



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ



เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล



# การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล

เลขทะเบียน	<b>M</b> 0150840
วันลงทะเบียน	14 ส.ค. 2560
เลขเรียกหนังสือ	654.3 084 โท 2559



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2559

370.-



เคหะฯ เฉลิมพระเกียรติ

การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ / เคหะฯ เฉลิมพระเกียรติ  
1. การบริหารงานบุคคล.

658.3

ISBN 978-974-03-3479-8

คพจ. 2052



assquanta@chula.ac.th  
www.ChulaPress.com  
Knowledge to All

ลิขสิทธิ์ของสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
พิมพ์ครั้งที่ 1 จำนวน 1,500 เล่ม พ.ศ. 2559

การฉีกและจำหน่ายแยกเล่มหนังสือเล่มนี้ถือว่ารูปแบบใดทั้งสิ้น  
ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้จัดทำหน้าย **ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

สาขา

ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2216-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9881-2 โทรสาร 0-2254-9495

แมนะสงว จ.พิษณุโลก โทร. 0-5526-0162-4 โทรสาร 0-5526-0165

ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4421-6131-4 โทรสาร 0-4421-6135

ม.บูรพา จ.ชลบุรี โทร. 0-3839-4856-9 โทรสาร 0-3839-3239

โรงเรียนนายร้อย จปร. จ.นครนายก โทร. 0-3739-3023 โทรสาร 0-3739-3023

ม.พระยา จ.พะเยา โทร. 0-5446-8799-800 โทรสาร 0-5446-6798

จัตุรัสชามจรี (CHAMCHURISQUARE) ชั้น 4 โทร. 0-2160-5301-2 โทรสาร 0-2160-5304

รัตนานิเมศร์ (แยกแคราย) โทร. 0-2950-5408-9 โทรสาร 0-2950-5405

ม.เทคโนโลยีราชมงคลธัญชนิต จ.นครราชสีมา โทร. 0-4492-2662-3 โทรสาร 0-4492-2664

มือถือ 08-6392-7785

CALL CENTER (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433 <http://www.chulabook.com>

และเครือข่าย

ร้านค้า หนังสือเข้าชั้นเรียน ติดต่อแผนกขายส่ง สาขารัตนานิเมศร์ (แยกแคราย) โทร. 0-2950-5408-9  
โทรสาร 0-2950-5405

มีจำหน่ายที่ ร้านหนังสือทุกสาขา ร้านขายอินเทอร์เน็ตทุกสาขา และร้านหนังสือชั้นนำทั่วประเทศ

กองบรรณาธิการ : จุฑามาศ ตั้งจิตทวีชัย

พิสูจน์อักษร : วิวิพรรณ จันทร์แก่น

ออกแบบปก : จรินทร์ นามวงศ์คุณ

ออกแบบรูปเล่ม : ณรงค์ศักดิ์ รัตนศรี โทร. 08-9910-6886

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [5907-079]

โทร. 0-2218-3557 โทรสาร 0-2215-3812

<http://www.cuprint.chula.ac.th>





# สารบัญ



คำนำ  
สารบัญ

หน้า

<b>บทที่ 1 แนวคิดการจัดการทรัพยากรบุคคล</b>	1
ความนำ	1
ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล	2
การพัฒนาการของการบริหารทรัพยากรบุคคล	3
การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคใหม่	9
ภารกิจหลักของงานบริหารทรัพยากรบุคคล	13
องค์ประกอบของงานบริหารทรัพยากรบุคคล	14
การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของงานบริหารทรัพยากรบุคคล	17
สรุป	23
เอกสารอ้างอิง	24
คำถามท้ายบท	26
 <b>บทที่ 2 งานและการวิเคราะห์งาน</b>	27
ความนำ	27
คำศัพท์พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน	27
ความหมายและความสำคัญของการวิเคราะห์งาน	29
วิธีการวิเคราะห์งาน	30
กระบวนการวิเคราะห์งาน	32
ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์งาน	33
การออกแบบงาน	37
ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน	38
สรุป	40
เอกสารอ้างอิง	41
คำถามท้ายบท	42

