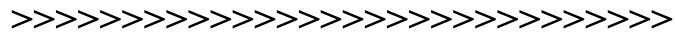


# การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

## Human Resource Management



## Human Resource Management

### Important Activities:

### 3 Important Aspects:

Productivity, Quality and Service

#### 1.HR Planning and Analysis

- HR planning
- Job analysis
- HR information and assessment systems

#### 2.Equal Employment Opportunity Compliance

#### 3.Staffing

- Recruiting
- Selection

#### 4.Human Resource Development

- Orientation
- Training
- Employee development
- Performance appraisal

#### 5.Compensation and Benefits

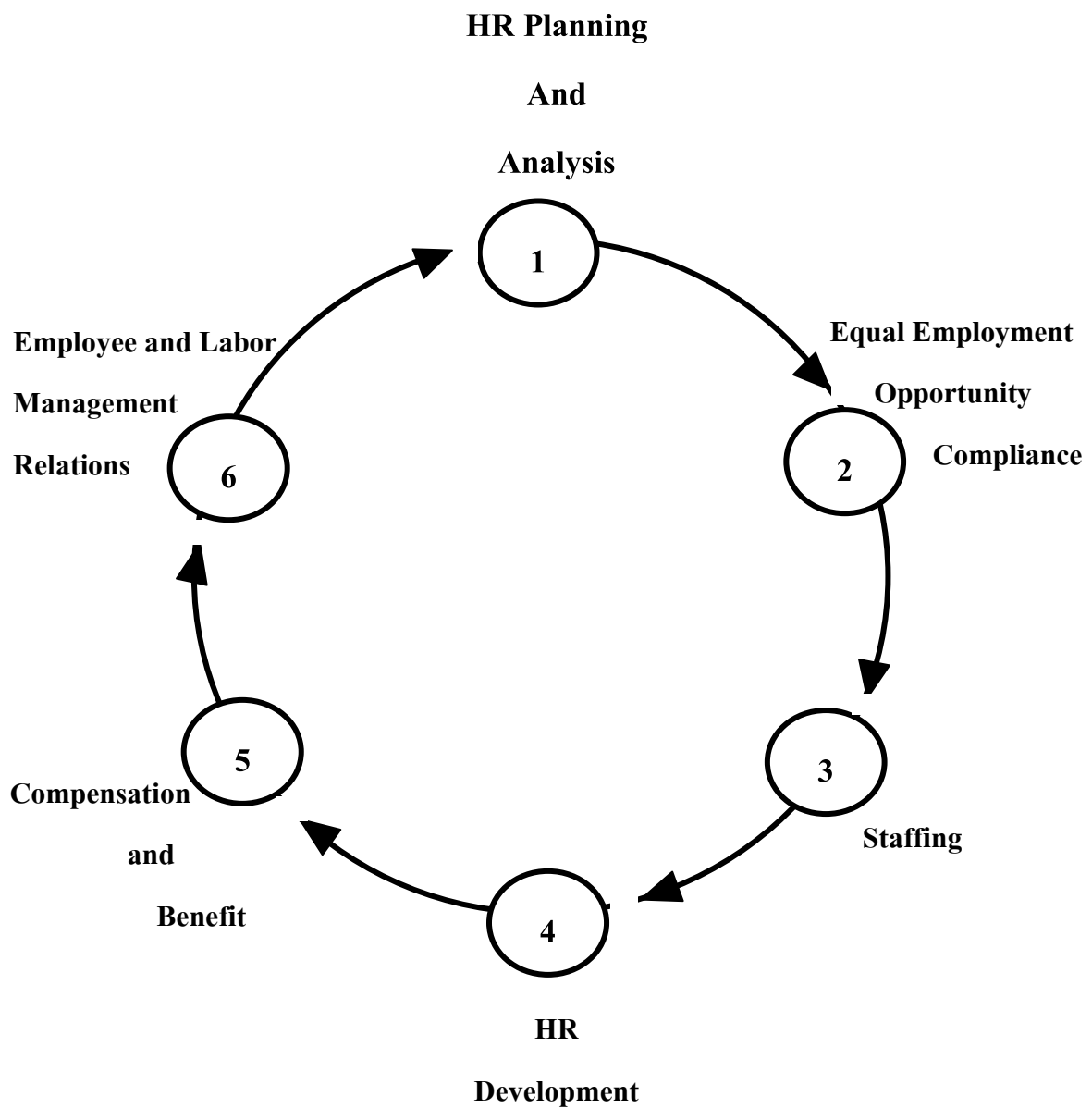
- Wage / salary administration
- Incentives
- Benefits

## 6. Employee and Labor / Management Relations

- Health, safety and security
- Employee rights and HR policies
- Union / management relations

### Human Resource Management

#### Important Activities Circle



## การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

### กล่าวนำ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนกุญแจสำคัญอันหนึ่งซึ่งมีผลต่อการต่อสู้แข่งขันในองค์กรและเป็นการแสดงถึงศักยภาพทางการบริหารมนุษย์เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร / หน่วยงาน ในด้านประสิทธิผลขององค์กรนั้นอันได้แก่การผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของลูกค้าซึ่งองค์กรต้องการความอยู่รอด และในการผลิตสินค้าหรือให้บริการต่าง ๆ นั้นแก่ประชาชน ดังนั้น พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงแต่จะเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่หน่วยงานมีอยู่แต่ยังเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดและบางครั้งก็ก่อให้เกิดปัญหามากที่สุดเช่นกัน

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้เจริญเติบโตขึ้นอย่างมากและต้องการใช้กลยุทธ์ในการบริหารในระดับที่สูงขึ้น ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมุ่งเน้นการทำงานของพนักงาน / ผู้ปฏิบัติงาน ในศักยภาพที่สูง นั่นเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

## การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Definition)

### ความหมาย

- เป็นการออกแบบระบบอย่างเป็นทางการในองค์กรเพื่อให้มั่นใจในการใช้ความสามารถพิเศษของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร
- เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรในการใช้พนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

## วัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

### (Human Resources Management Objectives)

1. จัดหาคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน
2. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. พัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. เพื่อรักษาพนักงาน / ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถให้คงอยู่ในองค์กรนานที่สุด
5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้กับผู้ปฏิบัติทุกคนได้รับทราบ

## กิจกรรมสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

### (Human Resource Management Important Activities)

หมายถึงการปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบไปด้วยกิจกรรมกลุ่มต่างๆที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ผู้บริหารทุกคนในองค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง โดยให้ความสนใจในสภาพแวดล้อมต่างๆไม่ว่าจะเป็นด้านกฎหมาย การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนภาวะแรงกดดันของเทคโนโลยีที่เจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็วชนิดตามไม่ทัน

## กิจกรรมสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการวิเคราะห์ (Human Resource Planning and Analysis)
2. การร่วมมือการเปิดโอกาสจ้างคนทำงานเท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity Compliance)
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

5. ผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefits)
6. การบริหารจัดการด้านลูกจ้างและแรงงาน / ด้านแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor / Management Relations)

รายละเอียดของกิจกรรมสำคัญการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 6 ประเด็นดังนี้

## 1. การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการวิเคราะห์

### (Human Resource Planning and Analysis)

#### กล่าวนำ

เป็นกิจกรรมในด้านการวางแผนและวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีหลายด้านหลายมุมมองที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามที่จะลงมือกระทำการวางแผนและการวิเคราะห์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ภายใต้แรงกดดันของสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลอย่างมาก โดยเริ่มตั้งแต่ความต้องการคนและการจัดหาคนเข้ามาทำงานเลย เพราะฉะนั้นการวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์นี้จึงต้องมีข้อมูลที่สำคัญต่างๆ เช่น การวิเคราะห์งาน ระบบการประเมินทรัพยากรมนุษย์ ระบบการติดต่อสื่อสารซึ่งมีความสำคัญอย่างมากที่จะต้องใช้ในการประสานงานของกิจกรรมสำคัญการจัดการทรัพยากรมนุษย์

#### 1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็น

กระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้จำนวนพนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีทักษะตามที่ต้องการและสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1.1.1 การพยากรณ์ความต้องการของพนักงาน / ผู้ปฏิบัติงานในอนาคตที่มีคุณสมบัติต่างๆ

1.1.2 การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน

1.1.3 การกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของพนักงาน / ผู้ปฏิบัติงาน ที่จะสรรหาเข้ามา หรือจำนวนที่ต้องออกจากงาน

#### 1.2 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลใน

การวิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะหน้าที่และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร

### 1.3 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์และระบบการประเมิน

(Human Resource Information System & Assessment System)

- หมายถึงแนวทางการจัดเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์และการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถนำข้อมูลกลับมาใช้ได้อย่างถูกต้องทันเวลา เพื่อใช้ข้อมูลเป็นรากฐานการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือ

- หมายถึงระบบฐานข้อมูล ซึ่งปัจจุบันข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการใช้ทั้งหมดและจัดส่งอำนวยความสะดวกสำหรับการดูแลรักษาและเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้น ดังนั้นระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์จึงควรถูกออกแบบให้สามารถค้นหาข้อมูลได้ทันทีเมื่อต้องการ

**ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพคือ**

- ทันเวลา (Timely)
- ถูกต้อง (Accurate)
- สั้น/ กระชับ (Concise)
- ตรงประเด็น (Relevant)
- ครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete)

## 2. การร่วมมือในการเปิดโอกาสการจ้างคนเข้าทำงานเท่าเทียมกัน

**(Equal Employment Opportunity Compliance)**

เป็นกิจกรรมที่จะทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ โดยจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเพียงพอ ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน ยกตัวอย่างเช่น กลยุทธ์การวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้เกิดความมั่นใจว่าได้เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความหลากหลายโดยเข้ามาสมัคร (Recruiting) ก่อนที่จะมีการสอบคัดเลือก (Selection) ตามกระบวนการที่กำหนดและประเมินผลจนได้คนดีมีความสามารถ ต่อจากนั้นจึงฝึกอบรมบุคคลเหล่านั้น (Training) ผู้บริหารทุกคนต้องรับทราบกิจกรรมสำคัญนี้ด้วย

### 3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

วัตถุประสงค์ของการจัดคนเข้าทำงานเพื่อจะเข้ามาในปริมาณที่เหมาะสมและเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติมาทำงานในตำแหน่งที่ขาดอยู่ในหน่วยงาน การวิเคราะห์งานนับเป็นรากฐานสำคัญในการจัดหาคนเข้าทำงาน จากข้อมูลของการวิเคราะห์งานจะมีการกำหนดการพรรณนางาน (Job description) และกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงาน (Job specification) เช่นกำหนดวุฒิการศึกษา เป็นต้น จะต้องมีการเตรียมการในขั้นตอนการรับสมัครบุคคล (Recruit applicants) ต่อจากนั้นก็จะเป็นกระบวนการสรรหา (Selection) เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติมากที่สุด เข้าไปทำงานในหน่วยงาน

#### 3.1 การสรรหาบุคลากร (Recruiting)

การสรรหาบุคลากร (Recruiting) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์กรซึ่งมุ่งใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่หน่วยงานต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อมาทำงานในองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

#### 3.2 การคัดเลือกคนเข้าทำงาน (Selection)

เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

#### 3.3 การสัมภาษณ์ (Interview)

เป็นกระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อรวบรวมข้อมูลจากบุคคลโดยผู้สัมภาษณ์ใช้คำพูดในการถามและผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ตอบคำถามด้วยคำพูด

### 4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันและในอนาคต

#### 4.1 การปฐมนิเทศ (Orientation)

เป็นกิจกรรมการแนะนำพนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงาน ให้รู้จักหน่วยงาน ลักษณะงานที่ทำ รู้จักผู้บังคับบัญชาและกลุ่มงาน เพื่อช่วยเหลือพนักงานใหม่/ ผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานในองค์กรและกลุ่มบุคคลที่ทำงานโดยให้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหน่วยงาน ข้อมูลจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน กฎระเบียบต่างๆ อาคารสถานที่ ช่วยลดความสับสนและวิตกกังวลเป็นวันแรกของการทำงาน

ควรมีคู่มือหรือสิ่งพิมพ์เกี่ยวกับการปฐมนิเทศเช่น การลาต่างๆ ผลประโยชน์ที่ได้รับ นโยบายด้านบุคลากร งานประจำ เรื่องราวเกี่ยวกับองค์กร การดำเนินงาน ด้านความปลอดภัย ข้อกำหนดต่างๆ ตลอดจนสิทธิโดยชอบธรรม (Employee right) เป็นต้น

#### 4.2 การให้ความรู้และการฝึกอบรม (Education and Training)

เป็นหลักพื้นฐานในเรื่องการพัฒนาบุคลากรนั้นคือการให้ความรู้และการฝึกอบรม ซึ่งพบว่ามีสำคัญอย่างยิ่งและมีผลต่อคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างมากโดยจะต้องเน้นย้ำในการปรับปรุงการให้ความรู้และการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดทักษะในงานที่ทำอยู่ของพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน โดยจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

##### หลักสำคัญในการฝึกอบรมมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

1. หาหรือคิดค้นวิธีการฝึกอบรมแบบใหม่ๆ เช่น การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ หรือการดูวิดีโอ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก
2. การฝึกอบรมและการเสริมทักษะเพื่อการทำงานในอนาคตจะต้องจัดให้ได้อย่างเพียงพอสำหรับพนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงาน ในทุกระดับด้วย ไม่ใช่มุ่งแต่จะพัฒนาเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น
3. การประเมินผลด้านทักษะความแม่นยำในการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดี ไม่ให้เกิดภาวะวิกฤติหรือความผิดพลาดในการทำงาน มีความจำเป็นที่จะต้องคัดกรองพนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงาน ที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะในการทำงาน
4. การฝึกอบรมด้านการเรียนรู้หนังสือ (ความรู้ทางภาษา) ยังมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้แก่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน

#### 4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ในประเทศสหรัฐอเมริกามีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบและตามข้อเท็จจริง ถ้าผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ผู้บริหารจะให้พนักงานได้ลงนามรับทราบที่ไม่ผ่านเพราะบกพร่องในส่วนใดบ้าง พนักงาน / ผู้ปฏิบัติงานก็มีสิทธิ์ที่



จะร้องทุกข์ขึ้นมายังฝ่ายบริหารหากผลการประเมินไม่โปร่งใสหรือไม่ตรงตามที่ตนปฏิบัติงานจริง

## 5. ผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and benefits)

### ความหมาย

**ผลตอบแทน (Compensation)** เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจและผลประโยชน์อื่นๆ

### ความหมาย

**5.1.1 ค่าจ้าง (Wage)** เป็นค่าตอบแทนซึ่งคำนวณจากอัตรารายชั่วโมง

**5.1.2 เงินเดือน (Salary)** เป็นค่าตอบแทนซึ่งจ่ายเป็นรายเดือนหรือรายปี

**5.1.3 สิ่งจูงใจ (Incentives)** เป็นรางวัลที่นำเสนอเพิ่มเติมจากค่าจ้างหรือเงินเดือน โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการทำงานหรือเป็นสิ่งกระตุ้นจากภายในร่างกายหรือสิ่งจูงใจจากสิ่งแวดล้อมภายนอกให้เกิดความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น โบนัส หรือการมีส่วนร่วมในผลกำไร (ขายมากก็ได้กำไรมากพนักงานขายก็ได้ส่วนแบ่งมาก) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (ลดต้นทุนการผลิต) อาจมีการให้ผลประโยชน์ตามชิ้นงาน เป็นต้น

### ความหมาย

**5.2 ประโยชน์เกื้อกูล (Benefits)** เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา

**5.2.1 การประกันชีวิต (Life insurance)** เช่นพนักงาน / ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานเสี่ยงต่ออันตรายมากๆ

**5.2.2 การท่องเที่ยว (Traveling)** เช่นการมีวันหยุดทะเลภูเขา ก็มีงบไปเที่ยวพักผ่อน โดยบริษัทออกค่าใช้จ่าย

**5.2.3 ค่ารักษาพยาบาล (Health insurance)** ในการเจ็บไข้ได้ป่วยสามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้

- 5.2.4 การแบ่งกำไร (Profit sharing) เมื่อถึงสิ้นปีคำนวณกำไรสุทธิที่บริษัท  
ได้ ก็แบ่งผลกำไรให้กับพนักงาน / ผู้ปฏิบัติงาน
- 5.2.5 แผนการศึกษา (Education plan) คนที่ตั้งใจทำงาน สติปัญญาดี อาจ  
ส่งไปเรียนต่อโดยหน่วยงานเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย เมื่อเรียนจบก็กลับมา  
ทำงานให้กับบริษัท

