|  |  |
| --- | --- |
|  | **ใบความรู้** |
| วิชาองค์การและการจัดการสมัยใหม่ รหัสวิชา 30001-1002  | สัปดาห์ที่ 9 |
| สาขาการบัญชี ระดับชั้น ปวส.1 |
| บทที่ 6 การจัดการบริหารงานบุคคล |
| อ.ผู้สอน อรทัย พิมพ์ทอง |

**การจัดการบริหารงานบุคคล**

ในการประกอบธุรกิจนั้นทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจสิ่งที่ขาดไม่ได้นั่นคือ “คน” ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและบริหารได้ยากที่สุด ซึ่งในการดำเนินธุรกิจต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยบุคลากรในการดำเนินงานซึ่งมีหลากกลายหน้าที่ แต่ละหน้าที่ก็จะมีขอบเขตการทำงานและความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตามต้องทำงานร่วมกันอย่างมีความสัมพันธ์และสอดคล้องเพื่อความสำเร็จของธุรกิจ ซึ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญและท้าทาย นั่นคือหากไร้ประสิทธิภาพ ธุรกิจที่มีความพร้อมทั้งในด้านทรัพยากรวัตถุอาจจะกลายเป็นธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวได้ ดังนั้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเข้าใจและยึดหลักในการจัดการให้มีความสัมพันธ์กับงานและความเหมาะสมของบุคคลกับงานด้วยจึงจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

**การจัดการทรัพยากรมนุษย์**

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource (HR) Management) ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่จะต้องมีการวางแผน การจูงใจ พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งทีมงานที่มีประสิทธิผล แผนกทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร เป็นแผนกที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรซึ่งสำคัญที่สุดการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบใหญ่ คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบคุณธรรม (Merit System) และการบริหารมนุษย์ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่งมีหลักการดังต่อไปนี้(กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์, 2558 : 139)

**1 ระบบคุณธรรม**

ระบบคุณธรรม หรือเรียกว่าระบบคุณวุฒิ หรือระบบคุณความดี หรือระบบความสามารถ ระบบนี้มี

หลักการ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) โดยเริ่มตั้งแต่การรับคนเข้าทำงานต้องอยู่บนหลักแห่งความเสมอภาค ไม่ใช่การต้องเป็นพรรคพวก เป็นญาติกัน ซึ่งใครก็ตามถ้ามีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานนั้นต้องการก็ย่อมมีสิทธิสมัครสอบแข่งขันเข้าทำงานได้ และเมื่อเข้ามาเป็นคนงานหรือพนักงานแล้วก็ต้องมีความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง เช่น บางตำแหน่งทำงานในระดับ2 มา 3 ปีแล้ว มีสิทธิเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งในระดับ 3 ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ สิทธินี้ต้องเสมอภาคกันทุกคน หรือในการท างานหากทำงานที่อยู่ในระดับความรับผิดชอบที่เทียบกันได้จะต้องได้รับค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน

2. หลักความเสมอภาค (Competence) คนดีที่มีความสามารถเท่านั้นที่เข้ามาท างานได้และมีโอกาสเจริญก้าวหน้า เวลาจะรับคนเข้าทำงานก็ยึดหลักว่าหาคนที่ดีที่สุดเท่าที่จะหาได้ จึงต้องมีการสอบแข่งขันกัน เวลาบรรจุก็บรรจุคนที่สอบได้ที่ 1 ก่อน เพราะถือว่าเป็นผู้มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนระดับ ก็พิจารณาจากผู้มีความสามารถ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมก่อน

3. หลักความมั่นคง (Security on Tenure) ในระบบคุณธรรมมีการให้หลักประกันว่าเมื่อเข้ามาท างานจะไม่ถูกออกจากงานง่ายๆ มีกฎหมายระบุไว้ชัดเจนว่าการเลิกจ้างจะทำได้ในกรณีใดบ้าง เช่น เสียชีวิต ลาออก เป็นต้น ซึ่งความมั่นคงอาจรวมถึงการให้สวัสดิการ การได้รับบำเหน็จบำนาญด้วยก็ได้ จะทำให้ผู้ทำงานรู้สึกมั่นคงในการประกอบอาชีพไม่ต้องห่วงว่าเมื่อออกจากงานแล้วจะลำบากตอนหลัง

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) งานราชการประจำเป็นงานที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันไป จึงต้องมีหลักประกันว่าข้าราชการจะไม่ถูกบีบบังคับจากอิทธิพลของฝ่ายการเมืองที่อาจผลัดเปลี่ยนกันเข้าบริหารประเทศชาติ ถ้าจะให้ฝ่ายการเมืองเข้ามามีอิทธิพล จะมีการเล่นพรรคเล่นพวก คนดีมีความสามารถก็จะหนีหายไม่อยู่รับราชการ ในทางหลักการจึงมีข้อกำหนดไว้ว่าข้าราชการประจำจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับข้าราชการการเมืองได้แค่ไหน โดยจะต้องเน้นราชการมากกว่าธุรกิจ

**2. ระบบอุปถัมภ์**

ระบบนี้มีเชื่อเรียกว่าระบบพรรคพวก หรือระบบเล่นพวก เป็นระบบที่มีพฤติกรรมในการบริหารงานบุคคลตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม

ระบบอุปถัมภ์นี้มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยยุโรป มีระบบศักดินา มีเจ้าขุนมูลนาย (Feudal Lord) ซึ่งได้รับมอบหมายจากพระเจ้าแผ่นดินให้ดูแลกิจการต่าง ๆ มีข้าทาสบริวารที่เลี้ยงไว้ เมื่อจะตั้งคนให้ทำงานก็ตั้งจากบริวาร ในประเทศไทยก็เช่นเดียวกันซึ่งเป็นระบบที่สืบเนื่องกันมาเรื่อยๆ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นที่สำคัญมาก นั่นคือหากองค์การไร้ประสิทธิภาพ ธุรกิจที่ทรัพยากรที่ใช้ในการด าเนินธุรกิจที่พร้อมอาจจะกลายเป็นธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวได้ ซึ่งในหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเข้าใจถึงหลักการพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บุคคลและงานจะต้องมีความสัมพันธ์และมีความเหมาะสมกัน โดยองค์การต้องพยายามหาผู้ที่มีความรู้ มีทักษะ มีความสามารถ มีทัศนคติ และสถานภาพที่เหมาะสมกับความต้องการของตำแหน่งงานนั้นๆ

**การวางแผนความต้องการในทรัพยากรมนุษย์**

กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Planning) คือการพัฒนาอย่างเป็นระบบในเรื่องการก าหนดกลยุทธ์โดยการท าความเข้าใจใน 2 ประเด็นหลักได้แก่ (กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์,2557 : 138-139)

**1. การทำความเข้าใจกำลังคนในปัจจุบัน** ก่อนที่จะมีการวางแผนกำลังคนสำหรับอนาคตขององค์กร เรามีความจำเป็นที่ต้องเข้าใจภาวะกำลังคนในปัจจุบันขององค์กรเสียก่อน นั่นคือต้องมีการท าการวิเคราะห์งาน (Jobs Analysis) และจากนั้นนำการวิเคราะห์งานมาเขียนคำบรรยายลักษณะงาน (Jobs Description) และ การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) นั่นคือ

• **การวิเคราะหง์าน (Analysis)** มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดส่วนประกอบต่างๆ ของงานและรวบรวมข้อมูลอันเกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ อาจทำได้โดยการสังเกตและการวิเคราะห์เช่น ในธุรกิจการส่งพัสดุนั้นจะต้องมีการกำหนดว่าใครจะเป็นผู้ขับหรือนำส่ง ใช้เวลานานเท่าใดในการส่งของแต่ละครั้ง และมีการเผชิญปัญหาอะไรบ้าง เช่น การจารจรติดขัด หรือกรณีที่ผู้รับไม่อยู่บ้าน เป็นต้น

• **คำบรรยายลักษณะงานหรือคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description)** ในการกำหนดวิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำซึ่งมีรายละเอียดอันเกี่ยวกับชื่องานรวมทั้งสาระสำคัญและความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน

• **การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)** เป็นการกำหนด
คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติขั้นที่ต่ำกว่าเขาควรจะมีการท างานให้ลุล่วง

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติขั้นที่ต่ำกว่าเขาควรจะมีการทำงานให้ลุล่วง

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การเขียนคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์การหลีกเลี่ยงคุณสมบัติสูงกว่าที่ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพเหมาะสมกับงาน อาจจะเป็นไปได้ในกรณีการจ้างบุคคลากรที่คุณสมบัติสูงกว่าที่องค์กรต้องการ (Overqualified) หรือต่ำกว่า (Underqualified) และหากองค์การมีระบบการจัดเก็บข้อมูลเหล่านี้ที่กชดีไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ ต่อไปก็จะทำการค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการไว้ง่ายขึ้น เพราะมีกากำหนดคำหลัก (Keywords) ของงานไว้ในฐานข้อมูลแล้วจากนั้นก็ทำการค้นหาประวัติผู้สมัคร (Resume) ที่สอดคล้องกับคำหลักเหล่านี้

**2. การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต** องค์กรต้องคอยดูแลความเคลื่อนไหวของกำลังคนตลอดเวลาว่าเมื่อใดที่อาจต้องการคนเพิ่มและแหล่งที่เราจะสรรหานั้นมีทางไหนบ้าง หรือแม้กระทั่งเมื่อใดที่มีลักษณะงานเปลี่ยน คำบรรยายลักษณะงานก็ต้องเปลี่ยนด้วยเพื่อการจัดหาคนที่ต้องการในอนาคตได้เหมาะสม

• กำลังคนที่องค์กรอาจต้องการ เช่น การพิจารณาว่าในองค์กรของท่านจะมีคนเกษียณอายุหรือไม่ มีคนลาออกหรือไม่ หรือหากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์ดราก็อาจมีการปรับตัวเรื่องกำลังคน เช่นกัน
• แหล่งในการสรรหากำลังคน เราสามารถสรรหาจากแหล่งภายในและภายนอก ถ้าหากเป็นการหาจากแหล่งภายใน อาจต้องเตรียมการพิจารณาเรื่องแรงจูงใจ การฝึกอบรม หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตแหน่ง ส่วนการสรรหาจากแหล่งภายนอกเราอาจใช้ข้อมูลจากกรมแรงงานของแต่ละพื้นที่ได้เช่นกัน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการวางแผนความต้องการในทรัพยากรมนุษย์

ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์มีประเด็นหลักคือ หนึ่งการทำความเข้าใจกำลังคนในปัจจุบันก่อนที่จะมีการวางแผนกำลังคนสำหรับอนาคตขององค์กร เรามีความจำเป็นที่ต้องเข้าใจภาวะกำลังคนในปัจจุบันขององค์กรเสียก่อน ประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน คำบรรยายลักษณะงานหรือคำพรรณนาลักษณะงาน และการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน สองการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคตองค์กรประกอบด้วย กำลังคนที่องค์กรอาจต้องการ และแหล่งในการสรรหากำลังคนนั่นเอง