

# การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร

## Human Resource Development and Organizational Innovation



อ.ดร.ชนันท์ จันทรหอม

# การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์การ

## Human Resource Development and Organizational Innovation

หลักการและแนวความคิดในการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดนวัตกรรมองค์การ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ การวางแผน ความก้าวหน้า การวิเคราะห์สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ การนำนวัตกรรมมาช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ

Principles and concepts of human resource development, organizational innovation, human resource development process and organizational innovation, learning organizations, progress planning, analysis of the human resource performance, bringing innovation to help in human resource and organization development



การบริหารทรัพยากรมนุษย์  
Human Resources **Management** : HRM



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
Human Resources **Development** : HRD

บทที่ 1 : บทนำ การบริหารทรัพยากร  
มนุษย์

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์

## Human Resource Management

- การบริหาร หรือ การจัดการ โดยทั่วไปเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกัน และใช้แทนกันได้เสมอ ( Management และ Administration)
- Management มักจะใช้ในทางธุรกิจ ซึ่งหมายถึง การนำเอานโยบายไปปฏิบัติ โดยมีการกำหนดแบบงาน วิธีการทำงาน และการใช้ปัจจัย หรือทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งเรียกว่า การจัดการ
- Administration มักเน้นการบริหาร เกี่ยวกับนโยบาย มักนิยมใช้ในทางราชการ

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์

## Human Resource Management

- คำนิยามของคำว่า การบริหาร ที่นิยมใช้กันแพร่หลายอยู่ในปัจจุบันมี 2 นิยาม คือ
  1. การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น
  2. การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

(ผู้บริหารใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ ซึ่งมีเงินทุน อุปกรณ์ ข่าวสาร และคน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ)

## การบริหารครอบคลุมประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ ดังนี้

1. จะต้องมีวัตถุประสงค์ ( Objective ) คือ เป้าหมายในการดำเนินงานที่ผู้บริหารต้องดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ
2. จะต้องมีประสิทธิภาพ ( Efficiency ) ประสิทธิผล ( Effectiveness ) คือ ความสำเร็จของผลงานตามที่คาดหมายไว้
3. จะต้องมีทรัพยากร ( Resource ) คือ ปัจจัยต่าง ๆ ของการบริหาร ประกอบด้วย คน ( Man) เงิน ( Money) วัสดุ ( Material) และการจัดการ ( Management) หรือที่เรียกโดยย่อว่า 4 M's แต่ในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทางสังคมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป ทรัพยากรที่เป็นส่วนประกอบในการบริหาร ประกอบด้วย ทรัพยากรคน ( Human Resource) ทรัพยากรที่เป็นวัสดุ และอุปกรณ์ ( Physical Resource) และทรัพยากรทางด้านเงินทุน ( Financial Resource) และทรัพยากรทางด้านข่าวสารข้อมูล ( Information Resource)
4. มีการประสานประสานกัน ( Integration and Cordination ) คือ กระบวนการในการดำเนินงานด้วยประการทั้งปวง ที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ สอดคล้องต่อเนื่องกัน

# กระบวนการจัดการ Management Process



## การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- การกำหนดงานหรือออกแบบงาน
- การวิเคราะห์งาน
- การสรรหา
- การคัดเลือก
- การประเมินผลพนักงาน
- การฝึกอบรมและพัฒนา
- ค่าตอบแทน
- สุขภาพและความปลอดภัย
- การพ้นจากงานของพนักงาน

# ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(The Importance of Human Resource Management)

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต
2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ

วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Objectives of Human Resource Management)

1. สสนองความต้องการทางสังคม (Society's requirements)
2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management's expectations)
3. สสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's needs)



วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

# ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## The Philosophy of Human Resource Management

1. องค์การที่ประกอบด้วย สมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์การพัฒนาและ เจริญเติบโต
2. องค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มี ความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และ ระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชา ระดับต่างๆ จะก่อให้เกิด บรรยากาศที่ดีในองค์การ
3. การจัดให้บุคคลได้ ทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถ ของตน จะเกิด ความพึงใจ และ มีความสุข ในการทำงาน
4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนา ให้องค์การ เจริญเติบโต
5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ ระหว่าง สมาชิกกับองค์การ องค์การกับสังคม จะก่อให้เกิดความเข้าใจและความสงบสุขแก่ สังคมโดยรวม
6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ ความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ
7. องค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม

\*\*\*\*\* เน้นให้องค์การพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างมั่นคง \*\*\*\*\*

# วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## The Evolution of Human Resource Management

○ ยุคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งได้ดังนี้

1. ยุคโบราณ

1.1 สมัยเริ่มต้น

1.2 สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม

2. ยุคกลาง

2.1 สมัยที่เริ่มแนวคิดด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

2.2 สมัยที่เริ่มแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์

3. ยุคปัจจุบัน

# ยุคของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## ยุคโบราณ

### ○ สมัยเริ่มต้น

- เน้นสอนคนงานให้รู้จักข้อปฏิบัติและกฎระเบียบต่างๆ
- จัดบุคคลที่มีความสามารถให้เป็นผู้ปกครองคนงาน

### ○ สมัยปฏิวัติ

#### อุตสาหกรรม

- มุ่งพัฒนาทางด้านเครื่องจักรกล คนงานไม่ได้รับการดูแล เอาใจใส่
- เริ่มมีการจัดตั้งตำแหน่งงานที่ไว้ดูแลคนงาน สนองความต้องการพื้นฐานของคนงานเพื่อป้องกันไม่给人งานรวมตัวเป็นสหภาพ

## ยุคกลาง

### ○ สมัยเริ่มแนวคิดการ

#### จัดการแบบวิทยาศาสตร์

- นำแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์มาใช้แก้ปัญหาในการทำงานเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่จะให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
- การจัดการตามแนวคิดของเทย์เลอร์(Taylor)

### ○ สมัยเริ่มแนวคิดด้าน

#### มนุษยสัมพันธ์

- นำหลักการทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้
- เมโย(Mayo) การศึกษาฮอว์ทอร์น(พฤติกรรมคนงานสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานและสัมพันธ์ภาพต่อองค์กร)

## ยุคปัจจุบัน

- ออกกฎหมายคุ้มครองเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม
- 1980ใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์แทนที่การบริหารงานบุคคล

### หลักการจัดการตามแนวคิดเทย์เลอร์

1. พัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด(one best way)
2. ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ที่มีหลักเกณฑ์บริหารงาน
3. ร่วมมือกับคนงานเพื่อพัฒนาหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน
4. มีการแบ่งงานความรับผิดชอบระหว่างการจัดการและการปฏิบัติงาน

# นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นโยบาย : หลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

## ลักษณะของนโยบาย

1. นโยบายเป็นเจตนารมณ์ของฝ่ายบริหารระดับสูง
2. นโยบายจะกล่าวในลักษณะกว้างๆ
3. นโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้
4. นโยบายต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

## ที่มาของนโยบาย

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ปรัชญาในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง
3. ค่านิยมทางสังคม
4. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน
5. ความต้องการสร้างเอกลักษณ์แก่องค์การ
6. การนำนโยบายขององค์การที่ได้รับความนิยมหรือการยอมรับอย่างแพร่หลายมากำหนดเป็นนโยบาย

## ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย

1. เป็นการสร้างจิตสำนึกด้านคุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์แก่ผู้บริหาร
2. เป็นแนวทางการปฏิบัติแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
3. ทำให้การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงักไปตามการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
4. เป็นภาพลักษณ์ขององค์การแก่สาธารณชนทั่วไป
5. ทำให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การรู้และเข้าใจทิศทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

The End

## บทที่ 2 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์

- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- การกำหนดงานหรือออกแบบงาน
- การวิเคราะห์งาน

# การบริหารทรัพยากรมนุษย์

## (Human Resource Management)

- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- การกำหนดงานหรือออกแบบงาน
- การวิเคราะห์งาน
- การสรรหา
- การคัดเลือก
- การประเมินผลพนักงาน
- การฝึกอบรมและพัฒนา
- ค่าตอบแทน
- สุขภาพและความปลอดภัย
- การพ้นจากงานของพนักงาน

# การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

## Human Resource Planning

○ การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการที่ช่วยตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะดำเนินการและวิธีการดำเนินการในอนาคต( กลไกเพื่อตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ทำเมื่อใด และที่ไหน)

○ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อใด (*the right people, at the right place, at the right time*)

○ มีองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่ **การคาดการณ์ (Forecasting)** และ **การกำหนดแผนปฏิบัติ (Programming)**

# การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

## Human Resource Planning

### ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต
2. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง
3. ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน

# การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

## Human Resource Planning

### ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ช่วยให้งิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน
3. ช่วยให้งิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน
4. ช่วยในการจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆขององค์กร
6. เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิต จะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

# กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร  
(Goals and Plans of Organization)



การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน  
(Current Human Resource Situation)



การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์  
(Human Resource Forecast)



การกำหนดแผนปฏิบัติการ  
(Implementation Programs)



การตรวจสอบและการปรับปรุง  
(Audit and Adjustment)

## การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน (Job designs)

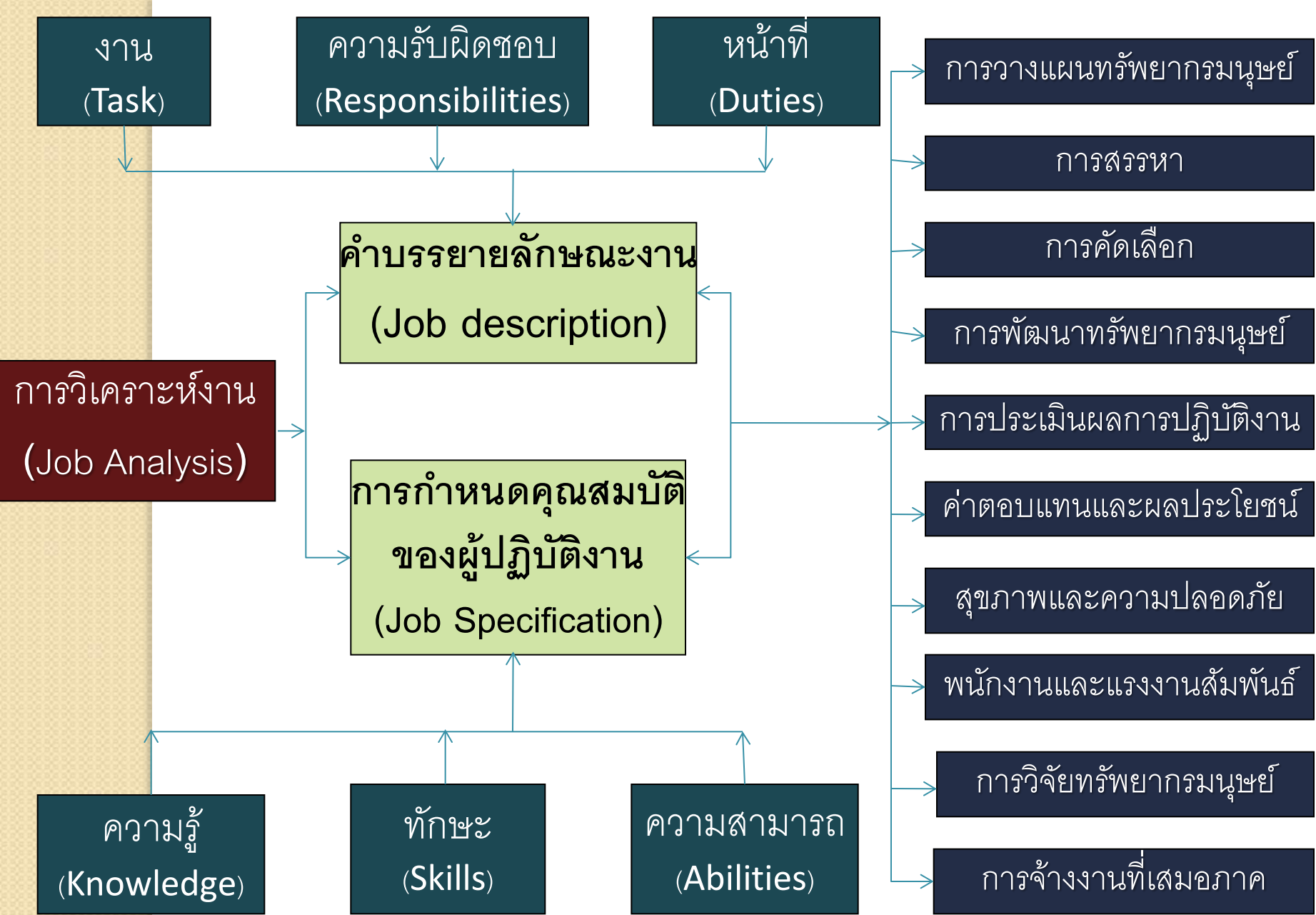
- “งาน” เป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์การและเป็นสิ่ง  
ที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์การต้องการ
- ในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบคือการศึกษ  
-องค์ประกอบขององค์การ  
-องค์การประกอบของสภาพแวดล้อม และ  
-องค์ประกอบด้านพฤติกรรม และสร้างงานขึ้น
- โดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายคือ การเพิ่มผลผลิตในองค์การที่  
เพิ่มขึ้น และ พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

# การออกแบบงาน (Job designs)

- 1. การจัดให้งานเป็นสิ่งที่มีความง่าย (Work simplification)** เป็นการแบ่งงานต่างๆ ให้เป็นงานย่อยหลายๆ ชิ้น ที่ใช้ความชำนาญเฉพาะแต่เป็นงานง่ายๆ
- 2. การหมุนเวียนงาน (Job rotation)** พนักงานจะสลับเปลี่ยนงานที่มีความง่ายหรืองานที่มีความใกล้เคียงกัน จากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่ง เป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงานชิ้นหนึ่ง เพื่อไปทำงานอีกชิ้นหนึ่ง
- 3. การขยายขอบเขตงาน (Job enlargement)** เป็นวิธีตรงกันข้าม วิธีที่ 1 คือ ถ้างานๆหนึ่ง สามารถแบ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างง่ายๆได้ 3 อย่างแล้ว ในแง่ของการขยายขอบเขตงาน จะให้คนทำงาน ทั้ง 3 อย่างนั้นพร้อมกัน
- 4. การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job enrichment)** เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้ความเป็นอิสระในการทำงานและให้ควบคุมตนเอง เป็นวิธีที่สามารถเพิ่มความหมายและคุณค่าในต้งานสำหรับพนักงาน

# การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

- กระบวนการที่ทำอย่างมีระบบ ในการกำหนดทักษะหน้าที่ ความรู้ ความสามารถ สำหรับงานใดงานหนึ่งในองค์การ
- **การวิเคราะห์งาน คือ** การพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผล และจัดข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับ งานอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล



- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- การสรรหา
- การคัดเลือก
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ค่าตอบแทนและผลประโยชน์
- สุขภาพและความปลอดภัย
- พนักงานและแรงงานสัมพันธ์
- การวิจัยทรัพยากรมนุษย์
- การจ้างงานที่เสมอภาค

**รูปแสดงการวิเคราะห์งาน**

# กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

มีดังนี้

1. การระบุขอบเขตงาน (Job identification)
2. การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire development)  
หรือเรียกกันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (job analysis schedules)
3. การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน (Collect job analysis information)

# การระบุขอบเขตงาน (Job identification)

1. **ตำแหน่ง (Position)** คือ ชื่อเฉพาะหรือชื่อเรียกอาชีพของพนักงาน เช่น ฝ่ายบุคคล ฝ่ายอาคารและสถานที่ ฝ่ายบัญชีและการเงิน เป็นต้น
2. **หน้าที่ (Duty)** คือ สิ่งที่พนักงานต้องทำเป็นหลัก เช่น หน้าที่ของฝ่ายบุคคล คือ เข้าใจและเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายของงานได้ หน้าที่ของฝ่ายผลิต คือ วางแผนจัดการการผลิต และรับผิดชอบในการหาซื้อวัตถุดิบ
3. **งาน (Job)** คือ ประเภทของแต่ละตำแหน่งในองค์กร เช่น ในองค์กรมี 6 แผนก คือ แผนกบุคคล แผนกจัดซื้อจัดขาย แผนกบัญชีและการเงิน แผนกติดต่อลูกค้า แผนกไอที แผนกอาคารและสถานที่ เป็นต้น

การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire development) หรือ  
เรียกกันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (job analysis schedules)

- ตารางการวิเคราะห์งาน (job analysis schedules) ใน  
แบบสอบถามนี้จะใช้ศึกษารวบรวมสารสนเทศของงาน  
ที่มีมาตรฐานเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ ความ  
รับผิดชอบ ความสามารถของบุคคล และมาตรฐาน  
การปฏิบัติงาน

# การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire development) หรือเรียก กันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (job analysis schedules)

## ตัวอย่างแบบสอบถามการวิเคราะห์งาน

ชื่อ.....ฝ่ายหรือ

แผนก.....

