



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

Strategic Human Resource Development

จันทนา อุดม หาริน สัจเดย์* นงนุช ไพบูลย์รัตนานนท์ และณัฐปภัศ จัยเจริญ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล*

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

9/9 หมู่ 9 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

Chanthana Udom, Harin Sachdev* Nongnooch Paiboonrattananon

and Nhatphaphat Juicharoen

Faculty of Management Science, Pranakhon Rajabhat University, Thailand

Faculty of Environment and Resource Studies, Mahidol University, Thailand*

School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, Thailand

* Email: harin_9@yahoo.com

บทคัดย่อ

คนเป็นทุนทางทรัพยากรที่มีความสำคัญ และสร้างจุดแข็งให้กับองค์กร ส่งผลให้งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนเป็นเชิงรุก นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นผู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร และเป็นกลไกสำคัญให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ท้าทายที่ต้องปรับเปลี่ยนสมรรถนะของตนเองให้เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการบริหารตามกลยุทธ์ขององค์กร บทความฉบับนี้ ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ทุนทางทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นฐานองค์ความรู้แห่งการปฏิบัติการของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาหลักการเพิ่มศักยภาพขององค์กรที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์องค์ความรู้ในการบริหารจัดการ และความเชี่ยวชาญที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะการสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน และบรรลุต่อองค์กรทางสังคม

คำสำคัญ : กลยุทธ์องค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ABSTRACT

Human is an important capital resource and strengthen to an organization. It affects to human resource development changing to be proactive. Human resource developer who adds value for an organization and important mechanism to human resource development



activities. It is challenged to modify the capacity to the strategic partner for supporting strategic management in an organization. The purpose of this article is to present strategic human resource development concept as strategy formulation guideline in human resource to knowledge base in operating of human resource developer. It also supports the organization potential development responding to strategic, management knowledge and proficiency which lead an organization to target especially developing an organization for sustainable growth and high performance including with responding and achieving social holistic.

Keyword : Corporate strategies Human resource development Human resource developer

บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรอบ 20 ปีที่ผ่านมาได้ปรับเปลี่ยนแนวความคิดจากการเปลี่ยนแปลงการจัดการงานบุคคลที่เน้นด้านการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร รวมศูนย์กระจายอำนาจในการตัดสินใจ และมองคนเป็นปัจจัยในการผลิตไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการมองคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มนุษย์จะควบคุมตนเอง มีความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ดุลยพินิจในการทำงาน และต่อมาได้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management) ซึ่งถือว่าเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์แทนที่แนวความคิดเดิม และมีการเพิ่มเติมในส่วนของการบูรณาการ กล่าวคือ ทำให้กรอบความคิดในการบริหารคนถูกผนวก และบูรณาการแทรกซึมไปในทุกระดับของแผนงานขององค์กร (Boudreau & Ramstad, 2007)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การต่างพยายามที่จะมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดผลลัพธ์คือ ทักษะและความรู้ที่จะเกิดขึ้นในตัวของทรัพยากรมนุษย์ และสามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อสร้างผลงานให้กับตนเอง และองค์การตามลำดับ โดยทุกองค์การต่างมุ่งเน้นให้ความสำคัญไปที่กิจกรรมการพัฒนาและฝึกอบรม โดยมองว่าการพัฒนา และฝึกอบรมจะเน้นไปที่การเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั่นเอง (Moskowitz, 1952) นอกจากกิจกรรมการฝึกอบรม และพัฒนาแล้ว หลายองค์การต่างเริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การควบคู่ไปพร้อมๆกัน โดยมองว่าองค์การเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งหมายความว่า องค์การต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งการจะทำให้้องค์การพัฒนา และอยู่รอดได้ องค์การจะต้องวางระบบหรือหน่วยงานต่างๆ ภายใน้องค์การให้ทำงานอย่างสอดคล้อง และประสานกันเพื่อให้สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ และส่วนบุคลากรของ้องค์การเองก็ต้องเข้าใจในบทบาทของตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้้องค์การได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมจากภายนอกจึงทำ้องค์การต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ด้วยการให้ความสำคัญกับแนวคิดที่มองว่า



