

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสังคมตะวันตก

รองศาสตราจารย์บุญเดิม พันรอบ

ทวีปยุโรปมีบทบาทสำคัญด้านการวางรากฐานการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ในโลกตะวันตก ทวีปยุโรปแม้ว่าจะมีขนาดเล็กแต่ก็ประกอบด้วยชาติที่ร่ำรวยค้า

เศรษฐกิจและวัฒนธรรม มีความหลากหลายด้านรูปพรรณ
สัณฐาน ภูมิศาสตร์ ประชากร สถาปัตยกรรม อาหาร ภาษา
มีสถาบันสังคมหลากหลาย ประกอบด้วยปรัชญา กฎหมาย
และความแตกต่างด้านแนวความคิดทางสังคมในยุโรป แม้ว่า
จะมีความแตกต่างดังกล่าวสังคมยุโรปมีความใกล้ชิดทาง

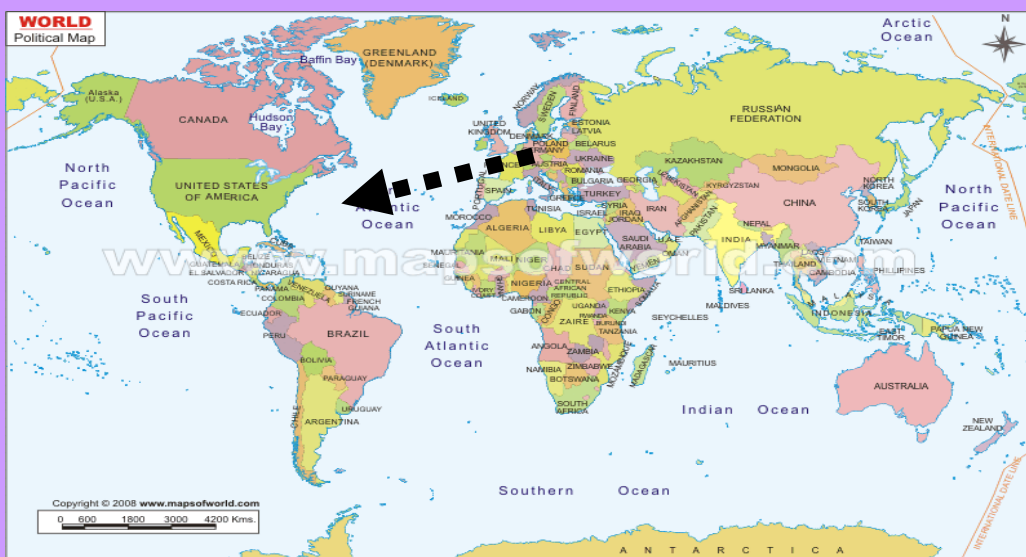
กายภาพตลอดระยะเวลายาวนาน แม้ว่าจะมีความขัดแย้ง
ระหว่างสังคมแต่ก็สามารถเอาชนะปัญหาอุปสรรคร่วมกัน
สร้างสังคมวัฒนธรรมแบบยุโรปอย่างยิ่งใหญ่ภายในสังคม
โลกาภิวัตน์ สามารถดำรงความเป็นสังคมวัฒนธรรมยุโรป
ด้วยความร่วมมือทางเศรษฐกิจ การผลิตสินค้าและบริการ
สามารถสร้างระบบสาธารณูปโภคภายใต้ความร่วมมือของ
ชนชาติยุโรป

ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของยุโรปทางด้านทิศตะวันออก ติดต่อกับเอเชียเรียกว่ายูเรเชีย(Eurasia) แถบเทือกเขาอูราล ทิศเหนือบริเวณ สแกนดิเนเวียขั้วโลกเหนือเขตอาร์กติก มี เกาะต่าง ๆ เรียงรายไปถึงทิศตะวันตกจดมหาสมุทรแอตแลนติก ทิศใต้จดทะเลเมดิเตอร์เรเนียน ทวีปยุโรปมีความเป็นเอกภาพด้านการเมืองแม้ว่าจะผ่านสงครามโลกมาถึงสองครั้ง การรวมกลุ่มเป็นกลุ่มยุโรปทำให้ยุโรปมีเอกภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นโดยเฉพาะกฎบัตรด้านสังคมของสหภาพยุโรป(European Union Social Charter) ซึ่งเป็นกฎบัตรด้านสิทธิพื้นฐานทางสังคม (Fundamental Social Rights) หรือกฎบัตรทางสังคม ประเทศในยุโรป ยกเว้นอังกฤษได้ลงนามในเดือนธันวาคม ค.ศ. 1989 และ รัฐบาลอังกฤษโดยพรรคกรรมกรเป็นรัฐบาลได้ลงนามในปี ค.ศ. 1997 เน้นเสรีภาพด้านการเคลื่อนไหว การจ้างงานและรายได้ การปรับปรุงเงื่อนไขด้านการดำรงชีวิตและการปฏิบัติงาน การคุ้มครองทางสังคม เสรีภาพด้านการคบค้าสมาคม ด้านการฝึกอบรม การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันทั้งเพศชายและเพศหญิง การได้รับสารสนเทศข่าวสาร การให้คำปรึกษา และการเข้าร่วมกิจกรรมของบุคลากร การ

คุ้มครองด้านสุขภาพ การคุ้มครองเด็กและผู้ใหญ่ การ
คุ้มครองผู้สูงอายุและการคุ้มครองคนพิการไว้ความสามารถ
กฎบัตรนี้สนับสนุนและเป็นพื้นฐานการจัดการทรัพยากร
มนุษย์ในยุโรป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุโรปได้รับอิทธิพลจาก
แนวความคิดของกรีกผ่านอาณาจักรโรมันและศาสนาคริสต์
นิกายโรมันแคทอลิกในยุโรปใต้ ปัจจุบันคือประเทศอิตาลีซึ่งเป็น
ในกลุ่มประเทศ G 7 ศาสนาคริสต์นิกายโรมันแคทอลิกได้
เผยแพร่เข้าไปมีบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน
อเมริกาใต้ ส่วนศาสนาคริสต์นิกายโปรเตสแตนต์ที่เกิดที่
เยอรมันซึ่งเป็นหนึ่งในประเทศกลุ่ม G7 ได้มีอิทธิพลสำหรับ
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุโรปเหนือซึ่งเป็นที่ตั้งของ
ประเทศฝรั่งเศส และอังกฤษสมาชิกกลุ่ม G7 ด้วย อเมริกา
เหนือและออสเตรเลีย ประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกาเป็น
สมาชิกกลุ่มประเทศ G7 ด้วยแสดงให้เห็นอิทธิพลของการ
จัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุโรปและภูมิภาคอื่นของโลก

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอารยธรรมตะวันตก



กฎบัตรสหภาพสังคมยุโรป

1.เสรีภาพด้านการเคลื่อนไหว

2.การทำงานและรายได้

3.ปรับปรุงเงื่อนไขด้านการ
ดำรงชีวิตและการปฏิบัติงาน

4.การคุ้มครองทางสังคม

5.เสรีภาพด้านการคบค้าสมาคม

6.การฝึกอบรมวิชาชีพ

7.ผู้ชายและผู้หญิง ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน

8.สารสนเทศ การให้คำปรึกษาและ
การมีส่วนร่วมของทรัพยากรมนุษย์

9.การคุ้มครองด้านสุขภาพ

10.การคุ้มครองเด็กและผู้ใหญ่

11.การคุ้มครองผู้สูงอายุ

12.การคุ้มครองผู้พิการ

1.การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเยอรมัน Protection



ประเทศเยอรมันมีประชากร 81,802,000 ล้านคนใน วันที่ 31 ธันวาคม ปี ค.ศ. 2009 เศรษฐกิจประกอบด้วยภาค เกษตรกรรม 0.8% ภาคอุตสาหกรรม 27.9% ภาคบริการ 71.3% ในปี ค.ศ.2010 มีแรงงาน 43.51 ล้านคน ในปี ค.ศ 2009 เป็นแรงงานภาคเกษตรกรรม 2.4% อุตสาหกรรม 29.7% ภาคบริการ 67.8% ในปี ค.ศ.2005 มีอัตราการว่างงานร้อยละ 6.1ในเดือน เมษายน ค.ศ. 2011



