

การพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมพระพุทธศาสนา  
Development of Personnel Administration According  
to Buddhist Principle

พระปลัดจันทร์ สิริจันโท (หงส์แดง)

PhraPala Chan Sirichantho (Hongdeang)

นิสิตปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

E-mail: PhraPalaChanSirichantho@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 5 พฤษภาคม 2564

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 19 พฤษภาคม 2564

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 20 มิถุนายน 2564

### บทคัดย่อ (Abstract)

การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐกิจเอกชนหรือภาคราชการ การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารงาน มีองค์ประกอบหลัก 4 อย่าง ได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหาร และถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีประโยชน์อย่างมหาศาลในกระบวนการผลิตตัวบ่อนทั้ง 4 อย่างนั้น ปัจจัยทุกตัวต้องมีบุคลากรเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นเพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (รุ่ง แก้วแดง, 2554 : 11)

**คำสำคัญ:** การพัฒนา, การบริหารงานบุคคล, หลักธรรมพระพุทธศาสนา.

### Abstract

Development of Personnel Administration According to Buddhist Principle both private or government and then personnel administration have very important and for administrator as consist of 4 items as namely man money material and management. Persons were the most important resource, because man was an effective factor and the have an effectiveness to administrative. Because they were good effective useful for process from 4 matters. The all factor must be persons who used another factor for good effective product. So, there were an important organization for using person's development to be knowledge ability motivation for works service. Therefore, they will be given result to succeed with an effectively.

**Keywords:** Development, Personnel Administration, Buddhist Principle.

## บทนำ (Introduction)

การศึกษาเป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งในการสร้างความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าของชาติ ถ้าการจัดการศึกษาของชาติมีคุณภาพก็หมายถึง ประชาชนในชาติมีคุณภาพตามไปด้วย ดังนั้น สถาบันทางการศึกษาจึงสำคัญที่สุด และผู้บริหารก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง การที่ผู้บริหารใด ๆ จะบริหารงานบุคคลให้ได้ดีตามเกณฑ์ และมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานบุคคล มีการดำเนินงานในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ผู้บริหารจะบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะวิสัยทัศน์ ที่สำคัญต้องยึดหลักธรรมาภิบาลตามแนวทางพระพุทธศาสนาจึงจะทำให้การบริหารงานบุคคลนั้นๆ เกิดความสำเร็จ ตลอดจนมีผลสัมฤทธิ์สูง

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง จึงจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องบริหารงานบุคคลให้ประสบความสำเร็จให้จงได้ ฉะนั้นการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาต้องถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะมีองค์ประกอบอยู่ 2 ประการ คือ คนและงาน (Man and Works) นั้นหมายความว่า การบริหารคนอย่างไรจะได้อะไร ซึ่งความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ คนถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะคนเป็นผู้กระทำให้เกิดปัจจัยอื่น ๆ โดยเฉพาะงานก็คนเป็นผู้ทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย จากสภาพสังคมไทยในปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และอื่น ๆ อีกนานัปการ เมื่อวัตถุและวัฒนธรรมทางสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป คนไทยในสังคมจึงต้องมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาและได้รับการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน เพราะจะทำให้เกิดความสมดุลในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้าหากสิ่งหนึ่งเปลี่ยนแปลงไป แต่อีกสิ่งหนึ่งนิ่งหยุดอยู่กับที่ย่อมไม่เกิดผลดีแน่นอน ดังนั้นการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนในระดับรากหญ้า ให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุก ๆ ด้านต่อไป

### 1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้าง แรงจูงใจ การเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหน่วยงาน สำหรับการวิจัยในการครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ทั้ง 5 ข้อ ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนอัตราค่าจ้าง และการกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย 5) ด้านการออกจากราชการ

การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษามุ่งให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล

เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว ในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีกำลังใจนำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามหลักบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน เพื่อสนองนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหาร โดยการบริหารงานบุคลากรเพื่ออนาคตความรู้ความสามารถไปพัฒนาผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย ของการปฏิรูปการศึกษาคือคุณภาพของการเรียนการสอนเพื่อให้เด็กมีศักยภาพและมาตรฐานสูงขึ้น นอกจากนี้การบริหารงานบุคลากรเป็นภารกิจอย่างหนึ่งของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี องค์กรประกอบตามพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547 : 30-36) กำหนดไว้ 5 ประการคือการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งสรรหา และการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการแต่ละองค์ประกอบเป็นงานที่ซับซ้อนยุ่งยาก เพราะเกี่ยวข้องกับคนการบริหารงานในปัจจุบันผู้ที่มีความรู้ ความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ย่อมต้องการผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นทุนเดิมนั้นหมายความว่าบุคคลนั้น ๆ เป็นคนที่ยึดมั่นถ้อยมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกมุ่งมั่นในการเสริมสร้างคุณงามความดี มีความรับผิดชอบ ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเจตนารมณ์วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ อีกทั้งรวมไปถึงทำให้เกิดความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะผู้ปฏิบัติตามในองค์กร หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญของสถานศึกษา เพราะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการเป็นผู้นำให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุตามจุดหมายของการจัดการศึกษา ภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคม ได้อย่างมีความสุข ทั้งนี้ ผู้บริหารเปรียบเหมือนผู้นำในครอบครัว การบริหารจัดการในครอบครัวโดยใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในอันที่จะส่งผลให้ครูผู้สอน พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีโอกาสที่จะเรียนรู้เต็มศักยภาพ ทั้งนี้ต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีความเป็นไทย ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสหลักธรรมอันจะเป็นแนวทางในการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ในการบริหารงานบุคคล เช่น หลักพรหมวิหาร 4 จึงเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการประยุกต์ใช้ ในการบริหารโรงเรียน ในการหล่อหลอมความเป็นมนุษย์ให้แก่แก่นักเรียนทุกคน ในการครองใจคนประยุกต์ใช้กับทักษะภาวะผู้นำและการติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2547 : 20) กล่าวว่า คนมีคุณแก่ส่วนรวม (สมาชิกที่ดีของสังคม) มีธรรมคือหลักความประพฤติดังนี้ มีพรหมวิหาร คือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ หรือผู้ที่มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม 4 อย่างดังต่อไปนี้ เมตตา

ความรัก กรุณา ความสงสาร มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง บำเพ็ญการสงเคราะห์

## 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาด้านการบริหารธุรกิจจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดการ หรือที่เรียกว่า “4 Ms” ได้แก่ บุคคล (Man) เงินทุน (Money) วัสดุดิบ (Material) และ วิธีการ (Method) โดยที่ทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้จะมีอยู่ในแต่ละองค์การในปริมาณที่จำกัด และแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารที่มีศักยภาพจะต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การในอัตราส่วนที่เหมาะสมได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยทรัพยากรที่มีความสำคัญทั้งสิ้น คือ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” ถึงแม้ว่าองค์การจะมีเงินทุนมาก มีวัสดุดิบที่ดีและมีราคาถูกกว่าคู่แข่ง มีวิธีการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ถ้าองค์การขาดบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติเหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ใช้และบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็อาจส่งผลให้องค์การขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนา และอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว

งานทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์การมีพัฒนาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคตโดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นเนื่องจากได้ตระหนักถึงความสำคัญว่างานนี้จะต้องแทรกอยู่ในแทบทุกกิจกรรมขององค์การ เพื่อส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์การจะสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้จัดการทุกคนต้องให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การดูแลของตน ดังคำที่กล่าวที่ว่า “ผู้จัดการทุกคนเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (Every Manager is Human Resource Manager)” เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากรพื้นฐานการจัดการเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์การ หรือที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์” และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจในอนาคต ดังนั้นผู้จัดการทุกคนสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่แก่องค์การ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, ผศ.ดร, 2545 : 14)

## 3. ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ทั้งนักวิชาการชาวต่างชาติและชาวไทย ในส่วนของนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมาย ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผน การพัฒนา และการควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเชิงระบบ มีผลต่อสมาชิกทุกคนในองค์การ กระบวนการต่าง ๆ

ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบงาน การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การพัฒนา และการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการให้รางวัล การธำรงรักษาและการคุ้มครองบุคลากร ตลอดจนรวมถึงการพัฒนาปรับปรุงองค์การ การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การ ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (R. Wayne Mondy, and Robert M. Noe, 1996: 4-6) การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้อง ดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์การ ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์ เกื้อกูล การประเมินผล และแรงงานสัมพันธ์ (Gary Dessler, 1997: 2) การบริหารกิจการที่ดำเนินการเพื่อดีงดูด การพัฒนา และการธำรงรักษา กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ โดยผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรือง และการพัฒนาของบุคคลตามเป้าหมายขององค์การ

การใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารฝ่ายอื่น โดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบประสานความร่วมมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบ และ ประสบผลสำเร็จ หน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 6 ประการ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่าย ค่าตอบแทน และการให้ประโยชน์เกื้อกูล ความปลอดภัยและสุขภาพของทรัพยากรมนุษย์ พนักงาน และแรงงานสัมพันธ์ หน้าที่ประการสุดท้ายคือการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ การธำรงรักษา และการพ้นจากงานของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดหมายให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของทั้งส่วนบุคคล องค์กร และสังคม โดยส่วนรวม หลักการที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดบุคลากรเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน โดยมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์หลัก คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2538 : 181) กระบวนการที่ผู้บริหารได้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งส่งเสริมเพื่อพัฒนาและธำรงรักษาให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิต พร้อมทั้งจะทำงานและยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ช่วยให้สมาชิกผู้พ้นจากงาน ด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พะยอม วงศ์สารศรี, 2538: 5)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่ เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายของ

องค์การ กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (สุนันทา เลาหนันท์, รศ.ดร., 2546: 5) กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ ร่วมใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ากับการปฏิบัติงาน ในองค์การพร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันแก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต (คณะวิทยาการจัดการ, ม.ป.ท.: 2)

#### 4. กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคล และหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การนั้นพร้อมทั้งดำเนินการรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างลักษณะให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์การ ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, รศ., 2550: 42) เป็นกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การอันประกอบไปด้วยภารกิจหลัก 4 ด้าน คือ การจัดหา การพัฒนาการใช้ประโยชน์และการเก็บรักษาบุคลากร เพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุดจากคุณค่าของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความพึงพอใจในปฏิบัติงานและมีความเจริญก้าวหน้าตามความมุ่งหวังของแต่ละบุคคล (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2550: 5-6) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การและพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การและจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงานนับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหามอบหมายบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554: 3) โดยรวมถึงนโยบายวิธีปฏิบัติงานและระบบการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การซึ่งเปรียบเสมือนตัวแปรต้นอันจะมีอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม ทศนคติและผลการดำเนินงานของพนักงานในองค์การซึ่งเป็นตัวแปรตามและหากพฤติกรรมทศนคติและผลการดำเนินงานของพนักงานเป็นไปตามที่องค์การพึงประสงค์แล้วย่อมส่งผลให้การบริหารงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์,

2549: 19) การได้มาซึ่งคนดี คนเด่น คนเก่ง คนดัง ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมตามความต้องการขององค์กร โดยสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานจนทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสมดังความมุ่งหมายขององค์กร (วีระ อรรถมณฑล, 255: หน้า 5) กระบวนการที่ผู้บริหาร หรือผู้มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์อย่างเป็นระบบในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดมีประสิทธิผลขั้นสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กรนั้นได้ โดยการวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือก การบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน พร้อมทั้งได้มีการธำรงรักษาสมาชิกองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีมีการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม จัดการฝึกอบรมและพัฒนาการอย่างต่อเนื่องเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ จัดสรรสวัสดิการ และเสริมสร้างสุขอนามัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจเพื่อมีความพร้อมในการทำงาน ตลอดจนการแสวงหาวิธีการ หรือหลักประกันในอันที่จะทำให้บุคลากรเหล่านี้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมนั้นอย่างมีความสุข ถึงแม้ว่าจะพ้นจากการทำงานร่วมกับองค์กร เนื่องด้วยเหตุครบเกษียณอายุ ทูพพลภาพ หรือด้วยเหตุผลความจำเป็นบางประการที่มีใช้กระทำผิดที่ร้ายแรง (ชัยนันท์กร ภาวิศพิริยะกฤติ, 2553, หน้า 3)

