

หน่วยที่ 1

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์



ชื่อ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรชัย สิงห์ฤกษ์

วุฒิ

บธ.บ. (คอมพิวเตอร์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร

ศศ.บ.,ศศ.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตำแหน่ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

หน่วยที่เขียน

หน่วยที่ 1

หน่วยที่ 1

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 1.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เรื่องที่ 1.1.1 วิวัฒนาการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เรื่องที่ 1.1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เรื่องที่ 1.1.3 หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 1.2.1 ความหมาย และความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 1.2.2 รูปแบบและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 1.2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นในศตวรรษที่ 18 และ 19 โดยการบริหารที่เป็นระบบมาช่วยในการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งแบ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 ยุค คือ ยุคการบริหารตามแนวคิดของกลุ่มคลาสสิก ยุคการบริหารตามวิธีการทางพฤติกรรม ยุคการบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ และยุคการบริหารร่วมสมัย ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นด้วยการวางแผน การสรรหาคัดเลือก กำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพ้นออกสำหรับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ส่วนระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นทักษะ ความมุ่งมั่น และแรงจูงใจ นำพาสหกรณ์ไปในทิศทางที่ก้าวหน้า และรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผู้บริหารสหกรณ์มีการทำงานเชิงรุกสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันพร้อมนำพาสหกรณ์บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดรูปแบบและขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ด้วย สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งในทางปฏิบัติการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้น ควรเริ่มตั้งแต่ การปฐมนิเทศ และจะต้องดำเนินการ

พัฒนาอีกต่อไปเรื่อยๆ ตลอดเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในสหกรณ์ โดยมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายแนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ได้
3. อธิบายขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ได้

ตอนที่ 1.1

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 1.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 1.1.1 วิวัฒนาการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เรื่องที่ 1.1.2 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เรื่องที่ 1.1.3 หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิด

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นในศตวรรษที่ 18 และ 19 โดยแบ่งเป็น 4 ยุค คือ 1) การบริหารตามแนวคิดของกลุ่มคลาสสิก เน้นการนำเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 2 แนวทางคือ การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ และการจัดการแบบหลักบริหาร 2) การบริหารตามวิธีการทางพฤติกรรม เน้นความต้องการของคนงานก่อให้เกิดความพึงพอใจและผลผลิตมากขึ้น 3) การบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ เน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ และ 4) การบริหารยุครวมสมัย โดยเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ และการลดต้นทุนทางการผลิต ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหาคัดเลือก กำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีความสำคัญให้มีคนทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดีมีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับองค์การโดยมีการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์

2. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการพิจารณาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ 2) การสรรหาและการคัดเลือกเป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน ส่วนการคัดเลือกเป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่สมัครงาน โดยคาดว่าจะจะเป็นบุคลากรที่สามารถทำงานให้กับองค์การได้ดีที่สุด 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการจัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น 4) การบริหารค่าตอบแทน เป็นการวางแผน การจัดรูปแบบ การออกแบบโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรทั้งที่เป็นทางตรงและ

ทางอ้อมอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม 5) สวัสดิการ เป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง ถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้างที่องค์การสมควรปฏิบัติเพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์การ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ และ 7) การพ้นออก เป็นการสิ้นสุดความเป็นสมาชิกในองค์การของพนักงาน

3. หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม เน้นประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ส่วนระบบอุปถัมภ์ ใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลัก

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 1.1 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายวิวัฒนาการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้
2. อธิบายกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้
3. ประยุกต์หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้

เรื่องที่ 1.1.1

วิวัฒนาการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มีตั้งแต่เมื่อมนุษย์รวมตัวกันเป็นสังคมย่อมมีผู้นำทำหน้าที่บริหารเมื่อสังคมขยายกว้างขึ้นซับซ้อน ย่อมต้องการระบบบริหารหรือการจัดการที่ทำหน้าที่บริหารขยายกว้างขึ้นด้วย แนวคิด หลักการ และทฤษฎีการบริหารจึงได้รับการพัฒนาขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิวัติอุตสาหกรรม ในศตวรรษที่ 18 และ 19 มีความต้องการการบริหารที่เป็นระบบ เนื่องจากมีการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยในการผลิตให้มีประสิทธิภาพที่มากขึ้น และการบริหารได้กว้างขวางขึ้น จึงมีนักคิดได้พัฒนาทฤษฎีการบริหารต่อเนื่องมาตั้งแต่ ค.ศ.1890 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

1. วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การแบ่งยุคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่าน เช่น คัมมิง (Cumming 1975: 4-8) สโตนเนอร์และฟรีแมน (Stoner and Freeman 1989: 35 – 37) เว็บบ์ มอลเทลโล และนอร์ตัน (Web, Montello and Norton 1994 : 3-5) สเตียร์ส , อังซัน และเมาเดย์ (Steers, Ungson and Mowday 1985 : 141 – 159) โกลด์ เฮเบอร์(Goldhaber 1986 : 35 – 51) กิบซัน,แวนซ์วิช และดอน

เนลลี่ (Gibson, Vancevich and Donnelly 1974: 61-78) เป็นต้น ซึ่งสามารถแบ่งได้ 4 ยุค คือ 1.การบริหารตามแนวคิดของกลุ่มคลาสสิก 2. การบริหารตามวิธีการทางพฤติกรรม 3. การบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ และ 4. การบริหารยุคร่วมสมัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การบริหารตามแนวคิดของกลุ่มคลาสสิก (Classical Approach)

จากการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษตั้งแต่ปี ค.ศ. 1700 เป็นต้นมา และได้ขยายไปสู่สหรัฐอเมริกาในศตวรรษที่ 19 ซึ่งในยุคนั้นจะมีการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก การบริหารที่ดีระบบการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ และนำเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานมนุษย์ จึงเกิดระบบโรงงานขึ้นมีการจัดองค์การในโรงงาน เทคโนโลยีที่นำมาใช้แทนแรงงานจึงทวีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ในระบบโรงงานที่ก่อให้เกิดปัญหาทางการบริหารระหว่างคนงานกับผู้บริหารและมีอยู่เป็นจำนวนมากที่เป็นปัญหาในด้านการจัดการเกี่ยวกับการเงินและสภาพของโรงงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารพยายามคิดค้นหาวิธีการผลิตสินค้าจำนวนมากและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จึงได้เกิดความคิดทางการบริหารที่เรียกว่า “วิธีการแบบคลาสสิก” ขึ้น

วิธีการบริหารแบบคลาสสิก ประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ

1) การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่นำไปใช้ในการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม และการศึกษา การบริหารแบบนี้ได้รับความนิยมมากตั้งแต่ ค.ศ. 1890 เป็นต้นมา

หลักการสำคัญของการบริหารแบบนี้ ตั้งอยู่บนฐานความเชื่อถือว่าผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้นได้โดยการจัดระบบขององค์การให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การจัดโครงสร้างขององค์การ (Structure of Organization) งานขององค์การ (Functions of Organization) และการบริหารในองค์การ (Management of Organization)

Frederich W.Taylor ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์หรือบิดาของวิธีการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ โดยได้ศึกษาหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมโดย Taylor ได้เข้าทำงานครั้งแรกในโรงงานที่เพนซิลวาเนีย เมื่อปี ค.ศ.1878 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำมากการบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของคนงาน การแบ่งงานไม่เหมาะสม การตัดสินใจขาดหลักการและเหตุผล

โดยTaylor ได้คัดค้านการบริหารงานแบบเก่าที่ใช้อำนาจ (Power) ว่าเป็นการบริหารที่ใช้ไม่ได้และมีความเชื่อว่า การบริหารที่ดีต้องมีหลักเกณฑ์ การทำงานไม่ได้เป็นไปตามยะถากรรม Taylor จึงได้ศึกษาและวิเคราะห์เวลาการเคลื่อนไหวในขณะทำงาน (Time and Motion) เพื่อดูการทำงานและการเคลื่อนไหวของคนงานในขณะทำงาน โดยได้คิดค้นและกำหนด วิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่างที่ได้มอบหมายให้คนงานทำ ดังนั้น ผู้บริหารการจัดการ จึงต้องเน้นและปฏิบัติดังนี้

1. การกำหนดวิธีการทำงานด้วยหลักเกณฑ์ที่ได้มีการทดลองแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด
2. การคัดเลือกบุคลากรและการบริหารบุคลากร ต้องทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม
3. ต้องมีการประสานร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคนงาน
4. ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ในด้านการวางแผน และมีการมอบหมายงานตามความถนัดด้วย

โดยแนวคิดทางการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ได้รับการสนับสนุนจากนักบริหารอีกหลายคน เช่น เฮนรี แอล แกนท์ (Henry L. Gant ค.ศ. 1861-1919) แกนท์ทำงานใกล้ชิดกับแทลเลอร์ในหลายโครงการ ภายหลังจากได้ออกมาทำงานเป็นวิศวกรที่ปรึกษาอุตสาหกรรม แกนท์ได้เสนอแนวคิดใหม่ คือ พนักงานทุกคนที่ทำงานตามที่มอบหมายสำเร็จในแต่ละวัน จะได้รับโบนัสพิเศษ ห้าสิบเซ็นต์ในวันนั้นและได้เสริมแรงใจอีก คือ หัวหน้างานจะได้รับโบนัสสำหรับพนักงานแต่ละคนที่สามารถทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐาน ของแต่ละวัน และรวมโบนัสพิเศษ ถ้าพนักงานทุกคนถึงเกณฑ์มาตรฐาน