คนเป็นทรัพยากรสำคัญที่สามารถสร้างจุดแข็งให้กับองค์กร การทำให้โครงสร้างขององค์กรเป็นแบบแบนราบลงเพื่อเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และคำนึงถึงแผนการใช้ต้นทุนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้นับเป็นความท้าทายอันจะส่งผลให้งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเปลี่ยนแปลงจาก “แผนกฝึกอบรม” มาเป็น “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” และต่อมาได้ก้าวเข้าสู่ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” (Nadler, 1984)

เมื่อแนวคิดการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนเป็นเชิงรุกมากขึ้น พร้อมกับมีความต้องการที่จะผลักดันให้งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความเป็นมืออาชีพ ด้วยเหตุนี้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นผู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงบทบาทของตนเอง เพราะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนานี้เองที่จะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าถ้ามีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากแล้วก็จะส่งผลให้องค์กรเกิดผลการปฏิบัติงาน ที่ดี ในปัจจุบันนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเข้าไปช่วยในการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ต่างๆ แก่องค์กร ในระดับที่เพิ่มมากขึ้น (Urlich, 1997)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

Depree (1986) ให้คำจำกัดความของคำว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า “การตัดสินใจและการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารคนในทุกระดับขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร” กลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องการต้องการที่จะบรรลุในอนาคต ซึ่งยังไม่มีเกิดขึ้นในปัจจุบัน การเกิดขึ้นของกลยุทธ์ สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับขององค์กรไม่จำเป็นต้องเกิดในระดับสูง หรือตามที่ผู้บริหารกำหนดเท่านั้น และกลยุทธ์เป็นเรื่องของอนาคตซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ Schuler (1990) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นเรื่องที่ต้องให้พนักงานทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่าง รับรู้ในเรื่องกลยุทธ์ร่วมกัน เพราะจะนำมาซึ่งความสำเร็จในธุรกิจร่วมกัน และกล่าวถึง องค์ประกอบของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ด้วยว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร แผนงานต่างๆ ในด้านที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ควรบูรณาการลงไปถึงพนักงานทุกระดับขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในทุกขั้นตอนต้องปฏิบัติโดยผ่านหัวหน้างานทุกระดับ และยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในชีวิตประจำวันของการทำงาน

จากคำจำกัดความด้านบนแสดงให้เห็นถึง ความแตกต่างในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคเก่ากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ กล่าวคือ ประการแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเก่าจะถูกจำกัดเป็นเพียงแค่งานฝึกอบรม และมักเป็นกิจกรรมที่มักไม่เกี่ยวข้องกับงานในแผนกอื่นๆ ขององค์กร ในขณะที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดใหม่ จะเชื่อมโยงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรทั้งระบบ ประการที่สอง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเชื่อมโยงในภาพรวม



