



## การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

### Strategic Human Resource Development

จันทนา อุดม หริน สัจเดย์\* นงนุช ไพบูลย์รัตนานนท์ และณัฐรูปวัชช์ จุ้ยเจริญ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล\*

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

9/9 หมู่ 9 ตำบลบางพุด 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](mailto:harin_9@yahoo.com)

#### บทคัดย่อ

คนเป็นทุนทางทรัพยากรที่มีความสำคัญ และสร้างจุดแข็งให้กับองค์การ ส่งผลให้งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนเป็นเชิงรุก นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นผู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การ และเป็นกลไกสำคัญให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ท้าทายที่ต้องปรับเปลี่ยน สมรรถนะของตนเองให้เป็นหุนส่วนเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการบริหารตามกลยุทธ์ขององค์การ บทความ ฉบับนี้ ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นแนวทางในการ กำหนดกลยุทธ์ทุนทางทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นฐานองค์ความรู้แห่งการปฏิบัติการของนักพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ขององค์การ และเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาหลักการเพิ่มศักยภาพขององค์การที่ตอบสนองต่อธุรกิจศาสตร์ องค์ความรู้ในการบริหารจัดการ และความเขี่ยวชาญที่นำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะการสร้าง องค์การให้เดิบโดยอย่างยั่งยืน และบรรลุต่อองค์รวมทางสังคม

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์องค์การ 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 ปีที่ผ่านมาได้ปรับเปลี่ยนแนวความคิดจากการเปลี่ยนแปลง การจัดการงานบุคคลที่เน้นด้านการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร รวมศูนย์กระจายอำนาจในการตัดสินใจ และมองคนเป็นปัจจัยในการผลิตไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยการมองคนเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่า มนุษย์จะควบคุมตนเอง มีความรับผิดชอบ และแสดงความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ดุลยพินิจในการทำงาน และต่อมาได้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resources Management) ซึ่งถือว่าเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์แทนที่แนวความคิดเดิม และมีการเพิ่มเติมในส่วนของการบูรณาการ กล่าวคือ ทำให้กรอบความคิดในการบริหารคนถูกผนวก และบูรณาการแทรกซึมไปในทุกระดับของแผนงานขององค์การ (Boudreau & Ramstad, 2007)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การต่างพยายามที่จะมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดผลลัพธ์คือ ทักษะและความรู้ที่จะเกิดขึ้นในตัวของทรัพยากรมนุษย์ และสามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อสร้างผลงานให้กับตนเอง และองค์การตามลำดับ โดยทุกองค์การต่างมุ่งเน้นให้ความสำคัญไปที่กิจกรรมการพัฒนาและฝึกอบรม โดยมองว่าการพัฒนา และฝึกอบรมจะเน้นไปที่การอ่อนน้อมไปรับ ที่การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั่นเอง (Moskowitz, 1952) นอกจากกิจกรรมการฝึกอบรม และพัฒนาแล้ว หลายองค์การต่างเริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรควบคู่ไปพร้อมๆ กัน โดยมองว่าองค์การเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งหมายความว่า องค์การต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งการจะทำให้องค์การพัฒนา และอยู่รอดได้ องค์การจะต้องวางแผน หรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การให้ทำงานอย่างสอดรับ และประสานกันเพื่อให้สามารถตอบสนองกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ และส่วนบุคคลากรขององค์การเองก็จะต้องเข้าใจในบทบาทของตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้องค์การได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม จากภายนอกจึงทำให้องค์การต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ด้วยการให้ความสำคัญกับแนวคิดที่มองว่า



คนเป็นทรัพยากรสำคัญที่สามารถสร้างจุดแข็งให้กับองค์การ การทำให้โครงสร้างขององค์การเป็นแบบแบน ราบลงเพื่อเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และดำเนินถึงแผนการใช้ ต้นทุนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นความท้าทายอันจะส่งผลให้งานด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเปลี่ยนแปลงจาก “แผนกฝึกอบรม” มาเป็น “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” และต่อมาได้ก้าวเข้าสู่ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” (Nadler, 1984)