แนวคิดการใช้แผนภูมิกำหนดการวางแผนและการควบคุมของแต่ละวัน ในวันเริ่มทำงาน และวันสิ้นสุด ในโครงการต่าง ๆ ที่เรียกว่า Gantt chart ก็เกิดจากแนวความคิดของแกนท์ ซึ่งแนวคิดนี้ยังได้รับความนิยมมาจนถึงปัจจุบัน

แฟรนค์ บี และลิเลียน เอ็ม กิลเบรท (Frank B. and Lilian M. Gilbreth) ค.ศ. 1868 – 1924 และ 1878-1972 ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ กิลเบรทได้ทำวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกซึ่งต่อมาได้พิมพ์เป็นหนังสือชื่อ The Psychology of Management กิลเบรทได้ให้ความสนใจวิธีการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานแต่ละคน กิลเบรทเชื่อว่าเป้าหมายสูงสุดของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ คือ การช่วยเหลือพนักงานให้สามารถใช้ศักยภาพของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้เต็มที่ ในแนวคิดของกิลเบรทได้พัฒนาการวางแผน 3 ขั้นตอน (A Three Position Plan) ในการส่งเสริม เพื่อสนับสนุนโปรแกรมการพัฒนาพนักงานเช่นเดียวกันกับการส่งเสริมจริยธรรม ในการวางแผนพนักงานแต่ละคนจะปฏิบัติงานในปัจจุบันและเตรียมงานสำหรับอนาคต และฝึกอบรมผู้ที่จะมีมารับต่อในเวลาเดียวกันนั้น ดังนั้นพนักงานแต่ละคนจะเป็นผู้ปฏิบัติ ผู้เรียนรู้ ผู้สอน และจะมองไปยังโอกาสใหม่ในอนาคตด้วย

2) การจัดการแบบหลักบริหาร (Administrative Management) วิธีการบริหารแบบนี้แทนที่เน้นทีมงานและการบริหารพนักงานเป็นรายบุคคล จะเน้นที่ตัวผู้จัดการและแนวทางการจัดองค์การว่าควรเป็นอย่างไร

ผู้ริเริ่มวิธีการบริหารแบบยุคแรก มี 2 คน คือ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol และแมกเวเบอร์ (Max Weber)

เฮนรี ฟาโยล (ค.ศ. 1884 – 1925) เป็นนักธุรกิจและวิศวกร ชาวฝรั่งเศส ได้พัฒนาทฤษฎีทางการบริหารนี้ขึ้น ฟาโยลเริ่มเผยแพร่แนวคิดของเขาที่ประเทศฝรั่งเศสในช่วงเวลาที่ทฤษฎีทางการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ได้พัฒนาขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ฟาโยลมีพื้นฐานต่างกับเทเลอร์ ในขณะที่เทเลอร์เป็นช่างเทคนิค จึงมีความสนใจการบริหารในระดับกลาง (Middle-Management Level) ส่วนฟาโยลได้รับการฝึกอบรมให้เป็นวิศวกร จึงสนใจการบริหารในระดับสูง (Top-Management Level) เขาตระหนักดีว่าการบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีทักษะหลายประการซึ่งตัวเขาเองนั้นยังไม่ได้รับการฝึกอบรมจากการวิเคราะห์อย่างถ่องแท้แล้ว ฟาโยลเห็นว่าภารกิจทางธุรกิจทั้ง 5 ประการ มีความจำเป็นในทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐบาลหรือเอกชน ขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งในการแบ่งภารกิจทางธุรกิจนี้ก็คือ ภารกิจทางการบริหาร ในที่นี้ ฟาโยลได้กำหนดไว้ 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) (Scott , Mitchell and Birbarm 1981 : 7-8)

นอกจากนี้ ฟาโยล ยังเชื่อว่าส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกันภารกิจของธุรกิจดังกล่าวว่าจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับฐานะของผู้จัดการในระดับการบริการ กล่าวคือ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดูแล การผลิตทักษะ ทางเทคนิคในการผลิตจะมีความรู้ความสำคัญ ในขณะที่มีตำแหน่งการบริหารสูงขึ้น ความสามารถในการจัดการทางการบริหารจะเพิ่มขึ้นด้วย ด้วยความคิดเห็น จึงเป็นพื้นฐานว่าภารกิจทางการบริหารจะมีความแตกต่างกันระหว่างผู้จัดการ

ดังนั้น ฟาโยลจึงได้พัฒนาหลักการบริหารเพื่อช่วยเหลือให้ผู้จัดการ ประสบความสำเร็จทางการบริหาร ซึ่งทั้งหมดมี 14 ข้อ คือ (Stoner and Freeman 1989: 43)

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ยังมีคนเชี่ยวชาญเฉพาะมากเพียงใดยิ่งทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. การมีอำนาจการบังคับบัญชา (Authority) ผู้บริหารต้องสั่งการเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นการใช้อำนาจของผู้บริหาร
3. การมีระเบียบวินัยสมาชิกในองค์การต้องเคารพในกฎเกณฑ์และข้อตกลงขององค์การ
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานแต่ละคนต้องได้รับคำสั่งในการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนของแต่ละคน
5. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) การปฏิบัติงานในองค์การที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ควรบริหารโดยผู้บริหารคนเดียวกัน และใช้เพียงแผนเดียว
6. คำนี้ถึงความสนใจของบุคคลต่อองค์การ (Subordination of Individual Interest to the Common Good) ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความสนใจของพนักงานไม่ควรออกนอกความสนใจขององค์การในภาพรวม

7. ค่าตอบแทน (Remuneration) การจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน ความยุติธรรมทั้งนายจ้างและพนักงาน

8. การรวมอำนาจ (Centralization) การลดบทบาทของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจถือว่าเป็นการบริหารแบบศูนย์กลาง ถ้าเพิ่มบทบาทของผู้ร่วมงานก็คือ การกระจายอำนาจ ฟาโยลเชื่อว่า ผู้บริหารควรคงความรับผิดชอบไว้แต่ก็ต้องให้ผู้ร่วมงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานเฉพาะได้

9. การจัดสายบังคับบัญชา (Hierarchy) สายการบังคับบัญชาในองค์การหนึ่ง จัดขึ้นเพื่อเรียงลำดับตำแหน่งจากผู้บริหารระดับสูงสุดไปยังระดับต่ำสุดในองค์การ

10. การจัดอันดับ (Order) วัสดุและบุคลากรจัดไว้ในสถานที่ที่เหมาะสมและถูกต้องตามเวลาควรจัดคนให้ตรงกับตำแหน่งหรืองานที่เหมาะสม

11. ความยุติธรรม (Equity) ผู้บริหารควรเป็นมิตร และให้ความเป็นธรรมแก่เพื่อนร่วมงาน

12. ความมั่นคงในทีมงาน (Stability of Staff) การลาออกจางานของพนักงานในอัตราสูงเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับองค์การที่มีประสิทธิภาพ

13. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้ร่วมงานควรได้รับอิสระในการคิดและกำหนดแผนงานเองแม้จะผิดพลาดบ้างก็ไม่ใช่ไร

14. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Espirit de Corps) การส่งเสริมน้ำใจของทีมจะช่วยให้ทีมงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

แมค เวเบอร์ (ค.ศ. 1864-1920) เป็นนักสังคมศึกษาชาวเยอรมัน ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์การที่เหมาะสมและได้เสนอทฤษฎี “ระบบราชการ” เวเบอร์ได้ตีพิมพ์ผลงานเผยแพร่ในหนังสือ The Theory of Social and Economic Organization ทฤษฎีของเวเบอร์ถือว่าเป็นทฤษฎีองค์การที่สำคัญและเป็นรากฐานของทฤษฎีองค์การอื่นๆ ต่อมา ทั้งหน่วยงานภาครัฐบาลและเอกชน ได้นำเอาแนวคิดของเวเบอร์ไปใช้อย่างแพร่หลาย เช่น บริษัทโคคา โคล่า และบริษัทเอกชนอื่นๆ เป็นต้น โดยแมค เวเบอร์ได้ให้หลักสำคัญในการจัดองค์การตามทฤษฎีระบบราชการ ไว้ดังนี้

1. การแบ่งงาน (Division of Labor) แบ่งงานออกเป็นย่อย ๆ ตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละอย่างทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทำงานสำเร็จโดยไม่ต้องใช้เวลาและความพยายามมากนัก ลักษณะงานบางอย่างนี้ทำให้เกิดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialization) ขึ้นในองค์การ

2. การรวมอำนาจ (Control of Authority) การแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ นั้น มักก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการประสานงาน การแก้ปัญหาดังกล่าวอาจทำได้โดยการรวมอำนาจต่างๆ ไว้ที่จุดเดียว คือผู้บริหารระดับสูงในองค์การ

3. กฎระเบียบต่าง ๆ (Rules and Regulations) ให้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

4. การเลือกบุคลากรอย่างมีเหตุผล (Rational Program of Personnel Selection) โดยยึดหลักเกณฑ์ที่ว่าให้ได้คนที่มีความรู้ และความสามารถสอดคล้องกับงานอย่างแท้จริง โดยไม่คำนึงถึงฐานะอย่างที่เคยปฏิบัติมาก่อน

5. การจดบันทึกหลักฐาน (Written Record) เพื่อผลประโยชน์ในการพัฒนา

1.2 การบริหารตามวิธีการทางพฤติกรรม (The Behavioral Approach)

โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า การให้ความสนใจถึงความต้องการของคนงานก่อให้เกิดความพึงพอใจและผลผลิตมากขึ้น ซึ่งตรงกันข้ามกับวิธีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ วิธีการบริหารแบบพฤติกรรมนี้ มุ่งเน้นไปที่บุคคล วิธีการเช่น นี้มีความเชื่อว่าคนงานส่วนมาก แล้วได้รับการปลุกเร้าและการควบคุมได้จากความสัมพันธ์ทางสังคมในการทำงาน

แมรี พาร์เกอร์ ฟอลเลทท์ (Mary Parker Follett) ค.ศ. 1868-1933 เป็นผู้นำที่สำคัญในวิธีการบริหารแบบพฤติกรรมนี้ และเป็นบุคคลแรกที่ยอมรับความสำคัญของบุคคลในองค์การ โดยได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือ Creative Experience ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2467 ว่าองค์การหรือประชาชน โดยย้าให้พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล และคุณค่าทางศีลธรรมในการบริหาร โดยแนวคิดพื้นฐานของฟอลเลทท์มีความเห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับสถานการณ์เฉพาะ ในการบริหารงานของผู้บริหาร

ในปี ค.ศ. 1932 ฟอลเลทท์ได้สรุปแนวคิด และพัฒนาการอย่างเป็นหลักการองค์การไว้ 4 ประการ คือ (Webb , Montello , and Northom 1994 : 11 , Owens 1981 : 15 -16)

1. การสร้างความสัมพันธ์โดยการติดต่อโดยตรงกับบุคคลที่รับผิดชอบ ทั้งในสายการบังคับบัญชา แนวตั้งและแนวนอน

2. การสร้างความสัมพันธ์กันตั้งแต่แรก ผู้ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดนโยบายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. การสร้างความสัมพันธ์เป็นการประสานซึ่งกันและกันในทุกส่วนของสถานการณ์ (กฎแห่งสถานการณ์) ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ในสถานการณ์จะมีความสัมพันธ์กัน ในการสร้างความสัมพันธ์จึงต้องพิจารณา และไตร่ตรองให้รอบคอบ

4. การสร้างความสัมพันธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง การมีส่วนร่วม การสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การติดต่อสื่อสารภายใน และปัจจัยอื่น ๆ ของการสร้างความสัมพันธ์ บริหารจะต้องรับผิดชอบดำเนินการให้ต่อเนื่อง

เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ค.ศ. 1880 – 1949 ฟริตซ์ โรเอธิลิส เบร์เกอร์ (Fritz Roethlisberger) ค.ศ. 1898 – 1974 และคนอื่น ได้รับแนวคิดของฟอลเลทท์ เมโยและคณะได้ทำการศึกษาปัญหาคนงานสภาพการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และผลงานของคนงานได้ตีพิมพ์ผลการศึกษา ในหนังสือ The

Human Problems of an Industrial Civilization พิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1933 เมโยได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ค้นพบทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ค.ศ. 1900 – 1964 ได้เสนอแนวคิดทางการบริหารในหนังสือ The Human Side Enterprise เมื่อ ค.ศ. 1960 แนวคิดทางการบริหารของเขาเรียกว่าทฤษฎี Y เขาเชื่อว่า แนวคิดของเทย์เลอร์เป็นทฤษฎี X

โดยทฤษฎี X เป็นข้อสมมติฐานในทางลบเกี่ยวกับคน ผู้จัดการที่ยึดแนวคิดทางทฤษฎีนี้ เขาเชื่อว่าคนไม่ชอบทำงาน หลีกเลี้ยงงาน ไม่กระตือรือร้น จะต้องให้ค่าปรึกษาอย่างใกล้ชิด

ส่วนทฤษฎี Y นั้น จะมองคนในด้านบวก เชื่อว่า คนมีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมตนเองได้ สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ได้ และพิจารณาว่างานเป็นเรื่องปกติ เช่นเดียวกับการพักผ่อน หรือการแสดงละคร โดยแนวคิดของแมคเกรเกอร์ สรุปได้ดังนี้ (Webb, Montello, and Notion 1994: 18 -19)

1. สิ่งที่สำคัญเสียในการทำงานทั้งด้านร่างกายและสมองถือเป็นเรื่องปกติ เช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน
2. การควบคุมจากภายนอกและการข่มขู่ด้วยการลงโทษไม่ใช่หนทางที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร บุคลากรจะต้องควบคุมตนเองให้เข้าไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. การสร้างข้อผูกพันในการทำงานตามวัตถุประสงค์ เป็นรางวัลอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ
4. มนุษย์แสวงหาการเรียนรู้จากสถานการณ์เฉพาะ แต่จะต้องมีความรับผิดชอบ
5. ความสามารถในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการจินตนาการ ช่างคิดและการสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาขององค์กรใช้ได้บางส่วน ได้อย่างกว้างขวาง
6. ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นวิถีชีวิตแบบอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางปัญญาของมนุษย์โดยเฉลี่ย ใช้ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

มาสโลว์ (Maslow) ค.ศ. 1908 – 1970 ได้เสนอทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Theory of motivation) ไว้ 5 ลำดับชั้น จากลำดับต่ำไปสูง คือ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

ซึ่งผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ต้องพยายามตัดแปลงและปรับปรุงแนวทางการบริหารองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถที่จะทำงานให้บรรลุความต้องการได้

1.3 การบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ (Quantitative Approach)

วิธีการบริหารแบบนี้เป็นการตัดสินใจทางการบริหารที่มีพื้นฐานมาจากทางวิทยาศาสตร์วิธีเชิงปริมาณเรียกกันทั่วไปว่า ศาสตร์ทางการบริหาร (Management Science) หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Durin and Ireland 1993 : 112-118) โดยวิธีการบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้นี้มีพื้นฐานมาจากผลงานของเฟรดเดอริค เทย์เลอร์ จากแนวคิดในการนำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ในการแก้ปัญหา

ในทางกลยุทธ์ของกลุ่มพันธมิตรในสงครามโลกครั้งที่ 2 ประกอบด้วยนักคณิตศาสตร์ นักฟิสิกส์ วิศวกร และ นักวิทยาศาสตร์ กลุ่มบุคคลเหล่านี้ ได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาดูแลการประยุกต์ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการประยุกต์นำเอาวิธีการมาใช้ในองค์การที่มีใช้ทางทหาร ประการแรก นักวิจัยจะใช้เครื่องมือหรือเทคนิคต่างๆ ที่แตกต่างกันตามลักษณะของปัญหา ประการสอง พัฒนาการ และการแพร่กระจายของคอมพิวเตอร์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้องค์การต่างๆ นำเอาวิธีการเชิงปริมาณใช้ในการบริหารมากขึ้น

การจำลองสถานการณ์โดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นส่วนสำคัญของวิธีการเชิงปริมาณ ที่นำมาใช้ทางการบริหารขององค์การ วิธีการจำลองสถานการณ์เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้กำหนดบางส่วนขององค์ประกอบให้คงที่ ในขณะที่องค์การประกอบอื่นอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้บริหารได้เลือกแนวทาง ในการตัดสินใจให้ตรงกับผลคาดหวังที่ต้องการ

โดยวิธีการบริหารแบบนี้มีคุณค่ามากในการนำมาใช้ในการวางแผนและการควบคุมทางการบริหารในองค์การ มีอยู่บ่อย ๆ ความร่วมมือของกลุ่มปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นไม่เฉพาะในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบแต่ได้ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เป็นการร่วมมือกันในองค์การ ซึ่งจะรวมไปถึงการวางแผนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ที่จะจัดหาบุคคลใหม่มาแทนคนเดิมที่เกษียณอายุเป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์การเพื่อเพิ่มผลกำไรให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุปแล้วการบริหารแบบเชิงปริมาณมีคุณค่าต่อผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจซึ่งจะใช้วิธีการทางการบริหารเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ แต่ถึงอย่างไรก็ตามผู้บริหารจะต้องระมัดระวังในการคัดเลือกข้อมูลอย่างละเอียดและถี่ถ้วน และถูกต้องจะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องยิ่งขึ้น

1.4 การบริหารยุคร่วมสมัย (The Contemporary Approach)

เป็นยุคที่มุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและการปฏิบัติที่ถูกต้องโดยนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จากการสร้างผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในขณะที่สามารถลดต้นทุนการผลิตและราคาลงได้อย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง เน้นแนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการและการคิดอย่างเป็นระบบ การจัดการเชิงสถานการณ์ และการจัดการความรู้

2. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) มีคำที่ใช้ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน หรือแม้แต่การบริหารงานบุคคล คำที่พบในตำราภาษาไทยมากคือ คำว่า การบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่ง โดยองค์การจะดำเนินภารกิจ

หลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น องค์การจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในระดับปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์การเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะดีตามมา

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพ ชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงาน หรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรม และพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพ และความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547: 5) ได้ให้ความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งการพัฒนา ธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554: 8) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์การ และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้

อรพันธ์ อันติมานนท์ (2560) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่าเป็น กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งการพัฒนา ธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การ ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

Fisher, Schoenfeldt and Other (1993, p. 5) เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งหมด และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์กร

Dessler (1997, p. 72) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Mondy, Noe, and Premeaux (1999, p. 5) ให้ความหมายว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Byars and Rue (2000, p. 4) ให้ความเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

Bowin & Harvey (2001, p. 6) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรให้อยู่ในระดับสูงรวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Robert and David (2001, p. 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคล อันตรงค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง หน้าที่หนึ่งขององค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหาคัดเลือก กำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีฐานะเป็นทรัพย์สินที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในด้านต่าง ๆ ในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

3. เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์หลัก คือ การสรรหา การพัฒนา รักษาไว้ และเพื่อใช้ประโยชน์ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (อรพันธ์ อันติมานนท์, 2560)

3.1 การสรรหา คือ การหาคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน โดยการสรรหาประกอบด้วย การสรรหาแบบตั้งรับหรือแบบดั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก

3.2 การพัฒนา คือ การรับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี ให้เป็นคนเก่งยิ่งขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนาให้เก่งขึ้นไปได้นั้น จะต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เข้าใจความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร โดยการจัดทำ Career Planning หรือจัดทำ Individual Development Plan ทั้งนี้การพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.3 การรักษาไว้ คือ การรักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักองค์กร

3.4 การใช้ประโยชน์ คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

4. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารองค์การ มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์การ ดังต่อไปนี้คือ (ปรับปรุงจาก อรพันธ์ อันติมานนท์, 2560

4.1 ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

4.2 ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

4.3 ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ

4.4 ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

4.5 ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.6 ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.7 ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

โดยสรุปแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เพราะต้องใช้มนุษย์เป็นผู้ให้บริการที่สำคัญ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดีมีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับองค์กรโดยมีการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์

ประเด็นวิเคราะห์

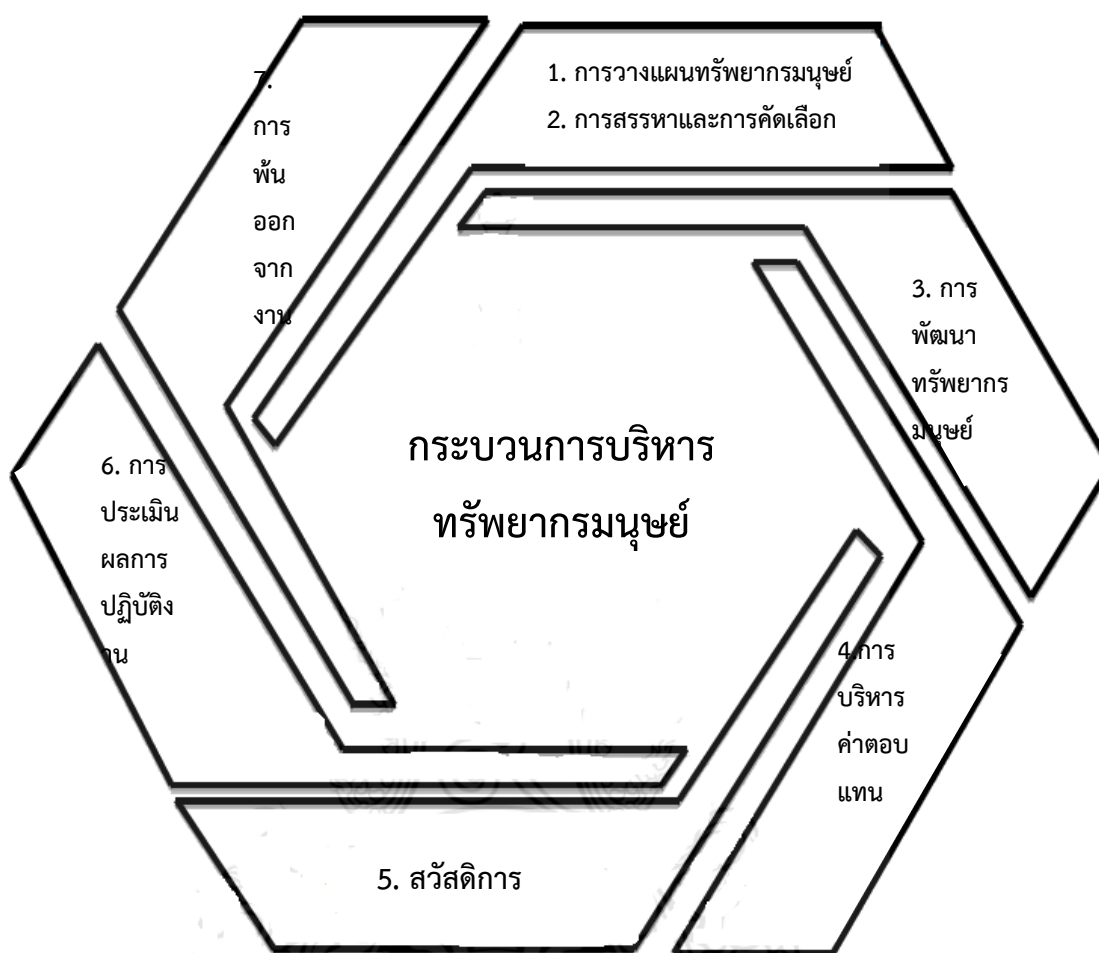
สทกรณีในพื้นที่ของนักศึกษาได้ใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใด และการบริหารแบบใดที่คิดว่ามีความเหมาะสม

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.1.1)

เรื่องที่ 1.1.2

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำหรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Process) หมายถึง องค์ประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการจัดคนเข้าทำงานและดำรงไว้ ซึ่งการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอนคือ 1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2. การสรรหาและการคัดเลือก 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4. การบริหารค่าตอบแทน 5. สวัสดิการ 6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 7. การพ้นออก ในแต่ละขั้นตอนนี้มีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1.1 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา (ปรับปรุงจาก R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux, 1999)

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความหมายของคำว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” นั้นมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย เช่น

Mondy, Noe, and Premeaux (1999) ได้ให้ความเห็นว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้

Werther, William, and Kiehl (1993 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2553) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการพยากรณ์ความต้องการในอนาคตอย่างเป็นระบบ

กรณีการ์ สุวรรณศรี (2551) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำหลักต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการที่จะทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันสภาวะการณ์ที่มีจำนวนบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการของสหกรณ์ โดยสร้างความมั่นใจแก่สหกรณ์ในการที่มีบุคลากรที่ถูกต้องตามความต้องการทั้งในด้านคุณสมบัติ ทักษะ และเวลาเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมในอนาคต

1.3 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งจะช่วยให้การจัดหาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามความต้องการของสหกรณ์ โดยสอดคล้องกับปริมาณงานอย่างแท้จริง และทำให้การโยกย้าย สับเปลี่ยนบุคลากรในสหกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสม และส่งเสริมและพัฒนาโอกาสของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ของสหกรณ์ให้มีความเท่าเทียมกัน (ทั้งนี้คือศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจากหน่วยที่ 4)

2. การสรรหาและการคัดเลือก

2.1 ความหมายของคำว่า “การสรรหาและการคัดเลือก” นั้นมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย เช่น

การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อสหกรณ์จะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในสหกรณ์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย หรือจากแหล่งภายนอกสหกรณ์ก็ได้

การคัดเลือกบุคลากร (Selection) เป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าจะสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยกระบวนการที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัคร สำหรับงานหนึ่งงานใด ซึ่งกระบวนการคัดเลือกมักจะเริ่มต้นด้วยการกลั่นกรองผู้สมัครเพื่อคัดคนที่ไม่มีความรู้ที่ขัดแย้งตามความต้องการของตำแหน่งงานออกไป ขั้นตอนต่อไปคือการคัดเลือกให้ได้บุคลากรจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาทำงานในสหกรณ์ ซึ่งกระบวนการคัดเลือกควรได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเที่ยงตรงเกี่ยวกับผู้สมัครให้มากที่สุด เพื่อพิจารณาให้รอบคอบตรงกับลักษณะเฉพาะของงาน และเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างชัดเจนซึ่งจะทำให้สามารถใช้คาดการณ์ถึงความสำเร็จของงาน การดำเนินการทั้งการสรรหาและคัดเลือกจะต้องปราศจากการเลือกปฏิบัติ (สมชาย หิรัญกิตติ (2552:112); เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่งยง (2553:142); สมชาย หิรัญกิตติ (2552:87-91) และมรกด โกมลดิษฐ์ 2556:24-27)

2.2 วัตถุประสงค์ของการสรรหาและการคัดเลือก

การแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยกระบวนการที่เหมาะสมที่สุดจากกลุ่มผู้สมัคร

2.3 ความสำคัญของการสรรหาและการคัดเลือก

เมื่อบุคลากรมีการโอน ย้าย ลาออก การเลื่อนตำแหน่ง หรือเกษียณอายุราชการ ทำให้ฝ่ายหรือหน่วยงานนั้นๆ ขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานในบางตำแหน่ง ซึ่งสหกรณ์จะต้องสรรหาบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทนบุคลากรเดิมที่ออกไปเพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์นั้นสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง (ทั้งนี้ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมจากหน่วยที่ 5)

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1 ความหมายของคำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” นั้นมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้เช่น

दन्य तेयनपुठ (2545: 26) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

3.2 วัตถุประสงค์การสรรหาและการคัดเลือก

การส่งเสริมให้บุคลากรมีความความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคตได้

3.3 ความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสำหรับองค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะช่วยให้บุคลากรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เกิดความก้าวหน้าในงาน สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพ อีกทั้งช่วยพัฒนาองค์กร เพราะทีมงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้บริหารวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศทั้งทางด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรย่อมมีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี และช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่างๆ และสอดคล้องกับการวางแผนงานที่วางไว้

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะครอบคลุมใน 3 เรื่อง คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ซึ่งขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การสำรวจความต้องการ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร 3) การกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร 4) การดำเนินการพัฒนา และ 5) การประเมินผล