แมกซ์ เวเบอร์ (Maximilian Carl Emil Weber 1864 – 1920) เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ไว้ในผลงานชื่อระบบราชการ (Bureaucracy) ระบบราชการหมายถึงระบบการทำงานของบุคคลที่ทำงานประจำในสำนักงานโดยได้รับเงินเดือนเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน มีหลักการที่สำคัญคือ

1. สำนักงานบริหารจัดการเป็นสายบังคับบัญชา (Administrative offices are organized hierarchically.)
แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับบนเป็นรูปพีระมิด การจัดสายบังคับบัญชาแบบ

พิธีมิตทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน (Red tape) เนื่องจากจะต้องเสนอให้ผู้รับผิดชอบระดับสูงตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการโดยไม่มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้หน่วยงานระดับรองตัดสินใจแทน

2.กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่แต่ละสำนักงาน (Each offices has its own area of competence.) แต่ละหน่วยงานจะมีอำนาจหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ตามความสามารถ ความรับผิดชอบแสดงเขตอำนาจหน้าที่ แสดงการแบ่งเขตอำนาจอย่างชัดเจนไม่มีการก้าวล่วง หรือทำงานซ้ำซ้อนกัน

3.บุคลากรที่เป็นข้าราชการพลเรือนต้องได้จากการแต่งตั้ง ไม่ใช่เลือกตั้ง โดยเน้นคุณสมบัติพื้นฐานด้านเทคนิค ตัดสินจากประกาศนียบัตร หรือการทดสอบ(Civil servants are appointed, not elected, on the basis of technical qualifications as determined by diplomas or examinations) แสดงความระบบคุณธรรม (Merit System) ที่มีความโปร่งใสไม่มีการใช้ระบบอุปถัมภ์(Spoiled System) ให้หน่วยงานทางวิชาการกำหนดตัดสินความสามารถของทรัพยากรมนุษย์

4. ข้าราชการพลเรือนได้รับเงินเดือนตามตำแหน่ง
(Civil servants received fixed salaries according to rank)

5.การปฏิบัติงานเป็นงานอาชีพและเป็นการจ้างงานที่เป็นข้าราชการพลเรือนอย่างเดียว (The job is a career and the sole employment of the civil servant)

6. ข้าราชการไม่ใช่เป็นเจ้าของสำนักงาน (The official does not own his or her office)

7.ต้องมีการควบคุมและมีวินัยสำหรับข้าราชการ(The official is subject to control and discipline

8.การเลื่อนตำแหน่งตั้งอยู่บนพื้นฐานการตัดสินใจของผู้ที่อยู่ในสายบังคับบัญชาระดับสูง (Promotion is based on superiors' judgement.)

แมกซ์ เวเบอร์ได้แบ่งพฤติกรรมของมนุษย์ออกเป็น
พฤติกรรมสังคม 4 ประเภท คือ

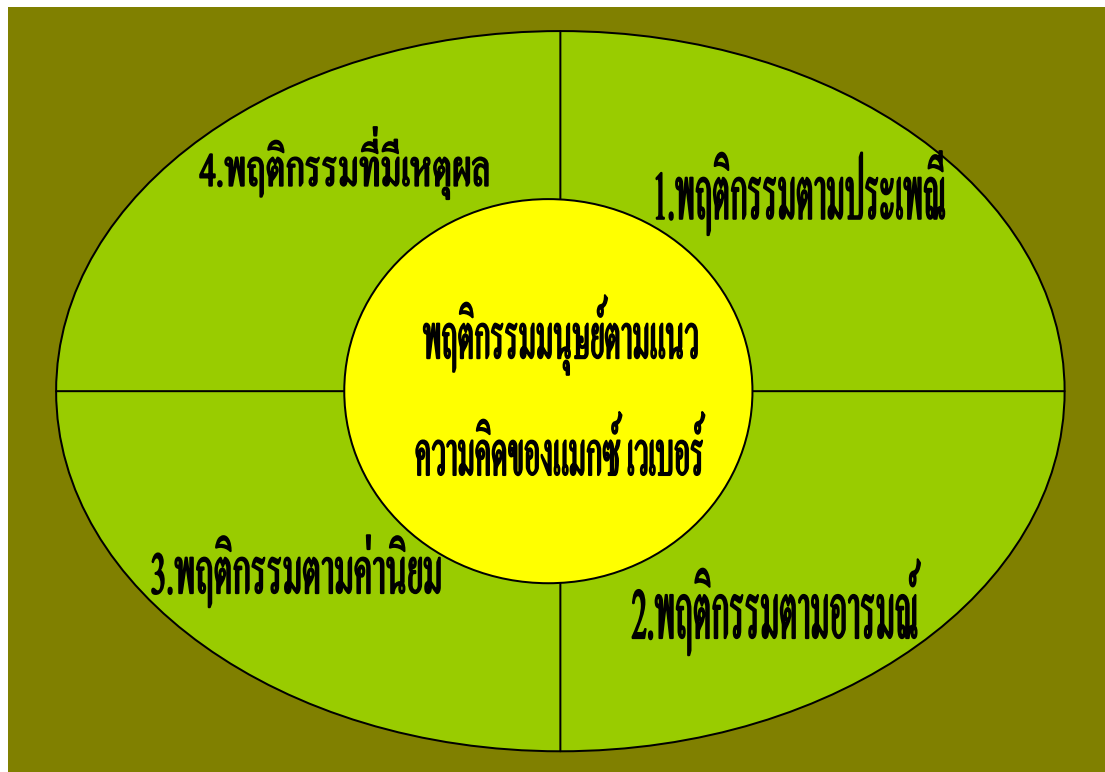
1.พฤติกรรมตามประเพณี(Tradition) ในสังคมชนบท
เป็นชุมชนที่สมาชิกในชุมชนกำหนดการกระทำทางสังคม
เป็นพฤติกรรมตามนิสัย ประเพณีกำหนดพฤติกรรมบุคคลใน
ชุมชน

2. พฤติกรรมตามอารมณ์(Emotion)ในสังคมชนเมือง

อารมณ์กำหนดการกระทำของสมาชิกในสังคม เป็น
พฤติกรรมตามอารมณ์

3. พฤติกรรมตามจริยธรรมหรือค่านิยม (Value) ใน
สังคมชนเมือง สมาชิกมีพฤติกรรมที่เกิดจากเหตุผล
ค่านิยมสูงสุด บุคคลมีการกระทำทางสังคมตามจริยธรรม
หรือค่านิยมในชุมชน

4. พฤติกรรมที่เกิดจากเหตุผล (Ration) ในสังคมเมือง
ชุมชนกำหนดเหตุผลขึ้นเป็นระบบตามเป้าหมายระดับต่าง ๆ
เมื่อเป้าหมาย วิธีการและผลที่ได้รับมีเหตุผล จึงนำไปซึ่ง
น้ำหนัก และให้คุณค่า พฤติกรรมที่มีเหตุผลเป็นพฤติกรรมที่
เหมาะสมที่สุดสำหรับบุคลากรในองค์การ เพราะสามารถ
ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์การ



แมกซ์ เวเบอร์เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์ต้องมีพฤติกรรมที่มีเหตุผล ระบบราชการที่ใช้กฎระเบียบควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรทำงานเป็นจำนวนมากจะทำให้องค์การอยู่รอด

เปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารใน หน่วยงานผลิตในอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศส

ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ต่ำ	กลาง	สูง
1.ความสูงของสายบังคับบัญชา	เยอรมัน	อังกฤษ	ฝรั่งเศส
2.ความแตกต่างตำแหน่งหน้าที่	เยอรมัน	อังกฤษ	ฝรั่งเศส
3.การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานบริหาร	เยอรมัน	อังกฤษ	ฝรั่งเศส
4.ช่วงการควบคุมการนิเทศงาน	เยอรมัน	อังกฤษ	ฝรั่งเศส
5.การบริหารและบุคลากร/คนงานพาณิชยกรรม	เยอรมัน	อังกฤษ	ฝรั่งเศส
6.อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งงาน/คนงาน	อังกฤษ	เยอรมัน	ฝรั่งเศส
7.อำนาจหน้าที่ตำแหน่งงาน/ผู้ปฏิบัติการบริหาร	อังกฤษ	ฝรั่งเศส	เยอรมัน

โครงสร้างการบริหารในหน่วยงานผลิตที่มีขนาด
องค์กร เทคโนโลยีและปัจจัยอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน
เปรียบเทียบใน 3 ประเทศคือ ฝรั่งเศส อังกฤษและเยอรมัน

