $(6\%+4\%) \times 16 = 1.6$

จะต้องมีประมาณ 2 คน

# การวิเคราะห์กำลังคน และภารกิจที่เกี่ยวข้อง

## การวิเคราะห์งาน

- ลักษณะงาน
- คุณสมบัติผู้ปฏิบัติ

## แผนทรัพยากรมนุษย์

- เชิงปริมาณ
- เชิงคุณภาพ

## การวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน

◎ การวิเคราะห์ปริมาณงาน	16	คน
◎ การวิเคราะห์กำลังคน	2	คน
การขาดงาน	6	%
การหมุนเวียนพนักงาน	4	%
◎ รวมเจ้าหน้าที่ที่ต้องการ	18	คน
การวิเคราะห์ความต้องการเชิงคุณลักษณะ		

# เทคนิคการพยากรณ์

---

## พยากรณ์ จากสถิติ (Trend analysis)

- นำข้อมูลเดิมมาใช้ในการพยากรณ์พนักงานที่ต้องการในอนาคต เช่น
  - ปีที่แล้วมีพนักงาน 10 คน
  - ปีนี้มีพนักงาน 20 คน
  - ปีต่อไปควรมี ..... คน

# เทคนิคการพยากรณ์

---

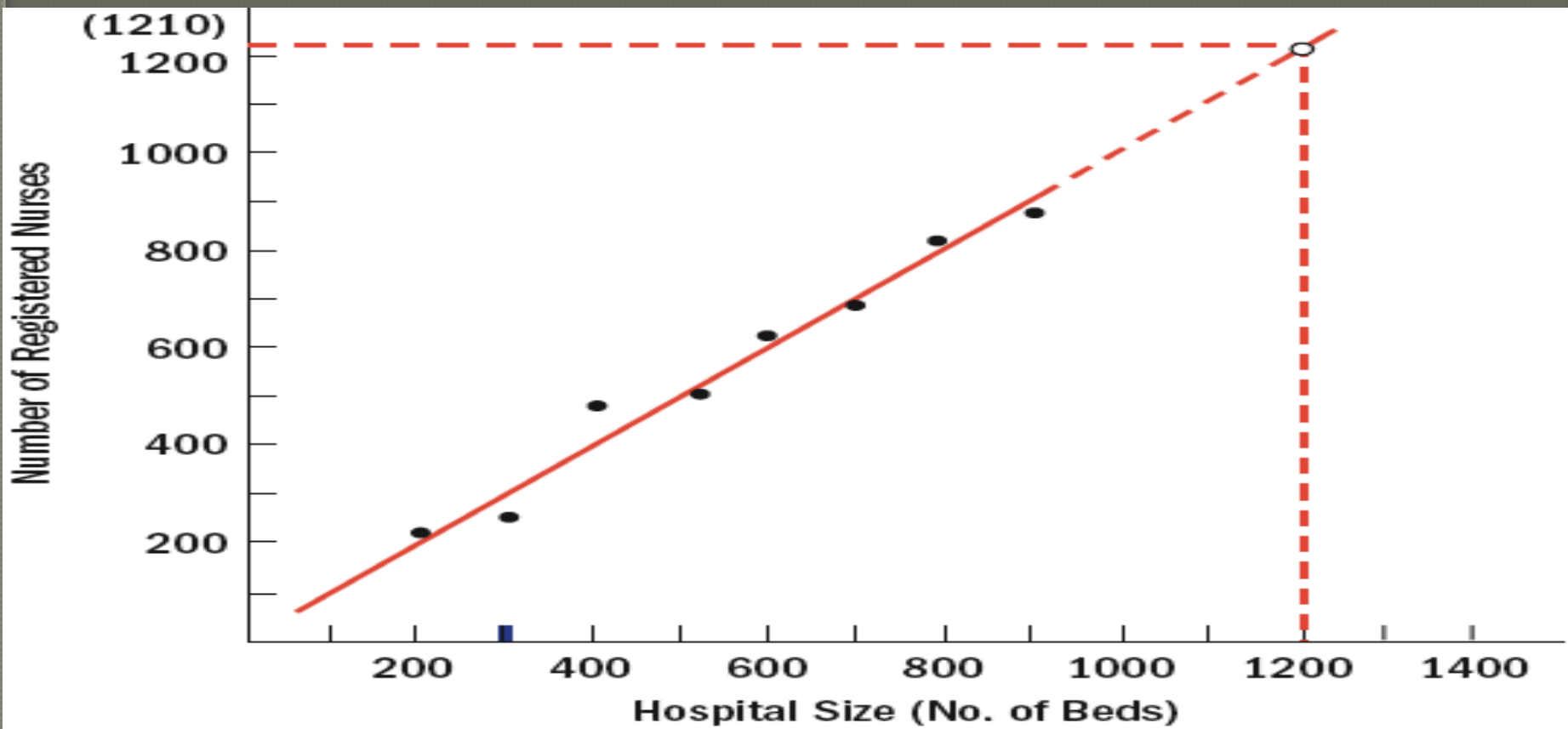
## พยากรณ์ จากสัดส่วน **Ratio analysis**

- พิจารณาจาก สัดส่วนของปัจจัยในองค์กร เช่น ยอดขาย กับ จำนวนพนักงานที่ต้องการ เช่น ถ้าปีนี้มียอดขาย 100,000 บาท เฉลี่ยต่อพนักงาน 1 คน เพราะฉะนั้น ถ้าคาดการณ์ว่าจะเพิ่มยอดขายปีหน้าอีก 200,000 บาท จะต้องเพิ่มพนักงาน ..... คน ?