<b>บทที่ 3</b>	<b>การวางแผนทรัพยากรบุคคล</b>	<b>43</b>
	ความนำ	43
	ความหมายและความสำคัญของแผนทรัพยากรบุคคล	44
	มิติของการวางแผนทรัพยากรบุคคล	47
	กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล	49
	วิธีการประมาณการความต้องการทรัพยากรบุคคล	50
	การเลือกใช้วิธีการประมาณการความต้องการทรัพยากรบุคคล	53
	วิธีการประมาณการอุปทานของทรัพยากรบุคคล	54
	สมรรถนะ	55
	สมรรถนะและการบริหารทรัพยากรบุคคล	56
	ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล	57
	ประเด็นที่ควรพิจารณาในการวางแผนทรัพยากรบุคคล	59
	สรุป	60
	เอกสารอ้างอิง	61
	คำตามท้ายบท	62
<b>บทที่ 4</b>	<b>การสรรหาทรัพยากรบุคคล</b>	<b>63</b>
	ความนำ	63
	ความหมายของการสรรหาทรัพยากรบุคคล	64
	กระบวนการสรรหาทรัพยากรบุคคล	64
	ปัจจัยที่ควรพิจารณาในกระบวนการสรรหาทรัพยากรบุคคล	67
	วิธีการสรรหาทรัพยากรบุคคล	71
	สรุป	83
	เอกสารอ้างอิง	84
	คำตามท้ายบท	85

	หน้า
<b>บทที่ 5 การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล</b>	<b>87</b>
ความนึก	87
ความหมายและวัตถุประสงค์ของการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล	87
กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล	88
เกณฑ์การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล	93
เครื่องมือสำหรับการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล	96
การตัดสินใจรับเข้าทำงาน	112
สรุป	113
เอกสารอ้างอิง	114
คำถามท้ายบท	116
<b>บทที่ 6 การเริ่มงาน</b>	<b>117</b>
ความนึก	117
การทดลองงาน	118
การปฐมนิเทศ	121
ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฐมนิเทศ	122
ระบบพี่เลี้ยง	124
สรุป	127
เอกสารอ้างอิง	128
คำถามท้ายบท	129
<b>บทที่ 7 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล</b>	<b>131</b>
ความนึก	131
ความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	132
ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	133
ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	134
การฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล	136
แหล่งของการฝึกอบรม	141
วิธีการฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล	142

	การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม	151
	การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	154
	การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	156
	สรุป	158
	เอกสารอ้างอิง	159
	คำถามท้ายบท	160
<b>บทที่ 8</b>	<b>การบริหารเส้นทางอาชีพ</b>	<b>161</b>
	ความนำ	161
	อาชีพและการบริหารเส้นทางอาชีพ	161
	ประโยชน์ของการบริหารเส้นทางอาชีพ	165
	มิติของการบริหารเส้นทางอาชีพ	166
	การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน	167
	แผนพัฒนาเส้นทางอาชีพ	171
	การวางแผนการลืบทอดตำแหน่ง	175
	สรุป	177
	เอกสารอ้างอิง	178
	คำถามท้ายบท	179
<b>บทที่ 9</b>	<b>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>	<b>181</b>
	ความนำ	181
	ความหมาย วัตถุประสงค์ และความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	181
	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	185
	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	188
	หลักการที่ควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	196
	ปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	199
	การนำผลการประเมินไปใช้	202
	สรุป	202
	เอกสารอ้างอิง	204
	คำถามท้ายบท	206



	หน้า
<b>บทที่ 10 การบริหารค่าตอบแทน</b>	<b>207</b>
ความนำ	207
ความหมายของค่าตอบแทน	208
ความสำคัญและวัตถุประสงค์ของค่าตอบแทน	209
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน	210
หลักการกำหนดค่าตอบแทน	213
องค์ประกอบของค่าตอบแทน	214
วิธีการกำหนดค่าตอบแทน	216
โครงสร้างเงินเดือน	224
การสำรวจค่าตอบแทน	229
การปรับค่าตอบแทน	232
วิธีการปรับค่าตอบแทน	233
ค่าตอบแทนใจ	235
ประเภทของการจ่ายค่าตอบแทนใจ	238
สรุป	243
เอกสารอ้างอิง	244
คำถามท้ายบท	245
<b>บทที่ 11 การบริหารสวัสดิการ</b>	<b>247</b>
ความนำ	247
ความหมายและความสำคัญของสวัสดิการ	248
หลักสำคัญในการบริหารสวัสดิการ	248
ประเภทของสวัสดิการ	250
การเปลี่ยนแปลงของสวัสดิการและแนวโน้มในอนาคต	256
สรุป	259
เอกสารอ้างอิง	261
คำถามท้ายบท	262



