

หน่วยที่ 4

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ชื่อ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิลาวัลย์ ศิลปศร
วุฒิ	บธ.บ., วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
หน่วยที่ผลิต	หน่วยที่ 4

หน่วยที่ 4

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เค้าโครงเนื้อหา

ตอนที่ 4.1 แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

- 4.1.1 ความหมายและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- 4.1.2 ปัจจัยของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- 4.1.3 ลักษณะทั่วไปและแนวทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ตอนที่ 4.2 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

- 4.2.1 ขั้นตอนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- 4.2.2 ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- 4.2.3 การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ตอนที่ 4.3 หลักการ และกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

- 4.3.1 หลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- 4.3.2 กลยุทธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ การกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ และตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อสหกรณ์ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ ควรคำนึงถึงปัจจัยด้านการกำหนดนโยบายของสหกรณ์ สอดคล้องกับโครงสร้างของสหกรณ์ พิจารณาถึงวัฒนธรรมและค่านิยมของสหกรณ์ บุคลากรโดยรวมทั้งหมด ลักษณะของงาน ที่จะปฏิบัติ และสิ่งแวดล้อม ส่วนลักษณะของการวางแผนทรัพยากรในสหกรณ์ ประกอบด้วย 3 มิติ คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและเชิงรับ 2) การตัดสินใจเลือกความถี่และความแคบของขอบข่ายกิจกรรมของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และ 3) การวางแผนที่เป็นทางการและการวางแผนที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งแนวทางในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์จำแนกได้เป็น 3 แนวทาง คือ 1) การวางแผนจากบนลงล่าง 2) การวางแผนจากล่างขึ้นบน และ 3) การวางแผนแบบผสม

2. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มี 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การพยากรณ์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 3) การพยากรณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 4) การเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 5) การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ และ

6) การควบคุมและประเมินผลตามแผนของสหกรณ์ สำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นรูปแบบที่สร้างมี 7 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาปทัสถานและค่านิยมของผู้บริหารสหกรณ์และสภาพแวดล้อมการเมืองภายในสหกรณ์ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ขยายงานหรือชลอการเจริญเติบโตของสหกรณ์ 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) การศึกษาโครงสร้างงานและการออกแบบงาน 5) การศึกษาข้อกำหนดด้านทักษะที่ต้องการในอนาคต 6) การคาดคะเนจำนวนทรัพยากรมนุษย์ส่วนที่ขาดแคลนหรือส่วนที่เกินในแต่ละกลุ่มงาน และ 7) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับหน้าที่ต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์ การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ มี 2 ขั้นตอน คือการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ส่วนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ คือ ประเภทของการคาดการณ์ หลักการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์และเทคนิคในการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์

3. หลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องมีความสอดคล้องกับแผน การกำหนดเวลา การชี้แจงและทำความเข้าใจ การกำหนดเงื่อนไข การมีผู้รับผิดชอบ และการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ส่วนกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนเกี่ยวกับงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เริ่มจากรับคนเข้ามาทำงานจนถึงสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่ โดยมีกลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การว่าจ้างเจ้าหน้าที่ 2) กลยุทธ์การดูแลรักษาเจ้าหน้าที่ และ 3) กลยุทธ์การสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่

วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 4 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. ประยุกต์หลักการ และกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

ตอนที่ 4.1 แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 4.1 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 4.1.1 ความหมายและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 4.1.2 ปัจจัยของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 4.1.3 ลักษณะทั่วไปของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ การกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ เพียงพอทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ และตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่เข้าร่วมงานกับสหกรณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อสหกรณ์สามารถพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกต่างๆ ผู้บริหาร สามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเจ้าหน้าที่มีโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบ

2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ควรคำนึงถึงการกำหนดนโยบายของสหกรณ์ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกับโครงสร้างของสหกรณ์ พิจารณาถึงวัฒนธรรมและค่านิยมของสหกรณ์ บุคลากรโดยรวมทั้งหมด ลักษณะของงานที่จะปฏิบัติ และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์

3. ลักษณะของการวางแผนทรัพยากรในสหกรณ์ประกอบด้วย 3 มิติ คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและเชิงรับ 2) การตัดสินใจเลือกความกว้างและความแคบ และ 3) การวางแผนที่เป็นทางการและการวางแผนที่ไม่เป็นทางการ

เรื่องที่ 4.1.1 ความหมายและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือบางที่เรียกว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การวางแผนบุคลากร (Personnel Planning) หรือ การวางแผนการจ้างงาน (Employment Planning)

1. ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

“การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” นั้น มีทั้งนักวิชาการ นักบริหาร และท่านผู้รู้ ได้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการแสวงหาและการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Kacmar and Perrew 2002 น.118)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งกระบวนการและการกำหนดแผนต่างๆ ที่องค์การจะมีวิธีการอย่างไรในการประเมินอุปสงค์และอุปทาน สำหรับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต (Ivancevich 2001. น. 131)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ช่วยองค์การในการระบุความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องใช้ในอนาคตและมีวิธีการอย่างไรที่จะสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม (Kleiman 2000 น.53)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่เข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การโดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากรและสังคม (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2542 น.63)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมอย่างเพียงพอทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพที่จะปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการโดยมีแผนการใช้และพัฒนา กำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องในอันที่จะธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์การอย่างต่อเนื่องต่อไป (दनัย เทียนพุดิ 2539 น.86)

สรุป การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีการที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมอย่างเพียงพอทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพที่จะปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการ และตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่เข้าร่วมงานกับสหกรณ์ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในสหกรณ์ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากสหกรณ์ เพื่อจะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีแผนการใช้และพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องในอันที่จะธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับสหกรณ์

2. ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญต่อการบริหารงานของสหกรณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสหกรณ์นั่นเอง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จึงมีความสำคัญต่อสหกรณ์ ผู้บริหารหรือคณะกรรมการดำเนินงาน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของสหกรณ์ ดังนี้

2.1 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อสหกรณ์

1) ช่วยทำให้สหกรณ์สามารถพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกต่างๆ ของสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี ทำให้สหกรณ์สามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์และเตรียมการรองรับกับเหตุการณ์ดังกล่าวไว้ล่วงหน้า ช่วยทำให้ปัญหาที่สหกรณ์จะเผชิญในอนาคตเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ลดความรุนแรงลงได้

2) ช่วยทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต ทำให้สหกรณ์สามารถวางแผนไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

3) ช่วยเป็นกิจกรรมเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ให้สอดคล้องกัน ทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่เป้าหมายของสหกรณ์ที่ต้องการ

4) ช่วยทำให้สหกรณ์สามารถวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการวางแผนทดแทนทรัพยากรมนุษย์ระดับบริหาร (Succession Planning) และในแต่ละระดับความรับผิดชอบได้ ช่วยทำให้เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

5) ช่วยให้สหกรณ์สามารถที่จะจัดจำนวน ประเภท และระดับทักษะของเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาในปัจจุบันและอนาคต ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ทั้งเจ้าหน้าที่และสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ของตน อันจะส่งผลให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดโดยรวมของสหกรณ์

6) ช่วยทำให้เกิดการจ้างที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Equal employment Opportunity: EEO) คือ การที่เจ้าหน้าที่ทุกคนมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชาย หรือ

เจ้าหน้าที่ที่มีความบกพร่องทางด้านร่างกาย มีโอกาสอย่างเสมอภาคกันในเรื่องของการปฏิบัติงาน การวางแผน อาชีพ การวางแผนทดแทนทรัพยากรมนุษย์ในระดับบริหาร ตลอดจนกิจกรรมเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน

7) ช่วยทำให้การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การจัดการฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ทั้งภายในหน่วยงานเองหรือส่งไปอบรมกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มีความรู้ ทักษะที่ทันสมัย อย่างต่อเนื่อง ไม่เกิดปัญหาความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการลงทุนผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ที่ไม่ตรงกับตามต้องการ อันจะทำให้สหกรณ์ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์คุ้มค่า

2.2 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผู้บริหาร

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลีกเลี่ยงปัญหาการขาดแคลนแรงงานได้เป็นอย่างดี

2) ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรมให้กลุ่มเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

3) ทำให้สหกรณ์สามารถเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เจ้าหน้าที่ในระดับผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

2.3 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อเจ้าหน้าที่

1) ก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างบุคคลากรในฝ่าย หรือแผนกต่างๆในสหกรณ์

2) ช่วยให้บุคคลากรในสหกรณ์มีความสัมพันธ์ที่ดี ลดปัญหาการขัดแย้งภายในสหกรณ์ได้

3) มีส่วนช่วยให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจะช่วยทำให้สหกรณ์สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างทันท่วงที ทำให้การจัดการ ใช้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจาก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีความสำคัญต่อการบริหารงานของสหกรณ์แล้ว ยังมี **ประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์** ดังนี้

1) ช่วยให้การวางแผนการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน สามารถดำเนินการได้ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง โดยพิจารณาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ได้แก่ คำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถในปริมาณที่เหมาะสมและในช่วงเวลาที่ต้องการ

2) ช่วยให้การวางแผนจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักของสหกรณ์ โดยการศึกษานโยบายของสหกรณ์ ลักษณะงาน และศักยภาพของบุคคลที่มีอยู่ว่ามีความ

สอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด หากพบว่ามีสิ่งที่ต้องพัฒนาหรือสนับสนุน ให้มีการเพิ่มพูนความรู้ในรูปแบบใดก็ตาม สหกรณ์สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ช่วยให้การจัดวางตัวบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ตามความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะทำให้บุคคลได้มีโอกาสทำงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เป็นการใช้คนให้เหมาะกับงานสร้าง แรงจูงใจให้แก่บุคคลได้วิธีหนึ่ง

4) ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม เนื่องจากการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติและความสามารถในการทำงาน ซึ่งถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการ กำหนดตัวบุคคลและผลงานที่ต้องทำได้ โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถใช้เป็นปัจจัยในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานได้ อีกทั้งยังเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บังคับบัญชาในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นประโยชน์ต่อ ผู้ปฏิบัติงานว่าตนเองต้องมีคุณสมบัติ และมีผลงานอย่างไรจึงจะได้มาตรฐานตามที่สหกรณ์ต้องการ

5) ช่วยให้การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหรือการหมุนเวียนงานเป็นไปด้วย ความเหมาะสมจากการประเมินผลที่เป็นธรรมทำให้ผู้ที่มีผลงานดีได้เลื่อนตำแหน่ง มีการโยกย้ายบุคคลให้ตรงตาม ความถนัด หรือมีการหมุนเวียนงานเพื่อให้บุคคลมีการเรียนรู้งานในฝ่ายต่างๆ ของสหกรณ์ได้อย่างทั่วถึงและ สามารถเข้าใจระบบการทำงานโดยรวมได้ดีขึ้น