# เทคนิคการพยากรณ์

## พยากรณ์โดยใช้กราฟ (Scatter plot)

เป็นการพยากรณ์จากความสัมพันธ์ของสองตัวแปร



# เทคนิคการพยากรณ์

---

## พยากรณ์โดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วย

เป็นการพยากรณ์โดยการใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปช่วยโดยประมวลผลจากข้อมูลต่าง ๆ เช่น กำลังการผลิต จำนวนคนในการผลิต สินค้าหนึ่งชิ้น ยอดขายในอนาคต (น้อยที่สุด โดยเฉลี่ย มากที่สุด)

หลังจากมีการป้อนข้อมูลต่าง ๆ ลงไป ก็จะมีการประมวลข้อมูล และวิเคราะห์ ออกมาเป็นการกำหนดแผนกำลังคนต่อไป

# วิธีการพยากรณ์อื่น ๆ

---

Zero - Based Forecasting - พยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ โดยดูจากสภาวะการจ้างงานขององค์กรในปัจจุบัน

Simulation - เป็นวิธีการจำลองจากของจริงโดยใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์

Expert Forecasts - การพยากรณ์โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ ยึดถือความรู้และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นสำคัญ

---

# การสรรหาคนเข้าทำงาน

# ความหมาย

---

การสรรหา (**recruitment**) คือ กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติคุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์การ เปิดรับสมัครหลักการสรรหาบุคลากร

# รูปแบบของการสรรหา

---

## รูปแบบของการสรรหา

- 1.สรรหาจากบุคคลภายในองค์กร
- 2.สรรหาจากบุคคลภายนอกองค์กร

# รูปแบบของการสรรหา

## 1. สรรหาจากบุคคลภายในองค์การ

เป็นนโยบายอย่างหนึ่งขององค์การที่ต้องการจะสร้างพลังทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็ง รวมทั้งการมีประสิทธิภาพในการทำงานและทำงานเป็นระบบเดียวกันแบบเป็นทีมงาน เพราะว่า บุคลากรที่สรรหาได้จากภายในองค์การนั้น เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ดุ่นเคยกับระบบการทำงาน

ถ้าเป็นองค์การที่มีกิจการขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย ก็ไม่สามารถจะใช้นโยบายดังกล่าวนี้ได้ ดังนั้นจะต้องเป็นองค์การขนาดกลางขึ้นไป ที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก

# รูปแบบของการสรรหา

---

## 2.สรรหาจากบุคคลภายนอกองค์การ

เป็นการสรรหาบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานว่างหรือตำแหน่งงานใหม่ จากภายนอกองค์การ

เป็นวิธีการที่นิยมปฏิบัติกันโดยทั่วไป สำหรับทุกองค์การที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนการสร้างผลงาน และชื่อเสียงให้แก่องค์การ

# วิธีการสรรหา

---

วิธีการสรรหาจากภายในที่ใช้กันทั่วไปมี 4 วิธี

1. การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง
2. การเปิดรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงานภายใน
3. การเสนอแนะของพนักงานในองค์กร
4. จากระบบสารสนเทศภายในองค์การ (ข้อมูลพนักงานภายในองค์กร)

# วิธีการสรรหา

---

## วิธีการสรรหาจากภายนอก

- ◎ จากการเขียนจดหมายสมัครงาน (Write-in)
- ◎ ผู้สมัครไปสมัครเองกับบริษัทที่ผู้สมัครสนใจ (Walk-in)
- ◎ การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee Referrals)
- ◎ การโฆษณา (Advertising)
- ◎ กรมแรงงาน (Department of Labour)
- ◎ บริษัทจัดหางาน (Agencies)
- ◎ สถาบันการศึกษา (Educational Institutions)
- ◎ สมัครทางอินเทอร์เน็ต (Internet)

# วิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์

รพีพัฒน์ จันทนินทร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

# การคัดเลือก

---

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์การหรือหน่วยงานดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครของผู้สมัครจำนวนมากเพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุด และมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อที่จะได้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน

# การคัดเลือก

---

ความสำคัญของการคัดเลือก

- 1.ความสำคัญด้านองค์การ
- 2.ความสำคัญด้านของผู้บริหาร
- 3.ความสำคัญด้านบุคคลในองค์การ

# หลักการคัดเลือก

---

## หลักการคัดเลือก

### 1.ด้านคุณลักษณะ

- ด้านร่างกาย
- ความรู้ความสามารถพิเศษ
- ปฏิภาณไหวพริบ, เซาว์ปัญญา
- บุคลิกภาพด้านอื่น ๆ

# หลักการคัดเลือก

---

## หลักการคัดเลือก

### 2.ด้านนโยบาย

- การยึดหลักคุณธรรมและความเสมอภาค
- การยึดหลักนโยบายและความสอดคล้องกับหน่วยงาน

# หลักการคัดเลือก

---

## หลักการคัดเลือก

3.ด้านวิธีการคัดเลือกควรมีหลายวิธี

- การสอบข้อเขียน แบบปรนัยหรือ/และอัตนัย
- การสอบสัมภาษณ์และวิธีการสังเกตพฤติกรรมขณะทำการสัมภาษณ์

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 1. การต้อนรับผู้สมัคร

เป็นขั้นการให้ข้อมูลขององค์การ  
แก่ผู้สมัครและการสังเกตบุคลิกลักษณะของ  
ผู้สมัครอย่างไม่เป็นทางการ

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น

เป็นการสำรวจบุคลิกภาพเบื้องต้นของผู้สมัครก่อน เช่น การแต่งกาย พฤติกรรมที่แสดงออก รูปร่าง หน้าตา มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่ จึงจะได้กรอกใบสมัคร

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 3.การตรวจสอบใบสมัครและเอกสารต่าง ๆ

เป็นการตรวจสอบผู้สมัครว่ามีความพร้อมในการทำงานเบื้องต้นหรือไม่ เช่นการผ่านการเกณฑ์ทหาร เอกสารรับรองวุฒิการศึกษา

