



TIH 1204

การจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ในอุตสาหกรรมบริการ

---

อาจารย์เบญจพร แย้มจำเมือง



การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มี  
ความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารจัดการ  
ทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กร นั่นคือบุคคล  
ที่ทำงานทั้งกรณีทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียว  
เพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใดๆ กลยุทธ์ใน  
การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่าง  
รวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการ  
พัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจ  
หลากหลายประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่  
ทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่ง  
ขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้น จะมากขึ้นอยู่กับ  
ขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากร  
มนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใด การจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบ  
ปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งใน  
ภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

# “การจัดการทรัพยากรมนุษย์”



Lawrence Apply คือ การวางแผนและการกำหนด  
กระบวนการเกี่ยวกับบุคคลในการศึกษาวิจัยและพัฒนา  
นโยบายและเทคนิค ความสามารถของบุคคล

Dale S. Beach คือ การวางนโยบาย การกำหนด  
แผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนด  
ค่าตอบแทน อัตราค่าจ้าง สร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ สร้าง  
มนุษยสัมพันธ์

Felix A.Nigro คือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้  
คนเก่า



ปัจจุบันการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อองค์กรต่างๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชน หรือแม้กระทั่งในหน่วยงานภาครัฐการเอง เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า **ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ "คุณภาพของคน" ในองค์กรนั้นๆ**



ก่อนที่องค์กรต่างๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น บุคคลเคยถูกมองเห็นว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิต หรือให้ความสำคัญเป็นแค่แรงงานหรือกำลังคน แต่ในปัจจุบันบุคคลได้รับการนิยามใหม่พัฒนาความสำคัญเป็น "ทรัพยากรมนุษย์" ส่วนแผนกหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรก็กำลังเปลี่ยนแปลงบทบาทจาก "งานบริหารบุคคลและธุรการ" ไปเป็น "การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์" ซึ่งเปลี่ยนจากการจัดการเฉพาะหน้า ไปเป็นการใช้กลยุทธ์เข้ารูปอย่างเต็มตัวและต่อเนื่องไปในระยะยาว





ปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ แพร่หลาย  
อย่างมากใน สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ภาคปฏิบัติ (HR Practice) อย่างไรก็ตามเรื่องราวต่างๆ  
เหล่านี้ย่อมมีฐานความคิดทางวิชาการเกื้อหนุนอยู่  
เบื้องหลัง การจะเข้าใจเรื่องเหล่านี้อย่างถ่องแท้ จึง  
จำเป็นต้องเข้าใจหลักทางความคิดด้วย จากการ  
ทบทวนเอกสารทางวิชาที่เกี่ยวข้อง กับการบริหาร  
จัดการทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้น พบว่ามีการพัฒนา  
ตัวแบบ เกี่ยวกับเรื่องนี้จากนักคิดนักวิจัยใน 2 กลุ่ม  
**ประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศ**  
**สหรัฐอเมริกาและกลุ่มนักคิดใน สหราชอาณาจักร**  
**โดยสามารถจำแนกกลุ่มทางความคิดได้ดังนี้**



## กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่ม  
ฮาร์วาร์ด (The Harvard model) หรือเรียกว่ากลุ่ม  
แนวคิดแบบ "มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ"  
(Developmental humanism)

ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนัก  
มิชิแกน (The Michigan School) หรือเรียกอีกนาม  
หนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ "บริหารจัดการนิยม"  
(Managerialism)

# ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด

(The Harvard model)



เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด "มนุษยสัมพันธ์" ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด กล่าวโดยสรุปสำหรับแนวคิดของสำนักนี้แล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์การเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์การ อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น



# ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์สำนักมิชิแกน

(The Michigan School)



เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากมุมมองของฝ่ายจัดการ ธรรมชาติของฝ่ายจัดการคือ การให้ความสำคัญอันดับแรกที่ **ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ** โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือ ในการที่จะทำให้บรรลุ สู่เป้าหมายเช่นนั้นขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวความคิด การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักคิดนี้ว่า เป็นพวก "อรรถประโยชน์-กลไกนิยม" (Utilitarian-instrumentalism) คือ มองผลประโยชน์หรือผลประโยชน์ขององค์กรเป็น **หลัก** โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประโยชน์ที่เป็นเลิศ

## กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

- กลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (soft)
- กลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (hard)



# กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร



สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (soft) คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่ *คน* มากกว่าการ *บริหารจัดการ* โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็น *ทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง* ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมอง

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะต้องช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งหมดของ

ทรัพยากรมนุษย์ออกมา การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวนี้ จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจ

ใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกถึงการ มีพันธกิจผูกพัน (commitment) เกี่ยวข้อง

(involvement) และการมีส่วนร่วม (participation) ให้เกิดขึ้นในหมู่มวลพนักงาน



สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (hard) ก็คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่เรื่องของ **การบริหารจัดการ** มากกว่าเรื่องของ**คน** ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นภาระงานด้านหนึ่งที่องค์กรจะสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพก็คือ ต้องมีการ**บูรณาการ** (integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

# มิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์



1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารสายงานด้านต่าง ๆ จะต้องรับผิดชอบ



3. เรื่องของ**แรงงานสัมพันธ์** ที่เคยเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงาน **จะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์** ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนในองค์กรเปลี่ยนจากแบบ "กลุ่มนิยม" (collectivism) ไปเป็น "**ปัจเจกนิยม(individualism)**"
4. แนวคิดเรื่องของการสร้าง**ความมีพันธกิจผูกพัน** ทำให้**พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร** การ**คิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม** ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ๆ เช่น เป็นผู้**เื้ออำนวยการ** เพิ่มบทบาทอำนาจ และ **สร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร**