นอกจากนี้ รูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีรูปแบบที่หลากหลายในการพัฒนา การเลือกใช้รูปแบบใด กับบุคคลกรระดับใด ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบที่สำคัญได้แก่ 1) การศึกษาในสถาบันการศึกษา 2) การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะปฏิบัติงาน 3) การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่ 4) การสอนแนะนำงาน 5) การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน 6) การประชุมสัมมนา 7) การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง 8) การมอบหมายภารกิจใหม่ๆ 9) การเลื่อนตำแหน่ง และ 10) กิจกรรมอื่นๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (ทั้งนี้ นักศึกษาสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหน่วยที่ 8)

4. การบริหารค่าตอบแทน

4.1 ความหมายของคำว่า “การบริหารค่าตอบแทน” นั้นมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความไว้ เช่น

อาร์มสตรอง (Armstrong 2002, in Redman and Wilkinson 2006, p.126) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า วิธีที่ผู้คนได้รับค่าตอบแทนอย่างสอดคล้องกับคุณค่าของพวกเขาที่มีต่อองค์กร โดยให้ความใส่ใจทั้ง

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการยอมรับเอาปรัชญา ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผน และ กระบวนการที่ใช้โดยองค์กรมาพัฒนาและรักษาระบบค่าตอบแทนนี้ด้วย

วิลิน สุธมยา (2561) กล่าวว่าการบริหารค่าตอบแทน คือ การวางแผน การจัดระบบงาน และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นประโยชน์โดยตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้กับองค์กร

ธัญญา พลอนันต์ (2546: 36) ได้ให้ความหมาย การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนด นโยบาย การวางแผนและกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่ พนักงานในองค์กร

ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทน จึงความหมายถึง การพัฒนากลยุทธ์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดรูปแบบ โดยทำการออกแบบโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน เพื่อนำไปสู่การ ปฏิบัติได้จริงที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นรูปแบบทางตรงและทางอ้อมให้กับพนักงานอย่าง เหมาะสมเป็นธรรม ทำให้เกิดความเสมอภาคและสอดคล้องกับความเป็นจริงทั้งภายในและภายนอก องค์กร

4.2 วัตถุประสงค์การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนนั้นเพื่อการวางแผน วิเคราะห์ และแก้ปัญหาการบริหารค่าตอบแทนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่จะควบคุมต้นทุนทางด้านแรงงาน การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทาง ธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในสหกรณ์ และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้บริหารของสหกรณ์และบุคลากรในสหกรณ์

4.3 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานในสหกรณ์ เป็นแรงจูงใจให้มีผลการ ปฏิบัติงานดีขึ้นพร้อมทั้งรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ โดยส่งเสริมความร่วมมือและ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารสหกรณ์กับบุคลากร และสหกรณ์ได้มีแนวทางการปฏิบัติงานการจ่าย ค่าตอบแทนเป็นไปตามกฎหมาย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่เป็นธรรมทั้งด้านงานที่ปฏิบัติ และการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (ทั้งนี้ นักศึกษาสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหน่วยที่ 7)

5. สวัสดิการ

5.1 ความหมายของคำว่า “สวัสดิการ” นั้นมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้ เช่น

วิทยา ตันติเสวี (2556) กล่าวไว้ว่า สวัสดิการ หมายถึง บริการ หรือกิจกรรมใดๆ ที่ หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ บุคลากรหรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ใน องค์กรนั้นๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการ ดำเนินชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ สำหรับ

สวัสดิการที่สมบูรณ์แบบนี้ย่อมหมายถึง สวัสดิการที่ให้แก่ลูกจ้าง ทั้งในขณะที่ทำงาน (On – the – Job) นอกเวลาทำงานแต่ยังอยู่ในที่ทำงาน (Off – the Job within the workplace) และนอกสถานที่ทำงาน (Outside the workplace) หรืออีกความหมายหนึ่ง คือ ผลประโยชน์อื่นๆ ของบุคลากรที่องค์การจ่าย นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ ภาษีเงินได้ที่องค์การออกให้ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย เป็นต้น

โดยสวัสดิการเป็นสิ่งที่ยังคงการหรือนายจ้างเป็นผู้จัดทำให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งๆ นอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ยังคงการสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์การ ปัจจุบัน การจัดสวัสดิการในองค์การมีความสำคัญต่อขวัญ กำลังใจ การธำรงรักษาบุคลากร และความทุ่มเทที่บุคลากรมีให้กับองค์การ (ณัฐพันธ์ เชนรนนท์. 2547: 238-245)

5.2 วัตถุประสงค์ของสวัสดิการ

โดยต้องการให้บุคลากรมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน และช่วยแก้ปัญหาการครองชีพของบุคลากร ขณะเดียวกันก็หวังจะได้ปริมาณงานที่มากขึ้น ได้งานดีขึ้นจากบุคลากร ซึ่งจะเป็นผลพลอยได้ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2554)

5.3 ความสำคัญของสวัสดิการ

เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน เพื่อที่จะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญา ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวลในปัญหาต่างๆ ทั้งในเรื่องส่วนตัวและทางครอบครัว ทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักในงาน และตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ในองค์การนั้นให้นานที่สุด (ทั้งนี้ นักศึกษาสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหน่วยที่ 7)

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.1 ความหมายของคำว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” นั้นมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความไว้ เช่น

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2553, 1) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

สหกรณ์การเกษตรบ้านเขว้า จำกัด (2551, 5) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปีบัญชีของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์ซึ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสหกรณ์แล้ว เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหรือสับเปลี่ยนตำแหน่ง การปรับเลื่อนขึ้นเงินเดือน และเพื่อประเมินประสิทธิภาพสมรรถนะของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างสหกรณ์ ส่วนการประเมินผลพนักงาน คือ ระบบประเมินผลบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ อย่างปราศจากอคติใดๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัยปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา จะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตความสำเร็จของการประเมินผลพนักงาน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายชัดเจน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ปราศจากอคติใดๆ สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน

6.2 วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่องค์กรจะทราบว่าบุคลากรคนใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้นไป ต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (reliability) มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน (validity) จึงจะทำให้ทราบว่าบุคลากรคนนั้นได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะสติปัญญา ในการปฏิบัติงานได้ตามความต้องการของหน่วยงานหรือไม่ ผลงานที่ได้คุ้มกับค่าตอบแทนที่หน่วยงานจ่ายให้หรือไม่

6.3 ความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และสหกรณ์ ดังนี้ (นงลักษณ์ เพิ่มชาติ, 2558)

1) ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาอย่างไร

3) ความสำคัญต่อสหกรณ์ ผลสำเร็จของสหกรณ์มาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้รู้ว่าบุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากสหกรณ์อยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อให้สหกรณ์จะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ทั้งนี้นักศึกษาสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหน่วยที่ 6)

7. การพ้นออกจากงาน

การที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ องค์กรได้ทำการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความประพฤติดี เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติงาน แต่เมื่อปฏิบัติงานไปได้ระยะเวลาหนึ่ง บุคคลผู้นั้นอาจไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เช่น สุขภาพไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานต่อไป มีอายุเข้าสู่วัยชรา ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดี นอกจากนั้นบุคลากรบางคนอาจลาออกด้วยเหตุผลส่วนตัวในกรณีต่าง ๆ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ทำให้บุคลากรต้องออกจากงานหรือพ้นจากงานออกไป

6.1 ความหมายของคำว่า “การพ้นออกจากงาน” นั้นมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำจำกัดความไว้ เช่น

กรณีการ สุวรรณศรี (2551) ได้ให้ความหมายของ การพ้นจากงาน หมายถึง การสิ้นสุดความเป็นสมาชิกในองค์กรของพนักงาน พนักงานอาจออกจากงานด้วยความไม่พอใจลักษณะของการปลดออกจากงานหรือการไล่ออก และพนักงานอาจออกจากงานด้วยความไม่พอใจลักษณะของการลาออก หรือ การเกษียณอายุ ถึงแม้ว่าเหตุผลของการให้พ้นจากตำแหน่งในแต่ละกรณีจะเกิดขึ้นจากเหตุผลที่แตกต่างกันไป แต่ฝ่ายบริหารก็ควรจะวิเคราะห์และทำความเข้าใจถึงผลกระทบของการออกจากงาน

โดยสาเหตุสำคัญในการพ้นจากงาน ประกอบ 1) ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ 2) ปัญหาหย่อนสมรรถภาพในการทำงาน 3) ปัญหาด้านวินัย 4) การเกษียณอายุ และ 5) พนักงาน/เจ้าหน้าที่กระทำความผิดวินัยร้ายแรง โดยการให้พ้นจากงานของบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานพ้นจากอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบจากหน่วยงานที่สังกัด อันมีสาเหตุที่แตกต่างกันไป มีทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจ พ้นจากการทำงานชั่วคราวหรือถาวรก็ได้

สาเหตุของการพ้นออกจากงานย่อมก่อให้เกิดปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่าองค์กรที่บุคลากรผู้นั้นปฏิบัติงานอยู่จะต้องสรรหาบุคลากรอื่นมาปฏิบัติงานแทน ถ้าเป็นงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญความชำนาญงานสูงก็จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการสรรหา และต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกฝนคนใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานแทนคนเก่าได้ ดังนั้นองค์กรและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคคลที่ทำงานกับองค์กรจนครบเกษียณ หรือจำเป็นต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ

ยกเว้นการกระทำผิดวินัยร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น การให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกิจกรรมที่ต่อเนื่องตั้งแต่การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ระบบ การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ที่ทันสมัย เพิ่มพูนทักษะต่างๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าเพิ่มอันจะทำให้การทำงานในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดี มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ยอมรับองค์การและสมาชิก อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น เมื่อบุคลากรได้ประเมินแล้วว่ามีรู้ความสามารถก็จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม หรือในทางกลับกัน ถ้าไม่มีความสามารถในตำแหน่งนั้นๆ ก็อาจถูกลดทอนตำแหน่ง ปลด โยกย้าย แต่จะมีการพัฒนา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรก่อนในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อปฏิบัติหน้าที่จนครบเวลาที่องค์การกำหนดก็จะมีการเกษียณออกจากระบบไป

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละส่วนมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร จงอธิบาย

(หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.1.3)

เรื่อง 1.1.3

หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการพัฒนาสหกรณ์ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของสหกรณ์ โดยนำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน

1. หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารองค์การจะต้องมีหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย (ปรับปรุงจาก อรพันธ์ อันติมานนท์, 2560)

1.1 หลักคุณธรรม (Merit - Based) หมายถึง หลักคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ โดยหลักคุณธรรมประกอบด้วย 4 หลักใหญ่ คือ

- 1) หลักความเสมอภาค คือ การไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงสีผิว เชื้อชาติ เพศ ศาสนา ฯลฯ
- 2) หลักความสามารถ การบริหารคนจำนวนมากต้องมีวิวัฒนาการ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน (Performance) และหลักสมรรถนะ (Competency)
- 3) หลักความเป็นกลาง หมายถึง การทำงานโดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- 4) หลักความมั่นคง หมายถึง การมีความก้าวหน้า มีค่าตอบแทน มีสวัสดิการที่เหมาะสม และมีเกียรติและศักดิ์ศรี

1.2 หลักสมรรถนะ (Competency - Based) หมายถึง การใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และการกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่างๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

1.3 หลักผลงาน (Performance - Based) หมายถึง การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก ในเชิงธุรกิจต้องพิจารณาทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน และ Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงาน ต้องโปร่งใส แต่อย่างไรก็ตามก็ให้ยึดผลงานเป็นหลัก

1.4 หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (Decentralization and Responsibility) คือ การให้ร่วมกันรับผิดชอบ ถ้าเป็นยุคก่อนคือ หัวหน้าการเจ้าหน้าที่ แต่ยุคนี้คือผู้บริหารที่เป็น HR Manager ในตัวเอง โดยต้องรู้หลักและบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยมีบทบาทดังนี้

1) สร้างความต้องการให้เกิดการพัฒนา เนื่องจากผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับพนักงานจึงต้องรู้ว่าการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือการที่จะชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันจากคู่แข่ง บุคลากรในความรับผิดชอบนั้นมีความพร้อม กล่าวคือ ต้องมีความรู้ (knowledge) มีทักษะ (skill) และมีทัศนคติที่ดี (attitude) เพียงพอแล้วหรือไม่ และทำอย่างไรจะเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาเพื่อลดความบกพร่องในเรื่องนั้นๆได้

2) การสร้างวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับในการบริหารและพัฒนาคนในหน่วยงานผู้บริหารสหกรณ์ต้องมองไปข้างหน้าว่าอนาคตของสหกรณ์จะบริหารและพัฒนาคนอย่างไร ซึ่งถือเป็นการวางแผนในระยะยาว โดยในทางปฏิบัติคงต้องมีการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ (strategic plan) มาเป็นตัวตั้งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานให้สอดคล้องและสร้างกิจกรรมให้สามารถวัดผลสำเร็จได้ ต้องมีการวางแผน และจัดการ ในเรื่องบุคลากรขาดหรือเกิน รวมทั้งการกระจายของบุคลากรที่ไม่เหมาะสม โดยผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเป็นผู้นำในการวางแผนเหล่านี้ โดยคำนึงถึงโครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของสหกรณ์เป็นหลัก

3) การสนับสนุนกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อได้รับการร้องขอหรือขอความร่วมมือจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆให้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องสนับสนุน เช่น การคัดเลือกพนักงานต้อง

ให้ความสำคัญเพราะถือว่าเป็นการนำคนเข้าสู่สหกรณ์ซึ่งต้องพิถีพิถันเป็นพิเศษ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง จะต้องมองหาคนที่ช่วยเหลืองานและทำหน้าที่แทนหากตัวเองเกษียณออกไป และการพัฒนาบุคลากรควรส่งเสริมเข้ารับการศึกษาอบรม และศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

4) การเรียนรู้งานทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสหกรณ์ต้องสนใจและเรียนรู้กิจกรรมต่างๆ ของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลซึ่งจะสามารถนำเอาเครื่องมือต่างๆ ไปประยุกต์ใช้เพื่อการแก้ปัญหาบุคลากรในสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม เช่น เทคนิคการสอนงาน เมื่อบุคลากรต้องการทักษะเพิ่มเติม หรือเทคนิคการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานอันพึงประสงค์ เป็นต้น

1.5 หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) คือ การทำงานต้องมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรถึงจะให้สมดุลกัน (Balance)

2. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้ (กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2555: 14-16)

2.1 ระบบคุณธรรม (Merit system)

เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยการใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

2.1.1 ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพินความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

1) ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพินความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

2) ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากัน และมีสิทธิได้รับโอกาสต่างๆตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

3) ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

2.1.2 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the

right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานชี้วัดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

2.1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์การให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่ หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

- 1) การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ
- 2) การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์การ เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง
- 3) การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่
- 4) การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

2.1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

2.2 ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลัก ลักษณะต่างๆ ไปของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism) หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

- 2.2.1 ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา
- 2.2.2 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง
- 2.2.3 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่งการยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะก่อให้เกิดผล ดังนี้
 - 1) การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
 - 2) การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกของตน

หน้าที่

3) ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตาม

4) อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน

5) ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทาสอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่นๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น

สรุปได้ว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบคุณธรรมเป็นการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ ส่วนระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้คัดเลือก เช่น ระบบเช่นพรรคเล่นพวก หรือระบบคนพิเศษ

ประเด็นวิเคราะห์

ให้นักศึกษาเปรียบเทียบระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์ ว่ามีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างไร

(หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 1.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.1.2)

แผนการสอนตอนที่ 1.2

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 1.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

- เรื่องที่ 1.2.1 ความหมาย และความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์
- เรื่องที่ 1.2.2 ลักษณะและขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์
- เรื่องที่ 1.2.3 ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยมุ่งเน้นที่ทักษะ ความมุ่งมั่น และแรงจูงใจ สามารถนำพาสหกรณ์ไปในทิศทางที่ก้าวหน้า และรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ โดยช่วยให้ผู้บริหารของสหกรณ์มีการทำงานเชิงรุกกำหนดทิศทางแก่บุคลากรในสหกรณ์สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และช่วยให้สหกรณ์สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การกำหนดรูปแบบและขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งโอกาสและอุปสรรค 2) การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน 3) การเน้นแผนระยะยาว แนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต 4) การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก และ 5) ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ในทางปฏิบัตินั้น ควรเริ่มตั้งแต่เมื่อพนักงานเริ่มเข้ามาทำงาน โดยการปฐมนิเทศ และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อยๆ ตลอดเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในสหกรณ์ โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์เป็นลำดับการกระทำที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันเกี่ยวกับการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่สหกรณ์กำหนดไว้

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 1.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมาย และความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ได้
2. อธิบายลักษณะและขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ได้
3. วิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 1.2.1

ความหมาย และความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

ปัจจุบันสหกรณ์ได้ใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์ก้าวไปข้างหน้า โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป็นลักษณะของการมองไปในอนาคต โดยเป็นการบริหารจัดการแบบวางแผน และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับอนาคตในระยะยาว (Proactive) ไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า (Reactive) อีกทั้งยังต้องการบูรณาการกิจกรรมทั้งหมดในส่วนงาน (Human Resources Functions) ให้ส่งเสริมและสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายหลักของสหกรณ์

1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

Lengnick Hall (1990) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์กลยุทธ์ จะมุ่งเน้นในการสร้างความสามารถเชิงกลยุทธ์ โดยทำให้สหกรณ์มั่นใจว่าตนเองมีบุคลากรที่มีทักษะ มีความมุ่งมั่น และแรงจูงใจที่ดีที่จำเป็นเพียงพอทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อทำให้องค์การมองเห็นทิศทางที่จะต้องก้าวไป แม้จะมีความผันผวนของสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวองค์กรและบุคลากรแต่ละคนยังคงต้องดำเนินธุรกิจได้ตามนโยบาย

วิทยา ดำนังอรกุล (2546) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์เพื่อนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้โดยตระหนักว่ามนุษย์เป็นทุนทางปัญญาของสหกรณ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการผนึกบทบาทของงานดังกล่าวเข้าในทั้งขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

อาร์มสตอง (2549) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับประเด็นหลักๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งที่ส่งผลหรือได้รับผลกระทบจากแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์กลยุทธ์

ครอบคลุมแนวทางทั้งหมดของสหกรณ์ที่ต้องการบรรลุโดยใช้คนเป็นตัวขับเคลื่อน เนื่องจากคนถูกจัดเป็น “ทุนมนุษย์” ที่จะทำให้สหกรณ์ได้เปรียบในการแข่งขัน

สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยทำให้บุคลากรมีทักษะ มีความมุ่งมั่น และแรงจูงใจ สามารถนำพองค์ไปในทิศทางที่ก้าวหน้า และสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีอย่างผันผวน

2. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นสหกรณ์จะต้องสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถนำพาสหกรณ์ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ จึงมีความสำคัญดังนี้

2.1 ผู้บริหารของสหกรณ์มีการทำงานเชิงรุก (Proactive) มากขึ้นโดยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น และสามารถใช้เป็นจุดแข็งของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 กำหนดทิศทางแก่บุคลากรในสหกรณ์ได้ทราบว่าสหกรณ์ไปในทิศทางใด รวมทั้งทำให้ความต้องการที่จะคิดสิ่งใหม่ๆ มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.3 สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีมากกว่าคู่แข่งในด้านต่างๆ และสามารถรักษาความได้เปรียบเหล่านั้นไว้กับสหกรณ์

2.4 ช่วยให้สหกรณ์สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5 เพื่อให้สหกรณ์มีความพร้อม และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

2.6 ช่วยให้การจัดหาคู่มือบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามความต้องการของสหกรณ์

2.7 ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ของสหกรณ์ให้มีความเท่าเทียมกัน

2.8 สามารถนำไปใช้ในการวางแผนบุคลากรให้สอดคล้องกับปริมาณงานอย่างแท้จริง และทำให้การโยกย้าย สับเปลี่ยนบุคลากรในสหกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสม

3. ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบทั่วไปและแบบเชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมซึ่งมุ่งเน้นหน้าที่ (Function) เป็นส่วนใหญ่ และแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ แต่ในแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร (Management team) โดยตารางที่ 1 ได้อธิบายความแตกต่างหลักๆ ของทั้ง 2 แนวทางไว้ 6 ด้าน คือ การวางแผน

และการกำหนดกลยุทธ์ อำนาจการบริหาร ขอบเขตของภารกิจ การตัดสินใจ การบูรณาการกับภารกิจอื่นๆ และการประสานงานภายในหน่วยงาน (ปรับปรุงจาก กรรณิการ์ สุวรรณศรี, 2551)

ตารางที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบทั่วไป และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ประเด็น	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	
	การบริหารแบบทั่วไป	การบริหารแบบเชิงกลยุทธ์
1. การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์	พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนระดับปฏิบัติการเท่านั้น	พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และกำหนดภารกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน
2. อำนาจในการบริหารงาน	ผู้บริหารมีสถานภาพและมีอำนาจระดับกลาง ตำแหน่งระดับสูง คือ ผู้อำนวยการฝ่าย	ผู้บริหารระดับสูงด้านนี้มีสถานภาพและอำนาจในระดับสูง ตำแหน่งสูงสุดเรียกว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
3. ขอบเขตของภารกิจ	เกี่ยวข้องส่วนใหญ่กับพนักงานระดับปฏิบัติการ	เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหาร
4. การตัดสินใจ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
5. การบูรณาการกับภารกิจอื่นๆขององค์กร	ภารกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองต่อภารกิจอื่นในระดับต่ำ	ภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองต่อภารกิจด้านอื่นๆ ขององค์กรในระดับสูงเช่น การตลาดการเงิน และการผลิต เป็นต้น
6. การประสานงานภายในหน่วยงาน	แต่ละกิจกรรมดำเนินการอย่างอิสระไม่สัมพันธ์กัน	ทุกกิจกรรมหลักมีการประสานงานกัน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และการฝึกอบรม

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จควรดำเนินการอย่างไร จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.2.1)

เรื่องที่ 1.2.2

ลักษณะและขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

สำหรับลักษณะและขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์นั้น ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ยังจะต้องกำหนดลักษณะและขั้นตอนให้สอดคล้องและสนับสนุนกับกลยุทธ์ด้านอื่นๆ ของสหกรณ์ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อการเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ในการผลักดันให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่องค์กำหนดไว้

1. ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ (ปรับปรุงจาก โชติชวัล พุทธิกาญจน์, 2556)

1.1 การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อองค์การ เช่น กฎหมาย สภาพทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

1.2 การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อจิตใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบ ด้วยเช่นกัน

1.3 การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การให้ชัดเจนต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

1.4 การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและภาคตัดสนใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลายๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

1.5 ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ บุคลากรทุกคนในองค์การนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนา ก็จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

2. ลักษณะของแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แผนกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้

2.1 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องให้แผนกลยุทธ์นั้นมีความเหมาะสม สอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์ในภาพรวมของสหกรณ์ ทั้งนี้โดยมีแนวคิดที่ว่าแผนกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานที่จะเอื้ออำนวยให้แผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรประสบความสำเร็จได้

2.2 สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์นั้น สหกรณ์จะต้องทราบว่าสภาวะแวดล้อมของสหกรณ์เป็นในทิศทางใด เช่น มีกระบวนการทำงานเชิงรุก ตั้งรับ หรือถดถอย มีจุดเด่น จุดด้อย และความเสี่ยงอะไรบ้าง เป็นต้น ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมเหล่านี้ของสหกรณ์ด้วย

2.3 ลักษณะของสหกรณ์ โดยสหกรณ์จะมีลักษณะเฉพาะของสหกรณ์ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็นวัฒนธรรมของแต่ละสหกรณ์ก็ได้ เช่น สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ที่เน้นด้านการตลาด การส่งออกกล้วยหอมทอง หรือชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีวัฒนธรรมที่เน้นระบบคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นต้น การกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงลักษณะของสหกรณ์ดังกล่าวด้วย

2.4 ความสามารถของสหกรณ์ โดยความสามารถของสหกรณ์ในภาพรวมนั้นจะประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของผู้บริหารและพนักงานของสหกรณ์ เช่น ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ และความสามารถในการจ่ายของธุรกิจ เป็นต้น แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นควรคำนึงถึงความสามารถของสหกรณ์ด้วยจึงจะทำให้แผนกลยุทธ์นั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้

3. ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมีขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โดยขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ลักษณะ คือ

1) การวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์ระดับต่างๆ ของสหกรณ์ว่าเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร และสหกรณ์ต้องการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในการที่จะช่วยสนับสนุนส่งเสริม ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประสบความสำเร็จ

2) การวิเคราะห์ถึงศักยภาพของสหกรณ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสามารถมากน้อยเพียงไรในการที่จะกำหนดและบริหารกลยุทธ์ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3) การวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

3.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ในเรื่องทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนนี้จะเป็นการนำเอาผลสรุปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิสัยทัศน์ในเรื่องทรัพยากรมนุษย์นี้จะเปรียบเสมือนแนวทางและทิศทาง ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคตระยะยาว เช่น

*” มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง
เพื่อให้พนักงานเป็นคนเก่งคิด เก่งทำ เน้นการทำงานเป็นทีม
มีความคิดสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้ตลอดเวลา ”*

*” พัฒนาพนักงานให้เป็นคนเก่งคิด เก่งทำ
และต้องหาทางจูงใจให้พนักงานเหล่านี้
อยากอยู่ อยากคิด อยากทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ ”*

3.3 กำหนดกลยุทธ์

เป็นการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่เป็นกระบวนการวางแผนอย่างมีขั้นตอน และเน้นระบบและสามารถปฏิบัติได้โดยยึดกรอบของวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร และจุดอ่อน จุดแข็ง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาเป็นองค์ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์

1) การกำหนดทางเลือกทางกลยุทธ์

ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วก็จะต้องมีการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ แนวทางการปฏิบัติงานในอนาคตในหลาย ๆ ทางเลือก เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

2) การประเมินทางเลือกทางกลยุทธ์

เน้นการศึกษาและประเมินว่าแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้นั้น มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากน้อยเพียงไร หรือเป็นการประเมินว่ากลยุทธ์อะไรจะเหมาะสมที่สุด

3) การเลือกกลยุทธ์

เป็นกระบวนการในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดเอาไปปฏิบัติซึ่งแผนกลยุทธ์ที่เลือกจะต้องคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมของสหกรณ์ด้วย

3.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เป็นการวางแผนระดับปฏิบัติการที่จะต้องกำหนดการใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ บุคลากร การจัดองค์กร เป็นต้น เพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้นั้นประสบความสำเร็จ แผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นจะต้องมีการระบุถึงภารกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม

3.5 การประเมินผล และติดตามผล

เป็นการตรวจสอบแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ว่าในการนำไปปฏิบัติจริงแล้ว มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร ซึ่งการประเมินผลและติดตามผลที่ดีผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีแผนควรจะต้องได้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจนและรวดเร็วทันสถานการณ์ เพื่อที่จะได้แก้ปัญหา และปรับแนวทางของแผนปฏิบัติการต่างๆ ตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อให้แผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ประเด็นวิเคราะห์

ถ้าสหกรณ์จะจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.2.2)

เรื่อง 1.2.3

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นสิ่งที่มีค่า มีความรู้ มีความสามารถ ต่างจากทรัพยากรประเภทอื่น ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นที่สหกรณ์ทุกประเภทจะให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น แต่บางครั้งต้องประสบปัญหาและอุปสรรค รวมถึงการเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และทรัพยากรต่างๆ ทั้งนี้ในบางครั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีกระบวนการที่ไม่ชัดเจน และไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของสหกรณ์ และเมื่อดำเนินการไปแล้วไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์

โดยความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ การพัฒนากำลังคน (Manpower Development) หรือ การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training &