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 4.การดำเนินการทดสอบ

ประเภทของการทดสอบจำแนกออกเป็น

2 ประเภท คือ

1.การทดสอบพฤติกรรม

2.การทดสอบในรูปแบบคำถาม

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 4.1.การทดสอบพฤติกรรม

- ความฉลาด
- การทดสอบความกดดัน
- การทดสอบเจตคติ
- การทดสอบบุคลิกภาพ

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 4.2.การทดสอบในรูปแบบคำถาม

ประเภทของรูปแบบคำถามแบ่งได้ 2 แบบ

1. การทดสอบรูปคำถามแบบอัตนัย
2. การทดสอบในรูปคำถามแบบปรนัย

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 4.2.1. การทดสอบรูปคำถามแบบอัตนัย

เป็นลักษณะการทดสอบความสามารถ  
การอธิบายให้ผู้อ่านเข้าใจ การทดสอบการ  
ใช้ทักษะทางภาษา การสรุปใจความ ทักษะ  
เหล่านี้อาจจะเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้อง  
สื่อสารกับบุคคลในระดับต่าง ๆ

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 4.2.2. การทดสอบในรูปคำถามแบบปรนัย

เป็นลักษณะคำถามที่สามารถหาตอบได้  
คงที่เป็นรูปคำถามที่บังคับให้ตอบตามที่  
ผู้ออกข้อสอบกำหนดให้เท่านั้นทำให้ผู้สอบขาด  
อิสระทางความคิด

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 5. การสัมภาษณ์

เป็นการสนทนาระหว่างบุคคลสองฝ่าย  
ระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์

### วิธีการสัมภาษณ์

5.1 รูปแบบการสัมภาษณ์

5.2 โครงสร้างที่ใช้ในการสัมภาษณ์

5.3 ประเภทของการสัมภาษณ์

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 5.1 รูปแบบการสัมภาษณ์

- การสัมภาษณ์รายบุคคล
- การสัมภาษณ์รายกลุ่ม
- การสัมภาษณ์แบบหมู่

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 5.2 โครงสร้างที่ใช้ในการสัมภาษณ์

- การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง
- การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
- การสัมภาษณ์แบบผสม

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 5.3 ประเภทของการสัมภาษณ์

- การสัมภาษณ์ที่ไม่ได้กำหนดหัวข้อไว้ล่วงหน้า
- การสัมภาษณ์แบบหยั่งลึก

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 6. การตรวจสอบประวัติ

เป็นการป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคลที่มีประวัติที่เป็นอันตรายต่อการดำเนินงานของกิจการ เช่น เป็นอาชญากร เคยถูกออกจางานเพราะทุจริต การตรวจสอบอาจกระทำทั้งในหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 7.การคัดเลือกขั้นต้นจากฝ่ายว่าจ้าง

เป็นการคัดเลือกบุคคลจากฝ่ายว่าจ้างงาน  
หรือฝ่ายบุคคลขั้นต้น จากการผ่านการ  
ทดสอบต่าง ๆ ในกระบวนการต่าง ๆ ขั้นต้น

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 8. การคัดเลือกขั้นสุดท้ายโดยหัวหน้างาน

เป็นการคัดเลือกบุคคลจากหัวหน้าฝ่ายงาน  
ซึ่งจะคัดเลือกผู้ที่ผ่านการทดสอบตาม  
ขั้นตอนเพื่อไปปฏิบัติงานจริงในตำแหน่งนั้น ๆ

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 9.การตรวจสอบสุขภาพ

เป็นการตรวจสอบความพร้อมความ  
สมบูรณ์ของสภาพร่างกาย เนื่องจากงาน  
บางประเภทต้องเน้นคุณสมบัติทางร่างกาย  
เป็นพิเศษเช่น พนักงานขับรถไฟ ที่จะต้อง  
ตรวจตาบอดสี

# ขั้นตอนการคัดเลือก

---

## 10.การบรรจุบุคลากร

หลังจากที่ได้ผ่านกรรมวิธีต่าง ๆ ในการ  
จ้าง และได้ประกาศผลเรียบร้อยแล้วจะมี  
การกำหนดให้พนักงานใหม่เข้าทำงาน

# การปฐมนิเทศ

---

## การปฐมนิเทศ

เป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อเป็นการแนะนำให้บุคลากรใหม่ได้รับและเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ทั้งด้านตัวบุคคลและองค์กรหรือด้านอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับตัวและการเรียนรู้ของบุคลากรนั้น

# การสอนงาน

---

## การสอนงาน

วัตถุประสงค์ของการสอนงาน

1. เพื่อให้พนักงานารู้วิธีการทำงานได้
2. เพื่อเพิ่มความมั่นใจแก่พนักงาน
3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
4. เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จตามต้องการ

# การทดลองงาน

---

## การทดลองงาน

วัตถุประสงค์ของการทดลองงาน

1. เพื่อทดลองปฏิบัติงานจริง
2. รู้หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อทดสอบวิธีปฏิบัติงานอย่างมีระบบ
4. เพื่อปรับตัวเองต่อเพื่อร่วมงาน
5. เพื่อดูข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างการทดลองงาน

## การเขียนประวัติย่อส่วนตัว

---

**Resume** “ประวัติย่อ” หรือ ประวัติส่วนตัวสั้น ๆ โดยเนื้อหาต่างในนั้นจะเน้นแสดงความเป็นมา และคุณสมบัติของผู้สมัคร ซึ่งอธิบายถึงสิ่งต่าง ๆ

