



## การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรมนุษย์

### บทคัดย่อ

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในประเทศไทยเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนทางสังคมในองค์กรปัจจุบัน เพราะสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นบนโลกมีมนุษย์เป็นผู้สร้างแทบทั้งสิ้น นอกจากนี้ผู้บริหารควรทำความเข้าใจและปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างไรที่จะได้ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นเรื่องที่จะต้องมีการจัดการตามขั้นตอนที่มี โดยเริ่มจากขั้นตอนที่ 1 การวางแผน ขั้นตอนที่ 2 การสรรหา การคัดเลือก การทดสอบและการสัมภาษณ์ ขั้นตอนที่ 3 การแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 4 การบริหารค่าตอบแทน ขั้นตอนที่ 5 การวัดผล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 6 การเลื่อนตำแหน่ง ขั้นตอนที่ 7 การโยกย้าย การลดตำแหน่ง และการลาออกจากงาน

### Abstract

In Present time that Human Resource in Thailand that important factors have the drive in social of Organization. Because of everything's on the earth that all producers. Beside of executives should understanding work and follow to Human Resource in Organization. How to successful.

Then, Human Resource must to have management follow to step in this way. Step 1 is planning, Step 2 is choosing, testing and interviews. Step 3 is appointment, orientation and training. Step 4 is payment management. Step 5 is measurement and work evaluation. Step 6 is career advancement. And Step 7 is reinstate, demotion and resignation work.

### บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกจะส่งผลให้ระบบสังคมโดยทั่วไปมีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ ทั้งรูปแบบการค้าระหว่างประเทศ การจัดการในการผลิต การจัดจำหน่าย การขายและการบริหาร และกระแสของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารธุรกิจจำเป็นต้องปรับทั้งธุรกิจและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกุญแจสำคัญของธุรกิจประการหนึ่งที่ได้รับผลกระทบและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารงานไปให้ทันกับกระแสของโลกาภิวัตน์ ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้คุณภาพเพื่อสามารถรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะสถานการณ์ของกระแสโลกาภิวัตน์ด้านตลาดโลกทั้งตลาดแรงงานและตลาดการผลิตมีการขยายกว้างขึ้น ส่งผลทำให้เกิดการลงทุนจะไหลไปสู่แหล่งแรงงานราคาถูกกว่าประเทศไทยทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานในประเทศ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันกล่าวได้ว่า ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จโดยทั่วไป จะเป็นองค์กรที่สามารถจัดการได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรได้จากการออกแบบไว้แล้วเป็นอย่างดี ทำให้เกิดความคล่องตัว และจัดการได้อย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน ไม่ก่อให้เกิดปัญหาความแตกต่างระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคคลรวมถึงไม่สร้างความล่าช้าและการซ้ำซ้อน การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่นเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำ

\* อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ



ให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจที่จะทำให้องค์กรเดินไปสู่จุดหมายได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นภาระหน้าที่สำคัญอีกหน้าที่หนึ่งที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องจากการจัดการองค์กร

### ความหมายทรัพยากรมนุษย์

Williams C. (2005:464) ได้ให้ความหมาย “ทรัพยากรมนุษย์” หมายถึง กระบวนการเสาะหา พัฒนา และเก็บรักษาคนที่มีคุณสมบัติที่ดีให้ทำงานต่อไป ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดการ

Champoux J.E (2006: 276) ได้ให้ความหมาย “ทรัพยากรมนุษย์” หมายถึง การทำให้เกิดคุณค่าของรายบุคคลในระบบการจัดการ จนสามารถทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

เสนาะ ตีแยว (2543: 11) ได้ให้ความหมาย “การจัดการงานบุคคล” หมายถึง การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุดรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมทั้งการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร

อนิวัช แก้วจางค์ (2552: 148) ได้ให้ความหมาย “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร การเพิ่มขีดความสามารถ การพัฒนา การสร้างคุณค่า และการจูงใจบุคคลให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถร่วมงานกับบุคคลอื่น และร่วมงานกับองค์กรได้นานที่สุด

กล่าวโดยสรุป “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีหน้าที่ เกี่ยวกับงานด้านบุคลากร ในการปฏิบัติงานขององค์กร ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะและการพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสมและสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

### กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์** เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์ตรวจสอบความต้องการกำลังคนในอนาคตขององค์กร ผู้บริหารต้องการกำลังคนที่มีทักษะการทำงานแบบใดในอนาคต เปรียบเทียบศักยภาพกำลังคนในอนาคต ทักษะที่ต้องการมีอยู่แล้วหรือไม่ในตัวตนงานและพัฒนาโดยบาย เกี่ยวกับกำลังคน และฝึกคนให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 4 ลำดับ ดังนี้

**ลำดับที่ 1 แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์** ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหลักๆ ได้ 2 ปัจจัยได้แก่ ก) ปัจจัยภายนอก ได้แก่กิจกรรมหรือเหตุการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีการแข่งขันทางธุรกิจ โครงสร้างประชากร แรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป และเทคโนโลยี ข) ปัจจัยภายใน ได้แก่การส่งผลกระทบต่อวางแผนทรัพยากร มีโครงสร้างขององค์กร กลยุทธ์ทางธุรกิจ และการลดต้นทุนองค์กร

**ลำดับที่ 2 สรุปแนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์** มีดังนี้ 2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เดิมเรียกว่า “การวางแผนกำลังคน” คือการพยายามกำหนดอัตรากำลังคนที่ต้องการในปัจจุบัน การคาดการณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคตเพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้านกำลังคนขององค์กรลง รวมทั้งเป็นการใช้คนที่มีอยู่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 2.2 จุดประสงค์สำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือการใช้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง ตรงเวลา ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ 2.3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมแรกสุด ก่อนกิจกรรมอื่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

**ลำดับที่ 3 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์** มีดังนี้ 3.1 การรวบรวมข้อมูล 3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล 3.3 การพยากรณ์ 3.4 การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ 3.5 การดำเนินการตามแผน 3.6 การประเมินผล



**ลำดับที่ 4 เทคนิควิธีการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์** มีดังนี้ 4.1การวิเคราะห์ภาระงาน คือการวิเคราะห์ภาระงานในปัจจุบันของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การวิเคราะห์โดยพื้นฐานจะใช้วิธีการศึกษาเวลากับการเคลื่อนไหว 4.2การวิเคราะห์กำลังงาน คือการวิเคราะห์กำลังงานที่จะทำงานให้สำเร็จลงได้ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ส่วนการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต มีดังนี้ 1)การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) หมายถึง การระบุรายละเอียดของหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบันทึก วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดคุณสมบัติของงาน ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน คุณสมบัติของพนักงาน และชื่อตำแหน่งของงาน 2) การพรรณนางาน (Job Description) หมายถึง การบอกถึงรายละเอียดของตำแหน่งงาน หน้าที่รวมของงาน ภาระหน้าที่หลักและหน้าที่รองของงาน การรับคำสั่งและการสั่งงาน สภาพของการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร และสถานที่ปฏิบัติงาน 3) การกำหนดคุณสมบัติของงาน (Job Specification) หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานขั้นต่ำ ซึ่งจำแนกเป็นการศึกษาประสบการณ์ การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความชำนาญ คุณสมบัติทางกายภาพ และความพร้อมทางจิตใจ

#### **ขั้นตอนที่ 2 การสรรหา การคัดเลือก การทดสอบ และการสัมภาษณ์**

**การสรรหา** จะมีการสำรวจตำแหน่งที่ว่าง การเลือกวิธีในการสรรหา การกำหนดประชากรกลุ่มเป้าหมาย และการประกาศรับสมัครงาน

**การคัดเลือก** จะมีการสัมภาษณ์ขั้นต้น การกรอกใบสมัคร การสอบสัมภาษณ์ การสอบประวัติ และการตรวจสอบสุขภาพ

**การทดสอบ** จะมีการทดสอบบุคลิกภาพ การทดสอบการปฏิบัติงาน และการทดสอบความสามารถ ซึ่งยังสามารถถึงการทดสอบความสามารถด้านสติปัญญา การทดสอบความถนัด การทดสอบสมรรถภาพทางกาย และการทดสอบ

**การสัมภาษณ์** จะมีการเตรียมการสัมภาษณ์ การสร้างสายสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ การยุติการสัมภาษณ์ และการประเมินผล

#### **ขั้นตอนที่ 3 การแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรม**

**การแต่งตั้ง** เป็นการสั่งให้บุคคลหรือพนักงานคนใดคนหนึ่งมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง หรือการมอบหมายหน้าที่การงาน หรือการกำหนดหน้าที่การงานให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติ และรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง

**การปฐมนิเทศ** การที่พนักงานใหม่มีความอ่อนไหวในจุดที่กล่าวข้างต้น ผู้จัดการสามารถตอบสนองในเชิงบวกได้โดยอาศัยการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นกระบวนการในระยะสั้นเพื่อแนะนำพนักงานเกี่ยวกับงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน โครงสร้างและสายการบังคับบัญชาในองค์การ ผลจากการศึกษาให้ข้อสรุปว่า ผู้เข้ามาใหม่จะปรับตัวได้ดีขึ้นเมื่อได้รับการปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการ การปฐมนิเทศที่น้อยที่สุดควรรวมถึงการแนะนำให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงาน ประวัติและนโยบายขององค์การ ระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่พึงได้ หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและการทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงานใหม่ในช่วงแรก ถ้าองค์การมีคู่มือปฏิบัติงานควรมอบให้กับพนักงานใหม่เพื่อทำความเข้าใจ นอกจากนี้ ควรมีการประเมินการปฐมนิเทศหลังจากที่ทำงานแล้วหนึ่งหรือสองสัปดาห์ในแผนงานการปฐมนิเทศที่มีประสิทธิผลช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความคาดหวังเกี่ยวกับงานที่เป็นจริง โดยปกติพนักงานต่างต้องการทำความเข้าใจกับองค์การที่ตนเข้าไปทำงานใหม่ เพราะทุกองค์การมีบรรทัดฐานที่มีลักษณะเฉพาะ เครือข่ายเพื่อนร่วมงาน และวิธีปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น การปฐมนิเทศช่วยให้พนักงานใหม่ได้เข้าใจงานและองค์การที่ตนเข้ามาทำงานใหม่ได้ในเวลาอันรวดเร็วขึ้น

2. ก่อให้เกิดการปรับตัวในการทำงาน การปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาที่รวดเร็วขึ้น เพราะทราบได้ว่า พฤติกรรมแบบใดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและแบบใดเป็นสิ่งที่ไม่มีคุณค่า

3. ลดอัตราการลาออกจากงาน เนื่องจากการปฐมนิเทศที่มีประสิทธิผลช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้



อย่างมีประสิทธิภาพ

**การฝึกอบรม** จะมีการฝึกอบรมนอกงาน โดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับการสัมมนา การดูงาน และการเรียนรู้ในชั้นเรียน ซึ่งในปัจจุบันได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายมากขึ้นตลอดจนสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนให้บริการในด้านการฝึกอบรมแบบนี้เป็นจำนวนมาก ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว ส่วนการฝึกอบรมในงาน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้จัดการฝึกพนักงาน ขณะที่ทำงานที่ได้รับมอบหมาย การฝึกอบรมในงานมีวิธีการที่สำคัญ 4 วิธี คือ 1. การฝึกสอน (Coaching) โดยพนักงานใหม่ปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มพนักงานที่มีประสบการณ์เพื่อคอยชี้แนะวิธีปฏิบัติงาน 2. ตำแหน่งผู้ฝึกงาน (Training Position) ผู้ฝึกงานปฏิบัติงานเป็นผู้ช่วยหรือลูกมือของผู้จัดการที่มีประสบการณ์ 3. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) พนักงานถูกโยกย้ายไปทำงานต่าง ๆ เพื่อให้มีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจกว้างขึ้น 4. การทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีแผน (Planned Work Activities) พนักงานได้รับมอบหมายที่มีระดับความสำคัญมากๆ ขึ้นตามลำดับ

**ขั้นตอนที่ 4 การบริหารค่าตอบแทน** มีดังนี้ (1) เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ (2) เพื่อการรักษาและดูแลพนักงานปัจจุบัน (3) เพื่อประกันความยุติธรรม (4) เพื่อให้รางวัลแก่การปฏิบัติที่ได้ผล (5) เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย (6) เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์และกฎหมาย (7) เพื่อให้เกิดความเข้าใจ (8) เพื่อประสิทธิภาพการบริหารในอนาคต

**ขั้นตอนที่ 5 การวัดผล และการประเมินผลการปฏิบัติงาน** มีดังนี้ (1) การกำหนดมาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน (2) การกำหนดวิธีการประเมินผล (3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (4) แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ (5) นำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**ขั้นตอนที่ 6 การเลื่อนตำแหน่ง** มีดังนี้