ตำแหน่ง..... ชื่อ

ผู้บังคับบัญชา.....

ข้อแนะนำ : โปรดอ่านตั้งแต่ต้นจนจบแล้วกรอกข้อความคำตอบให้ถูกต้องหรือ

ใกล้เคียงที่สุด แล้วกรุณาส่งกลับคืนไปยังผู้บังคับบัญชาของท่าน

หน้าที่

1.งานประจำวันของแต่ละท่านทำอะไรบ้าง.....

2. ท่านมีงานทำการชั่วคราวหรือไม่ เช่น ทำแล้วเสร็จภายในสัปดาห์เดียวหรือ  
ภายในเดือนเดียว โปรดระบุระยะเวลาที่ทำงานนั้นเสร็จ

ด้วย.....

3.กรณอบอกงานที่ทำในหน้าที่พิเศษ ถ้ามี.....

ใช้สำหรับการสอบถามท่านห้ามคัดลอกคัดแปลง



# การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire development) หรือเรียก กันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (job analysis schedules)

## การควบคุมบังคับบัญชา

1. โปรดระบุชื่องานและจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ท่านแต่ละประเภทว่ามี  
อะไรบ้าง

.....

2. ท่านมีอำนาจในการใช้ดุลยพินิจได้เพียงใดกับการลงโทษ พิจารณาความดี  
ความชอบ โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง ให้ออกจากงาน และการวินิจฉัยปัญหาการร้อง  
ทุกข์ของพนักงานในบังคับบัญชาขอ

ท่าน.....

3. ท่านมีอำนาจในการมอบหมายงาน สอนงาน และประสานงานผู้ใต้บังคับบัญชา  
ของท่าน

เพียงใด.....



ใช้สำหรับสื่อการสะท้อนท่านห้ามคัดลอกตัดแปลง

# การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire development) หรือเรียก กันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (job analysis schedules)

## 3. ระบุหน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่ต้องทำประจำให้ตรงกับตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูล

ลำดับที่	ตำแหน่ง	ระดับ	หน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่ต้องทำประจำ
1	ตำแหน่งเจ้าพนักงานเคหะกิจเกษตร		
2	ตำแหน่งพนักงานสถิติ		
3	ตำแหน่งธุรการ		
4	ตำแหน่งช่าง		
5	ตำแหน่งการเงิน - การบัญชี		
6	ตำแหน่งพนักงานพัสดุ		
7	ตำแหน่งพยาบาล		
8	ตำแหน่งนิติกร		
9	ตำแหน่งรักษาความปลอดภัย		
10	ตำแหน่งตรวจตลาด		
11	ตำแหน่งนายช่างไฟฟ้า		
12	ตำแหน่งประชาสัมพันธ์		
13	ตำแหน่งบุคลากร		
14	ตำแหน่งพิมพ์ดีด		
15	ตำแหน่งวิทยากร		

ใช้สำหรับเลือกสรรคนแทนตำแหน่งที่ว่าง



# การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire development) หรือเรียก กันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (job analysis schedules)

## วิธีการวิเคราะห์งาน วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ง่ายที่สุด

ชื่องาน พนักงานต้อนรับ	ชื่อห้างร้าน บริษัท หนุเล็ก จำกัด
บัตรประจำตัว 3285945	ผู้วิเคราะห์งาน จันท์เพ็ญ มีนกร
แผนก สินเชื่อลูกค้า	วันที่วิเคราะห์ 5 มีนาคม 2558
ลักษณะงานโดยย่อตอบคำถามและให้คำแนะนำแก่ลูกค้า ลงชื่อรับรองเช็คของลูกค้า จดบันทึกและส่งคืนบัตรเครดิตที่หมดอายุและให้บริการลูกค้าในการขอใช้บัตรเครดิตใหม่	
หน้าที่การให้บริการ	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตอบคำถามและให้คำแนะนำแก่ลูกค้า ให้การต้อนรับลูกค้าที่โต๊ะประชาสัมพันธ์ ส่งจดหมายถึงลูกค้าที่มาติดต่อทำบัตรเครดิต ส่งเงินค่าบัตรเครดิต ช่วยเหลือลูกค้าติดต่องานในแผนกอื่นตามที่ลูกค้าขอร้อง</li> <li>2. ลงชื่อรับรองเช็คในส่วนบุคคลหรือเช็คพิเศษตามที่ลูกค้าขอร้องตรวจสอบหลักฐานการใช้เช็คจากใบขั้วซีรี่ย์นต จำนวนเงินและลายเซ็น</li> <li>3. ตอบคำถามลูกค้าทางโทรศัพท์ที่แจ้งบัตรเครดิตสูญหายหรือถูกลักขโมยและให้ข้อมูลในการใช้บัตรเครดิตใหม่แทนของเดิม สอบถามข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการขอบัตรเครดิตใหม่ส่งข้อมูลไปยังสำนักงานใหญ่และส่งบัตรเครดิตใหม่แก่ลูกค้า</li> </ol>	
การศึกษาขั้นต่ำ ปวช.	
การฝึกอบรม 3-4 สัปดาห์	
เครื่องใช้สำนักงาน คอมพิวเตอร์	
การส่งบัตรเครดิต รับส่งบัตรเครดิต	

ใช้สำหรับสื่อการสอนเท่านั้นห้ามคัดลอกัดดแปลง

# การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน

มีดังนี้

อาจทำได้หลายวิธี เช่น

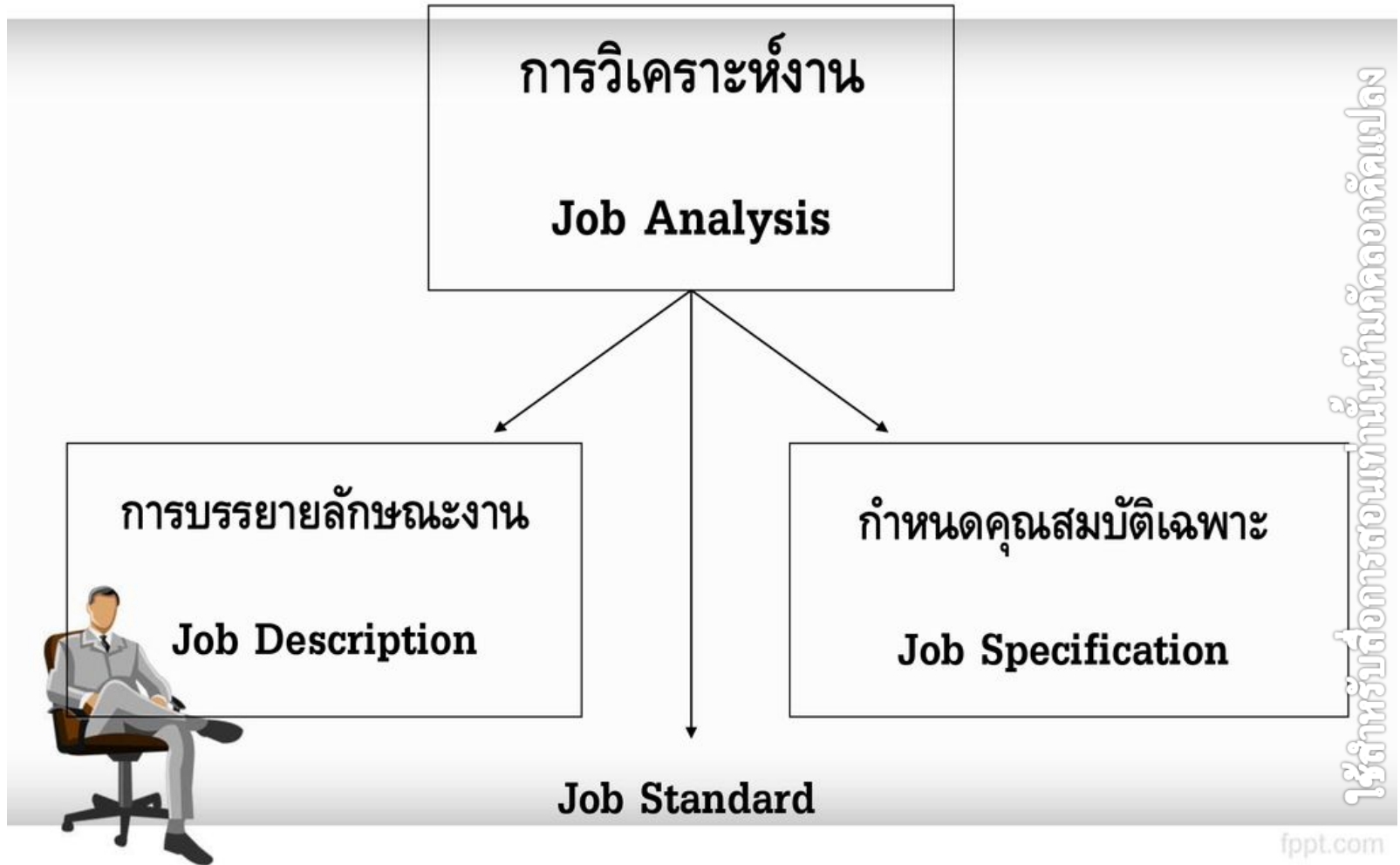
- การสัมภาษณ์
- การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ
- การส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์
- การพิจารณาบันทึกประจำวันในการปฏิบัติงานของคนงาน และการสังเกต