จากการให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้ศิลปะในการ กำหนดนโยบาย การปฏิบัติ และการตัดสินใจ เกี่ยวกับบุคคลในองค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์กึ่งอู่ล สุขภาพ และความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม สามารถปฏิบัติงานในองค์กรร่วมกับบุคคลอื่นได้ อย่างมีความสุข อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ การบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

### 5. วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อสนองต่อความสำเร็จขององค์กร แต่การบริหารทรัพยากร มนุษย์จะสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายนี้ได้ ก็ต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management of Objective) เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันกาล สามารถตอบสนองความต้องการในหลาย ระดับดังนี้ (1) วัตถุประสงค์ที่ตอบสนองความต้องการของสังคม (2) วัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (3) วัตถุประสงค์ที่ตอบสนองความต้องการของบุคคล(4) วัตถุประสงค์

ด้านหน้าที่ วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4 ประการ คือ วัตถุประสงค์ทางสังคม วัตถุประสงค์ทางด้านองค์การ วัตถุประสงค์ทางด้านหน้าที่ และวัตถุประสงค์ทางด้านบุคคลซึ่ง รศ. เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง ก็ได้กล่าวไว้ในลักษณะเดียวกันนี้ นอกจากนี้วัตถุประสงค์ที่กล่าวมาแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ก็ยังกระทำขึ้นเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ ใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด บำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การนาน ๆ และพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งอาจารย์ ดร.วันชัย สุขตาม ก็ได้กล่าวไว้ในลักษณะเดียวกันนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน และที่สำคัญที่สุดก็คือ สามารถปรับตัวเองเข้ากับวัฒนธรรม ของบริษัท หรือ ขององค์การ

2) การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรม การศึกษาของพนักงาน การพัฒนาพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงานให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตใน ตำแหน่งสูงขึ้นรวมถึง การปรับหรือพัฒนาองค์การ ให้เป็นองค์การที่ ชนะในการแข่งขันได้ในที่สุด

3) การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้านตำแหน่ง และมีรายได้พอเพียงกับความเป็นอยู่ ทั้งนี้ เป็นความพยายามของบริษัทในการบริหาร เพื่อสนองความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุดภายใต้ กฎระเบียบและ หลักเกณฑ์ที่จะอำนวยให้สิ่งตอบแทนและบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้พนักงานซึ่ง เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง

4) การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวินิจฉัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ก็เพื่อจัดคนหรือใช้คนให้ตรงกับงานให้ปฏิบัติให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และทำหายคน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบจะทำ

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอยู่ 4 ประการ คือ เพื่อ ตอบสนองความต้องการของสังคม ความต้องการขององค์การ ความต้องการของบุคคลในองค์การ และเพื่อความชัดเจนและความก้าวหน้าในหน้าที่ของบุคลากร ซึ่งการจะตอบสนองในวัตถุประสงค์ ดังกล่าวต้องมีกระบวนการสรรหา การพัฒนาให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้ได้มาก



ที่สุด ตามแนวทางการจัดการกำลังคน เพื่อการ บรรลุเป้าหมายขององค์การ ตลอดถึงการธำรงรักษา บุคลากรที่มีคุณภาพไว้ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อ ช่วยขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

## 6. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ ตาม วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพ จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับ ทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ เช่นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีคุณภาพนั้น จะใช้คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดประโยชน์กับองค์การอย่างคุ้มค่า โดยการมี วิธีการจัดการ (Management) ที่ดี มีนักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลายท่านได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยให้องค์การเจริญเติบโต ซึ่งเป็นผลมาจากการได้ บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์การ ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานใน องค์การมีขวัญและ กำลังใจที่ดี เกิดความจงรักภักดีในองค์การและลดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับ องค์การ ส่งผล ให้สังคมส่วนรวมมีความสุข อย่างไรก็ตาม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้อง สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการต่อไปนี้

