



บทที่ 1

การนโยบายและการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

1. นโยบายและการกำหนดนโยบาย

นโยบาย (Policy) คือสิ่งที่ช่วยให้การดำเนินงานทางการบริหารของธุรกิจมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่บุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจในเรื่องของนโยบายขององค์กร

นโยบาย (Policy) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบในภาพรวมของการบริหาร

1.1 ผู้ที่มีหน้าที่กำหนดนโยบาย

นโยบายจะต้องมีการกำหนดออกมาก่อนที่จะเริ่มดำเนินธุรกิจ นโยบายหลักจะถูกกำหนดออกมาโดยประธานของบริษัทหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับได้รับคำแนะนำจากฝ่ายบริหารสูงสุดขององค์กรและได้รับคำยินยอมของคณะกรรมการผู้บริหารของบริษัท ระบบการสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการส่งข่าวสารถึงผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ง่าย เนื่องจากเรื่องของนโยบายได้ถูกกำหนดขึ้นจากทุกระดับของการบริหารในองค์กร โดยฝ่ายบริหารต้องพิจารณาในรายละเอียดของนโยบายอย่างถี่ถ้วน

ในขณะที่ธุรกิจกำลังดำเนินงานอยู่นั้น หากเกิดช่องว่างของนโยบายก็จะต้องมีการเปิดเผยและดำเนินการโดยฝ่ายบริหารและผู้จัดการที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาหาทางแก้ไข

1.2 ขั้นตอนในการกำหนดนโยบาย

การกำหนดนโยบายจะถูกกำหนดโดยผู้ที่จะต้องทำการตัดสินใจและหาแนวทางเลือกของนโยบายตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- 1.2.1 ศึกษาจุดมุ่งหมายของธุรกิจ
- 1.2.2 พิจารณาถึงความต้องการสำหรับนโยบายที่จะใช้
- 1.2.3 เลือกหรือรวบรวมข้อมูลต่างๆ ให้ตรงกับความต้องการ
- 1.2.4 พิจารณาผลการประชุมของผู้บริหารในทางเลือกที่เป็นไปได้ของนโยบาย
- 1.2.5 วิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์
- 1.2.6 ตัดสินใจเลือกนโยบายที่ดีที่สุดโดยพิจารณาถึงผลที่คาดว่าจะได้รับและนำมาใช้แก้ปัญหาได้
- 1.2.7 ทบทวนนโยบายกับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ
- 1.2.8 ตรวจสอบว่านโยบายใหม่ออกมานั้นชัดเจน เชื่อมโยงกับนโยบายต่างๆ ของธุรกิจ
- 1.2.9 ตัดสินใจกับนโยบายครั้งสุดท้าย

1.3 หน้าที่ของนโยบาย

นโยบายธุรกิจมีประโยชน์ คือ เป็นหลักประกันเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการอยู่ได้ สำหรับลักษณะและหน้าที่ของนโยบายธุรกิจมีดังนี้

- 1.3.1 ความหมายของนโยบายต้องชัดเจน
- 1.3.2 นโยบาย คือ ส่วนหนึ่งของการวางแผนที่จะทำในอนาคต
- 1.3.3 ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจนโยบาย เพราะอำนาจหน้าที่ของคนในองค์กรในแต่ละระดับมีความแตกต่างกัน
- 1.3.4 ส่งต่อนโยบายไปยังผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ดำเนินงานตามแผนการในอนาคต ซึ่งจะอำนวยความสะดวกในการบริหารและควบคุมต่อไป
- 1.3.5 นโยบายคือพื้นฐานที่จะประเมินการตัดสินใจของผู้บริหาร

1.4 ขอบข่ายของนโยบาย

ขอบข่ายของนโยบาย สรุปได้กว้างๆ ดังนี้

- 1.4.1 นโยบายบุคคล
- 1.4.2 นโยบายการประชาสัมพันธ์
- 1.4.3 นโยบายการจัดซื้อ
- 1.4.4 นโยบายการผลิต
- 1.4.5 นโยบายการขาย
- 1.4.6 นโยบายการควบคุมการเงิน
- 1.4.7 นโยบายการวิจัยและค้นคว้าสิ่งใหม่ๆ

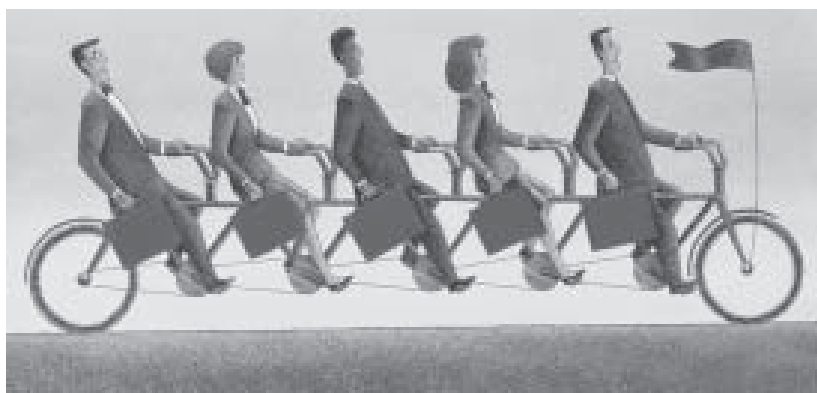
1.5 การบริหารตามนโยบาย

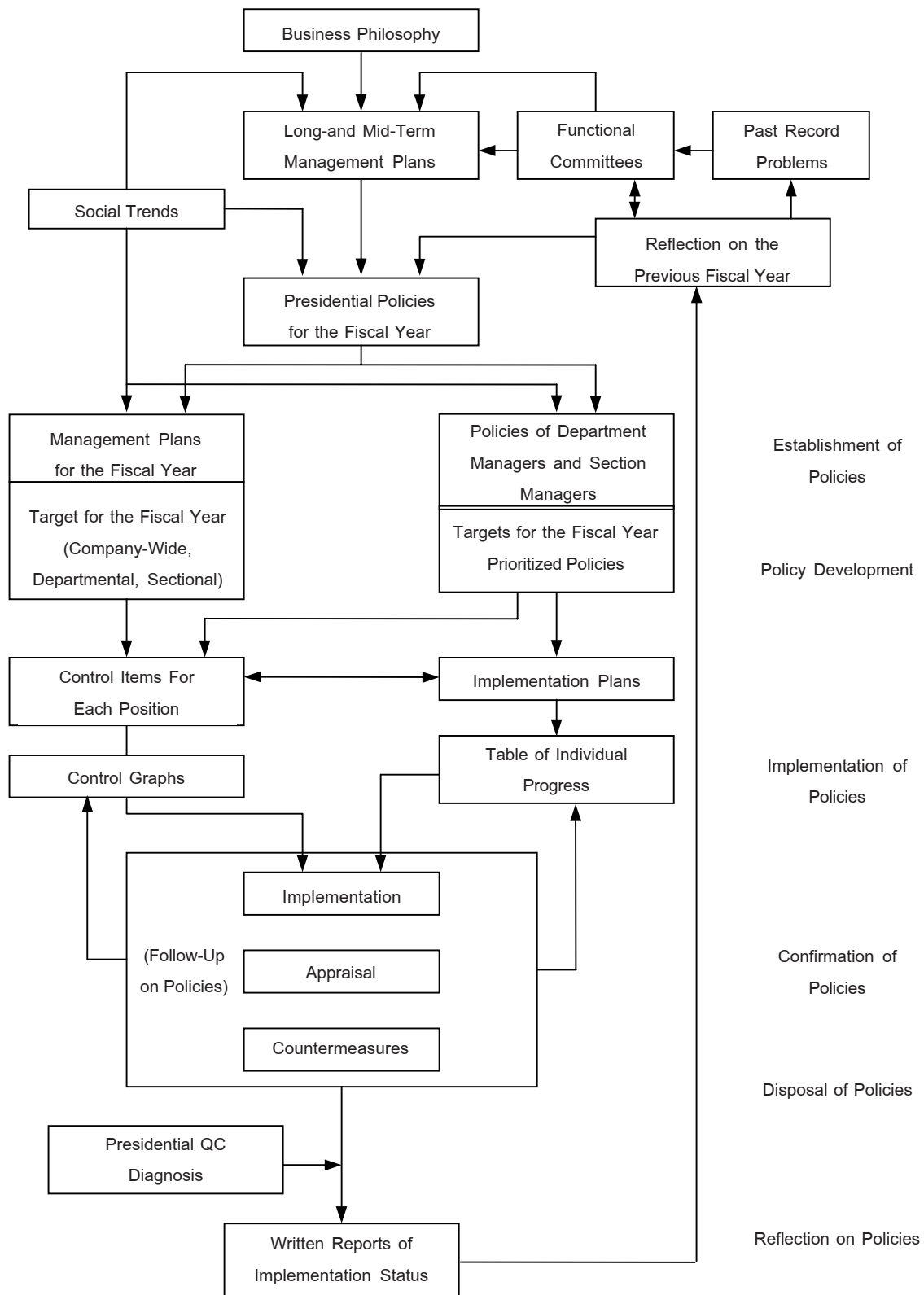
การบริหารตามนโยบาย หมายถึง กิจกรรมของบริษัทที่มีจุดมุ่งหมายที่จะกำหนด แผนบริหารระยะกลางถึงระยะยาวและนโยบายบริหารประจำปี (ดังจะอธิบายรายละเอียดในหัวข้อ 1.5.1 และ 1.5.2) ตามปรัชญาการประกอบธุรกิจของบริษัทและดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับปรุงคุณภาพ การบริหารคุณภาพ การลดต้นทุนการผลิตและทำให้บริษัทมีความเข้มแข็งอย่างมีประสิทธิภาพต้องดำเนินการ ดังนี้

- 1) บริษัทต้องกำหนดปรัชญาทางธุรกิจ กลยุทธ์การบริหารและแผนบริหารระยะยาวและระยะกลางตามปรัชญาของบริษัท
- 2) CEO ต้องกำหนดเป้าหมายประจำปีและระยะสั้นต่างๆ เมื่อเริ่มต้นปีงบประมาณหรือเริ่มรอบบัญชี โดยระบุเป้าหมายให้ชัดเจน รวมทั้งนโยบายต่างๆของประธานบริษัทตามกลยุทธ์และแผนบริหารที่กำหนดไว้
- 3) นโยบายของประธานบริษัทต้องกระจายลงไปยังฝ่ายและสายงานต่างๆ ผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้างานต้องกำหนดเป้าหมายและนโยบายตามนโยบายของประธานบริษัทและเพิ่มเติมเรื่องที่เป็นปัญหาของฝ่ายและสายงานของตนเองที่ต้องการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วย เป้าหมายและนโยบายเหล่านี้จะกระจายลงไปสู่ระดับล่างในรูปของนโยบายหรือแผนปฏิบัติการ ต่อจากนั้น องค์กรระดับล่างก็ดำเนินการตามนโยบายและแผนงานนั้น

- 4) ผู้บังคับบัญชาควรตรวจสอบว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการเหล่านั้นหรือไม่และได้มีการใช้กราฟควบคุมหรือ วิธีการอื่นๆ เป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือนหรือไม่ การแก้ไขต้องกระทำทันทีเมื่อมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผลการแก้ไขจะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาและ ถ้าจำเป็นก็อาจต้องแก้ไขแผนปฏิบัติการนั้นด้วย
- 5) ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้างานหรือ CEO ต้องวินิจฉัยสถานะของการปฏิบัติตามนโยบาย ผลสำเร็จแต่ละหัวข้อและสถานะของการบริหารคุณภาพเมื่อสิ้นสุด 6 เดือนและปลายปี โดยมีการตรวจสอบอย่างละเอียด
- 6) ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วง 12 เดือนแล้วจัดทำรายงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ โดยเฉพาะปัญหาในเรื่องของคุณภาพ ให้ตั้งระบบการกำหนด/ขยายผลการปฏิบัติการ ยืนยันและกระจายนโยบายให้เป็นระเบียบ





รูปที่ 1.1 แสดงตัวอย่างการบริหารตามนโยบาย
ที่มา : คู่มือ TQM เล่ม 4,2542

1.5.1 แผนบริหารระยะกลาง-ระยะยาว

แผนบริหารระยะกลางและระยะยาวของบริษัทต้องชัดเจนและใช้เป็นฐานในการกำหนดแผนประจำปี แผนบริหารระยะยาว (ปกติ 5 ปี) และระยะกลาง (ปกติ 3 ปี) ควรกำหนดขึ้นจากความเข้าใจถึงจุดแข็งและกลยุทธ์ในการบริหารงานของบริษัท กล่าวโดยทั่วไปแล้วแผนบริหารระยะกลางและระยะยาวเป็นสิ่งที่บริษัทจำเป็นต้องมีเพื่อแสดงถึงขีดความสามารถของการบริหาร

ตัวอย่าง บริษัทจะเป็นผู้นำในตลาด XXX ภายในปี YYY พัฒนาความสามารถในการส่งออกไปยังประเทศ XXX โดยมีกำไรภายในปี YYY พัฒนาความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (ที่ขายได้) โดยไม่ต้องขอรับความช่วยเหลือจากภายนอกในปี YYY

นโยบายพื้นฐาน

- 1) ตลาดของใช้ส่วนตัวควรได้รับการเก็บเกี่ยวใหม่ให้สอดคล้องกับการเจริญเติบโต
- 2) ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างเพื่อยกระดับตำแหน่งของสินค้าขึ้นต่อสู้กับคู่แข่ง

นโยบายที่ชัดเจน

- 1) ตลาดของใช้ส่วนตัวควรได้รับการเก็บเกี่ยวใหม่ ตลาดเหล่านี้ประกอบไปด้วยของใช้ส่วนตัวที่บ้านที่สำนักงานธุรกิจขนาดเล็ก สำนักงานทนายความและตัวแทนลิขสิทธิ์ ตลาดของใช้ส่วนตัวในสำนักงานที่ได้แนะนำในระดับบริษัทไปแล้วคือ ในเรื่องของวางแผนและควบคุมการผลิต (Production Planning Control: PPC) ควรมีการพัฒนาและขยายไปสู่ระดับฝ่ายและสายงานเพิ่มขึ้น
- 2) เพื่อให้สามารถเก็บเกี่ยวตลาด ของใช้ส่วนตัวในสำนักงานจะต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความสะดวกในการบำรุงรักษา ราคาถูกและมีความทนทานสูง ดังนั้นจึงต้องกำหนดระบบการผลิตให้เหมาะสม
- 3) ให้กำหนดช่องทางการขายไปยังผู้ใช้รายย่อย
- 4) ให้ทำสีและระบบเครื่องให้เป็นดิจิทัล เพื่อให้เป็นสินค้าที่มีความแตกต่างในการขายในตลาดปัจจุบัน แต่มีความต้องการเพิ่มขึ้นใหม่ ในการแนะนำสินค้าใหม่บริษัทจะต้องทำให้ตำแหน่งสินค้าแข่งขันเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งได้

1.5.2 การบังคับใช้นโยบายประจำปีของฝ่าย

ในการกำหนดนโยบายประจำปีจะประกอบไปด้วยเรื่องเหล่านี้ เช่น การกำหนดนโยบาย การกระจายนโยบาย การกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การถ่ายทอดนโยบายไปสู่ การปฏิบัติ การจัดทำนโยบาย การประเมินประจำเดือนและการปฏิบัติการแก้ไข รวมถึงการตรวจสอบแก้ไขด้วย ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

- 1) การกำหนดนโยบาย สำหรับนโยบายประจำปีจะต้องกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม ซึ่งจะประกอบไปด้วย

(1) ขั้นตอนในการกำหนดนโยบายประจำปี

- ๑ เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ทบทวนนโยบายบริหารระยะยาว CEO ต้องทำความเข้าใจกับแผนและทบทวนในที่ประชุมกรรมการบริหาร
- ๑ สรุปผลสะท้อนจากนโยบายประจำปี นำเข้าสู่การพิจารณาในที่ประชุม กรรมการบริหารเพื่อจัดทำร่างแผนประจำปี
- ๑ ร่างแผนประจำปีแล้วให้เสนอในที่ประชุมและส่งให้กรรมการบริหารจากนั้นนำเสนอให้ประธานบริษัทอนุมัติ

(2) สารของนโยบายประจำปี ในแผนบริหารระยะยาวแสดงถึงกลยุทธ์ที่สำคัญและรายการที่ต้องควบคุม เช่น ยอดขาย กำไร จุดคุ้มทุนและมูลค่าเป้าหมาย นโยบายประจำปีต้องเป็นไปตามแผนบริหารระยะยาวโดยมีนโยบายที่เน้นในปีนั้น รายการที่ต้องควบคุม มูลค่าเป้าหมาย

- ๑ ต้องมีการวิเคราะห์จากฝ่ายบริหาร เพื่อให้เป็นไปตามปรัชญาทางธุรกิจและแผนบริหารระยะยาวและระยะกลาง
- ๑ ต้องวิเคราะห์แผนและผลของปีที่แล้ว
- ๑ ต้องนำสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในบริษัทมาพิจารณาด้วย
- ๑ เป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพ ต้นทุนและกำหนดส่งของต้องระบุชัดเจน
- ๑ ต้องกำหนดนโยบายที่จำเป็นที่ทำให้บรรลุเป้าหมายไว้

2) การกระจายนโยบาย เพื่อให้ทุกฝ่าย ทุกแผนก ดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายประจำปีของบริษัท จะต้องใช้ความพยายามผลักดันให้มีการขยายนโยบายไปยังทุกฝ่าย ทุกแผนกทั้งในส่วนธุรกิจและส่วนผลิต

เมื่อได้กำหนดนโยบายแล้วต้องกระจายนโยบายลงไปทุกฝ่ายและทุกแผนกโดยนำข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพกล่าวคือฝ่ายและแผนกต่างๆ จะกำหนดนโยบายของตนจากนโยบายระยะกลางระยะยาวผลดำเนินการจากปีงบประมาณที่ผ่านมา รวมทั้งสถานการณ์ทางธุรกิจ

จากนโยบายข้างต้นจะต้องนำมาจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อประกันว่านโยบายถูกนำไปปฏิบัติ เมื่อได้ทำนโยบายประจำปีของฝ่ายและสายงานเรียบร้อยแล้วให้ทำแผนดำเนินการซึ่งจะต้องบอกออกมาชัดเจนว่า ฝ่าย สายงานและทีมต้องทำอะไรบ้าง ต้องมีการหารือกับฝ่ายต่างๆ เกี่ยวกับหัวข้อที่มีความเกี่ยวพันกันล่วงหน้า แผนปฏิบัติการต้องระบุเป้าหมายของปีนี้ ผลสำเร็จและปัญหาของปีที่แล้ว รายการปฏิบัติในปีนี้ กำหนดเวลา ผู้ปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ ฝ่ายประสานงานและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน โดยใช้หลัก **5W+1H** (ซึ่งก็คือ ใคร (Who) ทำอะไร (What) ทำไม (Why) เมื่อไร (When) ที่ไหน (Where) และอย่างไร (How))

