

บทที่ 6 กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กร

1. ความหมายของกลยุทธ์ในองค์กร

องค์กรทุกแห่งที่อยู่รอดและเติบโตได้นั้น จะต้องสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเสมอ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลจากการเกี่ยวข้องกันเป็นเชิงระบบนั่นเอง เพราะขณะที่องค์กรทุกแห่งที่อยู่รอดเติบโตได้นั้น จะต้องสามารถปรับตนเองให้เข้ากับเงื่อนไขสภาพแวดล้อม ที่องค์กรจัดตั้งขึ้นมานั้น สภาพภายในขององค์กรจะจัดขึ้นโดยมีความสอดคล้องและเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อม

ในขณะนั้นมากที่สุด แต่เมื่อเวลาผ่านไป การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวิทยาการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น จะส่งผลกระทบต่อสภาพองค์กรภายในที่เคยจัดไว้แล้ว และการที่องค์กรจะสามารถมีประสิทธิภาพต่อไปได้ ก็ต่อเมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับเงื่อนไขใหม่ได้เสมอ

การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพจึงมีเรื่องที่สำคัญที่ต้องพิจารณา 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

ประการที่ 2 ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าองค์กรสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมอย่างไร โดยพิจารณาในแง่ของการพิจารณาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ตามความหมายของพฤติกรรมองค์กร

กลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรได้แสดงความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยใช้วิธีการบริหารที่องค์กรไปเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่มีกลุ่มต่างๆ ตัวบุคคล องค์กรอื่น และสถาบันประเภทอื่นทั้งหลายที่อยู่ภายในองค์กรและนอกองค์กร แต่ในเวลาเดียวกันขณะที่สภาพแวดล้อมได้มีข้อจำกัดควบคุมมาด้วยนั้น ในสภาพแวดล้อมเองก็ได้เปิดโอกาสต่างๆ ขึ้นมาด้วยทั้งนี้โอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ความสามารถพิเศษของตนที่มีอยู่ และทรัพยากรที่เป็นจุดแข็ง ตลอดจนความคิดความอ่านที่จะดำเนินประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสนั้นได้

2. กลยุทธ์ในฐานะเป็นเครื่องมือสำหรับใช้จัดให้

สภาพแวดล้อมสอดคล้องกับทรัพยากร

กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรพยายามจัดให้มีการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพให้ได้ สอดคล้องกับความต้องการที่มีอยู่ และเข้ากันได้กับข้อจำกัดและโอกาสภายในสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องสำคัญในการ การจัดให้เข้ากันของทรัพยากรขององค์กรกับสภาพแวดล้อมนั้นนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความคิด การพิจารณาขององค์กรในแง่ของบทบาทที่องค์กรจะแสดงออก

ภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่การกำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เกี่ยวกับความต้องการจะเป็นของบริษัทและธุรกิจที่บริษัทจะดำเนินนั่นเอง จากที่กล่าวมาถ้าหากนำมากำหนดเป็นกรอบการคิดเกี่ยวกับ

กลยุทธ์แล้ว จะปรากฏตามรูปแบบต่าง ๆ องค์การจะมีการพิจารณาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อที่จะดูถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ความต้องการและโอกาสต่างๆ ที่มีอยู่ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมนี้ในบางครั้งอาจจะมีการวิเคราะห์อย่างละเอียดและจัดทำเป็นระบบ

3. กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพ

ปัญหาการบริหารในภาวะวิกฤต เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า การบริหารองค์การในทุกวันนี้ ผู้บริหารต่างก็ต้องประสบกับปัญหายุ่งยากต่างๆ มากกว่าแต่ก่อน วิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้ส่งผลกระทบทำให้ประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การต้องตกต่ำลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ปัญหาหนักอกของผู้บริหารทั้งหลายที่กำลังเผชิญอยู่ก็คือ ปัญหาประสิทธิภาพทางการบริหาร โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับผลผลิต (Productivity) ที่ตกต่ำกว่าเดิม กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย หรือถ้ากล่าวอย่างสรุปกลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือทั้งในแง่รายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์การด้วยลักษณะของกลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพที่จะทำให้การบริหารสามารถประสบผลสำเร็จได้อย่างดีในทุกสถานการณ์และทุกเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมนั้น ลักษณะจะเป็นดังนี้

