

**การบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร ของบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด
จังหวัดขอนแก่น**

**HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION OF UNITED
FARMER & INDUSTRY COMPANY LIMITED, KHON KAEN PROVINCE**

อธิพันธ์ อุทธา¹
ทิพย์วรรณ งามศักดิ์²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงขับเคลื่อนการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร ของบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด จังหวัดขอนแก่นและเสนอแนวทางการปรับปรุงการบริหารทุนมนุษย์ภายในองค์กรของบริษัทเครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม Human Capital Management Survey ประเมิน แรงขับเคลื่อนการบริหารทุนมนุษย์ 5 ด้าน คือ 1.การปฏิบัติของผู้นำ 2.ความผูกพันต่อองค์กร 3.การเข้าถึงองค์กร 4.การสร้างประโยชน์สูงสุดจากกำลังคน และ 5.ความสามารถในการเรียนรู้ และซึ่งทั้งหมดมีข้อปฏิบัติย่อย 23 ข้อ ใช้มาตรส่วนประมาณค่า Likert Scale 5 ระดับ สอบถามบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 222 คน พบว่าพนักงานทั้งหมดให้ความเห็นในระดับเห็นด้วยทุกข้อปฏิบัติผลการวัดค่าประสิทธิผลการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับที่ถึงขั้นถึงที่กำหนดขึ้นต่ำพอดีหมายความว่าบทบาทการทำงานขององค์กรต้องปรับปรุงโดยมุ่งเน้นไปที่ข้อปฏิบัติสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อระดับคะแนนขององค์กร เมื่อพิจารณาตามรายกลุ่มพบว่า กลุ่มที่ต้องรีบปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทุนมนุษย์ให้สูงขึ้น ได้แก่ กลุ่มระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป ฝ่ายบริหารโรงงาน ฝ่ายบัญชีและการเงิน กลุ่มงานที่มีอายุต่ำกว่า 1 ปี และ 10 ปีขึ้นไป จากผลการศึกษาสามารถเสนอแนะแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร 2 รูปแบบ ได้แก่การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างองค์ความรู้ในองค์กรต่อไป

คำสำคัญ : การบริหารทุนมนุษย์ ประสิทธิภาพการจัดการทุนมนุษย์ แรงขับเคลื่อนการบริหารทุนมนุษย์

Abstract

This study aimed to assess the Human Capital Management(HCM) Drivers in the organization of United Farmer & Industry Company Limited Khon Kaen Province and suggest approach to improve HCM in the company's organization. HCM Survey was used as the research strategy. Questionnaire was developed using 5 categories of HCM Drivers: leadership practices, employee engagement, knowledge accessibility, workforce optimization and organizational learning capacity, with consist of 23 HCM practices. Likert scale of 5 levels was used. Respondants were Company staff total number of 222 persons. The result found that, all of the HCM practices were rated at the level of 'agree'. The HCM effectiveness score was at the marginal level. This is mean that HMC of Organization is need to improve. The direction should be directed the improve the HCM practices and up level of HCM effectiveness score. The following groups are need to improve: the general management, the factory management, account and finance and experiences of work lower 1 years and upper 10 years. The study results suggested two approaches; promoting the organization engagement and the development of knowledge accessibility in organization.

Keywords: Human capital management, Human Capital Management effectiveness, Human Capital Management Drivers

¹ นักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยบัณฑิตศึกษารจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่นE-mail: Athipanu@kkumail.com

² รองศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จ. ขอนแก่น 40002

บทนำ

องค์กรในปัจจุบันต่างขับเคลื่อนด้วยมนุษย์สร้างมนุษย์ให้เป็นจุดแข็งขององค์กร ใช้มนุษย์เป็นแรงผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นองค์กรชั้นนำที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับโลก เมื่อทุกองค์กรต่างเห็นพ้องต้องกันว่าคนเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรมีคุณค่าและพัฒนาให้เป็น “ทุน” ได้ด้วยวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการส่งไปฝึกอบรม การศึกษาเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น การสนับสนุนให้ทำงานที่ตรงกับความสามารถ การหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงสายงานเพื่อให้มีความรู้เพิ่มขึ้น