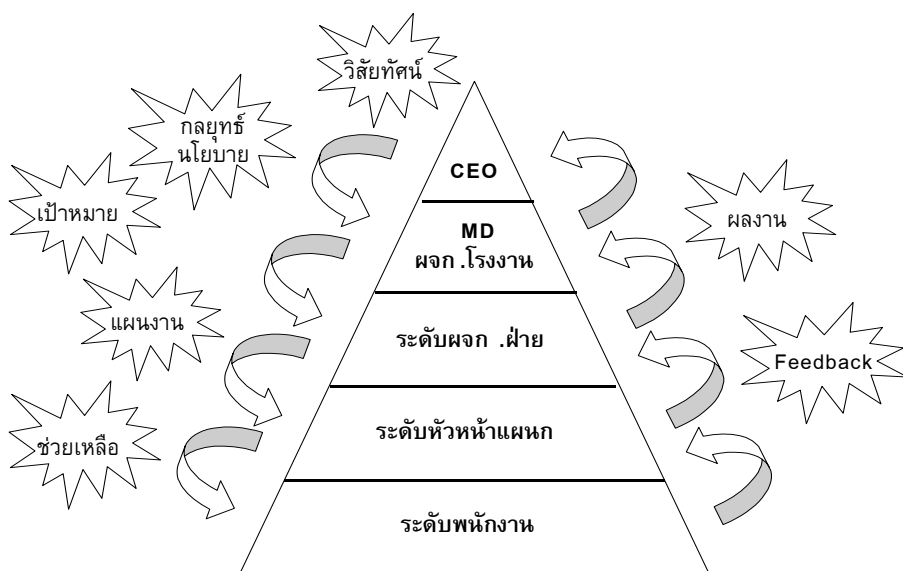
การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการพัฒนาให้เกิดความคิดในแนวเดียวกันระหว่างพนักงานระดับบนและระดับล่าง ระหว่างฝ่ายและสายงานที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งที่จำเป็นของการกระจายนโยบายจะต้องระมัดระวังจุดต่างๆ เกี่ยวกับการกระจายนโยบายดังนี้

- (1) ระดับแรก (ฝ่าย) จะต้องรับนโยบายและแผนจาก CEO
- (2) แผนจะเด่นชัดยิ่งขึ้นเมื่อกระจายลงระดับล่าง
- (3) ปัญหาร่วมกันของฝ่ายและสายงานต่างๆ ต้องได้รับการประสานงานและนำไปพิจารณาด้วยกัน
- (4) ในการกำหนดเงื่อนไขของเป้าหมายและเวลาให้ใช้ 5W+1H
- (5) มีวิธีสื่อสารและตรวจสอบชัดเจน

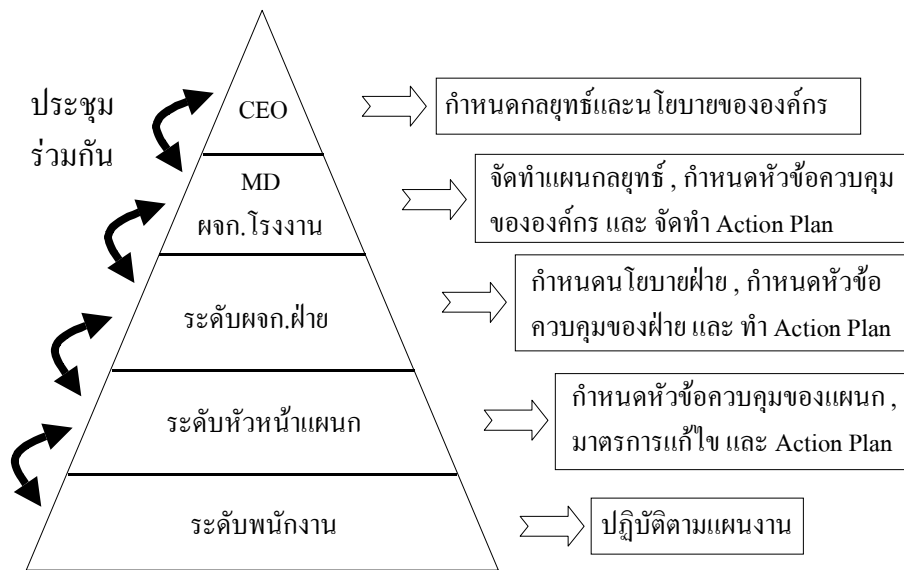
3) การกระจายนโยบายสู่การปฏิบัติ ในการกระจายกลยุทธ์หรือนโยบายขององค์กรลงไปสู่ในระดับล่างเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร และตรงตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการโดยน่านโยบายที่วางไว้ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและแปลกใหม่ สร้างความแตกต่างให้กับตัวเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันตลอดเวลา เพื่อให้มั่นใจว่านำหน้าคู่แข่งอยู่เสมอ แต่ก็มีผู้บริหารอยู่ไม่น้อยที่มีวิสัยทัศน์ แต่ไม่สามารถประสบผลตามที่คิดไว้ เนื่องจากไม่สามารถนำวิสัยทัศน์ที่มีอยู่มาทำให้เกิดผลหรือนำไปปฏิบัติไม่ได้ ส่วนใหญ่สาเหตุที่นำไปปฏิบัติไม่ได้เนื่องจากไม่รู้ว่าจะแปลงจากวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไร ผู้บริหารเป็นผู้เสนอวิสัยทัศน์ จะออกมาในรูปของกลยุทธ์ หรือนโยบายขององค์กร แต่ผู้ที่นำไปปฏิบัติคือพนักงานทุกคนในองค์กร ดังนั้นหากไม่มีการกระจายกลยุทธ์หรือนโยบายขององค์กรลงไปสู่ในระดับล่างเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งองค์กร และตรงตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแล้วก็จะไม่สามารถบรรลุผลตามที่ต้องการได้นำมาซึ่งความล้มเหลวของผู้บริหารในการนำกลยุทธ์และนโยบายที่วางไว้ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากปัญหาในการแปลงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นกลยุทธ์ และนโยบายขององค์กรไปสู่การนำไปปฏิบัตินั้น นับเป็นปัญหาที่สำคัญอีกปัญหาหนึ่งที่หลายๆ องค์กรต้องการที่จะแก้ไข เพราะปัญหาดังกล่าวมีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหาวิธีที่จะแก้ปัญหาดังกล่าว โดยหาวิธีในการกระจายและดำเนินนโยบายให้ดี มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งลำดับขั้นและลักษณะของการแปลงวิสัยทัศน์สู่กลยุทธ์และนโยบายขององค์กรแล้วกระจายนโยบายจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างนั้นมีรูปแบบดังรูปที่แสดงไว้ข้างล่างนี้



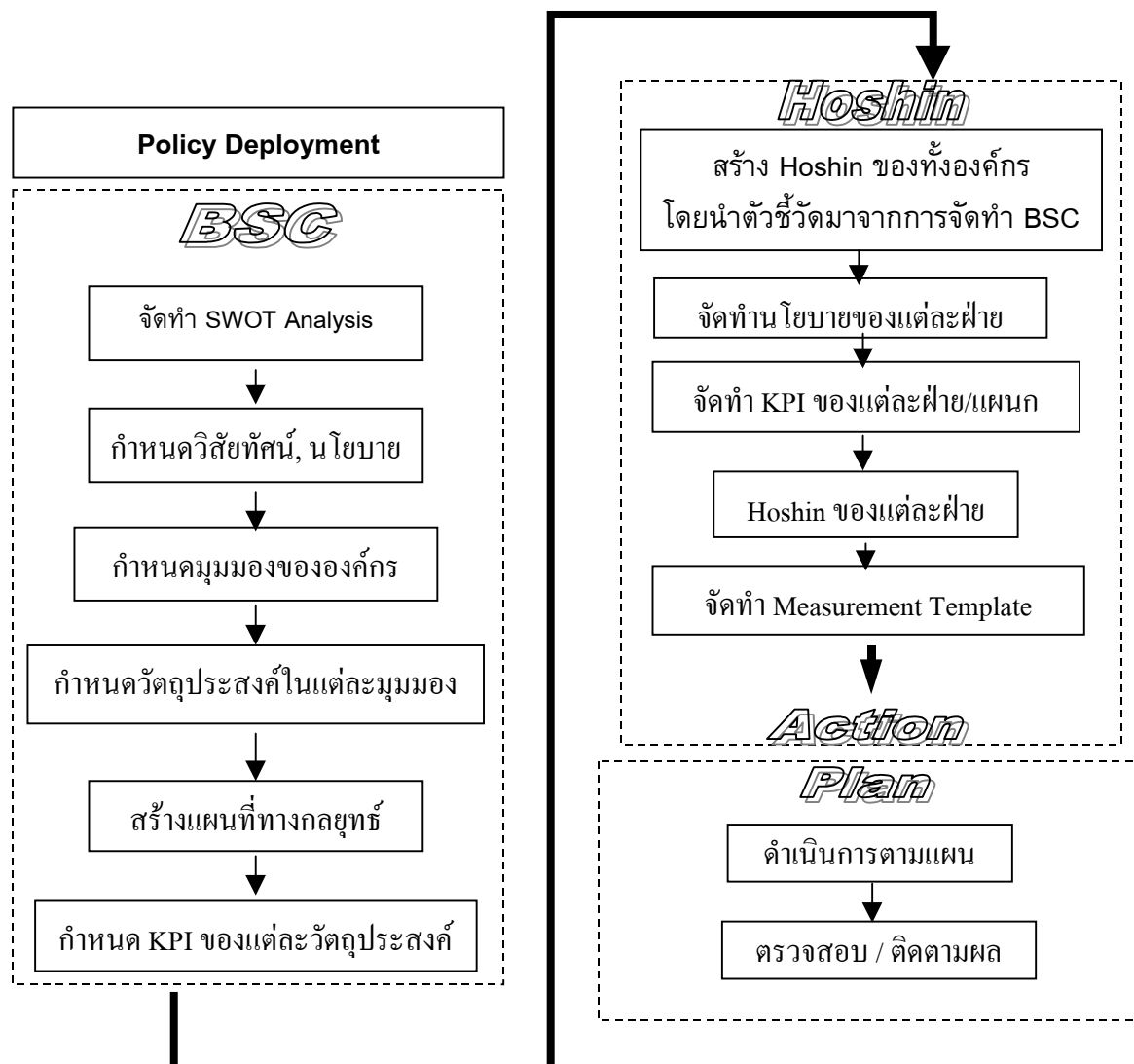
รูปที่ 1.2 แสดงปิรามิดลำดับขั้นการบริหารงานในองค์กร



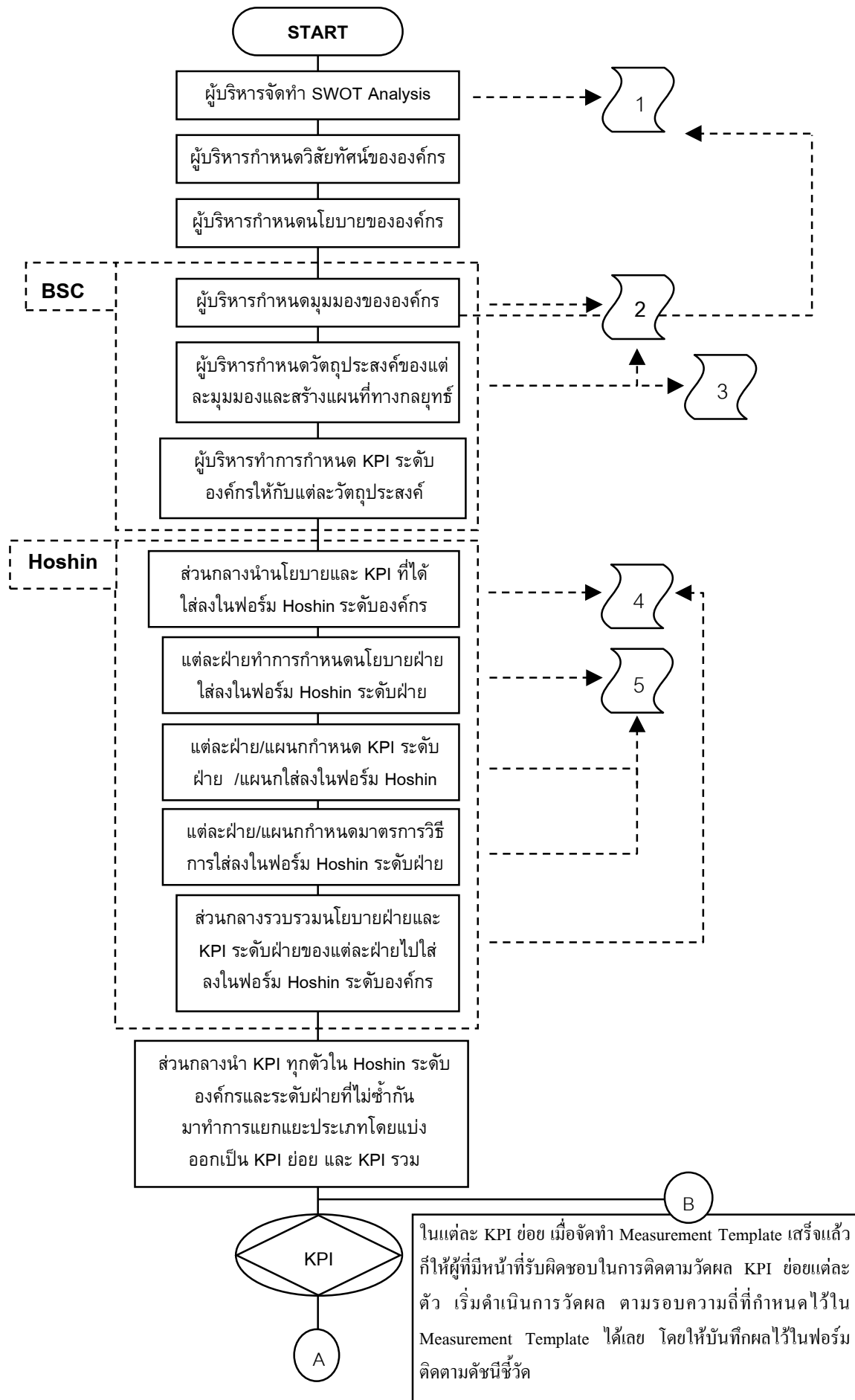
รูปที่ 1.3 แสดงการกระจายนโยบายสู่การปฏิบัติ



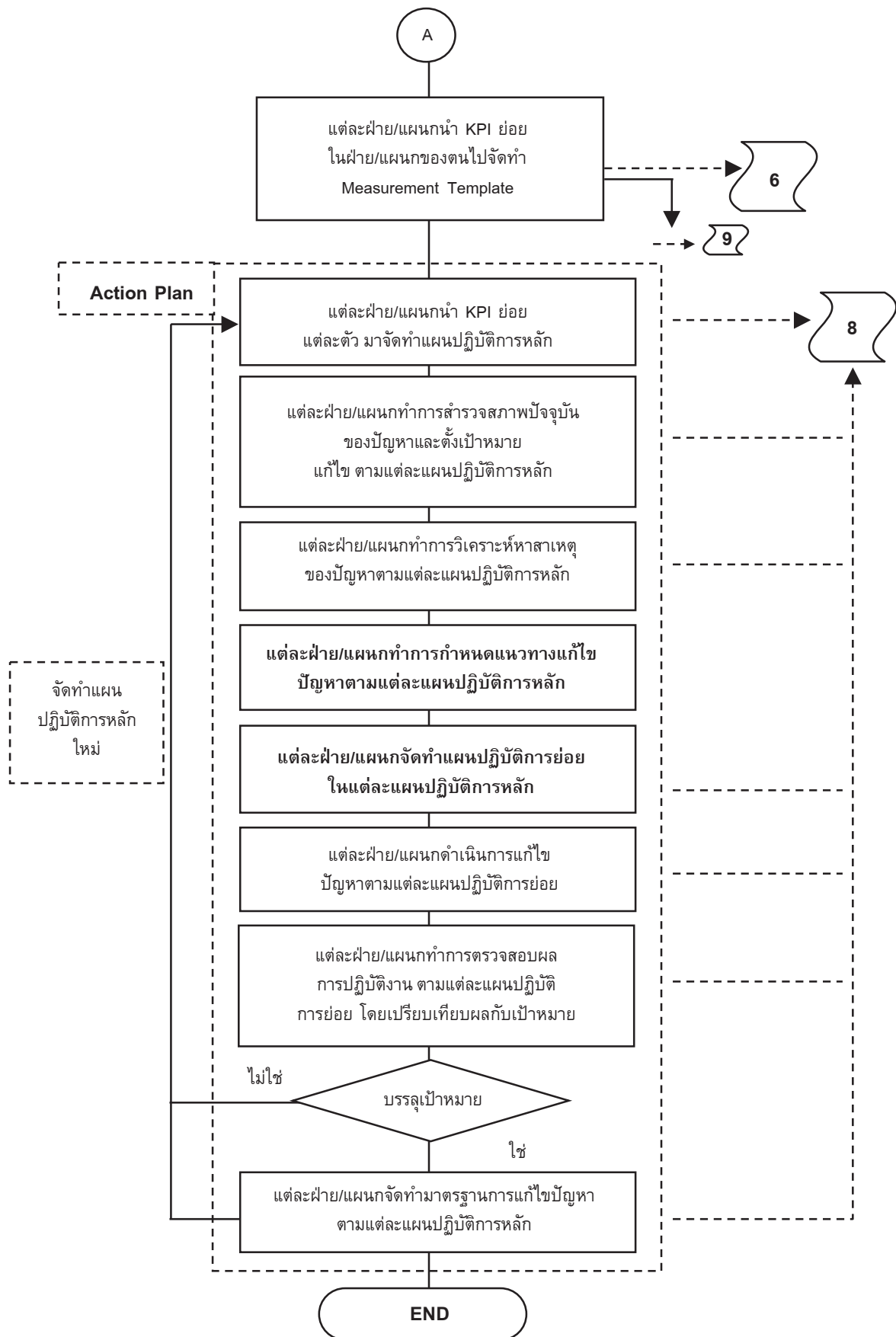
4) การถ่ายทอดนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติ ในการถ่ายทอดนโยบายลงไปสู่การปฏิบัตินั้น ได้มีการนำเครื่องมือทางการบริหารเข้ามาช่วย เช่น Balanced scorecard (BSC) การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบาย การบริหารเชิงมุง เป็นต้น ซึ่งสามารถเขียนเป็นรูปภาพได้ดังต่อไปนี้ ส่วนรายละเอียดจะกล่าวในลำดับต่อไป