1. เป็นการบริหารเชิงรวมที่กระทำอย่างเป็นระบบ ที่มีการบริหารครบสมบูรณ์ทุกด้าน
2. เป็นการบริหารที่พร้อมสมบูรณ์ด้วย “แผนงาน” ที่มีประสิทธิภาพ ที่ซึ่งระบุออกมาโดยอาศัย “เป้าหมาย (Goals) เป็นเครื่องมือ แผนงานที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็โดยการให้ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการพิจารณากำหนดเป้าหมายเหล่านี้ด้วย
3. เป็นการบริหารที่พร้อมสมบูรณ์ด้วยเทคนิคการจัดทำแผนการวัดผล การจูงใจ การควบคุมการพัฒนาผู้บริหาร และการสามารถแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอีกด้วย

ตามลักษณะทั้งสามประการข้างต้น ถ้านำมาพิจารณาจัดทำเป็นกลยุทธ์การบริหารในทางปฏิบัติ อาจแยกเป็น “กลยุทธ์การบริหาร” ได้ดังนี้

1. การใช้วิธีการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการบริหารโดยเป้าหมาย (MBO)
2. การอาศัย “แผนกลยุทธ์” เป็นเครื่องมือเสริมสร้างประสิทธิภาพผลผลิตระยะยาว
3. การใช้โครงสร้างเป้าหมายผลสำเร็จเป็นตัวเร่งผลผลิต
4. การอาศัยกระบวนการร่วมวางแผนและตั้งเป้าหมายเพื่อให้พนักงานผูกพันต่อเป้าหมายผลสำเร็จ
5. การใช้วิธีจูงใจคนเพื่อเพิ่มผลผลิต
6. การอาศัยระบบการควบคุมแบบสร้างสรรค์

- 7.การเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการวางแผนทรัพยากรบุคคลและพัฒนาความสามารถทางการบริหาร
- 8.การเพิ่มประสิทธิภาพด้วยวิธีเสริมขวัญและกำลังใจ โดยอาศัยการให้ออกาสก้าวหน้าในหน้าที่
- 9.การใช้กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพจากการบริหารพฤติ กรรมองค์ การโดยส่วนรวม
- 10.การเพิ่มประสิทธิภาพโดยปรับการบริหารให้สอดคล้องกับปัญหาในอนาคต

กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพแต่ละประการตามที่กล่าวข้างต้นนี้อาจกล่าวได้ว่าก็คือการบริหารเชิงรวมที่เป็นภารกิจทางการบริหารของผู้บริหารที่มีอยู่เป็นพิเศษ คือ

1.การใช้วิธีบริหารแบบมุ่งหมาย (Goal-Oriented Management) เป็นสำคัญ ทั้งนี้ก็เพราะ นั้น ในภาวะเศรษฐกิจที่ประสบปัญหาวิกฤตนั้น ประสิทธิภาพผลผลิตที่ทำได้จะเป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่นักบริหาร จะต้องวัดผลและคิดตามตลอดเวลา การตั้งเป้าหมายผลสำเร็จที่ต้องการ และการติดตามผลงานที่ทำได้ ต่างก็ต้องอาศัยเป้าหมายเป็นเครื่องมือที่จะขาดเสียมิได้

2.การจัดระบบการวางแผนที่สมบูรณ์ ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็งจากการมีระบบการวางแผนกลยุทธ์สำหรับระยะยาว รวมทั้งการมีระบบการวางแผนที่สามารถระบุเป้าหมายผลสำเร็จต่างๆ ที่จะสามารถนำมาใช้บริหารงาน เพื่อผลสำเร็จร่วมกันทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการจูงใจทรัพยากรบุคคล ตลอดจนระบบการควบคุม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการเสริมสร้าง

3.การจัดระบบการบริหารงานในชั้นปฏิบัติที่ดีพร้อม นั่นคือการใช้ระบบการวัดผล ประเมินผล ประสิทธิภาพผลผลิตให้สูงขึ้นได้ตลอดเวลา