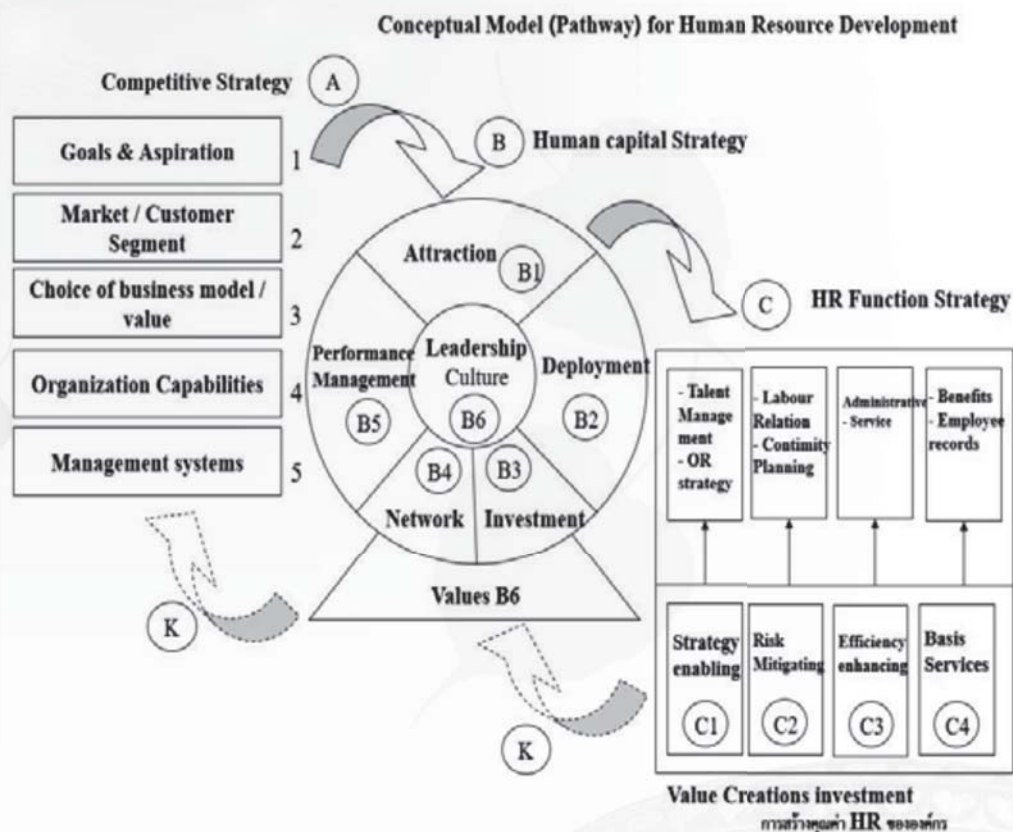
กับเป้าหมายหลักขององค์การจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทำให้บุคลากรที่ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาท (HR Role) ที่สำคัญต่อองค์การโดยจะต้องมีส่วนช่วยในการให้ความรู้ความเข้าใจ และการพัฒนาความรู้ความสามารถแก่พนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายในองค์การที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การประยุกต์แนวคิดสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดที่นำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับเรื่องของกระบวนการ และกิจกรรมขององค์การ คือ กระบวนการสร้าง หรือสังเคราะห์ตัวแบบกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดกิจกรรม หรือการดำเนินการทั้งที่เป็นขั้นของการก่อตัว หรือขั้นตอนแรกของการสังเคราะห์กลยุทธ์ (Initially) และกลยุทธ์ระยะยาว (Long-Term or Foresight Strategy) เป้าหมายหลักของการกำหนดแนวทางนี้จะต้องตอบสนององค์ความรู้ของการบริหารจัดการ (Work-Based Knowledge) และความเชี่ยวชาญ (Expertise) การเพิ่มสมรรถนะโดยรวมขององค์การด้านผลิตภัณท์ (Productivity) ทั้งทางตรง และทางอ้อม รวมทั้งความพึงพอใจ (Satisfaction) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายในองค์การคือ ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ และในขณะเดียวกันต้องตอบสนองต่อความพึงพอใจภายนอกขององค์การด้วย ซึ่งแนวทางที่จะกล่าวถึงจะหมายความรวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับบุคคล (Personal) กลุ่ม หรือทีม (Group or Team) ในองค์การ โดยส่งมอบให้เกิดประโยชน์กับองค์การ (Benefit) สังคม ชุมชน และประเทศ ในภาพรวม หรือที่เรียกว่าเป็นการนำเสนอแนวทาง เพื่อตอบสนอง หรือเพื่อให้บรรลุต่อองค์รวมทางสังคม

“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนากระบวนการและกิจกรรมทั้งในระดับช่วงเริ่มต้น และตลอดช่วงระยะเวลาในระยะยาวขององค์การที่มุ่งเน้นถึงการพัฒนาชุดความรู้ และความเชี่ยวชาญของการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากรทั้งในระดับปัจเจก ระดับกลุ่มขององค์การ หรือกล่าวได้ว่าเป็นการพัฒนาอรรถประโยชน์ขององค์การ ชุมชน และสังคมโดยรวม หรือเพื่อการบรรลุเป้าหมายสู่ความยั่งยืนของมนุษยชาติ”

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นจะสามารถวิเคราะห์ได้ว่าการวางแผน หรือการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องที่องค์การต้องพิจารณาในเรื่องของแรงขับเคลื่อนที่มีผล หรือเป็นตัวกำหนดแนวทางในการพัฒนาให้สอดคล้องกับมิติต่างๆ เช่น ความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ความซับซ้อนของตัวแปรทางสภาพแวดล้อม (Dynamically and Complexity of Environment) ในขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณาถึงเรื่องของความจำเป็นในการกำหนด หรือสร้างคุณค่า หรือต้นทุนที่เป็นกลยุทธ์หลัก ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ให้สอดคล้องกับมิติที่กล่าวมาคือ การวางแผนในเรื่องของการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Leadership Culture) และมีคุณค่า (Values) ไปพร้อมๆกัน อีกทั้งการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ หรือกลยุทธ์หลักที่ต้องส่งเสริมบทบาท หน้าที่ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การ (McMahan, Mohrman & Lawler, 1996) ซึ่งสามารถอธิบายด้วยแผนภาพ (ภาพที่ 1) ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงการประยุกต์แนวคิดสู่แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : พัฒนาขึ้นเพื่อบทความนี้