## 6. การบริหารจัดการด้านลูกจ้างและแรงงาน / การจัดการด้านความสัมพันธ์

### ความสัมพันธ์ (Employee and Labor / Management Relations)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน / ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องดำเนินไปอย่างมี  
ประสิทธิภาพเกิดความเข้าใจกันและความสัมพันธ์อันดียิ่ง ทำให้การดำเนินงานในองค์กรไม่  
เพียงแต่จะเกิดความเจริญรุ่งเรือง ทั้งยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน มีทัศนคติที่  
ดีต่อองค์กรและฝ่ายบริหาร อาจมีการจัดตั้ง สหภาพแรงงาน (Labor union) ซึ่งทำหน้าที่  
ช่วยเหลือปกป้องผลประโยชน์ เจริญต่อรองกับฝ่ายบริหารเมื่อมีความขัดแย้งด้าน  
ผลประโยชน์ การถูกเอารัดเอาเปรียบจากหน่วยงาน ฯลฯ นอกจากนี้  
กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านสุขภาพ (Health) ความ  
ปลอดภัย (Safety) และความมั่นคง (Security) สิ่งสำคัญดังกล่าวจะต้องจัดให้มีขึ้นในทุก  
องค์กร หน่วยงานจะต้องอำนวยความสะดวกในด้านความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน/  
ผู้ปฏิบัติงาน เช่นสิทธิโดยชอบธรรมของพนักงาน (Employee right) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้อง  
ไม่ปิดกั้น กดขี่ หรือใช้อำนาจแฝงกดดัน นอกจากนี้สิ่งสำคัญอื่นๆที่จะต้องพัฒนาคือ ด้านการ  
ติดต่อสื่อสาร มีการให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานทันสมัย ทันเหตุการณ์เสมอ เช่น นโยบาย  
ด้านทรัพยากรมนุษย์ กฎระเบียบข้อบังคับที่จะต้องปฏิบัติระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน และ  
พนักงาน ต้องรับรู้และไปในแนวทางเดียวกัน ในส่วนของสหภาพแรงงานเช่นกันก็ต้องการ  
บริหารจัดการให้เกิดความสัมพันธ์อันดีโดยจะต้องมีการพูดคุยทำความเข้าใจร่วมกันกับ  
องค์กรและพนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงาน ไปในทิศทางเดียวกัน

### 6.1 สุขภาพความปลอดภัยและความมั่นคง ในการทำงานของพนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงาน (Healthy, Safety and Security)

นับเป็นสิ่งสำคัญที่พนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการ และผู้บริหารเองเช่นกันต้อง  
เข้าไปเกี่ยวข้องในการจัดระบบระเบียบในการป้องกันความปลอดภัยและอุบัติเหตุอันอาจจะ

เกิดขึ้นขณะพนักงานปฏิบัติงาน หากไม่ป้องกันพนักงานอาจทุพพลภาพหรือเสียชีวิตได้ เช่น การจัดสภาพแวดล้อม ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาคาร สถานที่ แก๊ว เครื่องจักรกลอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน ให้ความรู้พื้นฐานการทำงานที่ปลอดภัยก่อนปฏิบัติงาน อาจเสริมการฝึกอบรมบรรเทาสาธารณภัย สามารถแก้ปัญหาได้เมื่อเกิดเหตุการณ์จริงโดยไม่วิตกกังวลจนทำอะไรไม่ถูก การจัดสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่ถูกสุขอนามัยและไม่เป็นภัยอันตรายต่อสุขภาพร่างกายของพนักงาน / ผู้ปฏิบัติงาน นับเป็นการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในองค์กรนานที่สุดและทำประโยชน์ให้กับองค์กรสูงสุดอีกด้วย ในสหรัฐอเมริกาจะมีกฎหมายคุ้มครองครอบคลุม 5 ด้านคือ ด้านการอุตสาหกรรม ด้านการเดินเรือ ด้านก่อสร้าง ด้านการวางกฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ สุดท้ายคือด้านการใช้แรงงาน สำหรับประเทศไทยเรามี **กฎหมายแรงงาน (Labor law)** ได้เข้ามามีบทบาทปรับปรุงยกระดับความปลอดภัยให้กับพนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงาน กำหนดความสำคัญต่อแผนการจัดระบบความปลอดภัย

**ด้านการประกันสังคม (Social Security)** ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่รัฐบาลเข้ามาดำเนินงานในด้านนี้โดยมีกฎหมายเข้ามาควบคุมกำกับดูแลให้นายจ้างต้องให้ความมั่นใจหรือมั่นคงในเรื่องรายได้ของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น นอกเหนือในส่วนที่ได้รับจากนายจ้างตามปกติ ตามโครงการหรือแผนงานต่างๆที่มีขึ้น เช่นด้านการรักษาพยาบาลยามเจ็บป่วย การเสียชีวิตหรือทุพพลภาพ ก็มีเงินชดเชยให้แก่พนักงาน (ในสหรัฐอเมริกา คนตกงานก็มีเงินช่วยจากรัฐบาลให้พอประทังชีวิตไปได้ ยามแก่เฒ่าก็มีเงินเกษียณอายุและเงินช่วยรายเดือนเรียกว่าเงิน social security money อีกทางหนึ่ง)

**ด้านความมั่นคง (Security)** ในการทำงานนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมอบให้แก่พนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความมั่นคงในยามที่สูงอายุและประสิทธิภาพการทำงานนั้นลดลง ไม่ใช่เฉพาะความมั่นคงทางการเงินในขณะที่ปฏิบัติงานเท่านั้นแต่ยังต้องการความมั่นคงทางการเงินไปจนกระทั่งเกษียณอายุ (**retirement income**) นอกจากนี้ความมั่นคงทางจิตใจในขณะที่ทำงานจะต้องมีให้ หากพนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองไม่รู้จะโดนออกหรือถูกปรับออกจากหน่วยงานเมื่อใด เกิดการสูญเสียขวัญกำลังใจอย่างมาก และหากเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างมากอาจมีผลกระทบต่อผลผลิต ผลการดำเนินงาน ไปในทางที่ทรุดโทรมลงอย่างแน่นอน

## 6.2 สิทธิโดยชอบธรรมของพนักงาน / ผู้ปฏิบัติงาน (Employee Right)

สิทธิโดยชอบธรรมที่พนักงาน/ ผู้ปฏิบัติงานพึงมี

- มีสิทธิในการลาพัก ลาป่วย
- มีสิทธิในการรับฟังคำชี้แจงการกระทำผิดของตนเองจาก

ผู้บังคับบัญชา (ผม/ คิฉันผิดอย่างไร)

- มีสิทธิในการรับรู้หรือร้องเรียน การลงนามรับรู้การ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองไม่ว่าจะดีหรือเลว (ส่วนมากถูกประเมินต่ำจะโวย)

- มีสิทธิในการร้องทุกข์ (grievance) หากได้รับความไม่เป็น

ธรรมใดๆ เช่น ทัศนคติในการว่าจ้าง ผิดกฎหมายแรงงาน ผิดกฎระเบียบ ฯลฯ

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

### ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human Resource Management (HRM)] มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆดังนี้ (1).เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-5) (2).เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Dessler. 1997 : 72) (3).เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Byars and Rue. 1997 : 4) (4).เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล(Ivancevich. 1998 : 708)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน (Human Resource Management at Work) เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะศึกษาในประเด็นต่างๆดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร (What is Human Resource Management)
2. ทำไมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน

(Why is Human resource Management Important to all Managers)

3. ลักษณะของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(Line and Staff Aspects of Human Resource Management)

4. อำนาจหน้าที่ของสายงานหลักเทียบกับสายงานที่ปรึกษา (Line versus Staff

Authority)

5. หน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารตามสายงาน

หลัก(Line Manager's Human Resource Management Responsibilities)

6. ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของแผนกทรัพยากรมนุษย์  
(Human Resource Department's Human Resource Management Responsibilities)

7. ความร่วมมือของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสายงานหลักและสายงานที่  
ปรึกษา(Cooperative Line and Staff Human Resource Management) ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียด  
ดังนี้ (Dessler. 1997 : 1)

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human Resource Management (HRM)  
Objective] มีดังนี้

1. เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
2. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด
5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The Important of Human  
Resource Management to all Managers) การบริหารมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุก  
คนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารงาน ไม่ต้องการมี  
ดังนี้

1. การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน
2. อัตราการออกจากงานสูง
3. การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด
4. การเสียเวลากับสัมพันธภาพที่ไม่ได้ประโยชน์
5. ทำให้บริษัทต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร
6. ทำให้บริษัทถูกฟ้องจากการจัดสภาวะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย
7. การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม
8. ไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประ

สิทธิภาพของหน่วยงาน

9. การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน

ความรู้ที่ศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด  
ดังกล่าวได้ สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ ผู้บริหารควรมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ได้แก่ การ

วางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์กรและกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญแต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อาจล้มเหลวได้ในทางกลับกันก็มีผู้บริหารบางคนที่ประสบความสำเร็จถึงแม้จะไม่ได้มีการวางแผนที่เหมาะสมเพราะพวกเขามีความชำนาญในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการตั้งใจ การประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human Resource Management (HRM) Activities] หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดการได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ (Mondy, Noe and Premeaux, 1999 : GL-5) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการในอนาคตดังนี้

- (1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่างๆ
- (2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน
- (3) การกำหนดรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน (Ivancevidh, 1988 : 708) ดูรายละเอียดในบทที่ 4 อย่างไรก็ตามในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องมีการออกแบบงานและการวิเคราะห์งานก่อน