4. ส่วนผสมของกลยุทธ์

การดำเนินตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้จัดการต้องออกแบบกลยุทธ์องค์การ (Organizational Strategy) ซึ่งเป็นแผนการปฏิบัติในภาพรวมโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ต้องมีในช่วงเวลาที่กำหนด ดังนั้นกลยุทธ์องค์การอาจไม่ใช่เอกสารการวางแผนที่จัดทำขึ้นแล้วนำไปปฏิบัติ แต่กลยุทธ์ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การผสมผสานระหว่างองค์การที่ทำหายความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์มีส่วนในการกำหนดทิศทางและกรอบการจัดการให้กับองค์การ มีการกำหนดขอบเขตของกลยุทธ์แสดงถึงรายการของสินค้าและบริการที่องค์การนำเสนอต่อลูกค้า ในการกำหนดขอบเขตของกลยุทธ์ทำให้ผู้จัดการใช้ในการเลือกคนขึ้นมา ความสามารถพิเศษขององค์การอันเกิดจากบุคลากรขององค์การที่มีอยู่ซึ่งสัมพันธ์กับขอบเขตที่องค์การเลือก ความสามารถพิเศษต้องมีความยั่งยืนในระยะยาวจึงจะทำให้้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างมีคุณภาพในระดับกลยุทธ์เมื่อ้องค์การได้กำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนในระดับต่าง ๆ ผู้จัดการจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับเช่นกัน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจและการปฏิบัติเป็นไปทั่วทั้ง้องค์การ ดังนั้นกลยุทธ์ของ้องค์การจึงประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่

1.กลยุทธ์ระดับ้องค์การ (Corporate-Level Strategy) คือการกำหนดทิศทางในภาพรวมของ้องค์การ กำหนดธุรกิจที่้องค์การจะเข้าไปแข่งขันและการจัดสรรทรัพยากร้องค์การ กลยุทธ์ระดับ

องค์การถือเป็นพลังที่ใช้ขับเคลื่อนเป้าหมายและแผนเชิงกลยุทธ์ที่จุดสูงสุดในกระบวนการวางแผน โดยกำหนดแนวทางอย่างกว้าง ๆ ให้กับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ตลอดทั้งองค์การให้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นๆ

2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) ซึ่งถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง และคณะที่ปรึกษาทางธุรกิจ การดำเนินงานขององค์การวางรากฐานของธุรกิจในอนาคต โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจถือเป็นพลังขับเคลื่อนเป้าหมายและแผนเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นวิถีทางในการบรรลุเป้าหมายและแผนเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์การในกระบวนการวางแผน

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับนี้สนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ มีกิจกรรมเฉพาะต่าง ๆ ในแต่ละหน้าที่ภายในองค์การ เช่น การตลาด การผลิต การเงินและหน้าที่อื่น ๆ กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) ซึ่งองค์การสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในจากหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะต้องเชื่อมโยง จะต้องสอดคล้องกันเป็นโครงสร้างงาน ซึ่งเรียกว่าเครือข่ายในการสร้างคุณค่า (Value chain) ทุกหน้าที่มีส่วนสร้างคุณค่าและข้อได้เปรียบทางการแข่งขันโดยคำนึงถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพและการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการ

- ผู้จัดการแผนกงานใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดต้นทุนให้กับองค์การสถานประกอบการขายสินค้าทางออนไลน์ ทำให้ลดค่าใช้จ่ายด้านการโฆษณา เข้าถึงลูกค้าเสนอขายในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

- ผู้จัดการเพิ่มมูลค่าเข้าไปในผลิตภัณฑ์ของสินค้าชนิดหนึ่ง โดยสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง

ดังนั้นการดำเนินการก็ต้องปฏิบัติอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์การ มีการวางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานไว้อย่างผสมผสานบทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญในการสร้างงานสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์ระดับธุรกิจการทำให้ต้นทุนผลิตหรือต้นทุนในการขาย

การบริการลดลง ส่งผลให้ธุรกิจมีผลกำไรเพิ่มมากขึ้น การสร้างความจงรักภักดีให้กับลูกค้าและแสวงหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพอื่น ๆ ในการดึงดูดให้ลูกค้าอยู่กับเราให้นาน การปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งจำเป็น ผู้จัดการระดับต้น ๆ ต้องพัฒนาส่งมอบคุณค่าที่ดีให้กับลูกค้า

5. กรณีศึกษาการกำหนดกลยุทธ์อย่างมีเป้าหมายและชัดเจน

โดยวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การเซเว่น อีเลฟเว่น ถือว่าเป็นกรอบที่เซเว่น อีเลฟเว่นดำเนินการตาม แม้การมีเป้าหมายที่ชัดเจนองค์การได้เคยถูกสั่นคลอนโดยสื่อมวลชนบางฉบับที่ขาดความเข้าใจลึกซึ้งถึงธุรกิจร้านค้าปลีกยุคใหม่ที่ได้ออกมาเขียนโดยแสดงความคิดเห็นของตนเองว่าการเข้ามาของเซเว่น อีเลฟเว่น เป็นการทำลายล้างร้านค้า “โชห่วย” ในอดีตเป็นข้อกล่าวหาที่รุนแรง โดยปราศจากความจริงอย่างสิ้นเชิงกรณีศึกษา การดำเนินงานของ “เซเว่น อีเลฟเว่น” นั้นมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการยึดหลักการดำเนินธุรกิจด้วยความจริงใจ ซื่อสัตย์สุจริต และไม่หวังผลกำไรเกินควร อีกทั้งดำรงความเป็นองค์กรที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิถีไทยให้ดำเนินไปอย่างมีคุณค่า ซึ่งนำมาสู่วิสัยทัศน์ขององค์การคือ “เราให้บริการความสะอาดกับทุกชุมชน” และปรัชญาขององค์การคือ “เราปรารถนารอยยิ้มจากลูกค้า