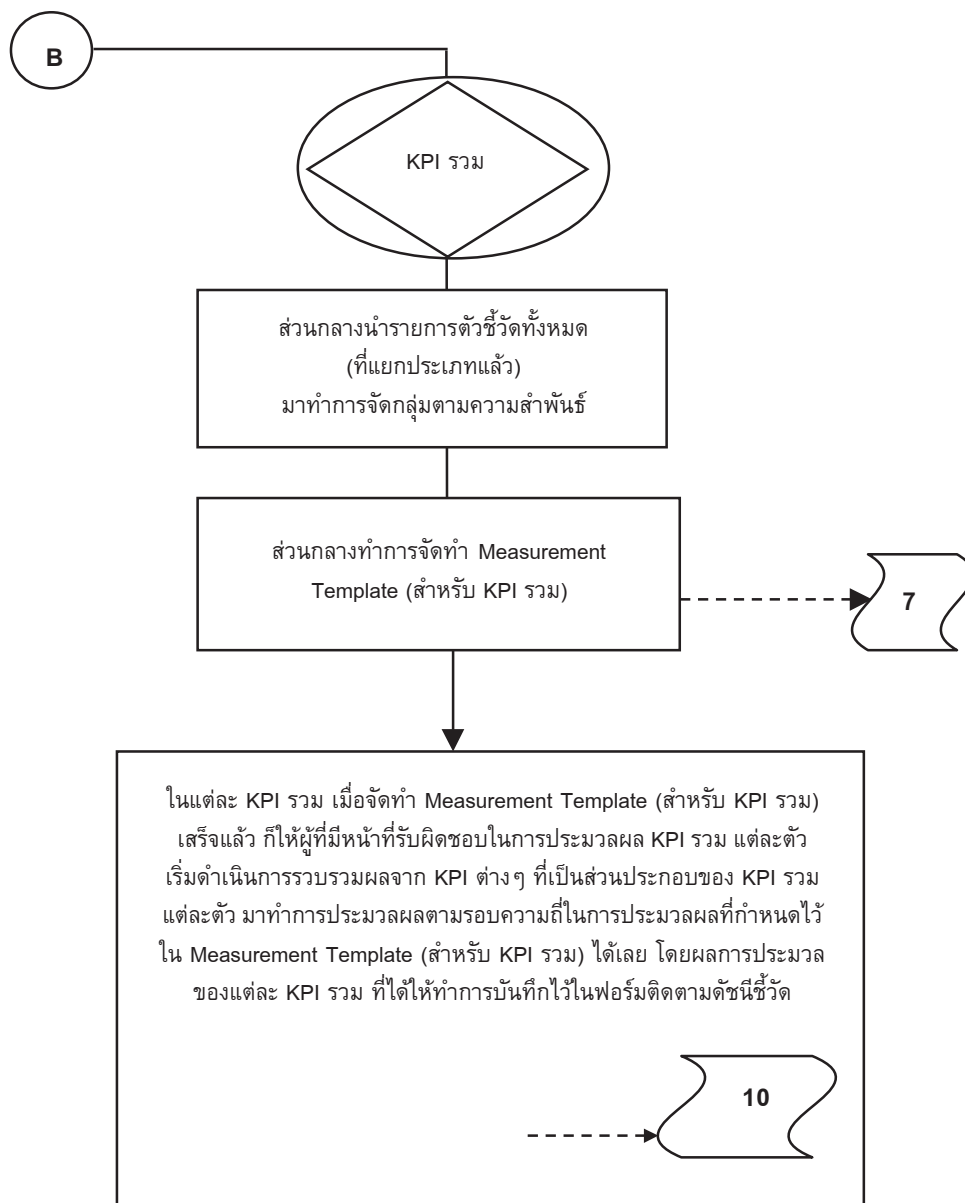
รูปที่ 1.4 แสดงถึงการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment)



รูปที่ 1.5 แสดงลำดับขั้นตอนของการกระจายนโยบาย



รูปที่ 1.5 แสดงลำดับขั้นตอนของการกระจายนโยบาย (ต่อ)



รูปที่ 1.5 แสดงลำดับขั้นตอนของการกระจายนโยบาย (ต่อ)

เลขหมายแสดงแบบฟอร์มที่นำมาใช้ในขั้นตอนต่างๆ

1	หมายถึง แบบฟอร์ม SWOT Analysis
2	หมายถึง แบบฟอร์มตารางแจกแจงดัชนีชี้วัด
3	หมายถึง แบบฟอร์มแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)
4	หมายถึง แบบฟอร์ม Hoshin ระดับองค์กร
5	หมายถึง แบบฟอร์ม Hoshin ระดับฝ่าย
6	หมายถึง แบบฟอร์ม Measurement Template
7	หมายถึง แบบฟอร์ม Measurement Template (สำหรับ KPI รวม)
8	หมายถึง แบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
9	หมายถึง แบบฟอร์มติดตามตัวชี้วัดย่อย
10	หมายถึง แบบฟอร์มติดตามตัวชี้วัดรวม

รูปที่ 1.6 แสดงแบบฟอร์มที่นำมาใช้ในขั้นตอนต่างๆ

จากรูปภาพที่ 1.4-1.6 สามารถอธิบายรายละเอียดของหัวข้อต่างๆ ได้ดังนี้

(1) Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติ

Balanced Scorecard (BSC) จะมองภาพการบริหารแบ่งออกเป็น 4 มุมมองคือ

- ๑ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
- ๑ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- ๑ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)
- ๑ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

มุมมองด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้านนี้เป็นมุมมองหลักๆ ของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งองค์กรต่างๆ สามารถเพิ่มมุมมองในการพิจารณาได้แล้วแต่พื้นฐานความจำเป็นของธุรกิจนั้นๆ

BSC เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจโดยที่ BSC จะพิจารณาในมุมมองต่างๆ ตามที่องค์กรได้กำหนดตามความเหมาะสม ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ของด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

ในการเริ่มทำ BSC นั้นจะเริ่มจากการทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน จากนั้นทำการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) หรือ ถ้าไม่มีการจัดทำ SWOT ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงแล้ว นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก เมื่อได้กลยุทธ์หลักขององค์กรแล้วทำการวิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรจะมีกี่มุมมอง แต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างไร เสร็จแล้วนำกลยุทธ์หลักที่ได้มาจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ดังในรูปที่ 1.7 และ 1.8 ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองด้านต่างๆ ที่กำหนดขึ้นของแต่ละองค์กร โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร

(2) การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT คือ วิธีการอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารระบุจุดแข็งขององค์กร (Strengths) จุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) โอกาสทางสภาพแวดล้อม (Opportunities) และอุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (Threats) ขององค์กรได้

การวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่าปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่ อาจจะทำให้ผลการดำเนินงาน ส่วนโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร



แนวทางในการวิเคราะห์ SWOT ในแต่ละด้าน

S = Strengths (จุดแข็งขององค์กร) ◎ ความสามารถดีเด่น ◎ ทรัพยากรการเงินที่เพียงพอ ◎ ผู้นำตลาดที่ถูกยอมรับ ◎ ขนาดของการผลิตที่ประหยัด ◎ ข้อได้เปรียบทางต้นทุน ◎ การบริหารดีเด่น ◎ ความสามารถทางการคิดค้นสิ่งใหม่ ◎ อื่นๆ	W = Weaknesses (จุดอ่อนขององค์กร) ◎ ทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน ◎ สิ่งอำนวยความสะดวกที่ล้าสมัย ◎ ข้อเสียเปรียบทางการแข่งขัน ◎ ความสามารถทางการตลาดต่ำกว่าเฉลี่ย ◎ การวิจัยและพัฒนาที่ล่าช้า ◎ การยุ่งยากกับปัญหาของการดำเนินงานภายใน ◎ การขาดความสามารถจัดหาเงินทุนที่ต้องการ ◎ อื่นๆ -
O = Opportunities (โอกาสขององค์กร) ◎ การเข้าไปสู่ตลาดหรือส่วนของตลาดใหม่ ◎ ความช่วยเหลือของหน่วยราชการ- ◎ มีการลดกำแพงภาษี- ◎ มีการสนับสนุนทางการเงินจากธนาคารของรัฐ- ◎ การกระจายนโยบายหนึ่งผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบล ◎ อื่นๆ	T = Threats (อุปสรรคขององค์กร) ◎ การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ ◎ การเจริญเติบโตของตลาดซาลง ◎ การเปลี่ยนแปลงความต้องการและรสนิยมของลูกค้า ◎ อำนาจการต่อรองของลูกค้าและผู้ขายเพิ่มสูงขึ้น ◎ นโยบายของรัฐบาลที่สวนทางกัน ◎ ยอดขายของสินค้าทดแทนเพิ่มสูงขึ้น ◎ ความไม่มั่นคงต่อการถดถอยและวัฏจักรทางธุรกิจ ◎ อื่นๆ

ตัวอย่าง SWOT Analysis ของโรงงานผลิต PVC

<u>จุดแข็ง (Strengths)</u> ๑ มีประสบการณ์ด้านการผลิต PVC มากกว่า 20 ปี ๑ มีบุคลากรในระดับบริหารที่มีความชำนาญในการผลิตและการขาย ๑ การเกิดคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจเป็นไปได้ยาก ๑ ผลิตสินค้าได้หลากหลายสามารถรองรับลูกค้าได้หลายกลุ่ม ๑ มี Know How ในการใช้ของ Recycle มาเป็นส่วนประกอบในการผลิตที่คู่แข่งยังไม่สามารถตามได้ทัน ๑ การใช้ของ Recycle ในการผลิตทำให้มีต้นทุนต่ำ ๑ มี Supplier รองรับดีมาก อำนาจการต่อรองสูง	<u>จุดอ่อน (Weaknesses)</u> ๑ เครื่องจักรไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ ๑ เครื่องจักรมีอายุการใช้งานมานาน ๑ การใช้ Recycle ทำให้ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้สม่ำเสมอ ๑ บุคลากรขาดประสิทธิภาพ ๑ มีการเข้า-ออกของพนักงานในระดับล่างสูงทำให้ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง ๑ ขาดการพัฒนาความรู้ของบุคลากร ๑ การติดตามงาน การประสานงานที่ชัดเจน ยังขาดประสิทธิภาพ ๑ ขาดเงินทุนในการพัฒนาองค์กร, เครื่องจักร, บุคลากร ๑ ระบบการจัดส่งสินค้าและบริการยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
<u>โอกาส (Opportunity)</u> ๑ สินค้าสามารถขยายตัวไปยังตลาดใหม่ ๆ ได้ เช่น ตลาดโฆษณา, ผ้าใบ, หนังสือพิมพ์, พลาสติก PVC Sheet ๑ มีโอกาสร่วมทุนกับผู้ผลิตวัตถุดิบ ๑ เข้าร่วมโครงการอบรมพัฒนาความสามารถที่จัดโดยรัฐบาลส่งเสริม SME ๑ ตลาดมีแนวโน้มใช้ผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับพลาสติกมากขึ้น	<u>อุปสรรค (Treat)</u> ๑ ขาดการสนับสนุนจากรัฐบาล ๑ ขาดแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพในประเทศ ๑ ต้องแบกรับภาษีในการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ๑ คู่แข่งในธุรกิจมีมาก ๑ ต้องแบกรับภาษีนิติบุคคล ๑ ราคาวัตถุดิบภายในประเทศมีราคาสูงกว่าต่างประเทศทำให้ต้องแบกรับภาษีในการนำเข้าซึ่งขอคืนไม่ได้ ๑ ตลาดวัตถุดิบเป็นตลาดกึ่งผูกขาดทำให้ผู้ขายวัตถุดิบสามารถขึ้นราคาได้ตามใจชอบ ๑ ภาวะสงครามมีส่วนทำให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น (น้ำมัน, วัตถุดิบ)

(3) กำหนดวิสัยทัศน์,กำหนดนโยบาย

Vision (วิสัยทัศน์) คือ “ความฝันหรือความปรารถนาหรือจุดมุ่งหมายที่ต้องการจะบรรลุในอนาคตของกลุ่มผู้นำ ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นค่านิยมขององค์กรและมีบทบาทชี้นำหรือโน้มน้าวใจให้สมาชิกมองเห็น ศรัทธา และยอมรับให้เป็นแผนที่เส้นทางหรือแผนยุทธศาสตร์ที่จะบรรลุความฝันหรือความปรารถนาหรือความมุ่งหมายนั้น”

Policy (นโยบาย) เป็นการสนองต่อวิสัยทัศน์ และความมุ่งหมายของผู้บริหาร โดยการกำหนดออกมาในรูปของความมุ่งมั่นหรือความมุ่งหวังขององค์กรที่จะดำเนินให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ตัวอย่าง วิสัยทัศน์, พันธกิจและนโยบายของโรงงานผลิต PVC

VISION เป็นผู้ผลิตชั้นนำในการผลิตหนังเทียม พลาสติก PVC ชนิดผืน และมุ่งเน้นในคุณค่าของสินค้าให้ลูกค้าพอใจสูงสุด
MISSION เราจะผลิตหนังเทียม, พลาสติก PVC ชนิดผืนที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า
POLICY มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตลอด มุ่งเน้นการพัฒนาก้าวหน้า สนองลูกค้าพอใจ เพิ่มคุณค่าใส่ใจบุคลากร

(4) กำหนดมุมมองพร้อมทั้งความสัมพันธ์

เพื่อพิจารณาในมุมมองต่างๆตามที่องค์กรได้กำหนดตามความเหมาะสม ช่วยให้เห็นภาพความสัมพันธ์ของด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งกันและกัน

ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจก่อนว่าองค์กรจะประกอบด้วยมุมมองกี่มุมมองซึ่งจะมีทางเลือกอยู่ 2 ประการคือ

- 1) ยึดตามแนวความคิดเดิมที่ประกอบไปด้วย 4 มุมมองหลัก
- 2) พัฒนามุมมองขององค์กรขึ้นมาเอง มีมุมมองใหม่เพิ่มขึ้นมาตามลักษณะการดำเนินงานของแต่ละองค์กร เช่น องค์กรบางแห่งที่การดำเนินงานต้องเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างมาก อาจจะเพิ่มเติมมุมมองในด้านของสิ่งแวดล้อมขึ้นมา

ตัวอย่าง ตารางแจกแจงดัชนีชี้วัดตามวัตถุประสงค์และนโยบายองค์กร

มุมมอง	นโยบายองค์กร	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด
1.ด้านการเงิน	สร้างผลกำไรสูงสุด	1. การเพิ่มขึ้นของรายได้ 2. รายได้ที่เพิ่มขึ้นของลูกค้านใหม่ 3. รายได้ที่เพิ่มขึ้นของลูกค้านเก่า 4. ต้นทุนการผลิตลดลง	◎ % ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ◎ % รายได้จากลูกค้านใหม่ที่เพิ่มขึ้น ◎ % รายได้จากลูกค้านเก่าเพิ่มขึ้น ◎ % ต้นทุนการผลิต/ต้นทุนรวมลดลง
2.ด้านลูกค้า	เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า	1. เพิ่มจำนวนลูกค้า 2. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า 3. สินค้ามีคุณภาพ 4. ส่งของตรงเวลา	◎ จำนวนลูกค้านใหม่เพิ่มขึ้น/ปี ◎ จำนวนคำร้องเรียน/ปี ◎ จำนวนลูกค้านเก่าที่หายไป/ปี ◎ จำนวนครั้งการ Claim / ยอดขาย Material ◎ % การส่งมอบที่ล่าช้า
3.ด้านกระบวนการภายใน	คงไว้ซึ่ง ISO 9001	1. การบริหารวัตถุดิบที่ดี 2. คุณภาพของสินค้าที่ผลิต	◎ จำนวนครั้งในการจ่ายวัตถุดิบผิดพลาด / ปี ◎ จำนวนรายการสินค้าขาดเกินจาก Max/Min ต่อเดือน ◎ % ของเสียจากการผลิต
4.ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	ร่วมกันพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1. สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ 2. การพัฒนาทักษะของพนักงาน 3. มีระบบงานที่ที่เหมาะสม 4. การลดอุบัติเหตุ	◎ Turnover Rate ของพนักงาน/เดือน ◎ จำนวน ชั่วโมงการฝึกอบรม/ปี ◎ รางวัลอายุงาน 5/10/15/20 ปี ◎ จำนวนการลาออกของพนักงาน/ปี ◎ จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ/ปี

(5) จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์

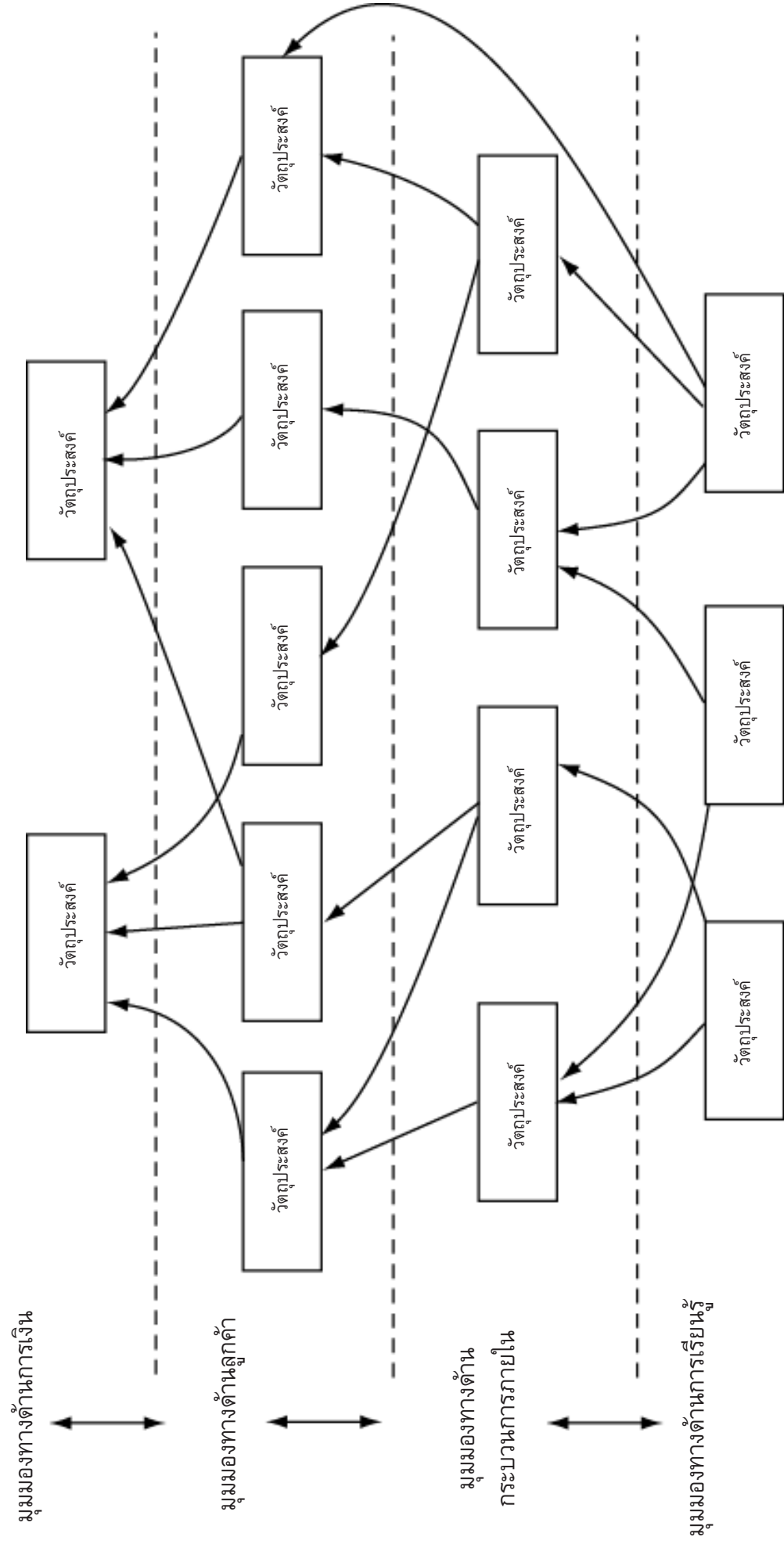
เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองด้านต่างๆ ที่กำหนดขึ้นของแต่ละองค์กร โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร

กำหนดวัตถุประสงค์ให้กับแต่ละมุมมองไปพร้อมกับการสร้างแผนที่ทางกลยุทธ์เพื่อแสดงความเชื่อมโยงของแต่ละวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยใช้แบบฟอร์มแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) แล้วนำวัตถุประสงค์ที่ได้ทั้งหมด ไปใส่ในแบบฟอร์มตารางแจกแจงดัชนีชี้วัดตามวัตถุประสงค์และนโยบายองค์กร