# การนำสารสนเทศของการวิเคราะห์งานไปใช้

## Applications of job analysis information

1. การพรรณนางาน หรือการบรรยายงาน (Job Description) การพรรณนางานนี้เขียนอธิบายหน้าที่ สภาพการทำงาน และลักษณะอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของงานนั้น
2. การระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ( Job Specification) เป็นการระบุถึงคุณสมบัติจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานนั้นๆได้
3. การกำหนดมาตรฐานของงาน (Job Standards) มาตรฐานของงานนี้จะใช้พิจารณาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ไปสู่เกณฑ์ที่กำหนด

# การวิเคราะห์งาน Job Analysis



## ตัวอย่างคำบรรยายลักษณะงานและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน

### คำบรรยายลักษณะงาน (Job descriptions)

ชื่องาน	พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
รหัสงาน	AIR 2.11
ชื่อสังกัด	แผนกต้อนรับ ฝ่ายต่างประเทศ
เงินเดือน	100,000 - 200,000 บาท
ความสัมพันธ์กับแผนกอื่น	แผนกลูกค้าสัมพันธ์
ตำแหน่งผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น	หัวหน้าแผนกต้อนรับ
ลักษณะงานโดยย่อ	ต้อนรับ บริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน
การปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ต้อนรับและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร</li><li>2. บริการอาหารเครื่องดื่มให้แก่ผู้โดยสาร</li><li>3. ให้ความช่วยเหลือตอบข้อซักถามแก่ผู้โดยสาร</li></ol>

ใช้สำหรับการสอนเท่านั้นห้ามคัดลอกคัดแปลง





คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง  
(Job Specification)

ชื่อตำแหน่ง นักการคลังปฏิบัติการ  
สังกัด งานบริหารการคลัง (งบประมาณ) สำนักบริหารกลาง  
จำนวน ๑ อัตรา

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

๑. สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป ด้านการเงิน การบัญชี หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง
๒. มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการเงิน บัญชี และงบประมาณ
๓. มีความซื่อสัตย์สุจริต
๔. มีความรู้ ความสามารถ และมีผลงานที่แสดงสำคัญที่แสดงถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี และนำเสนอแนะต่อผู้บริหารได้เป็นอย่างดี
๕. และสามารถในการประสานงานติดต่อองค์การต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน

หน้าที่ความรับผิดชอบ

๑. รวบรวม จัดทำเอกสาร และประสานงานเกี่ยวกับงานรับ-จ่ายเงินตามที่ได้มอบหมายรวมทั้งบันทึกรายการเบิกจ่ายได้อย่างถูกต้อง
๒. รวบรวม จัดทำใบแจ้งหนี้ และรายงานลูกหนี้ เพื่อดำเนินการติดตามทวงหนี้ตามที่ได้รับมอบหมาย
๓. รวบรวม บันทึก และจัดทำเอกสารรายการเกี่ยวกับภาษี
๔. บันทึกรายการทางการเงิน บัญชี และงบประมาณเบื้องต้นเพื่อใช้ประกอบการทำงานการเงินรายเดือน
๕. บันทึกรายการทะเบียนทรัพย์สินให้ถูกต้องให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ
๖. จัดเก็บเอกสารด้านการเงิน บัญชี และงบประมาณ ในระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นปัจจุบันและง่ายต่อการปฏิบัติงาน
๗. ตอบข้อซักถามเบื้องต้นเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ
๘. จัดเตรียมเอกสาร รายละเอียด และข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนับสนุนการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก
๙. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

The End

## บทที่ 3 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์

- การสรรหา
- การคัดเลือก

# การสรรหา (Recruitment)

คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร

# สาเหตุที่ต้องสรรหาบุคลากร

- 1. ตำแหน่งเดิมว่างลง** : บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เดิมลาออก, ถูกให้ออก, เกษียณอายุ, ประสบอุบัติเหตุจนไม่สามารถทำงานได้, หรือเสียชีวิตลง
- 2. เลื่อนหรือโยกย้ายตำแหน่ง** : บุคลากรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง, หมุนเวียนตำแหน่ง, โยกย้ายหน่วยงาน, หรือโยกย้ายสาขา
- 3. เพิ่มตำแหน่งใหม่** : องค์กรต้องการตำแหน่งใหม่, ขยายแผนกหรือหน่วยงานใหม่, ตลอดจนหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มเติม
- 4. ตั้งองค์กรใหม่** : นอกจากจะสรรหาบุคลากรบุคคลให้กับทั้งองค์กรแล้ว ยังต้องวางแผนเรื่องต่างๆ ตั้งแต่โครงสร้างของการบริการทั้งหมด, ความจำเป็นของตำแหน่งงานต่างๆ, หรือแม้แต่การงบประมาณในการจัดจ้างทั้งหมด กรณีนี้ฝ่ายบุคคลอาจต้องใส่ใจมากกว่าสาเหตุอื่นๆ

# กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Planning)
2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ(Specific requests of managers)
3. การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่(Job opening identified)
4. รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information)
5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ(Manager's comments) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น
6. กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน(Job requirement)
7. กำหนดวิธีการสรรหา(Methods of recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน
8. ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร(Satisfactory pool of recruits)

# ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

1. นโยบายขององค์กร (Organization policies)  
โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ
2. แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Plans)
3. สภาพแวดล้อมต่างๆไป (Environments Conditions)
4. การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job Requirements)
5. คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter qualification)

# 1. นโยบายขององค์กร (Organization policies)

โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ

1.1 นโยบายการ**ส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง** (Promote from- within policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

1.2 นโยบาย**รับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง** (Promote from outside policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน

# ' การสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร '

หากต้องการหาคนใหม่ๆ หรือไม่ต้องการ  
เปลี่ยนตำแหน่งภายในที่อาจส่งผลกระทบต่องาน  
ก็สามารถสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรได้เช่นกัน

## ข้อดี

- ✓ ได้คนใหม่ ๆ ความคิดใหม่ๆ มุมมองใหม่ๆ เข้ามาทำงานด้วย
- ✓ มีตัวเลือกของผู้สมัครที่หลากหลายมีคุณสมบัติอื่นๆ ที่ดีต่อบริษัท
- ✓ ได้ประสบการณ์ ตลอดจนวิธีการทำงานจากองค์กรอื่น
- ✓ ฝ่าย HR มีฐานข้อมูลในด้านบุคคลมากขึ้น เป็นตัวเลือกที่ดีในอนาคตได้

## ข้อเสีย

- ✗ อาจเปลืองงบประมาณในการประกาศสรรหา รวมถึงใช้เวลานาน
- ✗ อาจต้องใช้เวลาในการปรับพื้นฐาน ถ่ายทอดงาน รวมถึงเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรใหม่
- ✗ เมื่อมีตัวเลือกมากขึ้น ฝ่าย HR ไปจนถึงหัวหน้างาน อาจใช้เวลานานในกระบวนการสรรหา หรือใช้เวลาในการตัดสินใจที่นานขึ้นด้วย