ด้วยทีมงานที่มีความสุขเพื่อเดินไปสู่พันธกิจที่วางไว้ว่า “มุ่งสร้างความผูกพันกับลูกค้า ด้วยการสรรหาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพภายใต้การบริหารงานแบบ Harmony พร้อมทั้งสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสังคมและชุมชน” สำหรับการเข้ามาของเซเว่น อีเลฟเว่น เป็นเวลากว่า 20 ปี เป็นบทพิสูจน์ถึงการมีเป้าหมายที่ชัดเจนและผลสำเร็จของเซเว่น อีเลฟเว่น ร้านสะดวกซื้อของคนไทยที่อยู่คู่กับคนไทย เซเว่น อีเลฟเว่น ไม่ได้หยุดอยู่แค่เพียงความสำเร็จแค่นี้ ในยุคนีปี 2563 เซเว่น อีเลฟเว่นได้เพิ่มบริการออนไลน์เข้ามา ด้วยสินค้าและบริการส่งถึงที่ในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้การบริการมีคุณภาพ ภายใต้การบริหารที่ทรงคุณภาพ ด้วยระบบงานที่ทัดเทียมระดับสากลและด้วยคนที่มีคุณภาพ ตามแนวทางเป้าหมายที่ชัดเจนต่อไปสิ่งหนึ่งที่เซเว่น อีเลฟเว่นนั้นได้รับการยอมรับกันมากในวงการธุรกิจก็คือ “ความเป็นเลิศในด้านการมีภาวะผู้นำ” ความสำเร็จส่วนนี้จะเกิดขึ้นเองไม่ได้ ถ้าขาดผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์การมาโดยตลอด ซึ่งมาจากการสร้างค่านิยม 12 ประการ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างคนที่มีคุณภาพ

6. ประสิทธิภาพของการทำงานอาชีวศึกษาและตลาดแรงงานในประเทศไทย

ในการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างการเรียนสายอาชีวศึกษาและสถานภาพการทำงาน ได้แบ่งสถานภาพการทำงานออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ นายจ้าง ผู้ที่ประกอบธุรกิจส่วนตัวโดยไม่มีลูกจ้าง ลูกจ้างเอกชน ผู้ที่ทำงานให้ครอบครัวโดยไม่ได้รับค่าจ้างและอื่น ๆ (ซึ่งรวมลูกจ้างรัฐบาล ลูกจ้างรัฐวิสาหกิจผู้รับจ้างทำงานหลายเจ้าและการรวมกลุ่ม) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ที่เรียนสายอาชีวศึกษามีโอกาสทำงานในสถานะผู้ที่ประกอบธุรกิจส่วนตัวโดยไม่มีลูกจ้างและผู้ที่ทำงานให้ครอบครัวโดยไม่ได้รับค่าจ้างน้อยกว่าการทำงานในสถานะอื่น ๆ สำหรับประเภทของงาน (ซึ่งแบ่งเป็นภาคการผลิตขั้นพื้นฐาน ภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ) ผลการศึกษาพบว่า สำหรับผู้ชายที่เรียนสายอาชีวศึกษานั้น มีโอกาสที่จะทำงานภาคการผลิตขั้นพื้นฐานน้อยกว่าการทำงานในภาคบริการ ในส่วนของผู้หญิงที่เรียนสายอาชีวศึกษา มีโอกาสที่จะทำงานภาคการผลิตขั้นพื้นฐานและภาคอุตสาหกรรมน้อยกว่าการทำงานในภาคบริการ ทั้งนี้ผลการศึกษาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาในสายอาชีพเพื่อฝึกทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน โดยเฉพาะสำหรับภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการระดับทักษะในการทำงาน แบ่งเป็นงานที่ใช้ทักษะขั้นสูง (high skilled) งานที่ใช้ทักษะด้านฝีมือหรือแรงงาน (skilled manual) งานที่ใช้ทักษะที่ไม่ใช่ด้านฝีมือหรือแรงงาน (skilled non-manual) และงานที่ไม่ใช้ทักษะ (low skilled) ซึ่งผลการศึกษาพบว่าผู้ชายที่เรียนด้านอาชีวศึกษามีแนวโน้มที่จะทำงานที่ใช้ทักษะขั้นสูง งานที่ใช้ทักษะด้านฝีมือหรือแรงงาน งานที่ใช้ทักษะที่ไม่ใช่ด้านฝีมือหรือแรงงานมากกว่าการทำงานที่ไม่ใช้ทักษะ ในขณะที่ผู้หญิงที่เรียนด้านอาชีวศึกษามีแนวโน้มที่จะทำงานที่ใช้ทักษะขั้นสูงและงานที่ใช้ทักษะด้านที่ไม่ใช่ด้านฝีมือหรือแรงงานมากกว่างานที่ไม่ใช้ทักษะและงานที่ใช้ทักษะด้านฝีมือหรือ