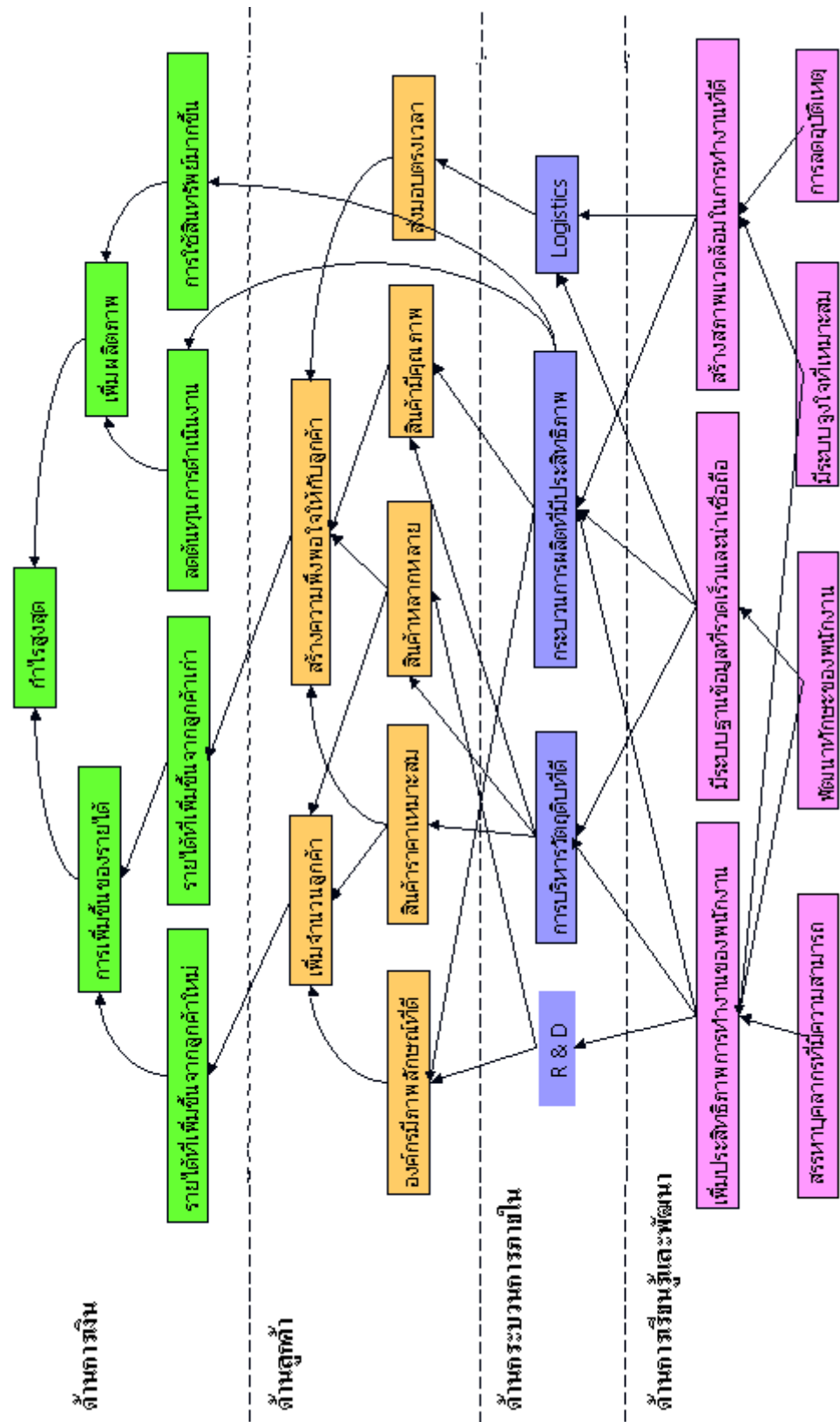
(6) กำหนดตัวชี้วัด/หัวข้อควบคุม (Key Performance Indicator: KPI)

กำหนดตัวชี้วัดให้กับแต่ละวัตถุประสงค์ตามนโยบายองค์กร โดยทำการกำหนดตัวชี้วัดให้กับแต่ละวัตถุประสงค์ แล้วใส่ลงในแบบฟอร์มตารางแจกแจงดัชนีชี้วัดตามวัตถุประสงค์และนโยบายองค์กร

แผนที่ทางกลยุทธ์
(Strategy Map)



รูปที่ 1.7 แผนที่ทางกลยุทธ์



รูปที่ 1.8 แสดงตัวอย่างแผนที่ทางกลยุทธ์

ตัวอย่าง ตารางแสดงตัวชี้วัด

คำของตัวชี้วัด (ไตรมาสที่ ...1... ปีพ.ศ....2545.....)															
ชื่อตัวชี้วัด (หน่วยวัด)	เดือนมกราคม.....				เดือนกุมภาพันธ์.....				เดือนมีนาคม.....				แผนที่ 1		
	Week1	Week2	Week3	Week4	รวม	Week1	Week2	Week3	Week4	รวม	Week1	Week2		Week3	Week4
% ความพึงพอใจของพนักงานด้านสิ่งแวดล้อม															
% ของพนักงานที่ผ่านการทดสอบงาน															
จำนวนวันในการฝึกอบรม / ปี															
จำนวนหัวข้อกิจกรรมที่ได้รับรางวัล															
อายุงานเฉลี่ย / คน															
อัตราการลาออกของพนักงาน															
จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ / เดือน															

(7) การบริหารเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri)

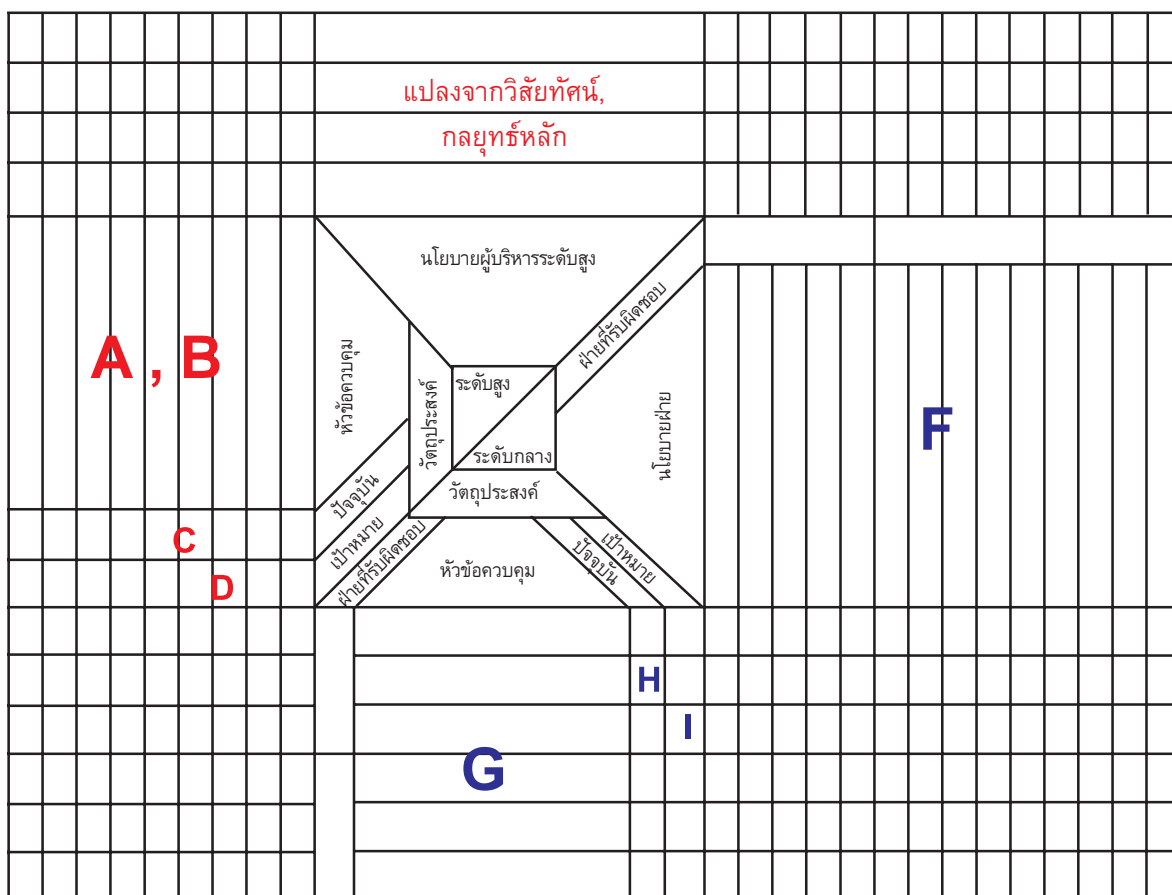
เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แน่นอนระดับหนึ่ง ด้วยมาตรการหรือวิธีการที่กำหนดเลือกเอาไว้ล่วงหน้าการกระจายนโยบายโดยใช้แผนภาพความสัมพันธ์ โดยรวมซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับคือ

1. Hoshin ระดับองค์กร จะเป็นแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายขององค์กร ตัวชี้วัดระดับองค์กร นโยบายฝ่ายและตัวชี้วัดระดับฝ่ายของทุกฝ่าย
2. Hoshin ระดับฝ่าย จะเป็นแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายฝ่าย ตัวชี้วัดระดับฝ่าย/แผนก และหัวข้อมาตรการวิธีการของแต่ละฝ่าย โดยมีขั้นตอนดังนี้
 - ๑ ส่วนกลางนำนโยบายและ KPI ที่ได้ใส่ลงในฟอร์ม Hoshin ระดับองค์กร
 - ๑ แต่ละฝ่ายทำการกำหนดนโยบายฝ่ายใส่ลงในฟอร์ม Hoshin ระดับฝ่าย
 - ๑ แต่ละฝ่าย/แผนกกำหนด KPI ระดับฝ่าย/แผนกใส่ลงในฟอร์ม Hoshin ระดับฝ่าย
 - ๑ แต่ละฝ่าย/แผนกกำหนดมาตรการวิธีการใส่ลงในฟอร์ม Hoshin ระดับฝ่าย
 - ๑ ส่วนกลางรวบรวมเอานโยบายฝ่ายและ KPI ระดับฝ่ายของแต่ละฝ่ายไปใส่ลงในฟอร์ม Hoshin ระดับองค์กร
 - ๑ ส่วนกลางนำ KPI ทุกตัวใน Hoshin ระดับองค์กรและระดับฝ่ายที่ไม่ซ้ำกันมาทำการแยกแยะประเภทโดยแบ่งออกเป็น KPI ย่อย และ KPI รวมแต่ละฝ่าย/แผนก
 - ๑ นำ KPI ย่อยในฝ่าย/แผนกของตนไปจัดทำ Measurement Template

การกระจายนโยบายในรูปแบบของการนำ Hoshin เข้ามาช่วย ซึ่งจะมีอยู่ 2 ระดับคือ

ระดับแรก เป็นในส่วนนโยบายขององค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงกับนโยบายของแต่ละฝ่าย (ภาพโดยรวมของทั้งองค์กร) ซึ่งจะนำเอาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักของ BSC มาแปลงหรือเขียนในรูปของนโยบายเพื่อนำมาใช้ไว้ในช่องนโยบายของผู้บริหารระดับสูงของ Hoshin จากนั้นนำเอาวัตถุประสงค์ที่จะพิจารณาควบคู่ไปกับตัวชี้วัด (A, B) พร้อมทั้งข้อมูลปัจจุบัน (C) และเป้าหมาย (D) ที่ได้จากแผนที่ทางกลยุทธ์ของ BSC มาไว้ในด้านของวัตถุประสงค์และหัวข้อควบคุมในส่วนของผู้บริหารระดับสูงของ Hoshin ส่วนในระดับกลาง จะเป็นด้านนโยบายของ ฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งต้องให้ผู้จัดการแต่ละฝ่ายเป็นผู้กำหนดนโยบายของฝ่ายตน (F) ขึ้นมา โดยที่แนวทางต้องเป็นไปในทางเดียวกันกับนโยบายขององค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงพร้อมทั้งกำหนดหัวข้อควบคุมของแต่ละฝ่าย (G) ให้สอดคล้องกับนโยบายและหัวข้อควบคุมของผู้บริหารระดับสูงด้วย ซึ่งจะต้องมีรายละเอียดของข้อมูลปัจจุบัน (H) กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ (I)

ตัวอย่าง Hoshin (ระดับองค์กร)



ตัวอย่าง แสดงการจัดทำ Hoshin (ระดับองค์กร)

[illegible]

ระดับที่ 2 คือ นโยบายของระดับฝ่ายกับการปฏิบัติการในระดับแผนก (ภาพโดยรวมภายในฝ่าย) ซึ่งจะระบุนโยบายของฝ่าย (F) หัวข้อควบคุม (G) และแผนงาน มาตรการหรือวิธีการในการปฏิบัติในแต่ละหัวข้อควบคุม (E) พร้อมทั้งข้อมูลปัจจุบัน (H) และเป้าหมาย (I) โดยที่การจัดทำจะนำเอานโยบายและหัวข้อควบคุมของแต่ละฝ่ายในการทำ Hoshin ระดับแรกมาเป็นหลักในการหามาตรการหรือวิธีการปฏิบัติในแต่ละแผนกเพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งอาจจะนำวิธีการหรือมาตรการมาจากแผนงานโครงการกิจกรรมในการวางแผนที่ทางกลยุทธ์ของ BSC และคิดเพิ่มเติมตามความเหมาะสมโดยให้ชัดเจนและครอบคลุมมากที่สุด

ตัวอย่าง Hoshin ระดับที่ 2 (ระดับฝ่าย)

F										
นโยบายฝ่าย	แผนที่รับผิดชอบ									
	หัวข้อความคืบหน้า									
	ปัจจุบัน									
	เป้าหมาย									
แผนงาน / มาตรการ / วิธีการ				H						
					I					
E										

ตัวอย่าง แสดงการจัดทำ Hoshin ระดับฝ่าย (ฝ่ายบุคคล)

สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่พนักงานในด้านสวัสดิภาพและสวัสดิการ	☐	☐		
คัดสรร ดูแล และพัฒนาระดับความรู้ความสามารถของพนักงานภายในองค์กร			☐	
เสริมสร้างด้านแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์กร		☐		
ลดอุบัติเหตุจากการทำงาน				☐
นโยบายฝ่ายบุคคลและธุรการ	บุคคล			จป.
	อัตราการหมุนเวียน / เดือน	Turnover Rate ของพนักงาน / เดือน	จำนวนวันฝึกอบรม / ปี	จำนวนอุบัติเหตุ / เดือน
แผนที่รับผิดชอบ	5	25 %	10	7
	2	15 %	20	4
ฝึกอบรมปฐมนิเทศ , อบรมในงาน			☐	
ปรับปรุงสวัสดิการต่างๆ	☐	☐		
รณรงค์ กำหนดวิธีการป้องกันอุบัติเหตุ				☐

(8) แผนปฏิบัติการ(Action Plan)

จัดทำแผนงานที่ระบุถึงขั้นตอนวิธีการในการนำเอาหัวข้อของปัญหาที่เราให้ความสนใจ (ซึ่งกำหนดออกมาในรูปของตัวชี้วัดต่าง ๆ) ไปดำเนินการแก้ไขปรับปรุง อย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่ การสำรวจสภาพปัจจุบันของปัญหา การตั้งเป้าหมายเพื่อการแก้ไขหรือปรับปรุงการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา การกำหนดมาตรการแก้ไขปรับปรุงปัญหาออกมาเป็นแผนปฏิบัติการย่อย รวมไปถึงขั้นตอนของการดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามแผนปฏิบัติการย่อย ที่กำหนด และการตรวจติดตามผลการแก้ไขปัญหอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หัวข้อปัญหาหรือตัวชี้วัดที่พิจารณาอยู่นั้น เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

โดยปกติ Action Plan หรือ แผนปฏิบัติการ จะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ แผนปฏิบัติการหลักและแผนปฏิบัติการย่อย สำหรับแผนปฏิบัติการหลัก จะถูกจัดทำขึ้นมาก่อน โดยเริ่มต้นจากการนำหัวข้อปัญหาหรือตัวชี้วัดที่พิจารณาอยู่ มาทำการกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการหลัก ที่มีการกำหนดขั้นตอนในแผนงานออกมาเป็นมาตรฐาน (6 ขั้นตอน) ซึ่งประกอบไปด้วย สำรวจสภาพปัจจุบันและตั้งเป้าหมาย วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา กำหนดแนวทางแก้ไขและจัดทำแผนปฏิบัติการย่อย ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการย่อย ตรวจสอบผลการแก้ไข และจัดทำมาตรฐานและกำหนดเป้าหมายใหม่ โดยในแต่ละขั้นตอนมาตรฐานนั้นๆ จะมีการกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งจะมากจะน้อยก็ขึ้นอยู่กับความยากง่ายของปัญหาหรือตัวชี้วัดที่ทำการพิจารณาอยู่นั่นเอง

ส่วนแผนปฏิบัติการย่อยจะจัดทำขึ้นหลังจากที่ได้มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหลัก ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ไปแล้ว โดยจะมาจัดทำในขั้นตอนของการ กำหนดแนวทางแก้ไขและจัดทำแผนปฏิบัติการย่อย โดยในรายละเอียดของแผนปฏิบัติการย่อย จะไม่มีการกำหนดขั้นตอนเป็นมาตรฐานชัดเจน แต่จะมีเนื้อหาแตกต่างกันไปตามแนวทางในการแก้ไขปัญหาก็ได้กำหนดเอาไว้ในขั้นตอนเดียวกันนั่นเอง



5) กำหนดระบบจัดทำนโยบาย

หัวข้อควบคุมเพื่อตรวจสอบว่ามีการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในนโยบายหรือไม่โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) เบื้องหลังความคิดเกี่ยวกับหัวข้อควบคุม เพื่อให้นโยบายประสบความสำเร็จจะต้องกำหนดเวลาและแผนปฏิบัติการตามเวลา ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามบางครั้งก็ไม่สามารถบรรลุตามนโยบายที่วางไว้ การทำให้นโยบายเป็นจริงจึงต้องมีการตรวจสอบเป็นระยะ (1 เดือน หรือ 3 เดือน) เป็นต้นและต้องมีมาตรการแก้ไขถ้าปรากฏว่านโยบายไม่บรรลุผล ณ ทุกจุดตรวจสอบ ถ้าไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายได้จะต้องมีการประเมินใหม่ กล่าวคือจำเป็นจะต้องหาว่าความล้มเหลวนั้นเป็นผลมาจากการขาดความสามารถที่จะจัดการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการหรือดำเนินการตามแผน ไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายตามกำหนดการที่วางไว้ การประเมินคือการทำให้วงจร PDCA (คือ Plan Do Check Action) เคลื่อนที่ ซึ่งมีวิธีประเมินอยู่ 2 วิธี คือ ประเมินผลสุดท้ายและประเมินผลปัจจัย (สถานะของกิจกรรมและกระบวนการ) สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ประเมินปัจจัยเรียกว่าหัวข้อควบคุม

(2) การกำหนดหัวข้อควบคุม ซึ่งหัวข้อต่อไปนี้นี้เป็นประเด็นสำคัญที่ใช้เป็นจุดควบคุมในการกำหนดหัวข้อควบคุม