เพื่ออธิบายรูปแบบองค์การ เยอรมันมีการออกแบบโครงสร้างแบบง่าย ๆ สายบังคับบัญชาเข้มแข็งแต่กระจายอำนาจ มีแนวโน้มที่จะควบคุมการเจริญเติบโตและองค์ประกอบต่าง ๆ แยกออกจากการผลิตและสายบังคับบัญชาอำนาจหน้าที่

หน่วยงานในฝรั่งเศสมีแนวโน้มจะจัดสายบังคับบัญชาสูงในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานขนาดใหญ่ มีตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการจัดการและผู้นิเทศงาน บริษัทในอังกฤษมีแนวโน้มจัดองค์ประกอบระดับกลาง ยกเว้นหน่วยงานที่มีขนาดเล็กจะเน้นการจัดการแยกตามอำนาจหน้าที่ เปรียบเทียบด้านการควบคุมบุคลากร การควบคุมด้านการจัดการ ระบบการจ่ายเงิน แรงงานสัมพันธ์ด้านอุตสาหกรรม การปฏิบัติงานวิชาชีพ นโยบายทรัพยากรมนุษย์ ศักยภาพการทำงานที่จำเป็น การศึกษาวิชาชีพและการฝึกอบรม บริษัทของเยอรมันเน้นการฝึกอบรมวิชาชีพสำหรับบุคลากรและตำแหน่งต่าง ๆ มีพัฒนาการต่อเนื่องด้านคุณสมบัติของตำแหน่งงานแตกต่างกันในแนวคิด มีการสร้างหลักสูตรสำหรับการปฏิบัติงานพื้นฐานเฉพาะ เสถียรภาพและความอิสระของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไขที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย

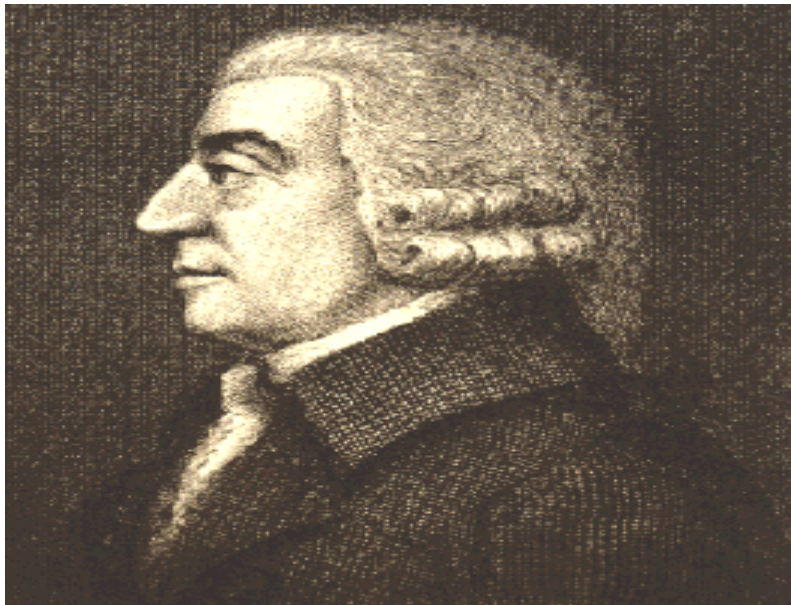
บริษัทของฝรั่งเศสเน้นการเรียนรู้จาก

ความก้าวหน้าของสายบังคับบัญชา ความแตกต่างด้าน
 คุณสมบัติและการปฏิบัติงานวิชาชีพ การเลื่อนตำแหน่ง
 สูงขึ้นและเข้มงวดด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน เน้น
 การรวบอำนาจและความซับซ้อนในหน่วยงาน บริษัทของ
 อังกฤษเน้นเอกลักษณ์ของแต่ละบริษัท ตามความแตกต่าง
 ด้านจำนวนตำแหน่งงาน การปฏิบัติงานแต่ละอาชีพและ
 คุณสมบัติที่แตกต่างระหว่างบุคลากรที่รวมเป็นการจัดการ
 ทั่วไป สามารถสรุปได้ว่าบริษัทในเยอรมันเน้นความเป็น
 อิสระในการปฏิบัติงานตามวิชาชีพ บุคลากรในบริษัทของ
 อังกฤษเน้นการแข่งขันของบุคลากรและสิทธิพิเศษของกลุ่ม
 เน้นการประนีประนอมระหว่างผลประโยชน์แตกต่างกัน
 บริษัทของฝรั่งเศสเน้นรายละเอียดและความซับซ้อน อาจไม่
 มีความเท่าเทียมกันด้านการเลื่อนตำแหน่ง และอาจมีระบบ
 อุปถัมภ์สนับสนุน

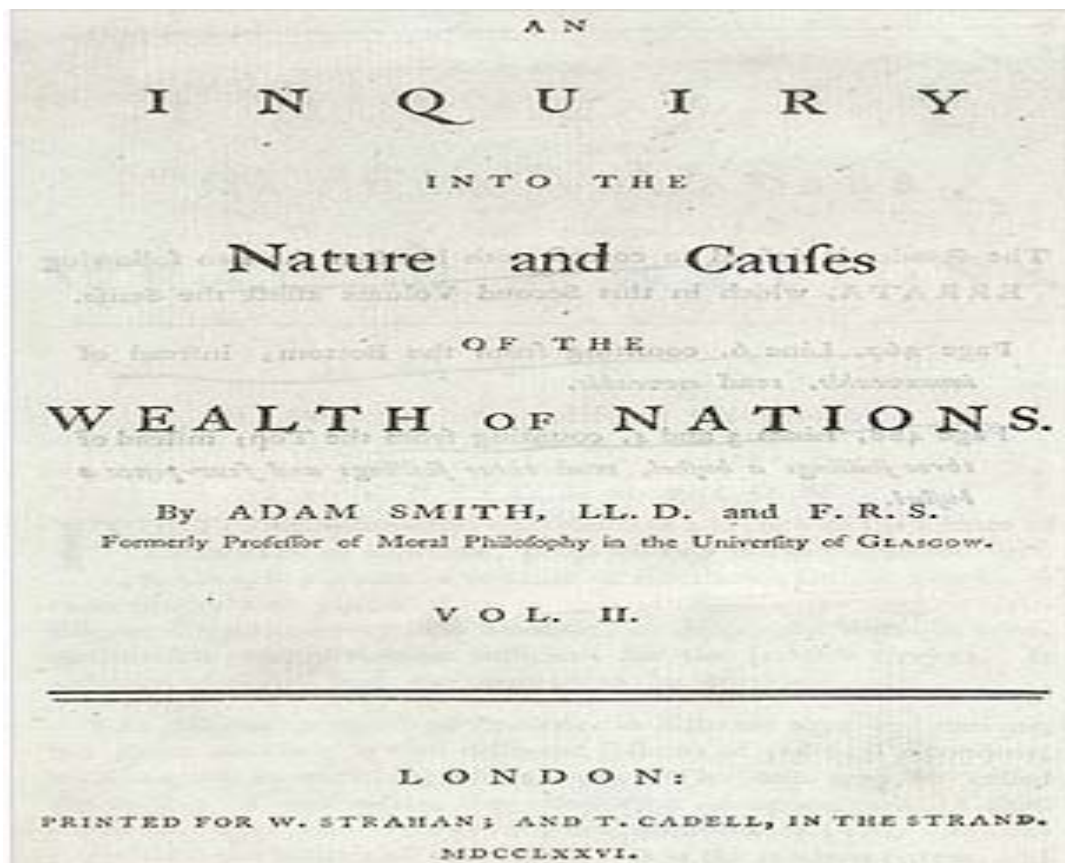
2.การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอังกฤษ

ในปี ค.ศ. 2010 มีประชากร 62,008,048 ล้านคน มี
 แรงงาน 31.45 ล้านคน ในปี ค.ศ.2010 แบ่งเป็นแรงงานภาค

เกษตร 1.4% ภาคอุตสาหกรรม 18.2% ภาคบริการ 80.4%
ในปี ค.ศ.2006 มีอัตราการว่างงาน 7.6% ในเดือนมิถุนายน ปี
ค.ศ.