แรงงานจากการศึกษานี้พบว่า การเรียนอาชีวศึกษาเป็นการเตรียมบุคคลเข้าสู่ตลาดแรงงานบางประเภทที่ใช้ทักษะและข้อได้เปรียบนี้ส่งผลให้ผู้เรียนอาชีวศึกษามีรายได้สูงกว่าผู้เรียนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สายสามัญ ซึ่งผลการศึกษาสนับสนุนให้มีการพัฒนาอาชีวศึกษาในประเทศไทยให้มีคุณภาพและเป็นที่นิยมมากขึ้น

(ที่มา : จากหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 37 ฉบับที่ 3,323 วันที่ 17-20 ธันวาคม พ.ศ. 2560)

7. กลยุทธ์ค่าตอบแทน

ขีดความสามารถและศักยภาพที่แท้จริงขององค์การ ซึ่งแตกต่างกันไปแต่ละองค์การ อย่างไรก็ตามการจัดการแต่ละกลยุทธ์ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย องค์การจะจ่ายค่าตอบแทนระบบใดขึ้นอยู่กับค่าตอบแทนที่ดีต้องไม่สร้างความเสียหายให้กับผู้ปฏิบัติงาน องค์การต้องพยายามทำให้เกิดความพึงพอใจกับพนักงานให้มากที่สุด เพราะการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เป็นการรักษาดุลยภาพของผู้เกี่ยวข้อง การจ่ายค่าตอบแทนต้องให้เกิดความเป็นธรรมภายในองค์การ หมายความว่าลักษณะงานในสาขาอาชีพที่ขาดแคลน หากสาขาอาชีพใดสำคัญกับองค์การหรือขาดแคลน องค์การก็จ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างจากระบบการจ่ายค่าตอบแทนอาจจะแตกต่างกันไป งานใดมีความสำคัญและสร้างมูลค่าตอบแทนกลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน มีดังนี้

1.การจ่ายค่าตอบแทนต้องให้เกิดความเป็นธรรมภายในองค์การ หมายความว่า ลักษณะงานในสาขาอาชีพที่ขาดแคลน หากสาขาอาชีพใดสำคัญกับองค์การหรือขาดแคลน ที่แตกต่างกันระบบการจ่ายค่าตอบแทนอาจจะแตกต่างกันไป งานใดมีความสำคัญและสร้างมูลค่าตอบแทนให้สูงขึ้น เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนในสาขาอาชีพนั้น ๆ

2.การจ่ายค่าตอบแทนต้องเทียบเคียงกับภายนอกได้จ่ายให้ระดับสูงกว่าองค์การอื่น ๆ หากองค์การต้องการสร้างภาพลักษณ์ที่เหนือกว่าองค์การอื่น ๆ หรือต้องการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถสูงกว่าทั่วไปหรือเน้นที่ตัวเงิน ไม่เน้นการให้สวัสดิการ หรือเนื้องานมีมากกว่าในตำแหน่งเดียวกัน องค์การก็อาจใช้วิธีการจ่ายให้สูงกว่าองค์การอื่น ๆ หรือจ่ายให้ระดับเท่ากับองค์การอื่น ๆ องค์การอาจไม่สามารถจะจ่ายให้ต่ำกว่าได้หรือไม่สามารถจ่ายให้สูงกว่าได้ เนื่องจากเหตุผลต่าง ๆ องค์การจึงต้องจ่ายให้ในระดับมาตรฐานทั่ว ๆ ไปเพื่อคงระดับของการแข่งขันเอาไว้