6) ช่วยให้การบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการมีความเหมาะสม เนื่องจากการวางแผนควบคุม จำนวนบุคลากรให้อยู่สัดส่วนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน ถือเป็น การช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายให้แก่สหกรณ์ ไม่ทำให้ สหกรณ์ต้องแบกรับภาระ เรื่องการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่มีมากเกินความต้องการ ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหา ขาดเงินทุนหมุนเวียนที่จะนำมาจ่ายค่าจ้างให้หรืออาจต้องประหยัดเงินจนต้องลดเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ลง

7) ช่วยให้การจ้างเจ้าหน้าที่ใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ มีความสำคัญในสหกรณ์ทุกประเภท เป็นการเตรียมการให้ได้เจ้าหน้าที่ใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนหรือ ฝ่ายต่าง ๆ การที่สหกรณ์จะกำหนดการรับเจ้าหน้าที่ใหม่จะต้องยึดตามแผนงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้มีประสิทธิภาพ คือ ประหยัด ทันเวลา ตรงตามความต้องการของสหกรณ์อย่างแท้จริง

8) ช่วยส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ ของสหกรณ์ ในการ วางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่จำเป็นจะต้องออกมาในรูปการจ้างเจ้าหน้าที่ใหม่ทั้งหมด บางครั้งสหกรณ์อาจจะใช้การ ย้ายเจ้าหน้าที่จากตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่ โดยใช้วิธีการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้ สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ ซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันของเจ้าหน้าที่ในฝ่าย ต่างๆ ที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

9) ช่วยเป็นแนวทางสำหรับสหกรณ์ที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับ ความ ต้องการของฝ่ายต่างๆ ในยุคปัจจุบันสถาบันการศึกษาสนใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามความ ต้องการของตลาดแรงงาน ฉะนั้นถ้าสหกรณ์ได้ดำเนินการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ข้อมูล

เหล่านี้จะเป็นประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้การผลิตนักศึกษาออกไปสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศ ไม่เกิดปัญหาการว่างงาน หรือได้ทำงานที่ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ตามที่สำเร็จการศึกษา

ทั้งนี้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะมุ่งเน้นไปวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของสหกรณ์และกระบวนการจัดการทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1.1 เพื่อคาดคะเนความต้องการ จำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคล ที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ
- 1.2 เพื่อให้ได้มาและชำระไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ
- 1.3 เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคล ในสหกรณ์ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และป้องกันเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถออกจากราชการ หลังจากที่ได้รับ การพัฒนาจากสหกรณ์แล้ว
- 1.4 เพื่อคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัญหา การขาดแคลนบุคลากร และปัญหาการมีบุคลากรเกินความต้องการ เป็นต้น
- 1.5 เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพทรัพยากรมนุษย์ ของฝ่ายต่าง ๆ ภายในสหกรณ์ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการเกลี้ยกำลัคน ระหว่างฝ่ายต่างๆ ของสหกรณ์

สรุปจะเห็นได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือให้กิจกรรมหรือหน้าที่ทั้งหลายในสหกรณ์ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณวุฒิและความสามารถในการปฏิบัติงานทุกระดับทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนสามารถหาแหล่งของทรัพยากรบุคคลดังกล่าว เพื่อวางแผนสรรหาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นได้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องเน้นความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่าย ซึ่งจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและนำแผนไปปฏิบัติด้วย เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ด้วย

ประเด็นวิเคราะห์

สหกรณ์ควรมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ เพราะเหตุใด ถ้าไม่ต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 4.1.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.1.1

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.1

เรื่องที่ 4.1.2 ปัจจัยของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบมาเพื่อแปลงแผนและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ให้เป็นไปตามความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในอนาคต ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนความต้องการอัตรากำลังคน

1. ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ควรคำนึงถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 ด้านนโยบายขององค์กร (Organization Policy) การกำหนดนโยบายของสหกรณ์ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์เพราะจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ด้วย ทั้งนี้เพราะการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์โดยรวมจะต้องมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและนโยบายของสหกรณ์ ซึ่งจะต้องกำหนดว่าสหกรณ์จะมีทิศทางไปทางไหน อย่างไรเพื่อที่ผู้บริหารของสหกรณ์จะได้วางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายของสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม

1.2 ด้านโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องมีความสอดคล้องกับโครงสร้างของสหกรณ์ ซึ่งหมายถึง สหกรณ์ได้มีการจัดโครงสร้างในลักษณะใด เป็นแบบแบนราบ หรือเป็นแบบลำดับขั้น เช่น ถ้าเป็นการจัดโครงสร้างแบบลำดับขั้นที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชามาก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็อาจจะมีความซับซ้อนมากกว่าการจัดโครงสร้างแบบแบนราบที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชาน้อย เป็นต้น

1.3 ด้านวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมและค่านิยมของสหกรณ์ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่บุคลากรได้ปฏิบัติเป็นระยะเวลานานและเป็นสิ่งที่ดีซึ่งจะไปเสริมวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ถ้ามีความสอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมหลักของสหกรณ์แล้ว จะเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงผลักดันให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย

1.4 ด้านบุคลากรในองค์กร (Organization Workforce) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องพิจารณาถึงบุคลากรโดยรวมทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นจำนวน เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในงาน หรืออื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์ จะต้องนำมาใช้การวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ทั้งหมด เช่น จำนวนผู้ที่จะเกษียณอายุหรือคิดจะลาออก จำนวนตำแหน่งที่จะว่างลง จำนวนและโอกาสของผู้ที่สามารถจะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นต้น เพื่อที่ผู้บริหารสหกรณ์จะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและประเมินถึงแนวโน้มต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากรของสหกรณ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

1.5. ด้านลักษณะงาน (Characteristic of Job) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงลักษณะของงานที่จะปฏิบัติว่า จะต้องใช้บุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร งานนั้นมีความยากง่ายมากน้อยแค่ไหน ต้องใช้บุคลากรที่มีคุณลักษณะพิเศษอะไรบ้าง เพื่อที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้ใช้ในการวางแผนเพื่อการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน และตรงกับความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ

1.6 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมภายนอกนั้นผู้บริหารสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงชุมชนและสังคมรวมทั้งกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น การยอมรับของชุมชน ความหลากหลายของแรงงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักสหกรณ์ข้อที่ 7 เอื้ออาทรต่อชุมชน โดยปัจจุบันจะมีการดูแลเรื่องของสิ่งแวดล้อมด้วย

ทั้งนี้ จากปัจจัยที่ควรคำนึงในการวางแผนทรัพยากรดังกล่าว ก็ยังพบกับปัญหาที่มักเกิดขึ้นจากปัจจัย ต่อไปนี้

- 1) การกำหนดนโยบายและเป้าหมายของสหกรณ์ไม่ชัดเจน และไม่ต่อเนื่อง
- 2) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 3) การขาดข้อมูลต่างๆ ที่ต้องใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 4) การขาดความรู้ทางด้านวิชาการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 5) การนำผลประโยชน์ส่วนตัวมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นกระบวนการการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเพื่อให้ได้มา และเพื่อการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกุญแจเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ขององค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ของสหกรณ์ให้สอดคล้องกัน

2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกรวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของความเจริญทางด้านเทคโนโลยี ทำให้มีผลกระทบต่อกรวางแผนทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

2.1 การขาดแคลนพนักงานที่มีฝีมือ จากความเจริญทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมากมาย หลายๆ องค์กรต้องการพนักงานที่มีฝีมือดี มีทักษะและความสามารถที่สูง แต่ปัญหาก็คือ ในตลาดแรงงานยังขาดพนักงานที่มีฝีมืออยู่มาก มีองค์กรที่ต้องการคนเก่งคนดีมาก แต่ในตลาดมิให้เล็กน้อย ก็เลยทำให้สิ่งที่สหกรณ์จะต้องทำเพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนพนักงานที่มีฝีมือก็คือ การสร้างระบบการดึงดูดและรักษาพนักงานให้อยู่ทำงานกับสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์ที่ต้องการที่จะใช้คนเก่ง และต้องการคนดีมีฝีมือในการสร้างผลงานให้สหกรณ์นั้น สิ่งที่จะต้องทำต่อไปก็คือ นโยบายเรื่องของการบริหารบุคคลที่สามารถดึงดูดคนเก่งคนดี และนโยบายในการรักษาพนักงานให้ทำงานกับสหกรณ์

2.2 การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และวิธีการทำงาน เนื่องจากมีเด็กรุ่นใหม่ๆ ออกสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น ซึ่งเด็กรุ่นนี้เองที่จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ในการทำงานจากเดิมให้เป็นแบบใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน และถ้าสหกรณ์ไม่เปลี่ยนแปลง สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ สหกรณ์ก็จะมีปัญหาในการบริหารทรัพยากรบุคคล เนื่องจากคนรุ่นใหม่จะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เรียกได้ว่าทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง มีการติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลา ดังนั้นสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือ ต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้นว่าในอดีต ต้องการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตครอบครัวให้มากขึ้น ต้องการการเติบโต ทั้งในด้านเงินเดือน และตำแหน่งงาน ที่รวดเร็ว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เองที่ทำให้สหกรณ์จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์และวิธีการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่มากขึ้น

2.3 ความอิสระ ลูกจ้างขององค์กรอยากเป็นนายจ้างของตนเอง ทำงานด้วยตนเอง โดยไม่ต้องเข้าไปอยู่ในระบบบริษัทแบบสมัยก่อน ผลก็คือ องค์กรต่างๆ ต้องเริ่มจ้างพนักงานแบบฟรีแลนซ์ (Free lance) กันมากขึ้น คนเหล่านี้ไม่ต้องการเป็นลูกจ้างของบริษัท แต่ต้องการทำงานให้กับบริษัท โดยอาศัยความรู้และทักษะทางวิชาชีพของตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นยังสามารถทำงานให้กับบริษัทมากกว่า 1 บริษัทอีกด้วย

2.4 การติดต่อเชื่อมโยง เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งทำให้ปัจจุบันทุกคนสามารถที่จะติดต่อกัน และเชื่อมโยงถึงกันได้ทุกที่ทุกเวลา ดังนั้นคนรุ่นใหม่จึงเริ่มมีแนวคิดที่เราสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องเข้าบริษัท สามารถนั่งทำงานที่บ้าน หรือที่ไหนก็ได้ เนื่องจากไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน ก็สามารถที่จะเข้าถึงข้อมูล และสามารถทำงานส่งบริษัทได้ คนรุ่นใหม่ ก็เลยรู้สึกว่าการนั่งทำงานในบริษัท เป็นอะไรที่เซียมๆ และไม่มีความยืดหยุ่นเลย จนบางคนถ้าได้งานที่ต้องนั่งทำงานในออฟฟิศ 8 ชั่วโมง ก็จะปฏิเสธการทำงานนั้น และพยายามที่จะหางานที่มีอิสระมากขึ้น