การเพิ่มความสามารถโดยการมอบอำนาจแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาดในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่เพิ่มขึ้น ทำให้มีความชำนาญเฉพาะทางได้ซึ่งการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ทรัพยากรมนุษย์คือการแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ทุนมนุษย์ เป็นความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีสิ่งสมอยู่ในตนเอง และสามารถจะนำเอาสิ่งเหล่านั้นมารวมกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่ง [2] ในอดีตการลงทุนในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ขององค์กร แต่ในปัจจุบันผู้ปฏิบัติงานต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเองด้วยส่วนหนึ่ง ดังนั้นจึงเป็นการเชื่อมโยงความต้องการของทั้งสองฝ่ายเข้าหากันทั้งองค์กรและผู้ปฏิบัติ [3] ทุนมนุษย์ คือ มิติใหม่ที่เข้ามาเปลี่ยนแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ดึงความสามารถของ (Human Competence) ออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Value) สิ่งเหล่านี้กำลังเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD : Human Resource Development) [1] สิ่งที่สามารถวัดและจัดการกับปัญหาที่เจอได้ เป็นวิธีที่ใช้กันมากในแวดวงของการจัดการทุนมนุษย์และมีการศึกษาที่เกี่ยวกับการวัดทุนมนุษย์เพื่อนำมาสู่การจัดการทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างมูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์ได้สร้างกรอบความคิดในการวัดจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กรในการบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management, HMC) ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารผู้ปฏิบัติงานให้สร้างผลงานที่ค้ำค่านั้นจะต้องมีความสามารถในแรงขับเคลื่อนการบริหารทุนมนุษย์(HMC Drivers) 5 ด้าน ทั้ง 5 ด้าน คือ การปฏิบัติของผู้นำ ความผูกพันของพนักงาน การเข้าถึงองค์ความรู้ การสร้างประโยชน์สูงสุดจากกำลังคน และความสามารถในการเรียนรู้ซึ่งทั้งหมดมีข้อปฏิบัติย่อย (HMC Practices) 23 ข้อ[4] เมื่อได้รับการพัฒนาจะมีความรู้เพิ่มขึ้นมีความคิดที่ก้าวไกล เข้าใจตนเองและเข้าใจองค์กรปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมเกิดประโยชน์ต่อองค์กรของตน และสังคมโดยรวม นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร ของบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ภายในองค์กร ของบริษัท

รวมเกษตรกร

อุตสาหกรรม จำกัด

วิธีการศึกษา

1. การประเมินการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร ของบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด

การศึกษาใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของ บริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด จำนวน 222 คนเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถาม (Questionnaire) สอบถามความคิดเห็นแรงขับเคลื่อนการบริหาร

ทุนมนุษย์ 5 ด้าน ทั้ง 5 ด้าน คือ การปฏิบัติของผู้นำ ความผูกพันของพนักงาน การเข้าถึงองค์ความรู้ การสร้างประโยชน์สูงสุดจากกำลังคน และความสามารถในการเรียนรู้ซึ่งแบบสอบถามมีทั้งหมด 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุตัว ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน สังกัดแผนก อายุงาน และรายได้ต่อเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามแรงขับเคลื่อนการบริหารทุนมนุษย์ด้านการประเมินภาวะผู้นำมีข้อปฏิบัติย่อย 5 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามแรงขับเคลื่อนการบริหารทุนมนุษย์ด้านความผูกพันของพนักงาน มีข้อปฏิบัติย่อย 4 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงขับเคลื่อนการบริหารทุนมนุษย์ด้านการเข้าถึงองค์ความรู้ มีข้อปฏิบัติย่อย 4 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงขับเคลื่อนการบริหารทุนมนุษย์ด้านการสร้างประโยชน์สูงสุดจากมีข้อปฏิบัติย่อย 5 ข้อ

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงขับเคลื่อนการบริหารทุนมนุษย์ความสามารถในการเรียนรู้ จำนวนมีข้อปฏิบัติย่อย 4 ข้อ

แบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นการหาค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุตัว ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน สังกัดแผนก อายุงาน และรายได้ต่อเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามส่วนที่ 2-6 เป็นคำถามปลายปิด (Closed-Ended Question) เป็นมาตราวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert Scale โดยแบ่งออกเป็นระดับความคิดเห็น 5 ระดับ

ทดสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างใกล้เคียงกับกลุ่มที่จะศึกษาที่ บริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด และนำมาตรวจสอบความสอดคล้องภายในชุดเดียวกัน โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของ Sekaran&Bougie [5] ได้ค่าเท่ากับ 0.948 ซึ่งมากกว่า 0.8 อยู่ในระดับดี (Good)

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับข้อมูลจากประชากรบุคลากรของบริษัทรวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด จำนวน คน 222 โดยผู้ศึกษาแจกแบบสอบถามพร้อมคำอธิบายถึงการคิดและความเข้าใจในข้อความของผู้ตอบให้กลุ่มประชากร จากนั้นทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลจากแบบสอบถาม และทำการลงรหัสเพื่อประมวลผลข้อมูล

สถิติวิเคราะห์ข้อมูลคือสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วยค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวัดค่าประสิทธิผลการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรอธิบายการวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผล ใช้ผลรวมของผลรวมย่อยจากแบบสอบถามส่วน 2-6 คือ การประเมินภาวะผู้นำ ความผูกพันของพนักงาน การเข้าถึงองค์ความรู้ การสร้างประโยชน์สูงสุดจากกำลังคน และความสามารถในการเรียนรู้ ปัจจัยที่มี 5 กิจกรรม ได้แก่ ปัจจัยด้านการประเมินภาวะผู้นำ การสร้างประโยชน์สูงสุดจากกำลังคน และความสามารถในการเรียนรู้ จะถูกนำคะแนนรวมไปคูณด้วย 0.8 เพื่อให้ค่านำหนักเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน ส่วนปัจจัยที่มี 4 กิจกรรม ได้แก่ ความผูกพันของพนักงาน การเข้าถึงองค์ความรู้ สามารถใช้คะแนนรวมทั้ง 4 กิจกรรมมาใช้โดยไม่ต้องนำไปคูณด้วย 0.8 ตามวิธีของ Bassi&MaMurrer [4]

การแบ่งกลุ่มวัดค่าประสิทธิผลการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร โดยแยกประเภทของผู้ตอบแบบสอบถามเทียบกับค่าคะแนนการประเมินผลการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรตามระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด และอายุงาน

2. เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ภายในองค์กรของบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด

นำผลคะแนนจากการประเมินการจัดการทุนมนุษย์มาสรุปเป็นข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการจัดการทุนมนุษย์ในองค์กรของบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด นำข้อเสนอแนะแนวทางเสนอต่อคณะกรรมการโรงงาน ของบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัดต่อไป

ผลการศึกษา

1. ผลการประเมินการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร ของบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายร้อยละ 63.1 และเพศหญิงร้อยละ 36.9 โดยผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุ 20 – 29 ปีร้อยละ 31.5 รองลงมาคือ 40 – 49 ปี ร้อยละ 30.6 อายุ 30 – 39 ปี ร้อยละ 29.7 และอายุ 50 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 8.1 ระดับการศึกษาของพนักงานบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด จากแบบสอบถามพบว่า ส่วนมากมีระดับการศึกษา ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 53.2 ระดับอนุปริญญา/ปวส. ร้อยละ 15.8 และระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 13.5 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ร้อยละ 13.1 และ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 4.5

ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ตำแหน่งเจ้าหน้าที่มากที่สุด ร้อยละ 47.7 รองลงมาตำแหน่งพนักงานร้อยละ 32.0 และตำแหน่งหัวหน้าแผนกขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 20.3 สังกัดฝ่ายผลิตน้ำตาลทรายดิบ ร้อยละ 42.3 รองลงมาฝ่ายบัญชีและการเงิน ร้อยละ 14.9 ฝ่ายบริหารโรงงาน ร้อยละ 10.8 ฝ่ายปฏิบัติการโลจิสติกส์ ร้อยละ 10.4 ฝ่ายผลิตน้ำตาลทรายขาว ร้อยละ 6.8 ฝ่ายวิศวกรรม ร้อยละ 5.4 ฝ่ายประกันคุณภาพ ร้อยละ 5.0 และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ร้อยละ 4.5

อายุการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม 10 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมา 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.4 อายุงาน 4 – 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.0 อายุงาน 7 – 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.6 และอายุงานน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.7 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 – 35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 32.4 รองลงมา 15,001 – 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.5 รายได้มากกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 27.0 และรายได้ต่อเดือน 35,001 บาทคิดเป็นร้อยละ 13.1 คะแนนประสิทธิผลของการจัดการทุนมนุษย์ของบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด มีค่าเท่ากับ 76.27 ซึ่งอยู่ในระดับเกณฑ์ที่คาบเส้นพอดี (Marginal) มีค่าของคะแนนการการจัดการทุนมนุษย์ ในช่วงคะแนน 70 – 79 ตาม HCM Scoring ถือว่าอยู่ในระดับคาบเส้นพอดี (Marginal) อธิบายได้ว่า ตำแหน่งขององค์กรอยู่ในระดับเกณฑ์ที่กำหนดพอดี จำเป็นจะต้องดำเนินการปรับปรุงโดยการเริ่มต้นที่จะมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อคะแนนองค์กรต่ำลงซึ่งการศึกษาพบว่า ในแต่ละปัจจัยมีค่าคะแนนที่ใกล้เคียงกัน และในทุกปัจจัยมีค่าความ คิดเห็นในระดับเห็นด้วย แต่เมื่อเรียงลำดับผลค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยด้านความสามารถในการเรียนรู้มีคะแนนสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่าพนักงานประเมินความสามารถในการเรียนรู้ในระดับเห็นด้วยหมายถึงการ แสดงออกถึงความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด ชัดเจนในกิจกรรม ทั้ง 5 กิจกรรม ได้แก่ นวัตกรรมการทำงาน การฝึกอบรมพัฒนา การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานรายบุคคล ระบบค่านิยม และการสนับสนุน ระบบงาน และปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ได้แก่ การออกแบบงาน ความ

ผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน การจัดสรรเวลา และระบบการรักษาพนักงาน มีค่าคะแนนต่ำที่สุด ซึ่งอธิบายได้ว่า หากพนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรไม่ว่าในด้านใด หากพนักงานมีความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ที่องค์กร โดยไม่คิดลาออกไปทำงานที่อื่น รู้สึกว่างานที่ทำได้แสดงถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะความสามารถและงานมีคุณค่าและความหมายกับพนักงาน มีความเต็มใจที่จะทำให้องค์กรเป็นที่ยอมรับ มีความสุขที่จะทำงาน พนักงานรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรมีการแบ่งภาระงานให้กับพนักงานอย่างสมดุลและเหมาะสมระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว และองค์กรได้ส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานโดยจัดให้มีระบบการวัดระดับความผูกพันของพนักงาน และมีการธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี หากพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร พุดถึงองค์กรในด้านที่ดี อยู่กับองค์กรและสร้างสรรค์ผลงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้