เมื่อแนวคิดการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนเป็นเชิงรุกมากขึ้น พร้อมกับมีความต้องการที่จะ ผลักดันให้งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความเป็นมืออาชีพ ด้วยเหตุนี้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ฐานะที่เป็นผู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงบทบาทของตนเอง เพราะ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ใน องค์การ และกิจกรรมการพัฒนานี้เองที่จะส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ แนวคิดเกี่ยวกับ บทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่า ถ้ามีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากแล้วก็จะส่งผลให้องค์การเกิดผลการปฏิบัติงาน ที่ดี ใน ปัจจุบันนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเข้าไปช่วยในการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ต่างๆ แก่องค์การ ใน ระดับที่เพิ่มมากขึ้น (Urlich, 1997)

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

Depree (1986) ให้คำจำกัดความของคำว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า “การตัดสินใจ และการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารคนในทุกระดับขององค์การ ซึ่งนำไปสู่การรักษาขีดความสามารถในการ แข่งขันขององค์การ” กลยุทธ์ คือ สิ่งที่องค์การต้องการที่จะบรรลุในอนาคต ซึ่งยังไม่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การเกิดขึ้นของกลยุทธ์ สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับขององค์การไม่จำเป็นต้องเกิดในระดับสูง หรือตามที่ ผู้บริหารกำหนดเท่านั้น และกลยุทธ์เป็นเรื่องของอนาคตซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ Schuler (1990) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นเรื่องที่ต้องให้พนักงานทุกคนตั้งแต่ผู้บริหาร ระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่าง รับรู้ในเรื่องกลยุทธ์ร่วมกัน เพราะจะนำมาซึ่งความสำเร็จในธุรกิจร่วมกัน และกล่าวถึง องค์ประกอบของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ด้วยว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ แผนงานต่างๆ ในด้านที่เกี่ยวกับ ทรัพยากรมนุษย์ควรบูรณาการลงไปถึงพนักงานทุกระดับ และยังถือเป็นแนวปฏิบัติในชีวิตประจำวันของการทำงาน ขั้นตอนต้องปฏิบัติโดยผ่านหัวหน้างานทุกระดับ และยังถือเป็นแนวปฏิบัติในชีวิตประจำวันของการทำงาน

จากคำจำกัดความด้านบนแสดงให้เห็นถึง ความแตกต่างในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ เก่า กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ กล่าวคือ ประการแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเก่า จะถูกจำกัดเป็นเพียงแค่กิจกรรม และมักเป็นกิจกรรมที่มักไม่เกี่ยวข้องกับงานในแผนกอื่นๆ ขององค์การ ในขณะที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดใหม่ จะเชื่อมโยงกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ากับ กลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การทั้งระบบ ประการที่สอง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเชื่อมโยงในภาพรวม