ใช้สำหรับพิจารณาเท่านั้นห้ามคัดลอกคิดแปลง

# 1.นโยบายขององค์กร (Organization policies)

1.3 นโยบายค่าตอบแทน(Compensation policies) คือ บริษัทที่กำหนดราคาเงินเดือนต่ำกว่าราคาที่ตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่นๆ แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

1.4 นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน(Employment status policies) บางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา(Part- time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

1.5 นโยบายการจ้างคนต่างชาติ(International hiring policies) ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาหาความรู้ต่างๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

## 2.แผนด้านทรัพยากรมนุษย์(Human Resources Plans)

- จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

### 3. สภาพแวดล้อมทั่วไป (Environments Conditions)

- ผู้สรรหาควรตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้
  - 3.1 **ดัชนีชี้้นำทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุป** ให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย
  - 3.2 การพิจารณา**ข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้** เพื่อจะได้เห็นความแปรผันในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รู้แน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม
  - 3.3 การพิจารณา**ข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์** เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเรา ก่อนบริษัทคู่แข่ง

## 4. การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน(Job Requirements)

- ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่างๆ จาก **สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ**

ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือ "สำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงาน อย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 อาจจะไม่มีความค่าทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้"

## 5. คุณสมบัติของผู้สรรหา(Recruiter qualification)

- นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

# วิธีการสรรหา (Channels of Recruitment)

1. การมาสมัครงานด้วยตนเอง (walk- in)

2. การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (write- in)

3. การแนะนำของพนักงานในองค์กร (employee referrals)

4. การโฆษณา (advertising)

5. กรมแรงงาน (department of labour)

6. หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (private placement agencies)

7. สถาบันการศึกษา (educational institutions)

## การคัดเลือก(Selection)

- การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ
- การคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

# การคัดเลือก(Selection)

การคัดเลือกจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น จะต้องมิตัวป้อนเข้า (input) ที่ดีด้วย ตัวป้อนเข้าที่จะไปสู่การคัดเลือกนั้น มี 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. การวิเคราะห์งาน (job analysis)

2. แผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource plans)

3. การสรรหา (recruitment)

# กระบวนการคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือกมีลำดับขั้นตอนดังนี้



ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร



ขั้นที่ 5 การตรวจสุขภาพ



ขั้นที่ 2 การทดสอบ



ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาพิจารณา



ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์



ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน



ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง



ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง

# กระบวนการคัดเลือก

มีลำดับขั้นตอนดังนี้

- ❖ **ขั้นที่ 1. การต้อนรับผู้สมัคร(Preliminary reception of application)**  
การคัดเลือกเป็นโอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง เพื่อดูปฏิกริยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป
- ❖ **ขั้นที่ 2 การทดสอบ(Employment tests)**  
แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่นำไปช่วยให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา

# ประเภทของแบบทดสอบ

## การทดสอบ(Employment tests)

1. แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1.1. แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์(Achievement Test) หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต

1.2. แบบทดสอบความถนัด(Aptitude Test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว

1.3. แบบทดสอบบุคคล-สังคม(Personal-Social Test) หรือแบบทดสอบการปรับตัว(Adjustment) หมายถึงแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคม

2. แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ แบ่งได้ดังนี้

2.1 แบบให้ลงมือกระทำ(Performance Test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติทั้งหลาย

2.2 แบบให้เขียนตอบ(Paper-Pencil Test) แบบทดสอบข้อเขียน

2.3 การสอบปากเปล่า(Oral Test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง

# ประเภทของแบบทดสอบ

## การทดสอบ(Employment tests)

### 3. แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น

3.1 แบบอัตนัย (Subjective test) มุ่งการบรรยาย พรรณนา

3.2 แบบปรนัย (Objective test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา

### 4. แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ

4.1 แบบใช้ความเร็ว(Speed test) ต้องการดูความไว

4.2แบบที่ให้เวลามาก(Power test)ต้องการการแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์

### 5. แบ่งตามประโยชน์

5.1 เพื่อการวินิจฉัย

5.2 เพื่อการทำนาย คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

# กระบวนการคัดเลือก

## ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ (Selection interview)

แบ่งเป็น 5 ประเภท

### 1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview)

การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์

### 2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or directive interview)

คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์

### 3. การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed interview)

การสัมภาษณ์ที่ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

# กระบวนการคัดเลือก

## ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ (Selection interview)

### 4. การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-solving interviews)

เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวความคิดและวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่างๆ

### 5. การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น (Stress interviews)

เป็นการสัมภาษณ์เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่างๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกลักษณะ

# กระบวนการคัดเลือก

กระบวนการสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการเตรียมคำถามต่างๆ เอาไว้ก่อน
2. การสร้างสายสัมพันธ์(Creation of rapport) จะทำให้สัมพันธภาพ ระหว่างผู้สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์มีความไว้วางใจ
3. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ(Information exchange) เพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์บางครั้งผู้สัมภาษณ์ต้องการให้การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารสองทาง (two-way communication)
4. การยุติการสัมภาษณ์(Termination) ผู้สัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายยุติการสัมภาษณ์ อาจบอกว่า เราคุยกันมาพอสมควร ผมขอถามคำถามสุดท้าย
5. การประเมินผล(Evaluation) หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้สัมภาษณ์ต้องบันทึกผลทันที

# กระบวนการคัดเลือก

## ❖ ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง(References and background check)

ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น

## ❖ ขั้นที่ 5 การตรวจสอบสุขภาพ(Medical Evaluation)

ให้ผู้สมัครตรวจสุขภาพในหน่วยงานต่างๆ ที่ทางองค์กรกำหนดให้ การตรวจสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์กรมีปัญหาภายหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

## กระบวนการคัดเลือก

### ❖ ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาพิจารณา(Conference)

คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน ผู้คัดเลือกและกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจะร่วมกันอภิปรายความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์การ

### ❖ ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน(Realistic Job Preview)

ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

### ❖ ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง(Hiring Decision)

ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์การ ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตามผลงานของตนเองในทุกครั้งจากผู้นำผลงานของเราไปใช้

The End

## บทที่ 4 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์

- การประเมินผลพนักงาน
- การปฐมนิเทศ
- ค่าตอบแทน

# การประเมินผลพนักงาน (Employee Appraisal)

○ “ การประเมินผล ” หมายถึง กระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคา สิ่งใดสิ่งหนึ่ง อย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม ความไม่ลำเอียงหรืออคติของผู้ประเมิน

○ “ การประเมินผลพนักงาน ” ระบบประเมินตัวบุคคลอันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการทำงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆอย่างปราศจากอคติใดๆ

# ปรัชญาการประเมินผลพนักงาน

การประเมินผลพนักงานมีรากฐานความยุติธรรม เป็นสำคัญ ใช้ระบบคุณธรรมเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา บุคลากรให้สามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักการกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรเกิด ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และสร้างเสริมแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนี้เพื่อ ความสำเร็จขององค์การเป็นจุดหมาย

# ความสำคัญของการประเมินผลพนักงาน

1. ทำให้ทราบถึงคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินว่าผู้ถูกประเมินมีผลงานอยู่ในระดับใดของเส้นทางเดินของงาน(Career Path) ทั้งนี้เพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาสายงาน(Career Development)
2. เพื่อประเมินผลความคุ้มค่าขององค์การที่ลงทุนกับพนักงานในองค์การ
3. เป็นเครื่องมือผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดว่าพนักงานแต่ละคนควรอยู่ในระดับและตำแหน่งงานใด
4. เพื่อให้ผู้ถูกประเมินรู้ผลว่าการกระทำของตนว่าเป็นที่พึงพอใจของผู้อื่นเพียงใด
5. เป็นการกระตุ้นให้พนักงานเอาใจใส่งาน ต้นตัวกับการทำงานอยู่เสมอ

# การประเมินผลพนักงาน

## วัตถุประสงค์ของการประเมินผลพนักงาน

1. เพื่อจัดตำแหน่ง
2. เพื่อวินิจฉัย
3. เพื่อเปรียบเทียบความสามารถ
4. เพื่อทำนาย

# ประโยชน์ของการประเมินผลพนักงาน

1

ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้าง และรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ

2

ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน ทำให้ผู้ประเมินทราบว่า พนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้า และพัฒนาตัวเองอย่างไร