	หน้า
<b>บทที่ 12 สุขภาวะและความปลอดภัยในการทำงาน</b>	<b>263</b>
ความนำ	263
ความหมายและความสำคัญของสุขภาวะและความปลอดภัยในการทำงาน	264
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสุขภาวะและความปลอดภัยในการทำงาน	266
สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน	268
การสูญเสียที่เกิดขึ้นจากอุบัติเหตุจากการทำงาน	269
แนวทางการป้องกันอุบัติเหตุจากการทำงาน	270
ความเครียดในสถานที่ทำงาน	271
สาเหตุของความเครียด	274
แนวทางการลดความเครียดในสถานที่ทำงาน	278
สรุป	281
เอกสารอ้างอิง	282
คำถามท้ายบท	283
<b>บทที่ 13 พนักงานสัมพันธ์</b>	<b>285</b>
ความนำ	285
ความหมายของพนักงานสัมพันธ์	286
ความสำคัญของภารกิจด้านพนักงานสัมพันธ์	287
สภาพแรงงาน	291
ข้อพิพาทระหว่างฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง	293
การเจรจาต่อรองรวม	294
การแก้ปัญหาข้อพิพาทกรณีที่ไม่สามารถตกลงกันได้	296
การสื่อสารภายในองค์กร	299
การบริหารการสื่อสารภายในและภารกิจด้านพนักงานสัมพันธ์	301
สรุป	304
เอกสารอ้างอิง	305
คำถามท้ายบท	307
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>309</b>

# 1

## แนวคิดการจัดการทรัพยากรบุคคล

### ความนำ

ในการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยทั่วไปนั้น นอกจากเงินทุน วัตถุดิบ เครื่องจักร หรือวิธีการทำงานแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงทุนมนุษย์ (Human Capital) หรือทรัพยากรบุคคล (Human Resource) ด้วย เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีเงินทุนมาก สามารถเข้าถึงวัตถุดิบ ในราคาที่ถูกกว่าคู่แข่ง มีวิธีการดำเนินการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ถ้าองค์กรขาดบุคคล ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงทัศนคติในการทำงานที่เหมาะสมแล้ว ก็อาจทำให้การ ดำเนินการขององค์กรนั้น ๆ ไม่เต็มประสิทธิภาพ ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนา อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จึงอาจกล่าวได้ว่า "คน" หรือ "ทรัพยากรบุคคล" เป็นปัจจัยทางการบริหารที่ทรงคุณค่าประการหนึ่งที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงาน ขององค์กรในอนาคต ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เนื่องจากทรัพยากรบุคคลที่เปรียบเสมือน มั่นคง หรือหน่วยประมวลผลจะทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กรให้ทำงาน ได้อย่างประสานสอดคล้อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน และสร้าง ความยั่งยืนแก่องค์กร การสร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จดังกล่าวนี้ หากใช้เงินลงทุนที่มากกว่า หรือการครอบครองสัมปทานหรือทรัพยากรธรรมชาติที่มากกว่า หากแต่เป็นการบริหารจัดการ "ทรัพยากรบุคคล" ซึ่งหมายถึงถึง "ทักษะ ความรู้ และความสามารถ ตลอดจน ทัศนคติและพื้นฐานการคิด" ของคนเหล่านั้นที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันและเติบโตได้ อย่างเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ (Drucker, 1995) ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าว ของ Charles Handy นักคิดคนสำคัญด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ว่า "Forget land, buildings, or machines - the real source of wealth today is intelligence, applied