จากภาพที่ 1 การประยุกต์แนวคิดสู่แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนสามารถอธิบายเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจถึง แนวทางการพัฒนาพร้อมยกตัวอย่างประกอบ โดยการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การที่ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นธุรกิจอาหารไทยภายใต้ชื่อว่า “Thai Food Corporation” TFC ตามแผนภาพแนวคิดที่นำเสนอเพื่อให้สอดคล้องกับมิติทางปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. องค์การต้องมุ่งเน้น และให้ความสำคัญในเรื่องของหน้าที่ บทบาทของบุคลากรในองค์การ ดังแสดงในกรอบ (C) HR Function Strategy ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

กระบวนการพัฒนาในบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Function) ก็คือ การสร้างคุณค่า “Value Creation” ให้กับองค์การนั่นเองซึ่งจะประกอบด้วย

1.1 การกำหนดศูนย์การบริหารจัดการความเป็นเลิศขององค์การ (Center of Excellence) เช่น การเป็นผู้นำอาหารไทย หรืออาหารเพื่อสุขภาพ การเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่รักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Pollution Mitigation) หรือที่แข่งขันกันเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางนวัตกรรมอาหาร เช่น กระบวนการขององค์การที่มีความเป็นเลิศด้วยการผลิตอาหารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม



1.2 กำหนดบทบาท หน้าที่ (Role) ของบุคลากรในองค์การให้สอดคล้องกับภารกิจของศูนย์การบริหารจัดการความเป็นเลิศขององค์การ (Center of Excellence) เช่น การพัฒนา หรือส่งเสริมบุคลากรให้มีความเข้าใจในเรื่องของกระบวนการคิดสรรวัตุดิบ กระบวนการผลิต และการบรรจุภัณฑ์โดยการส่งเสริมในเรื่องของความรู้และทักษะให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

1.3 การสร้างศูนย์การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ (Shared Service Centers) ขั้นตอนนี้เป็นการสร้าง และพัฒนาแนวทางของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเชื่อมโยงในเรื่องของการให้บริการ การให้บริการในที่นี้ หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์การ เช่น การอบรม และพัฒนาศักยภาพขององค์การอย่างต่อเนื่องที่เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมอาหารที่ต้องผลิต และจำหน่าย

1.4 การสร้าง และพัฒนาองค์การให้เป็นการจัดการเครือข่ายในการผลิตอาหารหรือพันธมิตรทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตขององค์การ (Outsourcing Basic HR Strategy) หมายถึง องค์การสามารถนำเอาประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพเข้ามาทำงานร่วมกับองค์การ โดยการจัดจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถเฉพาะทางเข้ามาดำเนินการแทนบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตขององค์การ เช่น ระบบการขนส่ง การจัดเตรียมวัตถุดิบ การบรรจุภัณฑ์ การทำการตลาด เป็นต้น

จะเห็นว่าขั้นตอนในข้อ 1.1-1.4 ที่นำเสนอข้างต้นก็คือ ความพยายามขององค์การในการขับเคลื่อนบทบาท และหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายใน และนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในทางกลับกันก็คือ การลดต้นทุนเพื่อเพิ่มผลกำไรด้วย นอกจากนี้ยังต้องมีปัจจัยหลักที่ต้องพิจารณาประกอบกับสิ่งที่นำเสนอมาเบื้องต้นก่อนการกำหนดกรอบแนวคิดโดยรวมคือ ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลักขององค์การ ด้านธุรกิจ (Business Strategy) และบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การ (HR Function) ดังนั้นเพื่อให้เกิดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แท้จริง จำเป็นต้องมีกระบวนการในการสร้างกลยุทธ์ที่วาดด้วยเรื่องของทุนทรัพยากรองค์การที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากรที่เรียกว่า “กลยุทธ์ทุนทรัพยากรมนุษย์” การค้นหาโอกาสขององค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์การบรรลุเป้าหมาย แต่ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างโอกาส จึงต้องมีการค้นพบให้ชัดเจน โดยทั่วไปทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และวุฒิการศึกษาที่เป็นทางการที่คนๆ นั้นมีครอบครอง รวมไปถึงพฤติกรรมที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับคนๆ นั้น (ล้นทม จอนจบทรง และณธกร ธรรมบุญวิศ, 2560) ดังกรอบ (B) การกำหนดแนวทางกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนี้จำเป็นต้องมีแนวทางที่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการแข่งขันขององค์การ (Firm's Competitive Strategy) ดังแสดงในกรอบ (A) Competitive Strategy การกำหนดแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันขององค์การสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. เป็นการกำหนดเป้าหมาย หรือความคาดหวัง (Goals and Aspirations) เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) หรือคุณค่าขององค์การ (Values) เช่น เป็นวิสัยทัศน์ระยะสั้นเพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรม และเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เช่น “เราจะเป็นร้านอาหารที่ติด