3

ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4

เป็นช่องทางการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงาน

5

เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน

6

ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงาน

# การฝึกอบรม (Training)

- **การปฐมนิเทศ (Orientation)**

ปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างานในองค์การที่พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติ

# ความมุ่งหมายการจัดปฐมนิเทศ

1. เพื่อให้พนักงานใหม่**รู้จักประวัติและความเป็นมา**ขององค์กร
2. เพื่อให้พนักงานใหม่**รู้จักผู้บังคับบัญชา**ระดับต่างๆในองค์กร
3. เพื่อให้พนักงานใหม่**ได้รู้จักการแบ่งสายงาน**ในองค์กร
4. เพื่อให้พนักงานใหม่**รู้จักกฎ ระเบียบต่างๆ** ที่ต้องการปฏิบัติขณะที่อยู่ในองค์กร
5. เพื่อให้**เกิดความอบอุ่นใจ** คลายความกังวล

# ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

1. ผลประโยชน์ที่**พนักงาน**ได้รับจากการฝึกอบรม
  - 1.1 ทำให้**เกิดความมั่นใจ**ในการปฏิบัติงาน
  - 1.2 พนักงานสามารถ**รู้ถึงมาตรฐานการทำงาน**และนโยบายต่างๆของหน่วยงาน
    - 1.3 ทำให้**พนักงานมีอนาคตก้าวหน้า**ต่อไปในตำแหน่งและหน้าที่ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิด**กำลังขวัญ**ในการทำงาน
2. ผลประโยชน์ต่อ**ผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน**
  - 2.1 **ประหยัดเวลา**ในการที่จะใช้สอนหรือแนะนำงานต่างๆ ให้กับพนักงาน
  - 2.2 **ประหยัดเวลา**ที่จะใช้ควบคุมดูแล **สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนงานและบริหารด้านอื่นได้**
  - 2.3 ทำให้**พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ**

# ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม(ปฐมนิเทศ)

## 3. ผลประโยชน์ต่อองค์กร

3.1 ช่วยทำให้ผลผลิต มีคุณภาพได้มาตรฐาน

3.2 ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่างๆในการซ่อมแซมและบำรุงรักษา  
เครื่องจักร

3.3 ช่วยลดอุบัติเหตุ การสิ้นเปลืองและการเสียหายต่างๆ

# ค่าตอบแทน (Compensation)

- “ **ค่าจ้าง** ” (Wage) หมายถึง จำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นการตอบแทนโดยถือเกณฑ์ จำนวนรายชั่วโมงในการทำงาน
- “ **เงินเดือน** ” (Salary) หมายถึงจำนวนเงินที่บุคคลได้รับเป็นการตอบแทนการทำงาน ถือเกณฑ์ การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ

## วัตถุประสงค์ในการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน

1. เพื่อสรรหาบุคคลเข้าทำงานในองค์การ
2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย
3. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน
4. เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## ค่าตอบแทน(Compensation)

○ การบริหารค่าจ้างสมัยใหม่ : อาศัยอิทธิพลทั้งค่าจ้างที่เป็นตัวเงินและค่าจ้างที่เป็นสังคมวิทยา โน้มน้าวให้พนักงานประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาหมู่คณะ และพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า

การบริหารค่าจ้าง = เงินเดือน + ผลประโยชน์และบริการ + ค่าตอบแทน  
ทางสังคม

# ค่าตอบแทน(Compensation)

## ส่วนประกอบค่าจ้างแนวความคิดใหม่

1. ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money pay) นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
2. ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power pay) ค่าจ้างที่มีได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ สินจ้างรางวัลที่จ่ายตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่
3. ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority pay)
4. ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status pay)

# ค่าตอบแทน(Compensation)

## ส่วนประกอบค่าจ้างแนวความคิดใหม่(ต่อ)

### 5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta - goals pay)

5.1 หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่วๆไป

### 5.2 หลักความยุติธรรม (Equity)

5.3 หลักดุลยภาพ (Balance) หมายถึงความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม

5.4 หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน

# ค่าตอบแทน(Compensation)

## ส่วนประกอบค่าจ้างแนวความคิดใหม่(ต่อ)

5.5 **หลักความมั่นคง (Security)** ความมั่นคงของพนักงานทั่วไป หมายถึง การจัดให้มีการประกันสุขภาพ เกษียณอายุ ทูพพลภาพ เจ็บป่วย หรือตายเนื่องจากอุบัติเหตุในงาน การว่างงาน ส่วนความมั่นคงของพนักงานระดับสูงและฝ่ายจัดการก็อยู่ที่ การที่หลักทรัพย์ที่ดินและบ้าน

5.6 **หลักล่อใจในการทำงาน (Incentives)**

5.7 **หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay - and - Effort Bargain)**

5.8 **หลักการยอมรับ (Acceptability)**

The End

## บทที่ 5 : การบริหารทรัพยากรมนุษย์

- สุขภาพ และความปลอดภัย
- สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล บำเหน็จ  
บำนาญ

# สุขภาพ และความปลอดภัย (Health and Safety)

## ❖ ความปลอดภัยในการทำงาน

ความปลอดภัย หมายถึง การหลีกเลี่ยงอันตรายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่างๆ

# สุขภาพ และความปลอดภัย (Health and Safety)

- ❖ **การส่งเสริมความปลอดภัย** หมายถึง การดำเนินงานให้คนทำงานเกิดความปลอดภัย โดยการอบรมให้ความรู้ สร้างความสนใจให้เกิดขึ้น
  1. ผู้บริหาร ต้องตระหนักและเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ
  2. จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
  3. สร้างความสนใจในงานด้านความปลอดภัย เช่น การจัดทำโปสเตอร์

# สวัสดิการ

- หมายถึง สิ่งที่ทางราชการจัดให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างทั้งที่เป็นเงินหรือสิ่งของเพื่อช่วยเหลือในการครองชีพ หรือเพื่อช่วยทำให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิตและเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้าง ซึ่งโดยปกติจะจัดให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างทุกคนหรือให้ส่วนใหญ่ได้รับ
- หมายถึง ประโยชน์ต่างๆ ที่องค์การจัดให้แก่บุคคลในหน่วยงานซึ่งอาจจะเป็นตัวเงินที่นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนตามปกติ เพื่อให้เป็นการช่วยเหลือในเรื่องการเจ็บป่วย อุบัติเหตุ หรือการออกจากงานโดยการลาออกหรือไล่ออกโดยกะทันหัน หรือการพ้นจากองค์การโดยการเกษียณอายุ หรืออาจจะเป็นการให้ความสะดวกสบายบางอย่าง

# ประโยชน์เกื้อกูล

- หมายถึง เงินหรือสิ่งของที่ราชการให้แก่ข้าราชการและลูกจ้าง เพื่อเป็นสินน้ำใจ หรือจูงใจให้ข้าราชการและลูกจ้างตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อบำเหน็จความชอบ ตอบแทนการปฏิบัติงานด้วยดีตามสิทธิที่ผู้นั้นสมควรได้รับ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ได้รับเกิดความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อราชการและหน่วยงาน หรือเพื่อเป็นการจูงใจบุคคลให้อยากมาทำงานในราชการ
- หมายถึง การตอบแทนการปฏิบัติงานอันเป็นส่วนที่นอกเหนือจากเงินเดือน ได้แก่ การอนุญาตให้ลาเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การลาหยุดเนื่องด้วยเจ็บป่วย โดยรับเงินเดือนเต็ม การให้โบนัส บำเหน็จบำนาญ เงินสงเคราะห์อื่นๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทาง และค่าล่วงเวลา ฯลฯ

# การพ้นจากงาน : บำเหน็จ บำนาญ

- การพ้นจากงาน : การพ้นสภาพการทำงาน เนื่องจาก ลาออก  
ทุพพลภาพ และเกษียณอายุ
- แนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์(การอุทิศเวลาทั้งชีวิตทำงานให้แก่  
องค์กร เขาควรได้รับการตอบแทนจากองค์กร)



บำเหน็จ	บำนาญ
หมายถึง เงินตอบแทน ความชอบที่ได้รับราชการมา ซึ่งจ่ายให้ครั้งเดียว	หมายถึง เงินตอบแทน ความชอบที่ได้รับราชการมา ซึ่งจ่ายให้เป็นรายเดือน
บำเหน็จบำนาญ	