- ๐ นโยบายและมูลค่าของเป้าหมายการบริหารตามนโยบายช่วยให้เห็นนโยบายของ ผู้จัดการระดับสูงประสบความสำเร็จ ดังนั้นนโยบายและมูลค่าของเป้าหมายจึงเป็นหัวข้อควบคุม

- ๐ ปัญหาที่พบระหว่างในขั้นการกระจายนโยบาย (ปัญหาที่ต้องแก้ไขเพื่อให้นโยบายบรรลุผล) เพื่อให้ให้นโยบายเป็นจริง ปัญหาที่ค้นพบในขั้นกระจายนโยบายต้องได้รับการแก้ไข ไม่ว่าปัญหาคือแก้ไขได้หรือไม่ก็ตามแต่เป็นเกณฑ์ที่สำคัญ (ที่ต้องแก้ปัญหาคือ) ดังนั้นปัญหาที่จำเป็นต้องแก้เพื่อให้การปฏิบัติตามนโยบายบรรลุผล คือหัวข้อควบคุม ในกรณีนี้จึงมีความยุ่งยากที่จะกำหนดหัวข้อควบคุมโดยไม่มีความเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้

- ๐ อัตราส่วนความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ เมื่ออัตราส่วนความก้าวหน้าเพียงอย่างเดียวได้รับการพิจารณาให้เป็นหัวข้อควบคุมสำคัญ จึงมีความลำบากที่จะตัดสินว่า มูลค่าของเป้าหมายประสบความสำเร็จหรือไม่ แม้ว่ารายการที่ควบคุมจะประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ก็ตาม ดังนั้นนโยบายและมูลค่าของเป้าหมายจะต้องรวมอยู่ในหัวข้อควบคุม รายการปฏิบัติการที่มีมากเกินไปจะทำให้ไม่สามารถทำได้ จะต้องพิจารณาอย่างถ่องแท้ในการเลือกรายการที่สำคัญเป็นหัวข้อควบคุม

(3) การทบทวนรายการที่ควบคุม ต้องมีการทบทวนประโยชน์ของหัวข้อควบคุมและถ้าพบว่าหัวข้อควบคุมใดใช้ไม่ได้จะต้องปรับปรุงแก้ไขใหม่

6) การประเมินประจำเดือนและการปฏิบัติการแก้ไข

ควรมีการประเมินนโยบายทุกเดือน เพื่อให้แน่ใจว่าความผิดพลาดระหว่างช่วงนั้นได้รับการจัดการต้องดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีมาตรการแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การประเมินประจำเดือน จะดำเนินการโดยผู้รับผิดชอบโดยใช้กราฟควบคุมไม่ว่าจะสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่จะต้องตัดสินใจในตอนสิ้นเดือน จำเป็นที่จะต้องกำจัดความคลุมเครือ การประเมิน เช่น ผลสำเร็จ 95% นั้น ไม่สามารถยอมรับได้ เป็นต้น ให้เขียนผลการวิเคราะห์นโยบายแต่ละเรื่องที่ไม่ประสบความสำเร็จและใช้แผนรายการติดตามประจำเดือน (ประกอบด้วย ตารางแผนปฏิบัติการและแผน PDCA) เพื่อให้การประเมินผลและเก็บเอกสารแม่นยำยิ่งขึ้น

(2) การปฏิบัติเมื่อไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะต้องรีบแก้ไขทันทีเพื่อไม่ให้ผลลัพธ์ออกมาเกินเขตจำกัดการปฏิบัติ (Action Limits) ที่กำหนดไว้ในกราฟควบคุม สามารถจำแนกปฏิบัติการแก้ไขได้เป็น 2 ประเภทคือแก้ไขที่แผน (Plan) แก้ไขที่การปฏิบัติ (Do) ต้องแยกปัญหาออกเป็น 2 ชนิด คือ ปัญหาเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ (Plan) และปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผน (Do) และเพื่อแยกปัญหาว่เกิดจากอะไรต้องหาสาเหตุดังนี้

2.1) หาสาเหตุที่ไม่สำเร็จ คือจะต้องสืบค้นหาสาเหตุเพื่อกำหนดวิธีแก้ปัญห ซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- ๑ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก
- ๑ ไม่ได้ปฏิบัติตามรายการที่กำหนดไว้
- ๑ ไม่ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ
- ๑ เริ่มแผนปฏิบัติการล่าช้า

จะต้องสืบค้นหาสาเหตุเพื่อขจัดสาเหตุเหล่านั้นหากพบว่าปัญหาเกิดจากหัวข้อที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการก็ให้มีการทบทวนแก้ไขโดยสืบค้นที่เหตุผลและกระบวนการจัดเตรียมแผนเพื่อขจัดปัญหา แต่หากพบว่าปัญหาเกิดจากการปฏิบัติก็ต้องค้นหาสาเหตุเพื่อขจัดออกไป

2.2) การปฏิบัติการแก้ไข สามารถจำแนกการปฏิบัติการแก้ไขได้ 3 ประเภท คือ

- ๑ การแก้ไขฉุกเฉิน คือ การแก้ที่อาการ
- ๑ มาตรการป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ คือการขจัดสาเหตุ
- ๑ มาตรการแก้ไขที่รากฐาน คือการแก้ไขรากเหง้า

การปฏิบัติการแก้ไขทั้งหมดจะต้องบันทึกไว้ เอกสารและรายงานการวิเคราะห์และการปฏิบัติการแก้ไขนโยบายที่ไม่ประสบความสำเร็จ ต้องเก็บไว้เพื่ออ้างอิง

7) การตรวจสอบและแก้ไข

ไม่ว่านโยบายจะมีการบริหารอย่างเหมาะสมหรือไม่ก็ตามแต่ต้องมีการติดตามตรวจสอบในกรณีที่มีการบริหารตามนโยบายยังไม่ได้ผลก็จำเป็นต้องติดตามและปฏิบัติการแก้ไขเพื่อให้การบริหารเป็นไปด้วยความราบรื่น

การติดตามสิ่งผิดปกติและปฏิบัติการแก้ไข มีขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 ระบุหัวข้อควบคุมและจัดทำผังควบคุม (Control Chart) จำนวนผังควบคุมต้องเท่ากับจำนวนหัวข้อควบคุม
- ขั้นที่ 2 ต้องเก็บข้อมูลทุกเดือน(วัน) และบันทึกลงในกราฟควบคุม (Control Graph) โดยเปรียบเทียบกับระดับสำหรับควบคุม (Control Level) เพื่อค้นหาสิ่งผิดปกติ ผู้จัดการจะต้องไม่ละเลยต่อสิ่งผิดปกติและสิ่งผิดปกติต้องได้รับการตัดสินใจอย่างถูกต้อง
- ขั้นที่ 3 ข้อมูลที่เกิดจากสิ่งผิดปกติจะต้องระบุไว้ในรายงานสิ่งผิดปกติและแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งให้ระบุปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นไว้ด้วย
- ขั้นที่ 4 ยืนยันอาการผิดปกติ คือ สิ่งผิดปกติจากกระบวนการจะต้องได้รับการยืนยัน ณ จุดปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถเข้าใจอาการที่เกิดขึ้นจึงต้องแยกกระบวนการ (ใหญ่) ออกมาเป็นขบวนการเฉพาะ (ย่อย)
- ขั้นที่ 5 ให้ปฏิบัติการแก้ไขฉุกเฉินในทันที คือ ขจัดอาการที่ไม่ดีตั้งแต่ระยะเริ่มต้นทันที

ขั้นที่ 6 ต้องวิเคราะห์กระบวนการโดยใช้ "ขั้นตอนการค้นปัญหา (5M + 1E) หรือวิธีอื่นที่เหมาะสม เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง การปรับปรุงความสามารถในการค้นปัญหาเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะ หัวหน้างานหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าทีม เป็นต้น

ขั้นที่ 7 ปฏิบัติการแก้ไขจะต้องขจัดเหตุที่แท้จริง ซึ่งเกิดจากขั้นตอนข้างต้น

ขั้นที่ 8 ให้บันทึกปฏิบัติการแก้ไขในรายงานสิ่งผิดปกติ โดยระบุให้ชัดเจนว่าได้แก้ไขอย่างไร เช่น แก้ไข จุกเงินเพียงอย่างเดียวหรือได้กำหนดมาตรการไม่ให้เกิดซ้ำอีกด้วย

ขั้นที่ 9 ใช้รายงานสิ่งผิดปกติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ต้องวิเคราะห์ รายงานสิ่งผิดปกติเดือนละครั้ง หรือหลายเดือนครั้ง (แล้วแต่จำนวนสิ่งผิดปกติจะมีมากน้อย) เพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติการแก้ไขนั้นเหมาะสมหรือไม่ ผลของการแก้ไขต้องได้รับการยืนยัน สามารถค้นปัญหาได้และได้ ทำการปรับปรุง แล้วในขั้นนี้ การปฏิบัติการแก้ไขและกลไกในการแก้ไขสิ่งผิดปกติต้องตรวจสอบแยกจากกัน

ในการตรวจสอบและแก้ไข สามารถแสดงผลออกมาได้ในรูปของสิ่งเหล่านี้

๑. กราฟควบคุม

หัวข้อที่จัดการต้องได้รับการยืนยันทุกเดือนหรือทุกระยะที่กำหนดไว้โดยจะต้องลงข้อมูลความสำเร็จ ประจำเดือน ประจำวัน ของแต่ละหัวข้อควบคุมบนกราฟ ส่วนข้อมูลที่เกินเขตจำกัดการปฏิบัติถือว่าไม่บรรลุ ตามเป้าและต้องปฏิบัติการแก้ไขทันที จะสร้างเขตจำกัดการปฏิบัติได้อย่างไร

1) ให้ใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์เป็นเขตจำกัดการปฏิบัติโดยไม่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นมูลค่าเป้าหมาย จึงเป็นเขตจำกัดการปฏิบัติไปด้วย

2) แผนปฏิบัติการในเดือนถัดไปเราสามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้เท่าหรือแตกต่างไปจาก เดือนเริ่มแรก เราก็สามารถเขียนเส้นเขตจำกัดการปฏิบัติการได้ โดยทั่วไปมักให้มูลค่า ? 5% หรือ ? 10%

๑. ผลสะท้อนเมื่อสิ้นเทอม

ต้องมีการทบทวนนโยบายเมื่อสิ้นเทอมและให้แจ้งผลการทบทวน เพื่อการปรับปรุงในอนาคต ผลสะท้อนหมายถึง การชี้ปัญหาโดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์สถานะปัจจุบัน มี 2 ชนิด คือ ผลสะท้อนจาก ผลลัพธ์และผลสะท้อนจากกระบวนการ และมีความจำเป็นที่ต้องสะท้อนผลของการจัดการกระบวนการต่างๆ ของ ปีที่ผ่านมาด้วย

ตัวอย่าง หัวข้อทบทวนเมื่อหมดเทอม

๑. กิจกรรมที่ดำเนินการไปแล้วในเทอมนี้

๑. ผลของกิจกรรม

๑. สาเหตุที่ทำให้ไม่ได้ตามเป้าหมายในเทอมนี้

๑. เป้าหมายสำหรับเทอมถัดไป

ต้องค้นหาความจริง โดยวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบัน จัดเตรียมแบบรายงานการทบทวนเมื่อสิ้นเทอม การทบทวนต้องเขียนในฐานะบุรุ่นที่ 1 ถ้าเขียนถึงบุคคลที่ 3 และอ้างว่า สิ่งแวดล้อมหรือลูกค้าจะไม่เรียกว่า เป็นผลสะท้อนเพราะเป็นการแก้ตัว ต้องเผื่อเนื้อที่ไว้มากๆ สำหรับใช้อธิบายสถานภาพปัจจุบันและไม่ควรมีแผน จำนวนมากสำหรับอนาคต

เป้าหมายสำหรับเทอมหน้าต้องเลือกปัญหาที่สำคัญจากหัวข้อต่างๆ ที่ปรากฏและสะท้อนเป็น ปฏิบัติการแก้ไขในเทอมต่อไป กล่าวคือ ปัญหาสำคัญดำเนินการให้เป็นเหมือน "ขดลวดที่หมุนขึ้น (Spiral up)"

2. บทบาทผู้บริหารระดับสูง / ผู้จัดการ / ผู้นำองค์กร

2.1 ผู้บริหารและหน้าที่ความรับผิดชอบ

โดยทั่วไปผู้บริหารมักแบ่งออกเป็น 3 ระดับดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ กรรมการบริหาร ประธานกรรมการบริหาร ผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการอาวุโส มีหน้าที่บริหารโดยตลอดทั้งองค์กร ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการกำหนดนโยบายและวางแผนระยะยาว ตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆที่มีความสำคัญ เช่น การผลิตสินค้าใหม่ การลดหรือเพิ่มราคาสินค้า การดำเนินงานในต่างประเทศ เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจต่อกิจกรรมต่างๆ ภายนอกองค์กร เช่น ปัญหาด้านรัฐบาล และชุมชน เป็นต้น

2.1.2 ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ หรือหัวหน้าฝ่ายต่างๆ มีหน้าที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติ รับผิดชอบในฝ่ายของตน วางแผนและระเบียบวิธีปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเพื่อให้งานในควรรับผิดชอบประสบความสำเร็จตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูง

2.1.3 ผู้บริหารระดับต้น หรือระดับปฏิบัติงาน ได้แก่ หัวหน้างาน (Foreman) หรือหัวหน้าแผนก (Supervisor) มีหน้าที่ควบคุมดูแล รับผิดชอบโดยตรงต่อรายละเอียดและมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้แก่คนงาน ควบคุมดูแลพนักงานให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและวิธีการที่กำหนด ผู้บริหารระดับนี้จะต้องติดต่อกับคนงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามเป้าหมาย

2.2 ผู้นำ

2.2.1 ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ บุคคลทั่วไปเข้าใจว่าผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับตำแหน่งเป็นหัวหน้าของกลุ่ม หรือของสำนักงาน ผู้นำในความหมายนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง ระบุตำแหน่ง เป็นอำนาจจาก ภายนอกกลุ่มสั่งการมาว่า บุคคลนี้เป็นผู้นำแท้จริงเป็นหัวหน้ามากกว่าผู้นำ

คำว่า หัวหน้า กับ ผู้นำ มีความแตกต่างกันดังนี้

ผู้นำ (Leader) หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่มและสมาชิกคนอื่นๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้ บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งก็ได้หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ หากได้รับการยอมรับด้วยความจริงใจ

หัวหน้า (Header) หมายถึงบุคคลหนึ่งของกลุ่มที่ได้รับอำนาจจากภายนอกกลุ่มให้มาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกของกลุ่มไม่ศรัทธาหรือไม่ยอมรับว่าเป็นผู้นำของตนอย่างจริงใจ เป็นผู้นำที่สมาชิกยอมรับด้วยความจำใจเท่านั้น

หัวหน้าที่ได้ดำรงตำแหน่งจากการแต่งตั้งของระบบ ไม่ได้รับการสนับสนุนให้เป็น หัวหน้า จุดมุ่งหมายของกลุ่มได้มาจากความสนใจของหัวหน้าเท่านั้นและการตัดสินใจใดๆ ไม่ได้เกิดขึ้นจากกลุ่ม ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับสมาชิกกลุ่มเป็นไปอย่างผิวเผิน การที่สมาชิกยอมรับหัวหน้านั้นเพราะกลัวเสียผลประโยชน์บางอย่างหรือกลัวการลงโทษมากกว่าการยอมรับด้วยความจริงใจ ผู้นำประเภทนี้อาจไม่มีลักษณะของผู้นำหรือมีลักษณะของผู้นำจริงก็ได้



2.2.2 พฤติกรรมของผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาซึ่งปรากฏให้เห็นสม่าเสมอเป็นแนวคิด สมัยใหม่ เทนเนนแบมและชมิตต์ (Tennnenbaum and Schmidt) เชื่อว่าในการตัดสินใจเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่งๆ หรือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจหรือการมอบหมายหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นเรื่องที่น่าสนใจและมีความสำคัญมาก

พฤติกรรมผู้นำในระดับต่างๆ มีพฤติกรรมสรุปได้ดังนี้

ระดับที่ 1 ผู้นำเป็นผู้ระบุปัญหาและตัดสินใจเองทั้งหมด ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสเข้าร่วมตัดสินใจเลย หรือมีน้อยที่สุด

ระดับที่ 2 ผู้นำจะแจ้งการตัดสินใจและอธิบายเหตุผลประกอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าทำไมถึงตัดสินใจเช่นนั้น

ระดับที่ 3 ผู้นำเสนอการตัดสินใจและเปิดโอกาสให้ซักถามข้อขัดข้องใจได้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสร่วมการตัดสินใจบ้างและมีความเข้าใจมากขึ้น

ระดับที่ 4 ผู้นำเสนอการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ แล้วรับข้อเสนอไปพิจารณา แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของผู้นำ

2.2.3 แบบของผู้นำ

แบบของผู้นำหรือวิธีการของความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารคนหนึ่งคนใดเลือกนำมาใช้บริหารองค์การนั้นย่อมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารแต่ละคนจะแสดงแบบของผู้นำในการบริหารงานแตกต่างกันออกไป การเลือกแบบของผู้นำที่เหมาะสม จะทำให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือตั้งใจทำงาน สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ตรงกันข้ามหากผู้บริหารเลือกแบบของผู้นำที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เป้าหมายขององค์กรกระทบกระเทือน ผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกขุ่นเคือง ก้าวร้าว ไม่ให้ความร่วมมือ

แบบของผู้นำตามความคิดดั้งเดิม

แบบของผู้นำได้รับความสนใจศึกษากันมานานแล้ว โดยมุ่งศึกษาที่ตัวผู้นำว่ามีลักษณะอย่างไร ได้มีการศึกษาพิจารณากันมามากมายหลายกรณีแล้วแต่จะตั้งเกณฑ์ขึ้นมา ในที่นี้ จะนำเสนอไว้ 3 แบบคือ

1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leader) อำนาจการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ผู้นำจะมีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ถือว่าคำสั่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ผู้นำแบบนี้เหมาะสมมากที่สุดสำหรับสถานการณ์สนามรบ

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรด้วยกัน ให้การยอมรับแก่ ทุกคน ถือว่าอำนาจของผู้นำได้มาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ได้รับความแพร่หลายในยุคนุษย์สัมพันธ์

3) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-faire-leader) ผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำทั่วๆ ไปจะทำอะไรก็ปล่อยให้เป็นหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีการควบคุมสั่งการหรือติดตามผลการทำงาน งานจะสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ไม่ค่อยจะสนใจนัก ถือเอาความต้องการของกลุ่มเป็นใหญ่ ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องจงใจด้วยตัวเองและมีอิสระมากในการปฏิบัติงาน

จากการวิจัยของ ชอว์ (Shaw) ใน ค.ศ.1955 พบว่ากลุ่มผู้นำแบบเผด็จการทำงานได้เร็วกว่าและดีกว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่สมาชิกในแบบประชาธิปไตยพอใจในกลุ่มของตนมากกว่าสมาชิก ในกลุ่มเผด็จการ ส่วนโกศล มีกุล (2518) พบว่า สมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจสูงกว่าสมาชิกในกลุ่มเผด็จการแต่ทั้งสองกลุ่มมีประสิทธิภาพ ในการทำงานเท่ากันและพบอีกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการและอยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดจะมีขวัญและกำลังใจต่ำที่สุดแต่กลุ่มที่มีแนวโน้มว่าขวัญและกำลังใจของผู้นำและสมาชิกกลุ่มดีที่สุดและมีผลงานดีที่สุดด้วยคือกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย

แบบของผู้นำตามความคิดสมัยใหม่

การศึกษาแบบของผู้นำในปัจจุบันสนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในองค์กรเป็นหลัก พฤติกรรมของผู้นำหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การศึกษาแบบของผู้นำตามความคิดสมัยใหม่นี้แยกออกเป็นหลายแบบดังนี้

1) ผู้นำแบบสถาบันมิตี - บุคลามิตี เกตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba) มองกระบวนการบริหารเป็นระบบหนึ่งซึ่งมีองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ด้านสถาบันและด้านบุคคล ซึ่งมองว่ามิตีด้านสถาบันประกอบด้วย สถาบัน บทบาท ความคาดหวัง ส่วนมิตีด้านบุคคล ประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพและความต้องการ มิตีทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ผลสุดท้ายคือมีพฤติกรรมที่สังเกตได้ เมื่อมีการกำหนดตัวบุคคลให้เป็นผู้นำของสถาบัน ผู้นำจะสวมบทบาทของสถาบัน กำหนดความคาดหวังและมาตรฐานการปฏิบัติต่างๆ ในสถาบัน ดังนั้นเมื่อพิจารณาระบบบริหารในแง่ของระบบสังคมเกตเซลส์และกูบาจำแนกผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

- ๐ ผู้นำแบบยึดสถาบัน
- ๐ ผู้นำแบบยึดบุคคล
- ๐ ผู้นำแบบผสมผสาน

2) ผู้นำแบบมุ่งงาน - มุ่งความสัมพันธ์ สถาบันวิจัยธุรกิจมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ทำการวิจัย ใน ค.ศ. 1945 เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยศึกษาถึงมิติต่างๆ ของพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งแสดงออกมาใน 2 มิติด้วยกัน คือ

- ๐ มิติหรือปัจจัยที่แสดงออกถึงการมุ่งงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการสร้างรูปแบบที่ดีขององค์กร ช่องทางการ ติดต่อสื่อสาร ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ในการทำงาน โดยมุ่งความสำเร็จของงานเป็นหลัก
- ๐ มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่เป็นมิตรภาพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและความอบอุ่นที่จะเกิดขึ้นระหว่าง 2 ฝ่าย

3) ผู้นำแบบให้ความสำคัญต่อคน - การผลิต ซึ่งเบลคและมูตัน (Dr. Robert R. Blake & Dr. Jane S. Mouton) ได้ศึกษาแบบของผู้นำ โดยยึดหลักว่าผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญทั้งด้านตัวบุคคลและด้านการผลิต โดยได้วางแผนคิดเกี่ยวกับตาข่ายการจัดการ (Managerial grid) ขึ้น เพื่อศึกษาแบบของผู้นำ ซึ่งวิธีการก็คือ ให้ผู้นำให้คะแนนการปฏิบัติงานของตน คะแนนของผู้บริหารจะได้อาจมาจากทั้งคะแนนให้ความสำคัญกับตัวบุคคลกับการผลิต ผู้บริหารที่ได้คะแนนต่ำทั้ง 2 ด้าน ย่อมชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารนั้นมีแนวทางบริหารที่ไม่มีเป้าหมาย จากตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตันสามารถใช้เป็นตัวกำหนดแบบของการเป็นผู้นำได้เป็น 5 แบบ ดังนี้

- ๐ แบบไม่ให้ความสนใจอะไรเลย คือ ณ ตำแหน่ง (1,1) งานก็ไม่ดี ผู้ใต้บังคับชาก็ไม่ชอบ
- ๐ แบบมุ่งงาน คือ ณ ตำแหน่ง (9,1) สนใจแต่งานเองงานเป็นใหญ่ ไม่สนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๐ แบบมีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก คือ ณ ตำแหน่ง (1,9) เอาใจผู้ใต้บังคับบัญชามากไม่สนใจงาน
- ๐ แบบเดินสายกลาง คือ ณ ตำแหน่ง (5,5) สนใจทั้งงานและคนพอสมควร
- ๐ แบบทำงานเป็นทีม คือ ณ ตำแหน่ง (9,9) เน้นทั้งงานและคน เป็นแบบอุดมคติ

สูง	9	1,9							9,9	
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	1	1,1							9,1	
ต่ำ		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		เกี่ยวข้องกับงาน								
		สูง								

รูปที่ 1.9 แสดงตาข่ายการจัดการของ Blake & Mouton

สรุป

ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้นำที่ดี มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารสามารถประยุกต์ความรู้ด้านการบริหารมาใช้ในการทำงาน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการและการควบคุม หากผู้บริหารไม่ได้ศึกษามาก่อนคงต้องลองผิดลองถูกหรือทำตามอย่างที่เคยเห็นมา ซึ่งเป็นการกระทำที่เคยได้ผลดีมาก่อน แต่วิธีการนั้นอาจใช้ไม่ได้ผลกับบริษัทของตนเพราะสภาพไม่เหมือนกัน สิ่งแวดล้อมต่างกัน การศึกษาเรื่องของการบริหาร จึงมีความจำเป็นต่อผู้บริหารรุ่นใหม่

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรการดำเนินงานที่มีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนที่สุดในองค์การ โดยธุรกิจอาจจะประสบความล้มเหลวในการแข่งขันได้ถ้าหากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การขาดประสิทธิภาพและไม่มีศักยภาพในการพัฒนาและในทางตรงกันข้ามธุรกิจที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง พร้อมทั้งจะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ธุรกิจย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพนั้นมีประเด็นที่ละเอียดอ่อนและต้องให้ความสนใจมาก เช่น การรับบุคคลเข้าทำงาน การให้ค่าตอบแทน และการพัฒนาศักยภาพ เป็นต้น ดังนั้นผู้จัดการจะต้อง เข้าใจหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และสามารถประยุกต์ความรู้และเทคนิคปฏิบัติอย่างเหมาะสม กล่าวได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้้องค์การมีความเข้มแข็ง พร้อมทั้งจะรองรับการเปลี่ยนแปลงและมีพัฒนาการที่ต่อเนื่อง

โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าใจประเด็นสำคัญต่อไปนี้

๑ ความสัมพันธ์กับงาน (Job Relation) เป็นหลักการพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บุคคลและงานจะต้องมีความเหมาะสมกัน โดยที่การจ้างงานในแต่ละตำแหน่งต้องตอบสนองต่อความต้องการงานด้วย

๒ การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน (Person-Job Matching) หรือเรียกว่า กำหนดบุคลากรให้ตรงกับตำแหน่งงาน (Put The Right Person to The Right Job) โดยองค์กรจะต้องพยายามหาบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติที่เหมาะสมกับความต้องการของตำแหน่งงานนั้นๆ ถ้าบุคคลและตำแหน่งงานมีความเหมาะสมกัน องค์กรก็จะได้รับประโยชน์จากการจ้างงานอย่างเต็มที่ ขณะเดียวกันบุคคลก็จะมี ความพอใจในงานและใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

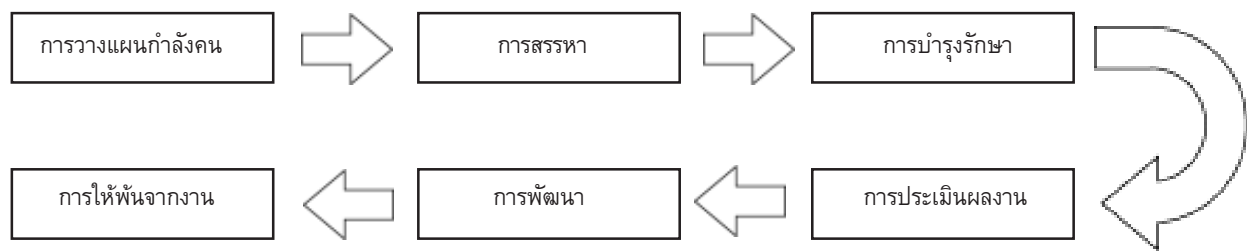
ผู้จัดการในทุกๆ ฝ่ายและทุกๆ ระดับจะเกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ โดยจะมีส่วนร่วมในการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรมและประเมินผลในการปฏิบัติงาน ประการสำคัญ ผู้จัดการจะเป็นผู้ที่สัมผัสและรับผิดชอบกับผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ทำให้ผู้จัดการต้องบริหารงานหรือจูงใจสมาชิกให้ปฏิบัติอย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้จัดการจะต้องมีความรู้ ทักษะในการบริหารคนหรือเราสามารถกล่าวได้ว่าผู้จัดการทุกคนต่างเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (Every Manager is HR Manager)

ในการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์มีเรื่องที่เกี่ยวข้องด้วยกันอยู่หลายประการดังรายละเอียดที่ได้ อธิบายต่อไปนี้

3.1 การจัดการทรัพยากรบุคคล

3.1.1 กระบวนการจัดการงานบุคลากร

ขอบข่ายของการจัดการงานบุคลากรที่สำคัญมี 4 ลักษณะ คือ การให้ได้มาซึ่งการบำรุงรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงาน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดลงไป กระบวนการจัดการบุคลากรอาจแบ่งขั้นตอนได้ดังนี้ 1) การวางแผนกำลังคน แยกออกเป็น การวางแผน กำลังคนและการกำหนดอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง 2) การแสวงหาบุคลากร ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรรและการบรรจุ 3) การบำรุงรักษาและการจัดสวัสดิการ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การให้พ้นจากงาน



1) การวางแผนกำลังคนและตำแหน่ง

การวางแผนกำลังคนคือการคาดเดาไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใด จึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นก็ต้องศึกษาว่าคนที่ต้องการให้เพิ่มขึ้นนั้นเป็นคนประเภทใด มีความรู้ความชำนาญทางใด สามารถหาได้จากแหล่งใด ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคลากร

การวางแผนกำลังคนประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะงาน การระบุคุณสมบัติของงาน การประเมินค่าของงาน และการกำหนดอัตราจ้าง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) การวิเคราะห์งาน (Job analysis) คือการเก็บรวบรวมข้อมูล บันทึกและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจะได้กำหนดคุณสมบัติของงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติเมื่อองค์กรจะรับคนเข้าทำงานนั้นจะต้องกำหนดชื่องาน (ตำแหน่ง) ภาระหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเอาไว้ด้วย

(2) การพรรณนางาน หรือการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งโดยทั่วไปจะระบุถึงสิ่งต่อไปนี้

- ๑ ชื่อของงาน
- ๑ สถานที่ทำงาน
- ๑ ลักษณะของงาน
- ๑ หน้าที่
- ๑ เครื่องมือทำงาน
- ๑ สภาพการทำงาน

(3) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เป็นลักษณะเฉพาะของผู้ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ปกติจะระบุถึงสิ่งต่อไปนี้

- ๐ เพศ วัยและการศึกษา
- ๐ ประสบการณ์
- ๐ การฝึกอบรม
- ๐ สุขภาพกายและจิต
- ๐ ความคิดริเริ่ม
- ๐ ความสามารถพิเศษอื่นๆ

(4) การประเมินค่าของงาน คือการประเมินหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งต่างๆ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างงาน ตำแหน่งและการกำหนดอัตราค่าจ้าง สำหรับข้อควรพิจารณาในการประเมินค่าของงานควรยึดหลักดังนี้

- ๐ การประเมินโดยใช้ระบบใดระบบหนึ่งเป็นมาตรฐาน
- ๐ การประเมินงานเป็นการวัดค่าของงาน ไม่ใช่วัดค่าของคน
- ๐ การประเมินงานเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่มีผลกระทบต่อค่าแรงงานเสมอ
- ๐ การประเมินต้องมีความยุติธรรม

(5) การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน

ค่าจ้าง (Wage) หมายถึงจำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นการตอบแทนการทำงาน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการทำงาน ค่าจ้างเป็นเครื่องกำหนดสถานภาพในการทำงาน ของคนงาน

เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นการตอบแทนการทำงาน โดยถือเกณฑ์การเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ

วัตถุประสงค์หลักในการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน

- ๐ เพื่อจูงใจให้คนเข้ามาทำงาน และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๐ เพื่อควบคุมต้นทุนรายจ่าย
- ๐ เพื่อสร้างความพึงพอใจและขวัญในการปฏิบัติงาน

นโยบายการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนควรคำนึงถึงหลักต่อไปนี้

- ๐ จ่ายให้พอเพียงแก่การดำรงชีพ
- ๐ ยุติธรรม ทำงานมากก็ได้ค่าจ้างมาก
- ๐ มีความสามารถในการจูงใจคนและกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้น
- ๐ สมเหตุสมผล เป็นที่พึงพอใจของคนงาน
- ๐ ต้องเป็นทุนที่มีประสิทธิภาพ คือไม่มากเกินไป

2) การรับบุคคลเข้าทำงาน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นงานสำคัญที่ต้องมีในทุกองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ธุรกิจต้องมีการเตรียมทรัพยากร-มนุษย์ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อสนองความต้องการและความจำเป็นในการปฏิบัติงานในอนาคต โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มต้นจาก "การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)" ซึ่งจะประเมินว่าในแต่ละงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนการปฏิบัติและรายละเอียดอย่างไร จากนั้นจึงจัดทำ "สารสนเทศของงาน (Job Information)" โดยกำหนดชื่อตำแหน่งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ เนื้องานและวัตถุประสงค์ของตำแหน่งที่เรียกว่า "เอกสารพรรณนางาน (Job Description)" และจัดทำ "เอกสารกำหนดคุณสมบัติของงาน (Job Specification)" ซึ่งจะกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ เช่น เพศ อายุ การศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ เป็นต้น โดยที่ข้อมูลจากสารสนเทศของงานจะเป็นประโยชน์ในหลายๆ ด้าน เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น จากนั้นผู้วางแผนจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและข้อมูลภายนอกเพื่อทำการพยากรณ์ความต้องการและกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์

ในทางปฏิบัติการกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์จะไม่ได้แยกออกจากแผนอื่นขององค์กร แต่จะต้องกำหนดให้อยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์และสนับสนุนแผนปฏิบัติการของธุรกิจ

ปกติผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกว่าตำแหน่งงานใดมีความจำเป็นต่อองค์กร ทำหน้าที่วางแผนและควบคุม การสรรหา (Recruit) การคัดเลือก (Select) และการจ้าง (Hire) บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ซึ่งถือว่าการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) เป็นเรื่องที่ซับซ้อน ละเอียดย่อยและสำคัญที่สุดงานหนึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการจัดบุคคลเข้าทำงานจะส่งผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาวแก่องค์การ

วัตถุประสงค์ของการจัดการงานบุคลากรคือเพื่อเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถ มาปฏิบัติงานและควบคุมดูแลให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ หากการจัดการงานบุคลากรไม่ดี องค์กรก็จะได้คนไม่ดี ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน สร้างปัญหาให้แก่ผู้บริหารและองค์กรเป็นอันมาก

(1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร สามารถกระทำได้จาก 2 แหล่ง ต่อไปนี้

แหล่งที่ 1 คือ สรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร (External Source) ปกติธุรกิจรายใหม่ๆ ธุรกิจ ที่ขยายงาน หรือ องค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงความคิดหรือมุมมองใหม่ จะคัดเลือกบุคลากรจากแหล่งภายนอก โดยที่ การรับบุคลากรจากภายนอกองค์กร จะมี 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) การสรรหา (Recruitment) เป็นขั้นตอนแรกในการจัดบุคคลเข้าทำงานเป็นกระบวนการ กำหนดและค้นหากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการของตำแหน่งงาน โดยพยายาม ดึงดูดให้บุคคลเหล่านี้สนใจเข้าร่วมกับองค์กร ซึ่งผู้สรรหาจะต้องเลือกใช้สื่อในการสรรหาให้เหมาะสมกับกลุ่ม เป้าหมาย ซึ่งสามารถสรรหาจากบุคคลภายนอก เช่น จากสถาบันการศึกษา โฆษณาตามหนังสือพิมพ์ วารสาร ส่วนราชการของกระทรวงแรงงาน หรือจากบริษัทนายหน้าจัดหางาน เป็นต้น

2) การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรโดยการคัดเลือก เป็นกระบวนการประเมินและตัดสินใจเลือกผู้สมัครงานที่เหมาะสมที่สุดให้เข้าร่วมงานกับองค์กร ปกติการ คัดเลือกบุคลากรจะมีขั้นตอนที่หลากหลาย แต่จะมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- ๑ การกรอกใบสมัครและตรวจสอบเอกสารประกอบการคัดเลือก ใบสมัครและประวัติย่อจะให้ข้อมูล ที่สำคัญ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติออกจากกระบวนการคัดเลือกและ ใช้เปรียบเทียบในการคัดเลือก ตลอดจนนำมาเก็บเป็นข้อมูลของบุคคล
- ๑ การสัมภาษณ์ เนื่องจากในบางตำแหน่งงานจะมีผู้สมัครเป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้สมัครแต่ละคนจะมี คุณสมบัติแตกต่างกัน การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview) จะเป็นขั้นตอนการกลั่น กรองผู้สมัครให้มีปริมาณแคบลง โดยการคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติออกจากกระบวนการคัดเลือก นอกจากนี้การสัมภาษณ์ก่อนการรับเข้าทำงานจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้ทดสอบคุณสมบัติ ของผู้สมัครได้อีกวิธีหนึ่งโดยจะตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครที่ผ่านการทดสอบว่า มี ความเหมาะสมโดยเฉพาะด้านบุคลิกภาพการควบคุมอารมณ์ ทักษะ ทางการสื่อสารและการแก้ ปัญหาเฉพาะหน้า
- ๑ การทดสอบ เป็นการตรวจสอบและประเมินความสามารถและความถนัด เพื่อที่จะแยกบุคคลที่ มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญตามที่ต้องการออกมาจากผู้สมัครอื่น โดยอาจจะทำการทดสอบ ได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นใช้วิธีการใดการทดสอบจะต้องมีความถูกต้อง (Validity) และความเชื่อถือ ได้ (Reliability) แต่การทดสอบเป็นวิธีการคัดเลือกที่สามารถนำมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรใน บางตำแหน่งเท่านั้นเพราะเป็นการยากที่จะสร้างแบบทดสอบสำหรับงานบางประเภทและแบบ ทดสอบก็ไม่สามารถวัดคุณสมบัติทั้งหมดของผู้สมัครได้

แหล่งที่ 2 สรรหาจากแหล่งภายในองค์กร (Internal Source) เป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคคลจากภายในองค์กร โดยหลายธุรกิจนิยมเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในองค์กรมีโอกาสปฏิบัติงานที่เปิดขึ้นหรือว่างลง ก่อนการสรรหาบุคคลจากภายนอก เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งสามารถทำได้ 2 รูปแบบ คือ

1) การเลื่อนตำแหน่งแบบปิด (Closed Promotion Systems) หรือที่นิยมเรียกกันว่า "การเลื่อนขั้นหรือการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)" เป็นการสนับสนุนบุคคลจากภายใน หน่วยงานโดยอาศัย ข้อมูลการปฏิบัติงานและคำแนะนำอย่างไม่เป็นทางการของหัวหน้างาน