1) ความต้องการขององค์การ โดยมีส่วนทำให้องค์การเติบโตก้าวหน้ามีการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โดยอาศัยกลไกวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การ คัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมิน และการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งนี้เพื่อให้ องค์การได้คนที่ดี ที่สุดเข้ามาทำงาน

2) ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถ ตอบสนอง ความต้องการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของการดำรงชีวิต การมีความมั่นคง ความรู้สึก ปลอดภัย การ ได้รับการยอมรับ และการประสบความสำเร็จโดยใช้กลไก การขึ้นค่าจ้าง การให้ ตำแหน่ง การแก้ไขปัญหา ข้อร้องทุกข์ การจัดกิจกรรมสังคม และการทำงานร่วมกันเป็นทีม (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551: 2) องค์การ จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นส่วนหนึ่งมาจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์เป็น ศูนย์กลางการพัฒนาขององค์การ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมี ความสำคัญดังนี้

2.1) ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโตเพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางใน การประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานใน องค์การ เมื่้องค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2.2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความ จงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ

2.3 ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

นอกจากนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดียังมีประโยชน์ต่อทั้งองค์กร บุคลากรใน องค์กร ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ เพื่อขับเคลื่อนงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีประโยชน์ดังนี้

1) ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน เพื่อจัดหาคูคลากรที่ดี มีคุณภาพเข้ามาเป็นบุคลากรที่ดีให้แก่องค์กร เนื่องจากมีการแข่งขันกันเป็นจำนวนมากอันสูงในการจ้างแรงงานที่ดีในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งของเอกชนและรัฐบาล

2) ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

3) ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานโดยวิธีการฝึกอบรมทางด้านวิชาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานเพิ่มขึ้น

4) ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลป์แห่งการจัดการ

5) ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอาัดเอาเปรียบกัน ความเห็นแก่ตัวและความขัดแย้งให้ลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์การเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะมีอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การต่าง ๆ ได้รับ อิทธิพลดังกล่าวนี้ โดยเฉพาะทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะมีความยุ่งยาก ซับซ้อนและท้าทายมากกว่าสมัยก่อน เนื่องจากการบริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้การ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลให้เกิดความสนใจ เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรได้ถูกออกแบบมาเพื่อให้บรรลุความมุ่งหมายบางประการหรือให้บรรลุ ความสำเร็จตามหน้าที่ และให้สามารถดำเนินต่อไปอีกนานเท่าที่จะเป็นไปได้ เมื่อเป็นเช่นนี้องค์กรก็ ไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง แต่โดยความเป็นจริงแล้วองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง ความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ไม่มี องค์กรใดหลีกเลี่ยงความเปลี่ยนแปลงได้ ด้วยเหตุนี้เองผู้บริหารจึงต้องมีทักษะในเทคนิคการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ มีเหตุผลหลายประการที่ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญมากขึ้น

การได้มาซึ่งบุคลากรที่ดีมีคุณภาพ มีทักษะ ความรู้ความสามารถอยู่ในองค์การ จึงถือเป็นความโชคดีขององค์การ การได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะ ความรู้ความสามารถ อาจหมายถึง การอยู่รอดขององค์การด้วย เพราะจะช่วยลดภาระด้านค่าใช้จ่าย ด้านเวลา ลงอย่างมาก เช่น ค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรใหม่ การพัฒนาอบรม ค่าใช้จ่ายการซ่อมแซม หรือจัดซื้อทดแทน เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ที่เกิดความเสียหายจากการ ปฏิบัติงานที่ขาดทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร เป็นต้น

## 7. บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นหน้าที่ของผู้บริหารซึ่ง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทในการทำงานใน 4 ด้าน คือ

1) การวางแผน (Planning) โดยมีการร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการวางแผนกำลังคน เพื่อป้องกันปัญหาคนล้นงานหรือการขาดแคลนคนที่ต้องการในอนาคต