# การพ้นจากงาน : บำเหน็จ บำนาญ

## ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับในการจ่ายบำเหน็จ บำนาญ

1. ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของบุคคลทั่วไปเป็นไปในทางบวก
2. พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีขวัญและกำลังใจ
3. จูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร

The End

## บทที่ 6 : นวัตกรรมองค์การ

# แนวคิดทฤษฎีนวัตกรรม

## ความหมาย

**นวัตกรรม (Innovation)** หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ **ความรู้** และ **ความคิด** สร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถ ในการใช้ **ความรู้** **ความคิดสร้างสรรค์** **ทักษะ** และ **ประสบการณ์ทางเทคโนโลยี** **หรือการจัดการ** มาพัฒนา ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้ เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ และก่อให้เกิดประโยชน์ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547)



## ความหมาย

**พันธุ์อาจ ไชยรัตน์ (2547)** ได้นิยามความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ไว้ว่า นวัตกรรม คือ **การนำแนวคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่** เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ โดยให้ความหมายในเชิงแคบไว้ว่า นวัตกรรมคือ **ผลผลิต** ของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร่วมกับพลวัตของกิจกรรมของสังคม ในขณะที่ความหมายในเชิงกว้างหมายถึง **แนวความคิด การปฏิบัติ** หรือสิ่งต่างๆ ที่ใหม่ ที่ส่งผลต่อบัณฑิตบุคคลหรือองค์กรที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ ตลอดจนการนำกิจกรรมไปสู่การแสวงหาความสำเร็จ และนำไปสู่แนวคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และสังคม



## ความหมาย

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2549) ได้ให้ความหมายของ นวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ “ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และ ความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ และสังคม ”

โทมัส ฮิวส์ Hughes (1987) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า “เป็นการนำเอาวิธีการใหม่ มาปฏิบัติหลังจากที่ได้ผ่านการทดลอง และได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับแล้ว และมี ความแตกต่างจากการ ปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา”



Porter (1990, p. 578-587) : นวัตกรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากในการสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งนวัตกรรมองค์กร นั้นไม่ได้หมายถึงเฉพาะเทคโนโลยีหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เท่านั้น หากแต่หมายรวมถึงการเปลี่ยน เทคโนโลยีการดำเนินการแบบเดิมมาสู่เทคโนโลยีการดำเนินการแบบใหม่ ๆ อีกด้วย โดยองค์กร จะต้องพยายามสร้างโอกาสและเงื่อนไขที่นำไปสู่นวัตกรรม ด้วยการนำองค์กรเข้าไปตอบสนอง ความต้องการของตลาดที่มีความซับซ้อน ที่มีการการสร้างกฎเกณฑ์แห่งคุณภาพที่อยู่ในระดับยอดเยี่ยมอยู่เสมอ ตลอดจนต้องมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งตลอดเวลาซึ่งคู่แข่งนับเป็นปัจจัยกระตุ้น ให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมองค์กร



## ความหมาย

Herkema (2003) : นวัตกรรม เป็นการใช้**ความคิด** หรือ**พฤติกรรม** ที่เกิดขึ้นใหม่ ในองค์กรและนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงใน ลักษณะ**เฉียบพลัน**หรือ**ค่อยเป็นค่อยไป**

Lemon and Sahota (2003) : นวัตกรรม เป็นผลจากการใช้ ความรู้ ในเรื่องตลาดใหม่ และหรือความรู้เชิงเทคนิคใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์

Schilling (2008) : นวัตกรรม เป็นเรื่องของการนำ**ความคิด**ไปใช้ ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่ หรือกระบวนการใหม่



## ความหมาย

**สรุป** นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ที่มี ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ และสังคม เกิดจากความคิดของคน เป็นการสร้างสิ่งที่มีอยู่เดิมให้กลายเป็น สิ่งใหม่ที่แตกต่างโดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รอบตัวให้ในการสร้างโอกาสใหม่ๆ และมีการถ่ายทอด หรือส่ง ต่อแนวคิดนั้นให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม



## ความสำคัญของนวัตกรรม

จาก แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580 ) ที่มี  
จุดมุ่งหมายเพื่อให้ประเทศไทย บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความ  
มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนา ตาม  
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน  
โดยใช้โมเดลประเทศไทย 4.0 เน้นการขับเคลื่อนประเทศไทยด้วย  
นวัตกรรม



- **ปัจจัยสำคัญที่สรรค์สร้างให้เกิดนวัตกรรม**

คือ คนหรือบุคคลผนวกด้วยปัญญาความรู้ และทักษะความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของการสร้างประสิทธิภาพของการทำงาน และขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่าง

- **นวัตกรรมทางการบริหาร (Administrative Innovation)**

เป็นเรื่องของการคิดค้น และเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ตลอดจนกระบวนการจัดการองค์กรใหม่ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน ขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น



## • องค์ประกอบของนวัตกรรม

(David Smith, 2006) ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การค้นหา การเลือกสรร การนำไปปฏิบัติ และการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) **การค้นหา (Searching)** เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อตรวจจับสัญญาณของโอกาสและอุปสรรค สำหรับการไปสู่จุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2) **การเลือกสรร (Selecting)** เป็นการตัดสินใจเลือกสัญญาณที่สำรวจพบแบบนั้น เพื่อจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ทั้งนี้ การเลือกสรรจำเป็นต้องมี ความสอดคล้องกับหลักกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

3) **การนำไปปฏิบัติ (Implementing)** เป็นการแปลงสัญญาณที่มีศักยภาพไปสู่ การสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร



# การสร้างสรรค้้นวัตกรรม

- การสร้างสรรค้้นวัตกรรมจากการปฏิบัติงาน
- ปัจจุบันการปฏิบัติงาน (Operation) การปรับปรุงและแก้ไขงาน (Improvement) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีนวัตกรรมเข้าไป เกี่ยวข้องด้วย โดยนวัตกรรมเกิดจากการปฏิบัติงานที่มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ รวมถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และการนำสิ่งที่ ดำเนินการมา วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลงานหรือสิ่งประดิษฐ์จนกลายเป็นนวัตกรรม
- ความสำเร็จขององค์กรและประเทศนั้นจะต้องเกิดขึ้นจากนวัตกรรมไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมทางด้านกระบวนการทำงาน ด้านการให้บริการ หรือด้านการ

# การสร้างสรรคนวัตกรรม

## แนวคิดทฤษฎีด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Certo (2000, p. 9) ได้ให้คำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า

- **ประสิทธิผล** (Effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิผล มุ่งทำให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the Right Things)” ส่วนคำว่า
- **ประสิทธิภาพ** (Efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิผลหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุดอาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing Things Right)”

The End

บทที่ 7 : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ  
นวัตกรรมองค์กร

# การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## Human Resource Development

- การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องบุคคลก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่พอใจแก่องค์กร
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) หมายถึง : การสร้างศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมในด้านความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ของบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นจนเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

# วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

# แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

○ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ (HRD) ในอดีต ถูกเรียกว่า “การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)” ต่อมามีนักวิชาการได้ให้ความสนใจและศึกษาถึงแนวทาง วิธีคิดและวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยให้ความเห็นว่ากิจกรรมของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร คือ กระบวนการของ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”

○ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรครั้งแรกโดย Leonard Nadler ในปี 1970 ซึ่งได้นิยามความหมายแรกไว้ว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เป็นการกำหนดวิธีการ และจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (พู่กิจกาญจน์, 2559)

## แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

○ ในปี 1971 Goulet ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทำให้บุคคลบรรลุเป้าหมายสูงสุด ด้วยการเข้าถึง ใน 3 ลักษณะ คือ

- (1) ครอบครองสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต
- (2) ความรู้สึกเข้าถึงตัวตนอย่างแท้จริง และ
- (3) เข้าถึงศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์

○ ต่อมาปี 1976 นักวิชาการ ชื่อ Craig ได้ให้ความหมายว่า เป็นกิจกรรม ซึ่งเน้นในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดชีวิต (Weinberger, 1998)

# การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์การ

Nadler และ Wiggs (1989) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ดี และสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้นได้นั้น แนวทางที่จะเป็นเครื่องมือสำคัญให้บุคลากรเกิดศักยภาพสูงตามที่องค์กรต้องการ นั้นประกอบด้วย

3 เรื่องด้วยกัน คือ

- 1.การฝึกอบรม(Training)
- 2.การศึกษา(Education)
- 3.การพัฒนา(Development)

# การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร



## การฝึกอบรม(Training)

เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อการเรียนรู้สำหรับ**งานปัจจุบัน** มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ**นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที**หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร



## การศึกษา (Education)

เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังคงต้องเกี่ยวกับการทำงานอยู่ แต่จะเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาจึงเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่



## การพัฒนา (Development)

เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเรียนรู้สิ่งต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ได้แสดงขีดความสามารถของตน ได้แสดงความคิดเห็นรวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ ศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในออกมา(ผู้บริหาร)

# การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร

Jerry W. Gilley, Steven A. Egglund and Ann Maycunich Gilley (2002) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกิจกรรมต่างๆ ที่มีการกำหนดรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเพิ่มเติมศักยภาพ **ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้น** โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วนและ 1 การบริหาร คือ

## 1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development – ID.)

1.1 การฝึกอบรม (Training)

1.2 การศึกษา (Education)

1.3 การพัฒนา (Development)

## 2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development – CD.)

## 3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development – OD.)

## 4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management – PM.)

# การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร

## การพัฒนารายบุคคล

(Individual Development – ID.)