Development) คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สำหรับความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development) คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรเหล่านั้น โดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากรในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา กระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้เพื่อดึงเอา ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์การ บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ยงยุทธ ทศยั้งยง, 2556)

ดังนั้นถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารการ พัฒนาทรัพยากรมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีขั้นสูง และมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์การขนาดใหญ่ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การของทางปฏิบัตินั้น ควรจะเริ่มตั้งแต่เมื่อพนักงานเหล่านั้น เริ่มเข้ามาทำงาน โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อยๆ ตลอดเวลาที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในสหกรณ์

1. วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

การออกแบบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดวันเวลา ระยะเวลา สถานที่ ผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น และรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนา ซึ่งมีทั้งการศึกษาต่อในระดับที่ สูงขึ้นและการฝึกอบรม (Training) ที่มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้ดี ขึ้นในระยะเวลาอันสั้น โดยการฝึกอบรมมีหลายวิธีได้แก่ (DeSimone & Harris, 1998; Joy-Matthews, Megginson & Surtees, 2004; Mankin, 2009)

1.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายความรู้ ร่วมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียว หรือทำเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ และทักษะในการ ปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม

1.2 การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็น ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก หรืออาจคัดเลือกโดยการตัดสินใจ ของผู้บริหาร ซึ่งวิธีนี้จะงดเว้นการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการ ฝึกใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creative thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

1.3 การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่างๆ หาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นการฝึกทักษะการคิดเชิงวิพากษ์วิจารณ์ (Critical thinking)

1.4 การใช้กรณีศึกษา (Case study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อน รวมถึงโอกาสพัฒนา และอุปสรรคของกรณีศึกษานั้น และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหา และเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง และองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์ (Applied thinking) และบูรณาการเพื่อการพัฒนาจากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง

1.5 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้ เน้นการเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยลดการเสียเวลาในการจัดฝึกอบรมอีกด้วย

เมื่อดำเนินการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ควรจะมีการประเมินผลก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนา (Pre-test) เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพทั้งก่อน และหลังการพัฒนา ซึ่งวิธีการประเมินผลจะเป็นไปตามจุดเน้นของศักยภาพที่ต้องการพัฒนาเช่น ถ้าต้องการพัฒนาด้านความรู้ ควรใช้แบบทดสอบ หากต้องการพัฒนาทักษะ ควรใช้การฝึกปฏิบัติ จากนั้นจึงเริ่มการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ รวมถึงต้องมีการตรวจสอบ และควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งอาจต้องการใช้การสัมภาษณ์ (Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire) รวมถึงจะต้องใช้ทฤษฎีการจัดการ (Management Theory) ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) มนุษย์สัมพันธ์ (Human relations) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นต้น (Swanson & Holton, 2001; Gilley, Eggland & Gilley, 2002; Delahaye, 2005; Werner & Desimone, 2006)

เมื่อได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว จะต้องมีการประเมินผลหลังจากการพัฒนา (Post-test) ซึ่งจะต้องประเมินทั้งเชิงประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ในเชิงประสิทธิภาพ คือ การประเมินเกี่ยวกับการดำเนินการได้ตามกำหนดเวลา ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร รวมถึงคุณภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ และสถานที่ ส่วนในเชิงประสิทธิผลคือ ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา และการประเมินหลังกลับไปปฏิบัติงาน (Evaluation) อาจเป็น 3 เดือน หรือ 6 เดือน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของเนื้องาน และจุดเน้นการพัฒนาซึ่งผู้ประเมินคือ พนักงาน ผู้จัดการ โดยจะต้องเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนา เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างที่จะนำไปปรับปรุงผู้เข้ารับการพัฒนา และขั้นตอนการพัฒนาในครั้งต่อไป นอกจากนี้ยังต้องประเมินถึงผลกระทบจากการพัฒนาที่มีต่อเป้าหมายของสหกรณ์ด้วย ซึ่งอาจจำเป็นต้องตรวจสอบสถานะทางการเงินของสหกรณ์ และการวิจัยภายในเพื่อหาข้อมูลจากสมาชิกในสหกรณ์ รวมถึงการวิจัยภายนอกเพื่อหาข้อมูลจากบุคคลภายนอกต่อไป

2. แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์

สำหรับแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น ปรับปรุงจาก (Christensen, 2006) ได้เสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

2.1 การประเมินความพร้อมของสหกรณ์ในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าสหกรณ์จะสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

2.2 การสร้างและทำให้กรอบการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

2.3 ผู้จัดการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบทบาทเป็นนักออกแบบองค์การ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีอิทธิพลต่อองค์การได้เมื่อผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้มีอิทธิพลในสหกรณ์ ดังนั้นโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติงานของสหกรณ์สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

2.4 การทำบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างสุดให้ชัดเจน และดึงดูดผู้บริหารระดับสูงให้สร้างและเป็นเจ้าของกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับล่างจะมีส่วนช่วยผลักดันให้กลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ

2.5 การกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ จากการสำรวจพบว่าหลายๆ สหกรณ์จะมีเพียงแผนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่ไม่มีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม ดังนั้นสหกรณ์จึงต้องกำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางของสหกรณ์

2.6 การพิจารณางานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ประการในมุมมองเชิงกลยุทธ์ งานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ประกอบด้วย 1) การวางแผนอัตรากำลังและการจัดคน 2) การเรียนรู้และการพัฒนา 3) แรงงานสัมพันธ์ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 5) การพัฒนาองค์การ ให้เป็นไปเพื่อสนับสนุนความสามารถหลัก (Core Competencies) สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพแวดล้อมของสหกรณ์

2.7 การทำความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้ที่มีความสามารถหลายด้านและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสหกรณ์ ซึ่งการทำงานของคนที่ 2 กลุ่มต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อความสำเร็จของสหกรณ์

2.8 การออกแบบโครงสร้างของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบใหม่ ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและสภาพแวดล้อมของสหกรณ์

2.9 การประเมินและยกระดับคนเก่งในสหกรณ์ โดยตระหนักรู้ว่าสิ่งใดเป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงเป็นทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องพิจารณาว่าบุคลากรของสหกรณ์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า พร้อมทั้งจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์

ประเด็นการวิเคราะห์

จยกตัวอย่างของสหกรณ์ที่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มา 1 สหกรณ์ พร้อมทั้งอธิบายมาพอเข้าใจ

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 1.2.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 1.2.3)

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2 ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2551) เอกสารการสอนวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- ชัยวี เสนะวงษ์. (2557). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ .[Online]. Available: URL: <http://www.consultthai.com/>
- โชติชวัล พุทธิกาญจน์. (2556, มกราคม-มิถุนายน) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 4(1), 33-45.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. 2547. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ธัญญา ผลอนันต์. 2546. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. (2558) การประเมินผลการปฏิบัติงาน. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- มรกต โกมลดิษฐ์ (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (หน้า 1-9). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถกรรม
- วิมลีน สุขธมยา. (2560) การบริหารค่าตอบแทน. เอกสารประกอบการสอน W15-IOM Compensation Management [Online]. Available: URL: http://ie.eng.cmu.ac.th/IE2014/elearnings/2015_01/182/W15-IOM%20Compensation%20Management.ppt
- วุฒิไกร จำปาทอง. (2555). การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรความสำคัญและจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จของ

- องค์กร.[Online]. Available: URL: <http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/newhrsite/ebook/MUHR/Document/MUHR/2.pdf>
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2552) การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ฉบับสมบูรณ์ Human Resource Management: HRM. กรุงเทพฯ : ไคมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิร์ลด์.
- สมยศ นาวิการ. (2554) ทฤษฎีองค์การ =Organization Theory พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บรรณกิจศิริพงษ์ เศรษฐายน, (2557) การบริหารทรัพยากรมนุษย์. บ๊อค พอยท์.
- อาร์มสตรอง, ไมเคิล. (2549). การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- Byars, L. L., & Ruw, L. W. (2000). Human resource management. New York: McGraw-Hill.
- Christensen, R. (2006). *Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality*. New York: AMACOM.
- Cowling, A., & Mailer, C. (1998). Managing human resources. London: Arnold.
- Dessler, G. (1997). Human resource management. Upper Saddle River; New Jersey: Prentice-Hall.
- Grieves, J. 2003. Strategic Human Resource Development. London: Sage.
- Ivancevich, J. M. (1990). Organizational behavior and management. Homewood, IL: BPI/ Irwin.
- Ivancevich, J. M. (1998). Human resource management. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Miller A. and Dess G.G., Strategic Management, 2nd Edition, (New York: McGraw-Hill, 1996)
- Mejia,, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1995). Managing human resources (3rded.). Delhi: Pearson Education.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). Human resource management (7thed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Nadler, L. 1990. Human resource development. pp. 1.1-1.47. In L. Nadler & Z. Nadler, eds. The handbook of human resource development. 2nded. New York: John Wiley & Sons.
- Patrick M. Wright and Gary C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management" Journal of Management, (Vol.18 No.2, 1992), pp 299.
- R.Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux. (1999). Human Resource Management. Prentice Hall, Business & Economics
- Schuler, R.S., "Strategic Human Resources Management: Linking people with the strategic needs of business" Organizational Dynamics, (Vol 21, No. 1, Summer, 1992), pp 18-32.
- Walton, J. 1999. Strategic human resource development. London: Financial Times Management.

Yorks, L. 2005. Strategic human resource development. Mason, OH: South Western Thomson.