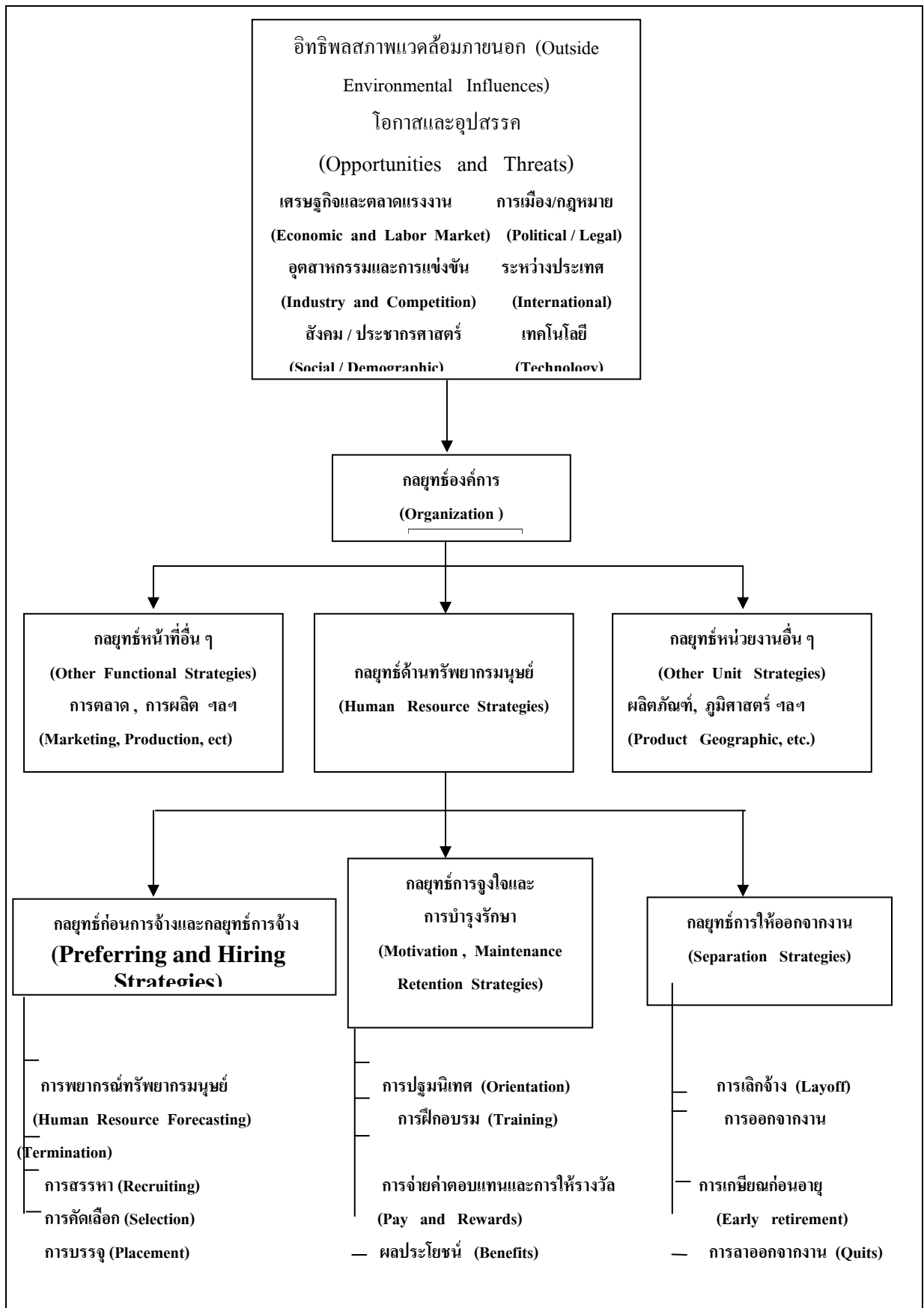
การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) พนักงานเป็นส่วนสำคัญในการบรรลุความสำเร็จในการสร้างโอกาสในการแข่งขัน โดยการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงสมรรถนะของธุรกิจและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ รูปแบบของการวางแผนการขยายตัว และกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตั้งใจที่จะทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการยอมรับหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเสมือนหุ้นส่วนหรือส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการของกลยุทธ์ระดับบริษัทอย่างไรก็ตามการสร้างกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องผ่านกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการให้รางวัลบุคคล ดังรูปที่ 1.4 แสดงกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การตัดสินใจขององค์กรเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ควรทำให้สำเร็จ และวิธีการกำหนดที่จะไปสู่ความสำเร็จ ถึงแม้ว่าการวางแผนกลยุทธ์จะ

เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ แต่ก็มีความจำเป็นมากยิ่งขึ้นที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน ประกอบด้วยการวางเป้าหมายและจุดประสงค์ทั่วทั้งองค์กร และหาวิธีที่จะทำให้เป้าหมายและจุดประสงค์เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมอย่างมาก ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เมื่อภารกิจ (Mission) ของบริษัทได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและสามารถวางเป็นแนวทางให้เกิดความเข้าใจได้แล้ว พนักงานและผู้จัดการก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำตามจุดประสงค์ของบริษัท ผู้บริหารระดับสูงจะคาดหวังในกิจกรรมของทรัพยากรมนุษย์ว่าจะสัมพันธ์อย่างเป็นระบบกับภารกิจ และเป้าหมายกลยุทธ์ตลอดจนมีการเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป้าหมายเหล่านี้บรรลุผลสำเร็จ ข้อดีของการวางแผนกลยุทธ์คือ จะทำให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วได้ ด้วยความเป็นจริงเช่นนี้ จึงควรทำแผนกลยุทธ์ให้มีความสำคัญมากขึ้น ขณะที่เศรษฐกิจของชุมชนในยุโรป (Economic Community in Europe) มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการค้าและต่อตลาดในอาเซียน (Asian Markets) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศจีนซึ่งกำลังเปิดประเทศ ขณะที่ความเป็นโลกาภิวัตน์ของธุรกิจมีแทรกอยู่ทั่วไป การวางแผนกลยุทธ์อาจต้องจัดทำอย่างดี เพื่อให้บริษัทสามารถเข้าสู่การแข่งขันได้ซึ่งผู้จัดการจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรอบคอบเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถขยายตัวและอยู่รอด





รูปที่ 1.4 แสดงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Organizational Human Resource strategy)

ลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์ ( The Nature of Strategic Planning) ผู้บริหารมีภาระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการของบริษัท การตัดสินใจจะมีการกระทำในระดับที่แตกต่างกัน บริษัทจำนวนมากอาจจะมีบริษัทในเครือมากมาย ทำให้มีการวางแผนกลยุทธ์ในกลุ่มธุรกิจซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับธุรกิจแต่ละธุรกิจและต้องมีกลยุทธ์สำหรับการแข่งขัน เพื่อการสร้างจุดแข็งของธุรกิจระยะยาวให้มีตำแหน่งการแข่งขันในตลาด ธุรกิจแต่ละชนิดจะต้องประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายการผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกลยุทธ์ตามหน้าที่ (Functional Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดวิธีการซึ่งแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจต้องดำเนินการตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies) เป็นการแสดงว่าการกระทำขั้นพื้นฐานของแต่ละฝ่ายจะเป็นแนวทางอย่างเดียวกัน กล่าวคือ เป็นการช่วยให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายการแข่งขัน ซึ่งแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร (The Manager's Strategic Plan) จะเป็นแนวความคิดที่พยายามแสวงหาความสมดุลระหว่างปัจจัย 2 กลุ่ม คือ โอกาสและอุปสรรค ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท จุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในบริษัท ลักษณะของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Building Competitive Advantage) จะเห็นได้ว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จเป็นบริษัทที่สามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับแต่ละธุรกิจ การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ซึ่งทำให้องค์กรมีความแตกต่าง (มีคุณค่าที่เหนือกว่า) ในผลิตภัณฑ์และบริการจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าคู่แข่ง ทำให้มีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) Michael Porter ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า “กลยุทธ์การแข่งขัน” (Competitive Strategy) มีเป้าหมายที่จะสร้างผลกำไรเท่าที่จะเป็นไปได้

วิธีที่บริษัทสามารถประสบความสำเร็จจากการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ (1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันอย่างหนึ่ง ซึ่งองค์กรคำนึงถึงประสิทธิภาพในการลดต้นทุน เพื่อให้มีตำแหน่งเหนือกว่าคู่แข่ง (2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งองค์กรสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ารับรู้ว่ามีความแตกต่างที่เด่นชัดจากคู่แข่ง ผู้บริษัทสามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์โดยถือเกณฑ์ด้านเทคโนโลยี การให้บริการแก่ลูกค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่ายและอื่น ๆ เมื่อลูกค้าเชื่อว่าผลิตภัณฑ์เหล่านั้นมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง ก็เต็มใจที่จะซื้อในราคาที่สูง ประโยชน์ของกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างนี้ คือ ความจงรักภักดีจากลูกค้าและกำไรที่สูงขึ้น

2. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นฝ่ายสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Human Resources as a Competitive Advantage) โดยการทำให้เป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Low – Cost Leader) และเป็นผู้สร้างความแตกต่าง (Differentiate) และต้องทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีข้อผูกพันกับงาน ตัวอย่าง รอยนต์ที่มีต้นทุนที่ต่ำและคุณภาพสูง เช่น รถโตโยต้าไม่ใช่เป็นผลจากเครื่องจักร แต่เป็นผลจากความตั้งใจทำงานด้วยข้อผูกพัน (Commitment) จึงทำให้พนักงานพอใจที่จะทำงานหนัก และมีวินัยในตนเองในการที่จะผลิตรอยนต์ที่ดีที่สุดด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด

บทบาทของกลยุทธ์ (Strategic Role) ที่ทำให้พนักงานมีข้อผูกพันจะช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จในการสร้างโอกาสในการแข่งขันผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ชื่อ C.K. Prahalad and Gary Hamel กล่าวว่า การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันไม่ใช่เพียงขึ้นอยู่กับความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือการเป็นผู้นำที่ใช้ต้นทุนต่ำ (Low – Cost Leader) เท่านั้น แต่ยังต้องรักษาผู้ชำนาญงานพิเศษเอาไว้ หรือที่เรียกว่า แกนของความสามารถ (Core Competencies) และต้องมีการโต้ตอบกับลูกค้าอย่างฉับไว หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า การสร้างโอกาสในการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหาร เพื่อทำให้เทคโนโลยีของบริษัทเป็นไปอย่างมีระบบ และเกิดความชำนาญในการผลิต เพื่อเข้าสู่อุตสาหกรรมที่มีความสามารถ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ (HR's Role as a Strategic Partner) มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดกลยุทธ์ (HR's Role as a Strategic Strategy) การวางแผนกลยุทธ์ของบริษัททั้งหมด ต้องการวิเคราะห์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้โอกาสและอุปสรรคจากภายนอกบริษัท จุดแข็งและจุดอ่อนภายในบริษัทสมดุลกัน เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์โอกาสจากภายนอกบริษัท (External Opportunities) และทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ

2. บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารกลยุทธ์ (HR's Role as a Executing Strategy) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทนำไปสู่ความสำเร็จ หรือสร้างแผนกลยุทธ์ของบริษัท การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยสร้างกลยุทธ์ได้หลายวิธี ตัวอย่าง ทรัพยากรมนุษย์จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการลดขนาดของแรงงานได้สำเร็จ โดยสร้างแผนกลยุทธ์ใหม่ การลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับดูแลสุขภาพและการฝึกหัดพนักงานใหม่ การเพิ่มการแข่งขันในตลาดระดับโลก จะเห็นว่าการ

วางแผนกลยุทธ์การปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้พนักงานมีข้อมูลผูกพันกับองค์กร และช่วยปรับปรุงตลอดจนพัฒนาองค์กรได้

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการ (The Strategic Planning and Implementation Process) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอน ดังรูปที่ 1.5 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission Determination)
2. การประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Assessment) ขององค์กร
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
4. กำหนดกลยุทธ์ (Strategy Setting)
  - 4.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate-Level Strategic Planning)
  - 4.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategic Planning)
  - 4.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategic Planning)
5. การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
  - 5.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership)

รูปที่ 1.5 แสดงขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Process)

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission Determination)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นการต้องการในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้

ภารกิจ (Mission) เป็นลักษณะงานและกิจกรรมขององค์กร การกำหนดภารกิจ (Mission) จะเกี่ยวข้องกับคำถามดังนี้ (1) บริหารอะไร (2) เพื่อใคร (3) ควรจะต้องทำอย่างไร

มากที่สุดเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับเงินปันผลสูงขึ้นหรือไม่ (4) บริษัทควรมีรายได้เพื่อให้พนักงานมีความมั่นคงหรือไม่

ในการวางแผน การสรรหา การคัดเลือกและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงภารกิจที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่วางแผนไว้ในอนาคต ตลอดจนวิสัยทัศน์ขององค์กรในระยะยาวด้วย

2. การประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Assessment) เมื่อได้ตัดสินใจในภาระหน้าที่ที่จะทำแล้ว องค์กรจะต้องประเมินสภาพแวดล้อมภายในซึ่งเป็นความสามารถขององค์กรคือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) สภาพแวดล้อมภายนอก คือ อุปสรรค (Threats) และโอกาส (Opportunities) เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์โดยรักษาหรือเพิ่มจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ แก้ไขจุดอ่อนให้น้อยลง นำโอกาสของบริษัทมาใช้ให้เกิดประโยชน์และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้น

การประเมินสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการจัดสรรพนักงานของบริษัทว่าจะจัดสรรพนักงานของบริษัทมากขึ้นในกรณีที่ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต หรือลดจำนวนพนักงานลงในกรณีที่ใช้กลยุทธ์การตัดทอน ตลอดจนกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้น

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นการวางเป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องทราบว่าวัตถุประสงค์ของบริษัทเป็นอย่างไร

4. กำหนดกลยุทธ์ (Strategy Setting) และระดับของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (The Levels of Strategic Planning) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรต้องใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นต้องพิจารณาถึงระดับของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ระดับของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (The Levels of Strategic Planning) การวางแผนกลยุทธ์ควรได้รับการพิจารณาตามระดับขององค์กร โดยปกติแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

4.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate-Level Strategic Planning) เป็น

กระบวนการให้ความหมายลักษณะต่าง ๆ ทั้งหมด และวางจุดมุ่งหมายขององค์กร วางธุรกิจที่จะเพิ่มเข้าไปและลดหรือเลิกทำ และวิธีการใช้ทรัพยากรเพื่อกระจายธุรกิจวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัทจะเป็นการชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการจะต้องกระทำ และการตัดสินใจในบทบาทของแต่ละธุรกิจในกลยุทธ์หลักขององค์กร ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัทจะเป็นความรับผิดชอบเบื้องต้นของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร รวมทั้ง ผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้วย ซึ่งจะต้องจัดเตรียมบุคลากรให้สอดคล้องกับทรัพยากรของบริษัท

**4.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategic Planning) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมองหาวิธีการว่าจะแข่งขันอย่างไรในแต่ละหน่วยธุรกิจซึ่งบริษัทต้องใช้กลยุทธ์ดังนี้**

- (1) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
- (2) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
- (3) การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response)
- (4) การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus) เพื่อให้กลยุทธ์ทั้ง 4 ประการประสบความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความสำคัญมากในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้มีการปรับตัวที่รวดเร็วในแต่ละระดับธุรกิจอันประกอบด้วยหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์หลายหน่วย

หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ [A Strategic Business Unit (SBU)] เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจขององค์กร ซึ่งสร้างแยกออกมาที่อาจเป็นธุรกิจเดียว หรือเป็นธุรกิจหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งในแต่ละหน่วยธุรกิจจะต้องสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่งโดยอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

**4.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategic Planning) เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในแต่ละหน้าที่ของธุรกิจอันประกอบด้วย**

- (1) การตลาด (Marketing)
- (2) การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production)
- (3) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)
- (4) การบัญชี (Accounting)
- (5) การเงิน (Financial)
- (6) การจัดซื้อ (Purchasing)

## (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

จะเห็นว่าในแต่ละหน้าที่นั้นจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและเหมาะสมกับแต่ละลักษณะหน้าที่ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละหน้าที่

5. การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 4 ซึ่งต้องใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

5.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้นำสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่น ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เขาต้องการผู้จัดการต้องมีอิทธิพลต่อสมาชิกขององค์การให้ยอมรับพฤติกรรมที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสวงหาการปฏิบัติการกลยุทธ์ใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะมีประโยชน์ที่จะสร้างความร่วมมือและชักชวนผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นให้สร้างและปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์

5.2 โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) เป็นแบบแผนที่กำหนดขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ โครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้จัดการแต่ละคนและระดับของอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการรวมงานที่เกี่ยวข้องกันเข้าสู่แผนเดียวกัน ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องพิจารณาโครงสร้างขององค์การโดยมีการวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกเพื่อจัดคนให้ตรงกับงาน (Put the Right Man on the Right Job)

5.3 ข้อมูลและระบบการควบคุม (Information and Control Systems) ในระบบนี้ประกอบด้วย การให้รางวัล แรงจูงใจ งบประมาณสำหรับการจัดสรรทรัพยากร ระบบข้อมูลสารสนเทศ กฎเกณฑ์ นโยบาย และวิธีดำเนินงานขององค์การ ข้อมูลที่ถูกต้องและระบบการควบคุมต้องได้รับการพัฒนาเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์

5.4 เทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วย วิธีการ ความรู้ เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ใช้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ ถ้าองค์การมีการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้จัดการต้องออกแบบ สร้างงานใหม่ สร้างสิ่งก่อสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ ตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ที่ต้องนำมาใช้เพื่อลดต้นทุนและให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.5 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งเพื่อจัดคนให้ตรงกับงาน ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน และรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่