พนักงานที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปประเมินการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรค่าคะแนนอยู่ที่ 79.11 คะแนนอยู่ในเกณฑ์คาบเส้นพอดี (Marginal) และพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีให้ค่าคะแนนการประเมินอยู่ที่ 77.48 คะแนนอยู่ในระดับเกณฑ์คาบเส้นพอดี (Marginal) พนักงานในระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไปประเมินการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรค่าคะแนนอยู่ที่ 80.61 อยู่ในระดับดี (Adequate) รองลงมาคือพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ ให้ค่าคะแนนประเมิน 79.61 คะแนน อยู่ในเกณฑ์คาบเส้นพอดี (Marginal) และระดับพนักงานให้คะแนน 77.97 คะแนน อยู่ในเกณฑ์คาบเส้นพอดี (Marginal) พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลประเมินการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ค่าคะแนนอยู่ที่ 84.3 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ดี (Adequate) รองลงมาฝ่ายบริหารโรงงาน ให้ค่าคะแนนประเมิน 82.5 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ดี (Adequate) ฝ่ายบัญชีและการเงิน ให้ค่าคะแนนประเมิน 81.85 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ดี (Adequate) ฝ่ายประกันคุณภาพให้ค่าคะแนนประเมิน 76.23 คะแนน อยู่ในเกณฑ์คาบเส้นพอดี (Marginal) ฝ่ายปฏิบัติการโลจิสติกส์ให้ค่าคะแนนการประเมิน 74.32 คะแนน อยู่ในเกณฑ์คาบเส้นพอดี (Marginal) ฝ่ายวิศวกรรม ให้ค่าคะแนนประเมิน 73.89 คะแนน อยู่ในเกณฑ์คาบเส้นพอดี (Marginal) ฝ่ายผลิตน้ำตาลทรายขาวให้ค่าคะแนนประเมิน 72.23 คะแนน อยู่ในเกณฑ์คาบเส้นพอดี (Marginal) และฝ่ายผลิตน้ำตาลทรายดิบ ให้ค่าคะแนนประเมิน 71.75 คะแนน อยู่ในเกณฑ์คาบเส้นพอดี (Marginal) พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี ประเมินการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร ค่าคะแนนอยู่ที่ 86.23 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ดี (Adequate) รองลงมาอายุงาน 10 ปีขึ้นไปให้ค่าคะแนนประเมิน 83.46 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ดี (Adequate) อายุงานระหว่าง 7 – 9 ปี ให้ค่าคะแนนประเมิน 76.29 คะแนน อยู่ในเกณฑ์คาบเส้นพอดี (Marginal) อายุงานระหว่าง 4 – 6 ปีให้ค่าคะแนนประเมิน 75.33 คะแนน อยู่ในเกณฑ์คาบเส้นพอดี (Marginal) และอายุงานระหว่าง 1 – 3 ปีให้ค่าคะแนนประเมิน 73.25 คะแนน อยู่ในเกณฑ์คาบเส้นพอดี (Marginal)

2. แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ภายในองค์กรของบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด

ผู้ศึกษาขอเสนอแนวทางในการปรับปรุงการบริหารทุนมนุษย์ภายในองค์กร ของบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด ในด้านความผูกพันต่อองค์กร ควบคู่ไปกับการพัฒนาหรือปรับปรุงปัจจัยด้านอื่นๆ 2 รูปแบบที่แตกต่างกันคือ

1. การส่งเสริมการสร้างผูกพันต่อองค์กร ในด้านการออกแบบ โดยการส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ทักษะและความสามารถ ทำให้ลักษณะงานน่าสนใจมีคุณค่าและมีความหมาย ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการออกแบบสร้างสรรค์วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นเลิศและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ในด้านความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานให้ความมั่นคงในการทำงาน ให้ข้อมูลป้อนกลับจากผลงานที่ได้รับความสำเร็จและให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในด้านการบริหารเวลา มีการแบ่งภาระงานอย่างเหมาะสมเพื่อ

ช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและค้ำประกันถึงความสำเร็จระหว่างงานกับชีวิตครอบครัวของผู้ปฏิบัติงาน ในด้านของระบบการวัดผลความผูกพัน มีระบบการเก็บรักษาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีโดยจัดให้มีระบบการสำรวจระดับความผูกพันของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของระบบการทำงานและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2. การจัดให้มีความพร้อมของอุปกรณ์ โดยมีคู่มือการทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือและข้อมูลที่เป็นไปในกรปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงกระบวนการพัฒนาฝึกอบรมตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมและจัดให้มีสถานที่พบปะหารือของทีมอย่างไม่เป็นทางการรวมถึงเวลาที่สมาชิกในทีมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำสู่การถ่ายทอดและให้ข้อมูลระหว่างแผนกต่างๆ เกี่ยวกับวิธีการและตัวอย่างผลงานที่ได้ผลดีเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ เรียนรู้และปรับปรุงต่อพัฒนา ให้เกิดระบบงานที่มีการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลความรู้ในการทำงานที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกไม่ว่าจะเป็น ระบบ Intranet วารสารมิตรสัมพันธ์ MPPV WEB และ My mitrphol