อดัม สมิธ 1723-1790 Adam Smith *The Wealth of Nations* (1776)



แนวความคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์จากผลงานของอดัม สมิธ(1723 -1790) ในผลงานชื่อ the Wealth of Nations, 1776 แสดงแนวความคิดสำคัญ ท่ามกลางเศรษฐศาสตร์ การเมืองของยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม (the Industrial Revolution) เป็นผลงานสมัยใหม่ทางด้านเศรษฐศาสตร์ ผลงานที่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นผลงานที่มีอิทธิพลมากที่สุด ผลงานนี้เขียนสำหรับผู้ที่ได้รับการศึกษาระดับกลาง ทั่วไปในคริสต์วรรษที่ 18 แนวความคิดสำคัญ 3 ประการใน ผลงานนี้คือ รูปแบบพื้นฐานเศรษฐกิจแบบตลาดเสรี (forms

the foundation of free market economics) การแบ่งแรงงาน(division of labour,) ผลประโยชน์ของแต่ละคน (self interest) และเสรีภาพการค้า (freedom of trade) แสดงความคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ด้านการแบ่งแรงงานในตลาดการค้าเสรีที่ไม่มีการผูกขาด และมีเสรีภาพการค้า

ในผลงาน The Wealth of Nations ได้อธิบายตลาดเสรีเพื่ออธิบายการผลิตสินค้าที่มีจำนวนและความแตกต่างด้วยแรงงานที่เรียกว่ามือที่ซ่อนเร้น (invisible hand) แนวความคิดเกี่ยวกับมือที่ซ่อนเร้นอดัม สมิทกล่าวไว้ในผลงานชื่อ Theory of Moral Sentimentsโดยใช้เป็นครั้งแรก

ในผลงาน "The History of Astronomy" อดัม สมิทเชื่อว่าขณะที่มนุษย์มีแรงจูงใจจะเกิดจากความเห็นแก่ผลประโยชน์ตัว(selfishness)และความโลภ(greed)การแข่งขันในตลาดเสรีต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวม ด้วยการกำหนดให้ราคาสินค้าและบริการต่ำ ขณะที่ยังสร้างการกระตุ้นการส่งเสริมทำให้เกิดสินค้าและบริการที่แตกต่างหลากหลาย แต่ทว่าก็ยังเฝ้าระวังนักธุรกิจและต่อต้านการผูกขาด (monopolies) อดัม สมิทเชื่อว่าการแบ่งแรงงานจะมีผลทำให้

เกิดการเพิ่มการผลิต การแบ่งแรงงานทำให้เพิ่มความมั่งคั่ง
ของชาติ

ผลงานของอดัม สมิธเน้นประสิทธิภาพขององค์กร
ด้านการปฏิบัติงานด้วยการแบ่งงานตามความสามารถพิเศษ
(Specialization of labor) โดยได้กล่าวถึงกระบวนการผลิตที่
มีประสิทธิภาพด้วยการวิเคราะห์ขั้นตอนการผลิตด้วย
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialists)

3.การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฝรั่งเศส



ฝรั่งเศสมีประชากร 65,821,885 ล้านคนเมื่อวันที่ 1
มกราคม ค.ศ. 2011 ประกอบด้วยประชากรวัยแรงงาน 28.21
ล้านคนในปี ค.ศ.2010 มีอัตราการว่างงาน 9.6% ในเดือน
กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2011 ประกอบด้วยแรงงานภาคบริการ

71.8% ภาคอุตสาหกรรม 24.3% ภาคเกษตรกรรม 3.8% ในปี ค.ศ. 2009 มูลค่าเศรษฐกิจแบ่งเป็นภาคเกษตรกรรม 2.1% ภาคอุตสาหกรรม 19% ภาคบริการ 78.9% ในปี ค.ศ. 2009 นักทฤษฎีฝรั่งเศสฟาโยล (Henri Fayol)



ฟาโยล (Henri Fayol 1841 in Istanbul – 1925 in Paris)

ฟาโยลนักทฤษฎีการจัดการชาวฝรั่งเศสเป็นผู้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการสมัยใหม่ (modern concepts of management) ได้เสนอความสำคัญของการจัดการ 5 ด้าน คือ (1) การวางแผน planning, (2) การจัดองค์การ (organizing,) (3) การบังคับบัญชาสั่งการ (commanding,)

(4) การประสานงาน(coordinating,) และ (5) การควบคุม (controlling) กระบวนการบริหารตามแนวคิดของฟายอลคือ POCCC

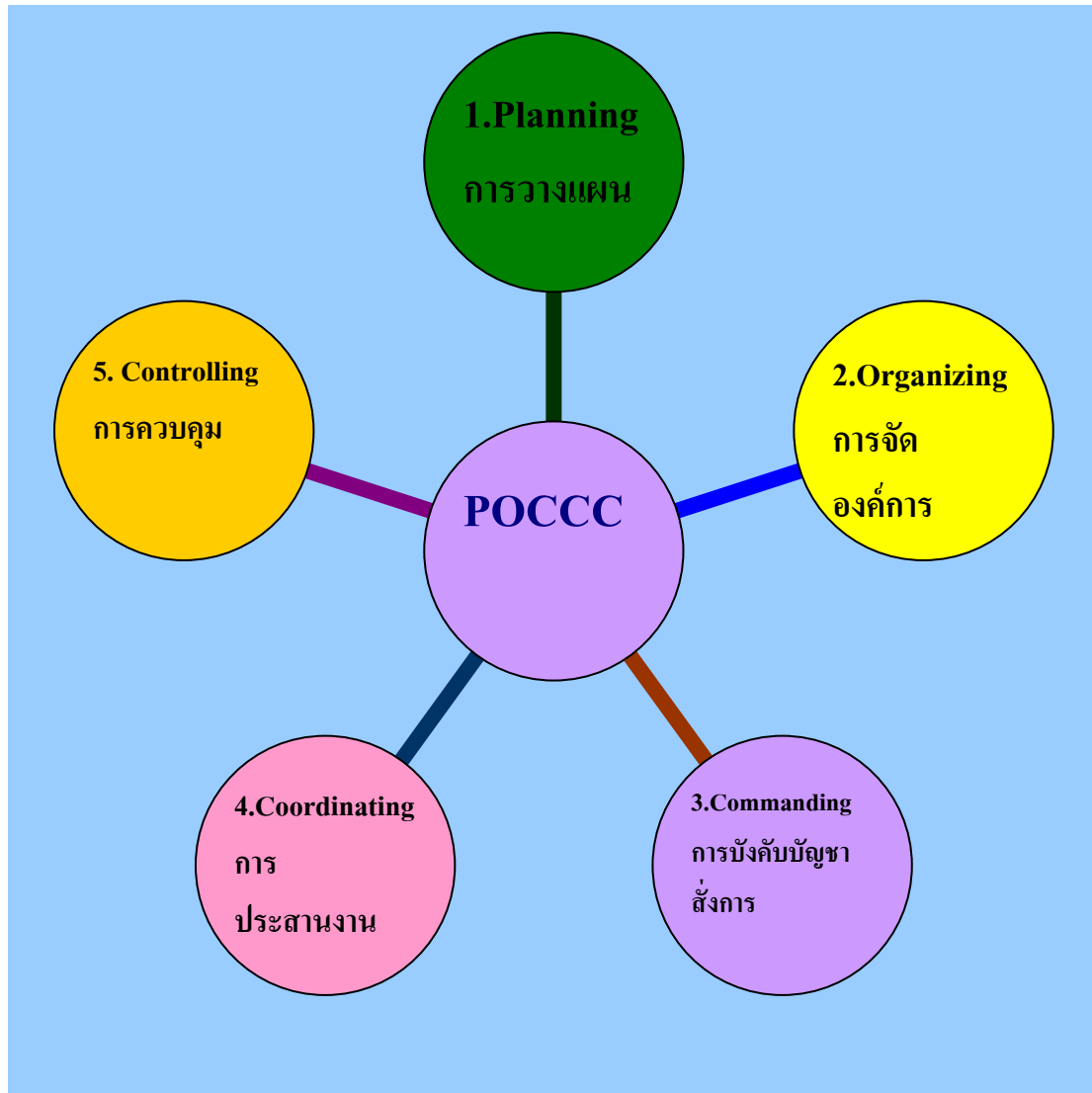
ประการแรก การวางแผน คือ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึง เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้น เป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือวิธีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็น แนวทางการทำงานในอนาคต