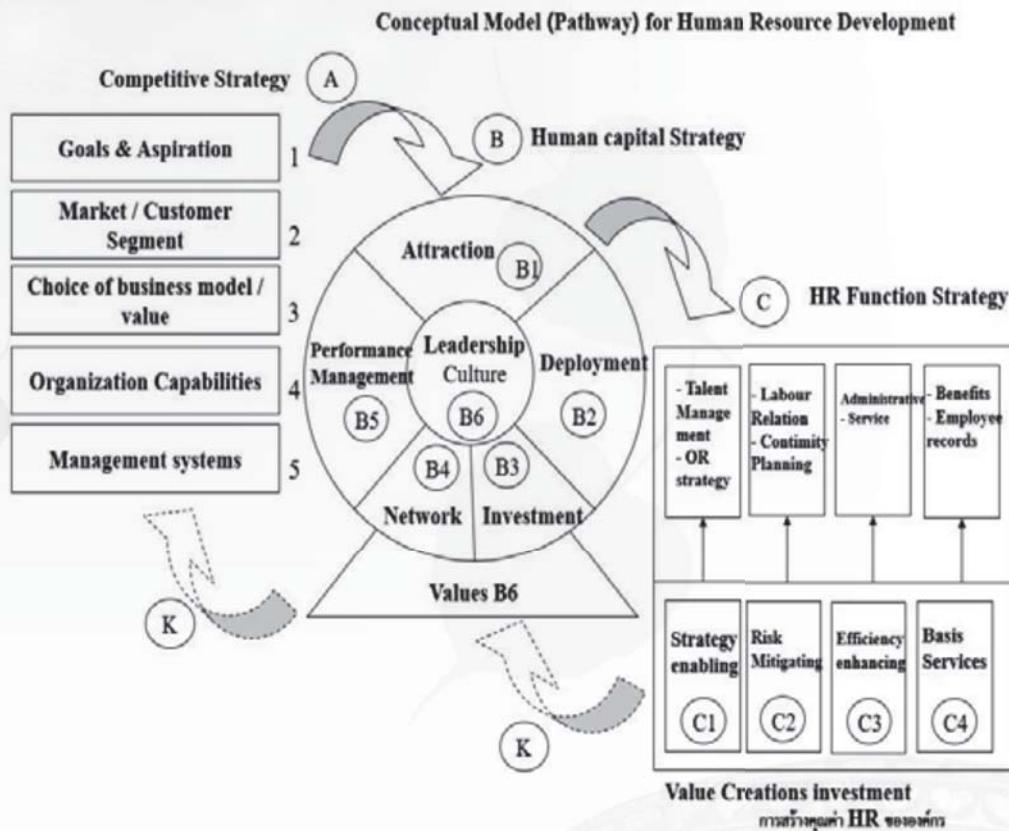
กับเป้าหมายหลักขององค์การจะเห็นได้ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทำให้บุคลากรที่ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบทบาท (HR Role) ที่สำคัญต่อองค์การโดยจะต้องมีส่วนช่วยในการให้ความรู้ความเข้าใจ และการพัฒนาความรู้ความสามารถแก่พนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายในองค์การที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

### การประยุกต์แนวคิดสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

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

“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาระบวนการและกิจกรรมทั้งในระดับชั่วงเริ่มต้น และตลอดช่วงระยะเวลาในระยะยาวขององค์การที่มุ่งเน้นถึงการพัฒนาชุดความรู้ และความเชี่ยวชาญของการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากรทั้งในระดับปัจเจก ระดับกลุ่มขององค์การ หรือกล่าวได้ว่าได้รับการพัฒนาอุรุณประโยชน์ขององค์การ 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) ไปพร้อมๆ กัน อีกทั้งการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ หรือกลยุทธ์หลักที่ต้องส่งเสริมบทบาท หน้าที่ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร (McMahan, Mohrman & Lawler, 1996) ซึ่งสามารถอธิบายด้วยแผนภาพ (ภาพที่ 1) ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงการประยุกต์แนวคิดสู่แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : พัฒนาขึ้นเพื่อศักดิ์ศรี

จากการที่ 1 การประยุกต์แนวคิดสู่แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนสามารถอธิบายเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจถึง แนวทางการพัฒนาพร้อมยกตัวอย่างประกอบ โดยการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรที่ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นธุรกิจอาหารไทยภายใต้ชื่อว่า “Thai Food Corporation” TFC ตามแผนภาพแนวคิดที่นำเสนอเพื่อให้สอดคล้องกับมิติทางปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

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

กระบวนการพัฒนาในบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Function) คือ การสร้างคุณค่า “Value Creation” ให้กับองค์กรนั้นเองซึ่งจะประกอบด้วย

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



1.2 กำหนดบทบาท หน้าที่ (Role) ของบุคลากรในองค์การให้สอดรับกับการกิจของศูนย์การบริหารจัดการความเป็นเลิศขององค์การ (Center of Excellence) เช่น การพัฒนา หรือส่งเสริมบุคลากรให้มีความเข้าใจในเรื่องของกระบวนการคัดสรรรัฐดิบ กระบวนการผลิต และการบรรจุภัณฑ์โดยการส่งเสริมในเรื่องของความรู้และทักษะให้สอดรับกับเป้าหมายขององค์การ