ผลกระทบของกฎหมายต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การประกาศให้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศที่บัญญัติถึงอำนาจอธิปไตยของปวงชนชาวไทยทุกคนในแผ่นดินไทย ให้ได้รับความคุ้มครองให้สิทธิและเสรีภาพของบุคคลโดยเสมอภาคกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายประการสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

มาตรา 4 ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์สิทธิ และเสรีภาพของบุคคลย่อมได้รับความคุ้มครอง

มาตรา 5 ประชาชนชาวไทยไม่ว่าเหล่ากำเนิด เพศ หรือศาสนาใด ย่อมอยู่ในความคุ้มครองแห่งรัฐธรรมนูญนี้เสมอกัน

มาตรา 30 บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมาย และได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน

การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคล และเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญจะกระทำมิได้

มาตรา 54 บุคคลซึ่งมีอายุเกิน 60 ปีบริบูรณ์ และไม่มีรายได้เพียงพอแก่การยังชีพมีสิทธิได้รับความช่วยเหลือจากรัฐ ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

มาตรา 55 บุคคลซึ่งพิการหรือทุพพลภาพ มีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกอันเป็นสาธารณะและความช่วยเหลืออื่นจากรัฐ ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

ข้อความจากรัฐธรรมนูญ ตามมาตรา 4 มาตรา 5 มาตรา 30 มาตรา 54 และมาตรา 55 ได้แสดงถึงสิทธิและเสรีภาพ ความคุ้มครองที่บุคคลต่าง ๆ พึงได้รับจากกฎหมาย ซึ่งจะมีผลให้นายจ้างต้องปฏิบัติต่อลูกจ้างด้วยความเหมาะสม ไม่ละเมิดสิทธิและเสรีภาพของลูกจ้าง ได้แก่ การให้ความเท่าเทียมกันในการจ้างงานไม่เลือกปฏิบัติอันมีสาเหตุมาจากถิ่นกำเนิด เชื้อชาติภาษา เพศ อายุ



สถานะทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา เช่น การได้รับค่าจ้างในอัตราเท่ากันระหว่างชายและหญิง ถ้ามีความสามารถเท่ากันหรือทำงานประเภทเดียวกัน เพื่อให้แรงงานหญิงได้รับโอกาสและการปฏิบัติเท่าเทียมกัน ไม่ให้แรงงานหญิงถูกล่วงเกินทางเพศ

มาตรา 31 บุคคลย่อมมีสิทธิและเสรีภาพในชีวิตและร่างกาย

การทรมาน ทารุณ หรือการลงโทษด้วยวิธีการโหดร้าย หรือไร้มนุษยธรรมจะกระทำไม่ได้

มาตรา 53 เด็ก เยาวชน และบุคคลในครอบครัวมีสิทธิได้รับความคุ้มครองโดยรัฐจากการใช้ความรุนแรงและการปฏิบัติอันไม่เป็นธรรม

ข้อความจากรัฐธรรมนูญ มาตรา 31 และมาตรา 53 จะให้ความคุ้มครองแก่บุคคลต่าง ๆ รวมทั้งแรงงานเด็กที่จะถูกใช้ความรุนแรงและการปฏิบัติอันไม่เป็นธรรมในการจ้างงาน รวมทั้งการจะได้รับความปลอดภัยในการทำงานสำหรับการทำงานที่มีอันตราย

มาตรา 61 บุคคลย่อมมีสิทธิเสนอเรื่องราวร้องทุกข์และได้รับแจ้งผลการพิจารณาภายในเวลาอันสมควร ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

มาตรา 44 บุคคลย่อมมีเสรีภาพในการชุมนุมโดยสงบและปราศจากอาวุธ

การจำกัดเสรีภาพตามวรรคหนึ่ง จะกระทำมิได้ เว้นแต่โดยอาศัยอำนาจ ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย เฉพาะในกรณีการชุมนุมสาธารณะ และเพื่อคุ้มครองความสะดวกของประชาชนที่จะใช้ที่สาธารณะ หรือเพื่อรักษาความสงบเรียบร้อย ในระหว่างเวลาที่ประเทศอยู่ในภาวะการสงคราม หรือในระหว่างเวลาที่มีประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือประกาศใช้กฎอัยการศึก

มาตรา 45 บุคคลย่อมมีเสรีภาพในการรวมกันเป็นสมาคม สหภาพ สหพันธ์ สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร องค์การเอกชน หรือหมู่คณะอื่น

ข้อความจากรัฐธรรมนูญมาตรา 61 มาตรา 44 และมาตรา 45 จะให้ความคุ้มครองแก่ลูกจ้างในด้านการร้องทุกข์และการดำเนินการเกี่ยวกับการรวมตัว เพื่อการก่อตั้งสหภาพแรงงาน หรือสหพันธ์แรงงาน เป็นต้น

นอกจากกฎหมายรัฐธรรมนูญแล้วกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับแรงงานและการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พระราชบัญญัติเงินทดแทน  
พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พระราชบัญญัติประกันสังคม และพระราชบัญญัติการทำงานของคน  
ต่างด้าว

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

วัตถุประสงค์ที่ออกกฎหมายฉบับนี้เพื่อแก้ไขปรับเปลี่ยนพระราชบัญญัติฉบับเดิมที่ใช้  
บังคับมาเป็นเวลานาน ซึ่งบทบัญญัติบางประการไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์การบริหารแรงงานใน  
ปัจจุบัน ดังนั้น เพื่อให้การใช้แรงงานเป็นไปอย่างเป็นธรรม และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง  
สมควรปรับปรุงบทบัญญัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการใช้แรงงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เช่น เพิ่มการห้ามมิให้  
นายจ้างเลิกจ้างลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงเพราะเหตุมีครรภ์ การใช้ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กมีสิทธิลาเพื่อศึกษาอบรม  
การให้นายจ้างจ่ายเงินทดแทนการขาดรายได้ของลูกจ้างในกรณีที่นายจ้างหยุดประกอบกิจการ การ  
กำหนดเงื่อนไขในการนำหนี้บางประเภทมาหักจากค่าตอบแทน การทำงานของลูกจ้าง การจัดตั้ง  
กองทุนเพื่อสงเคราะห์ลูกจ้างหรือบุคคลซึ่งลูกจ้างระบุให้ได้รับประโยชน์ หรือในกรณีที่มิได้ระบุให้  
ทายาทได้รับประโยชน์จากกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างที่ถึงแก่ความตาย ตลอดจนปรับปรุงอัตรา  
โทษให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานจะมีการแบ่งเป็นหมวดต่าง ๆ ได้แก่ การใช้แรงงาน  
ทั่วไป การใช้แรงงานหญิงการใช้แรงงานเด็ก ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่า  
ล่วงเวลาในวันหยุด คณะกรรมการค่าจ้าง สวัสดิการ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ  
สภาพแวดล้อมในการทำงาน การควบคุม การพักงาน ค่าชดเชย การยื่นคำร้อง และการพิจารณา  
คำร้อง กองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง พนักงานตรวจแรงงาน การส่งหนังสือ และบทกำหนดโทษ ซึ่ง  
จะกล่าวถึงรายละเอียดในบางหมวด เช่น การใช้แรงงานหญิง การใช้แรงงานเด็ก และความปลอดภัย  
ในการทำงาน

1. การใช้แรงงานหญิง กฎหมายห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงทำงานอย่างหนึ่ง  
อย่างใด ดังต่อไปนี้

1.1 งานเหมืองแร่ หรืองานก่อสร้างที่ต้องทำได้ดิน ใต้น้ำ ในถ้ำ ในอุโมงค์ หรือ  
ปล่องในภูเขา เว้นแต่ลักษณะของงานไม่เป็นอันตรายหรือร่างกายของลูกจ้างนั้น

1.2 งานที่ต้องทำบนนั่งร้านที่สูงกว่าพื้นดินตั้งแต่ 10 เมตรขึ้นไป

1.3 งานผลิตหรือขนส่งวัสดุระเบิดหรือวัตถุไวไฟ

1.4 งานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างหญิงมีครรภ์ทำงานในระหว่างเวลา 22.00 น. ถึง 06.00 น.ทำงานล่วงเวลา ทำงานในวันหยุด หรือทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้

- (1) งานเกี่ยวกับเครื่องจักรหรือเครื่องยนต์ที่มีความสั่นสะเทือน
- (2) งานขับเคลื่อนหรือผิดไปกับยานพาหนะ
- (3) งานยก แบก หาม หาบ ทูน ลาก หรือเข็นของหนักเกิน 15 กิโลกรัม
- (4) ทำงานในเรือ
- (5) งานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ในกรณีลูกจ้างหญิงมีครรภ์มีใบรับรองแพทย์มาแสดงว่าไม่อาจทำงานในหน้าที่เดิมต่อไปได้ให้นายจ้างเปลี่ยนงานในหน้าที่เดิมที่เป็นการชั่วคราวก่อน และห้ามมิให้นายจ้างเลิกจ้างลูกจ้างหญิงเพราะเหตุมีครรภ์