ประการที่สอง การจัดองค์การ คือ การจัดให้มี โครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ใน ส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์การ บรรลุผลสำเร็จ

ประการที่สาม การบังคับบัญชาสั่งการ คือ การสั่งงาน ต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารต้องกระทำตนเป็น ตัวอย่างที่ดีสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องเข้าใจ ผู้ปฏิบัติงานด้วยเข้าใจข้อตกลงในองค์การ รวมทั้งการ ติดต่อสื่อสารในองค์การเพื่อเกิดความเข้าใจอันดีในการ ปฏิบัติงาน

ประการที่สี่ การประสานงาน คือ การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

ประการที่ห้า การควบคุม คือ การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากับแผนที่วางไว้แล้ว (Fayol, 1949, 1987) การควบคุมหมายถึงหลักการให้ผู้จัดการต้องรับการตอบกลับ(feedback) เพื่อตัดสินใจ แนวความคิดของฟาโยลเป็นการจัดการร่วมสมัย (Contemporary management) ในตำราด้านการจัดการอาจลดกระบวนการเหลือเพียง 4 กระบวนการคือ (1) การวางแผน (planning) (2) การจัดองค์การ(organizing) (3) การนำ (leading) และ (4) การควบคุม (controlling)



ฟาโยลเชื่อว่าทฤษฎีการจัดการต้องพัฒนาขึ้นโดยได้พิมพ์
 หนังสือชื่อ *General and Industrial Management* (1916)
 เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการจัดการพื้นฐานและ
 หลักการจัดการ(management principles) ฟาโยลได้เสนอ
 ความสำคัญเกี่ยวกับเอกภาพการสั่งการ(unity of command)
 อธิบายว่าผู้บังคับบัญชา(supervisor)ในองค์การควรมีคน
 เดียวฟาโยลเห็นด้วยกับโสกราตีสที่ว่าจัดการ

แนวความคิดและหลักการด้านทรัพยากรมนุษย์เป็น
แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับบริหารธุรกิจและองค์การตั้งแต่
ยุคแรกในยุคเกษตรกรรม แนวความคิดใหม่ด้านทรัพยากร
มนุษย์เริ่มเน้นประสิทธิภาพตามแนวความคิดของเทเลอร์



(Frederick W. Taylor) วิศวกรเครื่องกลผู้ได้รับการ
ขนานนามว่าเป็นบิดาของการจัดการ (Father of scientific
management) จากผลงานสำคัญคือ *the Principles of
Scientific Management* (1911), เสนอประเด็นเกี่ยวกับ
ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจและแนวปฏิบัติด้านยุทธศาสตร์
การจัดการ เน้นการจัดการด้านเครื่องมือในกระบวนการผลิต
ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของบริหารธุรกิจและองค์การ
ตั้งแต่ยุคแรกของเกษตรกรรม ความคิดใหม่เกี่ยวกับ
ทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นตั้งแต่ความสำคัญของเทย์เลอร์ในต้น

ทศวรรษ ค.ศ.1900 ในปี ค.ศ. 1920 ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา และแรงงานในสหรัฐอเมริกาเริ่มด้วยการเคลื่อนไหวด้าน มนุษยสัมพันธ์(human relation) เน้นความสำคัญด้าน จิตวิทยาและความเหมาะสมกับการทำงานในหน่วยงาน มากกว่าประเด็นการเปลี่ยนแปลง การเคลื่อนไหวดังกล่าวมี ต่อเนื่องกันตลอดกลางคริสต์ศตวรรษที่ 20 เน้นประเด็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ความร่วมมือและความภักดี มีบทบาทสำคัญทำให้เกิดความสำเร็จในองค์กร เรียกว่าเป็น เทคนิคการบริหารงานแบบใหม่ในทศวรรษ ค.ศ.1960 เน้น บทบาททรัพยากรมนุษย์ด้านบทบาทสำคัญในองค์กร



เทเลอร์(Frederick Winslow Taylor)

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) เทเลอร์เชื่อว่าการจัดการอุตสาหกรรม(The industrial

management) ในสมัยนั้นเป็นแบบสมัครเล่น การจัดการต้องเป็นสาขาวิชาหนึ่งในมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดผลประโยชน์ดีที่สุดได้จากความร่วมมือระหว่างการจัดการฝึกอบรมและคุณภาพการจัดการ และความร่วมมือและนวัตกรรมในสถานปฏิบัติงาน เป็นความร่วมมือระหว่างกันไม่เน้นสหภาพแรงงาน(Trade unions) หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ประกอบด้วยหลัก 4 ประการคือ

1. ใช้วิธีการทำงานด้วยพื้นฐานการศึกษางานแบบวิทยาศาสตร์(A scientific study of the tasks.) คือการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ให้เหมาะสมกับบุคลากรด้วยการใช้เกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์หรือเกณฑ์เชิงปริมาณวัดความเหมาะสมเพื่อสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ใช้การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาแบบวิทยาศาสตร์(Scientifically select, train, and develop)ใช้กับลูกจ้างแต่ละคน ไม่ให้ลูกจ้างฝึกอบรมแบบเก่าที่เฉื่อยชา

3. จัดหาเครื่องมือและคำแนะนำสำหรับคนงานแต่ละคนสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะงานที่ต้องมีการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4.แบ่งงานอย่างเท่าเทียมกันระหว่างผู้จัดการและแรงงาน
ให้ผู้จัดการประยุกต์หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์สำหรับ
วางแผนการทำงาน และคนงานปฏิบัติงานที่แท้จริง



ผู้จัดการและคนงาน(Managers and workers)

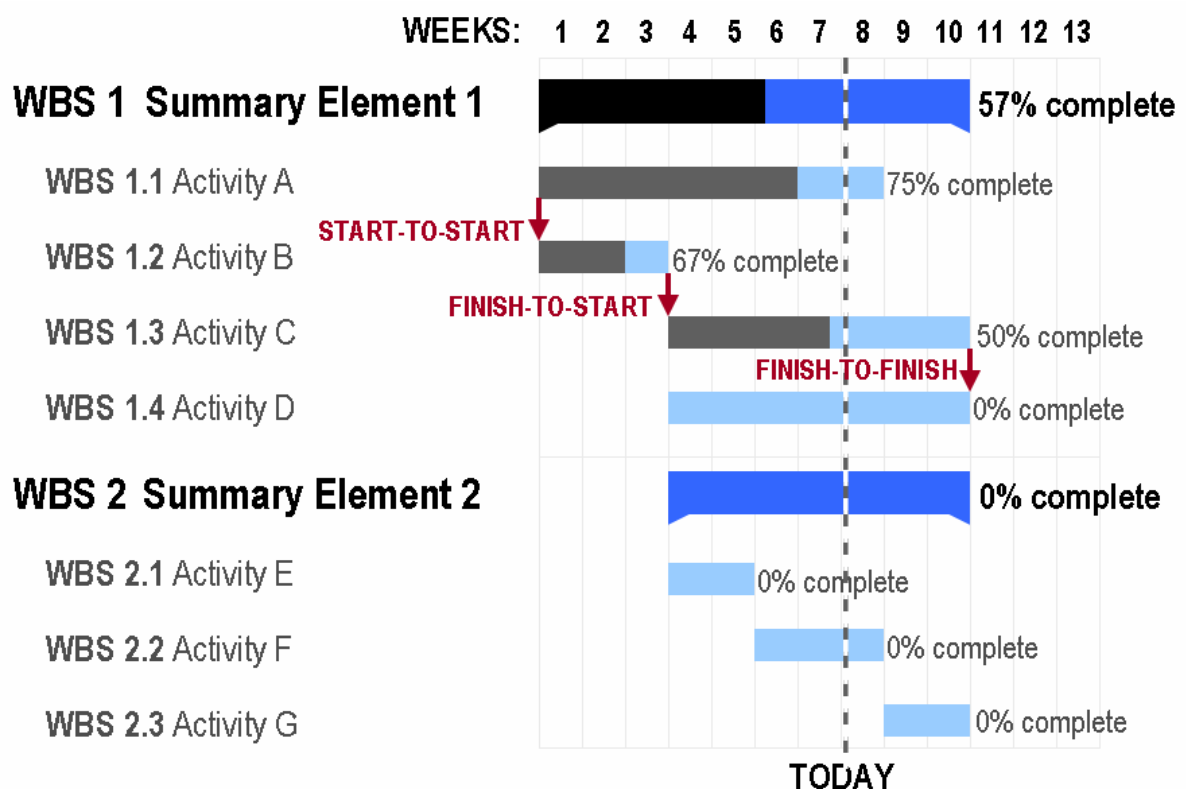
เทเลอร์แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำให้มีการ
ปฏิบัติตามที่เป็นมาตรฐาน(Enforced standardization of
methods) การรับเอาวิธีการปฏิบัติตามด้วยเงื่อนไขด้านการ
ทำงานและการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ความร่วมมือการปฏิบัติ
ตามทำให้ทำงานรวดเร็วขึ้นเป็นหลักประกัน ความสำคัญของ