ซึ่งวิธีการในการเขียนประวัติย่อนั้น จะต้องเขียนข้อมูลให้ “กระชับ และ ชัดเจน” ควรที่จะจัดวางรูปแบบในการเขียน **Resume** ให้อ่านแล้วเข้าใจง่าย และ ดูสบายตา \*\*\*ควรจะมีอยู่เพียงหน้าเดียว

# การเขียนประวัติย่อส่วนตัว

## หัวข้อที่ต้องมีในการเขียน **Resume**

1. ข้อมูลส่วนตัว ชื่อ – นามสกุล, ที่อยู่ รหัสไปรษณีย์, หมายเลขโทรศัพท์  
**,Email, Line, Facebook**
2. ข้อมูลส่วนบุคคล,บุคลิก,ลักษณะเด่นที่มีประโยชน์ต่องาน
3. ความสามารถพิเศษ, งานอดิเรก
4. วุฒิการศึกษาเรียงจากหลังสุดไป เรียงจากปัจจุบัน ย้อนไปอดีต
5. ประสบการณ์ ,ในระหว่างเรียน,ผลงาน,ทุนการศึกษา เรียงจากปัจจุบัน  
ย้อนไปอดีต
6. กิจกรรมนอกหลักสูตร,งานสังคม,กิจกรรมชุมชน
7. บุคคลอ้างอิง
8. รูปถ่ายหน้าตรง 1 หรือ 2 นิ้ว แต่งกายสุภาพเหมาะสม

## งานกลุ่ม

---

ให้นักศึกษาออกแบบขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือก  
ตั้งแต่ขั้นตอนแรก ของตำแหน่ง อะไรก็ได้ ห้ามซ้ำกัน

- 1.ให้เวลาทำกิจกรรมกลุ่ม 30 นาที
- 2.ให้นำเสนอ หน้าชั้นเรียนไม่น้อยกว่า 5 นาที

# วิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์

รพีพัฒน์ จันทนินทร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

# หัวข้อในการบรรยาย

---

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การฝึกอบรม

# การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

---

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง

การวางแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การให้ความรู้ และการจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงาน ให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต

# สาเหตุ

สาเหตุที่ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพกรมมนุษย์

1. ความล่าช้าของพนักงาน เป็นผลสืบเนื่องมาจากพนักงานที่ขาดความรู้ และความสามารถไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงาน
2. เทคโนโลยีก้าวหน้า จำเป็นต้องให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมในการใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

# สาเหตุ

---

3. การลาออกของพนักงาน เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออก การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานจึงเป็นส่วนสำคัญ
4. การแข่งขันการจ้างพนักงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ หากพนักงานการพัฒนาและฝึกอบรมการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบ

# ปัจจัยที่มีผลต่อการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

---

1. การสนับสนุนจากผู้บริหาร อย่างเต็มที่ด้วยความจริงใจ
2. ความร่วมมือจากการแสดงความคิดเห็นจากหัวหน้าทุกหน่วยงาน  
ของ บริษัท
3. ขนาดกิจการของบริษัทที่มีการขยายงานมากขึ้น
4. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
5. ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. ความรู้สึกมีส่วนร่วมสัมพันธ์ของพนักงานต่อบริษัท
7. สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานในการปฏิบัติงาน

---

# การฝึกอบรม

# การฝึกอบรม

---

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร  
เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคล เพื่อที่จะ  
ปรับปรุงและเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ และ ทัศนคติอันดี  
เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมของ  
พฤติกรรมและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มี  
ประสิทธิภาพ

# แนวคิดการฝึกอบรม

---

1. การยอมรับว่าทุกคนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่
2. การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ ความสามารถของตนเอง
3. การให้โอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม
4. การเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพในตัวเอง
5. การเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่า ตักดีศรีและเกียรติยศ
6. การสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานในองค์กร

# วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

---

## 1.จุดประสงค์องค์การต่อการฝึกอบรม

ด้านต้นทุนการผลิต (**Cost**) การปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิมจะช่วยลดต้นทุนเวลาการผลิตใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ด้านการวางแผนกำลังการผลิต (**Manpower Planning**) เพื่อสนองความต้องการจำเป็น ความต้องการกำลังคนในอนาคต เมื่อมีอัตราการว่างงาน จะสามารถคัดเลือกคนเข้าทำงานแทนได้

# วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

2.จุดประสงค์ความมุ่งหมายส่วนบุคคลต่อการฝึกอบรม มี4 เรื่องคือ

- **ด้านคุณภาพพนักงาน (Quality of Employee )**  
มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้สามารถทำงานได้ตามที่อย่างมีประสิทธิภาพ ผลผลิตเพิ่มขึ้น
- **ด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety)** ให้พนักงานรู้วิธีการทำงานช่วยลดและป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ
- **ด้านทัศนคติ (Attitude)** การฝึกอบรม และการพัฒนาจะช่วยส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
- **ด้านขวัญกำลังใจ (Morale)** ทำให้พนักงานมีกำลังใจ ในการทำงาน การนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน

# ประโยชน์ของการฝึกอบรม

---

## 1. ระดับองค์การหรือหน่วยงาน

- 1) เพิ่มผลผลิตขององค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม
- 2) ลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน
- 3) สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานทำงานเต็มความสามารถ
- 4) ลดความสูญเสียวัสดุอุปกรณ์และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
- 5) แก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ ทำให้ข่าวสารภายในองค์การดีขึ้น
- 6) ทำให้ก้าวหน้า สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

# ประโยชน์ของการฝึกอบรม

---

## 2. ระดับผู้บังคับบัญชา

- 1) ช่วยเพิ่มผลผลิตในส่วนงานของตนให้สูงขึ้น
- 2) ลดเวลาในการสอนงานและลดเวลาในการพัฒนาพนักงาน
- 3) ลดภาระในการปกครองบังคับบัญชา
- 4) ช่วยให้พนักงานตระหนักในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน
- 5) สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