2) การเลื่อนตำแหน่งแบบเปิด (Open Promotion Systems) หน่วยงานและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะมีการประสานงานและปิดประกาศรับสมัครงาน ในตำแหน่งที่ว่างและเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรที่มีความ สนใจและมีคุณสมบัติเหมาะสม สามารถสมัครเข้ารับการทดสอบและการคัดเลือกโดยผู้สมัครอาจจะต้องผ่านขั้นตอนการทดสอบ เช่นการประเมินความรู้และการสัมภาษณ์ เป็นต้น ก่อนเข้าทำงานในตำแหน่งใหม่

หลักการในการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน คือ หากคนดีมีความสามารถที่สุดเท่าที่หาได้ตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเสมอภาค กระบวนการในการรับคนเข้าทำงานนี้เรามักเรียกรวมกันว่าการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การสรรหา ซึ่งทำเป็นกระบวนการดังนี้

- ๑ เสาะแสวงหาผู้มีความรู้ แล้วรวบรวมทำบัญชีรายชื่อไว้
- ๑ ชักจูงให้มาสมัครโดยวิธีต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 การเลือก มีขั้นตอนดังนี้

- ๑ ตรวจสอบคุณสมบัติ
- ๑ ตรวจสอบสุขภาพ
- ๑ วัดความรู้ความสามารถ
- ๑ การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่

ขั้นตอนที่ 3 การบรรจุ



3) การบำรุงรักษาบุคลากรและการจัดสวัสดิการ

การบำรุงรักษาต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิดที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ สิ่งจูงใจที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

- (1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น โบนัส ของรางวัล
- (2) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น
- (3) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงาน เช่น ห้องทำงานที่เหมาะสม
- (4) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น บรรยากาศในการทำงาน
- (5) กลยุทธ์ในการบริหารและการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้พนักงานเกิดความรักบริษัท

นอกจากนี้แล้วยังมีในเรื่องอื่นๆ อีก เช่น

(1) การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง วัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งเพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร เพื่อปรับคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อปรับปรุงให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและข้อบังคับขององค์กร เป็นต้น

การเลื่อนตำแหน่ง เป็นรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานดี เป็นการแสดงถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของผู้ที่ได้เลื่อนตำแหน่ง

การโยกย้ายหรือการโอน เป็นการเลื่อนบุคคลหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง อาจเกิดขึ้นในแผนกหรือต่างแผนกกันก็ได้

การลดขั้น เป็นการลงโทษพนักงาน

การงดจ้างชั่วคราว ทำเมื่อเกิดภาวะขาดทุนเป็นเวลานาน จำเป็นต้องยุบแผนกงานบางแผนก

(2) การจัดสวัสดิการ เป็นส่วนหนึ่งของการบำรุงรักษาบุคลากรและเป็นการเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน สวัสดิการอาจแบ่งออกเป็น 5 ประเภท

- ๑ สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น การจ่ายเงินช่วยเหลือบุตร ค่าเช่าบ้าน
- ๑ สวัสดิการด้านการศึกษา เช่น ให้ทุนการศึกษา หรือทุนอบรม
- ๑ สวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ เช่น จัดกองทุนช่วยเหลือคนงานในคราวที่ได้รับความเดือดร้อน
- ๑ สวัสดิการด้านนันทนาการ
- ๑ สวัสดิการด้านการสร้างความมั่นคง เช่น บำเหน็จ บำนาญ

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หมายถึง การประเมินว่าคนงานทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำหรือด้อยกว่าหรือดีกว่ามาตรฐานและคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆหรือไม่ การประเมินอาจพิจารณาได้เป็น 2 ส่วนคือ

- (1) ประเมินผลงาน โดยคำนึงถึงผลงานที่ทำในแง่ของปริมาณและคุณภาพ
- (2) ประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความร่วมมือในการทำงานความรอบคอบ มนุษย์สัมพันธ์

5) การพัฒนาบุคลากร

หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

วิธีการพัฒนาบุคลากร อาจจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ

- (1) การพัฒนาพนักงาน เป็นหน้าที่ที่จำเป็นของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน วิธีพัฒนาพนักงานที่นิยมกันมีหลายวิธี ดังนี้
 - ๑ ปฐมนิเทศสำหรับคนงานใหม่
 - ๑ การสอนงานเมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่
 - ๑ การส่งไปศึกษาดูงาน
 - ๑ การส่งไปประชุมสัมมนา
 - ๑ การฝึกอบรม
 - ๑ การจัดหาเอกสารและคู่มือปฏิบัติงานให้ศึกษา
- (2) การพัฒนาตัวผู้บริหารเอง เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากรและถ้าผู้บริหารไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้วการพัฒนาพนักงานก็จะได้ไม่ผล วิธีพัฒนาตนเองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีดังนี้
 - ๑ มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์
 - ๑ ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่างๆ
 - ๑ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและงานที่เกี่ยวข้อง
 - ๑ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส

นอกจากหัวข้อต่างๆ นี้แล้ว การสร้างบรรยากาศอันเหมาะสมแก่การเสนอแนะก็เป็นสิ่งสำคัญอยู่ไม่น้อย ที่ควรจะได้มีการพิจารณา เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหารและระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น



ภายหลังจากการรับพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กร ทั้งหน่วยงานและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต่างมีความจำเป็นที่จะต้องให้สมาชิกใหม่สามารถปรับตัวให้คุ้นเคยกับงานและองค์การอย่าง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมักจะกระทำผ่านขั้นตอนที่เรียกว่า "การปฐมนิเทศ (Orientation)" ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่การรับบุคคลเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเป็นเพียงแค่งานขั้นต้นเท่านั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นในการธำรงรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพและความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยปกติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไม่จำเป็นต้องเป็นการฝึกอบรม (Training) เท่านั้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีรูปแบบสำคัญอื่นๆ อีกมากมาย ดังนี้

(1) การฝึกอบรมในเวลางาน (On - the - job Training) เป็นการสอนงานทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการให้แก่สมาชิก โดยให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน เช่น การแนะนำการใช้เครื่องมือหรือ วิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ผู้เรียน มีทักษะที่ถูกต้องหรือเทคนิคในการปฏิบัติงานที่ดีและสามารถปฏิบัติงานในสถานที่และ สถานการณ์จริง การฝึกอบรมในเวลางานจะทำให้แน่ใจว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานได้จริง

(2) การฝึกอบรมนอกงาน (Off - the - job Training) เป็นการฝึกอบรมให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจหรือทัศนคติและแรงจูงใจที่ดีต่องาน ซึ่งมักจะดำเนินการนอกเวลาปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาทักษะทางการบริหารการส่งเสริมความสามัคคีและความเสียสละแก่องค์การหรือสัมมนาวิชาการ เป็นต้น โดยที่หลายธุรกิจนิยมจัดการฝึกอบรมนอกสถานที่เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบระหว่างงานกับการฝึกอบรม

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นการติดตามตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมักจะกระทำอย่างเป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษร การประเมินผลงานที่มีการกำหนดมาตรฐานมีความแม่นยำและยุติธรรม มักจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในอนาคต ปกติในทุกองค์การจะมีระบบการประเมินผลงาน (Performance Appraisal Systems) ของบุคลากรโดยระบบประเมินผลงานจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีในระดับไหน เพียงใดและสมควรต้องปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร ซึ่งผู้จัดการหรือหัวหน้างานอาจจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน หลังจากนั้นจะติดตามสังเกตและตรวจสอบปฏิบัติงานของพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์และเป็นรูปธรรมจะมีประโยชน์ในการ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การปลดพนักงานหรือลดตำแหน่ง ตลอดจนเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาตนเองของสมาชิก เนื่องจากบุคลากรจะได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการทำงานและผลลัพธ์ที่ได้จากงานที่ทำ นอกจากนี้ข้อมูลจากการประเมินผลงานยังเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพตามความต้องการขององค์การ

6) การให้พ้นจากงาน

การให้บุคลากรที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการขวนขวาย ขาดการปรับปรุงตนเอง การพ้นจากงานเป็นสิ่งปกติที่ทำกันอยู่ทั่วไป

(1) ความหมายของการให้พ้นจากงาน โดยทั่วไปการให้พ้นจากงานมีหลายกรณี ดังนี้

- ๑ ออกโดยความสมัครใจของบุคลากร คือ ลาออก
- ๑ ให้ออกเพราะองค์กรไม่มีเงินจ้าง
- ๑ ออกตามวาระเมื่อครบตามสัญญาที่จ้าง
- ๑ ให้ออกเพราะมีความผิด

(2) ความมุ่งหมายในการให้บุคคลพ้นออกจากงาน มีหลายประการดังนี้

- ๑ เพื่อจัดหรือปรับปรุงคนที่ไม่มีประสิทธิภาพออกไป
- ๑ เพื่อจะได้เปลี่ยนแปลง มีการนำคนรุ่นใหม่เข้ามาแทนที่เพื่อให้องค์กรมีคนทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
- ๑ เพื่อจัดให้คนงานทำงานได้ตรงกับความสามารถ
- ๑ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงแก่หน่วยงานและส่งเสริมความสุขของคนงาน
- ๑ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าตามความสามารถของแต่ละบุคคล

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการรับบุคคลเข้าทำงานเปรียบเสมือนแหล่งต้นน้ำของแม่น้ำ ซึ่งสมควรต้องเริ่มด้วยดี หมายถึง มีการวางแผนที่เหมาะสม สามารถสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรบุคคลให้ได้ตามที่องค์กรต้องการ โดยมีต้นทุนในการสรรหา คัดเลือกที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามการรับบุคคลเข้าทำงานเป็นเพียงขั้นตอนแรกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้และความเข้าใจที่ครอบคลุมในทุกขั้นตอน เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

7) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์

แรงงาน (Labor) เป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะในการแข่งขันในปัจจุบันที่องค์กรธุรกิจไม่เพียงแต่ต้องใช้แรงงานในการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐานเท่านั้น แต่ธุรกิจต้องอาศัยแรงงานที่มีความรู้ ทักษะ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแรงงานเหล่านี้จะมีความต้องการและแรงจูงใจในการทำงานที่ต่างจากแรงงานไม่มีฝีมือ (Unskilled Labor) ทำให้ธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนระบบการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) เพื่อจูงใจและจูงใจให้บุคลากรมีความพอใจในงาน (Job Satisfaction) และมีความผูกพันกับองค์กร (Organization Commitment) เพื่อให้ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยที่ค่าตอบแทนและประโยชน์จะเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการดึงดูดและจูงใจรักษามูลค่าที่มีคุณค่าไว้กับองค์กร ขณะเดียวกันการให้ค่าตอบแทนและประโยชน์จะมีผลกระทบต่อความรู้สึก การให้ค่าตอบแทนและประโยชน์ที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

โดยระบบการให้ผลตอบแทนที่ผู้จัดการควรทราบมีดังต่อไปนี้

(1) ค่าจ้างและเงินเดือน (Wages and Salaries) ค่าจ้างเป็นผลตอบแทนในรูปตัวเงินที่ให้แกพนักงานตามระยะเวลาทำงาน มักจะอยู่ในรูปของค่าจ้างรายชั่วโมงหรือรายวัน ขณะที่เงินเดือนเป็นค่าตอบแทนที่ให้แกบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ในงานนั้นๆ ซึ่งมักจะจ่าย ในช่วงเวลาที่แน่นอนและมักจะให้ในทุกเดือน ซึ่งถูกเรียกรวมว่าเงินเดือนค่าจ้าง เพราะทั้งเงินเดือนและค่าจ้างจะเป็นค่าตอบแทนที่องค์กรการให้กับสมาชิกเนื่องจากการทำงานของแต่ละบุคคล โดยที่ค่าจ้างและเงินเดือนจะเป็นเครื่องดึงดูดและมีส่วนจูงใจรักษาทรัพยากรมนุษย์

การกำหนดระดับค่าจ้างและเงินเดือนควรเริ่มจากการพิจารณาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ตลาดแรงงานและจะต้องพิจารณาค่าของงานตามหลักการ งานที่เท่ากันต้องได้เงินที่เท่ากัน (Equal work, equal pay) การให้ค่าจ้างและเงินเดือนที่น้อยกว่าคู่แข่งอาจทำให้เกิดการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถแต่การให้ค่าจ้างและเงินเดือนที่สูงเกินไปจะทำให้ธุรกิจ มีต้นทุนทั้งในทางตรงและทางอ้อมสูงเกินความจำเป็น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารค่าจ้างที่จะพิจารณาและตัดสินใจว่าจะกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนของบุคลากรอย่างไรให้เหมาะสมกับสถานการณ์

(2) โครงการจูงใจ (Incentive Programs) เงินไม่ได้เป็นปัจจัยเพียงตัวเดียวที่ทำให้บุคคลทำงานดีขึ้น ซึ่งเราจะเห็นตัวอย่างจากบุคคลหลายคนที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจโดยไม่ได้รับเงินเดือนสูงนัก โครงการจูงใจเป็นโครงการค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเมื่อบุคคลเห็นว่าเขาได้รับประโยชน์ตามที่ต้องการและด้วยความเป็นธรรม ซึ่งเราสามารถแบ่งโครงการจูงใจออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

- ๑ การจูงใจส่วนบุคคล (Individual Incentive) เป็นเงินที่องค์กรจ่ายให้พิเศษนอกเหนือจากเงินเดือนที่จ่ายให้กับพนักงาน โดยจ่ายให้เฉพาะพนักงานที่สร้างผลงานหรือที่เรียกว่าการจ่ายตามผลงาน (Pay-for-performance) ซึ่งมักจะเป็นไปตามระบบคุณธรรม (Merit System)
- ๑ การจูงใจทั่วทั้งองค์กร (Company Wide Incentive) จะเป็นระบบการจูงใจที่ใช้จูงใจพนักงานทุกๆ คนในองค์กร เช่น การแบ่งปันผลกำไร (Profit-Sharing) การแบ่งรายได้ (Gain Sharing) หรือการจ่ายตามความรู้ (Pay-for-knowledge) เป็นต้น

(3) โครงการประโยชน์ตอบแทน (Benefit Programs) การให้ผลประโยชน์ตอบแทนเพื่อดึงดูดใจเป็นปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นและจูงใจให้การทำงาน มีประสิทธิภาพ การให้ผลประโยชน์จะเป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน โดยที่ผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ จะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตัวอย่างเช่น เงินบำเหน็จบำนาญ การทำประกันสังคม ประกันสุขภาพ เป็นต้น โดยที่องค์กรธุรกิจจะต้องให้ผลประโยชน์บางอย่างแก่พนักงานตามข้อกำหนดของกฎหมาย ขณะที่ประโยชน์บางอย่างจะได้รับการนำเสนอแก่บุคลากรด้วยความเต็มใจจากองค์กร

8) แรงงานสัมพันธ์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร ความสำเร็จหรือ ความล้มเหลวของธุรกิจจะขึ้นกับบุคลากรเป็นสำคัญ ดังนั้นธุรกิจจึงต้องปฏิบัติกับพนักงาน ภายในกรอบของจริยธรรมและคุณธรรม แต่การอยู่ร่วมกันของคนหมู่มากอาจจะมีปัญหาเกิดขึ้น ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องมีการจัดการให้เหมาะสมและเป็นธรรม โดยที่แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) จะครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบายทรัพยากรมนุษย์ การจ้างงาน และการเลิกจ้าง การกำหนดและดำเนินมาตรการ ในการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน ตลอดจนความสัมพันธ์และบทบาทของภาครัฐ นายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งจะพิจารณาแรงงานสัมพันธ์ในระดับองค์กรและพิจารณาแรงงานที่เป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อที่ทั้งธุรกิจและพนักงานจะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

สหภาพแรงงาน (Labor Union) เป็นกลุ่มของบุคคลที่ปฏิบัติงานในตลาดแรงงาน ที่รวมตัวกันเพื่อคุ้มครองและปกป้องผลประโยชน์ระหว่างกัน โดยเฉพาะในเรื่องผลตอบแทน ประโยชน์หรือสวัสดิการของแรงงาน ปัจจุบันสหภาพแรงงานและองค์กรแรงงานในรูปแบบอื่น มีบทบาทสำคัญไม่เฉพาะแต่ภายในองค์กร แต่จะมีบทบาทในการเคลื่อนไหวในระดับประเทศ

นอกจากความเข้าใจเรื่องแรงงานแล้ว ผู้จัดการควรมีความเข้าใจกฎหมายแรงงาน ที่สำคัญต่อไปนี้

- (1) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยการจ้างแรงงาน
- (2) ประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 103 (พ.ศ.2515)
- (3) พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ (พ.ศ.2518)
- (4) พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน (พ.ศ.2522)
- (5) พระราชบัญญัติประกันสังคม (พ.ศ.2533)
- (6) พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (พ.ศ.2541)

ปัจจุบันประเด็นสำคัญด้านแรงงานได้ขยายตัวครอบคลุมและเกี่ยวข้องกับปัญหาของทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐ ตัวอย่างเช่น ปัญหาการใช้แรงงานเด็กหรือสตรี ปัญหาแรงงานต่างชาติ ที่เข้ามาอย่างผิดกฎหมายหรือช่องว่างระหว่างกฎหมายแรงงานและการนำมาปฏิบัติ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการดำเนินการแก้ไขด้วยความละเอียดอ่อนและด้วยความเข้าใจ

สรุป

การจัดการทรัพยากรเป็นกระบวนการวางแผน จัดหาบุคลากร การชำระรักษา การจูงใจ การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนการสร้าง หลักประกันในอนาคตให้แก่สมาชิก โดยจะต้องมีการวิเคราะห์งานเพื่อที่จะกำหนดรายละเอียดและข้อมูลของงานหรือที่เรียกว่า สารสนเทศของงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการจัดทำเอกสารพรรณนางาน เอกสารกำหนดคุณสมบัติของงาน มาตรฐานของงานและการประเมินค่างาน

ปัจจุบันผู้บริหารจะต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนธุรกิจ โดยแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นแม่แบบในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร ปกติองค์กรจะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากทั้งภายในและภายนอก การจ้างงานจากแหล่งภายนอกจะเริ่มจากการสรรหาการรับสมัครงานและการคัดเลือกจากผู้สมัคร ซึ่งจะรวมถึงการสัมภาษณ์และทดสอบ ขณะที่หลายองค์กรจะนิยมหาบุคลากรจากแหล่งภายใน โดยการสนับสนุนบุคคลภายในองค์กรจากการเลื่อนตำแหน่งแบบปิดหรือการเปิดให้สมาชิกในองค์กรสามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือก

นอกจากการจัดหาบุคลากรเข้าเป็นสมาชิกแล้ว องค์กรควรจะมีการพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติ ของบุคลากรในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสามารถดำเนินการตั้งแต่เริ่มรับบุคคลเข้าสู่ องค์กร โดยให้ผ่านกระบวนการปฐมนิเทศ เนื่องจาก พนักงานใหม่มีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับ งานใหม่และองค์กรอย่างรวดเร็ว การฝึกอบรมจะให้โอกาสแก่พนักงานในการเพิ่มพูนทักษะ ซึ่งจะสามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ การฝึกอบรมในช่วงเวลางานและการฝึกอบรมนอกงาน นอกจากการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนา ศักยภาพในการทำงานของพนักงาน ธุรกิจสามารถใช้การฝึกอบรมในการพัฒนาทัศนคติที่ดีและความผูกพันกับ องค์กรได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการติดตาม ตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานของสมาชิก ซึ่งจะช่วยให้ผู้จัดการสามารถตัดสินใจได้ว่า พนักงานคนไหนสมควรจะได้รับการฝึกอบรมหรือได้รับการ เลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้าย ในขณะเดียวกันการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ทำให้พนักงานทราบว่าตนเองทำงาน ได้ตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด

ค่าตอบแทน ผลประโยชน์และสวัสดิการเป็นงานสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทนมีผลต่อการดึงดูดและธำรงรักษาพนักงานที่มีคุณค่า โดยองค์กรต้องพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่พนักงานให้ ทัดเทียมกับคู่แข่งชั้นหรือตลาด ประกอบกับการพิจารณากำลังความสามารถของธุรกิจ ปกติประโยชน์ เช่น โบนัส ค่าวิชาชีพ ส่วนแบ่งกำไร ต่างเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในขณะที่สวัสดิการจะช่วยให้พนักงานมีความ พึงพอใจในงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาและจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อไม่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายหรือค่าเสียโอกาสแก่องค์กร

3.2 การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาทักษะ

ในการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรมากขึ้น เพราะเชื่อว่า องค์กรจะบรรลุจุดมุ่งหมายได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญและการที่องค์กรจะมี บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจที่ดี ตลอดจนมีเจตคติและพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อ งานและองค์กรได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องได้รับการเสริมสร้างและปลูกฝังอย่างต่อเนื่อง วิธีการที่นิยมนำมา ใช้กันอย่างแพร่หลายในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันก็คือ การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อการพัฒนาความรู้ ความ สามารถ ทักษะความชำนาญในวิชาชีพเฉพาะ ตลอดจนการเสริมสร้างวิสัยทัศน์และเจตคติที่ดีต่อองค์กร

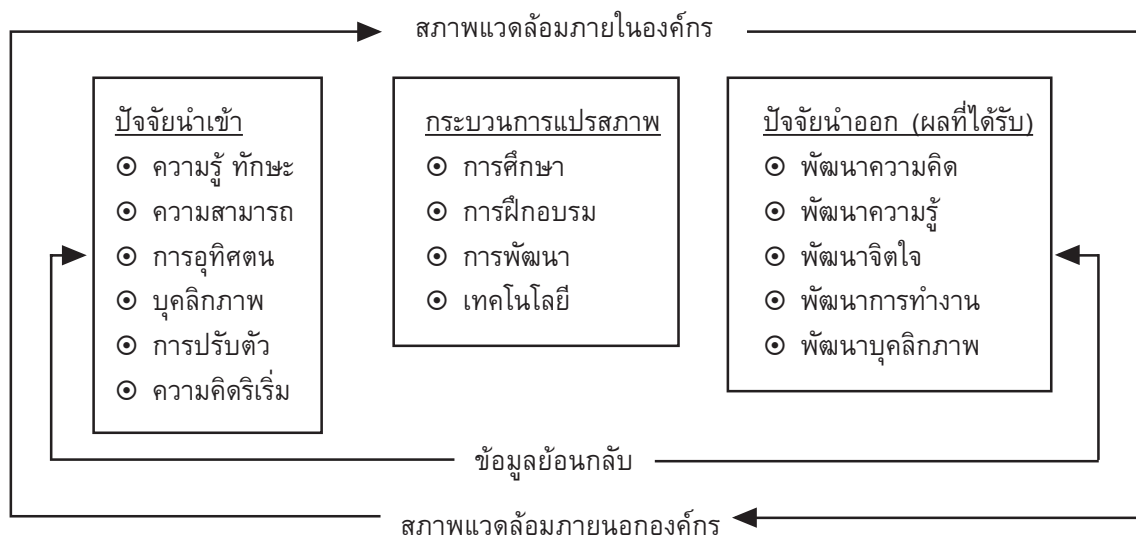
3.2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม

การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการทำงานเป็นการให้การศึกษาและฝึกอบรมเพื่อยกระดับ ความชำนาญของคนงานอย่างเป็นระบบ

การพัฒนาบุคคล (Personal Development) คือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและ ความสามารถของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่งหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีใหม่ที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในด้าน ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และบุคลิกภาพ ให้มีความก้าวหน้า เพื่อให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นและประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคคลจะครอบคลุมใน 3 เรื่อง คือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development)



รูปที่ 1.10 แสดงระบบการพัฒนาบุคลากรในองค์กร



รูปที่ 1.11 การฝึกอบรมพนักงาน

3.2.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม

1) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล แยกได้ 2 ประการ คือ

(1) วัตถุประสงค์ขององค์กร (Institutional Objectives) หมายถึง ความมุ่งหมาย ขององค์กร ซึ่งเป็นความมุ่งหมายที่มีจุดเน้นในแง่ของส่วนรวม ความมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่

- ๐ เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร
- ๐ เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
- ๐ เพื่อพัฒนาการทำงานให้ได้ผลสูงสุด
- ๐ เพื่อลดความสับสนและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- ๐ เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
- ๐ เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- ๐ เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- ๐ เพื่อฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์กร
- ๐ เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะหรือผู้มาติดต่อกับองค์กร

(2) วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Employee Objective) หมายถึง ความมุ่งหมายของพนักงาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

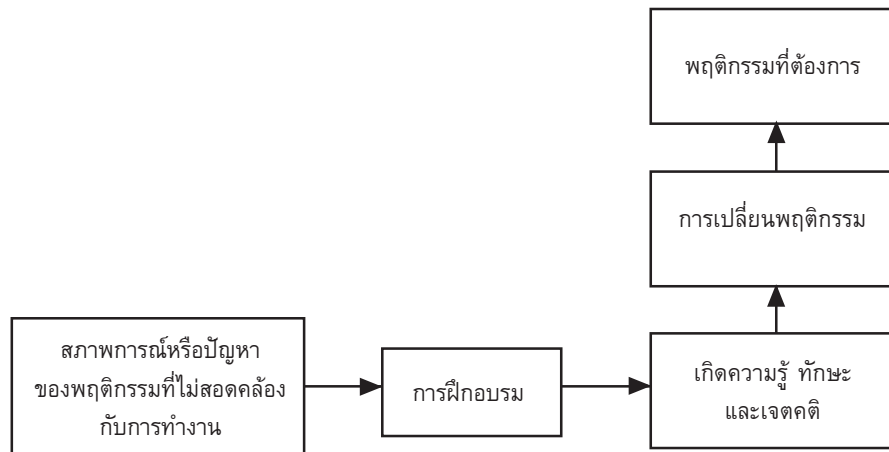
- ๐ เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- ๐ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน
- ๐ เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยทดลองปฏิบัติ
- ๐ เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ
- ๐ เพื่อเรียนรู้งานและลดความเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- ๐ เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- ๐ เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน
- ๐ เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- ๐ เพื่อให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องของกลไกที่จะช่วยให้การบริหารงานทั้งในด้านองค์กรและด้านบุคคลเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกันเพื่อนำความสำเร็จมาสู่องค์กรหรือหน่วยงานนั้นเป็นส่วนรวมหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การพัฒนาบุคคลเท่ากับเป็นการเพิ่มคุณค่า (Value) ของตัวบุคคลที่จะส่งผลถึงองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

2) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ในการทำงานของมนุษย์ถ้าต้องทำงานซ้ำซากจำเจเป็นเวลานานๆ ย่อมที่จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลง ทั้งนี้เพราะพนักงานมีความเคยชินและคุ้นเคยกับวิธีการทำงานแบบเก่าๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรด้านต่างๆ หากมีการฝึกอบรมพนักงานเก่าเพื่อให้ทราบนโยบายขององค์กรก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานของพนักงานในทุกระดับดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้บางหน่วยงานได้รับพนักงานใหม่เข้ามาทำงาน

บางคนอาจจะขาดคุณสมบัติบางประการที่หน่วยงานนั้นๆ ต้องการ การฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาคุณสมบัติเหล่านั้นได้ รวมทั้งยังสามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรได้อีกด้วย อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติ ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานและเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพในการทำงาน ได้บรรลุผลสำเร็จตามความต้องการ



รูปที่ 1.12 แสดงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภท คือ

(1) การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน (Technical know - how) เมื่อธุรกิจได้มีการเปลี่ยนแปลง เช่น กฎ ระเบียบ นโยบาย วิธีการปฏิบัติหรือเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน เข้ามาพัฒนางาน ก็อาจจะทำให้พนักงานหรือผู้ที่ปฏิบัติงานไม่สามารถตามทันสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะจัดให้มีการทบทวนเพิ่มเติมหรือฝึกอบรมให้พนักงานเหล่านั้นให้มีความรู้ ความสามารถความเข้าใจ เกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ได้มีการนำเข้ามาใช้

(2) การพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ (Skill of Experiences) บุคลากรหรือพนักงานแต่ละระดับ จะมีทักษะในการทำงานที่แตกต่างกันและมีความต้องการทักษะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันด้วย เช่น พนักงานระดับต้น อาจต้องการทักษะเทคนิคหรือวิธีปฏิบัติ-งานโดยตรง ส่วนผู้บริหารอาจต้องการทักษะเกี่ยวกับการบริหาร การจัดการ การแก้ไขปัญหา เป็นต้น ดังนั้นจึงควรเปิดโอกาสให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกปฏิบัติ ฝึกฝนเพิ่มทักษะในด้านต่างๆ ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะหรือเพิ่มประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้นๆ ขึ้นไป

(3) การพัฒนาเจตคติ (Attitude) เจตคติของคนมีบทบาทต่อการทำงานเป็นอย่างมาก ถ้าพนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานหรือเข้าใจในสภาพการทำงาน ผลงานก็จะออกมาดี แต่ตรงกันข้าม ถ้าหากไม่มีความเข้าใจ ห่อเหี่ยวหรือไม่มีขวัญกำลังใจในการทำงานก็อาจจะทำให้ไม่อยากทำงานและผลงานที่ออกมา ก็จะไม่ดีหรืออาจจะทำให้เกิดผลเสียหรืออุบัติเหตุ ดังนั้นการพัฒนาเจตคติของพนักงานจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น และมีความสำคัญ เพราะถึงแม้ว่าจะมีความรู้เรื่องงานดีมากแค่ไหนก็ตามหรือมีประสบการณ์สูงเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากมีเจตคติที่ไม่ถูกต้องหรือเป็นด้านลบ ผลงานที่ออกมา ก็จะไม่ดีเท่าที่ควร การพัฒนาเจตคติอาจทำได้ โดยให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะและฟังนโยบาย ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอๆ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงก็ควรฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหรืออาจจะทำได้ในรูปของการจัดสัมมนาประชุมเชิงปฏิบัติการ

3.2.3 ประเภทของการฝึกอบรม

เกณฑ์ในการแยกประเภทของการฝึกอบรมมี 3 หลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1) ประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นเกณฑ์ สามารถแบ่งออกได้ 2 ประการคือ

- (1) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงาน (Technical Know-how Training)
- (2) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ (Skill or Experiences Training)

2) ประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดระยะเวลาการทำงานเป็นเกณฑ์ สามารถแบ่งออกได้ 2 ประการคือ

(1) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service Training) เพื่อต้องการให้บุคลากรที่รับเข้ามาใหม่ ได้มีความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับงานในส่วนที่จะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานก่อนที่จะเข้าทำงาน

(2) การฝึกอบรมเมื่อได้เข้าทำงานแล้ว (In-Service Training) คือ การฝึกอบรมตั้งแต่แรกเริ่มที่บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรและเป็นการฝึกอบรมสำหรับผู้ที่กำลังปฏิบัติงานให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้รับการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

3) ประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดระดับของบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ การฝึกอบรมประเภทนี้ จะมุ่งพิจารณาถึงระดับของบุคคลต่างๆ ที่ทำงานในองค์กรว่าแต่ละระดับมีหน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องใดและต้องการทักษะหรือความรู้ ความชำนาญในด้านใด ดังนั้นการฝึกอบรมควรจัดเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น แต่เนื่องจากความต้องการทักษะ ความรู้หรือความชำนาญ ของผู้บริหารในแต่ละระดับมีความแตกต่างกัน จึงได้มีการแบ่งการฝึกอบรมโดยการพิจารณาถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

(1) การฝึกอบรมระดับผู้ใช้แรงงาน (Lay Man Training) เป็นการฝึกอบรมบุคลากรระดับล่างสุดในการทำงานขององค์กร ซึ่งใช้กำลังกายหรือฝีมือแรงงานในด้านใดด้านหนึ่งในการทำงาน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

(2) การฝึกอบรมในระดับเสมียนพนักงาน (Clerk Training) ผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้จะทำงานในลักษณะที่ต้องใช้ทั้งกำลังกายและกำลังความคิดควบคู่กันไป เพราะบางครั้งอาจจะต้องใช้การตัดสินใจและความสามารถในการแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาใหม่ๆ

(3) การฝึกอบรมในระดับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (Supervisor Training) ผู้บริหารขั้นต้นนี้จะทำหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ ความชำนาญ ในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบและมีทักษะเบื้องต้นในการบริหารเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งทักษะเบื้องต้นและมีความสามารถในการที่จะสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

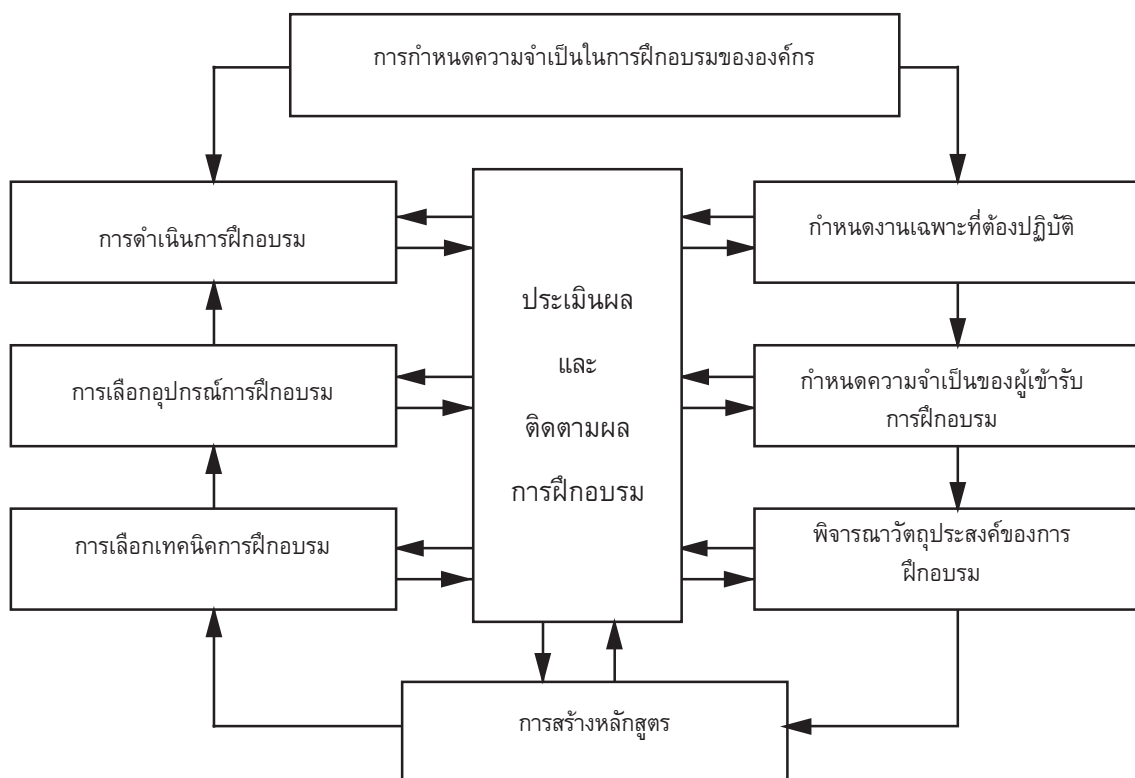
(4) การฝึกอบรมในระดับผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager Training) ผู้บริหารระดับนี้จะเป็นผู้ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน (Managerial Skill) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

(5) การฝึกอบรมในระดับผู้บริหารระดับสูง (Executive Training) ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วางนโยบายและแผนงาน อำนาจการและควบคุมงานในองค์กร ดังนั้นลักษณะงานของผู้บริหารในระดับนี้จึงเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถในการบริหารและใช้กำลังสมองเป็นอย่างมาก

3.2.4 กระบวนการฝึกอบรม

นักวิชาการชื่อ Leonard Nadler ได้สร้างระบบหรือกระบวนการฝึกอบรมไว้ 9 ขั้นตอน ซึ่งเรียกว่า "The Critical Events Model" ดังนี้

- 1) กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร (Identify the needs of the organization)
- 2) กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ (Specify job performance)
- 3) กำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในองค์กร (Identify learner needs)
- 4) พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Determine objectives)
- 5) สร้างหลักสูตร (Build curriculum)
- 6) เลือกเทคนิคการฝึกอบรม (Select instructional strategies)
- 7) เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม (Obtain instructional resources)
- 8) การดำเนินการฝึกอบรม (Conduct training)
- 9) ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมและการป้อนกลับ ระบบการฝึกอบรม (Evaluation and Feedback)



รูปที่ 1.13 แสดงกระบวนการฝึกอบรม

3.2.5 ปัญหาในการพัฒนาและฝึกอบรม

ปัญหา (Problem) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างความมุ่งหวังของบุคคล (Desire) กับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน (Factual) ปัญหาจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ต้องการหรือความคาดหวังกับความเป็นจริงในปัจจุบันว่าจะมีมากน้อยเพียงใด

ปัญหาด้านต่าง ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรม อาจจะจำแนกออกได้ดังนี้

- 1) ปัญหาด้านผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 2) ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดฝึกอบรม
- 3) ปัญหาด้านวิทยากร
- 4) ปัญหาด้านตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 5) ปัญหาด้านงบประมาณ
- 6) ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม
- 7) ปัญหาเทคนิคการฝึกอบรมและการใช้สื่อ
- 8) ปัญหาด้านการประเมินผลการฝึกอบรม
- 9) ปัญหาการฝึกอบรมไม่ตรงตามความต้องการของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม

3.2.6 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม

ในการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลและการฝึกอบรมนี้ ส่งผลให้องค์กรและตัวบุคลากร ได้รับประโยชน์มากมาย เช่น

- 1) ช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรมแล้ว ก็สามารถนำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 2) ทำให้เกิดการประหยัด เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลือง เสียหายย่อมลดน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายจากการปฏิบัติงานได้
- 3) ช่วยลดเวลาในการเรียนรู้งานให้น้อยลงเพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีและลดเวลามากกว่าที่จะต้องทำงานและเรียนงานควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน
- 4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น
- 5) เป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคล เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมจะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายเพื่อความก้าวหน้าตามความสามารถที่พัฒนาขึ้น
- 6) ช่วยให้บุคคลได้ฝึกฝนและพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะของตนเองอยู่เสมอๆ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดีต่อตนเองและองค์กร

สรุป

การพัฒนาบุคคลจะมีผลทำให้บุคคลสามารถเข้าใจทั้งในเรื่องของงาน คนและองค์กร ส่งผลต่อเนื่องให้มีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเทคนิค ทางสังคม หรือทางด้านสภาวะแวดล้อม ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น.