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

1.4 การสร้าง และพัฒนาองค์การให้เป็นการจัดการเครือข่ายในการผลิตอาหารหรือพัฒนาอุตสาหกรรม ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตขององค์การ (Outsourcing Basic HR Strategy) หมายถึง องค์การสามารถนำเอาประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพเข้ามาร่วมงานกับองค์การ โดยการจัดจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถเฉพาะทางเข้ามาร่วมกับการวางแผนบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตขององค์การ เช่น ระบบการขนส่ง การจัดเตรียมวัสดุดิบ การบรรจุภัณฑ์ การทำการตลาด เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าขั้นตอนในข้อ 1.1-1.4 ที่นำเสนอข้างต้นก็คือ ความพยายามขององค์การในการขับเคลื่อนบทบาท และหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายใน และนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในทางกลับกันก็คือ การลดต้นทุนเพื่อเพิ่มผลกำไรด้วย นอกจากนี้ยังต้องมีปัจจัยหลักที่ต้องพิจารณาประกอบกับสิ่งที่นำเสนอมาเบื้องต้นก่อนการกำหนดกรอบแนวคิดโดยรวมคือ ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์หลักขององค์การ ด้านธุรกิจ (Business Strategy) และบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การ (HR Function) ดังนั้นเพื่อให้เกิดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แท้จริง จำเป็นต้องมีกระบวนการในการสร้างกลยุทธ์ที่ว่าด้วยเรื่องของทุนทรัพย์องค์การที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากรที่เรียกว่า “กลยุทธ์ทุนทรัพย์กรมนุษย์” การค้นหาโอกาสขององค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์การบรรลุเป้าหมาย แต่ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างโอกาส จึงต้องมีการค้นพบให้ชัดเจน โดยที่ว่าไปทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และวุฒิการศึกษาที่เป็นทางการที่คนๆ นั้นมีครอบครอง รวมไปถึงพฤติกรรมที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับคนๆ นั้น (ลั่นลม จอนจับทรง และณรงค์ ธรรมบุญวิศ, 2560) ดังกรอบ (B) การกำหนดแนวทางกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนี้ จำเป็นต้องมีแนวทางที่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการแข่งขันขององค์การ (Firm's Competitive Strategy) ดังแสดงในกรอบ (A) Competitive Strategy การกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

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



อันดับ 1 ใน 5 ของประเทศไทย ภายในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า หรือเป็น วิสัยทัศน์ระยะยาว เช่น “เราจะเป็น ร้านอาหารที่ติดอันดับ 1 ใน 50 ของโลกภายใน 10 ปีข้างหน้า”

2. การกำหนดทางเลือกของตลาด และส่วนแบ่งทางการตลาด ลูกค้า ขอบเขตทางภูมิศาสตร์เพื่อการ แบ่งชั้นขององค์การ (Market/ Customer Segment) เช่น ในประเทศไทย 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 “เรามุ่งเน้นการสร้างอาหารไทยด้วยวัตถุดิบที่ผลิตจากประเทศไทย และผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของเรายังต้องมีต้น กำเนิดการผลิตในประเทศไทยทั้งสิ้น หรืออาหารของเราจะบ่งบอกถึงวัฒนธรรมความเป็นไทย “We are Thai Business Foods”

4. การสร้างศักยภาพขององค์การ (Organization Capabilities) หมายถึง กระบวนการสร้าง ศักยภาพขององค์การ และสาขาย่อยให้มีความสอดคล้องกับชนิด ประเภท ลูกค้า และขอบเขตทาง ภูมิศาสตร์ที่กำหนดขึ้น เช่น การสร้างศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ ความเชี่ยวชาญ (Expertise) กับวัฒนธรรมของผู้บริโภค ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ข้างต้น ก็คือ กระบวนการ สร้าง Work-based Knowledge ให้กับบุคลากร และองค์การนั้นเอง

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

#### Local Competition of Talent Global Communities Nation



เป็นการตอบสนองความต้องการ หรือระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างศักยภาพของ องค์การ ตามวิสัยทัศน์องค์การ (Visions) ที่กำหนดไว้

#### Heavy Regulatory in HR Management Light



การวิเคราะห์แนวทางตามกฎหมายข้อบังคับ กฎหมาย เพื่อกำหนดบทบาทของบุคลากรให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมทางกฎหมายข้อบังคับ