# ประโยชน์ของการฝึกอบรม

## 3. ระดับพนักงานหรือตัวผู้รับการอบรมเอง

- 1) เพิ่มความรู้ความสามารถ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตนเอง
- 2) ลดการทำงานผิดพลาด หรืออุบัติเหตุ
- 3) ทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์การ
- 4) เพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และรายได้เพิ่มขึ้น หรือโอกาสในการเปลี่ยนงาน
- 5) ลดเวลาในการเรียนรู้
- 6) สร้างความรู้สึกที่ดี ๆ ให้แก่ตนเอง ทำให้รู้สึกกระปรี้กระเปร่า เหมือนการเดาะสนิม มีกำลังใจมากขึ้น
- 7) ทำให้รู้จักคนมากขึ้น กว้างขวางขึ้น การปฏิบัติงานสะดวกขึ้น
- 8) ความรู้กว้างขวาง ก้าวทันต่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ และสังคมที่เปลี่ยนไป เมื่อส่วนต่าง ๆ ดังกล่าวมีคุณภาพดีย่อมส่งผลต่อองค์การโดยรวม ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและมีความมั่นคงสูงขึ้น

# ประเภทของการฝึกอบรม

---

การฝึกอบรมจะแยกเป็น 4 ประเภท ได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (**Pre-service training**)
2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (**Induction**)
3. การฝึกอบรมหลังทำงานแล้ว (**In-service training**)
4. การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (**pre-promotional training**)

# ประเภทของการฝึกอบรม

---

## 1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน

การฝึกอบรมประเภทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ มุ่งต้องการฝึกฝนอบรมผู้ที่ยังมีได้เข้าทำงานอยู่กับ องค์การใด ๆ มาก่อน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ลักษณะของงานฝนหน้าที่ที่บุคคลนั้นจะต้องไปปฏิบัติงาน

# ประเภทของการฝึกอบรม

## 2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ

เป็นการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อต้อนรับหรือให้คำแนะนำให้กับผู้ที่ทำงานใหม่ให้ทราบถึงเรื่องราวต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ ความเป็นมาขององค์การ ผลงานในอดีต บุคคลสำคัญขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่จำเป็น โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น เป็นการปฐมนิเทศแบบรายบุคคล
2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่สอง เป็นการปฐมนิเทศแบบกลุ่ม

# ประเภทของการฝึกอบรม

---

## 3. การฝึกอบรมหลังทำงานแล้ว

การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำหลังจากการเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