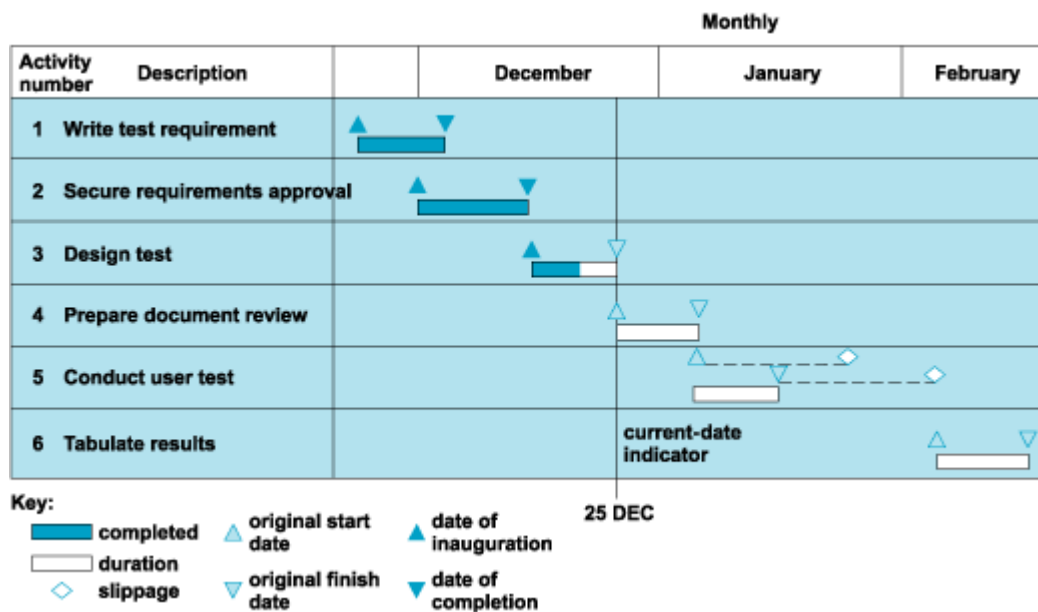
การปฏิบัติตามด้วยการรับเอามาตรฐานและการใช้
 กฎระเบียบบังคับขึ้นอยู่กับการจัดการ สามารถคาดหวังได้ว่า
 คนงานอาจไม่เข้าใจว่าตนเองปฏิบัติงานอะไร ตาม
 แนวความคิดของเทเลอร์เห็นว่าข้อเท็จจริงก็คือการจัดการ
 แบบวิทยาศาสตร์ทำให้คนงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี
 ประสิทธิภาพ

ทฤษฎีการจัดการ (Management theory)

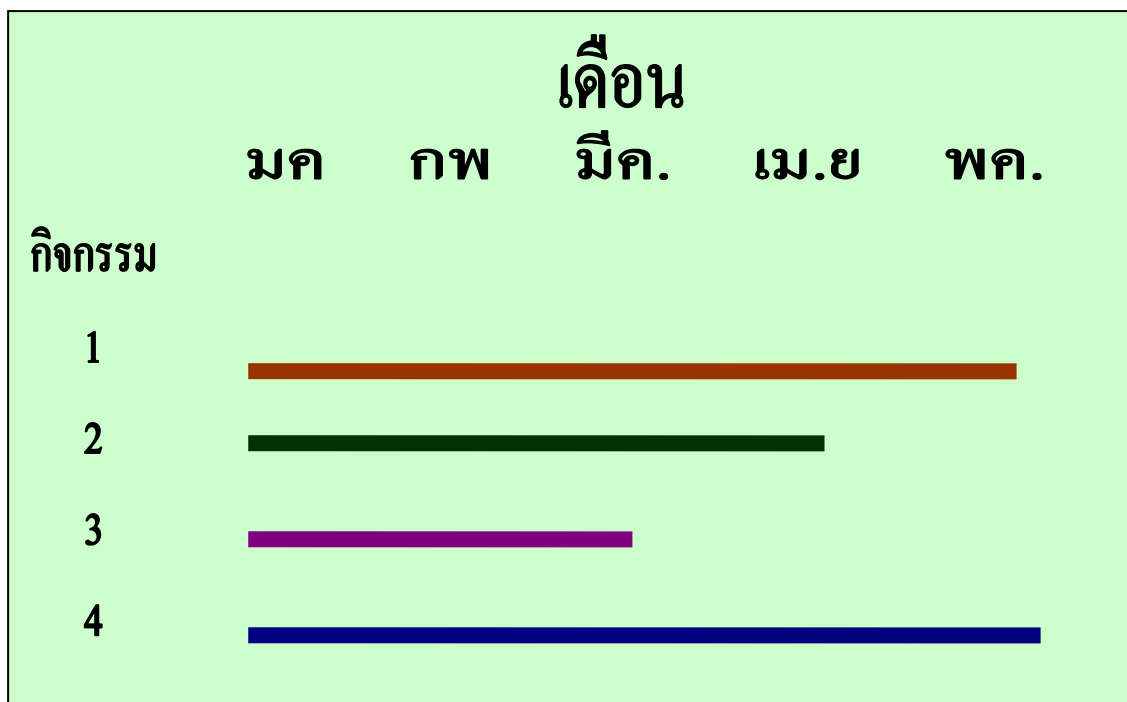
แนวความคิดสำคัญของเทเลอร์คือการวิเคราะห์งานวิธี
 ทางที่ดีที่สุด(The "One Best Way") ได้พัฒนาปัจจัย
 เกี่ยวกับการศึกษาด้านเวลาและพฤติกรรมการทำงาน(time
 and motion study) วิเคราะห์งานทางด้านองค์ประกอบของ
 งาน และวัดช่วงเวลาการทำงาน การศึกษาที่สำคัญคือศึกษา
 การใช้เครื่องตัก พลั่วหรือเสียม(shovels) โดยตั้งข้อสังเกตว่า
 คนงานใช้เครื่องมือตักแบบเดียวกันกับวัสดุทุกประเภท จึงได้
 ออกแบบเครื่องตักให้เหมาะสมกับวัสดุแต่ละชนิดเพื่อทำงาน
 ให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด เทย์เลอร์เป็นประธาน

โครงสร้างของงานตามโครงการ บางครั้งอาจแสดงความ
เกี่ยวเนื่องของงานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ
แสดงกิจกรรมเป็นร้อยละของงานที่ทำสำเร็จในแต่ละวันดัง
ตัวอย่างกิจกรรมในแผนภูมิ





แกนต์ชาร์ทได้พัฒนามาเป็น PERT -Program Evaluation and Review Technique พัฒนาโดย The Special Projects Office of the United States Navy เพื่อประยุกต์ใช้สำหรับการวางแผนและการควบคุมระบบอาวุธ –The Polaris Weapon System ในปี ค.ศ.1958 เป็นระบบเพื่อสำหรับควบคุมแนวปฏิบัติการ (procedure) สำหรับจำลองความก้าวหน้าของกิจกรรม การจัดการด้วยวิธีการนี้ผู้บริหารอาจตัดสินใจว่ากิจกรรมใดควรทำก่อนหลังตามลำดับ วิธีการนี้ต่างกับแกนต์ชาร์ทเพราะเน้นความเข้าใจของบุคลากรสำหรับปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ส่วนแกนต์ชาร์ทเน้นกิจกรรมเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานดังแผนภูมิ



ในอเมริกาได้ใช้วิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ใช้กับการทำงานอุตสาหกรรมรางรถไฟ(**The railroad industry**) โดยได้แยกการทำงานระหว่างหน่วยงานที่ปรึกษา(**Staff**) และหน่วยงานหลักผู้ทำงานประจำ(**line employees**) นอกจากนี้ยังได้ประยุกต์การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ใช้กับองค์การด้านการศึกษาและเทศบาลหรือการจัดการท้องถิ่น(**educational and municipal organizations**) รวมทั้งใช้ในจิตวิทยาอุตสาหกรรม(**industrial psychology.**) ด้วยการแนะนำให้ใช้จิตวิทยากับการศึกษาด้านการจัดการ.