2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างงาน บุคคลและ วัสดุเครื่องมือต่าง ๆ โดยโครงสร้างนี้ต้องเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจและสามารถทำงาน ร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing) เป็นการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานและมีการ กระตุ้นให้สมาชิกในองค์การตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การควบคุม (Controlling) เป็นการควบคุมดูแลว่าฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานตาม เป้าหมายและ นโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่

### 7.1 ขอบเขตของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1) หน้าที่ระดับองค์การ หน้าที่ระดับองค์การ หมายถึง งานที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะที่เป็นผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งมี 4 ลักษณะคือ 1) การริเริ่มและการกำหนดนโยบายทางด้านบุคคล 2) การให้คำปรึกษา 3) การให้บริการ 4) การควบคุม

2) หน้าที่ระดับปัจเจกบุคคล หน้าที่ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง หน้าที่ที่ฝ่ายงานบริหารทรัพยากร มนุษย์ดำเนินการ ในฐานะตัวแทนองค์การ แล้วมีผลกระทบโดยตรงต่อตัวบุคคลเป็นรายบุคคล นับตั้งแต่การ เริ่มรับ สมัครบุคคลเข้าทำงาน ดูแลระหว่างที่เขาทำงานให้องค์การอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ จนกระทั่งออกจากองค์การโดยฝ่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำหน้าที่ กำหนดวิธีการ กระบวนการ และระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ สำหรับการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางให้ได้บุคคลที่มี คุณภาพ เข้ามาทำงานตาม ความจำเป็นขององค์การ

## 7.2 บุคลิกลักษณะที่แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 1) มีทัศนคติที่กว้างไกล คือ รู้จักมองการณ์ไกล หรือที่เรียกว่ามีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ดีและเหมาะสม
- 2) รู้จักการวางแผน คือ มีการรวบรวม ประเมิน วิเคราะห์ข้อมูล คาดการณ์ ตัดสินใจ และกำหนดขอบข่ายของงานได้อย่างชัดเจน
- 3) มีความรู้ลึกไวก่อถึงสิ่งแวดล้อม คือ ตระหนักถึงความสำคัญของหน่วยงานและ สิ่งแวดล้อม รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน
- 4) ความเป็นผู้นำ มีความยืดหยุ่น คือ เต็มใจที่จะยอมรับในสิ่งใหม่ๆอดทนต่อความไม่ชัดเจนและมีความคิดริเริ่ม
- 5) เป็นนักปฏิบัติ มีความเป็นตัวของตัวเอง กระตือรือร้นและริเริ่มสิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ กล้าเสี่ยง มีความรับผิดชอบและการตัดสินใจที่ดี
- 6) เน้นผลงาน คือ ทำงานเพื่อมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีการติดตามผลของงานโดยสม่ำเสมอ
- 7) มีความสามารถในการสื่อสารความหมาย คือ พูดเก่ง เขียนเก่ง และเป็นนักฟังที่ดี
- 8) มีความสามารถในเชิงเทคนิค คือ มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษเฉพาะด้าน

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 2 ระดับ คือ บทบาทหน้าที่ ระดับองค์การและ บทบาทหน้าที่ระดับปัจเจกบุคคล ในระดับองค์การคือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ การควบคุม การให้คำปรึกษาและการให้บริการ ส่วนระดับปัจเจกบุคคล คือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือกและบรรจุพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทนสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การรักษาระเบียบวินัย แรงงานสัมพันธ์ การวางแผนจัดองค์การและการวิจัยงานบุคคล ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและมีทักษะในการสื่อสาร

## 8. ภารกิจหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ภารกิจการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น นักวิชาการแต่ละท่านอาจมีการเรียกแตกต่างกันไป เช่น บางท่านเรียกว่าภารกิจจัดการทรัพยากรมนุษย์ บางท่านอาจเรียกว่ากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บางท่านอาจเรียกว่า องค์ประกอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเรียกอย่างไร นั้นไม่สำคัญแต่สิ่งสำคัญ คือ เป็นกิจกรรมหรือภาระที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องทำ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ โดยปกติในการแบ่งภารกิจหลักให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจมักจะ แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

1) การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานและที่สำคัญที่สุดคือสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) หรือ ปทัสถาน (Norm) ขององค์กร

2) การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่ส่งเสริมให้พนักงาน มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงาน ให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมถึงการปรับหรือพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรที่ชนะในการแข่งขันได้ในที่สุด

3) การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีโอกาส เติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีรายได้เพียงพอกับความเป็นอยู่และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้พนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่ง

4) การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดทำแผนกำลังคน เพื่อจัดคนให้ตรงกับงาน ให้ได้งานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ภารกิจทั้ง 4 ด้านนี้เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะองค์กรจะใช้แนวคิดหรือวางแผนรูปแบบใด จะต้องกำหนดภารกิจในการบริหารทรัพยากรอย่างชัดเจน และสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรม เพื่อประสิทธิผลสูงสุดสู่การ บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะฉะนั้นภารกิจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การสรรหาและการดำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ภารกิจหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปจะประกอบด้วย

1) การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นต้นของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ความ ต้องการของหน่วยงานที่ซึ่งแสดงทั้งปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงานและ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้นรวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง

2) การสนองตอบความต้องการของบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการด้านบุคลากรเป็นกรอบอัตราค่าจ้างไว้แล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยกระบวนการสรรหา การคัดเลือก บรรจุแต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรมรวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ การมอบหมายงานและการจัดระบบนิเทศ งานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

3) การจํารงรักษา พัฒนาบุคลากรและการบริหาร การที่บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ โดยการศึกษอบรม การดูงาน การเข้าร่วม สัมมนา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในชั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ การที่จะสามารถ จัดหาบุคลากรที่ดีให้หน่วยงานจำเป็นต้องจัด ให้มีสวัสดิการและบริการด้านสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้เหมาะสม ด้วย เช่น สิทธิการลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ

### บทสรุป

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การแข่งขันมีมากขึ้นจนทำให้มีการทำธุรกิจไปสู่ระดับโลก การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ความต้องการลดต้นทุน การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในที่ทำงาน การควบคุมโดยกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ เกิดพลังของ สถาบันสหภาพแรงงานและการเปลี่ยนแปลงของความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่ก้าวหน้ามากขึ้น เป็นต้น และการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีคุณภาพมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและ ประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการ วางแผนงาน ให้องค์การเจริญเติบโต บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและทุ่มเทในการปฏิบัติงานสุดความสามารถ ซึ่งจะส่งผลให้ องค์กรประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายของ องค์กรรวมถึงช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ

### เอกสารอ้างอิง (References)

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *พระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547* สำนักงาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, รศ. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท รุ่งเรืองรัตน์ พริน ตัง จำกัด.
- คณะวิทยาการจัดการ. (2553). *มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ม.ป.ท. : ม. ป.ท.
- ชัยรัตน์ถาวร ภาวิศพิริยะกฤติ. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร : ราชภัฏสวนสุนันทา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, ผศ.ดร. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2547). *ธรรมนุญชีวิต*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การ ศาสนา.

- พะยอม วงศ์สารศรี. (2538). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : คณะวิชา  
วิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 6. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- รุ่ง แก้วแดง. (2554). *องค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
โพธิ์เพชร.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิจิตร  
หัตถกรรม.
- วีระ อรัญญมงคล. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ สกสค.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2538). *นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร : ดวงกลม  
สมัย.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม.ที.  
เพรส.
- สุนันทา เลานันทน์, รศ.ดร. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ห้าง  
หุ้นส่วนจำกัด ธารณาการพิมพ์.
- Gary Dessler. *Human Resources Management*. 7<sup>th</sup> ed, Upper Saddle River, New Jersey:  
Prentice-Hall, 1997.
- R. Wayne Mondy. and Robert M. Noe. *Human Resources Management*. 6<sup>th</sup> ed. Upper Saddle  
River, New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

\*\*\*\*\*