อันดับ 1 ใน 5 ของประเทศ ภายในระยะ 3-5 ปีข้างหน้า หรือเป็น วิสัยทัศน์ระยะยาว เช่น “เราจะเป็นร้านอาหารที่ดีอันดับ 1 ใน 50 ของโลกภายใน 10 ปีข้างหน้า”

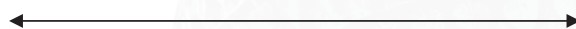
2. การกำหนดทางเลือกของตลาด และส่วนแบ่งทางการตลาด ลูกค้า ขอบเขตทางภูมิศาสตร์เพื่อการแข่งขันขององค์กร (Market/ Customer Segment) เช่น ในประเทศ กรุงเทพ และปริมณฑล ภูมิภาค ระดับ การขยายสาขาจะวางแผนกันอย่างไร จะต้องมีการกำหนดขอบเขตทางภูมิศาสตร์ในต่างประเทศด้วยปัจจัย และตัวแปรใด เช่น กลุ่มประเทศเป้าหมาย จำนวนสาขา วัฒนธรรมการซื้ออาหารของทางเลือกที่กำหนด เป็นอย่างไร

3. รูปแบบ และทางเลือกของการดำเนินการทางธุรกิจ (Choice of Business Model /Value) สาขา การร่วมลงทุน หรือการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ขั้นตอนนี้รวมทั้งการกำหนดคุณค่า “Value” ของธุรกิจด้วย เช่น “เราจำหน่ายอาหารไทยด้วยวัตถุดิบที่ผลิตจากประเทศไทย และผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของเราจะต้องมีต้นกำเนิดการผลิตในประเทศไทยทั้งสิ้น หรืออาหารของเราจะบ่งบอกถึงวัฒนธรรมความเป็นไทย “We are Thai ness Foods”

4. การสร้างศักยภาพขององค์กร (Organization Capabilities) หมายถึง กระบวนการสร้าง ศักยภาพขององค์กร และสาขาย่อยให้มีความสอดคล้องกับชนิด ประเภท ลูกค้าและขอบเขตทาง ภูมิศาสตร์ที่กำหนดขึ้น เช่น การสร้างศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ ความเชี่ยวชาญ (Expertise) กับวัฒนธรรมของผู้บริโภค ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ข้างต้น ก็คือ กระบวนการ สร้าง Work-based Knowledge ให้กับบุคลากร และองค์กรนั่นเอง

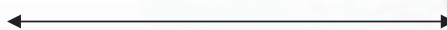
หลักการสำคัญต่อมาในการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นไม่ใช่เป็นเพียง เพื่อตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน แต่ต้องตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่มีพลวัต และความซับซ้อนระยะยาวซึ่งหมายถึง กระบวนการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) อธิบายได้ดังนี้

Local Competition of Talent Global Communities Nation



เป็นการตอบสนองความต้องการ หรือระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างศักยภาพของ องค์กร ตามวิสัยทัศน์องค์กร (Visions) ที่กำหนดไว้

Heavy Regulatory in HR Management Light



การวิเคราะห์แนวทางตามกฎหมายข้อบังคับ กฎหมาย เพื่อกำหนดบทบาทของบุคลากรให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมทางกฎหมายข้อบังคับ

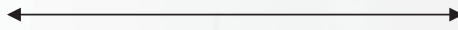
Low Adaptation of HR services High



การปรับสร้าง พัฒนา บุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าขององค์กร