2. การใช้แรงงานเด็ก ห้ามมิให้นายจ้างจ้างเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี เป็นลูกจ้าง การจ้างเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี ต้องแจ้งต่อพนักงานตรวจแรงงานภายใน 15 วัน จัดทำบันทึกสภาพการจ้างกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเก็บไว้ ณ สถานประกอบกิจการ และแจ้งการสิ้นสุดการจ้างต่อพนักงานตรวจสอบภายใน 7 วัน นับแต่วันที่เด็กออกจากงาน

ให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กมีเวลาพักวันหนึ่งไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมงติดต่อกันหลังจากที่ลูกจ้างทำงานมาแล้วไม่เกิน 4 ชั่วโมง และใน 4 ชั่วโมง นั้นให้มีเวลาพักตามที่นายจ้างกำหนดเพื่อให้เด็กได้มีโอกาสพักผ่อนเปลี่ยนอิริยาบถ

ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างซึ่งเป็นเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปีทำงานในระหว่างเวลา 22.00 น.ถึง 06.00 น. เว้นแต่จะได้รับการอนุญาตเป็นหนังสือจากอธิบดีหรือผู้ซึ่งอธิบดีมอบหมาย ห้ามเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี ทำงานล่วงเวลาหรือทำงานในวันหยุด นายจ้างอาจให้ลูกจ้างอายุต่ำกว่า 18 ปี เป็นผู้แสดงภาพยนตร์ ละคร หรือการแสดงอย่างอื่นที่คล้ายคลึงกัน ทำงานในระหว่างเวลา 22.00 น. ถึง 06.00 น. ทั้งนี้ ให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างเด็กนั้นได้พักผ่อนตามสมควร

ห้ามมิให้จ้างเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี ทำงานต่อไปนี้

- (1) งานหลอม เป่า หล่อ หรือรีดโลหะ
- (2) งานปั๊มโลหะ
- (3) งานเกี่ยวกับความร้อน ความเย็น ความสั่นสะเทือน เสียงและแสงที่มีระดับแตกต่างจากปกติ อันอาจเป็นอันตราย
- (4) งานเกี่ยวกับสารเคมีที่เป็นอันตราย
- (5) งานเกี่ยวกับจุลชีวันเป็นพิษ ซึ่งอาจเป็นเชื้อไวรัส แบคทีเรีย รา หรือเชื้ออื่นที่เป็นอันตราย
- (6) งานเกี่ยวกับวัตถุมีพิษ วัตถุระเบิด หรือวัตถุไวไฟ เว้นแต่ทำงานในสถานบริการน้ำมันเชื้อเพลิง
- (7) งานขับหรือบังคับรถยกหรือปั้นจั่น
- (8) งานใช้เลื่อยเดินด้วยพลังไฟฟ้าหรือเครื่องยนต์
- (9) งานที่ต้องทำไต่ดิน ไต่ฝ้า ไต่ฝ้า ใต้น้ำ ใต้อุโมงค์ หรือปล่องในภูเขา
- (10) งานเกี่ยวกับกัมมันตภาพรังสี
- (11) งานทำความสะอาดเครื่องจักร หรือเครื่องยนต์ ขณะที่เครื่องจักรหรือเครื่องยนต์กำลังทำงาน
- (12) งานที่ต้องทำบนนั่งร้านที่สูงกว่าพื้นดินตั้งแต่ 10 เมตร ขึ้นไป

ห้ามจ้างเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี ทำงานในสถานที่ดังต่อไปนี้

- (1) โรงฆ่าสัตว์
- (2) สถานที่เล่นการพนัน
- (3) สถานที่เดินรำ รำวง หรือรอกเงิง
- (4) สถานที่ที่มีอาหาร สุรา น้ำชา หรือเครื่องดื่มอย่างอื่นจำหน่าย และบริการโดยมีผู้บำเรอสำหรับประณินับตีลูกค้า หรือโดยมีที่สำหรับพักผ่อนหลับนอน หรือมีบริการนวดให้แก่ลูกค้า

ห้ามมิให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างของลูกจ้างเด็กให้แก่บุคคลอื่น และห้ามเรียกหรือรับเงินประกันเพื่อการใด ๆ จากลูกจ้างซึ่งเป็นเด็ก

นายจ้างต้องอนุญาตให้ลูกจ้างเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี มีสิทธิลาเพื่อเข้าประชุม สัมมนา รับการอบรม รับการฝึกหรือลาเพื่อการอื่นซึ่งจัดโดยสถานศึกษา เพื่อพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตและ

การทำงานของลูกจ้างเด็ก และให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้เท่ากับค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลา แต่ 1 ปี ต้องไม่เกิน 30 วัน

ตัวอย่าง งานบรรทุกหรือขนถ่ายสินค้าเรือเดินทะเล

ห้ามจ้างเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี ทำงานในงานบรรทุกหรือขนถ่ายสินค้า เว้นแต่เป็นงานทำความสะอาดหรืองานผูกมัดจัดเรียงอาจจ้างเด็กอายุไม่ต่ำกว่า 16 ปี เข้ามาทำงานได้

ค่าจ้างให้จ่ายตามจำนวนแรงโดยไม่เป็นการเหมาจ่าย และให้นายจ้างมิได้ให้ลูกจ้างหยุดงาน หรือหยุดงานน้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ให้นายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างให้ และต้องจัดอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการและมีปริมาณเพียงพอให้แก่ลูกจ้างที่ทำงาน หากไม่จัดอาหารให้ต้องจ่ายค่าอาหารให้แก่ลูกจ้างคนละไม่น้อยกว่า 1 ใน 5 ของค่าจ้าง 1 แรง ต่อ 1 มื้อและให้นำลูกจ้างออกไปทำงานนอกสถานที่ทำงานปกติ ต้องจัดพาหนะรับส่ง แต่ถ้าไม่มีนายจ้างต้องจ่ายค่าพาหนะเท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็น

นายจ้างต้องจัดให้มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยในการทำงาน และกำหนดมาตรการเพื่อความปลอดภัยในการทำงานตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ทางกฎหมาย และต้องจัดให้ลูกจ้างได้รับการตรวจร่างกายจากแพทย์ปัจจุบันชั้นหนึ่งอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยออกค่าใช้จ่ายให้ แล้วบันทึกผลการตรวจไว้ไม่น้อยกว่า 2 ปี นับแต่วันสิ้นสุดการจ้างของลูกจ้างแต่ละราย

นายจ้างต้องจัดให้มีเอกสารการจ่ายค่าจ้าง ซึ่งมีรายการดังนี้ (1) วันและเวลาทำงาน (2) ผลงานที่ทำได้สำหรับลูกจ้างซึ่งได้รับค่าจ้างตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วย (3) อัตราและจำนวนค่าจ้างที่ลูกจ้างแต่ละคนได้รับ

เมื่อมีการจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้าง นายจ้างต้องจัดให้ลูกจ้างลงลายมือชื่อในเอกสารไว้เป็นหลักฐาน ในกรณีที่นายจ้างโอนเงินเข้าบัญชี เงินฝากในธนาคาร หรือสถาบันการเงินอื่นให้ถือว่าหลักฐานการโอนให้เป็นเอกสารการจ่ายเงินให้ อาจไม่จัดให้ลูกจ้างลงลายมือรับเงินเป็นหลักฐานก็ได้ แล้วเก็บรักษาเอกสารเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้าง ค่าอาหาร ค่าพาหนะไว้ไม่น้อยกว่า 2 ปี นับแต่วันจ่ายเงินดังกล่าว

ขบประมาณทะเล ห้ามนายจ้างรับเด็กอายุต่ำกว่า 16 ปี ทำงานในเรือประมง เว้นแต่เด็กนั้นอายุไม่ต่ำกว่า 15 ปี และบิดาหรือมารดาหรือผู้ปกครองของเด็กนั้นทำงานอยู่ในเรือประมงนั้นด้วยหรือบิดาหรือมารดาหรือผู้ปกครองของเด็กนั้นทำหนังสือยินยอม

นายจ้างจะต้องจัดทำทะเบียนลูกจ้างเป็นภาษาไทยและเก็บไว้ ณ สถานที่

ค่าจ้างและค่าทำงานในวันหยุดให้กำหนดตามเวลาดังนี้ (1) ในกรณีที่มีการคำนวณค่าจ้างเป็นรายเดือน รายวัน รายชั่วโมง หรือเป็นระยะเวลาอย่างอื่นที่ไม่เกิน 1 เดือน หรือตามผลงานโดยคำนวณเป็นหน่วยให้จ่ายเดือนหนึ่งไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง เว้นแต่จะมีการตกลงกันเป็นอย่างอื่นที่เป็นประโยชน์แก่ลูกจ้าง (2) ในกรณีที่มีการคำนวณค่าจ้างนอกจาก (1) ให้จ่ายตามกำหนดเวลาที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกัน (3) ค่าทำงานในวันหยุดให้จ่ายเดือนหนึ่งไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง

ในกรณีที่ลูกจ้างตกค้างอยู่ในต่างประเทศเนื่องจากการทำงานให้แก่ นายจ้าง นายจ้างต้องจ่ายเงินให้ไม่น้อยกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ ของค่าจ้างในส่วนที่คำนวณจ่ายตามระยะเวลาในช่วงที่ลูกจ้างไม่ได้ทำงาน ยกเว้น นายจ้างได้แจ้งเป็นหนังสือต่อหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบภายใน 60 วัน นับแต่วันที่ลูกจ้างต้องไปค้างอยู่ในประเทศ โดยนายจ้างแสดงเจตนาว่าลูกจ้างทั้งหมดกลับภูมิลำเนาของลูกจ้าง และออกค่าใช้จ่ายในการเดินทางกลับ

นายจ้างต้องจัดการหรือออกค่าใช้จ่ายในการเดินทางกลับภูมิลำเนาของลูกจ้างในกรณีดังต่อไปนี้ (1) เรืออัปปาง หรือไม่อาจใช้การได้โดยสิ้นเชิง (2) ลูกจ้างประสบอันตราย หรือเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน (3) นายจ้างบอกเลิกสัญญาก่อนครบกำหนดอายุสัญญา หรือเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในสัญญาจ้าง โดยลูกจ้างไม่ยินยอม (4) สัญญาจ้างครบกำหนดในระหว่างเวลาที่ลูกจ้างทำงานอยู่ในที่อื่นอันไม่ใช่สถานที่ทำสัญญาจ้าง

3. ความปลอดภัยในการทำงาน กฎหมายคุ้มครองแรงงานได้กำหนดมาตรฐานด้านความปลอดภัยในการทำงานประเภทต่าง ๆ เพื่อให้ลูกจ้างมีความปลอดภัยในการทำงาน ได้แก่ งานก่อสร้าง งานเครื่องจักร งานไฟฟ้า งานสารเคมี ภาวะแวดล้อมของการทำงาน งานที่ต้องทำได้ดิน งานเชื่อมโลหะ งานเกี่ยวกับกัมมันตภาพรังสี งานขนส่งวัตถุอันตราย งานที่ต้องทำเกี่ยวกับความเย็นจัดและร้อนจัดอันอาจเป็นอันตราย งานที่เป็นอันตรายจากเสียงแสง งานเกี่ยวกับจูลชิวันเป็นพิษซึ่งอาจเป็นเชื้อไวรัส แบคทีเรีย รา หรือเชื้ออื่น

นอกจากนี้รัฐยังมีข้อกำหนดให้นายจ้างที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 20 คนขึ้นไป จัดให้มีข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร

## พระราชบัญญัติเงินทดแทน

พระราชบัญญัติเงินทดแทน เป็นบทบัญญัติที่เกี่ยวกับการคุ้มครองลูกจ้าง ผู้ที่อยู่ในอุปการะของลูกจ้าง โดยการกำหนดให้นายจ้างจ่ายเงินสมทบให้แก่บุคคลดังกล่าว เมื่อลูกจ้างได้รับอันตรายหรือเจ็บป่วยหรือตายอันมีเหตุมาจากการทำงานให้นายจ้าง และกำหนดให้มีกองทุนเงินทดแทนขึ้นเพื่อให้จัดเก็บเงินสมทบเข้ากองทุนดังกล่าวเป็นหลักประกันในการจ่ายเงินทดแทนให้นายจ้าง หรือผู้ที่อยู่ในความอุปการะของลูกจ้างแทนนายจ้าง

พ.ร.บ. ฉบับนี้กำหนดหน้าที่ของนายจ้างว่าเมื่อลูกจ้างว่าเมื่อลูกจ้างประสบอันตรายก็ดี หรือเจ็บป่วยก็ดี นายจ้างจะต้องริบจัดให้ลูกจ้างได้รับการรักษาพยาบาลทันทีตามความเหมาะสมแก่การประสบอันตราย หรือเจ็บป่วยนั้น กล่าวคือ ถ้าอันตรายหรือเจ็บป่วยนั้นมีความจำเป็นต้องได้รับการรักษาพยาบาลประเภทใด ก็ต้องให้ลูกจ้างได้รับการรักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลที่มีความสามารถในการรักษาพยาบาลประเภทนั้นด้วย มิใช่ลูกจ้างได้รับบาดเจ็บเป็นอันตรายมากต้องผ่าตัดใหญ่แล้วไปส่งคลินิกเล็ก ๆ ซึ่งไม่มีความสามารถในการผ่าตัดใหญ่ ย่อมถือว่านายจ้างทำไม่ถูกต้องตามหน้าที่บัญญัติไว้ ในบางครั้งเมื่อลูกจ้างประสบอันตราย หรือเจ็บป่วยแล้วลูกจ้างไม่สามารถกลับไปทำงานในหน้าที่เดิมได้ เนื่องจากสูญเสียอวัยวะบางส่วนของร่างกาย และจำเป็นที่จะต้องได้รับการฟื้นฟูสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อการประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยได้หมดสิ้นไป นายจ้างมีหน้าที่ต้องรับภาระในการจ่ายค่าฟื้นฟูสมรรถภาพในการทำงานของลูกจ้างตามที่กระทรวงกำหนดรายละเอียดไว้ เป็นเรื่อง ๆ แต่ถ้าปรากฏว่าลูกจ้างที่ประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยถึงแก่ความตาย หรือสูญเสียไป นายจ้างต้องจ่ายค่าทำศพเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศพของลูกจ้างตามประเพณีทางศาสนาของลูกจ้าง หรือตามประเพณีแห่งท้องถิ่นโดยในระยะเวลา 72 ชั่วโมงแรกนับแต่ลูกจ้างถึงแก่ความตาย นายจ้างจัดการศพลูกจ้างไปพลาญก่อน เช่น จัดการเคลื่อนย้ายศพจากที่ลูกจ้างตายไปวัดหรือไปสุสาน จัดการทำโลงศพมาเก็บศพ เป็นต้น ซึ่งในระยะนั้นนายจ้างจ่ายค่าทำศพไม่เกิน 1 ใน 3 ของจำนวนค่าทำศพทั้งหมด ต่อมาหลังจากครบ 72 ชั่วโมงแรก นายจ้างต้องจัดการศพของลูกจ้างไปตามประเพณีทางศาสนาของลูกจ้างผู้ตายหรือตามประเพณีของท้องถิ่น ระยะนั้นนายจ้างจ่ายค่าทำศพส่วนที่เหลือได้ทั้งหมด

จำนวนค่าทำศพเท่ากับ 100 เท่า ของอัตราสูงสุดของค่าจ้างขั้นต่ำรายวันตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน ตัวอย่าง ถ้าในปัจจุบันค่าจ้างขั้นต่ำรายวันสูงสุดคือ วันละ 145 บาท เพราะฉะนั้น ถ้าลูกจ้างประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย หรือถึงแก่ความตาย หรือสูญหายไป ผู้จัดการทำศพของลูกจ้างก็จะได้อำนาจทำศพเป็นเงินทั้งสิ้น 14,500 บาท

# สรุปการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

## (Summary of Human Resource Management)

ผู้บริหารทุกคนรวมถึงผู้ตรวจการกำกับดูแลในทุกๆ ส่วนภายในองค์กรมีหน้าที่ในความรับผิดชอบถึงประสิทธิภาพความสำเร็จเป้าหมายของหน่วยงาน โดยเฉพาะการใช้ทรัพยากรทั้งหมดซึ่งต้องมีอย่างพร้อมเพียงและพร้อมใช้ เพราะฉะนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลจะต้องบูรณาการผสมผสานการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา นั่นเอง ดังเช่น ผู้อำนวยการโรงพยาบาล พยาบาลหัวหน้าตึก ผู้ช่วยผู้จัดการร้านขายปลีก ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมศาสตร์ หรือแม้แต่ประธานองค์กรที่ดำเนินงานไม่หวังผลกำไร ต่างก็ต้องดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยกันทั้งนั้น

นอกจากนั้น การทำงานร่วมกันของบุคคลซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารอื่นๆ บ้างก็ต้องพบกับภาวะวิกฤติ บ้างก็ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งในบริหารงาน จะต้องมีการเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งสองฝ่ายในนี้หมายถึงผู้บริหารในหน่วยที่ทำหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารงานทั่วไป ในองค์กรจะต้องพูดคุยปรึกษาหารือข้อขัดข้อง นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาที่ยุ่งยากต้องการการตัดสินใจร่วมกัน ควรมีสายสัมพันธ์กันอย่างดียิ่ง ดังนั้นอย่าปิดกั้นการประสานงานกันโดยเด็ดขาด เพราะเท่ากับท่านนั้นได้เสียโอกาสอันมีค่ายิ่งต่อการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร ซึ่งจะมีผลดีในการบริหารจัดการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างยิ่ง

แต่ง / แปล / เรียบเรียงโดย

พ.อ.หญิง ดร.วาทิต ศรีวันทา D.B.A.