1. การฝึกอบรม (Training)
  - 1) การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On The Job Training – OJT.)
  - 2) การฝึกอบรมโดยไม่ได้ปฏิบัติงาน (Off – the - Job Training - Off-JT.)
2. การศึกษา (Education)
3. การพัฒนา (Development)

## การพัฒนาสายอาชีพ

(Career Development – CD.)

1. กำหนดการวางแผนอาชีพ (Career planning)
2. ดำเนินการจัดการอาชีพ (Career management)
3. สายความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career path)

การพัฒนาและสร้างเสริมทักษะ ประสิทธิภาพ และศักยภาพ บุคลากรสำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงานตามแผนสายอาชีพ เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตงาน เป้าหมายของบุคลากรควบคู่ไปกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## พัฒนาองค์กร

(Organization Development – OD.)

1. เพื่อกำหนดการตามเป้าหมายขององค์กรใหม่
2. เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

กำหนดแผนการดำเนินการ จัดตั้งคณะทำงานเพื่อการวินิจฉัยองค์กรใน 3 ลักษณะ ประกอบด้วย

- 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์
- 2) ด้านระบบ
- 3) ด้านบรรยากาศองค์กร

เพื่อการพัฒนาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นระบบให้มากที่สุด

## การบริหารผลการปฏิบัติงาน

(Performance Management – PM.)

กำหนดกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และมีเป้าหมายเพื่อพิจารณาผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน

The End

## บทที่ 8 : องค์การแห่งการเรียนรู้

# การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร

## องค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning Organization

นิยาม : เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นให้ทุกคนพัฒนาตนเอง พัฒนาเป็นกลุ่ม และทั่วทั้งองค์กรด้วยการ เรียนรู้ที่หลากหลายตลอดเวลา ของการทำงาน โดยให้ความรู้ที่มีเพิ่มพูนสรรพภาพและศักยภาพร่วมกันต่อเนื่อง

# องค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning Organization

ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็น **องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization - LO.)** ได้นั้นจะต้องดำเนินการเป็น แบบการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้ อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ระดับ คือ

- ระดับบุคคล (Individual)
- ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Group or Teams)
- ระดับระบบโดยรวม (The system)

ซึ่งกระบวนการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) **เรียนรู้จากอดีต** คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเน้นที่จะศึกษาข้อมูลในอดีตเพื่อเป็นฐานความรู้
- 2) **เรียนรู้จากปัจจุบัน** คือ การเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์
- และ 3) **เรียนรู้จากอนาคต** คือ การเรียนรู้เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

## แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้



Peter M. Senge



Michael Marquardt



David A. Garvin

# Peter M. Senge



**Senge (1990) : องค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ คือสถานที่ซึ่งทุกคน สามารถ  
ขยายศักยภาพของตนเองได้อย่าง  
ต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่  
ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบ  
การคิดใหม่ ๆ หลากหลาย ซึ่งแต่ละ  
คนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ  
และต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน**

# วินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge

- 1. Systems Thinking :** คิดเป็น อย่างมีระบบ ครบวงจร ( ความสามารถในการคิดให้ครอบคลุม รอบด้าน เข้าใจการเปลี่ยนแปลง เข้าใจความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของระบบย่อยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ แล้วบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ วิธีการใหม่)
  - 2. Personal Mastery :** ไฟแรงใฝ่ความรู้ ควบคุมด้วยศักยภาพ (ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง สร้างผลงาน มีหลักการทำงาน มีพลัง กำลังใจและมีความสุขในการทำงาน)
  - 3. Mental Models :** รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (ความสามารถในการการพัฒนาวิธีและรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ยึดติดกับความคิด ความเชื่อเก่าที่อาจล้าสมัย)
  - 4. Building Shared Visions :** สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (ความสามารถในการที่ทุกคนร่วมกันสร้างภาพอนาคตขององค์กรและของตนเอง ด้วยการแลกเปลี่ยนรับฟังซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์)
  - 5. Team Learning :** เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (ความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกัน คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และมีการแลกเปลี่ยน เผยแพร่ความรู้)
- \*\*\*\*\* เน้นการปรับเปลี่ยนคนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้\*\*\*\*\***

# Michael J. Marquardt



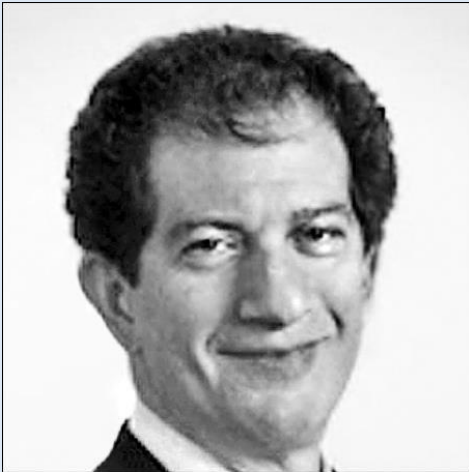
**Marquardt (1994) :** องค์กรแห่งการ  
เรียนรู้คือ สถานที่ซึ่งมี**บรรยากาศของ**  
การเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอน  
คนของตนเองให้มีกระบวนการคิด  
วิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง  
ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยให้องค์กรเรียน  
จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ผล  
คือให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลง  
และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# Learning Organization ของ Michael Marquardt

- 1. Organization Transformation:** การปรับเปลี่ยนองค์กร  
( วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง )
- 2. Knowledge Management:** การจัดการกับองค์ความรู้  
( แสวงหา สร้าง เก็บ/เรียกใช้ ถ่ายโยง )
- 3. Technology Application:** การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี  
( ระบบสารสนเทศ ระบบการเรียนรู้ ระบบสื่อสาร ระบบสนับสนุน มาประยุกต์ใช้งาน )
- 4. People Empowerment:** การเพิ่มอำนาจ ( ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำ ลูกค้า คู่  
แข่งขันหุ้นส่วน สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน )
- 5. Learning Dynamics:** พลวัตการเรียนรู้  
( รายบุคคล กลุ่ม หลากหลาย ระดับสากล )

**\*\*\*\*\* เน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร \*\*\*\*\***

# David A. Garvin



**Garvin** (2000) : เป็นองค์กรที่รวมเอา  
ทักษะในการสร้าง การแสวงหา การแปล  
ความ การส่งผ่าน และการคงไว้ซึ่ง  
ความรู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับ  
พฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่  
และความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

# Learning Organization ของ David A. Garvin

1. แก้ปัญหาอย่างมีระบบ
2. ทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ
3. เรียนรู้ประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต
4. เรียนรู้ประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น
5. ถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

**\*\*\*\*\* เน้นการให้วิธีการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้\*\*\*\*\***

# ประโยชน์ของการบริหารงานแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของ **HRD** ทุกระดับ :  
ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระบบองค์กร
- ใช้การทำงานเป็นฐานความรู้
- การเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน
- การพัฒนาคนแบบยั่งยืน
- ทุกคนมีความสุขในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง  
ตลอดเวลาการทำงาน
- ทุกคนสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่จำเป็นและเหมาะสม  
เพื่อทำงานในเชิงรุกได้ตลอดเวลา
- ความรู้และประสบการณ์ของทุกคนต้องคงอยู่แม้ตัวจะจากไป

The End