Cost Culturing Adaptation of HR services growth



การตั้งเป้าหมายขององค์กรว่าจะไปในทิศทางที่จะลดต้นทุน หรือเพื่อการเจริญเติบโตเพื่อเป็น
แนวทางในการกำหนด หรือบริหารทรัพยากรทางการเงินเพื่อการพัฒนา

Traditional Organization Structure Network



การปรับองค์กรตามโครงสร้างขององค์กรว่าจะเป็นระบบดั้งเดิม หรือการสร้างเครือข่าย

Top – down Innovation Change Bottom up



กระบวนการบริหารจัดการ (การสร้างนวัตกรรมทางการจัดการ) ว่าเป็นแบบแนวตั้ง หรือบูรณาการ
แบบแนวนอน

การพิจารณาแนวทางสำคัญประการสุดท้ายคือ เรื่องของการกำหนดประสิทธิผล(Effectiveness)
องค์กรขององค์กร โดยมีพื้นฐานการกำหนดแนวทางว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม และมี
ประสิทธิภาพ ต้นทุนที่ว่ามีไม่ใช่ว่าเฉพาะเรื่องทางการเงิน (Financial) หรือความสามารถในการแข่งขัน
(Competitive) ดังที่กล่าวมา แต่เป็นแนวทางของการพัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารจัดการที่เป็น
กระบวนการ (Process) และกิจกรรม (Activities) ทั้งหมดที่เรียกกันว่า “ฐานองค์ความรู้แห่งการปฏิบัติการ
ของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร” ซึ่งแต่ละองค์กรจำเป็นต้องสังเคราะห์เรื่องดังกล่าวให้เหมาะสม
ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ดูกรอบ B: Human Capital Strategy) ประกอบการอธิบาย

(B1) Attraction หมายถึง องค์กรจะสามารถเพิ่มความสามารถ(Talent) ของตนเองได้อย่างไร เช่น
ธุรกิจอาหาร องค์กรจำเป็นต้องทราบแนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภค สภาพปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม
มาประกอบการพิจารณาในการเพิ่มองค์ความรู้ให้กับบุคลากร

(B2) Deployment หมายถึง การพิจารณาในเรื่องศักยภาพ (Quality) ของบุคลากรในองค์กร เช่น
การสังเคราะห์ในเรื่องจำนวนบุคลากรต่อผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้ในเรื่องอาหารขององค์กร

(B3) Investment เป็นเรื่องของการลงทุนเพื่อเพิ่มทักษะ (Skills) ความสามารถ (Competency)
ของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

(B4) Networks หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง(Structure) ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการ
พฤติกรรมที่ต้องการของบุคลากรในองค์กร

(B5) Performance Management หมายถึง ระบบการตรวจสอบ การประเมิน ระดับความสำเร็จ
ของบุคลากร

(B6) Leadership/ Culture หมายถึง เป็นแนวทางในการกำหนดวัฒนธรรม คุณค่า หลักการ ซึ่ง
องค์กรต้องการให้บรรลุผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมขององค์กรเอง และการสร้างระดับภาวะ



ผู้นำ ทั้งผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กร เช่น การนำเสนอนวัตกรรมทางความคิดของการผลิตอาหาร และการจัดการให้สอดคล้องกับความไม่แน่นอนของตัวแปร (Uncertainty) ของสภาพแวดล้อม

จากแนวคิดที่นำเสนอมาข้างต้นจะเห็นว่า “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เป็นเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ทุนทางทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร “Human Capital Resource” เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนา หลักการเพิ่มศักยภาพขององค์กร หมายความว่า การเพิ่มขึ้นของตัวแปรทั้งหมด (B1- B6) เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การแข่งขันขององค์กรในกรอบ (A) Competitive Strategy ก็จะส่งผลให้มีการเพิ่มศักยภาพตอบสนองบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (C) “HR Function Strategy” นั่นเอง จะเห็นว่า แผนภาพแนวคิดที่นำเสนอจะเป็น feed-back loops คือ กระบวนการเสริมแรงระหว่างกันทั้งหมด ซึ่งการเสริมแรง และแนวทางการพัฒนาบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (C) HR Function Strategy จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่เรียกว่า องค์กรรวมขององค์กร และทางสังคม “The Whole Humanity” อธิบายด้วยกรอบ (C) Value Creations Investment ดังนี้