2.5 การแลกเปลี่ยนกันทางด้านแรงงาน โดยเฉพาะการรวมตัวกันของกลุ่มภูมิภาคต่างๆ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งทำให้แรงงานในแต่ละประเทศสามารถเดินทางไปทำงานในประเทศต่างๆ ได้อย่างอิสระ ดังนั้น สหกรณ์จะต้องมีการปรับตัวทางด้านการบริหารวัฒนธรรมให้เป็นสากลมากขึ้น การบริหารบุคคลก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเข้ามาของแรงงานต่างชาติมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสรรหาคัดเลือกคน การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาพนักงาน เป็นต้น

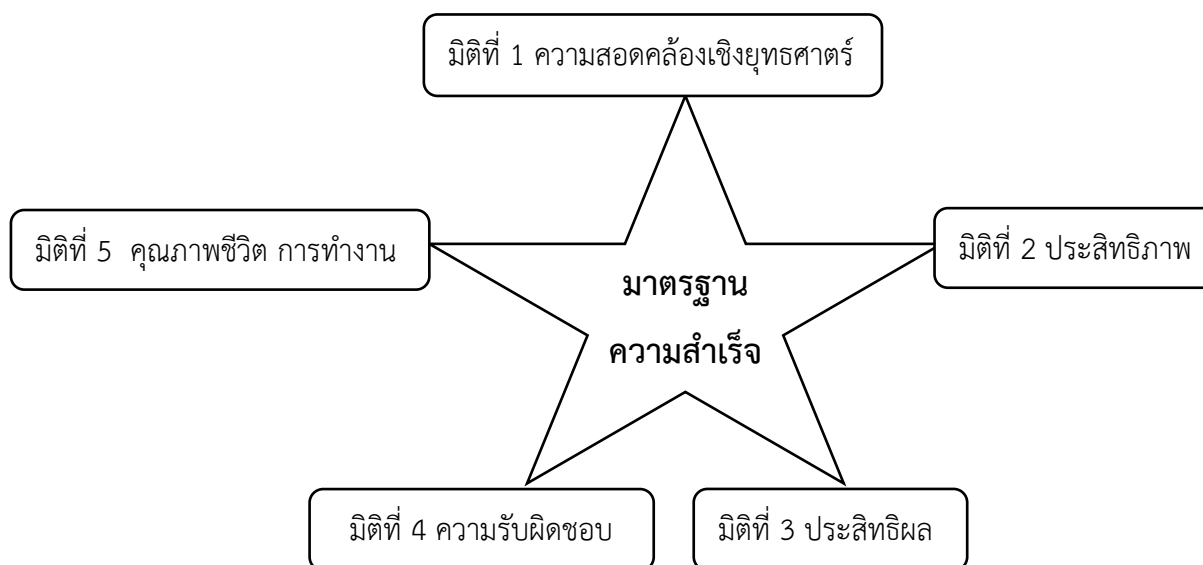
จากผลกระทบดังกล่าวข้างต้นสหกรณ์จะต้องปรับตัว เพื่อที่จะสามารถดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีฝีมือนั่นเอง ไม่อย่างนั้นแล้วสหกรณ์ก็จะสูญเสียคนเก่งของให้กับองค์กรอื่น และทำให้สหกรณ์ไม่มีอะไรน่าดึงดูดคนเก่งๆ เข้ามาทำงาน ยิ่งไปกว่านั้นสุดท้ายก็จะส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจของสหกรณ์

3. ความสำเร็จของวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเพื่อให้ได้มาและการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มุ่งเน้น

วิเคราะห์วัตถุประสงค์ขององค์การและกระบวนการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 มิติ โดยนำมาประยุกต์ใช้กับสหกรณ์ ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 มิติมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง สหกรณ์มีแนวทาง และวิธีการบริหารทรัพยากร ดังนี้

- 1) สหกรณ์มีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้สหกรณ์บรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้

- 2) สหกรณ์มีการวางแผนและบริหารกำลังคน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของสหกรณ์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ มีลักษณะดังนี้

- 1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา

2) สหกรณ์มีฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ได้จริง

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์ก่อให้เกิดผลดังนี้

- 1) การรักษาไว้ซึ่งผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของสหกรณ์
- 2) ความพึงพอใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์
- 3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น สำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของสหกรณ์
- 4) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบ หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของสหกรณ์

มิติที่ 4 ความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่สหกรณ์จะต้อง

- 1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินงานด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน
- 2) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสหกรณ์

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่สหกรณ์มีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร ดังนี้

- 1) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารงานซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว
- 2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของสหกรณ์
- 3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหาร กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

จากมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 มิติ สามารถทำให้สหกรณ์มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการบริหาร นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความพร้อมในความรับผิดชอบนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่าปัจจัยใดที่มีปัญหาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร เพื่อให้ได้มาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.1.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.1.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.1 เรื่อง 4.1.2

เรื่องที่ 4.1.3 ลักษณะทั่วไปของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นการรวมการจัดทำแผนต่าง ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ด้วยกัน ประกอบด้วยแผนการสรรหา แผนการคัดเลือก แผนการจ่ายค่าตอบแทน แผนการฝึกอบรมและพัฒนา แผนการเลื่อนขั้นตำแหน่ง แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนความก้าวหน้าอาชีพ แผนทดแทนตำแหน่ง ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการที่ถูกออกแบบมาเพื่อแปลงแผนและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ให้เป็นไปตามความต้องการในอนาคต ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยมีการจัดทำแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

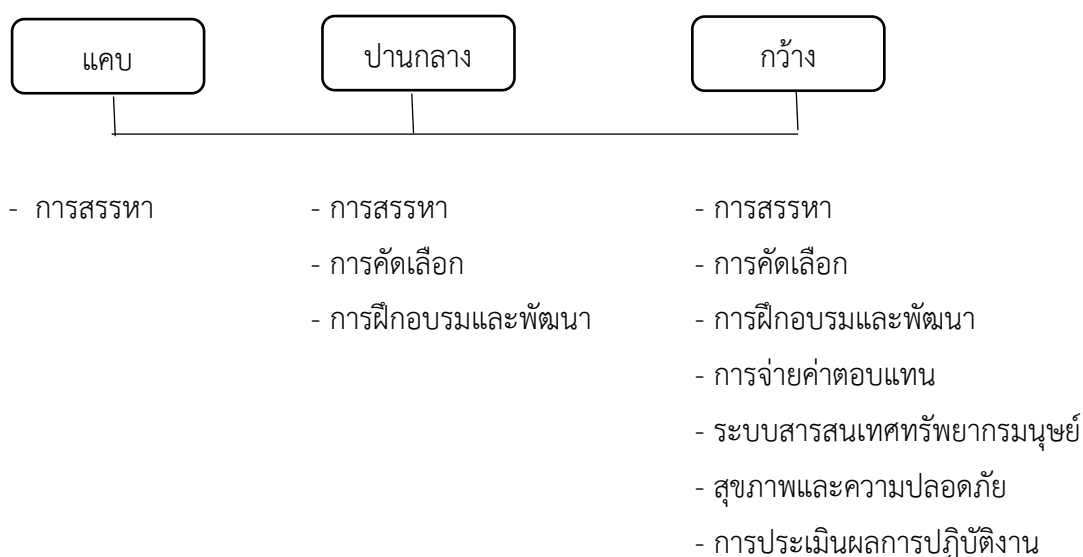
1. มิติที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ผู้บริหารสหกรณ์จะพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์หลายมิติ (dimension) ซึ่งแต่ละมิติจะมีผลกระทบต่อระดับของข้อผูกมัดในการวางแผนของสหกรณ์โดยตรง และมีผลต่อกิจกรรมต่างๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มิติที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้นผู้บริหารสหกรณ์จะทำการพิจารณาตัดสินใจ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก และเชิงรับ (Proactive and Reactive Human Planning Resource) ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกว่าควรจะใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ซึ่งหมายถึง มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ ทำให้องค์การมั่นใจได้ว่า องค์กรสามารถจัดหาเจ้าหน้าที่ได้จำนวนที่ถูกต้องทั้งทางด้านทักษะและความสามารถในการเวลาที่ต้องการ หรือควรจะใช้ระบบการ

วางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงรับ ซึ่งหมายถึงการรอให้เหตุการณ์เกิดขึ้นก่อนแล้วจึงดำเนินการ เช่น เมื่อองค์การต้องการขยายงาน องค์การก็จะรอจนใกล้เริ่มดำเนินงานก่อน จึงจะเริ่มดำเนินการจัดหาคนมาทำงาน เป็นต้น

2. การตัดสินใจเลือกความกว้างและความแคบของขอบข่ายกิจกรรมของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (The Breadth of Focus in Human Resource Planning) ผู้บริหารสหกรณ์จะพิจารณาตัดสินใจเพื่อกำหนดขอบเขตกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ไว้ว่า ควรจะกำหนดขอบข่ายแบบแคบมีเฉพาะบางกิจกรรมเท่านั้น เช่น การสรรหา และการคัดเลือก หรือขอบข่ายแบบกว้าง ๆ หลายกิจกรรม (narrow or broad focus) เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ สุขภาพและความปลอดภัย และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.1 มิติมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: Anthony, Kacmar and Perrewé (2002) Human Resource Management A Strategic Approach. 4th ed Orlando: Harcourt College Publishers, 2002; p177

3. การวางแผนที่เป็นทางการและการวางแผนที่ไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Plan)

องค์การควรจะมีการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์แบบทางการมากกว่าแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เป็นทางการ แผนที่เป็นทางการจะมีการกำหนดและเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาศัยข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์และมีการพิจารณาอย่างเป็นขั้นตอน ในปัจจุบัน องค์การสามารถใช้ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์มาช่วยในการจัดทำแผน

ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารสหกรณ์พิจารณาว่าจะมีวิธีการสรรหาเจ้าหน้าที่อย่างไร จะใช้จำนวนเจ้าหน้าที่เท่าใด จะใช้ส่วนสัดส่วนของเจ้าหน้าที่ที่มีทักษะและความสามารถในสัดส่วนเท่าไร จะใช้วิธีการสรรหาเจ้าหน้าที่จากภายในหรือจากภายนอกอย่างไร จะมีวิธีการคาดคะเนตำแหน่งงานว่างอยู่เท่าไร และสหกรณ์ควรจะใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System: HRIS) อย่างไร เป็นต้น

นอกจากนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจะคำนึงถึงความสอดคล้องสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และมีลักษณะของการวางแผนที่มีความยืดหยุ่น คือ เป็นแผนทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย

2. แนวทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสำเร็จของสหกรณ์ โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายของสหกรณ์ ซึ่งการวางแผนจะตอบสนองต่อปัจจัยพื้นฐานของการจัดการสหกรณ์ โดยมีแนวทางในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จำแนกได้เป็น 3 แนวทางคือ

2.1 การวางแผนจากบนลงล่าง (Top-down Approach) การเริ่มต้นวางแผนจากบนลงล่าง ย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ เพราะวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์เป็นตัวเชื่อมแผนงานต่างๆของในสหกรณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์วิธีการนี้มีขั้นตอนหลักดังต่อไปนี้ฝ่ายต่างๆ

- 1) เริ่มต้นจากการพิจารณาแผนหลักของสหกรณ์ก่อน
- 2) จากแผนหลักของสหกรณ์ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์
- 3) ทำการพิจารณาสภาวการณ์ต่าง ๆ ในขณะนั้น ได้แก่ จำนวนและทักษะของแรงงานในสหกรณ์ สภาพของตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในอนาคตมาให้สอดคล้องกัน
- 4) ทำการเปรียบเทียบความต้องการทางด้านแรงงานกับจำนวนเจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์มีอยู่ว่าเหมาะสมกันหรือไม่ ในกรณีที่มีการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์หรือมีจำนวนทรัพยากรมนุษย์มากเกินไป องค์กรจะได้พิจารณาดำเนินการในเรื่องนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นหรือลดระดับจำนวนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน
- 5) กำหนดแผนงานเพื่อปรับเปลี่ยนหรือกำหนดกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์

ตารางที่ 2.1 ข้อดี – ข้อเสีย ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จากบนลงล่าง

ข้อดี	ข้อเสีย
<p>1) เป็นการง่ายที่จะเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์</p> <p>2) การกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถกระทำได้ทันที ทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างรวดเร็ว</p>	<p>1) ไม่ได้คำนึงถึงข้อมูลของแต่ละส่วนฝ่าย หรือแต่ละส่วนงานย่อยก่อนกำหนดเป็นแผน หรือนโยบาย ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ อาจทำให้การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ</p> <p>2) การที่ไม่ได้อาศัยข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ หรือแต่ละส่วนงานเสียก่อนเป็นอันดับแรกย่อมส่งผลในแง่จิตวิทยาของผู้ปฏิบัติงานว่าไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแผน</p>

2.2 การวางแผนจากล่างขึ้นบน (Bottom-Approach) เป็นการพิจารณาส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ โดยยึดหลักการที่ว่า ส่วนบุคคลและงานต่าง ๆ ในสหกรณ์มีความสำคัญ โดยจะต้องเชื่อมโยงแผนงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สหกรณ์และเจ้าหน้าที่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์แนวทางนี้มีขั้นตอนดังนี้

1) จำทำการศึกษาและวิเคราะห์เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ในแต่ละระดับหรือแต่ละตำแหน่งงานว่าจะต้องใช้ความรู้ ความชำนาญและขีดความสามารถอย่างไร

2) นำเอาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ลักษณะต่าง ๆ ของแต่ละตำแหน่งงานมากำหนดเป็นแผนงานรวมของทั้งสหกรณ์ จากตำแหน่งงานต่าง ๆ นี้ จะทำให้การวิเคราะห์รายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ สหกรณ์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาแผนการคัดเลือก แผนการฝึกอบรมและพัฒนา แผนการจ่ายค่าตอบแทน แผนการเลื่อนตำแหน่งงาน แผนการวางแผนอาชีพ และแผนทดแทนตำแหน่ง เป็นต้น

ตารางที่ 2.2 ข้อดี – ข้อเสีย ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จากล่างขึ้นบน

ข้อดี	ข้อเสีย
<p>1) สามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากฝ่ายหรือส่วนงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การได้</p> <p>2) ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มานั้น เพื่อจะนำมาวิเคราะห์กำหนดเป็นแผนงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ รวบรวมมาจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้การวางแผนมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1) เป็นการยากที่จะประสานข้อมูลของแต่ละฝ่ายหรือส่วนงานต่าง ๆ ให้เข้ากับวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2) ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ นั้น มีความแตกต่างกันการผสมผสานข้อมูลให้สอดคล้องกันนั้นว่าเป็นปัญหาอย่างหนึ่งในการวางแผน</p>

2.3 การวางแผนแบบผสม (Combined Approach) เป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 วิธี มาผสมกันและนำมาใช้ให้เหมาะสมก็จะได้ผลดีกว่าที่จะเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียวหรือที่เรียกกันว่า การบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) ซึ่งจะได้ประโยชน์สูงสุดหากนำเอาทั้ง 2 วิธี คือ การวางแผนจากบนลงล่างและการวางแผนจากล่างขึ้นบนมาผสมกัน เนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายดังกล่าวไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติก็คงจะได้วิเคราะห์และศึกษาข้อมูลของแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันของแต่ละฝ่ายและแต่ละตำแหน่งงานกับวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์

ตารางที่ 2.3 ข้อดี – ข้อเสีย ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แบบผสม

ข้อดี	ข้อเสีย
1) เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งยอมรับกันว่า การที่เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสเข้าร่วมในการวางแผนจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน 2) ช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลเกี่ยวกับฝ่ายต่าง ๆ หรือเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ นับว่ามีประโยชน์ต่อการวางแผนได้เป็นอย่างดี	1) ความแตกต่างหรือความหลากหลายของข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ หรือเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ อาจส่งผลทำให้เกิดความล่าช้าในการวางแผน 2) บางกรณีในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แทนที่จะมุ่งพิจารณาถึงวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์การกลับมุ่งไปยังวัตถุประสงค์เฉพาะฝ่ายหรือกลุ่มของตนเท่านั้น

แนวโน้มการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะมุ่งเน้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แบบผสมทั้งการวางแผนจากบนลงล่าง และการวางแผนจากล่างขึ้นบน เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสหกรณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การที่ผู้บริหารมีข้อมูลจากฝ่ายบริการ และมีข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ของสหกรณ์ย่อมทำให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์

ประเด็นวิเคราะห์

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางด้านอัตรากำลังคนในตลาดแรงงานนั้น มีการผันผวนที่สูงขึ้น นักศึกษาคิดว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจะคำนึงถึงสิ่งใด และมีแนวทางอย่างไรในการวางแผนดังกล่าว

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.1.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.1.3

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.3

ตอนที่ 4.2 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 4.2 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 4.2.1 ขั้นตอนของกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 4.2.2 ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 4.2.3 การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. ขั้นตอนของกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์มี 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การพยากรณ์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 3) การพยากรณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 4) การเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ 5) การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ และ 6) การควบคุมและประเมินผลตามแผนของสหกรณ์

2. ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นการสร้างและจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์มี 7 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาปทัสถานและค่านิยมของผู้บริหารสหกรณ์และสภาพแวดล้อมการเมืองภายในสหกรณ์ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการขยายงานหรือการชลอการเจริญเติบโตของสหกรณ์ 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) การศึกษาโครงสร้างงานและการออกแบบงาน 5) การศึกษาข้อกำหนดด้านทักษะที่ต้องการในอนาคต จำแนกตามกลุ่มงาน 6) การคาดคะเนจำนวนทรัพยากรมนุษย์ส่วนที่ขาดแคลนหรือส่วนที่เกินในแต่ละกลุ่มงาน และ 7) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับหน้าที่ต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์

3. การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นการประมาณความต้องการและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ และการพยากรณ์หรือการประเมินศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ส่วนการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์สามารถเลือกเทคนิคในการพยากรณ์ คือ ประเภทของการคาดการณ์ หลักการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์และเทคนิคในการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์

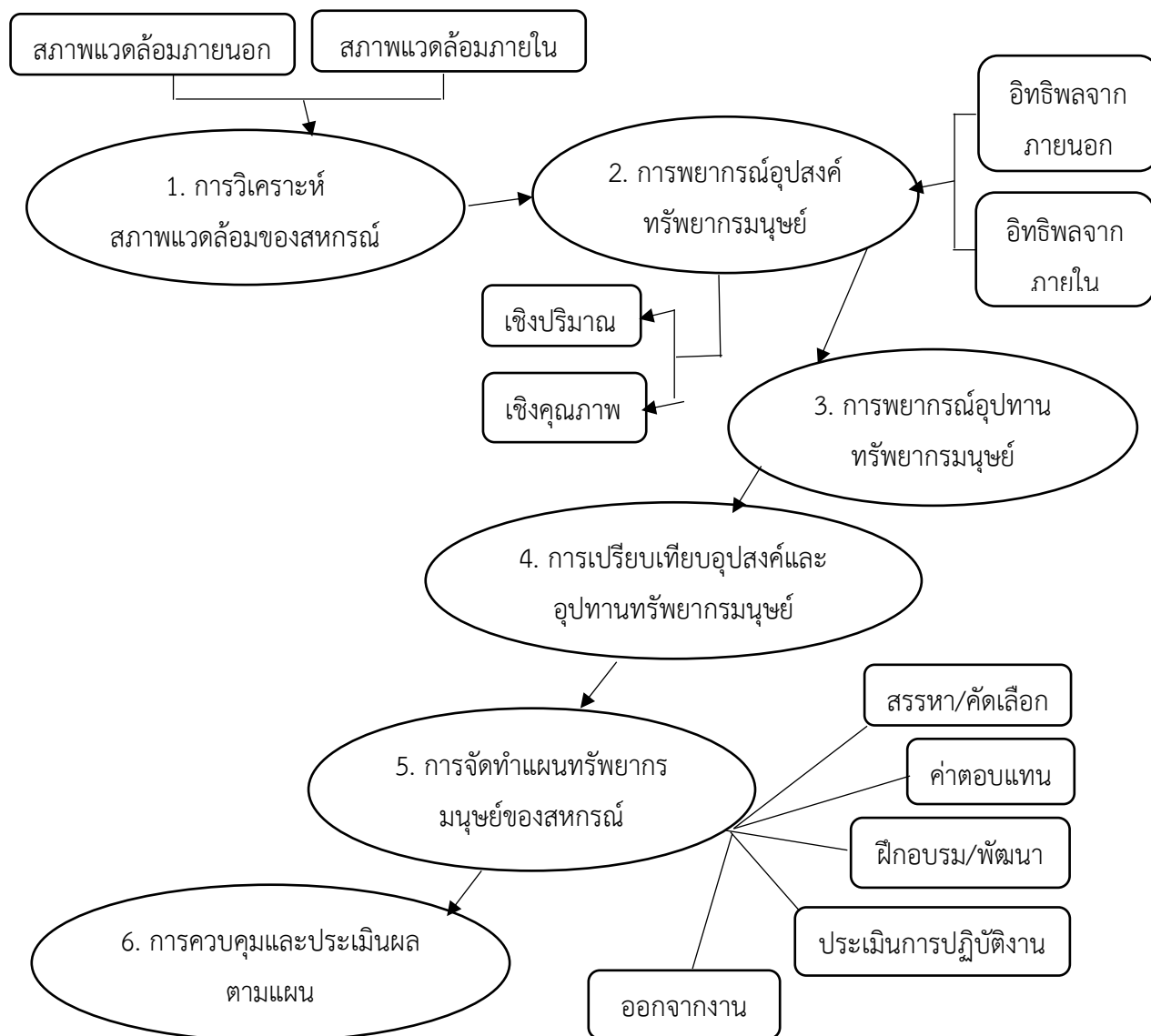
วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาตอนที่ 4.2 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