#### Low Adaptation of HR services High



การปรับสร้าง พัฒนา บุคลากรเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าขององค์การ



## Cost Culturing Adaptation of HR services growth

การตั้งเป้าหมายขององค์การว่าจะไปในทิศทางที่จะลดต้นทุน หรือเพื่อการเจริญเติบโตเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนด หรือบริหารทรัพยากรทางการเงินเพื่อการพัฒนา

### Traditional Organization Structure Network

การปรับองค์รวมทางโครงสร้างขององค์การว่าจะเป็นระบบดั้งเดิม หรือการสร้างเครือข่าย

### Top – down Innovation Change Bottom up

กระบวนการบริหารจัดการ (การสร้างนวัตกรรมทางการจัดการ) ว่าเป็นแบบแนวตั้ง หรือบูรณาการแบบแนวราบ

การพิจารณาแนวทางสำคัญประการสุดท้ายคือ เรื่องของการกำหนดประสิทธิผล (Effectiveness) องค์รวมขององค์การ โดยมีพื้นฐานการกำหนดแนวทางว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ต้นทุนที่ว่านี้ไม่ใช่เฉพาะเรื่องทางด้านการเงิน (Financial) หรือความสามารถในการแข่งขัน (Competitive) ดังที่กล่าวมา แต่เป็นแนวทางของการพัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการ (Process) และกิจกรรม (Activities) ทั้งหมดที่เรียกว่า “ฐานองค์ความรู้แห่งการปฏิบัติการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ” ซึ่งแต่ละองค์การจำเป็นต้องสังเคราะห์เรื่องดังกล่าวให้เหมาะสม ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ดูกรอบ B: Human Capital Strategy) ประกอบการอธิบาย

(B1) Attraction หมายถึง องค์การจะสามารถเพิ่มความสามารถ(Talent) ของตนเองได้อย่างไร เช่น ชูภารกิจอาหาร องค์การจำเป็นต้องทราบแนวโน้มพฤติกรรมการบริโภค สภาพปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม มาประกอบการพิจารณาในการเพิ่มองค์ความรู้ให้กับบุคลากร

(B2) Deployment หมายถึง การพิจารณาในเรื่องศักยภาพ (Quality) ของบุคลากรในองค์การ เช่น การสังเคราะห์ในเรื่องจำนวนบุคลากรต่อผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้ในเรื่องอาหารขององค์การ

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

(B4) Networks หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง(Structure) ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการ พฤติกรรมที่ต้องการของบุคลากรในองค์การ

(B5) Performance Management หมายถึง ระบบการตรวจสอบ การประเมิน ระดับความสำเร็จ ของบุคลากร

(B6) Leadership/ Culture หมายถึง เป็นแนวทางในการกำหนดวัฒนธรรม คุณค่า หลักการ ซึ่งองค์การต้องการให้บรรลุผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมขององค์การเอง และการสร้างระดับภาระ



ผู้นำ ทั้งผู้บริหาร และบุคลากรขององค์การ เช่น การนำเสนอวัตกรรมทางความคิดของการผลิตอาหาร และการจัดการให้สอดคล้องกับความไม่แน่นอนของตัวแปร (Uncertainty) ของสภาพแวดล้อม

จากแนวคิดที่นำเสนอมามา Vaughan จจะเห็นว่า “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เป็นเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ทุนทางทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ “Human Capital Resource” เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนา หลักการเพิ่มศักยภาพขององค์การ หมายความว่า การเพิ่มขึ้นของตัวแปรทั้งหมด (B1- B6) เพื่อตอบสนองต่ออุทศาสตร์การแข่งขันขององค์การในกรอบ (A) Competitive Strategy ก็จะส่งผลให้มีการเพิ่มศักยภาพต่อบบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (C) “HR Function Strategy” นั่นเอง จะเห็นว่า แผนภาพแนวคิดที่นำเสนจะเป็น feed-back loops คือ กระบวนการเสริมแรงระหว่างกันทั้งหมด ซึ่งการเสริมแรง และแนวทางการพัฒนาบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (C) HR Function Strategy จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่เรียกว่า องค์รวมขององค์การ และทางสังคม “The Whole Humanity” อธิบายด้วยกรอบ (C) Value Creations Investment ดังนี้