(C1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Enabling) หมายถึง กระบวนการ หรือกิจกรรมที่เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรซึ่งมาจากทุนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คือ จะเพิ่มเรื่องผลิตภัณธ์อาหาร รวมทั้งความหลากหลาย (Productivity) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ในคุณค่าของอาหาร(value) ที่กำหนดไว้ตั้งแต่กรอบ (A)+กรอบ (B) แล้วส่งผลให้เกิดกลยุทธ์ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพิ่มขึ้น

(C2) การป้องกัน หรือลดความเสี่ยง (Risk-Mitigating) หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมที่เป็นผลมาจากกรอบ (A)+กรอบ (B) ในเรื่องของการป้องกัน หรือลดความเสี่ยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในด้านอาหารขององค์กร อีกทั้งเป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรขององค์กรเองและเครือข่ายอาหารที่สร้างขึ้น (Labor Relationship)

(C3) การเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency – Enhancing) เป็นผลมาจากกรอบ(A)+กรอบ(B)ทำให้เกิดในเรื่องของการลดต้นทุนในการบริหารจัดการโดยรวม (administrative services) ขององค์กร

(C4) การบริการพื้นฐาน (Basis services) เป็นเรื่องของการทำบันทึก ประสพการณ์ ความสำเร็จ และประเมินระดับศักยภาพขององค์กร

บทสรุป

ความพยายามขององค์กรในการขับเคลื่อนบทบาท และหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายใน และนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องมีกระบวนการในการสร้างกลยุทธ์ที่ว่าด้วยเรื่องของทุนทรัพยากรองค์กรที่เรียกว่า “กลยุทธ์ทุนทรัพยากรมนุษย์” การกำหนดแนวทางกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนี้จำเป็นต้องมีแนวทางที่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการแข่งขันขององค์กรหลักการสำคัญต่อมาในการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นไม่ใช่เป็นเพียงเพื่อตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน แต่ต้องตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่มีพลวัต และความซับซ้อน



ระยะยาว ซึ่งก็หมายถึง กระบวนการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีพื้นฐานการกำหนดแนวทางว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม เป็นเรื่องของการพัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารจัดการที่เรียกกันว่า “ฐานองค์ความรู้แห่งการปฏิบัติการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร”

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจากกรอบแนวคิดที่นำเสนอในบทความฉบับนี้จะเห็นว่า “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เป็นเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ทุนทางทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนา โดยกำหนดหลักการเพิ่มศักยภาพขององค์กรที่สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การแข่งขันขององค์กรในกรอบ (A) Competitive Strategy ก็จะส่งผลให้มีการเพิ่มศักยภาพต่อบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรดังกล่าว (C) “HR Function Strategy” แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ และจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเอาปัจจัยหลักสามประการ ซึ่งประกอบด้วย กรอบ (A: Competitive Strategy) กรอบ (B: Human Capital Strategy) และ กรอบ (C: HR Function Strategy) ที่นำเสนอมาประเมินเป็นวงจรย้อนกลับตามเส้นปะ (K: ในรูปที่1) จะทำให้ทราบถึงตัวแปร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ต้องปรับตัว และให้สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน และเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการสร้างทางเลือก (Options) และมีความยืดหยุ่น (Flexibility)อย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

- ล้นทม จอนจวบทรง และณธกร ธรรมบุญวิธ. (2560). การค้นหาทุนมนุษย์ความรู้ท้องถิ่นผ่านโอกาสของชุมชน. *ธุรกิจปริทัศน์*. 9(2). 141-154.
- Boudreau, J.W., Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR : The new science of human capital*. MA : Boston: Harvard Business School Press.
- DePree, H.D. (1986). *Business as unusual : The people and principles at Herman Miller, Inc.* Zeeland, MI: Herman Miller Inc.
- McMahan, G.C., Mohrman, S.a., Lawler III, E.E. (1996). The current practice of the human resource function. *Human Resource Planning*, 19(10). 11-13.
- Moskowitz, M. (1952). *A practical guide to training and development : assess, design, and evaluate*. John Wiley & Sons, Inc.
- Nadler, L. (1984). *The Handbook of Human Resource Development*. New York: John Wiley & Sons.
- Schuler, R.S. (1990). Repositioning the human resources function: Transformation or demise?. *Academy of Management Executive*, 4(3). 49-60.
- Ulrich, D. (1997). *Human resources champions: “The next agenda for adding value and delivering results”*, Harvard Business School Press.