1. วิเคราะห์ขั้นตอนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
2. วิเคราะห์ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้
3. วิเคราะห์การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ได้

เรื่องที่ 4.2.1 ขั้นตอนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นกระบวนการที่ใช้การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของกิจการในแต่ละช่วงเวลา และตอบสนองความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบโดยมีกระบวนการที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 ขั้นตอนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพราะสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีการประเมินและวิเคราะห์อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ ส่งผลกระทบต่อการคาดการณ์อุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ มีอิทธิพลต่อสหกรณ์และไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และคู่แข่งชั้น เป็นต้น

1.2 สภาพแวดล้อมภายในสหกรณ์ สหกรณ์สามารถควบคุมได้และมีผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การตัดสินใจระดับนโยบายของผู้บริหาร การขยายการลงทุน การขยายงานใหม่ การจัดโครงสร้างและการออกแบบงานใหม่ และการเคลื่อนไหวของปัจจัยแรงงานในสหกรณ์ เป็นต้น

2. การพยากรณ์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นการประมาณการจำนวนเจ้าหน้าที่ ทักษะความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่สหกรณ์ต้องการในอนาคต ซึ่งนิยมใช้เทคนิคการพยากรณ์ 2 วิธีการควบคู่กัน คือ การพยากรณ์จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ต้องการด้วยวิธีการเชิงปริมาณ จากนั้นจึงพยากรณ์ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ

2.1 เทคนิคการพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantitative Forecasting Technique) เป็นเทคนิคการพยากรณ์ที่อาศัยตัวเลขหรือข้อมูลในอดีตมาประเมิน ตามวิธีการหรือแนวทางที่กำหนดไว้ทางคณิตศาสตร์หรือสถิติ วิธีการนี้นิยมใช้การพยากรณ์ระยะปานกลางและระยะสั้น เช่น เทคนิคมาร์คอฟ (Markov Forecasting Technique) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการถดถอย การวิเคราะห์แนวโน้มและการใช้ตัวแบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2.2 เทคนิคการพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Forecasting Technique) เป็นการพยากรณ์ที่ใช้วิจารณ์ญาณและประสบการณ์ของผู้วางแผนเป็นเกณฑ์ในการพยากรณ์ เนื่องจากไม่สามารถนำข้อมูลในอดีตมาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาได้ วิธีการนี้ใช้ในการวางแผนระยะยาว เช่น เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) และเทคนิคโนมินอล (Nominal Group Technique: NGT)

ตัวอย่างเช่นในปัจจุบันสหกรณ์ได้นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพื่อความสะดวกและรวดเร็วทำให้จำนวนความต้องการแรงงานพนักงานลดลงแต่สหกรณ์จะต้องมีพนักงานที่มีศักยภาพในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาช่วยในการปฏิบัติงานของสหกรณ์

ปัจจัยที่มีผลต่อการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ประกอบด้วย

1) อิทธิพลจากภายนอกสหกรณ์ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและทันสมัยมาใช้ในสหกรณ์ ภาวะทางด้านการเมืองและกฎหมาย การบังคับใช้กฎหมายใหม่ๆ ภาวะ

ทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ การปรับอัตราดอกเบี้ย การปรับอัตราภาษี ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด ภาวะทางด้านการแข่งขัน พฤติกรรมและรสนิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

2) อิทธิพลจากภายในสหกรณ์ ได้แก่ การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ นวัตกรรมใหม่ๆ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น การลดต้นทุนการผลิต การตัดสินใจในการลงทุนธุรกิจใหม่ การขยายงาน การจัดโครงสร้างสหกรณ์ใหม่ การออกแบบงานใหม่ของสหกรณ์ ปัจจัยทางด้านแรงงานของสหกรณ์ เช่น การโอนย้าย การครบกำหนดการจ้างงาน การเกษียณอายุ และการลาออก เป็นต้น

3. การพยากรณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เป็นการประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ทั้งในด้านจำนวน ทักษะ ซีดความสามารถและความพร้อมที่จะจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ ผู้วางแผนจะมีการตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ว่ามีปริมาณและคุณภาพของเจ้าหน้าที่เป็นเท่าใด และอย่างไร เพียงพอหรือไม่ สมควรที่จะมีการสรรหาจากแหล่งทรัพยากรมนุษย์ภายในและภายนอกสหกรณ์เพิ่มเติมหรือไม่ เทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์อุปทานทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

3.1 การประเมินจากภายในสหกรณ์ ผู้วางแผนจะใช้คลังข้อมูลหรือคลังทักษะทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ฝั่งทดแทนการบรรจุทดแทน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เช่น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลาออก เป็นต้น

3.2 การประเมินจากภายนอกสหกรณ์ ผู้วางแผนสามารถใช้วิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกและการวิเคราะห์ตลาดแรงงาน เช่น แรงงานที่ยังว่างงานอยู่ และแรงงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ขององค์การอื่น ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันตามระดับทักษะ ฝีมือแรงงาน เป็นต้น

4. การเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ จากกระบวนการของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์และการเปรียบเทียบจากแหล่งทรัพยากรมนุษย์ภายในสหกรณ์นั้น เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างหรือความแตกต่างที่เกิดขึ้น 3 ลักษณะ คือ

4.1 อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์มากกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง สหกรณ์มีทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานที่น้อยกว่าความต้องการหรือเกิดการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินได้ ดังนี้

1) การสรรหาจากภายนอก (External Recruitment) โดยเฉพาะในกรณีที่เป็นการขาดแคลนจำนวนมาก

2) การจ้างเจ้าหน้าที่ชั่วคราว (Temporary Employee)

3) การขอเช่าเจ้าหน้าที่ (Employee Leasing)

4) การใช้ผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting)

5) การให้ทำงานล่วงเวลา (Overtime)

- 6) การลดอัตราการออกจากงาน (Reduce Turnover)
- 7) การเลื่อนการเกษียณ (Postponing Retirement)
- 8) การรื้อปรับระบบ (Reengineering) เพื่อลดจำนวนบุคลากร

4.2 อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง สหกรณ์มีทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานมากเกินไปกว่าความต้องการที่จำเป็นต้องปรับลดเจ้าหน้าที่ ซึ่งวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

- 1) การจ้างงานที่เข้มงวด (Restricted Hiring) จะจ้างเจ้าหน้าที่ใหม่เฉพาะในกรณีที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเท่านั้น
- 2) การลดจำนวนชั่วโมงงานลง (Reduced Hours) โดยการลดชั่วโมงการทำงานลง เช่น จาก 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เหลือ 42 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือน้อยกว่าแล้วแต่กรณี การลดชั่วโมงนี้มักจะใช้กับลูกจ้างที่ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมงมากกว่าใช้กับเจ้าหน้าที่ประจำ
- 3) การเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) เป็นการเสนอผลประโยชน์อันเป็นที่น่าพึงพอใจ เป็นที่ดึงดูดใจแก่เจ้าหน้าที่ที่เต็มใจจะลาออกจากงานก่อนกำหนดเวลา
- 4) การเลิกจ้าง (Layoffs) บางครั้งสหกรณ์จำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่ออกจากงาน โดยมีการจ่ายเงินชดเชยให้กับเจ้าหน้าที่
- 5) การลดค่าจ้าง (Pay Cuts) โดยการจ้างในอัตราที่ต่ำลงหรือไม่มีการเพิ่มค่าจ้างให้
- 6) การช่วยจัดหางานให้เจ้าหน้าที่ที่พ้นสภาพการจ้าง (Outplacement) เป็นการหางานในสถานประกอบการอื่นให้กับเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่จำเป็นต้องออกจากงานโดยไม่มีควมผิด

4.3 อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์เท่ากับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานมีจำนวนที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ที่มีเจ้าหน้าที่ที่สอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

- 1) การจัดหาคนมาแทน (Replacement) ในกรณีที่มีเจ้าหน้าที่ลาออก
- 2) การหมุนเวียนงาน (Rotation) หรือการเคลื่อนย้ายคนใหม่ (Redeployment) เพื่อความเหมาะสม

5. การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ การกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มักประกอบด้วยแผนตามหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแต่ละแผนมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อที่จะได้จัดทำแผนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ได้มีอยู่ 3 แนวทางที่สำคัญ คือ

5.1 อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์มากกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานด้านค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหาและคัดเลือกเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

5.2 อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเกิดภาวะทรัพยากรมนุษย์มากเกินไป สหกรณ์จะต้องดำเนินมาตรการต่างๆ ที่จะลดจำนวนทรัพยากรมนุษย์ลง เช่น ปรับลดเจ้าหน้าที่ด้วยการเกษียณอายุก่อนกำหนด ลดเวลาการทำงานจนถึงเลิกจ้าง เป็นต้น

5.3 อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์เท่ากับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์ไม่ต้องแสวงหาหรือลดจำนวนทรัพยากรมนุษย์ลง เนื่องจากมีความเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ เช่น การสรรหาเมื่อมีเจ้าหน้าที่ลาออก เป็นต้น

6. การควบคุมและประเมินผลตามแผนของสหกรณ์ เป็นการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบประสิทธิผลของแผน อาจใช้เกณฑ์การวัดต่างๆ เช่น อัตราการออกจากงานของเจ้าหน้าที่ ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมในการจ้างเจ้าหน้าที่ใหม่ และการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายระหว่างการรับเจ้าหน้าที่ใหม่กับการฝึกอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่จำนวนเจ้าหน้าที่ที่สรรหากับที่คาดการณ์ไว้

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาคิดว่ากระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ ขั้นตอนใดที่เกี่ยวข้องการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์เพราะเหตุใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.2.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.2.1