การฝึกอบรมประเภทนี้สามารถแยกย่อยได้หลายประเภทเช่น

การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ

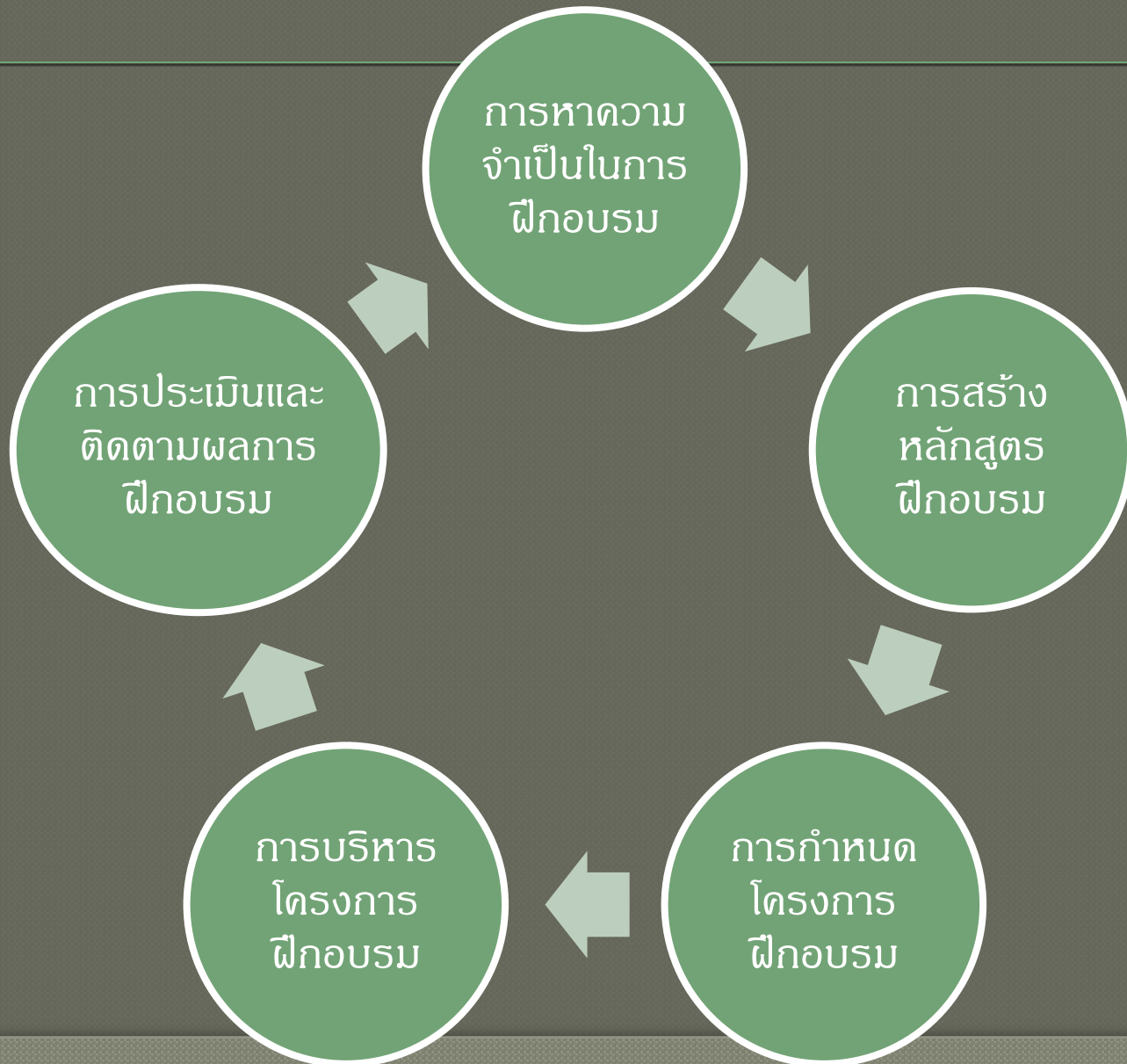
การฝึกอบรมนอกสถานที่

# ประเภทของการฝึกอบรม

---

4. การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง  
เป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงลักษณะงานต่าง ๆ ของตำแหน่งใหม่ก่อนการทำงาน เช่น การอบรมผู้บริหารระดับสูง

# กระบวนการของการฝึกอบรม



# กระบวนการของการฝึกอบรม

## 1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

เป็นการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ว่ามี ปัญหา เรื่องใด บ้าง ที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม

โดยการระบุข้อมูลในการอบรม เช่น

- กลุ่มบุคลากร หรือเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด
- มีวัตถุประสงค์ขอการฝึกอบรมเพื่ออะไร เช่นการปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อองค์การ

# กระบวนการของการฝึกอบรม

## 2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้าง ที่จะ สามารถ แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการณ์การเรียนรู้ที่ต้องการจะ เปลี่ยนแปลงเป็นต้นใดนั้น มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวด วิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ ของแต่ละ หัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือ แนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับ หัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการ กำหนดลักษณะของวิทยากร ผู้ดำเนินการฝึกอบรม

# กระบวนการของการฝึกอบรม

## 3. การกำหนดโครงการฝึกอบรม

เป็นการวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอน ด้วยการเขียนออกมาเป็น ลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า "โครงการฝึกอบรม" เป็นการระบุนายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความ จำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชา ต่าง ๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม วันเวลา สถานที่อบรม ประมาณการ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้าน การบริหารและธุรการต่าง ๆ ของการฝึกอบรม เพื่อการอนุมัติโครงการนั้นขึ้นมา

# กระบวนการของการฝึกอบรม

## 4. การบริหารโครงการฝึกอบรม

เป็นขั้นตอน ของ"การดำเนินการ ฝึกอบรม เป็นหัวใจสำคัญ ของการจัดโครงการฝึกอบรม การฝึกอบรมที่จะมี ประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากมาจาก วิทยากร ที่มีความรู้ความสามารถ และหลักสูตร ฝึกอบรมที่ เหมาะสมแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ จัดการ ฝึกอบรม ซึ่งเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรม พอที่จะสามารถ วางแผนและดำเนินงานธุรการทั้งหมดในช่วง ทั้งก่อน ระหว่าง และ หลังการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย จึงได้กำหนดขั้นตอน นี้เป็นการบริหาร โครงการฝึกอบรมเพื่อให้ ครอบคลุมเนื้อหา ที่ผู้ จัดโครงการฝึกอบรมควรทราบทั้งหมด

# กระบวนการของการฝึกอบรม

## 5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

เป็นการดำเนินการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้อง ทำการสรุปประเมิน ผลการฝึกอบรมและจัด จัดทำรายงานเสนอให้ ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม และนำเอาผลการประเมินโครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็น ข้อมูลย้อนกลับหรือ **Feedback** ใช้พิจารณาประกอบ ในการจัด ฝึกอบรม หลักสูตรเช่นเดียวกัน ในครั้งต่อไป

ให้นักศึกษา ออก แบบหลักสูตรการ  
ฝักอบรม เกี่ยวกับ ตำแหน่ง ที่กลุ่ม  
นักศึกษาทำเสร็จที่แล้ว  
โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

- ◎ ชื่อหลักสูตรที่ต้องการ
- ◎ ผู้รับผิดชอบโครงการ
- ◎ หลักการและเหตุผล
- ◎ วัตถุประสงค์ของโครงการ
- ◎ กลุ่มเป้าหมาย/ผู้เข้าร่วมโครงการ
- ◎ ตัวชี้วัดความสำเร็จ
- ◎ ระยะเวลา และสถานที่ในการจัดโครงการ
- ◎ แผนการดำเนินงาน
- ◎ งบประมาณในโครงการ
- ◎ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- ◎ กำหนดการ

# วิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์

รพีพัฒน์ จันทนินทร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

- 
- ความสำคัญและประเภทการจูงใจ
  - ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ
  - การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน
  - การจูงใจด้วยวิธีต่าง ๆ

# แรงจูงใจ (motive)

---

แรงจูงใจ คือพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำ จะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิก การกระทำ ก่อนบรรลุเป้าหมาย

# การจูงใจ motivation

---

การจูงใจ เป็นภาวะภายใน ของบุคคล ที่ถูกกระตุ้นให้กระทำ พฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง (แอนนิต้า อี วูลฟอล์ด **Anita E. Woolfolk** 1995)

การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรม การกระทำหรือ กิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลจงใจ กระทำพฤติกรรม นั้นเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ (ไมเคิล ดอมแจน **Domjan** 1996)

จากคำอธิบายและความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูก กระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำหรือ ดันรนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง

# ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะ พนักงานตอบสนองต่องานและวิธีการทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมี ความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