สรุป

แนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร ของบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด ความคิดเห็นในปัจจุบันการประเมินภาวะผู้นำ ความผูกพันของพนักงาน การเข้าถึงองค์กร การสร้างประโยชน์สูงสุดจากกำลังคน และความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อทราบถึงแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์จากปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไป รวมทั้งต้องเสียเวลาและงบประมาณอีกจำนวนเพื่อคัดเลือกหรือพัฒนาบุคลากรใหม่เข้ามาทดแทน ปัญหาการขาดแคลนกำลังคน การพัฒนาบุคลากรไม่ทันต่อการรองรับการเติบโตของโรงงานที่จะเกิดขึ้น อันจะทำให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร พนักงานบางส่วนไม่แน่ใจว่าตนเองมีความผูกพันกับองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องหาแนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งจากผลการศึกษาปัจจัยทั้ง 5 ด้านของการบริหารทุนมนุษย์มีค่าเฉลี่ยในภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย อีกทั้งผลคะแนนการบริหารทุนมนุษย์ระดับคะแนนอยู่ที่ 76.27 มีค่าเฉลี่ยของผลรวมอยู่ในระดับคาบเส้น (Marginal) อธิบายได้ว่าตำแหน่งขององค์กรอยู่ในระดับที่อยู่ระหว่างตำแหน่งที่คาบเส้น (Marginal) จำเป็นจะต้องดำเนินการแก้ไขโดยเริ่มต้นมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยสำคัญที่อาจจะทำให้คะแนนองค์กรต่ำลงซึ่งคะแนนด้านความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด ซึ่งมีค่าคะแนนอยู่ที่ 14.64 รองลงมาคือการเข้าถึงองค์ความรู้ในองค์กรมีค่าคะแนนอยู่ที่ 15.28 หากความผูกพันต่อองค์กรและการเข้าถึงองค์ความรู้ขององค์กรของพนักงานจะมีผลเชิงบวกกับองค์กรซึ่งจะทำให้ค่าคะแนน HCM Score เพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ประการที่ 1 ในกรณีศึกษานี้ได้ทำการศึกษาเฉพาะบริษัท รวมเกษตรกรอุตสาหกรรม จำกัด (โรงงานน้ำตาลมิตรผลภูเวียง) เท่านั้น เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่นำไปใช้ได้ครอบคลุมควรทำการศึกษาเปรียบเทียบกับบริษัทในเครือของกลุ่มมิตรผลและทำการเปรียบเทียบผลการศึกษาซึ่งผู้บริหารจะได้นำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ประการที่ 2 ควรทำการวิเคราะห์ผลเปรียบเทียบกับผลประกอบการขององค์กร เช่น ด้านการเงิน การลงทุน ผลตอบแทนจากการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรผลการปฏิบัติงานตาม KPI สัมพันธ์กับปัจจัยการบริหารทุนมนุษย์อย่างไร เป็นต้น

ประการที่ 3 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารในเชิงลึก เพื่อให้ทราบว่า มีตัวแปรอื่นอีกหรือไม่ที่เป็นปัจจัยในการบริหารทุนมนุษย์ของบริษัท รวมเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และขอขอบคุณหัวหน้าทุกแผนกที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรที่ยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- [1] ดนัย เทียนพุดิ. (2551). **การบริหารคนในทศวรรษหน้า**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- [2] ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). **ทุนมนุษย์การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา**. กรุงเทพฯ: สมาคม ส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- [3] นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2551). **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- [4] Bassi, L. & McMurrer, D. (2007). **Maximizing Your Return on People [Electronic version]**. Harvard Business Review, 85(3), 115-125.
- [5] Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). **Research Methods for Business**. 6th ed. Hoboken, N.J.: John-Wiley & Sons.