ในฝรั่งเศสได้แปลผลงานของเทย์เลอร์และได้เริ่มใช้หลักการ
จัดการแบบวิทยาศาสตร์ในหน่วยงานของรัฐบาลตั้งแต่
สงครามโลกครั้งที่ 1

ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick ค.ศ.1892 – 1993)





การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหรัฐอเมริกาแบบ POSDCoRB มีลักษณะคล้ายคลึงกับการจัดการสมัยใหม่ของฝรั่งเศสแต่ได้เพิ่มรายละเอียดที่สำคัญเข้าไปด้านการบริหารงานบุคคล การรายงาน และงบประมาณเป็นต้น ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดเป้าหมายขององค์การว่า ควรทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ใด จะดำเนินการอย่างไร โดยคำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต การวางแผนจึงเป็น

การวางแผนโครงการกิจกรรมและวิธีการทำงานล่วงหน้าเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดโครงสร้างที่เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การ โดยยึดหลักการบางหน่วยงานและทำงานอย่างประสานร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ

3. การบริหารงานบุคคล (Staffing)การบริหารงานบุคคล เริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา และจูงใจ

4.การสั่งการ (Directing) – หมายถึง การที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา โดยการแปลงการตัดสินใจออกมาในรูปของคำสั่งหรือคำแนะนำ ซึ่งต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำเพื่อการทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

5.การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง บทบาทที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการประสานงานหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งอาจเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน หรือเป็นเรื่องระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน

6.การรายงาน (Reporting) หมายถึง กระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึง

ความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสามารถ
ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

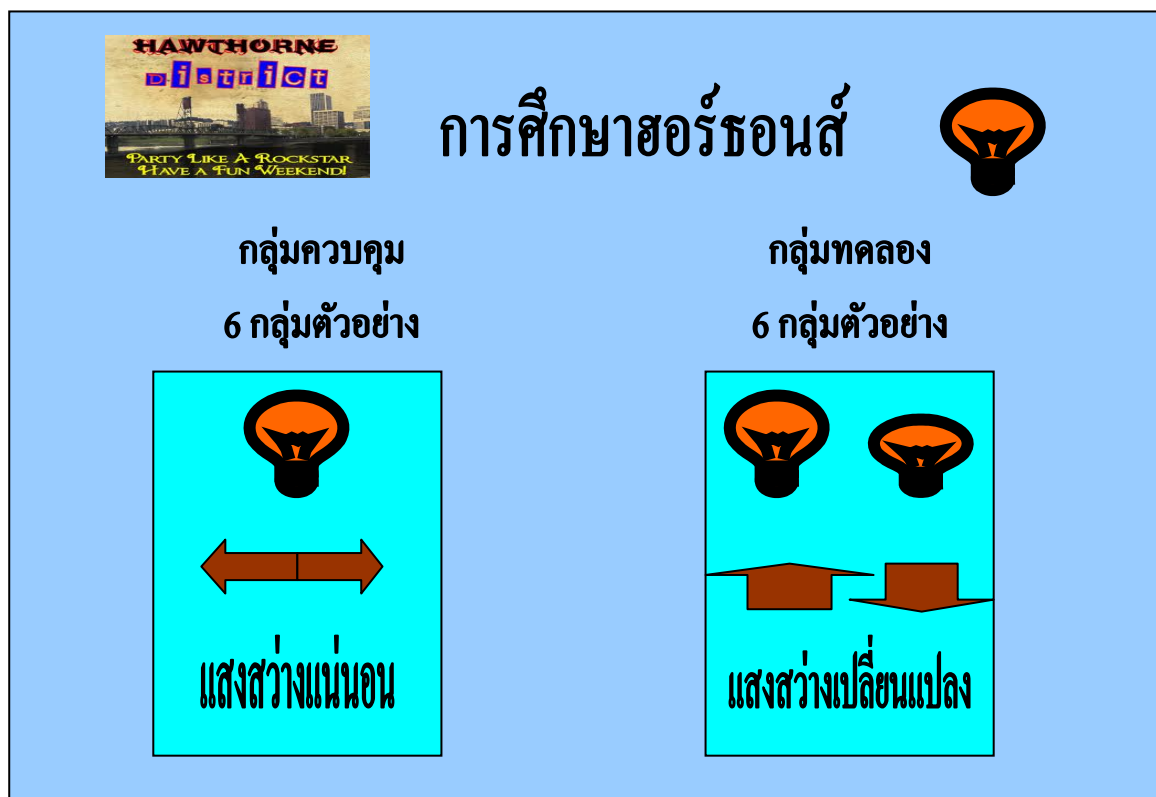
7.การงบประมาณ (Budgeting)หมายถึงภารกิจ
เกี่ยวกับการวางแผน การทำบัญชี การควบคุมเกี่ยวกับการเงิน
การคลัง และงบประมาณในองค์การ

ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human relation)



เอลตัน มาโย (George Elton Mayo -26 December
1880 - 7 September 1949) เป็นนักจิตวิทยา นักสังคมวิทยา
และนักทฤษฎีองค์การชาวออสเตรเลีย ทำงานที่
มหาวิทยาลัยควีนแลนด์ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1911 - 1923 ก่อนจะ

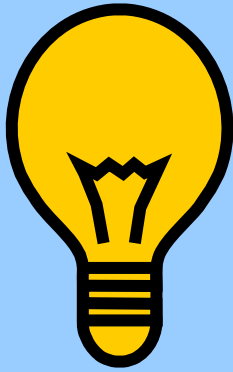
ย้ายไปที่มหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนียและมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ในปี ค.ศ. 1926 – 1947 ในตำแหน่งศาสตราจารย์ด้านการวิจัยอุตสาหกรรม มาโยเป็นผู้บุกเบิกการเคลื่อนไหวด้านมนุษยสัมพันธ์ (the Human Relations Movement) โดยได้วิจัยเรื่อง the Hawthorne Studies และปัญหาด้านบุคลากรในอุตสาหกรรมในปี ค.ศ. 1933 งานวิจัย the Hawthorne Studies ในทศวรรษ ค.ศ. 1930s แสดงให้เห็นความสำคัญของกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคลในการปฏิบัติงาน



การศึกษาฮอร์โมนร่งได้แบ่งกลุ่มควบคุม (Control group) มี 6 ตัวอย่างใช้แสงสว่างที่แน่นอน (steady illumination) กลุ่มทดลอง (Experimental group) ทดลอง กลุ่มตัวอย่าง 6 ตัวอย่างใช้แสงสว่างแตกต่างกันไป (Varied illumination) ถ้าแสงสว่างมากขึ้นและลดลงจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร



การศึกษาฮอว์ธอร์น



-การศึกษาทำที่โรงงาน The Western Electric's Hawthorne ที่ Cicero อิลลินอยส์ ค.ศ.1927

-เอลตัน มาโยศึกษาเพื่อกำหนดแสงสว่างที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผลิตภาพที่คิดที่สุด

-ผลิตภาพของกลุ่มที่ศึกษาเพิ่มขึ้น ไม่ว่าแสงสว่างจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง

-ผลการศึกษารั้งแรกอาจจะไม่สามารถสรุปได้แน่นอน



สภาพการทำงานภายในบริษัท The Hawthorne Works of
the Western Electric Company Interior ในช่วงการ
ทดลอง ปี ค.ศ. 1930

ใช้วิธีการทดลองเชิงปฏิบัติการ(the practical experiments)
 มาโยสรุปวิธีการที่ผู้จัดการควรมีพฤติกรรมอย่างไร การ
 สังเกตการณ์ในการวิจัยก็เพื่อปรับปรุงความสามารถในการ
 ผลิต ตัวอย่างเช่น เปลี่ยนเงื่อนไขด้านแสงสว่างในสถานที่
 ทำงาน การศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 ขึ้นอยู่กับรูปแบบทางสังคมของกลุ่มทำงาน บรรทัดฐาน
 สำหรับความร่วมมือและผลงานเพิ่มขึ้นเกิดจากความรู้สึก
 เกี่ยวกับเงื่อนไขความสำคัญด้านกายภาพ หรือแรงจูงใจด้าน
 การเงินซึ่งมีค่าแรงจูงใจน้อย บุคลากรจะจัดกลุ่มทำงานและ
 รับการจัดการเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ

มาโยสรุปว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้นอยู่กับ
 ประเด็นทางสังคมและเนื้อหางาน โดยได้แนะนำว่าความตึง
 เครียดระหว่างคนงานและผู้จัดการ ฝ่ายคนงานเป็นตรรกะ
 ด้านความรู้สึก ฝ่ายผู้จัดการเป็นตรรกะต้นทุนและ
 ประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความขัดแย้งภายในองค์การ

การศึกษาความไม่ลงรอยในวิธีการปฏิบัติงานได้
 นำเสนอดังต่อไปนี้ สมาชิกของกลุ่มที่เลือกศึกษาพฤติกรรม
 มักจะยินยอมให้เลือกศึกษาพฤติกรรมของตนเอง พฤติกรรม
 ของคนงานสตรีที่ชอบพูดคุยกันระหว่างงานจะถูกให้คนงาน

อื่นทำงานแทนตำแหน่ง ต่อมาก็ถูกระบุว่าเป็นสมาชิก
เคลื่อนไหวฝ่ายซ้าย คนงานชาวอิตาเลียนทำงานมากกว่าที่
กำหนดขั้นต่ำเพราะต้องดูแลครอบครัวคนเดียวจะได้
ผลกระทบจากบรรทัดฐานการปฏิบัติงานกลุ่มว่าทำงานมาก
เกินไป

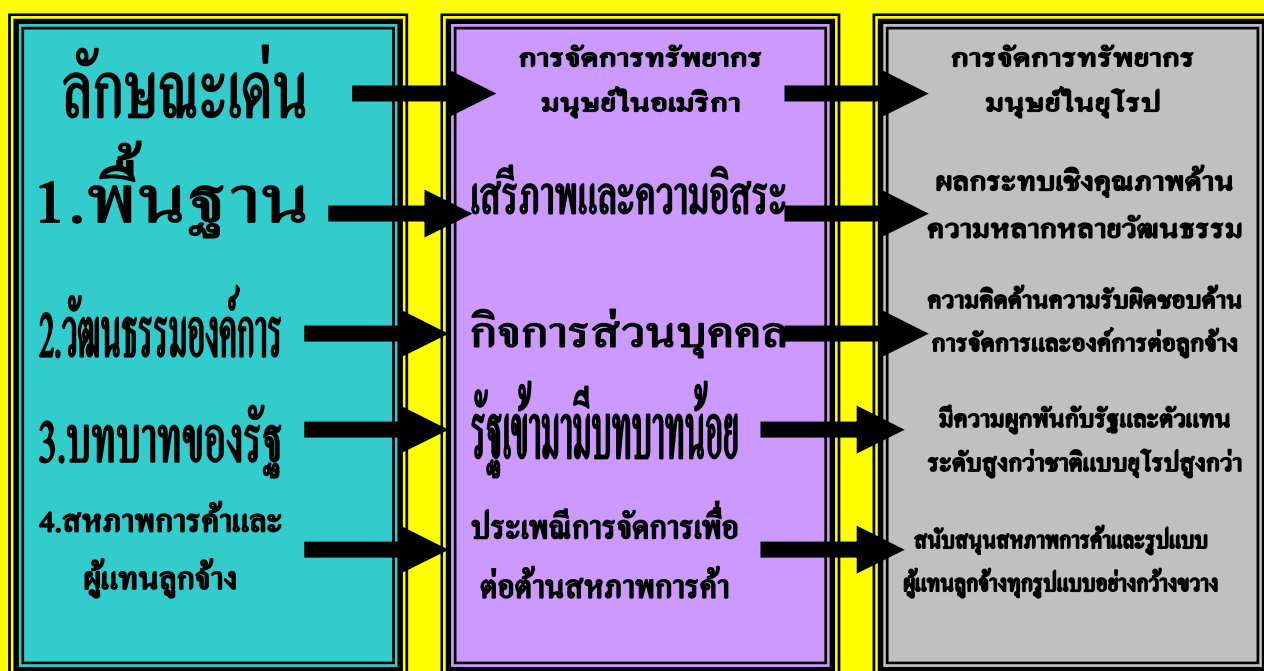
 มาโยสรุปความเชื่อว่าคนงานแต่ละคนไม่ควรถูกปฏิบัติ
ให้โดดเดี่ยวต้องมองว่าเป็นสมาชิกกลุ่ม แรงจูงใจด้านการเงิน
และเงื่อนไขการทำงานที่ดีต้องมีความสำคัญน้อยกว่าความ
จำเป็นที่ต้องอยู่ในกลุ่ม

 กลุ่มขนาดเล็กหรือกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่รวมกัน
ทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนงานในกลุ่ม ผู้จัดการ
ต้องคำนึงถึงความจำเป็นทางสังคม('social needs')
จัดเตรียมปัจจัยความจำเป็นขั้นพื้นฐานสำหรับคนงานใน
สำนักงานโดยไม่ให้รู้สึกว่าเขาแคสและรู้สึกต่อต้านไม่
พอใจสภาพการทำงาน

 หลักการสัมภาษณ์ที่สำคัญของมาโยคือ ประการแรกให้
ความสนใจอย่างเต็มที่กับบุคคลที่กำลังสัมภาษณ์และให้ผู้ให้
สัมภาษณ์รู้สึกว่าเป็นผู้มีความสำคัญ ประการที่สอง พยายาม
ฟังมากกว่าพูด ประการที่สาม ไม่พยายามโต้แย้งและไม่

พยายามให้คำแนะนำ ประการที่สี่ พยายามฟังว่าบุคคลผู้ให้
สัมภาษณ์ต้องการพูดอะไร ไม่อยากพูดอะไร ต้องการพูดและ
ต้องการความช่วยเหลืออะไร ประการที่ห้าขณะที่ฟังก็
พยายามสรุปสาระให้ได้มากที่สุด มีการทดสอบ สรุปสิ่งที่พูด
และเสนอข้อแนะนำต่าง ๆ พยายามทำอย่างรอบคอบ
ระมัดระวังทำให้ชัดเจนโปร่งใส ไม่ต่อเติมหรือบิดเบือน

ลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอเมริกาและยุโรป



แนวความคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบอเมริกัน
เปรียบเทียบกับยุโรป แนวความคิดแบบอเมริกันมีลักษณะ
แนวนอนจะเน้นลักษณะที่เป็นทางการ เน้นพื้นฐานที่เป็นเชิง

ปริมาณและความสัมพันธ์ตามสัญญา วัฒนธรรมบริษัทของ
อเมริกันแสดงให้เห็นความเป็นอิสระของบริษัทและการ
จัดการ รัฐเข้ามามีบทบาทน้อยและไม่เน้นบทบาทของ
สหภาพการค้า เปรียบเทียบกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
ในยุโรปแสดงให้เห็นผลกระทบเชิงคุณภาพด้านความ
หลากหลายของวัฒนธรรมต่อกระบวนการทรัพยากรมนุษย์
มีแนวความคิดกว้าง ๆ เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ด้าน
องค์การและการจัดการต่อบุคลากร มีความสัมพันธ์กับรัฐสูง
มีแนวโน้มสนับสนุนบทบาทของตัวแทนสหภาพการค้าอย่าง
กว้างขวาง

จะเห็นว่าแนวความคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบ
ยุโรปเน้นความคล่องตัวของการปฏิบัติงานเมื่อต้องติดต่อ
สัมพันธ์กันภายในกลุ่มสังคมวัฒนธรรมเดียวกัน ความ
เข้าใจมาตรฐานสังคมภายใต้กรอบการทำงานด้านกฎหมาย
ระดับความสัมพันธ์ของรัฐและสถาบันชาติในตลาดแรงงาน
รวมทั้งการเน้นพลวัตสังคมระหว่างบุคลากร ความสัมพันธ์
บุคลากรต่อตัวแทนสหภาพการค้า เป็นความสัมพันธ์ที่มี
ลักษณะเป็นสากลในระดับภูมิภาคและระดับชาติ