1. ความสำคัญของการเลื่อนตำแหน่ง (ก) การเสริมสร้างแรงจูงใจ และขวัญในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (ข) การสร้างหลักประกันความมั่นคงในอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน (ค) การเพิ่มพูนประโยชน์แก่บุคคลต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

2. สายการเลื่อนตำแหน่ง (ก) สายอาชีพเดิม (ข) ข้ามสายอาชีพ (ค) เลื่อนตำแหน่งสู่บริหาร (ง) การปรับเงินเดือน

3. การวางแผนการเลื่อนตำแหน่ง (ก) นโยบาย (ข) โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง (ค) การคัดเลือกและการพิจารณา (ง) การฝึกอบรมและการพัฒนา

4. หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง (ก) หลักความสามารถ (ข) หลักอาวุโสและประสบการณ์ (ค) หลักอุปถัมภ์

5. ปัญหาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง (ก) บุคลากรไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (ข) บุคลากรที่ไม่ต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (ค) โอกาสไม่เท่าเทียมกันในการเลื่อนตำแหน่ง (ง) ผู้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง

**ขั้นตอนที่ 7 การโยกย้าย การลดตำแหน่ง และการออกจากงาน**

**สาเหตุการโยกย้าย** มาจาก 2 สาเหตุ มี (ก) การโยกย้ายเนื่องจากฝ่ายบริหาร เช่นจากผลประโยชน์ และประสิทธิภาพในการทำงาน (ข) การโยกย้ายเนื่องจากตัวบุคลากร มาจากเหตุผลด้านบุคคล เช่นต้องการเปลี่ยนหัวหน้างาน หรือต้องการทำงานกับเพื่อนร่วมงานคนเดิม ส่วนเหตุผลด้านผลงาน เช่นต้องการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน เป็นต้น

**การลดตำแหน่ง** การเปลี่ยนตำแหน่งให้ต่ำลงโดยการลดสถานะ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เงินเดือน หรือผลประโยชน์ที่เคยได้รับ ปัจจัยที่บ่งชี้การลดตำแหน่งงาน มีดังนี้ (1) ค่าจ้างและเงินเดือนลดลง โดยบุคลากรที่ถูกลดตำแหน่งจะได้ค่าตอบแทนลดลงจากที่เคยได้รับ (2) สถานะของบุคลากรลดลง เงินค่าตอบแทนที่ลดลง บุคลากรอาจถูกจำกัดหน้าที่ และความรับผิดชอบให้น้อยลงกว่าในอดีต (3) สิทธิพิเศษลดลง การจำกัดสิทธิพิเศษของบุคลากรจากที่เคยได้รับในอดีต (4) โอกาสลดลง การลดตำแหน่งอาจจะมีผลสะท้อนถึงโอกาสของบุคลากรที่ลดลงกว่าแต่ก่อน โดยเปรียบเทียบกับบุคลากรอื่นที่ไม่อยู่ในระดับเดียวกันในองค์การ



**การออกจากงาน** บุคลากรสามารถออกจากงานได้หลายลักษณะ บุคลากรที่มีความสามารถอาจลาออกจากองค์กรเนื่องจากถูกหน่วยงานอื่นซื้อตัวที่เรียกว่า “ปัญหาสมองไหล” (Brain Drain) สามารถจำแนกการออกงานได้ดังนี้

1. การเลิกจ้างชั่วคราว หมายถึงการให้บุคลากรออกจากงานชั่วคราว ไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอนมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร มีหลักเกณฑ์ในการเลิกจ้างชั่วคราว ได้แก่ ก.การแบ่งงาน เช่นการลดชั่วโมงทำงานและการแบ่งงานให้เท่า ๆ กัน ข.การใช้หลักอาวุโส เช่น พิจารณาอาวุโสอย่างเดียวและพิจารณาอาวุโสประกอบคุณสมบัติ
2. การลาออกงาน หมายถึง บุคลากรตัดสินใจเลิกทำงานกับองค์กรที่สามารถที่จะลาออกงานได้ตามความต้องการ อาจเกิดจากสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งภายในที่ทำงาน ความเบื่อหน่าย ความก้าวหน้าในที่ทำงานใหม่ เป็นต้น
3. การตาย ส่งผลกระทบต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรจะต้องดำเนินการสรรหา คัดเลือกและอบรมบุคลากรใหม่แทนที่ตำแหน่งงานที่ว่างลง
4. การปลดเกษียณ เมื่อมีอายุ 60 ปี หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องมีแผนการจ่ายบำเหน็จบำนาญและต้องเตรียมการสำหรับตำแหน่งที่ว่างลง
5. การเลิกจ้าง เนื่องจากหมดสัญญาจ้าง หรือกระทำความผิดร้ายแรง การเลิกจ้างเป็นวิธีการทำโทษที่รุนแรงที่สุดขององค์กรที่ถูกนำมาใช้กับบุคลากร ทั้งนี้้องค์กรต้องกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาทางด้านกฎหมาย

### หลักสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ทุกองค์กรจะมีการพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่มีคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยการมีความรู้ ความสามารถที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่จัดการวางแผนเพื่อสรรหาคัดเลือกบุคลากรคนใหม่ให้กับองค์กรด้วย วิธีการต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น การสอบข้อเขียน และสอบสัมภาษณ์ เมื่อรับพิจารณาให้บุคลากรคนใหม่เข้ามาทำงานก็จะมีแต่งตั้งให้ทำหน้าที่การทำงานในตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ และจะมีการปฐมนิเทศพร้อมกับอบรมให้กับบุคลากรใหม่ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการบริหารการจัดการให้กับองค์กรต่อไป ส่วนค่าตอบแทนของพนักงานองค์กร จะทำการวัดจากผลของงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง ซึ่งอาจวัดได้จากรายไตรมาส ราย 6 เดือน หรือรายปี เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานคนนั้น ๆ หรืออาจจะมีการสับเปลี่ยน โยกย้าย ลดตำแหน่งและการลาออกจากการทำในหน่วยงานนั้น ๆ

ดังนั้นหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลบุคลากรให้ได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานที่ทันสมัย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้กับบุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานที่ทำทนายและสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้นไป ส่วนกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐได้เข้ามามีบทบาทในเรื่องสวัสดิการ รายได้ ค่าจ้างแรงงานในวันหยุดและเงินทดแทนต่าง ๆ ตามที่กฎหมายได้กำหนดไว้แล้ว เพื่อให้องค์กรเอาใจเปรียบบุคลากรในองค์กร และเน้นถึงหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการขยายบทบาทหน้าที่ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความขยายของการปฏิบัติงานที่กว้างขึ้น เพื่อครอบคลุมดูแลการปฏิบัติการกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กร ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
2. เพื่อช่วยให้บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่หาผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงเข้ามาปฏิบัติงาน



4. เพื่อยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. เพื่อพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาขององค์กร

### สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถตอบสนองตามความต้องการในระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การบริหารขององค์กร ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรมีความคาดหวังที่จะได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลทำให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องตระหนักภาระหน้าที่ที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน โดยดูแลตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความศรัทธา ให้แก่บุคลากรทุกคนที่จะเข้ามาร่วมงาน และสร้างความเข้มแข็งให้องค์กรต่อไป

2. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องตระหนักเสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมุ่งหวังที่จะมีวิถีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม ครอบครัวมีความสุข สังคมได้รับการยกย่อง และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรละเลยต่อความต้องการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนควรจะได้รับ เพราะสิ่งเหล่านี้จะย้อนกลับมาสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรในท้ายที่สุด

3. ความต้องการทางสังคม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ ให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม มีงานทำมีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### บรรณานุกรม

ชูชัย สมितिไกร. (2556). **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร**. พิมพ์ครั้งที่ 4.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์. (2559). **พฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.

เสนาะ ตีเยาว์. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

โสภณ ภูเกล้าวัน และ ฐิติวรรณ สิ้นธนูอก. (2557). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : อีไอเดีย จำกัด.

อนิวัช แก้วจันทน์. (2552). **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : นำศิลป์โฆษณา.

Champoux, J.E. (2006). **Organizational behavior**. 3<sup>rd</sup> ed. U.S.A: Thomson.

Mondy, R.W & Noe, M.R. (2002). **Human Resource Management**. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2011). **Organizational Behavior**. 14<sup>th</sup> ed. published by Pearson Education Limited, Publishing as Prentice Hall.

Williams, C. (2005). **Management**. 3<sup>rd</sup> ed. U.S.A.: Thomson.