3.การจ่ายค่าตอบแทนต้องเป็นธรรมกับพนักงาน

4.การจ่ายค่าตอบแทนต้องให้สอดคล้องกับศักยภาพขององค์การ ควรมีค่าตอบแทนอื่น ๆ เช่น ประโยชน์และบริการที่พนักงานได้รับนอกเหนือไปจากเงินเดือนและค่าจ้าง เช่น ประกันสังคม ค่ารักษาพยาบาล การลาโดยได้รับค่าจ้าง การประกันสุขภาพและชีวิต ค่าขนย้าย เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร รางวัลตอบแทนด้านอาชีพ (Career Reward) เป็นรางวัลตอบแทนให้พนักงานเพื่อให้มีอาชีพที่มีความมั่นคง มีโอกาสก้าวหน้า พัฒนาตนเองและมีความยืดหยุ่นในอาชีพที่อาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่อต้องการรางวัลตอบแทนด้านสังคม (Social Reward) เป็นรางวัลตอบแทนในด้านสถานภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การให้สัญลักษณ์การแสดงสถานภาพ การให้การยกย่องชมเชยผลการทำงาน

ความสนุกสนานในการทำงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีการบริหารค่าตอบแทนขององค์การธุรกิจจะแตกต่างกันไปตามขนาดและโครงสร้างขององค์การองค์การขนาดใหญ่ เช่น สายการบิน กลุ่มเครือโรงแรม จะมีฝ่ายเงินเดือนและสวัสดิการรับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนบริหารค่าตอบแทนขององค์การ ในองค์การขนาดกลางหรือขนาดเล็กหรือสาขาของ โรงแรมในเครือ ผู้จัดการทั่วไปหรือผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ มักเป็นผู้มีหน้าที่ในการวางแผนและตัดสินใจด้านค่าตอบแทนและอาจมีผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์กระบวนการบริหารค่าตอบแทนมีความสลับซับซ้อนและต้องใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เนื่องจากค่าตอบแทนรวมทั้งประโยชน์และบริการจัดเป็นรายจ่ายสำคัญขององค์การ

สรุปท้ายหน่วย

กลยุทธ์ขององค์การ เป็นการที่องค์การได้ปรับตัวเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยใช้วิธีการบริหารที่องค์การเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มต่าง ๆ ตัวบุคคล องค์การอื่น ๆ และสถาบันประเภทอื่นทั้งหลายที่อยู่ภายในองค์การและภายนอกองค์การๆ ในขณะที่องค์การเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ นั้น องค์การจะจัดชุดทรัพยากรเพื่อใช้ในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นส่วนผสมของความสามารถ ทรัพยากรสิน ทรัพยากร และประสบการณ์ เพื่อพัฒนาระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการใช้กำหนดสิ่งที่องค์การต้องการจะทำ ซึ่งผลที่ตามมาภายหลังจากที่ได้มีการพัฒนากลยุทธ์มาแล้วก็จะช่วยให้ทุก ๆ กลุ่มที่เกี่ยวข้องในองค์การ สามารถเห็นภาพชัดเจน การดำเนินการไปในแนวทางเดียวกัน ดังนั้นการบริหารองค์การในทุกวันนี้ ผู้บริหารต่างก็ต้องประสบปัญหายุ่งยากมากกว่าแต่ก่อน วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม ได้ส่งผลกระทบทำให้ประสิทธิภาพการบริหารงานในองค์การต้องตกต่ำลงไปจากเดิมมาก โดยรวมแล้ว กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพ ซึ่งก็หมายถึง การบริหารเชิงรวม อันได้แก่ การบริหารแบบมุ่งหมาย การบริหารแบบวางแผน และบริหารขั้นปฏิบัติการ การบริหารองค์การจะสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายได้นั้น การสร้างบรรยากาศในองค์การก็เป็นสิ่งสำคัญ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดของบรรยากาศองค์การที่มีผลกระทบต่อการรับรู้ไว้คือ บุคลากรในองค์การ การส่งข่าวในองค์การวิธีการตัดสินใจ วิธีการจูงใจ การยอมรับและเทคโนโลยีการสร้างบรรยากาศในองค์การ จะมีผลถึงความก้าวหน้าและการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมากเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์การจำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้ กำหนดแผนระยะยาว ความต้องการด้านกำลังคน การฝึกอบรม การสื่อสารและการตรวจสอบภายใน ภายนอกอย่างเหมาะสม