(C1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Enabling) หมายถึง กระบวนการ หรือกิจกรรมที่เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการสร้างความได้เปรียบททางการแข่งขันขององค์การซึ่งมาจากทุนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ คือ จะเพิ่มเรื่องผลิตภัณฑ์อาหาร รวมทั้งความหลากหลาย (Productivity) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ในคุณค่าของอาหาร(value) ที่กำหนดไว้ตั้งแต่กรอบ (A)+กรอบ (B) และส่งผลให้เกิดกลยุทธ์ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเพิ่มขึ้น

(C2) การป้องกัน หรือลดความเสี่ยง (Risk-Mitigating) หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมที่เป็นผลมาจากการ (A)+กรอบ (B) ในเรื่องของการป้องกัน หรือลดความเสี่ยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ความรู้ ความสามารถของบุคลากรในด้านอาหารขององค์การ อีกทั้งเป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรขององค์การเองและเครือข่ายอาหารที่สร้างขึ้น (Labor Relationship)

(C3) การเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency – Enhancing) เป็นผลจากการจากกรอบ(A)+กรอบ(B)ทำให้เกิดในเรื่องของการลดต้นทุนในการบริหารจัดการโดยรวม (administrative services) ขององค์การ

(C4) การบริการพื้นฐาน (Basis services) เป็นเรื่องของการทำบันทึก ประสบการณ์ ความสำเร็จ และประเมินระดับศักยภาพขององค์การ

## บทสรุป

ความพยายามขององค์การในการขับเคลื่อนบทบาท และหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายใน และนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องมีกระบวนการในการสร้างกลยุทธ์ที่ว่าด้วยเรื่องของทุนทรัพยากรองค์การที่เรียกว่า “กลยุทธ์ทุนทรัพยากรมนุษย์” การกำหนดแนวทางกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนี้จำเป็นต้องมีแนวทางที่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการแข่งขันขององค์การหลักการสำคัญต่อมาในการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนั้นไม่ใช่เพียงเพื่อตอบสนองต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน แต่ต้องตอบสนองกับสภาพแวดล้อมที่มีพลวัต และความซับซ้อน



ระยะยาว ซึ่งก็หมายถึง กระบวนการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีพื้นฐานการกำหนดแนวทางว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม เป็นเรื่องของการพัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารจัดการที่เรียกวันว่า “ฐานองค์ความรู้แห่งการปฏิบัติการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร”

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจากกรอบแนวคิดที่นำเสนอในบทความฉบับนี้จะเห็นว่า “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เป็นเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ทุนทางทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนา โดยกำหนดหลักการเพิ่มศักยภาพขององค์การที่สามารถตอบสนองต่ออุตสาหกรรม แข่งขันขององค์การในกรอบ (A) Competitive Strategy ก็จะส่งผลให้มีการเพิ่มศักยภาพต่อบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การตั้งกรอบ (C) “HR Function Strategy” แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่องค์การต้องให้ความสำคัญ และจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำเอาปัจจัยหลักสามประการ ซึ่งประกอบด้วย กรอบ (A: Competitive Strategy) กรอบ (B: Human Capital Strategy) และ กรอบ (C: HR Function Strategy) ที่นำเสนอมาประเมินเป็นวงจรย้อนกลับตามเส้นปี (K: ในรูปที่ 1) จะทำให้ทราบถึงตัวแปร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ต้องปรับตัว และให้สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน และเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการสร้างทางเลือก (Options) และมีความยืดหยุ่น (Flexibility) อย่างต่อเนื่อง

### บรรณานุกรม

ลั่น ثم จอนจาวทรง และณรงค์ ธรรมบุญวิช. (2560). การค้นหาทุนมนุษย์ความรู้ท่องถิ่นผ่านโอกาส

ของชุมชน. ธุรกิจบริหัติ. 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.

Urlich, D. (1997). *Human resources champions: “The next agenda for adding value and delivering results”*, Harvard Business School Press.