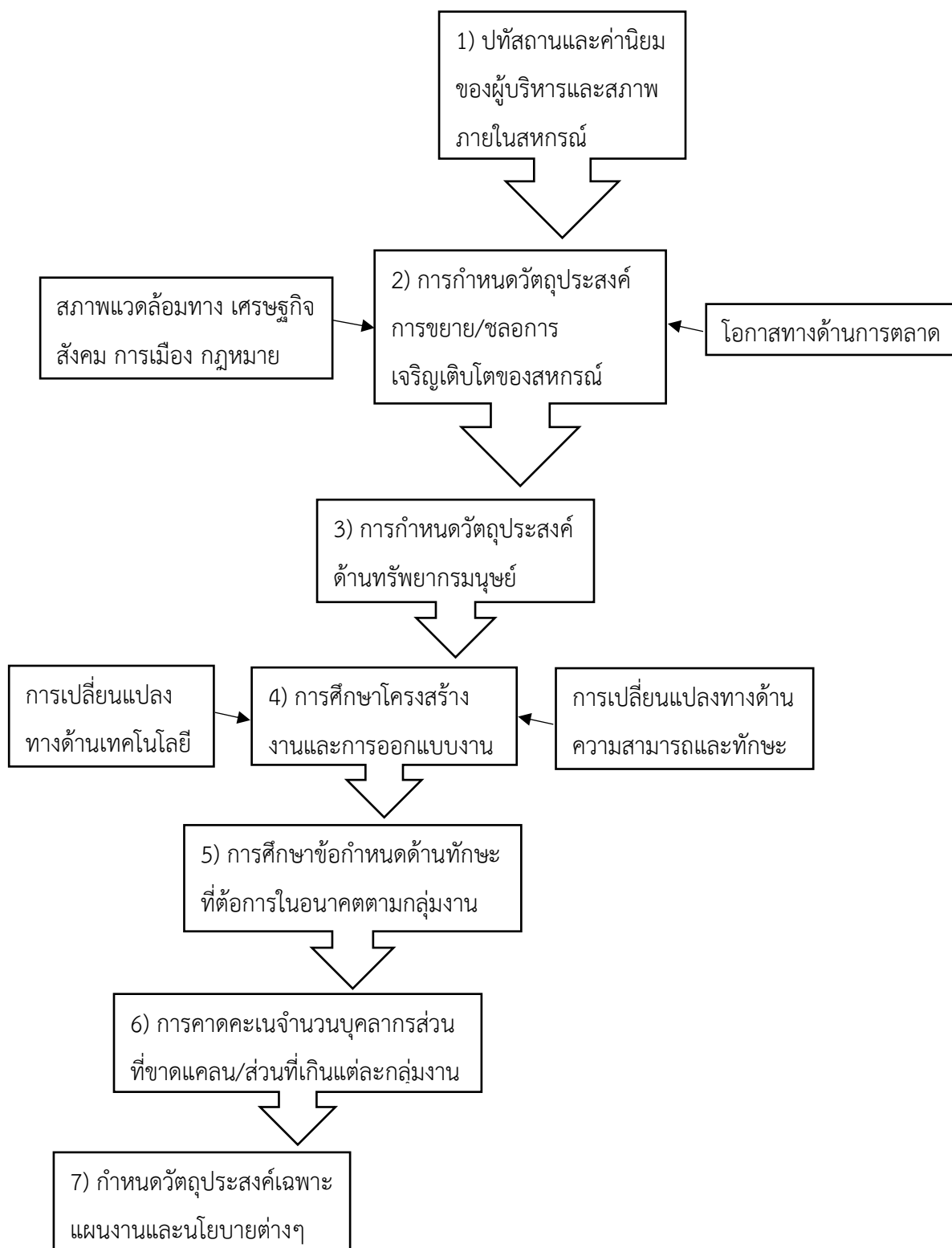
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.2 เรื่องที่ 4.2.1

เรื่องที่ 4.2.2 ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้วางแผนจะใช้ตัวแบบสำหรับการวางแผนเป็นแนวทางในการสร้างหรือจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ 7 ขั้นตอนสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ตัวแบบ (Model) คือ สิ่งที่ยึดจากสภาพของปัญหา ตัวแบบที่สร้างขึ้นมีหลายประเภท เช่น ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ การใช้วิธีทางสถิติ การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน ตัวแบบแทนองค์ประกอบของระบบ หรือตัวแบบปัญหาที่ต้องการศึกษา เป็นต้น

สำหรับตัวแบบของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์นั้นจะแสดงถึงวิธีการปฏิบัติโดยภาพรวมของการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ 7 ขั้นตอน ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

ที่มา: ดัดแปลงจาก Anthony, Kacmar and Perrewé. Human Resource Management: A Strategic Approach. 4th ed. Orlando: Harcourt College Publisher, 2002, p 122.

ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ มีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาปทัสถานและค่านิยมของผู้บริหารและสภาพแวดล้อมทางการเมืองภายในสหกรณ์ (Personal Values and norms of Strategic Managers and Internal of cooperatives Political Environment) ขั้นแรกนี้เป็นการศึกษาประวัติความเป็นมาของสหกรณ์ ปรัชญา แนวคิด วิสัยทัศน์ ปทัสถานและค่านิยมของผู้บริหารที่เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ รวมทั้งการศึกษาสภาพแวดล้อมทางการเมืองภายในสหกรณ์ วัฒนธรรมองค์การ และองค์ประกอบอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการขยายงานหรือการชลอการเจริญเติบโตของสหกรณ์ (Determine of cooperatives Growth/Retrenchment Objectives) กิจกรรมหลักของขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นแผนหลักของการวางแผนงานต่าง ๆ ของสหกรณ์ทั้งหมด เป้าหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการขยายงานเจริญเติบโตหรือชลอการเจริญเติบโต เป้าหมายเหล่านี้ย่อมเกี่ยวข้องกับสภาพการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ เช่น การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนพนักงาน เจ้าหน้าที่ ซึ่งสหกรณ์ต้องใช้ ทำให้ผู้วางแผนสามารถกำหนดแผนงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Determine Human Resource Objectives) ภายหลังจากได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์แล้ว ทิศทางของการสื่อสารและการทำความเข้าใจให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์

-ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาโครงสร้างงานและการออกแบบงาน (Examine the Job Structure and Design) เป็นการออกแบบงาน (the design of jobs) ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ได้ทำการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและเป็นไปอย่างรวดเร็ว เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน การแข่งขันระดับโลกที่สูงขึ้นตามกระแสโลกาภิวัตน์ การใช้เทคโนโลยีนั้นส่งผลทำให้การปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น สามารถเพิ่มผลผลิตแต่ส่งผลทำให้ความต้องการพนักงานที่ลดลง ในขณะที่ทักษะของพนักงาน เจ้าหน้าที่ก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ส่งผลต่อแผนทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินกิจกรรมด้านการสรรหา การฝึกอบรม การว่าจ้าง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การศึกษาข้อกำหนดด้านทักษะที่ต้องการในอนาคตจำแนกตามกลุ่มงาน (Examine the Future Skill Requirements by Job Category) เมื่อได้กำหนดโครงสร้างงานและการออกแบบงานใหม่แล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการตรวจสอบทักษะที่ต้องการของแต่ละงาน ตามโครงสร้างงานที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สหกรณ์นำมาใช้ เช่น สหกรณ์ร้านค้ามีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้

ในการบันทึกข้อมูลทางการบัญชี การสั่งซื้อ การควบคุมสินค้าคงคลัง ดังนั้น ทักษะที่ต้องการของพนักงาน เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย คือพนักงาน เจ้าหน้าที่ต้องมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปเพิ่มขึ้น เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 การคาดคะเนจำนวนทรัพยากรมนุษย์ส่วนที่ขาดแคลนหรือส่วนที่เกินสำหรับแต่ละกลุ่มงาน (Estimate Human Resource Short Age or Surplus for Each Occupational Category) เป็นการคาดคะเนจำนวนทรัพยากรมนุษย์สำหรับแต่ละกลุ่มงานว่า มีจำนวนที่ขาดแคลนหรือที่เกินกว่าความต้องการหรือไม่ เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทางด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับหน้าที่ต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์ (Establish Specific Objectives for Human Resource Functions) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ต่าง ๆ สำหรับแต่ละหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เฉพาะแต่ละหน้าที่จะถูกกำหนดสำหรับกิจกรรมตั้งแต่กิจกรรมการสรรหาจนกระทั่งถึงการเลิกจ้าง

สำหรับแผนทรัพยากรมนุษย์โดยรวมควรจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับปฏิบัติการในแต่ละหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการกำหนดเป็นแผนนโยบายเชิงปฏิบัติ โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เฉพาะและสามารถบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

ประเด็นวิเคราะห์

กรณีที่สหกรณ์ต้องการบุคลากรที่มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ นักศึกษาคิดว่าสหกรณ์สามารถประยุกต์ใช้ตัวแบบสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนใด เพราะเหตุใด

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.2.2 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.2.2
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.2 เรื่องที่ 4.2.2

เรื่องที่ 4.2.3 การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การพยากรณ์และการกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการประมาณการอุปสงค์และอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ทั้งในแง่ปริมาณ และคุณภาพ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต ซึ่งอาจจะเป็นการพยากรณ์ในระยะสั้นหรือระยะยาว

1. การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นการประมาณความต้องการและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

1.1 การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตเป็นปัจจัยสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกสหกรณ์หลายด้านที่มีผลกระทบต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมจากภายในสหกรณ์ เป็นปัจจัยที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ เช่น การตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น การขยายกิจการ การจัดโครงสร้างสหกรณ์ใหม่ การออกแบบงานใหม่ เป็นต้น หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงงานโดยตรงของสหกรณ์ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก การตาย การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2) สภาพแวดล้อมจากภายนอกสหกรณ์ เป็นปัจจัยที่สหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ลูกค้า เป็นต้น

1.2 การพยากรณ์หรือการประเมินศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ การประเมินศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ เป็นการพิจารณาถึงขีดความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด เป็นการทำนายอนาคตจากสภาพการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ในปัจจุบัน และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาลักษณะและความสามารถของเจ้าหน้าที่ ผลจากการประเมินศักยภาพทำให้สหกรณ์ทราบถึงลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่ควรพัฒนา ส่วนที่ควรส่งเสริมให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น และส่วนที่ควรจัดให้มีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทดแทน ซึ่งจะช่วยให้การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของสหกรณ์ได้

จากการทราบสภาพทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและความต้องการในอนาคตแล้ว สหกรณ์สามารถทำการเปรียบเทียบทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการกับที่มีอยู่ โดยปรากฏผล 3 แนวทาง คือ

1) อุปสงค์เท่ากับอุปทาน สหกรณ์ไม่ต้องแสวงหา หรือลดจำนวนทรัพยากรมนุษย์ลง เพราะจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นมีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติตนเอง

2) อุปสงค์มากกว่าอุปทาน คือ การขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ สหกรณ์จะต้องแสวงหาทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น

3) อุปสงค์น้อยกว่าอุปทาน คือ การเกิดภาวะทรัพยากรมนุษย์มีจำนวนมากเกินไป สหกรณ์จะดำเนินมาตรการต่าง ๆ ที่จะลดจำนวนทรัพยากรมนุษย์ลง

ทั้งนี้ 3 แนวทางดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้บริหารสหกรณ์จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องใช้ในอนาคตควรจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เพื่อที่สหกรณ์จะได้มีการวางแผนพัฒนาได้อย่างเหมาะสม

2. การกำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

2.1 ประเภทของการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ การคาดคะเนหรือการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับวิธีการการจัดแบ่งซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับสหกรณ์ได้ วิธีการที่นิยมใช้มี 5 วิธี ได้แก่

- 1) การคาดคะเนโดยอาศัยหลักของคณิตศาสตร์-สถิติ เชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ
- 2) การคาดคะเนโดยอาศัยระยะเวลา
 - ระยะสั้น เป็นการพยากรณ์ใน ช่วงเวลาไม่เกิน 1 ปี
 - ระยะปานกลาง เป็นการพยากรณ์ใน ช่วงเวลามากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี
 - ระยะยาว เป็นการพยากรณ์ที่มีช่วงเวลา 5 ปีขึ้นไป
- 3) การคาดคะเนโดยอาศัยจำนวนบุคคล โดยบุคคลคนเดียว และกลุ่มบุคคล
- 4) การคาดคะเนโดยอาศัยสายการบังคับบัญชา จากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน
- 5) การคาดคะเนโดยอาศัยแหล่งของการพยากรณ์ เป็นการคาดคะเนด้านอุปสงค์ และคาดคะเน

ด้านอุปทาน

2.2 หลักการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์

1) การดูอัตราการเพิ่ม-ลดบุคลากร โดยทั่วไปอาศัยการคำนวณปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และความสามารถของบุคลากรแต่ละคนที่ทำงานได้ในแต่ละช่วงเวลา

2) การใช้ความเห็นส่วนรวม โดยใช้วิธีสำรวจหรือสอบถามความเห็นส่วนรวม และนำมาพยากรณ์หรือวางแผน

3) การใช้วิธีการเจาะกลุ่มหรือกำหนดประเภท ผู้วางแผนจะทราบว่าสหกรณ์ต้องการบุคลากรประเภทใด แล้วต้องไปเจาะกลุ่มบุคลากรเหล่านั้น

4) การใช้ตัวแบบหรือสถานการณ์จำลอง เป็นวิธีการซึ่งใช้ความรู้ทางสถิติเชิงปริมาณหรือทางคณิตศาสตร์เข้ามาช่วย ทำได้ในกรณีที่มีข้อมูลที่ดีและเพียงพอ และต้องควบคุมสถานการณ์และสภาพแวดล้อมไว้ให้ตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.3 เทคนิคการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

- 1) Zero - Based Forecasting คือ การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ โดยดูจากสถานะการจ้างงานขององค์กรในปัจจุบัน
- 2) Bottom - up Approach บุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเล็ก จะเป็นผู้ที่ทราบถึงความต้องการกำลังคนในหน่วยงานนั้นมากที่สุด และเสนอให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลทราบ
- 3) Use of Predictor Variables คือ การพยากรณ์โดยอาศัยตัวแปรสำคัญบางตัว
- 4) Computers and Statistical Technique คือ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นแบบถดถอย หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการสินค้าและบริการกับระดับหรือปริมาณกำลังคนที่ต้องการ
- 5) Simulation เป็นวิธีการจำลองจากของจริงโดยใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์
- 6) Expert Forecasts คือ การพยากรณ์โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ ยึดถือความรู้และประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นสำคัญ
- 7) Trend Projection Forecasts คือ การพยากรณ์โดยดูจากแนวโน้มของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในอดีต

ตัวอย่างเช่นสหกรณ์โคนมแห่งหนึ่งได้มีการแก้ไขระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับคุณสมบัติของพนักงานเจ้าหน้าที่ ให้มีทักษะความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ คือน้ำนมดิบเป็นนมพลาสเจอร์ไรซ์หรือยูเอชที พร้อมดื่มเพื่อบำรุงส่งเสริมสุขภาพ ในกรณีนี้สหกรณ์จะต้องมีการวางแผนถึงความต้องการบุคลากร มีการจัดจ้างเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามคุณสมบัติที่กำหนด

ประเด็นวิเคราะห์

จงอภิปรายกรณีอุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าอุปทานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถดำเนินการได้อย่างไร

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.3.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.3.3

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.3 เรื่องที่ 4.3.3

ตอนที่ 4.3 หลักการ และกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

โปรดอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 4.3 แล้วจึงศึกษาเนื้อหาสาระ พร้อมปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละเรื่อง

หัวเรื่อง

เรื่องที่ 4.3.1 หลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

เรื่องที่ 4.3.2 กลยุทธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

แนวคิด

1. หลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับความสอดคล้องของแผนการกำหนดเวลา การชี้แจงและทำความเข้าใจเรื่องแผน การกำหนดเงื่อนไข การมีผู้รับผิดชอบ และการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2. กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนเกี่ยวกับงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ตั้งแต่การรับคนเข้ามาทำงานจนถึงสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่ โดยมีกลยุทธ์สำคัญ คือ 1) กลยุทธ์การว่าจ้างเจ้าหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำต่อจากการวางแผนอัตรากำลัง และ การวิเคราะห์งาน 2) กลยุทธ์การดูแลรักษาเจ้าหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับด้านการพัฒนาศักยภาพ การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลือกคนให้ตรงกับงาน การให้ค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจต่างๆ การดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิการต่างๆและการมุ่งธำรงรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานดีไว้กับสหกรณ์ 3) กลยุทธ์การสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการลาออกเองของเจ้าหน้าที่ การเกษียณอายุ การเลิกจ้างเจ้าหน้าที่ การไล่ออก รวมทั้งการสิ้นสภาพการเป็นเจ้าหน้าที่ในทุกๆ เงื่อนไข

เรื่องที่ 4.3.1 หลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสหกรณ์จะนำหลักต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการที่จะทำให้สหกรณ์มีบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อให้สหกรณ์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

หลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1. ความสอดคล้องของแผน การกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์ เช่น แผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์จะต้องเป็นระบบและตอบสนองต่อการขยายตัวของสหกรณ์ และมีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันของสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคุ้มค่า

2. การกำหนดเวลา จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการโดยระบุช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานตามแผนไว้อย่างชัดเจน

3. การชี้แจงและทำความเข้าใจ ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องชี้แจงและทำความเข้าใจเรื่องแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ดังนี้

- 1) การชี้แจงเรื่องแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้าใจร่วมกันเพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
- 2) ฝ่ายบริหารจะต้องมีความมั่นใจว่าเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย ทุกระดับมีการรับรู้ยอมรับ และเข้าใจถึงความจำเป็นและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์

4. การกำหนดเงื่อนไข การสื่อสารข้อกำหนดหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายในสหกรณ์

ตัวอย่าง ข้อกำหนดหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- 1) อัตราการเติบโตของสหกรณ์จะต้องมีอัตราสอดคล้องกับอัตราการเจริญเติบโตของสถานะเศรษฐกิจ
- 2) สหกรณ์มีเป้าหมายการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการให้บริการแก่ลูกค้าหรือสมาชิก เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าหรือสมาชิก
- 3) การมุ่งใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในแต่ละฝ่ายให้คุ้มค่า เช่น การกำหนดนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างจากภายในสหกรณ์ก่อนการสรรหาจากภายนอกสหกรณ์

5. การมีผู้รับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องแปลงข้อกำหนดหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น ทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จะเชื่อมโยงกับแผนเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ และแต่ละส่วนของงานจะต้องนึกถึงปัญหาและความต้องการภายในของแต่ละงาน โดยจะต้องมีกิจกรรมดังนี้

- 1) การสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์
- 2) การวิเคราะห์แนวโน้มและเป้าหมายด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์
- 3) การกำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การเลือกสรรและการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
- 4) การสื่อสารและทำความเข้าใจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ

6. การพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ จะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในเรื่อง ดังนี้

- 1) ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ของสหกรณ์ได้ใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่หรือไม่เพียงใด คຸ້ມกับค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายไปหรือไม่
- 2) สหกรณ์มีแผนในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันอย่างไร เพื่อที่จะเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม
- 3) อัตราการสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจะรุนแรงหรือไม่ จะสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด ระดับใด ในกลุ่มสายงานใด การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์จะมีผลกระทบต่อสหกรณ์อย่างไร เมื่อโดยรวมทั้งศึกษาหาสาเหตุของการสูญเสียว่ามีอะไรบ้าง
- 4) จะต้องใช้เทคนิคและวิธีการในการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทานทรัพยากรมนุษย์ วิธีการใดจึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ และได้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริง
- 5) การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งจะทำโดยวิธีการใดจึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ได้ดีที่สุด
- 6) ระยะเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรเป็นระยะเวลา เช่น ทบทวนทุก 1 ปี 3 ปี 5 ปี หรือควรมีการจัดแผนทรัพยากรมนุษย์ระยะสั้น และระยะยาว
- 7) จะต้องใช้วิธีการอย่างไรที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ทั้งฝ่ายบริหาร และเจ้าหน้าที่ ตระหนักถึงความจำเป็นและสำคัญ ตลอดจนให้ความเห็นชอบกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จะจัดทำขึ้นต่อไป

ประเด็นวิเคราะห์

จงอภิปราย

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่อง 4.3.1 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.3.1
ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.3 เรื่องที่ 4.3.1

เรื่องที่ 4.3.2 กลยุทธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์

กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (SHRP : Strategic Human Resource Planning) เดิมเรียกว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) แล้วก็เปลี่ยนมาเป็น “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)” ซึ่งปัจจุบันได้ใช้คำว่า “กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” ทั้งนี้เพราะในการวางแผน จะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการซึ่งก็หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์นั่นเอง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ มักจะเกิดความผิดพลาดในการจัดการ เช่น การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน การเสียเวลากับการคัดเลือกที่ไม่ได้ประโยชน์ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนเกี่ยวกับงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ตั้งแต่การรับคนเข้ามาทำงานจนถึงสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่ โดยมีกลยุทธ์สำคัญที่เรียกกันสั้นๆ ว่า กลยุทธ์ “3 Rs” ซึ่งประกอบด้วย