1. พลัง (**Energy**)
2. ความพยายาม (**Persistence**)
3. การเปลี่ยนแปลง (**variability**)
4. จรรยาบรรณในการทำงาน (**work ethics**)

# ความสำคัญของการจงใจ

---

1.พลัง (**Energy**) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมี แรงจงใจ ในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับ บุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

# ความสำคัญของการตั้งใจ

---

2. ความพยายาม (**Persistence**) ทำให้บุคคลมีความมานะอดทน มากับัน คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งาน จะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จ ด้วยดีก็มักคิดหา วิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

## ความสำคัญของการจูงใจ

3. การเปลี่ยนแปลง (**variability**) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทาง ดำเนินงาน ที่ดีกว่า หรือประสพ ผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องหมายของ ความเจริญก้าวหน้า ของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มี แรงจูงใจ ในการทำงานสูง เมื่อตันรน เพื่อจะบรรลุ วัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคล ก็มักพยายาม ค้นหา สิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไข ให้ดีขึ้นในทุก วิธีการ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การทำงานจน ในที่สุดทำให้ค้นพบ แนวทาง ที่เหมาะสมซึ่ง อาจจะต่างไป จากแนวเดิม

# ความสำคัญของการจงใจ

4. ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้น มีจรรยาบรรณในการทำงาน (**work ethics**)

ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคล ที่มีความ รับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะ ดังกล่าวนี มักไม่มีเวลา เหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

# ลักษณะของแรงจูงใจ

แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง เราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรม หลายรูปแบบ เช่น การหาน้ำและ อาหารมา ดื่มน้ำ สนองความต้องการทางกาย

แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้น เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการเงิน คำชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคม คนยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น แรงจูงใจจึง แบ่งได้ 2 ลักษณะคือ

แรงจูงใจภายใน (**intrinsic motives**)

แรงจูงใจภายนอก (**extrinsic motives**)

# ลักษณะของแรงจูงใจ

## แรงจูงใจภายใน (**intrinsic motives**)

เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความติดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวมาเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมค่อนข้างถาวร เช่น

คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ กระทำ การต่างๆ ให้ องค์การเจริญก้าวหน้า ด้วยความผูกพัน เห็นใจกันและกัน ทั้งเจ้าของกิจการ และพนักงานเนื่องจากความรู้สึก หรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ มิใช่เพราะ เกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

# ลักษณะของแรงจูงใจ

## แรงจูงใจภายนอก (**extrinsic motives**)

แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะ แสดงพฤติกรรม เพื่อ ตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าว เฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับ การยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงาน ทำงานเพียง เพื่อแลกกับ ค่าตอบแทน หรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียง เพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้ว ได้ความดีความชอบ เป็นต้น

# ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

Douglas A. McGregor “ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ”

## ทฤษฎี X (Theory X)

จากลักษณะไม่ชอบทำงานของมนุษย์ บุคคลส่วนใหญ่ต้องถูกบังคับควบคุม กำกับและข่มขู่ จึงจะทำงานสำเร็จ ระดับความทะเยอทะยานค่อนข้างน้อยและต้องการความมั่นคงมาก

## ทฤษฎี Y (Theory Y)

เป็นคนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดแรงจูงใจด้วยงานที่ท้าทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม

# ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

---

**Abraham H. Maslow** ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

1. ความต้องการทางร่างกาย
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ
4. ความต้องการการยกย่อง หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

# ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

---

ทฤษฎีของ เฮอ์ซเบอ์รก (Herzberg and other.)

มีปัจจัยหรือองค์ประกอบ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับ  
ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่  
องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) และ  
องค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors)

# ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

## ทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg and other.) องค์ประกอบจูงใจ (**Motivation Factors**)

เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1.ความสำเร็จในการทำงาน (**Achievement**) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

2.การได้รับการยอมรับนับถือ (**Recognition**) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดีการแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

# ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

## ทฤษฎีของ เฮอส์ชเบอร์ก (Herzberg and other.) องค์ประกอบจูงใจ (**Motivation Factors**)

3. ลักษณะของงาน (**Work itself**) หมายถึง งานนั้น น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือ เป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

4. ความรับผิดชอบ (**Responsibility**) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (**Advancement**) หมายถึง การได้รับเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

# ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

## ทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg and other.) องค์ประกอบสุขอนามัย(**Hygiene Factors**)

เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

- 1.เงินเดือน (**Salary**) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึง การเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน
- 2.โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (**Possibility of Growth**) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
- 3.ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (**Interpersonal Relation, Subordinate, Peers**) หมายถึง ความมีสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

# ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีของ เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg and other. )

**องค์ประกอบสุขอนามัย(Hygiene Factors)**

- 4.สถานะของอาชีพ (**Status**) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและ  
นับถือของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหาร (**Company Policy and  
Administration**) หมายถึง การจัดการและการบริหารงาน  
ขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
- 6 .สภาพการทำงาน (**Working Condition**) หมายถึง  
สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะ  
สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

# ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีของ เฮอส์ชเบอร์ก (Herzberg and other. )

## องค์ประกอบสุขอนามัย(**Hygiene Factors**)

7. ชีวิตส่วนตัว (**Personal Life**) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว
8. ความมั่นคงในงาน (**Job Security**) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน
9. การปกครองบังคับบัญชา (**Supervision**) หรือการนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานในการดำเนินงานและการบริหารงาน

# ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

เดวิดตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Claton Elderfer)

แห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้รับปรับปรุงลำดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์เสียใหม่ เหลือความต้องการเพียงสามระดับ คือ

1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (**Existence Needs**) คือความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (**Relatedness Needs**) คือความต้องการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. ความต้องการเจริญเติบโต (**Growth Needs**) คือความต้องการภายใน เพื่อการพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้เต็มที่ แสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ

# ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความสำเร็จ

ยกย่อง

สังคม

ปลอดภัย

ร่างกาย

Maslow

ความเจริญก้าวหน้า

ความสัมพันธ์

ความคงอยู่

ERG

ปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยอนามัย

Herzberg

# ผู้นำกับการจูงใจในองค์กร

---

มนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกันในเรื่องความต้องการ ความสนใจ ทักษะ ค่านิยม บุคลิกภาพ ฯลฯ จึงเกิดปัญหาว่าควร จะจูงใจพนักงานในการทำงานด้วยรูปแบบใด เพื่อให้เขา เหล่านั้น ทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถและเกิดความพอใจใน งาน รวมทั้งขวัญ และกำลังใจที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องรู้ และเข้าใจถึงวิธีการและรูปแบบ ในการจูงใจ ของพนักงานใน องค์กร โดยปกติแล้วผู้นำควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ คือ

# ผู้นำกับการจูงใจในองค์การ

## 1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน (Rewards)

การให้รางวัลจะทำให้พนักงานในองค์การเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และยังเพิ่มขวัญและกำลังใจให้มากขึ้น โดยรางวัลตอบแทนที่ดีนั้นต้องสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นพื้นฐาน และความมั่นคงปลอดภัยของพนักงานได้ เพื่อที่จะพนักงานจะทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ และยิ่งรางวัลที่ให้นั้นสามารถตอบสนอง ความต้องการขั้นสูงของพนักงานได้มากเท่าไร ความจริงจังกในการทำงานของพนักงาน ก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย

# ผู้นำกับการจูงใจในองค์การ

---

## 2. การจูงใจด้วยงาน

ในการที่จะจูงใจพนักงานด้วยงานนั้น ควรทราบก่อนว่า ลักษณะงานที่จะจูงใจให้ พนักงานในองค์การปฏิบัติตามเพื่อ วัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ควรมีลักษณะ ที่ท้าทาย ความสามารถและจูงใจให้พนักงานรักที่จะปฏิบัติ และควรเป็นงานที่ ทำให้เขา เกิดความติด ใจเริ่มสร้างสรรค์ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีต้อง สามารถที่จะดึงเอาความสำคัญของลักษณะงานมา เป็นตัวกระตุ้น หรือจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักและสนุกกับงานที่ทำอยู่ โดย อาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

# ผู้นำกับการจูงใจในองค์การ

## 2. การจูงใจด้วยงาน

2.1 การเพิ่มความสำคัญของงาน (Job Enrichment) ซึ่งการเพิ่มความสำคัญของงานนี้ โดยปกติแล้วจะมีสองวิธี คือ

การเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวนอน เป็นการขยายขอบเขตของงานให้กว้างขึ้นให้เขามี ความ รับผิดชอบมากขึ้น อันจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญ ในหน้าที่ของตนเองและรู้สึกว่ามีความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

การเพิ่มความสำคัญของงานตามแนวตั้งเป็นการลด อำนาจในการบังคับบัญชาจากผู้นำให้น้อยลง เพื่อที่เขา จะสามารถทำงานได้อย่างเสรี หรือมอบหมายงานเฉพาะอย่างที่เขามีความชำนาญเป็นพิเศษ เป็นต้น

# ผู้นำกับการจูงใจในองค์การ

---

## 2. การจูงใจด้วยงาน

2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการให้โอกาสพนักงานได้มีการโยกย้าย ไปทำงานอื่น และเรียนรู้งานใหม่ โดยจัดตารางเวลาการทำงานในแต่ละ หน้าที่ล่องหน้า ให้เหมาะสม เพื่อลดความจำเจในการทำงาน อีกทั้งยังทำให้พนักงานมี ความรู้ และ ประสิทธิภาพมากขึ้น

# ผู้นำกับการจูงใจในองค์การ

---

## 2. การจูงใจด้วยงาน

**2.3 การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement)**  
เป็นการเพิ่มหน้าที่ของ พนักงาน ให้มากขึ้น เพื่อลดความเบื่อหน่าย และเพิ่มความสนใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งการ ขยาย ขอบเขตของงานนี้จะเพิ่มจำนวนหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับ เดียวกันของพนักงาน เช่น จากพนักงานถ่ายเอกสารก็เพิ่มหน้าที่ให้ เป็นพนักงานเดินเอกสารด้วย เป็นต้น เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึก เบื่องานที่ทำ และบางครั้งอาจจะให้เขาแสดงความคิดเห็น ในงาน ที่เขาทำด้วย

# ผู้นำกับการจูงใจในองค์การ

---

## 2. การจูงใจด้วยงาน

### 2.4 การปรับปรุงออกแบบงาน (Job Redesign)

เป็นการปรับปรุงจัดโครงสร้างของงาน เพื่อดึงดูดใจของพนักงานมากขึ้น เช่น ลดความซับซ้อนของงานเพื่อลดเวลาในการทำงานลง หรือ ให้พนักงานสามารถออกแบบงานที่ตนเองต้องทำได้ เพื่อให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น

# ผู้นำกับการจูงใจในองค์การ

## 3. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมขององค์การ

องค์การทุกแห่งจะจูงใจพนักงานของตนไปในทางที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ วัฒนธรรมขององค์การนั้นย่อมหมาयरวมถึง พฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อของบุคคลในองค์การ ตัวอย่างเช่น ประเทศญี่ปุ่น มีความเชื่อที่ว่าประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยพนักงานทุกคนจะ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือ ส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแน่นแฟ้น หากองค์การล้ม พนักงานก็จะหมดที่พึ่ง ทุกคนจะอยู่กับ องค์การตลอดชีวิต