# ความสำคัญของการจัดการทรัพยากร มนุษย์



1. ช่วยให้ผู้คนที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน
2. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

# การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยึดหลักสำคัญ

## 2 ระบบ



1. ระบบอุปถัมภ์

2. ระบบคุณธรรม



## ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)



- ระบบเน่าเสีย (Spoil System) / ระบบเครือญาติ (Nepotism) / ระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism)
- มีรากฐานมาจากจีนโบราณ ผ่านระบบสืบสายโลหิต , ระบบแลกเปลี่ยน, ระบบชอบพอเป็นพิเศษ
- อังกฤษ ใช้ผ่านระบบข้าราชการบริพารของกษัตริย์
- สหรัฐอเมริกา เดิมใช้ตามอังกฤษ ต่อมาเป็น การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการฝ่ายพลเรือน โดยยึดระบบคุณธรรม



- ประเทศไทย มีมาตั้งแต่สุโขทัย พ่อปกครองลูก กษัตริย์ เป็นเสมือนพ่อ ข้าราชการเปรียบเสมือนคนในครอบครัว
- สมัยรัชกาลที่ 5 เปลี่ยนแปลงมาก ต้องการผู้มีความรู้ สมัยใหม่ การคัดคนจึงมุ่งเน้นผู้มีความรู้ความสามารถ “...มีพระราชประสงค์จะใคร่ได้ข้าราชการซึ่งสมควรจะรับราชการในเวลานี้อีกมาก ด้วยราชการทั้งปวงมีมากกว่าตัวผู้ที่จะทำ ถึงแม้ว่ามีตระกูลดี ตระกูลไม่ดี ถ้ามีสติปัญญา มีวิชาความรู้สมควรแล้ว ก็จะทำนองชุบเลี้ยงให้รับราชการทั่วหน้า ไม่เลือกว่าเจ้าขุนฤาษณ์ ฤาษณ์พลเรือน พวกใด พวกหนึ่งเลย”
- สมัยรัชกาลที่ 7 ตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรก พ.ศ.2471 โดยยึดหลักระบบคุณธรรม ผ่านการสอบเข้า
- แม้ว่าจะระบบอุปถัมภ์จะสื่อในทางไม่ดีมากกว่า แต่บางประเทศก็ยังจำเป็นต้องใช้ควบคู่กันไป เช่น ตำแหน่งทางการเมือง งานราชการลับ งานที่ต้องการความไว้วางใจสูง

# ระบบคุณธรรม (Merit System)



- ระบบคุณความดี / ระบบความรู้ความสามารถ / การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานโดยใช้การสอบ โดยไม่คำนึงถึงการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว
- ระบบนี้เกิดจากความอยากจัดข้อบกพร่องของระบบอุปถัมภ์
- จีนโบราณ สมัยราชวงศ์น่านเจ้า นำมาใช้ครั้งแรก โดยมีขงจื้อเป็นผู้สนับสนุนแนวคิด : เน้นหลักความสามารถ ซื่อสัตย์ เสียสละ
- จีนมีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนเป็นประเทศแรก
- อังกฤษ และ สหรัฐอเมริกา เพ็ญนำระบบคุณธรรมมาใช้ช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19
- ประเทศไทย เริ่มมีพื้นฐานจากสมัยรัชกาลที่ 5 แต่มาใช้จริงสมัยรัชกาลที่ 7

# ระบบคุณธรรมยึดหลักสำคัญ 4 ประการ



1. **หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity)**  
คือ การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงาน โดยไม่มี  
ฐานะ เพศ ผิว ศาสนา มาเกี่ยว ยึดหลัก “งานเท่ากัน เงิน  
เท่ากัน” (Equal Pay for Equal Work)

2. **หลักความสามารถ (Competence)**  
คือ การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักในการ  
เลือกสรรคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on  
the right job)

3. **หลักความมั่นคง (Security on Tenure)**  
คือ หลักประกันในการทำงาน ตามกฎหมาย ที่มีให้ถูกกลั่น  
แกล้ง หรือออกจากงานโดยไม่มีคามผิด ทั้งนี้ เพื่อกำลังใจ  
ในการทำงาน

4. **หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political  
Neutrality)**  
เน้นให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ปราศจากการ  
แทรกแซงทางการเมือง



# เปรียบเทียบวัตถุประสงค์ขององค์กรกับตัวบุคคล



วัตถุประสงค์ขององค์กร	วัตถุประสงค์ของพนักงาน
1. ต้องการเสียค่าใช้จ่ายน้อย	1. ได้รับการยอมรับ
2. ได้รับผลผลิตสูงสุด	2. ได้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและก้าวหน้า
3. หาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ผลผลิตสูงสุด	3. มีหลักประกันทางเศรษฐกิจ
4. ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร	4. มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงาน
5. มีบุคลากรที่ซื่อสัตย์จงรักภักดี	5. มีความปลอดภัยในการทำงาน
6. พนักงานมีขวัญ กำลังใจในระดับสูง	6. ได้รับค่าจ้างเป็นที่พอใจ
7. มีพนักงานที่มีความสามารถ	7. มีผู้นำที่มีความสามารถและยุติธรรม



benjaporn.ya@ssru.ac.th



CHM

College of Hospitality  
Industry Management

T I H M

Tourism Industry and Hospitality Management

SUAN SUNANDHA RAJABHAT UNIVERSITY