- 1) กลยุทธ์การว่าจ้างเจ้าหน้าที่ (Recruitment Strategy)
- 2) กลยุทธ์การดูแลรักษาเจ้าหน้าที่ (Retention Strategy)
- 3) กลยุทธ์การสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่ (Retirement Strategy)

1. กลยุทธ์การว่าจ้างเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์การว่าจ้างเจ้าหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำต่อจากการวางแผนอัตรากำลัง และ การวิเคราะห์งาน

1.1 การวางแผนอัตรากำลังคน มีดังนี้

- 1) การเก็บรวบรวม รักษา และตีความข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคน
- 2) การคาดการณ์เกี่ยวกับอุปสงค์ อุปทานของบุคคล
- 3) การวิเคราะห์กระบวนการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การสูญเสียบุคลากรในสหกรณ์
- 4) การใช้เทคนิคที่เหมาะสมในการจัดสรรงาน การจัดหา การใช้และการรักษาบุคลากรในสหกรณ์

1.2 การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการที่จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน เช่น กิจกรรม เครื่องมือ สภาพการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ วิธีปฏิบัติ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติ เพื่อจะได้รู้ถึงขอบเขตของงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ

จากการวิเคราะห์งาน จะได้ผลออกมาอีก 2 ประการ คือ

1) การพรรณนา/บรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นการแสดงถึงรายละเอียดที่เกี่ยวกับลักษณะงาน และวิธีการในการปฏิบัติงานของการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งควรจะประกอบด้วย ลักษณะของงาน (Job Identification) สรุปย่อหน้าที่ของงาน (Job Summary) ภารกิจที่ต้องทำ (Duties) ความสัมพันธ์กับงานอื่น (Relation to Other Jobs) เครื่องจักร/เครื่องมือ/เครื่องใช้/อุปกรณ์/วัสดุในการทำงาน (Equipments & Materials) สภาพ/เงื่อนไขในการทำงาน (Working Condition) เป็นต้น

2) คุณสมบัติของบุคลากร (Job Specification) เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งควรจะประกอบด้วย คุณสมบัติทั่วไป ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ คุณลักษณะพิเศษ สภาพทางร่างกาย/จิตใจ เป็นต้น

ทั้งนี้กลยุทธ์การว่าจ้างเจ้าหน้าที่ ยังครอบคลุมถึงวิธีการสรรหา แหล่งในการสรรหา วิธีการคัดเลือก การตรวจสอบกับบุคคลอ้างอิง การตรวจร่างกาย จนถึงการบรรจุเจ้าหน้าที่เข้าทำงานกับสหกรณ์ ซึ่งจะได้ศึกษาในหน่วยที่ 5

2. กลยุทธ์การดูแลรักษาเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์การดูแลรักษาเจ้าหน้าที่ หรือการดำรงรักษา เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับด้านต่างๆ ดังนี้

1) การพัฒนาศักยภาพ การฝึกอบรมและเพิ่มโอกาสในการเจริญก้าวหน้า
 2) การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างความมั่นใจในการประเมินผลงาน
 3) การเลือกคนให้ตรงกับงาน การทำงานมีความยืดหยุ่น ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและกิจกรรมของเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสม

4) การให้ค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจต่างๆ แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์เห็นคุณค่าของเจ้าหน้าที่

5) การดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานกับสหกรณ์ให้ยาวนานที่สุด

6) การมุ่งดำรงรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานดีไว้กับสหกรณ์

นอกจากนี้ การกำหนดกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการรักษาเจ้าหน้าที่ ภารกิจที่จะต้องทำ มีการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในการรักษาเจ้าหน้าที่ไว้ รวมถึงการวิเคราะห์แนวโน้มของปัจจัยภายนอกด้านบุคลากรในอนาคตด้วย เช่น ทศนคติ ค่านิยม ระบบการศึกษา ตลาดแรงงานในการทำงานของคนรุ่นใหม่ๆ แล้วจึงนำมากำหนดกลยุทธ์ที่จะไปสู่เป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะได้ศึกษาในหน่วยที่ 8

3. กลยุทธ์การสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่

กลยุทธ์การสิ้นสุดการเป็นเจ้าหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการลาออกเองของเจ้าหน้าที่ (Resign or Quits) การเกษียณอายุ (Retirement) การเลิกจ้างเจ้าหน้าที่ (Layoff) การไล่ออก (Firing) รวมทั้งการสิ้นสุดสภาพการเป็นเจ้าหน้าที่ในทุกๆ เจ็อนไซ ให้เป็นไปอย่างนุ่มนวล และยังคงรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างกันไว้ให้มากที่สุด

3.1 การลาออกเองของเจ้าหน้าที่ มีปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่เอง ได้แก่

- 1) ไม่พอใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน
- 2) ไม่พอใจหัวหน้างาน และ/หรือ เพื่อนร่วมงาน
- 3) ไม่พอใจในนโยบายการจ้างงานของสหกรณ์
- 4) มีองค์กรอื่น ๆ ที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า
- 5) แรกกดดันจากสภาวะทางเศรษฐกิจ ทำให้รายรับที่ได้ในปัจจุบันไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ

3.2 การเลิกจ้างเจ้าหน้าที่ มีปัจจัยที่เกี่ยวกับภายในสหกรณ์ ได้แก่

- 1) การว่าจ้างเจ้าหน้าที่จำนวนมาก ในช่วงฤดูการผลิต (Peak time) สหกรณ์ทำการว่าจ้างเจ้าหน้าที่เข้ามาทำงานจำนวนมากเมื่อหมดฤดูการผลิตเจ้าหน้าที่เหล่านี้ก็หมดความจำเป็น ทำให้ต้องมีการปลดเจ้าหน้าที่ออกจากงาน
- 2) การลดค่าใช้จ่าย มีการเปลี่ยนคนเข้า-ออกจากงาน เพื่อที่จะได้ลดค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการตามกฎหมายแรงงาน
- 3) การมีศักยภาพของเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ไม่มีความสามารถตามที่ต้องการหรือขาดวินัยในการทำงานทำให้สหกรณ์ไม่ต้องการเจ้าหน้าที่ดังกล่าว

การออกจากงานเป็นเรื่องที่สร้างปัญหาให้กับสหกรณ์เป็นอย่างมาก แต่ผู้จัดการหรือหัวหน้างานจำนวนมาก ยังไม่ทราบว่าสิ่งเหล่านี้ คือ ปัญหาใหญ่ที่ต้องเร่งแก้ไข ก่อนที่สหกรณ์จะไม่สามารถแบกรับต้นทุนด้านคนที่สูงขึ้นได้ ซึ่งการที่มีเจ้าหน้าที่หนึ่งคนออกไป และรับเจ้าหน้าที่หนึ่งคนเข้ามาแทนนั้น มีต้นทุนอย่างมาก แม้ว่าเจ้าหน้าที่ที่รับเข้ามาใหม่นั้นจะเป็นเจ้าหน้าที่ด้านการผลิตก็ตาม ซึ่งสามารถจ่ายต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการรับเจ้าหน้าที่ใหม่ได้เป็น 2 ส่วนคือ ต้นทุนที่มองเห็นและต้นทุนที่มองไม่เห็น

- 1) ต้นทุนที่มองเห็น ได้แก่ การประกาศรับสมัครงาน การตรวจโรคเจ้าหน้าที่ เครื่องแบบเจ้าหน้าที่ วัสดุสำนักงาน วัสดุสิ้นเปลือง ที่ใช้เพื่อการสรรหา/คัดสรรเจ้าหน้าที่ การจ้างเจ้าหน้าที่ประจำเพื่อมาดูแลด้านการสรรหา/คัดสรร/อบรม/ประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่ใหม่
- 2) ต้นทุนที่มองไม่เห็น ได้แก่ วัสดุที่ใช้เพื่อการฝึกอบรม ความเสียหายต่อผลผลิต การเสียโอกาสจากการนำเอาสิ่งนั้น ๆ มาใช้ในการฝึกอบรม เช่น เวลา เครื่องจักร ค่าน้ำ ค่าไฟ เป็นต้น

กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ยังมีอีกมากมาย เช่น กลยุทธ์การเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย และลดทรัพยากร เป็นต้น ซึ่งสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จากหน่วยต่อไป

ทั้งนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสภกรณ์นั้น ผู้บริหารของสภกรณ์จะต้องมีบทบาทหน้าที่ ที่เข้าใจกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสภกรณ์ และสามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การนำระบบ IT มาใช้เพื่อลดงานด้านเอกสาร เป็นต้น สามารถเป็นผู้ริเริ่มและนำนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลแบบใหม่ๆ มาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งให้ความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ทั้งในเรื่องส่วนตัวและปัญหาในเรื่องงาน เพื่อเป็นที่รักและไว้วางใจของเจ้าหน้าที่

สรุป กลยุทธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสภกรณ์ เป็นการกำหนดวิธีการในการวางแผนการดำเนินงานต่างๆของสภกรณ์ เกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพเหมาะสมกับงานและเวลาอย่างเพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสภกรณ์

ประเด็นวิเคราะห์

นักศึกษาเห็นว่า กลยุทธ์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในสภกรณ์ ควรมีกลยุทธ์เกี่ยวกับเรื่องใดที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการสภกรณ์

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระเรื่องที่ 4.3.3 แล้ว โปรดปฏิบัติกิจกรรม 4.3.3

ในแนวการศึกษาหน่วยที่ 4 ตอนที่ 4.3 เรื่องที่ 4.3.3

บรรณานุกรม

- ชนินทร์ ชุณหพันธรัักษ์. (2556). “แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (หน่วยที่ 1. ปรับปรุงครั้งที่ 1 พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี . (2550). “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการจัดคนเข้าทำงานในสหกรณ์” ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์ (หน่วยที่ 2. พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Anthony, William P. Perrewé, Pamela L. and Kacmar, Michele K. (2002). Human Resource Management: A Strategic Approach. 4th ed. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Ivancevich, John M. (2001). Human Resource Management. 8th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Kleiman, Lawrence S. (2000). Human Resource Management. A Management tool for Competitive Advantage. 2nd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- ชลลดา พึ่งรำพรรณ. (2555) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก www.gotoknow.org/post/361848
- ชลลดา พึ่งรำพรรณ. (2555) ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก www.gotoknow.org/post/362833
- ชลลดา พึ่งรำพรรณ. (2555) วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก www.human-today.tripod.com/khow5.htm
- สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2561) HR Strategy กลยุทธ์การบริหารคน. สืบค้นจาก http://bps.moph.go.th/new_bps/sites/default/files/HR%20Strategy.pdf
- เอนก วัดแย้ม. (2555). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก <http://mpa2011.blogspot.com/2012/05/haman-resource-management.html>
- Chot Bodeerat. (2561). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นจาก elearning.psu.ac.th/courses/82/2%20